



乐凯咨询

# 乐 凯 培 训 学 院

---

来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

[www.luckeeinc.com](http://www.luckeeinc.com)

# 第8课 项目范围管理（下）

## 主要知识点清单

---

来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

## 第9章 项目范围管理



- ➡ **定义范围**----**输入**----**项目章程**（对项目的高层级描述、产品特征和审批要求）
  - 需求文件**（识别了应纳入范围的需求）
  - 工具**----**产品分析**（将项目章程中的高层级产品描述，转变成可交付成果）；
  - 备选方案分析**（制定尽可能多的可选方案，识别执行项目工作的不同方法）；
  - 引导**（协调关键干系人就项目可交付成果以及项目和产品边界达成跨职能的共识）；
  - 输出**----**项目范围说明书**（产品范围描述、可交付成果、验收标准、除外责任）
- ➡ **创建WBS**----**输入**----**范围管理计划**（定义了WBS的结构和编排方法）
  - 项目范围说明书**（用于识别和分析可交付成果）
  - 需求文件**（用于核实可交付成果的分解是否符合原始需求）
  - 工具**----**分解**（把可交付成果逐步划分为更小、更便于管理的组成部分）；
  - 输出**----**范围基准**（经批准的项目范围说明书、WBS、WBS词典，通过正式的变更控制程序才能变更）
- ➡ **控制账户**----是一个管理控制点（可以与组织的财务程序链接），在该控制点上，把范围、预算、实际成本和进度加以整合，并与挣值相比较，以测量绩效；
- ➡ 每个控制账户可能包括一个或多个工作包（或规划包），但是一个工作包只能属于一个控制账户

- ➡ WBS分解的5个步骤（1、识别和分析可交付成果及相关工作； 2、确定WBS的结构和编排方法；  
3、自上而下逐层细化分解； 4、为WBS组件制定和分配标识编码；  
5、核实可交付成果分解的程度是否恰当）
- ➡ WBS结构的3种形式----1、把项目生命周期的各阶段放在第二层；  
2、把可交付成果放在第二层；  
3、整合可能由项目团队以外的组织来实施的各种子组件（如外包工作）；
- ➡ WBS分解的8个注意事项----1、必须面向可交付成果。  
2、必须符合项目的范围（100%原则）。  
3、底层应该支持计划和控制。  
4、元素必须且只有一人负责（独立责任原则）。  
5、应控制在4~6层----一个工作单元只能从属于某个上层单元，避免交叉从属；  
6、应包括项目管理工作，也要包括分包出去的工作。  
7、需要所有（主要）干系人的参与。  
8、并非是一成不变的。

- ➡ **确认范围**----**输入**----**核实的可交付成果**（已完成，并由**控制质量**过程**核实为正确**的可交付成果）
  - 范围基准**（用**范围基准**与实际结果比较，以决定是否有必要进行变更、采取纠正措施或预防）
  - 需求文件**（将**需求**与实际结果比较，以决定是否有必要进行变更、采取纠正措施或预防）
  - 需求跟踪矩阵**（含有**与需求相关的信息**，包括如何确认需求）
  - 工具**----**检查**（开展测量、确认等活动，来判断**工作**和**可交付成果**是否**符合需求**和**产品验收标准**）
  - 输出**----**验收的可交付成果**（应从客户或发起人那里获得**正式文件**，证明对可交付成果的正式验收）
  - 变更请求**（如果未通过验收：（1）**记录原因**；（2）**提交变更请求**；（3）**进行缺陷补救**）
  
- ➡ **确认范围的步骤**----
  - 1、**确定**需要进行**范围确认**的**时间**
  - 2、**识别**范围确认需要哪些**投入**
  - 3、**确定**范围正式被接受的**标准**和**要素**
  - 4、**确定**范围**确认会议**的**组织步骤**
  - 5、**组织**范围**确认会议**

- ➡ 确认范围需要检查的问题----
  - (1) 可交付成果是否是确定的、可确认的。
  - (2) 每个可交付成果是否有明确的里程碑，里程碑是否有明确的、可辨别的事件。
  - (3) 是否有明确的质量标准；
  - (4) 审核和承诺是否有清晰的表达。
  - (5) 项目范围有没有遗漏或者错误；
  - (6) 项目范围的风险是否太高，管理层是否能够降低风险发生时对项目的冲击
- ➡ 确认范围时干系人的关注点----
  - 管理层----关注范围对进度、资金和资源的影响，是否超过了组织承受范围，投入产出是否合理。
  - 客户----关心的是产品的范围，关心项目的可交付成果是否足够完成产品或服务。
  - 项目管理人员----关注可交付成果是否足够和必须完成，时间、资金和资源是否足够，主要的潜在风险等。
  - 项目团队成员----关心自己的工作时间是否足够。
- ➡ 控制范围----
  - 输入----项目管理计划（范围基准）、工作绩效数据；
  - 工具----偏差分析（一种确定实际绩效与基准的差异程度及原因的技术）、趋势分析
  - 输出----变更请求、工作绩效信息；

## 第9章 项目范围管理—重点ITTO



乐凯咨询

子过程	主要输入	主要工具和技术	主要输出
规划范围管理	项目章程、项目管理计划	备选方案分析、规划会议	范围管理计划、需求管理计划
收集需求	立项管理文件（商业论证）、项目章程、干系人登记册	访谈、焦点小组、引导、问卷调查、原型法、标杆对照、头脑风暴、名义小组、亲和图、思维导图、观察和交谈	需求文件、需求跟踪矩阵
定义范围	项目章程、需求文件	产品分析、备选方案分析、多标准决策分析	项目范围说明书
创建WBS	项目范围说明书、范围管理计划、需求文件	分解	范围基准
确认范围	核实的可交付成果、范围基准、需求跟踪矩阵	检查	验收的可交付成果、变更请求
控制范围	工作绩效数据、项目管理计划	偏差分析、趋势分析	工作绩效信息、变更请求