

◇ 练习题

1、下列哪一种情况会妨碍项目收尾？

- A、运营支持不完备
- B、项目管理办公室未批准沟通计划
- C、项目已被取消
- D、客户不批准所有约定的可交付成果

答案：D。项目收尾需要移交最终产品，可交付成果没有被客户验收会妨碍产品做移交。

2、从前一个项目中学到的经验教训对当前的项目范围说明书会产生什么影响？

- A. 由于工作分解结构是完整的，经验教训对范围说明书不会产生影响
- B. 如果不忽视经验教训，范围说明书的制定会更快
- C. 在当前的范围说明书中，将不大可能会重复过去的错误或疏忽失误
- D. 经验教训不会受到经验教训知识库的影响，因为所有项目都是独特的

答案：C。经验教训可以避免以后犯同样的错误。

3、项目发起人对项目范围、质量、时间、成本最大的影响力在：

- A、开发阶段
- B、执行阶段
- C、概念阶段
- D、结束阶段

答案：C。概念阶段，也就是启动项目阶段。PMBOK 有句话：在整个启动过程中，发起人始终领导着项目，直到项目正式批准。

4、项目经理正在负责一个十分复杂的大型项目，与项目团队成员讨论后决定分阶段予以实施，并定下了第一个阶段为设计阶段。请问在设计阶段中应进行哪些项目管理过程组？

- A、启动和规划过程组
- B、规划和执行过程组
- C、启动、规划、执行、监控、收尾过程组
- D、启动、执行、收尾过程组

答案：C。每个阶段都是一个子项目，都应该进行五大过程组。

5、在收尾阶段，项目发起人认为项目没有达到原始预期。项目经理应使用什么文件来验证项目的最终可交付成果？

- A. 状态更新
- B. 风险登记册
- C. 干系人登记册
- D. 项目章程

答案：D。项目章程中包含可测量的项目目标和相关的成功标准。

6、一个复杂项目将在六个不同城市的 15 个商店中部署。项目发起人希望项目立即开始。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 确定客户期望，并排列顺序
- B. 确定团队运作原则
- C. 访问所有城市，识别初步项目风险
- D. 选择核心项目团队成员

答案：A。确定客户的期望，收集高层次需求，明确项目目标。

7、项目经理处于一个长期项目的中间，这里研发团队发现了一个重大失误。这个失误可以通过对项目范围执行较大的变更来解决，但该变更可能同时影响到时间和预算计划。项目经理首先应该做什么？

- A. 分析变更请求，并将其提交给变更控制委员会
- B. 实施变更请求，并在之后通知干系人
- C. 实施变更请求，并在之后提交给变更控制委员会
- D. 分析变更请求，并将其提交给指导委员会

答案：A。直接实施变更是不对的，排除B和C。

CCB是变更控制委员，不是指导委员会。

8、客户提前终止了项目，下列哪种说法是正确的？

- A、你必须停止所有的工作并解散团队
- B、你必须与项目团队一起记录经验教训
- C、你必须让项目团队继续在项目中工作，以便让管理层有足够的时间与客户洽谈
- D、你必须更新项目管理计划以及反映这种变更

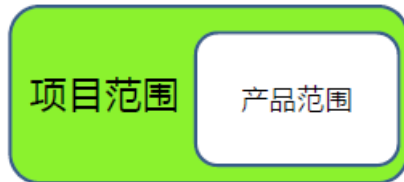
答案：B。终止了项目，需要收尾，AB都是收尾要做的，先做B、再做A。

■ 第5章 项目范围管理

范围管理目的：做且只做所需的全部工作，以成功完成项目。

管理项目范围主要在于定义和控制哪些工作包括在项目内，哪些不应包括在项目内。

- ✓ 产品范围——某项产品、服务或成果所具有的特性和功能
 - ✓ 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，需要根据上下文来理解。



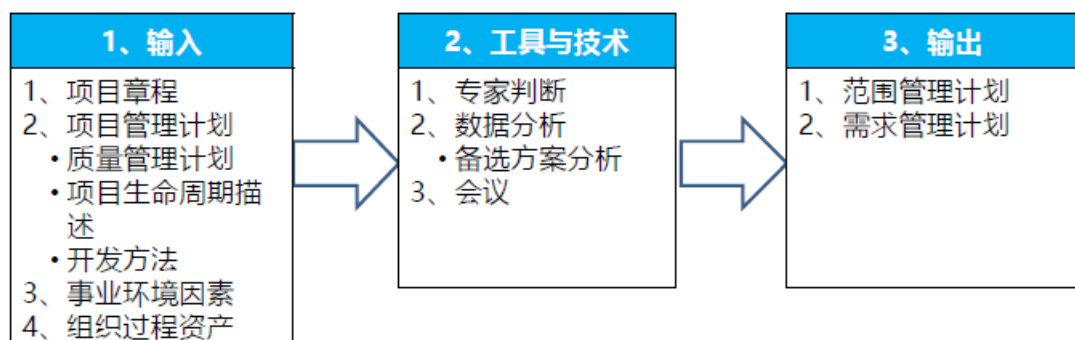
本章节包含了6个过程：

- 1、规划范围管理：制定项目范围管理计划
- 2、收集需求：收集、记录干系人需求，收集干系人想要什么？
- 3、定义范围：项目团队需要做什么来满足干系人的需求？
- 4、创建工作分解结构（创建WBS）：把可交付成果和项目工作分解成较小的、更易于管理的组成部分。
- 5、控制范围：监督项目和产品的范围状态，管理范围基准的变更，确保范围不要有偏差。
- 6、确认范围：正式验收项目已完成的可交付成果。

规划范围管理

- 1、过程定义：创建范围管理计划，书面描述将如何定义、确认和控制项目范围的过程。在整个项目中对如何管理范围提供指南和方向。

5.1 规划范围管理



- 2、规划范围管理的输出：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。也就是指导如何制定项目范围说明书、如何创建WBS、如何验收可交付成果、如何处理对范围说明书的变更等等。

3、规划范围管理的输出：需求管理计划

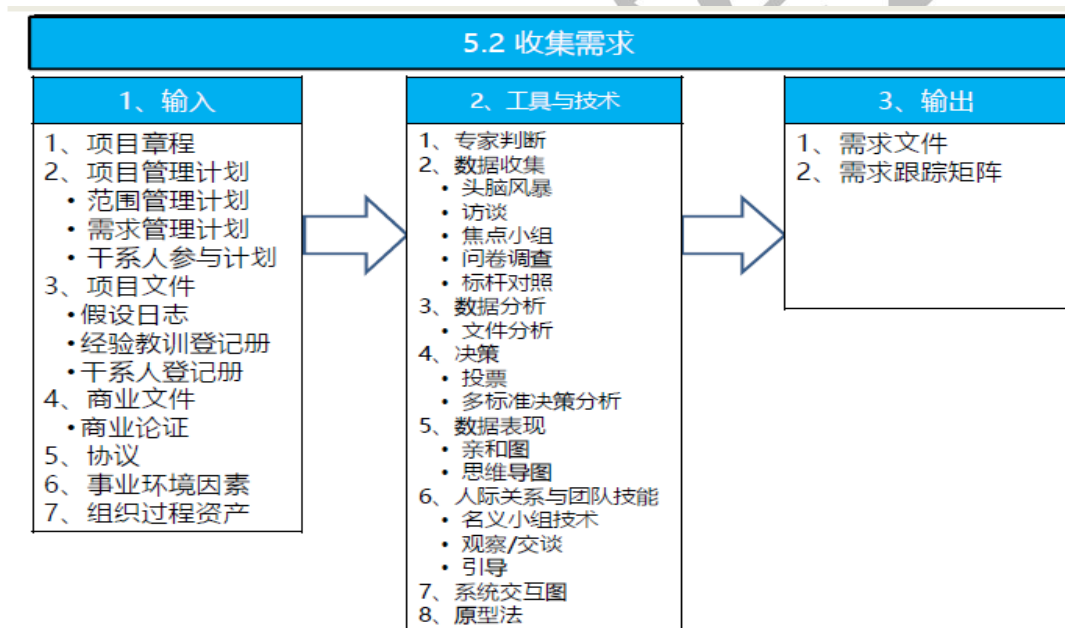
描述将如何分析、记录和管理项目和产品需求。阶段与阶段间的关系对如何管理需求有很大影响。项目经理为项目选择最有效的阶段间关系，并将它记录在需求管理计划中。

收集需求

需求，是干系人想要什么？

1、过程定义：为实现项目目标而确定、记录并管理干系人的需要和需求的过程。收集需求，为定义和管理项目范围奠定基础。

收集需求，是收集“人”的需求，因此与人有关系，输入参考干系人参与计划、干系人登记册。



2、收集需求的工具：数据收集（问卷调查、标杆对照）

1) 问卷调查：适用于干系人特别多，想要快速完成调查、受访者地理位置分散。

例：清晖PDU社区服务需求调查问卷
1、您是否需要长期维持PMP的身份： <input type="checkbox"/> 需要 <input type="checkbox"/> 不需要，原因：_____
2、您是否需要加入清晖PDU社区，以帮助您累积PDU并完成3年后的续证 <input type="checkbox"/> 需要 <input type="checkbox"/> 不需要
3、您是否对以下清晖PDU社区服务内容感兴趣？（可多选）
<input type="checkbox"/> 清晖社区志愿者
<input type="checkbox"/> 读书、运动、休闲俱乐部
<input type="checkbox"/> 清晖PMO俱乐部
<input type="checkbox"/> 清晖Toastmasters演讲俱乐部
<input type="checkbox"/> 清晖讲师训练营
<input type="checkbox"/> 项目管理人才猎头服务
<input type="checkbox"/> 项目经理进阶培训课程
<input type="checkbox"/> 其他，比如：_____

2) 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。标杆对象来自组织内部或外部项目。

3、收集需求的工具：决策（投票、多标准决策分析）

1) 投票

- a) 大多数原则：少数服从多数，40%的要服从 60%的
- b) 相对多数原则：适合候选超过 2 个的时候，每一个都没超过 50%。比如第一个 35%，第二个 20%，第三个 45%。这时服从相对多数的 45%
- c) 一致同意：德尔菲技术。一群专家主观预测，背靠背不见面以匿名形式回答问卷，然后交给主持人，最后取得相对一致意见。
- d) 独裁：一个人说了算

2) 多标准决策分析：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，从而对众多方案进行评估和排序的一种技术。

市场前景与项目选择			
市场前景	项目A	项目B	项目C
景气	50	85	35
一般	25	40	30
疲软	-10	-40	-4

4、收集需求的工具：数据表现（亲和图、思维导图）

1) 思维导图：把头脑风暴中获得的创意，用一张简单的图联系起来，目的在于激发思维、激发引导新的创意。（演绎、扩散）

2) 亲和图：将大量创意按照亲和性直观地进行逻辑分类。（归纳）

5、收集需求的工具：人际关系与团队技能（名义小组技术、观察/交谈、引导）

1) 名义小组技术：头脑风暴产生的创意散乱无规律，通过投票排列头脑风暴中最有用的创意、排列优先顺序，小组成员各自先不通气（只是名义上的）。

2) 观察/交谈：干系人难以或不愿意说明他们的需求时使用。

3) 引导式研讨会：跨职能、跨部门召集主要干系人开会，定义产品需求。是快速定义跨职能需求和协调干系人差异的重要技术。实际应用的实例，像联合应用开发 JAD、质量功能展开 QFD、用户故事等等。

用户故事，在敏捷方法中用的较多，用户诉说一个小故事的形式表达自己的需求，PM 和团队听故事来获取需求。

6、收集需求的工具：原型法

制造预期产品之前先造出这个产品的一个模型，然后来收集反馈意见。

7、收集需求的输出：需求文件、需求跟踪矩阵

1) 需求文件：收集的需求都被记录在需求文件当中。包括了业务需求、干系人需求、项目需求等。

2) 需求跟踪矩阵 (RTM)：把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。RTM 提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法。

需求跟踪矩阵								
项目名称								
成本中心								
项目描述								
编号	关联编号	需求描述	业务需要、机会、目的和目标	项目目标	WBS可交付成果	产品设计	产品开发	测试用例
001	1.0							
	1.1							
	1.2							

记录每一个需求产生的原因、需求存在的价值、目标是什么、产生哪个成果、怎么设计、怎么开发、怎么做测试？确保每个需求都能有商业价值。

◇ 练习题

1、根据干系人登记册和项目章程，项目的业务需求必须从组织的各职能组获得。为了最终确定业务需求，要求这些职能组的意见需取得一致。应该使用哪一种工具和技术来收集需求？

- A、焦点小组法
- B、问卷与调查
- C、引导式研讨会
- D、德尔菲法

答案：C。项目的业务需求必须从组织的“各职能”组获得，表示跨部门、跨职能的收集需求。