

Studium przypadku PM World Today – listopad 2006

Studium przypadku dotyczące modyfikacji sposobu zarządzania pracami publicznymi w japońskim ministerstwie poprzez program oparty o „P2M#” oraz metodę zarządzania projektami

Yuji Kishira

Dyrektor, Being Corporation, Mie, Japonia

Streszczenie

Niniejszy artykuł opisuje wyniki studium przypadku, przeprowadzonego przy wdrażaniu metody „P2M#” [1] w zarządzaniu kierowanymi przez rząd pracami publicznymi. Wynik wskazuje ogromną redukcję czasu trwania prac budowlanych, poprawę opłacalności dla wykonawców, podniesienie jakości prac, znaczący wzrost motywacji wszystkich zainteresowanych stron, takich jak urzędników rządowych i wykonawców, a także wyższy poziom satysfakcji lokalnych mieszkańców. Stwierdzono, że najważniejszym czynnikiem wpływającym na sukces tego testowego projektu jest „komunikacja i współpraca”, podczas gdy tradycyjne rządowe zarządzanie, wykorzystujące rozbudowane zasady i podręczniki, powoduje powstawanie niepożądanych zachowań ludzi, co przypomina nam, że zadania w projektach realizowane są właśnie przez ludzi.

Słowa kluczowe: TOC, P2M#, Critical Chain

1. Wprowadzenie

W czasach, gdy w pracach publicznych wprowadzono ogromne ograniczenia ze względu na trudności finansowe rządu japońskiego, wartość zamówień otrzymywanych przez lokalne firmy budowlane skurczyła się do mniej niż połowy tego, z czym mieliśmy do czynienia w przeszłości. W tym trudnym środowisku pewne lokalne firmy budowlane walczą o przetrwanie, a niektóre już zostały doprowadzone do upadłości. Jednocześnie seria niedawnych wielkich klęsk żywiołowych zwróciła uwagę na znaczenie publicznych prac budowlanych, tradycyjnie zwykle wykonywanych przez lokalne przedsiębiorstwa. Sprawa ta jest obecnie szeroko dyskutowana i wywołuje coraz większe zainteresowanie. W tych okolicznościach rząd japoński rozważa możliwość zmiany paradygmatu w zarządzaniu pracami publicznymi przez wdrażanie różnych planów działania. Jak dotąd jednak szczególnych pozytywnych efektów nie stwierdzono.

Przeprowadzono roczne studium przypadku w celu wskazania idealnego scenariusza prac publicznych. Studium obejmowało analizę bieżącej sytuacji i jej uwarunkowań oraz wdrożenie weryfikacji rozwiązań. Wyniki wskazały szerokie spektrum korzyści, w tym znaczne skrócenie czasu budowy, wytworzenie zysku dla przedsiębiorstw, poprawę wygody lokalnych mieszkańców, a także podniesienie poziomu kompetencji urzędników rządowych poprzez komunikację i współpracę między wszystkimi zainteresowanymi stronami.

2. Analiza bieżącej sytuacji

W metodologii P2M# kładzie się nacisk na analizę luk i wyraźne wskazanie różnicy między rzeczywistością a ideałem. Aby to osiągnąć, autor przeprowadził „sesję pytań” dla urzędników Biura Rozwoju Regionalnego Hokkaido Ministerstwa Gospodarki Przestrzennej, Infrastruktury i Transportu (MLIT). W sesji tej udział wzięło ponad 30 kierowników różnych działów, których poproszono o napisanie 3 odpowiedzi na pytanie: „Co uniemożliwia ci dobre wykonywanie prac publicznych?”. Prowadzący sesję zadawał następnie wielokrotnie pytanie „Dlaczego? Dlaczego? Dlaczego?” W odniesieniu do każdego zgłoszonego problemu, do chwili, gdy wszystkie te problemy zostały sprowadzone do pierwotnych przyczyn, które należało usunąć.

3. Analiza rozwiązań

Podczas sesji pytań przeanalizowano 3 główne niepożądane zjawiska:

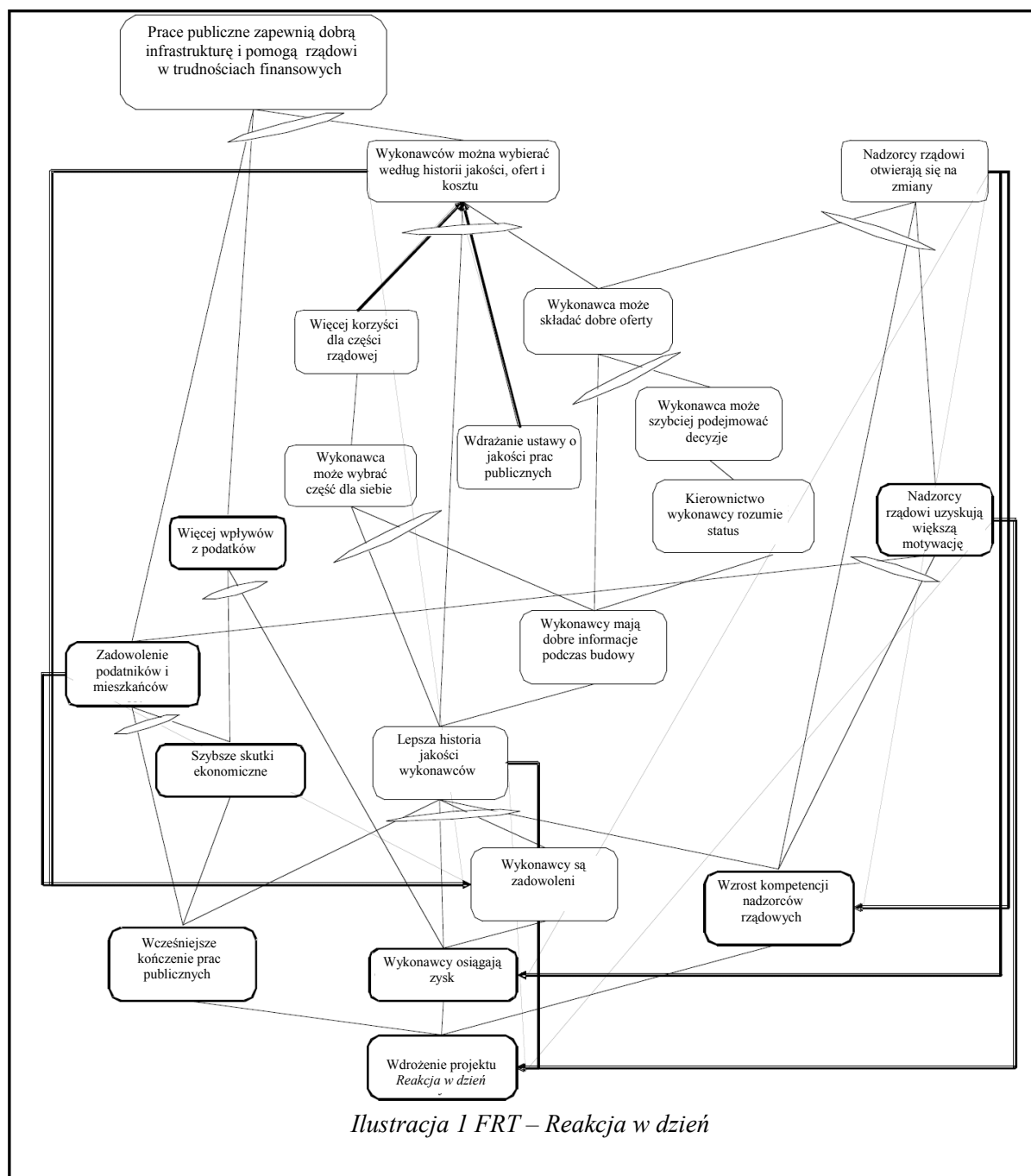
- niskie zyski wykonawców (w wielu przypadkach strata pieniędzy),
- trudności finansowe rządu,
- słabe wykształcenie zasobów ludzkich rządu (jak zapewnić młodym ludziom doświadczenie).

Jednym z poważnych problemów, które wskazali wykonawcy, był długi oczekiwany czas przestoju podczas prac, kiedy urzędnicy muszą zaakceptować zmiany techniczne wynikające z nieoczekiwanych zdarzeń. Niepewność przy pracach budowlanych jest nieunikniona. Nie ma chyba dwóch projektów budowlanych, które byłyby wykonywane dokładnie w tych samych warunkach. Zwłaszcza wtedy, gdy w większości prac budowlanych ważną rolę odgrywają siły natury, niepewność jest ogromna. A zatem wykonawcy na bieżąco konsultują się z urzędnikami w sprawach związanych ze zmianami technik budowy lub projektu. Zmiany te wymuszają opóźnienia i przekroczenia budżetu, wywołując frustrację i niedogodności u wszystkich zainteresowanych stron. Po analizie i dyskusji wyników, którymi były sposoby usunięcia niepożądanych zjawisk, uczestnicy doszli do wniosku, że najważniejszym i najskuteczniejszym rozwiązaniem, które rząd mógłby wprowadzić w życie, byłoby szybkie reagowanie na sprawy wykonawców. Nazwaliśmy ten projekt „Projektem Reakcji w dzień”¹.

Aby zweryfikować kierunek tego rozwiązania, zastosowano narzędzie „Future Reality Tree” lub „FRT, zapożyczone z „TOC Thinking Processes”. [2] W metodzie FRT stosuje się logikę dostateczności przyczyny i skutku przy użyciu sekwencji „jeśli-to”. Logika ta pozwala zweryfikować, czy dane rozwiązanie jest rzeczywiście efektywnym sposobem na problem.

Ilustrację 1 można odczytywać zaczynając od dołu: „Jeśli projekt *Reakcja w dzień* zostanie wdrożony, to prace publiczne będą kończone wcześniej niż zaplanowano”. Wykonawcy będą mniej czekać beczynnie i osiągną większe zyski nawet w trudnych sytuacjach. Ponadto, aby móc zareagować w dzień, urzędnicy będą szybko działać w odpowiedzi na sytuację, rozwijając przez to własne zdolności menedżerskie poprzez wymuszanie dyskusji z bardziej doświadczonymi kierownikami. Poza tym, jeśli infrastruktura zostanie ukończona wcześniej, podatnicy/mieszkańcy będą zadowoleni. A gdy będą zadowoleni, szczęśliwi będą też wykonawcy i urzędnicy. Na koniec skutki ekonomiczne prac publicznych będą realizowane wcześniej, wcześniej też poprawiać się będzie lokalna sytuacja ekonomiczna. Jeśli poprawiona zostanie współpraca między urzędnikami a wykonawcami, podniesie się jakość prac publicznych. Jeśli jakość prac publicznych podniesie się, zgodnie z nową ustawą o jakości prac publicznych, wykonawcy będą wybierani nie tylko na podstawie kosztu, ale także na podstawie historii jakości oraz propozycji technologicznych. Jeśli dobrej jakości infrastruktura zostanie udostępniona wcześniej niż planowano, wykazując skutki ekonomiczne wcześniej i umożliwiając wykonawcom osiągnięcie zysków, zwiększą się wpływy z podatków. W ten sposób prace publiczne będą przyczyniać się do rekonstrukcji finansowej, zapewniając jednocześnie dobrą infrastrukturę. Innymi słowy potwierdzono, że projekt *Reakcja w dzień* jest niezwykle skutecznym sposobem rozwiązania wcześniej wspomnianych trzech problemów. Patrząc raz jeszcze na tę ilustrację stwierdzamy, że **„projekt *Reakcja w dzień* okazał się projektem umożliwiającym powrót prac publicznych do ich początków”**.

¹ *Reakcja w dzień* to symboliczne określenie reagowania w jak najkrótszym czasie. Nie oznacza to rozwiązania wszystkich problemów w jeden dzień. Chodzi o to, że powinno się dążyć do rozwiązania wszelkich problemów w ciągu 1 dnia, gdy jednak nie jest to możliwe, należy w jakiś sposób zareagować, tak by umożliwić wykonawcy zaplanowanie kolejnych działań.



Ilustracja 1 FRT – Reakcja w dzień

4. Ocena projektu *Reakcja w dzień*

W Biurze Rozwoju Regionalnego Hokkaido w Sapporo młodemu urzędnikowi polecono unikać przestojów w budowie poprzez zapewnienie wykonawcom reakcji w dzień. Zarządzał jednocześnie 5 placami budowy. Po zakończeniu prac we wszystkich miejscach zwrócono naszą uwagę na pewien list. Oto część tego listu, przytoczona za pozwoleniem nadawcy – Shinji Hirogami, brygadzysty z Sunagogumi Corporation.

I na koniec – byliśmy w stanie uzyskać wyższy zysk, niż pierwotnie planowano. Uważam, że podejście urzędnika było inne, niż we wcześniejszych projektach – działał tak, by umożliwić realizację budowy bez zakłóceń. Albo może powinienem raczej powiedzieć, że czułem się tak, jakby on sam realizował projekt z nami jako swoim zespołem. Ta realizacja stała się fantastycznym przeżyciem, w którym szybkie reagowanie i dobra komunikacja umożliwiły

wykonanie wysokiej jakości prac znacznie wcześniej niż pierwotnie planowano, co spotkało się z zadowoleniem lokalnych mieszkańców. Wszystkie osoby pracujące na miejscu budowy miały poczucie satysfakcji. Chciałbym wyrazić moje serdeczne podziękowanie.

25 listopada 2005r.

Shinji Hirogami, Sunagogumi Corporation

Aby dowiedzieć się, co umożliwiło uzyskanie takiego efektu, autor odwiedził urzędnika, do którego list ten był adresowany. Oto jego uwagi:

- przy pracach budowlanych wielkie znaczenie ma przewidywanie i symulacje, które umożliwiają uniknięcie przestoju,
- realizacja prac była łatwa, ponieważ generalny wykonawca Sunagogumi pracował z wielką świadomością tego, co robi, a przesyłane znakomite raporty o postępach robót umożliwiały nam wizualizowanie sytuacji. Z początku byłem nieco zaniepokojony, ponieważ czas trwania każdego zadania oceniano bardzo agresywnie, bez żadnego „SABA” (japońskie słowo oznaczające zabezpieczenie lub bufor dla każdego zadania). Stwierdziłem jednak, że kontrolowanie harmonogramu przez zastosowanie bufora na końcu sprawia, że całość jest intuicyjna i zupełnie zrozumiała²,
- jeśli wykonawcy przedstawiają harmonogram bez SABA, tworzy się poczucie zaufania, dzięki czemu ludzie czują, że razem pracują przy budowie. W takim przypadku łatwiej się pracuje w porównaniu z sytuacjami, w których wykonawcy tworzą zwykłe harmonogramy, pełne ukrytych w każdym zadaniu zabezpieczeń.

Jego szef, kierownik zespołu, powiedział: „Najistotniejszy problem w budownictwie to przestoje, które opóźniają realizację projektów prac publicznych i czasami prowadzą do przekroczenia budżetu. W publicznych projektach zawsze występuje niepewność. A zatem dla postępu prac ważne jest szybkie podejmowanie decyzji i reagowanie. Zbieram, więc codziennie członków mojego działu, aby zapewnić, że prace nie zostaną zatrzymane. Jeśli występują jakiegokolwiek problemy, szybko je wspólnie rozwiązujemy. Istnieją przypadki, w których nie jesteśmy w stanie natychmiast zareagować i prace trzeba przerwać. W takich sytuacjach dowiadujemy się od wykonawcy, jak długo może czekać i dokładamy wszelkich starań, by zareagować wcześniej”. Słowa te wskazują jasno, że **jego zespół realizuje w praktyce Reakcję w dzień w celu utrzymania ciągłości prac**. Z drugiej strony mówi się także, że to, czy będzie można szybko zareagować, zależy także od zdolności wykonawców. Niezależnie od tego, jak mocno urzędnik zaangażuje się w szybkie reagowanie, czasami nie może tego robić, zależnie od proponowanego rozwiązania i umiejętności komunikacyjnych wykonawców. W przypadku prac realizowanych przez Sunagogumi urzędnik stwierdził, że jego praca jest znacznie łatwiejsza.

W firmie Sunagogumi przyjęto obecnie metodę CCPM (Critical Chain Project Management) [3] w celu skrócenia czasu budowy. W metodzie tej najbardziej wyjątkowe są agresywne szacunki czasu trwania realizacji zadań (co eliminuje SABA w każdym zadaniu i określa datę wykonania z prawdopodobieństwem sukcesu wynoszącym 50%) oraz umieszczenie bufora projektowego, skumulowanego i dodanego na końcu projektu, który można wykorzystać do ochrony terminu przed zmiennością parametrów. Buforem tym zarządza się monitorując stopień jego wykorzystania. Można stwierdzić, że jest to **werbalizacja „Dandori Hachibu” (przygotowanie to 80% sukcesu), która to zasada jest od wielu lat milcząco realizowana przez doskonałych brygadzystów z japońskiej branży budowlanej**. [4]

Urzędnik czuł, że wykorzystywana przez Sunagogumi [5] metoda uczciwego komunikowania się bez SABA ułatwiła mu zrozumienie tego, co się dzieje. Był w stanie przewidywać

² Po zakończeniu prac budowlanych kierownik robót dowiedział się, że empirycznie wypracował proces bardzo podobny do metodologii CCPM (Critical Chain Project Management), która jest rozwiązaniem służącym zarządzaniu projektami, także mającym korzenie w teorii ograniczeń.

i analizować niezbędne zmiany w budowie w oparciu o zaufanie między dwiema stronami. W wyniku tego potrzeba było mniej wysiłku i czasu w porównaniu z pozostałymi 4 wykonawcami.

5. Współpraca przez wspólne korzystanie z bufora

W metodzie CCPM stopień wykorzystania bufora pokazany jest w kolorze zielonym, żółtym i czerwonym – w kolejności wzrastającego zagrożenia. Monitorując poziom wykorzystania bufora i zmiany jego koloru można podejmować niezbędne działania prewencyjne na długo przed wystąpieniem rzeczywistych opóźnień projektu, a nawet całkowicie ich unikać. Innymi słowy, patrząc na wskaźnik poziomu wykorzystania bufora i kontrolując zadania, które go wykorzystują, można podejmować niezbędne kroki zanim zrobi się za późno. Jeśli wykonawcy korzystają z tej metody i udostępniają stan zużycia bufora urzędnikowi, wszelkie opóźnienia reakcjach urzędnika stają się oczywiste – powodują zużywanie bufora i zmianę jego koloru na gorszy.

Widać zatem, że nastąpi pozytywna zmiana w świadomości urzędnika, wpływająca na szybsze podejmowanie decyzji i reagowanie na sytuację u wykonawcy. Tradycyjnie, wykonawcy mają tendencję do ukrywania jak największych SABA jako zabezpieczenia na wypadek nieoczekiwanych zdarzeń, aby wywiązać się z terminów. Tendencję tę obserwuje się nie tylko w branży budowlanej, ale także w przemyśle jako takim. **Cenną lekcją jest to, że przedstawiając harmonogram pozbawiony zabezpieczeń i ujawniając stan bufora znacznie poprawia się współpracę i zespołowy wysiłek.** Można to przypisać faktowi, że komunikacja między stronami została przyspieszona przez ujawnienie rzeczywistego obrazu sytuacji. Większość ludzi wdrażających CCPM ma wrażenie, że zarządzanie buforami znacznie poprawia komunikację. Uważają CCPM za narzędzie wspierające właśnie komunikację. W tym przypadku wydaje się, że prosty i łatwy mechanizm obsługi bufora poprawia komunikację i stymuluje zespołową pracę na wszystkich placach budowy.

6. Rozwijanie umiejętności kadry

Zarówno urzędnik, jak i brygadzysta wykonawcy stwierdzili, że podczas realizacji tego projektu zasoby ludzkie wyraźnie rozwijały się dzięki komunikacji i pracy zespołowej – ludzie uczyli się nawzajem od siebie. Niektórzy mówili nawet, że rozwój umiejętności pracowników stał się najważniejszym efektem tego projektu. [6] Autor, na podstawie rozmów z urzędnikiem i jego kierownikiem, wyciągnął następujące wnioski:

- młody urzędnik rozpoczął od wykazania inicjatywy konsultowania się z kierownikami bez żadnych wahań, co znacznie ułatwia pracę menedżera,
- im wcześniej rozpocznie się konsultacje, tym szybciej rozwiązuje się problemy. W wyniku tego ograniczono prace w nadgodzinach, dzięki czemu ludzie wcześniej mogli wychodzić do domu,
- młody urzędnik czuł, że rzeczywiście wraz z wykonawcą zarządza tymi publicznymi pracami poprzez pracę zespołową,
- młody urzędnik czuł się bardziej zmotywowany, ponieważ lokalni mieszkańcy z zadowoleniem przyjmowali jego pracę.

Aby młodzi ludzie mogli się kształcić, czasem muszą uczyć się przez doświadczenie. Wydaje się, że projekt *Reakcja w dzień* przyspiesza uczenie się i zapewnia młodzieży doskonałe środowisko do nauki poprzez praktykę.

7. Plan na przyszłość

Przypadek ten sugeruje, że projekt *Reakcja w dzień* po stronie rządowej wytworzy znaczący efekt synergiczny przy połączeniu z CCPM po stronie wykonawcy. Aby przemienić te stwierdzenia w statystycznie znaczące analizy, trzeba je w szerokim zakresie zweryfikować, wykorzystując różnego formatu i typu prace publiczne. To właśnie odbywa się obecnie.

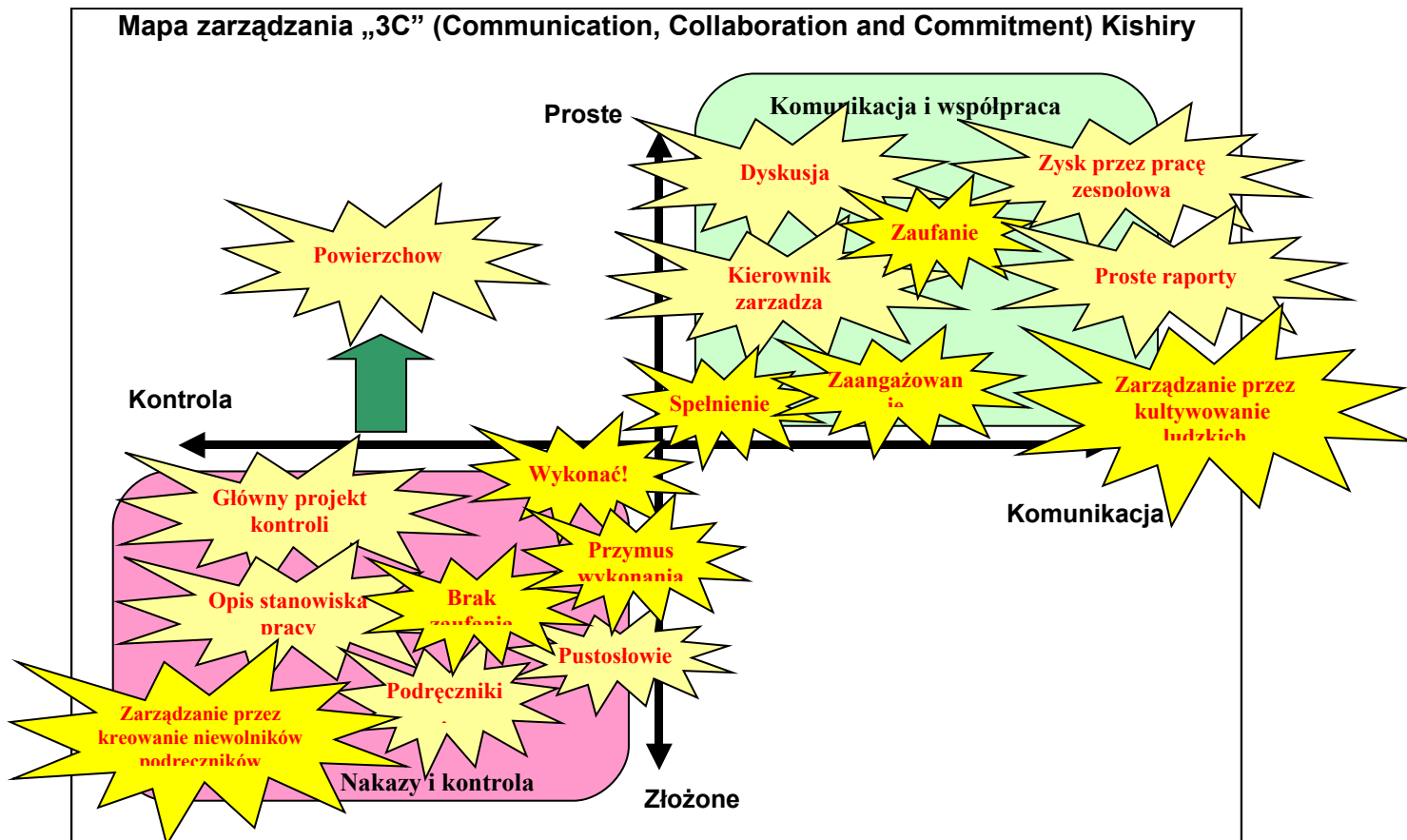
8. „Komunikacja, współpraca i zaangażowane”

W tym przypadku ciekawe było to, że większość zaangażowanych osób zwracała uwagę, iż ich praca jest bardziej interesująca i satysfakcjonująca. Aby móc wdrożyć *Reakcję w dzień*, urzędnik musi ściśle komunikować się z wykonawcami. Musi też robić wszystko, co niezbędne do zapewnienia postępu prac, zawsze konsultując się ze swoim przełożonym. I na koniec – poziom wykorzystania bufora wyraźnie wskazuje, jakie działania należy z wyprzedzeniem podjąć, aby uniknąć wszelkich opóźnień w pracy nad projektem.

Podsumowując, projekt *Reakcja w dzień* bardzo przyspieszył komunikację między wszystkimi stronami biorącymi w nim udział. Sugeruje to, że stanowi to zmianę paradygmatu w metodzie zarządzania. Na ilustracji 2 pokazano mapę obrazującą tę zmianę paradygmatu. Poruszając się od rzeczy prostych do złożonych na osi pionowej i od komunikacji do kontroli na osi poziomej możemy zauważyć ciekawe rzeczy. Lewa dolna ćwiartka pokazuje zarządzanie przez nakazy i kontrolę, wykorzystywane w tradycyjnej strukturze organizacyjnej o kształcie piramidy. Tu ogromną rolę odgrywa zasada, że „centrala musi kontrolować miejsce pracy” i „rząd musi kontrolować wykonawców”. Opis stanowiska pracy musi być bardzo jasno określony, a ludzie zajmują się sporządzaniem podręczników i zasad, zgodnie, z którymi pracownicy są kontrolowani tak, jakby byli żołnierzami. Niestety metoda ta prowadzi do tego, że „ludzie pracują według podręcznika, tracąc kreatywność samodzielnej pracy”. Kończy się to tak, że ludzie czują się „zmuszani do pracy”.

Nic niezwykłego w tym, że w takim środowisku trudno o wielkie osiągnięcia. Ponadto przy stosowaniu tej metody, skoro dla każdego problemu i zagadnienia musi istnieć odpowiednia dokumentacja, tworzone są opasłe podręczniki i regulaminy. Przeczytanie ich, zrozumienie i postępowanie zgodnie z nimi jest niemal niemożliwe. Ludzie szybko uczą się, że pośród niezrozumiałych i rozbudowanych ksiąg i regulaminów bezpieczniej i lepiej jest „nie wychylać się”. Rozumieją, że postępowanie niezgodne z zapisami podręczników kończy się ciężkimi karami. Trudno wykonywać pracę, gdy ma się związane ręce złożonymi instrukcjami. Jeśli osoba w takiej sytuacji ma sporządzić raport z postępu prac, stworzy dokument zgodny z narzuconym formatem, jednak powierzchowny w treści, aby być w stanie wywiązać się z tego ciężkiego obowiązku. Jeśli wtedy pojawią się problemy, prowadzi to do jeszcze ściślejszej kontroli. Kultura nakazów i kontroli umacnia się, a ludzie tracą elastyczność.

Z drugiej strony górna prawa ćwiartka to „Komunikacja i współpraca”. **Projekty realizowane są przez ludzi.** Niepewność w projektach istnieje, bo taka jest ich natura. Znaczenie komunikacji poprzez dialog w zespole jest trudne do przecenienia. Można, więc stwierdzić, że **projekty będą dawać lepsze wyniki wyłącznie wtedy, gdy ludzie będą dzielić się swą mądrością i prowadzić dyskusje przy tablicy.** Kierownik projektu zarządza miejscem pracy i przesyła raporty o osiągnięciach do centrali, prowadząc projekt w ramach zespołu. **Dzięki komunikacji i współpracy z innymi ludzie mają wspólne „poczucie wyzwania” i „spełnienia” i sami chętnie biorą na siebie zadania konieczne do realizacji projektu.** W dolnej lewej ćwiartce – „Nakazy i kontrola” – rząd kieruje zmuszając ludzi do pracy według instrukcji („niewolnicy podręczników”), podczas gdy w prawej górnej ćwiartce – „Komunikacja i współpraca” – zarządzanie można nazwać „kultywowaniem ludzkich umiejętności”. Gdy zrozumie się, że w prawdziwym życiu projekty realizowane są przez ludzi, należy za najwyższy priorytet uznać ich motywowanie. Naturalne jest więc, że zarządzanie przez „kultywowanie ludzkich umiejętności” zapewni lepsze wyniki. Ludzie biorący udział w tym studium przypadku uważają za największy czynnik sukcesu istnienie „Komunikacji i współpracy” oraz tworzenie zaangażowania w dobrą pracę u wszystkich członków grupy projektowej.



Ilustracja 2 Zarządzanie przez komunikację, współpracę i zaangażowanie

8. Wnioski

Najważniejsze czynniki sukcesu w tym studium przypadku to proces rozmów w stadium początkowym, wspólne rozwiązywanie najważniejszych problemów podczas planowania oraz zarządzanie psychologicznymi czynnikami ludzkimi podczas realizacji. Oczywiście jest, że technika P2M# z metodologią CCPM wskazała wszystkim uczestnikom projektu właściwą drogę. Mówiąc najkrócej, nauką płynącą z tego przypadku jest to, że zarządzanie zorientowane na ludzi to podstawa – jest to sama esencja P2M#.

Podziękowania



Pragnę podziękować panu Hijiri Okudaira, zastępcy dyrektora generalnego Ministerstwa Gospodarki Przestrzennej, Infrastruktury i Transportu (MLIT) i panu Keigo Yanagiya, dyrektorowi generalnemu oddziału w Wakkanai Biura Rozwoju Regionalnego Hokkaido MLIT za wiele cennych uwag i wskazówek. Otrzymałem sugestie i wskazówki od pana Kazuo Yamane, dyrektora Research Institute of Construction. Dziękuję także za stymulujące dyskusje i porady pana Shinji Yamaguchi, dyrektora biura MLIT w Yuzawa. Wiele cennych rad na temat zarządzania projektami metodą łańcucha krytycznego otrzymałem od moich najlepszych przyjaciół z Afinitus Group, LLC: Davida Updegrove, Hilberta Robinsona i Rogera Morrisona, a także od Satoru Murakami, prezesa Goal System Consulting Inc. Korzystam z tej okazji, by złożyć Wam wszystkim podziękowanie.

Literatura

[1] Ohara S., „Project & Program Management for Enterprise Innovation”, H&I, 2002 (po japońsku)

- [2] Goldratt, E.M., „It's Not Luck”, *The North River Press*, 1994. Wydanie polskie „Cel II: To nie przypadek”, Wyd. MintBooks, 2007
- [3] Goldratt, E.M., „Critical Chain”, *The North River Press*, 1997. Wydanie polskie „Łańcuch krytyczny: Projekty na czas”, Wyd. MintBooks, 2009
- [4] Kishira, Y., „Project management to exceed your goals”, *Chukei Publishing*, 2005 (po japońsku)
- [5] Kishira, Y., Ohara S., „Implementation of P2M# for Public Construction and Analysis of the Result” <http://www.pmforum.org/library/cases/2005/cases05-0708.htm> 2005
- [6] Kent, S., „Only Human” *PM Network*, kwiecień 2006 str.36-41

PM World Today to darmowy miesięcznik [pmforum.org](http://www.pmforum.org) - <http://www.pmforum.org>

| | |
|---|--|
|  | <p>Yuji Kishira</p>  <p><i>Yuji Kishira jest obecnie dyrektorem Being Corporation oraz dyrektorem Japan TOC Advancement Committee. Pan Kishira w roku 1984 dołączył do Kyocera Corporation i zarządzał różnymi projektami związanymi z zaawansowanymi produktami ceramicznymi oraz rozwojem rynku telekomunikacji, informatyki, medycyny i motoryzacji. W roku 2004 zatrudnił się w firmie Being Corporation, która opracowała oprogramowanie stanowiące faktyczny standard do szacowania kosztów dla japońskich publicznych projektów budowlanych. Aktywnie wspiera różne projekty BPR (przebudowy procesów biznesowych) w firmach handlowych i organizacjach rządowych. Yuji jest autorem pozycji „Transformation Management: A Manager's Guide”, „Project Management to exceed your goals” (Chukei Publishing) oraz „A Practical Guide to Marketing for Presidents” (Chukei Publishing 2003). Kontakt: kishira@beingcorp.co.jp</i></p> |
|---|--|