进入倒数第二个章节，范围管理，这其实是项目管理中第一个子管理过程，之后的时间、成本等管理均依赖与它。



* 项目经理是项目中最重要的人，项目经理的**授权**在项目章程中规定，并以范围界定内容。
* WBS是计划编制最重要的依据，在整个项目周期中，都要用到WBS，WBS是对项目工作内容合适范围的完整定义。

WBS、范围说明书、WBS词典共同构成范围基准，其为制定项目进度计划、成本核算、人力资源管理计划及质量管理计划提供基础。项目的进度、成本和资源信息被汇总到用于确定WBS每个单元的唯一编码系统中，该系统被称为账户编码code of account。WBS中不同层次被赋予不同的名称，**用于测量绩效的WBS单元被称为控制账户CA**。每个控制账户CA可以包含多个工作包，但一个工作包只能属于一个控制账户（权责明确）。

WBS的作用：建立项目团队、为项目的组织、会计系统、资金来源等单独识别项提供框架、明确责任、集中精力于详细的计划编制和文件制作、为估算和分派工作确定具体的工作包。

工作包：是WBS最低层次的可交付成果，具有以下特点:80小时法则、可以单独进行计划和执行、可以通过子项目的方式得以完成。

WBS词典：是创建WBS过程中产生并用以支持WBS文件，以对WBS进行更详细的描述，其包括账户编码标志号、工作描述、假设条件和制约因素、负责的组织、进度里程碑、相关的进度活动、所需资源、成本估算、质量要求、验收标准等。其会对WBS的每一个条目进行解释，用来支持WBS，让所有干系人了解WBS上的每一个条目的定义 、内涵。

Tip:在账目编码的基础上，WBS和OBS发生关联。100%规则指项目的全部工作都必须包含在WBS中。

* 确定范围控制与控制质量之间的差别。前者关注可交付成果的验收，一般由客户来确认，而后者关注可交付成果的正确性及是否满足质量要求，由项目内部成员来进行。控制质量过程通常先与确认范围过程，但两者也可同时进行。
* 绩效度量基准是识别和判定项目执行出现偏差的标准，一般不能随便更改。

绩效度量基准包含在已获得批准的项目计划中，用以识别和判断项目执行过程中是否出现偏差的标准，它的更改需要以下条件，项目范围或可交付成果发生变更，确认上述变更经过严格的范围变更控制程序审查，变更需获得主项目干系人批准，一般只有范围变更才影响绩效度量标准。

* 在进行范围管理中，要杜绝范围蔓延和镀金现象。

项目蔓延scope creep：未经过正常的变更程序而扩大项目的范围，产生原因包括：客户提出的变更；项目团队主动的变更，被称为镀金。

**项目范围管理**包括确保项目做且只做成功完成项目所需的全部工作的过程，项目范围直接影响项目目标（时间、成本、质量目标）的实现，范围变更通常会导致项目其他领域的变更。

|  |  |
| --- | --- |
| 规划过程组 | 监控过程组 |
| 规划项目范围管理  收集需求  定义范围  创建WBS | 确认范围  控制范围 |

**规划范围管理：**指创建项目范围管理计划，书面描述将如何定义、确认和控制项目范围的过程，其输出为范围管理计划和需求管理计划。后者包括规划、跟踪和汇报各种需求活动，配置管理活动，需求排序过程，产品测量指标以及使用这些指标的理由，需求跟踪矩阵。

**收集需求：**为实现项目目标而定义并记录干系人的需求的过程，其目的是将干系人需求收筛选、汇总并明确化形成稳当。需求分为业务需求，干系人需求，解决方案需求，过度需求，项目需求和质量需求。其主要工具包括群体决策技术（一致同意、大多数原则、相对多数原则和独裁），需求文件，需求跟踪矩阵等。

**定义范围：**完整、准确定义范围是项目成功的前提，范围说明书是定义范围过程的最重要成果。范围说明书SOW是最重要的成果，其对项目主要可交付成果、假设条件和制约因素进行详细说明。范围包括:产品范围，产品或服务的特性和功能，其是否完成的衡量标准是产品需求；项目范围，为交付具有特定性能和功能的产品、服务或成果而必须完成的工作。SOW包括的内有：产品范围描述、产品验收标准、项目可交付成果、项目的除外责任、项目制约因素、项目假设条件。

**创建WBS**：WBS是通过对项目的可交付成果进行逐级分解而形成的一张完整的类似树状结构图。

**确认范围：**获得项目干系人对项目可交付成果正式验收的过程。

**控制范围:**保证项目正常进行并修正项目范围偏差的重要手段，范围变更是指对已获主要项目干系人批准的WBS所定义的项目范围的修订。

控制范围时，需要：与综合项目管理信息系统结合为整体，以便于共同控制项目范围；一个变更请求是处理客户真正需求和管理所认为其需求之间差异的最有效方法；在已授权的范围之内，项目经理可以批准变更（额外费用由预算和应急储备支付）；范围变更后，应及时通知相关干系人，并采取相应纠正行动；之后记录变更原因、采取的措施和理由。范围变更通常由一个外部事件、最初制定范围时存在的一个失误或漏洞、一项增值变更。范围变更请求的形式为口头的或书面的、直接的或间接地、外部提出的或内部提出的、法律强制的或可选择的。变更控制系统包括相关文件、跟踪制度、核准变更所需批准的层次。

Tip:

基于目标的管理用来决定公司目标及项目如何满足该目标，因为项目资源的“借用”性特点，目标管理是项目管理的有效方法；项目是否成功主要依赖于客户的满意度；项目失败的原因主要是组织因素、差的客户需求定义、不充分的需求说明和缺少计划编制和控制。

1. 强茂山. 成功通过pmp[M]. 北京:清华大学出版社, 2013.