**IT**项目范围计划

【本章学习目标】

A 了解项目范围计划在项目生命周期中的地位与作用

A认识项目范围计划制订的输入、方法、工具及输出结果

＞掌握项目范围计划中**WBS**的创建方法

A灵活运用**WBS**为**IT**项目制订范围计划

项目范围计划是确定项目范围，明确项目的主要可交付成果，制订项目范围 管理计划，记载如何确定、核实、管理和控制项目范围，以及如何制定与定义 **WBSO**项目范围的确定与管理直接关系到项目的整体成功。

■ 5.1 项目范围计划

**5.1.1**项目范围简介

项目范围是指为了达到项目的目标，项目规定要做的工作及其可交付成果, 是对项目界限进行的定义。从利益相关者角度来看，范围是指项目中交付成果的 总和。范围的确定是逐渐进行的，从最初对项目最终交付成果的概念，到在项目 发展中对于交付成果越来越细节描述的文件，逐步深入。项目应该交付所有在项 目范围内所描述的内容。项目范围计划是确定项目范围，明确项目的主要可交付 成果，制订项目范围计划要以其组成的所有产品和服务的范围定义为基础。

确定项目范围对项目管理具有重要的意义，如确定项目范围可以保证项目的 可管理性，提高时间、资源计划的准确性，为测量和控制提供基准，有助于责任

的分派和界定，并且，项目范围还可以作为项目评价的依据。

**5.1.2**项目范围计划步骤

项目范围计划包括计划依据、所使用工具和技术以及通过计划可以得到的输 出结果，结果内容包括各种文档资料。

1. 项目范围计划的依据

项目范围计划的依据有环境因素、组织过程资产、项目章程、项目初步范围 说明书等，具体内容如下：①环境因素。环境因素有组织文化、基础设施、工 具、人力资源、人事方针以及市场完善程度，所有这些会影响项目范围管理的管 理方式。②组织过程资产。任何一种以及所有影响成功的资产都可以作为组织过 程资产。组织过程资产还反映了组织从以前项目中吸取的教训和学习到的知识。 组织资产是项目执行的每个过程计划阶段的必备依据，有效地利用组织资产可以 规避以往类似项目中遇见的风险以及找出解决风险的途径，高效地执行项目。组 织过程资产是能够影响项目范围管理方式的正式和非正式的方针、程序和指导原 则。③项目章程。项目章程是用来正式确认项目存在，并指明项目目标和管理人 员的文件。项目制定了项目章程以后，就跟组织的日常工作产生了联系。在某些 组织中，只有在那些独立启动的，对于需求、可行性研究、初步计划或其他类似 部分的分析完成以后，才会制定项目章程并启动项目。项目章程的建立基于把商 业需求、项目理由、对客户需求的正确理解，以及能满足这些需求的新产品、服 务和成果等内容形成文件。④项目初步范围说明书。项目初步范围说明书的制定 依靠来自项目发起人和赞助者的信息。在范围定义过程中，项目管理团队会进一 步把初步的范围说明书精练为项目范围说明书。项目范围说明书内容的改变来自 于应用领域和项目的复杂程度。

1. 范围计划的工具与技术

项目范围定义的工具和技术有产品分析、其他方案识别、专家判断和利害关 系者分析。具体内容如下：①产品分析，将项目目标变成有形的可交付成果和要 求说明书，每一应用领域都有一个或多个普遍公认的方法。产品分析包括诸如产 品分解、系统分析、系统工程、价值工程、价值分析和功能分析等技术。②其他 方案识别，其他方案识别是用来提出执行与实施项目工作的不同办法的一种技 术。通常使用各种各样的通用管理技术，最常用的是头脑风暴法与横向思维。 ③专家判断，由某个应用领域的专家提出详细项目范围说明书的部分内容。④利 害关系者分析，利害关系者分析识别各种各样利害关系者的影响和利益，并将其 需要、愿望与期望形成文件。分析之后，对这些需要、愿望与期望进行选择，确 定重要性大小顺序，加以量化，并编写出要求说明书。不能量化的期望，如顾客 的满意程度，能被成功满足的风险很大。利害关系者的利益可能受到项目执行或 完成的有利或不利影响，因此，他们也会对项目及其可交付成果施加影响。

1. 项目范围定义的结果

项目范围定义的结果主要是项目范围说明书，还包括请求的变更和项目范围 管理计划的更新。

（1）项目范围说明书。在进行范围确定前，一定要有范围说明书，因为范围 说明书详细说明了为什么要进行这个项目，明确了项目的目标和主要的可交付成 果，是项目班子和任务委托者之间签订协议的基础，也是未来项目实施的基础， 并且随着项目的不断实施进展，需要对范围说明进行修改和细化，以反映项目本 身和外部环境的变化。在实际的项目实施中，不管是对于项目还是子项目，项目 管理人员都要编写其各自的项目范围说明书。具体来看，项目的范围说明书主要 应该包括以下几个方面的内容：①项目的合理性说明，即解释为什么要实施这个 项目，也就是实施这个项目的目的是什么。项目的合理性说明是将来评估各种利 弊关系的基础。②项目目标和项目范围指标。项目目标是所要达到的项目的期望 产品或服务，确定了项目目标，也就确定了成功实现项目所必须满足的某些数量 标准。项目目标至少应该包括费用、时间进度和技术性能和质量标准。当项目成 功地完成时，必须向他人表明，项目事先设定的目标均已达到。如果项目目标不 能够被量化，则要承担很大的风险。③项目产品范围说明书。它主要说明项目产 品的特性和项目产出物的构成，以便人们能够据此生成项目产品。这方面内容也 是逐步细化和不断修订的，其详尽程度要能为后续项目的各种计划工作提供依 据，最低限度是要清楚地给出项目的边界，明确项目包括什么和不包括什么。 ④项目可交付成果清单。如果列入项目可交付成果清单的事项一旦被完满实现, 并交付给使用者——项目的中间用户或最终用户,就标志着项目阶段或项目的完 成。例如，某软件开发项目的可交付成果有能够运行的计算机程序、用户手册和 帮助用户掌握该计算机软件的交互式教学程序，但是如何才能得到他人的承认 呢？这就需要向他们表明项目事先设立的目标均已达到，至少要让他们看到原定 的费用、进度和质量均已达到。⑤项目条件和项目假定条件。一般来说，项目范 围说明书要由项目班子来编写，而且在编写项目范围说明书时，项目班子需要在 实际工作中考虑限制或制约自己行动的各种因素。例如，准备采取的行动是否有 可能违背本组织的既定方针。⑥范围说明书因项目类型的不同而不同。规模大、 内容复杂的项目，其范围说明书也可能会很长。政府项目通常会有一个被称作工 作说明书（SOW）的范围说明。有的SOW可以长达几百页，特别是要对产品进. 行详细说明的时候。总之，范围说明书应根据实际情况作适当的调整以满足不同 的、具体的项目需要。表5-1是IT项目范围说明书编制模板。

项目基本信息：（项目名称、项目经理以及项目发起人等与项目相关的一般信息）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 项目名称 |  | 起草人 |  |
| 项目经理 |  | 日期 |  |
| 项目发起人 |  | 更新日期 |  |

项目的交付成果：（陈述项目的交付成果如产品的技术参数，以及完成项目的衡量指标）

实施项目的方法：（详细陈述项目的实现是内部完成还是借助外部力量的帮助或介入，以及项目范围变 更管理的方法）

项目的工作范围：（确定项目需要完成的工作，包括相关的业务要求）

例外工作：（确定不属于项目范围的工作，包括相关的业务要求）

（2） 请求的变更。对项目管理计划及其分计划请求的变更可以在范围定义过 程中提出。请求的变更通过整体变更控制过程提交审査或处置。

（3） 项目范围管理计划（更新）。项目范围管理计划是项目管理计划的组成 部分，可能需要更新，以便将项目范围定义过程产生并批准的变更请求纳入其 中，其代表文件就是WBSO它是由项目各个部分构成的面向成果的“树”，定义 并组成了项目的全部范围。WBS结构如图5-1所示。

Diagram

Description automatically generated with low confidence

图5-1软件开发三级WBS图

■ 5・2 工作分解结构技术

复杂的项目一般由许多较小的、相关的任务和工作单元组成。这种项目系统

第**5**章**IT**项目范围计划UB

可以被分解为一些子系统，而这些子系统也可以再进一步分解，直到分解成为可 以明确指派管理和任务职责的项目结构体系。这个过程称为项目工作分解，其目 的是将整个项目分解成为便于管理的具体工作0

WBS,是一种为了便于管理和控制而将项目工作任务分解的技术，是以可 交付成果为导向对项目要素进行分组的分析方法。它归纳和定义了项目的整个工 作范围，每下降一层代表对项目工作的更详细定义。WBS总是处于计划过程的 中心•，也是制订进度计划、资源需求、成本预算、风险管理计划和采购计划等的 重要基础，WBS同时也是控制项目变更的重要基础。项目范围是由WBS定义 的，所以WBS也是一个项目的综合工具。

**5.2.1 WBS**的主要用途与意义

1. WBS的用途。具体如下：①明确和准确说明项目的范围；②为各独立 单元分派人员，规定这些人员的相应职责；③针对各独立单元，进行时间、费用 和资源需要量的估算，提高费用、时间和资源估算的准确性；④为计划、预算、 进度安排和费用控制奠定基础，确定项目进度测量和控制的基准；⑤将项目工作 与项目的财务账目联系起来；⑥便于划分和分派责任，自上而下将项目目标落实 到具体的工作上，并将这些工作交给项目内外的个人或组织去完成；⑦确定工作 内容和工作顺序；⑧估计项目整体和全过程的费用。
2. 创建WBS的意义。WES是面向项目可交付成果的成组的项目元素，这 些元素定义和组织该项目的总的工作范围，未在WBS中包括的工作就不属于该 项目的范围。WES每下降一层就代表对项目工作更加详细的定义和描述。项目 可交付成果之所以应在项目范围定义过程中进一步被分解为WBS,是因为较好 的工作分解可以有如下意义：①防止遗漏项目的可交付成果；②帮助项目经理关 注项目目标和澄清职责；③建立可视化的项目可交付成果，以便估算工作量和分 配工作；④帮助改进时间、成本和资源估计的准确度；⑤帮助项目团队建立及获 得项目人员的承诺；⑥为绩效测量和项目控制定义一个基准；⑦辅助沟通清晰的 工作责任；⑧为其他项目计划的制订建立框架；⑨帮助分析项目的最初风险。

**5. 2.2** 工作包

1. 工作包的含义。WBS的最低层次的项目可交付成果称为工作包(work- package) o
2. 工作包的特点：①可以分配给一位项目经理进行计划和执行；②可以通 过子项目的方式进一步分解为子项目的WBS；③可以在制订项目进度计划时， 进一步分解为活动；④可以由唯一的一个部门或承包商负责，用于在组织之外分 包时，称为委托包(commitmentpackage)；⑤工作包的定义应考虑80小时法则

(80-hour rule)或两周法则(two week rule),即任何工作包的完成时间应当不 超过80小时。在每个80小时或少于80小时结束时，只报告该工作包是否完成。 通过这种定期检査的方法，可以控制项目的变化。

5. 2.3 创建 WBS

在创建WBS时，一般要先收集当前所有基准材料及与项目相关的信息，如 项目定义报告、要求陈述、技术建议书、供应商建议书等，并与主要人员召开研 讨会，通常将精力集中在WBS的第二或第三级别，将责任具体到负责某个工作 包的人，在开展活动前，记录每项工作活动(包括其完成标准)。WBS的结构如 图5-2所示。

Diagram

Description automatically generated

1. 创建WBS的方法

创建WBS是指将复杂的项目分解为一系列明确定义的项目工作并作为随后 计划活动的指导文档。创建WBS的方法主要有以下5种。

1. 模板法

模板法也称为使用指导方针法，是指项目的工作分解可以借用项目所属专业 技术领域中的标准化或通用化的WBS模板，然后根据具体项目的具体情况和要 求进行必要的增加或删减而得到WBS的方法。

虽然每个项目都是独特的，但以前WBS往往可以当做新项目的样板，因为 某些项目与以前的某一项目总有某种程度的相似之处。例如，给定组织中大部分 项目的生命期往往同样或者相似，因此，每个阶段的可交付成果往往相同或者相 似。许多应用领域或实施组织都有标准的工作分解结构样板。

PMI工作分解结构实用标准是制作、深化和应用WBS的指南。该文件含有 针对行业的WBS样板的例子，可以在针对行业特点进行修改之后用于具体应用 领域的具体项目。

2） 自上而下的方法

自上而下的方法指从项目的目标开始，逐级分解项目工作，即从项目的最大 单位开始，逐步将项目工作分解为下一级的多个子项目。项目分解直到参与者满 意地认为项目工作已经充分地得到定义。在完成整个过程之后，所有的项目工作 都将分配到工作包一级的各项工作之中。该方法由于可以将项目工作定义在适当 的细节水平，对于项目工期、成本和资源需求的估计可以比较准确。

3） 自下而上的方法

自下而上的方法指从详细的任务开始，将识别和认可的项目任务逐级归类到 上一层次，直到达到项目的目标。自下而上的方法费时，但使用这种方法形成的 WBS比较有效，它能够反映项目的实际需求。这种方法存在的主要风险是可能 不能完全地识别出所有任务或者识别出的任务过于粗略、过于琐碎。

4） 分解法

分解就是把项目可交付成果分成较小的、便于管理的组成部分，直到工作和 可交付成果定义到工作细目水平。工作细目水平是WBS中的最低层，是能够可 靠地估算工作费用和持续时间的位置。工作细目的详细程度因项目大小与复杂程 度而异。

要在很远的将来完成的可交付成果或子项目，可能就无法分解。项目管理团 队一般要等到可交付成果或子项目经过阐明并可以提出WBS细节的时候才能够 进行分解，这种技术有时候叫做“滚动式”规划。

不同的可交付成果会有不同的分解水平。为了达到易于管理的工作层次（即 工作细目），创造某些可交付成果的工作只需分解到下一层次。而另外一些则需 分解更多层次。当工作分解到下一层次时，就提高了规划、管理和控制该工作的 能力。然而，过细的分解可能造成管理精力的无效耗费，资源利用效率不高，甚 至降低实施该工作的效率。项目管理团队需要权衡WBS的规划详细程度的高 低，既不能太粗，也不能太细。分解整个项目工作一般需要有下列活动：①识别 可交付成果与有关工作；②确定WBS的结构与编排；③将WBS的上层分解到 下层的组成部分；④为WBS组成部分提出并分配标识编码；⑤核实工作的分解 程度是否必要而又足够。

5） 类比法。参考类似项目的WBS创建新项目的WBSO

1. WES的表示方式

WBS可以由树形的层次结构图（树型结构）或者行首缩进的表格（缩排式） 表示。在实际应用中，表格形式的WBS应用比较普遍，特别是在项目管理软 件中。

1）树型结构（分级的树型结构）

树型结构图的WBS层次清晰，非常直观。结构性很强，但不是很容易修

改，对于大的、复杂的项目也很难表示出项目的全景。一般在小的、适中的项目 中应用得较多。树型结构如图5-3所示，示例如图5-4所示。

Diagram

Description automatically generatedDiagram

Description automatically generatedDiagram

Description automatically generated

图5-3 WBS树型结构图

需1210

流计O  
gm

虹1310

躺,32°

1 ^\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

1.1.1\*\*\*\*\*\*\*

1.1.2 \*\*\*\*\*\*\*

1.1.3 \*\*\*\*\*\*\* 1.1.4\*\*\*\*\*\*\*

]2 \*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

1.2.1 \*♦♦♦\*\*\*

1.2.2 \*\*\*\*\*\*\*

]3 \*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

j 4 \*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

图5-5缩排式WBS

图5-4 WBS树型结构示例图

1. 缩排式结构

缩排式WBS是以WBS码来表示其结构的。WBS码 可以是大纲编号或是自订WBS码。其格式如图5-5 所示。

1. 大纲编号是最简单的WBS码类型，可使用相应 的项目管理软件自动生成，项目管理软件可根据任务清 单的大纲结构来编码，自动计算每个任务的大纲编号。 大纲编号只由数字组成，而且无法进行手动编辑。但其 优点是可以实现自动更新。
2. 自订WES码是由特定长度、顺序或一组数字和字母组成的编码。如果 使用详细的WES码对项目管理有帮助，则可以为项目定义单一的自订WBS码。
3. WBS的分解原则

WBS的分解可以依据多种标准进行，包括：①按产品的物理结构分解； ②按产品或项目的功能分解，应根据项目的功能系统或涉及的技术领域来进行项 目分解，这是项目分解的基本原则；③按照实施过程分解，按项目的实施不同阶 段来进行项目分解；④按照项目的地域分布分解，项目分解应考虑处于不同地区 或地点的子项目；⑤按照项目的各个目标分解；⑥按部门分解；⑦按职能分解。

4・创建WES的过程

创建WBS的过程非常重要，因为在项目分解过程中，项目经理、项目成员 和所有参与项目的职能经理都必须考虑该项目的所有方面。制定WBS的过程 是：①得到范围说明书(scope statement)或工作说明书(SOW)承包子项目 时，召集有关人员，集体讨论所有主要项目工作，确定WES的方式。②分解项 目工作，如果有成形的模板，应该尽量利用。③画出WES的层次结构图，WBS 较高层次上的一些工作可以定义为子项目或子生命周期阶段。④将主要项目可交 付成果细分为更小的、易于管理的组成部分或工作包，工作包必须详细到可以对 该工作包进行估算(成本和历时)、安排进度、做出预算、分配负责人员或组织 单位。⑤验证上述分解的正确性。如果发现较低层次的项目没有必要，则修改组 成成分。

在WBS的创建过程中，还需要注意一些事项。例如，如果有必要，建立一 个编号系统；随着其他计划活动的进行，不断地对WBS更新或修正，直到覆盖 所有工作；检验WBS是否定义完全、项目的所有任务是否都被完全分解。

5. WES的制作步骤

1. WBS输入

这包括项目范围管理计划、项目范围说明书、项目经理的经验、组织过程资 产(内部政策、流程或指导等)、项目范围说明书的获批变更。

1. WBS的工具与技术

这包括分解、滚动计划、系统开发生命周期、模板。

1. WBS的输出

这包括WES、WBS词典、项目范围说明书(更新)、项目范围管理计划 (更新)。

1. 项目范围说明书(更新)。如果制作WBS过程有批准的变更请求，则 将批准的变更纳入项目范围说明书，使之更新。
2. WBSO制作WES过程生成的关键文件是实际的WBS, —般都为WES 每一组成部分包括工作细目与控制账户，赋予一个唯一的账户编码标识符，这些 标识符形成了一种费用、进度与资源信息汇总的层次结构。
3. WBS词典。即WES词汇表。对WBS需要建立WBS词典(WBS dic­tionary) 来描述各个工作部分，WBS词典是将WBS中的各个要素与各个工作包 按照逐个单列词条的方式进行说明的文件。通常包括工作包描述、进度日期、成 本预算和人员分配等信息。对于每个工作包，应尽可能地包括有关工作包的必要 的、尽量多的信息。制作WBS过程中生成的并与WBS配合使用的文件，叫做 WBS词汇表。WBS各组成部分的详细内容，包括工作细目与控制账户可以在 WBS词汇表中说明。对于每个WBS组成部分，WBS词汇表都相应地列入一个 账户编码号码、一份工作说明书、负责的组织，以及一份进度里程碑清单。 WBS组成部分的信息可能有合同信息、质量要求，以及有助于实施工作的技术 参考文献。控制账户的其他信息可能是一个收费编号。工作细目的其他信息会是 一份有关的计划活动、所需资源与费用估算的清单。必要时，每个WBS组成部 分都可以与WBS词汇表中其他WBS组成部分相互查阅。WBS词汇表如表5-2 所示。

表**5・2 WBS**词汇表

项目信息：(提供项目名称、客户名称、项目经理以及项目发起人等方面的一般信息)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目名称 |  | | 客户名称 |  | |
| 项目经理 |  | | 计划起草人 |  | |
| 项目发起人 |  | | 日期 |  | |
| **WBS**编码 | 活动名称 | 历时估计 | 成本估计 | 前导活动 | 责任人 |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

5. 2.4 WBS的应用

1. **WBS**的制作流程

在实践应用中，最多使用20个层次，多于20层是过度的。对于一些较小的 项目4〜6层一般就足够了。WBS中的支路没有必要全都分解到同一层次，即不 必把结构强制做成对称的。在任意支路，当达到一个层次时，可以做出所要求准 确性的估算，就可以停止了。对于复杂的大项目，国际商业机器公司(IBM)建 议的WBS制作流程如下：

1. 制定工作产品清单(PL)。工作产品(working product)是项目需要产 出的工作结果，可以是项目最终交付成果的组成部分，也可以是项目中间过程的 产出结果。以软件开发为例，软件中的用户管理模块是最终软件产品的一部分, 软件的需求分析文档是软件开始过程中的文件，都是软件开发这个项目的工作产 品。工作产品有大有小，有的相互关联，有的是隶属关系。列出工作产品清单的 过程，可以用头脑风暴的方法，由项目组共同完成。
2. 制定工作产品分解结构(product breakdown structure, PBS) o工作产 品大大小小列出了很多，大型项目有几百项、几千项。列出这些工作产品的属性 和关系，用结构化的方法组织这些工作产品，形成一个自顶向下的逐级细分的 PBSO这就是制造业内的产品物料表(BOM),说明一个产品有多少个零件 组成。
3. 制定工作分解结构。有了 PBS,只要获得工作产品的任务明确，就可根 据PBS的结构，得到WBS 了。注意同样的PES,可拥有不同的WBS,因为获 得同样工作产品的任务可以是不同的。例如，软件开发中的用户管理模块，是 PBS中的工作产品，对应到WBS中，可以是不同的任务，一种是采购一个用户 管理模块，另一种可以是项目小组开发一个用户管理模块。
4. 制定组织分解结构(OBS)。WBS中的任务确定了，完成任务的责任人 也就可以明确了。因此，由WBS则可以形成整个项目的OBS,由哪些人来完成 项目的任务，得到工作产品，并完成项目。

其中的关键是分解的结构，PBS、WBS和OBS是同一个结构，只是从不同 的角度来阐述这个结构。关于这个结构的分解方法，常用的有组件分解方法和过 程分解方法。典型的组件方法就是制造业中把一个完整的产品，逐级分解到零 件。典型的过程分解方法可以是软件开发从需求到设计、编码、测试的一个过 程。项目分解中,这两种方法往往交替使用，其最终是把项目分解到一个个具体 和细小的工作任务。

1. 创建WBS的基本要求

创建WBS的基本要求如下：①某项任务应该在WBS中的一个地方且只应 该在WBS中的一个地方出现；②WBS中某项任务的内容是其下所有WBS项的 总和；③一个WBS只能由一个人负责，即使许多人都可能在其上工作，也只能 由一个人负责，其他人只能是参与者；④WBS必须与实际工作中的执行方式一 致；⑤应让项目团队成员积极参与创建WBS,以确保WBS的一致性；⑥每个 WBS项都必须文档化，以确保准确理解已包括和未包括的工作范围；⑦WBS必 须在根据范围说明书正常地维护项目工作内容的同时，也能适应无法避免的 变更。

1. 验证WBS的正确性

将主体目标逐步细化分解，最底层的任务活动可直接分派到个人去完成。具 ,体验证内容如下：①分解后的活动结构清晰；②逻辑上形成一个大的活动；③集 成了所有的关键因素；④包含临时的里程碑和监控点；⑤所有活动全部定义 清楚。

本章小结

项目范围是描述项目工作边界的方法，包括项目的最终产品或服务以及实现 该产品或服务所需要开展的各种具体工作。本章介绍了 IT项目范围的含义，制 定IT项目范围计划的步骤，包括环境因素、组织过程资产、项目章程和项目初 步范围说明书等输入对象，运用产品分析、其他方案识别、专家判断、利益相关 者分析、待处理方法与工具得到范围规划最主要的输出结果，即项目范围说 明书。

本章主要介绍WBS的生成过程，创建WES的模板法、自上而下的方法、 自下而上的方法和分解法等。生成的WBS可以有树型结构和缩排式两种表示形 式。而WBS的分解形成可以按项目实施过程、产品结构等多种标准进行划分。 对WES中工作包描述、进度日期、成本预算等各个工作部分的描述则需要通过 WBS词典，即WBS词汇表来实现。

案例分析

某公司**ISP**接入服务的推广项目

一家从事ISP接入服务的通信公司的市场营销部门，年初制订了一项向国营 大中型企业推广ISP接入服务的计划。该营销部门就此成立了几个项目小组，分 别就一些行业开展工作。A先生被任命为其中一个推广项目的项目经理，专门 负责向一家大型国营钢铁公司推广ISP接入服务。

这家国营钢铁公司的总部设在上海，在全国其他地方还设有10个分公司， 公司员工总数为10 000人（包括各分公司）。公司的产品有着较为稳定的市场， 发展前景较好。总公司的高层领导比较保守，对现代信息技术的运用持怀疑态 度，但公司的中层职位由一批年轻有为的、具有大学本科学历以上的年轻人担 任，他们对现代信息技术抱有很大热情。

该推广项目预计持续1年，最初计划从这家钢铁公司总部着手，然后业务向 公司其他10个分公司拓展。希望到2010年初，该通信公司能够向这家国营钢铁 公司全面接通ISP服务，并使得公司高层领导对这项新的通信技术能够完全 接受。

A先生接受任命后便开始对这家钢铁公司进行调查，调查的内容包括公司 的主要产品及其销售数量、公司的贏利情况、公司现在的市场信息系统、公司的 营销队伍分布和装备、公司对现代信息技术的了解情况、公司的物料采购系统、 公司现有的主要通信方式、互联网可能对公司管理方式造成的影响，此外，还对 公司现有的企业文化、公司有关的规章制度以及高层领导的个性作了分析并就公 司对ISP接入服务可能的投资规模进行了预测。通过一系列的调査，A先生提交 了项目的可行性分析报告。

通过分析，A先生认为向这家钢铁公司推广ISP接入服务就这家公司的规模 和经济实力来看是完全可行的，关键在于如何去做。

项目经理初步分析了项目的主要任务，制订了大致的推广方案，其中包 括举办ISP接入服务技术演示会，宣传互联网的优越性，邀请该钢铁公司的 高层领导来通信公司进行参观考察，面向钢铁公司的高层领导及有关人员开 设讲座，宣传最新通信技术的发展及其对现代企业管理的影响，与技术人员 进行有关的技术谈判，与高层领导进行有关的商务谈判，最后争取在年底签 署合同。

讨论：如果你是项目经理，你将如何来具体实施这个项目？

问题：

1. 确定该项目的基本假设或实施该项目的基本条件(如该钢铁公司的基本 经营状况假设等)？
2. 该项目的目标与范围是什么？
3. 估计项目整个生命周期中的主要产品，并定义产品特点。
4. 该项目的组织结构怎样？你需要什么样的项目组成员，人数多少？
5. 列出项目的所有任务，并把有关任务分配给项目组成员。
6. 针对每项任务估计完成任务所需要的时间。
7. 列出该推广项目的具体日程安排。
8. 针对上述所有问题写出该ISP接入服务推广项目的项目目标文件。

＞复习思考题

1. 项目范围的定义是什么？为什么需要确定项目的范围？
2. 什么是项目范围说明书，主要包括哪些内容？

3・IT项目范围计划的输入、处理工具、输出分别是什么？

1. 什么是WBS,其主要用途是什么？
2. 简述创建WBS的方法。
3. 任务的具体划分是可以有多种选择的，请列举一二。同时，说明这些不同的选择取决 于哪些因素。

根据你所要开发的高校校园旧物交易网站开发项目的实际情况，创建WBS,包括制定 完成项目所必需的详细任务与子任务清单。