



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

第7课 项目范围管理（上）

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

- ➡ **范围----产品范围（考核--产品需求文件）** --某项产品、服务或成果所具有的**特性和功能**。
项目范围（考核—项目管理计划） --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**。
产品范围**决定**项目范围，项目范围**服务于**产品范围；任一方变化**不一定会**引起另一方的变化；
- ➡ **范围蔓延（未经流程控制的范围扩大）** --**镀金--主动**“讨好”客户而做的**不解决实际问题、没有应用价值**的项目活动。
范围潜变--被动“接受”客户**不断提出**小的、**不易察觉**的范围改变
如果已经出现了范围蔓延，一样需要走变更流程。
- ➡ **敏捷方法中的范围管理**----在项目早期**缩短定义和协商范围的时间**。
有目的地**构建和审查原型**，并通过**多次发布版本**来明确需求。
使用**未完项**（包括产品需求和**用户故事**）反映当前需求。
在**每次迭代开始时定义**和批准详细的**范围**。
发起人和客户代表应**持续参与**项目，并对迭代交付的可交付成果**提供反馈意见**。

➔ 项目范围管理 (Scope Management) ----**做且只做**所需的全部工作。

9.1—规划范围管理
(创建如何管理需求和范围的子计划)

规划过程

9.2—收集需求
(记录并管理干系人的需要和需求)

规划过程

9.3—定义范围
(针对需求明确要做哪些事不做哪些事)

规划过程

9.4—创建WBS
(把要做的事细化分解并层级化显示)

形成范围基准,
范围规划结束

8.3—指导与管理项目执行
(实施上述明确要做的事)

9.6—控制范围
(监督事情做得如何, 管理必要的要做的事的变更)

监控过程

9.5—确认范围
(客户或发起人验收成果)

监控过程

- ➡ **项目范围管理—规划范围管理**----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**；
 - 收集需求**----为实现项目目标而**确定、记录并管理干系人的需求**；
 - 定义范围**----制定项目和产品**详细描述**；
 - 创建WBS**----将项目可交付成果和项目工作**分解**为较小的、更易于管理的组件；
 - 确认范围（核实范围）** ----**正式验收**已完成的项目可交付成果；
 - 控制范围**----**监督**项目和产品的范围**状态**，**管理**范围基准**变更**。

- ➡ **规划范围管理**----**输入**----**项目章程**（项目目的、项目描述、假设条件、制约因素、**高层级需求**）
 - 项目管理计划**（参照其中的质量管理计划、项目生命周期描述、开发方法等）
 - 工具**----**会议（规划会议）**；
 - 数据分析（备选方案分析）**；
 - 输出**----**范围管理计划**（描述**如何**定义、制定、监督、控制和确认范围。**范围管理计划无范围**）
 - 需求管理计划**（描述**如何**分析、记录和管理需求。**需求管理计划无需求**）

可以是**正式**或**非正式**的，**非常详细**或**高度概括**的

✚ 范围管理计划包含的用于指导的内容:

- ◆ 如何制订项目范围说明书;
- ◆ 如何根据范围说明书创建WBS;
- ◆ 确定如何审批和维护范围基准;
- ◆ 如何确认和正式验收已完成的项目可交付成果;

✚ 需求管理计划包含的内容:

- ◆ 如何规划、跟踪、报告各种需求活动; 需求相关的培训计划;
- ◆ 配置管理活动 (如何启动变更; 如何分析其影响; 如何进行追溯、跟踪和报告; 变更审批权限);
- ◆ 需求优先级排序过程;
- ◆ 测量指标及使用这些指标的理由;
- ◆ 反映哪些需求属性将被列入跟踪矩阵;

➡ 需求类别----业务需求----整个组织的高层级需要

----干系人需求----干系人的需要

----解决方案需求----为满足业务需求和干系人需求, 可交付成果必须具备的特性

----过渡和就绪需求----如数据转换和培训需求

----项目需求----项目需要满足的行动、过程或其他条件

----质量需求----用于确认项目可交付成果的成功完成或其他项目需求的实现的任何条件或标准

- ➡ **收集需求**----**输入**----**需求管理计划** (整个收集需求过程的工作流程)
 - 立项管理文件** (商业论证, 为**满足业务需要**而**应该达到**的必要、期望及可选标准)
 - 项目章程** (项目概述以及将用于制定详细需求的**高层级需求**)
 - 干系人登记册** (干系人对项目的主要需求和期望、哪些干系人能提供需求方面的信息)
 - 经验教训登记册** (**尤其针对**使用**敏捷**或**适应型**产品开发方法的项目)
 - 协议** (**项目**和**产品需求**)
- 工具**----**访谈** (**直接交谈、预设和即兴问题、深入了解、一对一、一对多、获取机密和敏感的信息**)
 - 焦点小组** (**同职能、同一领域、有相似背景、主题专家 (SME)、主持人、互动式讨论**)
 - 引导式研讨会** (**跨职能、不同部门、协调干系人差异**)
 - 问卷调查** (**受众多样化、快速完成、成本低、地理位置分散、适合开展统计分析**)
 - 观察** (**直接察看、难以或不愿清晰说明、挖掘隐藏的需求**)
 - 原型法** (**减轻返工风险、渐进明细、敏捷、故事板**)
 - 标杆对照** (**可比组织、内部、外部、识别最佳实践、形成改进意见、为绩效考核提供依据**)

➡ 收集需求----工具----**头脑风暴法**----尽可能激发创造性，产生尽可能多的设想；

庭外判决原则、追求数量、各抒己见、自由鸣放、畅所欲言、单纯收集

----**名义小组**（**头脑风暴法的深化应用、投票、排序**）

----**概念/思维导图**（**整合、反映共性与差异、激发更多新创意、图文并茂**）

----**亲和图**（**分组、有助于WBS制订**）

----**决策**----**投票**----**一致同意**（**所有人都同意**）

----**大多数原则**（**超过50%的人同意**）

----**相对多数原则**（**相对多数者同意**）

----**独裁**（**由某一个人做出决策**）

----**多标准决策分析**（**定标准、设权重、打分、计算总分、优先排序**）

----**德尔菲技术**（**专家、匿名、多轮、趋同、消除偏见**）

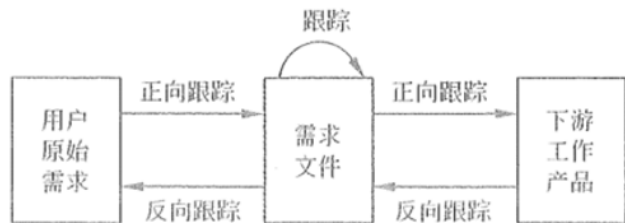
第9章 项目范围管理



乐凯咨询

➡ 收集需求----输出----需求文件（描述各种单一需求将如何满足与项目相关的业务需求）

----需求跟踪矩阵（把产品（项目）需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格）



正向跟踪----原始需求→需求文件→产品

反向跟踪（逆向跟踪） ----产品→需求文件→原始需求；

用户需求说明书

需求规格说明书

可交付成果

需求跟踪的内容包括：

- 业务需求、机会、目的和目标；
- 项目目标；
- 项目范围（WBS可交付成果）；
- 产品设计、产品开发；
- 测试策略和测试场景；
- 高层次需求到详细需求

需求跟踪矩阵								
项目名称：								
成本中心：								
项目描述：								
标识	关联标识	需求描述	业务需要、机会、目的和目标	项目目标	WBS可交付成果	产品设计	产品开发	测试案例
001	1.0							
	1.1							
	1.2							
	1.2.1							
002	2.0							
	2.1							
	2.1.1							
003	3.0							
	3.1							
	3.2							
004	4.0							
005	3.0							

图 9-3 需求跟踪矩阵示例