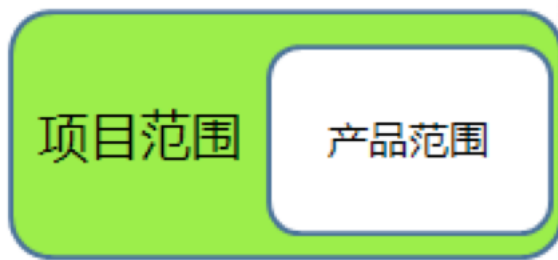


第5章 项目范围管理

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。

✧ 练习题

1、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。

2、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。

3、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

4、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

5、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。

6、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

7、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

8、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

9、在与客户进行设计讨论期间，一个所需的功能被认定为过时。客户的项目经理同意可以将其从项目范围中删除。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 从项目范围中删除这一项
- B. 遵循正式的变更管理过程
- C. 与项目发起人一起审查变更
- D. 修改关键路径

解析：B 是参考答案。遵循变更流程进行范围方面的变更。知识点：章节 4.6。

10、在项目执行期间，项目经理得知必须包含一个新项目相关方的需求。这将需要三天时间实施，但预期不会影响关键路径。项目经理应该怎么做？

- A.实施整体变更控制过程
- B.签发变更请求
- C.更新相关方登记册
- D.从项目团队获得专家判断

解析：A 是参考答案。实施整体变更控制是审查所有变更请求、批准变更，管理对可交付成果、项目文件和项目管理计划的变更，并对变更处理结果进行沟通的过程。知识点：章节 4.6 前言

11、在项目执行期间，项目经理意识到分配给该项目的空间不足以容纳所需的设备。由于修订布局设计图会增加设计和工程成本，项目经理提出一项变更请求。

项目经理采取的是什么措施？

- A.纠正措施
- B.缺陷补救
- C.预防措施
- D.项目管理计划更新

解析：A 是参考答案。“纠正措施。为使项目工作绩效重新与项目管理计划一致，而进行的有目的的活动。” 章节 4.3.3.4，P96 页。

12、在一个重要系统部署两周后，一份报告揭露了导致团队来达成绩效目标的问题。这个问题已经解决。但是项目经理知道这个问题将在未来继续发生，除非团队立即采取措施。项目经理应提出哪类变更请求？

- A.预防措施
- B.纠正措施
- C.缺陷补救
- D.更新

参考答案：A。解析：预防措施：为确保项目工作的未来绩效符合项目管理计划而进行的有目的的活动。

13、项目经理得知一位职能经理要求一名团队成员提供一个新功能。项目经理应该怎么做？

- A. 向变更控制委员会（CCB）提交一份变更请求。
- B. 询问职能经理为什么应该添加该功能。
- C. 确定是否有可用的新资源来添加该功能。
- D. 要求他们提供是否可以在不影响时间表的情况下实施的意见。

解析：B 是参考答案。遵循变更流程，PM 需要先对引起变更的因素（必要性和合理性）施加影响。选项 B 在选项 A 前。知识点：章节 4.6。

14、一名团队成员不清楚项目经理的主要职责和职权级别，哪一份文件可以帮助团队成员了解这一点？

- A. 项目章程
- B. 项目管理计划
- C. 组织结构
- D. 项目资源管理计划

解析：A 是参考答案。项目章程是由项目启动者或发起人发布的，正式批准项目成立，并授权项目经理动用组织资源开展项目活动的文件。知识点：4.1.3.1。

15、项目经理在两个期限紧迫的项目之间轮替。尽管时间有限，但他决定从这两个项目中收集经验教训。项目经理应如何收集经验教训？

- A. 在每个项目完成时记录经验教训。
- B. 请求知识管理部门的帮助。
- C. 存档项目会议的所有会议记录。
- D. 从启动阶段开始，定期记录经验教训。



解析：D 是参考答案。经验教训总结工作应该及时、尽早，并在整个项目期间不断更新。
知识点：章节 4.4.3.1。

16、一个系统成功发布并且已平稳运行超过两周时间，项目经理要求相关方正式验收，但是一个利益相关方希望做出他们认为易于实施的轻微变更。

项目经理应该如何才能获得该变更的正式验收？

- A. 将该变更升级上报给项目发起人进行验收
- B. 更新变更日志，并开始实施
- C. 保持约定的验收标准，并请求相关方批准
- D. 与团队开会评估该请求

解析：D 是参考答案。任何人任何时间都可以提出变更请求，项目经理及团队据此进行分析评估，然后再提请审批与否。知识点：变更控制流程

17、项目经理目前正在管理一个制造新产品的的项目。研发工程师建议一项设计变更，改进性能。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 请求客户批准该设计变更
- B. 要求项目团队评估该设计变更对项目范围的影响
- C. 认可团队成员的建议
- D. 更新项目管理计划，包含该设计变更

解析：B 是参考答案。在批准变更之前，可能需要了解变更对进度的影响和对成本的影响。在变更请求可能影响任一项目基准的情况下，都需要开展正式的整体变更控制过程。知识点：章节 4.6 前言

18、项目经理确信承包商正在请求项目经理范围之外的工作。

项目经理应该怎么做？

- A. 与承包商一起审查范围说明书
- B. 举行项目评审会议以解决项目团队的问题
- C. 向发起人通知该问题
- D. 创建变更请求

解析：A 是参考答案。项目经理与承包商一起审查范围说明书，让他理解请求的是范围以外的工作。章节 5.6

19、项目经理怀疑新系统的最终用户希望增加一个小功能。增加功能将能很好地适应进度计划和预算。项目经理应该首先做什么？

- A. 与最终客户核实这个假设
- B. 与项目团队商议
- C. 签发变更请求
- D. 与最终客户的直线经理商谈

参考答案：A。解析：项目经理应对可能引起变更的因素施加影响。



20、尽管未获得事先同意，一位项目团队成员假设客户将会批准，开发了一个功能。项目经理应该怎么做？

- A. 坚持不包含这个功能
- B. 由于工作已经完成，继续进行项目
- C. 查阅范围管理计划来决定下一步行动
- D. 通知相关方，并签发变更请求

解析：C 是参考答案。范围管理计划是项目管理计划的组成部分，描述将如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围，确定如何审批和维护范围基准；选项 D 中的顺序描述错误，并且 C 在 D 之前执行。知识点：章节 5.1.3.1。