

信息系统项目范围管理历年真题及参考范文集

说明：范围管理大概有下面几个写法：

- 1、6个过程
- 2、PDCA
- 3、范围结合需求
- 4、问题解决角度或者其他



扫一扫 微信扫码做题
加关注
抢先学
早拿证



其中1命题概率大，建议6个过程的角度每人必须准备

【温馨提醒】下面所列出的文章仅供大家参考，框架结构字数要求需要符合我之前论文讲课的说明，论文可以参考借鉴，但不可照抄，应该取其精华，去其糟粕；

【历年考题】

1、2005年上半年真题

请围绕“需求管理和范围管理”论题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述与你参与管理过的信息系统项目，以及该项目在需求管理和范围管理方面的情况；
- 2、论述需求开发、需求管理和范围管理的区别与联系；
- 3、详细论述在你参与管理过的大型信息系统项目中具体采用的范围管理过程、方法、工具及其实际效果。

2、2009年下半年真题

项目需要管理的目的是确保各方对需求的一致理解，管理和控制需求的变更，从需求到最终产品的双向追踪。项目的需要管理可以在很大程度上影响项目的成败。项目的需要管理流程主要包括制定需求管理计划，求得对需求的理解、求得对需求的确认、管理需求变更、维护对需求的双向跟踪、识别项目工作与需要之前的一致等。

请围绕“论信息系统项目的需求管理”论题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1.概要叙述项目的背景（发起单位、目的、项目周期、交付产品等）以及你在其中承担的工作。
- 2.结合你承担的项目，从制订需求管理计划、需求变更管理和需求跟踪等三方面论述需求管理应实施的活动。

- 3.叙述你所参加的项目需要管理过程，并加以评价。

3、2010年上半年真题

请围绕“信息系统工程项目的范围管理”论题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与的信息系统项目的背景、目的、发起单位的性质、项目周期、交付的产品等相关信息，以及你在其中担任的主要工作。
- 2、请简要列出该信息系统项目范围说明书的主要内容，并简要论述如何依据项目范围说明书制定WBS。
- 3、请结合你的项目经历，简要论述做好项目范围管理的经验。

4、2014年上半年真题

项目的范围管理主要关注项目内容的定义和控制，既要明确哪些内容包含在项目中，以作为项目开发的各项工作落实的依据。项目范围管理的目的是确保项目包含且只包含达到项目成功所必须完成的工作。

请以“信息系统项目的范围管理”为题，分别从以下三个方面进行论述

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等）和你在其中承担的工作
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目范围管理的认识：
 - （1）项目范围管理的含义与作用
 - （2）项目范围管理包含的主要内容
 - （3）项目范围管理中用到的工具和技术

3、请针对论文中所提到的信息系统项目，结合你在项目范围管理中遇到的实际问题与解决方法，论述如何做好项目的范围管理。

5、2016年上半年真题

项目范围管理包含范围计划编制、范围定义、创建工作分解结构、范围确认和范围控制等一系列子过程，用以确保项目包含且只包含达到项目成功所必需完成的工作。范围管理主要关注项目内容的定义和控制，即包括什么、不包括什么。

请以“信息系统项目的范围管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），并说明你在其中承担的工作。
2. 围绕以下几点，结合项目管理实际情况论述你对项目范围管理的认识。
 - （1）确认项目范围对项目管理的意义。
 - （2）项目范围管理的主要活动及相关的输入和输出。
 - （3）项目范围管理用到的工具和技术。
3. 请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍你是如何进行范围管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

6、2017 年上半年真题

实施项目范围管理的目的是包括确保项目做且制作所需的全部工作，以顺利完成项目的各个过程，项目范围管理关注为项目界定清楚工作边界。防止范围蔓延。当必须改变项目工作边界时，项目范围管理提供了一套规范的方法处理范围变更。

请以“信息系统项目的范围管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你所参与管理过的信息系统项目（项目的背景、目标、规模、发起单位、项目内容、组织结构、项目周期、交付成果等），并说明你在其中承担的工作。
- 2、结合项目实际。论述你对项目范围管理的人事。可以包括不限于以下几个方面。
 - （1）项目范围对项目的意义。
 - （2）项目范围管理的主要过程、工具和技术。
 - （3）引起项目范围变更的因素。
 - （4）如何做好项目范围控制，防止项目范围蔓延。
- 3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍你是如何进行范围管理的，包括具体做法和经验教训。

范围管理写作思路：

过程	通熟解释（可能并不全，具体标准的解释参照教程）	写作要点（举例，根据子题目写，千万别背，可以读下，有个大概的思路）
范围规划	编写一个项目范围管理的计划	写我组织相关人员进行了范围管理计划的编制工作，在进行编制前做了什么准备，通过什么方法进行了编制，编制后的计划包含什么内容等。
收集需求	就是记录并管理干系人的需要和需求的过程	可以写有哪些类型的需求、可以写输入、输出、工具和技术（如何收集需求），可以写这个过程的重要性、可以写有什么问题、怎么解决、可以写需求文件、建立需求跟踪矩阵等
范围定义	对项目和产品进行详细的描述，并写到详细的范围说明书中，形成详细的范围说明书	举例进行描述，本项目的某个功能原来是怎么定义的，现在我们是如何进行详细的表示的，最终的需求说明书包含哪些？
创建工作分解结构	将项目的可交付物和项目管理的工作进行分解，分解为更小的、更易于管理的工作单元	我们可以写为什么要分解，是按照树型还是列表型，是将什么作为第一层（方法），分解的5个步骤是什么？遵循的原则是什么（举例、别罗列）。
范围确认	阶段性的接受项目的可交付物，对不可以接受的说明理由，重新整改	可以具体的写我们通过了什么方式进行了范围确认的工作，哪些进行了接受，哪些不可以接受，是什么原因，我们会怎么整改。

范围控制	要管理好变更, 做好范围控制管理工作, 避免出现“范围蔓延”的状况	可以写下范围控制的重要性, 然后举例我们是如何进行变更控制, 如何防止范围蔓延的
------	-----------------------------------	--

范围管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表:

5.1 规划范围管理

1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 范围管理计划
2. 项目章程	2. 会议	2. 需求管理计划
3. 事业环境因素		
4. 组织过程资产		
4	2	2
口诀: 章程计划找业组, 专家会议两计划。 业主计帐(章)会专家, 范围需 业主划章程, 专家会范需。		

5.2 收集需求

1. 范围管理计划	1. 访谈	1. 需求文件
2. 需求管理计划	2. 焦点小组	2. 需求跟踪矩阵
3. 干系人管理计划	3. 引导式研讨会	
4. 项目章程	4. 群体创新技术	
5. 干系人登记册	5. 群体决策技术	
	6. 问卷调查	
	7. 观察	
	8. 原型法	
	9. 标杆	
	10. 系统交互图 (Context)	
	11. 文件分析	

范管求管程人管	焦查原访问群导,	标杆图文出文矩
5	11	2

5.3 定义范围

1. 范围管理计划	1. 专家判断	1. 项目范围说明书
2. 项目章程	2. 产品分析	2. 项目文件更新
3. 需求文件	3. 备选方案生成	
4. 组织过程资产	4. 引导式研讨会	
范文程组新文书	分家方案研讨会	
4	4	2

5.4 创建工作分解结构 (WBS)

1. 范围管理计划	1. 分解	1. 范围基准
2. 项目范围说明书	2. 专家判断	2. 项目文件更新
3. 需求文件		
4. 事业环境因素		
5. 组织过程资产		
业主范管找文书	专家分解新文基	
5	2	2

5.5 确认范围 (validate scope)

1. 项目管理计划	1. 检查	1. 验收的可交付成果
	2. 群体决策技术	2. 变更请求
2. 需求文件		3. 工作绩效信息
3. 需求跟踪矩阵		4. 项目文件更新
4. 核实的可交付成果		
5. 工作绩效数据		
5	2	4

5.6 控制范围

1. 项目管理计划	1. 偏差分析	1. 工作绩效信息
2. 需求文件		2. 变更请求
3. 需求跟踪矩阵		3. 项目管理计划更新
4. 工作绩效数据		4. 项目文件更新
5. 组织过程资产		5. 组织过程资产更新
数矩文划组	偏差5大件	
5	1	5



扫一扫 微信扫码关注
加关注 抢先学
早拿证



范围管理心得

- 1.事先要有明确的计划作为指导
- 2.一定要和用户制定出一份双方都认可的需求变更控制程序
- 3.在编写项目范围说明书上多花一些时间，这样的投入是相当值得的
- 4.一定要严格按照计划和流程开展需求管理和范围管理工作
- 5.WBS 分解最好是让执行后续工作任务的人参与
- 6.保持和干系人良好的沟通有利于更好的了解项目范围，并达成对范围理解上的一致。
- 7.在确认范围的过程中，和用户沟通要充分，相互配合要到位。
- 8.如果在项目范围监控还存在一些盲区的话，在一定程度上会影响项目的绩效。
- 9.IT 项目需求变更是常态，一定要和用户制定一份双方都认可的需求变更控制流程，这样有利于后续项目工作中对项目需求变更实施控制。（规划过程组）
- 10.IT 软件项目的需求调研尽可能多采用原型法或动态原型法。（规划过程组）
- 11.WBS 的分解粒度要同时满足三个基本标准：可估算，可分工和可控制。（规划过程组）

XX 项目自验收通过上线至今，运行良好，得到了干系人的一致好评。在该项目的需求管理中，我总结了三条有用的管理经验：

- 1) 事先要有明确的计划作为指导
- 2) 一定要和用户制订一份双方都认可的需求变更控制流程
- 3) 一定要严格按照计划和流程开展需求变更和需求跟踪的工作

然而在本项目的需求管理上面，也存在着一些问题。这需要在以后的项目管理过程之中不断改进和完善。

- 1) 由于管理能力的问题，需求跟踪矩阵还略显粗糙
- 2) 对需求变更而导致的影响的评估还不够精确，在一定程度上影响了项目的绩效。

分论题解答

1.确认项目范围对项目管理的意义（2016 年上）

项目范围说明书以及后续的各项可交付成果及时得到发起人或客户的签字验收，能大大提升项目的成功率。

2.项目范围对项目的意义（2017 年上）

业界数据显示，大部分的失败项目不是失败在技术上，而是失败在项目范围没有管理好。作为一个有多年信息系统项目建设经验的项目经理，我一直非常清楚，项目范围是一个信息系统项目建设成功的关键。项目范围管理的好，范围就是万善之源；如果没有管理好，范围就是万恶之源。因此我们说项目范围对项目的意义是成败的起点和根源，一点也不为过。

3.引起项目范围变更的因素（2017 年上）

我认为引起项目范围变更的因素主要有三个方面。第一，前期范围调研不充分，范围描述的不准确；第二，用户出现新的需求；第三，政策改变导致范围变更。

4.如何做好项目范围控制，防止项目范围蔓延（2017 年上）

- 第一定义科学合理的范围变更控制流程
 - 第二甲乙双方明确范围或需求变更的接口人
 - 第三所有变更一律要求书面化
 - 第四严格按范围变更控制流程执行范围变更，绝不允许有特例
- 以上四点做到位，则能很好的防止项目范围蔓延。

5.项目范围管理的主要过程，工具与技术（2016 年上）（2014 年上）（2017 年上）

在本项目中，我认真利用了项目范围管理的六个过程：规划范围管理，收集需求，定义范围，创建 WBS，确认范围和控制范围，切实做好项目范围管理工作。

在本项目规划范围管理的过程中，我们在项目管理计划的总体指导下，主要通过专家判断和会议这两个工具和技术制定了项目范围管理计划和需求管理计划。

在收集需求的过程中，我们主要采用访谈，焦点小组引导式研讨会和静态原型展示相结合的工具与技术。

在定义范围的过程中，我们主要采用产品分析的工具与技术。

在创建 WBS 的过程中，我们与从事设计和编码的人员协同，主要通过利用分解这一工具与技术创建 WBS，由于该系统我们选择了分批次迭代开发的模式，因此采用的是滚动式 WBS 分解规划，即已经明确的需求先分解，需求暂不明确的，先作为规划包，等需求明确后再分解。

在范围确认时，使用得最多的工具与技术就是用户内部组织的评审和邀请第三方对系统进行验收测试。

在项目建设的整个过程中，我一直很重视控制范围，严格采用公司规定的配置管理系统和我们与用户达成一致的需求变更控制程序，这两个主要的工具和技术来实施项目的范围控制和范围变更管理。

6.项目范围管理的主要活动以及相关的输入输出（2016 年上）

根据我的经验，我认为规划范围管理过程主要的输入有：项目管理计划和项目章程，主要输出有：范围管理计划和需求管理计划。

收集需求过程的主要输入有：项目章程，干系人登记册，范围管理计划，需求管理计划，干系人管理计划，主要的输出是需求文件和需求分析矩阵。

范围定义过程的主要输入有项目章程，范围管理计划和需求文件，主要输出有项目范围说明书。

创建 WBS 的主要输入有项目管理计划，项目范围说明书，需求文件，而主要的输出是范围基准。

确认范围过程的主要输入有项目管理计划，需求文件，需求跟踪矩阵，核实的可交付成果，工作绩效数据；而主要的输出是验收的可交付成果，工作绩效信息。

控制范围的主要输入有项目管理计划，需求文件，需求跟踪矩阵，工作绩效数据；而主要的输出是项目绩效信息和变更请求。

7.项目范围管理的含义与作用（2014 年上）

项目范围管理的含义是关注项目内容的定义和控制，明确并确保哪些内容包含在项目中以作为项目开发的各项工作落实的依据。项目范围管理的作用是确保项目包含且只包含达到项目成功所必须完成的工作，同时通过有效的项目范围管理，就项目的建设范围在干系人中达成共识，确保项目范围的变更合理和受控。

8.论述需求开发，需求管理和范围管理的区别和联系（2005 年上）

我认为需求开发就是需求从调研开始到被双方认可的这一过程，因此需求开发一般包括需求获取，需求分析，需求定义和需求验证这四个主要活动；而需求管理就是针对需求开发这一过程，进行有效的跟踪和维护，确保需求被正确的开发出来，从而为后续工作顺利进行提供保障，因此需求管理是为需求开发提供服务的一个管理手段；范围管理则是针对项目所要完成的全部工作进行规划，识别，分解，确认和控制，从而达到做好了该做的工作这一目标。

9.列出信息系统项目范围说明书的主要内容，并简要论述如何依据项目范围说明书制订 WBS。（2010 年上）

项目范围说明书主要内容有七大块。项目背景，项目开发需求（按功能编号组织），项目其他需求（除开发需求之外的），项目可交付成果，项目约束和假设条件，项目除外责任（明确哪些是项目之外的内容），成果物验收标准。

在项目范围管理过程中，我个人认为最难做好是 WBS 分解，因为分解 WBS 虽然容易，但要分解到合适却不容易。为了做到这一点，我们让从事设计和编码的人员参与 WBS 的分解，实践证明这样做既符合后续设计和编码的人员实际的能力水平（因为自己最了解自己），又能得到他们最大可能的认同和配合（因为自己做的事情自己最认可）；由于该项目我们采用的是滚动式规划，即已经明确的需求先分解，需求暂时不明确的，先做为

规划包，等待需求明确后再分解。每次 WBS 分解后，我们都会和创建 WBS 的同事一起审核被分解到的所有工作包是否符合这三个标准：可估算，可分工，可控制。对于不能同时满足这三个条件的工作包，我们一定会再次分解和修订，直至满足这三条标准为止。

10. 结合你承担的项目，从制订需求管理计划，需求变更管理和需求跟踪矩阵等三方面论述需求管理应实施的活动。（2009 年下）

凡事始于计划，项目启动后不久，我们就根据公司的相关政策，项目合同文件，项目招投标文件，项目初步需求等信息，并依据需求管理计划的九个基本步骤：

- 1) 建立并维护需求管理的组织方针
- 2) 确定需求管理需使用的资源
- 3) 分配相关工作人员的工作职责
- 4) 制订与需求管理相关的培训计划
- 5) 确定需求管理的相关干系人及介入时机
- 6) 制订判断项目工作与需求不一致的准则和纠正规程
- 7) 制定需求跟踪矩阵
- 8) 确定需求变更审批流程
- 9) 制定需求管理计划的审批流程

编制了主要内容为需求管理所需要的软硬件资源，需求跟踪矩阵，和需求变更申请表的需求管理计划。

需求管理计划通过评审，按审批规程得到审核和批准之后，我们就着手开始开展需求调研及需求管理相关的后续工作。

在需求变更管理方面，我们严格执行之前定义的变更流程的八个步骤。

- 1) 发起变更
- 2) 填写需求变更申请表
- 3) 分析变更对项目的影响
- 4) 将评估结果发给需求变更发起人审批
- 5) 将需求变更申请表及其结果发给 CCB 审批
- 6) 执行变更
- 7) 记录变更和实施情况
- 8) 归档需求变更的实施结果



扫一扫 微信扫码做题
加关注 抢先学
早拿证



项目一路做下来，我们一共执行了 109 个变更，每一次变更都是在受控的情况下完成的。由于软件项目的特殊性，需求的双向跟踪一直是所有软件项目的难点和重点。本项目我们设计的需求跟踪矩阵主要包括两方面的内容：需求被实现的进度状态（设计，编码，测试和实施），与之对应的设计，编码和测试用例。由于该项目的建设内容多，因此我们采用每一个子系统一个需求跟踪矩阵的形式，这样方便需求跟踪矩阵的维护，同时也增强了需求跟踪矩阵的可读性。

每一个子系统的需求跟踪矩阵都有专人去维护，及时填写每一个功能需求当前所处的状态以及每一个功能需求所对应的设计，代码文件名和测试用例名称。

通过进度状态跟踪和过程产出物的跟踪，需求的实现进度和与后续产出物之间的一致性就一目了然。从而为项目监控和识别项目工作与需求之间是否存在不一致性提供了有力的工具保障和信息支持。

实践证明，我们采用需求跟踪矩阵维护对需求的双向跟踪，虽然花了一些精力和成本，但在很大程度上避免了需求管理的混乱和无序，这种投入是非常值得的。

11. 简要介绍需求管理流程的六大方面。（2009 年下）

总体来说，在项目需求管理方面（其实，在该项目的管理过程中，我们把需求管理和项目需求管理中的规划范围管理，收集需求，定义范围，创建 WBS，确认范围，控制范围。六个过程有机地结合在了一起。关于本项目的范围管理，本文不重点论述），我带领团队认真落实了需求管理六大方面的工作。首先，我们制订了科学

合理的需求管理计划，接着就需求调研之后的产出物《用户需求说明书》的内容与需求提出者进行了确认并达成了一致理解；然后在《用户需求说明书》通过评审后，让用户负责人签字认可并对后续可能出现的变更的具体操作方式给出承诺；在后续需求管理过程中严格遵循需求变更控制程序管理需求变更，我们主要采用需求跟踪矩阵维护对需求的双向跟踪；同时定期审查需求与由需求所衍生出来的工作产品之间的一致性并及时纠正它们之间的不一致性。

12.叙述你所参加的项目需求管理过程，并给予评价。(2009 年下)

回顾本项目，我认为我们实施的需求管理是比较到位和有效的。这主要体现在四个方面：

一是在对需求的理解上我们和用户的分歧比以前我所负责的项目明显减少

二是需求变更的可控性明显增强

三是通过需求跟踪矩阵，我们对项目的实际进度把握得更加精准了

四是当 Bug 和问题出现后，我们能通过需求跟踪矩阵迅速找到对应的文档和需要同步修改的内容，从而提高了工作效率。

13.确认范围与质量控制，项目收尾之间的区别于联系

确认范围和质量控制的区别体现在三个方面。分别是执行顺序，实施时点，强调的侧重点。

确认范围一般在质量控制之后施行，或者两者同时进行。确认范围一般在阶段末进行，而质量控制并不一定需要在阶段末施行。质量控制属于内部检查，由执行组织的相应质量部门进行；确认范围一般由外部干系人或发起人实施。

质量控制强调的是可交付成果的正确性，确认范围强调的是可交付成果获得客户或发起人的确认与验收。

确认范围和项目收尾的区别与联系主要体现在以下两个方面：

两者都在阶段末进行。确认范围强调可交付成果物的验收，项目收尾强调的是产品的验收。

是除了成果物验收之外，项目收尾还需要做流程性的工作。

14.范围变更控制的主要工作有哪些

影响导致范围变更的因素，并尽量使这些因素朝有利的方面发展

判断当前范围是否发生变更

范围变更实际发生时，确保所有被请求的变更按照项目整体变更控制过程处理

15.范围控制的重要性

范围控制是监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程。信息系统项目发生变更请求在所难免，但如果不对项目范围基准进行有效的控制，不采用范围控制过程来管理实际的变更的话，就会出现未经批准的变更，甚至是项目范围的扩大。发生项目范围蔓延的风险。

16.如何防止范围蔓延

如果做好以下的五点，可以很好的防止范围蔓延

- 1) 在收集需求时彻底理解客户的需求；
- 2) 对所有的需求，变更请求都书面记录，不接受口头的变更申请；
- 3) 事先编制项目范围管理计划，并规划定义范围控制流程；
- 4) 规范确认范围过程，必须接受干系人综合评审
- 5) 强调完工时间和预算的重要性

17.产品范围和项目范围的区别

项目的范围基准是经过批准的项目范围说明书，WBS 和 WBS 词典。判断项目范围是否已经完成，要以范围基准来衡量；而产品范围是否完成，则根据产品是否满足了产品描述来判断。

产品范围描述是项目范围说明书的重要组成部分，因此，产品范围变更后，首先受到影响的是项目范围。

18.项目范围管理的含义和作用

项目范围管理的含义是关注项目内容的定义和控制，明确并确保哪些内容包含在项目中以作为项目开发的各项工作落实的依据。

项目范围管理的作用就是确保项目包含且只包含达到项目成功所必须完成的工作，同时通过有效的项目范围管理，就项目的建设范围在干系人中达成共识，确保项目范围的变更合理和受控。

19.收集需求的重要性

收集需求是为了完成项目可交付成果物，而收集干系人需求和需要的过程。它为定义和管理项目范围奠定了基础。它的输出有需求文件和需求跟踪矩阵两项，分别作为输入用在了之后的子过程：定义范围，创建 WBS，确认范围和控制范围过程中，如果收集需求做的不够充分，势必对范围管理之后的子过程造成影响。

20.确认范围的工具与技术

确认范围是开展测量，审查和确认等活动，来判断可交付成果物。他的工具与技术有检查和群体决策技术。检查包括了审查，产品评审，审计，走查和巡检。

21.WBS 分解的五个步骤

- 1) 识别和分析可交付成果及相关工作
- 2) 确定 WBS 结构和编排方法
- 3) 自上而下逐层细化分解
- 4) 为 WBS 组件制订和分配标识编码
- 5) 核实可交付成果分解得程度是否恰当



扫一扫 微信扫码做题
加关注
抢先学
早拿证



一般将项目生命周期的作为分解的第二层，产品和项目可交付成果放在第三层。WBS 不是某个团队成员的责任，应该由全体项目团队成员，用户和项目干系人共同完成和一致确认。

范围管理范文 1

摘要：

2018 年 1 月，我作为项目经理参加了某商业银行票据管理系统的项目建设，该项目投资共 600 万元，建设工期为 1 年，项目主要是以银行纸质票据业务作为管理对象而实施开发，通过该项目的建设，把该银行纸质票据业务从手工操作的繁重工作中解放出来，实现了票据业务的信息化管理。系统功能主要包括（银行/商业）承兑汇票签发、兑付、贴现、转贴现，在贴现、委托收款、解付、查询等纸质商业票据全流程业务功能。该项目于 2019 年 1 月通过了业主方的验收，赢得了用户好评。本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的范围管理，主要从规范范围管理、收集需求、定义范围、创建 WBS、确认范围、控制范围这几个方面进行论述。

正文：

2018 年 1 月，我作为项目经理参加了某银行票据管理系统的项目建设，该项目投资共 600 万元，建设工期为 1 年。该银行是一家地方性城市商业银行，近几年随着业务的发展，票据业务利息收入逐年攀升，最高年份能达到公司利息收入总额的 35%左右，该银行本着提高收益提高票据流转效率、降低交易成本方面考虑，决定进行票据管理系统项目的建设。该银行原有票据业务一直是手工进行操作，2015 年行内信贷管理系统上线后，票据审批与登记功能在信贷管理系统里进行管理，但十分有限，所以要求新建设的票据管理信息系统具备以下功能：通过票据系统审批，将审批结果通过实时接口传递的方式传递到信贷管理系统中去；票据流转涉及到相关账户资金变动的，通过实时接口调用传递到核心系统，完成核心系统自动账务处理，并将结果传递给票据管理系统。

该系统采用 C/S 架构,服务端应有采用 J2EE+oracle 的模式开发,服务器采用 HP 的 580G7,操作系统为 Redhat 企业版 Unix5.4,数据库使用 Oracle11gR2 并做 RAC,中间件采用 IBM 的 Websphere 并做集群。终端应用基于 Microsoft 的 windowCE 平台,采用 C#语言开发;运行于 PDA 上。项目采用矩阵型组织结构,从各职能部门抽调主干成员,组成专门的项目团队,其中需求小组 5 人,开发小组 10 人,测试小组 5 人,实施小组 9 人,质量小组 3 人,商务和外协支持 5 人。

由于本项目的顺利上线涉及到业务考核,因此,在本项目中,范围管理尤为重要。项目范围管理就是要确定哪些工作是项目该做的,哪些工作是不该做的。如果项目范围不明确,我和我的团队成员把时间浪费到不属于我们职责的工作上,就会可能引起项目的进度延误、成本提高、质量无法保证等一系列连锁反应,甚至造成交付的产品与客户需求不一致。在本项目中,我作为项目经理除了对其他管理领域进行恪尽职守的管理外,特别对范围管理从如下几个方面进行了管理。

1、规划范围管理

根据票据业务外围接口多,业务逻辑复杂的特点,我们意识到规范项目范围管理的重要性。规范范围管理就是编制范围管理计划,具体描述如何定义,确认和控制项目范围的一个过程。如果范围管理计划做不好,就会导致范围定义不清、范围蔓延,甚至无法完成项目。

因此,在该项目中,我们考虑到我们公司曾经做过类此的票据系统项目,有一些业务和技术方面的骨干成员,我们采用专家判断法来制定范围管理计划。但由于该项目本身的特殊性、系统接口过多和业务逻辑的复杂性,使得专家判断法的局限性在该项目中被放大,所以我们仍然查找了公司的组织过程资产,找出制定范围管理计划的模板和标准,并结合该项目的项目章程,作为专家判断法的一个补充,制订了一份初步的范围管理计划,然后召集项目团队成员讨论,对项目进行修改和完善,最终在全体参与下,最终完成一份详细的、科学的范围管理计划,用于指导项目如何定义、确认和控制范围。

2、收集需求

从事多年的项目管理的我深知收集需求的重要性,收集需求看上去简单,做起来却很难。实际上收集需求就是记录和管理干系人(比如该银行的票据业务经办岗)的需求的过程,但是有时干系人无法完整描述需求,而且也不可能考虑到系统的全貌。因此,收集需求只有通过干系人有效合作才能成功。

在项目的早期阶段,我带领团队成员到客户现场收集需求,我们组织了票据管理部、信贷管理部、营业网点经办岗、营运管理部、印章管理部等部门,采用访谈的方式一对一收集需求。在收集需求的时候,客户对需求描述的不是很清楚,而且各部门之间的需求差异还比较大。针对这种情况,我们将采用访谈方式收集到的需求进行整理后,邀请各干系人和我们各小组成员参加引导式研讨会,进一步发掘用户需求,消除大家对需求的歧义,几经讨论,最终形成该项目的软件需求规格说明书和需求跟踪矩阵。

3、定义范围

我们团队以范围管理计划和软件规格需求说明书等需求文件为基础,召集项目的主要干系人进行开会讨论,同时邀请了系统的最终的用户代表(包括银行的票据经办岗位、信贷审批岗等)对系统功能做出评价,通过用户角度,去改进系统功能,最终制定出完整的项目范围说明书,并由该银行相关负责人签字确认。范围说明书内容包括:1、产品范围描述(包括票据签发、票据兑付、贴现等)2、项目的可交付物(用户文档、应用系统等)3、系统验收标准(功能满足需求、系统运行稳定、相关文档齐全等)4、项目的除外责任(该项目涉及的机房环境改造、强电、弱电改造不包含在该项目范围中)5、制约因素(之前的系统设计只针对现有的票据类型,如果扩展新的票据种类,必须追加投入并延长项目时间)6、假设条件(假设项目涉及的票据业务流程优化、人员业务能力提高可以配合票据系统进行持续改进;假设该银行的其他业务系统可以满足票据系统上线后给其增加的负载)。

4、创建 WBS

基于项目范围说明书和需求文件,我和我的团队开始对票据管理系统和项目管理的工作进行分解,分解为更小的、更易管理的工作单元,使得原来看起来非常笼统、模糊的项目目标一下子清晰起来,使得项目管理有依据,项目团队的工作目标变清晰。由于 WBS 分解涉及到将要开展的具体工作,我让各小组的组长、骨干成员和银行相关人员都参与到 WBS 的分解中。我们进行 WBS 分解时制定了如下原则:在各层次上都保证项目的完整性;一个工作单元只从属于一个上层工作单元,比如基本界面设计这一工作单元只能从属于它上层工作单元

程序设计,不能从属于其他上层工作单元,例如软件测试;相同层次的工作包应有相同性质;工作包一般不大于80小时。我们按照项目的生命周期的各个阶段作为分解的第二层,产品和可交付物作为第三层来分解 WBSO 第二层包括需求调研、分析设计、程序设计、软件测试;第三层是对第二层的进一步细化,比如需求调研包括用户调研、需求分析、用户确认,软件测试包括单元测试、集成测试、系统测试等。对于 WBS 中工作单元的细节信息,我们在 WBS 字典中加以描述。WBS 分解工作完成后,项目范围基准就确定了。

5、范围确认

项目可交付成果、子功能比如票据签发功能和票据再贴现功能被开发出来之后,我们项目组内部先对其进行评审和测试,通过后,把这些成果交付给用户,和用户一起按范围基准、质量标准等要求进行确认范围(即验收)。由于该项目范围广、功能点多,我们找客户进行局部确认范围的频次较高,在里程碑点一般举行较为正式的会议,非里程碑点一般通过当面交流的方式,虽然这样做增加了不少工作量,但对于最后一次性通过竣工验收非常有利。在确认范围时,对于局部确认范围,我们主要是邀请客户方、监理方参与评审和测试;对于全局确认范围,主要是由客户方邀请第三方进行评审。

6、范围变更

控制范围就是监督项目的范围状态,管理范围变更的过程。其主要作用是在整个项目期间保持对范围基准的维护。对项目范围进行控制,就必须确保所有请求的变更都经过实施整体变更控制过程的处理。因该项目比较复杂,,所以项目一开始我就高度重视范围的控制工作。例如,在项目进行过程中,票据经办岗人员要求增加一个批量导入回购票据的功能,通过变更流程提交到 CCB 后,此时项目已经进入试用阶段,如果同意修改,必然会影响项目进度,最后考虑到项目的实施风险等因素,得出的结论是,暂时不实施变更,该功能等到项目结束后作为一个维护项目来进行实施。事实证明,启动变更控制委员会,严格执行变更控制流程,可有效的进行范围控制,防止需求蔓延。

经过我们团队的不懈努力,历时1年,该项目终于于2019年1月,通过了该银行组织的验收,将该银行纸质票据业务从手工操作的繁重工作中解放出来,实现了票据业务的信息化管理,得到了业主的好评。本项目的成功得益于我成功的范围管理。当然,在本项目中,还有一些不足之处,比如项目的团队成员有时为设计争吵,导致团队建设出现一些小问题,再比如,与该银行的项目支持者(票据业务部总经理)缺少沟通,导致一些不必要的理解偏差。不过,经过我后期的纠偏,并没有对项目产生什么影响。在后续的学习和工作中,我将不断的充电,和同行进行交流,提升自己的业务和管理水平,力争为我国信息化建设做出自己的努力。

范围管理范文 2

摘要

2017年7月,我作为项目经理,参与了国内某港口散货码头信息化系统项目的建设,该项目总投资800万,建设工期为1年。通过该项目的建设,实现了港口现场管理信息化的扩展,提高了港口装卸效率,减少了工作中人为因素的影响,各部门之间步调一致,简化了工作程序。在充分调研国内外散杂货理货业务最新作业模式的基础上,结合港口的实际情况,实现码头现场电子理货生产作业。该项目于2018年8月,通过了业主方的验收,赢得了用户的好评。本文结合作者的实际经验,以该项目为例,讨论了信息系统项目建设过程中的范围管理,主要从如下几个方面进行了阐述:规划范围管理、收集需求、范围定义、创建 WBS、范围确认、范围控制。

正文

2017年7月,我作为项目经理,参与了国内某港口散货码头信息化系统项目的建设,该项目总投资800万,建设工期为1年。通过该项目的建设,实现了港口现场管理信息化的扩展,提高了港口装卸效率,减少了工作中人为因素的影响,各部门之间步调一致,简化了工作程序。在充分调研国内外散杂货理货业务最新作业模式的基础上,结合港口的实际情况,实现码头现场电子理货生产作业。该项目建设分三部分:散货装卸管理系统改造部分、无线理货系统部分、其他部分。散货装卸管理系统包括调度管理,商务管理,理货管理,库场港存管理,统计系统等几个主要模块,负责装卸现场的作业计划,调度,管理,统计分析等工作;无线理货系统部分是这次项目建设的主要工作,实现模式:电子理货系统通过中间层服务,获取作业任务和配工调度信息,

并以内存数据库形式存储。现场使用手持终端，完成现场的业务操作，通过多线程运行，利用 4G 网络自动上传到电子理货中间层，同时将理货指令中行驶指示传递到倒运车辆 GPS 终端设备，指示倒运司机前往指定目的地，并且同步其他相关指令到理货其他环节如计量、外理等系统中并执行指令完整性校验；其他部分包括计量系统及各系统之间接口等，根据理货指令，独立执行计量后信息自动传送到中间服务层。

由于该项目的顺利上线涉及到业务考核，因此，在本项目组中范围管理尤为重要，在本项目中，我作为项目经理除了对其余管理领域进行克制恪守的管理外，特别对范围管理从如下几个方面进行了管理

1、规划范围管理

一个好的管理规划，是项目成功的一半，在项目初期，我就组织了相关人员对项目管理计划、项目章程进行了研究讨论，通过研究过往的组织过程资产，并多次召集各相关干系人召开会议进行讨论，最终形成了一份详细的范围管理计划。用于指导如何定义、分解以及确认、控制范围。

2、收集需求

一个项目的成功，应该只需完成项目所需的全部工作。为了保证这一点，就必须在项目的初期，就要有一个明确的范围。在完成了范围规划后，我带领我的团队，到客户现场查勘了该项目的每一个工作组织流程，之后我又组织了客户的 IT 部门，维护运营部门，质量控制等部门的项目负责人，通过访谈、焦点小组、引导式研讨会等多种方式，多次商讨项目的范围。在收集需求的过程中，客户有时候对需求的描述不清楚，造成了双方对需求理解有歧义，通过不断的接触，我也发现部分干系人对自己的需求其实也不清楚。针对这种情况，我采用原型法将收集到的需求，先做成模型供客户参考，充分挖掘用户的需求，并基于自身的经验及团队专业水平，对客户的需求进行引导。并形成需求分析、需求跟踪矩阵供参考

3、范围定义

基于范围管理计划、项目章程、需求文件，我召集了项目的主要干系人进行引导式研讨会，同时邀请了该信息系统主要的使用维护人员（包括甲方的信息管理人员、现场一线人员、网管操作人员等）对系统的功能进行了评价，通过用户的角度，去发现问题并解决问题，最终形成了完整的范围说明书，包括 1、项目的范围描述。2、可交付成果。3、验收标准。4、项目的除外责任。5、项目制约因素 6、项目的假设条件。7、项目的目标、预算、资源以及主要里程碑等。

4、创建 WBS

基于项目的范围说明书，我和我的团队开始对项目范围进行了分解，好的 WBS 能够让原本模糊，笼统的工作变得清晰，使得管理有依有据。由于 WBS 分解后，涉及到各项工作的实施，我让我的项目团队各模块的主要负责人和骨干都参与了该项目的分解，分解主要有以下的原则：

1、各层次上保持项目的完整性，我将该项目涉及的各项模块都一一列出，避免遗漏。2、一个工作单位只从属于某个上层单元。3、相同层次的工作单元应有相同性质。4、工作单元应能分开不同的责任者和不同的工作内容。5、工作包一般不大于 80 小时。对于该项目的每个工作包，我都制定唯一的负责人负责相应的工作内容。同时，我也与我的团队强调，WBS 分解不可能一步到位，根据滚动式规划，逐步达到酷虎的需求。因此我们的 WBS 分成四层，第一层是按照子系统划分的，包括十四个子系统和项目管理；第二层是按定义需求、设计、编码、测试、验收等生命周期来划分的；第三层是对第二层的进一步细化，比如定义需求又分成需求调研、需求分析、需求定义和需求验证等；第四层是对第三层的进一步细分，比如需求调研又分成客户现场访谈、会议、建立原型等。对于 WBS 中工作单元的细节信息，我们在 WBS 字典中加以描述。WBS 分解是一项很重要的工作，在这一过程中我们发现《项目范围说明书》中存在较多不明确的方面，通过 WBS 分解而得到明确。WBS 分解工作完成后，项目范围基准就确定了。

5、范围确认

确认范围不是一件容易的事，在与客户的沟通上，我们希望客户尽快确认上一阶段的成果，以便能尽快进入下一阶段的开发。但是客户认为，我需要的是一个完整的信息系统，没有实现最终的效果，怎么去进行确认呢？针对这种情况，我在提交文档给各干系人后，重点对 IT 部门人员进行了沟通培训，详细介绍了我们这个项目系统的设计，然后再通过 IT 部门的人员分别对其公司内部其它部门的人员进行解释沟通，这样更有助于其它部门的人员便于理解。同时，我也告知了 IT 部门人员，范围确认后，并不是不能变更了，如果对项目有好的建议或者在项目范围内的变更，可以提交正式的变更流程，经过变更管理委员会批准后，是可以进行变更的。经

过努力，得到了客户的认可，之后客户的一些需求，也提交了标准的变更控制流程

6、范围控制

范围控制就是监督范围的状态，管理好变更，做好范围控制管理工作，避免出现范围“蔓延”，做好范围控制能够避免项目不停的出现变更，也能够控制干系人对该系统不停出现新的模块需求。在该系统的实现过程中，我和我的团队，通过分析工作绩效数据，对照范围基准，找出范围偏差，并及时进行分析并纠偏。例如，在该项目的统计系统模块功能下，IT 部门的总负责人为了不出现大面的修改，向我提出了屏蔽批量修改功能，我也将此需求写入了范围说明书内。但是其它模块的开发人员在检查该模块时，发现批量修改功能出现在了该系统中，我查询了变更日志，未有类似的变更记录。于是我调取了项目的责任分配矩阵，找到负责该模块的负责人 A 并询问原因，他告诉我，他增加此项功能的原因是因为该公司的监控部门负责人觉得批量修改有助于提高生产效率向其提出的，A 也并未经过变更流程就进行了变更。我向 A 强调了范围基准以及变更流程的重要性。其次针对多出来的这个功能，我也要求 A 提交正式的变更申请，走正常的变更控制流程。我也多次向团队成员强调，良好的变更能带来项目效率的提升。任凭项目范围蔓延，带来的结果可能是工期的延长，无法在规定时间内完成项目的交付。

经过我们团队的不懈努力，历时 1 年，本项目终于于 2018 年 8 月，通过了业主方组织的验收，实现了港口现场管理信息化的扩展，提高了港口装卸效率，减少了工作中人为因素的影响，各部门之间步调一致，简化了工作程序。得到了业主的好评。本项目的成功，得益于我的范围管理。当然，在本项目中，还有一些不足处，比如，在项目的实施过程中，对用户提出的部分变更，未与客户确认即进行了变更，不过，经过我后期的纠偏，并没有多项目产生什么影响。在后续的工作和学习中，我将不断的充电和学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设做出自己的努力

范围管理范文 3

摘要

2016 年 5 月，我作为项目经理参与了某医院的医院信息管理系统项目的建设，该项目总投资人民币 600 万元整，建设工期为 1 年。通过该项目的建设，帮助医院实现了全方位、全对象、全过程的总体目标，实现了医院办公的无纸化、无片化。该系统以财务信息、病人信息、物资信息为主线，通过对信息的搜集、存储、传递、统计、分析、综合查询、报表输出和信息共享，为医院领导及各部门管理人员提供了全面、精准的各种数据。本系统包括 6 大板块：门诊管理系统，住院管理系统，药房管理系统，药库管理系统，院长查询系统和系统管理系统。本项目于 2017 年 5 月通过了业主方的验收，赢得了客户好评。本文以该项目为例，结合作者项目经验，讨论信息系统项目建设中的范围管理。主要从以下几方面进行阐述：规划范围管理，收集需求，范围定义，创建工作分解结构，范围确认，范围控制。

正文

2016 年 5 月，我作为项目经理参与了某医院的医院信息管理系统项目的建设。该项目规划为大型综合三甲医院。拥有 57 个临床科室，15 个医技科室，1600 余张展开床位，日门诊量接近 5000 人次。项目总投资人民币 600 万元，建设工期为 1 年。通过该项目的建设帮助医院实现了全方位、全过程、全对象的总体目标，实现了医院办公的无纸化、无片化。该系统以财务信息、物资信息和病人信息为主线，通过对信息的搜集、存储、传递、统计、分析、报表输出和信息共享等为医院领导及各部门管理人员提供全面精准的各种数据。系统分为六大板块：门诊管理系统，住院管理系统，药房管理系统，药库管理系统，院长查询系统和系统管理系统。本系统突出实用性，保证可靠性，兼顾先进性，具备扩展性。以.net 技术作为开发平台，采用 c/s 和 b/s 混合架构。对于如住院收费、药品摆放等实效性要求高的模块采用 c/s 架构；对于如医务统计、数值分析等重复操作要求低的模块采用 b/s 架构。项目采用 unix+Oracle12c 作为数据库平台，thinkserver 作为应用服务器。

作为项目经理的我深知，确认范围强调的是可交付成果获得客户或发起人的接受；质量控制强调的是可交付成果的正确与否；质量控制一般在范围确认之前进行，也可以同时进行，但范围确认一般在阶段末尾进行；质量控制属于内部检查，由执行组织的响应质量部门实施，范围确认则是由外部干系人对项目可交付成果进行检查验收。由于本行项目的顺利上线涉及到业务考核，因此，在本项目中范围管理尤为重要。作为项目经理，

我除了对其他领域克制恪守外，特别对范围管理从如下几个方面进行了管理。

1、规划范围管理

项目范围管理影响到项目的成功。在项目实践中，范围蔓延是项目失败的最常见原因之一，项目往往在启动，计划，执行甚至收尾时不断加入新功能，不管是团队成员创新或者新技术的出现，还是客户需求的增加都可能导致范围失控，从而使项目在进度，质量和成本上受到严重影响。范围管理计划描述如何定义，制定，监督和确认项目范围。好的计划是成功实施项目的基础，通过范围管理计划做指导有小防止项目范围蔓延。在本项目中，我非常重视项目范围管理计划的指定，我查阅公司的组织过程资产，找出制定范围管理计划的模板，结合以往项目经验，根据项目管理计划和项目章程制定出一份初步计划，然后召集项目团队成员进行会议讨论，对计划进行完善修改。在全体成员的参与下，最终完成一份详细的范围管理计划。计划包括如何制定项目范围说明书，如何根据项目范围说明书创建 WBS,如何维护和批准 WBS 以及如何确认和正式验收已完成的可交付成果等内容。

2、收集需求

需求，需要做什么，是为实现项目目标而确定、记录并管理项目干系人需要的过程，旨在定义和管理客户期望。需求开发始于对项目章程和项目干系人登记册中相关信息的分析，对需求进行分类有助于对需求进一步完善和喜欢，包括业务需求，客户需求，过渡需求和质量需求等。

在本项目早期阶段，我带领我的团队到客户现场收集需求，组织了客户的门诊部门，住院部门等各部门管理人员相关干系人召开讨论会，对关于六大板块的需求询问了相关的管理人员和技术人员。在客户描述不清楚只有一个模糊概念的时候，双方容易对需求产生分歧。针对这种技术难度低，分析层面大的问题，我采用了原型法来收集客户需求，消除彼此的歧义，充分挖掘客户的需求。并基于团队自身的项目经验和专业水平，对客户需求进行引导、细化，使模糊的概念形象化，粗糙的概念具体化，最终形成需求分析文件和需求跟踪矩阵。

3、范围定义

范围定义是详细说明到底要做什么的过程。主要作用是明确所收集的需求哪些包含在项目范围内，哪些排除在项目范围外，从而明确产品、服务或成果的边界。

成功的项目前期都应制定一个明确的项目范围，在本项目中，我召集项目主要干系人，基于需求分析文件和需求跟踪矩阵，进行项目研讨会，邀请医院各部门管理人员对系统功能进行评价，通过用户的角度改进和完善系统的功能，并对各模块功能进行详细的记录最终形成完整的项目范围说明书。该说明书详细记录医院细心系统的范围描述，项目六大板块的可交付成果及相关验收标准，也写明了项目的制约因素和除外责任等。本说明书提供了项目沟通的基础，为项目规划和控制提供了依据。

4、创建工作分解结构

创建工作分解结构是将项目可交付成果和项目工作分解为较小的易于管理的组建的过程。主要作用是对所交付成果提供一个结构化的视图。WBS 能够明确项目的边界，为个独立单元分配人员并规定职责调估算的准确性，确定工作的内容及顺序，有效防止需求蔓延。创建 WBS 首先要识别和分析出项目可交付成果，然后是怎么分解，分解成哪些组件，以及合适分解的程度是否恰当。

在本项目中，分解是按照可交付物最为第一层，首先识别和分析医院六大板块的功能，然后确定树形分解结构，自上而下进行分解，并分配标识符。在分解过程中，严格保持个层析的完整性，确定每一个单元从属于一个上层单元，并具有相同的性质。区分开不同的责任者和不同的工作内容。最终在全体成员的共同努力下顺利完成分解并得到用户和干系人的一致确认形成范围基准。

5、范围确认

确认范围是正式验收项目已完成的项目可交付成果的过程。范围确认产生的结果就私活对可交付成果的正式接受，用户根据合同中关于可交付成果接受的有关规定，一次或者几次接收完成，用户通过颁发正式的接收证书表示对已完成可交付成果的正式最终验收确认。当然，范围确认也会产生变更申请。

本项目中，项目可交付成果、子功能被开发出来之后，我们项目组内部先对其进行评审和测试，通过后，把这些成果交付给用户，和用户一道按范围基准、质量标准等要求进行范围确认。由于该项目范围广、功能点多，我们找客户进行局部范围确认的频次较高，在里程碑点一般举行较为正式的会议，非里程碑点一般通过当面交流的方式。对于局部范围的确认，我们主要是邀请客户方、监理方参与评审和测试；对于全局范围的确认，

主要是由客户方邀请第三方进行评审。

6、范围控制

控制范围是监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程。在本项目中我定期召开项目状态评审会，审查项目的范围找出偏差并分析，纠偏，杜绝范围蔓延。在一次审查会上，我发现门诊管理系统中出现一个手机支付功能。我在变更日志中并未发现该条变更记录，于是我按照责任分配矩阵找出该模块的负责人。经查，原来是 A 员工自行添加的。针对这种情况我再次强调变更流程的重要性，其次要求相关人员提交正式的变更申请走正式的变更流程。先提交变更申请，然后变更审核，论证，报 CCB 审批，审批后才能实施，并且要变更验证和存档。作为项目经理的我深知，变更流程是做么重要，批准货否决的变更都要纳入到基准计划中。只有遵守严格的变更控制流程才能防止项目随意变更，防止需求蔓延和镀金行为的发生。

项目于 2017 年 5 月正式通过业主验收，得到客户和公司高层的一致好评。回顾而言，项目的成功很大程度上得益于我成功的范围管理。当然，在项目也有些不尽人意的地方，比如团队震荡阶段的管理等。在以后的工作中，我一定不断充电，努力学习，我相信通过不断的积累和不懈的努力，我的信息系统项目管理能力会不断提高！

范围管理范文 4



扫一扫 微信扫码做题
加关注
抢先学
早拿证

摘要

2018 年 4 月，本人作为项目经理，全程参与了**市智慧社区基于 4k 机顶盒的融媒体发布系统建设项 g.f 该系统是基于 4kSTBPortal,Portal 可以依据 STB 授权号、地理位置信息等呈现分区分组的 portal 显示，即可以在电视首页的固定广告位上为社区用户显示自有的应用入口，通过入口再进入到社区的融媒体发布系统。该项目充分利用我司现有的双向网络、4K 有线电视用户的基础资源之上，可以高效、快捷、精准地发布图文、视音频等多媒体信息，建立包含政务信息、文化教育、交通出行、医疗健康、智慧党建、电视商务、社区服务、便民信息、电视会议、直播活动、社区监控、居家养老等广泛业务。项目总投资 450 万元，建设工期 6 个月，并于 2018 年 10 月通过了**社区工作站验收组的验收。本项目的顺利完成，较大程度上得益于项目范围管理的计划、执行、监控等环节，本文就本项目范围管理的范围管理计划、收集需求、定义范围、创建 WBS、确认范围、控制范围等过程进行论述。

正文

我市**社区作为智慧社区建设的试点社区，将通过各种创新技术手段，促进小区公共服务智能管理应用，实现社区中的基础设施、环境、居民、生活的多种元素进行综合智能化管理，方便群众生活，提高公众服务水平，通过智慧社区的建设，能够打破信息孤岛，构建信息共享库，达到互联互通，实现资源共享。我司有幸中标该项目，负责为该社区开发一套基于 4K 机顶盒的融媒体发布系统，本人作为该项目的经理，全程参与了项目的建设，融媒体发布系统是基于 4kSTBPortal,Portal 可以依据 STB 授权号、地理位置信息等呈现分区分组的 portal 显示，即可以在电视首页的固定广告位上为社区用户显示自有的应用入口，通过入口再进入到社区的融媒体发布系统。该项目充分利用我司现有的双向网络、4K 有线电视用户的基础资源之上，可以高效、快捷、精准地发布图文、视音频等多媒体信息，建立包含政务信息、文化教育、交通出行、医疗健康、智慧党建、电视商务、社区服务、便民信息、电视会议、直播活动、社区监控、居家养老等广泛业务。项目共投资 450 万元，2018 年 4 月开始启动，工期 6 个月，于 2018 年 10 月顺利完成项目验收工作。

本项目的顺利完成，除了在质量、进度、风险等领域管理到位外，在较大程度上得益于项目范围管理计划、执行、监控等环节的把控，结合项目的实际情况，本文就项目范围管理的规划范围管理、收集需求、定义范围、创建 WBS、确认范围、控制范围等过程进行论述。

1、规划范围管理

规划范围管理，是范围管理的必要步骤，能为范围管理提供指南和方向，本人根据该项目的管理计划、项目章程，和项目组成员一起通过会议的形式规划了项目范围管理，形成了项目范围管理计划，计划描述了如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围，详细描述了如何制定项目范围说明书、如何根据范围说明书创建

WBS、如何维护和批准 WBS、如何确认可交付成果、如何处理范围说明书的变更等。

2、收集需求

收集需求这项工作十分重要，直接关系到项目的成功与否。由于该项目是属于试点项目和创新项目，需求存在很大的不确定性，因此，我决定采用访谈和原型法的方法进行需求收集工作，我召集了我司政企部门的骨干 2 名、技术开发部的骨干 3 名、网络集成部的骨干 2 名、社区工作站的信息科王主任、工作站站长、社区居民 5 人等相关干系人共 15 人进行了 2 次会谈，大家各抒己见，最终确定了该项目需求，然后我通过原型法的方法，根据该汇总需求制定了 demo, 大家对该 demo 均表示了高度的认可，并最终形成了该项目需求文件和需求跟踪矩阵。

3、定义范围

经过前阶段的收集需求工作，我们制定了项目范围说明书，包括项目范围的描述、验收标准、可交付物、项目的除外责任、制约因素等。并就这些方面，我找到了社区信息科王主任（甲方项目负责人）及相关干系人进行了逐条确认和签字。确认的过程中，王主任就可交付物这一

方面提出了一个要求，要求我们在系统试运行后写一篇关于此项目的详细介绍，并向所在省会城市**局领导汇报，差旅费用由我方承担，由于该要求并未在合同里体现，我并请示了项目分管领导，经相关人员共同商议，决定同意王主任这个要求，原因有两点：一是差旅费用在成本控制范围之内；二是宣传此项目情况，有利于提升我司的知名度。

4、创建 WBS

创建 WBS 工作，我采用了自上而下的方法，共划分为三层，第一层为管理信息系统。第二层为主要可交付成果，包括：APK 无感知安装、开机界面一键入口、社区资讯栏目上线、社区活动栏目上线、社区党宣栏目上线、社区便民栏目上线、社区互动栏目上线、社区消息社区拍拍乐栏目上线、推送功能实现。第三层是在第二层的基础上进一步细化，将项目的可交付物细化成工作包，并制定具体的工期和负责人，最终形成 WBS 词典。

5、确认范围

确认好范围，可以说是对我方负责，也是对甲方负责。该项目涉及的可交付成果较多，我们需要根据 WBS 制定的可交付成果逐条进行内部测试，通过内部测试后，我们再会同社区工作站相关干系人一起进行演示，确认该交付物符合范围基准、质量基准，并请社区工作站信息科王主任签字确认。在确认范围的过程中，我采用了演示的办法，虽然搭建演示环境比较费时，但是能非常直观地展现了可交付成果，便于甲方理解和确认，有助于顺利进入下一阶段工作。

6、控制范围

本系统功能较多，涉及的可交付成果相应较多，过程中也出现过甲方提出新需求的情况，比如在消息发布功能这一块，我们跟甲方约定的是在电视机上以跑马灯的方式呈现，但是在项目的实施过程中，甲方要求消息还能支持弹框的方式呈现，很显然，范围发生了变化了，会引起本项目的进度、成本、风险等领域的相应变化。于是，我严格按照变更控制流程进行处理，要求对方提出书面申请，走变更流程。刚开始，甲方很不理解我的做法，认为这样办事效率太低，太过于形式，但是后来经过我诚恳地与对方沟通，解释如果不按照变更流程处理，会存在哪些风险，会导致进度、成本也会发生变化，会影响项目的预定目标。最终，对方理解了我的做法，同意走变更流程。范围控制非常重要，我们虽然是乙方，但是为了项目的顺利完成，我们不能为了讨好甲方就轻易同意他们的要求，一定得按照变更流程来进行处理，这过程中，要求我们项目经理得具备良好的沟通能力。

经过我们团队的一致努力，基于 4k 机顶盒的融媒体发布系统建设项目终于在预定时间 2018 年 10 月通过了甲方整体验收，系统至今运行良好，得到了社区领导及居民的一致肯定，并为我司顺利实施其它社区智慧应用开发积累了经验和信心。该项目顺利完成，较大程度上得益于对项目范围管理的严格把控，但也存在一些不足之处，比如在收集需求阶段，应该跟客户进行更加充分的沟通，要提前预想到哪些方面客户还没有充分考虑到，我们应该进行引导征询、沟通，减少后期的范围蔓延。在今后的工作中，我还应该注重补齐短板，加强薄弱环节的学习，努力成为一个有技术、有经验、懂管理的职业项目经理。



范围管理范文 5

2018年1月开始,我参加了XX物资集中管控项目的建设,担任本项目的高级项目经理,该项目总投资1200万,总工期为1年,该项目是为了统一部署集中物资管控,实现集团集中统一的采购管理,固化规范的采购流程,以结构化为基础的招、投、开、评、定等招投标行为以及非招标采购行为,旨在提升集团公司一、二级物资类、服务类以及三级阳关物资施工服务集中采购的效率和效益。项目整体验收开始于2019年2月份。本文结合本人的项目管理实践,以XX物资集中管控项目为例,结合实际经验讨信息系统项目的范围管理,主要从制定范围计划、收集需求、定义范围、创建WBS、核实范以及控制范围这几个方面进行论述。

正文

2018年1月,我作为项目经理参与了XX物资集中管控项目的建设,该项目总投资1200万,建设工期1年。通过该项目的建设,大大提高企业工作效率,降低了管理成本,促进了物资稳定、高效供应;实现了应急情况下物资供应需求快速响应,提升应急保障能力;通过电子商务平台全线协同办公,实现各层级单位高效协同运作;该系统为领导办公决策提供了基础数据支撑,为集团工作流程的管理提供了依据,平台通过信息传递,使企业领导层得以在第一时间批阅各式文件,调阅最新的动态数据,监督计划执行卜、项目进展,并依据此下达决策和指令;该系统采用B/S架构平台和SSH主流Web应用框架,因本项目对系统的安全以及可靠性等方面有着较高要求,决定采用三层架构模式的J2EE环境作为运行环境,采用。racle10g企业版为数据库环境。本项目于2018年3月底正式通过了验收并上线运行。

本项目是公司新的业务领域,我方高层希望将本项目作为公司业务拓展的一个新窗口,同时项目是一个综合性的系统工程项目,具有专业性强、涉及面广以及涉及项目干系人众多等特点,范围控制困难可想而知。因此,为了确保项目顺利实施,在本项目中,我按照范围管理理论并结合以往项目经验,通过编制范围管理计划、收集需求、范围定义、创建工作分解结构、范围确认、范围控制六个过程完成本项目的范围管理。

1、制定范围计划

范围管理计划,是规定如何定义、检验、控制范围,以及如何创建与定义工作分解结构。范围管理计划为项目管理团队如何管理项目范围提供指导。作为一名合格的项目管理者,做任何事之前都应该先做好计划,好的计划,是成功实施项目的基础,有些人为了做项目范围计划花费了太多时间,不如把它们用于执行工作,项目将会更快更好的完成,我认为这是一个错误的想法,通过省略范围计划制定,虽然能短暂时间内节省一定的时间,但在长期内常常会因缺乏管理计划指导而使得范围定义不清、范围蔓延、以致无法完成项目。因此,在该项目中,我非常重视于范围计划的制定,在正式做计划之前,我邀请了系统业务和数据分析技术方面的多名专家采用头脑风暴以及会议的形式开展计划的编制,借鉴以往类似项目的范围计划的模板和相关表格开始着手计划编制。最终通过分析讨论整理得出一个概要的项目范围计划,然后结合以往的项目经验对该概要计划进行综合平衡、优化,在计划内加入了对已完成项目的可交付物进行正式的确认和接受等内容,经过评审后发布作为项目范围管理计划。

2、收集需求

在项目的早期阶段,我带领我的团队,到了客户现场收集需求,我组织了客户的运营部门、服务质量部门、开发部门以及我的需求团队,召开需求讨论会,通过群体决策技术共同商讨项目范围。在收集需求的时候,客户有时候需求描述的不是很清楚,造成了双方对需求理解有歧义,甚至有时候客户对于其需求自己都不清楚,只有一个模糊的概念;针对这种情况,我采用原型法将收集到的需求,做成模型供客户参考确认,以此消除彼此的歧义,充分挖掘用户的需求,并基于团队自身的经验以及专业水平,对客户的需求进行引导、细化,将其模糊的概念形象化,粗糙的需求具体化。

3、定义范围

软件的范围直接与需求相关,需求收集和分析的不到位导致项目执行过程中范围不断“蔓延”是信息系统项目失败最常见的原因之一。因此明确项目需求,做好项目范围定义,使项目范围清晰化是项目管理中至关重要的一项工作。为了减少需求遗漏的可能性,我着重加强了项目干系人管理,召集省市公司两级用户代表以及其他重要的干系人进行了多次、逐渐细化的需求分析讨论会,对产品进行分析,不断明晰用户模糊的需求、挖掘和引导用户的潜在需求,从而使项目范围边界不断清晰。我安排需求分析工程师在功能性需求与非功能性需求

上周期性地向用户确认，以保证项目团队与用户在需求理解上达成一致。最后，将已定义的需求整理为项目范围说明书，形成阶段重要可交付物。

4、创建 WBS

基于项目范围说明书，我和我的团队开始对项目范围进行分解，以形成该项目的 WBS 在分解过程中，我按照以下原则进行分解：在各层次上保持项目的完整性，我将该项目涉及的需求调研、系统设计、开发、测试等完整的模块都一一列出，避免遗漏必要的组成部分。一个工作单元只从属于某个上层单元。对于该项目的数据库设计，我就只将其归入系统设计单元中，在其他单元不在重复出现，避免了交叉从属。相同层次的工作单元应有相同性质；对于系统设计单元下的数据库设计、接口设计、系统设计等设计内工作，它们从属性上来讲，都属于设计，因此我将其一并归入系统设计单元下。工作单元应能分开不同的责任者和不同的工作内容；对于该项目中每个工作包，我都指定唯一的负责人和其负责的工作内容。便于项目管理进行计划和控制的管理需要。对于该项目的每个工作包，我都对其进行编号，并与组织结构图和成本控制点深度融合，便于项目的日后管理。应包括项目管理工作，包括分包出去的工作。对于该项目，我将项目管理和外包的 AP 部署也一并纳入 WBS 中，并逐层分解。WBS 的最低层次的工作单元是工作包；对于该项目中工作单元，我参照 8/80 小时原则细化成具体的工作包，并指定具体的负责人。同时制作 WBS 词典，对工作包做具体描述。

5、范围确认

范围确认并不是件容易的事情，在与客户的沟通上，我们希望客户尽快确认以便尽快开展后续的开发阶段工作，而客户则可能认为自己什么也没看到，怎么确认呢？针对这种情况，我在提交文档给到客户的相关干系人后，重点对客户的 IT 人员进行沟通培训，详细介绍系统的设计，然后用他们的声音去向客户的业务部门做出介绍，这样既有益于专业人员之间的技术沟通，也有益于客户业务部门对系统范围的认可与信任，同时，在与客户的业务部门沟通时，我重点强调，虽然范围确认是正式的，但这并不意味着项目的范围就是铁板一块，不能再修改了，只要走标准的变更流程，且审批通过的，都是可以进行变更的。这样就消除了客户的顾虑，便于快速、高效的完成范围确认。

6、控制范围

范围控制是监控项目范围状态，确保所有请求的变更和采取的纠正行动，都要通过整体变更控制过程处理。一般来说，范围变更源自于用户的前期需求未正确识别或用户中后期新增需求，少数情况下也会出现项目团队内部的范围蔓延，也就是镀金。因此在项目中，我定期组织召开项目状态审查会，审查项目的范围，通过对照范围基础，找出范围偏差，并做分析，严格杜绝一切的范围蔓延以及镀金。例如：在一次状态审查会上，我发现项目的功能模块中，库存管理模块多了盘库功能，我查了一下系统变更日志，未找到有类似的变更记录，于是我参照责任分配矩阵，分别找到这个模块开发的负责人询问原因，A 成员则是因为在开发库存管理模块时，发现整个库存管理没有库存盘点的功能，他认为做库存管理，肯定需要用到盘点功能，而且这是个亮点，所以他私自增加了这一功能。针对这两种情况，我首先向这名成员强调了范围基准、以及变更流程的重要性；其次，针对这项多出来的功能，我要求相关人员提交正式的变更申请，走正常的变更控制流程。从事项目管理工作的我深知，项目范围不是一经定义，就一成不变的，项目干系人出于项目利益以及各种情况考虑，总会有一些需求变更，管理这些变更，就需要在项目规划时，就制定好变更控制流程以及成立一个专门的需求变更控制委员会（CCB），因此，我和我的团队在项目早期就制定了一套标准的变更流程：1.提交变更申请；2.评估变更；3.报 CCB 审批；4.实施变更并调整基准；5.将变更信息通知相关干系人；6.对变更的结果进行追踪与审核。有了这些流程以及 CCB 的控制，项目的需求变更得以良性发展，变更带来更多是项目利益以及效率的提升。

经过我们团队不懈的努力，项目于 2018 年 3 月经过了甲方用户的验收。物资集中管控系统实现物资采购（招标、非招标、紧急采购）各种业务类型的全部线上采购，供应商服务费、标书费、平台使用费等全部线上结合第三方支付交互收取。截止到 2018 年年底，集采平台入网供应商达 80000 余家，入库专家 3000 余名，集团内用户 9100 余人。电子商城发布采购公告达 310061 个，生成有效采购订单 197604 个，覆盖总部及全国 29 家分子公司。项目最终能成功完成，得益于我在项目中有效的范围管理，采用科学的范围管理方法、工具和技术，为项目的范围管理带来了事半功倍的效果。同时在项目实施过程中也存在一些问题，例如在创建 WBS 时，由于对可视化设计主体设计工作量估计过于乐观，导致估计值不准确，与实际值有一定偏差，造成了几天的工期延误，在通过赶工等手段及时修正了偏差之后，问题才得以解决。这些问题在以后的项目中会加以改进。纵观项

目的全过程,做好项目范围管理是本次项目成功的重要保证,也让我由范围管理理论到实际应用有了更加深入的理解,为应对未来更加复杂的项目积累了宝贵经验。

范围管理范文 6

摘要

2017年6月,我参加了XX市经信委系统综合管理平台项目的开发,担任本项目的项目经理。该项目投资150万人民币,建设工期为一年,该项目是为了实现了该市经信委的办公自动化和经信系统的信息化系统综合管理,提高经信系统协同办公的质量和效率。主要建设内容有综合管理平台、移动办公平台和办公自动化平台,实现了第三方业务系统PC端和移动端的挂载和聚合,遵循国际上成熟的、通用的标准、规范和协议,为电子政务应用整合打下坚实基础。该项目于2018年6月通过验收,赢得了用户的好评。本文结合作者的实践,以该项目为例,讨论了信息系统项目建设过程中的范围管理,主要从以下方面进行了阐述:规划范围管理,收集需求,定义范围,创建WBS,确认范围,控制范围。

正文

2017年6月,我作为项目经理参与了XX市经济和信息化委员会系统综合管理平台建设项目,该项目投资共150万元人民币,建设工期为一年,通过该项目的建设,实现了该市经信委的办公自动化和经信系统的信息化系统综合管理,提高经信系统协同办公的质量和效率。

整个系统采用“平台+应用”的方式进行搭建,主要建设内容有综合管理平台、移动办公平台和办公自动化平台。综合管理平台,实现了第三方业务系统PC端挂载和聚合。移动工作平台是综合管理平台移动端的前台展示,两个平台均能够挂载各部门的第三方业务系统/APP,能够对所有接入平台的应用进行统一的管理和配置,所有功能都是模块化开发。移动办公平台支持VPN方式无缝接入基于安卓、IOS系统的各类手机和平板。办公自动化平台以综合管理平台为支撑,建设涵盖市经信系统日常办公的方方面面的,包括个人办公、公文管理、沟通交流、行政办公、信息资源等,满足经信委所有线下公文、审批、办事的网上全流程流转。系统遵循国际上成熟的、通用的以及国家颁布的电子政务标准、规范和协议,便于后期系统升级建设以及日后的电子政务应用整合。

该系统采用前后端分离的架构开发,前端UI基于Javascript、Css、Html等标准技术进行开发,通过AJAX通讯机制实现UI和服务、数据分离的开发模型;能兼容各种版本的主流浏览器,包括IE8+、FireFoxChrome等。由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核,因此,在本项目中,范围管理尤为重要,在本项目中,我作为项目经理除了对其余管理领域进行恪尽职守的管理外,特别对范围管理从如下几个方面进行了管理:

1、规划范围管理

俗话说得好,“磨刀不误砍柴工”,在实施项目开发之前,做好应有的准备工作是很有必要的。完备的计划是项目实施的根本前提。

我在该项目中,特别注重项目的范围计划的制定,在正式制定计划之前,我先查找了公司组织过程资产,找出制定范围管理计划的模板,再结合公司以往项目的经验,制定出一份初步的计划,然后召集项目组成员和项目干系人,对计划进行修改和完善,在全体参与下,最终完成了一份详细、科学的管理计划,用于指导项目如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围。

2、收集需求

需求是软件项目成功的核心,收集需求是为实现项目目标而确定、记录并管理干系人的需要和需求的过程,为定义和管理项目范围奠定基础。我们按照范围管理计划、需求管理计划以及项目章程等文件,有针对性的设计了与项目需求相关的问题,制作成问卷调查表,下发给业主方干系人,通过对调查问卷的整理和分析,获得一部分基础信息,然后针对分析的结果进行小范围的干系人访谈,作为补充,为了保证与干系人的有效合作,我们选定了一部分干系人,并邀请了几名相关领域专家一起开会讨论需求内容,根据讨论内容和结果,最终整理形成了需求文件和需求跟踪矩阵。

3、定义范围

一个成功的项目,应该做且只做成功完成项目所需的全部工作,为了这一点,就需要在项目前期定义一个

明确的项目范围。根据前期形成的需求文件进行产品分析，明确所收集的需求哪些将包含在项目范围内，哪些将排除在项目范围内，明确产品、成果的边界，并形成了项目范围说明书。项目范围说明书明确了什么工作应该做，什么工作不要做，直接决定着项目管理团队控制项目范围的有效程度。项目范围说明书主要包括产品范围描述、产品验收标准、可交付成果等。

4、创建 WBS

基于项目范围说明书，我和我的团队开始对项目范围进行分解，以形成该项目的 WBS。在创建 WBS 中，IT 项目开发中常见的问题是过于随意，过于粗略，给进度计划制定、成本控制等过程带来很多不便，也为项目开发中的一些问题留下隐患。我们严格遵循分解 8/80 的原则，既没有太粗略，也没有过于细致，最终保证每个 WBS 能够被用于进度安排、成本控制等过程中。分解中，根据项目范围说明书，采用自上而下逐层细化分解的办法，将项目可交成果划分为小的、可以被管理的工作包，没有出现 WBS 分解不全和 WBS 过多的情况。

5、确认范围

确认范围是正式验收项目已完成的可交付成果的过程，其主要作用是使验收过程具有客观性，同时，通过验收每个可交付成果，提高最终产品、服务或成果获得验收的可能性。我们需要根据项目工作的进展，不断与业主方进行范围的确认，从而完成阶段性验收。

6、控制范围

控制范围就是监督项目的范围状态，管理范围基础变更的过程，是为了在项目期间保持范围基准的维护。在项目中，我定期组织召开项目状态审查会，审查项目的范围，找出范围偏差，并做分析，严格杜绝一切的范围蔓延以及镀金。

例如，在一次状态审查会上，我发现项目的功能模块中，综合管理平台里面多了桌面风格管理的功能，我查了下系统变更日志，未找到有类似的变更记录，于是我参照责任分配矩阵，找到这个模块开发的负责人询问原因，A 成员告诉我，他增加这个功能，是因为业主方有人在一次电话中，向他提过希望增加这样一个功能。针对这种情况，我首先向 A 成员强调了范围基准、以及变更流程的重要性；其次，针对这一项多出来的弄弄，我要求相关人员提交正式的变更请求，走正常的变更控制流程。

经过我们团队不懈的努力，历时 1 年，本项目终于于 2018 年 6 月，通过了业主方组织的验收，为用户搭建一个具有完整技术框架、具备共性应用支撑组件的综合管理平台，在综合平台之上全面实现该市经信委的办公自动化；同时使用“平台+业务应用”的模式，实现经信系统的信息化系统综合管理，得到了业主的好评。

本项目的成功得益于我成功的整体管理。当然，在本项目中，还有一些不足之处，比如：软件测试不系统，用例准备仍不够充分，忽视了压力测试，系统实际运行后随着使用人员和第三方业务系统/APP 的增加，运行速度下降很快，虽然通过升级硬件缓解了这个问题，但是造成资金的额外投入。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设做出自己的努力。

范围管理范文 7

2018 年 2 月，我参加了 XX 省自贸区财政投资信息化全流程管理项目的建设。作为项目发起单位的省自贸办审时度势，为响应国家自贸区的规划建设和发展要求，同时为适应本省自贸区各行政单位的信息化建设和维护需要，进一步规范财政投资信息化建设和管理工作，经省人民政府批准，集中采购本项目的投资建设服务，我公司有幸中标了该项目，为此专门设立了项目型组织，并任命我作为项目经理。该项目总投资 330 万元人民币，建设工期 13 个月。通过该项目的建设，实现了自贸区财政投资项目申报、审批、项目管理等环节的全流程信息化管理。本文结合了我的实际项目经验，讨论了信息系统建设过程中的范围管理，主要阐述了如何规划范围管理、收集需求、定义范围、创建 WBS、确认范围和控制范围等过程管理。

正文

2018 年 2 月，我有幸参加了 XX 省自贸区财政投资信息化全流程管理项目的假设，作为项目发起单位，省自贸办经过审时度势，及时响应国家自贸区的规划建设和发展要求，适应本省自贸区各行政单位的信息化建设和维护需要，提高自贸区的行政办事效率，促进自贸区的高效和快速发展。同时进一步规范财政投资信息化建设和管理工作，保障财政投资信息化项目各环节的科学化、规范化、程序化和制度化，提高信息化项目建设的

质量和效益,为国家自贸区规划建设的宏伟战略呈现满意的答卷,经省人民政府批准,集中采购了本项目的投资建设服务。我公司有幸中标了该项目,公司领导高度重视,为此项目的建设专门设立了项目型组织,并任命我作为项目经理,全权负责该项目的管理和建设工作。该项目总投资 330 万元人民币,建设工期 13 个月,于 2019 年 3 月底,完成了项目的最终验收,并得到业主和用户的高度认可。通过该项目的建设,实现了自贸区财政投资项目计划编制、方案编制、项目审核、项目立项、项目实施、项目监理、项目变更、项目验收、资料归档等环节的全流程信息化管理。该系统采用面向对象与面向服务相结合的开发模式,使用 Java 语言开发,开发架构采用当前主流的 JavaEE 架构技术体系,客户端采用零部署的 B/S 结构,系统部署在省政务云上,采用具有分布式数据存储和分布式计算分析于一体的云服务器集群,操作系统采用 Centos7,数据库采用 Oracle11G 和 Mysql5.7

本项目属于省政府 2018 年度重点项目之一,省政府自贸办及各行政单位高度重视和关注,由于项目涉及用户多,需求收集困难,因此,项目范围管理尤为重要。在本项目中,我作为项目经理除了对其余管理领域做好项目管理外,特别对范围管理从以下 6 方面进行了管理。

1、规划范围管理

规划范围管理的主要工作是如何编写范围管理计划和需求管理计划。范围管理计划是制定项目管理计划和其他范围管理过程的主要输入,主要规定了如何制定范围说明书、如何根据范围说明书创建 wbs,如何维护和批准 wbs,如何确认已完成的可交付成果,如何处理项目范围的变更。在整个项目中为如何进行范围管理提供指南和方向。需求管理贯穿于整个项目过程。需求管理计划是对项目需求进行定义、确定、记载、核实控制的行动指南。

我组织项目相关干系人依据项目管理计划、项目章程,通过会议反复沟通讨论,制定了范围管理计划和需求管理计划。

2、收集需求

需求是项目成功的核心所在。向客户收集需求,目的是形成需求文件,定义和管理客户期望。需求文件是编写范围说明书、创建 wbs 的主要依据。干系人会提出各种需求,但是项目范围和边界描述需要从需求文件中提炼出来,并得到各项目干系人的确认。每个确认的需求都是可验证的,可追踪的。

在项目启动后,我和需求分析人员先根据客户提供的政策文件和业务规范进行文件分析,挖掘客户的有效需求,然后经过多次面对面与客户的访谈,进一步补充和完善需求点。在访谈中,我意识到仅仅通过文件分析和访谈,很难收集全客户的有效需求,于是我安排有经验的需求分析和开发人员,对初步收集到的需求做了系统原型,通过原型法反复和客户沟通和确认需求,综合考虑了范围管理计划、需求管理计划、干系人登记册等依据,最终形成需求文件和需求跟踪矩阵。需求跟踪有正向跟踪和逆向跟踪,在需求文件中能查找到所有产品、测试文件中的功能点属于正向追踪,产品、测试文件中的功能模块,在需求文件中找到出处属于逆向跟踪。需求跟踪可以使需求形成跟踪关系链,能有效管理需求变更和控制。

3、定义范围

定义范围的主要目的是制定详细的范围说明书,明确所收集的需求中,哪些属于项目范围内,哪些属于项目范围外。从而明确产品和服务的边界。在收集完需求后,我组织各干系人,依据范围管理计划、需求文件中的内容,通过产品分析技术,反复沟通和讨论,制定了范围说明书,并得到项目各干系人的批准和认可。项目范围说明书主要描述和规定了产品范围、可交付成果、项目验收标准、项目边界、项目约束条件等。其主要作用是确定了项目可交付成果和要完成的工作,可作为沟通管理、范围变更的主要依据。

4、创建 wbs

Wbs 是项目的所有工作的分解结构。对项目可交付成果进行更细致的管理和控制。在制定了范围说明书后,我们根据需求文件、范围管理计划、范围说明书等成果文件,通过分解技术,对项目所有工作进行分解,召集项目各干系人,通过评审会议,最终批准和确认了范围基准。

具体的分解过程,我们是这样进行的:首先根据范围说明书识别和分析项目所有的可交付成果和相关的工作,以树形结构作为 wbs 的编排方法,按照生命周期的各过程作为 wbs 的第二层,主要的可交付成果作为 wbs 的第三层,每一层工作性质相同,每个工作包都有明确的负责人和完成时间,完成时间不少于 80 小时,不超过 8 天,自定向下逐层分解。然后为每个 wbs 元素制定和分配标识编码,最后通过会议讨论核实 wbs 的分解是否恰

当。

5、确认范围

确认范围是客户对已完成的可交付成果进行验收确认的过程，它贯穿于项目的整个过程。范围确认和质量控制不一样，范围确认强调可交付成果获得客户的认可和接受，而质量控制强调可交付成果是否满足质量标准。质量控制一般在范围确认之前进行，或者同时进行；范围确认一般在阶段末尾进行。质量控制属于内部检查，由相关质量部门实施；而范围确认属于外部检查，一般由客户或项目发起人对项目可交付成果进行检查验收。在本项目中，根据项目进度的阶段完成情况，我会组织客户定期进行范围确认，主要依据核实的可交付成果、需求文件、需求跟踪矩阵等，通过现场检查等方法，对范围进行确认，形成验收的可交付成果等输出。在范围确认过程中，客户可能对可交付成果不满意，需要按照客户更细致的要求对范围进行变更，按照项目整体变更控制的方法对变更请求进行变更。

6、控制范围

控制范围主要是对范围进行变更管理，防止项目工作超过范围，防止需求蔓延。范围控制的主要工作有：①识别可能影响范围变更的因素，并尽量是这些因素向有利方向发展；②判断范围变更是否已经发生；③管理实际发生的变更，确保按照整理变更控制过程进行处理。

控制范围过程主要考虑项目管理计划、工作绩效数据、需求文件、需求跟踪矩阵等，通过偏差分析，识别、判断和控制范围变更，形成变更请求和工作绩效信息，并更新项目管理计划、项目文件和组织过程资产。

在我们团队不懈的努力下，历时 13 个月，本项目终于在 2019 年 3 月，通过了业主方组织的验收。系统自上线以来，运行稳定，用户使用评价很高，主要得益于我成功的范围管理。当然，在本项目中，仍然有一些不足之处，比如：在风险识别过程中，没有及时识别到业主方的组织架构变动风险，项目干系人发生变化，对项目进度有些许影响。不过经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。在项目总结中，我会把这一点写进经验教训中，并保持不断学习的态度，多和同行进行沟通交流，提升自己的业务和管理水平，为我国信息化建设做出自己的贡献。

范围管理范文 8

摘要

2017 年 7 月，我作为项目经理参与了国内某港口散货码头信息化系统项目的建设，该项目总投资 800 万元人民币，建设工期为 1 年。通过该项目的建设，实现了港口现场管理信息化的扩展，提高了港口装卸效率，减少了工作中人为因素的影响，各部门之间步调一致，简化了工作程序，在充分调研国内外散杂货理货业务最新作业模式的基础上，结合港口的实际情况，实现了码头现场电子理货生产作业。该项目与 2018 年 8 月，通过了业主方的验收，赢得了用户的好评。本文结合我的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的范围管理，主要从如下几个方面进行了阐述：规划范围管理、收集需求、定义范围、创建 WBS 结构、确认范围、控制范围。

正文

2017 年 7 月，我作为项目经理参与了国内某港口散货码头信息化系统项目的建设，该项目总投资 800 万元人民币，建设工期为 1 年。通过该项目的建设，实现了港口现场管理信息化的扩展，提高了港口装卸效率，减少了工作中人为因素的影响，各部门之间步调一致，简化了工作程序，在充分调研国内外散杂货理货业务最新作业模式的基础上，结合港口的实际情况，实现了码头现场电子理货生产作业。该项目建设分为三部分：散货装卸管理系统改造部分、无线理货系统部分、其他部分。散货装卸管理系统包括调度管理、商务管理、理货管理、库场港存管理、统计系统等几个主要模块，负责装卸现场的作业计划，调度、管理、统计分析等工作；无线理货系统部分是这次项目建设的主要工作。实现模式：电子理货系统通过中间层服务，获取作业任务和配工调度信息，并以内存数据库形式存储。现场使用手持终端，完成现场的业务操作，通过多线程运行，利用 4G 网络自动上传到电子理货中间层。其他部分包括计量系统及各系统之间接口等，根据理货指令，独立执行计量后信息自动传送到中间服务层。该系统采用 JAVA 语言开发，数据库采用 raclellg,系统采用 J2EE 体系结构，可实现 B/S 手机客户端等多客户端接入，开发环境采用 eclipse。

由于该系统建设规模大，建设时间紧，设计的干系人多，为了保证项目圆满完成，我组建了项目型组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的范围管理，我带领项目团队全体成员经过奋战获得了绩效，取得了项目的成功。范围管理能让项目团队成员知道达到预期目标需要完成哪些具体的工作，还能提高对项目成本、进度和资源估算的准确性。本文将围绕该项目的范围管理进行重点讨论。

1、规划范围管理

凡事预则立不预则废。进行项目的范围管理也是如此。项目启动后不久，我就组织相关人员根据《项目管理计划》《项目章程》等文件，采用专家判断、会议等工具，编制了《范围管理计划》，为以后如何进行范围管理提供指南和方向。我们制定的《范围管理计划》的大致内容是：如何进行范围的定义、确认、控制以及如何创建 WBS。

2、收集需求

收集需求就是为实现项目目标，记录并管理干系人的需要和需求，为以后的定义范围和管理范围奠定基础。在收集需求以前，我们将需求进行了分类，主要有业务需求、干系人需求、解决方案需求等，这些分类有利于对需求进一步完善和细化。我们根据《范围管理计划》《需求管理计划》，采用访谈、群体创新技术，得到了我们的需求文件、需求跟踪矩阵。收集需求看上去是一件很简单的事情，做起来却很难，特别是对一些隐含或表达不明确的需求，在利用访谈收集需求的过程中，常常因为干系人经常较忙，难以安排时间，使得需求收集比较困难。

3、定义范围

由于在收集需求的过程中识别出的需求未必都包含在项目中，所以我们就在需求文件中选取最终的项目需要，对项目和产品进行详细的描述。我们根据《范围管理计划》《需求文件》，采用产品分析、备选方案生成等工具，编制了我们的项目范围说明书，范围说明书对项目的成功至关重要，它描述了可交付成果及所要完成的工作、项目的验收标准、制约因素、假设条件等，另外，我们对系统不实现哪些功能，不提交哪些交付物也进行了明确说明。

4、创建工作分解结构

创建 WBS 是将项目可交付成果或项目工作分解成较小的、更易于管理的组件的过程，我们根据《范围管理计划》《项目范围说明书》等文件，采用分解、专家判断等工具，得到了范围基准。为了使项目更加直观，我们采用了树形结构，先识别和分析项目的可交付成果及相关工作，再确定 WBS 结构和编码方法，然后再自上而下、逐层细化分解。我们将生命周期的各阶段作为分解的第一层，在分解的过程中，工作包的大小也是必须考虑的细节，我们按每人工作时间大于 8 小时，小于 8 小时来确定。

5、确认范围

确认范围是与客户正式验收项目已完成的可交付成果。确认范围并不是一件容易的时期，在让用户确认范围时，用户认为自己什么都没有看到，不予确认，在我们与他们不断的沟通下，才解决了问题。我们根据《范围管理计划》《确认的可交付成果》，采用检查、群体决策技术，得到了验收的可交付成果及一些变更请求，在确定了范围确认时间、投入、标准、步骤后，就组织召开了范围确认会议，在确认范围前，我带领团队成员进行了质量控制工作，质量控制主要强调可交付成果的正确性，确认范围强调可交付成果获得客户或发起人的接受，质量控制一般在范围确认前进行，也可同时进行，质量控制属于内部检查，由质量部门实施，而确认范围由外部干系人进行检查验收。

6、控制范围

控制范围是监督项目和产品的范围状态，管理范围基准的变更，我们根据《项目管理计划》《工作绩效数据》等文件，采用偏差分析等技术，形成了一些变更请求和文件更新。在项目执行过程中，客户提出了一些新的需求，对于一些不必要的变更，我们通过沟通，使客户予以放弃，而对于一些必要的变更，严格按照变更控制流程进行，避免范围的蔓延。

经过我们团队的不懈努力，历时 1 年，本项目终于在 2018 年 7 月，通过了业主方组织的验收，达到了港口现场管理信息化的扩展，港口装卸效率的提高，减少了工作中人为因素的影响及实现了码头现场电子理货生产作业。得到了业主的一致好评。本项目的成功得益于我成功的范围管理，当然，在本项目中，还有一些不足之处。比如：在项目实施过程中，由于项目组 2 名成员由于自身原因突然离职，导致项目的团队建设出现一些小

问题，还有，曾经由于需要购买的服务器由于连日暴雨的不可抗力导致进度出现延误。不过，经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。我要在后续的学习和工作中，总结经验，西区教训，相信通过不断的积累和不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断的提高。



范围管理范文 9

摘要

2017 年 5 月，我作为项目经理参加 XX 省电网公司保供电可视化系统项目的建设，该项目投资金额 450 万人民币，建设工期为 1 年，该项目以电源图为基础实现电网站-线-变-户的一张图全景展示，以地理可视化方式展示保供电的资源分布情况，以图表化展示电网设备的运行情况及活动开展进度信息等模块。通过该项目的建设，实现保供电管理业务的信息管理化、集中可视化、智能平台化的应用，于 2018 年 5 月顺利通过了验收。该项目作为 2018 年标杆项目参加了省公司第一届数据文化节评比活动，获得了一等奖。本人结合项目建设的实际经验，从项目范围的规划、收集需求、范围定义、创建 WBS、范围确认、范围控制几个方面进行论述项目范围管理。

正文

2017 年 5 月，我做为项目经理参加 XX 省电网公司保供电可视化系统应用项目的建设，该项目是 2017 年 XX 省电网信息化计划的重点项目。建设工期为 1 年，从 2017 年 5 月到 2018 年 5 月 30 日，该项目投资金额为 450 万人民币。项目建设内容为实现与 E8000、DMS、计量自动化系统、PMS、变电站视频监控系统、外网天气预报、移动单兵等系统的集成，实现了保供电场所站-线-变-户一张图的监控展示，包括变电站视频监控、遥测信息展示、保护定值的展示，设备运行工况展示、告警提醒等功能，实现了资源分布图展示，包括保供电场所、变电站、线路、车辆、巡视人员轨迹，实现了图表化管理、会场活动、天气预报展示、后台数据管理等功能，并要求在 2018 年 2 月试运行，用于举办重大活动中的保供电工作，通过该项目的建设，实现了保供电业务的管理信息化、集中可视化、平台化智能化，满足了电网保供电的可视化要求，提升了保供电的应急指挥能力，获得了用户的高度认可。该系统采用 J2EE 框架，Oracle10g 数据库，Tomcat 中间件，系统采用前后端分离的开发模式，使用 F5 实现应用、数据库集群，服务器均采用 Redhat7.0

由于该项目集成系统多，工期紧张，涉及终端大屏展示，要求展示美观，部分功能涉及新技术，不可控因素多；相关干系人多，协调难度大。为了保证项目能按时按质完成，我对项目人员进行详细的组织和分工，分别对前端和后端设置相应的技术负责人，在注重项目进度和项目质量的同时，重点对项目的范围进行管理。

项目范围在项目建设过程中一个重要过程，进行有效的范围管理和控制是衡量项目成功的主要标准。项目范围不仅明确了项目的目标、边界、交付物，还详细描述了项目的分工职责。做好项目范围管理，有利于项目的实施与推进，减少责任不清的事情发生，并为结束项目提供范围核实的依据，同时还可以提高项目进度、项目成本、资源估算的准确度。项目范围蔓延是实施项目中常见的问题，在项目开展过程中，由于新技术的出现或者用户增加需求，都有可能引起项目的范围变更，从而影响项目的进度、成本、质量等，所以做好项目范围管理对项目的顺利完成至关重要，下面我以保供电可视化应用项目为例，从项目范围的规划、收集需求、范围定义、创建 WBS、范围确认、范围控制几个过程对项目进度管理进行论述。

1、规划范围管理

规划范围管理是编制范围管理计划，是如何定义、确认和控制范围的过程，它是整个范围管理指南和方向。在规划范围管理过程中，我们根据项目管理计划、项目章程、以及部门的参考模板，通过 Excel 表格记录范围管理过程的事项，明确了具体的要求，特别强调了要建立需求跟踪矩阵，编制 WBS 时必须是详细具体的，并制定了变更控制流程的要求，每周内部召开项目周例会，每月与用户召开月例会，建立审计小组，QA 全程参与项目的过程，最后编制了范围管理计划和需求管理计划。

2、收集需求

收集需求是通过与用户的调研，定义和管理客户的期望，需求是 WBS、成本、进度和质量计划的基础，是范围里重要的过程。在收集需求过程中，由于我们项目的界面展示要求高，不确定的因素比较多，所以我们采

用了界面原型的方法，我们需求专责人员通过对项目章程和相关干系人、以及类似的项目进行分析，绘制了初步的界面原型，通过界面原型，与用户召开引导式研讨会进行讨论，逐渐细化界面原型，最后根据界面原型编制项目的需求规格说明书，并通过 Excel 建立了需求跟踪矩阵表，我们内部组织了同行评审后，再与用户进行外部的需求评审工作。

3、定义范围

定义范围是制定项目和产品详细描述的过程，通过定义范围，明确项目具体包含的工作内容。在定义范围过程中，我们根据项目的范围管理计划、需求文件等相关文件，召集比较有经验的人员，组织项目组成员通过产品分析的方式，对项目的范围进行梳理，并编写了项目范围说明书，包括项目的功能模块，验收的标准与要求等文档，及外部接口的费用及第三方测试及费用等工作。

4、创建工作分解结构（WBS）

创建工作分解结构为了便于对项目的工作内容进行管理和管控，明确项目的职责与分工的过程。在创建 WBS 过程中，我们项目根据项目范围管理计划、需求文件、范围说明书等相关文件，为了便于维护和跟踪，我们采用 Excel 列表的方式，通过自下而逐层分解每个项目模块，同时对每个工作包明确具体的负责人和里程碑的时间节点，最后形成项目的 WBS 文件，并与相关人员进行评审。

5、确认范围

确认范围是确保项目满足要求的一个重要过程，在我们项目中，成立审计小组，设置专门 QA 负责人，全程参与项目的建设过程，QA 出双周的审计报告，并在项目例会上进行通报，通过里程碑节点及每个工作包的时间节点要求进行检查每项工作，同时通过月例会与用户进行汇报和确认阶段性的实施情况，有问题及时提出与改进，确保了项目的范围一致性和准确性。

6、控制范围

控制范围是监督项目和产品范围的状态、管理范围基准变更的过程，是避免范围的蔓延的一个重要手段。在我们项目开发的中期，客户因举办的活动场所原因，要求我们增加一个监控的保供电场所的功能，由于增加了项目的范围，对项目进度会有影响，我们进行了详细的分析与评估，并和公司领导与用户进行汇报具体的影响和风险点，要求按变更的控制流程进行，并要求延长半个月的时间，最后经过 CCB 的评审和确认，我们按变更的流程修订了项目范围说明书，WBS、项目管理计划等基准文件并进行的确认，最后确保了项目的范围在可控和在控的范围内开展。

经过我们项目组全体人员的共同努力，最后项目成功上线试运行，并投运于 XX 省举办的重大活动的保供电工作，为保供电的指挥工作发挥了重要作用，于 2018 年 5 月顺利通过了验收。通过该项目的建设，我对项目进行了总结，成功在于对项目范围管理的重视，编制详细的范围说明书和 WBS，严格按变更控制流程，进行项目范围的变更操作，项目范围得到了有效的控制，防止项目范围的蔓延，并及时跟踪最新状态、建立问题机制，及时处理问题，确保每项工作有序推进。同时我的项目管理经验也得到了提高，今后我将会继续努力，不断加强学习与实践，提高项目的管理能力。

范围管理范文 10

摘要：

2018 年 3 月，我公司承接了 XX 区“智慧西山”综合信息系统建设项目，我作为项目经理全程负责管理该项目，该项目投资 3360 余万元，建设工期 1 年，通过该项目的建设，实现了政务外网、区级视频会议系统从指挥中心到街道、社区的三级级联全覆盖，建立先进、设施完备的区级指挥中心、10 个试点街道分中心及 15 个社区服务站，推进了政务信息系统与公共资源互联共享，实现政务服务全覆盖，打通信息孤岛实现数据共享，同时也提高了政府部门办事效率，改变了传统的工作模式；该项目于 2019 年 3 月通过了业主方的验收，赢得了业主的一致好评，本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的范围管理，主要从如下几个方面进行阐述：编制范围管理计划、收集需求、范围定义、创建 WBS、范围确认、范围控制。

正文:

2018年3月,我公司承接了XX区“智慧西山”综合信息系统建设项目,我作为项目经理全程负责管理该项目,该项目投资3360余万元,建设工期1年,通过该项目的建设,实现了政务外网、区级视频会议系统从指挥中心到街道社区的三级级联全覆盖,建立先进、设施完备的区级指挥中心、10个试点街道分中心及15个社区服务站,实现推进政府信息系统和公共资源互联共享,政务服务全面覆盖;推动信息采集、任务发布、适时监督和考核评价动态化,构建网格化服务管理平台,达到社会治理和城市管理模式精细化,运用“互联网+”模式,实现“数据共享、掌上信息”为民服务全覆盖的总体规划目标打下先进、坚实、可靠的硬件基础支撑环境。其它各个职能部门的数据全部打通接入指挥中心综合管理软件平台进行资源共享,进行大数据分析,解决了该区以往各个部门信息孤岛的局面,同时也提高了政府部门办事效率,改变了传统的工作模式,本项目由如下系统组成:计算机网络、综合布线、综合安保系统、LED大屏显示系统、会议系统、视频会议系统、公安视频专网接入设备、公共广播、机房工程等15个系统组成,计算机网络系统采用二层架构,经过第三方测试,网络安全等级保护符合合同规定的要求,应用软件采用B/S架构进行布署;

由于本项目的顺利上线涉及到业务考核,因此,作为项目经理的我除了做好项目管理的其它领域外,深知在本项目中范围管理尤为重要,下面我将从范围管理的几个过程给予阐释:

1、编制范围管理计划

“凡事预则立、不预则废”,信息系统项目范围管理计划同样如此,做任何事都要有明确的计划,只有有一个好的计划,才能做到唯幄于胜筹之中,编制项目范围管理计划是为了项目后期如何定义、制订、监督、控制和确定项目范围提供指南和方向,在编制范围计划过程中,我们通过施工合同、施工图纸、施工工程量清单、组织过程资产等作为计划编制的依据,采用了会议等方法,得到了项目范围管理计划和需求管理计划。

2、收集需求

由于涉及部份业务需求不明确,在项目实施前,由甲方召集了监理公司、各街道社区负责人、及其它业务相关人员开了一个需求会议,各个部门分别提出了相应需求,形成了相关会议纪要,建设方、监理方和我方人员根据相关需求文件进行现场踏勘和访谈,根据再次收集的需求,邀请了该项目专家组及相关干系人进行了需求评审,形成相应需求文件。

3、范围定义

在做范围定义时,我们依据了已制订的项目范围管理计划、需求文件,采用了专家判断等方法,制订了详细的项目范围说明书,在本项目中,把项目的范围定义为:计算机网络、综合布线、综合安保系统、LED大屏显示系统、会议系统、视频会议系统等15个子系统,原有的4间会议室音视频系统根据评审需求文件,4间办公室会议系统定义为可进行任意音视频源的互联互通,采用分布式架构进行布署,项目范围说明书包含了产品范围描述、验收标准、可交付成果、制约因素和假设条件等;

4、创建 WBS

在完成范围管理计划、收集需求、范围定义后,根据已制订完成的项目管理计划、被批准的项目范围说明书,采用分解的方法,得到范围基准,范围基准包括了被批准的项目范围说明书、WBS及WBS词典,在分解过程中我们遵循了8/80原则、根据滚动波式计划的原则,把最近的工作分解得详细一些,较远的分解得较粗一些,在本项目项目中,按照主要可交付成果进行分解,把范围分解成了综合管路敷设、综合布线、设备安装调试、系统试运行、验收等5个阶段,做好WBS的分解,是对后期进行进度安排、成本估计及监控的一个基础,做完WBS后,我们邀请了建设单位、监理单位的主要负责人等相关干系人对项目范围进行评审,在评审完成后,形成了项目的范围基线。

5、范围确认

在项目实施过程中,对可交付物质量进行实时检查,根据项目进展情况,在每阶段完成后邀请建设单位、监理单位等相关干系人对可交付物进行现场测试、检查等,对确定合格的可交付物进行签字确定,对不合格的可交付物进行重新进行处理后再次进行确认,范围控制与质量控制也存在一定区别,范围确认强调了可交付成果获得客户或发起人接受,质量控制强调可交付物成果的正确性;

6、范围控制

在项目的实施过程中,我深知范围管理的重要性,组织了建设方、监理方和我方人员等相关干系人每周三

进行现场检查，在一次例行检查中，办公原设计只安装综合布线点位，但在实施过程中，原有 2 间办公室改为会议室，增加了会议系统设备，但根据需求文件、会议纪要等相关文件，没找到相应的记录，于是我询问了技术工程师张工，张工答复是甲方工信局相关领导的要求，我向张工强调了范围基准、变更流程的重要性后，立即要求相关人员提交正式的变更申请，走正常的变更控制流程，防止范围蔓延。

功夫不负有心人，2019 年 3 月，该项目正式上线运行，按时保质保量的完成任务，并一次性通过了该项目专家组、建设单位、监理单位等项目相关干系人的验收，得到了业主的一致好评，也得到了公司管理层的一致认可，在验收结束后，我们便向相关干系人移交了相应的文档，多次对系统使用人员进行更多的现场培训等，系统在使用过程中的不足进行不断优化，项目部也召开了项目总结会议，大家自由讨论项目在实施过程中的经验，好的进行保留，做得不好的分析原因，不足的地方在以后的项目中进行改进，总结会会议完整记录下来，形成公司的组织过程资产，以便后期其它项目可以借鉴。

最终项目顺利完成，得益于我在项目管理中的范围管理，采用科学的项目范围管理方法、工具和技术，为项目的范围管理带来了事半功倍的效果，同时，在本项目的实施过程中，我们采用了公司级和项目级的范围管理跟踪矩阵的方式，使项目的范围在控制之中，虽然最后结果还算满意，但本人觉得仍存在下列不足之处，如在项目进行过程中，有资料员突然离职，造成了现场资料无法及时更新，及时与公司管理层沟通后，从公司抽调了一个经验丰富的资料员来弥补了项目资料没有及时更新的问题，在以后的项目实施中，应考虑一下 AB 角色，以解决团队突然离职带来的不当；在后续的工作和学习中，我将不断充电学习，多和同行业专家们进行交流，提升自己的专业知识和管理水平，为我国信息化建设奉献一份微薄力量。

范围管理范文 11

摘要

2017 年 5 月，我作为项目经理参加 XX 省电网公司保供电可视化系统项目的建设，该项目投资金额 450 万人民币，建设工期为 1 年，该项目以电源图为基础实现电网站-线-变-户的一张图全景展示，以地理可视化方式展示保供电的资源分布情况，以图表化展示电网设备的运行情况及活动开展进度信息等模块。通过该项目的建设，实现保供电管理业务的信息管理化、集中可视化、智能平台化的应用，于 2018 年 5 月顺利通过了验收。该项目作为 2018 年标杆项目参加了省公司第一届数据文化节评比活动，获得了一等奖。本人结合项目建设的实际经验，从项目范围的规划、收集需求、范围定义、创建 WBS、范围确认、范围控制几个方面进行论述项目范围管理。

正文

2017 年 5 月，我做为项目经理参加 XX 省电网公司保供电可视化系统应用项目的建设，该项目是 2017 年 XX 省电网信息化计划的重点项目。建设工期为 1 年，从 2017 年 5 月到 2018 年 5 月 30H，该项目投资金额为 450 万人民币。项目建设内容为实现与 E8000、DMS、计量自动化系统、PMS、变电站视屏监控、外网天气预报、移动单兵等系统的集成，实现了保供电场所站-线-变-户一张图的监控展示，包括变电站视频监控、遥测信息展示、保护定值的展示，设备运行工况展示、告警提醒等功能，实现了资源分布图展示，包括保供电场所、变电站、线路、车辆、巡视人员轨迹，实现了图表化管理、会场活动、天气预报展示、后台数据管理等功能，并要求在 2018 年 2 月试运行，用于举办重大活动中的保供电工作，通过该项目的建设，实现了保供电业务的管理信息化、集中可视化、平台化智能化，满足了电网保供电的可视化要求，提升了保供电的应急指挥能力，获得了用户的高度认可。该系统采用 J2EE 框架，Oracle10g 数据库，Tomcat 中间件，系统采用前后端分离的开发模式，使用 F5 实现应用、数据库集群，服务器均采用 Redhat7.0。

由于该项目集成系统多，工期紧张，涉及终端大屏展示，要求展示美观，部分功能涉及新技术，不可控因素多；相关干系人多，协调难度大。为了保证项目能按时按质完成，我对项目人员进行详细的组织和分工，分别对前端和后端设置相应的技术负责人，在注重项目进度和项目质量的同时，重点对项目的范围进行管理。

项目范围在项目建设过程中一个重要过程，进行有效的范围管理和控制是衡量项目成功的主要标准。项目范围不仅明确了项目的目标、边界、交付物，还详细描述了项目的分工职责。做好项目范围管理，有利于项目的实施与推进，减少责任不清的事情发生，并为结束项目提供范围核实的依据，同时还可以提高项目进度、项

目成本、资源估算的准确度。项目范围蔓延是实施项目中常见的问题，在项目开展过程中，由于新技术的出现或者用户增加需求，都有可能引起项目的范围变更，从而影响项目的进度、成本、质量等，所以做好项目范围管理对项目的顺利完成至关重要，下面我以保供电可视化应用项目为例，从项目范围的规划、收集需求、范围定义、创建 WBS、范围确认、范围控制几个过程对项目进度管理进行论述。

1、规划范围管理

规划范围管理是编制范围管理计划，是如何定义、确认和控制范围的过程，它是整个范围管理的指南和方向。在规划范围管理过程中，我们根据项目管理计划、项目章程、以及部门的参考模板，通过 Excel 表格记录范围管理过程的事项，明确了具体的要求，特别强调了要建立需求跟踪矩阵，编制 WBS 时必须是详细具体的，并制定了变更控制流程的要求，每周内部召开项目周例会，每月与用户召开月例会，建立审计小组，QA 全程参与项目的过程，最后编制了范围管理计划和需求管理计划。

2、收集需求

收集需求是通过与用户的调研，定义和管理客户的期望，需求是 WBS、成本、进度和质量计划的基础，是范围里重要的过程。在收集需求过程中，由于我们项目的界面展示要求高，不确定的因素比较多，所以我们采用了界面原型的方法，我们需求专责人员通过对项目章程和相关干系人、以及类似的项目进行分析，绘制了初步的界面原型，通过界面原型，与用户召开引导式研讨会进行讨论，逐渐细化界面原型，最后根据界面原型编制项目的需求规格说明书，并通过 Excel 建立了需求跟踪矩阵表，我们内部组织了同行评审后，再与用户进行外部的需求评审工作。

3、定义范围

定义范围是制定项目和产品详细描述的过程，通过定义范围，明确项目具体包含的工作内容。在定义范围过程中，我们根据项目的范围管理计划、需求文件等相关文件，召集部门比较有经验的人员，组织项目组成员通过产品分析的方式，对项目的范围进行梳理，并编写了项目范围说明书，包括项目的功能模块，验收的标准与要求等文档，及外部接口的费用及第三方测试及费用等工作。

4、创建工作分解结构（WBS）

创建工作分解结构为了便于对项目的工作内容进行管理和管控，明确项目的职责与分工的过程。在创建 WBS 过程中，我们项目根据项目范围管理计划、需求文件、范围说明书等相关文件，为了便于维护和跟踪，我们采用 Excel 列表的方式，通过自上而下逐层分解每个项目模块，同时对每个工作包明确具体的负责人和里程碑的时间节点，最后形成项目的 WBS 文件，并与相关人员进行评审。

5、确认范围

确认范围是确保项目满足要求的一个重要过程，在我们项目中，成立审计小组，设置专门 QA 负责人，全程参与项目的建设过程，QA 出双周的审计报告，并在项目例会上进行通报，通过里程碑节点及每个工作包的时间节点要求进行检查每项工作，同时通过月例会与用户进行汇报和确认阶段性的实施情况，有问题及时提出与改施，确保了项目的范围一致性和准确性。

6、控制范围

控制范围是监督项目和产品范围的状态、管理范围基准变更的过程，是避免范围蔓延的一个重要手段。在我们项目开发的中期，客户因举办的活动场所原因，要求我们增加一个监控的保供电场所的功能，由于增加了项目的范围，对项目进度会有影响，我们进行了详细的分析与评估，并和公司领导与用户进行汇报具体的影响和风险点，要求按变更的控制流程进行，并要求延长半个月的时间，最后经过 CCB 的评审和确认，我们按变更的流程修订了项目范围说明书，WBS、项目管理计划等基准文件并进行的确认，最后确保了项目的范围在可控和在控的范围内开展。

经过我们项目组全体人员的共同努力，最后项目成功上线试运行，并投运于 2 月份举办重大活动的保供电工作中，为保供电的指挥工作发挥了积极的作用，于 2018 年 5 月顺利通过了验收，并得到了用户的好评。通过该项目的建设，我们对项目进行了总结，成功在于对项目范围管理的重视，编制详细的范围说明书和 WBS，严格按变更控制流程，进行项目范围的变更操作，项目范围得到了有效的控制，防止项目范围的蔓延，并及时跟踪最新状态、建立问题机制，及时处理问题，确保每项工作有序推进。同时我的项目管理经验也得到了一定提高，今后我将会继续努力，不断加强学习与实践，提高项目的管理能力，为项目的建设做出更多的贡献。

范围管理范文 12

摘要

2018年2月,我参加了XX市人民医院发起的IT业务运维管理系统的建设工作,担任本项目的项目经理,负责项目的全面管理。该项目投资120万元,建设工期12个月,该系统基于ITIL的管理思想,集系统、业务、网络、数据库、工作流等多种功能为一体,帮助用户解决IT支持与管理过程中遇到的难题,提高服务效率,主要功能包括个性化首页、业务运维、智能分析、告警管理、资源监控、流程管理、资产管理、系统设置等8个业务管理模块。该项目于2019年3月通过了业主方的验收上线运行后,赢得了客户方的一致好评,使项目获得了圆满成功。本文结合我的实际经验,以该项目为例,讨论了系统项目建设过程中的范围管理,主要从规划范围管理、收集需求、范围定义、创建工作分解结构、范围确认、范围控制等几个方面进行了论述。

正文

2018年2月,我作为项目经理参与了XX市人民医院发起的IT业务运维管理系统项目的建设,该项目投资共120万元人民币,项目历时12个月通过客户方的验收。有效的提高了范围管理水平,满足了项目干系人需求和期望。该项目是为适应医院信息化建设的高速发展,医院IT信息基础设置也变得更加复杂,越来越多的临床业务应用于计算机和网络,医护人员对IT信息系统的依赖也越来越强,系统的可用性和稳定性、数据的完整性和可靠性以及整个网络系统的安全性已经成为每个用户领导和信息科负责人需要考虑和解决的问题。面对日益庞大的IT规模,信息部门在日常的网络管理和运行维护中面临许多问题和挑战。为保证IT系统能7x24小时不间断的高效运行,必须建立一套全面高效的自动化运维服务体系。通过系统监控发现和记录医院所有业务在内的IT资源现状和异常,在符合通用标准约束下,协助技术团队快速有序的解决、恢复、优化医院的业务系统,实现完整的医院运维。系统包括个性化首页、业务运维、智能分析、告警管理、资源监控、流程管理、资产管理、系统设置等8个业务管理模块,涵盖了信息部门的主要业务工作。该系统开发环境采用eclipse,使用JAVA开发语言,用到了tomcat中间件,数据库采用Postgresql采用B/S架构,可实现多途径访问。

由于本项目的涉及到业务的考核,因此在本项目中,范围管理尤为重要,有效的范围管理和控制,是项目成功的一个重要标准,项目范围管理能够确定项目的边界,明确项目的目标和项目的主要可交付物,能够提高对项目成本、进度和资源估算的准确性,并通过合理有效的范围管理,防止范围蔓延造成项目范围的失控,从而使项目在进度、成本和质量上都受到影响。下面我将结合本项目从规划范围管理、收集需求、范围定义、创建WBS、范围确认、范围控制这几个方面对项目范围管理进行介绍。

1、规划范围管理

作为项目经理,我深知做好计划的重要性,好的计划是成功实施项目的基础,为后续工作提供指南和方针,范围管理明确该项目哪些工作需要完成,哪些不需要做,在了解项目初步范围基础上,我组织会议,召集项目组成员依据项目管理计划、项目章程、采用公司组织过程资产的计划模板,结合以往项目的成功经验,制定了范围管理计划、需求管理计划。考虑到项目组成员相关经验的局限性,为了保证计划的准确性,我们又采用专家判断方法作为对计划论证的补充,我们邀请运维方面关于技术和经济方面的专家5人,根据专家的丰富经验,对我们计划的完善提出了很多建设性意见,包括如何进行范围定义、制定、确认、监督和控制以及如何进行WBS的分解及如何对项目的需求进行定义确定、记载、核实和控制。

2、收集需求

为了把需求搞清楚,详细获取干系人的需求,我在收集需求上花了很多的时间和精力。我们以范围管理计划、需求管理计划、干系人管理计划等开展此项工作。该项目相关干系人众多,包括院区领导、信息科负责人、科员,所以我们需求调研的工作分为多个层次,我们主要采用访谈、会议需求调研方法。初期我们采用访谈,我将分析人员分为三组,分别同院区领导、信息科负责人、信息科科员进行交流,了解他们的工作过程、存在的问题以及他们对系统的期望。在收集需求过程中,客户有时候对需求描述的不是很清楚,造成双方理解有歧义,甚至有时候客户对需求自己都不是很清楚,只有一个模糊的概念,针对这种情况,我采用原型法将收集到的需求,做成模型展示给客户确认,以此消除彼此的歧义,充分发掘用户的需求。最后通过会议的方式总结和分析需求调研的情况,对各种需求进行归纳梳理形成需求文件,并汇报给相关干系人,由相关干系人对需求提出建议和意见。需求文件确认后,在此基础上形成需求跟踪矩阵,保证后续交付成果的一致性、准确性。

3、范围定义

根据需求文件，为了明确收集的需求哪些包含在项目范围内，哪些排除在项目范围外，明确项目的边界，我多次召集院方领导、信息科负责人、科员和项目组成员，对系统需求进行开会讨论，对系统所要实现的功能、项目可交付成果、验收标准、假设条件和制约因素等进行确认，同时对系统不实现哪些功能，不提交哪些交付物也说明，达成一致意见后，形成了项目范围说明书，并通过院方的签字确认。

4、WBS 分解

根据项目范围说明书，我们进行了 WBS 分解，为了使项目团队的工作易于管理目标更清晰，我组织项目组成员参与到 WBS 分解，在分解过程中，我们对阶段性交付成果和对应的工作进行了进一步确认和分析，然后按照需求调研、设计、开发、测试、验收等项目周期进行编排，并逐层细化，每层采用同一种分解方法，共分解了四层。同时我们依照以下原则进行分解：在各层次上都保证项目的完整性，一个工作单元只从属于一个上层工作单元，避免交叉从属；相同层次的工作单元应有相同性质；工作单元应能分开不同的责任者和不同工作内容；工作单元应便于进行进度和成本的控制；工作包一般不大于 80 小时；采用滚动分解原则。对于 WBS 中工作单元的细节信息，我们在 WBS 字典中加以描述。WBS 分解工作完成后，项目范围基准就确定了。

5、确认范围

根据项目的逐步进行，我们根据项目管理计划、需求文件、需求跟踪矩阵、可交付成果等同客户方一起按范围基准、质量标准等相关准则对重要里程碑节点、可交付成果等进行范围确认，在重要里程碑节点，我们一般采用正式的会议进行，非里程碑节点我们采用确认单进行确认，并形成会议纪要和确认单记录。项目可交付成果、功能模块开发完成以后，我们组织了项目组内部测试和评审，测试通过后，将这些成果交付给客户方，同客户方进行验收测试和评审，并根据最终的可交付物成果达成一致。

6、控制范围

控制范围是监督项目的范围状态、管理范围变更的过程，在整个项目期间保持对范围基准的维护。因此项目启动时，为了有效控制项目范围，应对各方面产生的范围变更，避免范围蔓延，由我、院方领导、信息科负责人成立了变更控制委员会，并强调了变更控制的审批权限、变更准则和变更流程。在项目过程中，客户方经常提出一些业务上的新需求，为此我们依据项目管理计划、需求文件、需求跟踪矩阵、绩效数据等做好项目控制工作，比如客户方提出增加资产与监控资源关联的功能，可快速定位监控资源出现故障时是哪一台设备出现了问题。针对上述需求，我们严格执行变更控制流程，确认变更后立即组织项目组成员对整个项目各个基线进行调整，更新文档，变更完成后进行确认，有效的保证的项目顺利完成。

经过我们团队不懈的努力，历时 12 个月，本项目终于与 2019 年 3 月，通过了客户方组织的验收，通过该系统的上线规范了信息科运行环境和工作流程，提高了医院信息科运维管理效率，通过该系统实时掌握医院各个业务系统及硬件网络设备的运行状况，通过智能分析对可能出现的故障及时处理，同期系统故障率降低 50%，得到了客户方的好评。本项目的成功得益于我在项目中有效的范围管理。当然在本项目中还有一些不足之处，比如在项目实施过程中，由于项目组 1 名成员因为自身原因突然离职，导致项目的团队建设出现了一些小问题，还有在项目中冲突管理方面还存在不足。相信通过后续不断的努力和积累，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。

范围管理范文 13

摘要

2017 年 12 月，我司中标某大型跨国日化产品中央仓 CDC 及区域配送中心 RDC 的物流供应链信息化解决方案提供商，项目总额 600 万，同时设计到仓库系统 WMS,运输系统 TMS,园区管理及预约系统等多个系统的集成，同时包含仓库的机房建设，网络布设、停车位监控，园区门禁刷卡系统等硬件的集成，涉及的项目范围比较广。根据公司的内部多轮的讨论和磋商，任命我为本项目的项目经理，主导本次项目的的项目管理，本项目工期 1 年，通过该项目的实施，实现该公司，从生产下线、运输、仓储、园区管理，销售的全链条的信息化，改项目已于 2018 年 12 月通过业主方的验收，获得用户大中华区总部的一致好评，本文将结合作者的实际经验,以该项目为

例，讨论信息系统建设过程中的范围管理，主要从以下方面阐述：规划范围管理，收集需求，定义范围，创建WBS,确认范围，控制范围等六个方面进行本文的展开。

正文

2017年12月，我作为项目经理参与了日化消费品中央仓供应链信息化项目，项目总投资600万，项目工期一年，通过该项目的实施，将实现该企业整个供应链体系的信息化，提高信息传递的准确率，及实现仓配一体化，提高供应链的操作效率，同时提高仓库出入仓效率及库容率。该系统采用JAVA开发语言，使用springMVC的框架，其中仓库系统使用oracle10,运输系统采用MYSQL数据库，接口采用WEBSERVICE的接口模式，实现整个系统集成，服务器分为数据库服务器及应用服务器，采用本地部署及公有云部署相结合的方式进行部署，其中仓库管理系统WMS及园区管理系统采用本地机房部署，TMS系统采用云部署方案，通过不同的应用场景采用不同的部署方式，既保证系统的稳定可靠，又保证整个系统成本可控。

由于本项目涉及到客户中央仓模式的升级及模式创新，其中该公司采用类似模式在其他国家试点失败的前提下，这次项目的实施显得尤为重要，本次项目涉及的业务范围广，供应链条长，业务系统多。因此，在本项目中项目范围管理显得尤为重要，我作为项目经理特别除了对其余管理领域进行克制恪守的管理外，特别对项目范围管理从如下几个方面进行了管理。

1、规划范围管理

屈为多年项目管理经验的老鸟，深知规划范围管理的重要性，凡事先规划后实施，确保方向走不偏，根据项目管理计划安排，召开项目干系人及项目组成员会议制定初步的需求管理计划，通过查找类似项目的组织过程资产，找到该客户其他区域类似本项目的要求及产出物，明确项目的边界及范围作为重中之重，通过几轮的小组会议制定初步的范围管理计划和需求管理计划，找到客户中的资深的业务专家以及我司PMO办公室的业务专家进行咨询和论证，根据他们的建议再次修改范围管理计划及需求管理计划，最终完成一份详细的科学的可供执行的，范围管理计划及需求管理计划，为下一步的工作打下坚实的基础。

2、收集需求

只有计划没有执行，就是纸上谈兵，根据执行的范围管理计划及需求管理计划，及干系人登记册，我项目小组成员采用访谈的形式进行初步的需求调研，调研的范围，主要有，客户生产一线人员及基层管理人员进行大范围的访谈，及中高层项目干系人进行访谈，形成第一版本的需求，然后通过焦点小组的形式将项目选定的干系人和主题专家集中在一线，针对他们提出的建议及期望的成果进行讨论，最终达成初步共识，我司实施人员整理各自的意见形成一份需求，最终根据各自意见，形成一份需求分析文件及需求跟踪矩阵。

3、定义范围

每个项目干系人都有自己关注点及相关事项，有的相关干系人的意见甚至相左，这么大的项目如果不定义清楚项目，将会导致项目范围蔓延和边界不清晰的问题，最终导致项目延期或者失败，因此定义范围尤为重要，根据初步产生的需求文件，项目章程，范围管理计划及组织过程资产，邀请客户方的关键干系人及业务专家、种子客户进行产品分析，通过产品分级，系统分析，备选方案选择等方式对TMS、园区管理，邮等系统的范围进行定义，确认项目的主要业务流程及处理逻辑及系统之间的关联要求，最终输出项目范围说明书，并要求相关人员进行签字确认，主要进行产品范围的描述及验收标准的定义及可交付成果，项目中临时增加需求的除外责任。通过项目范围说明书的输出，后期的范围，沟通及变更的基础就有了，同时以为后续工作的开展打下坚实的基础。

4、创建WBS

范围确定后，就需要考虑项目的落地实施，创建WBS,将项目分解成可交付成果及易于管理的工作包，根据项目的属性和要求将项目分解为WMS,TMS,园区管理三个子项目，通过全员参与制定整个项目WBS分析，关键里程碑及分级到3天一个工作包，便于进行项目的控制和开展，同时配套WBS词典，通过配套文件实现项目的分解与控制，保证整个分解覆盖到项目开展的各个环节，最后邀请整个项目组成员及项目干系人进行评审，通过大家新一轮的讨论最终通过整个WBS分解，本次WBS明确和准确的说明了项目范围，清楚的定义项目的边界，为后期的开展提供重要支撑。

5、确认范围

确认范围一直贯穿项目的始终，无论是需求文件及需求范围说明书及项目管理计划均需要进行确认，确保

项目能够在约定的范围内进行,避免项目有遗漏和缺失,同时通过单个子项目的确认可提高效率 and 确认的时间,比如 TMS 项目通过项目干系人手册,与项目的相关的人员进行初步沟通后!召开项目范围确认会议,很快达成共识,也减少后期变更的频率及诉求。

在 TMS 项目分阶段完成后,根据可交付成果及明确的测试报告,用户手册等内容,客户方先对 TMS 进行范围确认及初步子项目的验收,通过这种方式我也顺利实现邮、园区项目的验收测试,最终完成项目的整个项目的测试验收。因此对于项目范围的确认至关重要,需要在项目的各个阶段进行范围的确认,避免项目验收时出现大的偏差,导致项目无法验收出现延期。

6、控制范围

整个项目进展的过程中,对于控制范围特别重要,如果范围失控,将导致范围蔓延,无法按时完成项目的交付,在此次项目过程中也出现过客户紧急需求要求对项目进行变更,我接到客户方经理的通知,客户方美国总部人员将来现场视察项目的进展情况及物流仓库的建设情况,需要园区项目能够提前完工,我根据和项目计划的比对,发现比原有计划提前两周完成,考虑到客户诉求的紧迫性,进行变更控制流程,将园区显示大屏提前安装,通过人员加班加点的工作和调试,园区系统可以正常使用,同时能够按照客户要求动态显示欢迎词,客户非常满意,对我项目组成员进行一次邮件发通知嘉奖,同时根据这次变更后最终还是按时完成整个项目/整个项目收到客户的一致好评。

经过一年的努力最终项目按时完成了验收,也达到客户的预期目标,同时解决客户从生产,运输,仓储,园区管理的信息化协同的问题,提高了信息传递的及时性,也提高仓库的操作效率,也完成了客户的紧急的接待任务,取得了客户的一致好评,整个项目的成果,得益于我的有效的项目范围管理,项目中也存在着不足,比方说客户的临时接待任务的变更,需要及时安装园区大屏,由于设备没有到位,最终通过我和供应商的多次沟通最终将其公司的安全库存进行紧急调拨,满足我司项目需求,经过我的努力满足客户的变革,没有对项目产生大的影响,在后续的工作中,我仍然需要继续学习,为整个行业的信息化服务做出应有的贡献。

范围管理范文 14

摘要:

2018 年 2 月我作为项目经理负责了某市第三人民医院数据集成平台的建设。该项目投资 400 万元人民币。建设工期为 1 年。通过该项目建设,实现医院各业务系统互联互通和数据的高度共享,从而打破信息壁垒。在提高各业务系统集成效率,减少系统接口成本的同时,使得医疗大数据的分析和挖掘成为了可能。以及为下一步智慧医院和市区县乡四级联动的医联体的建设提供了坚实技术保障。2019 年 2 月,该项目顺利通过院方验收,在赢得院方好评的同时,该项目也成为当地医疗信息化行业的标杆项目。本文结合作者实践经验,以该项目为例,重点论述了信息系统建设工作中的范围管理,从规划范围管理、收集需求、定义范围、创建 WBS、范围确认、范围控制六个典型过程进行论述。

正文:

一个完善的医院信息系统通常由上百个子系统构成,牵扯众多专业领域。医院信息化能够取得成功必须保证各个系统的有效集成及数据的高度共享。然而这些系统随着医院发展需求逐步建设的,他们来源于不同厂家,基于不同的技术。缺乏统一的数据交换标准。这些系统的集成整合已经逐步成为医院数字化发展亟待解决的问题。某市第三人民医院决定启动数据集成平台系统的建设。项目采用公开招标的方式,该工程被医院列为重点项目。2017 年 2 月,我公司中标了该数据集成平台项目,我作为项目经理负责了该项目的建设。该项目建设金额为 400 万人民币,项目建设工期为 1 年,该项目旨在通过建设一个标准的数据集成平台,扫清医院数字化发展的主要障碍。该平台以 dicom、hl7 等国际标准为基础,制定覆盖所有医疗业务流程的系统集成规范。开发基于规范的系统集成平台。为遗留的、当前的以及将来的系统提供一个统一且标准的数据交换和工作协同的平台。为系统间的整合、集成和扩展提供有力保障。该系统采用浏览器、web 服务器、应用服务器、数据库服务器四层 j2ee 架构。数据库服务器采用 Oracle12c,应用服务器采用 weblogic12x,界面采用 jspajax 等技术,开发语言使用 JAVA,服务器采用的是 IBMSYSTEMX 系列服务器。操作系统采用的是微软 windowsserver2018o 核心组件包括数据交换引擎、安全管理、系统管理、数据管理、Web 服务管理以及 WebService 接口。该项目投资大,工期长,时

间紧，干系人较多，属于一个大型项目，我用了项目型的组织架构，我从各职能部门抽调骨干人员，组建了项目团队。项目组成员包括 1 名项目经理，2 名质量控制人员，1 名技术负责人，10 名程序员，1 名算法专家，1 名配置管理员，2 名测试人员，共计 18 人；团队中除了一名测试人员和一名程序员，都有项目经验。

在信息系统建设工作中，我除了在传统的质量、成本、进度等方面严格管理外，我还特别对范围管理非常重视。实施科学的范围管理对项目的成功具有至关重要的意义，下面以该项目为例，从项目的规划范围管理、收集需求、定义范围、创建 WBS、范围确认、范围控制六个典型过程进行论述。

1、规划范围管理

计划是项目实施的基础，我们根据项目管理计划的要求，并借鉴了以前项目的经验。利用公司模板，召集项目组成员及项目干系人召开了规划会议。在全体参与下制定了一份详尽的、科学的范围管理计划，用于指导项目如何收集需求、定义范围、创建 WBS、确认和控制范围。

2、收集需求

需求是龙头，是做项目管理的基础，没有需求，项目就无从谈起，因此我们将通过用户访谈的方式获得用户的需求。我带领项目团队成员根据需求管理计划、干系人登记册准备资料，然后带领我的项目团队成员深入到甲方现场，与甲方相关人员进行访谈，经过了一周时间的调研，我们获取了用户的需求，并编制了需求规格说明书。同甲方、监理单位和相关的厂家召开了需求评审会，并一一确认需求。命方单位领导要求系统页面美观、系统可靠性和易用性，我们作了一一详细的补充，并与甲方领导确认需求基线，取得了甲方领导在需求规格说明书签字确认，为后期的项目管理奠定了基础。

3、定义范围

没有范围就谈不上项目的开始和结束，也谈不上项目的预算控制，其他一切的管理就无从谈起。范围定义最重要的任务就是详细定义项目的范围边界，范围边界是应该做的工作和不需要进行的工作的分界线。在项目的初期我组织召开了主题为“项目工作界定”的会议。会议邀请业务专家、技术专家和其它的关键干系人，会议上业务专家首先介绍了业务流程及各个流程的操作步骤，其次是各技术专家对业务专家提出的业务流程进行分析和实现。我们通过与项目干系人多次沟通后就产品范围描述、项目的可交付物、验收标准、项目的约束条件、假设条件、除外责任等一系列描述达成一致意见，并形成书面的详细的项目范围说明书。

4、创建工作分解结构（WBS）

我们根据本项目的详细范围说明书和范围管理计划进行自顶而下分解 WBS。将项目可交付成果和项目工作分解成较小的、更易于管理的组件的过程，我们以项目生命周期的各个阶段为工作分解结构的第一层，即需求定义、设计、编码、测试、验收作为第一层，把第一层中项目具体内容在第二层继续进行分解。例如设计分解为概要设计和详细设计。对于分解的详细程度我们也制定了一套规则，我们将工作包分到一个人两周内完成的工作量，WBS 必须面向可交付成果，每个组成要素是能够恰当地编制进度和预算和进行项目管理工作。然后跟甲方一起确定范围基线，并签字确认。

5、确认范围

项目范围确认是对已完成项目范围正式确认的过程。项目可交付成果及功能模块开发出来之后，我要求项目组内部进行评审及测试，通过后。将交付物给甲方签字确认验收。客户没有通过验收的我们也要详细记录原因，以备分析检查。我们确认的方式有里程碑会议、第三方评审等。

6、控制范围

在项目的实施过程中，项目的范围难免会因为很多因素导致项目范围变更，如何有效地控制项目的范围变更，防止需求蔓延，确保项目范围按时完成，我们做了以下二点控制：（1）防止需求蔓延：对项目的需求进行管理，正视和尊重客户需求，并引导客户需求；三是制定需求变更的流程，并成立 CCB；只有经过变更流程审批的需求才能进行，即使在有需求不得不修改，也要让客户明确任何需求的变更都有代价的。（2）项目整体变更控制：整体变更控制是项目生命周期内对项目变更进行识别、分析和管理工作，贯穿项目的整个过程，也是项目经理的一项重要工作。由于该项目功能多、涉及面广、干系人众多，所以变更在所难免，于是成立了变更控制委员会（CCB），CCB 由甲方领导人、我方领导人和监理单位项目总监。在 2018 年 5 月初时，甲方负责人提出要求系统实现手机端登录，向 CCB 提出变更请求，我与团队对变更进行影响分析沟通，并得到团队的支持，我们每周三和五加班赶工，能够在交付前完成，得到 CCB 审批，并与甲方签订补充合同，

在整个项目阶段中，我们还采用不定期检查和代码走查方式，来确保项目的进度和质量。每周五，我都会组织关键用户召开会议，对本周的范围落实、进度和质量情况进行汇报总结，对目前阶段存在的问题进行分析、及提出有效的解决方案。

经过我们团队的不懈努力，本项目终于 2019 月 2 月通过了甲方验收，并得到一致好评。回顾该项目的范围管理过程，主要存在以下问题：

1、在试运行一个月后，用户访问量过多，从而导致服务器负载过大，我们采用了多台服务器分发负载有效解决问题。

2、对项目干系人分析不到位，项目的管理过程中注重了向甲方和监理相关干系人的汇报，忽视了相关厂家负责人，造成项目需求获取不全面，我们及时发现了这一问题，得以及时改正。

项目的成功上线，实现了医院业务系统之间的互联互通，消除了信息孤岛。使医院各业务系统之间的数据实现了充分的实时的共享。同时可以在平台进行统一的数据分析和挖掘。为实现医院信息化提供支持。在以后工作中，我将不断学习和思考，提高个人的项目管理能力，力争对国家信息化作出贡献。

范围管理范文 15

摘要：

2018 年 3 月，我作为项目经理参加了 XX 省河长办河湖长制地理信息管理系统建设，该项目投资 800 万人民币，建设工期为 1 年，通过该项目的建设，实现河湖管理工作的多级联动、互联互通，同时对水体污染进行综合防治，有效的加强对污染源的管理和水功能区的限制纳污；另一方面通过对水体及涉水污染事件的预警或告警，及时发现问题，把影响生态环境的问题尽早消除，尽可能降低水体污染对人民群众的生产生活带来的危害。该项目于 2019 年 3 月，顺利通过了业主方的验收，赢得了用户的好评。本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论信息系统项目建设过程中的范围管理，主要从以下几个方面进行了阐述：规划范围管理、收集需求、定义范围、创建 WBS、确认范围、控制范围。

正文：

2018 年 3 月，我作为项目经理参加了 XX 省河长办河湖长制地理信息管理系统建设，该项目投资 800 万元人民币，建设工期为 1 年，通过该项目的建设，实现河湖管理工作的多级联动、互联互通，同时对水体污染进行综合防治，有效的加强对污染源的管理和水功能区的限制纳污；另一方面通过对水体及涉水污染事件的预警或告警，及时发现问题，把影响生态环境的问题尽早消除，尽可能降低水体污染对人民群众的生产生活带来的危害。该系统统一采用 JAVA 语言开发，并运用到 J2EE 标准中间件体系结构，系统数据库采用 Oracle 数据库，结合本平台的建设需要信息资源的共享和系统之间的互操作，因此采用易交互、易扩展、可复用的面向服务的技术架构，通过运用虚拟化、云计算等技术，使用 Openstack 云平台软件构建统一的基础设施资源池，以便于动态可扩展的满足业务需求，为当前或未来各类水利信息化业务应用提供基础设施服务。该系统运用到的集成技术主要有基于 CTI 的通信集成技术、基于 WebServices 的接口集成技术，且遵循 XML 标准的数据交换。本系统建设省级河湖长制基础设施云，应用系统将实现云端部署，通过对接省信息中心统一门户和统一用户认证系统，构建基于云端的省、市、县、乡、村五级河湖长制管理信息平台。

由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核，因此，在本项目中范围管理尤其重要，在本项目中，我作为项目经理特别除了对其余管理领域进行克制恪守的管理外，特别对范围管理从如下几个方面进行了管理。

1、规划范围管理

作为一名项目经理，在作任何事情开始时，都需要有一个规划，对于本项目的范围管理来说，首先需要制定一个合理而有效的范围管理计划，制定该计划的依据是基于项目管理计划、项目章程等文件，在制定过程中采用会议的方式，组织我们团队全体成员共同编制完成了该项目的范围管理计划，其主要内容包括如何进行项目范围边界及用户需求的收集、如何根据范围进行工作结构的分解、以及后续管理过程中如何根据范围管理计划进行项目范围的监督与控制等工作。

项目范围管理是衡量一个项目能否成功的关键标准，它能明确项目的范围边界、目标，以及项目的预期可交付成果，因此能够提供对项目进度、成本、资源估算的以及，同时保证项目不偏离轨道，是项目控制的一个重要保障。

2、收集需求

基于范围管理计划，接下来需要进行需求的收集，需求的类型主要包括业务需求、用户需求、系统需求等，系统需求又可分为功能性需求、非功能性需求以及相关的接口与约束条件，我们采用了原型的方式进行需求的收集，该过程输出主要有需求文件等，在输出需求文件的过程中我们组织了客户、项目团队成员、公司领导、CCB 等人共同对需求文件进行了评审，评审过程中对系统的安全性提出了疑问，导致评审未通过，后期我们讨论通过将系统部署在水利专网解决了该问题，并对需求文件进行相应的修改，再次组织相关人员参加需求评审，最后给需求文件通过评审，客户也对文件进行的签字确认。

3、定义范围

定义范围是制定项目和产品详细描述的过程，其主要作用是依据所收集的需求及文件，明确哪些需求将包含在项目范围内，哪些将排除在项目范围外，从而明确产品、服务或成功的边界。在定义范围的过程中采用的工具、技术和方法主要是产品分析的技术。通过详细的分析，最终在该过程的产出文件是项目范围管理说明书，该说明书主要包括项目的目标、产品范围、可交付成果、验收标准、项目的约束条件、项目的假设、项目文件的更新等内容。

项目范围说明书的编制，对项目成功至关重要，因为范围说明书是沟通的基础，它表明项目干系人之间就项目范围达成共识；同时还是变更的基础，项目范围说明书为评价变更请求或工作是否超出项目边界提供基准。

4、创建 WBS

在范围说明书的基础上进行工作结构的分解工作，该过程采用的工具是分解的方法，在分解过程中需要遵循的原则有，第一，每一层都需要保证项目的完整性；第二，相同工作层的工作单元性质应该保持一致；第三，一个工作单元职能属于一个上层工作单元，避免出现交叉现象；第四，需要遵循 8/80 的原则进行分解，第五，应包括项目管理工作，以及外包出去的工作等。

创建 WBS 过程结束后输出的是范围的基准，对项目范围管理形成了一个统一的基准，并由配置管理员纳入配置库进行管理。

5、确认范围

确认范围是与客户一起进行交付成果的检查，依据是核实的可交付成果，采用的工具是检查、审查等方法，最终通过确认后产出的是验收的可交付成果，确认范围的步骤是首先明确范围确认的时间，接着识别范围确认需求的投入，其次是确认范围可被接受的标准，然后是明确范围确认会议的组织步骤，最后是组织范围确认会议。

通常在范围确认前需要先进行质量控制，也可同时进行，质量控制是内部进行，强调的是可交付成果的正确性，而范围确认通常在阶段末进行，强调的可交付成果是否被客户接受和认可。

6、控制范围

控制范围主要是按照事先制定的范围管理计划进行范围的控制，输入有工作绩效数据，我们采用的工具和技术是偏差分析，主要是根据范围基准进行各项工作的偏差分析，最后产出的是变更请求、组织过程资产更新等。针对需求的变更我们需要执行相应的变更控制流程，主要步骤如下：第一，变更申请的提出，第二、变更申请的初步审查，第三，变更方案的论证，第四，变更委员会对变更的评估和审批，第五，将变更结果通知相关的干系人，第六，组织开展实施批准的变更，第七，对变更进行监控与管理，第八，判断变更后是否纳入正常的轨迹。

经过我们整个项目团队的不懈努力，历时 1 年，本项目终于于 2019 年 3 月，顺利通过了业主方组织的验收，得到业主的好评，为用户解决了河湖水源污染的预防与控制、信息孤岛、数据不能及时收集、处理、转发共享的难题，实现了对河湖水质水环境的动态监测监管，实现河湖名录、一河一策、一河一档等基础数据、涉河工程、水域岸线管理，还可通过建立的实时、公开、高效的信息化平台，将日常巡查、问题督办、情况通报、责任落实等纳入其中提高工作效能，接受社会监督。本项目的成功得益于我成功的范围管理。当然在本项目中，还有一些不足之处，比如在项目实施过程中，由于项目组 1 名成员因为自身原因突然离职，导致项目建设中出现一些小问题，还有，采购的货物没有及时送到，导致项目的进度出现些许异常，不过，经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。在后续工作的学习和工作中，我将不断的努力学习，多和同行专家进行交流，提升自己的业务与管理水平片力争为我国的信息化建设做出自己的努力。

范围管理范文 16

摘要

2018 年 2 月,我参加了某某省某某市某某医院全面信息化项目的开爱,担任该项目的项目经理。该项目投资 500 万,建设工期壹年,该项目是为了整合该医院已有信息资源,实现该医院“人财物”、“医教研”、“护药技”管理的科学化、规范化、精细化,通过建立财务、业务一体化的管理平台,实现院内人、财、物的统筹规划、合理应用,打破信息孤岛,实现信息共享、加强内部管控,全面提升医院的经济效益和社会效益,增强医院的可持续发展能力和行业竞争力。该项目分为运营管理系统、财务和业务集成系统、物流管理系统、固定资产管理系统、人力资源管理系统五大系统。本文结合作者的实践,以该医院全面信息化项目为例,根据信息系统项目的范围管理,主要从规划范围管理、收集需求、定义范围、创建 WBS、确认范围、控制范围等方面论述了如何在项目实践中实施范围管理。

正文

随着医疗改革的进一步深入,医疗行业的市场竞争日趋激烈,医院从单一的技术质量、服务竞争转向全面综合的品牌竞争。新医改要求“以先进的信息技术进行财务管理,以压半个的全面预算管理、成本控制与绩效考核手动进行财务控制,进行经济效益分析,提高医院的管理水平提高医疗质量和工作效率,改进医疗服务,势在必行”。基于此,某某医院经过多方论证,于 2018 年实施医院全面信息化项目,我公司通过竞标成为该项目中标单位,负责该项目的承建工作,我在该项目中担任项目经理,该项目投资 500 万元,工期要求壹年。该项目包含软件信息系统及服务器工作站等硬件,服务器采用 IBM X3850,操作系统采用 WINDOWSSERVER2012.数据库采用 SQLSERVER2010,工作站采用联想扬天系列,软件部分分为运营管理系统、财务和业务集成系统、物流管理系统、固定资产管理系统、人力资源管理系统五大系统。

对于这样一个专业性强、作业面广、周期长、复杂度高的项目,作为项目经理的我深知各种不确定因素都会导致项目范围发生变化,范围一旦发生变化就有可能引起成本、进度、质量一系列的变化,增加项目风险,为保证项目的顺利完成,如何有效的进行范围管理,成为项目管理的关键因素。以下是在本项目中我在范围管理方面所做的工作以及总结的经验:

1、规划范围管理

项目启动以后,我即与项目组和各干系人一起,依据项目管理计划和项目章程,邀请了医疗行业相关的专家参与座谈会,大家集思广益,制定了范围管理计划。该管理计划确认了如何制定项目范围说明书,如何创建 WBS,等一系列问题。

2、收集需求

对于医疗信息系统来说,使用者无疑是最好的专家。我依据项目范围管理计划,带来项目团队,通过问卷调查、访谈各科室专家,组织多次研讨会,参照国内其他软件厂商的设计案例,做了该项目的需求跟踪矩阵,对该项目做了需求分析。

3、定义范围

依据范围管理计划和项目的需求文件,我组织了医疗专家和信息系统行业的专家对我们前期提交的需求文件进行了分析研判,最终确定了本项目的范围说明书,确定了本项目的目标和描述了本项目的范围以及交付物、验收标准等,并对项目文件进行了更新。

4、创建 WBS

依据范围说明书,我组织项目团队依据 8/80 原则、一个工作单元只能从属于某个上层单元,避免交叉从属,对该项目进行了分解,分为运营管理系统、财务和业务集成系统、物流管理系统、固定资产管理系统、人力资源管理系统以及采购硬件设备六大系统,其实硬件设备部分需要外购,我特意关注了该部分外部供应商的供货周期,以免到时候因为硬件到货拖延引起延误,

5、范围确认

2018 年 8 月,硬件设备供应商按计划把服务器供应到位,我带领项目团队及干系人依据范围说明书对服务器进行了检查,服务器硬件符合项目要求,但同时发现供应商所供服务器的操作系统为 SERVER2008,这个版本会和本项目的信息系统存在兼容性问题,不符合项目要求的 SERVER2012 版本,我要求供应商对操作系统进行

6、控制范围

范围控制对项目非常重要。如果不加控制, 就会引起范围蔓延, 充分利用范围跟踪矩阵对范围进行跟踪和回溯, 不该做的部分不要做, 需求分析没有的不用多做, 防止镀金, 需求分析有的不能少做, 防止漏做。

经过项目组 12 个月的共同努力, 本项目最终提前 10 天完工, 于 2019 年 3 月顺利通过验收。某某医院信息系统受到该医院及行业的一致好评, 此项目也作为我公司信息系统的样板项目工程在某某市进行推广。在项目结束后, 我司将本项目的相关文档进行整理归类, 作为成功案例, 形成本公司组织过程资产。在此项目中, 作为项目经理的我通过之前学习的理论, 结合项目的实际环境, 对范围管理有了一个充分的认识, 也为日后项目工作积累了经验。在项目过程中, 我项目部一名技术工程师因疏忽, 少做了一个药品验收入库动作, 对项目进展造成了一定影响, 这在当初的识别中未曾注意到。在今后的工作中, 尚需要继续加强项目管理的持续学习与改进工作, 为祖国信息现代化建设增砖添瓦!



扫一扫 微信扫码做题
加关注
抢先学
早拿证

范围管理范文 17

2017 年 6 月, 我参加某集团 ERP 项目建设工作, 作为项目经理负责项目的整体规划、分析设计、组织实施与管理控制等全面管理工作。该项目总投资 1200 万元, 以 ERP 知名软件 SAP/R3 为核心, 结合企业的行业特点打造 ERP 运营管理系统, 功能包括财务与成本、物资管理、工程管理、销售管理共 4 个管理模块。经过 1 年的项目建设, 最终通过业主方的验收上线, 运行至今状况良好, 取得了用户的一致好评, 使项目获得圆满成功。本文结合我的项目实践, 探讨了信息系统项目建设过程中的范围管理, 主要包括: 规划范围管理、收集需求、定义范围、创建 WBS、确认范围、控制范围等内容, 有效提高了范围管理水平, 满足了项目干系人需求和期望。最后总结了本次项目管理的不足和取得的经验教训。

正文

某集团为了支撑集团整体业务架构, 通过打造以 ERP 为核心的集团管控平台建设, 达到提升业务管控力度与效率的目标, 于 2017 年 6 月 6 日正式启动此项目。我公司中标该项目, 金额为 1200 万元, 建设工期为 1 年, 我以项目经理的角色负责项目的全面管理工作, 历时一年于 2018 年 6 月通过客户方的验收。

该项目以 ERP 业内知名软件 SAP/R3 为核心, 根据该企业的行业特点为其打造 ERP 运营管理系统, 功能覆盖财务与成本 (FICO)、物资 (MM)、工程 (PS)、销售 (SD) 4 个管理模块。通过该项目的建设, 统一基础数据的管理, 规范业务流程, 实现了跨部门、跨模块间业务流程的流转、集成和管理信息的共享, 达到了企业纵向管理一体化、横向信息集成化的目标。该项目采用三层 C/S 体系结构客户端、Weblogic 应用服务器和 Oracle11g 数据库, 开发平台支持 J2EE 和 ABAP 编程语言, 支持各类平台的接口。SAPGUI 作为用户界面可移植运行于多种操作系统平台, 实施时采用三系统模型, 即开发系统、测试系统、生产系统。并通过 VSS 管理项目各阶段文档资料, 作为后续查询、修改、跟踪、学习的依据。

该项目是一个综合性的系统工程项目, 涉及集团总部、4 个大区公司及其下属 23 家子公司, 在管理模式上存在较大差异, 各地区工作流程也不一致, 集成专业多。由此可见该项目组织构成复杂、质量要求高、干系人面广人多、不可控因素多, 协调难度大。我将项目分为 FICO、MM、PS、SD、硬件集成部署、SAP 软件开发共 6 个项目小组, 分别委派组长进行管理, 明确其职责与权力。为了保证项目圆满完成, 我组建了强矩阵的项目组织结构, 通过有效的项目管理, 特别是出色的项目范围管理, 带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效, 取得了项目的成功。下面分别从规划范围管理、收集需求、定义范围、创建 WBS、确认范围、控制范围 6 个方面重点阐述项目范围管理。

1、规划范围管理

凡事预则立, 不预则废。进行项目的范围管理也是如此。项目启动后不久, 在了解项目初步范围的基础上, 我们制定了一个大致的《项目管理计划》, 并在此计划下, 依据该项目的章程和初步范围, 制定了《项目范围管理计划》(初稿), 为范围管理的后续过程提供指南和依据。大致内容是: 范围如何定义、确认和控制, 以及如何

2、收集需求

在收集需求过程中，我们主要采用访谈、会议、问卷调查和原型法展示相结合的需求调研方法。初期我们主要采用访谈和会议的形式，各小组根据各模块的业务特点分别与一线科员进行深入交流，了解他们的工作过程、存在问题以及他们对未来系统的期望等，每个地方驻点一周后要提交一份调研报告，每周一早上项目组人员召开碰头会，总结和交流需求调研情况，汇总形成需求调研报告，待第一轮调研结束后，我们形成了《项目范围说明书（1.0版）》，并在此基础上开发人员开发出系统原型，再向客户方关键用户和系统未来使用人员进行演示，进行第二轮需求调研，这次调研客户表现了较高的积极性，提出了很多建设性的意见，我们汇总这些意见后，形成了《项目范围说明书（2.0版）》。

3、定义范围

根据 2.0 版范围说明书，我再次组织原型开发和客户调研，如此多轮之后客户基本定下系统需求，建设方领导对范围说明书进行签字确认，后续如有变更严格按照变更控制流程对其进行管理。同时，我们也编制了一份《系统需求规格说明书》，作为项目组内部设计及后续开发、测试等依据。在《项目范围说明书》中我们以客户能懂的语言描述了产品范围、系统要实现的功能、需要提交的交付成果、项目验收标准、约束假设条件和进度里程碑等。另外，我们对系统不实现哪些功能、不提交哪些交付物也进行了明确说明，有助于管理干系人的期望。

4、创建 WBS

创建 WBS 是一项非常重要的工作，好的 WBS 能使得原来看起来非常笼统、模糊的项目目标一下子清晰起来，使得项目管理有依据，项目团队工作目标更清晰。由于创建 WBS 涉及到将要开展的具体工作，而将来要做这些工作的项目成员最有发言权，因此我让大家都参与到创建 WBS 的工作中。实践证明，这样做既符合后续工作实际情况，又能得到他们最大程度的认同。我们通过分解和专家判断的相结合的方法创建 WBS，遵循如下原则：在各层次上都保证项目的完整性；必选是面向可交付成果的；一个工作单元只从属于一个上层工作单元；工作单元应便于进行进度和成本控制；工作包一般不大于 80 小时；采用滚动规划法，不求一次把所有工作包都分解出来。对于 WBS 中工作单元的细节信息，我们在 WBS 字典中加以描述。在这一过程中，我们发现《项目范围说明书》中存在较多不明确的方面，通过 WBS 分解而得到明确，同时也确定了项目范围基准。

5、确认范围

项目可交付成果、子功能被开发出来之后，我们项目组内部先对其进行评审和测试，通过后，把这些成果交付给客户，和客户一道按范围基准、质量标准等要求进行范围确认（即验收）。由于该项目范围广、功能点多，在里程碑点一般举行较为正式的会议，非里程碑点一般通过当面交流的方式，虽然这样做增加了不少工作量，但对于最后一次性通过竣工验收非常有利。

6、控制范围

控制范围是指监督项目的范围状态、管理范围变更的过程。该项目用户范围广、功能多的特点决定了该项目在开发过程中避免不了范围变更。在项目一开始我就很清楚，如果不做好范围的控制，该项目就很难在合同规定的时间内完成，预算也必然超支，所以项目一开始我就高度重视范围的控制工作。首先，我在与客户签订的合同上下功夫，将经过客户方确认的《项目范围说明书》作为合同的附件附上，同时在合同正文上明确范围变更控制委员会（CCB）的组成人员、审批权限及变更控制流程。果然，在项目过程中，不断有新的需求要添加进去，我让他们都提交书面申请，经过 CCB 分析、评估变更影响，审核是否进行变更，将批准后实施的变更录入变更信息库，上传到 VSS 中，作为后续修改、跟踪、查询的依据。

通过有效的范围管理，经过 1 年的紧张建设，项目与 2018 年 6 月 1 日成功全面上线运行，并顺利通过用户的验收，至今运行良好，得到了用户的高度评价。总结整个项目的实践过程得出以下 4 条重要经验：（1）重视项目的调研，充分了解项目需求与范围；（2）项目经理一定要把《项目范围说明书》做细做实，要把不应该包括在项目范围之内的工作描述得更细一点，才能使得范围真正受控；（3）树立正确的思想，采用适当的方法、遵循一定的流程，严格按照范围管理的要求做工作；（4）建立问题跟踪机制，对每个阶段的问题进行记录和跟踪，将每个问题落实到具体负责人。当然，仍然存在一些不足：（1）对资源冲突估计不足，项目实施过程中模块有位人员家中变故离职，造成他负责的工作延误一周，在领导的支持下没有对进度造成影响；（2）对项目干系人分析不到位，忽视了部分科室的业务骨干，造成系统需求获取不全面，幸好及时发现了这一问题，得以

及时改正。在以后的工作中，我要不断提升自己的业务和管理水平，形成组织过程资产，更好地完成项目的管理工作。

范围管理范文 18

摘要

2015 年 8 月，我有幸作为项目经理参加了 XX 市不动产统一登记系统集成项目建设工作。该项目总投资人民币 1800 万元，建设周期 1 年。通过该项目建设，实现了全市不动产登记市县一体化系统的部署，为全市提供统一的不动产登记、信息发布和查询服务、数据资源共享和交换服务、大数据分析服务。2016 年 7 月，经过团队成员 12 个月的共同努力，顺利通过了业主和各方专家的验收，获得了各方的一致好评，市县一体化模式和不动产登记系统被省厅推广到全省。本文以此项目为例，讨论了项目范围管理在实际项目中的重要性，论述了规划范围管理、收集需求、定义范围、制定工作分解结构、确认范围、控制范围这六个范围管理子过程。最后总结分析项目范围管理的成功经验，以及项目存在的不足和改进措施。

正文

根据省国土资源厅的总体部署，XX 市决定于 2015 年 8 月开始全市不动产登记系统建设，要求在 2016 年 8 月 1 日全市实现“颁发新证，停发旧证”，实现全市范围的登记机构、登记依据、登记簿册、信息平台“四统一”的目标。该项目投资人民币 1800 万元，其中 200 万元为硬件设备费用，300 万元为不动产登记系统软件费用，300 万元为市本级原有房屋登记数据、土地登记数据、林业登记数据的分析、整理、入库费用，1000 万元为下辖 6 个县的原有房屋登记数据、土地登记数据、林业登记数据的分析、整理、入库费用。

义州·县 2 区，鉴于各县国土资源局和区分局技术力量薄弱，难以完成不动产登记系统的研发，维护和数据处理、入库工作，市局经过多方考察和征求意见，决定采取全市一体化的方式实现不动产统一登记。在市局信息中心机房部署主登记系统，在距市局中心机房 100 公里的 YY 县局机房部署备份登记系统，二个机房通过电信 1000M 光纤专线联通，实现应用级的系统备份。各县区通过电信 100M 光纤接入市中心机房，以 B/S 方式访问应用服务器和数据服务器，实现统一登记、统一信息发布、统一收费标准、统一监督管理。通过数据交换服务接口，如 OGC 服务、WebService 服务等实现与房管、林业等各部门间业务数据的交换，访问包括登记数据库、空间数据库、档案资料库，城镇地籍数据库等专题在内的不动产登记数据库。

我公司在 2015 年 5 月中标该项目，我因具有较为丰富的项目管理经验，被任命为该项目的项目经理。由于不动产统一登记为全国性登记制度改革，从事多年项目管理工作的我深知，范围管理是我们能否顺利完成项目的关键。我将结合本项目，从如下几个方面对项目的整体管理进行介绍。

1、规划范围管理

所谓磨刀不误砍柴工，在正式进行范围管理工作之前，我利用本公司 PMO 发布的范围管理计划模板，结合该项目的实际情况对模板进行裁剪，选定了范围管理各子过程要进行的管理工作以及如何运用各项管理工具和技术，编制出了项目范围管理计划。为开展项目的范围管理提供了纲领性的文件。

2、收集需求

由于不动产系统以市县一体化的方式部署，项目干系人包括省国土资源厅相关人员、市本级不动产登记人员、县级不动产登记人员、房管和林业等相关数据访问单位、各级信息中心的工作人员。项目需求调查工作范围广、任务重、时间短，我将项目组人员分成几个组，分头到相关单位进行需求调研。各小组依据项目管理计划、需求管理计划、干系人管理计划，深入到各干系人单位采取问卷调查、关键人员访谈、引导式研讨会等形式收集需求，最终编制出了各方都认可的需求分析文件和需求跟踪矩阵，为该系统能够令各层用户满意并顺利验收打下了坚实的基础。

3、范围定义

所谓范围定义就是将项目的目标、需求、边界、可交付成果等信息全部细化明确出来，定义出项目的完整范围，并且让项目的各方干系人共同确认。因此我以项目初期编制出的项目章程、需求文件和项目范围管理计划为基础，邀请业主、监理和项目团队成员共同开了一个引导式研讨会。该会议以我作为主持人，针对系统功能要求、工作界面等方面的细节问题进行讨论。当讨论比较激烈并偏离主题时，我便加以干预缓和气氛并将话题拉回主题，最终各方针对本项目的范围达成了一致意见。我又以该会议的会议纪要为准细化、更新了初步范

围说明书，编制出了详细的范围说明书。并让各方负责人签字确认，为制定工作分解结构做好了准备。

4、制定工作分解结构

工作分解结构（简称 WBS）是将项目可交付成果和项目工作分解成较小的、更易于管理的组件的过程，其主要作用是对所要交付的内容提供一个结构化的视图。当所有的底层单元（即工作包）全部完成时，也就标志着项目范围的全部完成。我带领项目团队，以项目范围说明书和项目管理计划为基础，将本项目的可交付成果即不动产登记系统按项目的生命周期进行分解，分成设计、集成、内部测试、部署、现场测试五个部分，再分解出责任人明确、可定量检查、便于计划管理的工作包。最终形成了一份直观的树形 WBS，并将细节进行记录，形成了 WBS 字典。之后我将项目范围说明书、WBS、WBS 字典交予项目发起人、业主、监理等干系人进行确认后，确定出了本项目的范围基准，并纳入项目管理计划之中，为范围的监控做好了准备。

5、范围确认

范围确认工作就是对项目可交付成果同业主、监理等各方一同进行验收工作。另外在进行范围确认之前我会先进行内部测试工作既质量控制工作，以确保系统的质量和客户的满意度。多年的项目管理经验告诉我，验收工作不能全部放在项目快要收尾时才进行，而是随着项目的开展、阶段可交付成果的完成，随时与客户进行验收工作，以减少项目范围的变更，确保项目的成功。在本项目房地登记模块、林权登记模块、承包经营权登记模块等主要模块开发的每个阶段，我都与业主、监理共同进行严格的测试，并对阶段可交付成果和项目范围进行确认。另外在整个项目的执行过程中，我还尽量参考了项目初期编制的需求跟踪矩阵。因此在测试时我还将每个需求对应的功能同该需求的提出人进行展示和确认，令业主方多个干系人感觉到自己的需求受到了重视，在验收的过程中也给予了更多的配合和支持。最终顺利完成了各阶段可交付成果的验收工作，完成范围确认后，我对 WBS 和 WBS 字典进行了更新。

6、范围控制

为了保证范围确认工作的顺利进行，就需要进行范围控制来防止可交付成果要求的随意改变。因此我以范围管理计划、范围基准和工作绩效信息为基础，通过偏差分析等手段进行纠偏纠错，严格变更管理流程，以保证范围受控。在项目中期，市局信息中心主任向我提出希望系统增加林业变更登记查询历史数据的功能。我则向其说明增加功能属于范围变更，并将事先准备好的变更申请模板交给他，方便其提出变更申请。之后我又针对该功能变更和团队技术成员进行分析，估算出该变更对工期、成本的影响，以及可能出现的风险。最后将该变更申请及影响分析提交到变更控制委员会，开会决定是否批准该变更申请。会中我说明由于林业登记信息系统尚不够普及，甲方事先没有考虑到历史数据的查询，完善的不动产统一登记系统中应该具有此功能，且实施这一变更对成本和进度的影响在可控范围内。经过 CCB 的讨论最终通过了该变更。

经过 12 个月团队成员的共同努力，项目在 2016 年 7 月顺利通过了业主以及各方专家的验收，获得了各方的一致好评，市县一体化的模式和我公司的不动产登记系统得以在全省进行推广。本项目的成功得益于我在本项目中成功的进行了范围管理，科学的运用了范围管理各阶段的工具技术和方法。但是在本项目中由于干系人多，需求不一，需求调查工期有拖延，后来通过并行工作得以解决，但部分成员抗压能力不强，状态和效率不高。在后续的工作中，我将努力学习项目管理知识，提升自己的业务和管理水平，力争为公司的强大和我国信息化建设做出自己的努力。

范围管理范文 19

摘要：

2017 年 6 月，我参加了 xx 银行 xx 省分行数据仓库项目，并担任项目的高级项目经理。项目工期 1 年，经费为 1000 万元。该项目通过抽取全省业务系统的数据，按照一定规则进行清洗、转换，最终加载入库存储，建立全省统一、完整、真实的数据资源环境，建立功能强大、扩展性强的数据处理环境，建立完善的数据管控体系，为报表加工、数据挖掘、监管报送和决策分析提供数据支撑。项目于 2018 年 6 月通过业主方的验收，得到了相关干系人的一致好评。该项目的成功得益于我成功的范围管理。本文以该项目为例，结合我的实际项目经验，讨论一下范围管理在项目管理中的重要作用，主要从制定范围管理计划、收集需求、定义范围、创建 WBS、确认范围和控制范围等六个方面进行阐述。

正文：

2017年6月,我作为项目经理参加了xx银行xx省分行的数据仓库项目。该项目工期为1年,经费为1000万元。通过该项目的建设,实现了全省数据的抽取和清洗,完成了全省数据统一的存储和管理,构建了企业级的数据仓库。向上为经营分析和管理决策提供了便捷的数据服务,向下强化了对源头数据的管控。在数据方面,整合了行内经营数据、管理数据和行外数据,实现了数据的共享使用,为行内各个业务条线和分支机构开展客户营销、产品设计、风险监控、分析报告、监管报送提供了数据支持;在功能方面,实现了数据采集、数据组织、数据检查、纠错补录、数据服务等功能;在应用支撑方面,基于拼接整合的数据,支撑了客户信息报送、客户分析挖掘、报表集中加工等各类管理决策和经营分析应用。

该项目采用B/S架构,采用J2EE+Oracle的设计架构。服务器采用华为2288H服务器,操作系统采用SUSE11企业版,数据库采用Oracle12C并做RAC,中间件采用IBMWebsphere并做集群,后台采用嵌入shell脚本的c程序。项目采用矩阵式组织结构,从各个职能部门抽取骨干组建专门的项目团队。其中,需求小组5人,开发小组20人,测试小组5人,实施小组8人,质量小组3人。

由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核,因此在该项目中,范围管理就显得尤为重要。除了对其他管理领域进行恪尽职守的管理外,尤其对项目的范围管理进行了以下六个方面的管理:

1、规划范围管理

在执行项目的开始,我组织项目组成员和其他项目干系人召开了项目会议,在会议上根据项目章程、项目管理计划,一起讨论并编制了项目范围管理计划和需求管理计划。其中,范围管理计划描述了如何定义、制定、监督、控制和确认项目的范围,用于指导项目的范围管理;需求管理计划描述如何分析、记录和管理项目和产品的需求。最后我邀请业主、相关领域的专家对范围管理计划进行了评审,作为今后开展范围管理的基础。

2、收集需求

收集需求是为了实现项目目标而确定、记录并管理项目干系人的需要和需求的过程。由于该项目干系人众多,需求也较多,我们根据需求管理计划,采用了访谈与问卷调查相结合的方法,从相关方获取了他们对于项目和产品的需求,最终形成了需求文件和需求跟踪矩阵,并将这些文档反馈给项目干系人,供其确认。

3、范围定义

范围定义过程主要是定义一份详细的项目范围说明书,作为将来项目决策的基础。基于范围管理计划、需求文件和需求跟踪矩阵,我们主要采用了产品分析的方法将项目干系人的项目需求转换成可以交付的项目成果和必须要做的工作。例如,我们根据银行的业务流程,将数据按照客户、产品、渠道、资产等主题进行分类存储,业务部门可以根据自己部门的特点自行拼接使用数据。通过这些工作,我们最终得到一份详细的项目范围说明书,详细描述了产品的范围、可交付成果和验收标准。通过详细的范围说明书,我们项目组和所有项目干系人建立了一个对项目范围的共识。

4、创建WBS

创建WBS是根据范围管理计划、需求文件和详细的范围说明书,将项目的目标分解成更小更容易管理的单元的过程。在创建WBS的过程中,我们首先识别了项目的所有工作,避免遗漏。其次,我们选择了列表型的方式对项目进行了分解,并按照项目生命周期作为划分标准。再次,对分解的每个工作包都制定了不同的责任人。最后检查一下,确保分解的足够详细,但是又不是太详细,遵循了8/80原则。另外,在分解工作包的时候,我们还特别注意分解的工作包中包含了项目管理工作和分包出去的工作。最后邀请项目干系人对分解结构进行了评审,通过评审的范围说明书、WBS和WBS词典构成了项目的范围基准。

5、确认范围

确认范围是项目干系人正式验收已完成的项目可交付成果的过程。在项目的执行过程中,每当完成一个阶段的工作,需要开始下一阶段工作的时候,我都会组织项目干系人进行范围的确认。例如,当完成主题设计后,我们邀请了相关的干系人对这些主题进行了确认,验证这些主题能够充分满足他们的需要;当完成单元测试并整理好测试报告后,我们也邀请了项目干系人来进行范围确认。项目干系人主要采用检查的方式进行范围确认。当多个不同的业务部门的干系人对同一个可交付成果进行确认时,我们也采取集体决策的方式让他们进行投票表决。完成范围确认后,我们对WBS和WBS词典进行了及时的更新。

6、控制范围

控制范围主要是控制范围的变更。项目范围的变化在项目的实施过程中进行发生,因此对项目范围的变更

和管理是项目管理工作的重中之重。没有经过变更控制的范围变更很容易造成范围蔓延。引起范围变更的原因很多，项目的外部环境例如政策发生变化、项目范围计划的编制存在错误或遗漏、市场上出现了新技术新手段或新方案、客户对项目、产品或服务的要求发生了变化等等，这些都会引起项目的范围变更。如果不对范围变更加以管理，很可能造成项目的失败。所以当范围变更出现时，我会首先对引起变更的因素施加影响，并判断变更是否已经发生，最主要是让范围的变更得到干系人的一致认可，然后对变更进行管理。

经过我们团队的不懈努力，该项目于 2018 年 6 月通过业主的验收，并得到了业主的一致好评。该项目的成功，离不开我成功的范围管理。当然，在项目的实施过程中，仍然存在一些问题。例如，在项目开发阶段，有三名开发人员由于个人原因突然离职，这对项目的进度造成了一些影响。另外，由于天气原因导致服务器在运输过程中出现了些许滞后，导致环境的搭建也随之出现了滞后。不过，经过我及时的发现和纠偏，这些问题并未对项目造成影响。在今后的工作和学习中，我将不断的充电学习，积极和同行交流，不断提升自己的业务水平和管理水平，为我国信息现代化建设贡献自己的力量。

范围管理范文 20

摘要

2009 年 5 月，我作为项目经理，参与了××物流公司条形码项目。该项目是为了提升××物流公司日常业务运作中货物流转交换的准确性和及时性，解决该公司现有业务运作中的货物差错率高、装卸效率低、记录颗粒度粗等问题，进而提升整体运营服务质量，实现××物流公司由低端运输向高端公路快运转型的战略目标。

作为该公司的重点战略项目，项目总投资 2000 万元，项目工期为 2 年，系统主要实现了以下功能：①对货物流转交换过程中的每一个环节的扫描，实现货物运输全过程跟踪处理功能；②基于计划与实际扫描结果的对比，实现装卸差错及时发现、及时解决；③货物异常处理；④提送货任务的指派与管理。

2011 年 6 月，该项目通过了客户的验收，赢得了甲方的好评，成为公路运输行业实施条码技术的成功案例；得到业内的一致认可。本文结合作者的实际经验讨论了项目的范围管理，主要从制定范围计划、定义范围、创建 WBS，以及核实范围、控制范围这几个方面进行论述。

正文

2009 年 5 月，我参与了××物流公司条形码项目建设，该项目应××物流公司由低端运输向高端公路快转型的战略而立项，是 2009 年该公司的重点项目。项目建设周期为 2 年，由 2009 年 5 月开始，到 2011 年 6 月验收结束，项目总投资为人民币 2000 万元。其目标是建立一套高效实用的条码系统，全面提高流转交换的准确性和及时性，降低差错，提升运营服务质量，实现由低端运输向高端公路快转型的战略目标。

系统采用 C/S 架构，服务端应用采用 J2EE+Oracle 的模式开发，服务器使用 HP 的 580G7，操作系统为 Redhat 企业版 Linux 5.4，数据库使用 Oracle 11g R2 并做 RAC，中间件采用 IBM 的 WebSphere 并做集群，终端应用基于 Microsoft 的 Windows CE 平台，采用 C#语言开发，运行于 PDA 上。项目采用矩阵型组织结构，从各职能部门抽调主干成员，组成专门的项目团队。我被任命为该项目的经理，负责项目的管理工作，直接向项目总监汇报。下面我将结合本项目从制定范围管理计划、定义范围、创建工作分解结构、核实范围、控制范围这几个方面对项目的范围管理进行介绍。

一、制定范围管理计划

作为一名合格的项目管理者，做任何事之前都应该先做好计划。好的计划，是成功实施项目的基础。有些人为了做项目范围计划花费了太多时间，不如把它们用于执行工作，项目将会更快更好地完成，我认为这是一个错误的想法，通过省略范围计划制定，虽然能短暂时间内节省一定的时间，但在长期来看，常常会因缺乏管理计划指导而使得范围定义不清、范围蔓延，以致无法完成项目。

因此，在该项目中，我非常重视范围计划的制定，在正式做计划之前，我先查找了公司组织过程资产，找出制定范围管理计划的模板，再结合以往项目的经验，制定出一份初步的计划，然后召集项目团队成员讨论，对计划进行修改和完善，在全体参与下，最终完成一份详细的、科学的范围管理计划，用于指导项目如何定义、分解以及核实和控制范围。

2、收集需求

收集需求是为了实现项目目标而确定、记录并管理项目干系人的需要和需求的过程。由于该项目干系人众多，需求也较多，我们根据需求管理计划，采用了访谈与问卷调查相结合的方法，从相关方获取了他们对于项目和产品的需求，最终形成了需求文件和需求跟踪矩阵，并将这些文档反馈给项目干系人，供其确认。

3、定义范围

一个成功的项目，应该做且只做成功完成项目所需的全部工作。为了保证这一点，就需要在项目前期定义一个明确的项目范围。在项目的早期阶段，我带领团队，到了客户现场收集需求，我组织了客户的运营部门、服务质量部门、IT 部门以及我的需求团队，召开需求讨论会，共同商讨项目范围。在收集需求的时候，客户有时候需求描述得不是很清楚，造成了双方对需求理解有歧义，甚至有时候客户对于其需求自己都不清楚，只有一个模糊的概念；针对这种情况，我采用原型法将收集到的需求，做成模型供客户参考确认，以此消除彼此的歧义，充分挖掘用户的需求，并基于团队自身的经验以及专业水平，对客户的需求进行引导、细化，将其模糊的概念形象化，粗糙的需求具体化。

基于需求文件，我召集项目的主要干系人进行开会讨论，同时邀请了系统的最终用户代表（包括甲方的业务员，装卸工、调度等）对系统功能做评价，通过用户的角度，去发现和改进系统的功能，以此最终形成了完整的项目范围说明书，主要包含：①条码项目的产品范围描述（包括取派件管理、装卸管理、异常管理等）；②项目的主要可交付成果（用户文档、应用系统、源代码等）；③产品验收标准（系统运行稳定、功能满足业务需求、相关文档齐全等）；④项目的除外责任（该项目涉及的仓库环境改造，强电、弱电改造不包含在该项目范围中）；⑤项目制约因素（之前的预算和系统设计仅针对定日达产品进行，如果扩展到零担，必须追加投入、延长项目时间）；⑥项目假设条件（假设项目涉及的场站改造、人员素质提高可以配合条码项目进行持续改进，假设甲方的业务系统满足条码项目上线后给其增加的负载）；⑦项目的目标、总预算、资源，以及主要里程碑等。

4、创建 WBS

基于项目范围说明书，我和我的团队开始对项目范围进行分解，以形成该项目的 WBS。在分解过程中，我按照以下原则进行分解。在各层次上保持项目的完整性，我将该项目涉及的需求调研、系统设计、开发、测试等完整的模块都一一列出，避免遗漏必要的组成部分。

一个工作单元只从属于某个上层单元。对于该项目中的数据库设计，我就只将其归入系统设计单元中，在其他单元不再重复出现，避免了交叉从属。相同层次的工作单元应有相同性质。对于系统设计单元下的数据库设计、接口设计、系统设计等设计内工作，它们从属性上来讲，都属于设计，因此我将其一并归入系统设计单元下。工作单元应能分开不同的责任者和不同的工作内容。对于该项目中每个工作包，我都指定唯一的负责人和其负责的工作内容，便于项目管理进行计划和控制的管理。对于该项目的每个工作包，我都对其进行编号，并与组织结构图和成本控制点深度融合，便于项目的日后管理。应包括项目管理工作，包括分包出去的工作。

对于该项目，我将项目管理和外包的 AP 部署也一并纳入 WBS 中，并逐层分解。WBS 的最低层次的工作单元是工作包；对于该项目中工作单元，我参照 8/80 小时原则细化成具体的工作包，并指定具体的负责人。同时制作 WBS 词典，对工作包做具体描述。

5、核实范围

范围确认并不是件容易的事情，在与客户的沟通上，我们希望客户尽快确认以便尽快开展后续的开发阶段工作，而客户则可能认为自己什么也没看到，怎么确认呢？针对这种情况，我在提交文档给客户的相关干系人后，重点对客户的 IT 人员进行沟通培训，详细介绍系统的设计，然后用他们的声音去向客户的业务部门做出介绍，这样既有益于专业人员之间的技术沟通，也有益于客户业务部门对系统范围的认可与信任。同时，在与客户的业务部门沟通时，我重点强调，虽然范围确认是正式的，但这并不意味着项目的范围就是铁板一块，不能再修改了，只要走标准的变更流程，且审批通过的，都是可以进行变更的。这样就消除了客户的顾虑，便于快速、高效地完成范围确认。

6、控制范围

控制范围就是监督项目的范围状态，管理范围基础变更的过程。因此在项目中，我定期组织召开项目状态审查会，审查项目的范围，通过对照范围基础，找出范围偏差，并做分析，严格杜绝一切的范围蔓延以及镀金。

例如，在一次状态审查会上，我发现项目的功能模块中，系统管理以及库存管理模块多了登录日志以及盘

库两块功能，我查了一下系统变更日志，未找到有类似的变更记录，于是我参照责任分配矩阵，分别找到这两个模块开发的负责人询问原因，A 成员告诉我，他增加登录日志这个功能，是因为客户在一次电话中，向他提过希望在系统管理模块中加一个登录日志的功能，B 成员则是因为在开发库存管理模块时，发现整个库存管理没有库存盘点的功能，他认为做库存管理，肯定需要用到盘点功能，而且这是个亮点，所以他私自增加了这一功能。针对这两种情况，我首先向这两名成员强调了范围基准以及变更流程的重要性；其次，针对这两项多出来的功能，我要求相关人员提交正式的变更申请，走正常的变更控制流程。

从事项目管理工作的我深知，项目范围不是一经定义，就一成不变的，项目干系人出于项目利益以及各种情况考虑，总会有一些需求变更，管理这些变更，需要在项目规划时，就制定好变更控制流程以及成立一个专门的需求变更控制委员会（CCB）。因此，我和我的团队在项目早期就制定了一套标准的变更流程：①提交变更申请；②评估变更；③报 CCB 审批；④实施变更并调整基准；⑤将变更信息通知相关干系人；⑥对变更的结果进行追踪与审核。有了这些流程以及 CCB 的控制，项目的需求变更得以良性发展，变更带来更多的项目利益以及效率的提升。

经过我和我的团队不懈努力，该项目最终于 2011 年 5 月试运行成功，并在同年 6 月通过了客户验收小组的验收，得到了甲方的好评，使得××物流公司运营的货物差错率降低了 50%，客户投诉率降低了 20%，理赔损失降低了 20%，提升了该公司的整体运营服务水平、客户满意度及公司形象，为××物流公司由低端运输向高端公路快运转型提供强有力的保障。项目最终能成功完成，得益于我在项目中有效的范围管理，采用科学的范围管理方法、工具和技术，为项目的范围管理带来了事半功倍的效果。同时，在该项目的实施过程中，也出现了一些问题，本人觉得处理得不是很好，主要在于项目中的冲突管理以及项目风险识别方面还存在不足，后续我将加强这两个方面的学历与知识积累，不断提升自身项目管理水平，为中国物流行业的信息化发展添砖加瓦。

范围管理范文 21

摘要

2011 年 1 月，我作为项目经理，参加了××集团人力资源系统项目的开发工作，××集团原有的人力资源管理数据分布在各分公司，各自为营，无法共享，该项目是为了实现××集团要求的人力资源集中化管理、数字化管理，提高人力资源管理的日常工作效率，更好地为决策服务。该项目投资 300 万元，工期 1 年。该项目采用 B/S 结构，采用 Java 语言开发，使用了 2 台小型机，所有数据储存在××集团总部机房，由总部信息部负责日常维护。该项目实现了××集团要求的共享集团内人力资源数据，日常人力资源工作网上流程化，方便管理层查询等要求。2011 年 11 月，该项目通过甲方验收，获得了甲方的好评。范围管理在 IT 项目开发中，和设计、编码等工作比，容易被忽视，结果造成需求蔓延、成本超支、进度延后等问题，本文结合作者的实际经验，论述了项目范围管理的过程，主要从制定范围管理计划、范围定义、创建 WBS、范围核实、范围控制等几个方面进行论述，强调了范围管理的重要性，并针对项目范围管理中常见的问题，提出了自己的见解和心得体会。

正文

××集团是一家大型国有企业，分支机构遍布全国各地，对于各单位的人力资源数据，由各单位自行管理，各单位有的使用人力资源管理软件的，大多数使用的是 Excel，数据无法共享，集团总部不清楚本集团内员工的信息，日常工作中也无法查询到所需的各种数据，每次需要统计数据的时候，均是集团公司下发 Excel 表格，然后各单位填报后上报，集团公司汇总，整个过程时间长，错误多。该人力资源软件项目就是为了解决这种局面，实现××集团人力资源管理数据的共享化、数字化管理，日常人力资源工作，比如调动等工作，做成办公流程。针对管理层需要的决策数据，做成查询模板，可以随时查询所需的集团公司人力资源数据和统计数据。考虑到各分支机构人力资源工作人员的水平参差不齐，项目采用 B/S 结构，使用 Java 语言编写，各单位人力资源工作人员通过浏览器进行操作，采用 2 台小型机，所有的后台数据放在集团总部，由总部信息部人员负责服务器和后台数据的日常维护工作。该项目投资 300 万元，历时一年时间完成项目的开发工作。

我公司在 2011 年 1 月中标这个项目，签订了建设合同，本人作为项目经理参加了该项目的建设，本人结合本项目，针对 IT 项目开发中，容易轻视范围管理，造成需求蔓延、成本超支、进度延后等问题，从制定范围管理计划、范围定义、创建 WBS、范围核实、范围控制等几个方面，对项目范围管理进行了介绍，强调了范围管理的重要性，并针对项目范围管理中常见的问题，提出了自己的见解和心得体会。

1、制定范围管理计划

针对一些 IT 项目开发中，没有制定范围管理计划，就进行范围定义的问题，或者是边定义范围、边制定计划的情况，我们严格按照 PMBOK 的规范要求，尤其重视制定范围管理计划，制定范围管理计划看似耽误了一些时间，但没有范围管理计划，以后的范围管理工作就无章可依，出现延误工期、范围边界不清等问题。

由于我公司有过大型集团人力资源管理项目的开发经验，公司在文档管理方面做得较好，组织过程资产丰富，在制定范围管理计划中，采用了另一个类似大型集团人力资源项目的范围管理计划模板，并且请那个项目当时的项目经理和技术人员过来帮忙指导，由于范围管理计划制定的完善、准确，给后面的工作带来了很大的方便。

2、收集需求

收集需求是为了实现项目目标而确定、记录并管理项目干系人的需要和需求的过程。由于该项目干系人众多，需求也较多，我们根据需求管理计划，采用了访谈与问卷调查相结合的方法，从相关方获取了他们对于项目和产品的需求，最终形成了需求文件和需求跟踪矩阵，并将这些文档反馈给项目干系人，供其确认。

3、范围定义

根据范围管理计划和项目章程等资料，项目组开始了范围定义工作。在该工作中，我们尤其注意了干系人分析和产品分析。该项目涉及××集团从总部到各地分支机构的各个人力资源工作人员，还有管理层领导，干系人众多，众口难调，需求复杂。通过前期的访谈，大多数人力资源工作人员对需要什么样的系统功能，自身都没有一个清晰的认识，针对这种情况，我们在干系人沟通中，演示了为其他集团开发的人力资源系统，通过实际操作，工作人员对系统功能有了感性认识，以这个系统为基础，较快地确定了范围边界，制定了详细的项目范围说明书。范围说明书表明了项目干系人之间就项目范围所达成的共识，范围说明书主要包括项目的目标、产品范围描述、产品验收标准、项目可交付成果、项目边界、项目制约因素等。为便于管理干系人的期望，还在范围说明书中明确指出了哪些工作不属于项目范围。由于项目范围说明书描述详细，并获得甲方认可，保证了项目开发中的项目范围控制。

4、创建 WBS

在创建 WBS 中，IT 项目开发中常见的问题是过于随意，过于粗略，给进度计划制定、成本控制等过程带来很多不便，也为项目开发中的一些问题留下隐患。我们严格遵循分解 8/80 的原则，既没有太粗略，也没有过于细致，最终保证每个 WBS 能够被用于进度安排、成本控制等过程中。分解中，根据项目范围说明书，采用自上而下逐层细化分解的方法，将项目可交付成果划分为小的、可以被管理的工作包，使可交付物的元素得到准备分解，没有出现 WBS 分解不全和 WBS 过多的情况。

5、范围核实

既然有了 WBS 和范围计划，就要严格按照制定的要求执行。以前常见的问题就是范围核实过程随意，检查工作流于形式。在范围核实过程中，我们多次和开发人员交代，一定按照评审确定的文件操作，不允许开发人员因为甲方的情面问题，私自按照甲方工作人员的要求改变开发范围，所有变更一律提交 CCB 审核。范围核实人员是最后一道关口，一定要严格按照文档核实范围，不要让检查流于形式。

6、范围控制

虽然特意加强了前期的范围定义和后期的范围核实工作，但项目开发工作中，不可避免地还是有了一些变更申请。基于以前类似项目得到的经验，我们在关键过程中进行评审，甲方相关人员在确认过程中一定要签字认可，防止无休止的范围蔓延。虽然做了这样的安排，并且前期通过培训和沟通，确认了甲方的需求和项目边界，但甲方工作人员在范围核实工作中，还是提出了一些新的需求，对于所有的需求，我们要求提交 CCB 审核。对于影响项目后续开发的要求，我们坚决予以拒绝，对于一些不影响全局的变更，本来良好的合作关系，我们还是给予了处理。在范围控制中，我们还加强了配置管理工作，对项目中的文档、代码等元素建立配置项，专门配备了配置管理人员，没让其他人员兼任，因为配置管理工作做得比较好，在整个开发过程中，没有出现常见的 IT 项目开发管理中代码版本混乱、文档不全、更新错误等问题。

经过我们团队的不懈努力，该项目于 2011 年 11 月通过验收，获得甲方好评。该项目解决了××集团人力资源数据分散管理，查询统计不便的情况，现在集团管理层可以随时在电脑上查询出所属的数据，可以随时查询集团某个员工的详细信息，年底上报国家有关部门的报表时间，从 1 个月缩短到 1 周，大大提高了××集团的人力资源工作效率，系统至今运转良好。在本项目的范围管理中，也出现了一些问题，个别员工工作不上心，

有推诿工作的现象,针对这个现象,准备在以后的项目范围管理工作中,一是对早期甲方员工进行专门的培训,使员工明白项目开发的意义,了解自己该如何配合项目开发,二是先期和分公司领导做好沟通,召开动员会,邀请领导参加,领导重视了,下面员工推诿现象就少了。

范围管理范文 22

摘要

本文以我作为项目经理全程负责的××公司研发中心园区弱电系统集成项目为例,探讨了在项目范围管理中遇到的问题及解决方法。以制定项目范围管理计划、范围定义、制作工作分解结构、范围确认、范围控制来指导项目的范围管理。在范围定义中,通过制定详细的范围说明书来确定项目边界,即说明项目应该做什么;然后根据范围说明书制定 WBS,从而将项目工作分解为较小、更易管理的组成部分。通过有效的范围管理机制,控制项目的所有活动都在需求范围内,确保项目各项资源的高效利用。目前,××公司已经入驻研发中心园区一年,弱电系统运行良好、得到了××公司员工和领导的肯定和好评,这很大程度上得益于成功的项目范围管理。

正文

××公司研发中心园区占地近 300 亩,建设 1 栋行政大楼、5 座研发大楼,总建筑面积近 30 万平方米、员工近 3 万人。该园区于 2009 年 7 月破土动工,2010 年完成土建工程,要求在 2012 年 7 月 1 日园区交付使用。目标是建设现代化的新型智能建筑,成为××公司的全国总部、××市的标志性建筑;同时,将建筑技术、通信技术、计算机技术和控制技术等方面的先进科学技术相互融合、合理集成的弱电系统,为企业日常运作提供可靠保障,其弱电系统的设备高度自动化、信息管理科学、服务高效优质、使用灵活方便和环境安全舒适等特点促进了企业发展。该弱电项目总投资 1 亿元。我公司通过努力,成功中标该弱电项目的总包方,需完成设计、采购、施工等工作。通过公司的项目经理竞争上岗机制,本人有幸获得了公司领导与业主的信任,成为该项目的经理,全面主持项目的管理工作。

范围管理是项目管理的基础,也是项目管理工作的重点和难点。含糊的需求和频繁变更的范围会让项目的甲乙双方吃尽苦头。

本文将讨论范围管理的相关问题。其一,如何制定范围管理计划;其二,如何制定详细的范围说明书;其三,如何根据范围说明书制定 WBS;其四,如何进行范围确认;其五,根据项目实际情况,如何对项目范围变更进行控制以及总结在范围管理中遇到的问题及经验教训,安排各子系统的实施以及如何保证其所需资源。下面将分别从五个方面进行论述。

1、制定项目范围管理计划

古语云:“预则立,不预则废”。一个项目经理要想真正管理好项目范围,没有必要的技术和方法是肯定不行的。国外曾经有人对项目失败原因进行调查,其中计划被放到了首位,可见它在项目管理中的重要性。本文在这里首先强调的就是做好范围计划编制。范围计划编制是将产生项目交付物所需进行的项目工作渐进明细和归档的过程。做范围计划编制工作是需要参考很多信息的,比如交付物描述,首先要清楚最终交付物的定义才能规划要做的工作,项目章程(比如合同)也是非常主要的依据,通常它对项目范围已经有了粗线条的约定,范围计划在此基础上进一步深入和细化。经过项目组与业主单位反复讨论后,确定了××公司弱电系统的交付物为 10 个弱电子系统以及明确了每个子系统应该具备的功能,从而制定项目范围管理计划。

2、收集需求

收集需求是为了实现项目目标而确定、记录并管理项目干系人的需要和需求的过程。由于该项目干系人众多,需求也较多,我们根据需求管理计划,采用了访谈与问卷调查相结合的方法,从相关方获取了他们对于项目和产品的需求,最终形成了需求文件和需求跟踪矩阵,并将这些文档反馈给项目干系人,供其确认。

3、范围定义

制定范围说明书也就是范围定义,从这个意义上讲就是项目应该做什么,不应该做什么,以及如何做。恰当的范围定义对项目成功十分关键,当范围定义不明确时,变更就不可避免地出现,很可能造成返工、延长工期、降低团队士气等一系列不利的后果。结合××公司弱电系统项目,范围说明书应包含以下内容:

- (1) 项目的目标。目标是建设现代化的新型智能建筑，成为××公司的全国总部、武汉光谷的标志性建筑。
- (2) 产品范围描述。对弱电系统中包含的10个子系统的功能、性能、操作维护方法等进行表述。随着项目的进展，范围描述会逐步细化。
- (3) 项目的可交付物。弱电项目的交付物为10个弱电子系统，包括楼宇自控子系统、智能照明子系统、安防报警子系统、综合布线子系统、计算机网络子系统、信息发布子系统、数字会议室子系统、数字广播子系统、语音子系统、一卡通子系统的实施和维护。
- (4) 项目边界。定义了弱电项目中的10个子系统的设计、实施、维护为本次项目我公司应完成的事项，与弱电项目无关的项目，如装修等，不属于项目范围。
- (5) 产品验收标准。明确了弱电系统验收时的依据和过程。双方约定弱电系统验收采用《智能建筑设计标准 GB/T 50314-2006》进行验收。
- (6) 项目的约束条件。
- (7) 项目的假设。

4、创建工作分解结构

WBS的建立对项目来说意义非常重大，它使得原来看起来非常笼统、非常模糊的项目目标一下子清晰起来，使得项目管理有依据，项目团队的工作目标清楚明了。如果没有一个完善的WBS或者范围定义不明确时，变更就不可避免地出现，很可能造成返工、延长工期、降低团队士气等一系列不利的后果。

制定好一个WBS的指导思想是逐层深入，先将项目成果框架确定下来，然后每层下面再把工作分解，这种方式的优点是结合进度划分直观，时间感强，评审中容易发现遗漏或多出的部分，也更容易被大多数人理解。

针对此弱电系统项目，我按照如下步骤制定出WBS：

- (1) 首先我识别出该项目的交付物为10个弱电子系统，各子系统独立工作又相互关联；
- (2) 根据识别出的子系统构造和组织WBS；
- (3) 把各个子系统的WBS工作分解成低层次的、详细的工作单元。例如，每个子系统按照用户需求分析、设备供应商技术交流、拟定初步设计方案、深化设计、子系统招投标、安装实施、试运行、验收等分解成工作包；
- (4) 为WBS工作单元分配代码；
- (5) 确认工作分解的程度是必要和充分的，体现在检查工作包分解得对不对。

我的体会是，对于这种大的项目，不可能直接划分为小的工作包，只能逐步细化。比如，利用滚动波式计划，把近两周的工作计划分解得细一些，远期的工作计划相对粗一些。

5、范围确认

范围确认是指对项目范围的正式认定，项目主要干系人，如业主等要在这个过程中正式接受项目可交付成果的定义。这个过程是范围确定之后，执行实施之前各方相关人员的承诺问题。一旦承诺则表明项目组已经接受该事实，那么项目组必须根据承诺去实现它。这也是确保项目范围能得到很好的管理和控制的有效措施。

6、范围控制

范围变更控制是指对有关项目范围的变更实施控制。再好的计划也不可能做到一成不变，而信息系统的复杂性，变更是不可避免的，关键问题是如何对变更进行有效的控制。控制好变更必须有一套规范的变更管理过程，在发生变更时遵循规范的变更程序来管理变更。通常对发生的变更，需要识别是否在既定的项目范围之内。如果是在项目范围之内，那么就需要评估变更所造成的影响，以及如何应对的措施，受影响的各方都应该清楚明了自己所受的影响；如果变更是在项目范围之外，那么就需要与业主方进行谈判，看是否增加费用，还是放弃变更。比如在此项目中，业主原先确定的数字会议系统中只有对会议室音、视频等设备的集成，随着项目的开展，业主提出需开发会议室预定系统以方便对会议室的管理。这个新增的需求是不在确定的范围说明书内的，而且开发这一套系统会导致成本的增加。但是我考虑到会议室系统的完整性，以满足业主需求为根本出发点，经与业主沟通协商后，决定走变更流程，在项目范围中增加会议室预定系统的开发。

经过努力，该系统在原定的2012年4月完成项目初验，试运行情况良好，6月底完成终验，收到一致好评。特别是项目的范围得到了很好的控制，保证了××公司顺利入驻，项目管理工作得到了很高的评价。回顾项目的范围管理工作过程中，虽然没有大的事故发生，但仍然存在很多问题，主要有以下几点。

- (1) 项目需求分析做得不够充分，没有充分考虑到各子系统的可扩展性和冗余度，造成在实施过程中，有些功

能点位的增加导致了成本的增加。

(2) 项目的范围变更控制做得不够完善, 虽然有些变更没有超越范围基线, 但是对实施进度造成了影响。

除此之外, 还存在许多的不足, 这里不再逐一列举。

通过本项目的经验总结, 为本人今后执行类似的项目范围管理带来了一些可供借鉴的经验。以制定项目范围管理计划、范围定义、制作工作分解结构、范围确认、范围控制来指导项目的范围管理, 在项目实施过程中遇到的问题都及时得到了解决。项目的成功实施让××公司得以顺利入驻并展开工作, 得到了客户很高的评价。然而, 在范围管理方面还有待改进, 在以后的项目管理工作中, 本人要加强学习, 更好地协调好项目工作中各个部分及各个方面的关系, 更好地完成项目。

范围和需求管理范文 23

论信息系统项目的需求管理和范围管理

摘要

风力发电、太阳能发电作为清洁的可再生能源被大规模开发和利用, 而新型电站并网接入必将对电网的运行产生较大的影响, 在准确性、快速性和自动化程度上要求比以前更高, 必须建设相应的调度自动化系统以确保电网安全稳定运行, 确保新能源电站的有效运行。

2010年8月至2011年8月, 我作为项目经理参与了××公司××风电场综合信息管理系统的项目建设。××风力发电项目是××市2010年市重大办重点工程项目。本项目包含一个风电场(含244台风力发电机组及一座新能源变电站), 项目基于调度集控基础数据库平台技术支撑, 涉及风电场通信、监控、信息处理等综合信息系统的建设工作。本项目总投资金额802万元人民币, 项目总工期为期一年, 于2011年8月顺利通过验收, 正式交付给用户。截至目前运行正常达到预期效果, 满足客户日常需求。本文结合作者在项目管理过程中的实际经验, 着重就信息系统管理中的需求管理与范围管理谈一些个人观点。

正文

大规模新能源发电的调度和集中控制问题成为发电企业需要重点考虑的问题之一。与火力发电、水力发电、核电场对比, 新能源发电厂(站)容量比较小、又分布在相对较远的地理位置上。为解决调度、生产管理、并网等问题, 建设一套集中式新能源发电场实时监管系统成为必然, 极大地减少了重复性的设备和系统的投入, 满足发电公司管理、电网调度一体化建设和运行的要求, 提高生产管理单位及电网调度的信息化、自动化、互动化水平。

我公司于2010年6月与××风力发电有限公司签订了××风电场综合信息管理系统项目的合同。2010年7月, 我作为项目经理开始对××风电场综合信息系统的项目展开管理工作。本系统为实现对该新能源电站具备完善的电气量和非电气量监控系统, 风电、太阳能功率预测系统, 设备管理系统, 经济运行分析及统计系统等, 完成信息上送地调及接收调度指令的功能。为了实现该目标项目配置了反响隔离装置、数据天气预报服务器, 纵向加密装置, 智能通信终端等, 以C++作为开发语言, 数据库使用Sql Server 2000, Windows操作系统。本项目涉及一个风电场, ××风电场。在××风电场中建立了集控中心, 整个系统划分为调度层、集控层和站控层。项目完成后该风电场数据信息可以接入其他风电场形成风电场集控系统, 通过××集控系统建立与调度中心和集团公司的数据交换中心, 将所需数据上传和接收来自调度中心和集团公司的指令。对于大型信息系统项目来说, 良好的管理手段, 有效的管理措施至关重要。了解需求是项目开展的基础。

一、重视需求开发, 做好需求管理

项目正式开展后, 为了解客户实际需求, 2010年7月我带领项目团队的核心成员走访了业主单位, ××风力发电有限公司本项目的主要负责人, 邀请有关专家一同参加了项目联合讨论会, 通过正式联络会议及非正式的沟通获取了项目初步的需求, 明确了本次项目完成××风电场向调度中心及公司本部传输风电场实时数据的功能。接着我们将捕获的需求交由项目团队进行需求分析, 把它转换为计算机语言, 完成进一步的需求定义及需求评审。需求开发的目的是为通过调查与分析, 获取用户需求并定义产品需求。本项目经过需求开发后我们编制了软件需求规格说明书, 经评审批准, 定义了需求基线。需求管理是为了确保管理达成一致的需求, 从而支持项目的策划和执行。当我们从××风力发电有效公司了解了他们的需求后, 与他们一起审查这些需求, 保

持邮件沟通，在把这些需求纳入项目计划之前达成共识。这样做的目的是尽可能地避免日后的变更。

需求开发由需求获取、需求分析、需求定义、需求验证这一系列过程来完成，而需求管理与需求开发是密不可分的，需求开发涉及到把项目干系人的需要转换成产品需求和决定如何在各个产品构件之间的安排或分配需求。需求管理则是对所得需求基线的管理，有一定的先后关系，在需求管理中，要收集需求的变更和变更的理由，并且维持对原有需求和所有产品及产品构件需求的双向跟踪。需求变更的控制是需求管理的重要组成部分，在项目管理过程中，我对项目成员特别强调了这一点，在我们与业主单位商讨确认后，确定了需求变更的流程，成立了需求变更控制委员会，不轻易、草率地决定变更。大型项目的范围管理是重点也是难点，对本项目来说产品范围即是风电综合信息管理系统，包含硬件及软件部分，而项目范围则是指为了实现风电场综合信息与调度中心互通而所要做的工作。下面我将介绍本项目中使用的范围管理方法、工具。

二、范围管理的重要性及管理方法

如果之前讨论做好需求管理工作是在对一种设想的可行性研究和归纳总结的话，范围管理则是关系到项目实施的实际实施的什么该做什么不该做的问题了。××风力发电综合信息管理系统项目涉及干系人众多，需采集数据的设备众多，对于管理和项目实施上带来一定的难度。我通过分级分层次的方法，自顶向下划分工作组结构来进行有效的范围管理，从而实现项目的目标。

我们将本次系统拓扑结构分为调度层、集控层和站控层，每一层有对应的管理实施者做到分层管理。对于每一层对应的业主负责人有专门的联系人。本项目的产品范围主要是整套综合信息管理系统的安装和调试，为了完成各功能的服务必须完成的工作有制定范围管理计划，定义项目范围，创建工作分解结构，核实项目范围，控制项目范围，这些过程之间是相互影响的。将项目的主要可交付成果和项目工作细分为更小更易管理的部分，根据本项目实际情况，项目范围的来源是投资方或客户的明确目标或具体需求，项目的建设过程都有明确的目的，但项目目标只是一个基础。

为了做好本项目的范围管理，我们使用模板、表格来制定范围管理的计划，模板套用的是同样作为风力发电集成项目的经验，这样为我们节约了不少时间。在定义项目范围的过程中开设了好几次专家讨论会议，吸取各方经验。

运用波式滚动计划来创建工作分解结构（WBS）。使得甲方可以清楚了解我们下一步的工作。对于电力企业工作票制度是保障电站运行检修安全的一个必要流程，我们进入新能源电站进行调试工作，需提前开工作票才能进入变电站工作。本项目的产品范围主要是整套综合信息管理系统的安装和调试。通过波式滚动计划使得甲方可以清楚了解我们下一步的具体工作内容和时间节点，为我们工作提前做好准备工作，使项目进展衔接顺利。在本项目的范围管理中，我们主要关注项目内容的定义和控制，即包括什么、不包括什么。明确了变更控制系统和变更控制委员会 CCB。

三、变更的有效管理

在项目实施过程中，变更总是不可避免的。做好变更的控制工作就十分重要，我们成立了专门的变更控制委员会，其中有监理代表、业主代表加入其中，对项目提出的变更请求进行审核再决定是否实施变更。由于主客观条件的变化，计划亦不断改变，在本项目中由于业主单位在新能源电站中增设了太阳能光伏设备，要求我们把这一套设备的相关采集信息也并入综合信息系统中。由于项目本身不包含此工作范围。为此我们专门召开了方案变更讨论会，从技术性和经济性角度研究增加采集点的可行性和需要增加的额外设备问题，对项目计划做出调整，重新定制计划。启动了变更控制系统和变更控制委员会（CCB）、配置管理系统，同时，在确定了变更后，不断掌握计划的实施情况，并将实际情况与之对比分析，必要时采取有效的对策，使项目按预定的进度执行，避免了工期的拖延。在项目执行整个过程中，我们遵循 PDCA 原则，即计划，实施，检查，执行对整个项目的建设管理工作。

在信息系统项目管理中，需求蔓延和范围失控往往是项目失败的主要原因。对此我们高度关注这两个问题，通过 CCB 的有效管理，有效解决了需求及范围的变更问题，在项目各单位共同协作努力下，项目于 2011 年 8 月通过了验收测试，正式移交用户，截至目前运行情况良好。我公司项目部获得了××电力公司的好评，并得到了二期风场集成系统的订单。尽管本项目的工作取得了一定的成绩，但是作为项目管理者的我仍感觉到有一些方面需要提高。通过这次项目管理经验，我总结了一些问题和不足，比如这次的项目是牵扯到电力系统，对于这一行业的相关技术规范，之前我们并不十分了解，对于新能源电站内的工作票操作要求一开始不甚了解，

所以在以后的工作中,对于不同行业,要展开有效的度量工作,为公司积累覆盖面广而精确的经验数据,还有就是团队成员的协作程度还不高,未最大限度地发挥团队的凝聚力,在沟通方面我还做得不够,在以后的项目中我会不断地努力和改进。

范围和需求管理范文 24

论信息系统项目的需求管理和范围管理

摘要

2003年7月份,我们公司中标了××检察院信息化(二期)项目,我作为项目经理参与了项目建设,项目投资4000万,建设工期12个月,本项目是以最高检的“三个文件”为指导方针建设,××市检察院作为发起单位和建设单位,目标是建设综合高效的基础服务平台,为解决目前存在的信息孤岛、业务不统一等问题。此项目具有投资工期长、投资额大、项目干系人多、建设地点多等特点,由于项目存在需求不明确的问题,所以项目范围成为项目建设最大的约束条件,所以本人对项目的范围管理控制进行了重点的关注,通过进行范围管理计划的编制、范围定义、制定WBS工作分解结构、范围确定、范围控制等过程,保证了项目的范围控制,得到业主单位的一致好评,2004年7月上线至目前系统运行良好。在此本人结合项目管理经验对项目在范围管理方面取得的成绩和项目中存在的一些问题进行阐述。

正文

2003年7月,我作为项目经理参加了××检察院信息化二期项目,本项目是在信息化一期的建设基础上进行的数据整合和业务完善。在项目的一期建设中,市检察院和各区县检察院已经建设完成了本地的信息化工作,随着业务的发展,目前系统已经不能满足业务系统的需求,包括:①各分院、各区县检察院的信息孤岛的问题,因为分散建设导致业务数据不能共享,案件流程不规范,其他业务信息不能共享,不利于上级检察机关的检查;②各检察院在一期建设中也是良莠不齐的,对数据的整合能力不足,对数据的保密方面都存在缺陷,存在数据丢失和泄露的风险;③各检察院各自为政,独立对案件的审核也会导致办案业务流程的不规范,存在同类案件办案结果差异性大等问题。本次信息化二期平台的建设目的就是为了消除信息孤岛,统一办案流程和统一办案依据,做到有法可循,并有效辅助办案人员的决策,规范案件管理,有利于上级机关对各区县院的检查。本系统采用B/S架构,应用负载均衡技术、服务器集群技术构建、高性能高可用的应用系统,保证了系统平台的高效和稳定。

对项目的范围管理,第一步就是要进行需求的开发,首先我们要清楚需求开发、需求管理和范围管理的区别,最主要的区别是各自的目的不同。需求开发的目的是通过调查与分析,获取用户需求并定义产品需求;需求管理是为确保各方对需求理解一致而进行的管理和控制活动;项目范围管理是为成功完成项目所需要的一系列过程,确保项目包含且仅包含必须完成的工作。由以上的区别我们可以看出,需求开发是产品定义的过程,是项目实施的先决条件,是系统实现的目标,需求管理的目的是为了实现需求开发目标而进行的活动,范围管理则是在需求开发和需求管理的基础上进行的项目管理的活动集合,通过这几个方面的确认和计划才能保证项目的顺利进展。

通过对项目建设背景的分析,我们对项目的需求进行了调研,发现主要存在的问题是业务部门对项目需求不是非常明确,而且部门之间在流程方面存在不统一等问题,这些都对项目的范围管理提出了较高的要求,范围管理作为项目管理的龙头,如果项目范围管理不到位,肯定会对项目在进度、成本、质量等方面造成影响,所以在项目范围管理过程中,本人通过制定范围管理计划,范围定义,制订WBS工作分解结构,范围定义,范围控制等过程对项目进行了管理。

首先,本人制订了项目的范围管理计划,作为项目范围管理的保障措施,在项目范围管理计划中本人主要从以下几个方面进行了说明:①如何制定项目的范围,包括项目范围初步说明书对详细范围说明书的支持,项目最终交付成果等;②如何进行项目的工作分解结构的制定;③如何进行项目范围的控制,包括项目范围的跟踪,项目范围变更控制等;④达到项目验收条件的标准等。

在项目范围管理计划的基础上,本人对项目范围进行了定义。在项目的范围定义过程中,本人通过项目的分析和召开专家会议的方式,最终确定了项目的范围说明书。①系统建设目标:建设大集中的数据核心平台,建设办案系统,实现电子政务化;②系统的可交付物:系统需求规格说明书,系统详细设计文档,系统功能模

块等；③系统边界：系统硬件支持，办案系统；④系统验收条件：系统通过第三方测试机构的测试，项目文档通过验收，进行 3 个月试运行并且系统稳定；⑤项目的约束条件：工期紧张，需求调研不清晰。

范围基线确定后，本人首先通过自下而上、项目管理模板、专家会议等方法，与项目团队对项目进行了工作分解结构 WBS 的制定工作。对硬件系统的分解，根据项目模板将此部分项目分解为网络集成组、服务器集成组、存储集成组和安全集成组，对各集成组的详细分解请各组人员进行了分解，最后进行汇总。对软件的 WBS 工作的制定，本人根据专家会的方式进行了分解，本人邀请了业务专家、技术专家与管理人员共同参加的“项目工作分解会”，会上按照项目工作滚动波式计划的逐层分解，将办案系统分解为更小的、更易管理的工作单元。在分解中本人主要关注了分解中要保持项目的一致性，保证功能的不遗漏，达到完整性分解；分解后的工作单元必须是可度量的，保证分解的可实施性。

在项目的实施过程中，根据 WBS 的工作交付物对项目的范围进行确认。在项目 × × 模块的流程开发完成后，本人及时组织了 × × 部门使用人员进行了第一轮演示工作，根据业务部门的使用意见对系统功能进行了微调，具体使用表单的样式、文件处理的默认设置等微小处的完善等都与业务部门的使用人员进行了确认，在通过业务部门确认后，第二轮又与业务专家组成员依据详细设计文档与业务流程进行了评审，并对评审结论及时地签认，达到项目范围确认的目的。

同样，在实施过程中也会存在需求增加或者调整的情况，这种情况下，本人通过范围变更管理的方法和步骤流程对项目的范围进行评估和管理。在 × × 模块的功能确认中，由于新政策的发布，对 × × 模块的功能范围提出了修改，本人在得到范围变更的需求后，首先进行了需求的开发，请业务部门对需求变更进行确认，在需求变更确认的基础上对项目范围的变更进行了评估，主要功能变更包括增加对外发布信息的过滤和数据的推送，对业务部门内部业务流程的调整，本人对其功能调整导致的范围变更进行评估，此部分变更会导致项目进度、成本的变更，项目工期会延长 20 个工作日，项目投资费用也会增加 5%。根据实际变更情况，本人提交了变更申请，通过 CCB 的审核后，本人对变更申请进行了书面的下发，并对变更情况进行跟踪和验证，保证项目的范围变更都是在可控、可调整的状态下发生。

在项目团队的共同努力下，2004 年 7 月份系统完成项目的验收工作，开始上线运行，至目前已经一年多时间，系统运行良好，得到业主单位的好评。

虽然项目取得了成功，但是在项目管理过程中期仍存在问题。项目的需求开发过程中，由于需求开发人员的沟通能力较差，对需求结果的确认产生了一些影响；项目文档的评审确认时间比较长，导致项目的进度要大于文档的进度。这些都是本人项目管理经验的总结，在以后的项目建设中我将继续深入学习项目管理知识体系，让项目管理知识体系在项目管理中发挥更大的作用，我也将继续为我国信息化建设贡献我的一份力量。

范围管理范文 25

摘要

2013 年 1 月，我公司中标某某钢铁公司棒材信息系统建设，该项目投资 400 万元，建设工期 10 个月。我有幸担任本项目的项目经理。某某钢铁公司是一家拥有数十年棒材生产经验的老牌钢厂，并且在 2002 年建设了计质量管理体系。但该系统由于使用时间已经超过十年，期间钢厂业务发生了较大变化，且该系统建设之初对系统的可扩展性考虑不足，已经无法适应当前生产需要。在这种形式下，该钢厂决定重新建设新的棒材信息管理系统，实现从合同录入到发货出厂的全流程管理。

钢厂的需求是实现对整个生产过程的全面管理，越详细越好。而我们项目的目的是根据合同要求建立信息系统，为防止需求的蔓延，我着重从范围规划、范围定义、创建工作分解结构、范围确认、范围控制等方面做好项目的范围管理。

正文

某某钢厂是我国有名的钢厂，具有数十年的棒材生产经验。该钢厂在 2002 年建立了计质量管理体系，但当时建设的目标简单地定位于将纸质记录电脑化，改善大量纸质记录带来的记录速度慢和查找困难。随着该厂业务的不断发展，计质量系统与生产需要的差距越来越大，为解决原有生产过程中存在的中间工序管理缺失，以及原系统大量数据需要手工录入等问题，钢厂讨论决定建立新的棒材信息化管理系统，实现棒材生产的全流程管理，具体包括销售订单的录入，炼钢、轧钢工单的安排，轧制过程管理，精整管理，库房管理，发运

管理，以及检化验和判定管理。从而达到优化生产流程，提升钢厂竞争力的目的。

该系统自 2013 年 1 月招标完毕，共计投资金额为 400 万元，计划建设工期为 10 个月。我在本次项目建设中担任项目经理。由于该项目涉及到钢厂的多个单位，包含了棒材生产的全流程管理，因此项目的顺利上线对钢厂棒材产品的生产起着举足轻重的作用，并且钢厂对该系统抱有非常高的期望值，系统生产过程中的方方面面都能在本次系统中进行优化。为保证项目的顺利上线，我着重从项目范围的管理入手做好抓好项目的各项工作。

1、范围规划

作为一名合格的项目管理者，做任何事情之前都应该做好计划，好的计划，是成功实施项目的基础，作为项目管理计划的一部分，范围规划是制定一个项目范围管理计划，以规定如何定义、检验、控制范围，以及如何创建与定义工作分解结构。

首先，我根据公司以往的组织过程资产，结合以往的工作经验和本次与某某钢厂的合同内容，制定了一份初步的范围计划，然后我召集团队成员进行讨论，对计划进行修改完善，用于指导今后工作。

2、收集需求

收集需求是为了实现项目目标而确定、记录并管理项目干系人的需要和需求的过程。由于该项目干系人众多，需求也较多，我们根据需求管理计划，采用了访谈与问卷调查相结合的方法，从相关方获取了他们对于项目和产品的需求，最终形成了需求文件和需求跟踪矩阵，并将这些文档反馈给项目干系人，供其确认。

3、范围定义

光有一个好的范围管理计划还不行，我们必须将计划进一步细化，明确我们项目需要进行的每一个细节。在项目开始的早期，我就和团队成员，深入甲方现场，明确甲方的各项基本要求。对于现有系统拥有的功能，以及其他岗位人员正在使用的系统外功能，比较容易沟通，但是对于部分尚未成型的设想，究竟是要完成什么样的功能，在彼此的沟通上很难说有透彻的理解，对于这种情况，我要求开发人员根据我们的理解做一个或多个简单的原型，然后再与用户进行交流，通过这种方式，比较好地理解了客户的各项需求。基于需求文件，我召集了项目的主要干系人进行开会讨论，同时邀请了系统的最终用户代表对系统功能做评价，通过用户的角度，去发现和改进系统的功能，以此最终形成了完整的项目范围说明书，主要包含有项目目标范围描述、主要交付成果、产品验收标准以及主要里程碑等内容。

4、创建工作分解结构

确定项目范围后，我和项目团队成员开始根据范围计划设定的方法创建工作分解结构。在分解过程中，我们根据整个项目的子系统进行分解，采用列表型结构。在分解过程中，严格遵守创建工作分解结构的八大原则。如分解的每一项工作都要有明确的责任人和不同的工作内容，为今后项目实施过程快速区分各团队成员的工作任务，防止个别人在团队中滥竽充数或者是镀金行为，影响项目的整体进展；严格遵守 8/80 原则，严格控制每个工作包的大小，防止工作包过大导致的后期进度难以准确把握，也防止工作包分解过细带来的分解工作过于繁琐。同时，我们制作了 WBS 字典，对工作分解结构中的内容进行详细说明。

5、范围确认

虽然需求工作早已完成，项目的范围定义也得到了甲方的认可，但在项目的开发过程中，我们需要根据项目工作的进展，不断地与甲方进行范围的确认，从而完成阶段性验收。

在我们开发完整个棒材生产流程最开始的销售管理环节后，在找相关人员进行确认的时候，甲方就提出：系统开发才开始，没有一个完整的可以运行的系统，怎么验收，再说现在验收了，以后使用的时候发现不好用怎么办？针对这种情况，我们给甲方承诺，验收只是对目前开发的模块是否符合项目计划的确认，如果与现场业务需要有不相符的地方，今后走正常的变更流程是可以进行修改的。同时，我们请岗位人员确认，实现的功能是否符合本岗位的操作要求，然后逐级往上确认。这样慢慢消除了甲方的顾虑，较顺利地完成了项目的范围确认工作。

6、范围控制

范围控制就是对项目的范围的监督管理。在本项目中的实施过程中，为确保对项目范围的有效管理，我定期组织召开项目状态审查会，审查项目的范围，通过对照范围基准，找出范围偏差，并做分析，严格杜绝一切的范围蔓延。如在一次状态审查会上，我发现项目的登录日志管理多了用户登录信息的分析功能，我在范围定义和系统变更日志均未找到该项需求，于是我参照责任分配矩阵，找到了这个模块开发的负责人询问原因，得

知是甲方信息化部门负责人根据该公司近期有人冒用他人账户登陆信息的情况，于是私下要求我们开发人员新增的功能。针对这种情况，我在项目组大会上强调范围基准、以及变更流程的重要性，还明确任何人不得私自变更系统功能。同时，针对这项多出来的功能，我要求相关人员提交正式的变更申请，走正常的变更控制流程。

从事项目管理工作的我深知，系统功能不可能是一成不变的，可能由于设计初期考虑不周，也可能在设计过程中甲方有了新的需求。因此，在项目开始之初，我和项目团队成员就制定了严格的变更流程：①提出变更申请；②变更的评估；③变更的批准；④变更的实施；⑤通知项目干系人；⑥变更的验证。由于事前有了明确的规定，项目实施过程中总体受控，没有出现范围蔓延现象。

通过我和团队成员的不懈努力，本项目与 2013 年 10 月顺利完成，并于同年 12 月顺利通过甲方的验收。该系统的上线，保证了钢厂原计质量系统停止运行后生产的正常有序进行，并且强化了对棒材中间工序的管理，大大提高了对现场生产流程的管理。得到了钢厂的一致好评。但在项目实施过程中也存在一些不足，如一名开发工程师在项目实施过程中由于自身原因提出辞职，好在项目实施过程中采用了 AB 角色的配置，没有对整体项目造成大的影响。通过本次项目，我将认真总结项目中的不足之处，争取在今后的项目管理中取得更大的成绩。

范围管理范文 26

摘要

2013 年 3 月，我公司中标××省广播电视局监测中心中波监测网建设项目，我作为该项目的项目经理，全程参与了该项目的建设。该项目总投资 300 万元，建设工期 6 个月。该项目由采集站点下位机和监测中心上位机业务分析处理系统应用软件组成，具有中、短波广播信号一对一接收、解调，功率电平、调幅度、频率、频率偏差测量、音频采集和编码压缩功能；具有中、短波广播信号一对多播、错播、停播、劣播报警功能；具有实验台频谱扫描和实验效果循环收测功能，从而改变了以前系统靠人去监测，靠人去判断故障的落后、低效的方法，大大加强了该检测中心的信息化、自动化，为安全播出保驾护航。

2013 年 9 月，该项目顺利通过了甲方验收，获得一致好评，本文以此项目为例，结合作者的实际经验，讨论了项目范围管理在项目建设过程中的重要性，论述了编制范围管理计划、范围定义、创建工作分解结构、范围确认和范围控制等过程对范围管理工作的积极意义。

正文

2013 年 3 月，我公司顺利中标了××省广播电视局监测中心中波监测网建设项目，我有幸作为该项目的项目经理，全程参与了该工程的建设。该项目总投资 300 万元，工期 6 个月。该系统的建设，除了满足省监测中心监测任务的需要外，还能满足局领导及各机关处室随时浏览各发射台内全部发射机的实时工作状态、监听实时音频信号、查询各发射机主要质量指标不符合规定的报警信息、历史工作状态信息等。该系统中的采集云处理系统所提供的信息，可以帮助决策者实时了解全局掌管的各发射机的工作情况，为紧急情况下调整调度任务提供便利，为实时了解广播设备故障及报警信息提供便利，也为信息查询及统计决策工作提供便利。

该系统分为采集软件、上位机通信服务软件和 Web 业务处理软件。中波台数据采集站点下位机有 DSP 主控及音频编码单元、供电模块、信号均衡器、测量接收机和实验效果监测接收机组成；通信服务器软件由上位机通信服务软件、流媒体服务软件和音频白噪声智能识别软件组成，部署于通信服务器上，通信服务器软件是用户交互软件与下位机的桥梁中枢系统，采用 C/S 架构设计。业务分析处理管理 Web 软件部署于 Web 服务器上，为用户人机交互提供操作界面，采用 B/S 架构设计，完成在线音频监听、发射机运行状态实时显示、报警数据查询、历史收测。2013 年 8 月底，项目顺利通过验收，获得用户的好评。

由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核，因此在本项目中，范围管理就显得尤为重要。由于该项目业务复杂、范围涉及面广、项目干系人众多等特点，因此，进行良好的范围管理是保证项目按要求完成的重要保障。

项目范围管理是指对项目包括什么与不包括什么进行定义并控制的过程。这个过程用于确保项目组和项目干系人对做为项目结果的项目产品以及生产这些产品所用到的过程有一个共同的理解。做好范围管理，对明确需求，管理好需求变更具有重要的意义。本文结合作者的实际，分别从范围规划，范围定义，创建 WBS，范围确认，范围控制进行了论述。

一、制定范围计划

项目是计划出来的，因此，在做任何事情之前必须先计划而后为之。制定出好计划，是成功实施项目的基础。有些人认为做项目范围计划是在浪费时间，不如把他们用来执行工作，项目将会更快、更好地完成，我认为这个想法是错误的，通过省略范围计划制定，虽然能短暂时间内节省一定时间，但是长期内常常会因缺乏管理计划指导而使得范围定义不清、范围蔓延、以致无法完成项目。

因此，我在该项目中，特别注重项目的范围计划的制定，在正式制定计划之前，我先查找了公司组织过程资产，找出制定范围管理计划的模板，在结合公司以往项目的经验，制定出一份初步的计划，然后召集项目组成员和项目干系人，对计划进行修改和完善，在全体参与下，最终完成了一份详细、科学的管理计划，用于指导项目如何定义、分解以及核实和控制范围。

2、收集需求

收集需求是为了实现项目目标而确定、记录并管理项目干系人的需要和需求的过程。由于该项目干系人众多，需求也较多，我们根据需求管理计划，采用了访谈与问卷调查相结合的方法，从相关方获取了他们对于项目和产品的需求，最终形成了需求文件和需求跟踪矩阵，并将这些文档反馈给项目干系人，供其确认。

3、范围定义

懂技术的不懂业务，懂业务的不懂技术，因此，只有将需求搞清楚，才能从业务到需求进行准确的表述和形成可靠的依据。一个成功的项目，应该做且只做成功完成项目所需的全部工作，为了这一点，就需要在项目前期定义一个明确的项目范围。在项目的早期阶段，我带领我的项目团队，进驻到客户现场进行研讨，查看了他们的业务手册，现场观摩了业务操作。最后，召集了项目所涉及的所有干系人，进行业务交流，但是由于对信息化的认知不同，有的客户对需求描述不是很清楚，造成了双方对需求理解有歧义，甚至有的干系人对自己的需求都不清楚，只有一个模糊的概念。针对这现象，我采用原型法根据已经获取的需求，根据以往项目的成果，定制了一个产品 DEMO，演示已获得的需求功能，并引导客户把所提的需求形象化、具体化。在客户和团队成员共同努力下，终于完成了项目的范围定义工作。通过初步的范围说明书，我们和甲方的相关负责人开展了引导式研讨会。在会议上，我作为项目经理，向项目各干系人，就项目的主要目标、范围、范围管理计划以及各部门需要的模块进行集中的讨论与定义。最后形成了详细的范围说明书，并双方签字认可。

4、创建 WBS

只有将目标进行分解，才可以进行分工，才可以进行绩效考核。因此，我根据项目目标，制作了工作分解结构。利用公司在其它项目上整理出的 WBS 模板，结合我们在需求分析阶段的体会，我召集公司相关领域的专家和所有的项目干系人，开了一个研讨会，最终决定把项目的可交付物作为 WBS 分解的第一层内容，按照项目功能的模块划分工作组，参照 8/80 小时原则，以一个比较粗的粒度进行项目的控制，具体活动的控制权下放到工作组组长的手上，充分放权，调动他们的积极性，同时，有些模块功能复杂，需要分解更多层才能达到工作包的层次。因此我使用了滚动波式计划的方法，将近期需要完成的工作分的细一些，远期的工作相对分的粗一些。例如，在数据机房综合布线模块，只有等程序经过测试，服务器、电源、机柜、UPS、接收天线等到位才能部署，所以我们将程序开发设计模块作为近期要完成的工作，综合布线工程为远期的工作。最后我们将项目的范围说明书、WBS 和 WBS 词典装订成册形成项目范围基线。

5、范围确认

范围确认是项目干系人正式接受已完成项目交付物。项目范围确认是很困难的事情。客户总是认为什么都没有看到，怎么能进行确认呢？出现客户范围确认不配合的情况。而我们希望客户尽快确认，以便开展下面的工作。我们通过和客户进行很好的沟通，尤其是和监管中心机房主任多沟通，告诉他们虽然项目范围确认是正式的，但并不意味这项目的范围就一成不变，不能再修改了，只是无论是现在更改范围还是将来更改范围，都会引起项目的时间，进度和资源的变化。

例如，在实际工作做，我们每次希望得到甲方的确认以便尽快开展下一项工作，为了防止客户认为自己什么也没有看到这种情况，范围确认始终贯穿项目始终，在 WBS 确定后，我建立了多个里程碑，每一个里程碑都是重要的节点，我邀请项目干系人参加阶段评审会，重点对客户一线操作人员进行沟通和讲解，详细介绍系统的设计原理，让他们站在使用角度思考问题然后向甲方业务部门作出需求讲解。这样既有益于专业人员之间的沟通，也有益于客户业务部门对系统范围的认可和信任，虽然变更不可避免，但是，只要按照变更流程走，且审批通过，都可以进行变更，这样就消除了客户的顾虑，便于快速，高效地完成项目确认。

6、范围控制

范围控制就是监督项目范围状态，管理范围基础变更的过程，因此，在项目中，我定期组织召开项目状态审查会，审查项目的范围，找出范围偏差，并作分析、严格杜绝一切的范围蔓延及镀金。例如，在一次阶段审查会上，我发现项目某个功能模块中，程序员正在加载一个关于 GSM 音频算法，但是这个在合同和需求里根本没有，我又查了项目的系统变更日志，未找到有类似的变更记录，于是便问清缘由，原来是甲方机房主任提出的需求，没有经过变更，直接跟我们的程序员提出的要求，这个根本不符合变更流程，于是，我找到了甲方的机房主任，并提出了异议，并说明这样会影响项目的进度，经过和甲方机房主任商量，决定将此需求作为补充，走变更流程，在二期开发中进行实现。经过事后，我开会专门强调了变更控制的重要性，需求变更一定要走流程，一定要进行分析、审核、批准才可以，不能擅自改动。

经过我们团队不懈努力，历时 6 个月，本项目终于与 2013 年 9 月通过了监管中心组织的第三方专家验收，实现了该省中波台的一体化管理和异常事件第一时间响应的目标，使该省广播电视局监测中心信息化水平迈上了一个崭新的台阶，本项目的成功，得益于我对项目中的范围管理，当然，在本项目中可还有一些不足之处，比如，在实施过程中，由于连续大雨，HP 小机比预定的晚到了两天，导致进度有小的影响。不过，经过我后期纠偏，并没有对项目产生影响。在后续的工作和学习中，我将不断地充电学习，和同行交流，提升自己业务和管理水平，力争为我国的信息化建设作出自己的努力。

范围管理范文 27

摘要

2005 年 3 月，我参加了国家医疗救治体系监控信息系统项目的管理工作，在项目过程中担任项目经理，负责领导项目小组进行项目计划实施及全面监控项目运行情况。项目要求在一年内完成。本项目是国家卫生局及各省卫生局共同出资的项目，项目涉及全国 17 各省，72 套信息系统主要系统安装在各省内的传染病医院。此数字化多路电视监视系统便于值班室医生、护士及时观察和了解病人的情况并且进行记录，同时病人亲属可以通过电视监视系统和病人进行可视对讲，有利于缓解病人情绪，增加治疗效果。在项目进行中，因最终用户分散，项目实施范围广给项目顺利推进带来了一定困难，在项目过程中，针对项目范围不明确、没有有效管理项目的范围变更等问题，我和项目小组成员制定了范围确认流程及范围变更控制流程，并理论联系实际，在项目管理过程中，通过进行范围规划、范围定义、创建工作分解结构、范围确认和范围控制各环节的有效管理，解决了项目中的问题，保证了项目工期、成本及质量，最后顺利完成了这个项目。

正文

随着经济的发展和医疗水平的不断提高，国内的多个县级医院开始设立重症监护病房（ICU），此项目也是由国家投资，对 72 个县级医院的 ICU 病房进行设备改造，增设数字化多路电视监视系统。ICU 病房由于其接收的病人病情重、抵抗力差，加之各种侵入性监测的实施及介入治疗等，使 ICU 病人感染的机率明显高于一般病房，所以多采用各种隔离措施，病人家属不允许直接进入病房。因此设置数字化多路电视监视系统是为了便于值班室医生、护士及时观察和了解病人的情况并且进行记录；另外病人家属可以通过该系统与病人进行可视对讲，有利于病人的康复。此项目采用了公开招标方式，我公司参与了投标并顺利中标，于 2005 年初签订了合同，随后成立了项目小组。在项目初期设计、计划执行过程中，我作为项目经理，项目干系人的沟通、各方利益的平衡、用户需求的满足是我的工作重点。项目最终要在 1 年内完成 89 套数字多路系统在 72 个市县级医院的现场考察、设备安装、调试及验收工作。多功能数字化电视监视系统由视频矩阵和硬盘录像机组成。利用数字化的硬盘录像技术完善传统的模拟监控系统的缺点；又保留视频矩阵等相关模拟产品，利用原有成熟的模拟视频切换技术，使系统具有灵活、简便的操作，又不失去整体的稳定性。

控制中心（指护士站）可对整个病房、探视区所有监控点进行实时监控，并对监视的内容实时录像；同时，还可以根据控制软件的设置，对报警事件进行视频跟随，并自动录像。当有病人亲属来访时，操作人员通过简单的操作，将病人的图像调到探视区相应的彩色监视器上，并利用对讲呼叫系统实现双向可视对讲。以视频切换矩阵主机为中心，配置归档计算机、矩阵控制键盘、硬盘录像机、监视器等设备，同时与其它紧急呼叫系统、对讲系统协同工作，共同构成一个完善的医用数字化多路电视监视系统。

对于这样一个施工地域广，最终用户繁多的项目，要使项目能够顺利实施，清楚的分析项目工作具体范围和具体工作内容至关重要，同时也为提高项目成本，时间和资源估算的准确打下良好基础。

我认为，项目范围管理不仅应该让项目管理和实施人员知道为达到预期目标需要完成哪些具体工作，还要确认清楚项目相关各方在每项工作中清晰的分工界面和责任，详细、清楚的界定分工界面和责任，不但利于项目实施中的变更管理和推进项目发展，减少责任不清的事情发生，也便于项目结束时项目范围清晰的确认。

结合项目范围管理的理论，要使项目能够顺利实施，实现最终客户对项目进度及质量多方面的要求我认为应该做好范围管理计划编制工作。范围计划编制的过程就是制定一个项目范围管理计划，它规定了如何对项目范围进行定义，确认、以及如何制定工作分解结构的过程。

首先成立了 20 人的项目组，我负责全面的项目管理，担任项目经理，同时分成 4 个小组进行项目实施，将分布于 17 个省的最终用户按地理方位分成四个区。以项目投标文件，深化设计方案及合同等文件作为依据，对项目范围进行了分析，以公司作过类似项目：国家粮库信息系统建设的相关文件为模板，项目建立了范围管理计划。范围管理计划中包括详细的项目范围说明，就是将各最终医院通过系统设计，布线施工、设备检验、安装、调试、验收过程实现对病房中重症病人的实时监护。同时包含创建工作分解结构的初步计划及验收确认等内容。

收集需求是为了实现项目目标而确定、记录并管理项目干系人的需要和需求的过程。由于该项目干系人众多，需求也较多，我们根据需求管理计划，采用了访谈与问卷调查相结合的方法，从相关方获取了他们对于项目和产品的需求，最终形成了需求文件和需求跟踪矩阵，并将这些文档反馈给项目干系人，供其确认。

范围定义是开发一个详细的项目范围说明书，作为将来项目决策的基础。项目范围说明书中对项目工作定义的详细程度、决定了项目团队能否很好地管理项目的范围。对项目的范围进行管理，又可以决定项目团队能否很好的规划、管理和控制项目的执行。所以我组织项目团队首先制定了项目目标。项目规定在 11 个月内完成验收，并获得国家卫生局的验收认可。同时项目利润达到 35%。项目的最终客户的满意度评价中，评价为优质工程的比率达到 85%。同时利用产品分析和干系人分析的技术方法和项目小组成员共同规定了项目的范围描述、项目的最终交付产品，项目的验收标准，约束假设条件，项目进度里程碑等内容。

创建工作分解结构是将项目的主要可交付成果和项目工作细分为更小的更易于管理的部分。根据项目的特点，经和项目小组成员的充分讨论，应用分解技术，以项目的生命周期的各个阶段作为工作分解结构的第一层，即需求分析、设计、布线施工、设备检验、安装、调试、验收作为第一层次。把第一层次中的项目具体内容在第二阶段继续进行划分。以设备检验为例产生的第二层次的内容为开箱检验、加电测试。通过全面的工作结构分解，把项目范围分解开来，使项目人员对项目一目了然，使项目的概况和组成明确、清晰、透明、具体。并把工作包作为分解结构的最底层，并不大于 80 小时。在各个层次上保持项目的完整性便于项目管理计划及管理需要。同时工作分解结构中包含的工作单元的细节在工作分解结构字典中加以描述，将批准的项目范围说明书、工作分解结构及工作分解结构字典共同构成了项目范围管理的基准。

范围确认是项目干系人正式接受已完成的项目范围的过程。在范围确认过程中规定了需要确认的各个环节。如设计确认、施工图纸确认、布线施工确认、设备交验确认、安装及系统调试的确认，各阶段确认汇总后，对系统总体检验作为最终交付的确认，即验收。同时规定了项目各阶段交付文档。

范围控制是控制项目范围变更的过程。项目团队以项目范围基准为依据，结合项目绩效信息，采用变更控制系统进行了项目的范围变更管理，并规定范围变更的批准由变更控制办公室批准执行。将变更分为设计变更、设备变更、人员变更等类别，要求变更以书面提出申请并由规定的部门批准后执行。并在变更执行过程中进行跟踪，以确认达到效果。

在项目实施过程中，我也遇到了一些问题，下面总结一下我的解决方案。

问题之一：在项目的执行过程中，我发现因施工地址分散，最终客户复杂，项目干系人众多，在项目确认的各个阶段，没有明确的责任人。例如在图纸确认阶段，医院的施工负责人签字确认后，有时重症监护科科长认为图纸设计不够合理，对设备的安装位置和施工负责人意见不一致。使得图纸确认无效。医院方意见不统一，迟迟不能给出最终意见，同时也耽误了项目的工期。

针对这个问题，我和项目小组成员共同进行了讨论。问题解决方案如下：

首先，明确了需要确认的各个关键节点，即设计确认、施工图纸确认、布线施工确认、设备交验确认、安

装及系统调试的确认等。并规定了施工图纸确认、布线施工确认、设备交验确认需医院的传染病科科长签字确认。设计确认、安装及系统调试的确认由机械科科长签字确认同时加盖医院公章。其次，明确以上确认均以书面形式为准，并由我公司项目实施工程师提交确认申请后三天内完成。明确了责任人，审批时间，确认的关键内容后，提高了工作效率，问题得到了有效改善。

问题二、范围变更的控制管理及审批过程不够明确。范围变更没有进行有效地控制。例如在实施过程中，个别技术比较先进的医院，已经安装重症监护系统，院方要求将此套系统更改为对医院楼道及周界的监控系统。由于变更审批时间长，为了满足工期及院方要求，我公司项目小组组长直接对项目变更进行了审批。针对这个问题，经公司领导层及省卫生厅、国家卫生局、招标公司共同协商，解决方案如下。

首先，对项目组成员进行变更控制管理的培训，学习变更控制系统控制及审批流程。不同的变更申请审批级别不同。通过培训，使项目团队成员以项目范围的基准为衡量标准，超出范围外的要求按流程提交申请。避免了未审批就执行的现象发生。其次，建立了变更控制办公室。成员由我公司、国家卫生局、省卫生厅、院方及招标公司代表组成。对于改变项目需求的变更，需执行以上各代表的审批即 5 级审批流程。经批准后方可执行。通过审批流程的学习和项目变更控制办公室的建立，提高了对变更的有效管理，为项目顺利验收奠定了基础。

以上是我在医疗监控项目范围管理的一些体会及措施，通过本项目的沟通管理，使我在实战中积累了经验，也使我深深地体会到对于施工地点分散的大型项目，有效的范围管理对项目顺利实施至关重要。

江山老师点评：

论文以作者管理的国家 XX 监控信息系统项目为例，重点说明了如何进行项目的范围管理。在介绍项目背景的基础之上，“随着经济的发展和医疗水平的不断提高，国内的多个县级医院开始设立重症监护病房（ICU，此项目也是由国家投资……同时与其他紧急呼叫系统、对讲系统协同工作，共同构成一个完善的医用数字化多路电视监视系统”，作者总结了该项目的特点，“对于这样一个施工地域广，最终用户繁多的项目，要使项目能够顺利实施，清楚的分析项目工作具体范围和具体工作内容至关重要，同时也为提高项目成本、时间和资源估算的准确性打下良好基础”。通过总结特点，就非常自然地将正文的重点引向范围管理。

对范围管理进行论述时，采用了标准的逻辑框架进行论述（范围计划、范围定义、创建 WBS、范围验证、范围控制），从而使得论文的内容脉络分明、结构清晰。作者还对自己的项目管理实践进行了总结，提出了工作中的不足以及对应的解决方法，从而使得论文的内容更为具体、更为真实。论文布局合理、逻辑清晰、行文流畅，可以当作信息系统项目管理师考生的参考范文。需要注意的是，论文的字数偏多。可以适当地对论文摘要、项目背景以及最后的论文总结部分进行压缩。进行压缩的主要原因并不是因为内容空洞或者逻辑结构不合理，恰恰相反，这三部分的内容详略得当，只是因为考试时论文写作有字数限制。太多了卷面写不下，另外，写作时间也会很紧张。

摘要

摘要结构合理、线索清晰，叙述项目背景和特点之后，提出该项目的管理重点是范围管理，并进一步指出范围管理的主要内容，为整个论文起到了提纲挈领的作用。该摘要的写法也是建议考生重点参考的写法。

正文

论文背景

论文背景真实可信，同时对项目特点进行了总结，使得项目背景信息与后面论述部分的内容相互连贯，浑然一体。不足之处是项目的具体内容描述过多，信息系统项目管理师论文考察的重点是作者是否具备项目管理的实践经验，项目背景只是用于判断是否为实际的项目，因而在背景叙述时不用面面俱到，说明基本信息和项目特点即可。在本文中作者甚至可以将“项目最终要在 1 年内完成 89 套数字多路系统在 72 个市县级医院的现场考察……，使系统具有灵活、简便的操作，又不失去整体的稳定性”和“控制中心（指护士站）一对整个病房、探视区所有监控点进行实时监视……，共同构成一个完善的医用数字化多路电视监视系统”这两段内容略去不写，通过这样的取舍，不会对项目背景信息的完整性和特点产生明显的影响，但可以为作者在论文写作时节省宝贵的时间。

论文逻辑框架

论文逻辑线索突出(与摘要和论文背景的范围管理线索相一致),结构清晰,建议考生参考这样的写法。对于范围管理各个子过程还可以进一步描述过程的输入、输出、主要的方法,这样可以使得论文的逻辑结构更清晰。但需要强调的是,过程的输入、输出和方法无需面面俱到,考生的重点仍然在于说明自己在实际工作中如何参考这些输入输出方法模型,即理论和实际之间需要合理平衡。本文的写法就比较典型,对于每部分子过程首先说明其主要目的,然后介绍自己在项目管理实践中的具体做法,因而能做到实际与理论紧密关联,符合信息系统项目管理师论文写作的基本要求。

论文总结

论文总结的写法同样值得推荐。论文总结的落脚点在于工作中的不足和未来的改进方向,但需要说明的是这些不足和改进一定要与论文的主题相关。对于范围管理的论文,如果作者不管不顾非要总结出项目估算的经验或者合同谈判的重要技巧等等,那么仍然属于偏离的情形。而本文对于不足和改进的分析则始终围绕范围管理的主题展开,使得论文的主题明确,始终能够保持清晰的主线。

论文外观

论文布局合理,逻辑结构清晰,行文流畅,段落与语句划分合理,值得重点借鉴。

范围管理范文 28

【摘要】

2005年10月,作者参加了XX省指纹自动识别系统(AFIS系统)的开发,担任开发方项目经理的职务。该项目作为XX省XX工程的重点工程,受到了省政府公安厅领导的高度重视。该系统合同额为3000万元,开发时间为1年。系统采用C/S两层架构,涉及软、硬件,面向省公安厅,各县市公安局以及基层派出所,集信息采集,指纹认定,指纹查询,数据上报下载和Web访问为一体。本文结合作者的实践,以该项目为例,讨论了项目的范围管理,包括制订范围计划、范围定义、创建WBS、范围确认和范围控制五个部分。针对该项目功能较复杂,涉及干系人众多的实际情况,采用多种方式很好地保证了项目按质量完成。最后总结了该项目在范围管理上的一些有待改进之处。

【正文】

传统的基于油墨捺印的指纹采集方式效率低下,并且采集后的信息也不利于存储。随着国家XX工程的开展,对公安信息化的要求不断提高。XX省公安厅决定启动全省范围内指纹自动识别系统(AFIS)的建设,涉及到全省共1100个派出所。项目采取了公开招标的方式,我公司顺利中标。该工程也被列为XX省XX工程的重点工程。项目总合同额3000万元,其中软件费用1800万元,硬件费用1200万元,项目于2005年9月15日开始,要求在2006年10月1日前全面竣工并投入使用。

该系统要求在省厅建立能容纳500万人的捺印指纹,120万人现场指纹数据库,面向省公安厅、县市局和基层共1100个派出所。支持的信自、种类包括指纹、掌纹、人像和文字信息,具备信息采集、信息比对、信息查询、数据上报下载、工作结果统计和Web访问等功能。另外该系统要求能和省内已有的旧指纹识别系统保持兼容。指纹采集所需的470套活体采集仪也从我公司采购。和以往同类项目相比,本项目具有中心库数据庞大,功能复杂,涉及干系人多,用户水平参差不齐的特点。

公司的组织方式为项目型,除了核心的算法科学家为独立工作外,其余项目成员直接归属项目经理领导。项目组成员包括:1名项目经理,2名质量控制人员,1名技术经理,8名程序员(4名高级程序员,4名中级程序员),1名算法科学家,1名配置管理人员,共计14人。团队中除了两名程序员和一名质量控制人员外,都有类似项目的经验。

项目范围管理包含一系列子过程,用于确保项目包含并且只包含达到项目成功所必须完成的工作。包括如下五个过程:范围规划、范围定义、分解WBS、范围确认和范围控制。成功的项目范围管理不仅有利于项目管理和实施人员明确要达到项目目标需要完成哪些工作,同时也能有效地明确各参与方在项目中明确的责任和分工。另外,一开始定义好项目的范围有利于项目实施中的变更管理,减少责任不清事件的发生,也便于项目结束和范围验证时能够清晰地判断范围是否完成。

在项目的启动阶段,我们就感到这个项目和以往做过的同类项目相比,具有一些鲜明的特点。首先是项目

需求不够清晰,从省公安厅的高层领导到基层派出所的民警同志,大家都对该项目抱有很高的期望,每个人都有一些想法,但是往往不同人之间的想法存在冲突,这就给范围定义带来了一些困难,需要作出一些取舍。其次是项目的功能较多,尤其是还要兼容以前的旧系统数据,但是初始的项目范围说明书没有提供足够的信息,这对我们编制详细的项目范围说明书是个潜在的风险。最后是由于项目干系人较多,在项目执行的过程中如何做好范围控制也是一个不小的挑战。

面对以上困难,在本项目的范围管理中,我们主要采取了如下办法:

首先是在制订范围管理计划的时候,我们明确了范围控制中所要做的事项。主要原则包括:严格控制变更来源,对一般项目干系人提出的变更需求,应当予以记录,但通常不当场解决;重要项目干系人提出的需求,即使需要短期内答复的,也应该通过项目变更委员会讨论决定是否执行;需要变更的事项,必须经过技术经理或者项目经理的同意,不允许私自答应客户的变更;对于需要执行的变更,应该及时录入配置管理系统。随后项目的执行情况表明我们带领制订的这些原则是行之有效的。

收集需求是为了实现项目目标而确定、记录并管理项目干系人的需要和需求的过程。由于该项目干系人众多,需求也较多,我们根据需求管理计划,采用了访谈与问卷调查相结合的方法,从相关方获取了他们对于项目和产品的需求,最终形成了需求文件和需求跟踪矩阵,并将这些文档反馈给项目干系人,供其确认。

在范围定义的时候,需要制订详细的项目范围说明书。详细的项目范围说明书定义了项目边界,能够明确地判定变更或附加工作是在项目范围内还是在项目范围外,也是进行成本、质量和进度管理的基础。由于不同项目干系人之间有不同的期望,如何管理好这些期望,变成明确清晰的项目范围是一个值得讨论的问题。在本项目中,我们采取的办法是先进行干系人分析,将不同干系人的需求和期望以及它们的重要程度和对项目的影响力识别出来,再进行筛选和排序。对项目成功完成有重要意义的需求,要尽量满足,而对于影响力较高的干系人的需求,即使对项目没有多大意义,也要予以考虑,以避免对项目完成造成负面的影响。

工作分解结构是对完成项目目标所需的工作进行结构性的分解。准确的分解工作是成本和进度估算的基础。为了做好这个工作,我们借鉴了以往同类项目的工作分解模板,并结合当前项目做了改进,主要增加了和已有旧系统数据兼容的部分工作。另外,考虑到项目要做的功能比较多,对分解的详细程度,我们也制订了,套规则。对部分工作暂时还没有明确详细的细节但是又不需要在当前完成的,可以不用分解得太详细,只需要保证列出需要完成的功能,但是在两周内需要开始的工作,必须分解到工作包的水平,即80个小时人能够完成的工作。

范围确认是对已完成项目范围正式确认的过程。及时规范的范围确认可以使项目组成员提高士气,并且管理层和客户能够最直观地了解当前项目的进度。在范围管理计划中我们明确规定,对被确认的可交付物,必须有客户正式的签字确认文件,即使是客户没有通过的,也要书面记录该结果以及被拒绝的原因,以待分析检查原因。

范围控制的核心是管理变更,即影响发生变更的因素、保证所有被请求的变更按照项目整体变更控制处理,并对范围变更实际发生时进行管理。在制订范围管理计划时,已经介绍了主要的范围控制的原则。为了对范围变更进行追踪,确保已通过的范围变更请求得到处理,我们引入了配置管理系统,将所有的通过的变更请求作为配置项管理,并委派专门的配置管理人员不定期检查配置项的状态。此外,我们在定期的项目评审会议上,还要检查当前项目中是否引入了未批准的变更。另外,针对项目绩效报告,我们也要进行分析,确定是否需要采取措施引入变更。

江山老师点评:

论文以考生自己所从事的项目作为论文背景信息,全面论述了在项目中执行项目范围管理的主要环节与具体的做法。论文结构明确、逻辑线索清晰、段落过渡自然、语言流畅,是一篇不可多得的信息系统项目管理师论文的参考范文。可能没有足够的准备时间,考生没有撰写论文的结束部分。但有足够的理由推测考生的结论部分同样特色鲜明,能够符合信息系统项目管理师论文的写作要求。

摘要

论文的摘要结构明确,线索清晰。考生通过对项目背景的简要叙述,“作者参加了XX省指纹自动识别系统(APIIS系统)的开发,担任开发方项目经理的职务……,数据上报下载和Web访问为一体”;在此基础上提出

论文的论述内容为项目的范围管理,“本文结合作者的实践,以该项目为例,讨论了项目的范围管理……,范围确认和范围控制五个部分”;提炼出项目的特点,“针对该项目功能较复杂,涉及干系人众多的实际情况”;最后说明了项目的结果评价以及论文总结,“采用多种方式很好地保证了项目按质量完成。最后总结了该项目在范围管理上的一些有待改进之处”。该论文的摘要符合信息系统项目管理师论文的建议写法,值得借鉴。

正文

论文背景

论文背景翔实,通过数字列举了项目的基本信息。让阅卷老师可以充分感受到该项目确实具备考生所提炼的项目特点,“和以往同类项目相比,本项目具有中心库数据庞大,功能复杂,涉及干系人多,用户水平参差不齐的特点”。所以论文的撰写重点由背景信息过渡到项目范围管理的过程非常自然。

论文逻辑框架

论文逻辑线索清晰,对于项目范围管理每个子过程部分的论述能够理论结合实际,较好地平衡了理论线索与项目实践之间的比重关系,值得借鉴。

论文总结

可能是时间关系,考生没有准备论文总结。论文总结的写法应是在呼应前面正文部分的主要内容,然后对项目实践过程中的经验和教训进行总结,最后对项目范围管理在未来的项目管理实践中的应用进行展望。

论文外观

论文结构合理,逻辑线索清晰,语言流畅,值得借鉴。

范围管理范文 29

【摘要】

2012年8月,我参与了某市某某集团erp业务信息系统平台的建设工作,该信息系统项目为该集团公司旗下的几个分公司实现企业业务信息资源整合,统一调配,合理优化,加速分公司之间的业务处理流程,高企业的整体经济效益。该系统信息项目分为6个子系统,6个子系统分别是:原料采集加工处理信息系统,半成品生产制造信息系统,成品生产制造信息系统,物流运输管理系统,市场销售业务信息系统,企业业务资源调配和决策系统。该信息系统项目计划投资500万元,建设工期为12个月。

由于系统建设项目牵扯的单位多,业务量大,业务之间的联系紧密复杂,各个分公司信息化应用程度不同,如何能够确切地定义描述产品范围,如何保证产品目标完整,统一的实现,直接影响到企业的经营状况和广大员工作业务效率,因此,我把范围管理作为本系统建设项目的重点之一。本文结合作者的实际经验,以项目范围管理为例,讨论了如何进行项目范围管理工作。由于采用了有效的范围管理,该项目于2013年8月,成功上线,达到了客户的满意,得到了公司的认可。

【正文】

随着我国经济社会的快速发展,企业规模越来越大,企业业务联系越来越紧密,原有的分散独立的企业资源分配方式已无法适应企业集团化的需要,为此如何整合企业资源优化,统一调配,提高企业资源的利用率,降低生产成本,提高经济效益,已成为摆在企业面前迫在眉睫的问题。因此,开发一个erp企业资源信息系统平台就应运而生。2012年8月,我有幸参加了某市某某集团erp企业资源信息系统平台的建设工作,并出任项目经理,该系统实现集团公司旗下的几个分公司的资源整合,统一分配,达到合理配置企业资源的功能。该信息系统项目分为6个子系统,它们分别是:原料采集加工处理信息系统,半成品生产制造信息系统,成品生产制造信息系统,物流运输管理系统,市场销售业务信息系统,企业业务资源调配和决策系统。该系统计划投资500万元,建设工期为12个月。该系统采用c/s架构,后台数据库采用sql service 2012,中间件技术采用corba,用java语言开发。由于系统建设项目牵扯的单位多,业务大,是对集团公司的整个生产链进行统一管理,项目能否实现预期的产品目标,直接影响到企业的经营状况和广大员工作业务效率,基于这些原因,我把项目的范围管理作为本系统项目建设重点之一。我从制定项目范围管理计划,进行范围定义,创建工作分解结构(wbs),范围确认,范围的变更控制这几个方面加强了范围管理工作。

1、制定切实可行的项目范围管理计划，保证范围管理工作的顺利实施。

项目范围管理计划就是对范围管理所采用的方法，步骤，技术，根据本项目的特点进行优选，以获得最佳的行动方案。为此，我依照项目管理计划，项目章程，以及初步的项目范围说明书，邀请客户代表，与项目组成员一起，采用头脑风暴法，研究制定初步的范围管理计划方案，为保障该计划的确实可操作性，实现预期的范围管理目标，我又邀请行业内专家，在初步的范围管理计划方案的基础上，采用德尔菲法，制定出精确的项目范围管理计划书。最后确定出本次项目范围管理的实施步骤和方案如下：1.用咨询重要客户的方式替代过去召开会议获取范围定义的模式，2，根据本项目的业务特点，利用分解技术创建树形的工作分解结构，3，利用阶段性评审，对阶段性可交付物进行审查，获得用户的范围确认。4，严格执行范围变更的流程，对范围变更进行有效控制。

2、收集需求

收集需求是为了实现项目目标而确定、记录并管理项目干系人的需要和需求的过程。由于该项目干系人众多，需求也较多，我们根据需求管理计划，采用了访谈与问卷调查相结合的方法，从相关方获取了他们对于项目和产品的需求，最终形成了需求文件和需求跟踪矩阵，并将这些文档反馈给项目干系人，供其确认。

3、进行范围定义，为项目的顺利实施打下基础。

范围定义就是确定做什么，不做什么，确定项目包含什么，不包含什么，确定项目的约束条件，即时间，成本，质量要求等。这是实现项目目标和达到干系人满意的基础性工作。为此我有意加强了这部分工作。我在理解了初步项目范围说明书，项目章程的基础上，充分对客户的需求进行调研，我查询了组织过程资产，摒弃了以往以召开会议的方式获取用户需求的模式，改为以向用户咨询的方式，该方式的好处是，用户可以在轻松的氛围环境中表达需求，咨询表达就选在业务现场，这样需求具有很强的现场操作性和模拟性，用户更能明确，完整的表达需求。然而，在项目实践中，项目需求是一个不断细化，明确的一个过程，一次性地让用户把需求表达完全，是不可能的。因此，在需求定义的工作中，我利用滚动波次技术，把近期的项目需求定义的详细些，把远期的项目需求定义的概括，抽象些。这是一个逐步细化，明确的一个过程。对于用户表达不清，概念模糊的需求，我采用原型法，利用收集来的数据，做成模型提供给客户参考，比对，已消除需求定义的不确定性和二义性。

需求文件完成以后，我组织项目组成员，邀请用户代表，以及行业内专家，召开需求分析大会，形成了详细的范围管理说明书。具体内容如下：1.产品目标范围，包括功能性需求范围，和非功能性需求范围，即6个子系统功能的范围界定，都包含哪些功能，功能的内容是什么，以及6个子系统之间的数据交互接口的范围定义。2.项目目标的限制，即工期要求，投资成本要求。本项目的工期要求为1年，预计投资成本是500万元。当然，这些要求限制在项目的具体执行过程中可能会发生变化，但变化不大，这一点在客户代表大会上进行了说明。3.提交阶段性可交付物。我决定在项目的前期产生需求说明书和系统结构设计书，在项目中期完成6个子系统的单独运行，在项目后期完成集成测试和初步试运行。4.免责范围的确定。依据合同文件，排除有牵连的无效工作，包括强电系统的改造，原有信息系统的升级利用。5.执行规范的确定，本项目中采用iso 9000系列的质量标准为最低要求，不能低于这个标准，把《计算机软件质量保证计划规范》作为此项目开展，执行过程中的标准。

4、对已识别定义的项目范围的可交付物，进行工作分解结构分解

wbs的创建就是把项目的工作进一步划分为更小，更易管理的工作单元，它可以使项目工作组成明确，清晰，利于工作任务的落实和责任划分。为此，我依照详细的范围说明书，项目管理计划，采用分解技术，自顶向下，逐层进行了解。wbs采用树形结构，把项目的可交付物作为第一层，即：原料采集加工处理信息系统，半成品生产制造信息系统，成品生产制造信息系统，物流运输管理系统，市场销售业务信息系统，企业业务资源调配，6个子系统作为第一层，然后，把各个子系统的概要设计作为第二层，软件详细设计作为第三层，依次分别是编码，测试，试运行。分解到最后的分解结构时，我采用8/80原则，我把这最小的工作包分配给具体的人负责。工作分解结构完成之后，是对wbs进行编码，即进行工作包的属性描述，包括工作编号，工作名称，负责人，资源描述等。这样就形成了范围基线，它是一个范围标准的可参考基准。通过它可以进行度量，判断是否有超越或缩小项目范围的情况发生。

5、范围确认

有效的范围确认，是对阶段性可交付物的检查和认定，是项目干系人对项目范围的认可。这是保障项目工作顺利进行基础。在本项目中，我依据详细的项目范围说明书，项目管理计划，wbs 字典，对项目的阶段性陈果（可交付物）进行验收，在需求分析阶段，我把行成的需求规格说明书呈报给用户，检查核实需求范围是否有遗漏，是否有范围蔓延，关键 是获得用户项目范围的认可肯定。在软件结构设计阶段完成时，我提交软件结构图给用，并充分讲解此软件结构的特点，并说明此结构有利于功能模块的扩展，有利于版本的升级，这样用户就会对我们的结构图产生信任感，并最终在软件概要设计阶段范围确认上签字。当然，在现实的项目范围确认实施过程中，用户对我们范围 确认表示不理解，认为范围确认签了字了，就不能更改了，通过我有效的沟通，很快排除了用户的疑虑。保证了项目范围确认工作的顺利展开。

6、范围变更控制

项范围管理计划制定的再好，在实际项目执行过程中，范围也可能会发生变化，变化可能来自内部，也可能来自外部。那么，如何控制项目范围的变更，如何让范围变更在可控的范围内，是范围管理工作必须要做的工作。为此，在项目成立之初，我就成立了变更控制小组（ccb），项目范围的任何变更必须严格遵照变更控制流程执行。1.提请变更申请。2 评估范围变更对项目带来的影响。3.执行变更 4.对 变更结果进行跟踪审核并把结果通知项目干系人。在本项目建设中，甲方要求把强电系统改造也作为项目建设的一部分，但在合同文件和项目范围说明书中并没有此 项的内容，如果增加此项内容，必将对项目的工期，投资产生影响，我把这些影响与甲方进行有效的沟通，经过商讨，此项工作可以作为下期项目的工作内容。在项 目组成员开发内部，也可能造成项目范围变更，新毕业的硕士生小王，在开发子系统原料采集加工处理信息系统时发现，并没有客户身份认证的设计，对于这个变更 申请，我查阅了范围说明书，需求说明书，项目管理计划，发现在项目建设初期就没有把此项内容列入需求之中，为此，我权衡利弊，邀请客户代表进行此项内容磋商，最终客户同意了此项变更。我把此项变更以书面的形式报控制变更委员会审批，并在书面材料中阐明了此项申请的利和弊。ccb 经过审核，认为我的变更申请 是必要的，给予了批复。得到变更申请通过后，我就组织项目组成员进行变更执行，并更新了项目管理计划，项目范围说明书。最后，对变更的内容进行跟踪审查， 并把结果通知了项目干系人。干系人对变更结果非常满意。

结束语：

通过近一年的全体项目组成员的共同努力，该项目于 2013 年 8 月 通过了验收，在得到甲方认可和公司领导赞誉的同时，我也体会到了不足。一，需求分析阶段有遗漏的的地方，以至于在项目的进行中造成了返工。二，范围管理中 缺乏强有力的工具技术，致使范围管理效率低下，这在项目的实践中得到了应证。为此，我要在以后的工作中要加强需求跟踪技术的运用，针对项目特点，选取一些 适合本项目范围管理要求的工具和技术。

范围管理范文 30

【摘要】

2010 年 5 月至 2011 年 4 月，根据某市水资源管理中心的需求，我所在的某科技有限公司组织了“水资源实时监控与管理系统项目”的开发，我作为乙方的项 目经理负责整体规划、组织实施与管理控制的工作。这是一个主要包括实时信息服务、取水许可管理、地下水管理、水资源费征收管理、入河排污口管理、计划用水 和节水管理的综合管理系统。该项目作为全省第一个水资源管理项目，受到省水利厅领导的高度重视，项目的成功与否直接关系到以后在全省的推广。本文以该项目 为案例，讨论信息项目管理中范围问题，通过范围规划、范围定义、创建工作分解、范围确认和范围控制的各个环节的有效管理，制定了其实可行的范围确认流程和 变更控制流程，确保项目如期按质完成。目前该系统已正式投入运行，状况良好受到客户一致好评，很大程度上得益于项目整体管理工作做的扎实到位，最后总结了 本次项目管理的不足和取得的经验教训。

【正文】

为了项目落实省水利厅加强对水资源监控与管理的号召，该市水资源管理中心积极推进水资源监控与管理的信息化建设，从 2009 年以来，预计总投资 930 万预计建设工期为 2 年，分两期进行。该“水资源实时监控与管理系统项目”的建设涵盖全市范围内的水资源管理网络信息系统，以区县水资源监控为重点，是一个集采集、传输、存储、应用、管理、分析、信息发布等于一体，涉及面广，技术复杂、实用性强，建设周期长的网络信

息系统，是一个既有系统的软件硬件建设，又有通讯、基建、网络、水量监测、地下水位监测的工程建设。该项目采用公开招标的方式，我公司在众多参与竞标的单位中脱颖而出，并顺利中标项目二期工程的开发，项目承建费用为 370 万，预计建设工期为 11 个月，在开发合同签订之日开始算起，根据合同要求二期工程主要完成应用系统建设，包括构建水资源数据库及管理平台，建设包括实时信息服务、取水许可管理、地下水管理、水资源费征收管理、入河排污口管理、计划用水和节水管理、水功能区管理、饮用水源地管理以及综合统计等应用系统，针对水资源管理系统可控性和可视性的特点决定采用 B/S 架构平台和 SSH 主流 Web 应用框架，因本项目对系统的安全以及可靠性等方面有着较高要求，我司决定采用三层架构模式的 J2EE 环境作为运行环境，采用 oracle 10g 为数据库环境。该信息化建设系统投资规模较大，技术复杂，需求难以定义，质量要求高，而且该项目涉及的干系人面广人多。因此作为项目经理我认为应该将主要精力放在项目范围管理上，科学地运用相关理论知识并结合我司 CMMI3 项目管理过程域的具体要求，做好项目范围管理的工作，才能满足项目各方干系人对项目成功的渴求，从而带领整个项目团队走向成功。下面分别从范围规划、范围定义、创建工作分解、范围确认和范围控制等方面对项目范围管理过程和相关问题加以简要论述。

1、需求开发编制范围计划：由于该项目技术复杂，最终用户繁多的特点，为了使项目顺利实施，我认为清晰分析项目的具体范围和具体工作内容至关重要，同时也为提高项目成本，时间和资源估算的准确打好基础。前期我通过的需求调研，挖掘可用需求，进而对项目的背景有了初步的了解。同时也为后期 B/S 系统的开发提供参照的作用。为了能全面识别干系人期望，我进行了需求的开发，充分识别用户提出需求，并在一定的基础上平衡干系人期望，为了实现项目目标并记录干系人需求，我们邀请了主要的跨职能干系人一起参加会议，对产品的需求集中讨论和定义，在此基础上结合项目章程和项目范围管理的理论我制定了项目范围计划，它规定了如何对项目的范围进行定义、确认、以及如何制定工作分解的过程。

2、收集需求

收集需求是为了实现项目目标而确定、记录并管理项目干系人的需要和需求的过程。由于该项目干系人众多，需求也较多，我们根据需求管理计划，采用了访谈与问卷调查相结合的方法，从相关方获取了他们对于项目和产品的需求，最终形成了需求文件和需求跟踪矩阵，并将这些文档反馈给项目干系人，供其确认。

3、定义范围：项目范围管理包括项目的最终产品或服务以及实现这些产品或服务所需的各项具体工作。软件项目范围直接与需求相关，在范围过程中，“需求蔓延”是信息系统建设失败最常见的原因之一，范围管理不仅应该让项目管理和实施人员知道为，为了达到预期目标需要完成哪些具体工作，还要确认清楚项目相关各方在每项工作中清晰的分工界面和责任，详细清晰的分工界面和责任，不但有利于项目实施中的变更管理和对推进项目的发展，减少责任不清的事情发生，也便于项目结束时项目范围清晰的确认。

在对项目进行需求分析之后，了解到涉及项目干系人，用户要求界面友好、操作简便的，同时要求对全市水资源有可控性和可视性的特点，我们同水资源管理公司项目负责人、系统应用管理人员、客户和业务代表协商一致并结合项目章程，制定了初步的范围说明书和总体技术解决方案，据此在项目干系人之间建立了一个对项目范围的共识，清晰了项目的主要目标，从而项目团队能制定更详细的范围和需求计划，这对指导团队在项目实施期间的工作具有重大意义，同时也为项目团队提供一个范围基线或边界。

4、创建工作分解：创建工作分解是指将项目主要的可交付成果细分成较小的、更易管理的组分。这个过程中，项目组要建立一个工作分解结构（WBS）。WBS 的建立对项目来说意义非常重大，它使得原来看起来非常笼统、非常模糊的项目目标一下子清晰下来，使得项目管理有依据，项目团队的工作目标清楚明了。如果没有一个完善的 WBS 或者范围定义不明确时，变更就不可避免地出现，很可能造成返工、延长工期、降低团队士气等一系列不利的后果。制定好一个 WBS 的指导思想是逐层深入。我先将项目成果框架确定下来，然后每层下面再把工作分解，用滚动式规划法将所有涉及到活动都进行了排序，近期要完成的工作分布在工作分解结构的最下层，远期要完成的工作分布在工作分解结构的高层，随着项目工作的不断进展，项目工作分解结构逐步清晰、明确。这种方式的优点是结合进度划分直观，时间感强，评审中容易发现遗漏或多出的部分，也更容易被大多数人理解。（根据项目的特点，我同团队成员进行充分讨论之后确定以项目生命周期作为第一层。即需求分析、系统设计、编码、测试、验收和项目管理作为第一层，将各个系统/子系统作为分解结构的第二层）

5、范围确认：项目范围管理不仅是让项目管理和实施人员知道为达到预期目标需要完成那些具体工作，还要确认清楚项目相关各方在每项工作中清晰的分工界面和责任，不但有利于项目实施中的变更管理和对推进项

目的发展，减少责任不清的事情发生，也便于项目结束时项目范围清晰的确认。项目范围确认项目干系人（发起人、客户、用户）正式接受已完成的项目范围的过程，范围确认需要审查可交互物和工作成果，以保证项目中所有工作都能准确满意地完成。由于项目的范围确认贯穿于项目的始终，从 WBS 的确认到项目验收时的检验，为了保证做好各个阶段范围确认的工作，我在项目实施中，在完成计划中各重点里程碑之后，与项目干系人共同完成里程碑的检查与评审，目的是防止范围需求的偏差、遗漏，已达到在项目范围内干系人对阶段工作完成情况的正式验收。

例如在早期我们同客户确认了以下重要里程碑：概要设计、数据库设计、界面原型、接口设计、详细设计、B/S 部分编码、集成测试设计、集成测试、系统部署、系统上线、系统调整，在以上每个重点里程碑完成之后，我邀请了相关干系人，共同参加项目评审大会，我们通过项目评审发现偏差并及时记录，之后对评审问题给予跟踪解决，同时我们将最终的评审结果和偏差解决方案，以评审报告的形式上报到公司高层负责人及客户方的项目经理，并签字确认，最后将评审结果发给其他与会人员，使阶段的范围确认留下正式的书面记录。

6、范围控制：是监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程。对项目管理者来说如果范围控制不好，直接关系到项目需求的蔓延，有可能造成项目成本的提高，进度的延迟，甚至影响到项目的质量。例如项目早期需求分析过程中，我们进行需求调研之后，发现甲方并没有严格定义现在系统的新功能，造成项目在项目初期项目范围没有明确界定，为了防止范围蔓延而影响项目的进度。我在项目初期制定了变更控制流程，在需求调研基本结束开展后续工作后，所有需要进行的变更，都要严格提交变更申请单，由我和其他相关干系人组成的变更控制委员会分析对现有进度和其他因素的影响，审核是否进行变更，确定后进入项目内部使用的变更信息库，作为后续修改、跟踪、查询的依据。

经过 11 个月的努力，水资源实时监控与管理系统终于在 2011 年 4 月 5 日完成推广培训应用，系统全面上线启用和验收，并获得用户的高度评价。总结整个项目的实施过程中，仍然存在一些不足的地方，一是需求跟踪没有仔细去做，导致经常会为了并不特别需要的功能浪费很多精力，甚至有些功能根本用不到，二是团队成员的协作程度还不高，没能最大限度的发挥团队的战斗力，在沟通管理方面还存在一些缺陷等。三是在项目范围管理计划是还应该安排更多的预留资源，以应对项目范围变更方面风险。总之项目的范围管理是整个项目管理过程的重要环节，它与项目的质量、成本、进度密切相关，对一个项目而言，只有按照项目生命周期的要求，做好各阶段的工作，才能满足项目各方干系人对项目成功的渴求。在今后的项目管理过程中，我会积极总结经验和教训，做好项目管理工作。



扫一扫 微信扫码做题
加关注
抢先学
早拿证

