

◇ 练习题

1、为了在需求收集过程中产生创新想法，项目经理通过一系列问卷调查来征求专家的意见，问卷调查是匿名形式的，答案将会直接返回给项目经理。

这种技术被称作下列哪一项？

- A. 名义小组技术
- B. 德尔菲技术
- C. 头脑风暴法
- D. 思维导图

答案：B。匿名形式回答问卷，结果返回 PM，这是德尔菲。

匿名的，肯定就不是头脑风暴了

2、确定需求应从分析下列哪一项的信息开始？

- A. 项目章程和利害关系者登记簿
- B. 利害关系者登记簿和项目范围说明书
- C. 组织过程资产和项目范围说明书
- D. 项目章程及问卷或调查

答案：A。考收集需求的输入，参考项目章程和干系人登记册。

3、制造预期产品原型供利害关系者进行试验和提供反馈后，项目经理可完成制定下列哪一项？

- A. 项目章程
- B. 需求文件
- C. 项目管理计划
- D. 项目文件

答案：B。“制造预期产品原型供干系人试验、反馈”这是在收集需求，题目是在问收集需求之后可以完成制定什么？考的是收集需求的输出。

4、下列哪一份文件能跟踪整个项目生命周期的需求？

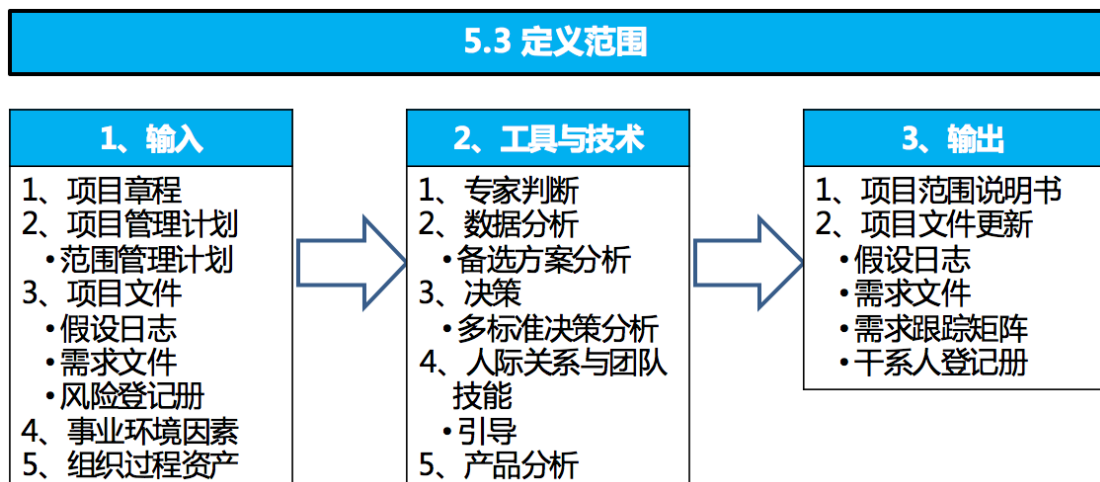
- A. 项目章程
- B. 需求文件
- C. 需求跟踪矩阵

D. 项目可交付成果

答案：C。需求跟踪矩阵把产品需求从其来源连接到满足需求的可交付成果的一种表格。在整个项目生命周期中跟踪需求。

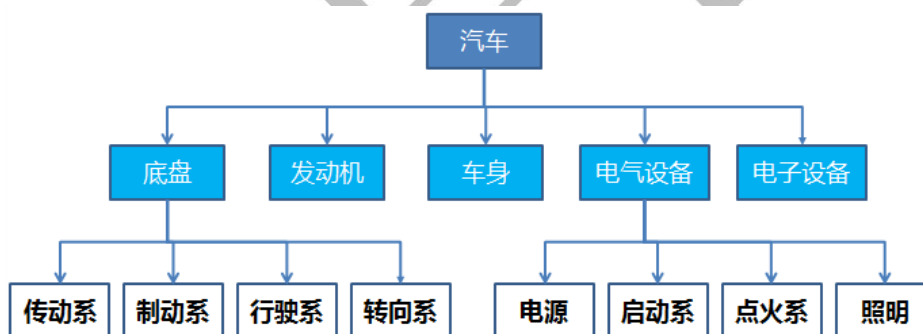
定义范围

根据所收集的需求，确定项目团队应该做什么，明确范围边界。明确了范围边界之后，从而明确项目、成果的边界。



1、定义范围的工具：产品分析

用于把高层级的产品描述转变为有形的可交付成果。比如产品分解：



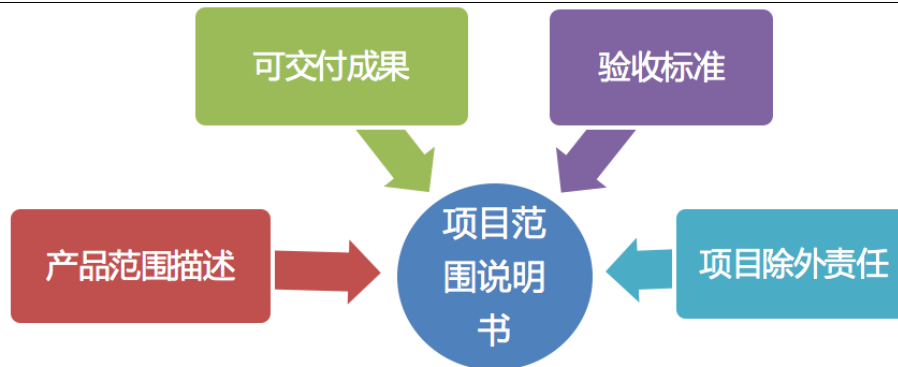
2、产品设计之 KISS 原则

Keep It Simple and Stupid KISS 是指在产品的设计当中应当注重简约的原则。简约并不简单比如：IPAD、微信

3、定义范围的输出：项目范围说明书

记录了整个范围，包括项目和产品范围；详细描述了项目的可交付成果。

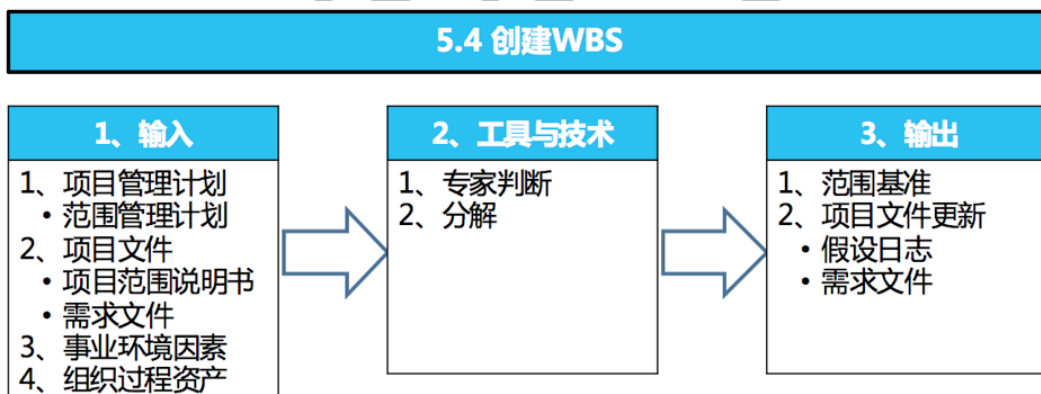
项目范围说明书包括了：产品范围描述、验收标准、项目可交付成果、项目的除外责任（哪些工作该做、哪些不该做）。



- 1) 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、服务或成果的特征。
- 2) 验收标准：可交付成果通过验收前必须满足的一系列条件。
- 3) 可交付成果：在某一过程、阶段或项目完成时，必须产出的任何独特并可核实的产品、成果或服务能力。
- 4) 除外责任：哪些工作不该做。

创建 WBS：

- 1、定义：把项目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。

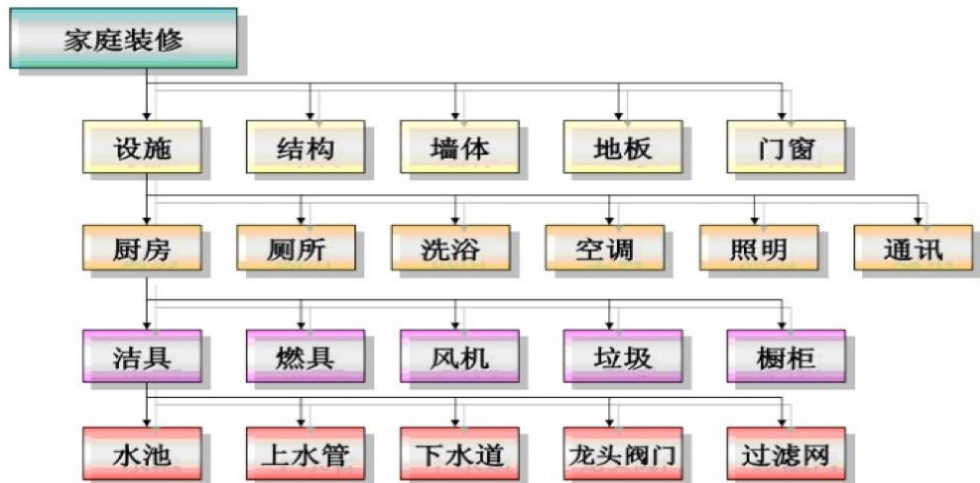


2、创建 wbs 的工具：分解

分解是把项目范围和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。

分解的程度取决于所需的控制程度，以实现对项目的高效管理。

WBS 是项目范围的最准确定义，WBS 组织并定义了项目的总范围。项目范围说明书是文字层的大框架定义，WBS 是结构化的视图。



比方说这是个家庭装修项目的 wbs。创建 WBS 是以可交付成果为对象，自上而下进行分解，越往下越详细。

不同的可交付成果可以分解到不同的层次。比如说厨房、洁具，他们是不同的可交付成果，分解的层次也不一样。

工作包是 WBS 最底层的工作，可对其进行成本和持续时间估算、管理。水池、上水管、下水管道、龙头阀门、过滤网，就是最底层的工作包，能够可靠的计算它们的时间和成本。

项目管理、外包都要包含进 WBS 中。项目管理产生的可交付成果要包含进 wbs 当中。并且有些可交付成果没办法自行开发，需要找供应商外包，这些外包的也必须包含进来，而不能剔除。

WBS 中的两个层级可交付成果：控制账户、规划包。

控制账户：是范围、时间、成本的综合管控点。每一个控制账户都可以包括一个或者多个工作包，但是每一个工作包只能属于一个控制账户。控制账户可以包括一个或者多个规划包。

规划包：层级在控制账户之下，工作内容已知，但详细的进度活动未知。规划包是指模糊的，不具体的，需要渐进明细。

比如说把厨房当作一个控制账户，pm 就针对某个时间点监控他的进度和成本、范围的完成情况；可能“过滤网”是规划包，大概的工作内容知道，具体做到了哪一步不知道

如果一旦采用规划包，就需要使用滚动式规划。

滚动式规划：其实滚动式规划也是创建 WBS 的工具，只是 PMBOK 没有明确列出。它是一种渐进明细的方法，近期的要完成的可交付成果规划的详细一些，而远期的可交付成果规划的粗略一些。

100%原则：通过把 WBS 底层的所有工作逐层向上汇总，确保既没有遗漏的工作，也没有多余的工作。是 WBS 的核心特点。

比如：水池+上水管+下水道+龙头阀门+过滤网=洁具

3、创建 WBS 的输出：范围基准。

范围基准包含了：项目范围说明书、WBS、WBS 词典。



范围基准是经过批准的范围说明书、WBS 和相应的 WBS 词典，只有通过正式的变更控制程序才能进行变更，它被用作绩效比较的基础。

WBS 词典：是针对每个 WBS 组件，详细描述可交付成果、活动和进度信息的文件。它对 WBS 提供支持。

- 账户编码标识
- 工作描述
- 假设条件和制约因素
- 负责的组织
- 进度里程碑
- 相关的进度活动
- 所需资源
- 成本估算
- 质量要求
- 验收标准
- 技术参考文献
- 协议信息

它和 WBS 配套使用的，对 wbs 图进行补充，文字的描写，显示了 WBS 中每个工作包的详细信息。相当于是个名词解释的文档。

那么通俗来讲，WBS 词典是干什么的呢？

WBS 是个视图，光看图万一没看懂怎么办？出来了一个词典，对图来进行补充和解释。

比如一个 WBS 组件“水池”要做到什么程度？做多宽？多长？用什么材料？这些在 WBS 词典里面进行了一个解释。

所以，范围基准里的范围说明书、WBS、WBS 词典，三者缺一不可。

◇ 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、若要确保新团队成员获得有关所有项目里程碑的知识，项目经理应向他们提供哪一份文件？

- A. 项目工作分解结构字典
- B. 项目章程
- C. 项目范围说明书
- D. 项目工作分解结构

答案：A。“确保获得有关所有项目里程碑的知识”，查看 WBS 词典，里面包含了详细里程碑清单。

B 章程中只有总体里程碑进度计划，排除 B。

C 范围说明书，包括产品范围描述、验收标准、项目可交付成果、项目制约因素、项目假设条件、项目的除外责任。没有里程碑知识，排除 C。

3、项目经理被任命管理一个为期多年的项目。在创建工作分解结构（WBS）过程中，项目团队无法分解将在项目后期发生的某些阶段。项目经理应该怎么办？

- A. 适当的时候，开展滚动式规划
- B. 回到需求收集阶段
- C. 为这些阶段预估 WBS 分解
- D. 减少项目范围

答案：A。近期规划的详细，远期规划的粗略。

4、当项目进入执行阶段时，项目经理了解到团队成员在没有变更范围的情况下，加班进行预期之外的工作。出现这种情况的最大可能原因是什么？

- A. 工作分解结构不充分
- B. 沟通管理计划不明确

C. 活动持续时间估算不准确

D. 资源计划差

答案：A。WBS分解的不充分，导致会有预期之外的工作。

B. 是信息没有传递到位，题干没有提及沟通。排除B

如果是C活动持续时间估算不准确，只会时间更长、需要加班，但不会产生预期之外的工作。

排除C

