

论系统集成项目管理之范围管理

一个项目从其成立开始，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），无一不对项目的最后成功产生影响。将项目管理的知识领域，特别是范围、时间、成本这三个知识领域很好地应用到系统集成项目管理上，是该项目成功与否的关键所在。结合我们公司的实际工作情况，我认为困扰我们最大的就是范围管理和时间管理。客户对需求本身的不确定性和经常变更，对我们的范围管理带来了很大的困扰，从而又引起了进度控制（时间管理）困难。在此我想主要谈一谈范围管理。

1、什么是项目范围管理

那么，什么是项目范围管理呢？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。项目的范围管理，简单的一句话来说就是：做什么？不作什么？包括什么？不包括什么？

不能明确系统工程即项目的范围，在管理中可能会出现比较盲目的现象。管理者会觉得，事情怎么越做越多？有一种毫无无止境的感觉出现。这对一个项目管理者来说，本身就意味着失败。作为一个比较有经验的项目管理者，特别是项目经理来说，这种情况是绝对不能出现的。

2、项目范围与项目其它约束条件的相互影响

通常大家谈论最多的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，然而进行到一定阶段之后，往往会让人感觉到不知道什么时候才能真正结束，要使项目真正结束到底还需要投入多少人力和物力。整个项目好像变成了一个无底洞，对项目的最后结束谁的心里也没有底。这种情况是公司高层最不希望看到的，然而并不罕见。造成这种结果正是由于没有控制和管理好项目的范围，可见项目的三约束条件中还是“范围”的影响最主要。

3、造成范围界定不清的原因

项目范围界定不清是一种很常见的现象，我认为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，那么项目成功的可能性非常小，而且仅仅依靠项目经理个人的管理、领导能力才有成功之可能。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。

4、如何管理好项目范围

应该怎样才能管理好项目的范围呢？从上面的论证过程，我们清楚地看到项目范围管理的重要性以及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，我们必须先了解项目范围管理的一些科学过程。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。而困扰我们公司最多的就是范围变更的控制。

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。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程序来管理变更。

通常，对于发生的变更，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，以及应对的措施，受影响的各方都应该清楚明白了自己所受的影响；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。因此我们在项目管理体系中应该包含一套严格、实用、高效的变更程序，它对管好项目至关重要。为了防止项目范围的无效蔓延，保证项目顺利进行，我觉得最好规定对客户范围变更请求，一律通过书面变更申请提出，并经双方项目经理审核后，视不同情况，做出相应的处理。对于不涉及整个业务流程修改的变更，一般给予满足；涉及整个业务流程修改的变更，则视变更大小考虑是否满足用户要求。

在执行过程中，我建议建立促进用户参与的项目组织结构。在项目实施过程中，用户方项目经理参与关键事项的讨论及决策，用户职能经理参与本部门业务流程定义，系统测试验收并负责本部门对口业务的项目推进工作。关键用户应全职参与项目，并成为项目的中坚力量。促进用户参加项目组，不仅增加了双方沟通和交流的机会，使用户与项目实施人员在一起工作的过程中充分了解项目的范围、实施进展、面临的问题及其解决方法，并对项目的实施形成共识，避免项目范围及进展理解上的差异，有利于项目的顺利实施。另外，定期例会、用户参与也是应该提倡的。为了保证在项目过程中对重要

问题及时做出决策，对项目的范围、成果和进度及时通报，建议建立项目组例会制度。通过项目例会制度，用户能够不断对项目范围及已经取得的成果进行确认，避免了在项目实施后期范围变更的巨大风险。