

如何解决项目的范围管理问题 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\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E8\\_A7\\_A3\\_E5\\_c41\\_65374.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E8_A7_A3_E5_c41_65374.htm) 这个案例所反映的问题在信息系统实施中是比较普遍的。在开始实施时a、b公司所碰到的表面上的种种分歧，归结起来本质上主要是项目的范围管理问题。定义项目范围可能是定义一个项目过程中最重要的部分。事实上，如果你不确定你在进行的是什么，以及你所进行的项目的边界在哪里，你就根本不可能成功。管理项目范围是项目管理中至关重要的一部分。但是，如果你没有很好地定义项目范围，那么你的项目将不可避免地面临失败的危险。糟糕的范围管理是导致项目失败的致命伤，通常在实施PDM项目时会遇到下列问题： 咨询公司或系统集成商往往有一种“never say no”的气魄。的确，一个实力雄厚的咨询公司是可以二次开发和客户化，提出适应客户个性化需求的解决方案。但是，客户化开发需要做的工作，客户往往并不清楚工作量有多大，由谁来进行，费用是多少，如何配合整体实施进度？不过，如果销售人员对这类问题谈得过深过细，很有可能影响签单。因此，在许多情况下，这些问题被有意回避，成为双方合作和实施中的定时炸弹。遗憾的是，不少软件公司的销售人员并不十分了解PDM系统的原理与概念，甚至不了解本公司产品的功能，至于对行业存在问题的了解就更难说了；他们主要的特长是“关系学”。在接触客户甚至签单的过程中，销售人员往往会过度承诺（over-promise），他们关心的是“签单”，也就是“成交”，而售后服务顾问关心的是“客户满意”，也就是“成功”

。“成交”和“成功”虽然仅有一字之差，但是公司对两类人员有不同的考核指标，对前者的考核是完成多少销售额，对后者的考核是完成多少服务天数。这种公司内部销售和技术支持部门之间的矛盾，对公司和用户都非常不利。一旦项目开始进行了，在进一步讨论项目实施的范围时，客户与软件公司就会发生这样那样的分歧，一种可能是，客户不停地要求软件公司完成超出原来商定范围的工作，或者和原来商定范围不同的工作；还有一种可能就是，软件公司以超出合同范围为由拒绝提供实际上应该要做的工作。范围蔓延：很多项目经理能够意识到大的范围改变，但是对于小的改变却没有那么敏感了。现在有一种趋势，就是不断地进行项目，不断添加额外的工作而并不经过仔细的考虑。范围蔓延指的是当项目接受了太多小的变化之后所出现的情况。当所有这些小的变化结合在一起，项目小组才意识到需要做的额外工作太多，以至于要超出预算，延误工期。没有发起人的同意：有时软件供应方项目经理会从最终用户，或者客户经理那里收到变更请求。由于这些人都是客户公司内部的，他们认为这些请求都应该被接受。很多项目陷入麻烦是因为他们认为他们获得了进行范围修改的批准，但是后来却发现有权决定这种变更的人发起人，并没有同意这样做。项目小组的责任：由于项目小组成员和客户有很多联系，他们是最经常会遇到范围更改请求的人。因此，整个项目小组必须理解范围变化管理的重要性。他们必须在范围变化发生的时候立即发现它，并且及时把它反馈给项目经理。如果他们自己答应进行一些额外的工作，他们的这种行为就很有可能导致他们不能够按时完成自己的工作，从而危及整个项目的进

行。科学的范围管理是项目成功的第一步，它的基础是一个科学的范围管理流程，其中包括范围规划、范围定义、范围确认和范围变更。我们在实施PDM项目时必须意识到范围变化本身并没有什么不对。也就是说在项目进行过程中修改范围并不是什么坏主意。事实上，很多时候，这是一件好事。首先，客户和软件供应方通常都不能确定最终解决方案所需要的所有的需求和功能。其次，就算他们可以，商业环境是随着时间不断变化的，因此项目的需求也会发生变化。如果你不能够容纳变化，最终的解决方案就会达不到应有的价值，或者它甚至有可能是无用的。定义范围变化管理流程最好的时机是在项目开始之前（作为项目管理程序的一部分）。但是，如果你确实没有建立一个好的流程，任何时候开始都不算太迟。项目管理必须安排一个暂停的时间，由实施双方一起来鉴定并满足范围变更的请求。然后每个人都要学习新的流程。为了解决a、b公司目前在实施PDM时所遇到的问题，我建议双方的项目经理要尽快坐到一起，对于在合同框架体系下承诺的内容要清晰地表达出来，澄清模棱两可的描述。对于在合同外的需求或者变更需求，需要通过范围管理的变更流程来控制。对要实现的系统功能有个优先级排序，哪些是至关重要的，哪些是重要的，哪些是需要的，哪些是锦上添花的。这对后面的资源安排很有帮助，当然重要程度需要双方共同讨论加以确认。在此基础上，必须形成一份完整的需求规格书。双方充分沟通讨论，形成统一意见，交由项目指导委员会审批。批准后，就成为项目范围的基准线(baseline)，以后的变更就要更改该文件。其次，还要定义一个实际可行的范围管理流程，这个流程应该包括确定变化

，评估变化的商业价值，评估对于项目的影响，一些小的变化，项目经理可以适当调整项目进程，但是一些比较大的变更需要将这些信息提交给项目发起人进行评估。发起人然后可以决定是否同意该变化。如果同意，发起人还应该理解它对于项目的影响，然后为它追加费用，延长项目时间。

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](http://www.100test.com)