

# 项目范围管理

1. 一个大型软件公司的 PM，你的 PMO 建议你开始使用适应型生命周期方法。这将更好地适应即将到来的项目，因为发起人和客户代表希望能持续参与项目，随同可交付成果的创建提供反馈意见，并确保产品未完项反映他们的当前需求。你认为这种方法可以让你做出何种应对？

A. 大量变更，和相关方对项目的持续参与。在适应型或敏捷型生命周期中，通过多次迭代来开发可交付成果，它更适用于不断改变的开发环境，需要在不同的迭代中持续管理相关方参与

B. 少量变更，和相关方对项目的持续参与。在项目开始时就对项目可交付成果进行定义，但在整个项目中需要相关方的高度参与

C. 少量变更，需要少量相关方参与。在项目开始时就对项目可交付成果进行定义，在整个项目中不需要相关方的高度参与

D. 大量变更，需要少量相关方参与。适应型项目的整体范围将被分解为一系列拟实现的需求和拟执行的工作，只需要少量和不同项目相关方的交互

【解析】

教材 131 页，答案 A。

2. 是一位高级项目经理，他决定为项目开发采用预测生命周期。他知道项目可交付成果是在项目开始时就被定义的，而对范围基准的任何更改只能通过正式的变更控制来完成。由于项目尚处于初期阶段，范围非常粗略。客户想要修改范围的某些部分，山姆应该如何回应客户的要求？

A. 接受客户的要求并立即修改需求。客户满意度是所有 PM 都应该追求的重要 PMI 价值。

B. 拒绝客户的要求。因为在预测生命周期方法中，范围是不能更改的，任何更改都应该经过正式的变更控制程序。

C. 在项目初期就和客户一起定义项目的可交付成果，并确保范围在整个项目过程中渐进明细。

D. 等待可交付成果定义完成后，再来看看客户是否仍然有相同的修改请求。只是判断高层级范围是不正确的。

【解析】

教材 131 页，答案 C。

3. veendra 是一家总部设在英国的国际电信公司的全球化 PM。他即将开始他的当前项目的范围规划过程，并希望确保他有一个坚实和正确的范围管理计划，避免任何无价值的部分。应该从范围管理计划中排除哪些组成部分？

A. 范围说明书准备过程，因为对项目/产品范围定义、确认及控制不适用

B. WBS 创建过程，因为对定义和制定项目范围没有帮助

C. 需求优先级排序过程，因为这是需求管理计划的一部分，而不是范围管理计划。

D. 确定如何审批和维护范围基准的过程，因为这与变更管理计划相关

【解析】

需求优先级排序过程属于需求管理计划的一部分，而非范围管理计划。范围管理计划包括：制定项目范围说明书、根据详细项目范围说明书创建 WBS、确定如何审批和维护范围基准、正式验收已完成的项目可交付成果。

教材 137 页，答案 C。

4. 戴夫是一位技术工程师专家,他在一个专门从事应用测试的全球组织中担任项目经理的角色。他目前正处于一个具有高要求、高风险和重大不确定性的项目的开始,项目范围尚未被项目团队理解。你认为敏捷方法有助于戴夫解决他的项目困境吗?

A. 是的。敏捷方法特意在项目早期缩短定义和协商范围的时间,并为持续探索和明确范围而延长创建相应过程的时间

B. 是的。敏捷方法特意在项目早期花费较多时间定义和协商范围,这将有助于与相关方达成需求共识

C. 是的。敏捷方法特意在项目后期缩短定义和协商范围的时间,这将提高项目的灵活性以及客户与相关方的参与程度

D. 不是。敏捷方法在项目早期定义和协商范围的时间很少,也不会花费更多时间去与客户达成共识。

【解析】

教材 133 页,答案 A。

5. 从事大型跨国公司软件开发工作的商业分析专业人士。您正朝着获得 PMP 证书的方向努力,在准备期间,您学习了项目范围管理中的发展趋势和新兴实践。以下哪项不属于这些趋势和做法?

A. 必要时转换管理阶段

B. 确定问题并识别商业需要

C. 识别并推荐能够满足这些需要的可行解决方案

D. 推动项目集或项目的产品、服务或最终成果的成功应用

【解析】

趋势和做法包括:

① 确定问题并识别商业需要;

② 识别并推荐能够满足这些需要的可行解决方案;

③ 收集、记录并管理相关方需求,以满足商业和项目目标;

④ 推动项目集或项目的产品、服务或最终成果的成功应用

教材 132 页,答案 A。

6. Tracy 是一个咨询公司的项目经理团队的项目经理,负责项目管理和交付解决方案的工作。她的一个团队成员向她寻求关于某种文件,该文件描述将如何分析、记录和管理项目和产品需求。你认为 Tracy 给团队成员最好的建议是什么?

A. 业务发展计划将是最好的选择,因为它包含对需求管理工作的实际讨论

B. 范围管理计划,因为它规定了如何正式接受完成的项目可交付成果

C. 商业案例,因为它包含了高水平的项目工作范围和完成项目的理由

D. 需求管理计划,因为它包括配置管理活动,如何启动变更,如何分析其影响,如何进行追溯、跟踪和报告

【解析】

需求管理计划是项目管理计划的组成部分,描述将如何分析、记录和管理项目和产品需求。教材 137 页,答案 A。

7. 关于产品范围和项目范围的说法,哪个是正确的?

A. 项目范围服务于产品范围

B. 项目范围的变化必然引起产品范围的变化

C. 产品范围等于项目范围

D. 产品范围服务于项目范围

【解析】

在项目环境中,“范围”这一术语有两种含义:

产品范围：某项产品、服务或成果所具有的特征和功能。

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。**

项目范围大于产品范围，项目范围服务于产品范围，项目范围包括产品范围。教材 131 页，答案 A。

8. 确认范围的描述，哪一项是不正确的：

- A. 正式验收已完成的项目可交付成果的过程
- B. 通过确认每个可交付成果，提高最终产品、服务或成果获得验收的可能性
- C. 使验收过程具有客观性
- D. 应该由项目发起人来审批

【解析】

不仅仅是发起人，应该是项目相关方，答案 D。

9. 需求的工具与技术中，通常采取“一对一”的形式的是：

- A. 访谈
- B. 问卷调查
- C. 头脑风暴
- D. 焦点小组

【解析】

教材 142 页，答案 A。

10. 工作分解结构最低层的要素是：

- A. 控制账户
- B. 规划包
- C. 规划要素
- D. 工作包

【解析】

工作包是 WBS 最低层的工作，可对其成本和持续时间进行估算和管理。教材 158 页，答案 D。

11. 在项目发起人大量减少项目资金的情况下，下面哪种做法是正确的？

- A. 要求发起人额外增加资金
- B. 按照预算缩小范围
- C. 由于减少了资金，项目已经不可能继续执行
- D. 适当降低质量标准以完成项目

【解析】

发起人减少资金，可以考虑缩小范围，但不能降低质量。答案 B。

12. 编制工作分解结构，必须遵守下列哪个规则？

- A. 100%规则
- B. 对称规则
- C. 编号规则
- D. 一次分解到位规则

【解析】

通过把 WBS 底层的所有工作逐层向上汇总，来确保既没有遗漏的工作，也没有多余的工作。这有时被称为 100% 规则。

教材 161 页，答案 A。

13. 以下哪项是收集需求过程的工具与技术？

- A. 控制图
- B. 鱼骨图
- C. 系统交互图
- D. 龙卷风图

【解析】

教材 146 页，答案 C。

14. Kevin 是一个项目经理，在一家软件公司开发一款模拟游戏 APP。这个 APP 是面向 7 到 12 岁的孩子。一些孩子在清楚表达他们的需求上有困难，而其他的孩子却不愿意配合需求收集工作。他决定在孩子们使用类似 APP 的时候去观察。在这种情况下，Kevin 扮演的是哪个角色？

- A. 参与观察者，因为他实际上正在进行发掘隐藏需求的过程和程序
- B. 工作观察员，因为他正在观察并记录孩子使用类似 APP 的情况
- C. 一般观察者，因为他没有直接参与收集需求的工作，他将其委托给他的协调员
- D. 引导者，因为他正在为这次活动安排资源包括时间和设备

【解析】

教材 145 页，答案 A。

15. Jerome 是一个产品经理，他目前为一家大型金融银行工作，管理一个安全支付网关项目。客户希望敏捷方法论可以应用到这个项目。Jerome 希望以有意义的方式分解目前的工作范围，以便团队可以在此基础上开始工作。对于 Jerome 想进行的活动分解，下面哪一个是最合适的？

- A. 考虑产品未完项，因为它有用户故事，这些故事一般上有三种：长篇故事，主题，故事
- B. 考虑 WBS，因为它以分层的形式，包含了需要被项目团队执行的整个工作范围
- C. 选择长篇故事是最好的选择，因为在敏捷方法中，长篇故事可以被分解成用户故事
- D. 上述没有合适的，因为敏捷不考虑工作分解结构这种分类方式

【解析】

如果采用敏捷方法，可以将长篇故事分解成用户故事。教材 160 页，答案 A。

16. 你是一个建筑项目经理，工作在英国的一个复合住宅建筑项目上。这个项目是复杂的，有许多输出，阶段，活动外包给供应商。你想去结构化你的项目，以便每个项目团队成员有一个独立的工作包去执行。哪种 WBS 结构合适？

- A. 以项目生命周期的各阶段作为分解的第二层，产品和项目可交付成果放在第三层
- B. 以主要可交付成果作为分解的第二层，在这层不需要包含项目阶段
- C. 将由项目团队以外的组织开发的各种较低层次组件纳入进 WBS
- D. 以项目生命周期的各阶段作为分解的第二层，产品和项目可交付成果放在第三层；或者以主要可交付成果作为分解的第二层；或者纳入由项目团队以外的组织开发的各种较低层次组件，如外包工作

【解析】

教材 158-159 页，答案 D 最合适。

17. 你是大型软件公司的项目经理，致力于为项目管理领域的专业人员开发网络应用程序。你当前处于开发阶段，想收集功能、质量和业务需求。此外，PMO 要求你通过当前这个项目，改进软件开发过程。你认为可以使用的最好的工具是什么？

- A. 使用用户故事。用户故事是对所需功能的简短文字描述，经常产生于需求研讨会
- B. 考虑到正在开发的应用程序的范围，客户声音将是最佳选择
- C. 考虑 JAD（联合应用设计或开发），JAD 会议注重把业务主题专家和开发团队集中

在一起收集需求

D. QFD（质量功能展开）将是最好的选择，因为它有助于确定新产品的关键特征

【解析】

① 用户故事：描述哪个相关方将从功能中受益，他需要实现什么，以及他期望获得什么利益。

② JAD 会议：适用于软件开发行业。这种研讨会注重把业务主题专家和开发团队集中在一起，以收集需求和改进软件开发过程。

③ QFD 有助于确定新产品的关键特征

教材 145 页，答案 C。

18. 以下哪项是分解的最佳描述？

A. 等待任务过期，以便它可以分解为更小的任务

B. 将项目可交付成果划分为更小、更便于管理的工作包

C. 分类工作包

D. 将工作包分解成可计划的可交付成果

【解析】

分解是一种把项目范围和项目可交付成果逐步划分为更小、更便于管理的组成部分的技术；工作包是 WBS 最低层的工作，可对其成本和持续时间进行估算和管理。

教材 58 页，答案 B。

19. 你是大型玩具制造商的项目经理。你即将开始收集你的新项目需求。你收到来自不同业务部门以及来自供应商的许多要求，你想确保你对它们进行了正确分类。产品应该执行的行动、流程、数据和交互属于哪个分类？

A. 这些是业务需求，因为它们描述组织的高层级需要，包括问题，机会和为什么要开展项目的理由

B. 这些是解决方案需求，因为它们描述了产品的特性，功能和特点。

C. 这些是功能需求，因为它们描述产品应具备的功能，包括产品应执行的交互

D. 这些是非功能要求，因为它们是对功能需求的补充并描述产品正常运行所需的环境条件和质量要求

【解析】

① 业务需求：整个组织的高层级需要，例如，解决业务问题或抓住业务机会，以及实施项目的原因。

② 相关方需求：相关方或相关方群体的需要。

③ 解决方案需求：为满足业务需求和相关方需求，产品、服务或成果必须具备的特性、功能和特征。解决方案需求又进一步分为功能需求和非功能需求：

1) 功能需求。功能需求描述产品应具备的功能，例如，产品应该执行的行动、流程、数据和交互。

2) 非功能需求。非功能需求是对功能需求的补充，是产品正常运行所需的环境条件或质量要求，例如，可靠性、保密性、性能、安全性、服务水平、可支持性、保留或清除等。

④ 过渡和就绪需求。这些需求描述了从“当前状态”过渡到“将来状态”所需的临时能力，

⑤ 如数据转换和培训需求。

⑥ 项目需求。项目需要满足的行动、过程或其他条件，例如里程碑日期、合同责任、制约因素等。

⑦ 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，例如测试、认证、确认等。

教材 148 页，答案 C。

20. 您正在管理一个软件项目。在对新实现的功能进行演练期间，您的团队会向您展示他们添加的新功能，旨在帮助客户产品的工作流程更为简易。客户并没有要求这个功能，但它确实看起来会让产品更易于使用。该团队使用自己的时间开发它，因为他们想让客户满意。你知道这个变更可能永远不会通过变更控制。这个例子是什么？

- A. 镀金
- B. 范围蔓延
- C. 备选方案分析
- D. 进度偏差

【解析】

客户并未提出，开发人员自己添加，完全不是必要的功能，叫镀金。范围蔓延则是客户或发起人每次提出小功能，累积后造成范围扩大（蔓延）。答案 A。

21. Adam 是一位 IT 项目经理，负责启动一个新项目。他开始收集他的新项目的项目需求。有人建议他不要收集产品需求，因为这些是行业规范并且更接近业务分析师的工作范围。基于此，关于收集需求过程的陈述哪些是不正确的？

- A. 需求包括产品、服务或成果必须具备的条件或能力，以满足协议或其他强制性规范
- B. 需求包括发起人、客户和其他相关方的已量化和且书面记录的需要和期望
- C. 需求为项目章程，项目管理计划和范围说明书奠定基础
- D. 需求应该被足够详细地探明、分析和记录，将其包含在范围基准中，并在项目执行开始后对其进行测量

【解析】

让相关方积极参与需求的探索和分解工作（分解成项目和产品需求），并仔细确定、记录和管理对产品、服务或成果的需求，能直接促进项目成功。需求是指根据特定协议或其他强制性规范，产品、服务或成果必须具备的条件或能力（A 选项）。它包括发起人、客户和其他相关方的已量化且书面记录的需要和期望（B 选项）。应该足够详细地探明、分析和记录这些需求，将其包含在范围基准中，并在项目执行开始后对其进行测量（D 选项）。需求将成为工作分解结构（WBS）的基础，也将成为成本、进度、质量和采购规划的基础。

教材 140 页，答案 C。

22. 范围管理计划是项目管理计划的重要组成部分。因为它为整个项目生命周期内项目范围管理提供了指引。范围管理计划：

- A. 包含产品需求
- B. 如何定义、制定、控制、验证项目范围
- C. 定义范围时，哪些是主要相关方
- D. 高层级的项目范围可交付成果

【解析】

范围管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围。

教材 137 页，答案 B。

23. 基准是经过批准的以时间段为准的规划（对于项目、WBS、工作包或活动进度），如有批准的变更，再加上或减去批准的变更。在此背景下，对已商定的项目范围基准的任何修改都应归因于：

- A. 变更请求
- B. 绩效报告
- C. 项目管理计划更新
- D. 项目文档更新

【解析】

答案 A。

24. 在你的项目中，监督项目和产品的范围状态和管理范围基准变更的过程是以下哪项？

- A. 确认范围
- B. 控制范围
- C. 定义范围
- D. 收集需求

【解析】

控制范围是监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程。教材 133 页，答案 B。

25. 你的公司正在开发一个新的产品线，你的任务是管理项目设计和开发其中一个新产品。这是被开发的第一个新产品，你希望确保需求都被良好定义和捕获。为了这个目的，你希望让关键的跨职能的相关方召集在一起定义产品需求。有效的会议有助于参与者之间建立信任、改进关系、改善沟通，从而有利于相关方达成一致意见。这是一个什么例子？

- A. 焦点小组
- B. 引导与主题研讨会
- C. 名义小组技术
- D. 问卷调查

【解析】

引导与主题研讨会结合使用，把主要相关方召集在一起定义产品需求。研讨会可用于快速定义跨职能需求并协调相关方的需求差异。引导与主题研讨会适合跨职能小组。教材 145 页，答案 B。

26. 您会在哪个文档中找到账户编码标识，工作描述，负责的组织和进度里程碑？

- A. WBS
- B. PERT 图表
- C. WBS 词典
- D. 角色和职责矩阵

【解析】

教材 162 页，答案 C。

27. 以下哪个是控制范围过程的输出？

- A. 工作绩效信息
- B. 工作绩效数据
- C. 工作绩效报告
- D. 质量测量指标

【解析】

工作绩效信息是确认范围、控制范围的输入。教材 170 页，答案 A。

28. 以下哪个不是定义范围过程的工具？

- A. 专家判断
- B. 产品分析
- C. 备选方案分析
- D. 文件分析

【解析】

教材 153 页 5.2.2.3，答案 D，文件分析是收集需求的工具。

29. 以下哪个不是收集需求过程的输入？

- A. 范围基准
- B. 范围管理计划

- C. 需求管理计划
- D. 相关方参与计划

【解析】

范围基准是创建 WBS 的输出，是确认范围和控制范围的输入。答案：A。

30. 下列四个选项中，属于规划范围管理的输出的是：

- A. 范围管理计划、需求管理计划
- B. 范围管理计划、范围说明书
- C. 需求管理计划、项目文件的更新
- D. 范围管理计划、组织过程资产

【解析】

范围管理计划，需求管理计划。教材 134 页，答案 A。