

范围管理

马明慧 / 2020.6.4



目录

Contents



创建WBS



确认范围



控制范围



创建WBS





创建WBS

是什么

创建工作分解结构（WBS）把项目可交付成果和项目工作分解成较小、更易于管理的组件的过程。工作包是 WBS 最低层的工作，可对其成本和持续时间进行估算和管理。WBS 包含了全部的产品和项目工作，包括项目管理工作。通过把 WBS 底层的所有工作逐层向上汇总，来确保既没有遗漏的工作，也没有多余的工作。
工作分解结构的顺序：子项目 --> 控制账户 --> **工作包/规划包** --> 活动 --> 任务。
格式：树状分解结构/目录式分解结构

作用

主要作用是，为所要交付的内容提供架构，明确项目范围，将项目工作与项目的资源/风险分解结构关联，它仅开展一次或仅在项目的预定义点开展。

WBS词典

WBS 词典是针对 WBS 中的每个组件，详细描述可交付成果、活动和进度信息的文件。简单点说就是配合WBS工作分解结构使用。



创建WBS

创建 WBS

输入

- .1 项目管理计划
 - 范围管理计划
- .2 项目文件
 - 项目范围说明书
 - 需求文件
- .3 事业环境因素
- .4 组织过程资产

工具与技术

- .1 专家判断
- .2 分解

输出

- .1 范围基准
- .2 项目文件更新
 - 假设日志
 - 需求文件

输出：范围基准

范围基准是经过批准的范围说明书、WBS 和相应的 WBS 词典，只有通过正式的变更控制程序才能进行变更，它被用作比较的基础。

范围基准也是三大基准之首，先有项目范围，才能定义进度和成本。



WBS工作分解结构 示例

| | | | | | |
|----------|----------|--------|------------|------|---|
| 项目名称 | "编程"比赛 | 项目经理 | 王可 | | |
| 工作包名称 | 程序比赛 | | | | |
| 工作包编号 | WK-1 BC | 工作包负责人 | 王可 | | |
| 可交付成果 | WBS 词典范例 | | | | |
| 修改次数 | 3 | 日期 | 2018-03-37 | 当前修改 | 1 |
| | | | | | |
| 资源需求 | 工作天数 | 数量 | 成本 (元) | | |
| 需求分析师 | 1 | 1 | 5000 | | |
| 设计师 | 5 | 10 | 8000 | | |
| 电脑设备 | 2 | 500 | 7000 | | |
| | | | | | |
| 任务完成所需时间 | 10 天 | | | | |
| 可能的风险 | 考生体验差 | | | | |
| | | | | | |
| 任务负责人 | 王珂 | 签名 | | | |
| 客户负责人 | 王科 | 签名 | | | |
| 项目经理 | 王克 | 签名 | | | |



确认范围





确认范围

是什么

确认范围是正式验收已完成的项目可交付成果的过程。
由客户或发起人审查从控制质量过程输出的核实的可交付成果，确认这些可交付成果已经圆满完成并通过正式验收。

作用

本过程的主要作用是，使验收过程具有客观性；同时通过确认每个可交付成果，来提高最终产品、服务或成果获得验收的可能性。本过程应根据需要在整个项目期间定期开展。

确认时间

预测型：项目每阶段结束时
敏捷型：有新的变更或迭代一个版本时



确认范围

确认范围

输入

- .1 项目管理计划
 - 范围管理计划
 - 需求管理计划
 - 范围基准
- .2 项目文件
 - 经验教训登记册
 - 质量报告
 - 需求文件
 - 需求跟踪矩阵
- .3 核实的可交付成果
- .4 工作绩效数据

工具与技术

- .1 检查
- .2 决策
 - 投票

输出

- .1 验收的可交付成果
- .2 工作绩效信息
- .3 变更请求
- .4 项目文件更新
 - 经验教训登记册
 - 需求文件
 - 需求跟踪矩阵

输出：

验收的可交付成果：

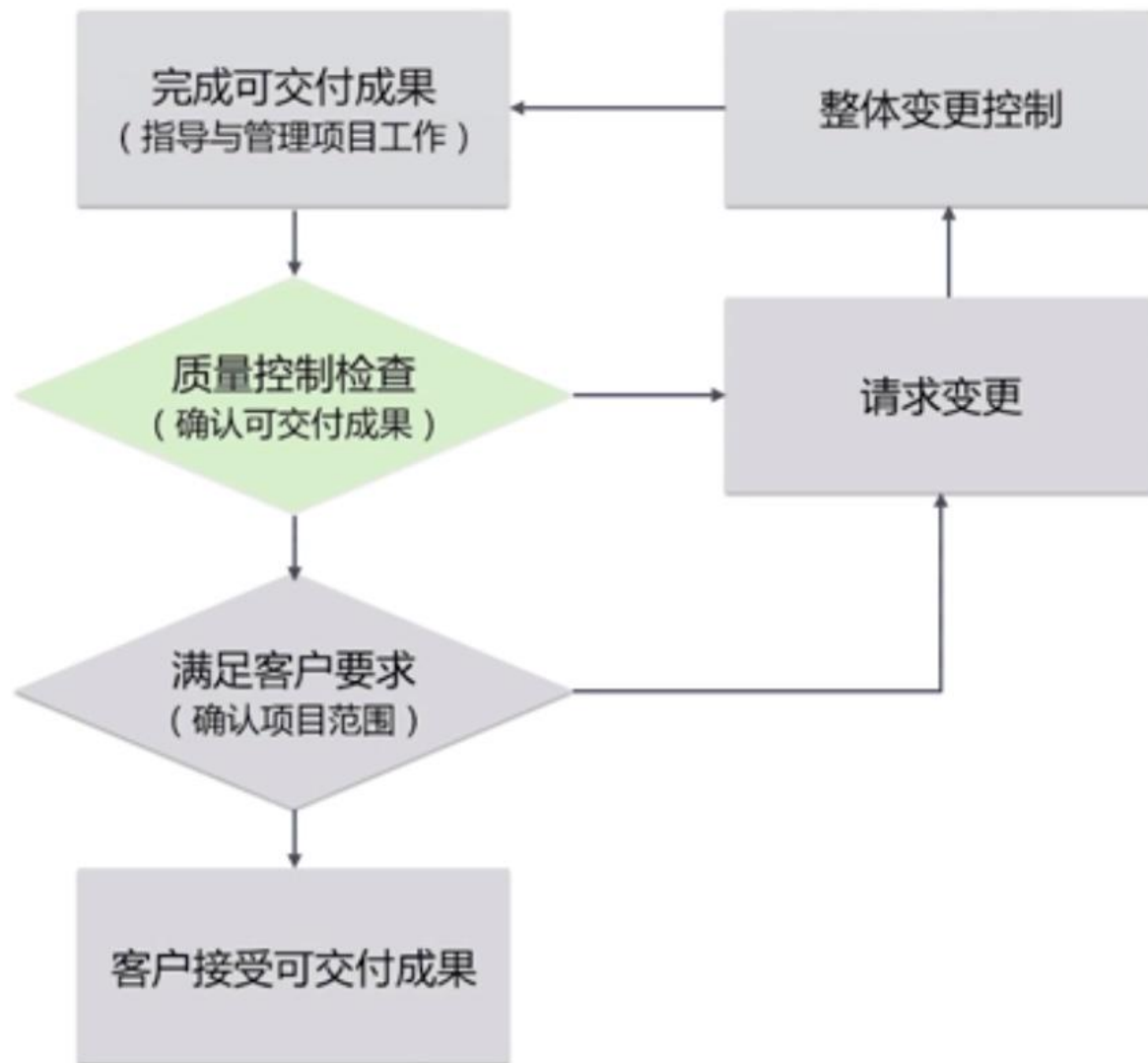
符合验收标准的可交付成果应该由客户或发起人正式签字批准。应该从客户或发起人那里获得正式文件，证明相关方对项目可交付成果的正式验收。

需求文件：

记录实际的验收结果，更新需求文件。需要特别注意实际结果比原定需求更好的情况，或者原定需求已经被放弃的情况（说明为什么放弃）。

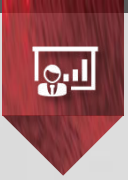


确认范围流程



确认范围&质量控制

确认范围过程与控制质量过程的不同之处在于，前者关注可交付成果的验收，而后者关注可交付成果的正确性及是否满足质量要求。控制质量过程通常先于确认范围过程，但二者也可同时进行。



完整验收流程

验收流程： 4.3 ----- 8.3 ----- 5.5 ----- 4.7

| | | | | |
|--------|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------|
| 过程后得到： | 可 交 付 成 果 | 核 实 的 可 交 付 成 果 | 验 收 的 可 交 付 成 果 | 收 尾 |
|--------|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------|



控制范围





控制范围

是什么

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。
未经控制的产品或项目范围的扩大（未对时间、成本和资源做相应调整）被称为范围蔓延。
确定偏离范围基准原因和程度，并决定是否需要采取纠正或预防措施，是项目范围控制的重要工作。

作用

本过程的主要作用是，在整个项目期间保持对范围基准的维护，且需要在整个项目期间开展。



控制范围 - 监控过程组



输出:

变更请求:

分析项目绩效后, 可能会就范围基准和进度基准, 或项目管理计划的其他组成部分提出变更请求
变更请求需要经过实施整体变更控制过程的审查和处理。

项目管理计划更新:

任何需求变更后都需要及时更新计划。



感谢您的聆听!

马明慧 / 2020.6.4

