

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,可能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似的票据系统项目,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,收集需求只有通过与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 WBS。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