

范围管理：从项目“无底洞”脱身 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__E8_8C_83_E5_9B_B4_E7_AE_A1_E7_c41_223108.htm 做过项目的人可能都会有这样的经历：一个项目做了很久，感觉总是做不完，就像一个“无底洞”。用户总是有新的需求要项目开发方来做，就像用户在“漫天要价”，而开发方在“就地还钱”。实际上，这里涉及到一个“范围管理”的概念。项目中哪些该做，哪些不该做，做到什么程度，都是由“范围管理”来决定的。那么，到底什么是“范围管理”，请跟我们一块来揭开谜底。几年前，我和一位同事在外地共同参与一个软件项目的开发。项目本身并不算很大，开始的需求调研进行了很长时间，期间不但几乎拜访了所有部门，还与用户反复讨论，征求意见，需求文档几易其稿。即便这样仍然有许多不确定因素，搞得人心烦意乱。当时我牢骚很多，总觉得又花时间似乎还没真正做事。我的同事经验比较丰富，他给我说了一个他自己的亲身经历。那时候他在深圳参与一个证券项目，当时软件开发管理非常不规范，基本上是了解需求后就编程序，根本没有太多的交流，需求文档就更没有了。系统开发出以后，用户不断提出新需求。每天追着开发人员解决问题，项目实际是一个无底洞，没完没了地往下做，按他的说法是项目成员“肥的拖瘦，瘦的拖死”，实在做不下去只能跑了。这个故事刚听起来感觉非常可笑，当我自己真正做项目负责人时才体会到这其实是一个项目范围管理的问题。上面提到我所参与的项目中花费大量时间用于需求调研也是为了确定项目范围。作为一个合格的项目经理，切记要准确

控制好项目范围。孙子兵法中提到“知己知彼，百战不殆”，在一个项目中我们应该知道对方需要什么，自己要做什么，这是项目成功的基础所在。那么，首先要明确的是项目范围管理中的范围是如何定义的？什么是范围？我们知道项目是为完成产品或服务所做的一次性努力。因此在这里，范围的概念包含两方面，一个是产品范围，即产品或服务所包含的特征或功能，另一个是项目范围，即为交付具有规定特征和功能的产品或服务所必须完成的工作。在确定范围时首先要确定最终产生的是什么，它具有哪些可清晰界定的特性。要注意的是特性必须要清晰，以认可的形式表达出来，比如文字、图表或某种标准，能被项目参与人理解，绝不能含糊、模棱两可，在此基础上才能进一步明确需要做什么工作才能产生所需要的产品。也就是说产品范围决定项目范围。举例说明可能会更好理解一些。假设你在一家培训公司做培训专员，负责组织一次PMP（美国项目管理专业人员认证）考前培训。那么我们完全可以把这项工作当成一个项目来管理，如何确定产品范围和项目范围呢？培训产生的不是有形的产品，而是无形的服务。组织PMP考前培训的目的是讲授项目管理体系基础知识，提高学员的项目管理理论水平，为参加PMP考试做准备，这就是产品范围。如果学员突然提出想获得如何提高企业核心竞争力的知识，很明显此内容不在本项目的产品范围之内。有了明确的产品范围，接下来就可以确定为达到这个目的需要做哪些工作，即项目范围。首先要聘请知名的项目管理权威专家，拟订授课内容，根据授课内容准备学员教材，联络舒适的培训地点，安排好学员食宿。开始培训也并非万事大吉，每天都要与学员交流，听

取他们的意见并反馈给老师，甚至学员的日常起居都要过问。由于PMP考试是英文试题，而模拟习题都是中文，假设某些学员希望讲解一些英文题以避免翻译带来的理解偏差，这时老师就要多讲一些内容，产品范围有所扩大，但从总的培训目标看是合理的。如何做好范围管理？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。以下所讨论的是其中比较重要的部分。

1. 编制范围计划

“公欲善其事，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。国外曾经有人对项目失败原因进行调查，其中计划被放到了首位，可见它在项目管理中的重要性。我们这里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，比如产品描述，首先要清楚最终产品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条的约定，范围计划在此基础上进一步深入和细化。范围计划中究竟应该包含哪些内容呢？不同的计划详尽程度自然不一样，其中范围说明和范围管理计划必须包含在内。范围说明在项目参与人之间确认或建立了一个项目范围的共识，作为未来项目决策的文档基准。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（如：少于150万美元等）。不可量化的目标（如：“客户的满意程度”）要承担很高的风险。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。

2.范围分解 计划明确了，然而该做哪些事情似乎还是一把抓，因为完成项目本身是一个复杂的过程，必须采取分解的手段把主要的可交付成果分成更容易管理的单元才能一目了然，最终得出项目的工作分解结构（WBS）。恰当的范围定义对项目成功十分关键，当范围定义不明确时，变更就不可避免地出现，很可能造成返工、延长工期、降低团队士气等一系列不利的后果。比较常用的方式是以项目进度为依据划分WBS，第一层是大的项目成果框架，每层下面再把工作分解，这种方式的优点是结合进度划分直观，时间感强，评审中容易发现遗漏或多出的部分，也更容易被大多数人理解。Microsoft的项目管理工具Project就可以自动为各个层次的任务编码。

3.范围变更 一个项目的范围计划可能制订的非常好，但是想不出现任何改

变几乎是不可能的。因此对变更的管理是项目经理必备的素质之一。变并不糟糕，糟糕的是缺乏规范的变更管理过程。范围变更的原因是多方面的，比如用户要求增加产品功能、环保问题导致设计方案修改而增加施工内容。项目经理在管理过程中必须通过监督绩效报告、当前进展情况等来分析和预测可能出现的范围变更，在发生变更时遵循规范的变更程序来管理变更。我们强烈建议企业的项目管理体系中包含一套严格、高效、实用的变更程序，它对管好项目至关重要。

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