



6、收集需求的工具：原型法

制造预期产品之前先造出这个产品的一个模型，然后来收集反馈意见。

故事板（Storyboarding）是一种应用广泛的原型技术，通过一系列的图像或图示来展示顺序或导航路径。

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。

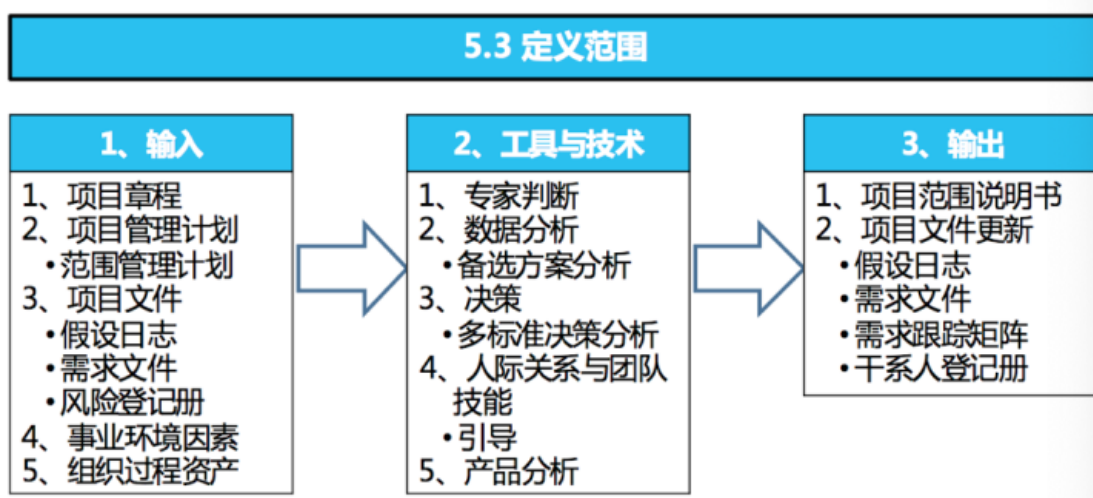
2）需求跟踪矩阵（RTM）：把产品需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果的一种表格。RTM 提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法。

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。

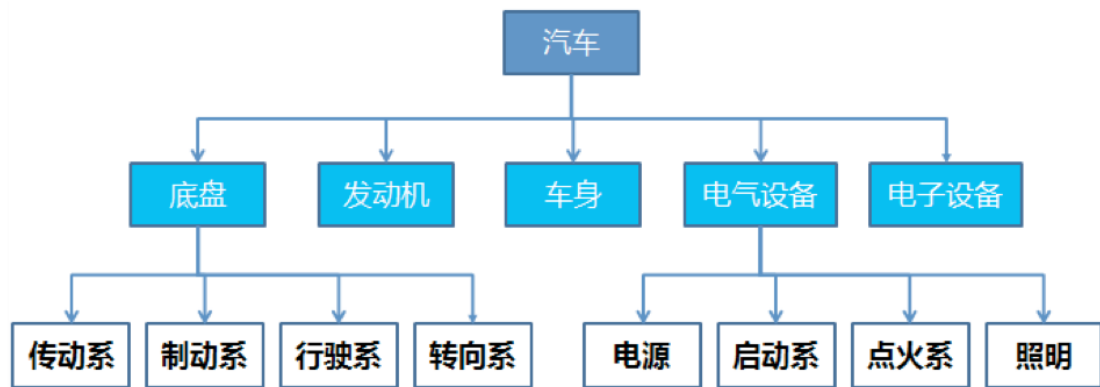
5.3 定义范围

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、成果的范围。



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：



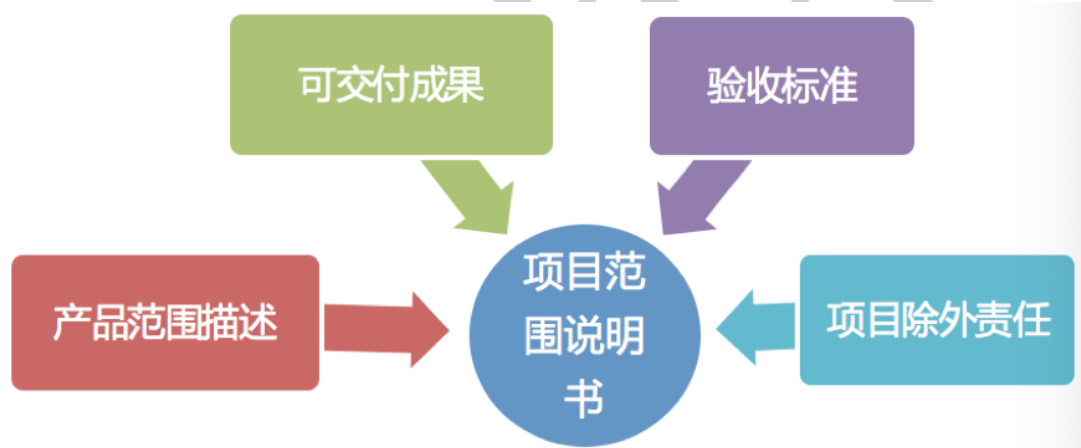
2、产品设计之 KISS 原则

Keep It Simple and Stupid KISS 是指在设计产品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。

11、确定需求应从分析下列哪一项的信息开始？

- A. 项目章程和利害关系者登记簿
- B. 利害关系者登记簿和项目范围说明书
- C. 组织过程资产和项目范围说明书
- D. 项目章程及问卷或调查

答案：A。考收集需求的输入，参考项目章程和干系人登记册。

12、为了在需求收集过程中产生创新想法，项目经理通过一系列问卷调查来征求专家的意见，问卷调查是匿名形式的，答案将会直接返回给项目经理。这种技术被称作下列哪一项？

- A. 名义小组技术
- B. 德尔菲技术
- C. 头脑风暴法
- D. 思维导图

答案：B。匿名形式回答问卷，结果返回 PM，这是德尔菲。

13、根据干系人登记册和项目章程，项目的业务需求必须从组织的各职能组获得。为了最终确定业务需求，要求这些职能组的意见需取得一致。应该使用哪一种工具和技术来收集需求？

- A. 焦点小组法
- B. 问卷与调查
- C. 引导式研讨会
- D. 德尔菲法

答案：C。项目的业务需求必须从组织的“各职能”组获得，表示跨部门、跨职能的收集需求。

14、制造预期产品原型供利害关系者进行试验和提供反馈后，项目经理可完成制定下列哪一项？

- A. 项目章程
- B. 需求文件
- C. 项目管理计划
- D. 项目文件

答案：B。“制造预期产品原型供干系人试验、反馈”这是在收集需求，题目是在问收集需求之后可以完成制定什么？考的是收集需求的输出。



15、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，考收集需求的输入：干系人登记册。

16、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。