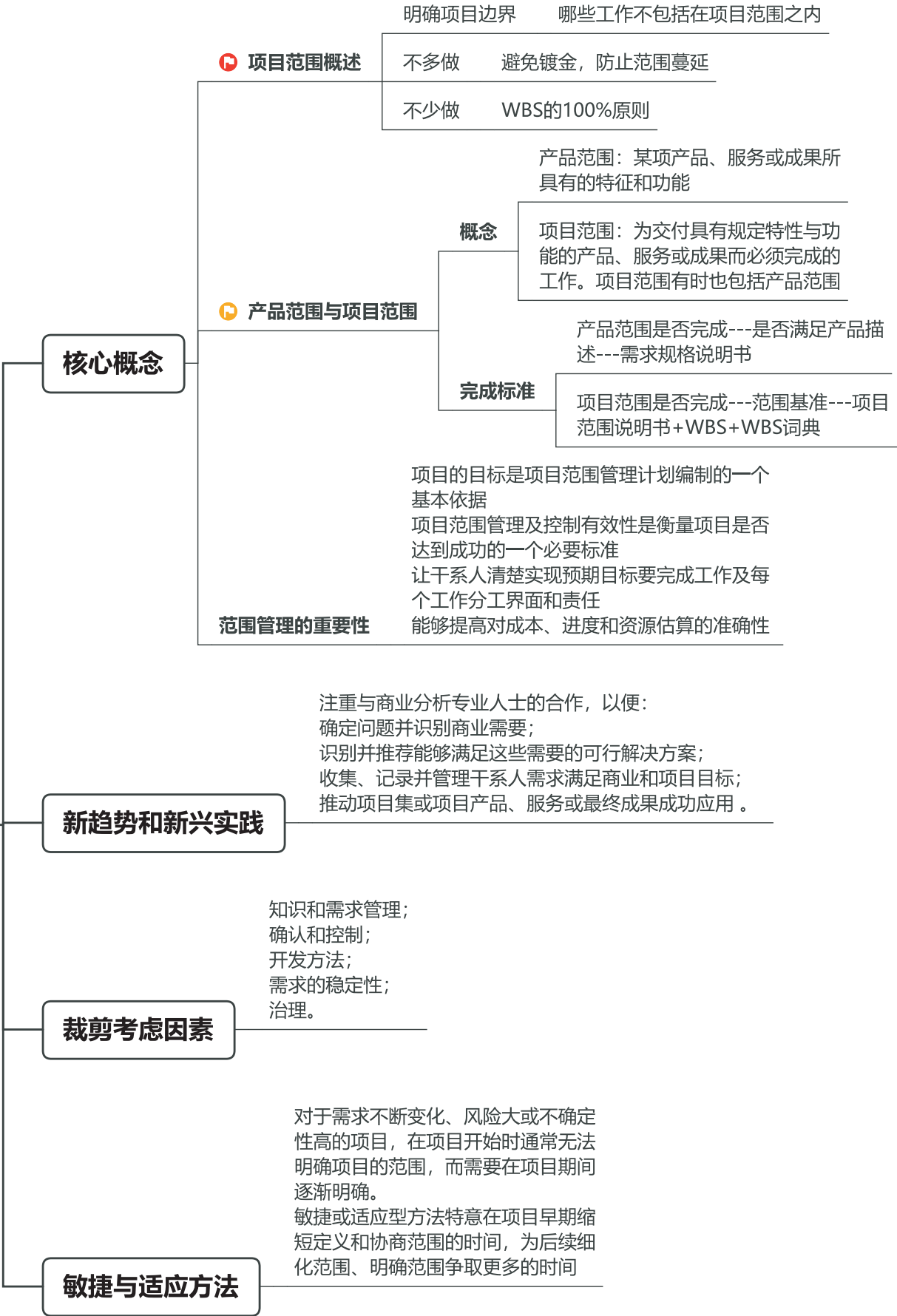


项目范围管理 Project Scope Management



1-规划范围管理
Plan Scope
Management

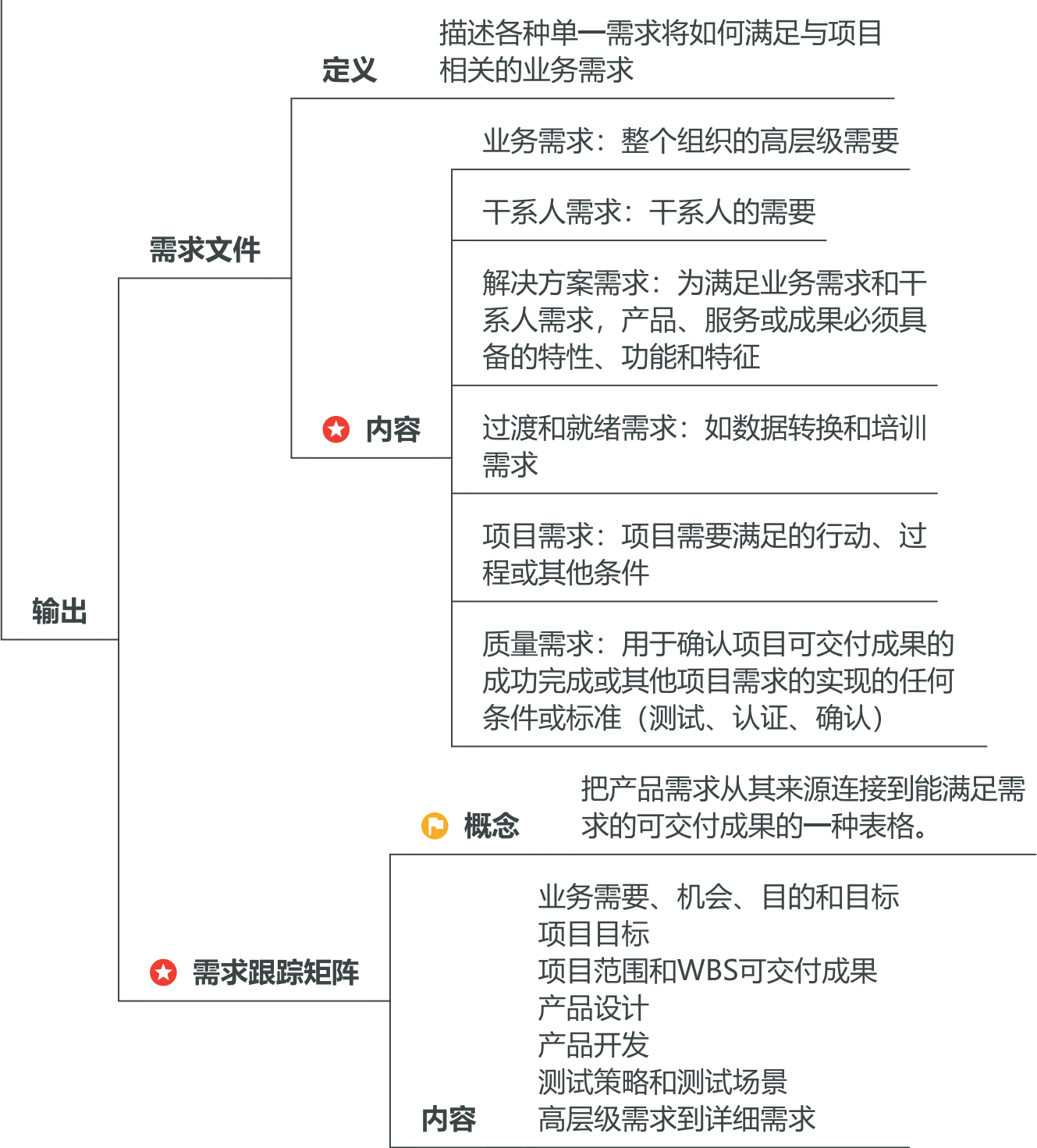
	定义	记录如何定义、确认和控制项目范围及产品范围，而创建范围管理计划的过程		
概念	作用	在整个项目期间对如何管理范围提供指南和方向		
	本过程仅开展一次或仅在项目的预定义点开展。			
输入		质量管理计划	在项目中实施组织的质量政策、方法和标准的方式会影响管理项目和产品范围的方式	
	①项目管理计划	项目生命周期描述	项目生命周期定义了项目从开始到完成所经历的一系列阶段	
		开发方法	开发方法定义了项目是采用预测型、适应型还是混合型开发方法	
	②项目章程	记录项目目的、项目概述、假设条件、制约因素，以及项目想要实现的高层级的需求		
	③事业环境因素			
	④组织过程资产			
		专家判断		
	工具与技术	数据分析	备选方案分析	
	会议			
★ 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	①制定项目范围说明书； ②根据详细项目范围说明书创建WBS； ③确定如何审批和维护范围基准； ④正式验收已完成的项目可交付成果。	
	需求管理计划	描述如何分析、记录和管理需求	①如何规划、跟踪和报告各种需求活动； ②配置管理活动； ③需求优先级排序过程； ④测量指标及使用这些指标的理由； ⑤反映哪些需求属性将被列入跟踪矩阵等。	

概念	定义	为实现目标而确定，记录并管理干系人的需要和需求的过程	
	作用	为定义产品范围和项目范围奠定基础	
	本过程仅开展一次或仅在项目的预定义点开展。		
	让干系人积极参与需求的探索和分解工作		
输入	会影响收集需求过程的立项管理文件是商业论证产生的文件，它描述了为满足业务需要而应该达到的必要、期望及可选标准		
	1、立项管理文件		
	2、项目章程		
	3、项目管理计划	范围管理计划	
		需求管理计划	
		干系人参与计划	
	从该计划中了解干系人的沟通需求和参与程度，以便评估并适应干系人对需求活动的参与程度		
	假设日志		
	4、项目文件	经验教训登记册	提供了有效的需求收集技术
		干系人登记册	用于了解哪些干系人能够提供需求方面的信息
5、协议			
6、事业环境因素			
7、组织过程资产			

2-收集需求
Collect Requirement

★ 工具与技术

1、专家判断	头脑风暴 集思广益
2、数据收集	访谈 可以获取机密信息
	焦点小组 干系人和主题专家
	问卷调查
	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。 标杆对照所采用的可比组织可以是内部的，也可以是外部的。
3、数据分析	文件分析
4、决策	投票 是一种为达成某种期望结果，而对未来多个行动方案进行评估的决策技术和过程。本技术用于生成、归类和排序产品需求
	多标准决策分析 该技术借助决策矩阵，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，以对众多创意进行评估和排序
	独裁型决策制定 采用这种方法，将由一个人负责为整个集体制定决策
5、数据表现	亲和图 用来对大量创意进行分组的技术，以便进一步审查和分析
	思维导图 把从头脑风暴中获得的创意整合成一张图，用以反映创意之间的共性与差异，激发新创意
	名义小组技术 是用于促进头脑风暴的一种技术，通过投票排列最有用的创意，以便进一步开展头脑风暴或优先排序
6、人际关系与团队技能	观察和交谈 指直接察看个人在各自的环境中如何执行工作（或任务）和实施流程
	引导 引导与主题研讨会结合使用，把主要干系人召集在一起定义产品需求。 有助于参与者之间建立信任、改进关系、改善沟通，从而有利于干系人达成一致意见。
7、系统交互图	系统交互图是对产品范围的可视化描绘，可以直观显示业务系统（过程、设备、计算机系统等）及其与人和其他系统（行动者）之间的交互方式
8、原型法	在实际制造预期产品之前，先造出该产品的模型，并据此征求对需求的早期反馈
	故事板是一种原型技术，通过一系列的图像或图示来展示顺序或导航路径。



3-定义范围

Define Scope

概念	定义	制定项目和产品详细描述的过程		
	作用	描述产品、服务或成果的边界和验收标准		
输入	本过程需要在整个项目期间多次反复开展。			
	项目章程			
	项目管理计划		范围管理计划	
	项目文件	假设日志		
		需求文件		
		风险登记册		
		包含了可能影响项目范围的应对策略，例如缩小或改变项目和产品范围，以规避或缓解风险。		
	事业环境因素			
	组织过程资产			
	工具与技术	1、专家判断		
2、数据分析		备选方案分析	备选方案分析可用于评估实现项目章程中所述的需求和目标的各種方法	
3、决策		多标准决策分析		
4、人际关系与团队技能		引导		
5、产品分析		可用于定义产品和服务，包括针对产品或服务提问并回答，以描述要交付的产品的用途、特征及其他方面。		
		产品分析技术主要包括： 产品分解； 需求分析； 系统分析； 系统工程； 价值分析； 价值工程。		

项目范围说明书是对项目范围、主要可交付成果、假设条件和制约因素的描述。

★ 项目范围说明书

内容	产品范围描述：逐步细化在项目章程和需求文件中所述的产品、服务或成果特征
	可交付成果：为完成某一过程、阶段或项目而必须产出的任何独特并可核实的产品、成果或服务能力
	验收标准：可交付成果通过验收前必须满足的一系列条件
	项目的除外责任：识别排除在项目之外的内容

作用	项目和产品范围； 详细描述了项目的可交付成果； 代表项目干系人之间就项目范围所达成的共识。 为便于管理干系人的期望，项目范围说明书可明确指出哪些工作不属于本项目范围。 项目范围说明书帮助项目团队进行更详细的规划，在执行过程中指导项目团队工作， 并为评价变更请求或额外工作是否超过项目边界提供基准。
----	---

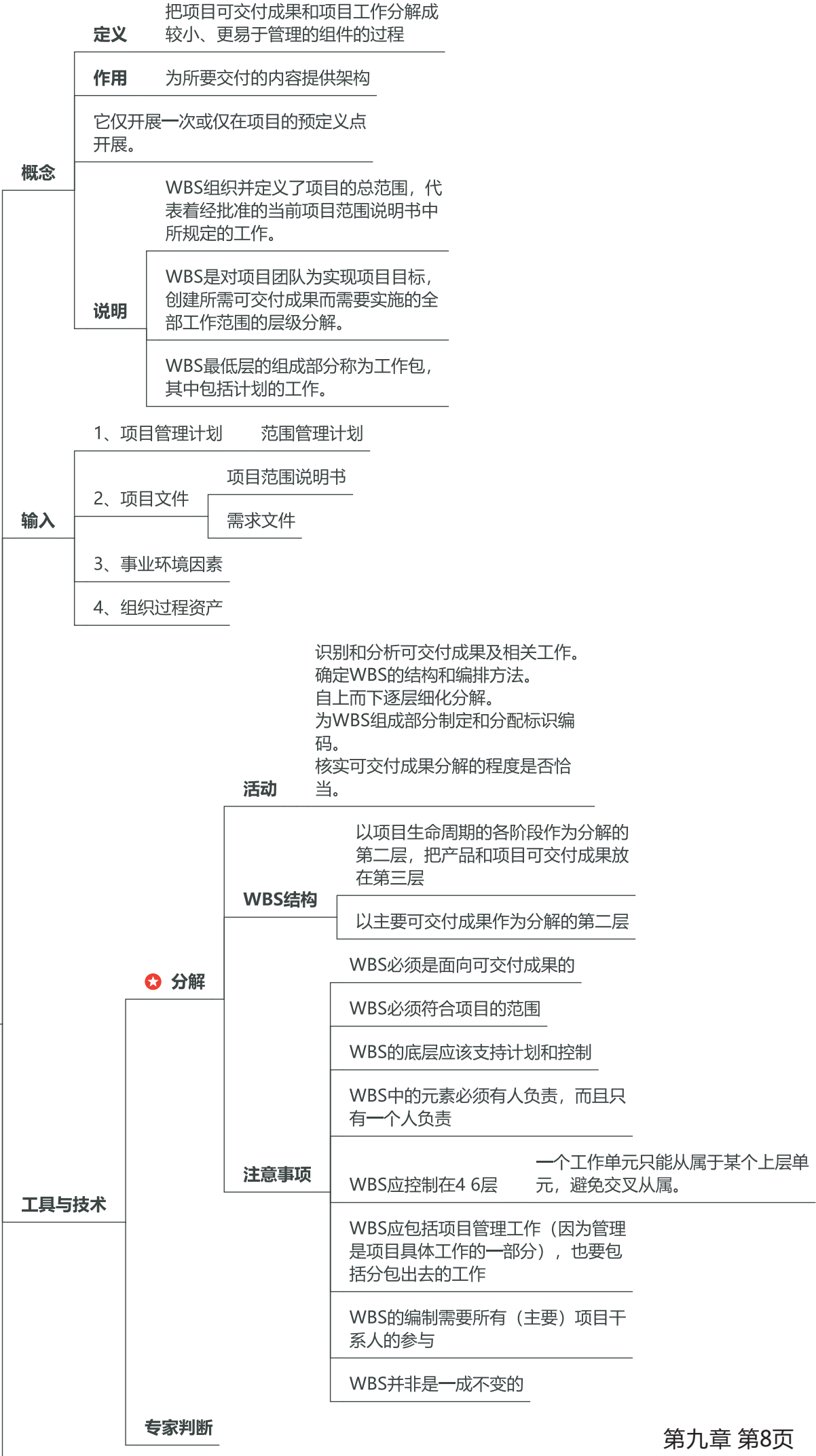
范围说明书与项目章程	内容存在一定程度的重叠，但它们的详细程度完全不同 项目章程包含高层级的信息，而项目范围说明书则是对范围组成部分的详细描述
------------	---

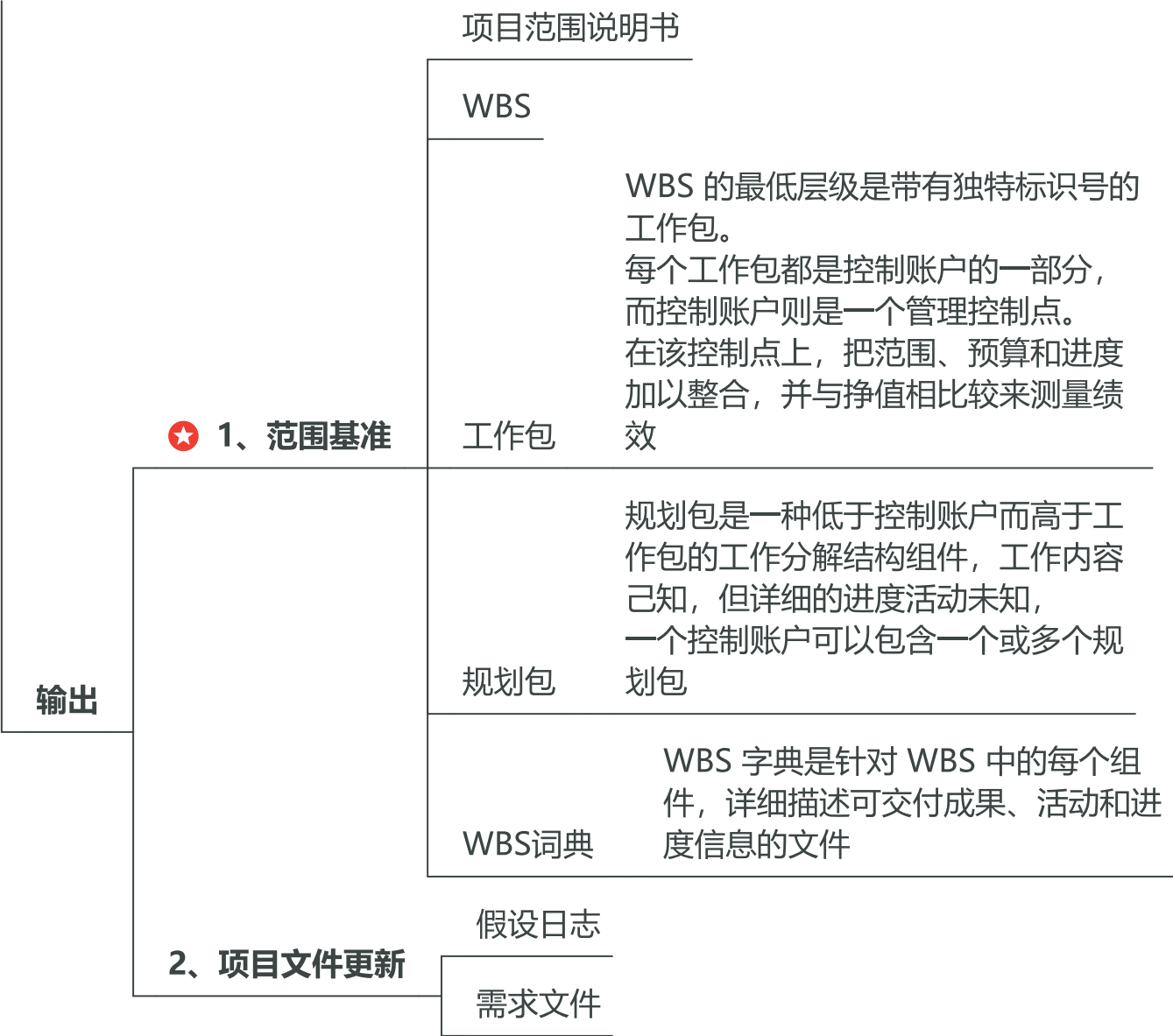
- 假设日志
- 需求文件
- 需求跟踪矩阵
- 干系人登记册

项目文件更新

4-创建WBS

Create Work Breakdown Structure





★ 概念

定义 正式验收已完成的项目可交付成果的过程

作用 ①使验收过程具有客观性；②同时通过确认每个可交付成果来提高最终产品、服务或成果获得验收的可能性

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素；
- ④确定范围确认会议的组织步骤；
- ⑤组织范围确认会议。

控制范围过程应该与其他项目管理知识领域的控制过程协调开展。未经控制的产品或项目范围的扩大(未对时间、成本和资源做相应调整)被称为范围蔓延。

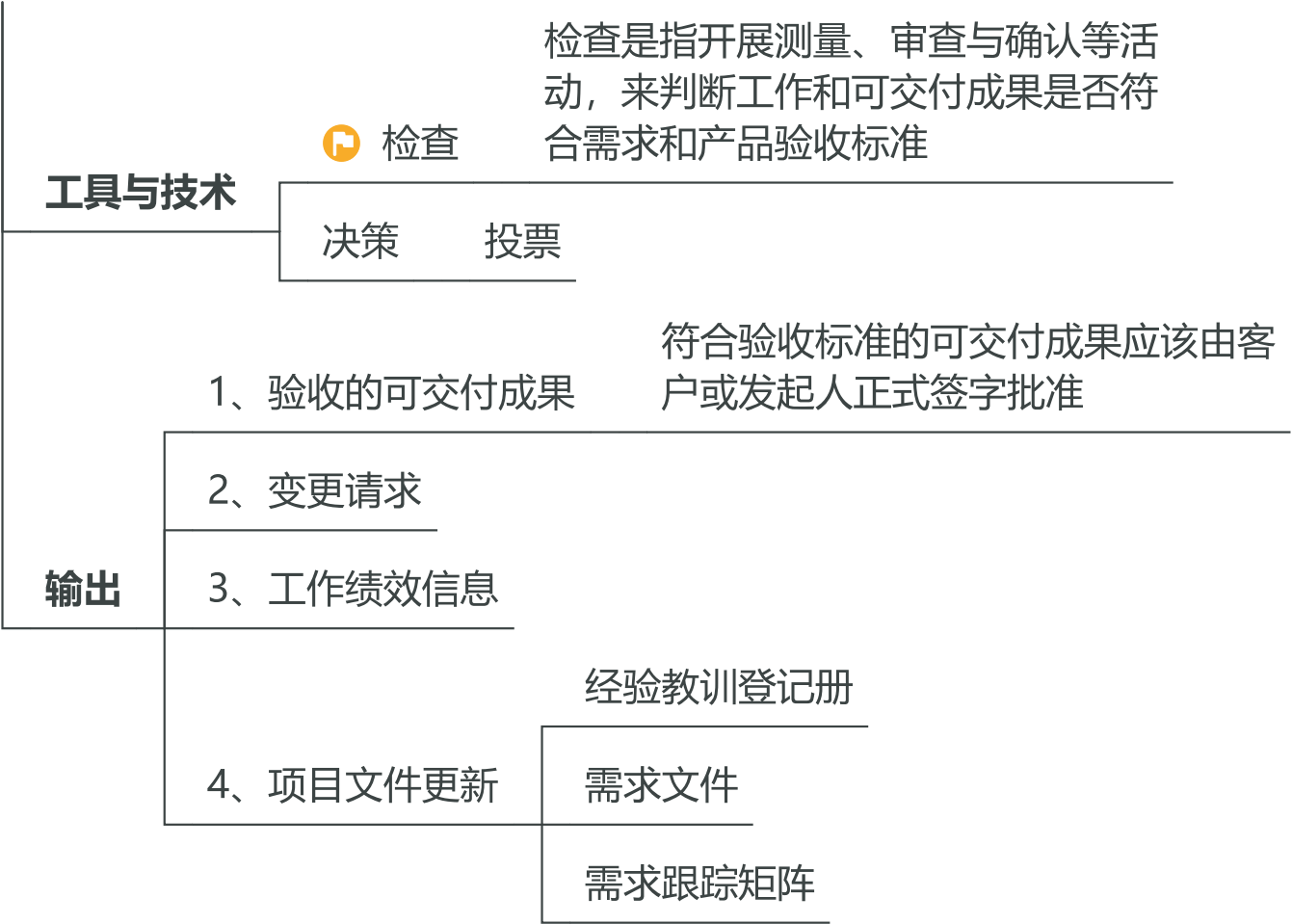
- 可交付成果是否是确定的、可确认的。
- 每个可交付成果是否有明确的里程碑，里程碑是否有明确的、可辨别的事件，例如，客户的书面认可等。
- 是否有明确的质量标准
- 审核和承诺是否有清晰的表达
- 项目范围是否覆盖了需要完成的产品或服务的所有活动，有没有遗漏或错误。
- 项目范围的风险是否太高：管理层是否能够降低风险发生时对项目的影响。

需要检查的问题

控制范围过程应该与其他项目管理知识领域的控制过程协调开展。未经控制的产品或项目范围的扩大(未对时间、成本和资源做相应调整)被称为范围蔓延。

5-确认范围
Validate Scope

		管理层主要关注项目范围：是指范围对项目的进度、资金和资源的影响，这些因素是否超过了组织承受范围，是否在投入产出上具有合理性。	
		客户主要关注产品范围：关心项目的可交付成果是否足够完成产品或服务。	
		项目管理人员主要关注项目制约因素：关心项目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，主要的潜在风险和预备解决的方法。	
干系人关注点的不同		项目团队成员主要关注项目范围中自己参与的元素和负责的元素：通过定义范围中的时间检查自己的工作时间是否足够，自己在项目范围中是否有多项工作，而这些工作是否有冲突的地方。	
		控制范围过程应该与其他项目管理知识领域的控制过程协调开展。未经控制的产品或项目范围的扩大(未对时间、成本和资源做相应调整)被称为范围蔓延。	
输入	1、项目管理计划	范围管理计划	
		需求管理计划	
		范围基准	
	2、项目文件	经验教训登记册	
		质量报告	
		需求文件	
		需求跟踪矩阵	
	3、核实的可交付成果	核实的可交付成果是指已经完成，并被控制质量过程检查为正确的可交付成果	
	4、工作绩效数据		



6-控制范围
Control Scope

概念	定义	监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程		
	作用	在整个项目期间保持对范围基准的维护		
	说明	本过程需要在整个项目期间开展。		
控制范围过程应该与其他项目管理知识领域的控制过程协调开展。 未经控制的产品或项目范围的扩大(未对时间、成本和资源做相应调整)被称为范围蔓延。				
输入	范围管理计划、需求管理计划、变更管理计划、配置管理计划、范围基准、绩效测量基准			
	1、项目管理计划	经验教训登记册		
		2、项目文件	需求文件	
			需求跟踪矩阵	
	3、工作绩效数据			
4、组织过程资产				
工具与技术	数据分析	偏差分析	用于将基准与实际结果进行比较，以确定偏差是否处于临界值区间内或是否 有必要采取纠正或预防措施	
		趋势分析	旨在审查项目绩效随时间的变化情况，以判断绩效是正在改善还是正在恶化	

输出	1、工作绩效信息		
	2、变更请求	分析项目绩效后，可能会就范围基准和进度基准，或项目管理计划的其他组成部分提出变更请求。变更请求需要经过实施整体变更控制过程的审查和处理	
	3、项目管理计划更新	范围管理计划	
		范围基准	
		进度基准	
		成本基准	
	4、项目文件更新	绩效测量基准	
		经验教训登记册	更新经验教训登记册，以记录控制范围的有效技术，以及造成偏差的原因和选择的纠正措施
		需求文件	
		需求跟踪矩阵	