

项目综合管理：如何做好范围管理？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/275/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c67_275451.htm

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