



# PMP备考之项目范围管理



## 文档内容

---

- 项目范围管理
- 范围规划
- 范围定义
- 制作工作分解结构
- 范围核实
- 范围控制

## 项目范围管理

---

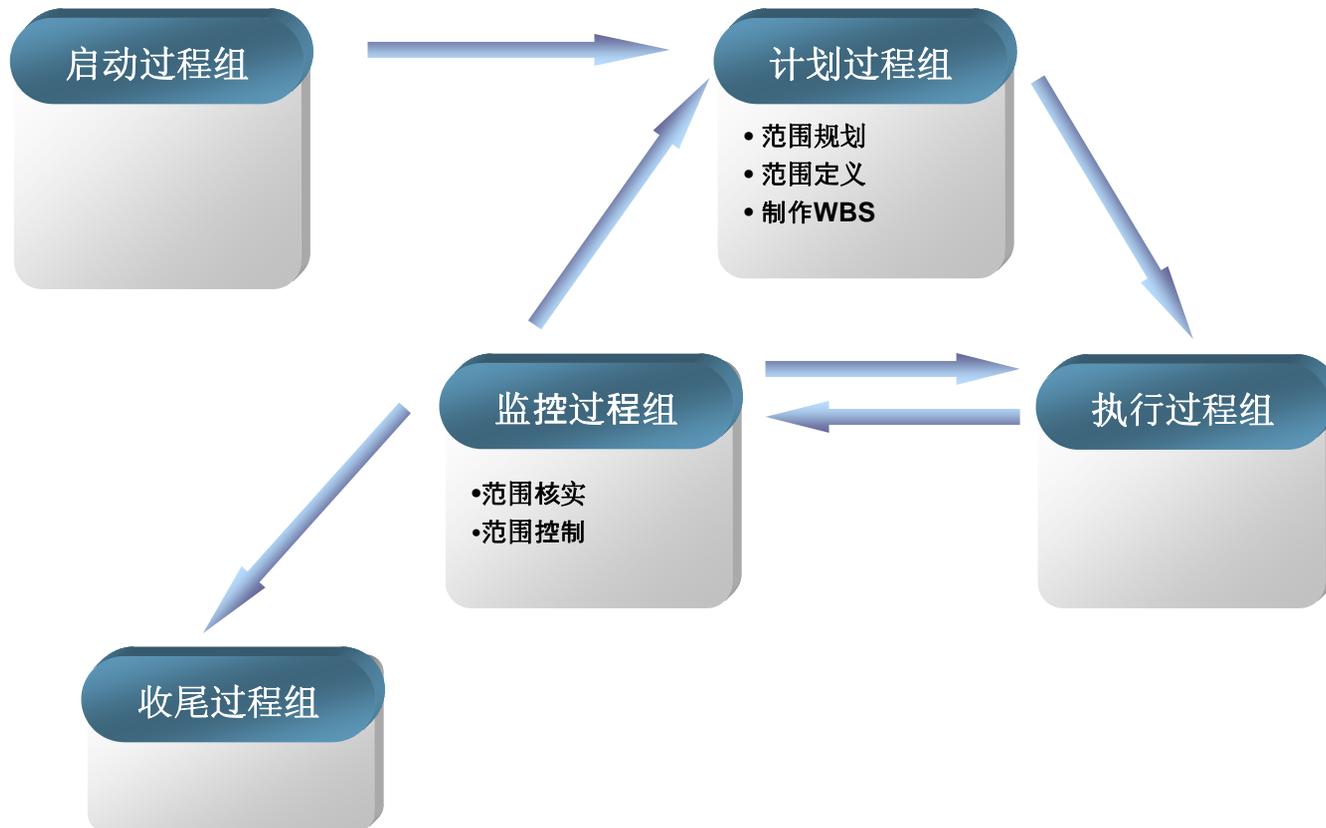
### ◆ 项目范围管理：

- ◆ 范围规划——制定项目范围管理计划，记载如何确定、核实与控制项目范围，以及如何制定WBS。
- ◆ 范围定义——制定详细的范围说明书，作为将来项目决策的根据。
- ◆ 制作工作分解结构——将项目大的可交付成果与项目工作划分为较小和更易管理的组成部分。
- ◆ 范围核实——正式验收已经完成的项目可交付成果。
- ◆ 范围控制——控制项目范围的变更。

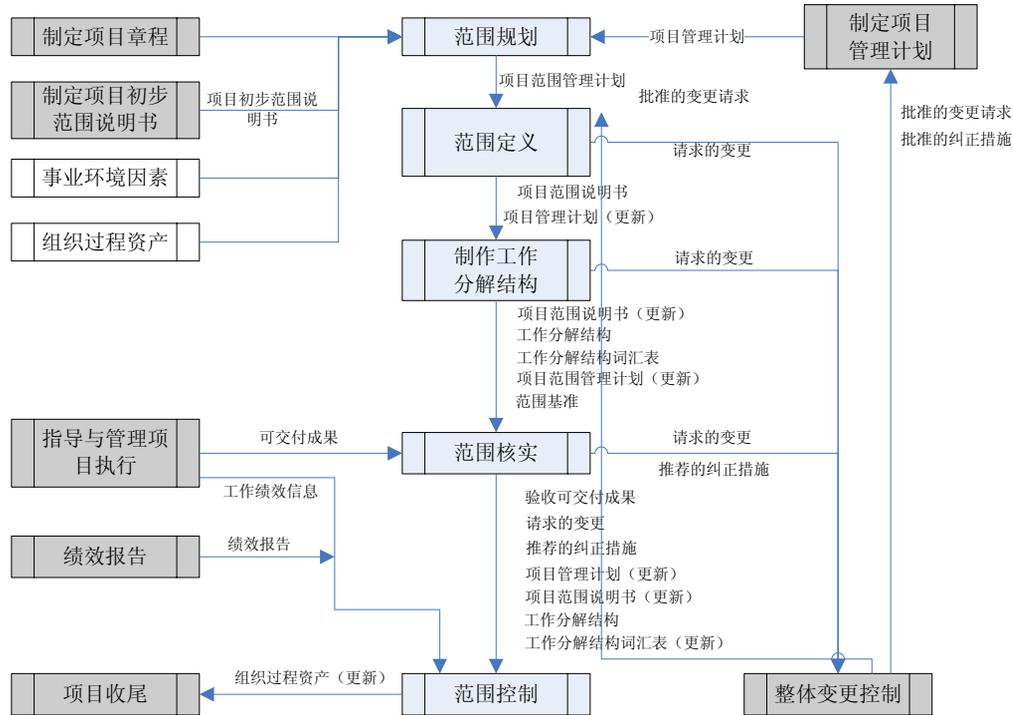
### ◆ 范围：

- ◆ 产品范围——产品、服务或成果的特征与功能。
  - ◆ 项目范围——为提供具有规定特征与功能的产品、服务或成果而需要完成的工作。
- ◆ **经过批准的详细范围说明书，相应的工作分解结构，以及工作分解结构词汇表是项目的范围基准。**
- ◆ 项目范围是否完成是以项目管理计划、项目范围说明书、WBS、WBS词汇表作为衡量标准，而产品范围是否完成则以产品要求作为衡量标准。

## 项目范围管理



# 项目范围管理

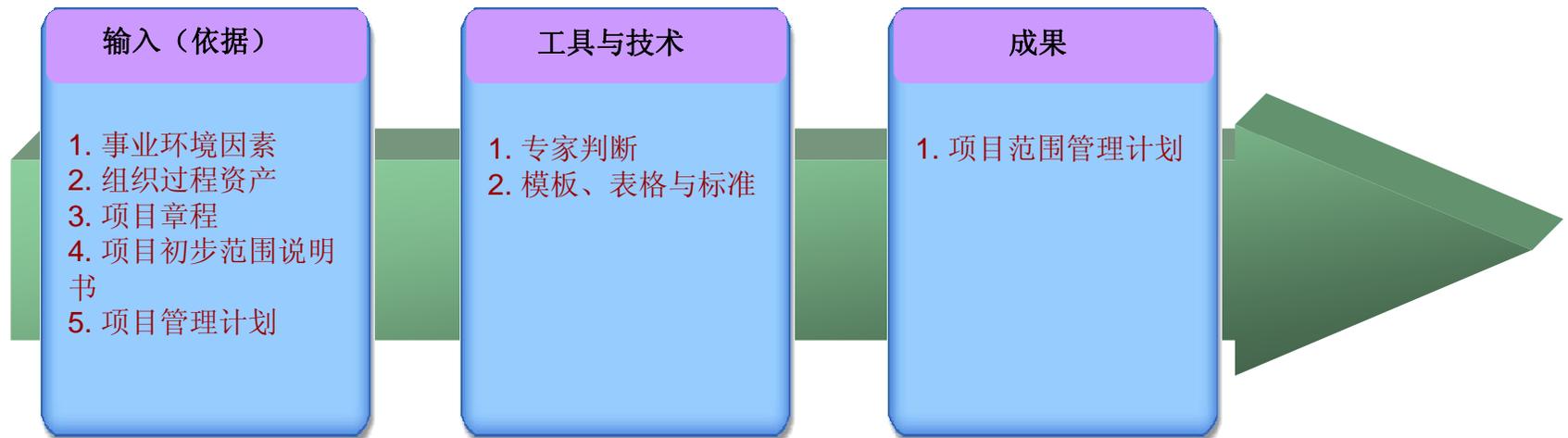


## 文档内容

---

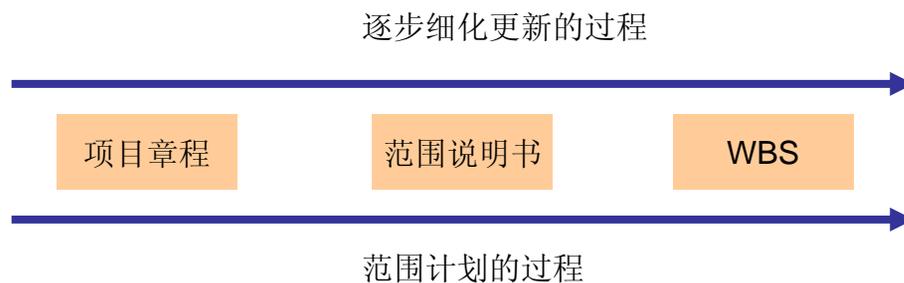
- 项目范围管理
- 范围规划
- 范围定义
- 制作工作分解结构
- 范围核实
- 范围控制

## 范围规划



## 范围规划

- ◆ 范围规划是编制一份书面项目范围管理计划的过程，而项目范围管理计划是将来项目决策的基础。
- ◆ 范围管理计划是一种规划工具，说明项目团队如何确定项目范围、制定详细范围说明书、确定与控制工作分解结构、核实项目范围、以及控制项目范围。



## 范围管理计划

- ◆ 项目范围管理计划是项目管理团队确定、记载、核实、管理和控制项目范围的指南。

1

如何根据项目初步范围说明书编制详细项目范围说明书的一个过程

2

如何根据详细的项目范围说明书制作WBS，并确定如何维持与批准该WBS的一个过程

3

规定如何正式核实与验收项目已完成可交付成果的一个过程

4

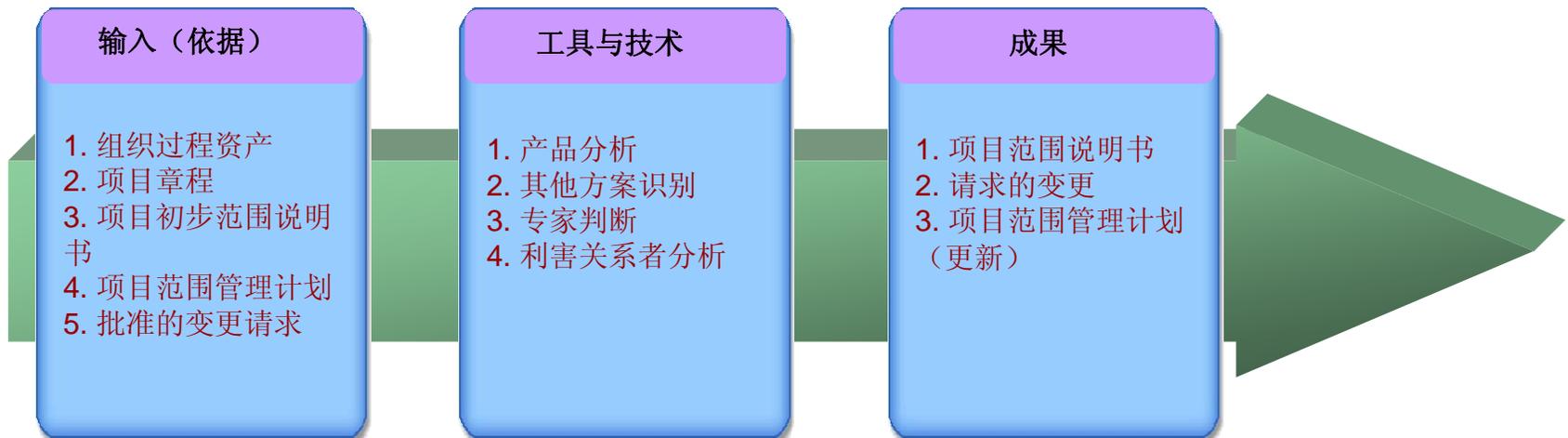
如何控制详细范围说明书变更请求处理方式的一个过程

## 文档内容

---

- 项目范围管理
- 范围规划
- 范围定义
- 制作工作分解结构
- 范围核实
- 范围控制

## 范围定义



## 范围定义：工具与技术

---

### ◆ 产品分析

◆ 将项目目标变成有形的可交付成果和要求说明书，每一应用领域都又一个或多个普遍公认的方法。产品分析包括诸如产品分解、系统分析、系统工程、价值工程、价值分析和功能分析等技术。

### ◆ 其他方案识别

◆ 其他方案识别是用来提出执行与实施项目工作的不同办法的一种技术。最常用的是头脑风暴法与横向思维。

### ◆ 专家判断

### ◆ 利害关系者分析

◆ 利害关系者分析识别各种各样利害关系者的影响和利益，并将其需要、需求与期望形成文件。

## 项目范围说明书

| 包括方面 | 内容      | 说明                         |
|------|---------|----------------------------|
| 项目目标 | 目标      | 项目成功所必须满足的定量标准             |
| 项目内容 | 产品范围说明  | 项目应创造的产品、服务或成果的特征          |
|      | 可交付成果   | 产品、服务或成果组成的结果。附带结果：管理报告和文件 |
| 项目要求 | 要求说明书   | 可交付成果为满足所要求而必须具备的能力        |
|      | 产品验收准则  | 确定验收过程和原则                  |
|      | 技术规定说明书 | 识别项目应遵守的技术规定文件             |
|      | 批准要求    | 识别变更的批准要求                  |
|      | 配置管理要求  | 项目实施的配置管理和变更控制水平           |
| 项目条件 | 边界      | 明确哪些属于项目内容                 |
|      | 进度里程碑   | 规定强制性日期                    |
|      | 资金限制    | 基金上的所有限制，包括总金额和时间          |
|      | 费用估算    | 预期总预算，概念估算、确定估算等           |
|      | 制约因素    | 列出与范围相关并限制团队选择的具体制约因素      |
|      | 假设      | 列出与范围相关的具体假设               |
| 项目组织 | 初步组织    | 识别团队成员和项目干系人               |
| 项目风险 | 初步确定的风险 | 识别了的已知风险                   |

## 文档内容

---

- 项目范围管理
- 范围规划
- 范围定义
- 制作工作分解结构
- 范围核实
- 范围控制

## 制作工作分解结构

---

- ◆ 工作分解结构以可交付成果为对象，应由**项目团队**为实现项目目标并创造必要的可交付成果而**执行的工作分解**之后得到的一种层次结构
- ◆ 工作分解结构确定了整个项目范围
- ◆ 构成工作分解结构的各个组成部分有助于利害关系者理解项目的可交付成果

## 制作工作分解结构



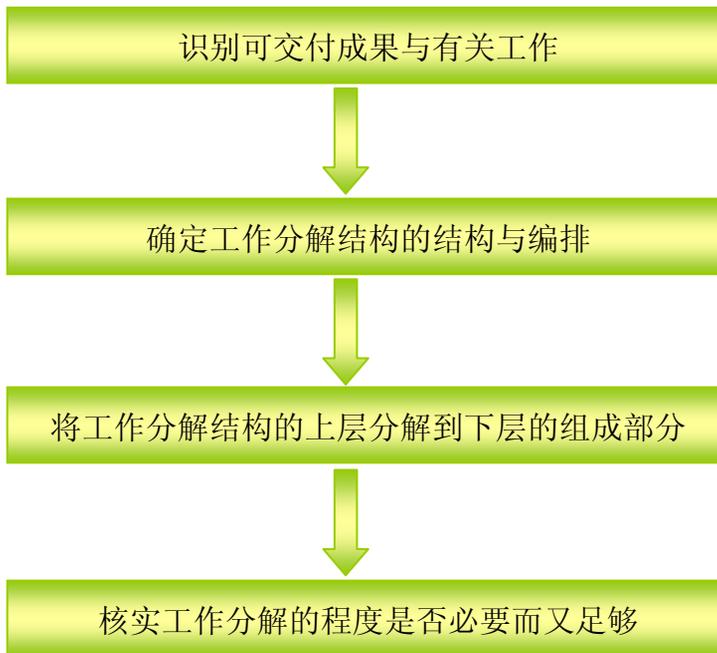
## 制作工作分解结构：工具与技术

---

- ◆ 工作分解结构模板
  - ◆ 以前项目的工作分解结构
- ◆ 分解
  - ◆ 分解就是把项目可交付成果分成较小的、便于管理的组成部分，直到工作和可交付成果定义到工作包水平
  - ◆ 工作分解到下一层，就提高了规划、管理和控制该工作的能力
  - ◆ 但过细的分解可能造成管理精力的无效耗费、资源利用效率不高，甚至降低实施该工作的效率。

## 制作工作分解结构：工具与技术

### ◆ 分解包括的活动



分析详细的项目范围说明书，该分析需要某种程度专家判断

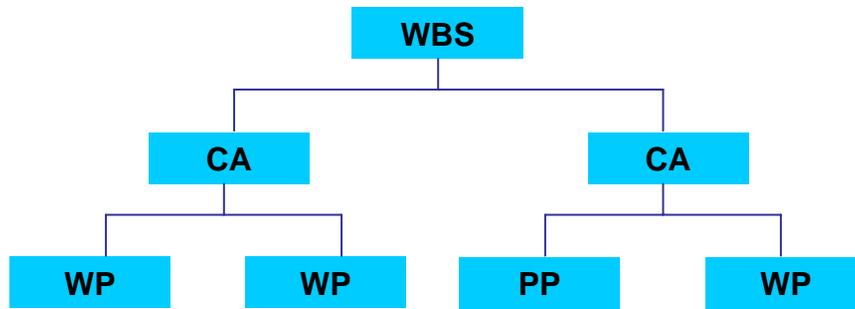
可利用工作分解结构模板完成

要求分解为基本的组成部分；  
组成部分代表可核实的产品、服务或成果；  
组成部分应清楚而完整；  
组成应分配给具体单位

核实分解是否正确是充分必要条件；  
核实分解是否正确、详细程度是否适合

## 制作工作分解结构：成果

### ◆ 工作分解结构



- ◆ CA (Control Account)：控制账户——用于核算项目费用的WBS单元，包括一个或多个WP，主要用于管理层控制项目
- ◆ WP (Work Package)：工作包——最低层单元
- ◆ PP (Plan Package)：规划包——介于控制账户和工作包之间的无法量化的工作内容
- ◆ 账目编码 (Code of account)：项目的进度、费用和资源信息被汇总到用于确定WBS每一个单元的唯一编码系统中，该系统被称为帐目编码
- ◆ 挣值分析法要将会计账目表于账目编码做关联

## 制作工作分解结构：成果

---

- ◆ 工作包
  - ◆ 是WBS的最低层次的可交付成果
  - ◆ 可以通过子项目的方式得以完成
  - ◆ 可以单独进行计划和执行
  - ◆ 80小时法则

## 制作工作分解结构：成果

### ◆ 工作分解结构

- ◆ 工作分解结构归纳和定义了整个项目范围工作内容，因而也称为范围基准
- ◆ 工作分解结构包括全部项目范围，且不能包括项目范围以外

### ◆ WBS的作用

- ◆ 定义整个项目范围——不在WBS的工作就不是该项目的工作
- ◆ 范围变更的一部分——改变WBS就是变更项目范围
- ◆ 项目团队对工作范围的统一认识——团队在WBS下工作
- ◆ WBS每细分一个层次——项目元素更细致的描述
- ◆ 账目编码（Code of Account）——可唯一确定WBS的一个单元，用于成本和资源管理
- ◆ 在制作WBS的过程中，随时有可能发现项目的一些可交付成果定义不准确或存在漏项需要及时调整，这时就需要对项目范围说明更新

### ◆ WBS的益处

- ◆ 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
- ◆ 为估算和分配工作确定具体的工作包

## 其他结构

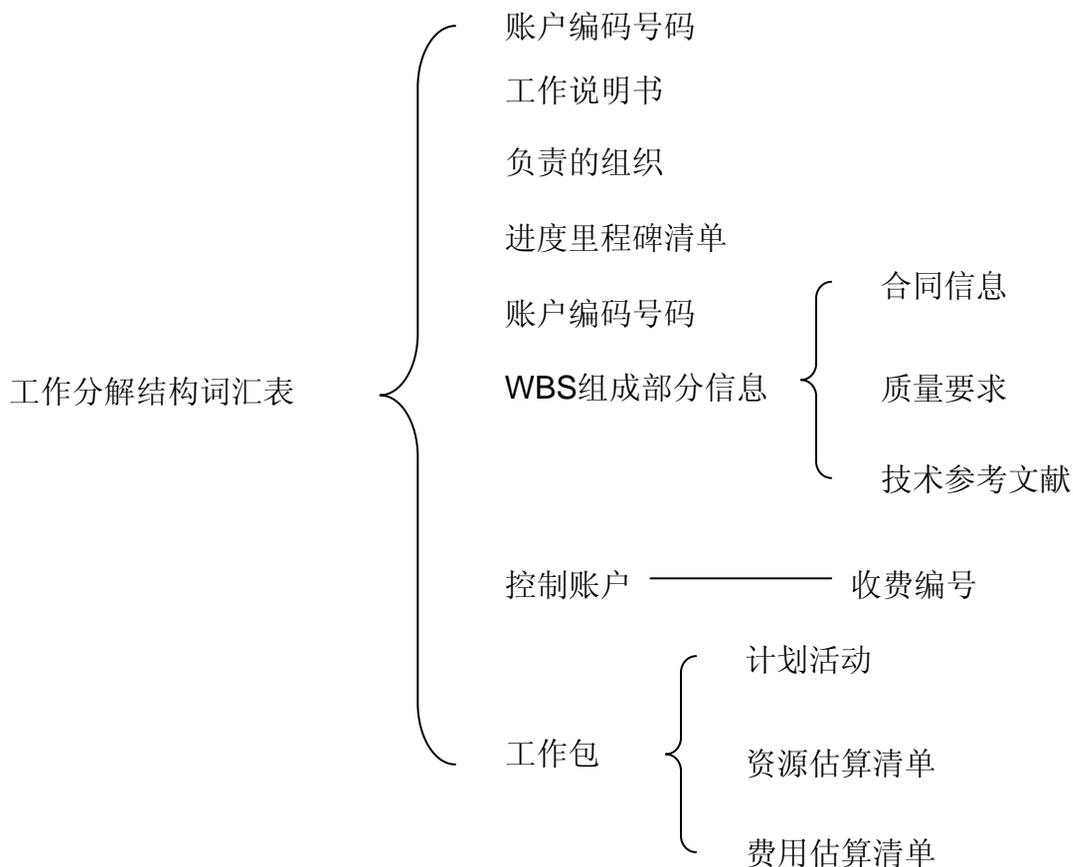
---

- ◆ 契约性的WBS（CWBS）
- ◆ 组织分解结构（OBS）
- ◆ 资源分解结构（RBS）
- ◆ 物料清单（BOM）
- ◆ 项目分解结构（PBS）

## 制作工作分解结构：成果

### ◆ 工作分解结构词汇表

- ◆ WBS各组成部分的详细内容，包括工作包与控制账户的说明



## 文档内容

---

- 项目范围管理
- 范围规划
- 范围定义
- 制作工作分解结构
- 范围核实
- 范围控制

## 范围核实

---

- ◆ 范围核实是取得项目利害关系者对已完成的项目范围与相应的可交付成果正式验收的过程；
- ◆ 核实项目范围包括审查可交付成果，确保每一项结构都令人满意；
- ◆ 范围核实是项目收尾的一部分；
- ◆ 范围核实与质量控制的不同之处在于，此过程主要关心验收的可交付成果，而质量控制主要关心满足为可交付成果规定的质量要求；
- ◆ 质量控制一般先于范围核实进行，但两者也可以同时进行。

## 范围核实



- ◆ 检查（inspection），有时又可称为“评审”（review），“审计”（audit）和“巡视”（walkthrough）等

## 范围核实

---

- ◆ 是项目控制过程
- ◆ 在项目**每一阶段**结束时进行
- ◆ 对项目已完成的可交付成果或者工作结果应及时进行检查验收
- ◆ 核实对象——可交付成果
- ◆ 如果项目提前终止——文档记录完成的水平和程度
- ◆ 与质量控制不同——范围核实关心对工作结果的“**接受**”，一般由第三者（其他项目干系人）来完成；而质量控制关心工作结果的“**正确性**”，由项目执行人员（项目团队）自己完成
- ◆ 可交付成果验收后，一定要将验收的结果详细记录在案并及时分发给其他项目相关人员

## 文档内容

---

- 项目范围管理
- 范围规划
- 范围定义
- 制作工作分解结构
- 范围核实
- 范围控制

## 范围控制

---

- ◆ 范围控制是保证项目正常进行并修正项目范围偏差的重要手段
- ◆ 范围控制应注意以下方面：
  - ◆ 应与综合项目管理信息系统结合为整体——共同控制项目范围
  - ◆ 项目精力在项目变更中的相关角色是**对变更的因素施加影响**，他决定提交一个变更申请并平衡三重约束之间的矛盾，化更多的时间制定范围基准可以使项目范围变更的可能性降至最低
  - ◆ 在已授权的范围之内，项目经理可以批准变更
  - ◆ 范围变更后，应及时通知相关项目干系人，并采取相应的纠正行动
  - ◆ 应将变更的原因、采取的变更措施和理由及变更应吸取的教训等详细记录在案

## 范围控制

---

- ◆ 范围变更可能的原因：
  - ◆ 一个外部事件；
  - ◆ 最初制定范围时存在失误或漏洞；
  - ◆ 一项增值变更；
  - ◆ 一项风险应对计划。
  
- ◆ 范围变更可能的形式：
  - ◆ 口头的或书面的；
  - ◆ 直接的或间接的；
  - ◆ 外部提出的或内部提出的；
  - ◆ 法律强制性的或可选择的。

## 范围控制

---

### ◆ 范围蔓延

- ◆ 在客户要求下，没有经过正常的范围变更控制批准程序，而直接扩大了项目范围定义的工作内容。

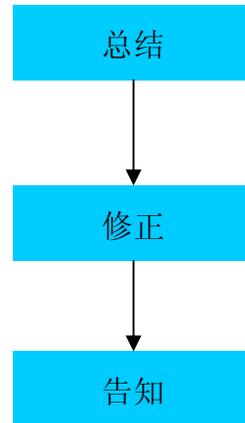
### ◆ 范围镀金

- ◆ 在范围定义的工作范围以外，项目团队主动增加的额外工作。

## 范围控制

---

- ◆ 范围变更后该做什么？



## 范围控制



## 考试要点

---

- ◆ 项目经理是决定项目成败的重要干系人；
- ◆ WBS是计划编制的最重要成果，在整个项目生命周期内，都要用到WBS；
- ◆ WBS是对项目范围的完整定义；
- ◆ 范围核实与质量控制之间的区别；
- ◆ 绩效度量基准是识别和判定项目执行过程中出现偏差的标准，仅在响应范围变更时加以调整；
- ◆ 在进行范围管理中，要杜绝范围蔓延和镀金现象。