

项目范围管理是项目成败的关键 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E8_8C_83_E5_c41_65151.htm

引子 一个项目从其一成立开始，项目各方干系人都会期望项目能够根据既定的计划一步步顺利地导向最后的成功。影响项目的最后成功的因素是多方面的，包括项目管理的九大知识领域（包括项目的整体管理、范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力管理、沟通管理、风险管理和采购管理），无一对项目的最后成功不产生积极影响。然而，要这九大知识领域对项目成功产生的影响的轻重程度上进行比较的话，我认为其中项目范围管理是最为重要的。什么是项目范围管理 那么，什么是项目范围和项目范围管理呢？项目范围是指产生项目产品所包括的所以工作及产生这些产品所用的过程。项目干系人必须在项目要产生什么样的产品方面达成共识，也要在如何生产这些产品方面达成一定的共识。项目范围管理是指对项目包括什么与不包括什么的定义与控制过程。这个过程用于确保项目组和项目干系人对作为项目结果的项目产品以及生产这些产品所用到的过程有一个共同的理解。项目范围与项目其它约束条件的相互影响 制约一个项目的条件是项目“三约束条件”范围、时间、成本。在一个项目中这三个条件是相互影响、相互制约的，而且往往是由于范围影响了时间和成本。项目一开始确定的范围小，那么它需要完成的时间以及耗费的成本必然也小，反之亦然。很多项目在开始时都会粗略地确定项目的范围、时间以及成本，然而在项目进行到一定阶段之后往往会变成让人感到不知道项目什么时候才

能真正结束，要使得项目结束到底还需要投入多少人力和物力，整个项目就好象一个无底洞，对项目的最后结束谁的心里也没有底。这种情况的出现对于公司的高层来说，他们是最不希望看到的，然而这样的情况出现并不罕见。造成这样的结果就是由于没有控制和管理好项目的范围。可见项目的三约束中最主要还是范围的影响最主要。

范围管理案例 失败案例：我了解到这样的实际案例，这是一个软件开发的项目，整个项目已经进行了两年多之后项目何时结束还是处于不明确的状态，因为用户不断有新的需求出来，项目组也就要根据用户的新需求不断去开发新的功能。这个项目实际是一个无底洞，没完没了地往下做，项目成员“肥的拖瘦，瘦的拖死”，实在做不下去只能跑了。大家对这样的项目已经完全丧失了信心。这个项目其实就是一开始没有很明确地界定整个项目的范围，在范围没有明确界定的情况下，又没有一套完善的变更控制管理流程，任由用户怎么说，就怎么做，也就是说一开始游戏规则没有定好，从而导致整个项目成了一个烂摊子。

成功案例：同样是一个软件开发的项目，这个项目也比上面案例讲到的项目要小一些，这时候公司已经开始实施CMM对软件开发活动进行管理，有相对完善的软件开发管理过程。项目在一开始就先明确用户需求，而且需求基本上都是量化的、可检验的。而且项目组在公司CMM的变更管理过程的框架指导下制定了项目的范围变更控制管理过程，在项目的实施过程中，用户的需求变更都是按照事先制定好的过程执行。因此，这个项目完成的比较成功，项目的时间和成本基本上是在一开始项目计划的完成时间及成本的情况下略有增加。

造成范围界定不清的原因 既然项目范围界定

不清是一种很常见的现象，而这种现象又是大家所不想见到的。那么，我们必须分析出现这种现象的原因。我认为造成这种现象的出现有以下三方面的原因：首先，是企业一级的责任没有完善的项目管理体系来指导项目的管理。这种情况是最糟糕的，如果是这种原因，那么项目的成败往往需要靠项目经理个人的管理、领导能力。这种情况项目成功的可能性非常小，大部分项目都是以失败而告终；第二，是企业及项目组共同的责任对项目没能制定出清晰规范的范围变更控制过程。企业有管理体系，但不够完善和规范，对项目组的变更过程的制定没能起到有效的指导作用。变更是不可避免的，只要有效地加以管理、控制，同样可以达到各方满意的结果；第三，是对范围的定义不够明确，做不到可量化、可验证程度。很多时候都是一些定性的要求、而不是定量的，例如“界面友好，可操作性强，提高用户满意度”等。类似这些模糊的需求就是导致后续项目扯皮的根源。项目范围的明确定义，有经验的项目经理及系统分析员将起到至关重要的作用。由以上的论述，我们可以得出结论：完善的项目范围管理是整个项目最终成败的关键。那么，怎样才能做好项目范围管理呢？下面大量篇幅将对这一问题进行详细的论述。

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