

# 论信息系统的需求管理和范围管理

## 摘要:

在 2003 年 9 月,我参与了“某省毕业生就业公共网”项目的建设。在项目中担任项目经理职务。该项目作为“数字\*\*”的重点工程,受到了省政府和“数字\*\*”领导小组领导的高度重视。系统以省人事厅为依托,面向全省各级政府人事部门,大中专院校,中介机构、用人单位和毕业生。集就业指导、政策宣传,人才交流,就业手续办理,政府宏观管理于一体。堪称我省至今为止,最大的电子政务项目之一。本文结合作者的经验就项目管理的需求管理和范围管理作了翔实的论述;并就项目过程中采取的措施、方法作了介绍。最后,列举了该项目范围管理的一些不足之处。

## 正文:

### 一、项目概述

为进一步加强我省毕业生就业服务体系建设,加强我省人才资源的宏观管理与合理配置,为我省广大毕业生和用人单位提供便捷的人事人才服务;在省领导、省人事厅和“数字\*\*”建设领导小组的高度重视和支持下,“\*\*省毕业生就业公共网”(下简称:就业网)项目作为“数字\*\*”的重点工程于 2003 年 9 月启动了。

项目总投资 150 万元,要求在 2004 年 5 月 1 日前全面竣工并投入使用。

系统要求采用先进的技术手段,以省人事厅为依托,以 Internet 为载体,大中专毕业生就业创业为导向;面向全省各级人事部门,大中专院校,人才中介机构,用人单位和毕业生;连接人事部、教育部和其他兄弟省市就业主管部门、高等院校;构筑一个大容量,宽辐射的全省毕业生就业创业公共服务平台。为我省广大毕业生和用人单位提供全面、便捷、快速的人事人才服务;为大中专院校提供集学生学籍管理与就业相关工作的办公自动化平台。预计系统建成后将成为我省第一个面向全省的、大容量的、跨区域的毕业生就业创业电子政务应用服务平台。

通过公司的项目经理竞争上岗机制,我有幸获得了公司领导与业主的信任,成为该项目的项目经理,全面主持项目的管理工作。

在省政府与“数字\*\*”小组领导的亲切关怀下,业主的通力配合与支持下,我与项目组全体同志们一起并肩作战,通过近 8 个月的努力,终于在 2004 年 4 月 15 日全面通过验收,项目花费总成本为 96 万元。比计划提前了 15 天,为公司挣得近 50 万的利润。

### 二、项目范围难以管理

范围管理是项目管理的基础,也是项目管理工作的重点和难点。含糊的需求和频繁变更的范围让项目的甲乙双方吃尽了苦头。如何做好项目的需求管理与范围管理常常是项目经理最头疼的问题。就业网项目的成功,笔者一直认为得益于有效的项目范围管理机制。在此笔者就就业网项目采取的项目范围管理的一些方法做简略介绍,望各位读者批评指正。

### 三、项目需求与范围的区别和联系

项目范围(Project-scope)包括项目的最终产品或服务以及实现改产品或服务所需的各项具体工作。从这个意义上讲就是项目应该做什么,不应该做什么,以及如何做。也就是说,项目范围事实包括 2 个方面的内容:项目需求和项目过程。项目需求确定做什么。项目过程确定如何做。

项目范围管理也就是对项目应该做什么和怎么做做出相应的定义和控制。事实上就是对需求的管理和项目过程的管理。

#### **四、就业网项目需求特点**

##### **1、项目干系人多**

就业网是面向全省各级人事部门（省、市、县三级近 100 个人事行政单位）、大中专院校（近 200 所）、人才中介机构（200 多家）、用人单位（近百万家）、毕业生的大型电子政务项目。项目涉及面广、用户量大。在项目管理中我们必须收集广大用户的意见，获得广大项目干系人的支持。才能打造一个用户乐于使用的电子政务平台，为项目的使用推广打下基础。

##### **2、业务涉及面广**

毕业生就业公共网集毕业生就业创业指导、政策宣传、咨询，人才与用人单位的双向交流互动，网上人才市场，毕业生就业手续办理，院校学生学籍管理与就业管理，就业工作监控管理与宏观管理，资源收集整理于一体。涉及毕业生就业工作与人才管理工作的方方面面。

##### **3、全省毕业生就业工作流程不一致**

就业网项目涉及我省各级人事部门；但由于政府人事工作的区域性，各设区市都有各自不同的人事制度与毕业生引进制度。造成我省各设区市人事部门毕业生就业工作流程的不一致。

就业网项目涉及我省近 200 所大中专院校。各个学校也均有各自的就业管理工作方法和习惯。

##### **4、各级政府部门、院校信息化程度参差不齐**

我省是一个沿海城市，各设区市经济条件不一样，信息化程度更是参差不齐。沿海城市信息化程度比较高，山区城市信息化较为落后。有些单位甚至没有一台电脑。

#### **五、项目范围管理工作方法**

就业网项目需求的特点使我们对项目的范围管理绞尽了脑汁。通过专家顾问的指导与项目团队全体同志们的共同努力，采取了相关措施、方法才使的项目的范围管理工作变的更加容易。

##### **1、全省三百多项目干系人参与的项目启动大会**

考虑到项目的涉及面广，干系人众多。项目正式启动之初，在业主省人事厅的通力配合下，我们召集了全省各级人事部门、大中专院校负责毕业生就业工作的领导和业务办理同志，重点中介机构和省直重点单位的人事主管三百多人参与项目的启动大会。

在这次会议上，我作为项目经理向各项目干系人，就项目的主要目标、范围、范围管理计划、进度计划安排、沟通方式作了详细介绍。希望各项目干系人能够积极配合我们的工作，我们将尽量满足他们的要求；将就业网建设成为他们乐于使用，能确实帮助他们的网站系统。

##### **2、有效的项目范围管理**

这个项目可以说是我通过 PMP 后的第一次将项目管理知识体系知识灵活运用于实践之中。

在项目管理中我们采用了 MS Project2002 作为项目管理工具。通过 Project, 我们建立了项目的 WBS。对 WBS 的每个任务明确了其可交付物。对每一个任务我们都要求细化到每个人在一周内可以完成。保证每一项任务都是可控的。

同时我们还制定了完善的项目范围管理计划，WBS 字典，范围变更计划及规程，项目核实标准（含质量控制标准）。并交由业主、项目监理单位审核后，由业主和项目监理单位共同实施。

### **3、多次的项目评审大会**

在项目进度计划中我们确定了 5 个重要里程碑。在这些里程碑结束后，我们将邀请相关项目干系人参与项目的评审工作。目的是为了防止需求偏差、遗漏，和收集新的需求。

第一个重要里程碑是系统原型完成之后，邀请了所有项目干系人代表参与了原型的评审工作。

第二个重要里程碑是政府人事部门业务平台完成之后，邀请了相关政府人事部门的相关业务负责人参与项目评审工作。

第三个重要里程碑是院校端业务平台完成之后，邀请了各重点高校、中等职业学校的相关业务代表参与了项目的评审工作。

第四个重要里程碑是网上人才市场平台完成之后，邀请了重点中介机构，省直重点单位、毕业生代表参加项目的评审工作。

第五个重要里程碑系统基本成型之后，我们再一次组织了全体项目干系人，参加项目评审会议。

每一次的项目评审都给我们带来了许多很好的建议。让我们充分发现了我们系统的不足之处，发现了许多业务上的偏差。当然也有许多项目干系人提出了系统易用性上的建议。会后，我们按照项目范围变更计划和业主、监理单位一起对这些建议作了逐一评估；将那些有益的建议包含进项目范围管理计划中。

### **4、全体项目干系人的共同努力**

其实这个项目的成功是全体项目干系人的成功；是全体项目干系人努力的结果。省领导的重视和项目干系人的激情是这次项目成功的关键。在项目进行过程中许多单位都给我们提出了很多很好的建议；在项目进展过程中，许多院校的负责就业工作的老师，各级人事部门的相关负责同志都纷纷给我们提建议、出点子。我们还设立了热线电话专门接听、收集他们的建议。

## **六、不足与展望**

目前系统运行稳定，到目前为止已经成功的完成了 2 界（近 30 万）毕业生就业管理及派遣工作。并于今年 7 月份获得了省项目科技进步二等奖。

但回顾过去，确也可以发现许多不足之处。如：

1、项目需求分析做的不够充分，没有充分考虑到各设区市业务流程的差异性。造成毕业生就业手续办理流程模块的全面返工。

2、项目可行性研究做的不够充分，没有充分考虑到各设区市信息化程度的差异。造成到目前为止，许多落后的设区市、县无法真正使用就业网系统。

3、除此之外，还存在许多的不足；这里不在逐一列举。

在以后的工作中，我将继续努力学习、总结经验；继续为我国电子政务建设、企业信息化建设作贡献。