**实验一 项目的确立**

**第一篇 项目初始**

**（相关章节——第2章 项目确立、第3章 生存期模型）**

**1.关于项目范围变更管理的说明：**

项目中不可避免的会发生范围的变更，不论是在项目的开始阶段或是项目的将要结束阶段，都有可能会发生项目范围的变更，而项目范围的变更会自然而然地对项目有影响，所以，怎么样控制项目的范围变更是项目管理所需要做的一个重要内容。

项目所处的阶段越早，项目不确定性就越大，项目调整或变更的可能性就越大，同时带来的代价比较低。但随着项目的进行，不确定性逐渐减小，而变更的代价、付出的人力、资源逐渐增加，就会增加决策的困难度。  
**问：你认为一旦项目变更发生了，项目管理该怎么处理呢？**

一、面对项目变更的态度——拥抱变化

变更会影响项目，项目管理中，允许变更，但不能让变更随意发生。

当今世界，唯一不变的就是变化，而且变化的速度越来越快，各种新的问题、机会、威胁和法律的出现，让项目变更无法避免。因此，项目的任务、期望和组织的最终目标，都应该根据业务变化而变更。

变更不见得都是坏事，有时候甚至是好事。为什么呢？因为，客户通常不能确定他们所希望的解决方案具有什么功能和特性，即便客户非常清楚最终目标，也会因为商业环境的不断变化而使得项目需求发生变化。

唯一不变的是变化，那么我们做的，就是去面对和管理变更。

二、变更发生时，先如何分析？

实际上，发生变更不是问题，问题是许多的变更处在“非管理状态”。

在发生变更时，需要界定3个问题：

1.变更发生时要确定你能做些什么以及不能做些什么。

2.规定一个大家都同意的办法，以便提出变更并评估其对项目基准的影响。

3.说明批准或者不批准变更所需的时间、费用。

特别要明确的是：评审变更会引起哪些连锁的变更，如何对这些变更进行管理；变更效果达到后要不要更改管理标准等。

三、如何控制管理变更？

1.当有人提出变更时，首先要评估信息的准确性，确认项目变更的事实。

因为不少新需求，很可能只是对方的一时冲动而已。此时，最需要的反而是了解对方的真正需要，而不是进入变更管理。谨记：定义问题比解决问题更难。

2.提供变更申请的书面记录。

原则上，谁提出变更，就由谁提出书面申请。但实际上，客户可能不愿意提供书面申请，那么这时候，可以先由项目管理方起草文件，然后呈递给客户审阅，如果理解正确，就请客户确认，否则就让客户进行指正修改，再次汇报。

如果客户不愿签字确认，那说明客户并没有真正想好，毕竟客户认可并确认的变更，也是想让项目做好。

3.分析变更范围、进度、成本、质量等多方面的影响。

不要忽视变更对时间安排和质量的影响，项目是一个相互联系的系统，一方面的改变会对多方面产生影响，特别是成本的重要性。

4.沟通变更影响，确认是否取消变更。

对项目问题的讨论和探索过程中，重要的不是谁先找到最佳的结论，而应该是寻找最佳结论的过程。探索过程对双方都有益处。

有时候，如果项目管理者能够通过一连串的批判性提问，与客户沟通变更可能带来的层层问题，深究下去，客户很可能就会意识到背后的影响是一环扣一环的，那么最终客户可能会放弃变更。这可能也是项目管理者想要的结果，只是这个结论不能从他们口中说出来而已。

5.针对变更请求，提出相应解决方案。

变更可能会增加额外的成本，所以，要建立由不同领域的人员组成的变更控制委员会，以批准或者否决变更。这个委员会的成员必需有相应的职权，有能力在管理上做出承诺。

在解决方案还没出来前，不要向高层汇报。并且，最好是在至少有3套解决方案的时候再向高层汇报，便于高层进行选择即可，千万不要随便把问答题抛给高层。

汇报的时候，最好分成上策、中策、下策的思路进行汇报。

6.查阅审批权限，选择合适人员对变更审批。

变更，再没有合法授权的人来签字批准的话，后续可能会造成矛盾。

7.召开变更控制会议，批准或否决变更。

如有需要，及时召开变更控制会议，对变更作出决策。

8.根据对变更请求的审批状态，与相关人员进行沟通。

变更的结果不外乎4种情况，项目经理因应不同的结果而采取不同的处理方法。

1. **自选一个项目案例，制定项目章程，试设计招标书和投标书各一份。**
2. **为上述所选案例确定一个生存周期模型，并说明选择的理由。**

预测型生存期模型：瀑布模型

理由:简单、直观、易用；开发进程比较严格，一个进程接着一个进程进行；模型进行过程中需要严密控制；在项目开始前，项目的需求已经被很好地理解，也很明确。