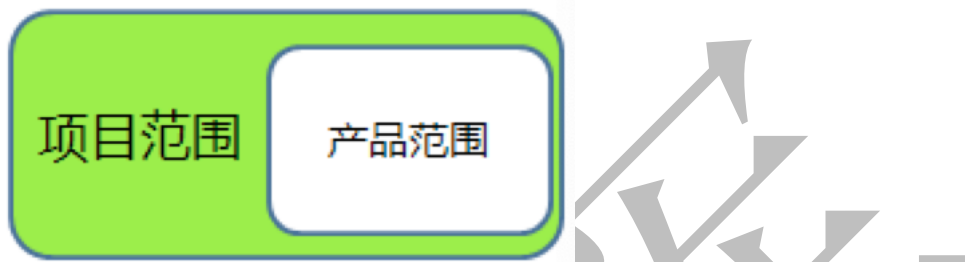


## 第5章 项目范围管理

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。

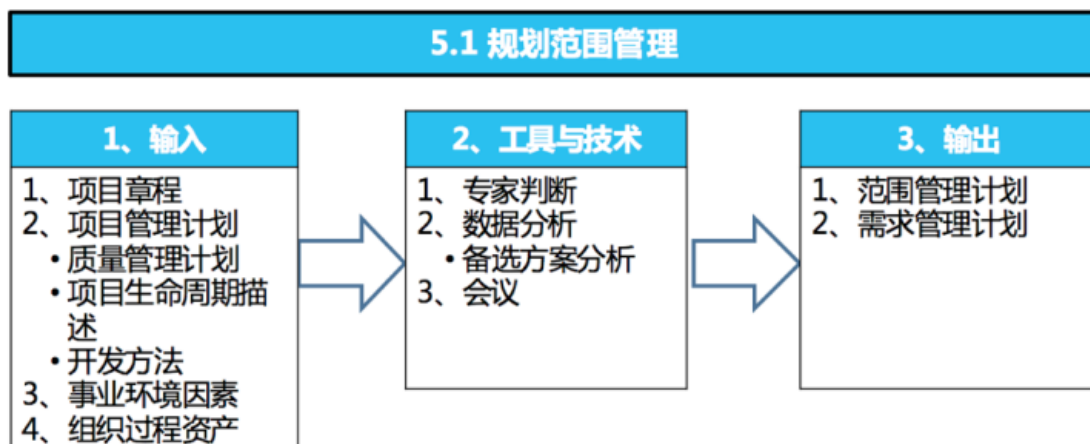


本章节包含了6个过程：

- 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

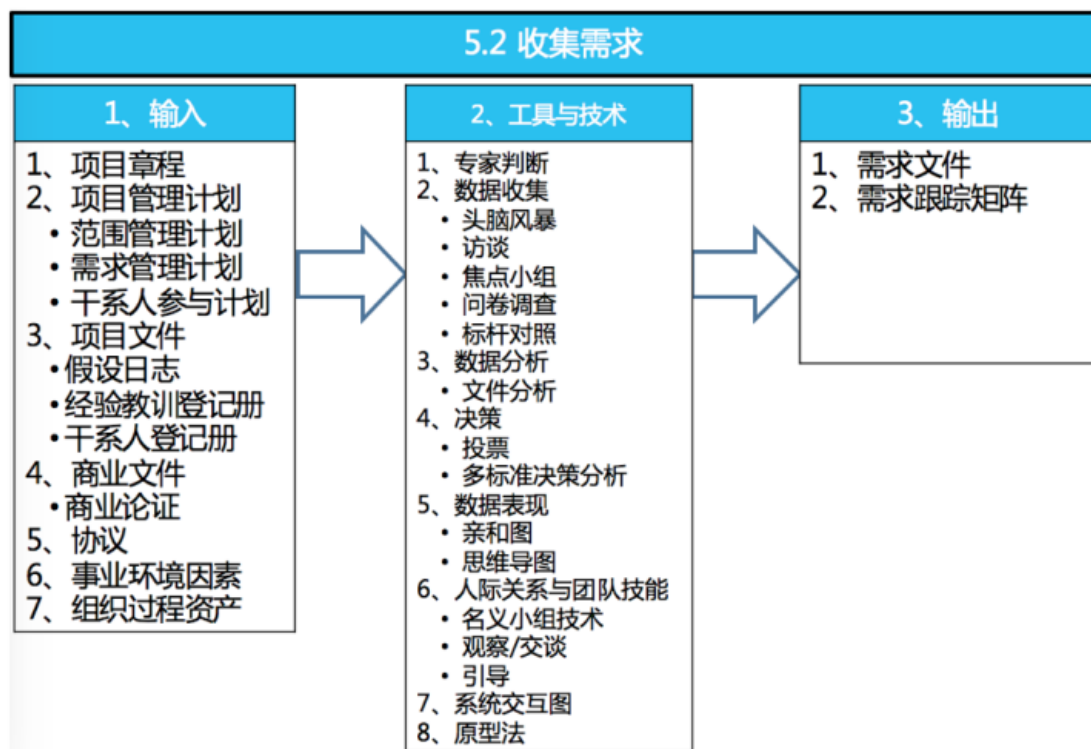
描述将如何分析、记录和管理项目和产品需求。阶段与阶段间的关系对如何管理需求有很大影响。项目经理为项目选择最有效的阶段间关系，并将它记录在需求管理计划中。

## 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。

<b>例：清晖PDU社区服务需求调查问卷</b>
1、您是否需要长期维持PMP的身份： <input type="checkbox"/> 需要 <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 需要 <input type="checkbox"/> 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）
<input type="checkbox"/> 清晖社区志愿者
<input type="checkbox"/> 读书、运动、休闲俱乐部
<input type="checkbox"/> 清晖PMO俱乐部
<input type="checkbox"/> 清晖Toastmasters演讲俱乐部
<input type="checkbox"/> 清晖讲师训练营
<input type="checkbox"/> 项目管理人才猎头服务
<input type="checkbox"/> 项目经理进阶培训课程
<input type="checkbox"/> 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卷，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。

市场前景与项目选择			
市场前景	项目A	项目B	项目C
景气	50	85	35
一般	25	40	30
疲软	-10	-40	-4

### ☆ 练习题

1、已经批准的项目章程能为项目经理提供从事下列哪一项的职权？

- A、 与客户就项目范围进行谈判
- B、 定义项目的商业论证
- C、 将资源应用到项目活动中
- D、 与子供应商签署合同

答案：C。制定项目章程是授权项目经理在项目活动中使用组织资源

2、某项目在完工前一个月终止。项目经理调查了提前终止的原因。  
项目目前处于下列哪个阶段？

- A. 启动
- B. 监控
- C. 计划
- D. 收尾

答案：D。如果项目在完工前就提前终止，结束项目或阶段过程还需要制定程序，来调查和记录提前终止的原因。

3、项目经理正在收尾一个两年期的项目。  
项目经理应在什么时候执行行政收尾？

- A. 执行变更控制前
- B. 经验教训总结过程之后
- C. 项目或阶段完成时
- D. 结束采购过程之后

答案：C。

选项 D，是采购收尾、合同收尾。

4、由于对于项目可交付成果有太多互相矛盾的讨论，一个实施新系统的项目在发布时发生问题。项目经理离开公司，一名新项目经理被分配到该项目中。新项目经理首先应该采取的



行动是什么？

- A. 完成项目管理计划，并与相关干系人沟通
- B. 上报项目发起人，并寻求支持，来处理正在进行的讨论
- C. 正式确定项目章程，并要求获得项目发起人和关键干系人的批准
- D. 制作工作分解结构，并与所有相关干系人沟通

答案：C。换了新的 PM，要重新确定章程，要把 PM 的名字改成自己的，新的 PM 才被正式授权。

5、项目章程和团队任务分派已经完成，计划在下周召开项目启动大会。项目启动大会的目标是什么？

- A. 审查风险登记册，讨论风险管理计划，并确保所有风险均已记录
- B. 与所有干系人一起审查项目计划，并收集他们对于项目范围和进度的反馈
- C. 与所有干系人一起审查项目的目的和目标，并获得他们的支持
- D. 审查最终项目管理计划，并确定是否所有模板都已创建

答案：C。项目启动大会，是务虚的会议，不会探讨具体事情。

6、项目发起人要求项目经理停止项目，因为分配的预算已经花完。项目经理接下来应该怎么办？

- A、 与客户谈判完成剩余任务
- B、 准备最终报告，记录项目问题和可交付成果
- C、 更新项目章程，并反映最终日期
- D、 准备变更请求，更新项目范围

答案：B。发起人要求 PM 停止项目，这是发起人做的决策，那么 pm 应该遵循管理层的决策准备项目收尾

7、下列哪一种情况会妨碍项目收尾？

- A、 运营支持不完备
- B、 项目管理办公室未批准沟通计划
- C、 项目已被取消
- D、 客户不批准所有约定的可交付成果

答案：D。项目收尾需要移交最终产品，可交付成果没有被客户验收会妨碍产品做移交。

8、项目经理正在准备项目收尾文件。这些文件应包括下列哪些内容？

- A. 预算和财务信息、客户验收管理计划以及项目收尾批准
- B. 未决风险、关闭项目的原因以及质量保证审计
- C. 关闭项目的原因以及完工和未完工可交付成果的移交程序
- D. 可交付成果、预算和财务信息以紧急变更请求

答案：C。如果项目在完工前提前终止，则需要在正式的收尾文件中说明项目终止的原因，并规定正式程序，把该项目的已完成和未完成的可交付成果移交他人。

9、开展实施后项目审查的目标是什么？

- A. 分析项目是否达到其目标
- B. 发出变更请求
- C. 审查项目风险
- D. 进行团队成员的绩效评估

答案：A。项目审查的目标就是分析项目是否达到原计划既定的目标，也就是在做监控。

10、在收尾阶段，项目发起人认为项目没有达到原始预期。

项目经理应使用什么文件来验证项目的最终可交付成果？

- A. 状态更新
- B. 风险登记册
- C. 干系人登记册
- D. 项目章程

答案：D。项目章程中包含可测量的项目目标和相关的成功标准。

11、客户提前终止了项目，下列哪种说法是正确的？

- A、你必须停止所有的工作并解散团队
- B、你必须与项目团队一起记录经验教训
- C、你必须让项目团队继续在项目中工作，以便让管理层有足够的时间与客户洽谈
- D、你必须更新项目管理计划以及反映这种变更

答案：B。终止了项目，需要收尾，AB 都是收尾要做的，先做 B、再做 A。