1. 规划范围管理

规划范围管理是指为了记录如何定义、确认和控制项目范围及产品范围，而创建项目管理计划的过程，在整个项目期间对如何管理项目范围提供指南和方向。

项目规划阶段，我们根据项目章程、项目管理计划、组织过程资产等资料，邀请专家、甲方、项目成员等相关人员，以专题会议的形式，对项目范围进行规划，形成了范围管理计划和需求管理计划。计划中明确了要成立需求收集小组，项目所有需求统一由需求收集小组作为入口。纳入项目范围的需求需要签字确认。范围管理计划、需求管理计划纳入项目整体管理计划中，为范围管理提供指南和方向。

1. 收集需求

收集需求是为了实现目标而确定、记录并管理干系人的需要和需求的过程。

收集需求阶段，需求收集小组成员采用和文保工作人员访谈和现场观察文保工作人员工作等方式采集需求。各组员的需求汇总后形成原始需求。之后我们邀请专家召开会议进行需求分析。形成初步需求文件。在此基础上又请设计人员制作了系统原型，向甲方演示后进一步明确了需求的范围和优先级。最终形成需求文件和需求跟踪矩阵。

1. 定义范围

定义范围就是制定项目和产品详细描述的过程。

有了需求文件的基础，我们召集相关干系人和有关专家进行开会讨论，最终形成了项目范围说明书。

范围说明书中主要阐明了该项目的产品范围描述（任务配置、可视化展示等）、可交付物（应用系统、用户操作手册等）、验收标准（功能验收标准、性能验收标准等）、项目除外责任、制约因素和假设条件。

1. 创建wbs

创建wbs就是把可交付成果分解成较小、易于管理的组件的过程。

项目中，我们采用专家判断和逐层分解的方式来创建wbs。首先我们结合项目的可交付成果确定采用以主要可交付成果作为分解第二层的树形结构的形式创建wbs。第二层主要包含了xxxxx系统。这样自上而下逐层分解到最小的工作包。分解过程采用8/80原则。并为每个工作包指定了负责人和编号。而对于一些远期的可交付成果，我们则采用滚动式计划的方式逐步完善。在邀请专家核实wbs分解恰当后正式形成了项目的范围基准。

1. 确认范围

确认范围就是正式验收已完成的可交付成果的过程。确认范围应该贯穿项目的始终。

在本项目中，我们根据项目的阶段完成情况，组织客户定期进行范围确认。我们首先向客户说明和演示当前阶段完成的可交付成果，然后由客户根据核实的可交付成果、项目管理计划、项目文件等资料，通过现场检查和投票等方法，对范围进行确认，形成验收的可交付成果。当然，在范围确认的过程中，也出现了客户对可交付成果不满意的情况，我们也根据客户的要求提出了变更请求，严格按照变更流程进行需求变更。

1. 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。

项目过程中，我定期组织召开项目状态评审会，结合当前项目进度、工作绩效信息等数据，利用偏差分析、趋势分析判断当前项目的范围控制情况，严格防止范围蔓延和镀金的情况发生。在一次和甲方的阶段性会议中，甲方针对巡查报告的模板提出了变更，甲方认为变更范围不大，直接让开发进行开发就可以。对此我明确提出了反对，在和甲方详细说明不走变更流程导致对范围和进度的影响后，甲方也意识到了问题，决定将此部分需求变更按要求走变更流程。同时也和甲方约定了今后有关需求的变更都需要走需求变更流程。

经过项目团队的不懈努力，“某市古城应急消防救援专业服务项目”于2023年6月顺利上线并通过甲方的验收，获得甲方的一致好评。项目上线后，大大提高了一线文保工作人员、管理人员的工作效率，提高了古城文物的安全水平。回顾整个项目过程，这些成绩的取得得益于我良好的项目范围管理，我深刻地体会到项目范围管理工作的重要性，并总结了以下几点认识：1、需求管理和范围管理紧密相连，只有管理好需求，才能管理好范围；2、收集需求时要找准干系人，避免出现大量无效和无关紧要的需求，为需求筛选带来负担；3、制定并严格实施变更管理流程，可以有效杜绝项目范围蔓延；4、定期和干系人确认范围是十分必要的，可以大大提高项目成功的可能性。本项目是我的职业生涯中一段珍贵的经历。我将继续努力学习、实践，提高自己的业务和管理水平，为我国的信息化建设贡献微薄之力。

画图

1. 需求跟踪矩阵（收集需求）：

编号、需求描述、业务目标、项目目标、可交付成果、产品设计、产品开发、测试案例。