

IT 项目管理之范围的管理

1, 项目范围的概念

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。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，在此基础之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。项目范围管理是指对项目包括什么不包括什么的定义和控制的过程，这个过程用于确保项目团队和利益相关者对作为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。项目管理最重要也是最难做的一件工作就是确定项目范围。

2, 项目范围管理是项目成败的关键

项目成败的影响因素很多，其中的许多因素，如用户的参与、清晰的项目任务、明确的需求说明以及正确的计划工作等都是项目范围管理的组成要素。美国凯勒管理研究生院的项目经理威廉 V. 黎巴认为，缺少正确的项目定义和范围核实是导致项目失败的主要因素。

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和控制，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，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。所以作为一个项目经理，必须以科学的态度和方法来对待和管理好项目范围。

3, 怎样管理好项目范围

既然已经认识到项目范围管理是如此重要，那么应该怎样才能管理好项目的范围呢？从上面的论证过程，可以清楚地看到造成项目范围不好管理的一些原因，那么要管理好项目范围就必须对症下药，才能管理好项目范围。首先，必须先了解项目范围管理的一些科学过程；然后认真按照这些科学过程进行项目的范围管理。做好项目管理应该包含下面过程：启动、范围计划、范围定义、范围核实及范围变更控制。下面将详述如何做好这些过程：

3.1 启动过程

启动是指组织正式开始一个项目或继续到项目的下一个阶段。启动一个项目首先应该从组织整体环境和战略计划角度考虑，判断哪种类型的项目会带来最大的价值。启动过程的一个输出就是项目章程。项目章程是一个重要的文档，这个文件正式承认项目的存在并指明项目目标和项目管理。

启动过程明确指定这一过程有一个重要的输出文档——项目章程，项目章程将粗略地规定项目的范围，这也是项目范围管理后续工作的重要依据。项目章程中还将规定项目经理的权利以及项目组中各成员的职责，还有项目其他干系人的职责，这也是在以后的项目范围管理工作中各个角色如何做好本职工作有一个明确的规定，以致后续工作可以更加有序地进行。因此，千万不能忽略项目的启动过程。第一步就制定出一个简单的项目章程具有非常重要的意义。例如，当项目经理无法从利益相关者那里获得支持，他可以求助于项目章程所一致商定的条款。

3.2 范围计划过程

范围计划是指进一步形成各种文档，为将来项目决策提供基础，这些文档中包括用以衡量一个项目或项目阶段是否已经顺利完成的标准等。作为范围计划过程的输出，项目组要制定一个范围说明书和范围管理计划。

古语云：“预则立，不预则废！”。一个项目经理要想真正管理好项目范围，没有必要的技术和好的方法是肯定不行的。

要做好一个项目首先强调的就是周密地做好范围计划编制。范围计划编制是将产生项目产品所需进行的项目工作（项目范围）渐进明细和归档的过程。做范围计划编制工作是需要参考很多信息的，比如产品描述，首先要清楚最终产品的定义才能规划要做的工作，项目章程也是非常主要的依据，通常它对项目范围已经有了粗线条的约定，范围计划在此基础上进一步深入和细化。

这个过程有一个输出是范围说明书，那么范围说明指的是什么呢？范围说明是在项目参与人之间确认或建立了一个项目范围的共识，作为未来项目决策的文档基准。范围说明书中至少要说明项目论证、项目产品、项目可交付成果和项目目标。项目论证是商家的既定目标，要为估算未来的得失提供基础；项目产品是产品说明的简要概况；项目可交付成果一般要列一个子产品级别概括表，如：为一个软件开发项目设置的主要可交付成果可能包括程序代码、工作手册、人机交互学习程序等。任何没有明确要求的结果，都意味着它在项目可交付成果之外；项目目标是要考虑到项目的成功性，至少要包括成本、进度表和质量检测。项目目标应该有标志（如：成本、单位）和绝对的或相对的价

值。尽量避开不可量化的目标（如：“客户的满意程度”），因为它将让你的项目承担很高的风险。

范围管理计划又是什么呢？范围管理计划是描述项目范围如何进行管理，项目范围怎样变化才能与项目要求相一致等问题的。它也应该包括一个对项目范围预期的稳定而进行的评估（比如：怎样变化、变化频率如何及变化了多少）。范围管理计划也应该包括对变化范围怎样确定，变化应归为哪一类（当产品特征仍在被详细描述的时候，做到这点特别困难，但绝对必要）等问题的清楚描述。

3.3 范围定义过程

范围定义是指将项目主要的可交付成果细分成较小的、更易管理的组分。范围定义对项目成功非常重要，因为一个好的范围定义可以提高项目时间、成本以及所需资源估算的准确性，还可以为项目实施绩效评测和项目控制提供基线，有助于清楚地沟通工作职责。在这个过程中，项目组要建立一个工作分解结构（WBS）。

WBS 的建立对项目来说意义非常重大，它使得原来看起来非常笼统、非常模糊的项目目标一下子清晰下来，使得项目管理有依据，项目团队的工作目标清楚了。如果没有一个完善的 WBS 或者范围定义不明确时，变更就不可避免地出现，很可能造成返工、延长工期、降低团队士气等一系列不利的后果。

制定好一个 WBS 的指导思想是逐层深入。先将项目成果框架确定下来，然后每层下面再把工作分解，这种方式的优点是结合进度划分直观，时间感强，评审中容易发现遗漏或多出的部分，也更容易被大多数人理解。另外让所有项目成员和客户参与 WBS 的创建和审查是非常重要的，谁负责实施，谁就应该通过制定 WBS 协助计划过程。

3.4 范围核实过程

范围核实是指对项目范围的正式认定，项目主要干系人，如项目客户和项目发起人等要在这个过程中正式接受项目可交付成果的定义。

这个过程是范围确定之后，执行实施之前各方相关人员的承诺问题。一旦承诺则表明你已经接受该事实，那么你就必须根据你的承诺去实现它。这也是确保项目范围能得到很好的管理和控制的有效措施。

3.5 范围变更控制过程

范围变更控制是指对有关项目范围的变更实施控制。主要的过程输出是范围变更、纠正行动与教训总结。

再好的计划也不可能做到一成不变，因此变更是不要避免的，关键问题是如何对变更如何进行有效的控制。控制好变更必须有一套规范的变更管理过程，在发生变更时遵循规范的变更程序来管理变更。通常对发生的变更，需要识别是否在既定的项目范围之内。如果是在项目范围之内，那么就需要评估变更所造成的影响，以及如何应对的措施，受影响的各方都应该清楚明了自己所受的影响；如果变更是在项目范围之外，那么就需

要商务人员与用户方进行谈判，看是否增加费用，还是放弃变更。因此，项目所在的组织（企业）必须在其项目管理体系中制定一套严格、高效、实用的变更程序。

执行好以上项目范围管理的五个过程，对项目范围的管理、控制将是行之有效的！