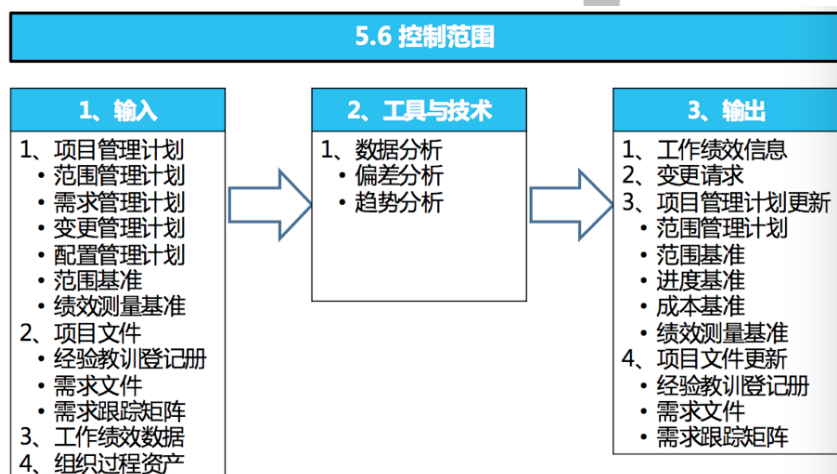


**控制范围：**

1、定义：监督项目和产品的范围，管理范围基准的变更。

确保做、且只做范围内的事！

如果范围真的有变化，需要变更，确保必须走正式的变更管理流程来变基准。



2、控制范围工具：数据分析（偏差分析、趋势分析）

1) 偏差分析：把实际绩效与计划作对比，发现差异程度

2) 趋势分析：看一段时间内的走势，分析未来会改善还是会恶化，含有预测的成分。

**镀金、范围蔓延/范围潜变、渐进明细三者区别：**

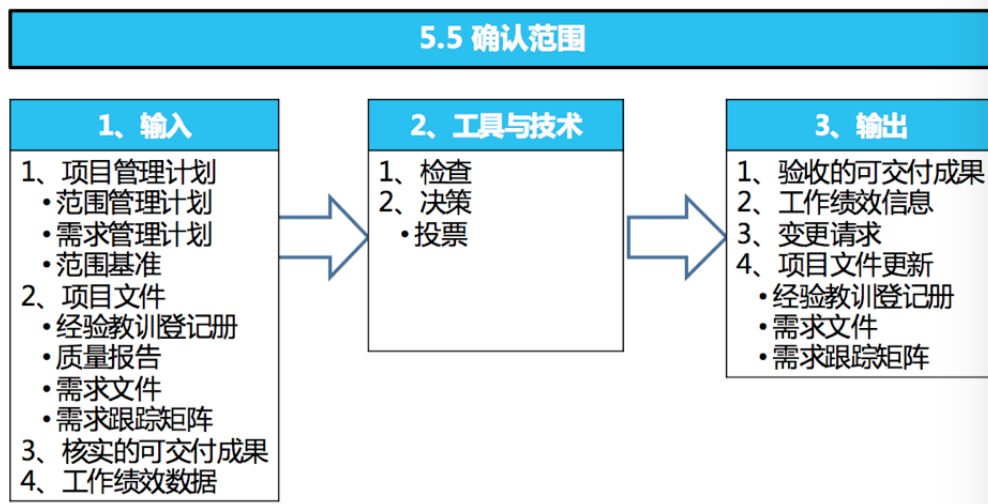
1) 镀金：是项目人员为了“讨好”客户而“画蛇添足”做的项目活动。PMI 觉得镀金的项目是失败的，反对镀金。

2) 范围蔓延/范围潜变：没有得到控制的范围扩大、没有得到控制的变更，没有走变更管理流程。比如：客户和某个团队成员关系很好，他提出要加一个功能，这个成员直接就帮他加了。客户没正式提出变更请求，没走流程。团队成员私自帮他加了内容，这是范围蔓延。属于镀金的一种形式。

3) 渐进明细是正常的，因为项目范围不可能在开始的时候就非常清晰，需要不断地细化、完善。比如计划买双鞋，没有确定颜色、款式、价位，到商场后看到了好多双鞋，慢慢的对自己要买的鞋的颜色、款式、价位都有了明确的认识。这是渐进明细。渐进明细是正常的，逐步细化。而范围蔓延和镀金都是不正常的，PMI 主义反对镀金、反对范围蔓延。

**确认范围：**

1、过程定义：正式验收已完成的项目可交付成果。



2、确认范围的输入：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。

控制质量关注可交付成果的正确性以及是否满足质量要求，通常由项目团队参与；

确认范围关注可交付成果的验收，通常由客户或发起人参与。

一般来说，先做控制质量、后做确认范围。因为先是内部检验、再有外部验收。

控制质量得到核实的可交付成果，作为确认范围的输入，经过确认范围的外部检查，得到了输出“验收的可交付成果”。验收的可交付成果又作为结束项目或阶段的输入，这是项目收尾的必要条件。

3、确认范围的输出：验收的可交付成果

符合验收标准的可交付成果应该由客户或者发起人正式签字批准

4、确认范围的输出：变更请求

未通过验收的可交付成果需要提出变更，开展缺陷补救。

## ✧ 练习题

1、项目经理确定，由于范围蔓延，设计工作落后于进度并超出预算。这属于下列哪一项导致的结果？

- A. 过分浮动
- B. 不确定的管理计划
- C. 未执行变更控制过程
- D. 资金限制

答案：C。范围蔓延是未经控制的产品或项目范围的扩大。

2、获得干系人的信息之后，项目团队确定了项目范围。若要继续项目，项目经理下一步应该做什么？

- A. 将任务分解成可管理和可衡量的部分
- B. 制定项目进度表
- C. 估算活动工期和资源需求
- D. 估算项目成本

答案：A。定义范围的下一步是创建 WBS。

3、在项目正式结束时，项目团队与指定利害关系者会谈，对移交计划进行审查。利害关系者称，应额外设置一个阶段，在接收产品前为他们提供更多的时间和知识。若项目设置该阶段，则项目团队应审查哪一个文件？

- A. 项目范围说明书
- B. 项目人员配备计划
- C. 风险登记簿
- D. 进度基线

答案：A。审查范围说明书看这个额外阶段的工作是否包含在内。范围说明书包括了范围的边界。

4、项目经理要求团队成员使用这四种主要类别：计划、分析、设计和测试，来创建工作分解结构。这些类别应如何嵌入工作分解结构中？

- A. 活动层次
- B. 工作包层次
- C. 第二个分解层次
- D. 第一个分解层次

答案：C。按生命周期来分解 WBS。

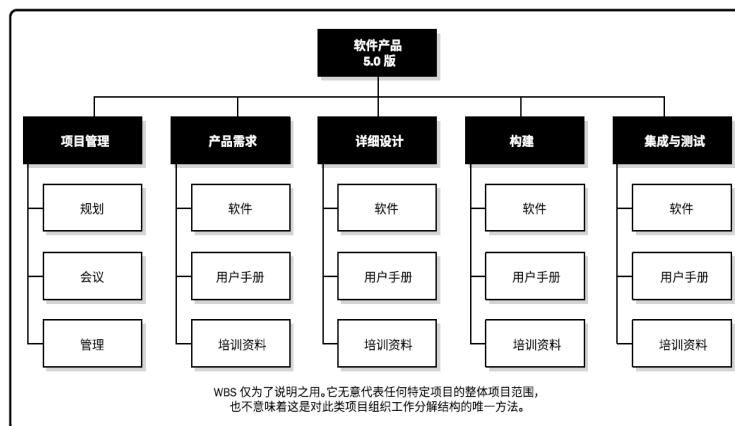


图 5-13 WBS 示例：以阶段作为第二层

5、项目经理必须收集信息，让国际专家对由工程经理识别的问题的解决方案达成一致意见。

下列哪一项能防止任何人对结果产生不适当的影响？

- A. 德尔菲技术
- B. 名义小组技术
- C. 价值工程
- D. 虚拟团队

答案：A。匿名形式回答问卷，防止个人对结果产生不恰当的影响。

6、项目经理创建了工作分解结构（WBS）和 WBS 词典。应该使用下列哪一个因素来确定工作包详情和层次？

- A. 自上而下法
- B. 项目的复杂性
- C. WBS 结构的格式
- D. 单个的工作组成部分

答案：B。PMBOK 原话：工作包的详细程度因项目规模和复杂度而异。

7、高级管理层让项目经理针对必须优先推进的新项目实施快速评估。项目经理未完全掌握提供粗略评估所需的全部要素。项目经理首先应该怎么做？

- A. 建立 WBS
- B. 确定活动
- C. 收集需求
- D. 估算成本

答案：C。先做 C 收集需求、其次 A 建立 WBS、再 B 确定活动、最后 D 估算成本。

8、在用户对项目可交付成果开展验收测试时，客户发现其中一个关键功能未被识别。

项目经理下一步应该与客户审查哪一项？

- A. 职责分配矩阵（Responsibility Assignment Matrix）
- B. 项目范围说明书（Project Scope Statement）
- C. 质量管理计划
- D. 需求追溯矩阵（Requirements Traceability Matrix）

答案：D。看英文 Requirements Traceability Matrix 就是需求跟踪矩阵，和客户一起去看这个需求客户到底他提了没提。需求跟踪矩阵，客户看了才有意义。

客户看范围说明书没用意义，这个是团队内部自己使用的。排除 b

9、若要管理项目的范围蔓延，项目经理应该：

- A. 与项目发起人一起审查变更请求
- B. 设立变更控制委员会
- C. 实施风险管理计划
- D. 执行项目绩效审查

答案：B。范围蔓延是指没有得到控制的变更，要遵循变更管理流程。

10、项目团队正在识别项目和产品方案。项目经理让专家组填写问卷并仅向协调员作出直接反馈。项目经理采用了哪种方法？

- A. 头脑风暴法
- B. 名义小组技术法
- C. 德尔菲法
- D. 概念/思维导图法

答案：C。专家填写问卷仅交给协调员。

11、项目经理有两天时间用于收集项目需求。项目经理应如何向所有利害关系者收集需求？

- A. 安排研讨会
- B. 协商
- C. 滚动式规划
- D. 识别利害关系方

答案：A。如何收集需求，考的收集需求的工具：引导式研讨会。