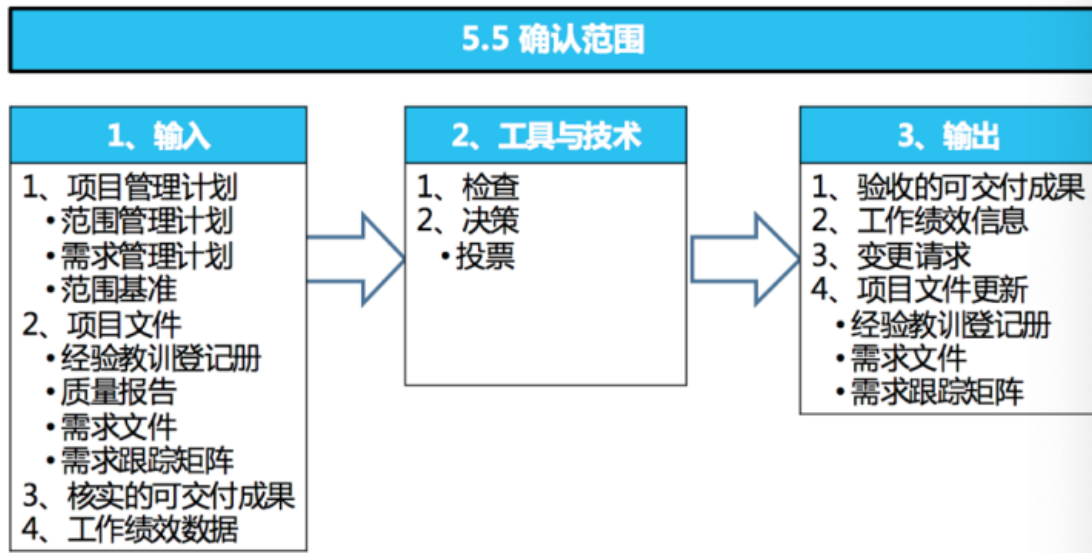


5.5 确认范围：

1、过程定义：正式验收已完成的项目可交付成果。

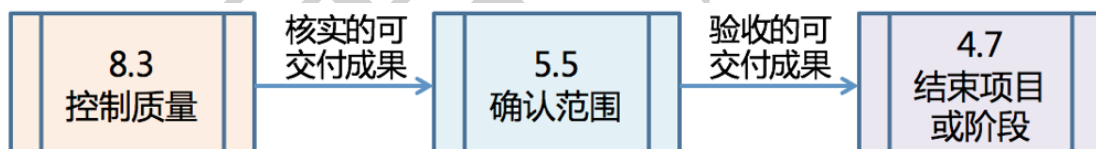


2、确认范围的输入：核实的可交付成果

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。

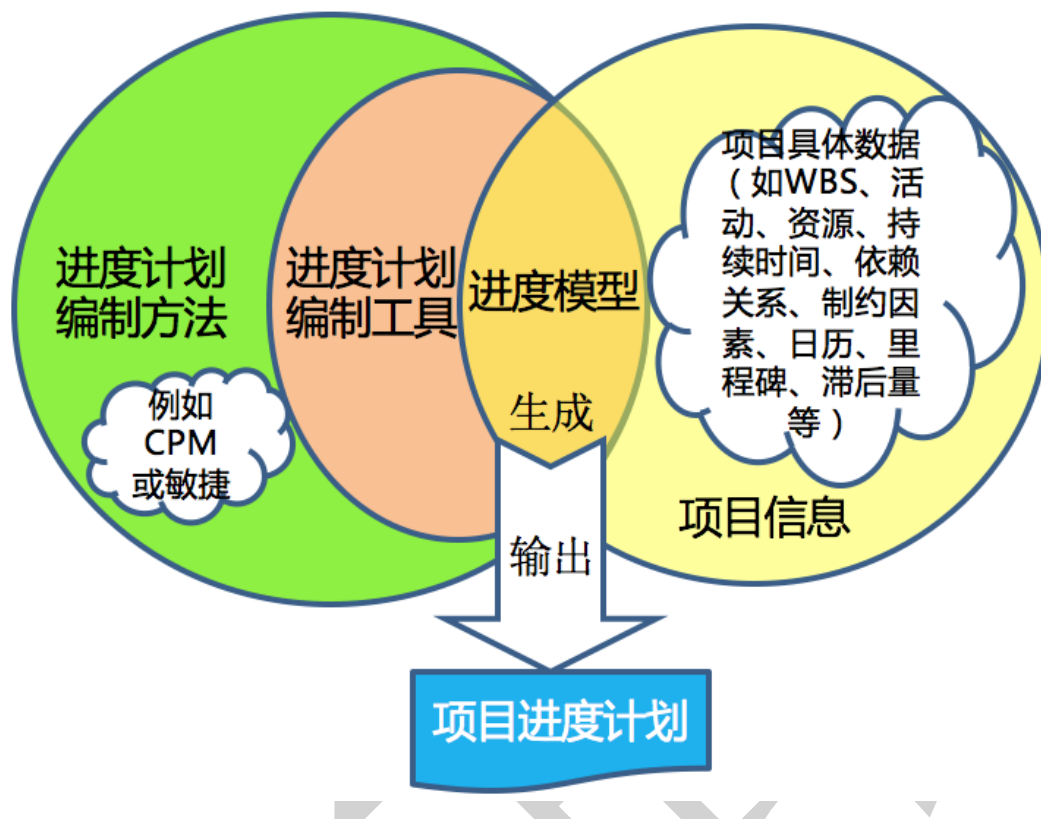
第6章 项目进度管理

项目进度管理包括为管理项目按时完成所需的各个过程。

项目进度计划（Schedule）说明了项目如何以及何时交付项目范围中定义的产品、服务



和成果。



知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
6. 项目进度管理		6.1 规划进度管理 6.2 定义活动 6.3 排列活动顺序 6.4 估算活动持续时间 6.5 制定进度计划		6.6 控制进度	

创建 WBS 最底层得到的是工作包，但是为了更好的估算活动持续时间和活动成本。把最底层的工作包继续分解，就得到活动。活动，是工作、是个动词，是指完成工作包所从事的工作，这叫 6.2 定义活动；

得到了一系列的活动之后，把这些活动排列顺序，先做什么、后做什么。这叫排列活动顺序。6.3 排列活动顺序；

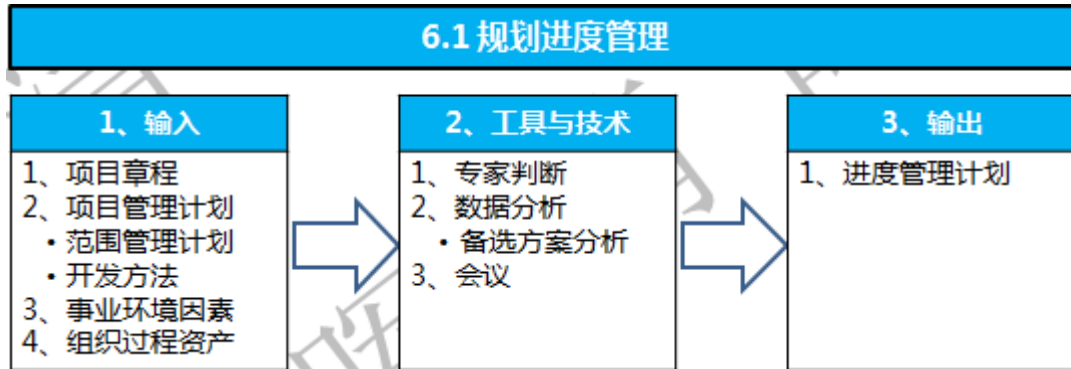
用不同资源来执行活动，所需要的时间是不一样的，比如用一个高级资源和用中级资源，效率不同、时间长短肯定不同。这叫 6.4 估算活动持续时间；

有了顺序、资源、时间这些，可以制定出一份详细的进度计划了，接下来 6.5 制定进度计划；

制定进度计划过程会得到一个输出：进度基准。下一过程就是对进度基准进行管理，6.6

控制进度；

6.2-6.6 咱们都简单做了一个介绍，这 5 个过程怎么来进行，有一份指导性的计划，叫做“进度管理计划”，这份计划是由 6.1 规划进度管理得来的，他指导了后续过程的进行。所以 6.1 这个过程很简单，规划进度管理是为规划、编制、管理、执行和控制项目进度而制定政策、程序和文档的过程。



◇ 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、工作说明书规定明确，且所有可交付成果均已提前接受。然而，客户对产品不满意。对项目经理而言，这意味着合同出现哪种情况？

- A. 无效
- B. 作废
- C. 已完成
- D. 违约

答案：C。工作说明书规定明确，且所有可交付成果均已提前接受，只是客户主观上不太满



意而已。但是对于 PM，合同上的工作已经完成了。

4、项目经理收到一封来自职能经理的电子邮件，说明上一件工作已经完成，并完成测试和开始使用。项目经理首先应该怎么做？

- A. 执行采购审计
- B. 更新项目基准和采购计划
- C. 获得客户的验收
- D. 解散项目团队，为另一个项目工作

答案：C。工作已完成，并完成测试和开始使用，之后应该获得客户的验收。

5、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。Requirements Traceability Matrix 英文是需求跟踪矩阵，和客户一起去看这个需求客户到底他提了没提。

6、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。

7、项目范围说明书包括一项假定内容，即由分包商在选定日期支付一个关键子系统。在预定支付前一个月，分包商告知项目经理无法提供指定子系统。他们可提供界面不同的类似子系统。项目经理超时工作，以适应新界面。

为了更新范围说明书以添加额外工作，项目经理应具备哪些资料？

- A. 项目章程
- B. 获批的范围变更申请
- C. 纠正措施建议
- D. 用以评估项目变更量的项目评估

答案：B。范围变更请求需得到批准后，再更新范围说明书。

8、变更控制委员会批准了项目范围内的一个变更。

项目经理接下来应该怎么办？

- A. 更新项目管理计划
- B. 与项目团队沟通
- C. 签发变更请求
- D. 结束项目阶段，审查项目范围

答案：A。遵循变更管理流程。