

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,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。在范围确认时,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(按照该市政府的规定,为市电子政务项目专家组)进行评审。

六、控制范围

范围控制就是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(涉及建设方工作的几乎所有领域)的特点决定了该项目在开发过程中避免不了范围的变更,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。开始时我主要是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的审批权限(即 CCB 由哪些人组成)和变更进行的流程;在项目进行过程中,果然有很多人提出这个那个新需求,要求添加进去,我让他们提交书面申请,说明经过批准之后才能实施,开始的时候很多人认为我们很难讲话,开始不配合工作,我拿出很多时间与他们沟通,说明这样做是为他们好。经过苦口婆心的说明,部分客户有所好转,但有部分客户很难讲话,我的工作一度陷入困境,这个时候我一方面对那些“刁难的人”采用刚性的合同来“说话”,但更多的还是用“柔性”的沟通来解决存在的问题。功夫不负有心人,到项目结束的时候,大家都理解了我的做法,说我“做事很稳,有路数”。

某市物价信息管理系统项目于 2023 年 12 月 20 日全部上线并顺利通过了用户的验收,在合同规定的日期前 10 天左右圆满完成了各项任务,至今已运行一年多时间,运行状况良好,得到用户的一致好评。在本项目的范围管理中,我总结了如下几点经验:事先要有明确的计划作为指导;关于范围控制方面,一定要在项目正式开始前与用户就变更的审批权限和变更的流程达成一致意见,最好能写进合同中(或签订补充协议作为合同的一部分),在项目进行过程中一定要严格按照变更的规定流程进行,要死死地扛住,多用沟通来化解客户的不理解;必须在《项目范围说明书》上多花一些时间,比如,把范围确认(验收)的标准事前就在《项目范围说明书》中尽量说明清楚,并且经过客户确认,这样可以避免客户当事人(特别是政府部门的人)“不敢轻易签字”的问题;WBS 的分解最好让执行候选工作任务的当事人参与,因为唯有参与,才有认同。项目虽然取得了不错的成绩,但也存在需要改进的地方,如:对项目边界之外可能会有哪些工作描述得还是比较粗糙,如果能在《范围说明书》中对不应该包括在项目范围之内的工作描述得更细一点,就可以很轻松地排除客户的一些变更要求,避免一些无谓的争执;在范围确认环节,常常因为客户忙,不能及时参与而耽误了不少时间,对于这个问题,应该找客户方的领导,让领导清楚地知道,客户方的项目经理是需要投入很多时间在该项目上的,让客户方的项目经理专职(基本上很难)或将项目的工作纳入其主要(至少也是重要)工作事项和绩效考核中,这样项目经理才有时间和积极性参与到项目中。牢记不足,吸取教训,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提高。

9. 范围管理范文 8【某大学附属口腔医院临床业务一体化信息平台建设项目】

近些年国家高度重视医疗卫生行业信息化建设,党中央、国务院及相关部门连续发布多个政策性文件,都对医疗信息化提出了新时代新阶段的要求,这也将进一步推动了医疗信息化建设。某大学附属口腔医院作为一家现代化三级甲等专科医院,具有规模大、业务专科化、医疗科研一体等特点。以医院的业务运转、管理提升、服务改进为起点,旨在解决信息孤岛现状,实现院内信息一体化管理,科室间数据互联共享,实现业务专科化管理,打造智慧口腔医院。构建一套以健康为中心、以诊疗为主线的核心业务系统,实现信息化对便民惠民服务的技术支撑。优化医疗服务流程,提高医疗服务效率,提升医疗服务水平,满足现代医院业务运行的需