

فصل ۵

تعریف و مدیریت محدوده ی پروژه

1

Defining and Managing Project Scope

اهداف فصل

در این فصل، بر توسعه طرح مدیریتی مربوط به محدوده پروژه متمرکز می شویم. این طرح، موارد قابل تحویل محصول و پروژه را تعریف و مدیریت می کند. پس از مطالعه این فصل شما باید با مطالب زیر آشنا شده و قادر باشید:

- پنج فرآیندی که از مدیریت حوزه پروژه پشتیبانی می کند را مشخص کنید. این فرآیندها توسط مجموعه دانش مدیریت پروژه (PMBOK) تعریف می شوند که شامل راه اندازی، طرح ریزی، تعریف حوزه، بررسی صحت حوزه و کنترل تغییر حوزه می باشد.
- تفاوت بین حوزه محصول (تذکر: خصوصیات و توانمی که باید از راه حل IT پشتیبانی کند) و حوزه پروژه (تذکر: موارد قابل تحویل و فعالیت هایی که از مدل سازی پروژه IT پشتیبانی می کند) را توضیح دهید.
- ابزارها و تکنیک های مختلف را برای تعریف و مدیریت حوزه پروژه بکار بندید.

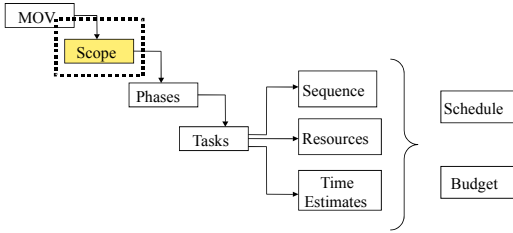
2

محدوده (SCOPE)

- دستاوردها (موارد قابل تحویل) یا محصولات کار که باید برای دستیابی به MOV پروژه انجام شوند.
- مرزی ایجاد می کند به گونه ای که آنچه باید انجام شود، انجام شود.
- درغیراینصورت، زمان یا بودجه بدون دلیل افزایش می یابد
- تعریف می کند که چه چیزی بخشی از کار تیم پروژه است و چه چیزی نیست
- تعیین انتظارات ذینفعان
- ایجاد رابطه ای بین MOV پروژه و طرح پروژه

3

Project Planning Framework



مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات - مجموعه ی راهنما

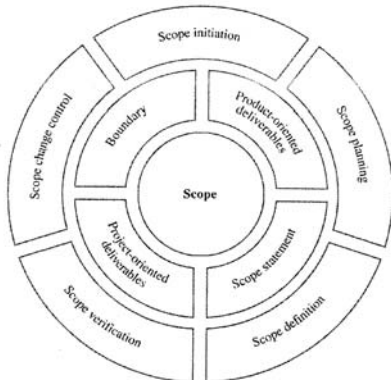
4

فرآیندهای مدیریت محدوده در PMBOK

فرآیند مدیریت حوزه	توضیحات
طرح ریزی حوزه	توسعه طرح مدیریتی حوزه که حوزه پروژه را تعریف کرده و نحوه بررسی صحت و کنترل آن در حین اجرای پروژه را مشخص می کند
تعریف حوزه	توضیح جزئیات حوزه که مشخص می کند چه کارهایی بخشی از پروژه می باشد و اینکه چه کارهایی مربوط به پروژه نیست و به عنوان مبنایی به سایر تصمیم گیریهای آینده پروژه کمک خواهد کرد
ایجاد ساختار تفکیک کار	تجزیه یا تقسیم موارد قابل تحویل بزرگتر پروژه به مؤلفه های کوچکتر و کنترل پذیر تر
بررسی صحت حوزه	تأیید و پذیرش رسمی مبنی بر اینکه حوزه پروژه دقیق و کامل است و از MOV پروژه پشتیبانی می کند
کنترل حوزه	تقسیم می کند که کنترلها به صورت درجا تغییرات پیشنهادی حوزه پس از تنظیم آن را مدیریت کنند. این رویه ها باید با کلیه ذینفعان در ارتباط بوده و توسط آنها درک شوند

مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات - مجموعه ی راهنما

6



شکل ۵-۱ طرح مدیریت حوزه

مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات - مجموعه ی راهنما

6

طرح ریزی و آغاز محدوده پروژه

- مرز محدوده (Scope Boundary)
- بیانیه (توضیحات) محدوده (Scope Statement)

THE SCOPE BOUNDARY



"Failure to define what is part of the project, as well as what is not, may result in work being performed that was unnecessary to create the product of the project and thus lead to both schedule and budget overruns."

- Olde Curmudgeon, 1994

مقررات پروژه های آموزشی - مجموعه های آموزشی

7

SCOPE STATEMENT EXAMPLE – WORK WITHIN THE SCOPE BOUNDARY

1. *Develop a proactive electronic commerce strategy that identifies the processes, products and services to be delivered through the World Wide Web.*
2. *Develop an application system that supports all of the processes, products and services identified in the electronic commerce strategy.*
3. *The application system must integrate with the bank's existing enterprise resource planning system.*

مقررات پروژه های آموزشی - مجموعه های آموزشی

8

SCOPE STATEMENT EXAMPLE – WORK OUTSIDE THE SCOPE BOUNDARY

1. *Technology and organizational assessment of the current environment*
2. *Customer resource management and data mining components*

مقررات پروژه های آموزشی - مجموعه های آموزشی

9

تعریف محدوده پروژه

○ محدوده پروژه گرا (Project-Oriented Scope)

- موارد قابل تحویلی که از فرآیندهای مدیریت پروژه و توسعه IT تعریف شده در متدولوژی مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات (ITPM) پشتیبانی می کنند.
- مثال :

- Business case, project charter and project plan, ...

○ محدوده محصول گرا (Product-Oriented Scope)

- ویژگی ها و عملکردهای کلی سیستم
- برش مقدماتی برای نیازمندی هایی که در طی چرخه حیات سیستم (SDLC) با جزئیات بیشتر تعریف خواهد شد.
- مثال :

اضافه کردن مشتری جدید، بررسی حساب مشتری، چاپ گزارش فروش روزانه به تفکیک مناطق و ...

10

مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات - مجموعه ابزارها

ابزارهای تعریف محدوده پروژه گرا (PROJECT-ORIENTED)

- جدول تعریف موارد قابل تحویل
Deliverable Definition Table (DDT)
- نمودار ساختار موارد قابل تحویل
Deliverable Structure Chart (DSC)

11

مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات - مجموعه ابزارها

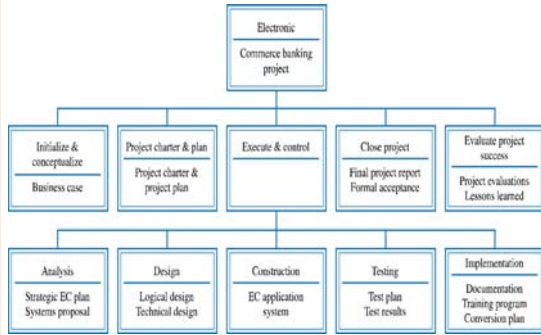
DELIVERABLE DEFINITION TABLE

Deliverable	Structure	Standards	Approval Needed By	Resources Required
Business Case	Document	As defined in project methodology	Project Sponsor	Business Case team & OA tools
Project charter & project plan	Document	As defined in project methodology	Project Sponsor	Project manager, sponsor, & OA tools
Technology & Org. assessment	Document	As defined in project methodology	Project manager & Sponsor	Bank's syst. analyst, OA & case tools
Requirements definition	Document	As defined in project methodology	Project manager	Syst. analyst programmer Case & OA

12

مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات - مجموعه ابزارها

DELIVERABLE STRUCTURE CHART



سیریت پروژه های فناوری اطلاعات - مجموعه ی راهنما

13

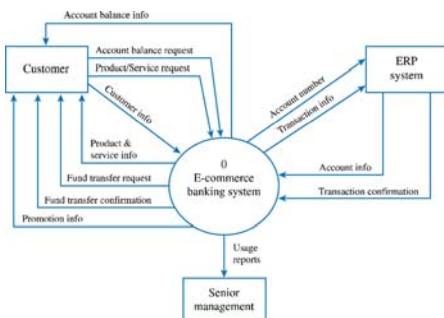
ابزارهای تعریف محدوده محصول گرا

- نمودار جریان داده زمینه
- Context Dataflow Diagram (DFD)
- نمودار مورد کاربرد
- Use Case Diagram

سیریت پروژه های فناوری اطلاعات - مجموعه ی راهنما

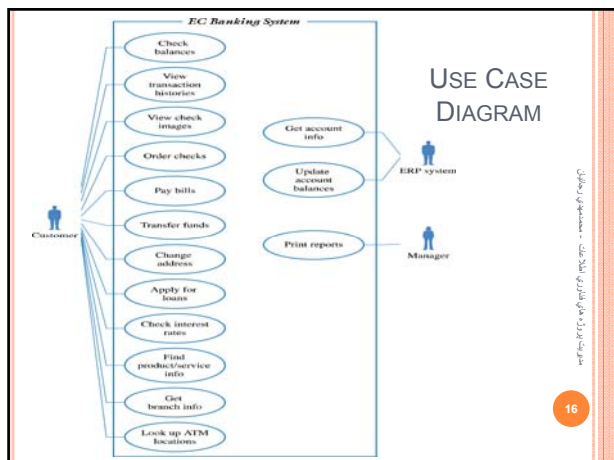
14

CONTEXT LEVEL DATA FLOW DIAGRAM



سیریت پروژه های فناوری اطلاعات - مجموعه ی راهنما

15



بررسی صحت محدوده پروژه
SCOPE VERIFICATION

اطمینان می یابد که:

- محدوده پروژه به خوبی تعریف شده و دقیق و کامل است
- محدوده پروژه برای ذینفعان قابل قبول است
- استانداردها رعایت شده
- اگر محدوده پروژه کامل شود، MOV پروژه بدست خواهد آمد

ابزارها

- چک لیست بررسی صحت محدوددهج

17

سویات پروژه های آموزشی - مجموعه ی رایگان

SCOPE VERIFICATION CHECK LIST

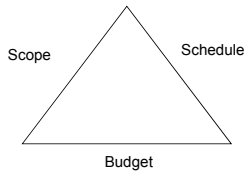
- ✓ **MOV** – Has the project's MOV been clearly defined and agreed upon? Failure to define and agree upon the MOV will result in scope changes later on in the project. This can lead to added work that can impact the project's schedule and budget.
- ✓ **Deliverables** – Are the deliverables tangible and verifiable? Do they support the project's MOV?
- ✓ **Quality Standards** – Are controls in place to ensure that the work was not only completed but also completed to meet specific standards?
- ✓ **Milestones** – Are significant events that mark the acceptance of a deliverable and give the project manager and team the approval to begin working on the next deliverable. In short, milestones tell us that a deliverable was not only completed, but that it was also reviewed and accepted.
- ✓ **Review and Acceptance** – Finally, the project's scope must be reviewed and accepted by the project stakeholders. The project sponsor must formally accept the boundary, product to be produced and the project-related deliverables. On the other hand, the project team must accept and be clear as to what it must deliver.

18

سویات پروژه های آموزشی - مجموعه ی رایگان

کنترل تغییرات محدوده

- هر تغییری در محدوده ی پروژه به پروژه برای رسیدن به MOV اش کمک کند
- سه محدودیت را در توازن قرار می دهد
- مثلا افزایش هزینه موجب افزایش زمان و بودجه می شود.



19

مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات - مجموعه ی رایگان

SCOPE CHANGE CONTROL

- کاهش :
- حوزه کور
- حرکت حوزه
- پرش حوزه
- ابزارها:
- Scope Change Request Form
- Scope Change Request Log

20

مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات - مجموعه ی رایگان

مثالی از فرم درخواست تغییرات محدوده

Scope change request form

Requestor name: _____ Request date: _____
 Request title: _____ Request number: _____
 Request description: _____

Justification: _____

Possible alternatives: _____

Impact	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3
Scope			
Schedule			
Resources required			
Cost			

Recommendation: _____

Authorized by: _____ Date: _____

21

مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات - مجموعه ی رایگان

مثالی از سوابق درخواست تغییرات محدوده

Request Number	Request Title	Date of Request	Requested By	Priority (L, M, H)	Authority to Approve Request	Expected Response Date	Scope Change Approved? (Y/N)

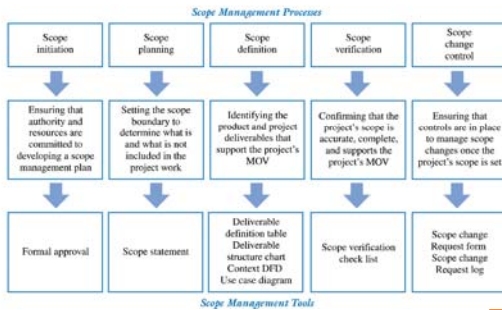
سوابق پروژه های سازمان - مسئولین و مدیران

مزایای کنترل محدوده

- پروژه تحت کنترل مدیر پروژه می ماند
- تیم پروژه بر روی مسیر پروژه متمرکز شده و از کارهای اضافی جلوگیری می شود

22

SUMMARY OF SCOPE MANAGEMENT PROCESSES



سوابق پروژه های سازمان - مسئولین و مدیران

3