

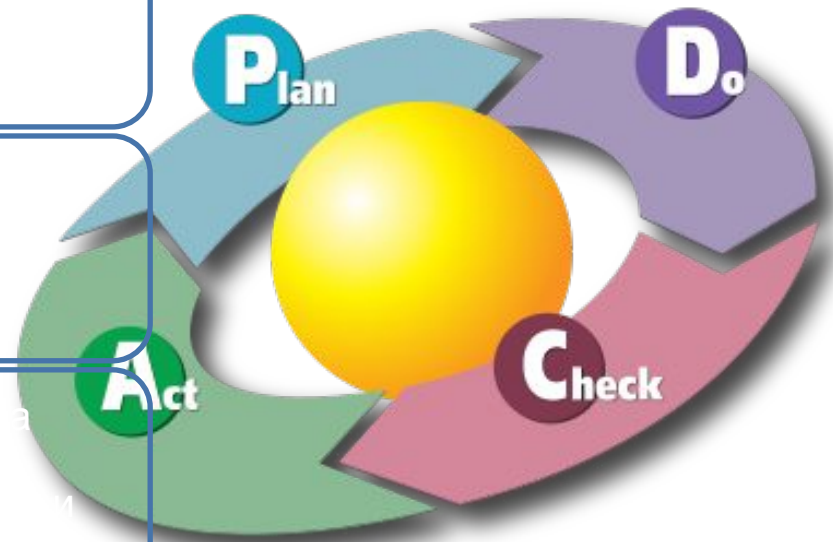


СТРАТОПЛАН
ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

www.stratoplan.ru
my.stratoplan.net

Ретроспектива

PDCA



Four empty rounded rectangular boxes stacked vertically, intended for notes or descriptions related to the PDCA cycle.

Структура Ретро

Определить окружение: **5%**

Собрать данные: **30-50%**

Генерирование идей: **20-30%**

Определение плана: **15-20%**

Заккрытие: **10%**

Участники



Участники



3L

Liked

- Что понравилось




Learned

- Что выучили

Lacked

- Чего не хватило

Радар удовлетворенности

| | Люди | Процессы | Инструменты |
|---|------|----------|-------------|
|  | | | |
|  | | | |
|  | | | |

Неэффективность

Формальность, потому что так написано в книге

Поиск виновных

Перенос проблем на другие команды

Плохая подготовка

A3

A3 – это стандарт размера бумаги

A3 – метод основан на цикле PDCA

A3 Problem Solving Template, Example, and Assessment Questions - version 1.1 - By Tom Papanicolaou and Henrik Köhler

Background
Game out of date

- Missed market windows = Revenue is declining
- Client - not happy = Key developers about to quit
- Overhead costs = Time to develop games steadily increasing due to declining technical quality
- Pressure to Work FASTER

Current Condition

Process cycle efficiency = 3 months add value / 25 months cycle time = 12%

Goal / Target Condition

- 8x faster cycle time
- 5x fewer escaped defects
- 20% improvement in revenue

Root Cause Analysis

Owner: Iise
Menfor: Heinrich
Date: 18 May 2009

Countermeasures

- Cross Functional Teams = Graphics design through deployment
 - Prefer 2x Faster Delivery
 - End dependencies = now spend 75% of time waiting/negotiating
- Aheaden at but most promising 3 games in each queue. Do ONE game per cross functional team at a time.
 - 4x faster delivery from reduced task switching
 - Eliminating queues will cut 1.5 years from schedule
- Engage developers in playing games and selecting ideas
 - 30% more profit to par with best competitor
 - Improved filtering on which games to develop
 - More fun games, more popular

Confirmation (Results)

- Cross Functional Teams
 - Half as much time waiting
- One game at a time
 - Queues eliminated, time to complete game is 4 months (8x)
 - Technical Debt decreasing = Escaped defects down by 2x so far
- Engage developers in playing games and selecting ideas
 - One team taking time to play is producing more innovative games
 - Impact on profit is TBD.

Follow-up

- Consider more cross training of team members to reduce waiting for expertise
- Reduce difficulty of integration and deployment steps
 - Recruit talent if identifiable/available
 - Improve skills/process of best people already in company
 - Broaden both participation in selection and game playing experience of everyone in the company.
- Continue improvement of reused game components/engines to improve development throughput and reduce defects.

Описание контекста проблемы PLAN

A3: <суть проблемы>

Владелец:

Ментор:

Дата:

Текущее состояние PLAN

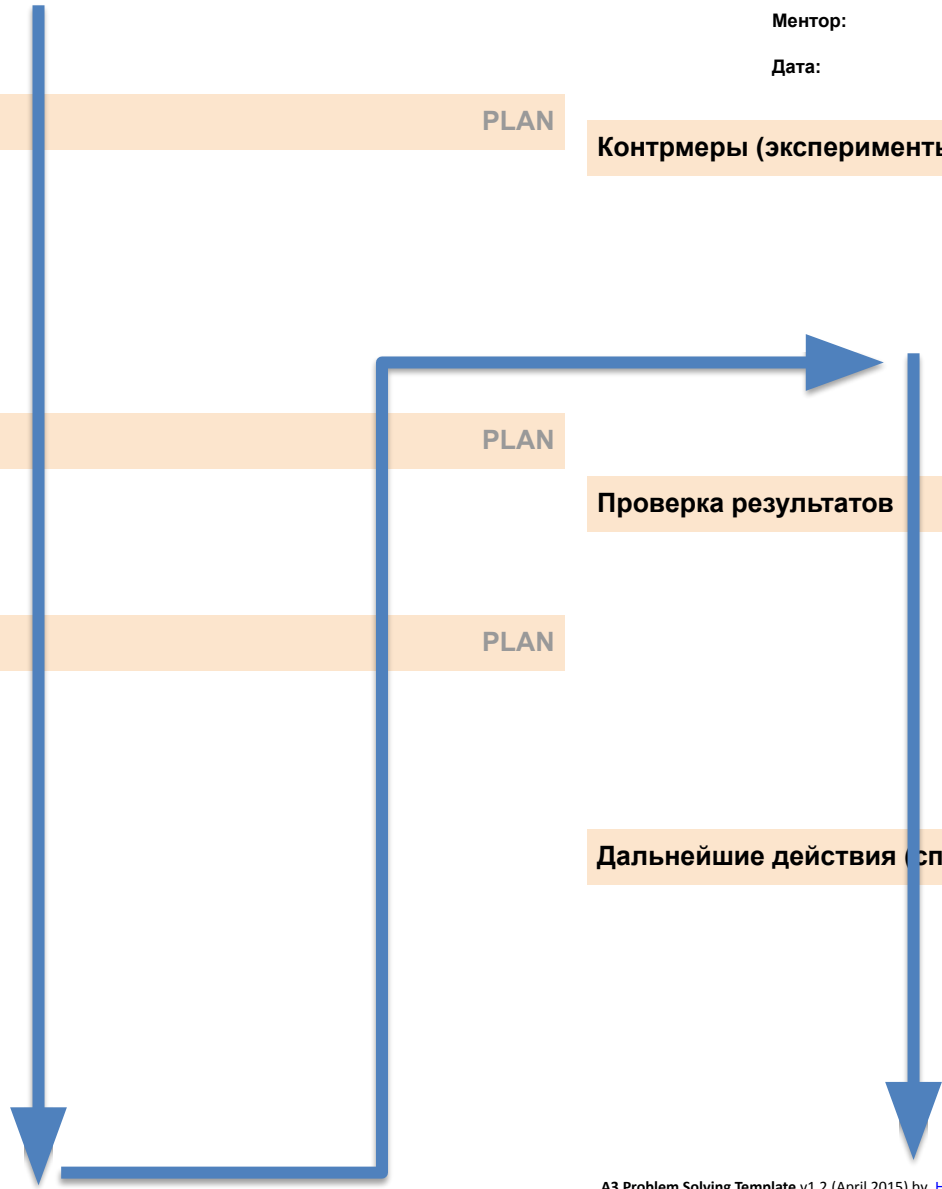
Контрмеры (эксперименты) DO

Цель / Целевое состояние PLAN

Проверка результатов CHECK

Поиск корневых причин PLAN

Дальнейшие действия (список задач) ACT



| | |
|--|------|
| Описание контекста проблемы | PLAN |
| <p>Проблема и ее влияние Текущее состояние показателей, объективно отражающих проблему, кейсы</p> | |
| Цель / Целевое состояние | PLAN |
| <p>Поиск корневых причин</p> | |
| <p>Желаемое состояние. Например, сократить процент дефектов с 12% до 7% через 3 спринта Анализ причин (диаграмма Ишикавы, 5Whys, и т.д.)</p> | |

| | |
|---|-------|
| <h3>А3: <суть проблемы></h3> <p>Владелец: Ментор: Дата:</p> | |
| Контрмеры (эксперименты) | DO |
| <p>Как противодействуем Как убеждаемся в эффективности</p> | |
| Проверка результатов | CHECK |
| <p>Дальнейшие действия (список задач)</p> | |
| <p>Корректирующие действия</p> | |



Описание контекста проблемы

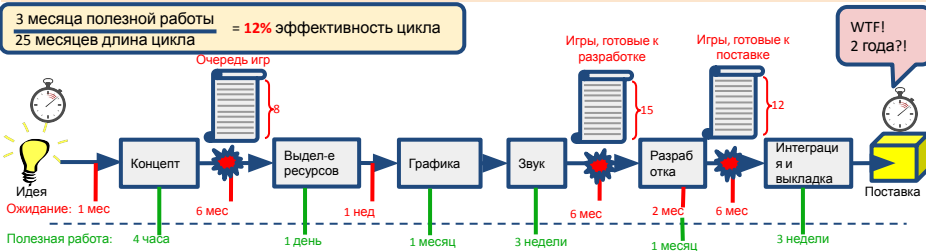
PLAN

2 года время выхода игры на рынок, за это время она уже устаревает

- Упускаем нужные моменты для выхода на рынок → сокращение доходов компании
- Демотивированные команды → ключевые разработчики собираются уходить из компании
- Превышение бюджета → Время на разработку игр неуклонно растет из-за низкого качества кода
- На нас давят, чтобы мы работали БЫСТРЕЕ!

Текущее состояние (карта потока ценности)

PLAN



Цель / Целевое состояние

PLAN

- 8x ускорение поставки
- 5x меньше дефектов
- 20% увеличение доходов

Поиск корневых причин (причинно-следственная диаграмма)

PLAN



A3: Медленно разрабатываем игры

Владелец: Лена

Ментор: Дима

Дата: 18 Мая 2009

Пример

Контрмеры (эксперименты)

DO

1. Кросс-функциональные команды - от дизайна до поставки
 - 2x-кратное ожидаемое ускорение поставки
=> Уберем зависимости - сейчас тратится 75% времени на ожидания и согласования
2. Оставить по 3 наиболее перспективные игры в каждой очереди. Делаем только ОДНУ игру за раз каждой кросс-функциональной командой.
 - 4x-кратное ускорение поставки за счет уменьшения переключения между задачами
 - Устранение очередей позволит сэкономить 1.3 года
3. Вовлечь разработчиков в игру в создаваемые ими игры и собирать появляющиеся идеи
 - на 30% больше прибыли, что позволит догнать главного конкурента
=> улучшится отбор игр, попадающих в разработку (отсев идей)
=> более интересные, более популярные игры

Проверка результатов

CHECK

1. Кросс-функциональные команды
=> В два раза уменьшилось время на ожидания
2. Одна игра за раз
=> Исчезли очереди, время на поставку игры сократилось до 3-4 месяцев (в 6-8 раз быстрее)
=> Уменьшается технический долг - количество дефектов уменьшилось в 2 раза
3. Вовлечение разработчиков в игру в создаваемые ими игры
=> Одна команда начала выпускать более классные игры
=> Влияние на прибыль требует дальнейшего исследования

Дальнейшие действия (список задач)

ACT

1. Усилить внутрикомандный обмен компетенциями/знаниями/опытом для уменьшения времени ожидания экспертизы, необходимой для решения задачи
2. Уменьшить трудоемкость задач по интеграции и деплою
3. Улучшить процессы генерации новых идей для игр и их отсева

Описание контекста проблемы

PLAN

- Почему это важно?
- Почему читающий этот документ должен проникнуться проблемой и захотеть участвовать в улучшениях?

Вопросы для проверки

1. Насколько понятно, почему это проблема?
2. Решение проблемы соответствует целям компании?
3. Есть ли какая-то еще причина, чтобы работать над этой проблемой (например, обучение)?

Текущее состояние

PLAN

- Как это сейчас работает?
- В чем проблема?
- Какие основные метрики и их показатели?

Вопросы для проверки

1. Понятно ли текущее состояние и визуализировано ли оно?
2. Как мы можем описать текущее состояние еще более понятно?
3. Отображает ли текущее состояние проблему, которую мы хотим решить?
4. Какова актуальная проблема в текущем состоянии?
5. Текущее состояние описано реальными фактами или субъективными ощущениями?
6. Проблема измерима в какой-то степени или находится на качественном уровне?

Цель / Целевое состояние

PLAN

- Что мы ожидаем получить на выходе и почему?
- Какие реалистичные изменения метрик мы ожидаем увидеть?

Вопросы для проверки

1. Определена ли понятная цель?
2. Что конкретно мы должны достичь?
3. Наша цель измерима?
4. Что будет улучшено, насколько и когда?

Поиск корневых причин

PLAN

- Какие корневые причины у исходной проблемы?
- Используйте простой инструмент для анализа (например, 5 почему, fishbone диаграмму, причинно-следственную диаграмму), чтобы обнаружить причинно-следственные связи.

Вопросы для проверки

A3: <суть проблемы>

Владелец: Драйвит решение проблемы и поддерживает этот A3
Ментор: Помогает команде и следит за тем, чтобы
Дата: Дата последнего обновления

ИНСТРУКЦИЯ

Контрмеры (эксперименты)

DO

- Придумать контрмеры на каждую корневую причину (набор быстрых экспериментов, которые подтвердят или опровергнут нашу причинно-следственную модель)
- Ожидаемый результат на каждую контрмеру (эксперимент)

Вопросы для проверки

1. Понятно ли описаны контрмеры, по шагам?
2. Покрывают ли контрмеры выявленные корневые причины?
3. Сфокусированы ли контрмеры на правильных вещах?
4. Кто и что будет делать, и когда?
5. Эти действия предотвратят появление проблемы в будущем?
6. Порядок выполнения контрмер понятный и разумный?
7. Как мы проверим эффект от контрмер после их выполнения?

Проверка результатов

CHECK

- Актуальный результат на каждую контрмеру (эксперимент)
- Как себя ведет система после проведения этих контрмер?

Вопросы для проверки

1. Как мы будем измерять эффективность контрмер?
2. Соответствует ли результат поставленной ранее цели?
3. Текущее поведение соответствует цели?
4. Если ожидаемые улучшения не произошли, почему так случилось? Что мы упустили?

Дальнейшие действия

ACT

- Что мы узнали нового, что помогло (или не помогло) улучшить ситуацию?
- На основе новых знаний, что мы должны сделать теперь?

● Как должна измениться наша работа и быть адаптированы используемые стандарты, чтобы учесть эти новые знания?

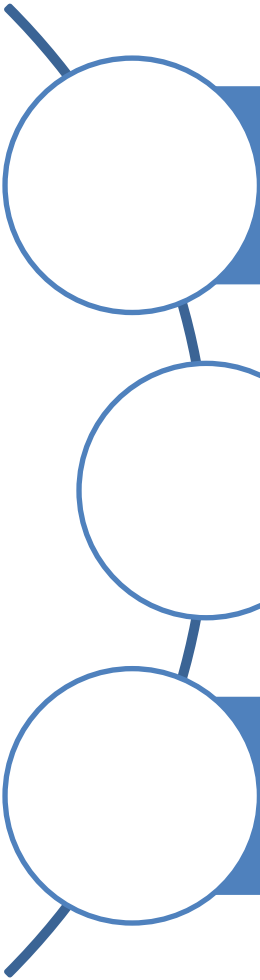
A3 Problem Solving Template v1.2 (April 2015) by [Челси Кинберг](#) and [Юлиан Робертс](#)
License: [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike license](#)
Original link: <http://www.crisp.se/lean/a3-template>



Перевод на русский: [Дмитрий Лобасев](#)
Больше примеров: <http://lobasev.ru/a3-template>

- Что нам нужно узнать теперь?

8D



1987, разработка компании «Форд» на основе военного стандарта «MIL-STD 1520 Корректирующие действия и Стандартизированная система управления несоответствующими материалами», США.

Руководство Ford определяет 8D как дисциплинированный (упорядоченный) процесс, который направлен на разрешение проблем методологическим и аналитическим путем.

Каждый шаг 8D методики имеет в своем наименовании букву D, что означает дисциплина (discipline).

Алгоритм

