

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。

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。

## (2) 项目范围管理中用到的工具和技术、输入输出

参考《综合知识一本通》附录 1

(3) 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,并总结心得体会。

参考范文内容

## (4) 范围管理计划和需求管理计划的内容【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。

### 范围管理计划示例

项目名称: **项目批准日期	2*7 年 1 月 1 日
制订项目范围说明书:	内容: 项目范围说明书是对项目范围、产品及验收标准、主要可交付成果、项目边界及假设条件和制约因素的描述。 说明: 应根据项目启动过程中记载的主要可交付成果、假设条件和制约因素来编制详细的项目范围说明书
WBS 创建:	角色: 由全体项目团队和与工作包相关的全体关键干系人; 步骤及说明: 确定项目工作和所有交付物—采用逐级的表格形式,以可交付物为第二层开始的分解结构进行分解: 如模块、文档等, WBS 各组件编码规范为: 1、1.1、1.2; 2、2.1、2.2 逐级编码方式一要检查下层组件是否充分且必要-WBS 组件能划分个人或组织单元
验收可交付成果:	确定确认验收的时间—识别需要哪些资源投入—确定范围正式接受的标准—确定会议的步骤—组织确认范围会议; 验收通过后, 必须签署《**验收情况表》, 填写验收意见和待跟进事项; 验收未通过, 则记录未通过原因, 后续重新组织
范围变更:	说明: 需求变化及产品功能的增加、修改和删除均属范围变更; 范围变更程序: 变更申请(负责人先沟通了解)—提交书面申请—范围变更均交由 CCB 审批—同意则更新需求文档和范围基准, 拒绝需记录拒绝的原因和理由, 并记录在变更日志—进行变更实施, 必须在系统中跟踪变更实施情况—总结、归档变更

### 需求管理计划示例

项目名称: **	项目批准日期: 2*7 年 1 月 1 日
需求收集:	常用“文件分析、问卷调查、焦点小组、名义小组、引导式研讨会”等工具; 收集完成后, 应填写《用户需求说明书》, 并同需求提出人进行签字