

项目管理知识综合管理：第5章项目范围管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/242/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_242116.htm 项目范围管理包括的程序，要求能确保该项目所覆盖的整体工作要求和单项工作要求，从而促使项目工作成功地完成。它首先涉及到界定和控制项目包括的内容。图表5-1提供了主要项目范围管理程序的总述：同其他理论体系中的程序一样，这些程序彼此互相影响。根据项目计划的需要，每个程序可能会需要一个或多个个体或团体的努力。在每个项目阶段，每个程序通常至少发生一次。尽管这里提到的这些程序是作为各自独立的因素给予了明确的界定，但是，在实践中它们是以各种形式重迭和影响的。这里就不详细论述了。程序的互相影响在第3章中作了详细的讨论。根据项目中的上下文关系，“范围”这个词涉及到两方面内容：产品范围界定--产品范围的特征和功能包含在产品或服务中。工作范围界定--项目工作的完成为的是能交付一个有特殊的特征和功能的产品。本章的核心是阐述用于管理项目的程序、工具和技术。用于管理项目产品范围变化的程序、工具和技术，在不同应用领域中会有所不同，通常它们被认为是项目生命周期的一部分（项目的生命周期在2.1中阐述）。一般情况下，一个项目是由一个单个产品组成的，但是，这个产品可能包括几个子要素，每个子要素都彼此分离，但是在产品活动范围中又相互依存。例如：一个新的电话系统，通常包括四个子要素--硬件、软件、试运行和完成。产品范围的完成情况是参照客户的要求来衡量的，而项目范围的完成情况则是参照计划来检验的。这两个

范围管理模型间必须要有较好的统一性，以确保项目的具体工作成果，能按特定的产品要求准时交付。

5.1 启动阶段

启动阶段是正式认可一个新项目的存在，或者是对一个已经存的项目让其继续进行下一阶段工作的过程（看2.1，对项目阶段有详细的阐述）。在一些组织中，一个项目计划的正式启动，是在必要的学习、初步的计划和其他相当于划分项目开始阶段的工作完成后才进行的。有些项目形式，如特殊的内部服务项目和新产品开发项目，它们的启动不是很正规，要受到所做的工作数量的制约，目的是为项目正式启动时，职员能牢固地掌握这些工作方法。项目通常是由于以下的需要而被核准的

- 市场需求（比如：一家石油公司核准一个建立新炼油厂的项目，是对长期的汽油发展战略作出的反应）。
- 商业需求（比如：一个旅游公司为了增加收入核准的项目是开辟一条新的旅游线路，以增加它们的收入）。
- 客户的需求（比如：一家电力公司核准一个建一家新的发电厂的项目，为新的工业园服务）。
- 工艺的进步（比如：电力公司核准一个引进音像设备的项目，是为了发展影视娱乐业）。
- 法律要求（比如：涂料生产厂家核准的项目是，建立一个处理有毒物品的生产线）。

这些动因也可能被称为是问题、机遇或商家的要求。无论叫什么，其核心的问题是管理部门通常要做出怎样对应的决策出来。

5.1.1 对启动阶段的投入

1. 产品说明。产品说明应该能阐明项目工作完成后，所生产出的产品或服务的特征。产品说明通常在项目工作的早期阐述少，而在项目的后期阐述的多，因为产品的特征是逐步显现出来的。产品说明也应该记载已生产出的产品或服务同商家的需要或别的影响因素间的关系，它会对项目产生积极的影响（看上面

的清单)。尽管产品说明的形式和内容是多种多样的，但是，它应能对以后的项目规划提供详细的、充分的资料。许多项目都包括一个按购买者的合同进行工作的销售组织。在这种情况下，最初的产品说明通常是由购买方提供的。如果买者的工作本身就是制定项目的，则买者的产品说明就是对自己工作的一种陈述，这些将在12.1.3.2里阐述。

2. 战略计划。所有的项目组织都应该提供项目执行组织的战略目标--在项目决策的选择中，执行组织的战略计划应该作为一个考虑的因素。

3. 项目选择标准。项目选择标准通常是通过项目产品界定的，它涉及到管理可能包含的全部范围（如：财政收入、市场份额和公众的观念等）。

4. 历史资料。历史资料包括以前项目选择决策的结果和以前项目执行的结果，在可获得的范围内对它们加以考虑。在项目启动阶段，就包含了对项目下一阶段工作的认可时，有关前阶段结果的信息通常是非常重要的。

5.1.2为启动阶段投入的工具和技术

1. 项目选择方法。项目选择方法通常是下列两种模型之一：利润测量方法--比较研究法、评分模型、利润贡献或经济模型。制约最优化方法--数学模型、用线性的、非线性的、动态的、完整的及混合目标项目规则系统。这些方法通常被作为决策模型来考虑。决策模型既包括常规技术（决策树、核心选择和其他），也包括特殊技术（历史进程分析、逻辑结构分析及其他）。在一个成熟模型中，对项目选择标准的应用通常被作为一个分离独立的阶段。

2. 专家评审。专家评审通常是要对这个项目的投入进行评估。象这种专家评价，可以通过一个组织或拥有特殊知识和受了专门培训的个人来进行，可以通过许多途径获得。包括：这个执行组织中的其他单

位 顾问 专家和技术联合会 工业集团 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