

第5章 项目范围管理

1. 工作分解结构的基础是()。
A. 产品需求 B. 项目需求 C. 干系人的全部需要和期望 D. 产品需求和项目需求
2. 项目范围说明书中通常包括以下哪些内容?()
A. 产品范围、项目可交付成果、项目进度里程碑、项目除外责任
B. 产品范围、产品验收标准、项目可交付成果、项目组织结构图、项目除外责任
C. 产品范围、产品验收标准、项目可交付成果、项目除外责任、项目制约因素
D. 产品范围、产品验收标准、项目可交付成果、项目假设条件、项目审批要求
3. 确认范围的主要内容是什么?()
A. 确保项目可交付成果按时完成
B. 通过确保客户对可交付成果的接受, 保证项目不偏离轨道
C. 确保可交付成果符合技术规范
D. 给人们提供一个发表不同意见的机会
4. 以下哪个是收集需求的输入?()
A. 项目工作说明书 B. 项目章程 C. 干系人管理策略 D. 采购工作说明书
5. 以下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. 产品范围的变化必然引起项目范围的变化
D. 产品范围服务于项目范围
6. 控制账户是工作分解结构某个层次上的要素, 以便()。
A. 指定工作的责任人或小组 B. 进行挣值管理 C. 与工作包一一对应 D. 汇总项目的成本数据
7. 以下哪个过程是在整个项目期间定期开展的?()
A. 收集需求 B. 创建工作分解结构 C. 确认范围 D. 控制范围
8. 用来衡量产品范围完成情况的文件是()。
A. 项目管理计划 B. 项目范围说明书 C. 项目工作分解结构 D. 产品需求文件
9. 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. 流程图 D. 亲和图
10. 下列四个选项中, 不属于投票技术的例子是()。
A. 一致同意 B. 大多数同意 C. 相对多数同意 D. 独裁
11. 范围蔓延是指()。
A. 项目范围的合理延伸 B. 产品范围的合理延伸
C. 经过批准的项目范围或产品范围变更 D. 未得到控制的项目范围或产品范围变更
12. 项目范围变更()。
A. 也叫做范围潜变 B. 有时是不可避免的 C. 会影响进度、成本等, 必须被拒绝 D. 应该由项目发起人来审批
13. 定义范围过程旨在()。
A. 制订范围管理计划 B. 制定项目范围说明书 C. 制定项目工作说明书 D. 制定工作分解结构

14. 确认范围过程与实施质量控制过程的关系是()。
- A. 经质量检查合格的可交付成果才能进行范围确认
 - B. 经范围确认符合要求的可交付成果才能进行质量检查
 - C. 应根据具体需要, 先做质量检查或先做范围确认
 - D. 质量检查和范围确认通常可以同时进行
15. 应该在什么过程确认范围, 以保证在可交付成果完成时及时进行验收?()
- A. 项目执行 B. 项目监控 C. 项目收尾 D. 项目变更
16. 系统工程、价值工程、价值分析和系统分析经常用于()。
- A. 备选方案识别 B. 可交付成果识别 C. 项目制约因素分析 D. 产品分析
17. 确认范围过程旨在()。
- A. 审核项目范围基准的正确性 B. 审核工作分解结构和工作分解结构词典的正确性
 - C. 审核项目范围说明书的正确性 D. 验收已经完成的可交付成果
18. 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. 技术绩效测量结果 D. 绩效报告
19. 在整个项目生命周期中, 用于监督、核实和控制项目范围的文件不包括()。
- A. 项目工作说明书 B. 项目范围说明书 C. 工作分解结构 D. 工作分解结构词典
20. 在项目的环境中, “范围”可以指()。
- A. 产品范围和工作范围 B. 产品范围和项目范围 C. 项目范围和管理范围 D. 项目范围和需求范围
21. 以下各项都是收集需求过程的输出, 除了()。
- A. 需求管理计划 B. 项目需求分类 C. 需求文件 D. 需求跟踪矩阵
22. 工作分解结构的第一层通常可以是()。
- A. 项目阶段 B. 高层次的可交付成果 C. 准备外包出去的子项目 D. 以上都是
23. 下列哪一项最恰当地描述了项目范围说明书?()
- A. 项目范围说明书是规划范围过程的输出 B. 项目范围说明书识别项目的目标和可交付成果
 - C. 项目范围说明书一经制定, 就不允许更改 D. 每个项目只能有一份项目范围说明书
24. 项目范围管理旨在确保()。
- A. 做尽可能多的工作, 使项目尽可能完美 B. 做而且只做为成功完成项目所需要的工作
 - C. 为客户提供额外的产品功能 D. 确定不包括在项目范围内的工作
25. 以下哪个不是创建工作分解结构过程的输出?()
- A. 项目范围说明书 B. 工作分解结构 C. 工作分解结构词典 D. 范围基准
26. 你正在管理一个新产品研发项目, 要研制出一种永不卡住的拉练。“永不卡住”是属于()。
- A. 项目需求 B. 商业需求 C. 交付需求 D. 产品需求
27. 项目范围说明书()。
- A. 用来记录项目的主要可交付成果及所需开展的项目工作
 - B. 有助于创建 WBS
 - C. 用来明确怎样对已完可交付成果进行正式核实与接受
 - D. 用来指导对项目范围变更请求的审批
28. 收集需求的工具与技术, 通常采取“一对一”的形式的是()。

- A. 访谈 B. 问卷调查 C. 德尔菲技术 D. 引导式研讨会
29. 以下哪个文件会明确说明那些被排除在项目之外的内容?()
- A. 工作分解结构 B. 项目范围说明书 C. 项目范围管理计划 D. 工作分解结构词典
30. 工作分解结构底层的要素是()。
- A. 控制账户 B. 规划包 C. 规划要素 D. 工作包
31. 在以下哪种情况下, 应该采用观察的方法来收集项目干系人的需求?()
- A. 干系人的数量很少时 B. 需要用渐进明细的理念来开发需求时
- C. 干系人不愿或不能说明他们的需求时 D. 需要组建焦点小组时
32. 思维导图属于以下哪一项的工具?()。
- A. 数据收集 B. 数据分析 C. 数据表现 D. 人际关系与团队技能
33. 名义小组技术属于以下哪一项的工具?()。
- A. 数据收集 B. 数据分析 C. 数据表现 D. 人际关系与团队技能
34. 以下哪个是控制范围过程的输出?()
- A. 工作绩效信息 B. 工作绩效测量结果 C. 绩效报告 D. 质量控制测量结果
35. 关于 WBS 的说法, 哪项是正确的?()
- A. WBS 的第一层可以是可交付成果、项目阶段或子项目
- B. WBS 的第一层可以是可交付成果、项目部门或子项目
- C. WBS 的第一层可以是可交付成果、项目阶段或项目活动
- D. WBS 的第一层可以是项目部门、项目阶段或项目活动
36. 焦点小组属于以下哪一项的工具?()。
- A. 数据收集 B. 数据分析 C. 数据表现 D. 人际关系与团队技能
37. 收集需求过程是()。
- A. 定义并记录干系人的需求 B. 主要关注产品需求 C. 主要关注项目需求 D. 主要关注性能需求
38. 以下哪个最好地描述了工作分解结构(WBS)?()
- A. WBS 是对工作成果的层级分解 B. WBS 是对工作本身的层级分解
- C. WBS 是对项目产品的层级分解 D. WBS 是对项目活动的层级分解
39. 确认范围过程旨在()。
- A. 正式验收可交付成果 B. 审查项目范围文件的正确性
- C. 检查可交付成果的技术正确性 D. 发现项目范围偏差, 管理项目范围基准变更
40. 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

参考答案及解析

- 1 A. 不全面, 需求是工作分解结构的基础, 而需求包括产品需求和项目需求。
- B. 不全面, 需求是工作分解结构的基础, 而需求包括产品需求和项目需求。
- C. 不准确, 根据 PMBOK[®] 指南, 工作分解结构的基础是需求, 而需求是干系人的已量化且记录下来的需要与期望, 而不是全部的需要和期望。
- D. **正确答案**。需求是工作分解结构的基础, 包括产品需求与项目需求。
- 考点与答题技巧:** 需求与项目范围。
2. A. 除“项目进度里程碑”之外都是项目范围说明书的内容。进度里程碑是项目章程的内容之一, 也是项目进度计划的内容之一。

B. “项目组织结构图”不是项目范围说明书的内容，而是人力资源计划的内容。

C. **正确答案。**符合PMBOK[®]指南对项目范围说明书的描述。

D. “项目的审批要求”是项目章程的内容之一。

考点与答题技巧：项目范围说明书的内容。在同一个选项的多个并列项中，只要能排除一个，就可以排除该选项。

3. A 这是项目时间管理的工作。

B. **正确答案。**确认范围过程旨在及时对已完的可交付成果进行验收，以便确保后续工作都是基于合格的前期成果的。即便在验收中发现问题，人们也有时间去解决问题。

C. 这是实施质量控制过程的目的之一。

D. 尽管验收过程中需要听取不同的意见，但这不能反映确认范围过程的本质。

考点与答题技巧：确认范围过程。

4. A. 项目工作说明书是制定项目章程的输入。

B. **正确答案。**项目管理人员根据项目章程和干系人登记册来收集需求，形成需求文件、需求管理计划和需求跟踪矩阵。

C. 干系人管理策略不是收集需求过程的输入，而是管理干系人期望过程的输入。

D. 采购工作说明书是规划采购过程的输出，并作为采购文件的组成部分用于实施采购过程。

考点与答题技巧：收集需求过程的输入。

5. A. **正确答案。**明确了产品范围后，就能确定为提交产品而必须要做的工作，以便确保提交符合要求的产品。

B. 不是必然会引起变化，例如，增加某项辅助性的项目工作，可能对产品的功能没有任何影响。

C. 不是必然会引起变化，尽管很可能引起变化。

D. 这个说法不符合逻辑。

考点与答题技巧：项目范围与产品范围。

6. A. 这不是设立控制账户的本质目的，虽然也应为控制账户指定责任人或小组。

B. **正确答案。**控制账户是项目经理对项目的管理控制点，以便针对控制账户进行挣值管理，计算相关的指标。

C. 不准确，控制账户可以是工作包，也可以是高于工作包的要素。

D. 不全面，汇总项目成本数据只是开展挣值管理所需的基础工作之一。

考点与答题技巧：控制账户。

7. **正确答案：C。**确认范围主要是验收工作，是定期开展的；控制范围是整个项目期间开展；收集需求和创建WBS都是仅开展一次或仅在项目的预定义点开展。

考点与答题技巧：项目范围管理的过程。

8. A. 项目管理计划是衡量项目范围完成情况的依据。

B. 项目范围说明书是项目范围基准的组成部分，用来衡量项目范围的完成情况。

C. 项目工作分解结构是项目范围基准的组成部分，用来衡量项目范围的完成情况。

D. **正确答案。**产品需求文件是衡量产品范围完成情况的依据。

考点与答题技巧：项目范围与产品范围。尽管项目管理计划和项目范围说明书中也有产品范围描述，但它们包括的内容太广。工作分解结构则只是描述项目范围。产品需求文件最有针对性。注意：如果题目的问题是很具体的，就必须选择最有针对性(最具体)的选项。

9. A. 控制图主要用于项目质量管理的各过程。

B. 鱼骨图主要用于实施质量控制和管理质量过程。

C. 流程图主要用于项目质量管理的各过程。

D. **正确答案。**亲和图是数据表现的一种工具。

考点与答题技巧：收集需求过程的工具。

10. **正确答案：D。**独裁型决策制定：采用这种方法，将由一个人负责为整个集体制定决策。不属于投票。

考点与答题技巧：工具-决策。

11. A. 范围蔓延是未经批准但事实上已发生的范围不合理延伸。

B. 同上。

C. 经过批准的范围变更是项目的合法变更，不是范围蔓延。

D. **正确答案。**符合PMBOK®指南中的范围蔓延定义。

考点与答题技巧：范围蔓延。范围包括项目范围和产品范围，正确答案应该涉及到这两种范围，而答案A和B都只与项目范围或产品范围有关，仅从这一点上分析，就可排除A和B。

C是正常的范围变更。

12. A 范围蔓延也叫范围潜变，专门指未得到控制的项目范围变更。

B. **正确答案。**因为项目范围受很多因素的影响，所以并不能保证规划阶段所确定的项目范围就是完全合理的。

C. 范围变更通常会对进度和成本等产生不同程度的影响，但“必须被拒绝”的说法太绝对。

D. 发起人主要关心产品范围，而不是项目范围。

考点与答题技巧：项目范围变更。尽管B也不是完美的答案，但与其他几个选项比较，相对好一些。注意：我们通常承认变更是不可避免的(这并不等同于鼓励变更)，从而要有序地管理变更。

13. A. 范围管理计划是在定义范围过程之前应该编制的。

B. **正确答案。**定义范围过程的目的是确定产品范围和项目范围，编制项目范围说明书。

C. 项目工作说明书是项目上最早形成的一个文件，涉及产品范围、战略计划、业务需要，用来表达发起人对项目的总体要求。

D. 工作分解结构是创建工作分解结构过程的输出。

考点与答题技巧：定义范围过程的输出。范围包括产品范围和项目范围，A无关，C只有产品范围，而D是在确定项目范围之后才能开展的工作。

14. A. **正确答案。**实施质量控制过程得到“确认的可交付成果”，再把“确认的可交付成果”交给确认范围过程验收。

B. 通常先做质量控制，后做范围确认。

C. 通常先做质量控制，后做范围确认。

D. 通常先做质量控制，后做范围确认；有时可同时开展这两个工作。

考点与答题技巧：质量控制与范围确认的关系。

15. A. 确认范围是监控过程组的过程。

B. **正确答案。**确认范围是监控过程组的过程。

C. 对可交付成果的实质性验收是在监控阶段完成的，收尾阶段的验收是形式上的。

D. 项目变更不是一个相对独立的阶段。

考点与答题技巧：确认范围过程。

16. A. 与题目无关，备选方案识别是为项目提出不同执行方案，即为提交项目产品找出两种以上的可用方案。

B. 与题意无关，且没有“可交付成果识别”这个说法。

C. 系统工程、价值工程等是产品分析的技术，与项目制约因素分析无关。

D. **正确答案。**产品分析的目的是弄清楚产品的范围，而系统工程、价值工程、价值分析等

都是产品分析的技术。

考点与答题技巧：产品分析技术。价值工程、价值分析等技术都是与产品范围有关的技术，追求性价比最优。只有D与产品范围直接相关。

17. A. 确认范围属于监控过程组，而审核项目范围基准应该是在规划过程组实施的工作。

B. 审核工作分解结构和工作分解结构词典的正确性，应该是创建工作分解结构过程的工作之一。

C. 审核项目范围说明书的正确性，应该是定义范围过程的工作之一。

D. **正确答案。**确认范围旨在把已完成的可交付成果与计划进行比较，以便正式验收。

考点与答题技巧：确认范围过程。确认范围属于监控过程组，而A、B、C三个答案都是对范围基准的审核，它们与确认范围过程有着本质的不同。

18. A. **正确答案。**工作绩效信息是各个局部监控过程的输出，包括控制范围过程。

B. 工作绩效数据是指导与管理项目工作的输出，不是监控项目工作的输出。

C. 不存在“技术绩效测量结果”这个输出。

D. 绩效报告是监控项目工作的输出，而不是控制范围过程的输出。

考点与答题技巧：控制范围过程的输出。

19. A. **正确答案。**项目工作说明书中只有对所需交付的产品或服务的描述，而没有对项目范围的描述。而且第六版已经取消该名词。

B. 项目范围说明书是项目范围基准的组成部分之一，而范围基准是进行范围监督、核实和控制的依据。

C. 工作分解结构是项目范围基准的组成部分之一。

D. 工作分解结构词典是项目范围基准的组成部分之一。

考点与答题技巧：项目范围基准。

20. A “工作范围”不符合PMBOK®指南对范围的定义，它不是PMBOK®指南中规范的术语。

B. **正确答案。**产品范围是指项目产品应具有的功能，项目范围是指为完成项目产品而必须做的工作。

C. “管理范围”不是PMBOK®指南中规范的专业术语，不符合PMBOK®指南对范围的定义。

D. “需求范围”不是规范的专业术语，不符合PMBOK®指南对范围的定义。

考点与答题技巧：产品范围与项目范围。

21. A. **正确答案。**需求管理计划是规划范围管理的输出，不是收集需求的输出

B. 项目需求的内容记录在需求文件中，需求文件是收集需求的输出。

C. 需求文件是收集需求过程的输出之一，它记录干系人对项目的各种需求。干系人的需求需要渐进明细。

D. 需求跟踪矩阵是收集需求过程的输出之一，它不仅把各种需求与需求源(高层目标)联系起来，而且把各种需求落实到具体的计划和设计中，确保每个需求都有意义并可实现。

考点与答题技巧：收集需求过程的输出。

22. A. 工作分解结构的第一层可以是项目阶段、可交付成果或子项目。

B. 同上。

C. 同上。

D. **正确答案。**解释同上。

考点与答题技巧：工作分解结构。

23. A. 项目范围说明书是定义范围过程的输出。

B. **正确答案。**项目范围说明书中会列出项目目标和主要(高层次)的可交付成果。

C. 项目范围说明书也可以修改，但是必须要经过项目变更管理系统的批准才能对其进行修改。

D. 这个说法并不错，但不够本质。

考点与答题技巧：项目范围说明书。注意：D 尽管并不错，但不是一个主要的知识点。

24. A. 由于资源有限，资源只能用来做必须做的事。如果尽可能多做，会造成资源浪费。

B. **正确答案。**项目范围管理要求人们做且只做项目范围内的工作。

C. 提供额外的产品功能，是镀金，会多耗费资源，造成资源的机会成本很高。镀金的项目是失败的。

D. 太片面。既要弄清不包括在项目范围内的工作，更要明确项目范围内的工作。

考点与答题技巧：项目范围管理的目的。

25. A **正确答案。**项目范围说明书是定义范围过程的输出。

B. 是创建工作分解结构过程的输出之一。

C. 是创建工作分解结构过程的输出之一。

D. 范围基准包括项目范围说明书、工作分解结构和工作分解结构词典，是创建工作分解结构的输出之一。

考点与答题技巧：创建工作分解结构过程的输出。

26 A. “永不卡住”是属于产品功能，故属于产品需求，而不是项目需求。

B. 商业需求是项目需求的一种。

C. 交付需求也是项目需求的一种。

D. **正确答案。**产品需求是与项目拟交付的产品的功能有关的，如技术需求，安全需求，性能需求等。

考点与答题技巧：项目需求与产品需求。

27 A **正确答案。**符合 PMBOK[®]指南中对项目范围说明书的描述。

B. 未阐述项目范围说明书的本质，尽管项目范围说明书是创建 WBS 的依据之一。

C. 这是项目范围管理计划的内容之一。

D. 项目范围说明书对审批范围变更请求有一定的作用，但作用不大；因为其中对项目范围的描述还不是很具体。

考点与答题技巧：项目范围说明书的用途。尽管 B 和 D 也有一定的道理，但不像 A 那样本质地说明了项目范围说明书。

28. A. **正确答案。**访谈采取“一对一”的形式向被访者提出预设和即兴的问题来了解需求。

B. 问卷调查是通过向被调查者发放预先设计好的调查问卷来了解被调查者的想法，它不是“一对一”，而是“一对多”的方法。

C. 德尔菲技术不是“一对一”，而是“一对多”的方法。

D. 引导式研讨会是邀请主要的跨职能干系人一起开会，对产品需求进行集中讨论，它也不是“一对一”，而是“一对多”的方法。

考点与答题技巧：收集需求过程的工具。

29 A 工作分解结构只包含属于项目的部分，而不指出不属于项目的部分。

B. **正确答案。**项目范围说明书中的“项目除外责任”，旨在明确指出干系人可能误以为是项目的一部分、但实际不包括在项目之内的那些工作。

C. 项目范围管理计划是项目管理计划的一部分，是对项目范围管理工作的计划。

D. 工作分解结构词典详细地说明工作分解结构中的要素，不涉及项目之外的内容。

考点与答题技巧：项目范围说明书的内容。

30. A. 不一定是底层的要素。控制账户(Control Account)是工作分解结构某个层次的要素。

可以是工作包(Work Package)，也可以是比工作包更高层次上的要素

B. 规划包(Planning Package)是控制账户之下，工作包之上的某个要素，不是底层的要素。

C. 规划要素(Planning Component)是对控制账户和规划包的总称。

D. **正确答案。**工作包是工作分解结构底层的要素。

考点与答题技巧：工作包。

31. A. 干系人数量很少时，“可以”观察，但不是“应该”观察。

B. 这个选项指的是原型法。

C. **正确答案。**如果干系人不愿或不能说明他们的需求，你就只能去观察。

D. 与题意无关。

考点与答题技巧：收集需求过程的工具：观察。A 也不算错，但不如 C 本质。

32. **正确答案：C。**

考点：收集需求的工具。

33. **正确答案：D。**

考点：收集需求的工具，名义小组因为要引导投票和排序，所以归在人际关系与团队技能。

34. A. **正确答案。**第五版中这是局部控制过程的输出。

B. **第五版中没有这个说法**

C. 这是监控项目工作过程的输出。

D. 这是实施质量控制过程的输出。

考点与答题技巧：控制范围过程的输出。

35. A. **正确答案。**

B. WBS 的第一层不能是项目部门。

C. WBS 的第一层不能是项目活动。

D. 见 B 和 C。

考点与答题技巧：工作分解结构的分解标准。

36. **正确答案：A。**

考点：收集需求的工具。

37. A. **正确答案。**

B. 不够全面。需求包括产品需求和项目需求。

C. 不够全面。需求包括产品需求和项目需求。

D. 不够全面。性能需求是产品需求的组成部分。

考点与答题技巧：收集需求过程。

38. A. **正确答案。**

B. 工作分解结构中的“工作”是指工作所取得的成果，而不是工作本身。

C. WBS 不等同于项目产品的层级分解，尽管可以有产品分解的内容。

D. WBS 必须是以可交付成果为导向的，其中的要素不能是项目活动。

考点与答题技巧：工作分解结构的分解标准。

39. A. **正确答案。**

B. 这个选项与确认范围过程无关。

C. 这是实施质量控制过程的工作。

D. 这是控制范围过程的工作。

考点与答题技巧：确认范围过程。注意区分确认范围过程与实施质量控制过程、控制范围过程。

40. A. **正确答案。**通过 100% 的规则，确保 WBS 中的要素是必要且充分的。

B. 没有这个规则。WBS 可以是不对称的。

C. 没有这个规则，尽管 WBS 的每一个要素都需要有编号。

D. 没有这个规则。并不是非一次分解到位不可。分解可采用滚动式规划方法。

考点与答题技巧：工作分解结构的 100% 规则。