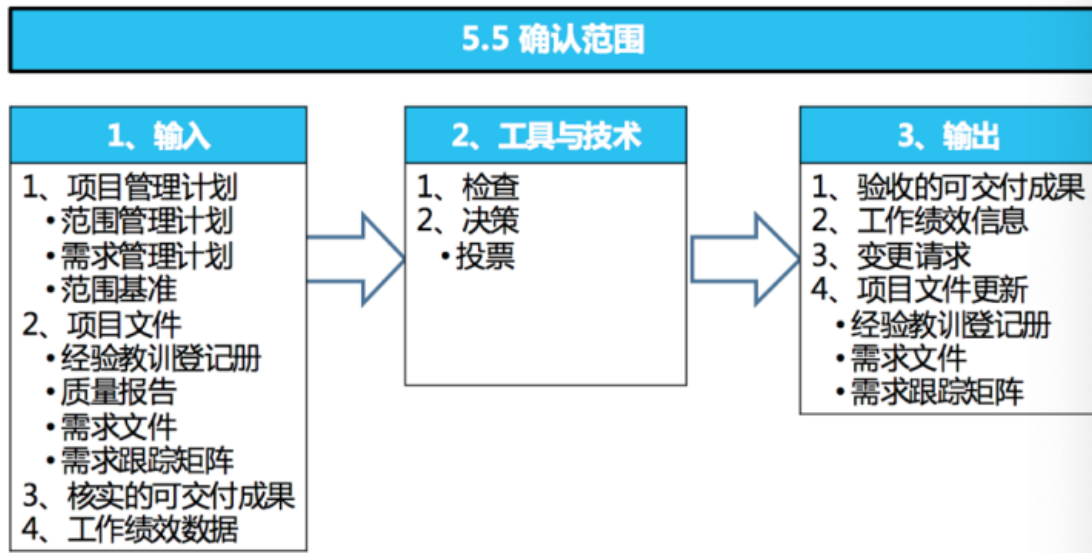


5.5 确认范围：

1、过程定义：正式验收已完成的项目可交付成果。

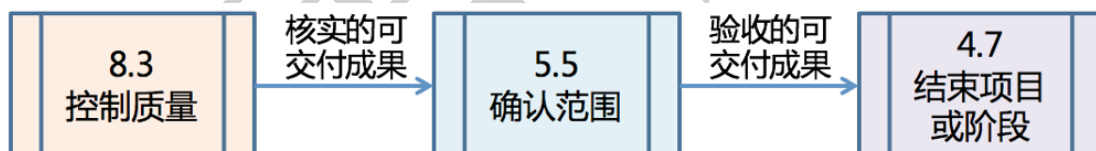


2、确认范围的输入：核实的可交付成果

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。

✧ 练习题

1、项目经理被任命管理一个为期多年的项目。在创建工作分解结构（WBS）过程中，项目团队无法分解将在项目后期发生的某些阶段。项目经理应该怎么办？

A. 适当的时候，开展滚动式规划



- B. 回到需求收集阶段
- C. 为这些阶段预估 WBS 分解
- D. 减少项目范围

答案：A。近期规划的详细，远期规划的粗略。

2、当项目进入执行阶段时，项目经理了解到团队成员在没有变更范围的情况下，加班进行预期之外的工作。出现这种情况的最大可能原因是什么？

- A. 工作分解结构不充分
- B. 沟通管理计划不明确
- C. 活动持续时间估算不准确
- D. 资源计划差

答案：A。WBS 分解的不充分，导致会有预期之外的工作。

3、在项目正式结束时，项目团队与指定利害关系者会谈，对移交计划进行审查。利害关系者称，应额外设置一个阶段，在接收产品前为他们提供更多的时间和知识。若项目设置该阶段，则项目团队应审查哪一个文件？

- A. 项目范围说明书
- B. 项目人员配备计划
- C. 风险登记簿
- D. 进度基线

答案：A。审查范围说明书看这个额外阶段的工作是否包含在内。范围说明书包括了范围的边界。

4、项目经理创建了工作分解结构（WBS）和 WBS 词典。应该使用下列哪一个因素来确定工作包详情和层次？

- A. 自上而下法
- B. 项目的复杂性
- C. WBS 结构的格式
- D. 单个的工作组成部分

答案：B。PMBOK 原话：工作包的详细程度因项目规模和复杂度而异。

5、在项目实施阶段，指导小组成员抱怨一项主要需求尚未纳入项目范围。这种情况由下列哪一项导致？

- A. 工作分解结构尚未完成
- B. 没有考虑所有利害关系者的利益
- C. 问题日志尚未完成
- D. 项目范围说明书尚未定稿

答案：B。收集需求时没有充分考虑到干系人，收集需求的输入：干系人登记册。

6、项目经理要求团队成员使用这四种主要类别：计划、分析、设计和测试，来创建工作分



解结构。

这些类别应如何嵌入工作分解结构中？

- A. 活动层次
- B. 工作包层次
- C. 第二个分解层次
- D. 第一个分解层次

答案：C。按生命周期来分解 WBS。pmbok 159 页

7、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。

8、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。

9、项目 X 在公司的项目组合管理系统中属于最高级别的项目，项目经理希望澄清项目范围。项目经理首先应该怎么办？

- A. 通过利用文件记录哪些属于范围之内，以及哪些属于范围之外，来管理范围的实际水平
- B. 利用帕累托方法，来确定最受欢迎的意见，并在下个阶段评估这些意见
- C. 根据干系人的确定和影响水平，给干系人排名，并允许排名最高的干系人来设定范围
- D. 利用专业判断来编写工作说明书

答案：A。通过定义范围，制定范围说明书，明确范围边界。

10、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。

11、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。

12、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。

13、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。

14、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。

15、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。