

项目范围变更管理方法研究 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E8_8C_83_E5_c41_450756.htm 项目是一个特殊的将被完成的有限任务，它是在一定时间内，满足一系列特定目标的多项工作的总称。由此可见，任何项目都必定有一个范围。项目范围即为使客户满意而必须做的所有工作，它包括项目的最终产品或服务以及实现该产品或服务所需要做的各项具体工作。范围管理就是为了成功地实现项目的目标，规定或控制哪些是项目应该做的，哪些是不应该做的。简单地说，就是“做什么、怎么做、做到什么程度”。企业的活力和核心竞争力最终需要通过产品（项目的可交付物）来体现，因此，项目对任何组织（企业）的成功都是至关重要的。范围管理是项目成功的基础和重要因素。如果不能科学地、合理地界定项目的范围，那么项目就无法启动，无法按项目进行管理，意外的变更将会随时发生，项目也会因此而受影响，造成窝工、返工、费用上升甚至不能完成等一系列的问题。项目范围管理的核心任务就是控制项目范围的变更。目前，项目在实施过程中由于受到内外多种因素的影响，使得项目范围的变更已经不可避免，也无法避免。所以，控制变更的关键在于如何规范变更的标准、程序，把范围变更对项目造成的影响降到最低。降低范围变更，可以从三个方面努力：一是准确定位项目需求，找到足够多的需要做的工作；二是科学定义项目范围，把不必要做的工作删掉；三是有效控制范围变更，保证所做的工作都是为了实现项目目标。

一、准确定位项目需求 不论什么项目，最重要的阶段都是进行

需求分析，搞明白真正的需求是什么。项目的需求指的是用户真正需要什么，而不是供应商假设用户需要什么和供应商能够供应什么。所以，对需求的准确定位就是要按照用户的要求，对目标系统提出完整、准确、清晰、具体的要求。准确定位需求对于一个项目的成功来说非常重要，如果需求分析做得不好，没有一个好的定位，那么就会造成需求不断变更，从而影响进度、费用控制，严重时会导致项目失败。但我们往往由于对需求阶段的重要性认识不足，从而使得需求调研不细致、需求分析不到位、控制变更能力弱，主要表现为：1、项目定位不准。项目一般都是由于一个或多个需要才启动的，但是项目团队在大多数情况下对于项目了解和理解得太少，对项目的背景在广度和深度两方面的“发掘”不够，对于“企业或发起人”需要的认识不足、把握不准，从而导致了项目的定位不准。2、需求基线不合理。用户无法提出完整、详细的需求，或者用户认为已经很明确地表达了自己的要求，但实际上项目团队成员并不能按照用户所想象的那样去理解他们的需求，从而导致需求不足；用户或组织对于项目的期望值过高，或希望在短时间内看到效果，但由于技术或资源的限制却常常满足不了要求，进而导致需求过度。3、需求变更太多。在进行需求分析时，项目团队成员与客户沟通交流不够或者项目团队成员理解有误、用户自身的原因、项目周期过长、环境的变化等，都有可能导致项目范围的变更。针对以上三点问题，在对需求进行定位时应当注意：1、熟悉背景，加强沟通。项目管理最终是为了让所有“利益相关者”都满意，因此，在对需求进行分析和定位时，不但要考虑用户的需求，也要考虑项目发起人（投资人

)和企业的利益。要通过与项目所有“利益相关者”广泛、深入的沟通，领会“发起人”的真正意图、明确企业的具体要求、找到用户需求的关键点，将三者统一起来（平衡点），或者至少要在关键的问题上达到一致。

2、需求分析合理化。对于项目需求轻重缓急的判断和决策体现项目团队的智慧，因此，在进行需求分析和定位时要挑选那些懂管理、精业务、会技术的多栖人才参加，并对他们以及其他需要参加的人员进行培训，增加他们对重要性的认识、准确描述需求的能力和沟通与交流的能力，增强相互配合的意识；此后，就可以按照需求的重要性和紧迫性进行优先级排序，对需求进行主动管理，寻找优先满足高优先级的方案，以确保项目整体功能的实现。

3、需求分析规范化。项目的需求分析和定位，可以按以下步骤实施：熟悉背景；调研分析；编写说明书；进行需求评审，如果通过则进入第五步，如果不能通过则返回到第二步；签定需求协议。

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