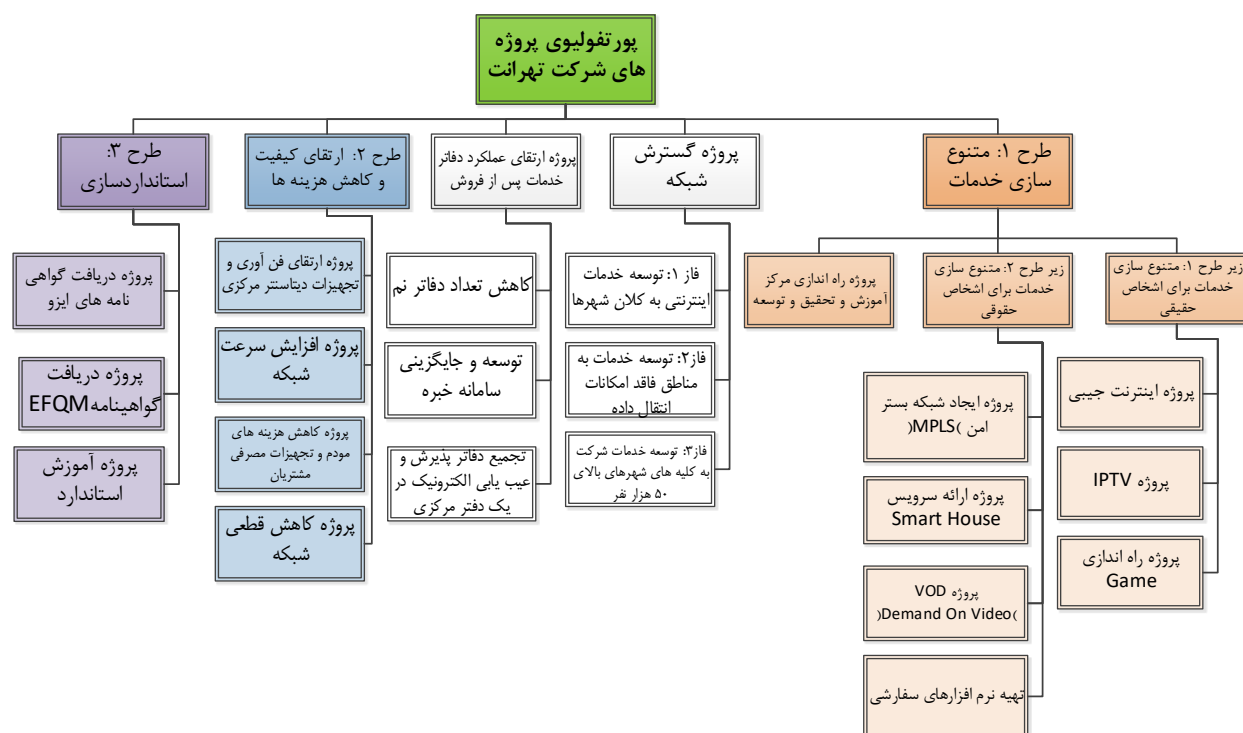


مقدمه:

شرکت فرضی تهرانت در سبد پروژه های خود سه طرح را تعریف نموده که عبارت است از: ۱- متنوع سازی خدمات، ۲- ارتقای کیفیت و کاهش هزینه ها، ۳- استانداردسازی.



این سند کلیه موارد مرتبط با برنامه ریزی طرح فرضی متنوع سازی خدمات شرکت تهرانت را در بیش از ۲۰۰ صفحه ارائه می نماید.

یادآور می شود که این فایل تنها جنبه آموزشی داشته و کلیه موارد ذکر شده در آن صرفاً در همین راستا شکل گرفته اند.

ماتریس دلایل انتخاب طرح (امتیاز از ۵)	طرح ۱: متنوع سازی خدمات	طرح ۲: ارتقای کیفیت و کاهش هزینه ها	طرح ۳: استانداردسازی
داشتن زیر طرح و پروژه های متنوع	۵	۲	۲
ایجاد منافع متنوع	۴	۳	۳
گستره مناسب ذی نفعان	۴	۴	۳
داشتن پیچیدگی مناسب تکنولوژی و فنی در طرح	۵	۴	۳
ایجاد طرح مباحث آموزشی مختلف در طول تکمیل طرح	۴	۳	۳
جمع کل	۴.۴	۳.۲	۲.۸

رسالت شرکت تهران

شرکت گسترش شبکه ارتباطات بی سیم تهران (تهران) در حوزه تامین ارتباطات داده ای بی سیم فعال است و خدمات خود را با بهره گیری از تکنولوژی های WiMax یا ریزموج ارائه می کند. هدف این شرکت ارائه خدمات در در محدوده جغرافیای کشور ایران به اشخاص حقیقی و حقوقی است. جهت نیل به این هدف شرکت تهران قصد دارد که همواره از فن آوری های به روز استفاده نماید. این شرکت افزون بر این که ایفای نقش مسئولیت اجتماعی با تسهیل انتقال اطلاعات و ارتقای دانش عمومی و توجه به صیانت از منابع محدود محیط زیست را سرلوحه کار خود قرار داده، متعهد است که بیشترین سود ممکن را به سهامداران خود ارائه دهد. با توجه به دانش بنیان بودن شرکت، این شرکت سرمایه اصلی خود را مغزافزار و نیروی انسانی خود می داند و تلاش خود را معطوف به حفظ و توسعه نیروی انسانی می نماید.

چشم انداز شرکت تهران

خوشنام و گسترده ترین شبکه وایمکس و ارائه دهنده با کیفیت و متنوع ترین خدمات در این زمینه در کشور ایران و یکی از ۳ شرکت برتر منطقه با تاکید بر رضایت ذی نفعان درونی و بیرونی

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

بیانیه منافع طرح

Program Benefits Statement

تصویب	تایید	تهیه	شرح	تاریخ	بازنگری

کد مدرک: BS-Fa-۰۱-۰۰ صفحه: ۲ از ۶	بیانیه منافع Program Benefits Statement	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

هدف از تهیه و تدوین این مدرک تبیین منافع طرح می باشد که از طریق آن منافی که طرح در پی آن است تعریف گردد.

۱- اهداف و معیارهای موفقیت

منافع ملموس:

- افزایش تعداد مشتریان
- افزایش رضایت مشتری
- ارتقای جایگاه برند
- توسعه فرصت های درآمدی
- پایدارسازی درآمد

منافع ناملموس:

- پویایی کارکنان طرح: بواسطه پیچیدگی های موجود در طرح

معیارهای موفقیت به شرح جدول زیر تعریف می شوند:

ردیف	آرمان	اهداف	شاخص های سالانه				
			۹۶	۹۵	۹۴	۹۳	۹۲
۱	توسعه فرصت های درآمدی	درصد افزایش درآمد سالانه	%۱۲	%۱۲	%۱۰	%۱۰	%۸
۲	افزایش تعداد مشتریان	درصد افزایش تعداد مشتریان حقیقی	%۸	%۷	%۶	%۵	%۵
		تعداد تجمعی مشتریان حقوقی (شرکت های بزرگ)	۴	۳	۲	۱	۰
۳	کسب رضایت مشتری	درصد مشتریانی که فرم رضایت نامه یا شکایت نامه داده اند	۹۰	۹۰	۹۰	۸۵	۸۰
		میانگین میزان رضایت مشتریان (رضایت نامه های اظهارشده)	۸۵	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰
		درصد مشتریانی که تمایل به ادامه دریافت خدمات دارند	۸۵	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰
۴	ارتقای جایگاه برند	قرارگیری نام تهرانت در فهرست	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه	رتبه

کد مدرک: BS-Fa-۰۱-۰۰ صفحه: ۳ از ۶	بیانیه منافع Program Benefits Statement	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

ردیف	آرمان	اهداف	شاخص های سالانه				
			۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶
		برندها	چهارم	چهارم	سوم	دوم	نخست
۵	ارتقا سبد خدمات و پایدارسازی درآمد	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقیقی	۱	۱	۲	۲	۳
		تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقوقی	۰	۱	۲	۳	۴

۲- مفروضات

مفروضات منابع

- امکان دسترسی به تکنولوژی های لازم وجود دارد
- درصد قابل توجهی از کارکنان طرح تجربه کار در محیط اجرایی دارند.
- هر زمان که لازم باشد می توان مهارت های تخصصی و ویژه را به دست آورد.

مفروضات محصولات

- محصولات در یک دوره ۳ ماهه تست و آزمایش می شوند.
- مشتریان حقیقی را می توان از طریق یک سیستم آموزش با محصولات آشنا کرد

مفروضات محیطی

- تا ۵ سال تغییر تکنولوژی طرح را تحت تاثیر قرار نمی دهد.
- ساختار طرحی که در برنامه پروژه تشریح شده است، به طور واقعی اتفاق می افتد.
- متدولوژی مدیریت طرح بر اساس استاندارد PMI در طرح به کار خواهد رفت.
- فرآیند خرید مطابق با یک برنامه زمانی مشخص به انجام می رسند.

مفروضات بودجه ای

- امکان تامین مالی از بازار پول وجود دارد
- امکان توزیع اوراق تامین مالی وجود دارد
- به جابجایی و راکد ماندن هزینه نیازی است.
- مشاوره های بیرونی به روزهای مشخص و ساعاتی معین محدود می شود.

کد مدرک: BS-Fa-۰۱-۰۰ صفحه: ۴ از ۶	بیانیه منافع Program Benefits Statement	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

۳- محدودیت ها

✚ محدودیت های منابع

- نیروهای متخصص در شرکت با محدودیت روبرو هستند
- درصد کمی از کارکنان طرح تجربه کار در محیط توسعه ای دارند.

✚ محدودیت های محصولات

- محدودیتی برای چرخه های بازبینی و تصویب وجود ندارد.

✚ محدودیت های محیطی

- حضور همزمان رقبا، ممکن است منافع را دستخوش تغییر سازد
- طرح تا حدودی به موفقیت آمیز بودن و تکمیل به موقع سایر طرح ها و پروژه ها وابسته است (از جمله طرح ارتقای کیفیت خدمات یا پروژه گسترش شبکه)

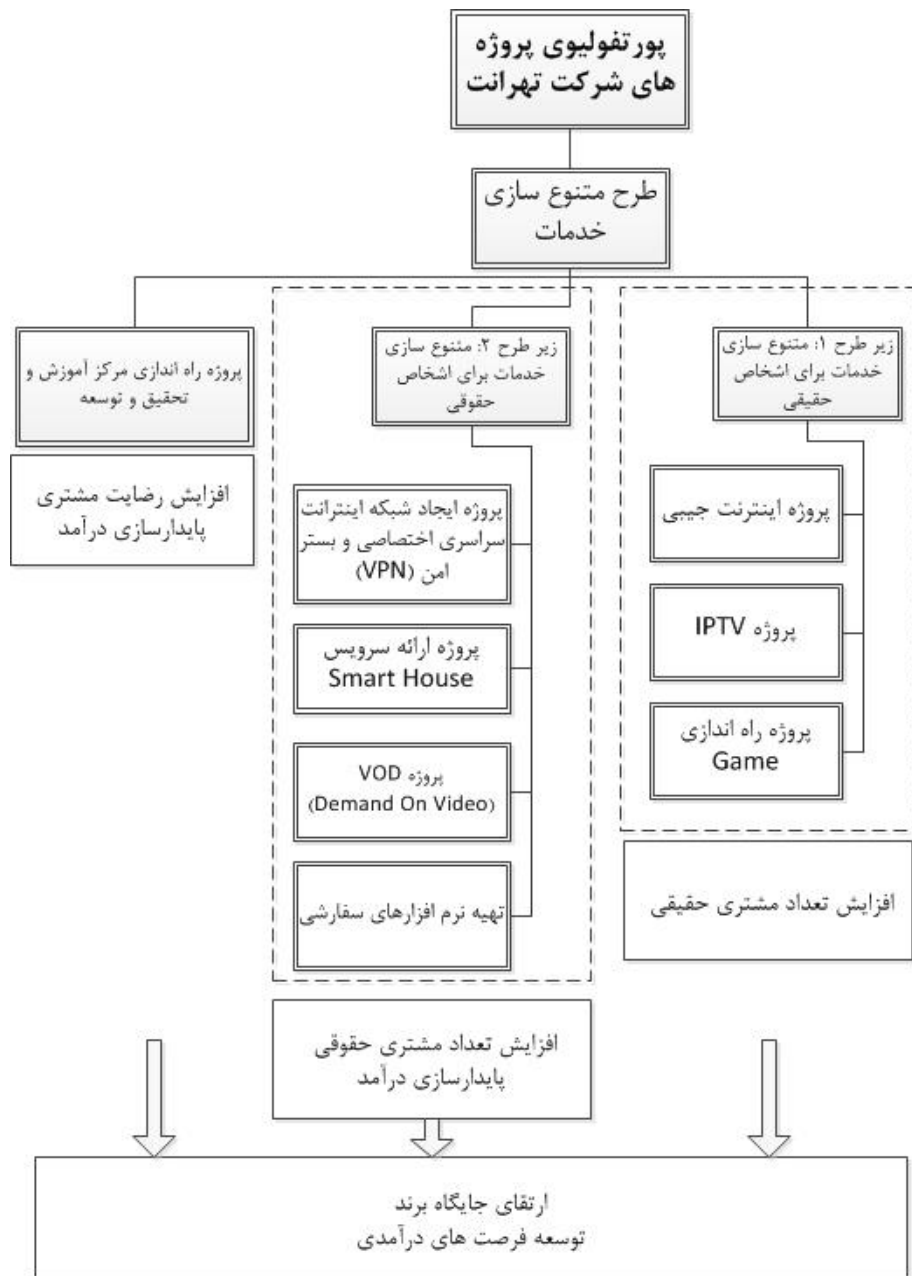
✚ محدودیت های بودجه ای

- منابع مالی داخلی شرکت در سال های نخست با محدودیت روبرو است.

۴- رابطه میان منافع پروژه ها در درون طرح

همان گونه که در شکل زیر دیده می شود، منافع طرح در ۴ دسته مشخص شده است. ۳ دسته نخست به ترتیب منافع ناشی از اجرای پروژه های متنوع سازی خدمات برای اشخاص حقیقی، متنوع سازی خدمات برای اشخاص حقوقی و راه اندازی مرکز آموزش و تحقیق و توسعه را نمایش می دهد. این منافع در کنار هم منجر به منفعت های دیگری می شوند که در دسته چهارم نشان داده شده است.

کد مدرک: BS-Fa-۰۱-۰۰ صفحه: ۵ از ۶	بیانیه منافع Program Benefits Statement	شرکت تهران طرح متنوع سازی خدمات
---	---	---



۵- تغییرات

همان گونه که در بخش مفروضات بازگو شد و همچنین در مدل کلی منافع بیان گردید، این فرض در نظر گرفته می شود که ۵ سال تغییرات تکنولوژی بر طرح اثرگذار نخواهد بود. ولی چنانچه تغییرات در هر کدام از بخش ها ایجاد شود اثرات آن افزایش تعداد مشتریان و توسعه فرصت های درآمدی را دستخوش تغییر می سازد.

کد مدرک: BS-Fa-۰۱-۰۰ صفحه: ۶ از ۶	بیانیه منافع Program Benefits Statement	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

پیوست ها

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

شناسایی اولیه ذی نفعان

Initial Stakeholder Identification

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک : ISI-Fa-02-00 صفحه: ۲ از ۶	شناسایی اولیه ذی نفعان Initial Stakeholder Identification	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	-------------------------------------

هدف

هدف از تهیه و تدوین این مدرک آغاز نمودن فرآیند مدیریت ذینفعان پروژه می باشد. با اجرای موثر و به موقع مدیریت ذینفعان می توان نتایج چشمگیری را در کاهش زمان، هزینه و استفاده از منابع طرح موجب گردید. همچنین رسیدگی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذینفعان پروژه، اعم از داخلی یا خارجی، سطح رضایت عمومی ایشان را افزایش داده که خود سبب افزایش بهره‌وری و بازدهی تیم طرح خواهد بود. سازماندهی فعال و موثر نیازهای ذینفعان، احتمال عدم موفقیت طرح به دلیل حل نشدن مشکلات مربوط به ذینفعان را کاهش داده، توان افراد را برای انجام وظایف محوله افزایش می دهد و بروز خطاها را در خلال انجام طرح محدود خواهد ساخت.

۱- تعریف ذی نفع

ذی نفع فرد یا گروهی است که در طرح منفعتی داشته باشد.

آشنایی مدیران طرح با CRM یا مدیریت ارتباط با مشتری سودمند است هر چند ذی نفع می تواند مشتری باشد یا نباشد.

مدیر طرح باید:

✚ مسیرهای ارتباطی را تعریف و با دریافت بازخورد از تامین نیازهای مشخص شده ذی نفع آگاه باشد.

✚ رابطه و وابستگی ذی نفع را با پروژه درک نماید.

جدول زیر فهرستی از ذی نفعان شناسایی شده در این مرحله را نشان می دهد:

ردیف	عنوان ذینفع	رسالت ذینفع	نیازها و انتظارات	نوع تأثیر بر طرح (مثبت، منفی، خنثی)	ملاحظات
۱.	حامی طرح	ارائه فرمان طرح و تایید طرح کسب و کار و تامین مالی	موفقیت طرح و ارتقای برند	مثبت	
۲.	مشتریان حقیقی	دریافت خدمات طرح	خدمات مناسب به همراه آموزش های لازم و پشتیبانی های ضروری	در صورت پوشش نیاز مثبت هستند	
۳.	مشتریان حقوقی	دریافت خدمات طرح	پوشش دادن نیازها و دریافت پشتیبانی و آموزش کامل	در صورت پوشش نیاز مثبت هستند	
۴.	سهامداران	تامین مالی و پشتیبانی از	رسیدن به دستاوردهای	طیفی از مثبت تا منفی	

کد مدرک: ISI-Fa-02-00 صفحه: ۳ از ۶	شناسایی اولیه ذی نفعان Initial Stakeholder Identification	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

ردیف	عنوان ذینفع	رسالت ذینفع	نیازها و انتظارات	نوع تأثیر بر طرح (مثبت، منفی، خنثی)	ملاحظات
		طرح	مالی و سود مورد انتظار		
۵.	وزارت فن آوری ارتباطات	ارائه مجوزهای ضروری بر اساس آئین نامه و دستورالعمل و همچنین همکاری در زیرساخت	اقدام بر اساس ضوابط	منفی	
۶.	صدا و سیما	ذی نفع در موضوع تلویزیون اینترنتی	مخالفت احتمالی با راه اندازی تلویزیون اینترنتی	منفی	
۷.	کارکنان طرح	همکاری در پیاده سازی پروژه ها	پویایی کاری، حقوق مناسب، دستیابی به اهداف ملموس	مثبت	
۸.	نهادهای امنیتی	ابلاغ چارچوب های امنیتی در مورد موضوع انتقال داده	رعایت چارچوب های امنیتی		
۹.	تامین کنندگان	تامین تجهیزات مورد نیاز	قرارداد مناسب و تامین مالی مطابق با آن و همچنین دوام ارتباط کاری	مثبت	
۱۰.	مدیران پروژه	انجام موفقیت آمیز پروژه	مشخص بودن ابعاد پروژه و همکاری در دستیابی به اهداف پروژه ها	مثبت	
۱۱.	رقبای طرح	حفظ شرایط رقابتی از طریق ارتقای قابلیت ها	امکان ایجاد رقابت منفی	منفی	
۱۲.	مدیر طرح	انجام موفقیت آمیز طرح	انجام طرح بر اساس چارچوب های علمی تعریف شده	مثبت	

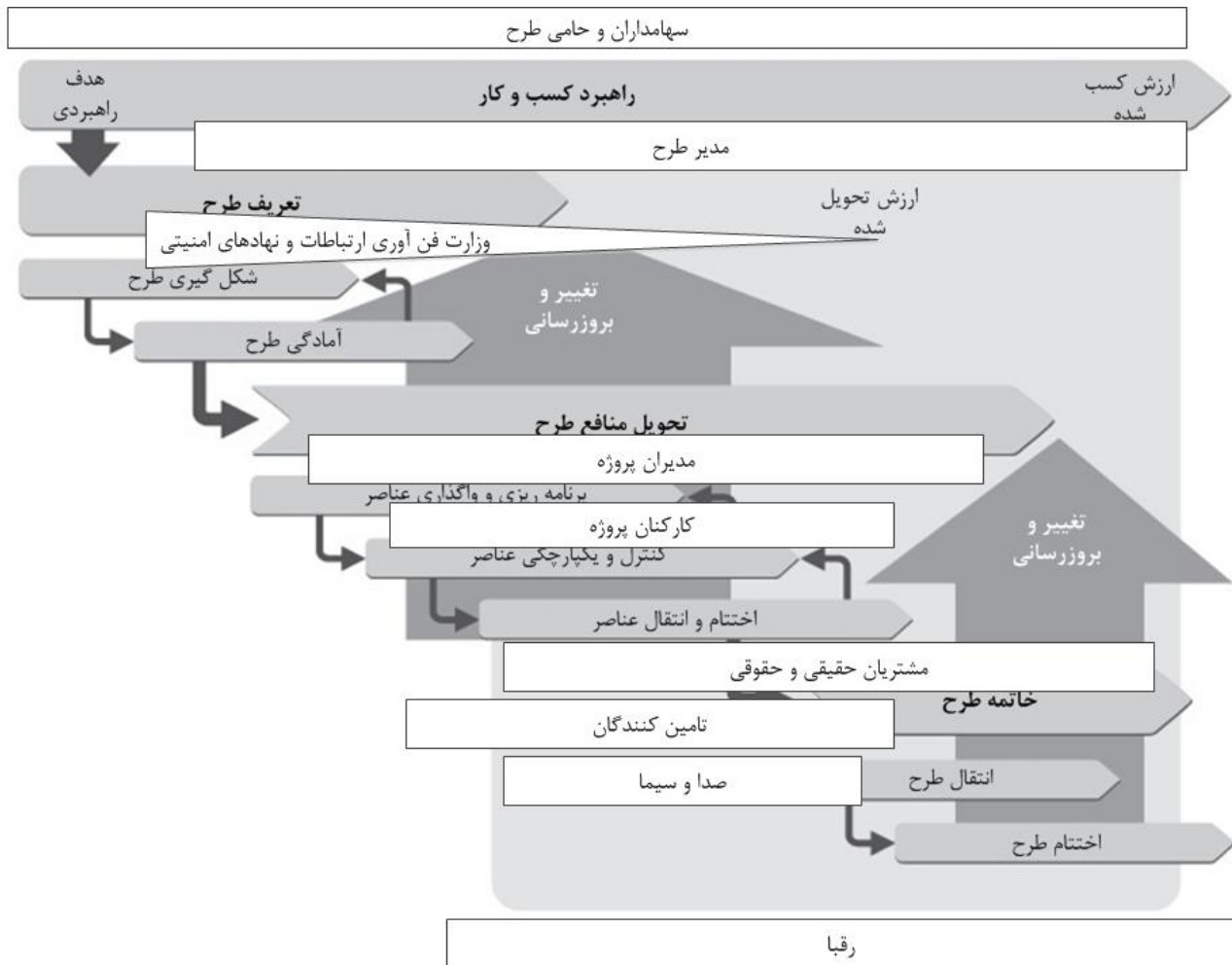
۲- بازه زمانی مشارکت ذی نفعان در طرح

در شکل زیر بازه زمانی مشارکت ذی نفعان شناسایی شده ارائه شده است. در تشریح این موقعیت بیان موارد زیر ضروری است:

🔲 حامی طرح آغاز طرح را کلید می زند که در طول طرح نقش راهبری و حاکمیتی طرح را ایفا می نماید.

🔲 مدیر طرح در مرحله تعریف طرح مشخص می کند که تا زمان انتقال منافع به کار خود ادامه خواهد داد.

کد مدرک: ISI-Fa-02-00 صفحه: ۴ از ۶	شناسایی اولیه ذی نفعان Initial Stakeholder Identification	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------



- نقش وزارت فن آوری ارتباطات و نهادهای امنیتی برای دریافت مجوزها و هماهنگی لازم در مرحله آغازین شروع می شود و چنانچه مطابق با ضوابط آن ها عمل شود به تدریج از اثرگذاری آن ها کاسته خواهد شد.
- مدیران پروژه به تدریج با تعریف و واگذاری پروژه ها معرفی می شوند که پس از تعیین آن ها تیم پروژه ها تشکیل می شود، پس از پایان پروژه ها و آزادسازی کارکنان مدیر پروژه تا حدودی در مرحله انتقال و خاتمه طرح نیز حضور دارد.
- کارکنان پس از ابلاغ پروژه در پروژه ها آغاز به کار می نمایند و تا زمان اختتام عناصر حضور خواهد داشت.
- با ارائه محصولات حضور مشتریان آغاز می شود که تا انتهای طرح این حضور باید ادامه یابد و البته افزایشی نیز باشد.
- تامین کنندگان تجهیزات در مرحله نیاز به تجهیزات با توجه به برنامه پروژه ها حضور خواهند یافت و با خاتمه پروژه ها کار با آن ها نیز پایان می یابد.

صدا و سیما در مرحله ارائه تلویزیون اینترنتی به صورت یک ذی نفع نقش ایفا می کند که در مورد آن باید تبادل نظر انجام شود.

با ارائه محصول نقش رقبا که احتمالاً جایگاه خود را در خطر می بینند پررنگ تر می شوند هر چند ممکن است پیش از ارائه محصول نیز بر اساس اطلاعات دریافتی اقدام نمایند.

۳- دسته بندی و چگونگی ارتباط با ذی نفعان

بر اساس ماتریس دسته بندی ذی نفعان، ذی نفعان طرح به صورت زیر دسته بندی می شوند.

قدرت

		کم	زیاد
تأثیر	مثبت	مدیر طرح مدیران پروژه کارکنان طرح و پروژه	حامی طرح سهامداران مشتریان حقیقی و حقوقی
	منفی		نهادهای امنیتی وزارت فن آوری ارتباطات صدا و سیما رقبای طرح

در این ماتریس هر کدام از ذی نفعان بر اساس اولویت مشخص شده است. بر این اساس راهبردی جدول زیر به صورت کلی مبنای عملکرد و ارتباط با آن ها خواهد بود.

قدرت

کم

زیاد

تأثیر

مثبت

منفی

این دسته از ذینفعان بدلیل منافع بالا از منافع طرح پشتیبانی می کنند و بازیگران اصلی هستند بنابراین باید همواره این ذینفعان را راضی نگه داشته و در افزایش علاقه و مشروع نمودن خواسته هایشان در صورتی که علاقه و مشروعیت کافی ندارند به آنها کمک نماید.	این دسته از ذینفعان باید در طرح مشارکت داده شوند و به صورت فعالانه با آنها مشورت شود. تلاش سازمان بمنظور ایجاد علاقه در این دسته ذینفعان باید در دستور کار سازمان باشد
موضوع اصلی در مورد این ذی نفعان این است که منافع آن ها شناسایی شود و در مورد آن ها برنامه ریزی لازم صورت پذیرد.	

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

سند کسب و کار

Program Business Case

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک : BC-Fa-03-00 صفحه: ۲ از ۷	سند کسب و کار Program Business Case	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	--

هدف

سند کسب و کار، به طور کلی به معنای بررسی و تجزیه و تحلیل شانس موفقیت یک طرح است. هدف از تهیه آن ارائه یک مدل تصمیم گیری به مدیران سازمان و یا شرکت است که نشان دهنده فواید و عواقب تصمیم گرفته شده می باشد. این طرح تمامی عوامل موثر بر طرح را به دقت مورد بررسی و کالبد شکافی قرار داده، نقاط قوت و ضعف مترتب بر آن بازنگری شده و در نهایت توجیه پذیری سرمایه گذاری، برآورد می گردد.

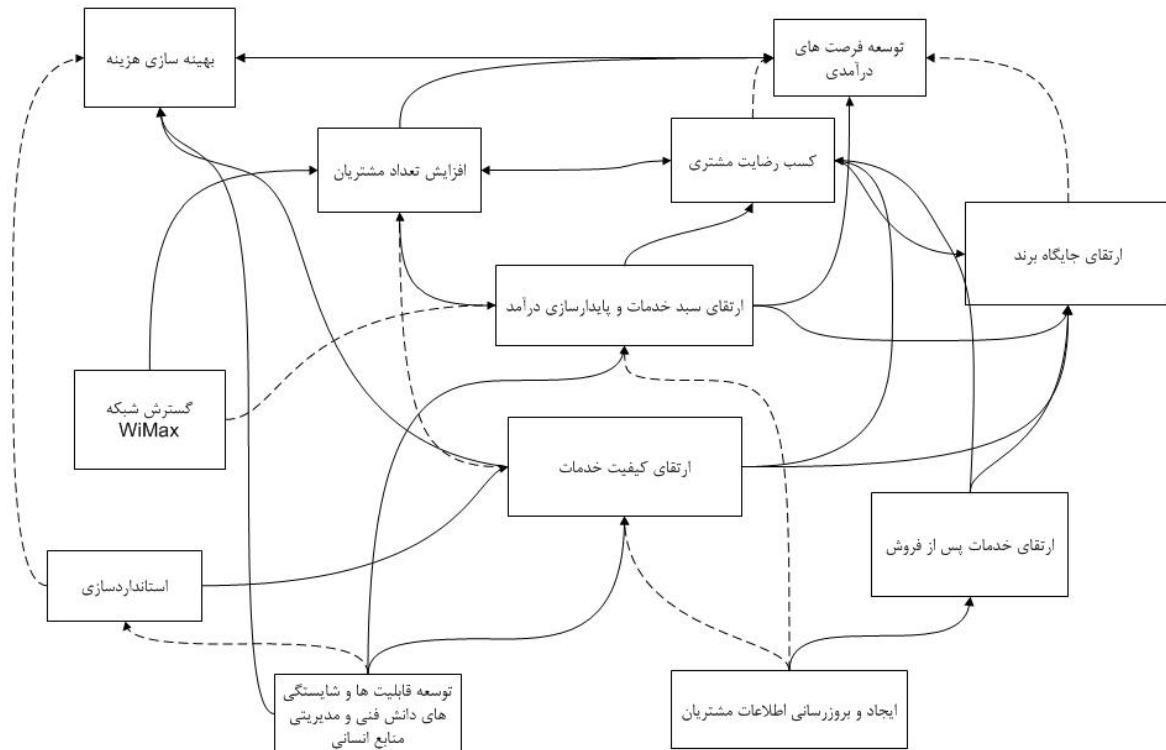
با توجه به موارد فوق، می توان سند کسب و کار را فرآیندی کنترل شده جهت شناسایی مشکلات و مزایای اجرای یک طرح یا ورود به یک موقعیت سرمایه گذاری دانست و همراه با شرحی کامل از شرایط و برآورد عواید و هزینه های انجام آن با در نظر گرفتن ریسک ها ی موجود صورت می گیرد.

۱- اهداف راهبردی و منافع طرح

در بیانیه منافع در بند ۱ در کنار معرفی منافع، آرمان و اهداف سازمان نیز ارائه شدند. این موارد بخشی از راهبرد کلی سازمان به شمار می روند که در نقشه راهبردی زیر نمایش داده می شود.

کد مدرک: BC-Fa-03-00 صفحه: ۳ از ۷	سند کسب و کار Program Business Case	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

خوشنام و گسترده ترین شبکه وایمکس و ارائه دهنده با کیفیت و متنوع ترین خدمات در این زمینه در کشور ایران و یکی از ۳ شرکت برتر منطقه با تاکید بر رضایت ذی نفعان درونی و بیرونی



همان گونه که در این نقشه راهبردی نشان داده شده است، این منافع شکل دهنده راهبرد کلی سازمانی هستند که برای تحقق آن ها نیاز است تا اهداف راهبردی دیگر نیز به صورت مستقیم یا غیر مستقیم تکمیل شوند.

۲- الزامات منابع

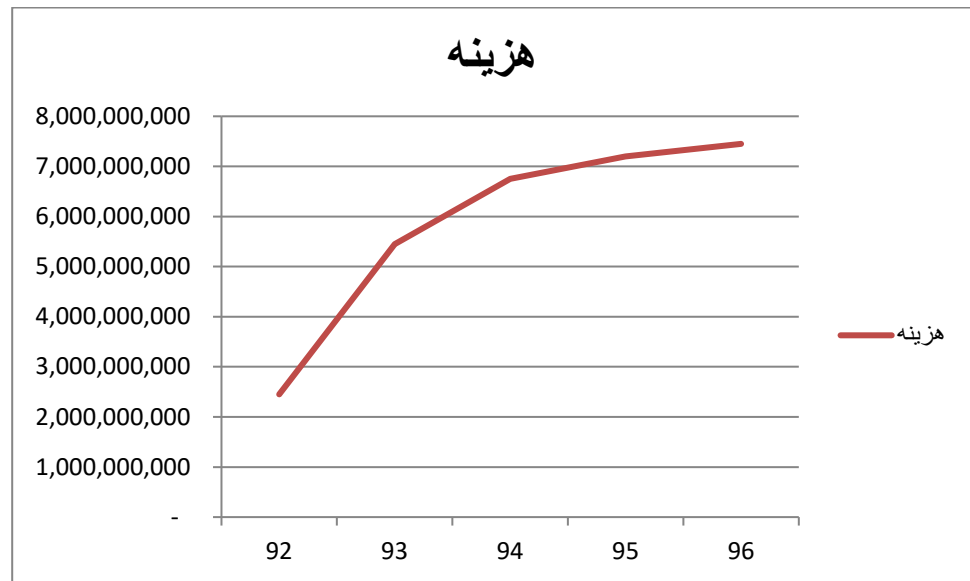
ردیف	نوع منبع	توضیحات
۱	منابع انسانی بر اساس نمودار سازمانی	مدیران پروژه، متخصصان فنی و کارکنان تیم
۲	دستگاه های اینترنت جیبی	به تعداد ۵۰ هزار عدد برای سال نخست
۳	تجهیزات مورد نیاز برای IPTV	
۴	تجهیزات مورد نیاز برای راه اندازی Game	
۵	تجهیزات مورد نیاز برای شبکه MPLS	
۶	منابع مالی مورد نیاز	بر اساس برنامه بودجه

۳- تحلیل مالی

کد مدرک: BC-Fa-03-00 صفحه: ۴ از ۷	سند کسب و کار Program Business Case	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

شاخص های سالانه					اهداف	آرمان
96	95	94	93	92		
-	-	-	۱	۱	احداث مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه	ارتقا سبد خدمات
-	-	-	۱,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰		
					تعداد خدمات ارائه شده برای مشتریان حقیقی	
-	-	-	-	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	اینترنت جیبی	
-	۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۳۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۳۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	IPTV	
-	-	۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	Game	
				-	تعداد خدمات ارائه شده برای مشتریان حقوقی	
۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۵۰,۰۰۰,۰۰۰	Marketing	
۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	-	intranet	
-	-	-	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	VPN	
-	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	-	Smart House	
-	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	-	VOD	
۲۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۳,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲,۴۵۰,۰۰۰,۰۰۰	مجموع سالانه	
۷,۴۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۷,۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۶,۷۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۵,۴۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۲,۴۵۰,۰۰۰,۰۰۰	مجموع (تجمعی)	

کد مدرک: BC-Fa-03-00 صفحه: ۵ از ۷	سند کسب و کار Program Business Case	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------



درآمد:

قسمتی از منافع طرح در حین اجرا محقق می‌گردد که درآمدهای حاصله از آن در عمر اجرای طرح ذیلا مشخص گردیده است.

شاخص های سالانه					اهداف
96	95	94	93	92	

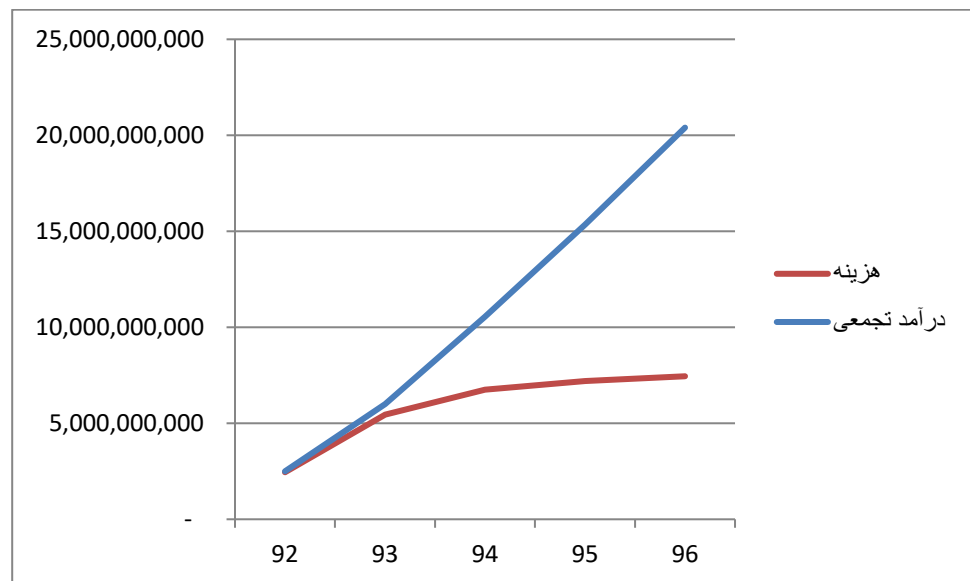
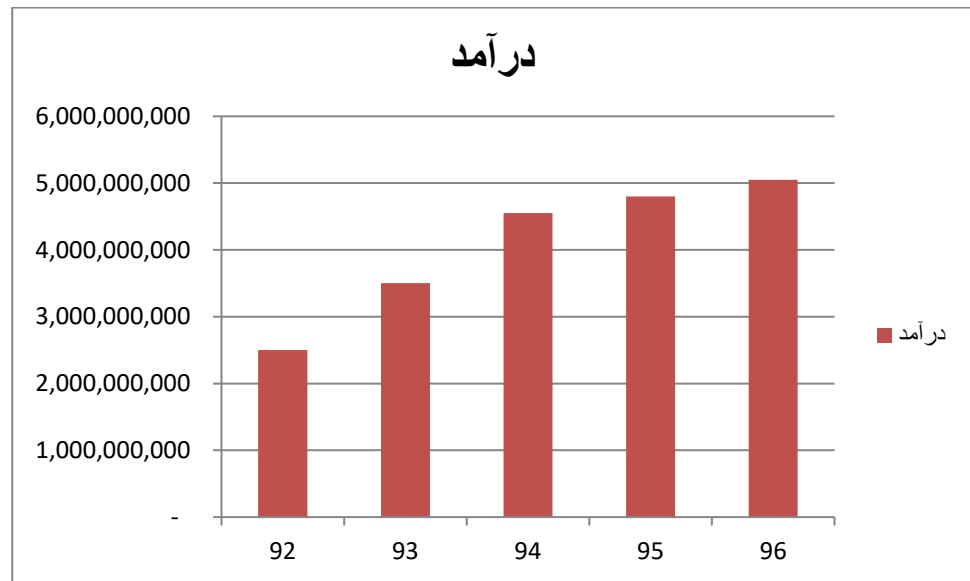
درآمد حاصل از مشتریان حقیقی

۲,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	اینترنت جیبی
۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	-	-	IPTV
۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	-	-	Game

درآمد حاصل از مشتریان حقوقی

۱,۷۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۲۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	-	
۵,۰۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۴,۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۴,۵۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۳,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	مجموع

کد مدرک: BC-Fa-03-00 صفحه: ۶ از ۷	سند کسب و کار Program Business Case	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------



۴- تاثیرات داخلی و خارجی

فرصت	مشکل	نیاز	علت / حوزه ها
مشتريان حقيقي در پي گرفتن محصولات متنوع تري هستند به گونه ای که بتوانند نیازهای خود را از		تغييرات تکنولوژی سازمان را به ارتقا و تنوع بخشی خدمات سوق می دهد	بازار

کد مدرک: BC-Fa-03-00 صفحه: ۷ از ۷	سند کسب و کار Program Business Case	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

فرصت	مشکل	نیاز	علت حوزه ها
یک منبع دریافت کنند			
تنوع بخشی به محصولات می تواند منجر به پویایی سازمان و در نتیجه بالاتر رفتن انگیزه کاری کارکنان گردد		زیر طرح متنوع سازی خدمات در راستای پایداری درآمد سازمانی تعریف می شود	سازمانی و تجاری
افزایش تنوع خدمات می تواند افزون بر حفظ مشتریان کنونی منجر به اضافه شدن مشتریان جدید و افزایش درآمد می شود	تکنولوژی های وایمکس کنونی از قابلیت های کاربرد آسان برای مشتری برخوردار نیستند و لذا برای نمونه اینترنت جیبی برای غلبه بر این مشکل طراحی می شود		مشتری
		محصولات جدید می توانند به عنوان مکمل محصولات کنونی عمل نمایند	فنی
			حقوقی و قانونی
		تسهیل انتقال داده به عنوان یکی از نیازهای جامعه مطرح است	اجتماعی

۵- پیچیدگی طرح

در پورتفولیوی پروژه های شرکت، طرح ها و پروژه های مختلفی طراحی شده است. از آن جا که باید نتایج این طرح ها در بازه های زمانی مختلف دستیابی شود لذا باید آن ها در قالب یک طرح دید.

پیوست ها

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

خلاصه طرح

Program Brief

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: BR-Fa-04-00 صفحه: ۲ از ۶	خلاصه طرح Program Brief	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	----------------------------	-------------------------------------

هدف

خلاصه طرح در واقع چکیده ای از مورد کسب و کار طرح است که مبنایی برای ارزیابی دوام سرمایه گذاری بر طرح پیش از ورود به جزئیات اجرایی است.

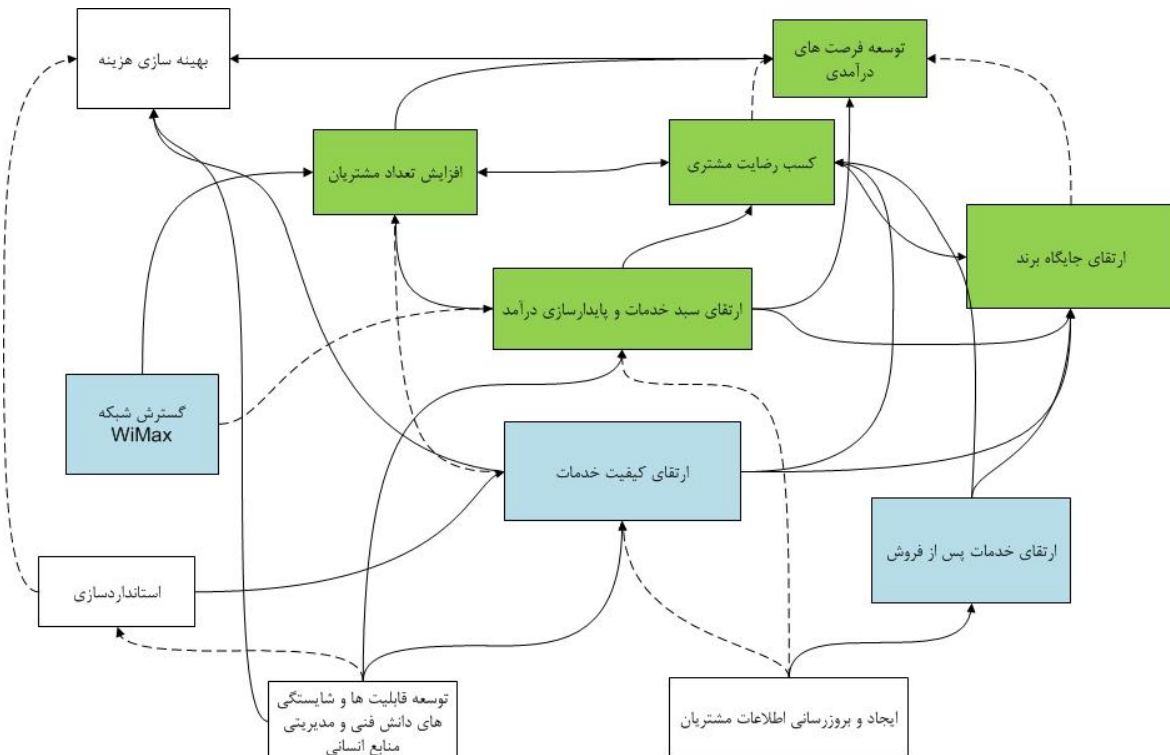
۱- اهمیت طرح

در این طرح دو طیف ذی نفعان مطرح هستند که هر کدام از آن ها بخشی از منافع مورد نیاز طرح را تامین می کنند، لزوم توجه به هر دو گروه ذی نفعان اهمیت طرح را مشخص می کند که منجر به تعریف دو زیر طرح اصلی می گردد. در کنار این موارد راه اندازی مرکز آموزش و تحقیق و توسعه به عنوان محور و اتصال دهنده طرح ها در این زمینه نقش ایفا می کند.

۲- چشم انداز طرح

تبدیل شدن شرکت به تامین کننده متنوع ترین خدمات اینترنتی بر پایه تکنولوژی وایمکس و ارتقای جایگاه نام و افزایش رضایت مشتریان بوسیله قرار گرفتن در جایگاه ارائه دهنده خدمات متنوع

۳- اهداف راهبردی طرح



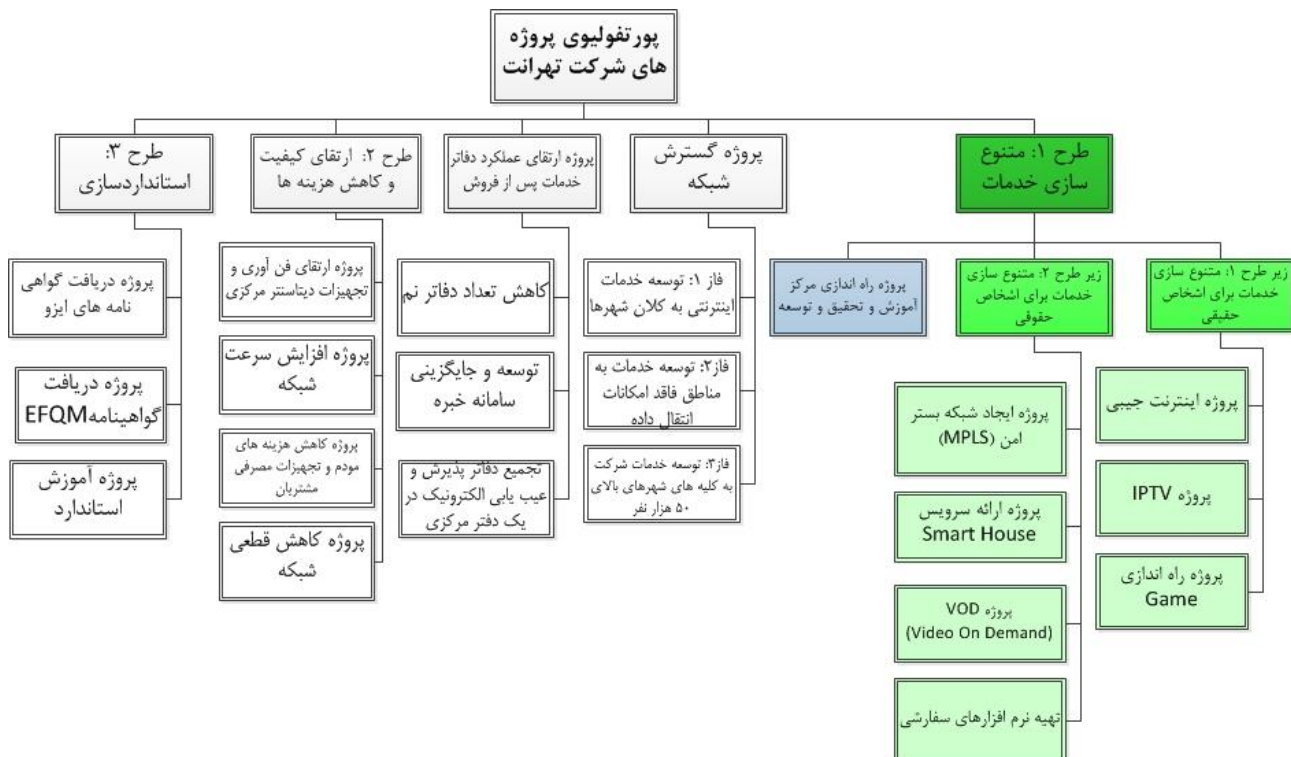
کد مدرک: BR-Fa-04-00 صفحه: ۳ از ۶	خلاصه طرح Program Brief	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	---------------------------------------	--

۴- منافع طرح

- ۱- افزایش درآمد شرکت
- ۲- افزایش تعداد مشتری
- ۳- پایدار سازی قسمتی از درآمد
- ۴- ارتقاء نام (تلاش در جهت برند سازی)
- ۵- افزایش رضایت مشتری (با این رویکرد که مشتری سبد کامل محصولات را در اختیار خواهد داشت)
- ۶- انجام وظیفه ملی با ایجاد بستر امن اطلاعات محرمانه
- ۷- کمک به افزایش سطح آگاهی با راه اندازی IPTV

۵- محدوده و عناصر طرح

همان گونه که در شکل زیر نشان داده شده است، طرح متنوع سازی به عنوان طرح ۱ در پورتفولیوی پروژه های شرکت تهرانت تعریف شده است. این طرح شامل دو زیر طرح متنوع سازی خدمات برای اشخاص حقیقی و متنوع سازی خدمات برای اشخاص حقوقی و همچنین پروژه راه اندازی مرکز آموزش و تحقیق و توسعه می گردد. که عناصر مرتبط با هر کدام نیز در شکل نشان داده شده است.



در کنار تعریف عناصر موجود در طرح باید مواردی که خارج از طرح هستند نیز به صورت شفاف معرفی شوند که این موارد به شرح زیر است.

کد مدرک: BR-Fa-04-00 صفحه: ۴ از ۶	خلاصه طرح Program Brief	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------

موارد خارج از محدوده طرح

- گسترش جغرافیای خدمات
- ارائه خدمات پس از فروش
- سنجش رضایت مشتری و سنجش ارتقای برند
- بهره برداری عملیاتی مرکز آموزش و تحقیق و توسعه

۶- ریسک ها و مسائل شناخته شده

ردیف	ریسک
۱	تحت تحریم گرفتن تجهیزات مورد نیاز به دلیل شناخته شدن به عنوان محصولات با کاربرد دوگانه
۲	وابسته بودن مشتریان به محصولات قدیمی و بروز مشکل جداسازی آن ها از طریق سیستم آموزش
۳	عدم توانایی تیم تحقیق توسعه در همگامی با برنامه طرح
۴	امکان ارائه مجوز برای حضور یک رقیب خارجی قوی
۵	مشکل در راه اندازی تلویزیون اینترنتی
۶	امکان شروع فعالیت مشابه از طرف رقبا و کاهش تعداد نفرات متخصص و در نتیجه بالا رفتن هزینه
۷	مهاجرت برخی کارکنان متخصص
۸	عدم استقبال از طرح توسط سازمانهای بزرگ

در کنار این ها مواردی هستند که می توانند بر طرح اثر گذار باشند:

- بروز نوسانات ارزی شدید
- تغییر سیاست های پولی دولت

۷- زمان بندی طرح

شاخص های سالانه					
96	95	94	93	92	
					احداث مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه
					اینترنت جیبی
					IPTV
					Game
					ارتقا سبد خدمات

کد مدرک: BR-Fa-04-00 صفحه: ۵ از ۶	خلاصه طرح Program Brief	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------

شاخص های سالانه						
96	95	94	93	92		
					Marketing	
					intranet	
					MPLS	
					Smart House	
					VOD	

۸- الزامات منابع

ردیف	نوع منبع	توضیحات
۱	منابع انسانی بر اساس نمودار سازمانی	مدیران پروژه، متخصصان فنی و کارکنان تیم
۲	دستگاه های اینترنت جیبی	به تعداد ۵۰ هزار عدد برای سال نخست
۳	تجهیزات مورد نیاز برای IPTV	
۴	تجهیزات مورد نیاز برای راه اندازی Game	
۵	تجهیزات مورد نیاز برای شبکه MPLS	
۶	منابع مالی مورد نیاز	بر اساس برنامه بودجه

۹- ریسک ها و مسائلی که بر طرح موثر هستند

با توجه به مفروضات و محدودیت ها ریسک ها کنونی به شرح زیر تعریف می گردد:

ردیف	ریسک
۱	تحت تحریم گرفتن تجهیزات مورد نیاز به دلیل شناخته شدن به عنوان محصولات با کاربرد دوگانه
۲	وابسته بودن مشتریان به محصولات قدیمی و بروز مشکل جداسازی آن ها از طریق سیستم آموزش
۳	عدم توانایی تیم تحقیق توسعه در همگامی با برنامه طرح
۴	امکان ارائه مجوز برای حضور یک رقیب خارجی قوی
۵	مشکل در راه اندازی تلویزیون اینترنتی
۶	امکان شروع فعالیت مشابه از طرف رقبا و کاهش تعداد نفرات متخصص و در نتیجه بالا رفتن هزینه
۷	مهاجرت برخی کارکنان متخصص

کد مدرک: BR-Fa-04-00 صفحه: ۶ از ۶	خلاصه طرح Program Brief	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	---------------------------------------	--

در کنار این ها مواردی هستند که می توانند بر طرح اثر گذار باشند:

- بروز نوسانات ارزی شدید
- تغییر سیاست های پولی دولت

۱۰- ملاحظات مرتبط با ذی نفعان

به صورت کلی ملاحظات اصلی ذی نفعان در برنامه ذی نفعان آورده شده است.

۱۱- الزامات حاکمیتی

موارد زیر به عنوان الزامات کلی حاکمیتی در حال حاضر مطرح هستند:

- طرح باید همسویی خود را با چشم انداز طرح در نقشه راهبردی سازمان حفظ کند.
- ریسک و عدم قطعیت های طرح پس از بررسی در هیات حاکمیت به سازمان منتقل می شود.
- مسائل روی داده در مورد عناصر در همان مرحله مرتفع می شوند. در صورت بروز تعارض میان عناصر یا زیرطرح ها نقش حاکمیتی پررنگ می شود
- ارزیابی ۶ ماه توسط هیات حاکمیتی در مورد عملکرد طرح انجام می شود در مورد این که آیا طرح همچنان در راستای منافع تعریف شده حرکت می کند.
- تطابق با استانداردهای مرتبط توسط هیات حاکمیت در موارد لزوم پایش می شود.
- تسهیل ارتباط با ذی نفعان.

پیوست ها

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

منشور طرح

Program Charter

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: CH-Fa-05-00 صفحه: ۲ از ۱۰	منشور طرح Program Charter	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

هدف

منشور سندی است که به مدیر طرح مجوز انجام کار می دهد. در این سند دلایل ایجاد طرح معرفی، اهداف طرح تعیین و اختیار و مسئولیت های مدیر طرح به روشنی مشخص می شود و ... بنابراین باید این سند توسط حامی طرح (مدیر عامل، مدیریت ارشد و ...) ارائه شود و هر چند بهتر است مدیر طرح در تدوین آن با سازمان همکاری نماید ولی بدون حضور وی نیز می توان آن را تدوین نمود. از دیدگاه استاندارد کار طرح به شکل رسمی با ابلاغ منشور آغاز می شود.

۱- چشم انداز طرح

تبدیل شدن شرکت به تامین کننده متنوع ترین خدمات اینترنتی بر پایه تکنولوژی وایمکس و ارتقای جایگاه نام و افزایش رضایت مشتریان بوسیله قرار گرفتن در جایگاه ارائه دهنده خدمات متنوع

۲- توجیه طرح

فرصت	مشکل	نیاز	علت حوزه ها
مشتریان حقیقی در پی گرفتن محصولات متنوع تری هستند به گونه ای که بتوانند نیازهای خود را از یک منبع دریافت کنند		تغییرات تکنولوژی سازمان را به ارتقا و تنوع بخشی خدمات سوق می دهد	بازار
تنوع بخشی به محصولات می تواند منجر به پویایی سازمان و در نتیجه بالاتر رفتن انگیزه کاری کارکنان گردد		زیر طرح متنوع سازی خدمات در راستای پایدارسازی درآمد سازمانی تعریف می شود	سازمانی و تجاری
افزایش تنوع خدمات می تواند افزون بر حفظ مشتریان کنونی منجر به اضافه شدن مشتریان جدید و افزایش درآمد می شود	تکنولوژی های وایمکس کنونی از قابلیت های کاربرد آسان برای مشتری برخوردار نیستند و لذا برای نمونه اینترنت جیبی برای غلبه بر این مشکل طراحی می شود		مشتری
		محصولات جدید می توانند به عنوان مکمل محصولات کنونی عمل نمایند	فنی
			حقوقی و قانونی

کد مدرک: CH-Fa-05-00 صفحه: ۳ از ۱۰	منشور طرح Program Charter	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

فرصت	مشکل	نیاز	علت حوزه ها
		تسهیل انتقال داده به عنوان یکی از نیازهای جامعه مطرح است	اجتماعی

۳- منافع

ردیف	آرمان	اهداف	شاخص های سالانه				
			۹۶	۹۵	۹۴	۹۳	۹۲
۱	توسعه فرصت های درآمدی	درصد افزایش درآمد سالانه	٪۱۲	٪۱۲	٪۱۰	٪۱۰	٪۸
۲	افزایش تعداد مشتریان	درصد افزایش تعداد مشتریان حقیقی	٪۸	٪۷	٪۶	٪۵	٪۵
		تعداد تجمعی مشتریان حقوقی (شرکت های بزرگ)	۴	۳	۲	۱	۰
۳	کسب رضایت مشتری	درصد مشتریانی که فرم رضایت نامه یا شکایت نامه داده اند	۹۰	۹۰	۹۰	۸۵	۸۰
		میانگین میزان رضایت مشتریان (رضایت نامه های اظهارشده)	۸۵	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰
		درصد مشتریانی که تمایل به ادامه دریافت خدمات دارند	۸۵	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰
۴	ارتقای جایگاه برند	قرارگیری نام تهرانت در فهرست برندها	رتبه نخست	رتبه دوم	رتبه سوم	رتبه چهارم	رتبه چهارم
۵	ارتقا سبد خدمات و پایداری درآمد	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقیقی	۳	۲	۲	۱	۱
		تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقوقی	۴	۳	۲	۱	۰

۴- محدودیت ها

محدودیت های منابع

- نیروهای متخصص در شرکت با محدودیت روبرو هستند

کد مدرک: CH-Fa-05-00 صفحه: ۴ از ۱۰	منشور طرح Program Charter	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	--

- درصد کمی از کارکنان طرح تجربه کار در محیط توسعه‌ای دارند.

✚ محدودیت‌های محصولات

- محدودیتی برای چرخه‌های بازبینی و تصویب وجود ندارد.

✚ محدودیت‌های محیطی

این محدودیت تا حدودی جدی تر گردید چرا که به نظر می رسد امکان حضور یک رقیب قدرتمند خارجی بیشتر شده باشد.

- حضور همزمان رقبا، ممکن است منافع را دستخوش تغییر سازد

- طرح تا حدودی به موفقیت آمیز بودن و تکمیل به موقع سایر طرح ها و پروژه ها وابسته است (از جمله طرح ارتقای کیفیت خدمات یا پروژه گسترش شبکه)

✚ محدودیت‌های بودجه‌ای

- منابع مالی داخلی شرکت در سال های نخست با محدودیت روبرو است.

۵- مفروضات

مفروضات

✚ مفروضات منابع

- درصد قابل توجهی از کارکنان طرح تجربه کار در محیط اجرایی دارند.

✚ مفروضات محصولات

- محصولات در یک دوره ۳ ماهه تست و آزمایش می شوند.

- مشتریان حقیقی را می توان از طریق یک سیستم آموزش با محصولات آشنا کرد

✚ مفروضات محیطی

- تا ۵ سال تغییر تکنولوژی طرح را تحت تاثیر قرار نمی دهد.

- ساختار طرحی که در برنامه پروژه تشریح شده است، به طور واقعی اتفاق می افتد.

- متدولوژی مدیریت طرح بر اساس استاندارد PMI در طرح به کار خواهد رفت.

- فرآیند خرید مطابق با یک برنامه زمانی مشخص به انجام می رسند.

✚ مفروضات بودجه‌ای

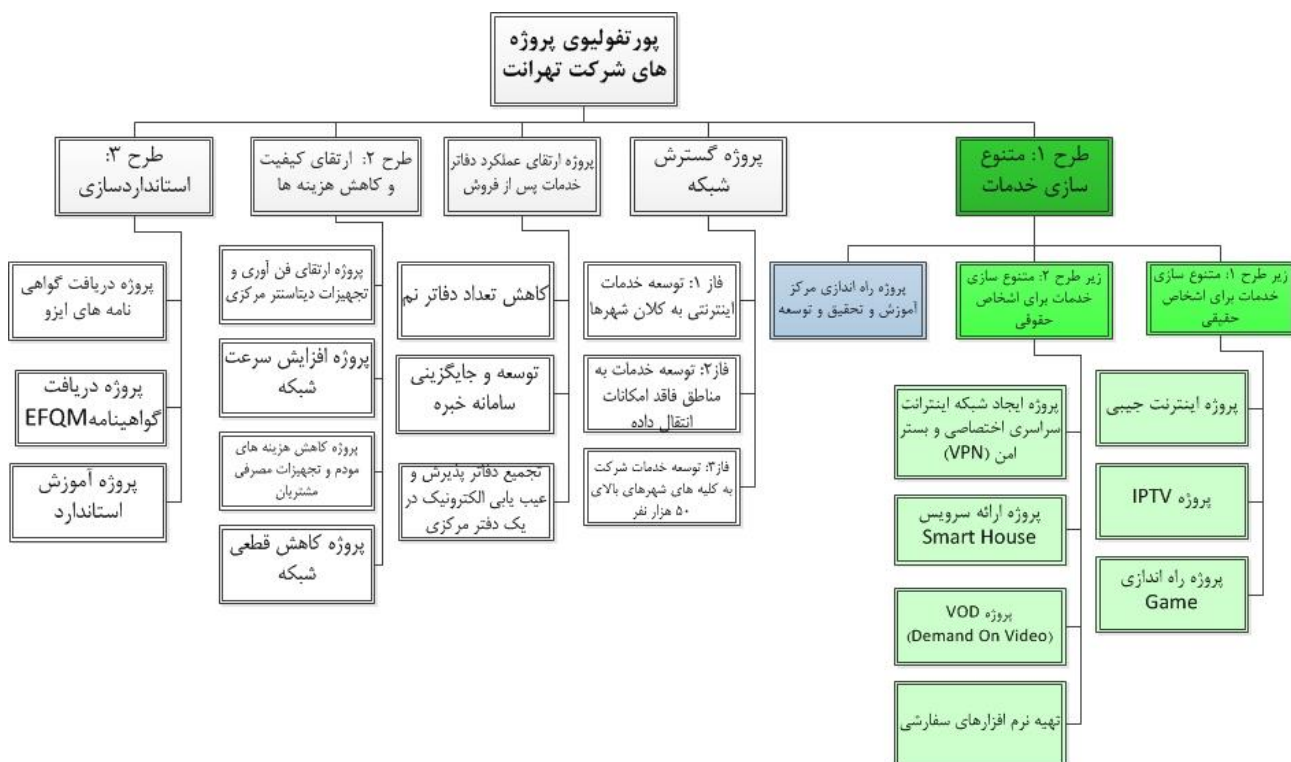
این دیدگاه مطرح است که سیاست مالی دولت بر مفروضات اثرگذار است و نمی توان آن ها درست انگاشت.

کد مدرک: CH-Fa-05-00 صفحه: ۵ از ۱۰	منشور طرح Program Charter	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	--

- امکان توزیع اوراق تامین مالی وجود دارد
- به جابجایی و راکد ماندن هزینه نیازی است.
- مشاوره های بیرونی به روزهای مشخص و ساعاتی معین محدود می شود.

۶- محدوده طرح

عناصر مرتبط با طرح در شکل زیر با رنگ متمایز مشخص شده است.



در کنار تعریف عناصر موجود در طرح باید مواردی که خارج از طرح هستند نیز به صورت شفاف معرفی شوند که این موارد به شرح زیر است.

موارد خارج از محدوده طرح

- گسترش جغرافیای خدمات
- ارائه خدمات پس از فروش
- سنجش رضایت مشتری و سنجش ارتقای برند
- بهره برداری عملیاتی مرکز آموزش و تحقیق و توسعه

کد مدرک: CH-Fa-05-00 صفحه: ۶ از ۱۰	منشور طرح Program Charter	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

۷- زمان بندی طرح

شاخص های سالانه						
96	95	94	93	92		
					احداث مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه	ارتقا سبد خدمات
					اینترنت جیبی	
					IPTV	
					Game	
					Marketing	
					intranet	
					MPLS	
					Smart House	
					VOD	

۸- الزامات منابع

ردیف	نوع منبع	توضیحات
۱	منابع انسانی بر اساس نمودار سازمانی	مدیران پروژه، متخصصان فنی و کارکنان تیم
۲	دستگاه های اینترنت جیبی	به تعداد ۵۰ هزار عدد برای سال نخست
۳	تجهیزات مورد نیاز برای IPTV	
۴	تجهیزات مورد نیاز برای راه اندازی Game	
۵	تجهیزات مورد نیاز برای شبکه MPLS	
۶	منابع مالی مورد نیاز	بر اساس برنامه بودجه

۹- ریسک ها و مسائلی که بر طرح موثر هستند

با توجه به مفروضات و محدودیت ها ریسک ها کنونی به شرح زیر تعریف می گردد:

ردیف	ریسک
۷	تحت تحریم گرفتن تجهیزات مورد نیاز به دلیل شناخته شدن به عنوان محصولات با کاربرد دوگانه

کد مدرک: CH-Fa-05-00 صفحه: ۷ از ۱۰	منشور طرح Program Charter	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

ردیف	ریسک
۸	وابسته بودن مشتریان به محصولات قدیمی و بروز مشکل جداسازی آن ها از طریق سیستم آموزش
۹	عدم توانایی تیم تحقیق توسعه در همگامی با برنامه طرح
۱۰	امکان ارائه مجوز برای حضور یک رقیب خارجی قوی
۱۱	مشکل در راه اندازی تلویزیون اینترنتی
۱۲	امکان شروع فعالیت مشابه از طرف رقبا و کاهش تعداد نفرات متخصص و در نتیجه بالا رفتن هزینه
۱۳	مهاجرت برخی کارکنان متخصص

در کنار این ها مواردی هستند که می توانند بر طرح اثر گذار باشند:

- بروز نوسانات ارزی شدید
- تغییر سیاست های پولی دولت

۱۰- مسائل مرتبط با ذی نفعان

به صورت کلی ملاحظات اصلی ذی نفعان در برنامه ذی نفعان آورده شده است.

۱۱- الزامات حاکمیتی

موارد زیر به عنوان الزامات کلی حاکمیتی در حال حاضر مطرح هستند:

- طرح باید همسویی خود را با چشم انداز طرح در نقشه راهبردی سازمان حفظ کند.
- ریسک و عدم قطعیت های طرح پس از بررسی در هیات حاکمیت به سازمان منتقل می شود.
- مسائل روی داده در مورد عناصر در همان مرحله مرتفع می شوند. در صورت بروز تعارض میان عناصر یا زیرطرح ها نقش حاکمیتی پررنگ می شود
- ارزیابی ۶ ماه توسط هیات حاکمیتی در مورد عملکرد طرح انجام می شود در مورد این که آیا طرح همچنان در راستای منافع تعریف شده حرکت می کند.
- تطابق با استانداردهای مرتبط توسط هیات حاکمیت در موارد لزوم پایش می شود.
- تسهیل ارتباط با ذی نفعان.

۱۲- نقشه راه کلی

در ابتدای این طرح با ایجاد مرکز آموزش و تحقیق و توسعه تحقق پایدار منافع طرح تضمین میگردد. همزمان با راه اندازی اینترنت جیبی اولین محصول طرح ارائه میگردد. متعاقبا در سالهای بعد سایر محصولات مورد نیاز مشتریان حقیقی عرضه

کد مدرک: CH-Fa-05-00 صفحه: ۸ از ۱۰	منشور طرح Program Charter	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

شده و در باره مشتریان حقوقی نیز در سال اول به ایجاد بستر امن اقدام و در سالهای بعد هر سال یک مشتری به مشتریان حقوقی اضافه میگردد.

۱۳-اختیارات

شرح اختیارات مدیر طرح

طبقه	اختیارات در دامنه طرح	حدود اختیارات (دارد / ندارد)	توضیحات
مدیریت	توزیع مدارک و مستندات در داخل سازمان	دارد	در قالب استراتژی و سیاست های شرکت
	ارسال مدارک و مستندات به خارج سازمان	دارد	در قالب استراتژی و سیاست های شرکت به غیر از نامه های که بار مالی و تعهد آور است و یا مسائل قراردادی که تعهدآور باشد
	تدوین و پیاده سازی رویه ها و سیستم های مدیریت پروژه بطور مستقل	ندارد	
محدوده	حذف یا اضافه نمودن پروژه ها	ندارد	پیشنهاد دهنده
	تغییر تغییرات در محدوده پروژه ها	دارد	
زمان	تغییر زمانبندی پروژه ها (بدون تغییر مدت طرح)	دارد	
	پذیرش تعهدات زمانی (بدون هزینه اضافی)	دارد	
	پذیرش تعهدات زمانی (با هزینه اضافی)	دارد	در محدوده ۲۵ درصد کل هزینه ها
	تغییر مدت طرح تا ۱۰ درصد زمان کل طرح	دارد	تغییر بیش از آن باید در قالب سیستم کنترل تغییرات طرح انجام پذیرد
مالی و اعتباری	تنخواه تا سقف ۵۰۰ میلیون تومان	دارد	
	تایید هزینه های پروژه ها تا سقف ۲۵ درصد هر پروژه	دارد	در صورت وجود برنامه مالی طبق برنامه مالی انجام خواهد شد و در غیر آن هزینه کرد بیشتر از سقف تعیین شده با اخذ مجوز انجام می شود.
	اخذ اعتبارات پروژه بصورت مستقل از واحد مالی	دارد	با تأیید مدیریت برنامه ریزی و نظارت پروژه ها امکان پذیر است
	خرید اقلام مصرفی و خدماتی طرح بطور مستقل	دارد	بر اساس ضوابط شرکت و در صورت نیاز با ارائه مجوز از سوی مدیریت برنامه ریزی و نظارت پروژه ها
	تامین مالی بوسیله فروش اوراق مشارکت	ندارد	توسط هیات حاکمیت طرح تایید شود

کد مدرک : CH-Fa-05-00 صفحه: ۹ از ۱۰	منشور طرح Program Charter	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	-------------------------------------	-------------------------------------

طبقه	اختیارات در دامنه طرح	حدود اختیارات (دارد / ندارد)	توضیحات
	تامین مالی بوسیله وام بانکی	دارد	تا سقف ۱۰ درصد پروژه
	تغییر در هزینه طرح تا ۱۰ درصد هزینه کل	دارد	بیشتر از درصد اشاره شده در قالب سیستم مدیریت تغییرات انجام خواهد شد.
۱	انجام ممیزی داخلی طرح بطور مستقل	دارد	با هماهنگی هیات حاکمیت طرح. در شرایط جاری ممیزی پروژه توسط هیات حاکمیت طرح انجام می شود
	ارزیابی رضایت مشتری بطور مستقل	دارد	در شرایط جاری توسط مدیریت قراردادها و توسعه بازار انجام می شود
	تایید یا رد اقلام خریداری شده	دارد	
	تایید کیفی یا رد فعالیتهای پروژه	دارد	
	تدوین و تصویب چارت سازمانی طرح	ندارد	در شرایط جاری تأیید در هیات حاکمیت طرح و تصویب آن در هیات مدیره شرکت انجام می شود.
۲	تدوین و تغییر شرح وظایف و اختیارات پرسنل پروژه ها	دارد	
	جذب و تعدیل پرسنل پروژه بطور مستقل	ندارد	جذب و تعدیل با هماهنگی مدیر منابع انسانی
	تأمین تجهیزات، تسهیلات و فضای مورد نیاز تیم پروژه	دارد	در شرایط جاری با هماهنگی مدیریت منابع انسانی انجام می شود
	ارزیابی عملکرد مدیران زیر طرح ها و پروژه ها	دارد	
۳	ارسال گزارشات غیر مالی به خارج سازمان	دارد	در ابتدا باید از هیات حاکمیت مراکز دریافت گزارش تایید شود
	ارسال گزارشات مالی به خارج سازمان	ندارد	در شرایط جاری به غیر از مواردی که جنبه محرمانه و یا بار مالی داشته باشند امکان پذیر است.
	ایجاد ساختار کنترل مدارک پروژه بطور مستقل از ساختار کنترل مدارک سازمان	دارد	باتوجه به نوع پروژه ، امکانات سازمان ، محل فیزیکی و سایت پروژه و ... تصمیم گیری می شود.
	انتخاب تامین کننده (جهت انجام پروژه یا خدمات پروژه) بطور مستقل	دارد	
۴	انتخاب تامین کنندگان (خدمات رفاهی و جانبی)	ندارد	استفاده از امکانات شرکت

کد مدرک: CH-Fa-05-00 صفحه: ۱۰ از ۱۰	منشور طرح Program Charter	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	-------------------------------------	-------------------------------------

توضیحات	حدود اختیارات (دارد / ندارد)	اختیارات در دامنه طرح	طبقه
	دارد	خرید و تأمین اقلام و مواد مورد نیاز طرح بطور مستقل	
در شرایط جاری کلیه قراردادهای پروژه توسط واحد حقوقی منعقد می شود.	ندارد	عقد قرارداد های لازم برای تدارکات طرح بطور مستقل	
در صورتی که مطابق با برنامه مالی تصویب شده باشد	دارد	پرداخت به پیمانکاران طرح بطور مستقیم	
با تایید هیات حاکمیتی	دارد	تأیید الحاقیه های قراردادی با پیمانکاران پروژه	
با تایید هیات حاکمیتی	دارد	فسخ قرارداد بطور مستقل	
با تایید هیات حاکمیت	دارد	تصمیم گیری در خصوص پذیرش، حذف، انتقال یا کاهش ریسک های پروژه با تأثیر بر هزینه، زمان، کیفیت و محدوده پروژه	ریسک

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

نقشه راه طرح

Program Road Map

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: RM-Fa-06-00 صفحه: ۲ از ۳	نقشه راه طرح Program Road Map	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

برنامه ریزی سطح بالا و مشخص نمودن مایلستونها برای اجرای طرح از اهمیت بالایی برخوردار است. نقشه راه طرح نقشه یا راهنمایی را برای طول عمر اجرای طرح مهیا مینماید. جنس این نقشه راه از جنس برنامه بوده و شباهت زیادی به برنامه اصلی در دپارتمان دفاعی آمریکا دارد. نقشه راه ماهیتا برنامه‌ای سطح بالاست که در ابتدای طرح ایجاد شده در طول اجرا بازنگری میگردد.

۱- اهداف پایانی

ایجاد مرکز آموزش و تحقیق و توسعه.

خدمت جدید برای مشتریان حقیقی

مشتری حقوقی بزرگ

۲- چالش ها و ریسک های اصلی

تحت تحریم گرفتن تجهیزات مورد نیاز به دلیل شناخته شدن به عنوان محصولات با کاربرد دوگانه وابسته بودن مشتریان به محصولات قدیمی و بروز مشکل جداسازی آن ها از طریق سیستم آموزش عدم توانایی تیم تحقیق توسعه در همگامی با برنامه طرح امکان ارائه مجوز برای حضور یک رقیب خارجی قوی مشکل در راه اندازی تلویزیون اینترنتی امکان شروع فعالیت مشابه از طرف رقبا و کاهش تعداد نفرات متخصص و در نتیجه بالا رفتن هزینه مهاجرت برخی کارکنان متخصص عدم استقبال از طرح توسط سازمانهای بزرگ

۳- مایلستون ها و نقاط تصمیم گیری اصلی

۱- شروع طرح

۲- راه اندازی اینترنت جیبی

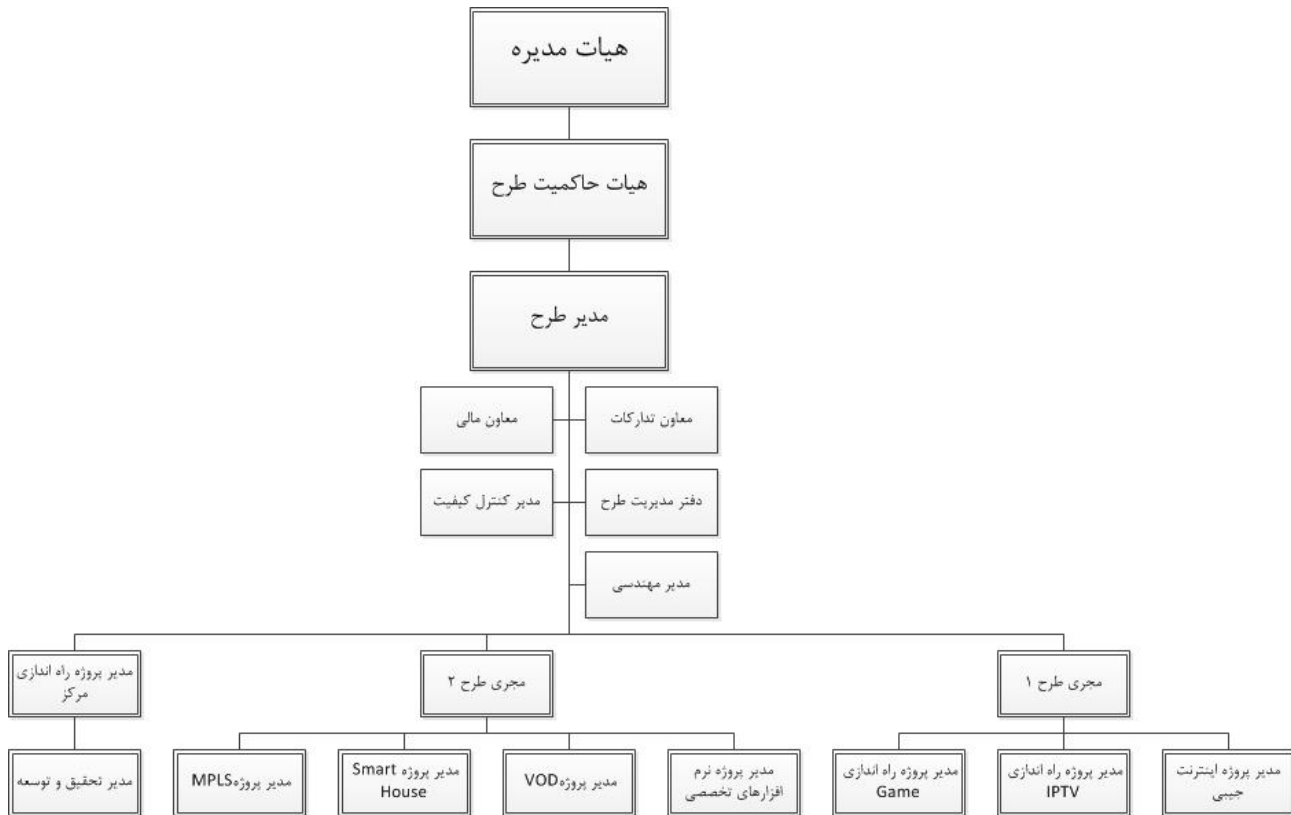
۳- پایان بازاریابی اولیه برای خدمات به مشتریان حقوقی

۴- راه اندازی بستر امن

۵- پایان رایزنی با صدا و سیما

کد مدرک: RM-Fa-06-00 صفحه: ۳ از ۳	نقشه راه طرح Program Road Map	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

۴- ساختار طرح



۵- زیرساخت های پشتیبان

نیروی متخصص

گستره شبکه WiMax

تامین مالی مطابق برنامه

تامین کالا (تجهیزات اینترنت جیبی، تجهیزات بستر امن، تجهیزات IPTV و ..)

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه شناسایی منافع

Program Realization Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: BR-Fa-07-00 صفحه: ۲ از ۶	برنامه شناسایی منافع Program Realization Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

با برنامه شناسایی منافع:

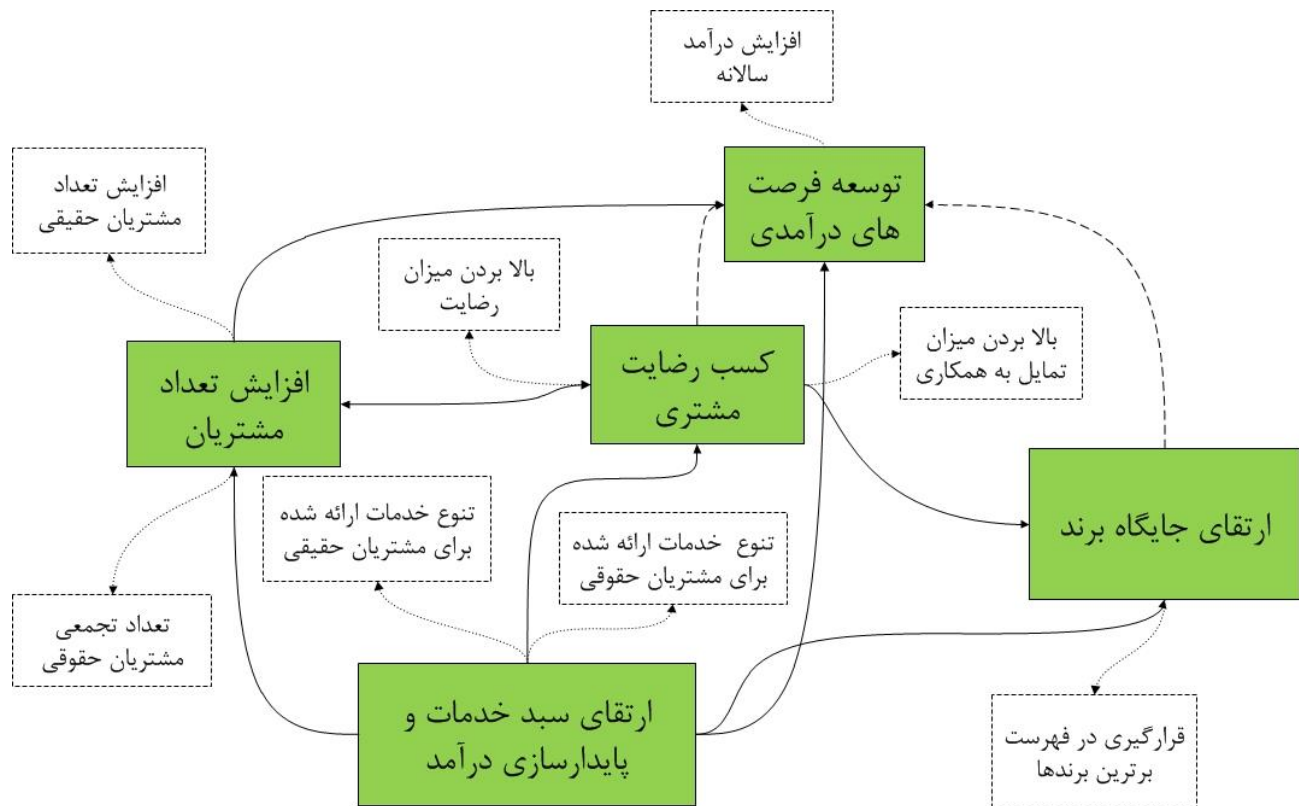
- اطمینان حاصل می شود پروژه و فعالیت هایی که قرار است در طرح انجام شوند با طرح اولیه همسو هستند و به این صورت منافع در نظر گرفته شده درک خواهد شد.
- مشخص می شود که قابلیت های «مطلوب برای هدف» چه هستند و به این صورت طرح تنها قابلیت هایی را تحویل دهد که منجر به منفعت می شوند.
- منفعت های نهایی، منفعت های مورد انتظار، هزینه های انجام شده و هزینه های مورد انتظار در مقایسه با مورد کسب و کار گردآوری می شوند تا اطمینان حاصل شود که طرح همچنان پایدار است.
- ریسک ها و مساله هایی که بر قابلیت های طرح در تحویل منافع اثرگذارند مدیریت می شود.

۱- تعریف هر کدام از منافع

ردیف	منافع	تشریح منفعت	شاخص های سالانه				
			۹۶	۹۵	۹۴	۹۳	۹۲
۱	توسعه فرصت های درآمدی	درصد افزایش درآمد سالانه	٪۱۲	٪۱۲	٪۱۰	٪۱۰	٪۸
۲	افزایش تعداد مشتریان	درصد افزایش تعداد مشتریان حقیقی	٪۸	٪۷	٪۶	٪۵	٪۵
		تعداد تجمعی مشتریان حقوقی (شرکت های بزرگ)	۴	۳	۲	۱	۰
۳	کسب رضایت مشتری	درصد مشتریانی که فرم رضایت نامه یا شکایت نامه داده اند	۹۰	۹۰	۹۰	۸۵	۸۰
		میانگین میزان رضایت مشتریان (رضایت نامه های اظهار شده)	۸۵	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰
		درصد مشتریانی که تمایل به ادامه دریافت خدمات دارند	۸۵	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰
۴	ارتقای جایگاه برند	قرارگیری نام تهرانت در فهرست برندها	رتبه نخست	رتبه دوم	رتبه سوم	رتبه چهارم	رتبه چهارم
۵	ارتقا سبد خدمات و پایداری درآمد	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقیقی	۳	۲	۲	۱	۱
		تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقوقی	۴	۳	۲	۱	۰

۲- اثر هر کدام از منافع بر نتایج طرح

نقشه کلی منافع طرح به همراه اجزای آن که نشان گر اثر هر کدام از آن ها بر نتایج است در شکل زیر نمایش داده شده است.



۳- برنامه مدیریت ارتباطات منافع

ردیف	عنوان مدرک	فرستنده	گیرنده	چگونگی ارسال	دوره ارسال
۱	گزارش ارزیابی وضعیت منافع	مدیر طرح	سهمداران هیات حاکمیت	مکتوب	۶ ماهه
۲	ممیزی عملکرد طرح	تیم ممیزی	هیات حاکمیت	مکتوب	۱ ساله
۳	گزارش عملکرد طرح	مدیر طرح	هیات حاکمیت	سیستم اتوماسیون	ماهانه
۴	ممیزی عملکرد پروژه ها	تیم ممیزی	مدیر طرح	مکتوب	۶ ماهه
۵	گزارش پروژه ها	مدیران پروژه	میر طرح	سیستم اتوماسیون	ماهانه
۶	صورت جلسات نشست های هیات حاکمیت	دبیر هیات	اعضای هیات	مکتوب	ماهانه
۷	برنامه های طرح	مدیر طرح	هیات حاکمیت	اتوماسیون	در زمان تهیه

کد مدرک : BR-Fa-07-00 صفحه: ۴ از ۶	برنامه شناسایی منافع Program Realization Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

ردیف	عنوان مدرک	فرستنده	گیرنده	چگونگی ارسال	دوره ارسال
۸	برنامه های پروژه ها	مدیران پروژه	مدیر طرح	اتوماسیون	در زمان تهیه
۹	گزارش به مجمع سهامداران	مدیر طرح هیات حاکمیت	سهامداران	مکتوب	سالانه
۱۰	وضعیت درآمدهای ناشی از طرح	هیات حاکمیت	سهامداران	محرمانه	ماهانه
۱۱	وضعیت هزینه کرد طرح	مدیر طرح	هیات حاکمیت سهامداران	محرمانه	ماهانه

۴- نقش ها و مسئولیت ها به همراه برنامه زمان بندی تحویل منافع

شکل زیر به صورت کلی طرح را به همراه تشریح طرح، رابطه اقدامات و فعالیت ها با منافع، زمان بندی طرح و همچنین ماتریس تخصیص مسئولیت نشان می دهد.

اهداف کلی طرح: افزایش سود به میزان دست کم ۵۰٪ در عرض ۵ سال از طریق افزایش تعداد مشتریان و تنوع خدمات ارائه شده، پایداری سبد خدمات شرکت از طریق ایجاد وابستگی شرکت های بزرگ به خدمات این شرکت ایفای نقش مسئولیت اجتماعی جهت تسهیل انتقال اطلاعات و ارتقای دانش عمومی										طرح متنوع سازی خدمات شرکت تهرانت				
										۱	○	○	○	○
										۲		○	○	○
										۳		○	○	○
										۴		○	○	○
										۵	○		○	○
										۶	○	○	○	○
										۷	○	○	○	○
										۸	○	○	○	○
										۹	○	○	○	○
										۱۰		○	○	○
										۱۱		○	○	○
										۱۲		○	○	○
										۱۳		○	○	○
										۱۴		○	○	○
										۱۵		○	○	○
										۱۶		○	○	○
										۱۷		○	○	○
										۱۸		○	○	○
										۱۹		○	○	○
										۲۰		○	○	○
										۲۱		○	○	○
										۲۲		○	○	○
										۲۳		○	○	○
										۲۴		○	○	○
										۲۵		○	○	○
										۲۶		○	○	○
										۲۷		○	○	○
										۲۸		○	○	○
										۲۹		○	○	○
										۳۰		○	○	○
										۳۱		○	○	○
										۳۲		○	○	○
										۳۳		○	○	○
										۳۴		○	○	○
										۳۵		○	○	○
										۳۶		○	○	○
										۳۷		○	○	○
										۳۸		○	○	○
										۳۹		○	○	○
										۴۰		○	○	○
										۴۱		○	○	○
										۴۲		○	○	○
										۴۳		○	○	○
										۴۴		○	○	○
										۴۵		○	○	○
										۴۶		○	○	○
										۴۷		○	○	○
										۴۸		○	○	○
										۴۹		○	○	○
										۵۰		○	○	○
										۵۱		○	○	○
										۵۲		○	○	○
										۵۳		○	○	○
										۵۴		○	○	○
										۵۵		○	○	○
										۵۶		○	○	○
										۵۷		○	○	○
										۵۸		○	○	○
										۵۹		○	○	○
										۶۰		○	○	○
										۶۱		○	○	○
										۶۲		○	○	○
										۶۳		○	○	○
										۶۴		○	○	○
										۶۵		○	○	○
										۶۶		○	○	○
										۶۷		○	○	○
										۶۸		○	○	○
										۶۹		○	○	○
										۷۰		○	○	○
										۷۱		○	○	○
										۷۲		○	○	○
										۷۳		○	○	○
										۷۴		○	○	○
										۷۵		○	○	○
										۷۶		○	○	○
										۷۷		○	○	○
										۷۸		○	○	○
										۷۹		○	○	○
										۸۰		○	○	○
										۸۱		○	○	○
										۸۲		○	○	○
										۸۳		○	○	○
										۸۴		○	○	○
										۸۵		○	○	○
										۸۶		○	○	○
										۸۷		○	○	○
										۸۸		○	○	○
										۸۹		○	○	○
										۹۰		○	○	○
										۹۱		○	○	○
										۹۲		○	○	○
										۹۳		○	○	○
										۹۴		○	○	○
										۹۵		○	○	○
										۹۶		○	○	○
										۹۷		○	○	○
										۹۸		○	○	○
										۹۹		○	○	○
										۱۰۰		○	○	○

م: مسئول - ه: همکار - ط: مطلع

۵- ریسک های مرتبط با منافع

۱- توسعه فرصت های درآمدی

- افزایش هزینه های بالاسری به علت تاسیس واحد تحقیق و توسعه

کد مدرک : BR-Fa-07-00 صفحه: ۵ از ۶	برنامه شناسایی منافع Program Realization Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	--

- کاهش قیمت فروش محصولات به علت رقابت
- عدم تحقق افزایش تعداد مشتریان با توجه به جذب مشتریان به سرویسهای مشابه رقبا
- ۲- افزایش تعداد مشتریان
 - حضور رقبا و جذب مشتریان بالقوه.
 - عدم تحقق به موقع اهداف طرح در زمینه گسترش تعداد محصولات.
 - عدم استقبال مشتریان از محصولات به واسطه قیمت بالا.
- ۳- کسب رضایت مشتری
 - دستیابی سریعتر رقبا به محصولات جدید و کاهش رضایت مشتریان از تنوع محصولات
 - عدم پایش صحیح رضایت مشتریان
 - عدم تنظیم صحیح شاخصه‌های پایش و دریافت اطلاعات غلط از مشتریان
- ۴- ارتقای جایگاه برند
 - به وجود آمدن رقیبانی با محصولات متنوعتر و کاهش اثر طرح متنوع سازی محصولات در جایگاه برند.
- ۵- ارتقا سبد خدمات و پایدارسازی درآمد
 - جذب مشتریان حقوقی و تجاری توسط رقبا و عدم تحقق درآمد پایدار این دسته از مشتریان
 - انقضای زود هنگام تکنولوژی و محصول جدید و از دست رفتن تنوع محصول ایجاد شده.
- ۶- تغییرات مورد نیاز در فرآیندها و سیستم ها
 -  تغییر در منابع
 - تغییر نگرش در راستای بالا بردن تعداد نیروهای متخصص در شرکت و بهره گیری از توانمندی های آن ها
 - تقویت توانمندی کارکنان در بخش تحقیق و توسعه و کار در چنین محیط هایی
 -  تغییر در محصولات
 - تغییر در تکنولوژی های مورد استفاده
 - تغییر در سیستم های مرکزی
 -  تغییر در شرایط محیطی
 - تغییر نگرش از تمرکز صرف بر مشتریان حقیقی بر مشتریان حقوقی و تجاری
 - برند محوری در انجام فعالیت ها
 - تغییر نگرش در بازاریابی و توسعه خدمات
 - تغییر نگرش و حساسیت بیشتر نسبت به رقبا
 - تعامل با سایر پروژه ها و طرح های سازمانی

کد مدرک: BR-Fa-07-00 صفحه: ۶ از ۶	برنامه شناسایی منافع Program Realization Plan	شرکت تهران طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	------------------------------------

تغییر در مسائل بودجه‌ای

- بهره گیری از تکنیک های تامین مالی مبتنی بر آورده و بدهی

۷- انتقال طرح به بخش عملیاتی و پایداری سازی منافع

در ابتدای تعریف طرح متنوع سازی خدمات، شرکت تهران شرکتی تک محصولی با گستره جغرافیایی محدود به کلانشهر تهران میباشد. در حین و انتهای طرح علاوه بر ایجاد منافع طرح، با ایجاد زیر ساختارهای لازم ادامه مسیر طرح در بستر واحدهای عملیاتی گسترش خواهد یافت.

اولین و مهمترین واحد عملیاتی گسترش یافته به وسیله طرح واحد تحقیق و توسعه میباشد. این واحد با شناسایی مداوم تکنولوژی‌ها و محصولات جدید متنوع سازی محصولات را هدایت خواهد نمود.

واحد بازاریابی و فروش با توجه به ظرفیتهای ایجاد شده توسط طرح ادامه گسترش تعداد مشتریان حقیقی، حقوقی و تجاری را به عهده خواهد داشت.

واحد خدمات پس از فروش و تضمین کیفیت با پایش مداوم رضایت مشتریان به صورت همزمان به پایداری سازی و ارتقاء رضایت مشتری و ارتقاء و حفظ جایگاه برند میپردازند.

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه حاکمیت طرح

Program Governance Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک : GP-Fa-08-00 صفحه: ۲ از ۱۰	برنامه حاکمیت طرح Program Governance Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	---	--

هدف

واژه حاکمیت (که ریشه لاتین به معنای هدایت کردن دارد) به مجموعه رویه ها، فرآیندها و سیستم هایی گفته می شود که برای انجام یک عملیات توسط سازمان به کار می رود.

از این رو می توان گفت حاکمیت طرح سیستم ها و روش هایی است که با آن ها طرح، توسط سازمان پایش، مدیریت و پشتیبانی می شود یا به عبارت دیگر حاکمیت طرح به راهکارها و فرآیندهایی گفته می شود که توسط سازمان دنبال می شود تا نسبت به پایداری و اثربخشی مدیریت طرح اطمینان حاصل شود.

معمولاً حاکمیت طرح با کمک پیکره تصمیم گیرنده و ارزیابی کننده ای که مسئولیت پذیرش و تایید مساله های مرتبط با طرح را بر عهده دارد، شکل می گیرد که به آن «هیات حاکمیت طرح» گفته می شود.

می توان به شکل دیگری نیز حاکمیت طرح را تعریف کرد. مجموعه سیستم ها و روش هایی که با آن ها پروژه یا طرح های تشکیل دهنده طرح مدیریت و پایش می شوند.

هدف برنامه حاکمیت طرح ایجاد یک شرح در مورد اهداف، ساختار، نقش ها و مسئولیت ها، خط مشی ها و رویه ها می باشد و به صورت عمومی، این برنامه شامل موارد زیر است:

۱- اهداف

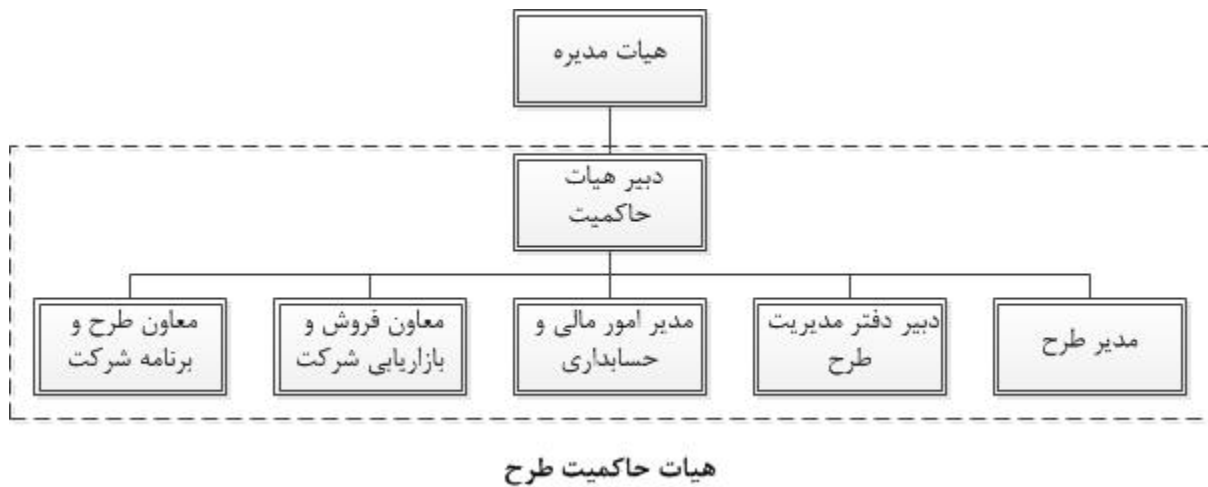
هدف از حاکمیت طرح موارد زیر است:

- 🔲 پیگیری همسویی طرح با ارزش و منافع سازمان
- 🔲 اطمینان از انجام تعامل مناسب با ذی نفعان
- 🔲 اطمینان از تعریف مناسب فرآیندها و روش های پشتیبان و به کارگیری آن ها
- 🔲 گرفته شدن تصمیم ها به شیوه منطقی
- 🔲 روشن شدن شفاف نقش ها و پاسخگویی و پیگیری آن ها
- 🔲 اطمینان از تحت پوشش بودن فعالیت ها در چارچوب استانداردها و خط مشی های سازمانی

۲- ساختار سازمانی

ساختار هیات حاکمیتی به شرح نمودار سازمانی زیر است:

کد مدرک: GP-Fa-08-00 صفحه: ۳ از ۱۰	برنامه حاکمیت طرح Program Governance Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	--



۳- نقش ها و مسئولیت ها

✚ دبیر هیات حاکمیت

- تایید و ابلاغ منشور طرح
- کنترل همراستا بودن طرح با استراتژی سازمانی
- مدیریت ممیزی طرح
- گزارش دهی به هیات مدیره
- تامین منابع مورد نیاز طرح
- تصمیم گیری نهایی در مورد مختومه نمودن اجزای طرح

✚ معاون طرح و برنامه

- انجام ممیزی طرح
- بررسی و تایید برنامه های توسعه ای طرح
- همکاری در تدوین برنامه های طرح

✚ معاون فروش و بازاریابی

- بررسی وضعیت عملکرد فروش و بازاریابی طرح
- ارائه راهکارهای ارتقای عملکرد در صورت شناسایی شکاف عملکردی در فروش
- بررسی چگونگی انجام بازاریابی محصولات جدید
- مدیریت سنجش رضایت مشتری

کد مدرک: GP-Fa-08-00 صفحه: ۴ از ۱۰	برنامه حاکمیت طرح Program Governance Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

- مدیریت ارتقای جایگاه برند

✚ معاون مالی و حسابداری

- ممیزی مالی و حسابداری طرح
- پیگیری تامین مالی مطابق با برنامه طرح
- بررسی وضعیت درآمدهای طرح
- بررسی وضعیت هزینه کرد طرح و ارائه راهکار در صورت شناسایی شکاف

✚ دبیر دفتر مدیریت طرح

- مدیریت تعاملات میان طرح و پورتفولیوی سازمانی
- پیگیری به منظور گردآوری درس های آموخته شده طرح
- همکاری پررنگ تر در آغاز یا اختتام طرح

✚ مدیر طرح

- مطابق با شرح وظایف ابلاغی در منشور طرح

۴- تصمیم گیری های مرتبط با طرح

ردیف	عنوان تصمیم	توضیح
۱	مصوبات نشست های هیات حاکمیت	درجه بندی مصوبه ها به سه دسته: - مصوبه های مرتبط سهامداران - مصوبه های مرتبط با ذی نفعان - مصوبه های مرتبط با طرح - مصوبه های عمومی درج مصوبه ها در پایگاه داده ای و ارائه دسترسی به نمایندگان نهادهای یاد شده برای پیگیری مصوبه ها. در مورد مصوبه های عمومی دبیر هیات اقدام خواهد کرد
۲	تصمیم گیری های مرتبط با تامین مالی	پس از تصمیم گیری در هیات حاکمیت و با تصویب هیات مدیره نهایی خواهد شد
۳	تصمیم گیری در مورد اختتام عناصر	پس از ارائه گزارش مدیر طرح در نشست هیات حاکمیت تصویب خواهد شد
۴	تصمیم گیری در مورد اختتام طرح	پس از ارائه گزارش مدیر طرح در نشست هیات حاکمیت و پس از تصویب در هیات مدیره نهایی خواهد شد
۵	تصمیم گیری در مورد ممیزی طرح	پس از ارائه گزارش ممیزی که منجر به صدور پروژه های بهبود خواهد شد
۶	تصویب گزارش به مجمع سهامداران	توسط مدیر طرح آماده خواهد شد که پس از تایید هیات حاکمیت و تصویب هیات

کد مدرک: GP-Fa-08-00 صفحه: ۵ از ۱۰	برنامه حاکمیت طرح Program Governance Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

ردیف	عنوان تصمیم	توضیح
		مدیره در مجمع ارائه خواهد شد
۷	تصمیم های مرتبط با اطلاع رسانی به ذی نفعان	تصمیم گیری در مورد میزان و چگونگی اطلاع رسانی به ذی نفعان مختلف در هیات حاکمیت

۵- زمان بندی جلسات

دستورالعمل برگزاری جلسات به شرح زیر خواهد بود:

زمان نشست ها: روزهای یکشنبه اول هر ماه ساعت ۱۴ الی ۱۸

دوره برگزاری نشست ها: ماهانه

اعضای شرکت کننده: اعضای هیات حاکمیت و در صورت نیاز نمایندگان واحدها یا پروژه ها

چگونگی دعوت از اعضا: توسط دبیر هیات و از طریق اطلاع رسانی سیستم اتوماسیون در کنار اطلاع رسانی ایمیل و پیامکی

چگونگی تهیه صورت جلسات: در پایان هر نشست تایید اولیه مصوبه ها از اعضا گرفته می شود که پس از آماده سازی صورت جلسه تا ۲ روز پس از جلسه، اطلاع رسانی صورت خواهد پذیرفت.

پیگیری مصوبه ها: از طریق طراحی و اجرای سیستم پایش مصوبات

دستور عمومی جلسات:

بررسی همسویی طرح از طریق بررسی راهبرد سازمان و طرح

بررسی وضعیت منافع طرح

بررسی مصوبه های نشست پیشین

سایر دستورهای تدوین شده برای نشست

۶- الزامات بازبینی درگاه

در هر درگاه پیشرفت و پیامدهای طرح را در یک زمان مشخص بازنگری می شود تا حاکمیت را قادر سازد که گذر از یک مرحله مشخص از طرح را به مرحله دیگر تایید نماید.

کد مدرک: GP-Fa-08-00 صفحه: ۶ از ۱۰	برنامه حاکمیت طرح Program Governance Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

الزامات زیر در بازبینی درگاه مطرح هستند:

- ✚ همسویی راهبردی طرح و اجزای آن با اهداف تعریف شده سازمان و طرح
- ✚ پیامد فعالیت های اجزای طرح، به منظور ارزیابی منافع حاصل شده در مقابل منافع مورد انتظار و در صورت نیاز
- بروزرسانی برنامه طرح
- ✚ ریسک های که طرح با آن ها روبروست، برای آن که اطمینان حاصل شود ریسک ها مورد پذیرش هستند و یا در صورت نیاز برنامه ای برای کاهش آن تدارک دیده شود.
- ✚ منابع مورد نیاز طرح و میزان تعهد سازمان به تامین آن ها
- ✚ رضایت ذی نفعان از عملکرد کنونی طرح
- ✚ همسویی طرح با استانداردهای کیفی سازمانی
- ✚ اطلاعاتی که برای اولویت بندی راهبردی یا سرمایه گذاری سازمانی حیاتی است.
- ✚ مشکل هایی که باید برای پیشرفت بهتر طرح مرتفع شوند
- ✚ نیاز بالقوه به تغییرات

۷- الزامات ارزیابی عملکرد طرح

عملکرد طرح از طریق ارزیابی دستیابی به منافع در هر مقطع زمانی مطابق با جدول زیر سنجیده خواهد شد:

ردیف	آرمان	وضعیت پیشرفت	اهداف	شاخص های سالانه				
				۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶
۱	توسعه فرصت های درآمدی	برنامه ای	درصد افزایش درآمد سالانه	۸٪	۱۰٪	۱۰٪	۱۲٪	۱۲٪
		واقعی	درصد افزایش درآمد سالانه					
۲	افزایش تعداد مشتریان	برنامه ای	درصد افزایش تعداد مشتریان حقیقی	۵٪	۵٪	۶٪	۷٪	۸٪
		واقعی	درصد افزایش درآمد سالانه					
		برنامه ای	تعداد تجمعی مشتریان حقوقی (شرکت های بزرگ)	۰	۱	۲	۳	۴
		واقعی	تعداد تجمعی مشتریان حقوقی (شرکت های بزرگ)					
۳	کسب رضایت مشتری	برنامه ای	درصد مشتریانی که فرم	۸۰	۸۵	۹۰	۹۰	۹۰

کد مدرک: GP-Fa-08-00 صفحه: ۷ از ۱۰	برنامه حاکمیت طرح Program Governance Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

ردیف	آرمان	وضعیت پیشرفت	اهداف	شاخص های سالانه				
				۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶
			رضایت نامه یا شکایت نامه داده اند					
		واقعی	درصد مشتریانی که فرم رضایت نامه یا شکایت نامه داده اند					
		برنامه ای	میانگین میزان رضایت مشتریان (رضایت نامه های اظهارشده)	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۸۵
		واقعی	میانگین میزان رضایت مشتریان (رضایت نامه های اظهارشده)					
		برنامه ای	درصد مشتریانی که تمایل به ادامه دریافت خدمات دارند	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۸۵
		واقعی	درصد مشتریانی که تمایل به ادامه دریافت خدمات دارند					
۴	ارتقای جایگاه برند	برنامه ای	قرارگیری نام تهرانت در فهرست برندها	رتبه چهارم	رتبه چهارم	رتبه سوم	رتبه دوم	رتبه نخست
		واقعی	قرارگیری نام تهرانت در فهرست برندها					
۵	ارتقا سبد خدمات و پایداری درآمد	برنامه ای	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقیقی	۱	۱	۲	۲	۳
		واقعی	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقیقی					
		برنامه ای	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقوقی	۰	۱	۲	۳	۴
		واقعی	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقوقی					

کد مدرک: GP-Fa-08-00 صفحه: ۸ از ۱۰	برنامه حاکمیت طرح Program Governance Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	--

۸- فرآیند آغاز، اختتام و انتقال عناصر طرح

تایید حاکمیتی برای آغاز یک عنصر جدید شامل موارد زیر است:

- توسعه، به روزرسانی و تایید دوباره مورد کسب و کار
- اطمینان از در دسترس بودن منابع مورد نیاز
- تعریف یا تایید دوباره افراد پاسخگو برای مدیریت یا اداره عناصر طرح
- اطمینان از اطلاع رسانی موارد مهم به ذی نفعان
- اطمینان از استقرار برنامه های کنترل کیفی مورد نیاز
- اختیاردهی به ساختار حاکمیتی مورد نیاز برای پیگیری پیشرفت عناصر طرح
- فعالیت هر کدام از اجزا مطابق با استانداردهای مرتبط با آن حوزه پیگیری خواهد شد. برای نمونه در مورد پروژه ها، استاندارد PMBOK می تواند به عنوان مرجع مد نظر باشد.

همچنین تایید هیات حاکمیت برای پایان یا انتقال هر کدام از اجزای طرح مورد نیاز است که ارزیابی آن می تواند شامل موارد زیر باشد:

- تایید این که مورد کسب و کار تامین شده است و پیگیری آن بخش از اهداف می تواند متوقف شود.
- اطمینان از اطلاع رسانی در مورد خاتمه بخش مورد نظر از طرح به ذی نفعان
- اطمینان از همسویی عناصر طرح با برنامه های کیفی
- ارزیابی درس های آموخته شده از اجرای و انتقال طرح
- تایید این که همه راهکارهای پذیرفته شده در استانداردها برای خاتمه طرح یا پروژه تامین شده اند.

اختتام طرح بر اساس چک لیست انجام خواهد شد:

گروه	پرسش	کاربرد (دارد/ندارد)	وضعیت تحقق (بله/خیر)	توضیحات
یکپارچگی	آیا کلیه مدارک و مستندات طرح جمع آوری و بایگانی شده است؟			
	آیا تمام مشکلات و مسائل طرح رفع شده است؟			
	آیا تمام تغییرات مصوب طرح اعمال شده است؟			
	آیا تمام تغییرات طرح اعم از تغییرات زمان، مالی، تأمین کنندگان و ... به کلیه ذینفعان مربوطه من الجمله کارفرما اطلاع داده شده و توافق شده است؟			
محدوده	آیا کلیه اقلام قابل تحویل محصول/خدمات طرح به			

کد مدرک : GP-Fa-08-00 صفحه: ۹ از ۱۰	برنامه حاکمیت طرح Program Governance Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	-------------------------------------

گروه	پرسش	کاربرد (دارد/ندارد)	وضعیت تحقق (بله/خیر)	توضیحات
	کارفرما یا سایر ذینفعان مطابق بیانیه منافع طرح ارائه شده است؟			
	آیا آخرین تغییرات اقلام قابل تحویل، دستاورد ها و شرایط پذیرش آنها با کارفرما توافق شده است؟			
	آیا شرایط پذیرش کلیه اقلام قابل تحویل طرح من جمله شرایط کیفی آنها رعایت شده و مدارک مربوطه تکمیل گردیده است؟			
	آیا کلیه کارهای باقی مانده طرح (خارج از الزامات و تعهدات پروژه) شناسایی و تعیین تکلیف شده است؟			
منابع	آیا کلیه تجهیزات و اثاثیه تیم طرح تحویل داده شده است؟			
	آیا کلیه تجهیزات و منابع اجاره شده تحویل و منابع مالی در گرو مؤجر آزاد شده است؟			
	آیا کلیه منابع مازاد طرح (اعم از مالی یا غیر مالی) تحویل داده شده است؟			
مالی	آیا کلیه صورت وضعیت های طرح صادر شده است؟			
	آیا کلیه بدهی های طرح به فروشندگان / پیمانکاران و مطالبات تیم طرح پرداخت شده است؟			
	آیا گزارش های مالی پروژه شامل هزینه ها و منافع طرح تهیه شده است؟			
	آیا حساب های بانکی ایجاد شده جهت طرح بسته شده است؟			
تیم پروژه	آیا برنامه آموزشی تیم طرح محقق شده است؟			
تدارکات	آیا کلیه قراردادهای منعقد شده با تامین کنندگان بطور رسمی خاتمه/ فسخ شده است؟			
	آیا کلیه اسناد و مدارک مورد نیاز از تامین کنندگان اخذ شده است؟			
ارتباطات	آیا به کلیه ذینفعان پروژه درخصوص تکمیل مراحل طرح اطلاع رسانی شده است؟			
	آیا گزارش اختتام طرح ارائه شده است؟			

کد مدرک: GP-Fa-08-00 صفحه: ۱۰ از ۱۰	برنامه حاکمیت طرح Program Governance Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	-------------------------------------

۹- ارزیابی اثربخشی طرح

اثربخشی طرح بر اساس میزان دستیابی به منافع سنجیده خواهد شد.

مسئولیت ارزیابی هر کدام از منافع مطابق جدول زیر خواهد بود:

ردیف	منفعت	هدف	مسئول
۱	توسعه فرصت های درآمدی	درصد افزایش درآمد سالانه	دبیر هیات حاکمیت/مدیر امور مالی و حسابداری
۲	افزایش تعداد مشتریان	درصد افزایش تعداد مشتریان حقیقی	معاون فروش و بازاریابی
		تعداد تجمعی مشتریان حقوقی (شرکت های بزرگ)	معاون فروش و بازاریابی
۳	کسب رضایت مشتری	درصد مشتریانی که فرم رضایت نامه یا شکایت نامه داده اند	معاون فروش و بازاریابی
		میانگین میزان رضایت مشتریان (رضایت نامه های اظهارشده)	معاون فروش و بازاریابی
		درصد مشتریانی که تمایل به ادامه دریافت خدمات دارند	معاون فروش و بازاریابی
۴	ارتقای جایگاه برند	قرارگیری نام تهرانت در فهرست برندها	معاون فروش و بازاریابی
۵	ارتقا سبد خدمات و پایداری سازی درآمد	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقیقی	دبیر دفتر مدیریت طرح
		تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقوقی	دبیر دفتر مدیریت طرح

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

ارزیابی درگاه مرحله

Phase Gate Review Agenda

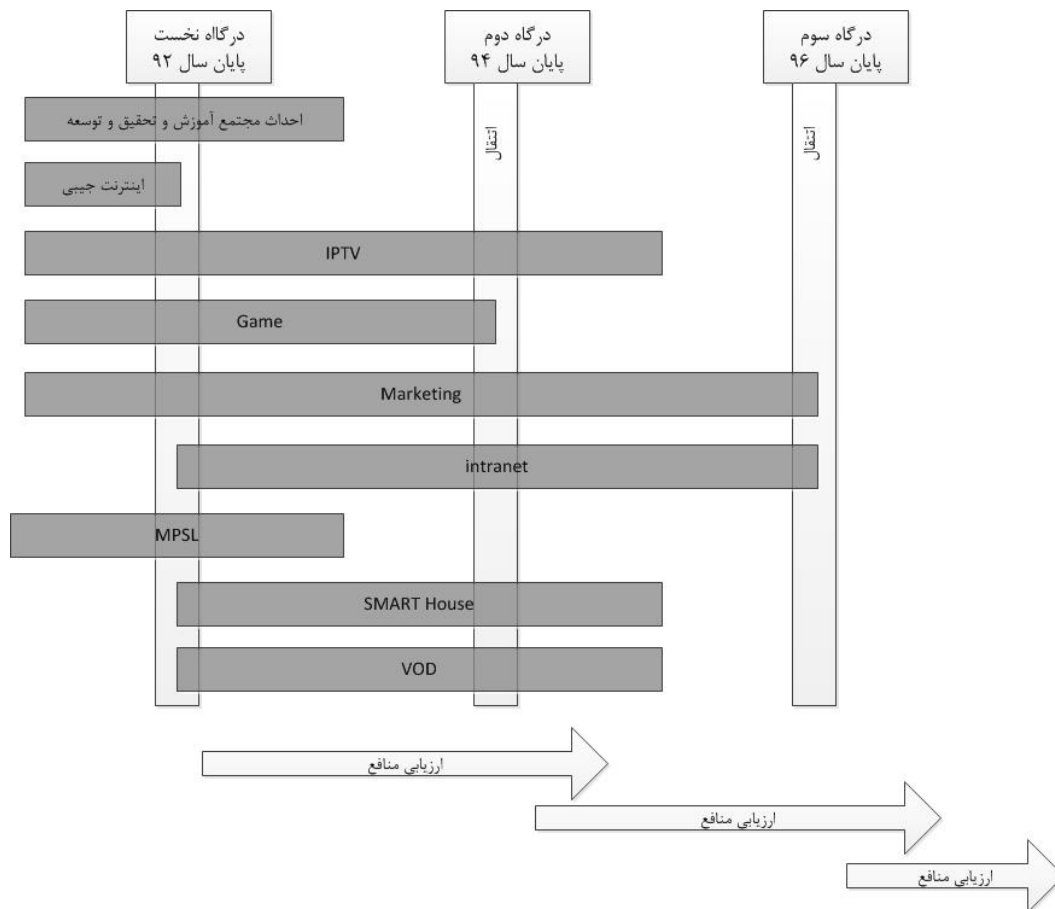
تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: GR-Fa-09-00 صفحه: ۲ از ۱۰	ارزیابی درگاه مرحله Phase Gate Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	--

هدف

برای آن که بتوان نسبت به توجیه پذیر بودن طرح در طول دوره چرخه عمر خود اطمینان حاصل کرد و همچنین مطمئن شد که منافع به صورت پایدار در حال دستیابی می باشند، نیاز است که در بازه های زمانی مشخص که از آن با نام «درگاه» یاد می شود وضعیت طرح را ارزیابی نمود و روند آن را بررسی نمود.

در طرح «متنوع سازی خدمات تهرانت» این درگاه مراحل به صورت شکل زیر تعریف شده اند.

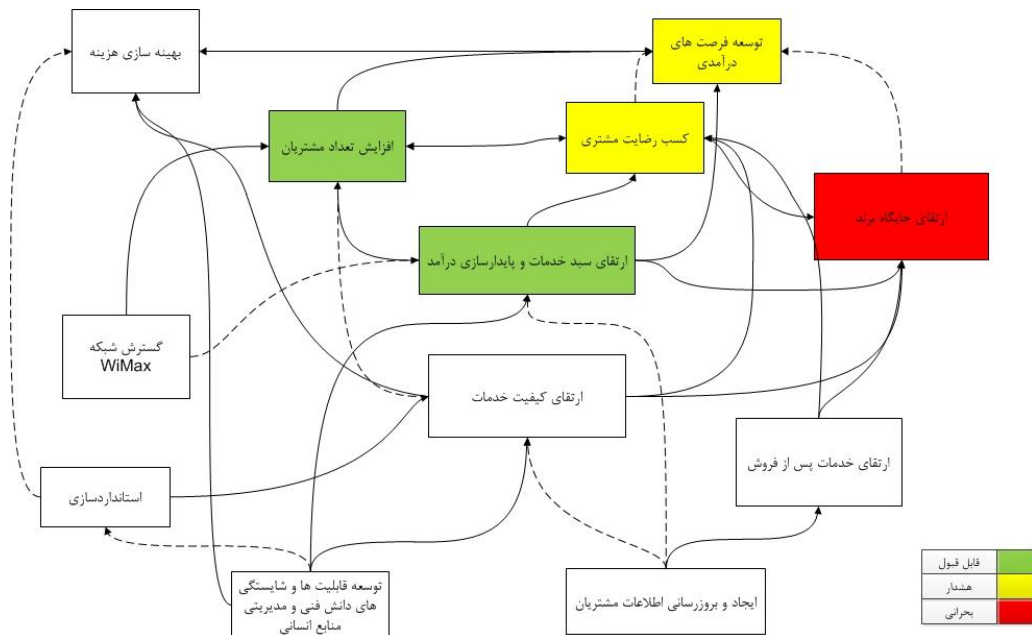


در هر کدام از این درگاه ها نیاز است که طی جلساتی درباره طرح به شرح زیر تصمیم گیری شود:

۱- توضیح کلی در مورد وضعیت طرح

در این بخش مدیر طرح به تشریح وضعیت منافع طرح مطابق با نقشه راهبردی سازمان خواهد پرداخت. وی وضعیت منافع را در آن تاریخ را با کمک رنگ های سبز، زرد یا قرمز که به ترتیب نمایانگر وضعیت مطلوب، هشدار و بحران هستند در نقشه راهبردی سازمان مشخص می نماید. (یک نمونه از این گزارش در ادامه آمده است)

کد مدرک: GR-Fa-09-00 صفحه: ۳ از ۱۰	ارزیابی درگاه مرحله Phase Gate Review Agenda	شرکت تهران طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	------------------------------------



سپس با توضیح مرتبط با هر کدام از این وضعیت ها در جدول زیر ارائه می گردد.

ردیف	عنوان منفعت	وضعیت منفعت	دلایل و توضیحات	اقدام های اصلاحی و یا بهبود دهنده
۱				
۲				
۳				
۴				
۵				
۶				

۲- دستاوردهای تکمیل شده

در هر کدام از درگاه ها با توجه به پروژه ها و طرح های در دست انجام، این مساله بررسی می شود که آیا مطابق با برنامه هر کدام از دستاوردهای پروژه ها یا طرح ها محقق شده اند یا خیر؟
در هر کدام از درگاه ها نیاز است که مطابق با جدول زیر تکمیل دستاوردهای آن درگاه بررسی شود:

درگاه مرحله ۱		
ردیف	عنوان دستاورد	توضیح
۱.	اینترنت های جیبی	

کد مدرک: GR-Fa-09-00 صفحه: ۴ از ۱۰	ارزیابی درگاه مرحله Phase Gate Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

درگاه مرحله ۱		
ردیف	عنوان دستاورد	توضیح
۲.	گزارش مطالعات IPTV	
۳.	زیرساخت Game	
۴.	گزارش مطالعات MPSL	
۵.	درس های آموخته شده	
۶.	گزارش های مالی	
۷.	مکاتبات مهم	
۸.	گزارش بازاریابی	

درگاه مرحله ۲		
ردیف	عنوان دستاورد	توضیح
۱.	مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه	
۲.	مجوزهای IPTV	
۳.	Game های خریداری شده	
۴.	MPSL راه اندازی شده	
۵.	زیرساخت اینترنت	
۶.	زیرساخت SMART House	
۷.	زیرساخت VOD	
۸.	درس های آموخته شده	
۹.	گزارش های مالی	
۱۰.	مکاتبات مهم	
۱۱.	گزارش بازاریابی	

درگاه مرحله ۳		
ردیف	عنوان دستاورد	توضیح
۱.	IPTV راه اندازی شده	
۲.	اینترنت راه اندازی شده	
۳.	Game های خریداری شده	
۴.	SMART House راه اندازی شده	

کد مدرک: GR-Fa-09-00 صفحه: ۵ از ۱۰	ارزیابی درگاه مرحله Phase Gate Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

درگاه مرحله ۳		
ردیف	عنوان دستاورد	توضیح
۵.	VOD راه اندازی شده	
۶.	درس های آموخته شده	
۷.	گزارش های مالی	
۸.	مکاتبات مهم	
۹.	گزارش بازاریابی	

۳- منافع محقق شده

منافع طرح در هر کدام از مراحل با توجه به جدول منافع بررسی و وضعیت آن تحلیل می شود.

ردیف	آرمان	وضعیت پیشرفت	اهداف	درگاه ۱	درگاه ۲	درگاه ۳	توضیح
				۹۲	۹۴	۹۶	
۱	توسعه فرصت های درآمدی	برنامه ای	درصد افزایش درآمد سالانه	۸٪	۱۰٪	۱۲٪	
		واقعی	درصد افزایش درآمد سالانه				
۲	افزایش تعداد مشتریان	برنامه ای	درصد افزایش تعداد مشتریان حقیقی	۵٪	۶٪	۸٪	
		واقعی	درصد افزایش درآمد سالانه				
		برنامه ای	تعداد تجمعی مشتریان حقوقی (شرکت های بزرگ)	۰	۲	۴	
		واقعی	تعداد تجمعی مشتریان حقوقی (شرکت های بزرگ)				
۳	کسب رضایت مشتری	برنامه ای	درصد مشتریانی که فرم رضایت نامه یا شکایت نامه داده اند	۸۰	۹۰	۹۰	
		واقعی	درصد مشتریانی که				

کد مدرک: GR-Fa-09-00 صفحه: ۶ از ۱۰	ارزیابی درگاه مرحله Phase Gate Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

ردیف	آرمان	وضعیت پیشرفت	اهداف	درگاه ۱	درگاه ۲	درگاه ۳	توضیح
				۹۲	۹۴	۹۶	
			فرم رضایت نامه یا شکایت نامه داده اند				
		برنامه ای	میانگین میزان رضایت مشتریان (رضایت نامه های اظهارشده)	۷۰	۸۰	۸۵	
		واقعی	میانگین میزان رضایت مشتریان (رضایت نامه های اظهارشده)				
		برنامه ای	درصد مشتریانی که تمایل به ادامه دریافت خدمات دارند	۷۰	۸۰	۸۵	
		واقعی	درصد مشتریانی که تمایل به ادامه دریافت خدمات دارند				
۴	ارتقای جایگاه برند	برنامه ای	قرارگیری نام تهرانت در فهرست برندها	رتبه چهارم	رتبه سوم	رتبه نخست	
		واقعی	قرارگیری نام تهرانت در فهرست برندها				
۵	ارتقا سبد خدمات و پایداری سازی درآمد	برنامه ای	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقیقی	۱	۲	۳	
		واقعی	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقیقی				
		برنامه ای	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان	۰	۲	۴	

کد مدرک: GR-Fa-09-00 صفحه: ۷ از ۱۰	ارزیابی درگاه مرحله Phase Gate Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

ردیف	آرمان	وضعیت پیشرفت	اهداف	درگاه ۱	درگاه ۲	درگاه ۳	توضیح
				۹۲	۹۴	۹۶	
			حقوقی				
		واقعی	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقوقی				

۴- معیارهای خروجی درگاه

فعاليتها در شروع هر فاز وابستگی بحرانی به اتمام فعاليتهاي فاز قبل دارد که پایان این فعاليتهاي بحرانی معیار ورود به فاز بعدی میباشد. این فعاليتهاي بحرانی در هر فاز به شرح ذیل میباشد که تکمیل آنها معیار آغاز فاز بعدی میباشد.

درگاه مرحله ۱		
ردیف	عنوان دستاورد	معیارهای خروج
۱.	اینترنت های جیبی	تکمیل خرید ۵۰۰۰۰ مود
۲.	گزارش مطالعات IPTV	تکمیل مطالعات امکان سنجی و بررسی راهکارهای قانونی
۳.	زیرساخت Game	نصب سرور
۴.	گزارش مطالعات MPSL	تکمیل مطالعات امکان سنجی و بررسی راهکارهای قانونی
۵.	احداث مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه	تکمیل طراحی و پیشرفت ۵۰٪ ساختمان

درگاه مرحله ۲		
ردیف	عنوان دستاورد	معیارهای خروج
۱.	مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه	تکمیل و راه اندازی مجتمع
۲.	IPTV	دریافت مجوزهای IPTV و تکمیل زیرساختهای قانونی
۳.	Game	خرید و راه اندازی ۴۰ بازی تحت شبکه
۴.	MPSL	راه اندازی کامل بستر MPSL
۵.	اینترنت	تکمیل زیرساخت اینترنت و راه اندازی اینترنت برای حداقل دو مشتری حقوقی و تجاری و گزارش درس آموخته ها

کد مدرک : GR-Fa-09-00 صفحه: ۸ از ۱۰	ارزیابی درگاه مرحله Phase Gate Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	-------------------------------------

درگاه مرحله ۲		
ردیف	عنوان دستاورد	معیارهای خروج
۶.	SMART House	تکمیل زیرساختارهای SMSRT HOUSE و گزارش درس آموخته ها از راه اندازی برای مشتریان حقوقی و تجاری
۷.	VOD	تکمیل زیرساختارهای VOD و گزارش درس آموخته ها از راه اندازی برای مشتریان حقوقی و تجاری

سایر مواردی که به عنوان معیارهای خروجی طرح مطرح و مورد بررسی قرار میگیرند به شرح ذیلند.

- همسویی راهبردی طرح و اجزای آن با اهداف تعریف شده سازمان و طرح
- پیامد فعالیت های اجزای طرح، به منظور ارزیابی منافع حاصل شده در مقابل منافع مورد انتظار و در صورت نیاز
- بروزرسانی برنامه طرح
- ریسک های که طرح با آن ها روبروست، برای آن که اطمینان حاصل شود ریسک ها مورد پذیرش هستند و یا در صورت نیاز برنامه ای برای کاهش آن تدارک دیده شود.
- منابع مورد نیاز طرح و میزان تعهد سازمان به تامین آن ها
- رضایت ذی نفعان از عملکرد کنونی طرح
- همسویی طرح با استانداردهای کیفی سازمانی
- اطلاعاتی که برای اولویت بندی راهبردی یا سرمایه گذاری سازمانی حیاتی است.
- مشکل هایی که باید برای پیشرفت بهتر طرح مرتفع شوند
- نیاز بالقوه به تغییرات

در درگاه شماره ۳ خروجی مورد نظر تکمیل کامل طرح و دریافت درس آموخته ها و گزارش مالی مبنی بر تحقق درآمدهای مورد نظر و امکانسنجی ادامه تحقق افزایش درآمدها میباشد.

۵- ریسک ها

ریسکهای شناسایی شده در ابتدای طرح به شرح جدول ذیل میباشد. در هر یک از درگاهها ریسکهای مرتبط با درگاه بررسی شده و در صورت وقوع، میزان تاثیر ریسک بر جنبه های مختلف طرح مانند تاثیر گذاری بر زمان اجرای طرح و هزینه های اجرا گزارش میگردد. هیات حاکمه بر اساس میزان تاثیرات و در نظر گرفتن محدوده مورد پذیرش تاثیرات در مورد برنامه جبرانی و تغییرات مترتب تصمیم گیری مینماید.

کد مدرک: GR-Fa-09-00 صفحه: ۹ از ۱۰	ارزیابی درگاه مرحله Phase Gate Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

ردیف	ریسک‌های موثر بر روال اجرای پروژه
۱.	تحت تحریم گرفتن تجهیزات مورد نیاز به دلیل شناخته شدن به عنوان محصولات با کاربرد دوگانه
۲.	وابسته بودن مشتریان به محصولات قدیمی و بروز مشکل جداسازی آن ها از طریق سیستم آموزش
۳.	عدم توانایی تیم تحقیق توسعه در همگامی با برنامه طرح
۴.	امکان ارائه مجوز برای حضور یک رقیب خارجی قوی
۵.	مشکل در راه اندازی تلویزیون اینترنتی
۶.	امکان شروع فعالیت مشابه از طرف رقبا و کاهش تعداد نفرات متخصص و در نتیجه بالا رفتن هزینه
۷.	مهاجرت برخی کارکنان متخصص

ریسک‌های فوق ریسک‌های مرتبط با اجرای طرح می‌باشد. در مرحله بعدی و در هر دروازه مدیر طرح ریسک‌های موثر بر تحقق منافع حین طرح را مطرح و تاثیرات آن بر تحقق منافع در زمان گزارش را ارائه و در مورد تاثیرات احتمالی آن در مراحل بعدی پیشبینی و گزارش نموده و برنامه‌های جبرانی بررسی می‌گردد. ریسک‌های مرتبط با تحقق منافع در حین اجرای طرح به شرح ذیل شناسایی گردیده‌اند.

۱- توسعه فرصت‌های درآمدی

- افزایش هزینه‌های بالاسری به علت تاسیس واحد تحقیق و توسعه
- کاهش قیمت فروش محصولات به علت رقابت
- عدم تحقق افزایش تعداد مشتریان با توجه به جذب مشتریان به سرویس‌های مشابه رقبا

۲- افزایش تعداد مشتریان

- حضور رقبا و جذب مشتریان بالقوه.
- عدم تحقق به موقع اهداف طرح در زمینه گسترش تعداد محصولات.
- عدم استقبال مشتریان از محصولات به واسطه قیمت بالا.

۳- کسب رضایت مشتری

- دستیابی سریعتر رقبا به محصولات جدید و کاهش رضایت مشتریان از تنوع محصولات
- عدم پایش صحیح رضایت مشتریان
- عدم تنظیم صحیح شاخصه‌های پایش و دریافت اطلاعات غلط از مشتریان

۴- ارتقای جایگاه برند

- به وجود آمدن رقیبانی با محصولات متنوعتر و کاهش اثر طرح متنوع سازی محصولات در جایگاه برند.

۵- ارتقا سبد خدمات و پایدارسازی درآمد

- جذب مشتریان حقوقی و تجاری توسط رقبا و عدم تحقق درآمد پایدار این دسته از مشتریان
- انقضاء زود هنگام تکنولوژی و محصول جدید و از دست رفتن تنوع محصول ایجاد شده.

کد مدرک: GR-Fa-09-00 صفحه: ۱۰ از ۱۰	ارزیابی درگاه مرحله Phase Gate Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	---	--

۶- زمان جلسه بعدی

- برنامه اولیه جلسات مطابق با برنامه تدوینی اولیه این سند در پایان سال ۹۲، پایان سال ۹۴ و پایان سال ۹۶ میباشد. در صورت تحقق موارد ذیل مدیر پروژه و یا هیات حاکمه طرح درخواست جلسه خارج از برنامه و زودهنگام میگردد.
- عدم تحقق معیارهای درگاه در زمان ارزیابی درگاه. برنامه پیشنهادی مدیر طرح برای تحقق معیارها مصوب شده در پایان زمان مقرر جلسه منعقد میگردد.
 - وجود بحران در مورد تحقق یک یا چند منفعت به دلایل مختلف و دریافت برنامه‌های جبرانی و تشکیل جلسه در موعد توافقی.
 - تاثیر پذیری معنادار طرح از یک یا چند ریسک و دریافت برنامه جبرانی و تشکیل جلسه در زمان پیشبینی شده تاثیر برنامه‌های جبرانی.

۷- مصوبه ها

- تایید دستاوردهای تکمیل شده.
- تایید منافع محقق شده.
- بررسی معیارهای خروجی طرح بر مبنای دستاوردها و منافع محقق شده و مجوز عبور از درگاه.
- بررسی تاثیرات ریسکهای به وقوع پیوسته و صدور مجوز ادامه طرح در صورت تاثیر ریسک در محدوده مورد پذیرش.
- تصویب برنامه های جبرانی در صورت تاثیر بیش از حد پذیرش ریسکها
- تعیین و تصویب زمان جلسه بعدی با توجه به جمیع مسائل مطرح شده در جلسه.

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

ارزیابی طرح

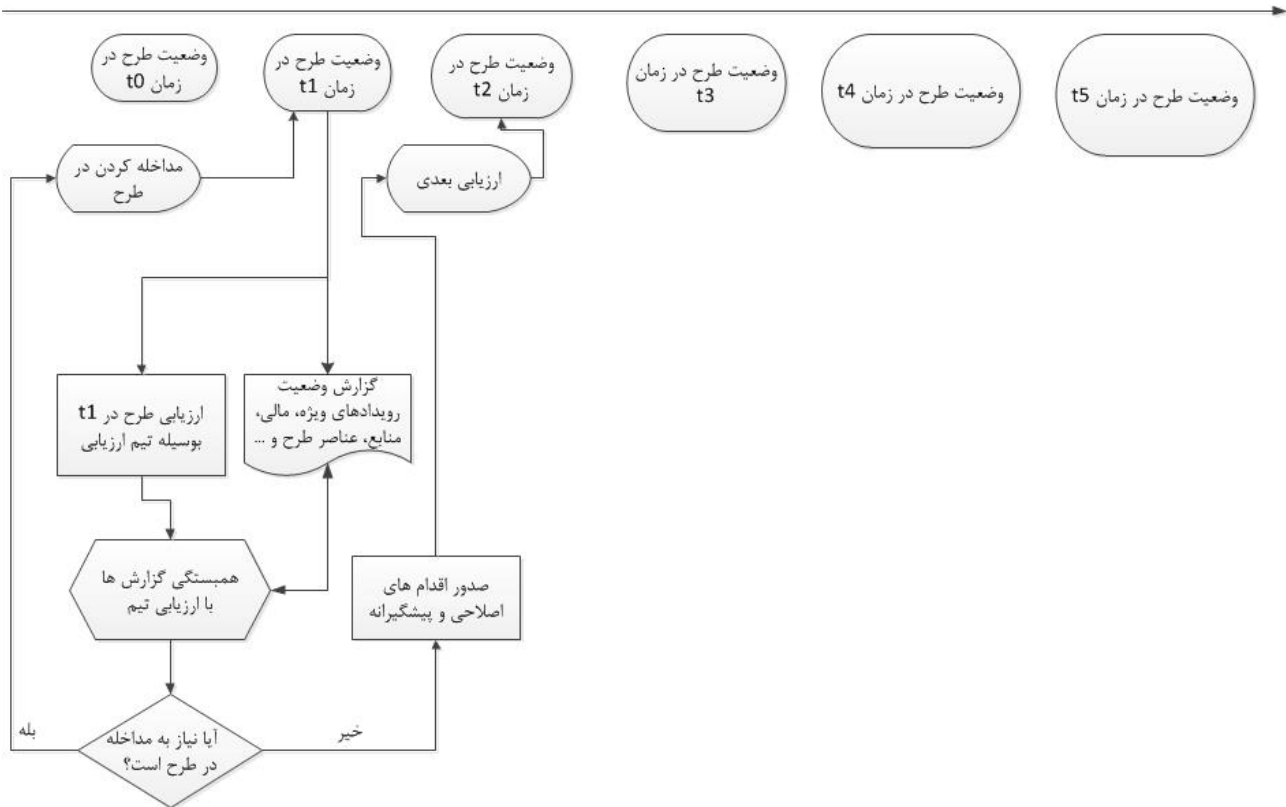
Program Review Agenda

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: RG-Fa-10-00 صفحه: ۲ از ۱۴	ارزیابی طرح Program Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	--

هدف

ارزیابی طرح در کنار ارزیابی درگاه مرحله انجام می شود تا در دوره های مشخص وضعیت طرح مشخص و اقدامات لازم در این زمینه صورت پذیرد. شکل زیر شمای کلی این ارزیابی را نشان می دهد.

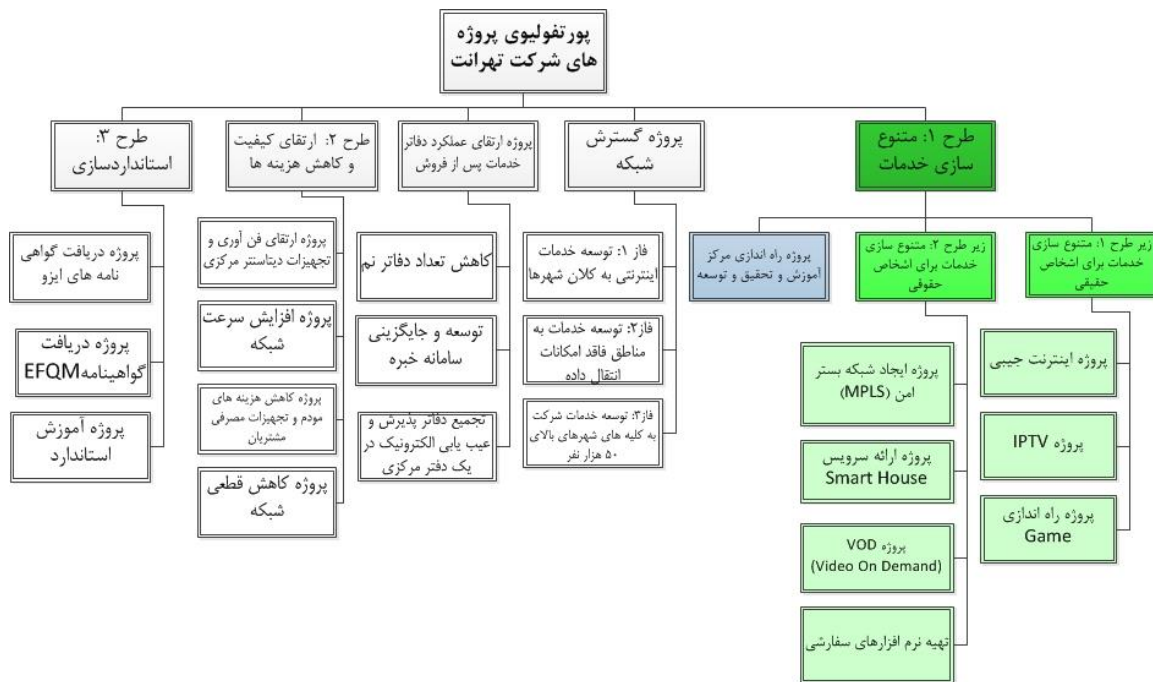


در نشست های ارزیابی موارد زیر تکمیل و گزارش خواهند شد.

۱- توضیح کلی در مورد طرح

طرح متنوع سازی خدمات در راستای دست یابی به اهداف راهبردی شرکت تهرانت تعریف گردیده است. این طرح به همراه زیرطرح ها و پروژه های مرتبط در پورتفولیوی شرکت تهرانت به شرح زیر نمایش داده می شود. مدت زمان در نظر گرفته شده برای انجام این طرح پنج سال است که ظرف این مدت باید به منافع تعریف شده به شامل (افزایش تعداد مشتریان، افزایش رضایت مشتری، ارتقای جایگاه برند، توسعه فرصت های درآمدی، پایدارسازی درآمد) دست یافته شود.

کد مدرک: RG-Fa-10-00 صفحه: ۳ از ۱۴	ارزیابی طرح Program Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------



۲- وضعیت رویدادهای ویژه و دستاوردهای طرح

در هر کدام از درگاه ها با توجه به پروژه ها و طرح های در دست انجام، این مساله بررسی می شود که آیا مطابق با برنامه هر

کدام از دستاوردهای پروژه ها یا طرح ها محقق شده اند یا خیر؟

در هر کدام از درگاه ها نیاز است که مطابق با جدول زیر تکمیل دستاوردهای آن درگاه بررسی شود:

ردیف	عنوان دستاورد	میزان پیشرفت برنامه ای	میزان پیشرفت واقعی	پیش بینی تکمیل	توضیح
۱.	مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه				
۲.	اینترنت های جیبی				
۳.	IPTV				
۴.	Game				
۵.	MPSL				
۶.	اینترنت				
۷.	SMART House				
۸.	VOD				
۹.	مکاتبات مهم				
۱۰.	گزارش بازاریابی				
۱۱.	پیشرفت کلی طرح				

کد مدرک: RG-Fa-10-00 صفحه: ۴ از ۱۴	ارزیابی طرح Program Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

توضیح در مورد وضعیت تکمیل هر کدام از رویدادهای ویژه	۱۳۹۶	۱۳۹۵	۱۳۹۴	۱۳۹۳	۱۳۹۲	
				○		احداث مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه
					○	اینترنت جیبی
		○				IPTV
			○			Game
	○					Marketing
	○					Intranet
				○		MPLS
		○				Smart House
		○				VOD

۳- وضعیت منافع

منافع طرح در هر کدام از مراحل با توجه به جدول منافع بررسی و وضعیت آن تحلیل می شود.

توضیح	درگاه ۳	درگاه ۲	درگاه ۱	اهداف	وضعیت پیشرفت	آرمان	ردیف
	۹۶	۹۴	۹۲				
	٪۱۲	٪۱۰	٪۸	درصد افزایش درآمد سالانه	برنامه ای	توسعه فرصت های درآمدی	۱
				درصد افزایش درآمد سالانه	واقعی		
	٪۸	٪۶	٪۵	درصد افزایش تعداد مشتریان حقیقی	برنامه ای	افزایش تعداد مشتریان	۲
				درصد افزایش درآمد سالانه	واقعی		
	۴	۲	۰	تعداد تجمعی مشتریان حقوقی (شرکت های بزرگ)	برنامه ای		
				تعداد تجمعی مشتریان حقوقی (شرکت های بزرگ)	واقعی		
	۹۰	۹۰	۸۰	درصد مشتریانی که	برنامه ای	کسب رضایت	۳

کد مدرک: RG-Fa-10-00 صفحه: ۵ از ۱۴	ارزیابی طرح Program Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

ردیف	آرمان	وضعیت پیشرفت	اهداف	درگاه ۱	درگاه ۲	درگاه ۳	توضیح
				۹۲	۹۴	۹۶	
	مشتری		فرم رضایت نامه یا شکایت نامه داده اند				
		واقعی	درصد مشتریانی که فرم رضایت نامه یا شکایت نامه داده اند				
			میانگین میزان رضایت مشتریان (رضایت نامه های اظهار شده)	۷۰	۸۰	۸۵	
		واقعی	میانگین میزان رضایت مشتریان (رضایت نامه های اظهار شده)				
			درصد مشتریانی که تمایل به ادامه دریافت خدمات دارند	۷۰	۸۰	۸۵	
		واقعی	درصد مشتریانی که تمایل به ادامه دریافت خدمات دارند				
۴	ارتقای جایگاه برند	برنامه ای	قرارگیری نام تهرانت در فهرست برندها	رتبه چهارم	رتبه سوم	رتبه نخست	
		واقعی	قرارگیری نام تهرانت در فهرست برندها				
۵	ارتقا سبد خدمات و پایداری درآمد	برنامه ای	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقیقی	۱	۲	۳	
		واقعی	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان				

کد مدرک : RG-Fa-10-00 صفحه: ۶ از ۱۴	ارزیابی طرح Program Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	-------------------------------------

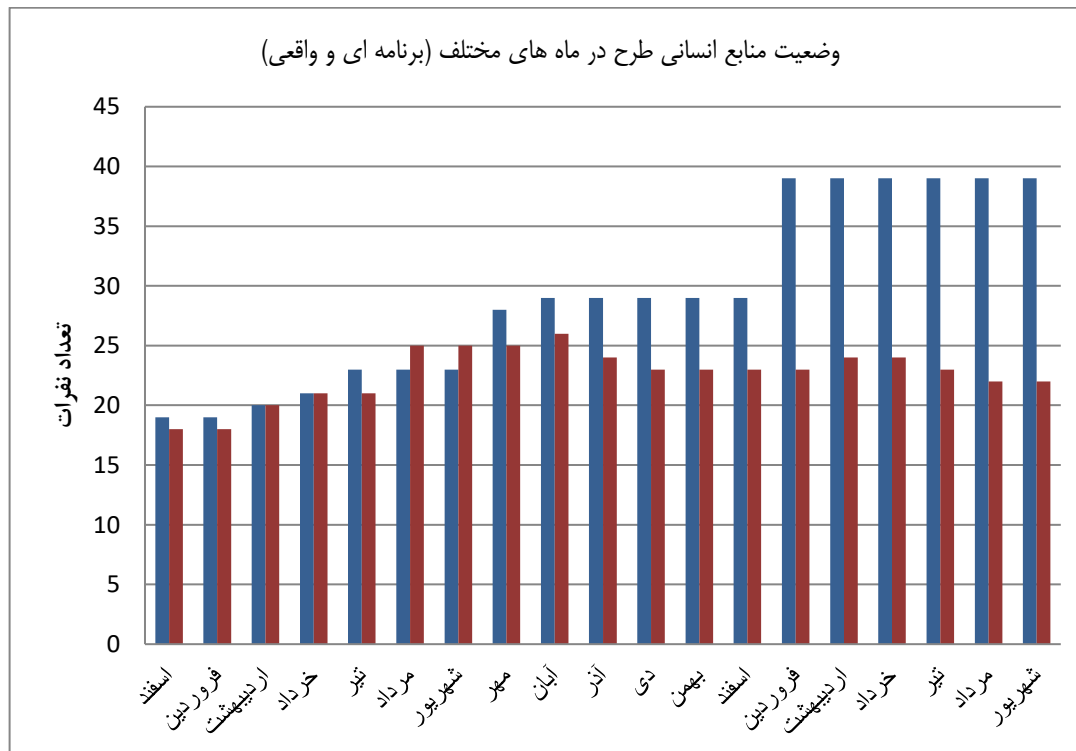
ردیف	آرمان	وضعیت پیشرفت	اهداف	درگاه ۱	درگاه ۲	درگاه ۳	توضیح
				۹۲	۹۴	۹۶	
			حقیقی				
		برنامه ای	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقوقی	۰	۲	۴	
		واقعی	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقوقی				

۴- وضعیت منابع

در بخش منابع باید دو موضوع بررسی شود:

۱- هیستوگرام منابع انسانی

در این هیستوگرام وضعیت برنامه ای و واقعی منابع انسانی تشریح و با یکدیگر مقایسه می شود. یک نمونه از هیستوگرامی که باید تهیه شود در ادامه آورده شده است.



کد مدرک: RG-Fa-10-00 صفحه: ۷ از ۱۴	ارزیابی طرح Program Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

۲- وضعیت منابع مورد نیاز

مطابق با جدول زیر وضعیت منابع مورد نیاز تحلیل می شوند. در این جدول با کمک رنگ های سبز، زرد یا قرمز که به ترتیب نمایانگر وضعیت مطلوب، هشدار و بحران هستند نمایش داده می شود و سپس توضیح های ضروری در مورد هر کدام ارائه می شود.

ردیف	نوع منبع	وضعیت	توضیحات
۱	دستگاه های اینترنت جیبی		
۲	تجهیزات مورد نیاز برای IPTV		
۳	تجهیزات مورد نیاز برای راه اندازی Game		
۴	تجهیزات مورد نیاز برای شبکه MPLS		

۵- وضعیت عناصر

این بخش مطابق با نمودار زیر تکمیل خواهد شد که توضیحات لازم در مورد هر کدام از در جدول ادامه دارد می شود.

اهداف کلی طرح: افزایش سود به میزان دست کم ۵۰٪ در عرض ۵ سال از طریق افزایش تعداد مشتریان و تنوع خدمات ارائه شده، پایدارسازی سبد خدمات شرکت از طریق ایجاد وابستگی شرکت های بزرگ به خدمات این شرکت ایفای نقش مسئولیت اجتماعی جهت تسهیل انتقال اطلاعات و ارتقای دانش عمومی										طرح متنوع سازی خدمات شرکت تهرانت							
		ه	م	ط	ط				○	○	۱	○	○	○	○		
		ه	م	ط	ط					○	۲		○	○		○	
		ه	م	ط	ط			○	○	○	۳		○	○		○	
		ه	م	ط	ط				○	○	۴		○	○		○	
			ط	م	ه		○	○	○	○	۵	○		○		○	
		ه	م	ه	ط		○	○	○	○	۶	○	○	○		○	
		ه	م	ه	ط				○	○	۷	○	○	○		○	
		ه	م	ه	ط			○	○	○	۸	○	○	○		○	
		ه	م	ه	ط			○	○	○	۹	○	○	○		○	
					ه	م					۱		○	○	○		
				ه	م	ط					۲		○	○	○		
		ه	ه	م							۳		○	○	○		
تأمین کنندگان	کارکنان طرح	مدیران پروژه	مدیر طرح	هیات حاکمیت طرح	سهامداران	۱۳۹۶	۱۳۹۵	۱۳۹۴	۱۳۹۳	۱۳۹۲			پایدارسازی درآمد	توسعه فرصت های درآمدی	ارتقای جایگاه برند	افزایش رضایت مشتری	افزایش تعداد مشتریان

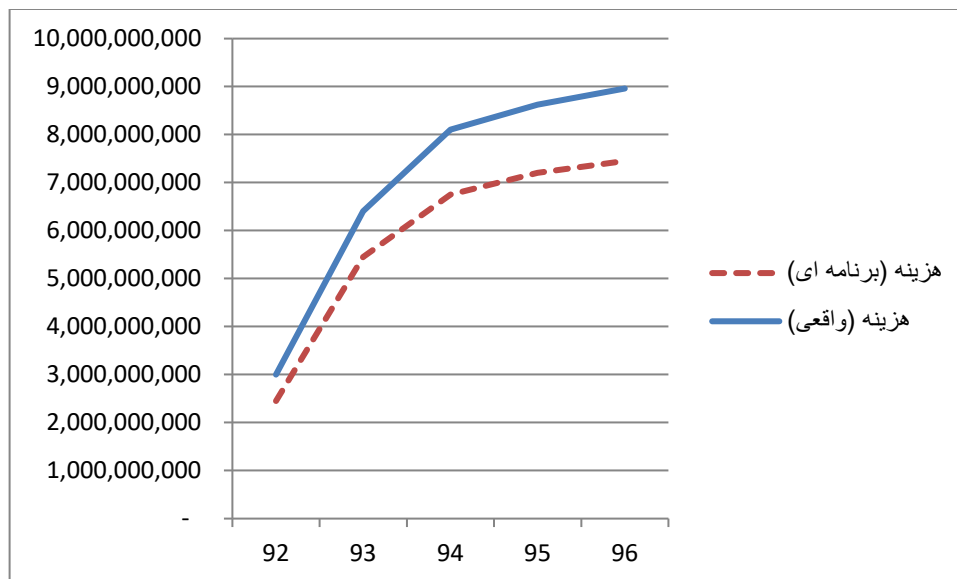
م: مسئول - ه: همکار - ط: مطلع

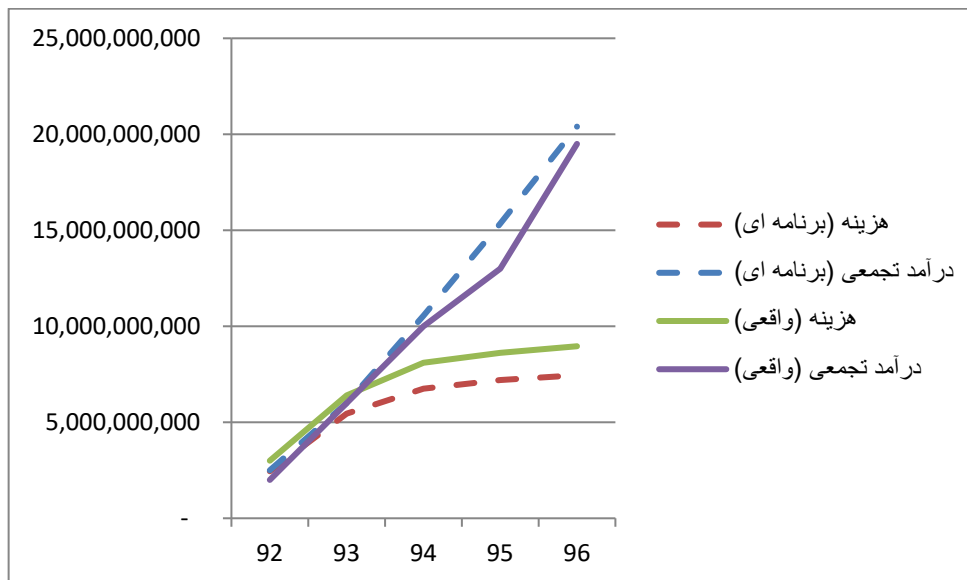
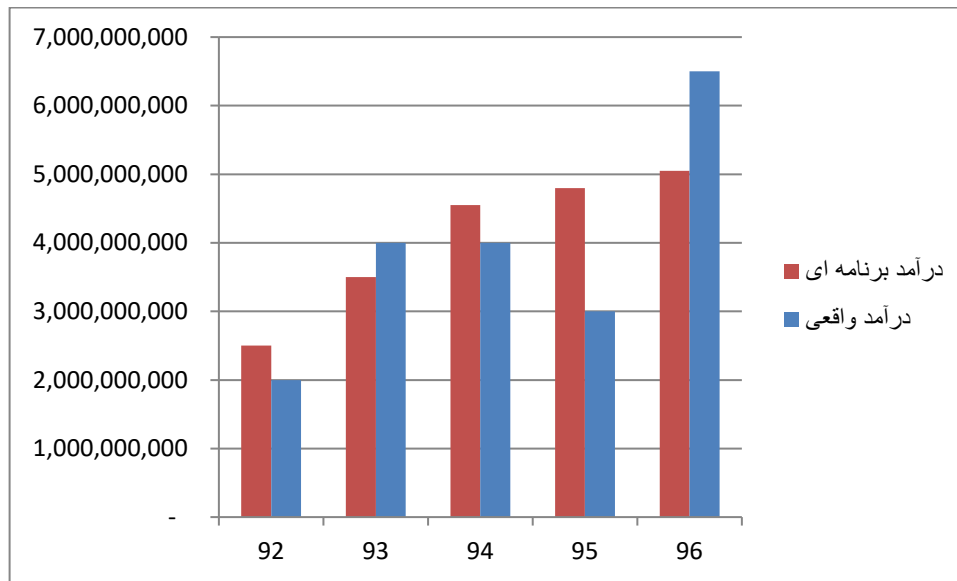
کد مدرک: RG-Fa-10-00 صفحه: ۸ از ۱۴	ارزیابی طرح Program Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

عنوان عنصر	وضعیت	توضیح
احداث مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه		
اینترنت جیبی		
IPTV		
Game		
Marketing		
Intranet		
MPLS		
Smart House		
VOD		

۶- وضعیت بودجه

وضعیت بودجه و درآمد برنامه ای و واقعی طرح مطابق با نمودارهای زیر ارائه و توضیحات ضروری در مورد آن داده خواهد شد.





۷- وضعیت تغییرهای درخواستی

وضعیت درخواست های ارائه شده مطابق با جدول زیر گزارش و در مورد آن توضیح داده خواهد شد.

ردیف	نوع درخواست های ارائه شده	تعداد	تایید شده	رد شده	در دست بررسی
۱	اقدام اصلاحی				
۲	اقدام پیشگیرانه				
۳	رفع نقص				

کد مدرک: RG-Fa-10-00 صفحه: ۱۰ از ۱۴	ارزیابی طرح Program Review Agenda	شرکت تهران طرح متنوع سازی خدمات
--	---	------------------------------------

				مجموع	۴
--	--	--	--	-------	---

سپس برخی از مهمترین تغییرات تایید شده یا رد شده در جدول زیر ارائه می گردد.

مهمترین تغییرات تایید شده	مهمترین تغییرات رد شده

۸- وضعیت مسائل طرح

در جدول زیر وضعیت مساله های طرح تشریح می شود.

ردیف	دسته بندی مسائل	تعداد	رسیدگی شده	بسته شده	در دست بررسی
۱	هزینه ای				
۲	منابع انسانی				
۳	کیفی				
۴	زمانی				
۵	شرح خدمات				

سپس برخی از مهمترین مساله های پروژه در جدول زیر تشریح می شود

ردیف	عنوان	هزینه ای	منابع انسانی	کیفی	زمانی	شرح خدمات	توضیح
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							

۹- ارتباطات با ذی نفعان

ارتباط با ذی نفعان از پیچیدگی خاص خود برخوردار است. ملاک مطلوبیت برقراری ارتباط منافع بازخوردها برای پیشبرد طرح میباشد. گاهی برقراری ارتباط یکطرفه با وجود عدم بازخورد به عللی مانند مسائل حقوقی مکاتبه در نوع خود مطلوب

کد مدرک: RG-Fa-10-00 صفحه: ۱۱ از ۱۴	ارزیابی طرح Program Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	-------------------------------------

میباشد و گاهی نیاز است وضعیت مطلوبیت ارتباط با بازخورد مربوطه سنجیده شود. برای سنجش و وضعیت ارتباطات جدول ذیل تکمیل و ارائه می گردد.

ردیف	عنوان ذینفع	برقراری ارتباط توسط مدیر طرح	بازخورد ذینفع	وضعیت ارتباط	توضیحات
۱	حامی طرح				
۲	مشتریان حقیقی				
۳	مشتریان حقوقی				
۴	سهامداران				
۵	وزارت فن آوری ارتباطات				
۶	صدا و سیما				
۷	کارکنان طرح				
۸	نهادهای امنیتی				
۹	تامین کنندگان				
۱۰	مدیران پروژه				
۱۱	رقبای طرح				
۱۲	مدیر طرح				

۱۰- ریسک ها

ریسکهای شناسایی شده در ابتدای طرح به شرح ذیل میباشند:

ردیف	ریسک
۱	تحت تحریم گرفتن تجهیزات مورد نیاز به دلیل شناخته شدن به عنوان محصولات با کاربرد دوگانه
۲	وابسته بودن مشتریان به محصولات قدیمی و بروز مشکل جداسازی آن ها از طریق سیستم آموزش
۳	عدم توانایی تیم تحقیق توسعه در همگامی با برنامه طرح
۴	امکان ارائه مجوز برای حضور یک رقیب خارجی قوی
۵	مشکل در راه اندازی تلویزیون اینترنتی
۶	امکان شروع فعالیت مشابه از طرف رقبا و کاهش تعداد نفرات متخصص و در نتیجه بالا رفتن هزینه
۷	مهاجرت برخی کارکنان متخصص

کد مدرک : RG-Fa-10-00 صفحه: ۱۲ از ۱۴	ارزیابی طرح Program Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	--------------------------------------	-------------------------------------

برای هر کدام از ریسکها جدولی مشابه جدول ذیل تهیه و جهت تصمیم گیری ارائه میگردد:

۱. تحت تحریم گرفتن تجهیزات مورد نیاز به دلیل شناخته شدن به عنوان محصولات با کاربرد دوگانه	
شرح اقدامات پیشگیرانه	
شرح وقوع ریسک	
شرح اثرات ریسک بر طرح (تا تاریخ جلسه)	
شرح اقدامات جبرانی	
شرح احتمال وقوع ریسک در بازه زمانی بعدی و اقدامات پیشگیرانه	

۱۱- وضعیت قراردادهای با تامین کنندگان

وضعیت قراردادهای برای هر تامین کننده مطابق با جداول زیر تکمیل خواهد شد.

شماره قرارداد		تاریخ قرارداد	
تامین کننده		کشور سازنده	
عنوان قرارداد		شروع قرارداد	
زمان اجرا		وضعیت کلی	

جلسات مهم برگزار شده:

موضوع	شماره	تاریخ	نتیجه

تحلیل کلی قرارداد

خلاصه وضعیت:	
راهکارها:	
توضیحات دوره:	
دلایل تاخیر (در صورت وجود)	

کد مدرک : RG-Fa-10-00 صفحه: ۱۳ از ۱۴	ارزیابی طرح Program Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	---	-------------------------------------

۱۲- درس های آموخته شده

درس های آموخته شده مطابق با جدول زیر تکمیل خواهد شد

تشریح درس آموخته های طرح		
تشریح مهمترین تجربیات موفق طرح		
ردیف	شرح تجربه و درس آموخته موفق	تشریح دلایل دستیابی به موفقیت

تشریح مهمترین شکست ها و تجربیات ناموفق طرح		
ردیف	شرح تجربه و درس آموخته ناموفق	تشریح دلایل شکست
تشریح زمینه ها و حوزه های قابل بهبود		
ردیف	شرح زمینه قابل بهبود	پیشنهاد جهت حصول و اجراء شدن بهبود

۱۳- سایر دیدگاه ها

مدیر طرح با توجه به تمامی جوانب از جمله پیشرفت برنامه ها ، منافع محقق شده، مسائل برنامه و بودجه ای و ... در بستری کل نگر به شرح شرائط طرح پرداخته سایر موضوعاتی که در قالبهای رسمی جلسه طرح نگردیده و یا قابل طرح نبوده را ارائه می دهد.

کد مدرک : RG-Fa-10-00 صفحه: ۱۴ از ۱۴	ارزیابی طرح Program Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	--

۱۴- زمان نشست بعدی

بازه‌های زمانی پیشبینی شده برای ارزیابی طرح، فواصل زمانی ۶ ماهه میباشد. در صورت وقوع شرائط خاص از جمله انحراف جدی برنامه‌ای، کمبود جدی منابع، وقوع و اثر ریسکها خارج از محدوده قابل پذیرش، مشکل حاد در ارتباط با یک یا چند ذینفه و سایر موارد که ادامه طرح را با چالش مواجه میکند، به درخواست مدیر طرح و یا هرکدام از شرکت کنندگان و تصویب حاضرین ، جلسه بعدی با تعجیل مصوب منعقد می گردد.

۱۵- مصوبه ها

اولین بند مصوبات این جلسه تصمیم در مورد مطلوب بودن و یا نامطلوب بودن وضعیت طرح با توجه به جمیع جوانب گزارش ارائه شده میباشد.

در صورت مطلوبیت موارد انحراف جزئی از انتظارات لیست و تایید میگردد تا مدیر طرح برنامه‌های جبرانی را برای جلسات بعدی در نظر گرفته در جلسه آینده موارد پایش گردد.

در صورت نامطلوب بودن وضعیت، مراتب به هیات مدیره به شرح موارد غیر قابل پذیرش، جهت اخذ تصمیمات عالیه منعکس میگردد.

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

فرآیند ارجاع و حل سلسله مراتبی مساله

Issue Escalation Process

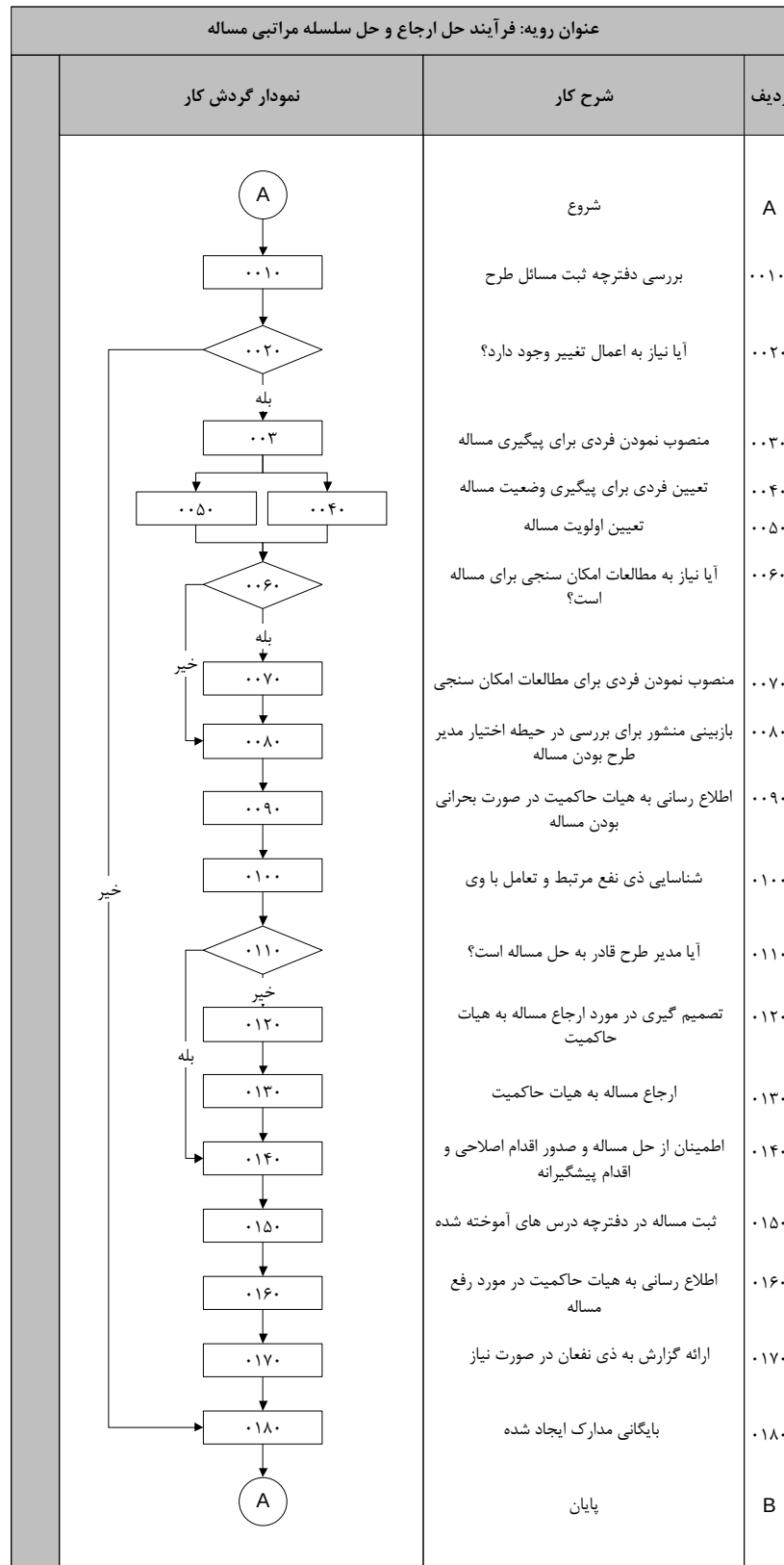
تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: IE-Fa-11-00 صفحه: ۲ از ۳	فرآیند حل ارجاع و حل سلسله مراتبی مساله Issue Escalation Process	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

در هنگام بروز مسائل غیرمنتظره در پروژه ها یا کارها یا در ساختار طرح نیاز است که شیوه ارجاع آن مشخص باشد. که در ادامه فرآیند این امر ارائه می شود.

کد مدرک: IE-Fa-11-00 صفحه: ۳ از ۳	فرآیند حل ارجاع و حل سلسله مراتبی مساله Issue Escalation Process	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	--	--



شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

دستورالعمل برنامه ممیزی

Audit Plan Instructions

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: AP-Fa-12-00 صفحه: ۲ از ۵	دستورالعمل برنامه ممیزی Audit Plan Instructions	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

به منظور بررسی میزان انطباق فرآیندهای تعریف شده در طرح با استانداردها، الزامات تعیین شده در سازمان و همچنین بررسی عملکرد طرح و میزان دستیابی به منافع برای ارتقای اثربخشی و کارایی آن به کار می رود.

۱- اهداف ممیزی

عموماً اهداف مختلفی برای یک ممیزی متصور است که نخست باید هدف ممیزی را با توجه به چک لیست زیر تعیین نمود. امکان دارد در یک ممیزی یک یا چند هدف مدنظر قرار گیرد.

ردیف	هدف	آیا جزو اهداف ممیزی است؟	توضیح
۱.	ممیزی وضعیت مالی طرح		
۲.	ممیزی وضعیت منافع طرح		
۳.	ممیزی اثربخشی فرآیندها، رویه ها و دستورالعمل های طرح		
۴.	ممیزی میزان انطباق با استانداردها یا آئین نامه های مشخص		
۵.	ممیزی فرآیند تدارکات در طرح		
۶.	ممیزی وضعیت منابع انسانی		
۷.	سایر		

۲- نقش ها و مسئولیت ها

دو نوع ممیزی را می توان متصور شد، نخست ممیزی داخلی که اعضای آن از طرف کمیته طرح منصوب می شوند تا به ممیزی بخش های مختلف بپردازند و دیگر ممیزی خارجی که از طرف یک سازمان بیرونی صورت می پذیرد. نقش ها و مسئولیت ها چه برای ممیزی کنندگان و چه برای ممیزی شوندگان به صورت کلی به شرح زیر است:

ممیزی کنندگان:

تیم ممیزی عموماً متشکل از سرممیز، ممیزین و در صورت نیاز مشاهده گر می باشد.

✚ ارائه اهداف و برنامه ممیزی

✚ حضور و انجام ممیزی انجام ارزیابی درچارچوب برنامه

✚ برگزاری نشست های افتتاحیه و اختتامیه ممیزی

✚ توضیح در مورد اهداف و چگونگی برگزاری ممیزی در نشست افتتاحیه

کد مدرک : AP-Fa-12-00 صفحه: ۳ از ۵	دستورالعمل برنامه ممیزی Audit Plan Instructions	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	--	--

➤ ارائه گزارش موارد عدم انطباق، مشاهدات، فرصتها، نقاط ضعف و نقاط قوت سازمان توسط ممیزین در جلسه اختتامیه

➤ ارائه گزارش مکتوب ممیزی در زمان تعیین شده

ممیزی شوندهگان:

ممیزی شوندهگان بخش های مختلف تیم را تشکیل می دهند که شرح وظایف آن ها را می توان به صورت شرح وظایف عمومی و خصوصی تقسیم بندی نمود. شرح وظایف عمومی ممیزی شوندهگان به شرح زیر است:

وظایف عمومی:

- دریافت و بررسی برنامه ممیزی
- حضور در نشست های افتتاحیه
- ارائه مدارک و مستندات خواسته شده ممیزین
- رفع عدم انطباق های صادر شده مرتبط (در صورت وجود)
- پیاده سازی اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه مرتبط

وظایف خصوصی:

➤ مدیر طرح

- همکاری در تعیین زمان و اهداف ممیزی داخلی
- آماده سازی تیم طرح برای برگزاری ممیزی
- برگزاری نشست توجیهی جداگانه با ممیزان و همچنین اعضای تیم
- ارائه درخواست های ممیزی مورد نیاز
- مشخص نمودن نماینده مدیریت در طرح
- ارائه گزارش از ممیزی و اقدامات انجام شده به هیات حاکمیت

➤ نماینده مدیریت در طرح

- پایش و نظارت بر پیاده سازی اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
- نظارت بر رفع عدم انطباق ها در زمان مقرر و اعلام گزارش مربوطه
- ثبت و پایش گزارش و سوابق ممیزی ها در سیستم
- همکاری در تهیه و تصویب برنامه ممیزی داخلی

کد مدرک : AP-Fa-12-00 صفحه: ۴ از ۵	دستورالعمل برنامه ممیزی Audit Plan Instructions	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

۳- زمان بندی

در ابتدای هر سال، تقویم ممیزی داخلی همان سال توسط دبیر هیات حاکمیت تهیه و ابلاغ می شود.

ردیف	تاریخ	نوع ممیزی	تیم ممیزی	توضیح
۱.				
۲.				
۳.				
۴.				
۵.				

نتایج ممیزی های داخلی قبلی، بازخوردهای سازمان مانند شاخصهای ارزیابی اثربخشی فرآیندها و ... می توانند ملاک تشخیص تعداد دفعات انجام ممیزی جهت یک فرآیند باشند.

📌 ممیزی داخلی و خارجی در طرح حداقل یکبار در سال انجام می پذیرد.

۴- نتایج ممیزی

گزارش ممیزی با تعیین سطوح دسترسی در سایت اینترنتی طرح قرار می گیرد. این گزارش باید در برگیرنده موارد زیر باشد:

نتیجه کلی ممیزی

- تاریخ ممیزی
- عنوان سرممیز
 - نقاط قوت
 - توصیه برای بهبود
 - عدم انطباق

همچنین نتیجه ممیزی برای بخش یا واحدهای ممیزی شده دیگر نیز باید به شرح زیر تهیه و ارائه شود:

- عنوان بخش یا واحد ممیزی شده
- تاریخ ممیزی
- ممیزان
 - نقاط قوت
 - توصیه برای بهبود
 - عدم انطباق ها

کد مدرک : AP-Fa-12-00 صفحه: ۵ از ۵	دستورالعمل برنامه ممیزی Audit Plan Instructions	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

۵- پیگیری و پایش

پیگیری و پایش هر کدام از اقدامات اصلاحی، پیشگیرانه یا عدم انطباق مطابق با جدول زیر توسط مدیر طرح و نماینده مدیریت در طرح دنبال خواهد شد و گزارش آن در هیات حاکمیت

ردیف	شرح اقدام	نوع (پیشگیرانه، اصلاحی یا عدم انطباق)	مسئول	وضعیت (در حال انجام، پایان یافته، متوقف و سایر)	توضیح
۱.					
۲.					
۳.					
۴.					
۵.					
۶.					
۷.					

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه مدیریت تغییر

Change Management Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک : CM-Fa-13-00 صفحه: ۲ از ۷	برنامه مدیریت تغییر Change Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

هدف

هدف از برنامه مدیریت تغییر، مشخص نمودن فرآیند و رویه مدیریت تغییر در طول طرح می باشد.

۱- تعریف فرآیند تغییر

به صورت کلی در طرح فرآیند مدیریت تغییر را می توان به شرح نمودار شکل صفحه بعد نشان داد.

۲- انواع تغییر

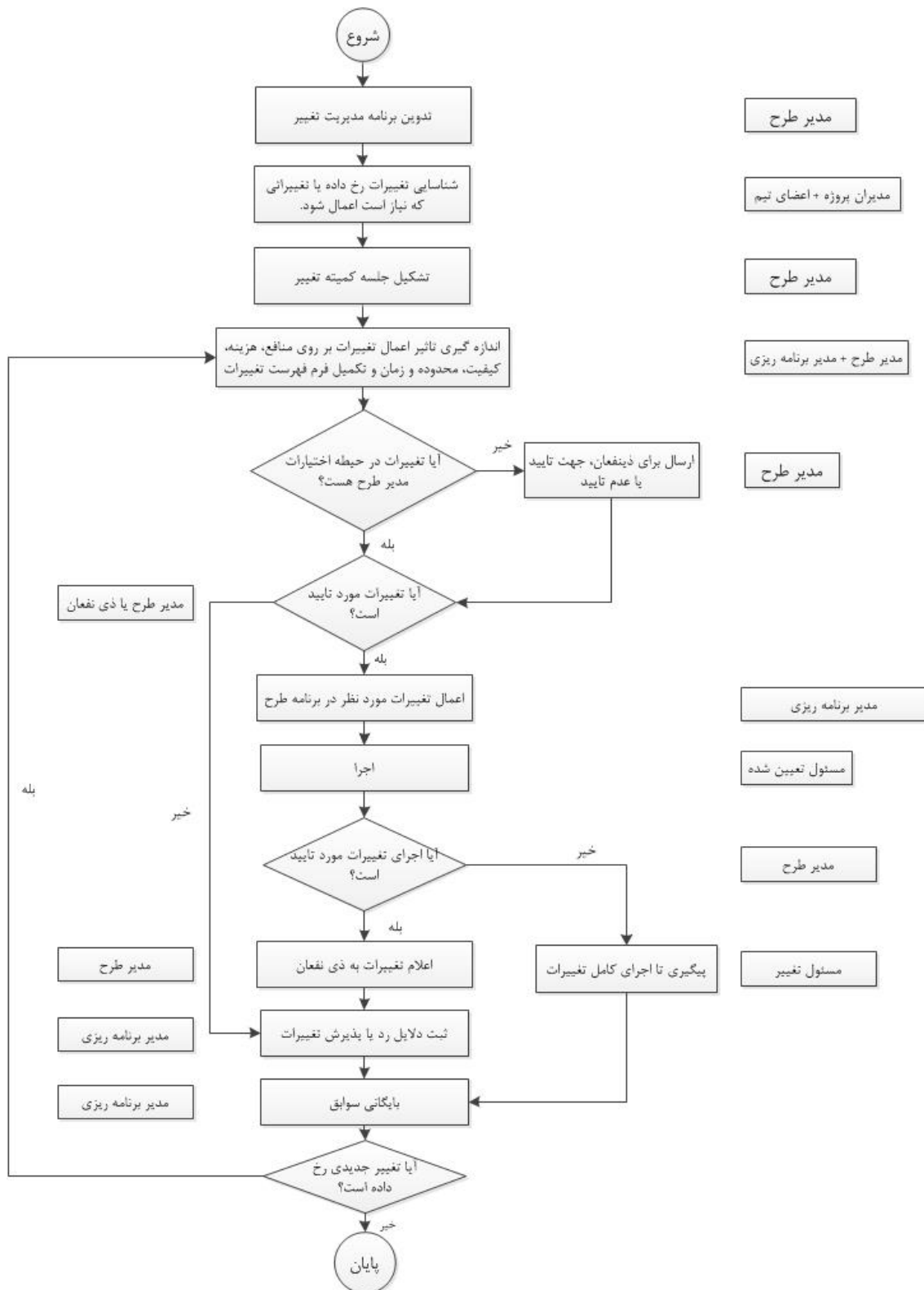
تغییرات در طرح را به صورت کلی می توان در موارد زیر جستجو کرد.

طرح	حوزه	موضوع تغییر
۱	زمان	افزایش یا کاهش زمان طرح
۲	مالی	افزایش یا کاهش هزینه طرح
۳		تغییرات مبالغ قراردادی
۴		تغییرات در نحوه پرداخت های طرح
۵		تغییرات در نحوه دریافت های طرح
۶	کیفیت	تغییرات در ITP طرح
۷	محدوده	افزایش یا کاهش اqlام قابل تغییر
۸		تغییر در شرایط پذیرش اqlام قابل تحویل
۹		افزایش یا کاهش کار طرح
۱۰		تغییر در الزامات قراردادی
۱۱		تغییرات در نفرات کلیدی طرح
۱۲		تغییرات در تأمین کنندگان اصلی طرح
۱۳	منافع	افزایش یا کاهش منافع

۳- تعریف عنوان های پیکر بندی/تحت کنترل

عناوینی که باید در طرح تحت کنترل باشند، مطابق جداول زیر تعریف و کنترل خواهند شد.

کد مدرک : CM-Fa-13-00 صفحه: ۳ از ۷	برنامه مدیریت تغییر Change Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	--	--



کد مدرک: CM-Fa-13-00 صفحه: ۴ از ۷	برنامه مدیریت تغییر Change Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

برای هر کدام از دستاوردهای طرح باید در صورت نیاز زیرعنوان های تحت کنترل شناسایی و عنوانی قراردادی برای کنترل آن تعریف می شود.

اجزا	قرارداد شناسایی
مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه	مطابق با ساختار شکست خرد شده و سپس کدهای می شود
اینترنت های جیبی	PI
IPTV	IP
Game	GA
MPSL	MP
اینترنت	IT
SMART House	SH
VOD	VOD
مکاتبات مهم	IC
گزارش بازاریابی	MR
پیشرفت کلی طرح	TP
مدارک مدیریت طرح	مطابق سیستم کد دهی مدارک

در مورد هر کدام از موارد بالا اسناد پیکربندی نیز مطابق با جدول زیر تعریف و کدگذاری می گردد.

اسناد کنترلی پیکربندی	قرارداد نام گذاری
فهرست تمام اسنادی که با کنترل پیکربندی ارتباط دارند	مشخص نمودن این که هر کدام از این اسناد چگونه نام گذاری و شناسایی می شوند
اسناد کنترل نگارش های مختلف	قرارداد نام گذاری
فهرست تمام اسنادی که با کنترل نگارش ها ارتباط دارند	مشخص نمودن این که هر کدام از این اسناد چگونه نام گذاری و شناسایی می شوند

نقش ها و مسئولیت های مدیریت پیکربندی مطابق با جدول زیر تعیین می شود.

نقش ها	مسئولیت ها
مدیر طرح	حاکمیت پیکربندی
مدیران پروژه	مدیریت پیکربندی حوزه های مرتبط

۴- فرآیند و رویه ارزیابی و تایید تغییرات

فرآیند کلی مدیریت تغییر مطابق با شکل فرآیند مدیریت تغییر خواهد بود. در عین حال قالب های زیر برای این فرآیند پیگیری خواهد شد.

کد مدرک: CM-Fa-13-00 صفحه: ۵ از ۷	برنامه مدیریت تغییر Change Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

اطلاعات درخواست کننده تغییر		
نام و نام خانوادگی	سمت سازمانی در طرح	سمت سازمانی در شرکت

عنوان تغییر

دامنه تغییر					
☐ محدود	☐ زمان بندی	☐ بودجه	☐ کیفیت	☐ ریسک	☐ ارتباطات
☐ تدارکات	☐ منابع	☐ مهندسی (طراحی)	☐ سایر موارد		

فعالیت های وابسته به تغییر					
ردیف	WBS	عنوان فعالیت	تاریخ شروع	تاریخ پایان	نحوه ی ارتباط

شرح تغییر

ضرورت و دلایل تغییر

روش پیشنهادی انجام تغییر

حوزه های تاثیر پذیر از انجام تغییر			
ردیف	نام حوزه	تشریح تاثیر	تحلیل تاثیر

اولویت درخواست تغییر			
☐ پایین	☐ متوسط	☐ بالا	☐ حیاتی

امضای مدیر گروه	امضای درخواست دهنده

کد مدرک: CM-Fa-13-00 صفحه: ۶ از ۷	برنامه مدیریت تغییر Change Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

۵- کنترل تغییر

کنترل تغییر با توجه به فرآیند مدیریت تغییر پیگیری می شود.

۶- شاخص ها و ثبت وضعیت تغییر

ثبت و شاخص دهی با کمک جدول زیر پیگیری خواهد شد

ردیف	عنوان تغییر	تاریخ رخداد	تاریخ بررسی	نوع تاثیر						پذیرش / عدم پذیرش	دلایل پذیرش / عدم پذیرش تغییر	وضعیت پیگیری
				مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت			
۱												
۲												
۳												

در بخش نوع تاثیر موارد برای هر تغییر به صورت زیر وارد می گردند:

کاهش

افزایش

بدون تغییر

در بخش وضعیت پیگیری هر کدام از موارد زیر بنا به نیاز وارد می شوند.

اقدامی صورت نگرفته است

در حال انجام است

اعمال شده و به اتمام رسیده است

مسکوت است

۷- صحه گذاری و ممیزی تغییر

صحه گذاری و ممیزی تغییر با توجه به جداول زیر دنبال می شود.

اجرای تغییر مورد
☐ پذیرش است ☐ پذیرش نیست

راهکار اجرای تغییر

کد مدرک : CM-Fa-13-00 صفحه: ۷ از ۷	برنامه مدیریت تغییر Change Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

منابع مورد نیاز برای اجرا					
ردیف	منبع/تجهیزات/تسهیلات	مقدار مورد نیاز	تاریخ شروع نیاز	تاریخ پایان نیاز	توضیحات

راهکارهای جایگزین تغییر

امضای تیم کنترل تغییر

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه مدیریت محدوده طرح

Program Scope Management Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: SM-Fa-14-00 صفحه: ۲ از ۶	برنامه مدیریت محدوده طرح Program Scope Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

هدف

برنامه مدیریت محدوده سندی است که باید مشخص کند، محدوده طرح:

- چگونه تعریف می شود؟
- چگونه ممیزی می شود؟
- چگونه کنترل می شود؟

۱- محدوده محصول و محدوده طرح

محصولات طرح متنوع سازی خدمات به همراه شیوه اندازه گیری آن ها در جدول زیر آورده شده است.

شیوه اندازه گیری	
تکمیل و راه اندازی مجتمع مطابق مشخصات	مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه
تکمیل خرید ۵۰۰۰۰ مورد	اینترنت های جیبی
دریافت مجوزهای IPTV و تکمیل زیرساختارهای قانونی و راه اندازی	IPTV
خرید و راه اندازی ۴۰ بازی تحت شبکه	Game
راه اندازی کامل بستر MPLS	MPLS
تکمیل زیرساخت اینترنت و راه اندازی اینترنت برای حداقل سه مشتری حقوقی و تجاری و گزارش درس آموخته ها	اینترنت
تکمیل زیرساختارهای SMSRT HOUSE و گزارش درس آموخته ها از راه اندازی برای مشتریان حقوقی و تجاری	SMART House
تکمیل زیرساختارهای VOD و گزارش درس آموخته ها از راه اندازی برای مشتریان حقوقی و تجاری	VOD
مستندسازی مکاتبات مهم	مکاتبات مهم
مدارک تکمیل و به روز مدیریت طرح	مدارک مدیریت طرح

در حالی که محدوده طرح از طریق دست یابی به منافع ارزیابی خواهد شد.

ردیف	منافع	تشریح منفعت	شاخص های سالانه				
			۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶
۱	توسعه فرصت های درآمدی	درصد افزایش درآمد سالانه	٪۸	٪۱۰	٪۱۰	٪۱۲	٪۱۲
۲	افزایش تعداد مشتریان	درصد افزایش تعداد مشتریان حقیقی	٪۵	٪۵	٪۶	٪۷	٪۸

شرکت تهران طرح متنوع سازی خدمات	برنامه مدیریت محدوده طرح Program Scope Management Plan	کد مدرک: SM-Fa-14-00 صفحه: ۳ از ۶
------------------------------------	--	--------------------------------------

ردیف	منافع	تشریح منفعت	شاخص های سالانه				
			۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶
		تعداد تجمعی مشتریان حقوقی (شرکت های بزرگ)	۰	۱	۲	۳	۴
۳	کسب رضایت مشتری	درصد مشتریانی که فرم رضایت نامه یا شکایت نامه داده اند	۸۰	۸۵	۹۰	۹۰	۹۰
		میانگین میزان رضایت مشتریان (رضایت نامه های اظهار شده)	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۸۵
		درصد مشتریانی که تمایل به ادامه دریافت خدمات دارند	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۸۵
۴	ارتقای جایگاه برند	قرارگیری نام تهران در فهرست برندها	رتبه چهارم	رتبه چهارم	رتبه سوم	رتبه دوم	رتبه نخست
۵	ارتقا سبد خدمات و پایدارسازی درآمد	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقیقی	۱	۱	۲	۲	۳
		تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقوقی	۰	۱	۲	۳	۴

۲- ثبات مورد انتظار درباره محدوده طرح

ثبات محدوده طرح از چند شیوه پیگیری خواهد شد.

- ۱- ارتباط موثر با ذی نفعان مطابق با برنامه مدیریت ذی نفعان
- ۲- ایجاد خط مبنای محدوده طرح شامل جداول دستاوردها و محدوده طرح به همراه معیارهای پذیرش بیان شده
- ۳- استفاده از خطوط مبنای مالی برای جلوگیری از تغییر طرح بیش از اندازه تعریف شده

۳- فرآیند تدوین بیانیه محدوده طرح

- ۱- مدیر طرح موظف است حداقل یک هفته و حداکثر یک ماه پس از تنفیذ و صدور حکم وی، پیش نویس بیانیه محدوده طرح را تهیه نماید. هیات حاکمیت طرح مدت زمان تهیه پیش نویس بیانیه محدوده طرح را تعیین و به مدیر طرح ابلاغ می نماید.
- ۲- مدیر طرح موظف است پس از تهیه پیش نویس/ بازنگری شده بیانیه محدوده طرح، یک نسخه از آنرا جهت دریافت نظرات به مدیران پروژه ارسال نماید.

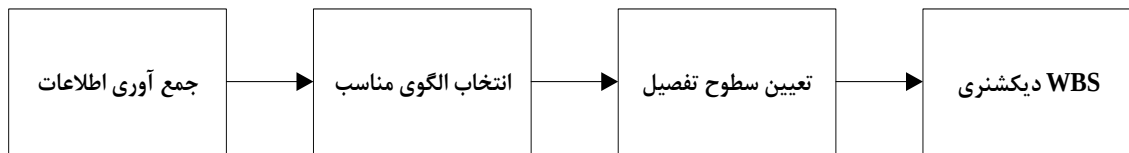
کد مدرک: SM-Fa-14-00 صفحه: ۴ از ۶	برنامه مدیریت محدوده طرح Program Scope Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

- ۳- مدیر طرح موظف است پس از دریافت نظرات مدیران پروژه یک نسخه از پیش نویس سند را به دبیر هیات حاکمیت جهت تصویب ارسال نماید.
- ۴- پس از دریافت نقطه نظرات واحد های ذیربط، دبیر هیات حاکمیت لازم است در صورت نیاز نقطه نظرات را به مدیر طرح جهت بازنگری سند اعلام نماید.
- ۵- در صورت وجود مغایرت و اختلاف نظر بین واحد های ذیربط یا مغایرت نظرات با الزامات طرح، مدیر طرح موظف است موارد را به هیات حاکمیت منعکس نماید. در این شرایط دبیر هیات لازم است طی جلسه با حضور واحد ها یا نفرات مورد دعوی و همچنین مدیر طرح، نسبت به رفع مغایرت و نهایی نمودن بیانیه محدوده اقدام نماید.
- ۶- مدیر طرح موظف است در صورت بروز هرگونه تغییر در محدوده طرح شامل محدوده محصول، الزامات، محدودیت ها، مفروضات و ... در روند اجرای طرح لازم است ضمن اعمال مدیریت تغییرات نسبت به بازنگری سند بیانیه محدوده اقدام نماید. پروسه بازنگری نیز مطابق بند های ۲ تا ۵ انجام خواهد شد.
- ۷- مدیر طرح لازم است کلیه سوابق و مستندات مربوطه را ثبت و نگهداری نماید.

۴- فرآیند تدوین ساختار شکست کار

پیشنهاد می شود که ساختار شکست به صورت درختی و نمودار گرافیکی تهیه شود چون به این صورت کار طرح به شکلی بهتر مشاهده می شود.

روند تهیه ساختار شکست کار:



جمع آوری اطلاعات لازم برای تهیه WBS شامل:

- منشور طرح
- شناسایی ذی نفعان و انتظارات آنها
- گردآوری الزامات طرح
- شناسایی راهکار طرح (طراحی و تولید دانش فنی، مهندسی معکوس، انتقال تکنولوژی و ...)
- شناسایی رویکرد اجرای طرح (طراحی - ساخت ، مدیریت ساخت ، طراحی ، ساخت ، بهره برداری و ...)

کد مدرک: SM-Fa-14-00 صفحه: ۵ از ۶	برنامه مدیریت محدوده طرح Program Scope Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

- شناسایی اقلام قابل تحویل اصلی محصول: این اقلام سطوح بالایی ساختار شکست کار را تشکیل می دهند و اغلب اقلام قابل تحویل پیش نیازی هستند که برای طرح ضروری می باشند اما به تنهایی نیازی از کسب و کار را برآورده نمی کنند مانند مشخصات طراحی
- انتخاب الگوی مناسب برای ساختار شکست کار
- انتخاب الگوی مناسب از میان یکی از الگوهای زیر:
- ساختار شکست مراحل انجام کار پروژه (phase /stage breakdown structure)
- ساختار شکست مونتاژ یا دمونتاژ محصول نهایی (Assembly /product breakdown structure)
- ساختار شکست کار براساس بخشهای سازمانی پروژه (Department breakdown structure)
- ساختار شکست سیستمهای مورد نیاز یک پروژه (System breakdown structure)
- ساختار شکست براساس اقلام قابل حمل (Transport breakdown structure)
- ساختار شکست بر اساس موقعیتهای مکانی (Location breakdown structure)
- ساختار شکست پیمانکاران اصلی و فرعی (Contractor breakdown structure)
- ساختار شکست پستهای سازمانی (Organization breakdown structure)
- ساختار شکست منابع و نقشها (Resource /Role breakdown structure)
- ساختار شکست هزینه (Cost breakdown structure)

تعیین سطح تفصیل ساختار شکست کار

در این مرحله اقلام قابل تحویل اصلی را تا سطح تفصیل مناسب برای مدیریت و کنترل یکپارچه تجزیه می نمایند. این عناصر ساختار شکست کار معمولا به شناسایی واضح و جداگانه محصولات قابل تحویل مستقل، مرتبط می باشند و تا زمانیکه ذینفعان پروژه متقاعد گردند که برنامه ریزی پروژه می تواند با موفقیت تکمیل گردد و اجرا و کنترل ماحصل مطلوب را با موفقیت محقق خواهد ساخت، ساختار شکست کار را بازنگری و تصحیح نمایید.

تهیه WBS دیکشنری

از اسناد فراهم آمده در جریان فرآیند تهیه ساختار شکست کار که از ساختار شکست کار پشتیبانی به عمل می آورند دیکشنری WBS است که این سند با ساختار شکست کار همراه می باشد. برخی از جزئیات موجود در WBS از جمله بسته های کاری را می توان در دیکشنری WBS تشریح کرد. دیکشنری یا فرهنگ WBS می تواند شامل مؤلفه های زیر باشد.

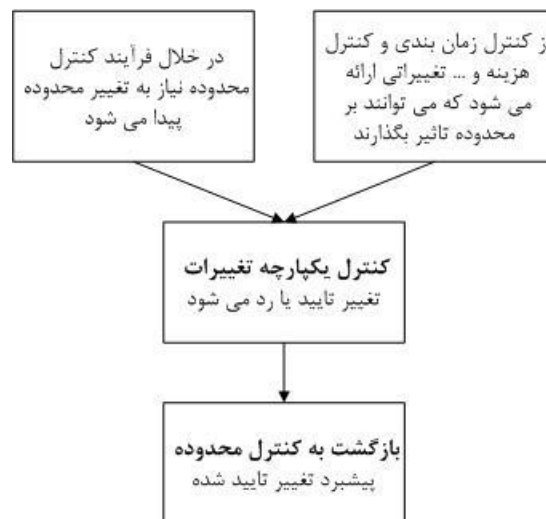
- کد شناسه حساب
- توصیف کار

کد مدرک: SM-Fa-14-00 صفحه: ۶ از ۶	برنامه مدیریت محدوده طرح Program Scope Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

- سازمان مسئول
- فعالیت های مرتبط با بسته کاری
- منابع مورد نیاز
- برآورد هزینه
- الزامات کیفی
- معیارهای پذیرش
- مراجع فنی و استاندارد
- الزامات قانونی
- و..

۵- فرآیند کنترل تغییر محدوده طرح

فرآیند کنترل محدوده طرح بخشی از فرآیند کلی مدیریت تغییر است که با آن دارای ارتباط تنگاتنگی هستند که رابطه این دو مطابق با فرآیند زیر خواهد بود.



شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

بیانیه محدوده طرح

Program Scope Statement

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: SS-Fa-15-00 صفحه: ۲ از ۹	بیانیه محدوده طرح Program Scope Statement	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

هدف از بیانیه محدوده طرح تعریف محدوده است تا شرح کلی کار مستند شود. از این رو کاری که قرار است انجام شود و آنچه قرار است تولید شود، در سندی با نام «بیانیه محدوده» یا Scope Statement مستند می شود. در این سند دستاوردهای اصلی و معیارهای پذیرش آن ها به همراه توضیح های مربوطه مشخص می شود و محدودیت ها و مفروضات مشخص می گردد. اگر این کار درست انجام شود ذی نفعان پیش بینی شده اند، چون آن چه آن ها می خواهند شناخته شده است. یکی دیگر از اهداف مهم تعریف محدوده مشخص نمودن نقاط خاکستری و مبهم طرح است، چرا که اگر این نقاط به خوبی شناسایی و در مورد آن ها تصمیم گیری نشوند می توانند در آینده برای پروژه مشکل آفرین شوند. همچنین ریسکها و چگونگی برآورد هزینه ها در این سند مشخص می گردد.

۱- اهداف و معیارهای موفقیت

۱-۱ معیارهای موفقیت منافع:

ردیف	منافع	تشریح منفعت	شاخص های سالانه				
			۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶
۱	توسعه فرصت های درآمدی	درصد افزایش درآمد سالانه	۸٪	۱۰٪	۱۰٪	۱۲٪	۱۲٪
۲	افزایش تعداد مشتریان	درصد افزایش تعداد مشتریان حقیقی	۵٪	۵٪	۶٪	۷٪	۸٪
		تعداد تجمعی مشتریان حقوقی (شرکت های بزرگ)	۰	۱	۲	۳	۴
۳	کسب رضایت مشتری	درصد مشتریانی که فرم رضایت نامه یا شکایت نامه داده اند	۸۰	۸۵	۹۰	۹۰	۹۰
		میانگین میزان رضایت مشتریان (رضایت نامه های اظهارشده)	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۸۵
		درصد مشتریانی که تمایل به ادامه دریافت خدمات دارند	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۸۵
۴	ارتقای جایگاه برند	قرارگیری نام تهرانت در فهرست برندها	رتبه چهارم	رتبه چهارم	رتبه سوم	رتبه دوم	رتبه نخست

کد مدرک: SS-Fa-15-00 صفحه: ۳ از ۹	بیانیه محدوده طرح Program Scope Statement	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

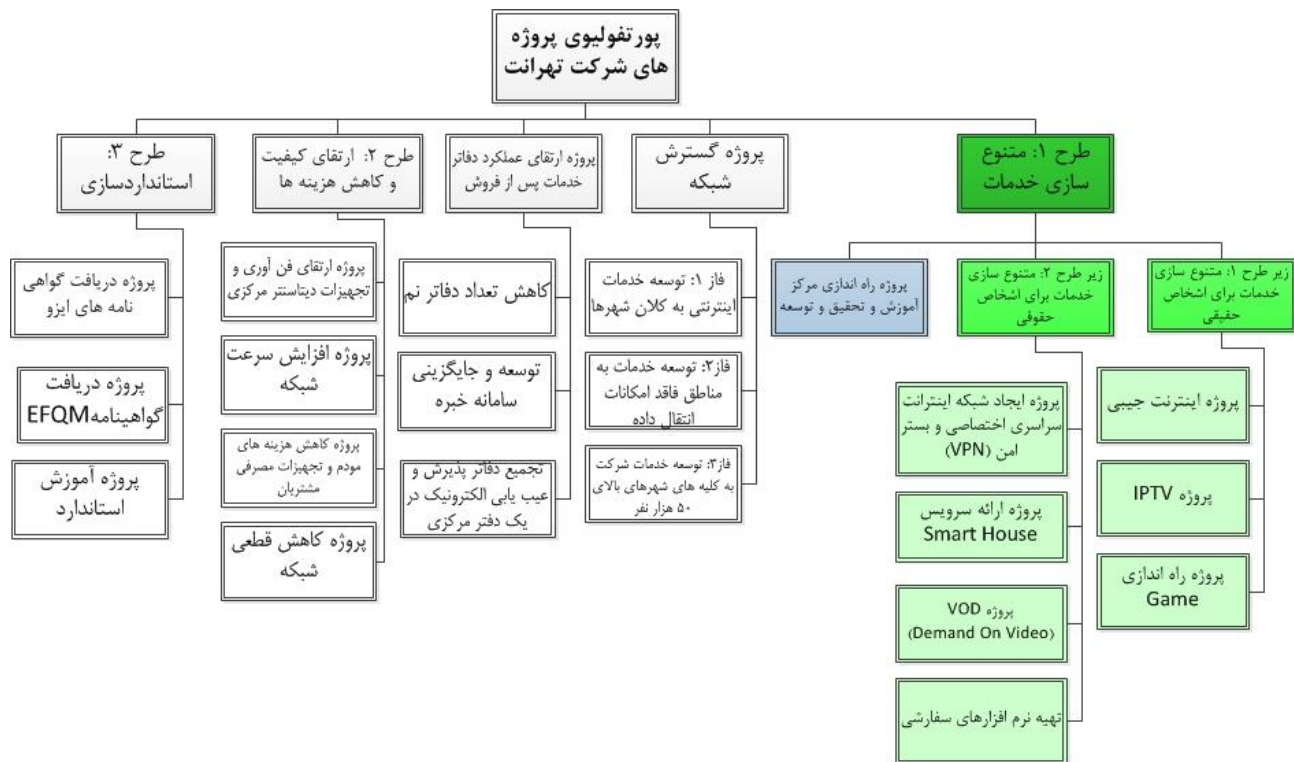
شاخص های سالانه					تشریح منفعت	منافع	ردیف
۹۶	۹۵	۹۴	۹۳	۹۲			
۳	۲	۲	۱	۱	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقیقی	ارتقا سبد خدمات و پایداری درآمد	۵
۴	۳	۲	۱	۰	تنوع خدمات ارائه شده برای مشتریان حقوقی		

۲-۱ معیارهای موفقیت زمانی

شاخص های سالانه						
96	95	94	93	92		
					احداث مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه	ارتقا سبد خدمات
					اینترنت جیبی	
					IPTV	
					Game	
					Marketing	
					intranet	
					MPLS	
					Smart House	
					VOD	

۲- محدوده طرح (موارد مشمول و غیر مشمول)

کد مدرک : SS-Fa-15-00 صفحه: ۴ از ۹	بیانیه محدوده طرح Program Scope Statement	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------



در کنار تعریف عناصر موجود در طرح باید مواردی که خارج از طرح هستند نیز به صورت شفاف معرفی شوند که این موارد به شرح زیر است.

موارد خارج از محدوده طرح

- گسترش جغرافیای خدمات
- ارائه خدمات پس از فروش
- سنجش رضایت مشتری و سنجش ارتقای برند
- بهره برداری عملیاتی مرکز آموزش و تحقیق و توسعه

کد مدرک: SS-Fa-15-00 صفحه: ۵ از ۹	بیانیه محدوده طرح Program Scope Statement	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

مفروض	تاثیر در صورت عدم تحقق
مفروضات منابع	
درصد قابل توجهی از کارکنان طرح تجربه کار در محیط اجرایی دارند	افزایش هزینه. تاثیر بر کیفیت.
مفروضات محصولات	
محصولات در یک دوره ۳ ماهه تست و آزمایش می شوند	تاثیر بر میزان فروش محصولات، تاثیر احتمالی بر رضایت مشتریان
مشتریان حقیقی را می توان از طریق یک سیستم آموزش با محصولات آشنا کرد	عدم تحقق اهداف طرح در زمینه تعداد مشتریان جذب شده حقوقی
مفروضات محیطی	
تا ۵ سال تغییر تکنولوژی طرح را تحت تاثیر قرار نمی دهد	تاثیر بر محدوده، نیاز به تغییر، کاهش سهم بازار
ساختار طرحی که در برنامه طرح تشریح شده است، به طور واقعی اتفاق می افتد	تاثیر بر تمامی جنبه های طرح، تاثیر زیاد
متدولوژی مدیریت طرح بر اساس استاندارد PMI در طرح به کار خواهد رفت	تاثیر اندک، نیاز به استفاده و پایش متدولوژی جایگزین
فرآیند خرید مطابق با یک برنامه زمانی مشخص به انجام می رسند	تاثیر بر برنامه زمانبندی
مفروضات بودجه ای	
این دیدگاه مطرح است که سیاست مالی دولت بر مفروضات اثرگذار است و نمی توان آن ها درست انگاشت	تاثیر مثبت در صورت ثبات سیاست مالی تامین هزینه ها با سهولت بیشتر صورت می پذیرد
امکان توزیع اوراق تامین مالی وجود دارد	عدم تامین بودجه مورد نیاز عدم تحقق اهداف و منافع در زمان مقرر
به جابجایی و راکد ماندن هزینه نیازی نیست	افزایش هزینه های طرح
مشاوره های بیرونی به روزهای مشخص و ساعاتی معین محدود می شود	تاثیر مثبت.

۴- محدودیتها:

✚ محدودیت های منابع

- نیروهای متخصص در شرکت با محدودیت روبرو هستند
- درصد کمی از کارکنان طرح تجربه کار در محیط توسعه ای دارند.

کد مدرک: SS-Fa-15-00 صفحه: ۶ از ۹	بیانیه محدوده طرح Program Scope Statement	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

✚ محدودیت‌های محصولات

- محدودیتی برای چرخه‌های بازبینی و تصویب وجود ندارد.

✚ محدودیت‌های محیطی

این محدودیت تا حدودی جدی تر گردید چرا که به نظر می رسد امکان حضور یک رقیب قدرتمند خارجی بیشتر شده باشد.

- حضور همزمان رقبا، ممکن است منافع را دستخوش تغییر سازد
- طرح تا حدودی به موفقیت آمیز بودن و تکمیل به موقع سایر طرح ها و پروژه ها وابسته است (از جمله طرح ارتقای کیفیت خدمات یا پروژه گسترش شبکه)

✚ محدودیت‌های بودجه‌ای

- منابع مالی داخلی شرکت در سال های نخست با محدودیت روبرو است.

۵- منابع:

ردیف	نوع منبع	توضیحات
۱	منابع انسانی بر اساس نمودار سازمانی	مدیران پروژه، متخصصان فنی و کارکنان تیم
۲	دستگاه های اینترنت جیبی	به تعداد ۵۰ هزار عدد برای سال نخست
۳	تجهیزات مورد نیاز برای IPTV	
۴	تجهیزات مورد نیاز برای راه اندازی Game	
۵	تجهیزات مورد نیاز برای شبکه MPLS	
۶	منابع مالی مورد نیاز	بر اساس برنامه بودجه

۶- دستاوردها و رویدادهای ویژه

شاخص های سالانه						
96	95	94	93	92		
					احداث مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه	ارتقا سبد خدمات
					اینترنت جیبی	

کد مدرک: SS-Fa-15-00 صفحه: ۷ از ۹	بیانیه محدوده طرح Program Scope Statement	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

					IPTV
					Game
					Marketing
					intranet
					MPLS
					Smart House
					VOD

۱- مایلستون ها و نقاط تصمیم گیری اصلی

- ۱- شروع طرح
- ۲- راه اندازی اینترنت جیبی
- ۳- پایان بازاریابی اولیه برای خدمات به مشتریان حقوقی
- ۴- راه اندازی بستر امن
- ۵- پایان رایزنی با صدا و سیما

۷- معیارهای پذیرش

معیار پذیرش	
تکمیل و راه اندازی مجتمع مطابق مشخصات	مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه
تکمیل خرید ۵۰۰۰۰ مورد	اینترنت های جیبی
دریافت مجوزهای IPTV و تکمیل زیرساختهای قانونی و راه اندازی	IPTV
خرید و راه اندازی ۴۰ بازی تحت شبکه	Game
راه اندازی کامل بستر MPLS	MPSL
تکمیل زیرساخت اینترنت و راه اندازی اینترنت برای حداقل سه مشتری حقوقی و تجاری و گزارش درس آموخته ها	اینترنت
تکمیل زیرساختهای SMSRT HOUSE و گزارش درس آموخته ها از راه اندازی برای مشتریان حقوقی و تجاری	SMART House
تکمیل زیرساختهای VOD و گزارش درس آموخته ها از راه اندازی برای مشتریان حقوقی و تجاری	VOD
مستندسازی مکاتبات مهم	مکاتبات مهم
مدارک تکمیل و به روز مدیریت طرح	مدارک مدیریت طرح

کد مدرک: SS-Fa-15-00 صفحه: ۸ از ۹	بیانیه محدوده طرح Program Scope Statement	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

۸- ریسکها

ردیف	ریسک
۱	تحت تحریم گرفتن تجهیزات مورد نیاز به دلیل شناخته شدن به عنوان محصولات با کاربرد دوگانه
۲	وابسته بودن مشتریان به محصولات قدیمی و بروز مشکل جداسازی آن ها از طریق سیستم آموزش
۳	عدم توانایی تیم تحقیق توسعه در همگامی با برنامه طرح
۴	امکان ارائه مجوز برای حضور یک رقیب خارجی قوی
۵	مشکل در راه اندازی تلویزیون اینترنتی
۶	امکان شروع فعالیت مشابه از طرف رقبا و کاهش تعداد نفرات متخصص و در نتیجه بالا رفتن هزینه
۷	مهاجرت برخی کارکنان متخصص

۹- برآورد هزینه:

شاخص های سالانه					اهداف	آرمان
96	95	94	93	92		
-	-	-	۱	۱	احداث مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه	ارتقا سبد خدمات
-	-	-	۱,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰		
					تعداد خدمات ارائه شده برای مشتریان حقیقی	
-	-	-	-	۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	اینترنت جیبی	
-	۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۳۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۳۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	IPTV	
-	-	۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	Game	
				-	تعداد خدمات ارائه شده برای مشتریان حقوقی	
۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۵۰,۰۰۰,۰۰۰	Marketing	
۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	-	intranet	
-	-	-	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	VPN	
-	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	-	Smart House	
-	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	-	VOD	

۲۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱,۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۳,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲,۴۵۰,۰۰۰,۰۰۰	مجموع سالانه	
۷,۴۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۷,۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۶,۷۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۵,۴۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۲,۴۵۰,۰۰۰,۰۰۰	مجموع (تجمعی)	

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه مدیریت ذینفعان طرح

Program Stakeholder Management Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: SP-Fa-16-00 صفحه: ۲ از ۵	مدیریت ذینفعان طرح Program Stakeholder Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

در برنامه مدیریت ذی نفعان، ذی نفعان کلیدی طرح به همراه انتظارات و دیدگاه ها در مورد طرح مشخص می شود و همچنین تلاش می شود تا نسبت به تعهد آن ها به طرح اطمینان حاصل شود.

۱- نمودار تحلیل ذی نفعان

جدول زیر فهرستی از ذی نفعان شناسایی شده در این مرحله را نشان می دهد:

ردیف	عنوان ذینفع	رسالت ذینفع	نیازها و انتظارات	نوع تأثیر بر طرح (مثبت، منفی، خنثی)	ملاحظات
۱.	حامی طرح	ارائه فرمان طرح و تایید طرح کسب و کار و تامین مالی	موفقیت طرح و ارتقای برند	مثبت	
۲.	مشتریان حقیقی	دریافت خدمات طرح	خدمات مناسب به همراه آموزش های لازم و پشتیبانی های ضروری	در صورت پوشش نیاز مثبت هستند	
۳.	مشتریان حقوقی	دریافت خدمات طرح	پوشش دادن نیازها و دریافت پشتیبانی و آموزش کامل	در صورت پوشش نیاز مثبت هستند	
۴.	سهامداران	تامین مالی و پشتیبانی از طرح	رسیدن به دستاوردهای مالی و سود مورد انتظار	طیفی از مثبت تا منفی	
۵.	وزارت فن آوری ارتباطات	ارائه مجوزهای ضروری بر اساس آئین نامه و دستورالعمل و همچنین همکاری در زیرساخت	اقدام بر اساس ضوابط	منفی	
۶.	صدا و سیما	ذی نفع در موضوع تلویزیون اینترنتی	مخالفت احتمالی با راه اندازی تلویزیون اینترنتی	منفی	
۷.	کارکنان طرح	همکاری در پیاده سازی پروژه ها	پویایی کاری، حقوق مناسب، دستیابی به اهداف ملموس	مثبت	
۸.	نهادهای امنیتی	ابلاغ چارچوب های امنیتی در مورد موضوع انتقال داده	رعایت چارچوب های امنیتی		
۹.	تامین کنندگان	تامین تجهیزات مورد نیاز	قرارداد مناسب و تامین	مثبت	

کد مدرک: SP-Fa-16-00 صفحه: ۳ از ۵	مدیریت ذینفعان طرح Program Stakeholder Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

ردیف	عنوان ذینفع	رسالت ذینفع	نیازها و انتظارات	نوع تأثیر بر طرح (مثبت، منفی، خنثی)	ملاحظات
			مالی مطابق با آن و همچنین دوام ارتباط کاری		
۱۰.	مدیران پروژه	انجام موفقیت آمیز پروژه	مشخص بودن ابعاد پروژه و همکاری در دستیابی به اهداف پروژه ها	مثبت	
۱۱.	رقبای طرح	حفظ شرایط رقابتی از طریق ارتقای قابلیت ها	امکان ایجاد رقابت منفی	منفی	
۱۲.	مدیر طرح	انجام موفقیت آمیز طرح	انجام طرح بر اساس چارچوب های علمی تعریف شده	مثبت	

۲- رویکرد ارتباطی با ذینفعان

ارتباط با ذی نفعان با در نظر گرفتن موارد زیر پیگیری خواهد شد:

- زبان حاکم بر طرح زبان فارسی می باشد.
- در ارتباط با تامین کنندگان خارجی زبان ارتباطی انگلیسی خواهد بود و مدارک مرتبط با تامین کنندگان خارجی به زبان انگلیسی نیز تهیه خواهند شد.

رویکرد ارتباطی با هر کدام از ذی نفعان بر اساس چهار شیوه ارتباطی زیر در جدول ارتباط با ذی نفعان آورده شده است:

۱. رسمی مکتوب Formal Written (برای نمونه ابلاغ قرارداد، اعلام مسائل مهم در طرح، برنامه طرح، یادداشت های رسمی، صورت جلسات)
۲. غیررسمی مکتوب Informal Written (برای نمونه ایمیل های معمولی، یادآوری ها و نکته ها)
۳. رسمی شفاهی Formal Verbal (سخنرانی یا ارائه)
۴. غیررسمی شفاهی Informal Verbal (جلسات، گفتگوهای تلفنی، گپ ها)

ردیف	عنوان ذینفع	رویکرد ارتباطی
۱.	حامی طرح	رسمی مکتوب و غیررسمی مکتوب
۲.	مشتریان حقیقی	غیررسمی مکتوب
۳.	مشتریان حقوقی	رسمی مکتوب
۴.	سهامداران	رسمی مکتوب و رسمی شفاهی

کد مدرک : SP-Fa-16-00 صفحه: ۴ از ۵	مدیریت ذینفعان طرح Program Stakeholder Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

ردیف	عنوان ذینفع	رویکرد ارتباطی
۵.	وزارت فن آوری ارتباطات	رسمی مکتوب
۶.	صدا و سیما	رسمی مکتوب
۷.	کارکنان طرح	غیررسمی مکتوب و رسمی شفاهی
۸.	نهادهای امنیتی	رسمی مکتوب
۹.	تامین کنندگان	رسمی مکتوب و غیررسمی مکتوب
۱۰.	مدیران پروژه	غیررسمی مکتوب و رسمی شفاهی
۱۱.	رقبای طرح	غیررسمی مکتوب

۳- اطمینان از تعهد ذی نفعان به طرح

همان گونه در شناسایی اولیه ذی نفعان نیز مشخص گردید، ذی نفعان بر اساس قدرت و تاثیر مطابق با نمودارهای زیر دسته بندی و استراتژی مدیریت آن ها نیز بر همین اساس تعیین خواهد شد. پیشبرد این استراتژی یکی از راه های اصلی اطمینان از تعهد ذی نفعان خواهد بود.

قدرت

		کم	زیاد
تأثیر	مثبت	مدیر طرح مدیران پروژه کارکنان طرح و پروژه	حامی طرح سهامداران مشتریان حقیقی و حقوقی
	منفی		نهادهای امنیتی وزارت فن آوری ارتباطات صدا و سیما رقبای طرح

کد مدرک : SP-Fa-16-00 صفحه: ۵ از ۵	مدیریت ذینفعان طرح Program Stakeholder Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

قدرت

	کم	زیاد
تأثیر	مثبت این دسته از ذینفعان باید در طرح مشارکت داده شوند و به صورت فعالانه با آنها مشورت شود. تلاش سازمان بمنظور ایجاد علاقه در این دسته ذینفعان باید در دستور کار سازمان باشد	این دسته از ذینفعان بدلیل منافع بالا از منافع طرح پشتیبانی می کنند و بازیگران اصلی هستند بنابراین باید همواره این ذینفعان را راضی نگه داشته و در افزایش علاقه و مشروع نمودن خواسته هایشان در صورتی که علاقه و مشروعیت کافی ندارند به آنها کمک نماید.
	منفی	موضوع اصلی در مورد این ذی نفعان این است که منافع آن ها شناسایی شود و در مورد آن ها برنامه ریزی لازم صورت پذیرد.

مسئولیت اصلی اجراء و کنترل برنامه مدیریت ذینفعان برعهده مدیر طرح می باشد.

همچنین فرآیند برنامه ریزی مدیریت ذینفعان طرح همواره بدلیل تغییر استراتژی ها، علایق، میزان فوریت، قدرت ، مشروعیت و دیدگاه های ذینفعان شناسایی شده در طول چرخه حیات طرح، شناسایی ذینفعان جدید و همچنین تغییر در فرآیندهای مدیریت طرح و مستندات طرح از قبیل برنامه مدیریت طرح، منشور طرح، بیانیه محدوده طرح و ... نیاز به بازنگری و بروز رسانی دارد که با بازنگری مداوم فرآیند مدیریت ذینفعان از ابتدا تا انتها، این فرآیند بروز رسانی و آخرین تغییرات آن شناسایی، برنامه ریزی و کنترل می شوند.

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

راهنمای مدیریت ذینفعان عناصر

Component Stakeholder Management Guidelines

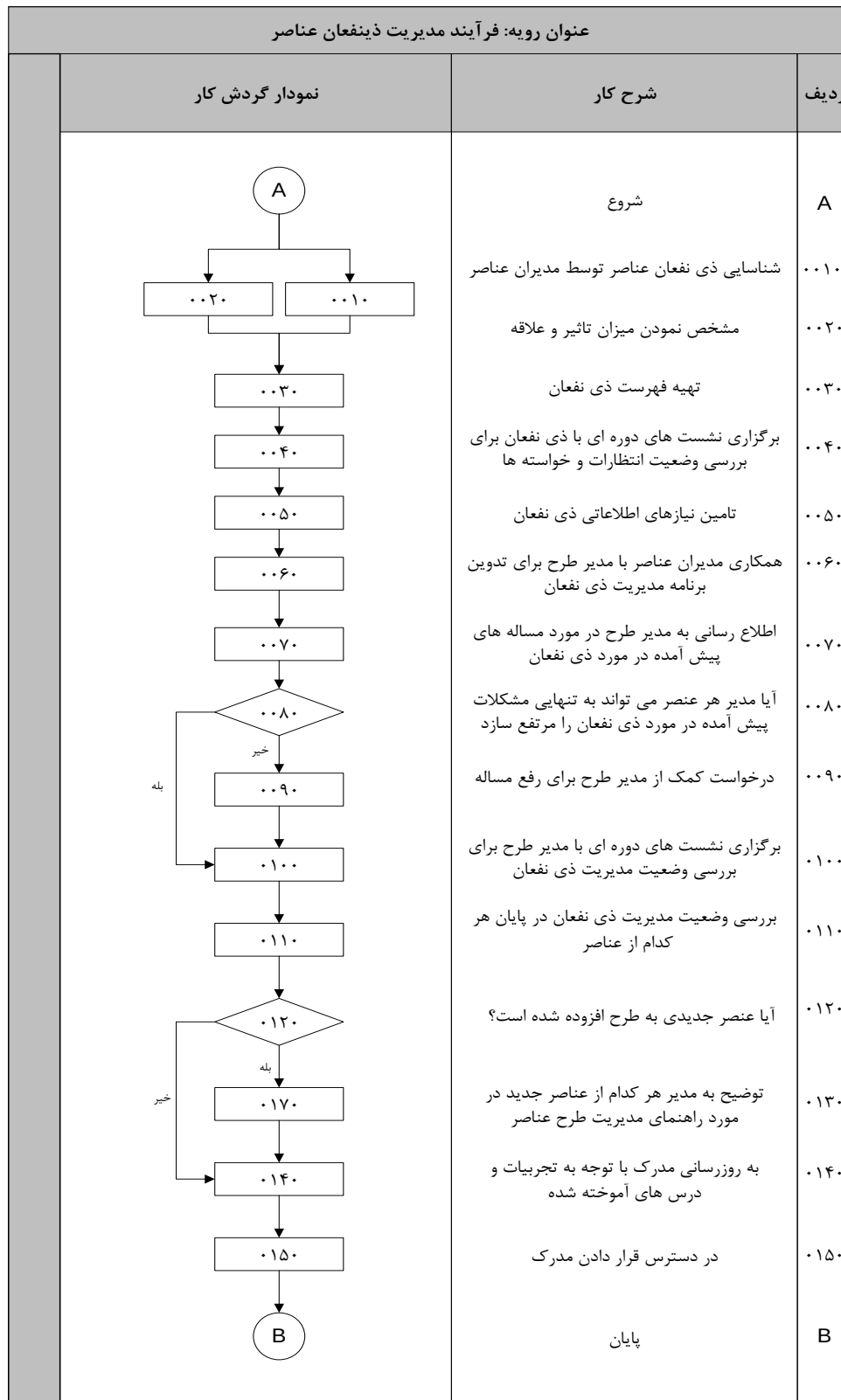
تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک : CS-Fa-17-00 صفحه: ۲ از ۳	راهنمای مدیریت ذینفعان عناصر Component Stakeholder Management Guidelines	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

با توجه به این که طرح از مجموعه ای از عناصر تشکیل شده است از این رو نیاز است که مدیریت ذی نفعان این عناصر نیز مد نظر قرار گیرد. به صورت کلی مدیریت ذی نفعان عناصر به شرح نمودار صفحه بعد خواهد بود.

کد مدرک: CS-Fa-17-00 صفحه: ۳ از ۳	راهنمای مدیریت ذینفعان عناصر Component Stakeholder Management Guidelines	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	--	--



شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

ثبت ذینفعان

Stakeholder Register

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات	ثبت ذینفعان Stakeholder Register	کد مدرک : SR-Fa-18-00 صفحه: ۲ از ۳
-------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------

هدف

سند ثبت ذینفعان از اولین مدارک تولیدی طرح است. با اجرای موثر و به موقع مدیریت ذینفعان می‌توان نتایج چشمگیری را در کاهش زمان، هزینه و استفاده از منابع طرح موجب گردید. همچنین رسیدگی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذینفعان پروژه، اعم از داخلی یا خارجی، سطح رضایت عمومی ایشان را افزایش داده که خود سبب افزایش بهره‌وری و بازدهی تیم طرح خواهد بود. سازماندهی فعال و موثر نیازهای ذینفعان، احتمال عدم موفقیت طرح به دلیل حل نشدن مشکلات مربوط به ذینفعان را کاهش داده، توان افراد را برای انجام وظایف محوله افزایش می‌دهد و بروز خطاها را در خلال انجام طرح محدود خواهد ساخت. ساختار داده‌ها در این سند به صورت یک جدول که مشخصات ذینفعان را در خود دارد و تاثیر ایشان را مشخص مینماید. این سند به عنوان جزیی از سند کسب و کار بوده پیوستی برای سند مدیریت ذینفعان و سایر اسناد مربوطه خواهد بود

جدول ثبت مشخصات ذینفعان											
نام ذینفع	سمت	اطلاعات تماس	نوع اثر بر طرح	رویکرد به طرح	نحوه اثر از طرح	استراتژی مدیریت	اطلاعات مورد نیاز	نفر پاسخگو از تیم طرح	مسائل مطروحه از طرف ذینفع	نحوه و زمان حل مساله	توضیحات
حامی طرح *	حامی		مثبت	۱	۱	آ	۳				
مشتریان حقیقی	مشتری		مثبت مشروط	۳	۳	-	۵				
مشتریان حقوقی	مشتری		مثبت مشروط	۳	۳	-	۵				
سهامداران *	سهامدار		طیفی از مثبت تا منفی	۲	۱	م	۲				
وزارت فن آوری ارتباطات	نهاد قانونی		منفی	۴	۴	آ	۳				
صدا و سیما	نهاد قانونی - تامین کننده		منفی	۴	۴	آ	۳				
کارکنان طرح *	عضو تیم پروژه		مثبت	۲	۲	پ	۲				
نهادهای امنیتی	نهاد قانونی		منفی	۴	۵	آ	۱				
تامین کنندگان *	تامین کننده		مثبت	۱	۲	پ	۵				
مدیران پروژه *	عضو تیم پروژه		مثبت	۱	۱	پ	۱				
رقبای طرح	رقیب		منفی	۵	۲	-	۵				
مدیر طرح	مدیر طرح		مثبت	۱	۱	ت	۱				

* هر کدام از این گروهها شامل افراد متعددی است که در این جدول بایستی به تفکیک نام و اطلاعات تماس آورده شوند.

کد مدرک: SR-Fa-18-00 صفحه: ۳ از ۳	ثبت ذینفعان Stakeholder Register	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

نشانه‌های جدول:

رویکرد به طرح:

- ۱- قویا مدافع طرح
- ۲- حامی طرح
- ۳- رویکرد متعادل به طرح
- ۴- علاقه محدود به طرح
- ۵- مخالف ادامه طرح

نحوه اثر از طرح:

- ۱- تاثیر پذیری مستقیم
- ۲- تاثیر پذیری موردی
- ۳- تاثیر پذیری خنثی
- ۴- تاثیر پذیری محدود
- ۵- بدون تاثیر پذیری

استراتژی مدیریت

ت = تصویب کلیه مدارک کلیدی

م = مشاوره قبل از اخذ تصمیمات و دریافت پیشنویس مدارک قبل از نهایی شدن

آ = آگاه سازی از پیشرفت طرح و دریافت مدارک در صورت درخواست

پ = پاسخگو در برخی از حوزه‌های خاص در طرح

اطلاعات مورد نیاز:

- ۱- دریافت کلیه گزارش موضوعات و سایر اطلاعات در صورت درخواست
- ۲- دریافت گزارش موضوعات
- ۳- دریافت گزارش ماهانه
- ۴- دریافت گزارش فصلی
- ۵- دریافت اخبار منتشره و یا اطلاعات عمومی طرح

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

پایگاه اطلاعات ذینفعان

Stakeholder Inventory

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: SI-Fa-19-00 صفحه: ۲ از ۶	پایگاه اطلاعات ذینفعان Stakeholder Inventory	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

در این سند خلاصه ای از چگونگی مشارکت ذی نفعان در طرح ارائه می شود. همچنین پاسخ های ممکن آن ها مطرح و به صورت کلی راهبرد کاهش اثرات منفی آن ها تحلیل می گردد.

۱- نام، دسته بندی و نوع اثر ذی نفعان شناسایی شده بر طرح

این موارد در جدول زیر آورده شده است.

ردیف	نام ذینفع	سمت	نوع اثر بر طرح
۱	حامی طرح	حامی	مثبت
۲	مشتریان حقیقی	مشتری	مثبت مشروط
۳	مشتریان حقوقی	مشتری	مثبت مشروط
۴	سهامداران	سهامدار	طیفی از مثبت تا منفی
۵	وزارت فن آوری ارتباطات	نهاد قانونی	منفی
۶	صدا و سیما	نهاد قانونی - تامین کننده	منفی
۷	کارکنان طرح	عضو تیم پروژه	مثبت
۸	نهادهای امنیتی	نهاد قانونی	منفی
۹	تامین کنندگان	تامین کننده	مثبت
۱۰	مدیران پروژه	عضو تیم پروژه	مثبت
۱۱	رقبای طرح	رقیب	منفی
۱۲	مدیر طرح	مدیر طرح	مثبت
۱۳	کاربران بخش ستادی شرکت	تحويل گیرنده طرح	مثبت
۱۴	هیأت مدیره	هیأت مدیره	مثبت

۲- پاسخ های ممکن ذی نفعان

میزان توجه ذی نفعان به حوزه های مختلف متفاوت است. در جدول زیر، اولویت دهی به دیدگاه ذی نفعان آورده شده است.

کد مدرک: SI-Fa-19-00 صفحه: ۳ از ۶	پایگاه اطلاعات ذینفعان Stakeholder Inventory	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

ردیف	نام ذینفع	منافع طرح	دستاوردهای طرح*	مسئله تامین مالی	زمان بندی	مسئله های حاکمیتی	مسئله های ارتباطی	سرمایه های فکری	مسئله های تامین کنندگان	سطح ریسک	منابع
۱	حامی طرح	زیاد	متوسط	زیاد	زیاد	کم	کم	زیاد	متوسط	متوسط	متوسط
۲	مشتریان حقیقی	-	زیاد	-	متوسط	-	زیاد	-	-	-	-
۳	مشتریان حقوقی	-	زیاد	-	زیاد	-	زیاد	-	-	-	-
۴	سهامداران	زیاد	متوسط	زیاد	زیاد	-	متوسط	کم	کم	کم	متوسط
۵	وزارت فن آوری ارتباطات	-	زیاد	-	-	متوسط	متوسط	-	متوسط	-	-
۶	صدا و سیما	-	متوسط	-	-	متوسط	متوسط	-	-	-	-
۷	کارکنان طرح	متوسط	زیاد	کم	متوسط	کم	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	زیاد
۸	نهادهای امنیتی	-	زیاد	-	-	متوسط	متوسط	-	متوسط	-	-
۹	تامین کنندگان	-	متوسط	کم	زیاد	-	زیاد	زیاد	زیاد	متوسط	متوسط
۱۰	مدیران پروژه	متوسط	زیاد	متوسط	زیاد	متوسط	زیاد	متوسط	زیاد	زیاد	زیاد
۱۱	رقبای طرح	متوسط	زیاد	-	متوسط	-	کم	زیاد	متوسط	کم	کم
۱۲	مدیر طرح	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	متوسط	زیاد	زیاد
۱۳	بهره برداران	متوسط	متوسط	کم	کم	زیاد	متوسط	کم	کم	زیاد	کم
۱۴	هیات مدیره	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	متوسط	کم	کم

* در مورد هر کدام از ذی نفعان میزان توجه به دستاوردهای مرتبط با آن ذی نفع مد نظر است.

۳- راهبردهای کاهش اثرات منفی ذی نفعان

با توجه به دسته بندی ذی نفعان از نظر مشروعیت، قدرت و علاقه، راهبردی های مرتبط با هر ذی نفع مطابق با جدول زیر مشخص خواهد شد.

ذینفعان پنهان	آن گروه از ذینفعانی که فقط دارای یکی از خصوصیات «مشروعیت»، «قدرت» و یا «علاقه» می باشند.
انواع ذینفعان	مشخصات
ذینفعان غیرفعال	ویژگی ذینفعان غیرفعال، قدرت و توان آنان است ذینفعان غیرفعال توان و قدرت لازم برای تحمیل نمودن خواسته
	سیستم مدیریت ذینفعان باید بصورت مرتب و همیشگی و با صرف انرژی و زمان کم وضعیت ذینفعان غیرفعال را مدنظر داشته و به محض آنکه

کد مدرک: SI-Fa-19-00 صفحه: ۴ از ۶	پایگاه اطلاعات ذینفعان Stakeholder Inventory	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	--	--

ذینفعان پنهان	آن گروه از ذینفعانی که فقط دارای یکی از خصوصیات «مشروعیت»، «قدرت» و یا «علاقه» می باشند.
انواع ذینفعان	مشخصات
	فاکتورهای عمده یک استراتژی برخورد مناسب
ذینفعان اختیاری	خود بر طرح را دارا می باشند ولی در غیاب مشروعیت و نداشتن علاقه، این قدرت بلااستفاده می ماند. ذینفعان اختیاری دارای مشروعیت بوده ولی از ویژگیهای قدرت و علاقه لازم جهت تأثیرگذاری بر سیستم ذینفعان طرح بی بهره اند دلیلی نیز جهت ایجاد علاقه در روابط خود با سیستم ذینفعان طرح ندارند. بنابراین ادعاهای حقوقی آنان نیز بیشتر بصورت یک پیشنهاد و وضعیت خوب مطرح می باشد.
ذینفعان خواهان	هنگامی که تنها ویژگی یک ذینفع ویژگی «علاقه» باشد به آنان ذینفعان خواهان گفته می شود. ذینفعان خواهان در غیاب ویژگیهای نظیر قدرت و مشروعیت به سر و صدای مزاحمی می مانند که دائماً در گوش تصمیم گیرندگان «قدرت» می پیچد ولی خطرناک نمی باشند و چیزی بیش از جلب توجه نمی توانند داشته باشند.
	ادعاهایی که از طرف اینگونه ذینفعان مطرح می- گردد بر دو دسته می باشند. الف) ادعاهایی که نسبت به رسالت طرح می باشد. ب) ادعاهایی که نسبت به برخی جنبه های فعالیت طرح از دیدگاه خیرخواهانه و نوع دوستی وجود دارد. در مواردی که ادعاها به برخی مسئولیتهای اجتماعی طرح بر می گیرد بهتر است مدیریت نسبت به این ادعاها عکس العمل و پاسخ مناسبی ارائه کند.
	از آنجاکه دلیلی برای پاسخ به خواسته این گروه وجود ندارد بهتر است طرح فقط بصورت دائم موقعیت آنان را از نظر تغییر وضعیت و میزان اهمیت (تغییرات احتمالی در ویژگیها، مثلاً کسب مشروعیت) تحت نظر داشته باشد.

ذینفعان مورد انتظار	در مقایسه با ذینفعانی که تنها دارای یک ویژگی می باشند، ذینفعان دارای دو ویژگی از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و در حالت نسبتاً فعالیتتری نسبت به سیستم ذینفعان طرح می باشند و تأثیرپذیری طرح از آنان قابل انتظار و قریب الوقوع می باشد.
انواع ذینفعان	مشخصات
	فاکتورهای عمده یک استراتژی برخورد مناسب
ذینفعان مهم	زمانی که ذینفع دارای دو ویژگی مشروعیت و قدرت باشد احتمال اثرگذاری آن بر طرح زیاد است داشتن طرح باید توجه زیادی به ادعاهای حقوقی ذینفعان مهم نمایند حتی اگر که چندان به تحقق این ادعاها علاقه مند نباشند و این ادعاها به نظر

کد مدرک: SI-Fa-19-00 صفحه: ۵ از ۶	پایگاه اطلاعات ذینفعان Stakeholder Inventory	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	--	--

ذینفعان مورد انتظار	در مقایسه با ذینفعانی که تنها دارای یک ویژگی می باشند، ذینفعان دارای دو ویژگی از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و در حالت نسبتاً فعالتری نسبت به سیستم ذینفعان طرح می باشند و تاثیرپذیری طرح از آنان قابل انتظار و قریب الوقوع می باشد.	
انواع ذینفعان	مشخصات	فاکتورهای عمده یک استراتژی برخورد مناسب
	ادعای حقوقی مشروع نسبت به طرح و همچنین داشتن توان و قدرت پیگیری و اعمال این ادعاهای حقوقی به مفهوم قطعی بودن پیگیری این ادعاهای حقوقی از طرف این دسته از ذینفعان نیست.	فوری نرسند و چرا که عموماً به نفع طرح است که خواسته های اینگونه ذینفعان را قبل از اینکه حالت فوریت پیدا کنند پاسخ گوید. و همچنین برآورده نمودن انتظارات ذینفعان مهم در صورتی که اثر مثبت بر پروژه داشته باشند موجب افزایش علاقه مندی آنها می شود.
ذینفعان وابسته	ذینفعانی که دارای قدرت و توان لازم نبوده ولی ادعاهای حقوقی مشروع و مورد علاقه ای دارند از آنجا که برای پیگیری ادعاهای خود نیاز به قدرت سایر ذینفعان دارند، ذینفعان وابسته نامیده می شوند. ذینفعان وابسته معمولاً از وکالت و یا حفاظت سایر ذینفعان استفاده نمایند.	انتظار می رود که ذینفعان وابسته در جهت کسب قدرت و توان حرکت کنند. بنابراین بهتر است در مواردی که خواسته و ادعاهای ذینفعان وابسته هم راستا با رسالت تعریف شده برای طرح است و یا خواسته آنان با خواسته های «ذینفعان مهم» مطابقت می کند از قدرتمند شدن آنان ممانعتی بعمل نیاید و حتی آنان را در جهت ارتقاء میزان اهمیتشان در سیستم ذینفعان یاری نمود. در صورتیکه این روند اتخاذ نگردد باید انتظار این را داشت که در آینده اینگونه ذینفعان به ذینفعان تعیین کننده اما با روابطی غیردوستانه تبدیل گردند.
ذینفعان خطرناک	زمانیکه ضرورت و قدرت مشخصه های ذینفعانی فاقد مشروعیت باشد ذینفعان به شدت گرایش به مهاجم بودن و استفاده از قدرت و زور جهت دستیابی به اهداف خود دارند بنابراین این دسته از ذینفعان اصطلاحاً برای سیستم ذینفعان طرح و حتی سایر ذینفعان «خطرناک» محسوب می گردند.	طرح باید از جلب توجه و ایجاد موقعیت مناسب برای بروز ادعاهای فوری از طرف ذینفعانی که دارای قدرت اعمال خواسته های نامشروع خود هستند خودداری کند و یا در صورت مواجهه با چنین موقعیتی، ادعای ارائه شده از طرف ذینفع را مورد ارزیابی مجدد قرار داده و در صورت وجود رگه هایی از مشروعیت، قبل از آنکه عدم پاسخگویی منجر به اعمال زور شود به آنها پاسخ گوید در مواردی که تسلیم در مقابل اینگونه ادعاها منجر به صدمه خوردن به منافع و ارزشهای سایر ذینفعان مشروع گردد باید با استفاده از تمامی ابزارهای مشروع در مقابل این

کد مدرک: SI-Fa-19-00 صفحه: ۶ از ۶	پایگاه اطلاعات ذینفعان Stakeholder Inventory	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	--	--

ذینفعان مورد انتظار	در مقایسه با ذینفعانی که تنها دارای یک ویژگی می باشند، ذینفعان دارای دو ویژگی از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و در حالت نسبتاً فعالتری نسبت به سیستم ذینفعان طرح می باشند و تاثیرپذیری طرح از آنان قابل انتظار و قریب الوقوع می باشد.
انواع ذینفعان	مشخصات
	فاکتورهای عمده یک استراتژی برخورد مناسب
	خواسته ها مقاومت کند.

ذینفعان تعیین کننده	آن دسته از ذینفعانی که دارای هر سه ویژگی «مشروعیت»، «قدرت» و «علاقه» می باشند.
انواع ذینفعان	مشخصات
ذینفعان تعیین کننده	فاکتورهای عمده یک استراتژی برخورد مناسب
	اعمال بیشترین توجه به خواسته های این گروه بهترین واکنش می باشد. این ادعاها باید بالاترین اهمیت و بیشترین اولویت را در تصمیمات تصمیم گیرندگان طرح داشته باشد. چرا که نوع رابطه با اینگونه ذینفعان است که «تعیین کننده» احتمال موفقیت مورد انتظار در سیستم مدیریت ذینفعان می باشد. در واقع بهترین روند در این راستا، تبدیل ذینفعان مهم به ذینفعان تعیین کننده در صورت اثر گذاری مثبت ذینفع و تبدیل ذینفعان تعیین کننده به ذینفعان مهم در صورت اثر گذاری منفی ذینفع بر پروژه است. با این نوع نگاه، ذینفعان تعیین کننده مقدم ترین ذینفعان می باشند و این گروه ذینفعانی هستند که بدون پشتیبانی آنان حیات طرح به خطر می افتد.

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

استراتژی مدیریت ذینفعان

Stakeholder Management Strategy

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات	استراتژی مدیریت ذینفعان Stakeholder Management Strategy	کد مدرک : SM-Fa-20-00 صفحه: ۲ از ۳
-------------------------------------	--	---------------------------------------

هدف

این سند راهنمایی برای تعامل با ذینفعان و مدیریت اثربخش آن ها ارائه می دهد.

۱- تعامل با ذینفعان

برای مشخص نمودن چگونگی تعامل با هر ذینفع، برای هر کدام پرونده ای با استفاده از چک لیست زیر تهیه می شود.

ردیف	سوال	✓
۱	در برابر خروجی کارها چه علایق مالی و احساسی دارند؟ منفی است یا مثبت؟	
۲	بیشتر از همه چه چیزی به آنها انگیزه می دهد؟	
۳	چه اطلاعاتی می خواهند؟	
۴	چگونه می خواهند اطلاعات را دریافت کنند؟ بهترین راه ارسال اطلاعات به آنها چیست؟	
۵	نظر فعلی آنها در مورد طرح چیست؟ آیا این نظر بر اساس اطلاعات صحیح است؟	
۶	چه کسی بر روی نظرات کلی آنها تاثیر می گذارد؟ چه کسی بر روی نظرات آنها در مورد مدیر طرح تاثیر می گذارد؟ آیا این تاثیرگذاران خود جزء ذینفعان هستند؟	
۷	اگر در مورد طرح مثبت نیستند چه چیزی می تواند جلب حمایت آنان را بکند؟	
۸	اگر به نظر نرسد که می توان حمایت آنها را جلب نمود چگونه می توان نظرات مخالف آنها را مدیریت کنید؟	
۹	چه کسانی ممکن است تحت تاثیر نظرات آنها قرار بگیرند؟ آیا این افراد ذی نفع هستند؟	

۲- راهبرد کاهش اثرات منفی ذی نفعان

راهبردهای کاهش اثرات ذینفعان با توجه به جدول زیر در طول پروژه پیگیری خواهد شد.

ردیف	عنوان ذینفع	نیازها و انتظارات	راهبرد کاهش اثرات
۱.	حامی طرح	موفقیت طرح و ارتقای برند	برگزاری نشست ارائه گزارش های مورد نیاز
۲.	مشتریان حقیقی	خدمات مناسب به همراه آموزش های لازم و پشتیبانی های ضروری	آموزش ارائه پشتیبانی
۳.	مشتریان حقوقی	پوشش دادن نیازها و دریافت پشتیبانی و آموزش کامل	ارائه آموزش پشتیبانی مناسب و منسجم نشست ها برای بررسی الزامات و نیازها
۴.	سهامداران	رسیدن به دستاوردهای مالی و سود مورد	گزارش های تحلیلی در مورد مساله های مالی

کد مدرک: SM-Fa-20-00 صفحه: ۳ از ۳	استراتژی مدیریت ذینفعان Stakeholder Management Strategy	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

ردیف	عنوان ذینفع	نیازها و انتظارات	راهبرد کاهش اثرات
		انتظار	
۵.	وزارت فن آوری ارتباطات	اقدام بر اساس ضوابط	رعایت ضوابط
۶.	صدا و سیما	مخالفت احتمالی با راه اندازی تلویزیون اینترنتی	نشست های توجیهی معرفی تلویزیون های اینترنتی مشابه
۷.	کارکنان طرح	پویایی کاری، حقوق مناسب، دستیابی به اهداف ملموس	توسعه فضای پویا در پروژه منتفع نمودن از سود طرح
۸.	نهادهای امنیتی	رعایت چارچوب های امنیتی	رعایت ضوابط
۹.	تامین کنندگان	قرارداد مناسب و تامین مالی مطابق با آن و همچنین دوام ارتباط کاری	تامین مالی مناسب قراردادهای بلندمدت در صورت امکان
۱۰.	مدیران پروژه	مشخص بودن ابعاد پروژه و همکاری در دستیابی به اهداف پروژه ها	روشن نمودن شرح وظایف و اختیارات ارائه پاداش
۱۱.	رقبای طرح	امکان ایجاد رقابت منفی	پاسخ اقتضایی در موارد مشخص
۱۲.	مدیر طرح	انجام طرح بر اساس چارچوب های علمی تعریف شده	نظام مند بودن طرح

۳- بازخورد ذینفعان

دریافت بازخوردها از ذی نفعان از شیوه های زیر با توجه به صلاحدید مدیر طرح پیگیری خواهد شد:

- ✚ برگزاری نشست های تخصصی
- ✚ ارسال و دریافت پرسشنامه
- ✚ انجام مصاحبه ها
- ✚ برگزاری کارگاه های تسهیل کننده
- ✚ استفاده از شیوه هایی مانند روش TRIZ یا روش های طوفان فکری
- ✚ ارائه گزارش و دریافت بازخورد از گزارش ها
- ✚ برگزاری سمینار و همایش های تخصصی
- ✚ مصاحبه های تلفنی
- ✚ ارزیابی های تخصصی

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه مدیریت ارتباطات طرح

Program Communications Management Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: PC-Fa-21-00 صفحه: ۲ از ۵	برنامه مدیریت ارتباطات طرح Program Communications Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

هدف

هدف از تدوین این سند تبیین فرآیندی است که میزان اطلاعات مورد نیاز هر ذینفع را مشخص و نحوه و بازه زمانی ارائه این اطلاعات و برقراری ارتباطات را مدون میسازد. وقتی این سند تصویب گردید، سند برنامه مدیریت ذینفعان پیوستی برای این سند خواهد بود.

ارتباطات موثر در طرح عامل موثری در موفقیت پروژه است. این ارتباطات پلی مابین ذینفعان مختلف با فرهنگهای، میزان علاقه به پروژه و تخصصهای مختلف. این سند در تمام طول عمر طرح و پس از آن کاربرد خواهد داشت و در بازه های زمانی مشخص به روز میگردد.

۱- نیازهای ارتباطی ذینفعان:

ذینفع مدرک	حامی طرح	مشتریان حقیقی	مشتریان حقوقی	سهامداران	وزارت فن آوری ارتباطات	صدا و سیما	کارکنان طرح	نهادهای امنیتی	تامین کنندگان	مدیران پروژه	رقبای طرح	مدیر طرح	هیات مدیره	بهره- برداران ستادی
نامہ های مهندسی	*	*	*	*	*	*	✓	*	*	✓	*	✓	*	*
نامہ های مدیران پروژه	*	*	*	*	*	*	✓	*	*	✓	*	✓	✓	✓
ترنسمیتال مدارک طراحی	*	*	*	*	✓	*	*	*	*	✓	*	✓	*	✓
کپی درخواست خرید	*	*	*	*	*	*	*	*	✓	✓	*	✓	*	*
لیست تجهیزات اصلی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	✓	*	✓	✓	✓
آنالیز فنی خرید	*	*	*	*	*	*	*	*	✓	✓	*	✓	✓	*
سفارش خرید	*	*	*	*	*	*	*	*	*	✓	*	✓	*	*
مشخصات فنی	*	*	*	*	✓	✓	✓	*	✓	✓	*	✓	*	✓
گزارشات تستها	*	✓	✓	*	✓	✓	✓	*	✓	✓	*	✓	✓	✓
برنامه زمانبندی	*	*	*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*	✓	✓	✓
گزارشات پیشرفت	✓	*	*	✓	✓	*	*	✓	*	✓	*	✓	✓	✓
فاکتورها	*	*	*	*	*	*	*	*	*	✓	*	✓	*	*
صورت جلسات	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
درس آموخته‌ها	*	*	*	*	*	*	✓	*	*	✓	*	✓	*	*

کد مدرک: PC-Fa-21-00 صفحه: ۳ از ۵	برنامه مدیریت ارتباطات طرح Program Communications Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

ذینفع مدرک	حامی طرح	مشتریان حقوقی	مشتریان حقوقی	سهمداران	وزارت فن آوری ارتباطات	صدا و سیما	کارکنان طرح	نهادهای امنیتی	تامین کنندگان	مدیران پروژه	رقبای طرح	مدیر طرح	هیات مدیره	بهره- برداران ستادی
گزارشات مالی	✓	*	*	✓	*	*	*	*	*	*	*	✓	✓	*
...														

۲- ساختار اطلاعاتی که باید منتقل شوند

زبان ارتباطات زبان فارسی میباشد. در موارد لازم اسناد برای تعامل با تامین کنندگان و مشاوران و پیمانکاران خارجی به انگلیسی ترجمه میگردد.

فرمت تمامی اطلاعات به صورت فایل الکترونیک بوده وسیله رسمی ارتباطات الکترونیک نرم افزار outlook میباشد. گزارشهای مالی که نیاز است به صورت کاغذی و با مهر شرکت معتبر سازی گردد و نامه های رسمی ارجاعی به واحدهای قانونی و سایر ذینفعان خارج از شرکت در صورت درخواست به صورت کاغذی ارائه میگردد. سایر موارد مطابق با رویکرد ارتباطی با ذینفعان در برنامه مدیریت ذینفعان اقدام میگردد.

سطح دسترسی اطلاعات هر ذینفع توسط مدیر طرح پیشنهاد و توسط هیات حاکمه طرح تصویب میگردد.

۳- پاسخگو از طرف تیم طرح

ذینفع	پاسخگو از طرف تیم طرح
حامی طرح	مدیر طرح
مشتریان حقیقی	مدیر بازاریابی و فروش
مشتریان حقوقی	مدیر بازاریابی و فروش
سهمداران	هیات مدیره
وزارت فن آوری ارتباطات	مدیر طرح
صدا و سیما	مدیر طرح
کارکنان طرح	مدیران پروژه
نهادهای امنیتی	مدیر طرح
تامین کنندگان	مدیران پروژه
مدیران پروژه	مدیر طرح
رقبای طرح	مدیر عامل
مدیر طرح	-
هیات مدیره	مدیر طرح

کد مدرک : PC-Fa-21-00 صفحه: ۴ از ۵	برنامه مدیریت ارتباطات طرح Program Communications Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	--

پاسخگو از طرف تیم طرح	ذینفع
مدیر طرح	بهره برداران ستادی

۴- دوره‌های گزارش دهی:

گزارشات طرح برای تیم طرح به صورت آنلاین وجود خواهد داشت.

گزارشات مالی سالانه برای سهامداران و گزارشات ماهانه مانند گزارش پیشرفت طرح به هیات مدیره ارائه خواهد شد.

سایر گزارشات حسب موارد مندرج در قانون (مانند گزارشات مورد نیاز اخذ مجوز از وزارت ارتباطات) ، درخواست ذینفع و حسب مورد (مانند مدارک مربوط به خرید) ارائه خواهد گردید.

۵- فرآیندهای ارجاع موضوعات ارتباطی

مسائل پروژه توسط اعضاء تیم به مدیران پروژه ارجاء میشود در صورت وجود اختیارات مدیر پروژه ظرف مدت سه روز حل و فصل گردیده به اعضاء تیم بازخورد داده میشود. در صورت عدم حل مساله به مدیر طرح ارجاء داده میشود تا حداکثر در مدت ۵ روز حل و یا به هیات حاکمه منتقل گردد. سایر ارتباطات مربوط به مساله مطابق با الگوریتم مصوب در سند فرآیند ارجاع موضوعات صورت میپذیرد.(سند DP-IE-Fa-11-00)

۶- فرآیندهای بروزرسانی برنامه مدیریت ارتباطات طرح

برای اطمینان از صحت عملکرد فرآیند مدیریت ارتباطات از روشهای ذیل استفاده میگردد:

- ۱- ایجاد سیستم دبیرخانه طرح با رویکرد پیگیری و اطمینان از دریافت مدارک.
- ۲- پیگیری مسائل ارجایی به واسطه اشکال در ارتباطات
- با شناسایی مسائل، به روز رسانی برنامه مدیریت ارتباطات توسط مدیر طرح صورت میپذیرد.
- به روز رسانی لیست ذینفعان و نحوه ارتباطات به صورت فصلی و حسب مورد صورت میپذیرد.

۷- واژه نامه واژگان مورد استفاده

واژه نامه رسمی مورد استفاده از واژگان مصوب کمیته واژگان شرکت مطابق سند OG-GT-Fa-22-00 خواهد بود

کد مدرک : PC-Fa-21-00 صفحه: ۵ از ۵	برنامه مدیریت ارتباطات طرح Program Communications Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	---	--

۸- راهنمای جلسات و نامه‌های الکترونیک

تشکیل جلسات دوره‌ای مانند جلسه بازنگری مرحله مطابق با برنامه مصوب صورت میپذیرد. در مورد سایر جلسات عادی جلسات باید حداقل یک روز کاری قبل به شرکت کنندگان اعلام گردد. در مورد جلسات اضطراری با تایید اضطرار توسط مدیران پروژه و یا مدیر طرح در اسرع وقت برگزار میگردد. دبیرخانه طرح مسوول اطلاع رسانی و پیگیری تشکیل جلسات میباشد. مصوبات جلسات توسط دبیرخانه پیگیری میگردد. ارسال نامه‌های الکترونیک در مورد نامه‌ها و اسناد با طبقه بندی عادی مجاز و در مورد اسناد با طبقه بندی محرمانه با رعایت ملاحظات و در مورد سایر طبقه‌بندی‌ها بالکل غیر مجاز میباشد.

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

ثبت ارتباطات

Communications Log

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

شرکت تهران طرح متنوع سازی خدمات	ثبت ارتباطات Communications Log	کد مدرک : CL-Fa-22-00 صفحه: ۲ از ۳
------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------

هدف

بدون داشتن ثبت ارتباطات نمی توان از ثبات و یکپارچگی اطلاعات طرح اطمینان حاصل نمود. ثبت ارتباطات شامل صورتجلسه ها، ایمیل ها، گزارش ها و ارائه ها می شود.

۱- الزامات ارتباطی و انواع موارد ارتباطی

ذینفع مدرک	حامی طرح	مشتریان حقیقی	مشتریان حقوقی	سهامداران	وزارت فن آوری ارتباطات	صدا و سیما	کارکنان طرح	نهادهای امنیتی	تامین کنندگان	مدیران پروژه	رقبای طرح	مدیر طرح	هیات مدیره	بهره- برداران ستادی
نامہ های مهندسی	*	*	*	*	*	*	✓	*	*	✓	*	✓	*	*
نامہ های مدیران پروژه	*	*	*	*	*	*	✓	*	*	✓	*	✓	✓	✓
ترنسمیتال مدارک طراحی	*	*	*	*	✓	*	*	*	*	✓	*	✓	*	✓
کپی درخواست خرید	*	*	*	*	*	*	*	*	✓	✓	*	✓	*	*
لیست تجهیزات اصلی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	✓	*	✓	✓	✓
آنالیز فنی خرید	*	*	*	*	*	*	*	*	✓	✓	*	✓	✓	*
سفارش خرید	*	*	*	*	*	*	*	*	*	✓	*	✓	*	*
مشخصات فنی	*	*	*	*	✓	✓	✓	*	✓	✓	*	✓	*	✓
گزارشات تستها	*	✓	✓	*	✓	✓	✓	*	✓	✓	*	✓	✓	✓
برنامه زمانبندی	*	*	*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*	✓	✓	✓
گزارشات پیشرفت	✓	*	*	✓	✓	*	*	✓	*	✓	*	✓	✓	✓
فاکتورها	*	*	*	*	*	*	*	*	*	✓	*	✓	*	*
صورت جلسات	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
درس آموخته ها	*	*	*	*	*	*	✓	*	*	✓	*	✓	*	*
گزارشات مالی	✓	*	*	✓	*	*	*	*	*	*	*	✓	✓	*
...														

کد مدرک : CL-Fa-22-00 صفحه: ۳ از ۳	ثبت ارتباطات Communications Log	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------

قالب ثبت ارتباطات مطابق با جداول زیر و با توجه به برنامه مدیریت ارتباطات در طول طرح تکمیل خواهد شد.

اطلاعات ارتباطی	دوره	تهیه کننده	دریافت کننده	شیوه تحویل	تاریخ	شیوه دریافت بازخورد
نامہ های مهندسی						
نامہ های مدیران پروژه						
ترنسمیتال مدارک طراحی						
کپی درخواست خرید						
لیست تجهیزات اصلی						
آنالیز فنی خرید						
سفارش خرید						
مشخصات فنی						
گزارشات تستها						
برنامه زمانبندی						
گزارشات پیشرفت						
فاکتورها						
صورت جلسات						
درس آموخته‌ها						
گزارشات مالی						
گزارش ممیزی						
...						

همچنین درخواست ارتباطی مطابق با فرم های زیر پیگیری خواهند شد.

اطلاعات ارتباطی	درخواست کننده	پاسخ دهنده	دریافت کننده اطلاعات	شیوه تحویل	تاریخ	توضیح
عنوان درخواست						

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

استراتژی ارتباطات

Communications Strategy

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک : CS-Fa-23-00 صفحه: ۲ از ۲	استراتژی ارتباطات Communications Strategy	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

هدف

از طریق استراتژی ارتباطات اطمینان حاصل می شود که ذینفعان اطلاعات لازم را دریافت می نمایند و مساله و مشکلات آن ها در طی یک دوره زمانی مشخص مرتفع خواهد شد.

۱- راهبرد ارتباطی

راهبرد ارتباطی مطابق با راهبرد ارتباطی مدون شده در شرکت مطابق با سند OG-CS-Fa-08-01 در طول طرح پیگیری خواهد شد.

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه منابع طرح

Program Resource Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: PR-Fa-24-00 صفحه: ۲ از ۳	برنامه منابع طرح Program Resource Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

هدف از این سند تشریح منابع مورد نیاز طرح و پایش کسب و مصرف این منابع میباشد.

۱- منابع مورد نیاز داخلی و خارجی:

مطابق جدول ۱

ردیف	نوع منبع	داخلی و خارجی	هزینه منبع
۱	منابع انسانی بر اساس نمودار سازمانی	داخلی	بر اساس بودجه مصوب منابع سازمانی
۲	دستگاه های اینترنت جیبی	خارجی	۱۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
۳	تجهیزات مورد نیاز برای IPTV	خارجی	۱۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
۴	تجهیزات مورد نیاز برای راه اندازی Game	خارجی	۱۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
۵	تجهیزات مورد نیاز برای شبکه MPLS	داخلی - خارجی	۲۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال
۶	منابع مالی مورد نیاز	داخلی -خارجی	-

جدول ۱

۲- تاثیرات سازمانی

مطابق جدول ۲

۳- روشهای کسب منابع مورد نیاز

مطابق جدول ۲

ردیف	نوع منبع	مسئول تامین منبع	نحوه تامین منبع	زمان تامین منبع
۱	منابع انسانی بر اساس نمودار سازمانی	مدیریت منابع انسانی شرکت	استفاده حداکثری از همکاران موجود و جبران کسری به وسیله جذب نیروی جدید	معرفی مدیران پروژه، متخصصان فنی و کارکنان تیم در ابتدای طرح - استفاده از نیروهای کار موقت

شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات	برنامه منابع طرح Program Resource Plan	کد مدرک: PR-Fa-24-00 صفحه: ۳ از ۳
-------------------------------------	---	--------------------------------------

			و پروژه‌های در زمانهای مورد نیاز
۲	دستگاه های اینترنت جیبی	مدیریت تدارکات طرح	خرید با توجه به آیین‌نامه- های داخلی شرکت
۳	تجهیزات مورد نیاز برای IPTV	مدیریت تدارکات طرح	خرید تجهیزات زیرساخت در سال اول سایر تجهیزات مطابق برنامه طرح
۴	تجهیزات مورد نیاز برای راه اندازی Game	مدیریت تدارکات - مدیریت IT	خرید تجهیزات توسط مدیریت تدارکات - تهیه نرم افزارها توسط مدیریت IT - خرید با توجه به آیین‌نامه- های داخلی شرکت
۵	تجهیزات مورد نیاز برای شبکه MPLS	مدیریت تدارکات - مدیریت IT	استفاده از زیرساخت‌های موجود - خرید با توجه به آیین‌نامه‌های داخلی شرکت
۶	منابع مالی مورد نیاز	مدیریت مالی سازمان	استفاده از سرمایه‌های شرکت - استفاده از وام بانکی پس از تایید هیات مدیره - تامین مالی از بازار سرمایه در صورت تایید هیات مدیره

جدول ۲

۴- پایش و پیگیری:

مدیر طرح مسوول پایش دریافت منابع است. کلیه مسوولین تامین منابع برنامه خود را در ابتدا به مدیر طرح ارائه مینمایند. مدیر طرح موظف است برنامه‌های تامین را پایش و به صورت فعال (lead) برنامه‌های جبرانی ارائه نماید.

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

سند الزامات طرح

Program Requirements Document

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: PD-Fa-25-00 صفحه: ۲ از ۵	سند الزامات طرح Program Requirements Document	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

هدف

سند الزامات طرح، الزامات کلی طرح را تشریح می کند که برای دستیابی به منافع ضروری هستند.

۱- فرآیند مدیریت الزامات

الزامات طرح به صورت کلی در دسته بندی زیر قرار می گیرند:

- الزامات کیفیت
- الزامات عملکردی
- الزامات ایمنی
- الزامات امنیتی
- الزامات فنی
- الزامات آموزشی
- الزامات پشتیبانی و نگهداری

الزامات طرح از طریق ماتریس زیر شناسایی می شوند:

منافع طرح الزامات	توسعه فرصت های درآمدی	افزایش تعداد مشتریان	کسب رضایت مشتری	ارتقای جایگاه برند	ارتقا سبد خدمات و پایداری سازی درآمد
الزامات کیفیت	-	-	ارائه خدمات با کیفیت و همچنین پشتیبانی مناسب	حفظ کیفیت خدمات در سطح مناسب و بهبود آن	ارائه خدمات متمایز برای مشتریان حقوقی و حقیقی
الزامات عملکردی	عملکرد مدیریتی طرح باید مطابق با استانداردهای روز به پیش رود	گسترش خدمات بر اساس تکنولوژی های روز	تنوع خدمات ارائه شده به مشتریان	گسترش دامنه خدمات به گونه ای که نیازهای مختلف مشتریان پوشش داده شود	-
الزامات HSE	-	توجه به کارکنان طرح و حجم کاری آن ها در اثر افزایش تعداد مشتریان	رعایت مساله های ایمنی و محیط زیست در راستای کسب رضایت مشتریان و همچنین جامعه	دریافت گواهینامه های ایمنی و محیط زیست	توسعه بیشتر خدمات اینترنتی برای حفظ محیط زیست و ایمنی
الزامات امنیتی	اطلاعات درآمدی شرکت باید با توجه به سطوح دسترسی تولید و	حفظ امنیت اطلاعات مشتریان	ارائه طرح برای انجام ارزیابی های مستقل	اعلام نکردن جایگاه برند پیش از تثبیت جایگاه برای جلوگیری از رقابت منفی رقبا	ایجاد زیرساخت امنیت برای مشتریان حقیقی و به ویژه حقوقی ضروری است

کد مدرک : PD-Fa-25-00 صفحه: ۳ از ۵	سند الزامات طرح Program Requirements Document	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

منافع طرح الزامات	توسعه فرصت های درآمدی	افزایش تعداد مشتریان	کسب رضایت مشتری	ارتقای جایگاه برند	ارتقا سبد خدمات و پایداری سازی درآمد
	توزیع شود				
الزامات فنی	امور حاکمیتی مانند بیمه و مالیات و مانند آن در توسعه درآمدها به درستی مد نظر قرار گیرد	-	میزان شکایت مشتریان از مساله های فنی باید تا حد امکان کم باشد	یکی از ابعاد برند تهرانت باید تبدیل شدن به برند فنی باشد	-
الزامات آموزشی	-	برگزاری دوره های آموزشی برای آشناسازی مشتریان حقیقی و حقوقی مد نظر است	آموزش های لازم به مشتریان به صورت رایگان ارائه شود	آموزش جامعه برای استفاده از خدمات و همچنین آموزش کارکنان برای ارتقای برند باید مد نظر باشد	برگزاری دوره های آموزشی تخصصی
الزامات پشتیبانی و نگهداری	بهره گیری از شیوه های نوین مدیریت مالی مناسب در دستور کار خواهد بود	همکاری در تهیه بانک اطلاعات مشتریان و بازاریابی	همکاری با واحد پشتیبان برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان	هزینه نمودن برای حفظ و ارتقای جایگاه برند از شیوه های گوناگون از جمله تبلیغات	ارائه خدمات پشتیبانی قوی به مشتریان حقوقی و حقیقی

۲- تکنیک های گردآوری الزامات

تکنیک های گردآوری الزامات مطابق با جدول زیر برای هر کدام از ذی نفعان مد نظر خواهد بود:

ردیف	نام ذینفع	تکنیک مورد استفاده برای گردآوری الزامات
۱	حامی طرح	مصاحبه نشست های تخصصی
۲	مشتریان حقیقی	پرسشنامه نشست های تخصصی
۳	مشتریان حقوقی	گروه های متمرکز ارزیابی نشست های تخصصی
۴	سهامداران	مصاحبه

کد مدرک : PD-Fa-25-00 صفحه: ۴ از ۵	سند الزامات طرح Program Requirements Document	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

ردیف	نام ذینفع	تکنیک مورد استفاده برای گردآوری الزامات
		پرسشنامه ارزیابی
۵	وزارت فن آوری ارتباطات	مشاهده مصاحبه
۶	صدا و سیما	مشاهده مصاحبه
۷	کارکنان طرح	طوفان فکری گروه های متمرکز نشست های تخصصی
۸	نهادهای امنیتی	مشاهده مصاحبه
۹	تامین کنندگان	ارزیابی
۱۰	مدیران پروژه	طوفان فکری گروه های متمرکز نشست های تخصصی مصاحبه
۱۱	رقبای طرح	مشاهده
۱۲	مدیر طرح	نشست های تخصصی مصاحبه
۱۳	بهره برداران	طوفان فکری پرسشنامه
۱۴	هیات مدیره	مصاحبه نشست های تخصصی

۳- فرآیند تحلیل الزامات

استفاده از ماتریس شناسایی الزامات کمک می کند تا الزامات با توجه به منافع شناسایی شوند و از این رو نسبت به همراستایی آن ها با اهداف طرح اطمینان حاصل خواهد شد.

کد مدرک: PD-Fa-25-00 صفحه: ۵ از ۵	سند الزامات طرح Program Requirements Document	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

۴- فرآیند بازبینی الزامات

بازنگری الزامات در دوره های مشخص شده برای هر کدام از الزامات، زیر نظر مدیر طرح انجام خواهد شد و نتایج آن در جدول زیر ثبت و پیگیری های لازم برای آن انجام خواهد شد:

ردیف	عنوان الزام	تاریخ بازبینی	وضعیت (مطلوب، هشدار، بحران)	اقدامات مورد نیاز	توضیحات
۱					
۲					
۳					
۴					
۵					
۶					
۷					
۸					

۵- فرآیند تصدیق و صحه گذاری

برای تصدیق و صحه گذاری الزامات با توجه به نوع الزام از موارد زیر بهره گرفته می شود:

- بازرسی
- ممیزی سیستمی
- ممیزی مالی
- ارزیابی برند
- نظرسنجی از مشتریان
- ممیزی HSE

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

خط مبنای برنامه معماری طرح

Program Architecture Plan-Baseline

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک : PA-Fa-26-00 صفحه: ۲ از ۲	خط مبنای برنامه معماری طرح Program Architecture Plan-Baseline	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

هدف

۱- تکمیل شود
تکمیل شود
....

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

ماتریس مسئولیت فعالیتها

Task Responsibility Matrix

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: TR-Fa-27-00 صفحه: ۲ از ۲	ماتریس مسوولیت فعالیتها Task Responsibility Matrix	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

با ماتریس مسوولیت فعالیت ها، کار تعیین شده در طرح به افراد مسئول در آن اختصاص می یابد. در طرح های کوچک کار را به افراد واگذار کرد در حالی که در طرح های بزرگ معمولاً کارها به تیم یا واحدهای سازمانی داده می شود. ماتریس تخصیص مسوولیت طرح با عنوان جدول (م. ه. ط) در ادامه ارائه شده است:

م: مسئول

ه: همکار

ط: مطلع

ماتریس مسوولیت فعالیت ها						فعالیت
	ه	م	ط	ط		احداث مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه
ه	ه	م	ط	ط		اینترنت جیبی
ه	ه	م	ط	ط		IPTV
	ه	م	ط	ط		Game
		ط	م	ه		Marketing
	ه	م	ه	ط		Intranet
	ه	م	ه	ط		MPLS
	ه	م	ه	ط		Smart House
	ه	م	ه	ط		VOD
				ه	م	تامین مالی طرح
			ه	م	ط	هدایت طرح
	ه	ه	م			برنامه ریزی طرح
تامین کنندگان	کارکنان طرح	مدیران پروژه	مدیر طرح	هیات حاکمیت طرح	سهامداران	

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

WBS طرح

Program WBS

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: PW-Fa-28-00 صفحه: ۲ از ۳	WBS طرح Program WBS	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	------------------------	-------------------------------------

هدف

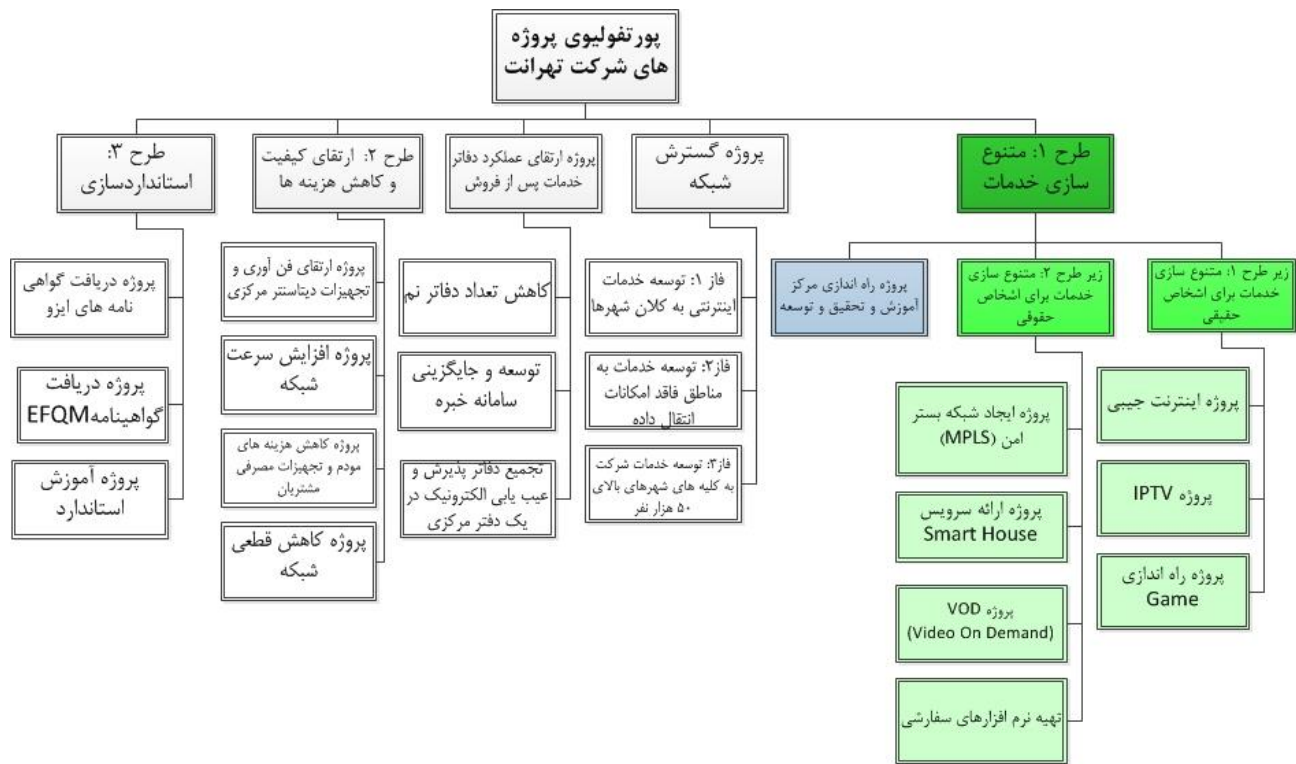
WBS خلاصه کلمات (Work breakdown structure) به معنای ساختار شکست کار است که بوسیله آن کاری که برای انجام طرح لازم است به صورت سلسه مراتبی به اجزای کوچک تر شکسته می شود. ساختار شکست کار یک ساختار درختی است که در آن اجزای پایینی، کارهای بالاتر را بوجود می آورند. به وسیله ساختار شکست کار:

- کار طرح به اقلام قابل تحویل تجزیه می شود.
- محدوده طرح به شکلی واضح و جامع برای دست اندرکاران و ذی نفعان تعریف می شود.
- از طریق ارتباط اجزای آن با ساختار سازمانی، مسوولیت های افراد در قبال کار طرح مشخص تر می گردد.
- به صورت خلاصه، ساختار شکست کار:
- کمک می کند تا از انحراف کار طرح جلوگیری شود.
- به اعضای تیم کمک می کند تا درک نمایند چگونه بخش های مختلف در کنار هم کل طرح را بوجود می آورند و به این وسیله متوجه می شوند که کار آن ها چه اثری بر کل طرح دارد.
- ارتباط و هماهنگی میان اعضای تیم طرح و ذی نفعان را تسهیل می نماید.
- کمک می کند تا از تغییرات جلوگیری شود.
- به اعضا کمک می کند تا تلاش های خود را بر آنچه ضروری است متمرکز نمایند، در نتیجه کار با کیفیت تری ارائه می شود و مدیریت بر طرح آسانتر می گردد.
- مبنایی برای زمان، هزینه و نیروی انسانی مورد نیاز مهیا می کند.

۱- ساختار شکست کار طرح

ساختار شکست طرح در پورتفولیوی سازمان به صورت زیر می باشد.

کد مدرک : PW-Fa-28-00 صفحه: ۳ از ۳	طرح WBS Program WBS	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	-----------------------------------	--



شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه مدیریت کیفیت

Quality Management Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک : QM-Fa-29-00 صفحه: ۲ از ۴	برنامه مدیریت کیفیت Quality Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

هدف

تعیین و شناسایی استانداردها و الزامات کیفی طرح و مستندسازی این که طرح چگونه همگامی با آن ها را حفظ خواهد کرد. این موارد در برنامه مدیریت کیفیت مستند می شوند. در این برنامه الزامات مورد نیاز هر کدام از اجزای طرح مشخص می شود و استانداردهای مرتبط برای تامین آن ها مشخص می شود. اولویت بندی مساله های کیفی انجام می شود و سیستم کنترل تغییر کیفیت مشخص می گردد. یکی از مواردی که در این برنامه به آن توجه می شود تعیین هزینه های کیفیت و چگونگی مدیریت آن هاست. هزینه کیفیت، پول یا زمانی است که صرف می شود تا از بروز نقص جلوگیری شود، نسبت به شناسایی آن ها اقدام گردد و یا برای برطرف شدن نقص به وجود آمده صرف شود. همچنین باید به این موضوع نیز توجه داشت که نباید تنها به ساخت محصول توجه داشت بلکه نیاز است تا شیوه ای که کار انجام می شوند نیز توجه داشت یا به زبان دیگر این که برنامه بهبود فرآیند کیفیت چگونه خواهد بود.

۱- استانداردهای کیفی سازمانی

استانداردهای کیفی سازمان به دو بخش تقسیم می شوند، نخست استانداردهایی است که ناظر به فعالیت های کلی سازمان است و دسته دوم استانداردهای مطرح در حوزه کاری سازمان. این استانداردها در ادامه آورده شده است:

ا- استانداردهای سازمانی

استاندارد ISO9001L:2008 در مدیریت کیفیت

استاندارد ISO14001:2004 در مدیریت HSE

استاندارد ایزو ۱۰۰۰۶ در مدیریت پروژه

استاندارد ۲۷۰۰۱ در مدیریت امنیت اطلاعات

کار بر اساس مدل EFQM

ب- استانداردهای کاری

آیین نامه نحوه خدمات اطلاع رسانی و اینترنت

آیین نامه مرکز خدمات داده اینترنتی

تایید نمونه و تجهیزات ارتباطی

ضوابط صدور مجوز خدمات اطلاع رسانی و اینترنت

آیین نامه تامین، توزیع و عرضه خدمات اینترنت و اینترنت ملی

ضوابط صدور مجوز تامین کنندگان ارتباط اینترنت پرظرفیت

دستورالعمل نحوه ارجاع کار برای پروژه های مربوط به فناوری ارتباطات و اطلاعات

دستورالعمل پیشنهادی شناسایی زیرفضاها و جمع آوری اطلاعات درخصوص هریک از آنها

آیین نامه نحوه اجرای فعالیت های مشخص به منظور گسترش کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور

ابلاغیه به دارندگان پروانه در بخش فناوری اطلاعات

کد مدرک: QM-Fa-29-00 صفحه: ۳ از ۴	برنامه مدیریت کیفیت Quality Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

ماده ۸۸ و آیین نامه اجرایی مربوط به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت
 مقررات و ضوابط شبکه های اطلاع رسانی رایانه ای

۲- چکیده ای از منافع طرح

منافع طرح به صورت کامل در سند DP-BR-Fa-07-00 آورده شده است.

۳- ابزارها و تکنیک های برنامه ریزی کیفیت

از ابزارهای زیر برای برنامه ریزی کیفیت در طول طرح استفاده می شود:

- هزینه کیفیت: پول یا زمانی است که صرف می شود تا از بروز نقص جلوگیری شود، نسبت به شناسایی آن ها اقدام گردد و یا برای برطرف شدن نقص به وجود آمده صرف شود.
- تحلیل هزینه سود
- الگوبرداری از شرکت های فعال در زمینه خدمات وایمکس
- نمودارهای گردش کار
- چک لیست های کیفیت

۴- الزامات مرتبط با برنامه ریزی، کنترل و تضمین کیفیت عناصر طرح

عمل در راستای استانداردهای سازمانی و همچنین رعایت ضوابط کاری حداقل استانداردهای مطرح در زمینه مدیریت کیفیت عناصر می باشند.

همچنین عمل بر اساس چک لیست زیر در هر کدام از سه حوزه برنامه ریزی، کنترل و تضمین کیفیت از مدیران عناصر انتظار می رود:

برنامه ریزی کیفیت	تضمین کیفیت	کنترل کیفیت
کیفیت در این طرح چه تعریفی دارد و چگونه تامین می شود؟	آیا کار بر اساس استانداردهایی تعیین شده پیگیری می شود؟	آیا خواسته استانداردها تامین شده است؟
- ایجاد استانداردهای خاص مورد نیاز - مشخص نمودن کاری که برای تامین الزامات استانداردها باید انجام شود - تعیین چگونگی اندازه گیری در قبال استاندارد - ایجاد تعادل میان کیفیت و سایر عناصر اصلی طرح یعنی زمان،	- تعیین این که آیا پروژه با خط مشی و فرایندها و رویه های سازمان و طرح تطابق دارد - ممیزی کیفیت - پیدا کردن راهکارهای خوب - مشخص کردن بهبودهایی که عناصر باید آن ها را انجام دهد و اجرای آن ها	- اندازه گیری کیفیت - شناسایی نقاط قابل بهبود - تایید دستاوردها - تکمیل چک لیست ها - به روزرسانی درس های آموخته شده

کد مدرک : QM-Fa-29-00 صفحه: ۴ از ۴	برنامه مدیریت کیفیت Quality Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

برنامه ریزی کیفیت	تضمین کیفیت	کنترل کیفیت
هزینه، محدوده، ریسک و رضایت مشتری و منافع • ایجاد برنامه مدیریت کیفیت	• به اشتراک گذاشتن راهکارهای خوب با سایر بخش های سازمان	

۵- نقش ها و مسئولیت ها در سطح طرح

مسئولیت اصلی کنترل و تضمین کیفیت طرح بر عهده مدیر طرح است. مدیران عناصر مسئولیت مدیریت کیفیت مرتبط با عناصر را خواهند داشت. مدیر کنترل کیفیت طرح، مسئولیت همراستا نمودن مساله های کیفی عناصر با طرح و سازمان را بر عهده خواهد داشت.

۶- شاخص های کیفی

افزون بر شاخص های کلی طرح و منافع، موارد زیر به صورت ویژه به عنوان شاخص های کیفیت طرح و عناصر پایش می شوند.

ردیف	آرمان	اهداف	شاخص های سالانه				
			۹۶	۹۵	۹۴	۹۳	۹۲
۱	کسب رضایت مشتری	درصد مشتریانی که فرم رضایت نامه یا شکایت نامه داده اند	۹۰	۹۰	۹۰	۸۵	۸۰
		میانگین میزان رضایت مشتریان (رضایت نامه های اظهارشده)	۸۵	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰
		درصد مشتریانی که تمایل به ادامه دریافت خدمات دارند	۸۵	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰
۲	عملکرد هزینه ای	شاخص CPI	۱/۲	۱/۱۵	۱/۱	۱	۱
۳	عملکرد زمانی	شاخص SPI	۰/۹	۰/۹	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۸
۴	عملکرد فنی	میزان مغایرت در ممیزی	۰	۰	۰	۱	۱

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

دستور جلسه برنامه ریزی مدیریت ریسک

Risk Management Planning Meeting Agenda

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک : RM-Fa-30-00 صفحه: ۲ از ۲	دستور جلسه برنامه ریزی مدیریت ریسک Risk Management Planning Meeting Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

۱- تکمیل شود
تکمیل شود
....

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

دستور جلسه بازبینی درس آموخته‌ها

Lessons Learned Review Agenda

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات	دستور جلسه بازبینی درس آموخته ها Lessons Learned Review Agenda	کد مدرک: LR-Fa-31-00 صفحه: ۲ از ۴
-------------------------------------	---	--------------------------------------

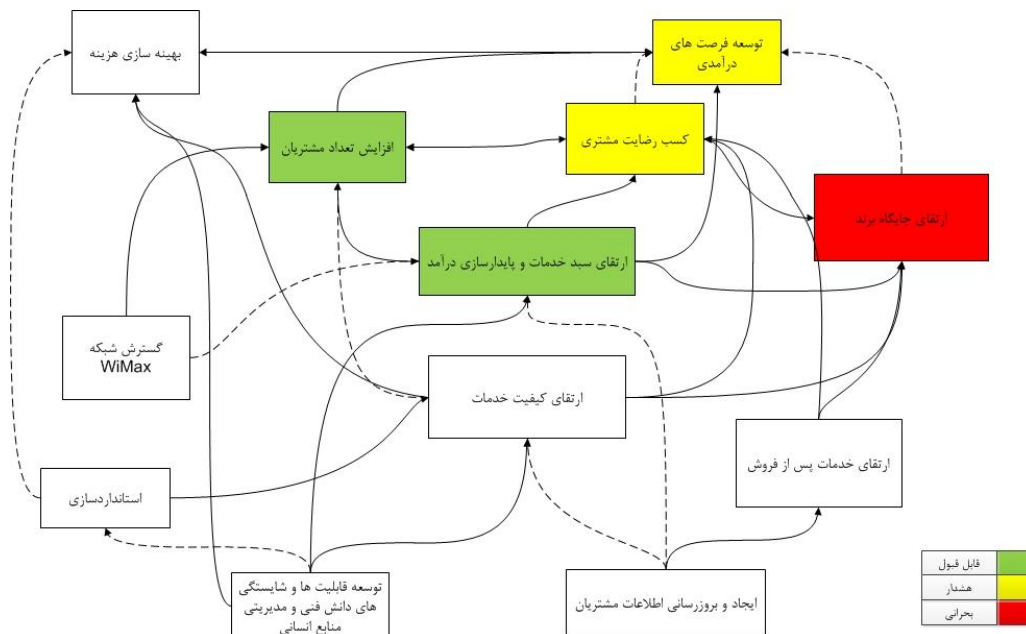
هدف

هدف از برگزاری نشست بازبینی درس های آموخته شده، بازنگری سیستماتیک تجربیات طرح و عناصر است و به منظور کمک به تیم طرح جهت کشف مشکلات و پیشگیری و کاهش ریسک ها، زمان و هزینه برای فعالیتهای باقیمانده طرح و کارهای آینده است.

در جلسه بازبینی درس آموخته ها موارد زیر ارائه و بررسی خواهند شد:

۱- ارائه خلاصه ای از طرح و اهداف آن

در این بخش مدیر طرح به تشریح وضعیت منافع طرح مطابق با نقشه راهبردی سازمان خواهد پرداخت. وی وضعیت منافع را در آن تاریخ را با کمک رنگ های سبز، زرد یا قرمز که به ترتیب نمایانگر وضعیت مطلوب، هشدار و بحران هستند در نقشه راهبردی سازمان مشخص می نماید. (یک نمونه از این گزارش در ادامه آمده است)



سپس با توضیح مرتبط با هر کدام از این وضعیت ها در جدول زیر ارائه می گردد.

ردیف	عنوان منفعت	وضعیت منفعت	دلایل و توضیحات	اقدام های اصلاحی و یا بهبود دهنده
۱				
۲				
۳				

کد مدرک: LR-Fa-31-00 صفحه: ۳ از ۴	دستور جلسه بازبینی درس آموخته‌ها Lessons Learned Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

ردیف	عنوان منفعت	وضعیت منفعت	دلایل و توضیحات	اقدام های اصلاحی و یا بهبود دهنده
۴				
۵				
۶				

۲- گفتگو در مورد انواع درس آموخته ها

مدیر طرح در این بخش با کمک چک لیست زیر در مورد انواع درس آموخته به شرح زیر توضیح ارائه خواهد داد:

حوزه	توضیح
یکپارچگی	نحوه شروع طرح
	نحوه کنترل تغییرات
	اختتام طرح
محدوده	نحوه شناسایی WBS
	کنترل محدوده
زمان	نحوه تعریف فعالیتها و توالی آنها
	کنترل زمانبندی
هزینه	نحوه برآورد و بودجه بندی
	کنترل هزینه
کیفیت	تضمین کیفیت
	کنترل کیفیت
منابع انسانی	نحوه تشکیل تیم طرح و تخصیص مسئولیتها
فنی و مهندسی	مساله های فنی و مهندسی طرح
...	

۳- به کارگیری درس آموخته ها

مدیر طرح در این بخش گفتگویی را هدایت خواهد کرد تا فرصت های آتی شناسایی شوند و از پیش آمدن وقایع ناگوار در آینده پیشگیری شود.

کد مدرک: LR-Fa-31-00 صفحه: ۴ از ۴	دستور جلسه بازبینی درس آموخته‌ها Lessons Learned Review Agenda	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

۴- فرآیند مدیریت ریسک

مدیر طرح در این بخش از اعضای شرکت کننده خواهد خواست تا در مورد معایب این جلسه بازنگری با توجه به فرآیند مدیریت ریسک دیدگاه های خود را مطرح نمایند.

۵- پیشنهادات و دیدگاه ها

پیشنهادهای و دیدگاه های اعضا در مورد فرآیند درس آموخته ها گردآوری می شود تا در آینده و برای بخش های دیگر طرح نیز به کار رود. این پیشنهادات در مصوبه ها ثبت و نگهداری می شود.

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

پایگاه داده‌های درس آموخته‌ها

Lessons Learned Database

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: LD-Fa-32-00 صفحه: ۲ از ۴	پایگاه داده‌های درس‌آموخته‌ها Lessons Learned Database	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

هدف از پایگاه داده‌های درس‌آموخته‌ها، گردآوری درس‌آموخته‌ها به صورت منسجم و نظام مند است. اعضای تیم باید این پایگاه داده را به صورت مداوم پایش و به روزرسانی نمایند. در پایان طرح این پایگاه داده باید به عنوان بایگانی طرح ذخیره شود. در این پایگاه داده موارد زیر تکمیل خواهند شد. این پایگاه داده شامل موارد زیر خواهد بود.

۱- شماره درس آموخته

شماره ای به هر درس آموخته اختصاص می یابد.

۲- اختصاص درس آموخته به عناصر مختلف طرح

عناصر مختلف طرح به صورت زیر تعریف می شوند که از طریق کدهای اختصاصی درس آموخته‌ها به آن‌ها اختصاص می یابد.

عنوان عناصر طرح	علامت اختصاری
احداث مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه	RD
اینترنت جیبی	PI
IPTV	IP
Game	GA
Marketing	MP
Intranet	IT
MPLS	MP
Smart House	SH
VOD	VOD
تامین مالی طرح	FI
هدایت طرح	DI
برنامه ریزی طرح	PL

۳- شرح درس آموخته

بر اساس دسته بندی زیر به هر کدام از درس آموخته‌ها شرحی داده می شود:

- فنی
- مدیریتی
- خط مشی

کد مدرک: LD-Fa-32-00 صفحه: ۳ از ۴	پایگاه داده‌های درس‌آموخته‌ها Lessons Learned Database	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	--	--

- رویه
- فرآیند
- مدیریت طرح
- مدیریت ذی نفعان
- هیات حاکمیت
- ممیزی
- بازبینی
- مدیریت پروژه
- دلیل انحراف از برنامه
- اقدام اصلاحی برای رفع نقص
- اثربخشی پاسخ به ریسک
- عدم نیاز به اجرای برنامه پشتیبان
- عدم بروز ریسک های ثانویه در نتیجه اجرای یک پاسخ ریسک
- برنامه جبرانی و پیامدهای آن
- حل مساله ها
- شناسایی منافع
- راهکار برتر
- مهارت های کسب و کار
- ریسک های پیش بینی نشده
- بهبود محصول
- بهبود خدمت
- معیارهای ارزیابی
- فروشنده واجد صلاحیت
- بندهای قراردادی
- دلایل فسخ قرارداد

۴- اطلاعات پشتیبان

فهرستی از اطلاعات پشتیبان در صورت نیاز ارائه می گردد.

کد مدرک: LD-Fa-32-00 صفحه: ۴ از ۴	پایگاه داده‌های درس‌آموخته‌ها Lessons Learned Database	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	--	--

۵- کلمات کلیدی

کلمات کلیدی مرتبط با هر درس آموخته برای استفاده های بعدی وارد می شود.

۶- فرد مسئول ثبت درس آموخته

فردی که درس آموخته را مطرح نموده نیز ثبت می شود.

۷- تاریخ

ثبت تاریخی که درس آموخته به پایگاه داده وارد شده است.

۸- مرحله چرخه عمر طرح

مرحله ای از طرح که درس آموخته در آن روی داده، بیان می شود.

۹- فرآیندهایی که از درس آموخته اثر می پذیرد

فرآیندهای مدیریت طرح یا پروژه ای که از درس آموخته اثر می پذیرند، بیان می شود.

۱۰- اسنادی که از درس آموخته اثر می پذیرد

مدارکی که از درس آموخته اثر می پذیرند، بیان می شود.

۱۱- به کارگیری در طرح

چنانچه درس آموخته ای بعداً در طرح به کار برده شد، بیان می شود.

۱۲- تاریخی که درس آموخته در سیستم مدیریت دانش سازمان ثبت شده است

چنانچه سازمان به صورت مجزا دارای سیستم ثبت دانش باشد، تاریخی که درس آموخته در آن سیستم ثبت می شود برای استفاده در سایر طرح ها یا پروژه ها بیان می شود.

۱۳- توضیحات

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه مدیریت ریسک طرح

Program Risk Management Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: PR-Fa-33-00 صفحه: ۲ از ۲	برنامه مدیریت ریسک طرح Program Risk Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

هدف

۱- تکمیل شود
تکمیل شود
....

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

ثبت ریسک طرح

Program Risk Register

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: RR-Fa-34-00 صفحه: ۲ از ۲	ثبت ریسک طرح Program Risk Register	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------

هدف

۱- تکمیل شود
تکمیل شود
....

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه موارد اضطراری

Contingency Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: CP-Fa-35-00 صفحه: ۲ از ۲	برنامه موارد اضطراری Contingency Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

هدف

۱- تکمیل شود
تکمیل شود
....

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

فرم درخواست تغییر

Change Request Form

تصویب	تایید	تهیه	شرح	تاریخ	بازنگری

کد مدرک : CF-Fa-36-00 صفحه: ۲ از ۲	فرم درخواست تغییر Change Request Form	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

هدف

هدف از فرم درخواست تغییر ارائه یک قالب برای پیگیری تغییرها در طرح می باشد.
این فرم به صورت کامل در سند VP-CM-Fa-13-00 آورده شده است.

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه مدیریت زمان بندی

Schedule Management Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: SM-Fa-37-00 صفحه: ۲ از ۵	برنامه مدیریت زمان بندی Schedule Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

برنامه مدیریت زمان بندی مشخص می کند که توالی زمان تحویل هر کدام از عناصر به چه شکل باشد که بتوان آن ها را مدیریت و برنامه ریزی کرد. در این برنامه متدولوژی زمان بندی مشخص می شود و تعیین می شود از کدام ابزار برای مدیریت زمان بندی استفاده شود و فرمت های مورد استفاده برای پیگیری و کنترل زمان بندی چه باشند.

۱- محدودیت های زمان بندی طرح

محدودیت های اثرگذار بر زمان بندی طرح در دو بخش خلاصه می شوند:

✚ محدودیت های بیرونی

- تاخیر در دریافت مجوزهای لازم (از نهادهای دولتی) برای توسعه محصولات
- نیاز به زمان برای دریافت تاییدیه های لازم در سازمان های حقوقی
- تاخیر در وارد نمودن محصولات مورد نیاز از خارج از کشور
- اثرگذاری منفی ذی نفعان در پیشبرد طرح

✚ محدودیت های داخلی

- بروز مشکلات فنی غیرقابل پیش بینی
- مشکل در تامین بودجه
- ورود زودهنگام رقبا و بروز مشکل در فروش محصولات
- تاخیر تامین کنندگان در آماده سازی محصولات
- مشکل در تامین نیروهای مورد نیاز در زمان مقرر

۲- تحویل گام به گام منافع

منافع طرح با در نظر گرفتن زمان بندی طرح و همچنین به صورت نمودار زیر محقق خواهند شد.

۳- نرم افزار مورد استفاده

با توجه به این که نیاز است زمان بندی طرح به صورت آنلاین تهیه شود که بتوان با تعیین دسترسی های لازم آن را در اختیار افراد مختلف قرار داد، لذا نرم افزار مورد استفاده در طرح Microsoft Project Server که از طریق بستر SharePoint نیازهای مختلف طرح را تامین خواهد نمود.

کد مدرک: SM-Fa-37-00 صفحه: ۳ از ۵	برنامه مدیریت زمان بندی Schedule Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

طرح	عناصر و زیر طرح ها	شاخص های سالانه				
		96	95	94	93	92
متنوع سازی خدمات	احداث مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه					
	اینترنت جیبی					
	IPTV					
	Game					
	Marketing					
	intranet					
	MPLS					
	Smart House					
	VOD					

افزایش رضایت مشتری
پایدارسازی درآمد

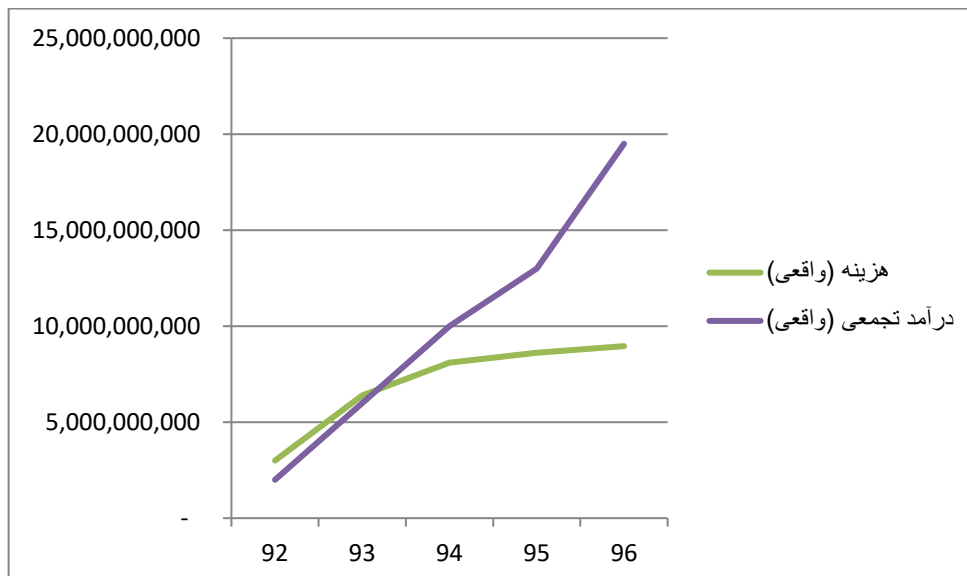
افزایش تعداد مشتریان
حقیقی

افزایش تعداد مشتری حقوقی
پایدارسازی درآمد

ارتقای جایگاه
برند و
توسعه فرصت
های درآمدی

۴- زمان بندی بودجه

همان طور که در نمودار هزینه و بودجه طرح نیز آمده است، چنانچه کارها مطابق با برنامه به پیش برود، طرح از سال ۹۳ از نقطه سر به سر عبور خواهد کرد. از این رو تنها نیاز است که برای شکاف بودجه ای در سال ۹۲ تدبیری اندیشیده شود که به این منظور در این سال برای طرح از صندوق شرکت بودجه ای مصوب خواهد شد.



کد مدرک : SM-Fa-37-00 صفحه: ۴ از ۵	برنامه مدیریت زمان بندی Schedule Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--	--	--

۵- شیوه پایش و پیگیری زمان بندی

دفتر PMO ، موظف به اجرای موارد زیر در طول طرح می باشد:

۱- دریافت اطلاعات عملکرد اجرایی طرح :

همانگونه که گفته شد در ابتدای طرح فرمت کلی گزارشات و چگونگی به روز رسانی آنها مشخص می شود. هرگونه تغییر در فرمت گزارش در طول طرح منوط به تایید رسمی دفتر مدیریت طرح می باشد. در هر بار گزارش گیری، ابتدا تمام اطلاعات مورد نیاز از واحدهای اجرایی طرح جمع آوری شده و سپس وارد نرم افزار می شود. کارشناس برنامه ریزی باید با توجه به تاریخ تعیین شده برای ارائه گزارش، در زمان مناسب برای جمع آوری اطلاعات اجرایی از بخشهای مختلف اقدام کند تا اطلاعات فوق بدون تاخیر به دست دفتر مدیریت طرح برسد. این اطلاعات باید توسط مدیران عناصر تایید شده باشد و دفتر مدیریت طرح مسئولیتی در ارتباط با صحت و سقم اطلاعات اولیه برعهده ندارد. سپس درصد عملیات اجرایی طرح و مقایسه آن با درصد برنامه ای (مطابق Base line تایید شده) و نیز به روزکردن برنامه زمانبندی طرح انجام شده و گزارش تاخیرات به وجود آمده و علل تاخیر تهیه می گردد.

درصد تکمیل فعالیتها را می توان با انتخاب یکی از قواعد زیر با صرف زمان کمتر و کارایی بیشتری بیان کرد:

📊 قانون ۵۰/۵۰ : با شروع فعالیت درصد تکمیل آن ۵۰درصد فرض می شود و ۵۰درصد مابقی زمانی به آن اضافه می شود که فعالیت تمام شده باشد.

📊 قانون ۲۰/۸۰ : با شروع فعالیت درصد تکمیل آن ۲۰درصد فرض می شود و ۸۰ درصد مابقی زمانی به آن اضافه می شود که فعالیت تمام شده باشد.

📊 قانون ۱۰۰٪ : درصد پیشرفت فعالیت تا زمانی که تکمیل نشده است ، صفر فرض می شود.

۲- تعیین زمان پیش بینی برای اتمام طرح:

در این مرحله با کمک اطلاعات قبلی و شاخص های محاسبه شده و نیز وضعیت اجرایی طرح، زمان برآورد شده برای اتمام طرح مجدداً بروز رسانی شده و در صورت نیاز پیشنهاد اقدام اصلاحی صادر می شود.

۳- تهیه گزارش وضعیت عملکرد زمانی طرح:

در این مرحله براساس اطلاعات مراحل قبلی گزارش کلی تری حاوی انحراف زمانی طرح، پیش بینی زمان اتمام و در صورت نیاز وضعیت شاخصهای SV و SPI به همراه تحلیل آنها و نیز سایر مواردی که لازم است در این گزارش آورده شود تهیه شده و به مدیریت طرح و سایر مخاطبان طرح ارائه می گردد. در صورتیکه گزارشات تهیه شده، حاکی از تاخیر در زمان انجام فعالیتها و یا انحراف از بودجه باشند، مدیر دفتر مدیریت طرح در اسرع وقت، مدیر طرح را از تاخیرات پیش آمده و دلایل این تاخیرات آگاه می کند. استفاده از بخش تعریف معیارهایی برای آلام خودکار برنامه، (مانند SPI برای کنترل زمانبندی)، به

کد مدرک: SM-Fa-37-00 صفحه: ۵ از ۵	برنامه مدیریت زمان بندی Schedule Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

آگاهی زودتر و بهتر مدیران از تاخیرات کمک می کند لازم به ذکر است که در صورت درخواست هیات حاکمیت یا سهامداران گزارشات غیر ادواری مختلف نیز تهیه می شود.

۶- شاخص های زمان بندی

از شاخص های زیر برای سنجش وضعیت زمان بندی استفاده می شود.

بزرگتر از ۴۰	بین ۱۰ تا ۴۰	بین ۵ تا ۱۰	عملکرد زمانی
بحران	هشدار	مطلوب	
کوچکتر از ۰/۵	بین ۰/۹ تا ۰/۷	بین ۱ تا ۱/۱	هزینه کرد پروژه
بحران	هشدار	مطلوب	CPI

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه مالی طرح

Program Financial Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	تاریخ	بازنگری

کد مدرک: PF-Fa-38-00 صفحه: ۲ از ۲	برنامه مالی طرح Program Financial Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

۱- تکمیل شود
تکمیل شود
....

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

سنجه های مالی

Financial Metrics

تصویب	تایید	تهیه	شرح	تاریخ	بازنگری

کد مدرک : FM-Fa-39-00 صفحه: ۲ از ۳	سنجه‌های مالی Financial Metrics	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------

هدف

عملکرد مالی طرح یکی از مهمترین مساله های آن می باشد از این رو نیاز است که برای آن سنجه های تهیه شود. به صورت کلی سنجه اصلی برای بررسی وضعیت مالی طرح در بیانیه منافع طرح آورده شده است که به عنوان شاخص اصلی مالی طرح مد نظر خواهد بود.

ردیف	آرمان	اهداف	شاخص های سالانه				
			۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶
۱	توسعه فرصت های درآمدی	درصد افزایش درآمد سالانه	٪۸	٪۱۰	٪۱۰	٪۱۲	٪۱۲

در عین حال استفاده از شاخص های کمکی زیر (بنا به نیاز) برای تحلیل هزینه – سود، درطول طرح به کار خواهد رفت.

سنجه	معیار
	بازرگانی
مجموع هزینه های محصول/خدمت	صرفه جویی هزینه ای ناشی از محصول/خدمت
هزینه محصول/خدمت تهیه شده	
مجموع هزینه ها	
مجموع فروش	فروش محصول/خدمت جدید یا بهبود یافته
	تمرکز بر مشتری
تعداد مشکلات حل شده	شکایات مشتریان
	سهام
ارزیابی کیفی محصولات/خدمات در مقایسه با رقبا	رقابتی شدن سهام
	بومی سازی
مجموع هزینه تحقیق و توسعه	تحقیق و توسعه
میزان هزینه تحقیق و توسعه در مقایسه با سود محصولات و خدمات	کارآیی تحقیق و توسعه
مجموع پروژه های جدید ناشی از تحقیق و توسعه	پروژه های جدید
	شایستگی کارکنان
ارزیابی کیفی سطح شایستگی کارکنان	سطح شایستگی کارکنان

کد مدرک: FM-Fa-39-00 صفحه: ۳ از ۳	سنجدهای مالی Financial Metrics	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه مدیریت تدارکات

Procurement Management Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات	برنامه مدیریت تدارکات Procurement Management Plan	کد مدرک: PM-Fa-40-00 صفحه: ۲ از ۴
-------------------------------------	--	--------------------------------------

هدف

برخی کارها از ظرفیت طرح بیشتر هستند یا طرح تجهیزات و تخصص های لازم را برای انجام آن ها در اختیار ندارد یا به صرفه نیست که طرح خودش آن ها را انجام دهد. در این زمان ها نیاز به مدیریت تدارکات است تا شرکتی یا نهادی (سازنده ای) را یافت که کار را به انجام رساند. برای این امر باید سازنده مناسبی را پیدا نمود، ارتباط مناسبی با وی برقرار کرد و اطمینان یافت که اهداف قراردادی تامین خواهند شد. مدیریت تدارکات طرح در بر گیرنده فرآیندهای خرید یا تهیه محصولات، خدمات یا نتایج مورد نیاز از بیرون تیم طرح برای انجام کار می باشد.

۱- روش برنامه ریزی تدارکات

از آن جا که تجهیزات مورد نیاز وایمکس از جمله تجهیزات با تکنولوژی بالا محسوب می شوند و امکان تهیه آن در داخل طرح مقدور نیست از این رو بیشتر این تجهیزات باید از بیرون تامین شوند. هرچند با راه اندازی مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه در راستای داخلی کردن این موارد اقدام خواهد شد. در تمامی موارد یاد شده با وجود خرید تجهیزات، راه اندازی و پیاده سازی از طریق نیروهای داخلی صورت می پذیرد.

۲- منابع در دسترس و مورد نیاز و تصمیم گیری در مورد منافع بیرونی

جدول زیر استراتژی تدارکات را برای محصولات مختلف طرح نشان خواهد داد.

محصول	استراتژی تدارکات
مجتمع آموزش و تحقیق و توسعه	انجام پروژه به صورت EPC
اینترنت های جیبی	خرید ۵۰۰۰ عدد
IPTV	تامین تجهیزات از تامین کنندگان
Game	خرید ۴۰ بازی تحت شبکه و همچنین خرید زیرساخت های لازم
MPSL	خرید تجهیزات مورد نیاز بستر MPSL
اینترنت	تامین بخشی از تجهیزات از داخل و برخی دیگر از بیرون طرح
SMART House	خرید تجهیزات مورد نیاز از بیرون طرح
VOD	خرید تجهیزات مورد نیاز VOD

۳- بیانیه کار برای هر کدام از اقلام مورد نیاز

در این مرحله باید مشخص نمود که مشخصات مورد نیاز هر کدام از تجهیزات مورد نیاز چیست تا تامین کنندگان بر اساس آن نسبت به اعلام پیشنهاد خود اعلام نظر نمایند.

کد مدرک: PM-Fa-40-00 صفحه: ۳ از ۴	برنامه مدیریت تدارکات Procurement Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

این موارد در بیانیه کار یا SOW مشخص می شود که شامل موارد زیر خواهد بود:

ردیف	عنوان	توضیح
۱	عنوان اقلام مورد نیاز	در مورد خرید مورد نظر توضیحات کلی ارائه می شود و عنوان آن نیز به صورت مشخص بیان خواهد شد
۲	الزامات مورد نیاز	الزامات مختلف فنی، مدیریتی، ایمنی و ... بیان می شوند
۳	محدوده	محدوده و مشخصات محصول مورد نظر تشریح می شود و موارد خارج از کار در آن تعیین می شود
۴	چگونگی تحویل	شیوه انجام تست های مورد نیاز و معیارهای پذیرش محصول
۵	سندهای مرتبط و مشخصات فنی	مشخصات فنی و سند های مرتبط در این بخش بازگو می شوند
۶	جلسات	جلسات مورد نیاز بیان خواهند شد
۷	گزارش های مورد نیاز در طول اجرای کار	فهرست گزارش های مورد نیاز تشریح می شود
۸	بازرسی های مورد نیاز	عناوین بازرسی مورد نیاز مطرح می شود
۹	گارانتی های مورد نیاز	
۱۰	لوازم یدکی مورد نیاز	
۱۱	سایر موارد و پیوست ها	

۴- اسناد تدارکات

مدارک مهم تدارکات در جدول زیر آورده شده است:

ردیف	عنوان
۱	شرایط و وضعیت های ویژه
۲	چکیده پیشنهاد
۳	دستورالعمل ها یا الزامات عمومی
۴	درخواست خرید
۵	طرح های پیشنهادی تامین کنندگان
۶	شفاف سازی مساله های فنی (TC)
۷	دعوت به مناقصه
۸	ارزیابی فنی مناقصه (TBE)
۹	ارزیابی مالی مناقصه (CBE)
۱۰	چکیده پیشنهاد

کد مدرک: PM-Fa-40-00 صفحه: ۴ از ۴	برنامه مدیریت تدارکات Procurement Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

۵- انواع قراردادهای

قراردادهای طرح از نوع قراردادهای سفارش خرید (PO) می باشند که مطابق با قرارداد تجهیزات خریداری شده و هزینه آن به صورت Milestone به سازنده پرداخت می شود.

۶- فهرست تامین کنندگان واجد صلاحیت

این فهرست مطابق با فرآیند زیر نهایی خواهد شد:

- ✚ تهیه لیست تامین کنندگان و فروشندگان مورد تایید
- ✚ ارزیابی تامین کنندگان موجود در لیست
- ✚ ارسال لیست تامین کنندگان به هیات حاکمیت
- ✚ پیگیری تایید لیست تامین کنندگان توسط هیات حاکمیت
- ✚ ارسال مدارک خرید به تامین کنندگان برای دعوت به مناقصه
- ✚ اعلام حضور تامین کنندگان در مناقصه
- ✚ بررسی کفایت لیست تامین کنندگان حاضر در مناقصه
- ✚ اصلاح لیست تامین کنندگان حاضر در مناقصه

۷- طرح های پیشنهادی

فرآیند نهایی شدن طرح های پیشنهادی به صورت زیر انجام خواهد شد:

- ✚ دریافت پیشنهاد فنی و مالی توسط تامین کننده و اطمینان از دریافت پیشنهاد توسط مناقصه گذار
- ✚ ارسال پیشنهاد فنی به بخش مهندسی
- ✚ بررسی پیشنهاد فنی سازندگان توسط واحد مهندسی و صدور TC (نیاز به شفاف سازی مساله های فنی) در صورت نیاز
- ✚ دریافت TC توسط واحد خرید و ارسال به تامین کنندگان
- ✚ دریافت پاسخ تامین کنندگان بر روی TC ارسال شده
- ✚ برگزاری جلسه در صورت نیاز برای حل شفاف سازی موارد TC
- ✚ نهایی سازی TBE (ارزیابی فنی) توسط واحد مهندسی و ارسال به هیات حاکمیت جهت تایید
- ✚ تایید TBE توسط هیات حاکمیت
- ✚ بررسی پیشنهاد بدون قیمت سازندگان جهت شفاف سازی و ارسال نقطه نظرات به تامین کنندگان
- ✚ اصلاح پیشنهاد بدون قیمت توسط تامین کنندگان در صورت نیاز
- ✚ نهایی نمودن زمان اتمام مناقصه و برگزاری جلسه بازگشایی پاکتهای مالی
- ✚ تهیه CBE (ارزیابی مالی) و انتخاب فروشنده و انجام توافقات نهایی برای سفارش گذاری

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه مدیریت قراردادها

Contracts Management Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: CP-Fa-41-00 صفحه: ۲ از ۵	برنامه مدیریت قراردادهای Contracts Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

هدف از مدیریت پس از عقد قرارداد اطمینان از تحویل تجهیزات خریداری شده بر اساس برنامه زمانبندی و بوجود نیامدن هرگونه تاخیر پیش بینی نشده در حین اجرای پروژه می باشد. به زبان دیگر هدف از خدمات مدیریت در این بخش، اطمینان از توانایی سازنده در تحویل به موقع تجهیزات و اقلام موضوع قرارداد است.

۱- نقش ها و مسئولیت ها

نقش ها و مسئولیت های مدیریت قرارداد بر اساس جدول زیر خواهد بود.

ردیف		عقد قرارداد	مدیریت پرداخت	مدیریت کیفیت	مدیریت پیشرفت کار	نظارت بر ساخت	تحویل و اختتام
۱	مدیر طرح	ه	ه	ه	ه	ه	م
۲	هیات حاکمیت	ط	ط	-	ط	-	ط
۳	دفتر مدیریت طرح	ه	ه	ط	ه	ط	ه
۴	مدیر تدارکات	م	ط	ط	ه	ط	ط
۵	مدیر مهندسی	ه	-	ط	-	-	ط
۶	مدیران عناصر	ه	م	ه	م	م	م
۷	تیم های کارشناسی	ه	-	ه	ه	ه	
۸	مدیر مالی	ط	ه	-	-	-	-
۹	مدیر کنترل کیفی	ط	-	م	ه	ه	-
۱۰	مدیر امور حقوقی سازمان	ه	-	-	-	-	ه

ه: همکار

م: مسئول

ط: مطلع

کد مدرک: CP-Fa-41-00 صفحه: ۳ از ۵	برنامه مدیریت قراردادهای Contracts Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

۲- الزامات عملکردی خریدار و فروشنده

در مورد قراردادهای داخلی از شرایط عمومی پیمان مصوب سازمان برنامه و بودجه کشور و شرایط خصوصی پیمان که در بستر گفتگو با تامین کنندگان تعیین می شود استفاده خواهد شد و برای قراردادهای خارجی مطابق با شرایط FIDIC عمل خواهد شد.

۳- کنترل و نظارت

از طریق تهیه و بررسی گزارش های مختلف و در پی آن برگزاری نشست های لازم نسبت به کنترل و نظارت کار اقدام می شود:

- 📌 گزارش کلی وضعیت قراردادهای (وضعیت شروع قرارداد - وضعیت شروع ساخت)
- 📌 گزارش تحلیل مالی قراردادهای (وضعیت تضامین قراردادهای و پرداخت ها، پیش پینی پرداخت ها و اثرات ناشی از تاخیرهای پرداخت)
- 📌 گزارش وضعیت مدارک مهندسی هر سفارش و تاخیرهای موجود به همراه راهکارهای رفع آنها
- 📌 گزارش وضعیت ساخت به تفکیک هر کدام از اقلام به همراه پیش بینی موانع و راهکارهای جلوگیری به همراه ذکر مشکلات و راهکارهای برطرف سازی مشکلات

۴- معیار فرآیند انتخاب پیمانکار فرعی

چنانچه تامین کننده ای از پیمانکار فرعی برای کار خود بهره می گرفت باید مشخصات آن پیمانکار را برای مدیر طرح ارسال نماید و پس از دریافت تاییدیه رسمی نسبت به عقد قرارداد با وی اقدام نماید. همچنین تامین کننده نمی تواند کل یا بخش عمده کار به پیمانکار فرعی واگذار نماید.

۵- زمان بندی

برنامه های زمان بندی هر کدام از عناصر باید با زمان بندی کلی طرح همراستا باشد. همچنین تامین کنندگان موظف هستند در پیشنهاد فنی خود، برنامه زمان بندی تا سطح ۳ را نیز ارائه دهند و پس از عقد قرارداد ظرف مدت ۱ ماه نسبت به اعلام برنامه زمان بندی خود اقدام نمایند و تایید دفتر مدیریت طرح را در مورد برنامه زمان بندی خود دریافت نمایند.

کد مدرک: CP-Fa-41-00 صفحه: ۴ از ۵	برنامه مدیریت قراردادها Contracts Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

۶- جلساتی که باید با پیمانکاران برگزار شود

به غیر از جلساتی که پیش از عقد قرارداد و به منظور نهایی نمودن سفارش خرید برگزار می شود. جلساتی هم باید پس از عقد قرارداد برگزار گردد. یکی از این جلسات، جلسه KOM یا Kick of Meeting است که در آن:

- مدارک لازم مهندسی بررسی و نهایی می شود
 - برنامه زمان بندی سازنده بررسی و نهایی می شود
 - افراد مرتبط در طرح و عناصر، نحوه ارتباطات، مکاتبات، Transmittal ها، ارسال مدارک، زبان مشترک مهندسی، تعیین مهلت های زمانی برای ارسال، بررسی، بازگشت، ویرایش مجدد مدارک و ... معرفی می شود.
 - موارد روشن نشده به منظور شروع کار نهایی می گردد.
- سایر جلسات مورد نیاز با تامین کنندگان یا از طریق درخواست سازنده و یا بنا به تشخیص مدیر طرح و دفتر مدیریت طرح برگزار خواهد شد.

۷- گزارش وضعیت

همه سازندگان موظف هستند که گزارش های ماهانه عملکرد خود را تا روز ۱۰ ماه شمسی یا ۲۰ ماه میلادی ارسال نمایند. این گزارش ها باید در سیستم MSP Server مطابق با قالب زیر فرستاده شود. در این گزارش وضعیت برنامه ای و واقعی خرید اعلام خواهد شد و همچنین تحلیل از وضعیت به همراه ارائه مشکلات و پیشنهاد راهکارها بیان خواهد شد.

۸- کنترل تغییر

فرآیند کنترل تغییر مطابق با فرآیند مدیریت تغییر در طرح پیگیری خواهد شد. با در نظر گرفتن این نکته که تغییرات مربوط به عناصر توسط مدیران عناصر تایید یا رد می شود و از طریق مدیر تدارکات به سازندگان بازگردانده خواهد شد. در مواردی که نیاز است نظر مدیران زیرطرح ها و مدیر طرح دریافت و ارائه می شود.

۹- کنترل پرداخت ها

تمامی پرداخت ها در سیستم داخلی پیگیری پرداخت ها ثبت می شود تا یکپارچگی سیستم پرداخت حفظ شود. پایگاه داده پرداخت مطابق با جدول زیر تکمیل خواهد شد.

شماره صورت وضعیت	شرح پرداخت	تاریخ صورت وضعیت	مبلغ	تاریخ تایید	مبلغ تایید شده	تاریخ دریافت	مبلغ دریافت شده
پیش پرداخت							
پیش پرداخت علی الحساب (در صورت وجود)							

کد مدرک : CP-Fa-41-00 صفحه: ۵ از ۵	برنامه مدیریت قراردادهای Contracts Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	---	-------------------------------------

شماره صورت وضعیت	شرح پرداخت	تاریخ صورت وضعیت	مبلغ	تاریخ تایید	مبلغ تایید شده	تاریخ دریافت	مبلغ دریافت شده
پیش پرداخت علی الحساب (در صورت وجود)							
پرداخت نهایی							
پرداخت علی الحساب نهایی (در صورت وجود)							
پرداخت میانی ۱							
پرداخت میانی ۲							
.....							
جمع کل							

۱۰- خاتمه قرارداد

در پایان هر قرارداد بر اساس چک لیست زیر نسبت به خاتمه قرارداد اقدام می شود:

ردیف	✓
۱	آیا مطابق با اسناد قرارداد همه دستاوردها تحویل شده است؟
۲	آیا پرداخت ها مطابق با قرارداد انجام شده است؟
۳	آیا درس آموخته های قرارداد گردآوری شده است؟
۴	آیا اقدامات لازم در مورد دوره گارانتی و همچنین لوازم یدکی به درستی پیگیری می شود؟
۵	آیا دستورالعمل های لازم برای آموزش، نصب و بهره برداری دریافت شده است؟
۶	آیا ممیزی های لازم صورت پذیرفته است؟
۷	آیا به ذی نفعان در مورد پایان قرارداد اطلاع رسانی شده است؟
۸	آیا تاییدیه های لازم از بخش های مختلف دریافت شده است؟
۹	آیا ارزیابی عملکرد قراردادی انجام شده است؟

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه مدیریت فصل مشترک

Interface Management Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

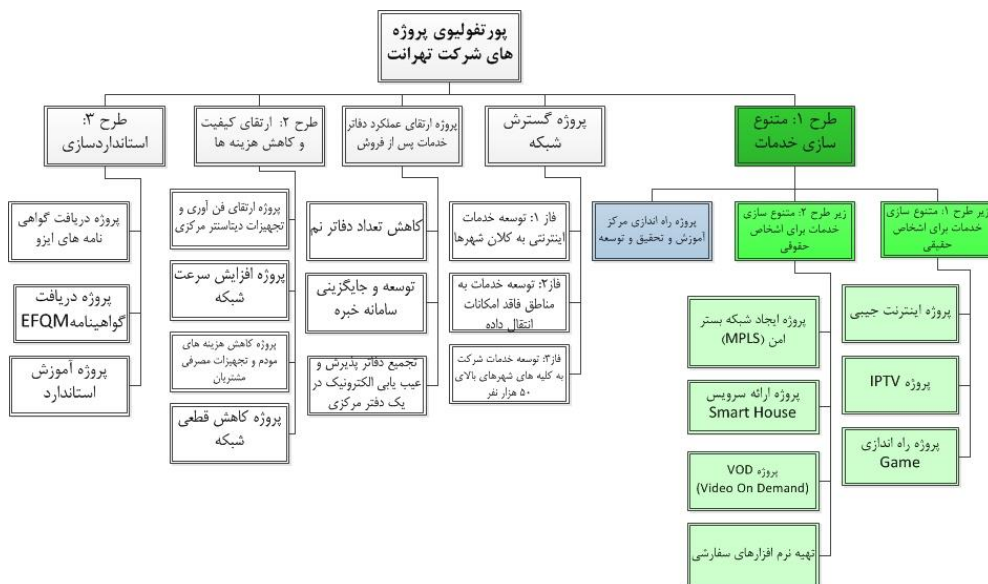
کد مدرک: IM-Fa-42-00 صفحه: ۲ از ۳	برنامه مدیریت فصل مشترک Interface Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	---	--

هدف

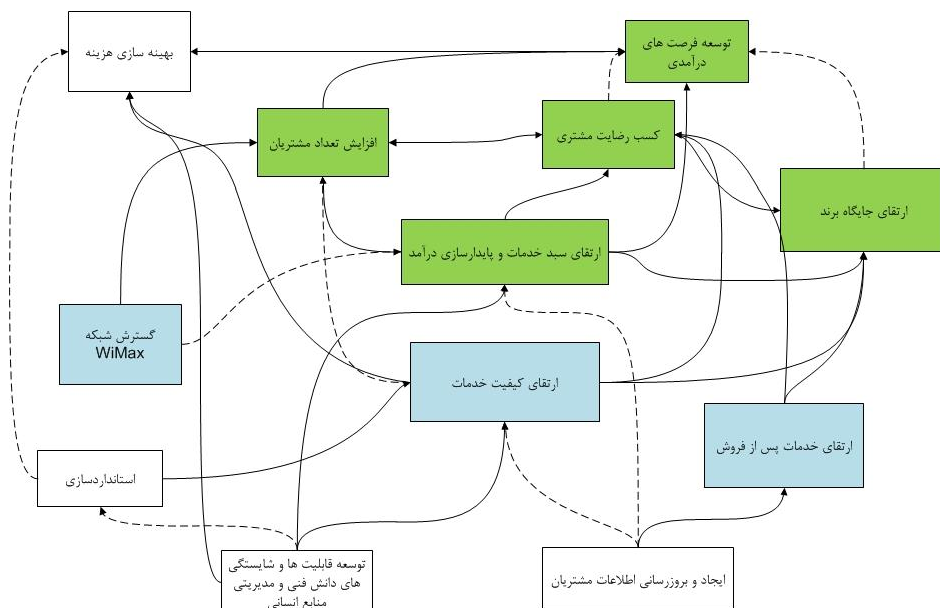
هدف از این سند این است رابطه میان طرح با زیر طرح ها و همچنین پورتفولیوی سازمانی و سایر طرح های سازمان مشخص شود. در این سند فصل مشترک های سازمانی، فنی، انسانی، لجستیک و سیاسی مشخص می شود.

۱- شناسایی فصل مشترک های سازمانی

همان گونه که پیش از این نیز بازگو شد، طرح به شکل زیر در پورتفولیوی سازمانی قرار می گیرد.



با توجه به نقشه استراتژیک سازمانی رابطه طرح با سازمان به شرح زیر مشخص می شود:



کد مدرک: IM-Fa-42-00 صفحه: ۳ از ۳	برنامه مدیریت فصل مشترک Interface Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

در این نقشه رابطه مستقیم و غیرمستقیم طرح با سایر طرح ها و پروژه های سازمان مشخص شده است.

۲- شناسایی فصل مشترک های فنی
با توجه به این که سازمان از تجهیزات

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه مدیریت کارگزینی

Staffing Management Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: SM-Fa-43-00 صفحه: ۲ از ۲	برنامه مدیریت کارگزینی Staffing Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

هدف

۱- تکمیل شود
تکمیل شود
....

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه انتقال طرح

Program Transition Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: PT-Fa-44-00 صفحه: ۲ از ۵	برنامه انتقال طرح Program Transition Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

هدف

برنامه انتقال طرح فرآیندی را که باید برای انتقال طرح به یک واحد دیگر و تحویل نتایج آن به مشتری طی شود، تشریح می کند. برای نمونه پشتیبانی محصول، پشتیبانی از مشتری یا خدمات مدیریتی برای آن که اطمینان حاصل شود، طرح باثبات باقی می ماند.

۱- فرآیند انتقال

مطابق با برنامه در پایان سال ۹۶ (یا در صورت به روزرسانی برنامه در تاریخی که برنامه مشخص می نماید) طرح متنوع سازی خدمات تهرانت به پایان می رسد. در این مرحله مدیر طرح با بررسی موارد زیر نسبت به اعلام فرآیند انتقال به هیات حاکمیت اقدام خواهد نمود:

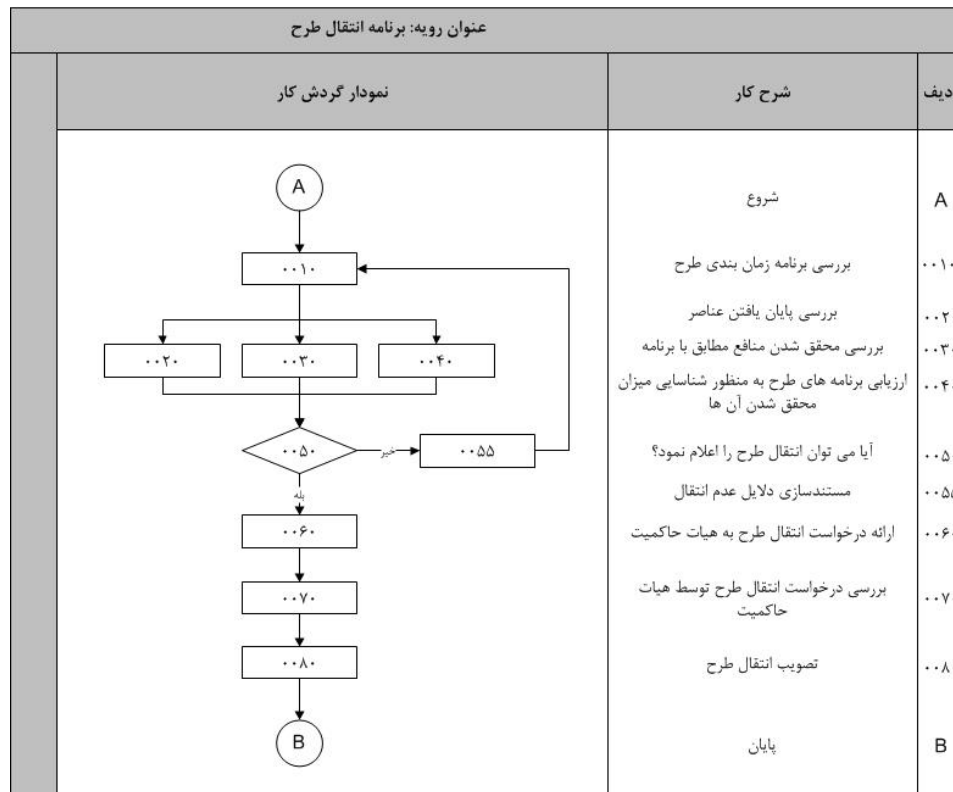
بررسی پایان یافتن عناصر (به ویژه عناصری که سررسید آن ها تا پایان سال ۹۶ برنامه ریزی شده است)

بررسی محقق شدن منافع مطابق با برنامه

ارزیابی برنامه های طرح به منظور شناسایی میزان محقق شدن آن ها

هیات حاکمیت در جلسه ای موضوع را بررسی و نسبت به آغاز فرآیند انتقال تصمیم گیری خواهد نمود.

پس از آن مدیر طرح مطابق با برنامه زمان بندی انتقال طرح نسبت به انجام فرآیند انتقال، اقدام خواهد کرد.



کد مدرک : PT-Fa-44-00 صفحه: ۳ از ۵	برنامه انتقال طرح Program Transition Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

۲- درخواست های انتقال عناصر

هر کدام از عناصر طرح نیز به صورت مجزا باید انتقال پیدا نمایند و منافع مرتبط با آن ها محقق شود. مدیر دفتر مدیریت طرح مطابق با برنامه زمان بندی از مدیران عناصر خواهد خواست تا در سررسید مشخص شده برای هر کدام عناصر نسبت به ارائه درخواست انتقال اقدام نمایند. در صورتی که عناصر هنوز به فرآیند انتقال وارد نشده باشند، مستندات مربوطه از طرف مدیران عناصر ارائه خواهد شد و زمان برنامه ای برای انتقال تعیین می شود. پس از بررسی وضعیت منافع هر کدام از عناصر در سررسید تعیین شده، در این تاریخ مدیران عناصر موظف خواهند بود تا با توجه به چک لیست زیر نسبت به فرآیند انتقال اقدام نمایند.

عناصر	پرسش	کاربرد (دارد/ندارد)	وضعیت تحقق (بله/خیر)	توضیحات
یکپارچگی	آیا کلیه مدارک و مستندات عناصر جمع آوری و بایگانی شده است؟			
	آیا تمام مشکلات و مسائل عناصر رفع شده است؟			
	آیا تمام تغییرات مصوب عناصر اعمال شده است؟			
	آیا تمام تغییرات عناصر اعم از تغییرات زمان، مالی، تأمین کنندگان و ... به کلیه ذینفعان مربوطه اطلاع داده شده و توافق شده است؟			
محدوده	آیا کلیه اقلام قابل تحویل محصول/خدمات عناصر به ذینفعان مطابق بیانیه محدوده عناصر ارائه شده است؟			
	آیا کلیه مدارک و مستندات عناصر (شامل مدارک کنترل کیفی، مدارک بهره برداری، نگهداری و تعمیرات و ... طبق بیانیه محدوده عناصر ارائه شده است؟			
	آیا آخرین تغییرات اقلام قابل تحویل، دستاورد ها و شرایط پذیرش آنها با ذی نفعان توافق شده است؟			
	آیا شرایط پذیرش کلیه اقلام قابل تحویل عناصر من جمله شرایط کیفی آنها رعایت شده و مدارک مربوطه تکمیل گردیده است؟			
	آیا کلیه کارهای باقی مانده عناصر (خارج از الزامات و تعهدات عناصر) شناسایی و تعیین تکلیف شده است؟			
	آیا کلیه تجهیزات و اثاثیه تیم عناصر تحویل داده شده است؟			
منابع	آیا کلیه تجهیزات و منابع اجاره شده تحویل و منابع مالی در گرو مؤجر آزاد شده است؟			
	آیا کلیه منابع مازاد عناصر (اعم از مالی یا غیر مالی) تحویل			

کد مدرک : PT-Fa-44-00 صفحه: ۴ از ۵	برنامه انتقال طرح Program Transition Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---------------------------------------	--	-------------------------------------

عناصر	پرسش	کاربرد (دارد/ندارد)	وضعیت تحقق (بله/خیر)	توضیحات
	داده شده است؟			
	آیا کلیه تجهیزات موقت کارگذاری شده در محل عناصر جمع آوری شده است؟			
مالی	آیا کلیه بدهی های عناصر به فروشندگان / پیمانکاران و مطالبات تیم عناصر پرداخت شده است؟			
	آیا گزارش های مالی عناصر شامل هزینه ها و سود و زیان عناصر تهیه شده است؟			
	آیا حساب های بانکی ایجاد شده جهت عناصر بسته شده است؟			
	آیا برنامه مالی محقق شده است؟			
	آیا برنامه آموزشی تیم عناصر محقق شده است؟			
تیم عناصر	آیا تسویه حساب بیمه پرسنل انجام شده است؟			
	آیا کلیه قراردادهای منعقد با پیمانکاران بطور رسمی خاتمه/فسخ شده است؟			
تدارکات	آیا کلیه اسناد و مدارک مورد نیاز از پیمانکاران دریافت شده است؟			
	آیا به کلیه ذینفعان عناصر درخصوص تکمیل مراحل عناصر اطلاع رسانی شده است؟			
ارتباطات	آیا گزارش اختتام عناصر به ذی نفعان مربوطه ارائه شده است؟			

۳- مستندات مورد نیاز

از آن جا که طرح به بهره برداران سازمانی منتقل خواهد شد نیاز است که مستندات مربوطه زیر برای هرکدام از عناصر آماده شود:

-  مستندات فنی
-  دستورالعمل های بهره برداری
-  دستورالعمل های آموزشی
-  برنامه ها و مدارک مدیریت طرح
-  سوابق اجرایی

کد مدرک: PT-Fa-44-00 صفحه: ۵ از ۵	برنامه انتقال طرح Program Transition Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
---	---	--

۴- نقش ها و مسئولیت ها

نقش ها و مسئولیت ها مطابق با زیر خواهد بود:

هیات حاکمیت

- بررسی و تصویب انتقال طرح
- راهبری انتقال طرح

مدیر طرح

- مسئولیت تحویل و اطمینان از پذیرش دستاوردهای طرح
- مسئولیت تحویل و اطمینان از دستیابی به منافع طرح
- مسئولیت پیگیری تکمیل چک لیست انتقال طرح
- مسئولیت اعلام درخواست انتقال طرح
- مسئولیت تایید گزارش انتقال طرح

مدیر دفتر مدیریت طرح

- مسئولیت ممیزی محدوده طرح
- ارزیابی موفقیت طرح
- مسئولیت جمع آوری درس آموخته های طرح
- مسئولیت پیگیری تهیه گزارش اختتام طرح

مدیران عناصر

- مسئولیت تحویل و اطمینان از پذیرش دستاوردهای عناصر
- مسئولیت تحویل و اطمینان از دستیابی به منافع عناصر
- مسئولیت پیگیری تکمیل چک لیست انتقال عناصر
- مسئولیت اعلام درخواست انتقال عناصر
- مسئولیت تایید گزارش انتقال عناصر

۵- معیارهای حیاتی موفقیت انتقال

معیارهای برنامه راهبردی سازمان به عنوان عوامل حیاتی موفقیت مد نظر هستند ولی در عین حال معیارهای زیر به عنوان معیارهای حیاتی موفقیت انتقال به کار می آیند:

-  پاسخ دهی به درخواست های جدید برای محصولات طرح
-  ادامه درآمدزایی طرح مطابق با برنامه راهبردی سازمان
-  دریافت حمایت مشتریان مطابق با راهبرد سازمان

شرکت تهرانت

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه مدیریت طرح

Program Management Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: PM-Fa-45-00 صفحه: ۲ از ۲	برنامه مدیریت طرح Program Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	--	-------------------------------------

هدف

۱- تکمیل شود
تکمیل شود
....

شرکت تهران

طرح متنوع سازی خدمات

برنامه مدیریت دانش

Knowledge Management Plan

تصویب	تایید	تهیه	شرح	بازنگری

کد مدرک: KM-Fa-46-00 صفحه: ۲ از ۵	برنامه مدیریت دانش Knowledge Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

هدف

برنامه مدیریت دانش نشان می دهد که چگونه دانش می تواند در طول طرح به بهبود اثربخشی و کارایی طرح یاری رساند. این برنامه در همان اوایل طرح آماده می شود چرا که تعهد به مدیریت دانش به بهبود عملکرد طرح منجر خواهد شد.

۱- مقصود و اهداف:

برنامه های موفق مدیریت دانش، منافع بالقوه بسیاری را به همراه دارند که عبارتند از:

• بهبود نوآوری و به تبع آن بهبود محصولات و خدمات

• بهبود تصمیم گیری

• تسریع حل مساله و کاهش اشتباهات

• کاهش زمان توسعه محصول

• بهبود ارائه خدمات به مشتری و رضایت آن

• کاهش هزینه های تحقیق و توسعه

همچنین مدیر طرح می تواند از طریق مدیریت دانش به اهداف زیر دست یابد:

• تسهیم سریع دانش با اعضای تیم

• کاهش زمان قرارگیری اطلاعات در اسناد

• کاهش زمان بهره گیری از دانش افراد با تخصص های گوناگون

• جلوگیری از دوباره کاری در طرح

۲- نقش ها و مسئولیت ها

برای پیاده سازی موفق مدیریت دانش در طرح به نقش های و مسئولیت های زیر نیاز است:

ردیف	نقش	مسئولیت ها
۱.	مدیر دانش	• مراقبت، توسعه، نگهداری از منابع معنوی و دانشی سازمان • تشویق تمامی افراد به خلق دانش و نوآوری • ایجاد مکانیزمی برای غنای بیشتر دانش و تسهیم مناسب تر آن در سازمان و خارج از سازمان • در دسترس قرار دادن دانش ضروری برای انجام اثربخش کارها
۲.	کارشناس دانش	• تهیه و به روزرسانی برنامه های مدیریت دانش • اطمینان از قرارگرفتن مدیریت دانش در ساختار شکست طرح • همکاری در ایجاد فرآیند برای مشارکت بیشتر کارکنان در مدیریت دانش • پیگیری برگزاری دوره های آموزشی مدیریت دانش

کد مدرک: KM-Fa-46-00 صفحه: ۳ از ۵	برنامه مدیریت دانش Knowledge Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

۳- ابزارها و تکنیک های مورد استفاده

هرچند ابزارها و تکنیک های زیادی برای مدیریت دانش قابل استفاده هستند ولی ابزارهای منتخب زیر در این طرح به کار خواهند رفت:

بازبینی پس از پروژه یا مرحله	دانش ضمنی
نشست های چهره به چهره	
شیوه های استاد - شاگردی	
اطلاع رسانی در مورد راهکارها و نتایج	
تالارهای گفتگوی (فروم) فنی	
جلسات طوفان فکری	
آموزش و همایش	
تعامل های فردی	
گفتگوی اینترنتی یا تلفنی	
کارگاه های تخصصی	
فایل های ارزیابی پروژه	دانش صریح
شبکه داخلی	
پایگاه داده متخصصان/مهارت ها	
مستندات درس های آموخته شده	
برگه های مرتبط با راهکارها	
ویکی ها	
مستندات ممیزی	
سیستم جلوگیری از بروز مشکل	
سیستم های بازخورد	
صورت جلسات	

۴- دوره های آموزشی و راهبری مدیریت دانش

برگزاری دوره های زیر در طول طرح ضروری است:

✚ گام های آغازین مدیریت دانش

✚ شیوه های تسهیم دانش

✚ موارد مرتبط با سرمایه های فکری

کد مدرک: KM-Fa-46-00 صفحه: ۴ از ۵	برنامه مدیریت دانش Knowledge Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

امنیت اطلاعات و دانش

کاربرد فن آوری اطلاعات در مدیریت دانش

سایر دوره ها بنا به پیشنهاد مدیر دانش و پس از تایید مدیر طرح برگزار خواهد شد.

۵- سنجه ها

سنجه های مرتبط با مدیریت دانش در ادامه آورده شده است:

اعتبار دانش

شفافیت و قابلیت درک بودن دانش

میزان اثر گذاری بر اهداف و منافع طرح

میزان حفظ یا هدر رفت منابع بواسطه دانش کسب شده

احتمال وقوع مجدد دانش کسب شده

هزینه بکارگیری مجدد دانش کسب شده

۶- پاداش و قدردانی

سنجه های مرتبط با مدیریت دانش در جدول زیر آورده شده است:

پس از تعیین نفرات ارزیابی کننده، دانش ارائه شده طی جلسه ی ارزیابی با دعوت از ارائه دهندگان آن و ارزیابی کنندگان بررسی می شود. در این جلسه با بررسی و تحلیل دانش نسبت به امتیاز دهی آنها و نهایتاً رد یا پذیرش دانش اقدام می شود. لازم است نتایج ارزیابی در قالب فرم ارزیابی دانش طرح توسط مدیر دانش ثبت و نگهداری شود.

امتیاز نهایی دانش براساس میانگین امتیاز ارائه شده توسط داوران محاسبه می شود. ارزشیابی دانش نیز توسط داوران و مبتنی بر چک لیست ارزشیابی دانش انجام می شود.

ردیف	عنوان سنجه	وزن	توضیح آیتم	امتیاز (از ۱ تا ۱۰)
۱	اعتبار دانش	۳۵	صحت و سقم مطالب ارائه شده	
۲	شفافیت و قابلیت درک بودن دانش	۱۰	-	
۳	میزان اثر گذاری بر اهداف و منافع طرح	۲۰	-	
۴	میزان حفظ یا هدر رفت منابع بواسطه دانش کسب شده	۱۵	-	
۵	احتمال وقوع مجدد دانش کسب شده	۱۰	درخصوص دانش های کسب شده در عدم موفقیت، با توجه به افزایش احتمال وقوع مجدد امتیاز بیشتر و درخصوص دانش	

کد مدرک: KM-Fa-46-00 صفحه: ۵ از ۵	برنامه مدیریت دانش Knowledge Management Plan	شرکت تهرانت طرح متنوع سازی خدمات
--------------------------------------	---	-------------------------------------

ردیف	عنوان سنجه	وزن	توضیح آیتم	امتیاز (از ۱ تا ۱۰)
			کسب شده در موفقیت، با توجه به کاهش احتمال وقوع مجدد امتیاز بیشتر تعلق خواهد گرفت درخصوص دانش کسب شده حاوی زمینه های قابل بهبود این آیتم کاربرد ندارد.	
۶	هزینه بکارگیری مجدد دانش کسب شده	۱۰	افزایش هزینه = کاهش ارزش درآمخته	

دانش هایی که امتیاز نهایی آنها بزرگتر از ۳ باشد مورد پذیرش واقع شده و در غیر اینصورت رد می شوند.

مدیر دانش طرح لازم است نسبت به تکمیل محتویات دانش با توجه به بررسی و تحلیل های بعمل آمده در جلسه ارزیابی اقدام نماید.

بمنظور قددردانی از ارائه دهندگان دانش، لازم است مدیر دانش در انتهای هر ماه لیستی از ارائه دهندگان درس آموخته را به همراه مبلغ پاداش به مدیر دفتر مدیریت طرح جهت پرداخت مبلغ پاداش اعلام نماید. پاداش ارائه درس آموخته مربوط به کسانی است که دانش آنها مورد پذیرش قرار گرفته است.

مبلغ پاداش ارائه درس آموخته بصورت زیر محاسبه می شود.

۵۰۰۰۰ ریال * (۳ - امتیاز نهایی درس آموخته) = پاداش درس آموخته