

负责管理模块、制造模块、质量模块三单模块的需求调研工作。其次,由于本项目涉及干系人众多、需求复杂,因此对干系人进行分类,对产品制造中心的普通职工采取调查问卷的方式,通过调查问卷整理分析一般职工的需求,针对下料、打磨、锻造等工段负责人采取访谈的方式面对面沟通了解其需求并形成需求清单。之后我组织小组针对需求进行分类汇总,由于干系人对需求的描述和定义不清,导致部分需求不明,因此我组织干系人参加引导式研讨会,减少不明确需求,经过最终讨论,最终形成了甲方确认的需求文件和需求跟踪矩阵。

3、定义范围

定义范围是对项目范围和产品范围进行详细描述,并确定范围边界的过程。我们依据范围管理计划和需求文件,并邀请甲方王主任、赵高工、工作组组长等共同参加需求讨论会,会上我们通过讨论共同编制了项目范围说明书,更新需求跟踪矩阵,并获得甲方认可。项目范围说明书包括:1. 产品范围描述(生产管理、工料核对单等);2. 项目交付物(系统、文档);3. 系统验收标准(功能满足、系统稳定、文档齐全)4. 项目除外责任(厂房环境、强电、弱电不在项目范围);5. 制约因素(在合同中已规定系统开发模块和功能,若增加新功能需要增加项目时间);6. 假设条件(人员对系统需求较明确,系统上线后人员素质可以匹配,优化流程)。例如:项目完成后,甲方王主任希望我能够协助其信息化科室完成该项目改进创新申报,该内容并未在合同中体现,我将此情况上报公司领导,领导表示同意,于是我同意了王主任要求,这对我公司与甲方建立长久合作关系有重要意义。

4、创建 WBS

WBS 可以将一项复杂的工作变得条理清晰,易于掌握,于是,我着急团队成员并邀请甲方王主任、刘高工等成员组建 WBS 编制小组,一同编制项目 WBS。会上,我们遵从自上而下的方法。首先我们将项目全部工作和可交付成果罗列清单,识别全部开发模块和系统要求,以表格形式作为 WBS 的编排方法,智能制造系统为第一层,生命周期各阶段为第二层,主要可交付成果为第三层,比如:磨具管理、工段维护、锻造管理等。第四层为模块的功能定义和系统设计,第四层则为程序编码、集成测试等。同时,在创建 WBS 时每个单元都会指定一名负责人,对最底层单元工作包采取 8/80 原则,通过 WBS 字典对细节信息进行描述,最终审查 WBS 分解程度是恰当的,通过甲方审查,形成项目范围基准。

5、确认范围

确认范围是正式验收已经完成的项目可交付成果的过程。当可交付物和子模块开发出来后我们首先进行内部评审,针对里程碑交付物召开正式会议,一般交付物要当面交流,邀请甲方王主任、刘高工依据合同、范围基准、相关文档等对该阶段成果进行验收确认。最终甲方负责人在确认无误的文档上签字,如果在验收中发现问题根据论证,通过变更流程进行纠偏。

例如:在系统测试完成后,我们和甲方信息化部部长、制造中心刘某联合组建验收小组。验收前,我们针对核心模块物料扫码接收按品类入库的成功率做了大量模拟场景,在正式验收时,通过实际演示板材 A 正确纳入物料库生产用板材 A 类,成功率达 100%,实现了物料的精准确分类入库,获得甲方的高度认可,通过验收。

6、控制范围

控制范围就是监督项目和产品的范围状态,管理范围基准变更的过程。由于项目的特点范围变更在所难免,于是我们依据项目合同和范围基准,明确变更的流程,对项目的情况及时进行偏差分析,随时提供项目完成工作的汇总信息,针对无法避免或发生的偏差,通过变更流程,及时纠偏。

例如:制造工段负责人刘某希望增加厚铝板入库质量核查功能,目前系统模块可以将问题物料退回,但缺少对物料质量问题的监督和考核功能。于是我请刘某递交书面变更申请书,组织人员进行变更评估,结合甲方实际制造需求认为该变更存在必要性,组织团队骨干制定了相应的解决方案,该方案可以帮助员工对问题物料进行质量考核,有效管控上游质量。通过 CCB