

## 范围管理

1、 You have just joined the project management office after five years of working on projects. One of the things you want to introduce to your company is the need to do WBS. Some of the project managers are angry that you are asking them to do extra which of the following would be the BEST thing you could tell the project work. Managers to convince them to use WBS?

- A. Tell them it will prevent work from slipping through the cracks.
- B. Tell them that it is not needed.
- C. Tell them it is required if the project involves contracts.
- D. Tell them it is the only way to identify risks.

五年项目管理经验后，你被调到项目管理办公室工作。你向公司介绍的第一件事情就是制作 WBS 的重要性。一些项目经理很生气，因为你在要求他们做额外工作。为了说服项目经理使用 WBS，你首先应该怎么做？

- A. 告诉他们 WBS 可以避免工作遗漏情况发生。
- B. 告诉他们不需要使用 WBS
- C. 告诉他们如果项目涉及合同，则需要 WBS。
- D. 告诉他们 WBS 是识别风险的唯一方法。

2、当项目进入执行阶段时。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，出现这种情况最大可能是哪个环节出错了呢？

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

3、项目经理可以从哪些文件中获得项目可交付成果及其验收标准的相关详细信息？

- A.WBS,WBS 词典，范围说明书
- B.WBS,RACI，风险登记册
- C.WBS,RBS,WBS 词典
- D.WBS,范围说明书，进度基准

4、 Which of the following is correct for the WBS?

- A. Work component descriptions are often collected in a WBS dictionary.
- B. WBS is the input of defining scope.
- C. The lowest level of WBS is work packages and cannot be further decomposed.
- D. The work not being included in WBS may not be outside the scope of the project.

下列关于 WBS 的说法哪种是正确的？

- A. 工作组成描述常常在工作分解结构词汇表中进行归集
- B. 工作分解结构是定义范围的输入
- C. 工作分解结构最低层次是工作包而且不能再分解
- D. 工作分解结构未包含的工作可能在项目范围内

5、 Project manager completes the project scope statement. In addition to the organizational policies that will impact the project, what should the project manager do next?

- A. Create a work breakdown structure
- B. Define project deliverables
- C. Develop a communications plan
- D. Create a project charter

项目经理完成了项目范围说明书，除了将会影响项目的组织政策以外。项目经理下一步做什么？

- A. 创建工作分解结构
- B. 定义项目可交付成果
- C. 指定沟通计划
- D. 创建项目章程

6、After obtaining from the stakeholders. The project team defines the scope. To continue the project, what should the team do next?

- A. Develop the project schedule
- B. Break down tasks to manageable and measurable components
- C. Estimate activity durations and resource requirements.
- D. Estimate the project costs.

获得相关方的信息之后，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. 制定项目进度表
- B. 将任务分解成可管理和可衡量的部分
- C. 估算活动工期和资源需求
- D. 估算项目成本

7、The result of creating WBS process is:

- A. Project schedule
- B. Team's meeting of minds
- C. Project finish date
- D. Risk lists

创建工作分解结构过程的结果是

- A. 项目进度计划
- B. 团队意见统一
- C. 项目完成日期
- D. 风险清单

8、Which statement about a deliverable-oriented hierarchical decomposition is true?

- A. All deliverables have different hierarchical decomposition levels
- B. All deliverables have highest hierarchical decomposition level
- C. Different deliverables can have different hierarchical decomposition levels
- D. All deliverables have same hierarchical decomposition level

有关面向可交付成果的层次结构分解，下列哪种说法是正确的？

- A. 所有可交付成果都具有不同的分解层次
- B. 所有可交付成果都具有最大的分解层次
- C. 不同可交付成果可以具有不同的分解层次

D. 所有可交付成果都具有相同的分解层次

9、A project manager is responsible for a large project and has developed the work breakdown structure. What does the structure include?

- A. Critical path
- B. Scope of the project
- C. Cost estimation
- D. Task /resource assignments

当一位项目经理受命进行一个大型项目，并创建了工作分解结构时，该结构包括？

- A. 关键路径
- B. 项目范围
- C. 成本估算
- D. 任务/资源分配

10、项目经理接管了一个项目，该项目曾在范围管理方面存在挑战，项目变更控制计划要求项目发起人决定是否将变更纳入项目，若要减少当前项目范围的问题，项目经理应该建议下列哪一项？

- A.由变更控制委员会来对变更做出最终决定
- B.由项目经理和发起人对变更做出最终决定
- C.由整个项目团队对变更做出最终决定
- D.仍由发起人对变更做出最终决定

11、During a project's execution, a team member realizes more tasks are required to complete work package than initially planned. What should the project manager do next?

- A. Revise the scope and communicate to stakeholders according to the communication management plan.
- B. Instruct the team member to complete the extra tasks, knowing that it will not affect project baseline.
- C. Advise the team member to document the additional effort, and create a change
- D. Appoint another team member so that the work package can be completed without the project.

在项目执行期间，团队成员意识到工作包中需要完成的任务比最初计划的多。项目经理应该怎么做？

- A. 修改范围，并按照沟通管理计划与相关方沟通。
- B. 指示团队成员完成额外任务，知道其将不会影响项目基准。
- C. 建议团队成员记录额外的工作量，并创建变更请求。
- D. 任命另外一名团队成员，使工作包可以在不延迟项目的情况下完成。

12、A client wants additional work completed without the project's delay. What should the project manager do first?

- A. Advise the client that this request will be difficult to accommodate
- B. Implement the change as client satisfaction goal
- C. Escalate to senior management to obtain approval
- D. Issue a change request to capture the client's requirements and evaluate project

客户希望在不改变完工日期的情况下额外工作。项目经理首先应该怎么做？

- A. 通知客户此时难以满足这项需求
- B. 实施变更。因为客户满意度是项目目标
- C. 上报高级管理层获得批准
- D. 签发变更请求，收集客户的需求，并评估对项目的影响

13、In which of the following process groups will the project deliverables be divided into smaller more manageable components?

- A. Initiating
- B. Planning
- C. Executing Controlling
- D. Monitoring

在下列哪一个过程组中，项目可交付成果将会被分成较小较容易管理的部分？

- A. 启动
- B. 计划
- C. 执行
- D. 监控

14、A new project manager has asked you for advice on creating a work breakdown structure. After you explain the process to him, he asks you what software he should use to create the WBS and what should he do with it when he is finished creating it. You might respond that it is not the picture that is the most valuable result of creating a WBS. It is:

- A. a bar chart.
- B. team buy -in.
- C. activities.
- D. a list of risks.

一位新项目经理在制定工作分解结构时征求你的意见。当你解释完流程后，他又问该借助何种软件完成 WBS 制作，WBS 制作完成后如何运用等问题。你回答说，最有价值的 WBS 制作结果不仅仅是一张图片，而是：

- A. 甘特图
- B. 团队组建
- C. 活动
- D. 风险清单

15、项目团队正在识别项目和产品方案，项目经理让专家组填写问卷并仅向协调员做出直接反馈，项目经理采用了哪种方法？

- A.德尔菲法
- B.头脑风暴法
- C.名义小组法
- D.概念思维导图法

16、To generate creative ideas during the Collect Requirements Process , the project manager solicits a group of experts through a series of questionnaires, which are kept anonymous and whose answers are went directly back to the project manager.

This technique is as known as which of the following?

- A. Nominal group technique
- B. Delphi technique
- C. Brainstorming
- D. Mind mapping

为了在需求收集过程中产生创新意见，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，这种技术称作下列哪一项？

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

17、The development of a new software application had been completed on time and within budget although resources were new to the technology. During the code install, it was determined that certain aspects of the hardware needed to be configured before the new application could be utilized. The customer was incredibly upset and disappointed as this would cause a delay in the implementation. What could have been the cause for this situation?

- A. The customer did not request the hardware to be appropriately set up.
- B. The hardware configuration was too expensive and would have caused the project to run over budget.
- C. A work breakdown structure was not created adequately.
- D. The resources completed a three-week training course versus a more thorough six-week training course.

虽然项目人员对技术都比较陌生，但还是在规定的的时间和预算内完成了一个新软件应用程序的开发。在安装代码过程中，他们确定在新的应用程序可被使用之前，需要对硬件的某些方面进行配置。客户显得非常沮丧和失望，因为如果要进行配置，将会造成项目的实施延误。下列哪一项有可能是发生这种情况的原因？

- A. 客户未要求对硬件进行适当设置
- B. 硬件配置太昂贵将会导致项目超支
- C. 未充分创建工作分解结构
- D. 项目人员完成了三周的培训课程而不是更为全面的六周培训课程

18、You are managing a six-month project and have held bi-weekly meetings with your project stakeholders. After five-and-a-half months of work, the project is on schedule and budget, but the stakeholders are not satisfied with the deliverables. This situation will delay the project completion by one month. The MOST important process that could have prevented this situation is:

- A. Monitor and Control Risks.
- B. Control Schedule.
- C. Define Scope.
- D. Control Scope.

你正在管理一个历时六个月的项目，而且每两周要和项目相关方召开状态会议。工作完成五个半月后，项目的进度和预算均在计划内，但相关方对可交付成果并不满意。这样会导致项目延期一个月完工。阻止此类问题发生的最有效的过程是哪个？

- A. 监督风险
- B. 控制进度

- C. 定义范围
- D. 控制范围

19、A project manager documents a client's high-level requirements for a new system development project. During these discussions, the project manager realizes that they each have different understanding of the requirements.

What should the project manager do next?

- A. Wait until the client decides what they want.
- B. Write a report explaining the client's requirements as the project manager understood \_\_\_\_\_
- C. Schedule a meeting with the client to clarify the requirements.
- D. Proceed with the project as understood.

项目经理记录一个客户的新系统开发项目高层次需求。讨论过程中，项目经理意识到客户中每个人对需求有不同的理解。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 等待客户决定他们想要的是什么。
- B. 编写一份报告，按项目经理的理解解释客户的需求。
- C. 安排一次与客户的会议，澄清需求。
- D. 继续按理解执行项目。

20、Which of the following is an output of the Define Scope Process?

- A. Project documentation updates
- B. Project chart
- C. Work breakdown structure
- D. Product analysis

下列哪一项属于定义范围过程的输出？

- A. 项目文件更新
- B. 项目章程
- C. 工作分解结构
- D. 产品分析

21、All feature of the product are completed. A developer suggests the addition of a new feature. The project manager should do which of the following?

- A. Avoid because it is gold-plating.
- B. Accept because it will add value to the project.
- C. Report the change to management.
- D. Seek the customer's advice on the additional feature.

产品的所有功能均已完成，但开发人员建议增加一项新功能。

项目经理应该采取下列哪一项措施？

- A. 避免，因为这是画蛇添足。
- B. 接受，因为会增加项目的价值。
- C. 将变更向管理层报告。
- D. 征求客户对于增加功能的意见

22、All of the following assist in determining the impact of a scope change EXCEPT:

- A. Project charter.
- B. Baseline.
- C. Performance measurement.
- D. Milestones.

下列因素有助于决定范围变更的影响，但不包括：

- A. 项目章程
- B. 基准
- C. 绩效测量
- D. 里程碑

23、During a project team meeting, a team member suggests an enhancement to the scope that is beyond the scope of the project charter. The project manager points out that the team needs to concentrate on completing all the work and only the work required. This is an example of:

- A. change management process.
- B. scope management.
- C. quality analysis.
- D. scope decomposition.

项目团队会议期间，一团队成员建议增加项目范围，这样就超出了项目章程所描述的范围。项目经理指出，所有团队成员必须把精力集中在且仅集中在所需完成的工作上。这是以下哪项的例子：

- A. 变更管理流程
- B. 范围管理
- C. 质量分析
- D. 范围分解

24、A project manager gets a call from a team member notifying the project manager that there is a variance between the speed of a system on the project and the desired or planned speed. The project manager is surprised because that performance measurement was not identified in planning. If the project manager then evaluates whether the variance warrants a response, the project manager is in what project management process?

- A. Initiating
- B. Executing
- C. Monitoring and controlling
- D. Closing

一团队成员电话告知项目经理，称某一系统的实际速度与预计速度存在偏差。项目经理很吃惊，因为在计划阶段做绩效衡量时没发现此问题。如果项目经理开始评估是否要对偏差作出应对计划时，项目经理处于项目的哪个管理过程？

- A. 启动
- B. 执行
- C. 监控
- D. 收尾

25、Progressive elaboration is a characteristic of projects that integrate the concepts of temporary and unique in project plan development, progressive elaboration also is terms of

- A. Assumptions
- B. Constraints
- C. Project management information system
- D. Organizational policies and procedures

渐进明细是结合了项目的一次性和独特性的特点。编制项目计划的过程中，渐进明细在以下哪个方面也是重要的：

- A. 假设
- B. 限制条件
- C. 项目管理信息系统
- D. 组织政策和程序

26、The inter-county connector highway had been in the proposed stage for decades. Neighborhoods have been concerned about ecological impacts, congestion, pollution and noise. In order to gain acceptance, certain community specifications need to be met. Finally, the community and local government have reached an agreement and the project is officially progressing. In order for the project to be successful, what must the project manager do?

- A. Continuously solicit input from community stakeholders
- B. Obtain legal representation incase specifications are not met
- C. Communicate with community stakeholders regarding how the specifications are being met
- D. Increase the budget since materials will be more costly

县际高速公路项目处于提案阶段已有几十年。附近地区的群众都非常关心生态影响、交通堵塞、环境污染以及噪音等问题，为了能被接受，提案需要满足一定的社区具体需求。最终，社区和当地政府达成了一项协议让项目得以正式进行。为了让项目获得成功，项目经理必须做什么？

- A. 不断征求社区项目相关方的意见
- B. 聘请法律代表，应对与具体需求不符合的情况
- C. 就如何符合具体需求问题，与社区项目相关方沟通
- D. 增加预算，因为材料可能会更贵

27、At the end of a product development project, the customer satisfaction survey results show that the customer is disappointed that several valuable features were not included in the finally deliverables

What could be a possible cause for these survey results?

- A. Poorly defined work breakdown structures
- B. Poorly defined requirements
- C. Risk register was not kept up-to-date.
- D. Teams were geographically dispersed.

在一个产品开发项目结束时，客户满意度调查结果显示客户对于多个有价值的功能未包含在交付成果中感到失望。这些调查结果的可能原因是什么？

- A. 工作分解结构定义不良
- B. 需求定义不良
- C. 风险登记册未保持更新
- D. 团队在地理上是分散的



28、Your project team has encountered a problem never before encountered by any team member. You need to generate possible solution. Which tool or technique below would you use?

- A. Mind-mapping
- B. Earned value analysis
- C. Master production scheduling
- D. Time-phasing

您的项目团队遇到一个任何成员以前都未遭遇过的问题。您需要为可能的解决方案出谋划策。您愿意使用下列哪种工具？

- A. 思维导图
- B. 挣值分析
- C. 主生产进度规划
- D. 时序划分

29、Why is the project acceptance criterion an important component of the project scope document?

- A. It forces the stakeholder to accept the product
- B. It signifies a sign-off on the requirements
- C. it defines the conditions of satisfaction for the product
- D. it defines a formal method to confirm stakeholder needs

为什么项目验收标准是项目范围文件的重要组成部分？

- A. 能让项目相关方接受产品
- B. 它表示对需求的签署验收
- C. 它确定产品的满足条件
- D. 它定义了确认项目相关方需求的正式方式

30、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

31、The quality function deployment process is used to

- A. Provide better product definition and product characteristics
- B. Help products succeed in the marketplace
- C. Help identify processes that are under way in other organizations that should be emulated
- D. Support production planning and the just-in-time approach

质量功能展开过程是用来

- A. 提供更明确的产品定义和产品特性
- B. 协调产品在市场上获得成功
- C. 协助明确那些其它团队正在进行的、我们应该效仿的进程
- D. 支持产品计划编制和零库存方案

## 答案解析

### 1、参考答案：A

解析：选项 C 说法错误，WBS 并不只是满足合同的需要，每个项目都需要 WBS。风险识别有很多种方法，所以选项 D 阐述不正确。选项 A，防止工作遗漏情况发生只是使用该工具的原因之一。

### 2、参考答案：A

解析：所属知识领域：项目范围管理。所属过程组：规划过程组。解析：根据题意，团队成员没有按照工作分解结构工作，范围控制不好，超出预期工作不进行变更，因为没有英文题干，不能更准确的理解 A 选项的描述，但是选其他几个选项都不符合题意，所以只好选 A。

考点：范围管理-工作分解结构 100%原则。出处：PMBOK 5.4.2.2

### 3、参考答案：A

解析：所属知识领域：项目范围管理。所属过程组：规划过程组。解析：项目范围说明书中包括可交付成果及其验收标准，WBS 和 WBS 词典与范围说明书一起构成范围基准，因此最合适的选项是 A。考点：范围基准。出处：PMBOK 5.4.3.1

### 4、参考答案：A。

解析：B-WBS 在定义范围之后生成；C-工作包可以在定义活动过程继续分解为一系列活动；D-WBS 包含且仅包含项目所必须完成的全部工作，它与范围说明书和 WBS 词典共同构成范围基线。

### 5、参考答案：A。

解析：根据题意，完成了项目范围说明书是说定义范围过程已经完成，下一步要创建工作分解结构，所以选 A。参见 PMBOK 创建 WBS 的数据流向图。

### 6、参考答案：B。

解析：定义范围的下一步是创建 WBS，B 是定义。

### 7、参考答案：B。

解析：强调意见统一，即 WBS 由整个项目团队一起制定。

项目管理团队因而通常需要等待对该可交付成果或组成部分达成一致意见，才能够制定出 WBS 中的相应细节。

### 8、参考答案：C。

解析：逻辑性。

### 9、参考答案：B。

解析：PMBOK 5.4: WBS 组织并定义了项目的总范围，代表着经批准的当前项目范围说明书中所规定的工作，WBS 定义项目范围。

### 10、参考答案：D

解析：根据题意，项目变更管理计划中明确了由发起人来决定变更是否纳入项目，所以应该

按照计划由发起人来决定变更是否纳入项目，所以选 D。

11、参考答案：C。

解析：PMBOK-5.6.3.2 变更请求，分析绩效后，可能会就基准提出变更请求。

12、参考答案：D。

考点：PMBOK-5.6.3.2 变更请求，整体变更控制流程。增加额外工作，属于范围变更，所以需要评估需求对项目的影响，并提交变更请求，实施整体变更控制流程。

13、参考答案：B

解析：解析：根据题意，题干描述的是创建 WBS 过程，属于规划过程组，所以选 B。参见 PMBOK5.4。考点：创建 WBS 属于哪个过程组。

14、参考答案：B

解析：WBS 是四个选项的输入，只有团队组建（选项 B）是 WBS 创造过程的直接结果，其它三项都是利用 WBS 来完成的。

15、参考答案：A

解析：所属知识领域：项目范围管理。所属过程组：规划过程组。解析：德尔菲方法的操作，德尔菲技术指由一组选定的专家回答问卷，并对每一轮需求收集的结果再给出反馈。专家的答复只能交给主持人，以保持匿名状态。考点：群体创新技术-德尔菲技术。

16、参考答案：B。

解析：PMBOK 中 5.2.2.5 德尔菲技术是一种背对背的群体决策技术

17、参考答案：C。

解析：典型的计划过程出现纰漏，导致 WBS 未能完整描述项目范围，进而影响铁三角。

18、参考答案：C。

所属过程组：规划过程组。所属知识领域：项目范围管理。解析：相关方对项目的可交付成果不满意说明双方对可交付成果的理解不一致，需要在定义可交付成果时对此进行明确说明，也就是在定义范围时就需要明确可交付成果，以便双方对可交付成果的认识达成一致。

19、参考答案：C。

解析：当需求不明确或甲乙双方对需求的理解有歧义时，首先应该做的对需求的澄清，作为乙方，要保持积极的态度来处理项目中遇到的问题。

20、参考答案：A。

解析：参见 PMBOK5.3.3.2 项目文件更新，定义范围过程输出项目文件更新，包括相关方登记册，需求文件，需求跟踪矩阵，假设日志

21、参考答案：A

解析：项目定义的工作范围以外，项目团队主动增加的额外工作叫做镀金，应避免。

22、参考答案：A。

解析：PMBOK 5.6.1，控制范围是实际工作结果与基准进行减法，D 可理解为基准。

23、参考答案：B。

解析：团队成员要求增加范围的建议超出了项目章程。范围管理只关注满足项目章程要求的管理计划所涉及的工作。范围管理由项目经理来实施。

24、参考答案：C。

解析：项目经理开始评估是否要对偏差作出应对计划，控制过程。

25、参考答案：A。

解析：确定的内容不需要渐进明细。

26、参考答案：C。

解析：PMBOK-5.2 收集需求，是为实现目标而确定、记录并管理相关方的需要和需求的过程。本过程的主要作用是，为定义产品范围和项目范围奠定基础，且仅开展一次或仅在项目的预定义点开展。本题中，社区和政府达成的协议相当于项目章程，包含了高层次需求，需要通过 5.2 收集需求过程进行具体需求的收集和记录。

27、参考答案：B。

解析：PMBOK-5.2.3.1 需求文件&5.2.3.2 需求跟踪矩阵，本题考察了收集需求过程的定义和输出。该过程输出了需求跟踪矩阵，其中记录了把每个需求与客户的业务目标联系起来。另一个输出需求文件则记录了与项目相关的业务需求。由此可见，出现该问题的原因是收集需求过程的这两个输出文件不够完善。

28、参考答案：A。

解析：PMBOK-5.2.2.5 数据表现-思维导图，把从头脑风暴中获得的创意整合成一张图，用以反映创意之间的共性与差异，激发新创意。

29、参考答案：C。

解析：PMBOK-5.3.3.1 项目范围说明书-验收标准，可交付成果通过验收前必须满足的一系列条件。

30、参考答案：B

解析：PMBOK-5.2.2.8 原型法，是收集需求过程的工具，运用该工具技术后，输出需求文件。

31、参考答案：A。

解析：PMBOK-5.2.2.6 人际关系与团队技能-引导-QFD，用来帮助确定新产品的关键特征。QFD 从收集客户需求（又称客户声音）开始，然后客观地对这些需求进行分类和排序，并为实现这些需求而设置目标。