

某企业IT项目范围管理综述 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/223/2021_2022__E6_9F_90_E4_BC_81_E4_B8_9A1_c41_223106.htm 一、问题描述 项目范围

蔓延及变更在以往的项目实施过程中一直是难以控制的事情。宝信软件在最近实施的一个项目中，采用了SAP的ASAP实施方法，并借鉴了其他公司的管理经验，进行了有效的项目范围管理。在项目实施过程中，为了防范范围变更的风险，在项目组织上，管理制度上，实施策略及实施方法上制定了有效的项目范围管理方法，因而取得了良好的效果，在整个实施过程中，只在项目业务蓝图阶段发生过二次小的业务变更，一次大的业务变更，且并未对整个项目的实施进度产生重大影响。

1. 项目背景 在系统实施前，**钢厂的信息化建设非常落后。几乎没有系统硬件及网络平台；企业各业务部门的管理几乎都处于手工管理状态或信息孤岛状态，大大制约了企业管理效率和管理水平的提高。

2. 系统环境 经过4个月的艰苦努力，为**钢厂搭建了网络，硬件，软件平台（SAP）。**钢厂管理信息系统生产服务器采用两台DELL PowerEdge 6450服务器和DELL Powervault 210盘阵构成双机容错群集系统。两台服务器通过网络实现心跳线（Heart Beating Line），互相侦听对方的运行状态，一旦对方出现运行故障自动接管其运行的任务，实现系统不间断运行；管理信息系统运行的软件环境为WINDOWS NT 4.0和SQL SERVER，ERP应用软件采用SAP R/3；管理信息系统网络为100M交换式快速以太网，利用交换机上10M/100M端口连接服务器、图形工作站、下级网络。各连网的计算机按部门采用单独的VLAN，通过路由与

管理信息系统交换数据。网络设备全部采用美国思科系统公司生产的交换机和路由器；网络管理软件采用CISCOWORKS.

3.项目效果

管理信息系统的建立使**钢厂实现了对企业资源一体化的控制和管理，有效地提高了管理水平及管理效率，实现了企业的物流，信息流，资金流的高度统一。如此高效的项目实施效率得益于项目组全体成员和客户的努力工作，但有效的项目范围管理无疑奠定了项目成功的基础。

二、解决方法

1.项目启动阶段的范围管理

(1)分阶段实施的实施策略

钢厂ERP项目整个项目范围覆盖了企业管理的各个方面，涉及范围广泛。全面启动，必然需要大量的人员配备，很长的实施周期。同时由于实施初期用户对ERP的认识不够，使得整个实施过程达不到预期的效果。因此在钢厂的实施过程中我们采用整体规划、分步实施、建立模板，不断推进的策略，将整个实施分为二个阶段，第一阶段集中精力，重点投入，保证企业的核心业务的顺利运行。第二阶段在总结一期实施经验的基础上，全面推广，将业务扩展到企业管理的各个方面。第一阶段实施内容包括了建立企业网络，硬件，软件平台，完成企业的核心业务：采购，库存，销售，生产，财务，成本模块的上线。第二阶段实施内容包括质量管理，设备维护，人事管理模块。

(2)由用户参与的项目组织结构

在项目实施过程中我们组建了包括用户经理和用户业务经理，关键用户在内的项目组织结构。在项目实施过程中，用户方项目经理参与关键事项的讨论及决策，用户业务经理需参与项目业务流程定义，系统测试验收并负责本部门对口业务的项目推进工作。关键用户应全职参与项目，并成为项目中坚力量。组建由用户参加的项目

组织结构，不仅增加了实施人员与用户沟通和交流的机会，使用户在与项目实施人员的一起工作过程中充分了解项目的范围，实施进展，面临的问题及其解决方法。而且在共同工作的过程中对项目的实施形成了共识，并为着同一目标共同努力。避免对项目范围及进展理解上的差异，有利于项目的顺利实施。（3）充分的需求分析调研业务需求分析是准确确定项目范围的基础，为了保证用户需求分析的全面，准确。在向用户进行需求分析调研时，我们首先制定需求分析计划，明确规定需求调研时间，用户参加人员，调研内容，实施人员；同时要求各个实施人员依据项目背景资料及以前其他项目的实施经验做好需求调研准备，认真编制需求分析询问表，详细列出调研问题提纲。以避免在调研中过程遗漏相关内容；在调研过程中实施人员对用户进行启发和诱导，使用户能有条理，系统地描述需求，并在调研中详细记录调研问题的答案。在此基础上编制用户需求说明书。

2. 计划阶段的项目范围管理合理，精准的范围定义是项目范围管理的基础，在范围计划阶段，我们采取了以下措施，保证项目范围的精准定义。

（1）制定范围计划在对企业进行业务调查和需求分析的基础上，明确定义系统范围，这是整个项目管理的脊梁。在实施过程中，我们首先制定范围说明书。在范围说明书中明确定义项目范围，各阶段的交付物，采用的实施方法（SAP ASAP），并对相应用功能进行细致描述，避免理解上的二义性。

（2）范围定义在范围说明书的基础上，我们采用由上而下的方法，按照项目的不同阶段划分WBS.范围细化至每个特定的功能。使得分解后的任务可管理，可定量检查。使项目实施人员有章可循，同时便于项目经理在不同

阶段有效控制中间成果同时不至于陷入到项目细节中去。 3. 在各个阶段执行过程中的范围管理（1）项目例会制度为了加强对于项目进度的有效监控，对重要问题及时做出决策，对项目的成果和问题及时通报，建立了ERP项目组例会制度（如下图）。通过项目例会制度，用户与实施人员之间不仅进行了充分的沟通和交流，而且用户不断对项目范围及已经取得的成果进行确认。避免了在项目实施后期范围变更的巨大风险。 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