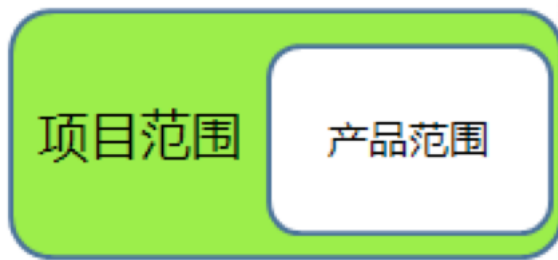


第5章 项目范围管理

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。

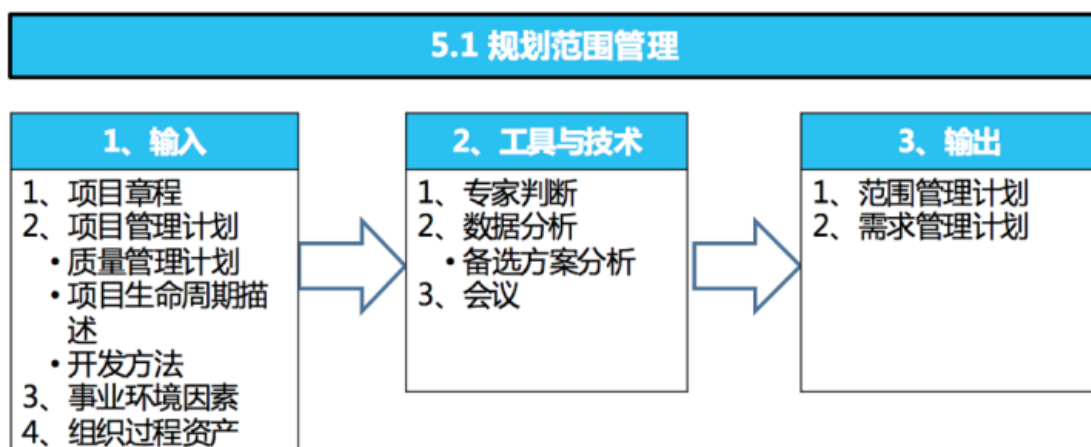


本章节包含了6个过程：

- 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。

5.1 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。



- 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。

✧ 练习题

1、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。

2、项目管理办公室为客户完成了一个为期一年的资产管理项目。客户要求延长项目以含概其最近收购的资产。

项目经理接下来应该怎么办？

- A. 将变更单提交给变更控制委员会批准
- B. 拒绝接受变更单，并完成原始的工作范围
- C. 审查并分析客户的变更请求
- D. 发送一份回馈建议供客户考虑

答案：C。客户要求延长项目，是提出了变更，审查分析变更的合理性和必要性。

3、项目经理发现一名技术主管批准了比预算更为昂贵的解决方案，技术主管坚称这对满足项目可交付成果十分必要。若要避免将来出现这种问题，项目经理应该怎么做？

- A. 创建沟通计划
- B. 将这个事件列为一个风险
- C. 控制项目计划
- D. 创建变更管理计划

答案 D，技术主管批准了昂贵的新方案，要避免将来出现这种问题，应该创建变更管理计划遵循变更管理流程。

4、由于业务需求发生变更，项目计划获得批准后二周，在设计中增加了新的功能。一名干系人让项目经理在原始设计上实施新功能。

项目经理首先应该怎么做？



- A. 变更项目范围
- B. 修订项目章程，包含新的业务需求
- C. 提交变更请求，并获得变更控制委员会的批准
- D. 更新时间计划包含这些更新

答案：C。

- A 变更项目范围。不能擅自变更项目范围，一定要先提出变更请求。排除 A
- B 修订项目章程，包含新的业务需求。不需要修订章程，项目是渐进明细的一定会有变更，排除 B
- D 更新时间计划包含这些更新。遵循变更管理流程，首先是要提交变更请求、获得批准后才能更新。

5、项目执行期间，客户希望对项目范围进行变更。
项目经理应该怎么办？

- A. 提出变更请求
- B. 通知客户在项目进展过程中不可能变更
- C. 重写项目计划添加新的需求并实施
- D. 让高级管理层参与，计划新的预算和资源

答案：A。

- B 通知客户在项目进展过程中不可能变更。直接拒绝太不积极了，排除 B
- C 重写项目计划添加新的需求并实施。就算要重写计划也应该先提出变更请求，排除 C
- D 让高级管理层参与，计划新的预算和资源。这点小事还用不着去麻烦高级管理层。排除 D

6、在执行一个实施法规变更的项目时，根据专业技术专家的建议，项目经理发现新流程不符合法规指导方针。一个项目变更要求额外的资源，否则项目会受到负面的影响。
项目经理首先应该怎么做？

- A. 更新项目质量管理计划
- B. 评估变更，并提交更新的资源计划以供批准
- C. 修改沟通管理计划
- D. 进行成本效益分析

答案：B。遵循变更管理流程，评估变更带来的影响

7、项目经理在收到口头变更请求后应该怎么做？

- A. 拒绝以避免对范围、进度和预算造成影响
- B. 记录以及批准或拒绝
- C. 拒绝，因为没有采用书面形式
- D. 加入变更日志并供项目下一阶段使用

答案：B。接到口头提出的变更请求，一定要用书面的形式记录下来。

8、一个最近实施项目的客户要求项目经理调查导致业务中断和损失的实施后问题。项目经理向客户解释该请求必须转给运营团队，因为项目已正式验收。客户不同意并投诉这种情况。



为结束讨论，项目经理应进行下列哪一项？

- A. 要求项目团队评估根本原因，纠正问题并记录经验教训。
- B. 审查收尾文件，将其提交给客户，并让运营代表加入继续问题解决过程。
- C. 将客户的投诉上报给项目发起人，分配资源解决该问题。
- D. 审查风险管理计划，确定是否提前识别和规划该问题。

答案 B。项目既然验收，后续就与 PM 无关，应该交由新团队也就是运营团队负责解决

9、项目经理开始项目的收尾工作。项目经理应该采用下列哪种工具和技术？

- A、专家判断
- B、组织过程资产
- C、核实范围
- D、可交付成果

答案：A。直接考的收尾过程的工具

10、已经批准的项目章程能为项目经理提供从事下列哪一项的职权？

- A、与客户就项目范围进行谈判
- B、定义项目的商业论证
- C、将资源应用到项目活动中
- D、与子供应商签署合同

答案：C。制定项目章程是授权项目经理在项目活动中使用组织资源

11、某项目在完工前一个月终止。项目经理调查了提前终止的原因。

项目目前处于下列哪个阶段？

- A. 启动
- B. 监控
- C. 计划
- D. 收尾

答案：D。如果项目在完工前就提前终止，结束项目或阶段过程还需要制定程序，来调查和记录提前终止的原因。

12、项目经理正在收尾一个两年期的项目。

项目经理应在什么时候执行行政收尾？

- A. 执行变更控制前
- B. 经验教训总结过程之后
- C. 项目或阶段完成时
- D. 结束采购过程之后

答案：C。

选项 D，是采购收尾、合同收尾。



13、由于对于项目可交付成果有太多互相矛盾的讨论，一个实施新系统的项目在发布时发生问题。项目经理离开公司，一名新项目经理被分配到该项目中。新项目经理首先应该采取的行动是什么？

- A. 完成项目管理计划，并与相关干系人沟通
- B. 上报项目发起人，并寻求支持，来处理正在进行的讨论
- C. 正式确定项目章程，并要求获得项目发起人和关键干系人的批准
- D. 制作工作分解结构，并与所有相关干系人沟通

答案：C。换了新的 PM，要重新确定章程，要把 PM 的名字改成自己的，新的 PM 才被正式授权。

14、项目章程和团队任务分派已经完成，计划在下周召开项目启动大会。项目启动大会的目标是什么？

- A. 审查风险登记册，讨论风险管理计划，并确保所有风险均已记录
- B. 与所有干系人一起审查项目计划，并收集他们对于项目范围和进度的反馈
- C. 与所有干系人一起审查项目的目的和目标，并获得他们的支持
- D. 审查最终项目管理计划，并确定是否所有模板都已创建

答案：C。项目启动大会，是务虚的会议，不会探讨具体事情。

15、项目发起人要求项目经理停止项目，因为分配的预算已经花完。项目经理接下来应该怎么办？

- A、 与客户谈判完成剩余任务
- B、 准备最终报告，记录项目问题和可交付成果
- C、 更新项目章程，并反映最终日期
- D、 准备变更请求，更新项目范围

答案：B。发起人要求 PM 停止项目，这是发起人做的决策，那么 pm 应该遵循管理层的决策准备项

16、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。

17、项目经理正在准备项目收尾文件。这些文件应包括下列哪些内容？

- A. 预算和财务信息、客户验收管理计划以及项目收尾批准
- B. 未决风险、关闭项目的原因以及质量保证审计
- C. 关闭项目的原因以及完工和未完工可交付成果的移交程序
- D. 可交付成果、预算和财务信息以紧急变更请求



答案：C。如果项目在完工前提前终止，则需要在正式的收尾文件中说明项目终止的原因，并规定正式程序，把该项目的已完成和未完成的可交付成果移交他人。

18、开展实施后项目审查的目标是什么？

- A. 分析项目是否达到其目标
- B. 发出变更请求
- C. 审查项目风险
- D. 进行团队成员的绩效评估

答案：A。项目审查的目标就是分析项目是否达到原计划既定的目标，也就是在做监控。

19、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。

20、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。