



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران

معاونت پژوهش، برنامه ریزی و فناوری
مدیریت آموزش و پژوهش
گروه پژوهش های توسعه ای فناوری اطلاعات

الگوی طرح کسب و کار در مدیریت پروژه

منطبق با مدل PMBOK

ترجمه و تنظیم:

امیرمقدمی

تابستان ۱۳۹۳

طرح کسب و کار

«عنوان پروژه»

«عنوان سازمان»

«تاریخ»

فهرست

۲ خلاصه اجرایی
۲ مقدمه
۲ خروجی های پیش بینی شده
۳ توصیه ها و پیشنهادها
۴ توجیه
۵ تیم تحلیل گر طرح کسب و کار
۶ تعیین مسئله
۶ بیانیه مسئله
۶ تاثیرات سازمانی
۸ مهاجرت فناوری
۹ مروری بر پروژه
۹ توصیف پروژه
۱۰ اهداف
۷ کیفیت پروژه
۱۱ مفروضات پروژه
۱۲ محدودیت های پروژه
۱۳ مایلستون های اصلی پروژه
۱۴ انطباق با استراتژی
۱۵ تجزیه و تحلیل هزینه - فایده
۱۶ تجزیه و تحلیل جایگزین ها
۱۸ تاییدیه ها

خلاصه اجرایی

در این بخش اطلاعات عمومی در خصوص موضوعات و مسائل مطرح در کسب و کار ارائه می شود. معمولاً این بخش پس از تکمیل دیگر بخش های طرح کسب و کار، نوشته می شود زیرا خلاصه اجرایی دقیقاً چکیده ای از مطالب مشروحي است که در این مستند می آیند.

مثال:

مستند حاضر به طور اجمالی به چگونگی ارتباط پروژه سکوی وب با مسائل مهم کسب و کار شرکت مشاوران دماوند، مزایای پروژه، و توصیه ها و توجیه پروژه می پردازد. این مستند همچنین به تشریح اهداف، اندازه گیری کیفیت، مفروضات، محدودیت های پروژه، و انتخاب های جایگزین اشاره دارد.

• مقدمه

در این بخش، خلاصه ای از مسائلی که کسب و کار با آنها درگیر است و پروژه نیز به آنها اشاره دارد، آورده می شود. در این بخش نباید چگونگی ارتباط پروژه با مسائل شرح داده شود و تنها معرفی آنها کافی است.

مثال:

به دلیل گسترش تعداد کاربران، شرکت مشاوران دماوند طی ۲ سال گذشته به سوی یک کسب و کار نامتمرکز پیش رفته است. ما همچنان که به پشتیبانی کاربران بیشتر در مکان های بیشتر ادامه می دهیم، مدیریت نیروی کار نیز سخت تر و پیچیده تر می شود. تا کنون، تعداد زیادی از ملزومات داخلی از قبیل گزارش گیری، پرداخت حقوق، و مدیریت منابع توسط سیستم های پردازش مرکزی قدیمی انجام شده است. همچنان که نیروی کار ما چه از نظر تعداد و چه پراکندگی جغرافیای گسترده تر می شوند، این سیستم های قدیمی برای مدیریت چنین مجموعه بزرگی ناکافی و ناکارآمد به نظر می رسند. نتیجه این بی کفایتی، هزینه های بیشتر و جابجایی فزاینده کارکنان است که در طول ۱۲ ماه گذشته به دفعات مشاهده شده است. برای

مدیریت با اثربخشی بیشتر، کاهش هزینه ها، و بهبود جابجایی کارکنان، شرکت مشاوران دماوند باید به سمت یک برنامه کاربردی تحت وب پیش برود. این فرایند در مستند حاضر با عنوان پروژه سکوی وب شناخته می شود. به این ترتیب، فرض بر آن است که کارکنان نقش والاتری در مدیریت موضوعات مربوط به امور خود داشته باشند، به جداول زمانی به صورت برخط و امن دسترسی داشته باشند، و شرکت نیز بتواند مدیریت خود را از یک سکوی متمرکز و مشترک اعمال نماید.

• خروجی های پیش بینی شده

در این بخش خروجی های پیش بینی شده در انتهای موفقیت آمیز پروژه ذکر می شوند. این بخش باید شامل چگونگی انتفاع پروژه برای کسب و کار سازمان و وضعیت نهایی پروژه باشد.

مثال:

حرکت به سوی یک سکوی مدیریت متمرکز بر پایه وب، شرکت مشاوران دماوند را قادر می سازد سیستم های پرداخت کارمندان و وظایف مدیریتی خود را به شکلی مستحکم و یکپارچه مدیریت نماید. این فناوری جدید، جایگزین نیروی کار عظیمی خواهد شد که هم اینک مدیریت وظایف پیشگفته را به عهده دارند و به این ترتیب بخش مهمی از هزینه های سربار شرکت کاهش خواهد یافت. کارکنان نامتمرکز استقلال بیشتری بر انتخاب های پرداختی، آموزش، گزارش گیری، و دیگر وظایف متنوع مدیریتی خواهند داشت. شرکت همچنین از گزارش های مالی به هنگام و با صحت بیشتری منتفع خواهد شد. این دسترسی آسان و آنی باعث کاهش خطاها و بهبود مدت لازم جهت انجام کارهای دوره زمانی خواهد شد.

• توصیه ها و پیشنهادها

در این بخش خلاصه ای از رویکرد پروژه برای حل مشکل سازمان آورده می شود. همچنین توضیحی در این باره که چگونه نتایج مطلوب با انجام پروژه حاصل می شوند، ارائه می گردد.

مثال:

انتخاب ها و جایگزین های مختلفی در تعیین بهترین روش برای بهره وری از فناوری و بهبود فرایندهای کسب و کار و کاهش هزینه های سربار شرکت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. رویکرد مشروح در این مستند به ما قابلیت دستیابی به اهداف شرکت را که همانا بهبود مستمر اثربخشی، کاهش هزینه ها، و بهره وری از فناوری هستند، می خشد. پروژه سکوی وب به شکلی روشمند و با هدف محافظت از یکپارچگی داده ها و اختصاص زمان مناسب برای آموزش تمامی کارکنان و مدیران، داده ها و عملیات سیستم پردازش مرکزی فعلی را به سکوی جدید مبتنی بر وب منتقل می نماید. سکوی مبتنی بر وب با تمام سیستم های فناوری اطلاعات فعلی ما سازگار است و کارایی و صحت گزارش های درون سازمانی را بهبود خواهد بخشید. برخی از روش هایی که این فناوری برای دستیابی به نتایج مطلوب مورد استفاده قرار می دهد عبارتند از:

- کارکنان، به جای انتقال داده های خود از طریق تلفن به مدیران منطقه ای و از آنجا به سیستم پردازش مرکزی، قادر به ورود و ویرایش داده های جداول زمانی خود در هر زمان و هر مکان خواهند بود.
- جداول زمانی و داده های پرداختی برای اهداف کنترل کیفیت و گزارش گیری، به صورت آنی در دسترس خواهند بود.
- کارکنان قادر خواهند بود در آموزش های مورد نظر ثبت نام کنند و این از زحمت مدیران و کارکنان آموزشی خواهد کاست.

توجیه

در این بخش چرایی اجرای پروژه پیشنهاد شده و علت برتری آن به سایر گزینه ها توجیه می شود. در صورت امکان بهتر است توجیهات کمی و تاثیرات اجرا نشدن پروژه نیز باید ارائه شود.

مثال:

با توجه به منابع و فرایندهای کسب و کاری شرکت، مهاجرت وظایف پرداختی و مدیریتی از سیستم پردازش مرکزی قدیمی به سکوی مبتنی بر وب باعث کارایی بیشتر شرکت خواهد شد. پروژه سکوی وب با استراتژی و اهداف شرکت نیز هماهنگ است چرا که از فناوری برای بهبود روش های کاری شرکت استفاده می کند.

پس از این که وضعیت جاری و جایگزین ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند، پروژه سکوی وب، به دلیل آن که بهترین فرصت را برای تحقق منافع و شتاب بخشیدن به بهبود اثر بخشی و کاهش هزینه ها فراهم می کرد، از میان آنها انتخاب شد. گزینه های دیگر با ریسک بیشتر، منافع کم تر، و هماهنگی کم تر با استراتژی و اهداف شرکت روبرو بودند.

تخمین های اولیه برای پروژه سکوی وب عبارتند از:

- ۱۵٪ کاهش در هزینه های سر بار در ۱۲ ماه اول
- ۱۰٪ کاهش در جابجایی کارکنان در ۱۲ ماه اول
- ۵۰٪ کاهش فوری در زمان تولید گزارش های مالی هفتگی و ماهانه
- ۲۵٪ کاهش فوری در مقدار زمان تصمیم گیری در موضوعات پرداختی

تیم تحلیل گر طرح کسب و کار

در این بخش نقش های اعضای تیم توسعه دهنده طرح کسب و کار، ارائه می شود. تعیین و شفافیت نقش های این افراد در طرح کسب و کار و در طول حیات پروژه امری ضروری به شمار می رود.

مثال:

تیم تحلیل گر طرح کسب و کار شامل افراد و نقش های زیر است. این افراد مسئول تحلیل و ایجاد طرح کسب و کار برای پروژه سکوی وب هستند.

نام	نقش	شرح
محمد مرادی	پشتیبان اجرایی	از پروژه پشتیبانی اجرایی می کند
کامران نبی پور	پشتیبانی فنی	از پروژه پشتیبانی فنی می کند
جمال اسحقیان	بهبود فرایند	مشاوره در باره روش های بهبود فرایند را ارائه می کند
احسان خاکی	مدیر پروژه	مدیریت طرح کسب و کار و تیم پروژه را به عهده دارد
بیلوفر صادقی	پشتیبانی نرم افزار	کلیه پشتیبانی های نرم افزاری را ارائه می کند

تعیین مسئله

• **بیانیه مسئله**

در این بخش، مسئله ای که در کسب و کار سازمان وجود دارد و باعث شده است این پروژه برای حل آن به وجود بیاید، شرح داده می شود. ممکن است این مسئله از جنس فرایند، فناوری، و یا محصول / خدمات باشد. این بخش باید شامل هرگونه توضیحی در باره راه حل ارائه شده باشد.

مثال:

شرکت مشاوره دماوند از آغاز فعالیت برای مدیریت پرداخت ها و دیگر وظایف کارکنان مدیریتی خود از یک سیستم پردازش مرکزی استفاده کرده است. با افزایش تعداد کارکنان، بار مدیریت اثربخش کارکنان بر عهده شعب شرکت قرار گرفت. شرکت در دو سال اخیر تعداد ۵ کارمند اضلفی را در پست های بالا سری برای کمک به مدیران به استخدام در آورد و به این ترتیب یک مدیریت روز به روز را به اجرا درآورد. این پست های بالاسری عملا سود و اثربخشی چندانی برای شرکت نداشته اند.

گزارشگیری یکی دیگر از مسائل مرتبط با سیستم های پردازش مرکزی قدیمی است. کلیه گزارش های مالی هفتگی و ماهانه باید به صورت دستی تهیه شوند که البته احتمال بروز خطا و اتلاف مقادیر زیادی از زمان را به همراه خواهد داشت. این وظایف دستی به نوبه خود باعث افزایش پیچیدگی و هزینه های شرکت می شدند.

• **تاثیر سازمانی**

در این بخش در این مورد که پروژه مورد نظر چگونه بر سازمان تاثیر خواهد گذاشت و چگونه مشکلات و مسائل آن را در زمینه فرایندها، ابزارها، و امور سخت افزاری و نرم افزاری بهبود خواهد

بخشید، توضیحاتی ارائه می شود. همچنین باید هر گونه نقش جدیدی که بر اثر اجرای این پروژه در سازمان ایجاد می شود و یا نقش های موجودی که تغییر می کنند، مورد اشاره و توضیح قرار بگیرند.

مثال:

پروژه سکوی وب از چند طریق بر شرکت مشاوره دماوند تاثیر خواهد گذاشت. در زیر، یک تعریف سطح بالا از این که چگونه سازمان، و ابزارها، فرایندها، و نقش ها و مسئولیت های مرتبط با آن چگونه از اجرای پروژه سکوی وب متثر خواهند شد:

ابزارها: سکوی مدیریتی قدیمی فعلی با تکمیل پروژه سکوی وب و عملیاتی شدن آن به طور کلی از رده خارج خواهد شد. این، به آموزش ابزارهای جدید سکوی وب به کارکنان و استفاده از این ابزارهای جدید به عنوان پشتیبانی ابزارهای دیگر سازمانی نیاز دارد.

فرایندها: پروژه سکوی وب بهره وری و روانی بیشتری را در فرایندهای مدیریتی و پرداختی به ارمغان خواهد آورد. این کارآیی بهبود یافته بار سنگین تحمیل شده بر مدیران را کاهش خواهد داد و استقلال در امور مدیریتی و پرداختی را ارائه خواهد داد.

نقش ها و مسئولیت ها: پروژه سکوی وب علاوه بر افزایش استقلال برای کارکنان و کاهش بار مسئولیت برای مدیران، نیاز به نیروی انسانی برای مدیریت منابع انسانی و دپارتمان های پرداخت را کاهش خواهد داد. در حالی که ما به خوبی ارزش کارکنان خود را می دانیم، اما کاستن از پست های سازمانی سربار به طور مستقیم در توازن سازمان انعکاس داشته و باعث فراهم شدن یک منفعت بی درنگ بر سرمایه های ما خواهد شد. سکوی جدید به وسیله گروه فناوری سازمان مدیریت خواهد شد. ما هیچ گونه پیش بینی ویژه ای برای تغییرات در نیازهای پرسنلی در واحد فناوری اطلاعات نداریم.

سخت افزار / نرم افزار: علاوه بر نرم افزار و خرید مجوز آن، شرکت مشاوره دماوند به خرید سرورهای اضافی برای پذیرایی از سکوی جدید و اطلاعات روز افزون آن با پیش بینی رشد در ۱۰ سال آینده، نیاز دارد.

مهاجرت فناوری

در این بخش یک مرور سطح بالا از چگونگی اجرای فناوری و مهاجرت داده‌ها از سیستم قدیمی به جدید ارائه می‌شود. همچنین هر گونه نیاز از قلم افتاده و یا موانع خاص باید در اینجا ذکر شود.

مثال:

برای مهاجرت اثربخش داده‌های موجود از سیستم قدیمی به سکوی جدید مبتنی بر وب، یک رویکرد فاز بندی شده طراحی شده است به گونه‌ای که طی یک عملیات روز به روز با کم‌ترین شکستگی در فرایندهای اجرایی، و فعالیت‌های مدیریتی و پرداختی جاری، کلیه داده‌ها منتقل می‌گردند. در زیر مرور سریعی به این رویکرد داریم:

- **فاز ۱:** سخت افزار و نرم افزار مورد نیاز خریداری خواهند شد و سیستم سکوی وب در یک محیط مبتنی بر وب ایجاد شده و توسط گروه فناوری اطلاعات مورد آزمایش قرار خواهد گرفت.
- **فاز ۲:** گروه فناوری اطلاعات با برپایی یک سکوی قدیمی مجازی در آزمایشگاه فناوری اطلاعات، عملیات روز به روز را برای فعالیت‌های مدیریتی و پرداختی به اجرا در خواهد آورد. این می‌تواند به عنوان یک سیستم پشتیبان و همچنین بایگانی کلیه داده‌های سیستم پردازش مرکزی قدیمی شرکت هم مورد استفاده قرار گیرد.
- **فاز ۳:** کلیه داده‌های پرداختی و مدیریتی جاری در سکوی مبتنی بر وب جای خواهند گرفت. کلیه انتقال‌ها باید در پایان هر چرخه پرداخت انجام پذیرد.
- **فاز ۴:** کلیه کارکنان تحت پوشش برنامه آموزشی سکوی مبتنی بر وب قرار خواهند گرفت.
- **فاز ۵:** با تولد و آغاز به کار سکوی مبتنی بر وب، سیستم پردازش مرکزی قدیمی به بایگانی منتقل شده و از کار خواهد افتاد.

مروری بر پروژه

در این بخش اطلاعات سطح بالایی از پروژه شامل توصیف، اهداف، شرایط کیفی، مفروضات، محدودیت ها، و مایلستون ها ارائه خواهد شد. این بخش تمامی اطلاعات ویژه پروژه را در یک جا، یکدست می نماید و با مشخص کردن مسئله اساسی کسب و کار سازمان، تاثیرات، و توصیه ها و پیشنهادها، مکان فهم آسان تر پروژه را فراهم می آورد.

مثال:

مروری بر پروژه سکوی وب، جزئیات ارتباط این پروژه با مشکل کسب و کار شرکت مشاوره دماوند را مشخص می کند. این مرور شامل توصیف پروژه، اهداف و مقاصد پروژه، الزامات و شرایط کیفی پروژه، مفروضات، محدودیت ها، و مایلستون های اصلی پروژه است. با تایید و شروع به کار پروژه، هر یک از این مولفه ها بسط یافته و شامل جزئیات بیشتر و سطح بالاتری خواهند شد.

توصیف پروژه

در این بخش رویکرد مورد استفاده پروژه برای حل مشکلات کسب و کار سازمان شرح داده می شود. این، شامل مواردی چون؛ تعیین عناصر پروژه، بیان عمومی چگونگی اجرای آن، و اهداف آن می شود.

مثال:

در پروژه سکوی وب، چندین محصول بالقوه برای جایگزینی با سیستم پردازش مرکزی مدیریت و پرداخت قدیمی شرکت مشاوره دماوند با یک سکوی مبتنی بر وب، بررسی و تجزیه و تحلیل خواهد شد. این امر با تشخیص و انتخاب محصولی که به شکلی مناسب جایگزین سیستم موجود شده و امکان رشد در ۱۰ سال آینده را نیز داشته باشد، انجام خواهد شد. ، فرایند جایگزین کردن سیستم موجود با سیستم جدید، طی

یک رویکرد اجرایی مرحله بندی شده، با انتخاب یکی از این محصولات آغاز می شود و با عملیاتی سازی سیستم جدید و بایگانی کردن و توقف کاربری سیستم قدیمی پایان می یابد.

این پروژه اثربخشی بیشتر پرداخت های روز به روز و فعالیت های مدیریتی و گزارشگیری، کاهش چشمگیر هزینه های سربار، و کاهش جابجایی کارکنان بر اثر اعطای استقلال و انعطاف بیشتر به آنها، را در پی دارد. علاوه بر این، مدیران به جای صرف بخش مهمی از وقت خود در وظایف غیر سودبخش، بار دیگر می توانند بر وظایف سودآور متمرکز شوند.

شرکت مشاوره دماوند درخواستی را برای کسب اطلاعاتی در مورد محصولاتی که قادر به تامین بی درنگ نیازهای کسب و کار شرکت هستند صادر خواهد کرد. پس از کسب محصول مورد نظر، کلیه عملیات اجرایی و مدیریت داده ها به وسیله منابع داخلی به انجام خواهد رسید.

اهداف

در این بخش اهداف و مقاصد کسب و کار شرکت که توسط این پروژه پیگیری می شوند و نیز طریقه دستیابی به آنها، فهرست خواهند شد.

مثال:

پروژه سکوی وب مستقیماً چندین هدف و مقصد شرکت دماوند را تامین خواهد کرد. جدول زیر اهداف و مقاصد کسب و کار شرکت دماوند و طریقه تامین آنها را فهرست کرده است:

اهداف و مقاصد کسب و کار	توضیحات
گزارشگیری به موقع و صحیح	ابزار مبتنی بر وب امکان گزارشگیری بی درنگ و صحیح را از کلیه شاخص های پرداختی و مدیریتی فراهم می آورد
بهبود کارآیی کارکنان	تعداد کمتر کارکنان مورد نیاز برای مدیریت منابع انسانی و امور پرداختی و مدیریتی، باعث بهبود کارآیی خواهد شد
کاهش جابجایی کارکنان	استقلال و انعطاف بیشتر باعث رفع نگرانی های کارکنان و تمرکز مدیران بر انجام وظایف سودآور خواهد شد
کاهش هزینه های سربار	تعداد کارکنان کمتر باعث کاهش هزینه های سربار شرکت خواهد شد

کیفیت پروژه

در این بخش مقیاس‌هایی که برای اندازه‌گیری کیفیت و خروجی‌های پروژه مورد استفاده قرار می‌گیرند، شرح داده می‌شود. کیفیت و خروجی‌های پروژه به منابع، فرایندها، و خدمات کلیدی وابسته هستند.

مثال:
در جدول زیر منابع، فرایندها، و خدمات کلیدی و خروجی‌های پیش‌بینی شده آنها به همراه معیار اندازه‌گیری آنها فهرست شده است. این معیارها کمی هستند و در مستند برنامه ریزی پروژه جزئیات بیشتری از آنها آمده است.

معیار کیفیت	منابع، فرایندها، و خدمات کلیدی
سیستم مبتنی بر وب اشتباهات گزارشگیری (نسخه‌های تکراری و اختلاف‌ها) را کاهش می‌دهد و به جای هر ۱ ماه، هر ۶ ماه یک بار نیاز به بازبینی و اصلاح دارد.	گزارشگیری
سیستم با ارائه امکان ورود مستقیم اطلاعات توسط کارکنان، امور غیر ضروری مدیران را حذف می‌کند.	ورود داده‌های مدیریتی / جدول زمانی
کاهش هزینه‌ها و نیاز به کارکنان با بازبینی سیستم هر ۶ ماه یک بار به جای هر یک ماه یک بار	نرم افزار و نگهداری سیستم
حذف ۵ پست کاری برای اموری که سیستم به طور خودکار آنها را انجام می‌دهد	منابع انسانی

مفروضات پروژه

در این بخش مفروضات اولیه برای پروژه مورد نظر فهرست می‌شود. با انتخاب پروژه و حرکت به سوی جزئیات برنامه ریزی پروژه، فهرست مفروضات به احتمال زیاد همگام با برنامه ریزی پروژه، رشد خواهد کرد.

کرد. برای هر طرح کسب و کاری حداقل یک فهرست از مفروضات اولیه که پروژه بر مبنای آنها بنا شده است باید ایجاد شود.

مثال:

مفروضات زیر در پروژه سکوی وب برقرار هستند. با شروع برنامه ریزی پروژه، مفروضات بیشتری شناسایی می شوند که به موقع خود اضافه خواهند شد.

- تمامی کارکنان ستادی و عملیاتی تحت آموزش های مرتبط با ورود اطلاعات، جداول زمانی، و وظایف گزارشگیری بر روی سیستم بر مبنای وب قرار خواهند گرفت.
- منابع مالی لازم برای برگزاری دوره های آموزشی فوق الذکر در دسترس است.
- منابع لازم برای خرید سخت افزار و نرم افزار برای سیستم مبتنی بر وب در دسترس است.
- کلیه روسای واحدها پشتیبانی های لازم برای تکمیل موفقیت امیز پروژه را ارائه خواهند کرد.
- پروژه از پشتیبانی سطوح مدیریتی اجرایی و پولی برخوردار است.

محدودیت های پروژه

در این بخش محدودیت های اولیه پروژه فهرست می شوند. با شروع و حرکت پروژه به سوی جزئیات برنامه ریزی، به احتمال زیاد محدودیت های بیشتری به فهرست اولیه اضافه خواهند شد. اما به هر حال ایجاد فهرست اولیه الزامی است.

مثال:

در زیر محدودیت های پروژه سکوی وب فهرست شده است. با آغاز برنامه ریزی پروژه، محدودیت های بیشتری شناسایی خواهند شد که به موقع خود به فهرست فوق الذکر افزوده خواهند شد.

- منابع فناوری اطلاعات محدودی برای پشتیبانی از پروژه سکوی وب و دیگر موارد مشابه در آینده در دسترس وجود دارد.

- محصولات فناوری اطلاعات - تجاری محدودی در بازار وجود دارد که از قابلیت پشتیبانی از هر دو جنبه مدیریت و پرداخت برخوردار باشد.
- چنانچه پیاده‌سازی پروژه نه توسط تولیدکنندگان و فروشندگان بلکه با استفاده از امکانات داخلی سازمان انجام شود حمایت‌های محدودی از جانب تولیدکنندگان سخت‌افزار و نرم‌افزار ارائه خواهد شد.

مایلستون های اصلی پروژه

در این بخش مایلستون های اصلی پروژه و زمان تکمیل هر یک از آنها فهرست می شود. از آنجا که مستند حاضر، «طرح کسب و کار» است، مایلستون‌ها و تاریخ‌های اهداف، عموماً نهایی شده نیستند. با آغاز برنامه ریزی پروژه و پیشروی پروژه یک برنامه زمانی دقیق تر ایجاد خواهد شد.

مثال:

در جدول زیر مایلستون های مشخص شده تا این لحظه فهرست شده است. با آغاز به کار و پیشروی پروژه و تدوین برنامه زمانی، می توان مایلستون ها و تاریخ های تکمیل آنها را تغییر، تنظیم، و نهایی کرد.

تاریخ هدف	مایلسون ها / ارقام قابل تحویل
۱۳۹۳/۰۱/۰۱	منشور پروژه
۱۳۹۳/۰۳/۰۱	دوره برنامه پروژه و تکمیل آن
۱۳۹۳/03/10	آغاز پروژه
۱۳۹۳/04/15	تکمیل فاز ۱
۱۳۹۳/06/15	تکمیل فاز ۲
۱۳۹۳/08/15	تکمیل فاز ۳
۱۳۹۳/10/15	تکمیل فاز ۴
۱۳۹۳/12/15	تکمیل فاز ۵
۱۳۹۳/12/31	تکمیل و اتمام پروژه

انطباق با استراتژی

همه پروژه‌ها برای دستیابی به ارزش افزوده خود و برخورداری از پشتیبانی اجرایی و سازمانی، باید از استراتژی و برنامه‌های استراتژیک سازمان پشتیبانی نمایند. در این بخش، مروری بر برنامه‌های استراتژیک سازمان که با پروژه مد نظر مرتبط هستند، ارائه می‌شود. این مرور می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- استراتژی
- آنچه که برای اجرای استراتژی لازم است
- پروژه چگونه از استراتژی پشتیبانی می‌کند»

مثال:

پروژه سکوی وب در پشتیبانی کامل از چندین برنامه استراتژیک شرکت مشاوره دماوند قرار دارد. این پروژه، با پشتیبانی مستقیم از این برنامه‌ها می‌تواند کسب و کار ما را بهبود بخشیده و به حرکت شرکت به سوی کمال خود، کمک نماید.

ارتباط با پروژه	اهداف / مقاصد	برنامه
اطلاعات و این پروژه امکان ورود بی درنگ داده‌ها، افزایش صحت اطلاعات، و یک انباره یکپارچه برای کلیه داده‌های پرداختی و مدیریتی را فراهم می‌کند.	بهبود مدیریت نگهداری سوابق و اطلاعات	برنامه استراتژیک مدیریت اطلاعات در سال ۱۳۹۳
فناوری جدید امکان خودکار سازی بسیاری از عملیات پرداختی و مدیریتی را فراهم می‌کند و سطح نیاز به کارکنانی برای مدیریت این سیستم‌ها را کاهش می‌دهد.	به کارگیری فناوری جدید برای اثربخشی شرکت و واحدهای تابعه در مأموریت‌های محوله	برنامه استراتژیک مدیریت فناوری در سال ۱۳۹۳
این پروژه برای کارکنان امکان ایفای نقش فعال در مدیریت فعالیت‌های مدیریتی و پرداختی را فراهم می‌آورد.	استخدام و بهبود نگهداری نیروی کار	برنامه استراتژیک مدیریت سرمایه انسانی در سال ۱۳۹۳

تجزیه و تحلیل هزینه - فایده

این بخش یکی از مهم‌ترین بخش‌های طرح کسب و کار است زیرا غالباً، این هزینه‌ها و پس‌اندازهای یک پروژه هستند که باعث تایید و اجرای آن و یا بالعکس، رد و نپذیرفتن آن می‌شوند. کمی‌سازی منافع مالی پروژه در طرح کسب و کار یکی از امور مهم است. این معمولاً به شکل تجزیه و تحلیل هزینه - فایده انجام می‌شود و هدف از آن، نشان دادن هزینه‌های پروژه و مقایسه با منافع و پس‌اندازهای آن است. هدف از این کار پاسخ به این سوال است که آیا این پروژه ارزش پیگیری دارد یا خیر.

مثال:

در جدول زیر فعالیت‌های هزینه‌ای و پس‌اندازی همراه با پروژه سکوی وب، توضیح این فعالیت‌ها، و هزینه‌ها یا پس‌اندازهای مرتبط با آنها در خلال سال اول آمده است و در آن پس‌اندازهای خالص پروژه در سال اول نیز نمایش داده شده است. (علامت '-' نشان دهنده پس‌اندازهای پیش‌بینی شده است)

فعالیت	نوع فعالیت	توضیحات	هزینه‌های سال اول (میلیون ریال)
خرید محصول مبتنی بر وب و مجوز آن	هزینه	سرمایه‌گذاری اولیه بر روی پروژه سکوی وب	۴,۰۰۰
نصب نرم‌افزار و آزمایش آن	هزینه	هزینه گروه فناوری اطلاعات برای نصب نرم‌افزار جدید و گروه آموزش برای آموزش تمامی کارکنان	۱,۰۰۰
کاهش نیروی انسانی و کارکنان پرداخت تا ۵ نفر	پس‌انداز	کاهش فوری در هزینه‌های کلی معادل حقوق سالانه ۳ نیروی متخصص و ۲ تحلیلگر پرداخت	-۲,۰۰۰

مدیران دیگر نیازی به پرداختن به امور و وظایف غیر سود آور ندارند	پس انداز	در حال حاضر ۱۸ مدیر منطقه ای به طور متوسط ۱۶ ساعت در هفته را به امور غیر سودآور می پردازند. پیش بینی می شود که این مقدار به کم تر از ۲ ساعت در هفته کاهش پیدا کند.	-۵,۰۰۰
نگهداری سیستم به جای بازدید ماهانه، هر ۶ ماه یک بار نیاز به بازدید دارد	پس انداز	استفاده تکراری کم تر از افراد فناوری اطلاعات که در فعالیت های بدون ارزش افزوده مشغول به کار هستند	-۴۰۰
کاهش جابجایی کارکنان تا ۱۰٪	پس انداز	صرفه جویی در هزینه اخراج نیروهای موجود و استخدام و آموزش نیروهای جدید	-۵۰۰
پس انداز خالص در سال اول			-۲,۹۰۰

بر اساس تجزیه و تحلیل هزینه - فایده (جدول فوق) مشاهده می شود که با تصویب پروژه سکوی وب، شرکت مشاوران دماوند قادر به صرفه جویی معادل ۲,۹۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال فقط در سال اول خواهد بود. این نشان دهنده یک بهبود مهم در هزینه های عملیاتی و معیاری شفاف در مزایا و تاثیر مثبت پروژه برای شرکت است.

تجزیه و تحلیل جایگزین ها

برای حل کلیه مسائل کسب و کار تعداد زیادی پروژه جایگزین می توان پیشنهاد کرد. در حالی که طرح کسب و کار نتیجه انتخاب فقط یکی از آنها است، بهتر است خلاصه مختصری از دیگر موارد جایگزین نیز در این طرح ارائه شود تا مبنایی برای مقایسه ایجاد شود. "وضعیت فعلی" یا "ادامه وضع موجود" - که در واقع به معنی "انجام ندادن هیچ کاری" است - یکی از جایگزین هایی است که همواره باید ذکر شود. دلایل انتخاب نشدن جایگزین ها نیز باید ذکر شود.

مثال:

جایگزین های زیر برای حل مسئله کسب و کار شرکت مورد توجه قرار گرفته اند. این جایگزین ها به دلایلی که در جدول زیر شرح داده شده است، مورد انتخاب واقع نگردیدند.

دلایل انتخاب نشدن	ادامه وضعیت فعلی
مصرف بی مورد منابع مالی برای تعداد فزاینده کارکنان ادامه رخداد تعداد زیادی از خطاها در داده ها گزارش های ضعیف و نا به هنگام فقدان سیستم های خودکار	ادامه به کار سیستم پردازش مرکزی قدیمی
دلایل انتخاب نشدن	انتخاب جایگزین
هزینه به مراتب بالاتر وجود مهارت های لازم در شرکت آشنا نبودن شرکت های فروشنده با نیازهای درون سازمانی شرکت	برون سپاری پیاده سازی یک سکوی مبتنی بر وب
دلایل انتخاب نشدن	انتخاب جایگزین
فقدان منابع واجد شرایط لازم لزوم صرف هزینه هنگفت برای طراحی نرم افزار طولانی بودن زمان لازم برای توسعه نرم افزار در داخل	توسعه نرم افزار در داخل شرکت مشاوران دماوند (درون سپاری)

تاییدیه ها

طرح کسب و کار مستندی است که بخش تاییدیه آن مشخص می کند که طرح از نظر تایید کنندگان رد شده است و یا مورد پذیرش قرار گرفته است. در صورت پذیرش طرح کسب و کار توسط تایید کنندگان، طرح در قالب یک پروژه به کار خود ادامه خواهد داد.

مثال:

امضای افراد زیر نشانگر درک ایشان از هدف و محتوای این مستند است. بنا بر این، توجه داشته باشید که امضای شما به معنی اقرار شما به تایید پروژه پیشنهاد شده در این طرح است.

نام تایید کننده	سمت	امضاء	تاریخ