



تلفیق (Hybrid) دو روش مدیریت پروژه ابشاری و چابک برای

پروژه "قانون جدید صدور چک" در بانک آینده

امین خسروی

مرضیه احدی نژاد

مانی الهی





### زمینه تجربه:

در آذر ماه ۱۳۹۹ با هدف ساماندهی به وضعیت ثبت، استعلام، انتقال و تایید چک‌ها، از سوی بانک مرکزی به تمامی بانک‌ها قوانین جدیدی ابلاغ گردید که به عنوان یک پروژه در بانک آینده تعریف شد. برای اجرای این پروژه، دپارتمان‌های ذیل از بانک آینده با هدف ارائه خدمات ذکر شده، وارد عمل شدند.





با تعریف این پروژه، تیم مرکز پروژه‌های بانک با چالش‌های ذیل روبرو بود:

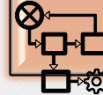
۳- درگیر شدن چندین معاونت  
ستادی و ادارات مرتبط با آن  
(وجود هماهنگی)



۲- نیاز به انجام تمامی فعالیت‌ها  
در مدت محدود (پایان سال ۱۳۹۹)  
(افزایش سرعت عمل)



۱- نیاز به فرهنگ‌سازی کار  
پروژه‌ای در یک سازمان  
عملیات محور



۶- مشخص کردن گلوگاه‌ها و  
دلایل تاخیرات بصورت شفاف و  
رسیدگی به موقع به موانع موجود



۵- نیاز به تعاملات لحظه‌ای میان  
اعضای تیم در یک معاونت یا  
معاونت‌های مختلف



۴- نیاز به داشتن آخرین وضعیت  
پیشرفت بصورت روزانه



۹- نیاز به مستندسازی و  
مدیریت دانش به منظور  
بهره‌گیری در پروژه‌های مرتبط  
آتی



۸- تغییرات مستمر و افزایش  
محدوده پروژه با توجه به  
ابلاغیه‌های بانک مرکزی



۷- یادآوری فعالیت‌های  
تخصیصی به هر فرد در  
بسترهای متفاوت نظیر ایمیل،  
پیامک و ...





### تصمیم‌گیری:

با توجه به تجربه‌ی تیم مدیریت پروژه، تصمیم بر آن شد که از تلفیق (Hybrid) متدولوژی آبشاری و متدولوژی چابک به‌عنوان راهکاری به‌منظور پاسخگویی به چالش‌های عنوان شده، استفاده گردد.  
**راهنما، چارچوب و ابزار** استفاده شده در هر **متدولوژی** به شرح ذیل می‌باشد:





مراحل اجرا:

۱- دریافت بخشنامه بانک مرکزی و ابلاغ بسته‌های کاری کلان پروژه به همراه دیرترین زمان تحویل

۲- برگزاری جلسه کیک‌آف با متخصصین مربوطه، شاغل در معاونت‌های مختلف به منظور:

❖ هماهنگی و تشکیل تیم پروژه (مدیریت منابع انسانی)

❖ شفاف‌سازی محدوده (تهیه WBS)

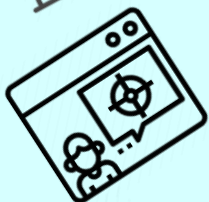
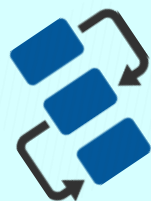
❖ مشخص نمودن زمان تحویل فعالیت‌ها

❖ بررسی کیفیت تحویل‌شدنی‌های پروژه (امنیت سامانه‌ها، چاپ دسته چک، تبلیغات بصری)

❖ بررسی نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان (بانک مرکزی، مدیریت عامل بانک، مشتریان)

❖ مدیریت تدارکات (بررسی پیمانکاران مختلف جهت پیاده‌سازی سامانه‌ها، چاپ چک‌های جدید، تبلیغات محیطی)

❖ انتخاب ابزارهای ارتباطی تیم پروژه (اتوماسیون چارگون (کارها) و مایکروسافت پراجکت)





رینتم تحویل: متعدد

مراحل اجرا: ۳- روش مدیریت پروژه

مراحل اجرا: ۳-۱- چرخه عمر مدیریت پروژهی چک با به‌کارگیری ترکیبی (Hybrid) از رویکردهای آبخاری و چابک

توسعه آبخاری



توسعه چابک (تکراری و تدریجی)



مثال

تکرار ۱:

تکرار ۲:

تکرار ...:





۷

مراحل اجرا: ۳-۲- مرز میان استفاده از دو ابزار میکروسافت پراجکت و سامانه کارها

### سامانه کارها

- دستیابی به فعالیت‌های کوچک مقیاس
- پیگیری روند انجام فعالیت‌ها
- دریافت گزارش پیشرفت فعالیت‌ها
- تشریح دلایل تاخیر و پیگیری سریع مشکلات
- پذیرش چابک تغییرات قابل قبول
- یادآوری فعالیت‌های منابع تیم

### مایکروسافت پراجکت

- ارائه برنامه زمانبندی در سطح Master Plan
- کمی‌سازی گزارش‌های پیشرفت و تاخیر (وزن+زمان)
- مشخص نمودن فعالیت‌های مسیر بحرانی (CPM)
- گزارش‌دهی در سطح مدیران ارشد

### چالش خزش محدوده:

### استراتژی‌های پاسخگویی:

- ۱- ایجاد ارتباط میان **Master Plan** با فعالیت‌های جدید اضافه شده (متناسب با ساختار شکست کار)
- ۲- **توزیع وزن** فعالیت‌های باقیمانده در فعالیت‌های جدید اضافه شده (متناسب با ساختار شکست کار)



**توجه:** در مراحل پایانی پروژه از سرعت تغییرات کاسته شد و چالش جدی در S\_Curve پدید نیامد و تنها

یک بار پروژه، برنامه‌ریزی مجدد گردید.





مراحل اجرا: ۳-۳- فرآیند محاسبات % پیشرفت زمانی و انحراف در میکروسافت پراجکت

۱- پیگیری و دریافت داده‌ها از سامانه کارها

۲- محاسبه وزن هر فعالیت

۳- محاسبه % پیشرفت زمانی

۴- محاسبه % انحراف زمانی و مدت زمان انحراف

۱- % انحراف زمانی:

% پیشرفت واقعی - % پیشرفت برنامه‌ای

۲- تعداد روزهای انحراف:

Plan Duration - Actual Duration

۱- % پیشرفت زمانی برنامه‌ای:

Update Project → %Complete

۲- % پیشرفت زمانی واقعی:

ورود داده‌های واقعی در ستون‌های

Actual Start

Actual Finish

Actual Duration

Remaining Duration

۳- Reschedule نمودن پروژه

۱- ایجاد ستون Duration 1

۲- تجمعی نمودن این ستون

۳- ایجاد ستون Number 1

۴- ورود فرمول زیر در ستون

محاسباتی (Number 1):

$$\frac{[Duration1]/Sum(days)}{[Minutes per day]} * 100$$

۱- زمان شروع و پایان واقعی فعالیت‌ها

۲- دلایل تاخیر فعالیت‌ها

۳- مدت زمان فعالیت‌های جدید

۴- زمان شروع برنامه‌ای فعالیت‌های جدید

۵- زمان پایان برنامه‌ای فعالیت‌های جدید

۶- توالی و روابط فعالیت‌های جدید









۱۰

مراحل اجرا: ۳-۵- در شکل زیر فرآیند اسکرام برای محصول پروژه آمده است:

قبل از تحویل محصول به مشتری

آماده‌سازی



بک‌لاگ محصول



برنامه‌ریزی اسپرینت

اجرای اسپرینت

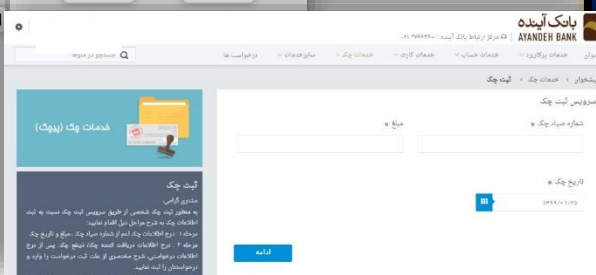
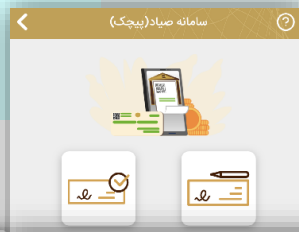
بک‌لاگ محصول

بک‌لاگ اسپرینت

اسکرام روزانه



مالک محصول



بخش قابل عرضه محصول

بازاندیشی اسپرینت

بازنگری اسپرینت



مراحل اجرا: ۳-۶- ریسک‌های مدیریت پروژه چک با روش شناسی چابک و چارچوب کانبان

پس از تحویل محصول به مشتری

فرصت:

- مدیریت تغییرات پروژه (فرآیند تغییر سریع است).
- قوت در ارتباطات میان تیم پروژه (لحظه‌ای)
- امکان یادآوری در اتوماسیون اداری هر فرد
- ایجاد شفافیت و حس صداقت برای انجام کار تیمی

تهدید:

- ضعف در ارائه گزارش به مدیران سطح میانی و ارشد
- ضعف در ارائه چشم‌انداز از کل پروژه بصورت ساختاری
- ضعف در مدیریت دانش و حفظ سوابق مستندات
- عدم شفاف بودن ارتباطات میان فعالیت‌های پروژه



نیازی به تایید برای تغییر نیست!



نمایی از ارتباطات لحظه‌ای میان تیم پروژه

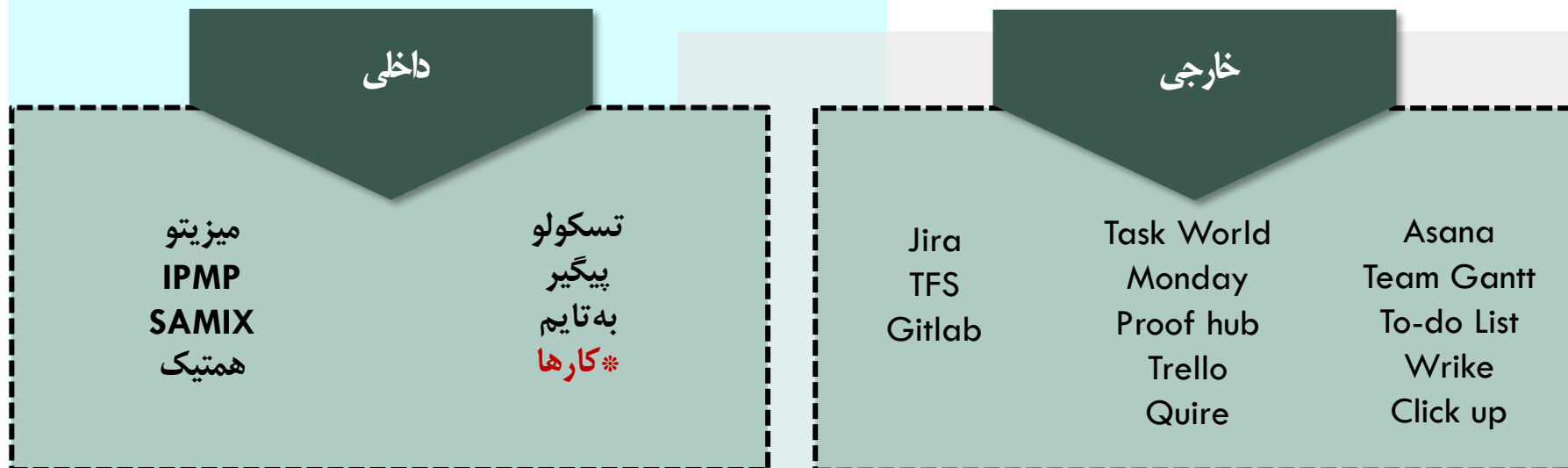
نمایی از بک‌لاگ محصول

نمایی از فضای یادآوری در اتوماسیون بانک





مراحل اجرا: ۳-۷- ابزارهای مدیریت پروژه با روش شناسی چابک و چارچوب کانبان



\*در نهایت؛ پس از مقایسه میان ابزارهای داخلی تصمیم بر این شد، از سامانه **کارها**، بهره گیریم.

دلایل انتخاب سامانه **کارها**:



۲- سازگاری و اتصال به اتوماسیون اداری بانک

۱- الزامات امنیتی بانک

۳- صرفه جویی در زمان برای راه اندازی و آموزش

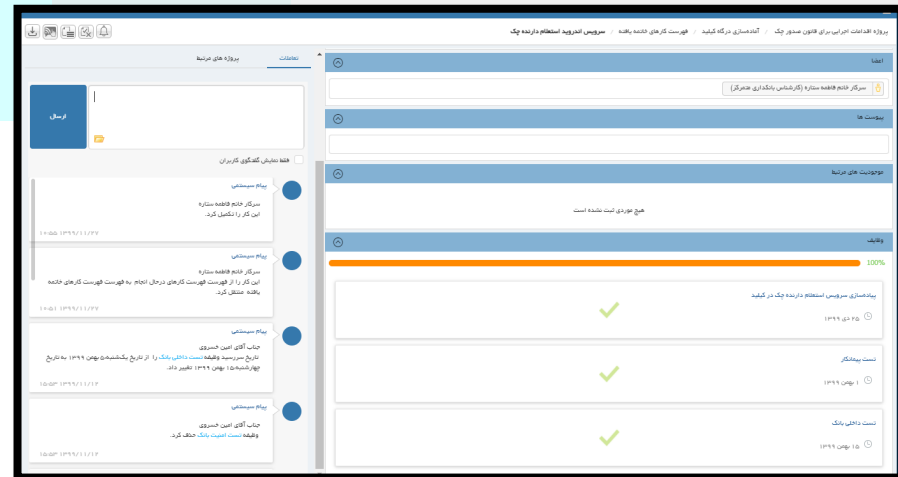
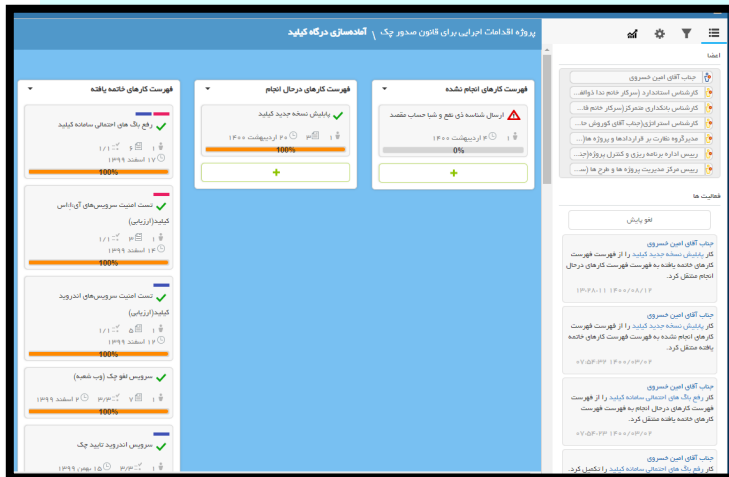


مراحل اجرا: ۳-۸- انتخاب ابزار مدیریت پروژه با روش‌شناسی چابک و چارچوب کانبان

مزایای سامانه کارها (چارگون)

- پیوست مدارک مرتبط به هر کارت
- چک لیست برای هر کارت
- امکان ساخت گزارش (درحال توسعه)

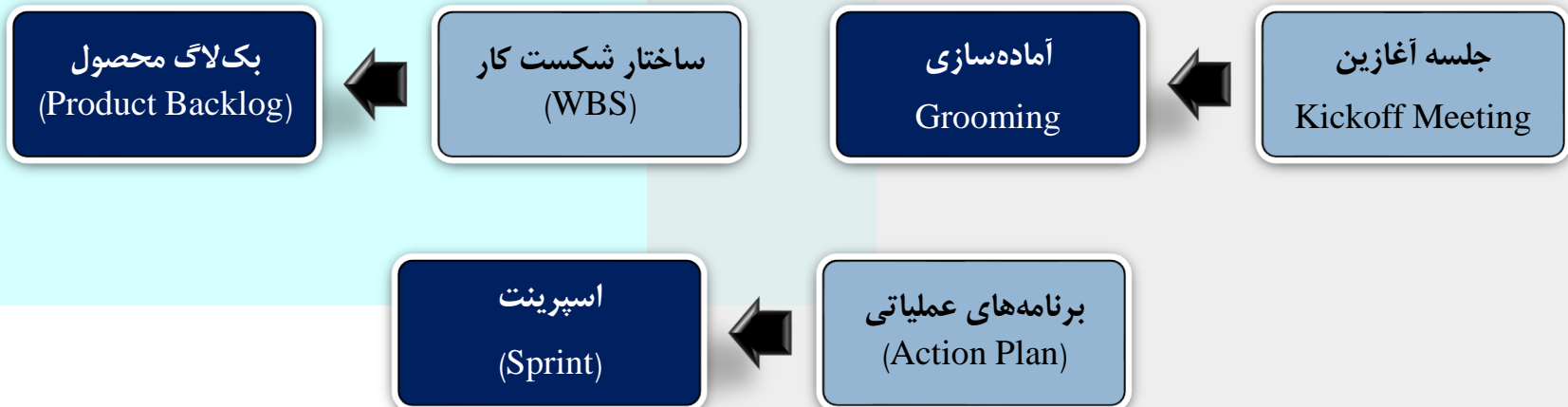
- اولویت‌بندی و یادآوری موعد زمانی کارها
- فیلتر وظایف محول شده به هر منبع
- تخصیص منابع کاری





مراحل اجرا:

۴- در این تلفیق، معادل‌سازی‌هایی به شرح ذیل شکل گرفت:





مراحل اجرا: ۵- چگونگی عملکرد سامانه کارها

۵-۱- شکل‌گیری ارتباطات با تیم‌های کاری (منابع پروژه) در بستر ابزارهای اجایل نظیر تخته کانبان Trello.



هر کارت دربرگیرنده یک بسته‌ی کاری از سطح یک WBS می‌باشد.

توجه: با توجه به محدودیت‌های امنیتی موجود در بانک، از **نرم‌افزار کارها**، مربوط به شرکت چارگون بهره گرفته شده است که معادل فارسی شده‌ی همان نرم‌افزار **تیلو** می‌باشد.



مراحل اجرا:

۵-۲- پس از ورود به هر کارت، بسته‌های کاری سطح دو مرتبط با سطح قبلی قابل دستیابی هستند.

منابع کارت

The screenshot displays a project management interface with the following components:

- Header:** "پروژه اقدامات اجرایی برای قانون صدور چک | آماده‌سازی درگاه کلید"
- Task Progress Cards:**
  - فهرست کارهای خاتمه یافته:**
    - رفع باگ های احتمالی سامانه کلید: 100% (17 آسفند 1399)
    - تست امنیت سرویس‌های آی‌ااس (کلید) (ارزیابی): 100% (14 آسفند 1399)
    - تست امنیت سرویس‌های اندروید (کلید) (ارزیابی): 100% (12 آسفند 1399)
    - سرویس نفوذ چک (وب شعبه): 100% (2 آسفند 1399)
    - سرویس اندروید تایید چک: 100% (15 بهمن 1399)
  - فهرست کارهای در حال انجام:**
    - پایلیش نسخه جدید کلید: 100% (4 اردیبهشت 1400)
  - فهرست کارهای انجام نشده:**
    - ارسال شناسه ذی نفع و شبا حساب مقصد: 0% (4 اردیبهشت 1400)
- Task Card Detail (Right Panel):**
  - Task:** کار پایلیش نسخه جدید کلید (سرکار خانم ندا ذوالفقار...)
  - Assignee:** جناب آقای امین خسروی
  - Description:** کار پایلیش نسخه جدید کلید را از فهرست فهرست کارهای خاتمه یافته به فهرست فهرست کارهای در حال انجام منتقل کرد.
  - Timeline:** 1399/08/11 - 1400/08/12
  - Next Task:** کار پایلیش نسخه جدید کلید را از فهرست فهرست کارهای انجام نشده به فهرست فهرست کارهای خاتمه یافته منتقل کرد.
  - Timeline:** 1400/03/07 - 1400/03/07
  - Next Task:** کار رفع باگ های احتمالی سامانه کلید را از فهرست فهرست کارهای در حال انجام به فهرست فهرست کارهای خاتمه یافته منتقل کرد.
  - Timeline:** 1400/03/07 - 1400/03/07
  - Next Task:** کار رفع باگ های احتمالی سامانه کلید را تکمیل کرد.





پروژه اقدامات اجرایی برای قانون صدور چک / آماده‌سازی درگاه گیرنده / فهرست کارهای خاتمه یافته / سرویس اندروید استعلام دارنده چک

تعامات | پروژه های مرتبط

ارسال

حفظ نمایش گفتگوی کاربران

پیام سیستمی  
سرکار خانم فاطمه ستاره این کار را تکمیل کرد.  
۱۰:۵۵ ۱۳۹۹/۱۱/۲۷

پیام سیستمی  
سرکار خانم فاطمه ستاره این کار را از فهرست فهرست کارهای در حال انجام به فهرست فهرست کارهای خاتمه یافته منتقل کرد.  
۱۰:۵۱ ۱۳۹۹/۱۱/۲۷

پیام سیستمی  
جناب آقای امین خسروی تاریخ سررسید وثیقه **تست داخلی بانک** را از تاریخ بکشیمت بهمن ۱۳۹۹ به تاریخ چهارشنبه ۱۵ بهمن ۱۳۹۹ تغییر داد.  
۱۵:۵۳ ۱۳۹۹/۱۱/۱۲

پیام سیستمی  
جناب آقای امین خسروی وثیقه **تست امنیت بانک** حذف کرد.  
۱۵:۵۳ ۱۳۹۹/۱۱/۱۲

هیچ موردی ثبت نشده است

موجودیت های مرتبط

وظایف 100%

بنیادسازی سرویس استعلام دارنده چک در گیرنده  
۱۳۹۹ دی ۲۵

تست پیمانشکار  
۱ بهمن ۱۳۹۹

تست داخلی بانک  
۱۵ بهمن ۱۳۹۹

✓  
✓  
✓

**مراحل اجرا:**

۵-۳- پس از ورود به هر کارت سطح دوم، بسته‌های کاری سطح سوم مرتبط با سطح قبلی قابل دستیابی هستند.

پاسخگو کارت

شرح و % پیشرفت و مسئول کارهای سطح پایین تر



### مراحل اجرا:

#### ۶- اسکرام روزانه:

جلسات روزانه (Standup Meeting) با توجه به شرایط کرونایی در داخل این سامانه بصورت برخط با حضور افراد تیم انجام می‌گردید.

#### ۷- بازنگری اسپرینت:

گزارش‌های پیشرفت پروژه بصورت دو هفته یک بار پس از برگزاری جلسه بازنگری اسپرینت و دریافت تایید ذی‌نفعان، ارائه می‌گردید.

در این جلسات، موارد ذیل مورد بررسی قرار می‌گرفت:

• مشکلات بزرگ تیم‌ها

• تاخیرات زمانی

• اقلام قابل تحویل





پس از پیاده‌سازی سیستم مذکور، نتایج ذیل حاصل گردید:

۳- "مستندسازی اطلاعات، حفظ سوابق و مدیریت دانش" به منظور بهره‌گیری در پروژه‌های آتی



۲- شفاف‌سازی مشکلات و دلایل تاخیرات پروژه و رسیدگی به موانع موجود در پروژه



۱- مدیریت "تغییرات مستمر و افزایش محدوده" پروژه با به کار گیری مفاهیم اجایل



۶- امکان ارتباطات اعضای تیم در هر لحظه و افزایش هماهنگی تیم پروژه



۵- سرعت عمل در اجرای پروژه با دسترسی به اطلاعات به‌روز از آخرین وضعیت هر فعالیت



۴- کمک به تصمیم‌گیری با تکیه بر اطلاعات به‌روز مندرج در گزارش‌ها



۹- خروجی محور شدن جلسات کلان و توجه به نقاط کلیدی (مایلستون‌ها) و تحویل داندی‌های پروژه



۸- تقویت حس اعتماد، صداقت، احترام و همکاری



۷- یادآوری فعالیت‌های تخصیصی به هر فرد در بسترهای متفاوت نظیر ایمیل، پیامک و ...





رونمایی از چک‌های صیادی - شعبه مرکزی بانک آینده به تاریخ ۲۵ اسفند ۱۳۹۹





پایان  
دی ۱۴۰۰  
با تشکر

