

合理管控项目范围是IBSS高效实施的关键 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/221/2021_2022__E5_90_88_E7_90_86_E7_AE_A1_E6_c41_221694.htm 1 前言 影响IBSS实施的最后成功的因素是多方面的，包括项目管理的九大知识领域（项目的整体管理、范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力管理、沟通管理、风险管理和采购管理），无一对项目的最后成功不产生积极影响。然而，从对项目成功产生的影响的轻重程度上来看，其中项目范围管理是最为重要的。制约IBSS成功实施的“三约束条件”（范围、时间、成本）是相互影响、相互制约的，而且往往是由于范围影响了时间和成本。在实施过程中，工作项在开始阶段较小的误差往往会造成后期巨大的工作量。很多项目在开始时都会粗略地确定项目的范围、时间以及成本，然而在项目进行到一定阶段之后往往会变成让人感到不知道项目什么时候才能真正结束，要使得项目结束到底还需要投入多少人力和物力，整个项目就好象一个无底洞，对项目的最后结束谁的心里也没有底。这种情况的出现对于公司的高层来说，是最不希望看到的，然而这样的情况出现并不罕见。造成这样的结果就是由于没有控制和管理好项目的范围。 2 造成范围界定不清的原因 项目范围管理是指为了顺利完成项目而设置的一系列过程，用以确保项目包括且仅包括所有要求的工作。主要过程有项目启动、范围计划、范围定义、范围核实和范围变更控制。既然项目范围界定不清是一种很常见的现象，而这种现象又是大家所不想见到的。那么，我们必须分析出现这种现象的原因。一般情况下，造成这种现象有以下三方面的原

因：首先，没有完善的项目管理体系来指导项目的管理。项目的成败往往需要靠项目经理个人的管理、领导能力。这种情况项目成功的可能性非常小，大部分项目都是以失败而告终；第二，对项目没能制定出清晰规范的范围变更控制过程。企业有管理体系，但不够完善和规范，对项目组的变更过程的制定没能起到有效的指导作用。变更是不可避免的，只要有效地加以管理、控制，才可能达到各方满意的结果；第三，是对范围的定义不够明确，做不到可量化、可验证程度。很多时候都是一些定性的要求、而不是定量的，例如“界面友好，可操作性强，提高用户满意度”等。类似这些模糊的需求就是导致后续项目扯皮的根源。项目范围的明确定义，有经验的项目经理及系统分析员将起到至关重要的作用。

3 如何解决项目的范围管理问题 范围管理保证项目包含了所有要做的工作而且只包含要求的工作，它主要涉及定义并控制哪些是项目范畴内的，哪些不是。范围管理的基本内容包括：项目启动、范围计划编制、范围核实、范围变更控制等等。

3.1 启动过程启动过程是指组织正式开始一个项目或继续到项目的下一个阶段。启动过程的一个输出是项目章程，需要粗略地规定项目的范围，规定项目经理的权利以及项目组中各成员的职责，还有项目其他干系人的职责。我们在推广过程中，一开始就制定了项目分组以及职责划分，并明确了局方相关部门的职责。比如将推广人员划分为：总体组、数据组、配置组、系统组和测试组等，在各组内又进行细分，并明确职责。

3.2 范围计划过程古语云：“预则立，不预则废！”。一个项目经理要想真正管理好项目范围，没有必要的技术和好的方法是肯定不行的。范围说明中至少要说明项目

论证、项目产品、项目可交付成果和项目目标。项目论证是商家的既定目标，要为估算未来的得失提供基础；项目产品是产品说明的简要概况；项目可交付成果一般要列一个子产品级别概括表，如：为一个软件开发项目设置的主要可交付成果可能包括程序代码、工作手册、人机交互学习程序等。任何没有明确要求的结果，都意味着它在项目可交付成果之外；项目目标是要考虑到项目的成功性，至少要包括成本、进度表和质量检测。项目目标应该有标志（如：成本、单位）和绝对的或相对的价值。尽量避开不可量化的目标（如：“客户的满意程度”），因为它将让你的项目承担很高的风险。范围计划又是什么呢？范围管理计划是描述项目范围如何进行管理，项目范围怎样变化才能与项目要求相一致等问题的。它也应该包括一个对项目范围预期的稳定而进行的评估（比如：怎样变化、变化频率如何及变化了多少）。范围管理计划也应该包括对变化范围怎样确定，变化应归为哪一类（当产品特征仍在被详细描述的时候，做到这点特别困难，但绝对必要）等问题的清楚描述。

3.3 范围定义过程范围定义是指将项目主要的可交付成果细分成较小的、更易管理的组分。这个过程中，项目组要建立一个工作分解结构（WBS）。

3.4 范围核实过程范围核实是指对项目范围的正式认定，项目主要干系人，如项目客户和项目发起人等要在这个过程中正式接受项目可交付成果的定义。这个过程是范围确定之后，执行实施之前各方相关人员的承诺问题。一旦承诺则表明你已经接受该事实，那么你就必须根据你的承诺去实现它。这也是确保项目范围能得到很好的管理和控制的有效措施。

3.5 范围变更控制过程范围变更控制是指对有关项目范围的

变更实施控制。主要的过程输出是范围变更、纠正行动与教训总结。再好的计划也不可能做到一成不变，因此变更是不可避免的，关键问题是如何对变更如何进行有效的控制。控制好变更必须有一套规范的变更管理过程，在发生变更时遵循规范的变更程序来管理变更。通常对发生的变更，需要识别是否在既定的项目范围之内。如果是在项目范围之内，那么就需要评估变更所造成的影响，以及如何应对的措施，受影响的各方都应该清楚明了自己所受的影响；如果变更是在项目范围之外，那么就需要商务人员与用户方进行谈判，看是否增加费用，还是放弃变更。

4 范围管理案例 成功与失败

：以设备号规则管理为例，展开关于范围管理的具体实践说明。

失败案例：我了解到这样的实际案例，这是一个软件开发的项目，整个项目已经进行了两年多之后项目何时结实还是处于不明确的状态，因为用户不断有新的需求出来，项目组也就要根据用户的新需求不断去开发新的功能。这个项目实际是一个无底洞，没完没了地往下做，项目成员“肥的拖瘦，瘦的拖死”，实在做不下去只能跑了。大家对这样的项目已经完全丧失了信心。这个项目其实就是一开始没有很明确地界定整个项目的范围，在范围没有明确界定的情况下，又没有一套完善的变更控制管理流程，任由用户怎么说，就怎么做，也就是说一开始游戏规则没有定好，从而导致整个项目成了一个烂摊子。

成功案例：同样是一个软件开发的项目，这个项目也比上面案例讲到的项目要小一些，这时候公司已经开始实施CMM对软件开发活动进行管理，有相对完善的软件开发管理过程。项目在一开始就先明确用户需求，而且需求基本上都是量化的、可检验的。而且项目组在公

司CMM的变更管理过程的框架指导下制定了项目的范围变更控制管理过程，在项目的实施过程中，用户的需求变更都是按照事先制定好的过程执行。因此，这个项目完成的比较成功，项目的时间和成本基本上是在一开始项目计划的完成时间及成本的情况下略有增加。因此，项目所在的组织（企业）必须在其项目管理体系中制定一套严格、高效、实用的变更程序。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com