

如何使用范围变化管理 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\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E4\\_BD\\_BF\\_E7\\_c41\\_221702.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/221/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E4_BD_BF_E7_c41_221702.htm) 项目管理过程不从确定项目开始，也不随着项目计划完成而告终。你必须要在项目管理过程中使用范围变化管理，如果你不善用此一技巧，那麻烦将是不可避免的。确定并计划项目仅仅是成功的项目管理过程的第一步。在制定出计划之后，你还必须要将计划付诸实施。你必须要保证计划任务在规定的时间内完成，而且不能超出原有的预算。一旦项目开始进行，客户可能会向你提出更多的或是与原计划不同的要求。在这个时候范围变化管理就可以派上用场了。如果你不善用此一技巧，项目小组就只能尝试着在项目时间和预算不变的情况下去完成比原计划多得多并且要耗费更多成本的任务。换句话说，就是麻烦将是不可避免的。范围管理从范围界定开始 对项目范围进行界定恐怕是确定项目的过程当中最为重要的组成部分。事实上，如果你并不能确定项目的目标任务，也不能确定项目的范围，项目就根本不可能成功。范围管理是项目管理过程当中最为关键的组成部分之一。但是，如果不能对项目的范围作出成功的界定，想要实施范围管理也几乎是不可能的。界定范围的目的是清楚描述项目的逻辑范围并在此问题上同有关各方达成一致。对项目范围的陈述可以让大家清楚的了解哪些工作是项目范围之内的事情，而哪些工作不属于该项目范畴。对项目范围的界定越明确，对项目就越有利。下面这些信息应该能起到一些帮助作用。 范围内和范围外的任务类型（业务需求、现状评估） 范围内和范围外的生命周

期流程（分析、设计、测试） 范围内和范围外的数据类型（财务、销售、员工） 范围内和范围外的数据来源或数据库（账单、公司总帐，薪水明细） 范围内和范围外的部门（人力资源、制造商、供货商） 范围内和范围外的主要功能（决策支持、数据输入、管理报告） 制定可行的范围变化流程

项目经理和项目小组的成员都必须意识到，项目范围的变化本身并没有错。也就是说，在项目的进行过程中改变项目范围并不是一件坏事。事实上，在很多情况下，这还是一件好事。首先，客户通常都不能在项目开始之前明确所有的需求。其次，即使他们能够做到这一点，整个的商业环境也是在不断变化的，所以项目需求也可能会随之而发生变化。如果你不能够适应变化，项目的最终价值可能会受到影响，或者可能会使项目失去价值。因此，你需要具备在项目进行的过程当中根据需要作出改变的能力。如果项目经理不能够在项目进行过程当中积极的对变化进行管理，问题可能就会随之而来。任何项目都应该有一个有效的变化管理流程。这个流程应该包括对变化的识别判断，对变化的商业价值的判断，对变化会给项目带来的冲击和影响的判断，将相应的信息提交项目投资人进行评估。项目投资人来最终决定是否将变化引入到项目当中。如果变化被引入项目，项目投资人还应该考虑变化对项目的影晌程度，并且为之配备相应的额外资源，如延长时间和追加资金预算等。

**范围变化管理常见问题** 在范围变化管理的过程当中，项目小组可能会遇到很多常见的问题。

**项目范围蔓延：**很多项目经理都能够意识到大的范围变化，但是对小的范围变化就不那么细心了。因此在实际工作当中就往往有这样一种趋势，很多项目经理没有经过太多的思

考就把新的工作增加到了项目当中。我们所说的项目蔓延就是指一个项目接受了很多小的变化的情况。当这些小的变化都聚合到一起的时候，项目小组才意识到他们承担了太多的超额任务，已经无法按照原有的时间和预算框架来完成项目了。得不到投资人的批准：很多时候，项目经理会面对来自终端用户、股东或是客户经理的一系列变化要求。由于这些人都属于客户范围，所以他们的要求通常都被认为是应当被接受的。实际上这是一种错误认识。终端用户通常只能提出范围变化的要求，但却没有批准的权力。即使是客户经理也没有批准的权力。真正拥有这种权力的只有一个人，那就是这个项目的投资人（除非该资助人已经授权给了他人）。很多项目会遇到麻烦，就是因为大家都以为项目范围的变化能够得到批准，而事实上真正拥有决定权的投资人并不同意这样做。项目小组负的责任：项目小组的成员有很多的机会同客户进行互动交流，他们所接到的范围变化要求也就最多。因此，整个项目小组都必须理解范围变化管理的重要性。所有小组成员都必须及时发现项目范围的变化并将其报告给项目经理。如果他们把所有的额外工作都自己承担，就很可能造成无法按时完成任务的结果，从而危害到整个项目。现在开始永远不晚 如果你发现自己负责的项目正在日益偏离原有的时间和预算框架，那么赶紧找找原因。在很多情况下，你会发现问题仅仅在于你的项目小组承担了比原计划要多的任务。界定范围变化管理过程的最佳时机就是在项目开始之前（作为项目管理流程的一个组成部分）。但是，如果没有一个好的项目管理流程，也没有关系，现在开始永远都不会晚。其实，在发现了问题之后再补救也有好的一面。因为问题

已经出现了，项目小组和客户就已经明白了没有对范围进行控制会对项目产生的不利影响。那么他们就能够更好的理解范围变化管理的目的和意义，能够在今后的项目进行当中给予更多更好的配合。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](http://www.100test.com)