

项目范围管理：如何避免用户的“漫天要价”和“就地还钱” 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_65506.htm 做过项目的人可能都会有这样的经历：一个项目做了很久，感觉总是做不完，就像一个“无底洞”。用户总是有新的需求要项目开发方来做，就像用户在“漫天要价”，而开发方在“就地还钱”。实际上，这里涉及到一个“范围管理”的概念。项目中哪些该做，哪些不该做，做到什么程度，都是由“范围管理”来决定的。那么，到底什么是“范围管理”，请跟我们一块来揭开谜底。几年前，我和一位同事在外地共同参与一个软件项目的开发。项目本身并不算很大，开始的需求调研进行了很长时间，期间不但几乎拜访了所有部门，还与用户反复讨论，征求意见，需求文档几易其稿。即便这样仍然有许多不确定因素，搞得人心烦意乱。当时我牢骚很多，总觉得又花时间似乎还没真正做事。我的同事经验比较丰富，他给我说了一个他自己的亲身经历。那时候他在深圳参与一个证券项目，当时软件开发管理非常不规范，基本上是了解需求后就编程序，根本没有太多的交流，需求文档就更没有了。系统开发出以后，用户不断提出新需求。每天追着开发人员解决问题，项目实际是一个无底洞，没完没了地往下做，按他的说法是项目成员“肥的拖瘦，瘦的拖死”，实在做不下去只能跑了。这个故事刚听起来感觉非常可笑，当我自己真正做项目负责人时才体会到这其实是一个项目范围管理的问题。上面提到我所参与的项目中花费大量时间用于需求调研也是为了确定项目范围。作为一个合格的项目经理，切记要准确控制好

项目范围。孙子兵法中提到“知己知彼，百战不殆”，在一个项目中我们应该知道对方需要什么，自己要做什么，这是项目成功的基础所在。那么，首先要明确的是项目范围管理中的范围是如何定义的？什么是范围？我们知道项目是为完成产品或服务所做的一次性努力。因此在这里，范围的概念包含两方面，一个是产品范围，即产品或服务所包含的特征或功能，另一个是项目范围，即为交付具有规定特征和功能的产品或服务所必须完成的工作。在确定范围时首先要确定最终产生的是什么，它具有哪些可清晰界定的特性。要注意的是特性必须要清晰，以认可的形式表达出来，比如文字、图表或某种标准，能被项目参与人理解，绝不能含含糊糊、模棱两可，在此基础上才能进一步明确需要做什么工作才能产生所需要的产品。也就是说产品范围决定项目范围。举例说明可能会更好理解一些。假设你在一家培训公司做培训专员，负责组织一次PMP（美国项目管理专业人员认证）考前培训。那么我们完全可以把这项工作当成一个项目来管理，如何确定产品范围和项目范围呢？培训产生的不是有形的产品，而是无形的服务。组织PMP考前培训的目的是讲授项目管理体系基础知识，提高学员的项目管理理论水平，为参加PMP考试做准备，这就是产品范围。如果学员突然提出想获得如何提高企业核心竞争力的知识，很明显此内容不在本项目的产品范围之内。有了明确的产品范围，接下来就可以确定为达到这个目的需要做哪些工作，即项目范围。首先要聘请知名的项目管理权威专家，拟订授课内容，根据授课内容准备学员教材，联络舒适的培训地点，安排好学员食宿。开始培训也并非万事大吉，每天都要与学员交流，听取他们

的意见并反馈给老师，甚至学员的日常起居都要过问。由于PMP考试是英文试题，而模拟习题都是中文，假设某些学员希望讲解一些英文题以避免翻译带来的理解偏差，这时老师就要多讲一些内容，产品范围有所扩大，但从总的培训目标看是合理的。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