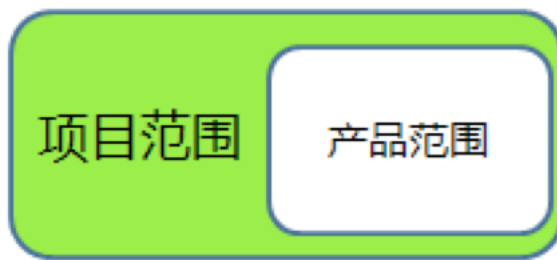


第5章 项目范围管理

范围管理目的：做且只做所需的全部工作，以成功完成项目。

管理项目范围主要在于定义和控制哪些工作包括在项目内，哪些不应包括在项目内。

- ✓ 产品范围——某项产品、服务或成果所具有的特性和功能
 - ✓ 项目范围——为交付具有规定特性与功能的产品、服务或成果而必须完成的工作
- 项目范围有时也包括产品范围，需要根据上下文来理解。

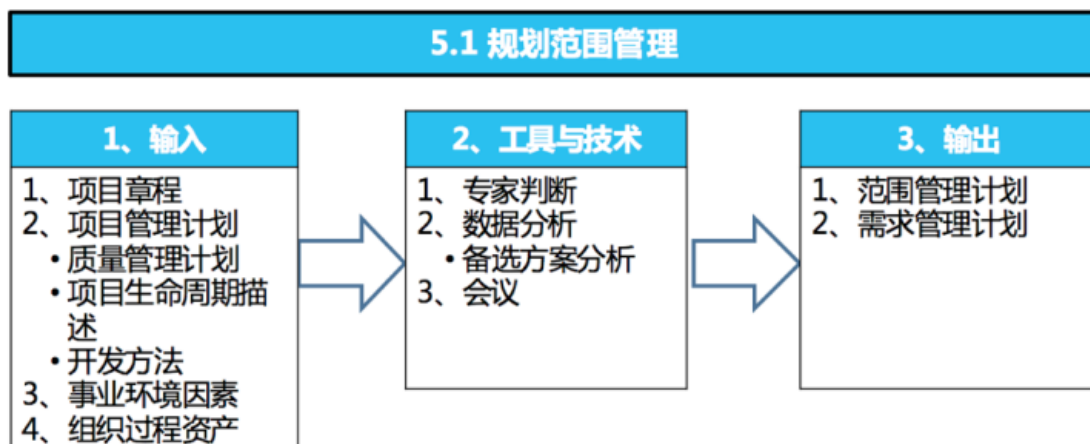


本章节包含了6个过程：

- 1、规划范围管理：制定项目范围管理计划
- 2、收集需求：收集、记录干系人需求，收集干系人想要什么？
- 3、定义范围：项目团队需要做什么来满足干系人的需求？
- 4、创建工作分解结构（创建WBS）：把可交付成果和项目工作分解成较小的、更易于管理的组成部分。
- 5、控制范围：监督项目和产品的范围状态，管理范围基准的变更，确保范围不要有偏差。
- 6、确认范围：正式验收项目已完成的可交付成果。

5.1 规划范围管理

- 1、过程定义：创建范围管理计划，书面描述将如何定义、确认和控制项目范围的过程。在整个项目中对如何管理范围提供指南和方向。



- 2、规划范围管理的输出：范围管理计划



描述将如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围。也就是指导如何制定项目范围说明书、如何创建 WBS、如何验收可交付成果、如何处理对范围说明书的变更等等。

3、规划范围管理的输出：需求管理计划

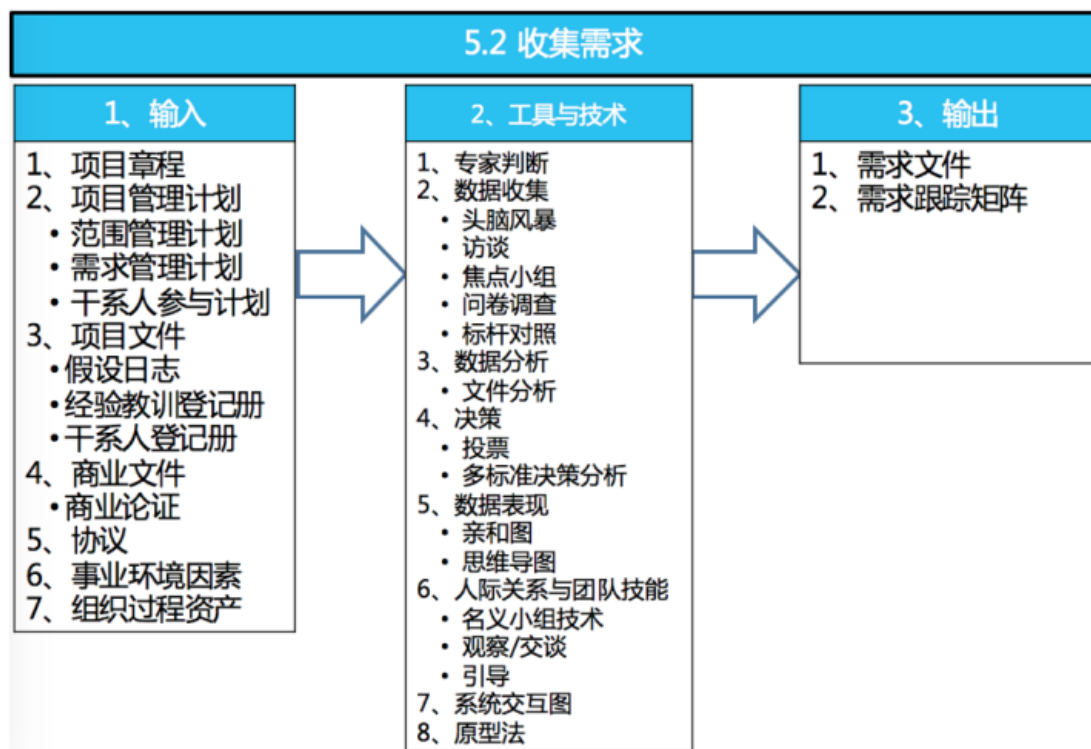
描述将如何分析、记录和管理项目和产品需求。阶段与阶段间的关系对如何管理需求有很大影响。项目经理为项目选择最有效的阶段间关系，并将它记录在需求管理计划中。

5.2 收集需求

需求，是干系人想要什么？

1、过程定义：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。收集需求，为定义和管理项目范围奠定基础。

收集需求，是收集“人”的需求，因此与人有关系，输入参考干系人参与计划、干系人登记册。



2、收集需求的工具：数据收集（问卷调查、标杆对照）

1) 问卷调查：适用于干系人特别多，想要快速完成调查、受访者地理位置分散。

例：清晖PDU社区服务需求调查问卷

1、您是否需要长期维持PMP的身份：
☐需要 ☐不需要，原因：_____

2、您是否需要加入清晖PDU社区，以帮助您累积PDU并完成3年后的续证
☐需要 ☐不需要

3、您是否对以下清晖PDU社区服务内容感兴趣？（可多选）

☐清晖社区志愿者

☐读书、运动、休闲俱乐部

☐清晖PMO俱乐部

☐清晖Toastmasters演讲俱乐部

☐清晖讲师训练营

☐项目管理人才猎头服务

☐项目经理进阶培训课程

☐其他，比如：_____

2) 标杆对照：将实际或计划的产品、过程和实践，与其他可比组织的实践进行比较，以便识别最佳实践，形成改进意见，并为绩效考核提供依据。标杆对象来自组织内部或外部项目。

3、收集需求的工具：决策（投票、多标准决策分析）

1) 投票

a) 大多数原则：少数服从多数，40%的要服从 60%的

b) 相对多数原则：适合候选超过 2 个的时候，每一个都没超过 50%。比如第一个 35%，第二个 20%，第三个 45%。这时服从相对多数的 45%

c) 一致同意：德尔菲技术。一群专家主观预测，背靠背不见面以匿名形式回答问题，然后交给主持人，最后取得相对一致意见。

d) 独裁：一个人说了算

2) 多标准决策分析：借助决策矩阵，用系统分析方法建立诸如风险水平、不确定性和价值收益等多种标准，从而对众多方案进行评估和排序的一种技术。

建议书评价技术是多标准决策的一种。

评分标准		A公司建议书		B公司建议书		C公司建议书	
标准	权重	打分	加权分	打分	加权分	打分	加权分
技术能力	30%	5	1.5	3	0.9	4	1.2
管理方法	30%	4	1.2	3	0.9	4	1.2
历史绩效	20%	4	0.8	3	0.6	3	0.6
价格	20%	3	0.6	3	0.6	3	0.6
总分			4.1		3		3.6



4、收集需求的工具：数据表现（亲和图、思维导图）

1) 亲和图：将大量创意按照亲和性直观地进行逻辑分类。（归纳）



2) 思维导图：把头脑风暴中获得的创意，用一张简单的图联系起来，目的在于激发思维、激发引导新的创意。（演绎、扩散）



5、收集需求的工具：人际关系与团队技能（名义小组技术、观察/交谈、引导）

1) 名义小组技术：头脑风暴产生的创意散乱无规律，通过投票排列头脑风暴中最有用的创意、排列优先顺序，小组成员各自先不通气（只是名义上的）。

2) 观察/交谈：干系人难以或不愿意说明他们的需求时使用。

3) 引导式研讨会：跨职能、跨部门召集主要干系人开会，定义产品需求。是快速定义跨职能需求和协调干系人差异的重要技术。实际应用的实例，像联合应用开发 JAD、质量功能展开 QFD、用户故事等等。

用户故事，在敏捷方法中用的较多，用户诉说一个小故事的形式表达自己的需求，PM 和团队听故事来获取需求。



6、收集需求的工具：原型法

制造预期产品之前先造出这个产品的一个模型，然后来收集反馈意见。

故事板（Storyboarding）是一种应用广泛的原型技术，通过一系列的图像或图示来展示顺序或导航路径。

