



【PMBOK看书引导】第五章 项目范围管理 5.1

5.1规划范围管理

这个过程就是要创建一份范围管理计划，计划中要描述如何定义、确认、和控制项目范围的过程，主要目的就是为如何管理范围提供了指南和方向。这个过程需要输入项目管理计划，项目章程、事业环境因素和组织过程资产，大家可以自己看书，思考一下到底为什么需要这些输入，不过还是像我说到的大家不要着急去记忆啊，尝试着去理解就好，工具也好理解专家判断和会议，本章我们重点来看输出，范围管理计划和需求管理计划，这部分内容很重要，具体包含了什么内容也需要大家去掌握，范围管理计划中描述如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围，书中还罗列了范围管理计划中需要做出的一些规定，在这里我就不一一给大家念了，大家认真看书，需求管理计划描述将如何分析、记录和管理需求，主要内容包括什么也是很重要的，同样大家认真看书理解。



【PMBOK看书引导】第五章 项目范围管理 5.2

5.2收集需求

收集需求是为实现项目目标而确定、记录并管理干系人的需要和需求的过程，这个过程的作用就是为定义和管理项目范围奠定基础，需求可以有很多种类型，书中112页也给大家有很清晰的介绍。这一章呢有很多的工具需要我们去区分，在这里我想跟大家分享一下我的一个思路，这样更容易理解和记忆，当然大家也可以有自己的方法啊，就是两个一组，比如访谈和焦点小组，访谈一般就是一对一的，焦点小组就是把预定的干系人和主题专家聚集到一起，由一个主持人主持大家来进行讨论；然后引导式研讨会和问卷调查一组，前者是把大家召集到一起讨论后者是大家地理位置比较分散，研讨会的特点就是可以快速定义跨职能需求和协调干系人差异，这两个特点特别重要，大家主意。



【PMBOK看书引导】第五章 项目范围管理 5.2

还有群体创新和群体决策技术，群体创新是从无到有，而群体决策是从有到分析到做决策的过程。再接下来就是原型法和标杆对照，原型法就是先做个模型出来看看是不是客户想要的，标杆对照就是找一个参照物，就按照这个参照物来做就好了。最后就剩三个观察、系统交互图和文件分析了，这里的观察不是察言观色，而是直接查看一个人如何执行工作或者实施流程，系统交互图就展示了业务系统的输入，输入提供者，输出和输出接收者，文件分析从字面就可以理解，就是通过分析现有文档来分析和发现需求。希望通过这样的梳理大家再去看书会更清晰一些。本节的输出很简单就是需求文件和需求跟踪矩阵，其实我觉得就可以理解为是一份清单，这份清单包含了一些跟踪内容，什么意思呢，就比如说是这个需求是谁提出的，优先级怎么样，当前状态是什么样的等等这些信息。



【PMBOK看书引导】第五章 项目范围管理 5.3

5.3定义范围

这个过程就是要制定项目和产品详细描述的过程，主要作用就是要看收集来的需求哪些要包含在项目范围内，哪些要排除在项目范围外。本过程需要输入的也是很好理解的，我们还是重点看工具，产品分析针对的是那种以产品为可交付成果的项目，包括产品分解，系统分析，需求分析，系统工程，价值工程和价值分析等。备选方案生成就是通过头脑风暴、横向思维等等方法来生成尽可能多的想出备选方案。引导式研讨会和专家判断就不多说了，不过大家要再看书做个巩固才行。本过程输出了项目范围说明书，大家重点要把范围说明书中涵盖的内容和项目章程中涵盖的内容区分开来。这一点也经常会出考题，表5-1也给大家展示了这两者所涵盖的内容。



光环国际

AURA INTERNATIONAL



【PMBOK看书引导】第五章 项目范围管理 5.4

5.4创建WBS

WBS就是工作分解结构，也就是把可交付成果和项目工作分解为较小的，更易于管理的组件的过程，主要作用就是要将可交付成果的内容转化为一个结构化视图，关于WBS的作用和他所分的层级，分到什么程度大家要重点把握，WBS的最底层是工作包，其中包括计划的工作，这里的工作不是指我们理解的活动，而是指作为活动结果的工作产品或可交付成果，这句话大家要仔细体会。图5-11也给大家举了几个例子，大家也可以看看WBS到底是什么样子的，也有助于我们的理解。本过程输出了范围基准，这个是特别特别重要的，大家一定要记住，范围基准包含了项目范围说明书、WBS和WBS词典，这儿又出现了一个新词汇就是WBS词典，它主要针对的是WBS的每个组件，详细描述主要的可交付成果，活动和进度信息的文件。



【PMBOK看书引导】第五章 项目范围管理 5.5

5.5确认范围

这个过程也特别的重要，因为要完成验收项目的可交付成果，大家要注意啊验收并不是像我们概念中发生在收尾过程，而是在控制过程组的确认范围这个过程。本过程的主要作用就是使验收过程具有客观性，同时通过验收每个可交付成果，从而提高最终的验收的可能性。这个过程会有一个核实的可交付成果的输入，这个输入来源于控制质量过程的输出，大家可能会发现这本书不仅后边会提到前边的内容，前边也会提到后边的内容，这也是我们学习的难点所在。所以需要大家不断的熟悉，最终把它全部串起来。这两个过程的不同之处在于确认范围关注的是可交付成果的验收，控制质量关注的是可交付成果的正确性以及是否满足质量要求。



【PMBOK看书引导】第五章 项目范围管理 5.6

5.6控制范围

是监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程，本过程的主要作用就是在整个项目期间保持对范围基准的维护。控制范围就是要做好监控，防止范围蔓延和镀金。也要确保所有变更请求都严格的通过整体变更控制流程来进行处理，用到的工具也很好理解，所谓偏差分析就是用实际绩效与基准做比较。