

如何有效进行代建制下的范围管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/223/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E6_9C_89_E6_c41_223107.htm 引言：最近几年，为了整顿建筑市场，提高政府投资项目的经济效益和社会效益，我国政府在财政投资项目实施中采取了项目管理代建制。代建制是一种由项目出资人委托有相应资质的项目代建人对项目的可行性研究、勘察、设计、监理、施工等全过程进行管理，并按照建设项目工期和设计的要求完成建设任务，直至项目竣工验收后交付使用人的项目建设管理模式。项目代建制是时代发展的产物，但在工程实际中，由于它还处于不断完善过程中，目前尚存在较多问题，需要进一步研究解决。笔者在参加青岛党校教学楼工程代建过程中，对如何有效进行代建制下的范围管理颇有感触，认为加强代建制下的范围管理研究与实施，有利于解决当前制约代建制企业发展的若干问题，推进整体代建制的发展成熟。

关键词 范围管理 范围定义 范围确认 范围变更控制

一、把握项目代建介入时机，争取项目无缺陷启动。

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，包括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。在项目启动前期，代建单位要进行代建投标，并进行合同谈判，签定四方代建合同。但是，代建制不是法定制度，很难通过代建合同将风险完全转移。只是将民事责任风险转移给代建单位，行政责任和刑事责任风险并没有转移。所以，在合同谈判时要明确启动条件，为项目启动前期工作减轻风险和费用。具体来说：1、争取在项目可行性研究阶段介入，重视项目的前期策划工作。目前，代建单位的项目管理专家在这个时期没有介入，或者介入太少，或介入太迟。在许多项目存在不按科学的程序办事，投资者、主管人，使用者拍脑袋上项目，直接构思项目方案，直接下达指令作可行性研究，甚至直接作技术设计。有的在这个阶段不愿意花费时间、金钱和精力，一经构思，不作详细的系统的调查和研究，不作细致的目标和方案的论证，常常仅作一些概念性的定性的分析和研究。这样一来，项目投资过大或者功能缺陷等失败的例子比比皆是。所以，项目管理专家提前介入项目，可以与财务专家、工程经济专家一起合作，进行项目构思，这样不仅能够防止决策失误，而且保证项目管理的连续性，进而保证项目的成功，提高项目的整体利益。2、应争取高层支持，与使用单位、设计

单位有效沟通，作出项目建议书。通过把握上层系统问题和需求的现实性，考虑环境的制约和充分利用资源，利用外部条件，达到“构思-环境-能力”之间的平衡，采用项目手段可以顺利解决这些问题，形成可行的、有利的，经过权力部门认可的目标建议。

3、协调战略层和项目层的关系，无缺陷启动项目。在项目前期就应在组织上、工作责任和工作流程上建立战略层和项目层之间的关系，使整个前期工作有条不紊的进行，让项目无缺陷启动。我们在谈到很多项目管理方面经验的时候都提到如何进行项目的控制和管理，其中一个项目范围的问题，成为控制项目风险和成本的关键因素之一，也是项目管理四个要素当中（Q、C、T、S）范围（S）的问题。对于这个项目范围，一般在项目启动初期，项目实施双方会就这个问题进行详细的研究和探讨，并在项目目标的指导下，双方形成一致的项目范围的定义，并作为书面报告记录下来，为日后的项目实施提供纲要性的指导，也为项目成本的控制提供确定性的因素。

二、分析相关利益者利益关注点，编制合理项目范围计划。现代项目的核心目标是让项目的利益相关者满意，为利益相关者创造价值。代建工程项目是为使用单位交付放心满意“交钥匙”工程。“工欲善其事，必先利其器”。一个项目经理要想真正管理好项目范围，没有必要的技术和方法是肯定不行的。

1、首先强调的就是周密地做好范围计划编制。范围计划编制是将产生项目产品所需进行的项目工作（项目范围）渐进明细和归档的过程。做范围计划编制工作是需要参考很多信息的，比如工程描述，首先要清楚最终各个的定义才能规划要做的工作，项目章程（典型的例子是合同）也是非常主要的依据，通

常它对项目范围已经有了粗线范围计划在此基础上进一步深入和细化。计划工作是个渐进过程，从工程项目的目标设计和项目定义，到可行性论证，在项目批准后，设计和计划平行进行，随着情况的变化，阶段性的计划要编制，调整。

2、计划的工作流程。计划是项目管理系统的一个子系统，必须建立合理的计划工作程序，提出具体的规范化的计划文件要求。

3、计划中的协调。按照总目标、总任务和总体计划，起草招标文件、签定合同，注意不同合同的协调和不同层次计划之间的协调

4、计划编制后的工作。报主管部门批准后，要争取各方面对计划结果达成共识，作为信息提供给相关利益者，争取他们的支持，为计划的实施创造有利条件，为以后阶段范围管理提供框架性指导。

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