



7、收集需求的输出：需求文件、需求跟踪矩阵

1) 需求文件：收集的需求都被记录在需求文件当中。包括了业务需求、干系人需求、项目需求等。

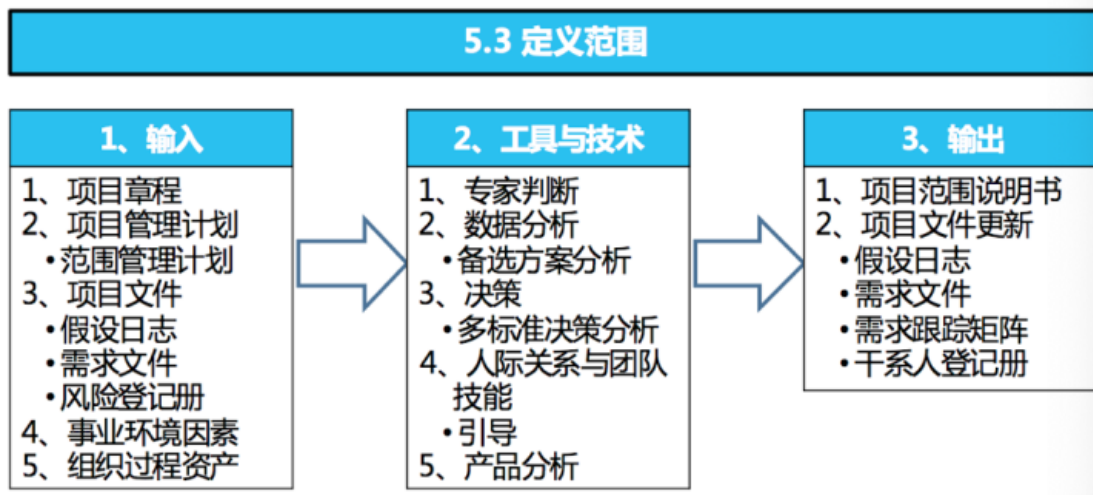
2) 需求跟踪矩阵（RTM）：把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。RTM 提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法。

需求跟踪矩阵								
项目名称								
成本中心								
项目描述								
编号	关联编号	需求描述	业务需要、机会、目的和目标	项目目标	WBS可交付成果	产品设计	产品开发	测试用例
001	1.0							
	1.1							
	1.2							

记录每一个需求产生的原因、需求存在的价值、目标是什么、产生哪个成果、怎么设计、怎么开发、怎么做测试？确保每个需求都能有商业价值。

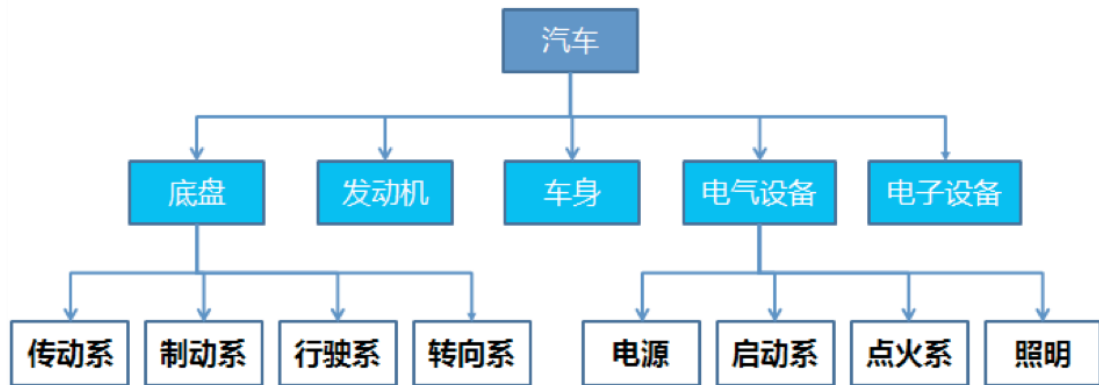
5.3 定义范围

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：



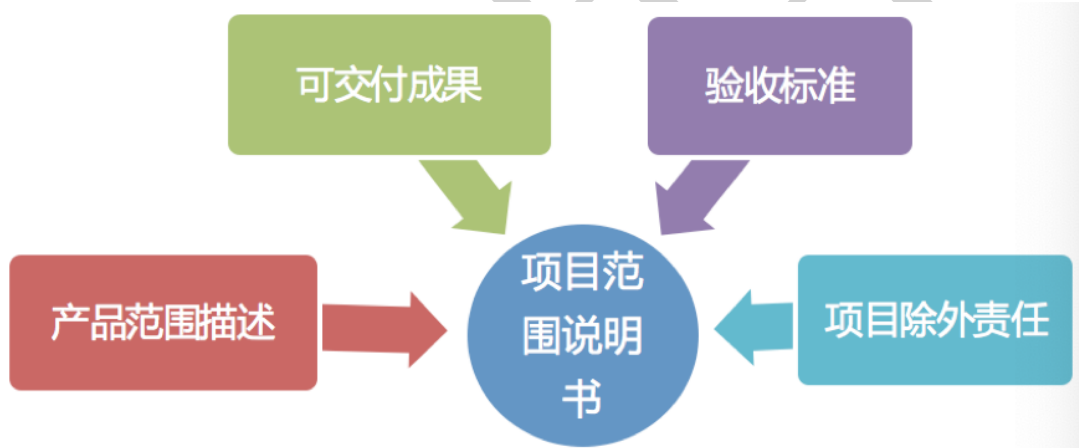
2、产品设计之 KISS 原则

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。

◇ 练习题

- 1、客户申请破产，项目在完工前结束。项目经理应首先在最终项目报告中包含什么文件？
- A. 经验教训
 - B. 将未完成的可交付成果文件转移给运营小组
 - C. 项目绩效报告



D. 项目终止原因

解析：D 是参考答案。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。知识点：章节 4.7.3.4。

2、一个计算机更换项目延迟了两周时间，因为团队发现一些组件存在质量问题。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 提交变更请求
- B. 重定项目进度计划
- C. 更新项目管理计划
- D. 取消项目

解析：A 是参考答案。发现质量问题，应该进行缺陷补救，走变更流程。知识点：章节 4.3.3.4。

3、公司请一名新项目经理来管理一个小型高端项目。如果这个项目成功，将会为公司带来额外的工作。有效的收尾过程将是项目成功的关键因素。

为确保成功，项目经理必须产生什么可交付成果？

- A. 验收文件
- B. 储备分析
- C. 进度报告
- D. 采购审计

解析：A 是参考答案。正常收尾的准入且必要条件是获得正式验收。在项目收尾期间，项目经理应该回顾以往的阶段文件，确认范围过程输出的验收的可交付成果。知识点：章节 4.7.1.2。

4、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。

5、在一次状态会议上，客户的一名员工要求项目经理提供新的产品功能。项目经理不确定谁有权批准请求。

项目经理首先应该查阅哪份文件？

- A. 变更日志
- B. 变更管理计划
- C. 执行，负责，咨询和知情（RACI）矩阵
- D. 组织过程资产

解析：B 是参考答案。变更控制系统包含在变更管理计划中。该系统不仅说明什么样的变更需要哪个层次的批准，而且也说明在什么情况下可以不经批准就实施变更。该系统说明 CCB 的组成、权力与责任。知识点：章节 4.6.1.1。



6、在项目收尾过程中，项目经理得知他们必须快速加入一个更高优先级的项目。如果立即启动项目，这个新项目将为公司带来 200 万美元的增量价值。项目经理应该怎么做？

- A. 关闭所有风险并转到新项目
- B. 将剩余任务委托给替代资源
- C. 确保所有相关项目文件均已存档
- D. 执行项目标杆对照

解析：C 是参考答案。PM 应该有力促进前一个项目的收尾工作。知识点：章节 4.7。A：关闭所有风险不代表项目完成收尾，排除。B，未确定存在替代资源代替 PM 接管收尾工作，干扰项。D 是在接收新项目之后可能采取的措施，不是本项目应该做的事情。

7、一家公司计划交付一种新产品，但目前无法获得需要的技能。若要启动这个项目，项目经理应该把重点放在哪里？

- A. 详细的项目需求
- B. 质量控制
- C. 高层级风险的评估
- D. 竞争对手分析

解析：C 是参考答案。在项目启动阶段需要将缺乏技能列为高层级风险。知识点：章节 4.1.3.1。

8、在执行一个潜艇现代化项目期间，客户要求安装新的潜望镜。项目经理必须怎么做？

- A. 检查可行性，准备预算，并获得变更请求批准
- B. 执行实施整体变更控制过程，获得预算批准，并执行变更请求
- C. 准备变更请求，获得变更控制委员会（CCB）的批准，并实施变更
- D. 检查可行性，准备报价和预算，并获得客户的批准

解析：B 是参考答案。本题目考察变更流程。选项 A 和 D 不符合流程。选项 C 没有 B 完整。知识点：章节 4.6。

9、在项目执行过程中，一位关键相关方要求对范围进行重大修改，以实现更好的价值。项目经理应该怎么做？

- A. 修订项目章程，包含该请求
- B. 收集数据并提出正式的变更请求
- C. 拒绝该请求，因为其将影响项目交付
- D. 请求额外的资源来实施该请求

解析：B 是参考答案。遵循变更流程。知识点：章节 4.6。

10、项目执行期间，客户请求进行一个小变更。在执行高层级审查后，开发人员确定进行变更所需的工作影响较小且可被吸收。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 要求开发人员继续进行修改
- B. 签发变更请求
- C. 更新问题日志
- D. 向所有项目相关方沟通提议的变更

解析：B 是参考答案。遵循变更流程处理变更请求。知识点：章节 4.6。