

موفقیت فناوری اطلاعات با استفاده از مدل جدید

مترجمین:

نسیم غنبر طهرانی - الهه ملکی

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۰

مترجمین: نسیم غنبرطهرانی، الهه ملکی

موفقیت فناوری اطلاعات با استفاده از مدل جدید

ناشر: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

مسئول اجرایی: مجید فاضل‌نیا

صفحه‌آرایی: رقیه عبادی

آماده‌سازی: الهه توانا

چاپ نخست ۱۳۹۰ / شمارگان ۲۲۰۰ نسخه

لیتوگرافی و چاپ: تارنگ

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۸۹۶-۶۶-۴ / ISBN: 978-964-8896-66-4

فروشگاه: تهران، خیابان ولی‌عصر، نبش خیابان جام‌جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی، تلفن: ۲۲۰۴۳۰۰۵ داخلی ۳۶۴.

مرکز پخش: پخش مهریان، تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لبافی‌نژاد، پلاک ۱۸۹، تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵ - ۶.

۶۰۰۰ تومان

- سرشناسه : جنتل، مایکل، ۱۹۵۷ - م.
- Michael, Gentle
- عنوان و نام پدیدآور : موفقیت فناوری اطلاعات با استفاده از مدل جدید/ مایکل جنتل : مترجمین نسیم غنبرطهرانی، الهه ملکی.
- مشخصات نشر : تهران: سازمان مدیریت صنعتی ، ۱۳۹۰.
- مشخصات ظاهری : ۲۲۶ ص: جدول، نمودار.
- شابک : ۶۰۰۰ ریال: 978-964-8896-66-4
- یادداشت : عنوان اصلی: model for information IT success! : towards a new technology , c 2007
- موضوع : تکنولوژی اطلاعات — مدیریت
- موضوع : منابع اطلاعاتی — مدیریت
- موضوع : برنامه‌ریزی استراتژیک
- شناسه افزوده : غنبرطهرانی، نسیم، ۱۳۶۰ - مترجم
- شناسه افزوده : ملکی، الهه، مترجم
- شناسه افزوده : سازمان مدیریت صنعتی
- رده بندی کنگره : ۱۳۹۰ م ۹/۲/۳۰ HD
- رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۳۸
- شماره کتابشناسی ملی : ۲۴۲۵۴۴۹

مشخصات کتاب:

Copyright © 2007 Michael Gentle

Published by John Wiley & Sons Ltd, the Atrium,
Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ,
England

ISBN 978-0-470-72401-9

www.ketab.ir

فهرست مطالب

۱۳	یادداشت مترجمان
۱۵	پیشگفتار
۲۱	فصل یک: در جستجوی تعالی مبانی
۲۱	تغییر در فناوری لزوماً به معنای پیشرفت نیست
۲۳	یک پدیده جهانی
۲۵	مدل سنتی فناوری اطلاعات چگونه آغاز شد
۲۶	دام صنعت ساختمان
۲۷	دام ناهار مجانی
۲۹	خانه پوشالی
۳۲	مشکل از کسب و کار است نه از فناوری اطلاعات
۳۴	فناوری اطلاعات و گناه ازلی
۳۵	هیچ اصل خدشه ناپذیری وجود ندارد
۳۷	فصل دو: اورژانس IT - مقدماتی برای غیر حرفه‌ای‌ها
۳۸	ساختار شکست فرایند برای فعالیتهای سنتی فناوری اطلاعات
۴۰	ساختار شکست فرایند برای فعالیتهای کسب و کار (فعالیت‌های غیر IT)
۴۲	تفاوت بنیادین بین فعالیتهای IT و غیر IT
۴۳	این مشکل من نیست! مالکیت فرایند و رفتار
۴۷	فصل سه: کاستی‌های مدل سنتی
۴۸	پیامدهای پیش‌بینی نشده مدل آبشاری
۴۹	در جستجوی مدیر پیتزا تلفنی
۵۰	چه کسی دارای تخصص فرایند است - مشتری یا تهیه کننده؟
۵۱	شرایط رابطه استاندارد مشتری-تهیه کننده
۵۳	زمانی که رابطه استاندارد مشتری-تهیه کننده مشکل ساز می‌شود
۵۴	آیا رابطه استاندارد مشتری-تهیه کننده در حوزه IT امکان پذیر است؟
۵۵	دام "بیانیه نیازمندی‌ها" (SoR)

- ۵۸ ضعف یا نبود مدل قیمت‌گذاری
 ۵۹ آیا می‌توان IT را مانند یک کسب و کار اداره کرد (یعنی یک ESP)?
 ۶۱ محدودیت‌های برون‌سپاری
 ۶۳ روندهای جاری IT سازمانی
 ۶۵ آزمون تشخیص مدل کسب و کار
 ۶۶ چه مدلی برای IT مناسب است?

- ۶۷ **فصل چهارم: مدیریت تقاضا**
 ۶۷ مدیریت تقاضا - مدل سنتی
 ۷۱ مدیریت تقاضا - مدل جدید
 ۷۴ دریافت تقاضا، و شناسایی فرصت‌ها
 ۷۷ اولویت‌بندی و تأیید تقاضا
 ۷۷ همسویی با کسب و کار
 ۷۸ هزینه‌ها
 ۸۰ منافع
 ۸۱ همسویی با فناوری و معماری
 ۸۳ ریسک
 ۸۳ تأیید مورد کسب و کار
 ۸۴ برنامه‌ریزی تقاضای تأیید شده
 ۸۵ ارتباط دادن تقاضا با قابلیت منابع
 ۸۵ پذیرش تقاضا بر اساس پورتفولیو
 ۹۰ جزء گمشده مدیریت پورتفولیوی پروژه‌ها
 ۹۲ مورد کسب و کار، در چشم تو باشد!
 ۹۳ تهیه برنامه و بودجه IT
 ۹۴ تقاضا از دیدگاه مشتری
 ۹۵ خلاصی از قید و بند صنعت ساختمان
 ۹۷ تأمین مالی تقاضای تأیید شده
 ۹۸ نقش‌ها و مسؤولیت‌ها

- ۹۹ **فصل پنجم: مدیریت عرضه**
 ۹۹ مدیریت عرضه - مدل سنتی
 ۱۰۲ مدیریت عرضه - مدل جدید
 ۱۰۴ توسعه تکراری در عمل
 ۱۰۴ تعریف نیازمندی‌های تفصیلی در کارگاه‌ها
 ۱۰۹ اولویت‌بندی فرایندهای کسب و کار

۱۱۰	ساخت الگوی اولیه
۱۱۲	تائید الگوی اولیه
۱۱۲	پیاده‌سازی اجرای آزمایشی
۱۱۴	پیاده‌سازی نسخه‌های تائید شده
۱۱۵	خلاصه
۱۱۵	چرا الگوسازی تبدیل به جریان اصلی نشده است
۱۱۶	الگوسازی انقلاب است نه تکامل
۱۱۷	الگوسازی متضمن ریسک‌پذیری در عین اعتماد است
۱۱۹	در الگوسازی لازم است افراد بر پیامدها تمرکز داشته باشند و نه فرایندهای مقرر
۱۱۹	الگوسازی نیازمند مهارت‌های تسهیل‌گری است
۱۱۹	الگوسازی نیازمند مهارت‌های مدل‌سازی است
۱۲۰	خلاصه
۱۲۱	آیا الگوسازی در همه پروژه‌ها ارجح است؟
۱۲۳	عوامل کلیدی موفقیت پروژه
۱۲۳	نگهداری - رهایی از کلمه "ن"
۱۲۶	تحویل و پیاده‌سازی
۱۲۶	ارائه خدمت و پشتیبانی

۱۲۷	فصل شش: پایش هزینه‌ها و منافع
۱۲۷	پایش هزینه‌ها و منافع در فعالیت‌های سنتی IT
۱۲۹	پایش هزینه‌ها و منافع برای فعالیت‌های کسب و کار (غیر IT)
۱۳۰	پایش هزینه‌ها و منافع-مدل جدید
۱۳۲	مالکیت و مسؤولیت‌های مربوط به هزینه‌ها و منافع
۱۳۲	تحلیل هزینه-فایده در حین حیات یک پروژه
۱۳۳	تغییر منافع و هزینه‌ها، طبیعی است!
۱۳۴	پایش عملکرد پورتفولیو
۱۳۵	تحلیل هزینه-فایده پس از تحویل پروژه

۱۳۷	فصل هفت: مسائل مالی
۱۳۷	طبقه‌های اصلی هزینه‌های IT
۱۳۹	مالکیت هزینه‌های IT، به منظور تنظیم عرضه و تقاضا
۱۳۹	چه کسی در سرمایه‌گذاری‌های IT، حرف آخر را می‌زند؟
۱۴۰	تخصیص هزینه، در مقابل شارژ متقابل

۱۴۴	منافع به عنوان بخشی از حساب سود و زیان و برنامه‌ریزی سالانه
۱۴۴	تحلیل هزینه - منفعت مستمر بر برنامه‌های کاربردی
۱۵۰	کاهش هزینه‌های دوره عمر برنامه کاربردی
۱۵۳	محدودیت‌های استفاده از شاخص بازگشت سرمایه مالی برای پروژه‌های IT

۱۵۷	فصل هشتم: بازیگران، نقش‌ها و مسئولیت‌ها
۱۵۷	بازیگران، نقش‌ها و مسئولیت‌ها - در کسب و کار
۱۵۸	واحدهای کسب و کار
۱۶۳	بازیگران، نقش‌ها و مسئولیت - بخش IT
۱۶۵	کسب و کار جدید - رابطه IT
۱۶۶	تغییر نقش تحلیل گر کسب و کار
۱۶۷	تغییر نقش توسعه‌دهنده نرم‌افزار
۱۶۸	ادغام نقش‌های توسعه‌دهنده و تحلیل گر؟
۱۶۹	تغییر نقش مدیر پروژه
۱۷۰	تغییر نقش بخش‌های عملیاتی
۱۷۲	نقش PMO چیست؟
۱۷۴	نقش سرویس دهنده‌های خارجی (ESPها)

۱۷۷	فصل نه: آغاز به کار
۱۷۷	چالش کسب و کار
۱۸۰	چالش IT
۱۸۱	از کجا آغاز کنیم؟
۱۸۲	چگونه آغاز کنیم - از چک لیست تا برنامه عملیاتی
۱۸۷	از وضعیت آغازین تا کسب اولین نتایج
۱۹۷	نقش متدولوژی‌های مبتنی بر بهترین تجارب
۲۰۰	شرکت‌های مشاوره چه کمکی می‌کنند
۲۰۱	ایزرها چه کمکی می‌کنند؟
۲۰۳	هزینه‌های حرکت به سوی مدل جدید
۲۰۴	در خاتمه، پاسخ به سؤالات بنیادی
۲۰۶	مطالبات بیشتر
۲۰۶	مقالات
۲۰۷	کتاب

۲۰۹	فصل ۵: مطالعه موردی
۲۱۰	معرفی شرکت
۲۱۰	مشکل کسب و کار
۲۱۱	زمینه و شرایط محیطی پروژه
۲۱۲	ایجاد شراکت IT - کسب و کار
۲۱۳	شروع پروژه
۲۱۵	مطالعات امکان‌سنجی و تعریف راهکار
۲۱۶	تهیه مورد کسب و کار
۲۱۷	رویکرد پروژه
۲۱۷	تصمیم‌گیری در مورد ساخت یا خرید
۲۱۸	تهیه الگوی اولیه
۲۲۱	نتایج
۲۲۲	مدت زمان پروژه
۲۲۳	سه ماه بعد
۲۲۳	یک سال بعد
۲۲۴	دو سال بعد
۲۲۴	مهمترین درس‌های آموخته شده (از جنبه مثبت)
۲۲۵	مهمترین درس‌های آموخته شده (از جنبه منفی)
۲۲۵	مقایسه با مدل جدید
۲۲۶	بازخورد خوانندگان

یادداشت مترجمان

فناوری اطلاعات، جادوی قرن بیستم است که بی شک نه تنها روش انجام کارها، بلکه طرز تفکر و سبک زندگی ما را هم دگرگون کرده است. امروزه IT چنان همه گیر شده است که استفاده از آن برای پیش برد کسب و کار بدیهی به نظر می رسد. با این وجود به نظر می رسد IT به یک نفرین ابدی دچار شده است: پروژه های فناوری اطلاعات علی رغم استفاده از اصول مدیریت پروژه، همواره دچار تاخیر، هزینه بیش از بودجه، و در نهایت نارضایتی کاربر و کسب و کار هستند.

کتاب حاضر، راه چاره را نه در استفاده از روش های زمان بندی و کنترلی و نه در تکنیک های ارزیابی و استانداردهای توافق شده می بیند. حل ریشه ای این مشکل، تغییر نگرش به پروژه های IT و تغییر پارادایم مدیریت این پروژه ها است. این تغییر، بیش از آن که در ابزارها و روش های انجام کسب و کار مشهود باشد، در ذهنیت مدیران، برنامه نویسان و کاربران مستتر است. گرچه لاجرم تغییر نگرش به تغییر ابزار و روش کاری نیز منجر خواهد شد، و این کتاب توصیه هایی در این خصوص نیز ارائه می کند.

کتابی که پیش رو دارید تالیف مایکل جنتل یکی از مدیران سابق فناوری اطلاعات در سازمان هاست که اکنون با بهره گیری از تجارب خود در این زمینه، به مشاوره و ارائه خدمات تخصصی می پردازد. وی از تجارب خود دو کتاب، یکی در مورد پروژه های فناوری اطلاعات (کتاب حاضر) و یکی در خصوص CRM (The CRM Project Management Handbook) تالیف نموده است.

لحن وی در این کتاب، لحنی ساده و محاوره ای بوده است که از لغات تخصصی مدیریت حتی الامکان اجتناب شده است و سعی شده است که از مثال های ساده و کاربردی و حتی استعاره ها و مثال ها و مقایسه با سایر حوزه ها استفاده شود. در ترجمه نیز سعی شده است که یکدستی، روانی و سادگی متن اصلی رعایت شود. از آنجا که برخی ضرب المثله ها و استعاره ها مبتنی بر زبان انگلیسی و فرهنگ غربی بوده است، مترجمین حتی الامکان سعی در تطابق آنها با زبان فارسی و فرهنگ ایرانی داشته اند و در سایر موارد نیز توضیحاتی به متن اصلی افزوده

شده است. در این کتاب از کارتون رد رانر (که همیشه از دست کایوت فراری بود)، پیترا تلفنی محله، فیلم گناه اصلی و... برای درک مفاهیم IT کمک گرفته شده است. برای مطالعه این کتاب، نیازی به دانش مدیریت یا دانستن مفاهیم مشخصی از IT نیست. کافی است که چند وقتی درگیر برنامه‌نویسی سیستم، و یا استفاده از سیستم‌های IT در پیشبرد کسب و کار بوده باشید. این کتاب با یادآوری تجربه‌های ناخوشایند شما در این خصوص، سعی دارد که مساله را از دید سایر دست‌اندرکاران نیز بیان کند و در نهایت با طرح راهکاری سیستمی، سعی در بهبود آن دارد.

الهه ملکی

نسیم غنیر طهرانی

www.ketab.ir

پیشگفتار

دیوانگی است که کار یکسانی را به کرات انجام دهیم و انتظار نتایج متفاوتی را داشته باشیم.

آلبرت اینشتین

چرا این کتاب را بخوانیم؟

من حرفه خود در زمینه IT را بیش از ۲۵ سال پیش آغاز کردم، و از آن زمان، این صنعت یکی از پرسرعت‌ترین تغییرات فناوری در دوران تاریخ را تجربه نموده است. مثلاً امروزه، سازمان‌ها به جای توسعه سیستم خاص خود، اغلب به دنبال خریداری بسته‌های آماده هستند و یا مدت زمان پروژه‌های IT به جای سال، بر اساس ماه اندازه‌گیری می‌شود. علی‌رغم چنین پیشرفت‌های عظیمی احساس می‌کنم که همچنان درجا می‌زنیم. مسائلی که سال‌ها پیش، در زمانی که برنامه‌نویس و تحلیل‌گر سیستم بودم، با آن روبه‌رو بودم، همچنان پیش روی افراد است؛ مسائلی مانند ارائه راه‌حل‌ها در بازه زمانی مشخص، با هزینه مشخص و با منافع خاص برای کسب و کار. همه این‌ها مسائلی است که علی‌رغم تلاش‌های مکرر و مداوم، همچنان برای حرفه IT حل نشده، باقی مانده است.

وقتی در ابتدای دهه ۱۹۸۰ وارد حرفه IT شدم، راه‌حلی برای این مسائل وجود نداشت! در حالی که امروزه ظاهراً راه‌حل‌ها را، به صورت راه‌کارهای مدیریتی و فناوری جدید در اختیار

داریم. چهار دهه سپری شده از دهه ۱۹۷۰ تا هزاره دوم، تجارب و دروس ارزشمندی به ما آموخته‌اند. در اینجا یک تناقض پیش می‌آید. اگر موفقیت، نتیجه تجارب و سعی و خطا باشد، IT مسلماً بایستی بخش موفق باشد، چرا که اغلب سازمان‌های IT تجارب بسیاری (به صورت پروژه‌های ناموفق، کمبود بودجه و نارضایتی کاربر) دارند، در حالی که برعکس، مستمراً با تکرار خطاهای خود، در جا می‌زنند.

اینستین، زمانی گفته بود که دیوانگی است که کار یکسانی را به کرات انجام دهیم و انتظار نتایج متفاوتی را داشته باشیم. به این ترتیب حرفه IT یک دیوانگی محض است! مانند "بیل موزی" در فیلم Groundhog Day ما هر روز صبح از خواب بیدار می‌شویم و همان کارهای همیشگی را انجام می‌دهیم و امیدواریم که زندگی مان روال خوبی داشته باشد. همان‌گونه که در آن فیلم نیز رخ داد، تنها زمانی تغییر حاصل می‌شود که واقعیت را بپذیریم و برای اصلاح آن کار جدیدی انجام دهیم.

پذیرفتن واقعیت برای من منجر به نوشتن این کتاب شد!

این کتاب درباره چیست؟

این کتاب، توضیح می‌دهد که چرا بر خلاف پیشرفت‌های عظیم کامپیوتری ۵۰ سال اخیر، اغلب بخش‌های IT، ناموفق باقی مانده‌اند. موفقیت به معنای توانایی ارائه راه‌حل‌های قابل اطمینان^۱ در محدوده زمانی مشخص، با هزینه‌های مشخص، و با منافع مشخص کسب و کار است.

اغلب کتاب‌هایی که سعی در توضیح این مساله دارند، بر یک یا چند جنبه مفید مانند مدیریت پروژه، متدولوژی‌های حاکمیت^۲ یا بهترین تجارب^۳ متمرکز شده‌اند. هر چند اغلب این موضوعات، ضروری و طرح آنها قابل ستایش است، اما این کتاب‌ها هر یک جزئی از مشکل را بررسی می‌کنند و به علل ریشه‌ای مشکل نمی‌پردازند. به بیان دیگر، اگر حتی نمرات بالایی در هر یک از این اجزا کسب کنیم (مثلاً سطح مدیریت پروژه مطابق متدولوژی CMM، سه ارزیابی شود) همچنان در حل مشکل، ناتوانیم.

1-Reliable Solutions

2-Governance

3-Best Practices

این کتاب با نگاهی عمیق‌تر، مشکلات ناشی از مدل کسب و کار^۱ بخش‌های IT (مدل سنتی کسب و کار) را به چالش می‌کشد. در این مدل، تهیه نرم‌افزار با ساختن یک ساختمان قیاس می‌شود که در آن بخش IT معادل پیمانکاری است که قصد دارد سیستم را بر مبنای برنامه زمان‌بندی در چهارچوب بودجه و مطابق مشخصات فنی موردنظر کارفرما - داخلی یا خارجی - تحویل دهد. که البته همه می‌دانیم، این امر به ندرت اتفاق می‌افتد، با این وجود تمامی بخش‌های IT از ابتدا با این فرض کار کرده‌اند، و بر الزامات قرارداد، و برآوردن آنها بیش از دستیابی به نتایج واقعی و قابل استفاده کسب و کار^۲ تاکید کرده‌اند.

این کتاب با بررسی فرآیندهای سراسری^۳ بخش IT، مدل دیگری پیشنهاد می‌کند، که در آن موضوعاتی مانند مدیریت تقاضا، برنامه‌ریزی سرمایه‌گذاری، توسعه تکراری^۴ و مدیریت دارایی‌ها (در سطح برنامه‌های کاربردی) لحاظ شده است. در این کتاب، نقش‌ها و مسؤولیت‌های مورد نیاز برای اجرایی کردن مدل کسب و کار پیشنهادی، و نیز پیشنهادهایی برای چگونگی شروع آن، ارائه شده است.

یکی از مسائل اساسی که در این کتاب مطرح شده، آن است که تاریخ تحویل یک پروژه، اولین مایلستون^۵ کلیدی است، که بر اساس آن بایستی بسیاری از کارها آغاز شود، نه اینکه به مثابه وحی منزلی باشد، که شرعاً و عرفاً هیچ کاری پس از آن نبایستی انجام گیرد. مخاطبان اصلی این کتاب، وقتی پس از گذشت ۲۰-۱۰ سال مجدداً مدل کسب و کار سنتی IT تشریح شده در این کتاب را مطالعه کنند، خواهند گفت "فکرش را بکن، ما در قرن بیستم این گونه کار می‌کردیم!"

۱- مدل کسب و کار یا Business Model - نشان دهنده نحوه ارتباط یک کسب و کار (با جزئی از کسب و کار که وظیفه مشخصی را برعهده دارد) با کلیه ذی‌نفعان آن و نحوه کسب درآمد و هزینه‌ها و ... می‌باشد و به طور کلی نحوه کارکرد و بقای آن را به تصویر می‌کشد. (مترجم)

2 - Workable Results

۳-end-to-end- منظور از این فرآیندها، فرآیندهای کلانی است که با دریافت ورودی از یکی از ذی‌نفعان و ارائه خروجی به یکی از ذی‌نفعان خاتمه می‌یابند. مانند فرآیند طراحی محصول جدید، تولید، ... (مترجم)

4-Iterative

5-Milestone

این کتاب از چه موضوعاتی صحبت نمی‌کند

این کتاب در مورد مفاهیم، روندهای مدیریتی و استراتژی نیست. همچنین در مورد ارزش IT، استراتژی‌های حاکمیت و یا اجرای IT به مثابه یک کسب و کار نیست. البته منظور آن است که در این کتاب مستقیماً به این موارد پرداخته نمی‌شود و گرنه امروزه بدون صحبت از این مسائل، نمی‌توان در خصوص IT در دنیای واقعی صحبت نمود. اگر چه در موقع لزوم و به جای خود از این مفاهیم برای پشتیبانی ایده‌ها و بحث‌های کتاب استفاده خواهد شد، اما به عنوان موضوعات مجزا مورد بحث قرار نمی‌گیرند. به طور کلی این کتاب، اصلاً به فناوری نمی‌پردازد!

مخاطبان کتاب

این کتاب مناسب تمام موسساتی است که در جهت دستیابی به یک بخش IT قدرتمند در تامین نیازهای کسب و کار، در چهارچوب سازمانی مشخص و با هزینه‌های قابل قبول، سرمایه‌گذاری نموده‌اند:

- تمامی کارکنان واحد IT، و نه تنها CIO یا مدیر ارشد IT مخاطب کتاب هستند. متأسفانه اغلب کتاب‌هایی که در حوزه IT نوشته شده است، تنها مدیران ارشد را در نظر می‌گیرند و بر مدیریت و استراتژی متمرکز هستند و یا فقط به متخصصین IT می‌پردازند و تنها مسائل فناوری را مطرح می‌کنند. این کتاب، قصد دارد که بر شکاف موجود پل بزند، و در مورد هر دو بخش صحبت کند، چرا که تغییر مؤثر و موفق، نیازمند همکاری‌های هر دو طرف درگیر است.
- سایر کارکنان کسب و کار، از مدیران ارشد تا کاربران سیستم‌های IT نیز مورد توجه‌اند.

اصطلاحات^۱ به کار رفته در این کتاب

- پروژه‌های IT در مقابل پروژه‌های کسب و کار: از آنجایی که تمام پروژه‌های IT، یا پروژه‌هایی که توسط IT انجام می‌شوند، به نوعی در زمره پروژه‌های کسب و کار قرار می‌گیرند، اصطلاح پروژه‌های IT را برای تاکید بر پروژه‌هایی استفاده می‌کنیم که IT، توانمند ساز اصلی آن است و در مقابل از اصطلاح پروژه‌های غیر IT یا پروژه‌های کسب و کار در مواردی استفاده می‌کنیم که به عنوان مثال شامل ایجاد یک کارخانه جدید باشد.
- فناوری اطلاعات (IT) در مقابل سیستم‌های اطلاعاتی (IS): اگرچه برخی سازمان‌ها بین IT (فناوری اطلاعات، یا گروه عملیاتی که زیرساخت‌ها را مدیریت و پشتیبانی می‌کنند و "چراغ‌ها را روشن نگه می‌دارند") و IS (سیستم‌های اطلاعاتی، یا گروه‌های توسعه سیستم که با کسب و کار در ارتباطند و مسئولیت توسعه و تحویل برنامه‌های کاربردی را بر عهده دارند) تمایز قائل می‌شوند، در این کتاب، چنین تمایزی مدنظر نیست و از اصطلاح عمومی IT برای ارجاع به کل بخش IT استفاده شده است.
- مدل جدید؟ کدام مدل جدید؟ در این کتاب، اغلب به "مدل جدید" یا "مدل پیشنهادی" به عنوان جایگزین^۲ مدل سنتی اشاره می‌شود. اغلب پیشنهادهایی که در این کتاب در قالب مدل جدید ارائه می‌شود (مانند توسعه تکراری یا برنامه‌ریزی سرمایه‌گذاری بر مبنای سبد محصول خدمات) جدید نیستند و اغلب خوانندگان، قبلاً این مفاهیم را در مقالات و کتاب‌های مرتبط با IT، دیده‌اند. با این تفاوت که این نکات، تکنیک‌ها و رویکردها، اغلب به عنوان راه‌حل‌های یک مشکل خاص^۳ مانند بهبود کیفیت نیازمندی‌ها، یا بهبود همسویی کسب و کار^۴ مطرح شده‌اند، اما به عنوان بخشی از یک راه‌حل جامع، و برای بهبود روش بنیادین انجام کارها، و بدون در نظر گرفتن فرآیندهای سراسری حرفه IT ارائه نشده‌اند. بنابراین، یافتن کتابی که با دید جامع در این خصوص صحبت کرده باشد، بسیار دشوار است.

1-Qualifies

2-Alternative

3-Point Solutions

4-Business Alignment

حتی پیشنهادهایی که ادعا می‌کنم از این کتاب آغاز شده‌اند (به عنوان مثال برنامه‌ریزی سرمایه‌گذاری بر اساس تخمین - و نه بر اساس توافقات - و مدیریت دارایی‌های برنامه‌های کاربردی) مسلماً قبلاً در جای دیگری استفاده شده است. برای ساخت مدل کسب و کار "جدید"، از تجارب شخصی در این صنعت، و خوشه‌چینی از رویکردهای مختلف استفاده شده است که معتقدم می‌تواند نقطه خوبی برای آغاز حرکت در یک راه کاملاً جدید باشد.

نظرات خوانندگان

خوشبختانه در عصر اینترنت، نوشتن، مسیر یک طرفه نیست. بنابراین از شما درخواست می‌کنم که به وب سایت من به نشانی www.michaelgentle.com مراجعه کنید و ایده‌ها و نظرات خود را با من در میان بگذارید و به تنها سوال نظرسنجی من پاسخ دهید (تنها یک سوال، چرا که همه ما افراد بسیار گرفتاری هستیم!) و این سوال آن است: چقدر این کتاب را مفید یافتید؟