

编号	活动	资源	人工			材料			总价
			小时	单价	合计	数量	单价	合计	
输入唯一的活动标志, 通常是 WBS 账户编号的拓展	描述活动清单进度计划上的活动	确定资源。通常来源于资源需求	输入需要的总人工	输入人工的单价。通常来源于成本估算	人工小时乘以人工单价	输入需要的材料的总数量	输入需要材料的单价, 通常来源于成本估算	材料数量乘以材料单价	人工、材料其他与工作包有关的成本
质量要求: 记录任何有关工作包的质量要求或者测量指标									
验收标准: 描述可交付成果的验收标准									
技术信息: 记录或可参考的完成工作包的任何技术要求或需要的文档									

(11) 如何做好范围确认? 范围确认的重要性? 范围确认和质量控制有何区别? 【范围确认】

项目范围说明书以及后续的各项可交付成果及时得到发起人或客户的签字验收, 能大大提升项目的成功率。

确认范围和质量控制的区别体现在三个方面。分别是执行顺序, 实施时点, 强调的侧重点。

确认范围一般在质量控制之后施行, 或者两者同时进行。确认范围一般在阶段末进行, 而质量控制并不一定需要在阶段末施行。质量控制属于内部检查, 由执行组织的相应质量部门进行; 确认范围一般由外部干系人或发起人来实施。

质量控制强调的是可交付成果的正确性, 确认范围强调的是可交付成果获得客户或发起人的确认与验收。

确认范围和项目收尾的区别与联系主要体现在以下两个方面:

两者都在阶段末进行。确认范围强调可交付成果物的验收, 项目收尾强调的是产品的验收。

是除了成果物验收之外, 项目收尾还需要做流程性的工作。

(12) 如何做好范围控制? 简述范围蔓延和镀金的行为? 引起项目范围变更的因素有哪些? 变更的原因? 变更的流程? 【范围控制】

范围控制是监控项目范围状态, 确保所有请求的变更和采取的纠正行动, 都要通过整体变更控制过程处理。一般来说, 范围变更源自用户的前期需求未正确识别或用户中后期新增需求, 少数情况下也会出现项目团队内部的范围蔓延, 也就是镀金。因此在项目中, 我定期组织召开项目状态审查会, 审查项目的范围, 通过对照范围基础, 找出范围偏差, 并做分析, 严格杜绝一切的范围蔓延以及镀金。例如: 在一次状态审查会上, 我发现项目的功能模块中, 库存管理模块多了盘库功能, 我查了一下系统变更日志, 未找到有类似的变更记录, 于是我参照责任分配矩阵, 分别找到这个模块开发的负责人询问原因, A 成员则是因为在开发库存管理模块时, 发现整个库存管理没有库存盘点的功能, 他认为做库存管理, 肯定需要用到盘点功能, 而且这是个亮点, 所以他私自增加了这一功能。针对这两种情况, 我首先向这名成员强调了范围基准, 以及变更流程的重要性; 其次, 针对这项多出来的功能, 我要求相关人员提交正式的变更申请, 走正常的变更控制流程。从事项目管理工作的我深知, 项目范围不是一经定义, 就一成不变的, 项目干系人出于项目利益以及各种情况考虑, 总会有一些需求变更, 管理这些变更, 就需要在项目规划时, 就制定好变更控制流程以及成立一个专门的需求变更控制委员会 (CCB), 因此, 我和我的团队在项目早期就制定了一套标准的变更流程: 1.提交变更申请; 2.评估变更; 3.报 CCB 审批; 4.实施变更并调整基准; 5.将变更信息通知相关干系人; 6.对变更的结果进行追踪与审核。有了这些流程以及 CCB 的控制, 项目的需求变更得以良性发展, 变更带来更多是项目利益以及效率的提升。