

工程项目组织与管理讲义(五) PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/93/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c60_93819.htm

第五讲 一、内容提要 1、工程项目范围定义；2、工程项目范围确认；3、工程项目范围变更控制。

二、重点、难点（一）熟悉范围定义的概念、依据和成果，范围确认的依据、方法和结果，范围变更控制的依据，项目工作范围变更控制系统。（二）掌握范围定义的方法。

三、内容讲解 第四章 工程项目范围管理 第一节 工程项目范围定义 一、工程项目范围管理概念

工程项目范围管理是指确保项目完成全部规定要做的工作，而且仅仅完成规定要做的工作，从而成功地达到项目目标的管理过程。即

，在满足工程项目使用功能的条件下，对项目应该包括哪些具体的工作进行定义和控制。工程项目范围管理的内容包括工程项目范围定义、项目范围确认和范围的变更控制。

范围一词在本章中应解释为包括下述两方面的含义：一是工程项目将要包括的性质和使用功能；二是实施并完成该工程项目而必须做的具体工作。

由于工程项目划分为策划与决策阶段、准备阶段、实施阶段以及竣工验收和总结评价阶段，因此，范围管理在工程项目建设周期的各个阶段的内容是不同的。

例题1．下列关于项目范围管理的表述中，错误的一项是()。

A．工程项目范围管理是指确保项目完成全部规定要做的工作，而且仅仅完成规定要做的工作，从而成功的达到项目目标的管理过程，即，在满足工程项目使用功能的条件下，对项目应该包括哪些具体的工作进行定义和控制

B．工程项目范围管理的内容包括工程项目范围定义、项目范围确认和

范围的变更控制 C . 范围一词应解释为包括下述两方面的含义：一是工程项目将要包括的性质和使用功能；二是实施并完成该工程项目而必须做的具体工作 D . 范围管理在工程项目建设周期的各个阶段的内容是相同的 答案：D。二、工程项目范围定义 (一)范围定义的概念 工程项目范围定义就是把项目的可交付成果(一个主要的子项目)划分为较小的、更易管理的多个单元。范围定义的目的如下：(1)提高费用、时间和资源估算的准确性；(2)确定在履行合同义务期间对工程进行测量和控制的基准，即：划分的独立单元要便于进度测量，目的是及时计算已发生的工程费用；(3)明确划分各部分的权力和责任，便于清楚地分派任务。(二)范围定义的依据 1 . 工程项目概况 2 . 项目的约束条件 3 . 项目其他阶段的成果 4 . 历史资料 5 . 各种假设 例题2 . 范围定义的依据表述正确的有()。 A . 工程项目概况 B . 施工方案的选择及组织情况的确定 C . 项目其他阶段的成果 D . 历史资料 E . 各种假设 答案：A、C、D、E。(三)范围定义的方法 (本章内大纲唯一要求我们掌握的内容) 一般采用工作分解结构(WBS)对工程项目的范围进行定义。 1 . 工作分解结构的概念和目的 (1)工作分解结构的概念。 工作分解结构WBS(Work Breakdown Structure)是根据树形图将一个功能实体(项目)先分解为子项目，再逐级分解成若干个相对独立的工作单元，并确定每个工作单元的任务及其从属的工作(或称之为活动)；以便更有效地组织项目的进行。工作分解结构是一种层次化的树状结构，是将项目按一定的方法划分为可以管理的项目单元，通过控制这些单元的费用、进度和质量目标，使它们之间的关系协调一致，从而达到控制整个项目目标。工作分解结

构可以满足各级别的项目参与者的需要。工作分解结构可与项目组织结构有机地结合在一起，有助于项目经理根据各个项目单元的技术要求，赋予项目各部门和各职员相应的职责。同时，项目计划人员也可以对WBS中的各个单元进行编码，以满足项目控制的各种要求。例如，对大型工程项目，在实施阶段的工作内容相当多，其工作分解结构通常可以分解为六级。一级为工程项目；二级为单项工程；三级为单位工程；四级为任务；五级为工作包；六级为工作或活动。一般地，前三级由业主(或其代表)作出规定，更低级别的分解则由承包商完成并用于对承包商的施工进度进行控制。工作分解结构中的每一级都有其重要目的：第1级一般用于授权，第2级则用于编制项目预算，第3级编制里程碑事件进度计划，这三个级别是复合性的工作，与特殊的职能部门无关。再往下的三个级别则用于承包商的施工控制。工作包或工作应分派给某个人或某个作业队伍，由其唯一负责。例题3. 工作分解结构中的每一级的目的有()。 A. 第一级用于编制项目预算(授权) B. 第二级则一般用于授权(预算) C. 第三级编制里程碑事件进度计划 D. 前三个级别是复合性的工作，与特殊的职能部门无关 E. 再往下的三个级别则用于承包商的施工控制。工作包或工作应分派给某个人或某个作业队伍，由其唯一负责 答案：C、D、E。(2)工作分解结构的目的。 将整个项目划分为相对独立的、易于管理的较小的项目单元，这些较小的项目单元有时也称作工作或活动； 将这些工作或活动与组织机构相联系，将完成每一工作或活动的责任赋予具体的组织或个人，这就是组织或个人的目标； 对每一工作或活动做出较为详细的时间、费用估计，并进

行资源分配，形成进度目标和费用目标； 可以将项目的每一工作或活动与公司的财务账目相联系，及时进行财务分析； 确定项目需要完成的工作内容、质量标准和项目各项工作或活动的顺序； 估计项目全过程的费用； 可与网络计划技术共同使用，以规划网络图的形态。 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