

# PMP项目管理习题课

## 《第五章 项目范围管理》

主讲：默默



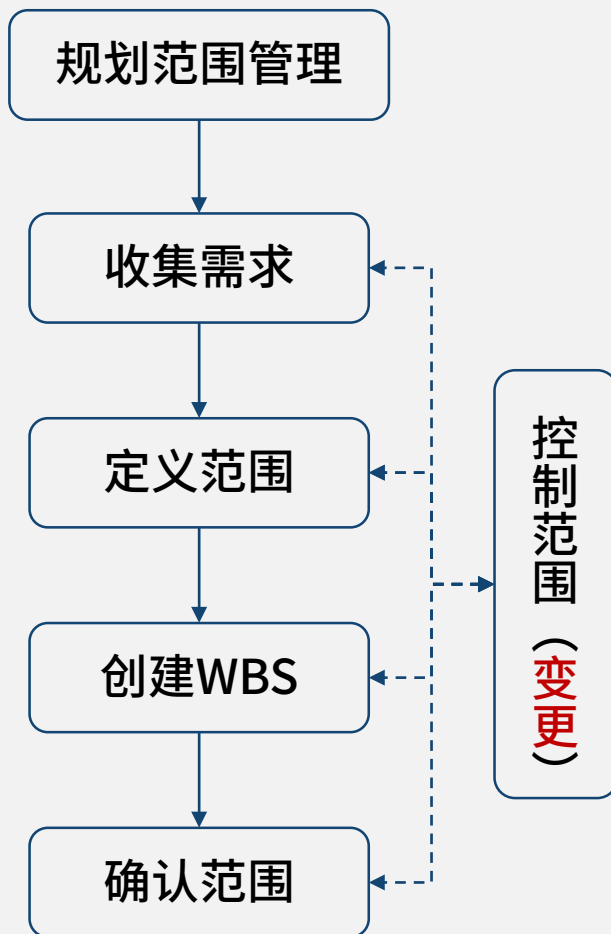
# 范围VS进度VS成本



	项目范围管理	项目进度管理	项目成本管理
规划	规划范围管理	规划进度管理	规划成本管理
	收集需求	定义活动	估算成本
		排列活动顺序	
		估算活动持续时间	
	定义范围		
	创建WBS	制定进度计划	制定预算
监控	确认范围		
	控制范围	控制进度	控制成本



# 项目范围管理过程间联系





# 规划范围管理



## 5.1规划范围管理

### 定义

记录如何定义，确认和控制项目范围和产品范围

### 输出

需求管理计划

如何收集、记录、管理需求

范围管理计划

如何管理范围的方法论



# 规划范围管理



## 知识点：输出

需求管理计划	范围管理计划
<p>1、如何规划、跟踪和报告各种<u>需求</u>活动；</p> <p>2、配置管理活动，如何启动变更，如何分析其影响，如何进行追溯、跟踪和报告，以及<u>变更审批</u>权限；</p> <p>3、<u>需求</u>优先级排序过程；</p> <p>4、测量<u>指标</u>及使用这些指标的理由；</p> <p>5、反映哪些<u>需求</u>属性将被列入跟踪矩阵的跟踪结构。</p>	<p>对<u>如下工作</u>的管理过程做出规定：</p> <p>1、制定项目<u>范围</u>说明书；</p> <p>2、根据详细项目<u>范围</u>说明书创建 WBS；</p> <p>3、确定如何审批和维护<u>范围</u>基准；</p> <p>4、正式验收已完成的项目<u>可交付成果</u>。</p>
<p>也称作“商业分析计划”，描述将<u>如何分析、记录和管理项目和<u>产品需求</u></u>。</p>	<p>描述将<u>如何定义、制定、监督、控制和确认项目范围</u>。</p>



**试题编号：21029347**



项目经理领导一个大型开发项目，在项目执行过程中，项目经理发现项目中存在很多问题，导致项目延期。经调查发现，项目的大多数问题是因为没有识别到相关方的需求导致的。

项目经理应参考哪份文件来解决问题？

- A.需求管理计划
- B.范围管理计划
- C.变更管理计划
- D.相关方参与计划



试题编号：21029347



## 考点：需求管理计划的内容和作用

**【解题关键】：需求管理计划指导如何进行收集，记录需求**

项目经理领导一个大型开发项目，在项目执行过程中，项目经理发现项目中存在很多问题，导致项目延期。经调查发现，项目的**大多数问题是因为没有识别到相关方的需求导致的**。

项目经理应参考哪份文件来解决问题？

- A.需求管理计划
- B.范围管理计划
- C.变更管理计划
- D.相关方参与计划



**试题编号：21028846**



希赛新启动了一个课改项目，你被任命为课改项目的项目经理。在编制了范围管理计划后交由主要相关方审核，审核发现范围管理计划并没有包含所需内容并责令修改。修改前的范围管理计划不会直接影响下列哪一项？

- A. 指导定义范围以确定范围说明书
- B. 对完成项目活动所需资源制定预算的能力
- C. 审批和维护范围基准的规范
- D. 依据范围说明书创建WBS的过程





试题编号：21028846



## 考点：范围管理计划的内容和作用

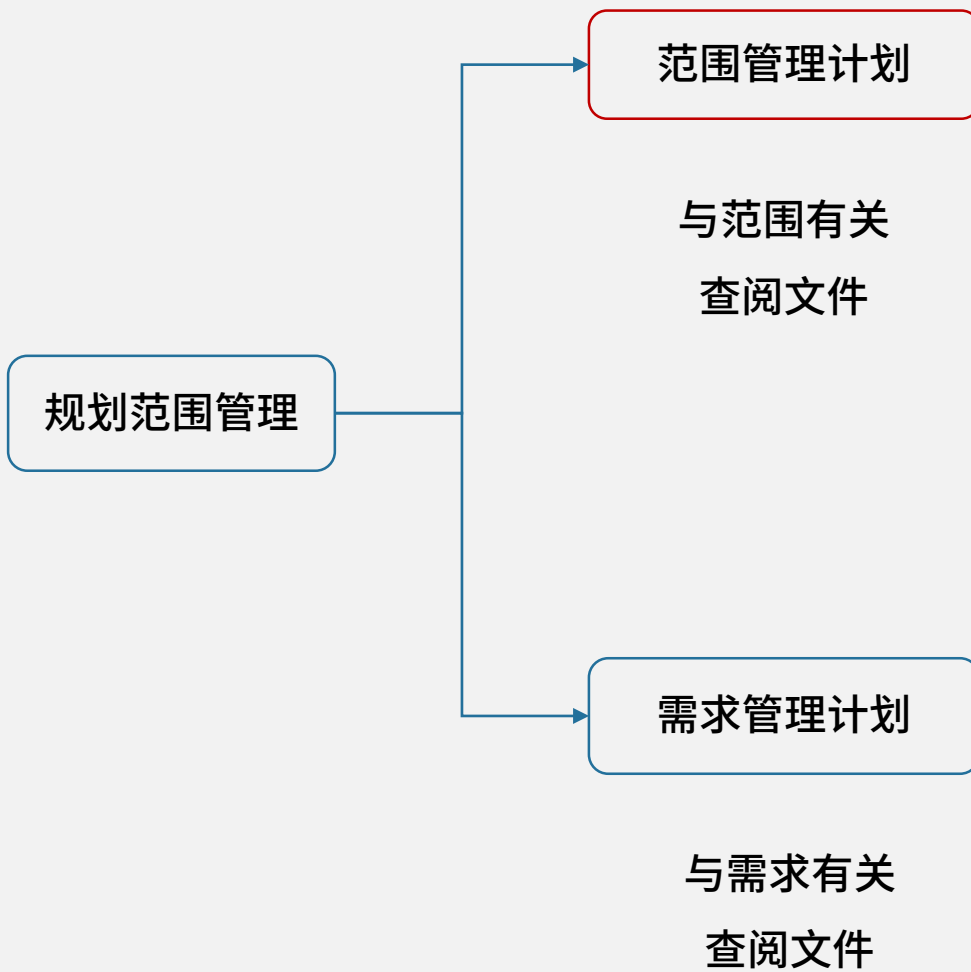
**【解题关键】： 如何管理范围的方法论**

希赛新启动了一个课改项目，你被任命为课改项目的项目经理。在编制了范围管理计划后交由主要相关方审核，审核发现范围管理计划并没有包含所需内容并责令修改。**修改前的范围管理计划不会直接影响**下列哪一项？

- A.指导定义范围以确定范围说明书
- B.对完成项目活动所需资源制定预算的能力**
- C.审批和维护范围基准的规范
- D.依据范围说明书创建WBS的过程



# 规划范围管理





# 收集需求



## 5.2收集需求

### 内涵

事先应该收集所有相关方的需求

### 工具技术

#### 专家判断

需要有经验的团队或者是个人

#### 头脑风暴

是创新创意的工具

#### 访谈

是与受访者直接交谈，具有保密性

#### 焦点小组

召集预定的相关方或者专家开会，获得更多期望

#### 数据收集

#### 问卷调查

适用于快速完成调查，受访者地理位置分散，相关方众多的情况

#### 标杆对照

需要有可比对象，来识别最佳意见

#### 德尔菲

专家，匿名，多轮

#### 数据分析

#### 决策

是对收集上来的需求进行归类，排序

#### 数据表现

#### 亲和图

用来对大量创意进行分组的技术

#### 思维导图

是反映创意之间的共性与差异

#### 人际关系与团队技能

#### 名义小组技术

通过投票来排列最有用的创意，关键词是投票

#### 引导

关键词是达成一致，在众多相关方意见不一致时使用

#### 三种使用情景

JAD-软件开发行业、QFD制造行业

#### 原型法

对需求的早期反馈

### 输出

需求跟踪矩阵

需求和可交付成果的对应表格、每个需求都符合最开始的商业价值



# 收集需求



## 知识点：收集需求的基本概念

1. 需求是指根据特定协议或其他强制性规范，产品、服务或成果必须具备的条件或能力。它包括发起人、客户和其他相关方的**已量化且书面记录的需要和期望**。
2. 收集需求旨在**定义和管理客户期望**
3. 应该足够详细地**探明、分析和记录这些需求**，将其包含在范围基准中，并在项目执行开始后对其进行测量。
4. 需求是工作分解结构WBS的基础，也是成本、进度和质量与采购规划的基础
5. **需求开发始于对项目章程和相关方登记册中相关信息的分析**



# 收集需求



## 考点：收集需求的作用

1. 看题题干中：**需要实施项目**，首先应该怎么做，应该想到收集需求；**需求是范围、进度、成本的基础**。
2. 看到题干出现**收集需求**，**需求不合理**，首先应该想到需求是否详细记录。



# 收集需求



## 知识点：工具技术

工具 和 技 术	专家判断	具备相关专业知识或接受过相关培训的个人或小组
	数据收集	头脑风暴、访谈、焦点小组、问卷调查、标杆对照
	数据分析	文件分析
	决策	投票、独裁型决策制度、多标准决策分析
	数据表现	亲和图、思维导图、
	人际关系与团队技能	名义小组技术、观察和交谈、引导
	系统交互图	显示业务系统的输入、输出。
	原型法	实际制造前，先造出产品的模型



# 收集需求



## 知识点：工具技术

- 1、题干描述：新的，创意的收集工具，则是头脑风暴；
- 2、关键词：专家，匿名，多轮，背对背则是德尔菲。
- 3、关键词：受众广，快速收集信息，使用调查问卷
- 4、关键词：相关方不同意见，需要保持一致，使用引导；具体的适用情景：JAD适用于软件开发；QFD适用于制造行业。
- 5、关键词：创建原型，没有经验，需要对需求的早期反馈，使用原型法
- 6、关键词：投票创意，是名义小组技术。
- 7、关键词：召集预定专家，进行互动式讨论，获得更多的期望，选择焦点小组。



# 收集需求



## 知识点：需求跟踪矩阵的作用

需求跟踪矩阵是把**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。

提供了在整个项目生命周期中跟踪需求的一种方法，有助于确保**需求文件中被批准的每项需求**在项目结束的时候都能交付。

最后，需求跟踪矩阵还为**管理产品范围变更**提供了框架。





## 收集需求



### 考法：需求跟踪矩阵的作用

- 1、题干描述**产品符合计划，但客户不满意**，需要确定是否完成需求跟踪矩阵。
- 2、需求的所有者会在需求跟踪矩阵中记录。



# 收集需求



## 知识点：需求跟踪矩阵的内容

- ◆ 从需求到业务需要、机会、目的和目标
- ◆ 从需求到项目目标
- ◆ 从需求到项目范围/WBS中的可交付成果
- ◆ 从需求到产品设计
- ◆ 从需求到产品开发
- ◆ 从需求到测试策略和测试脚本
- ◆ 从高层级需求到详细需求

需求跟踪矩阵中**记录每个需求的相关属性**，这些属性有助于明确每个需求的关键信息。需求跟踪矩阵中记录的典型属性包括唯一标识、需求的文字描述、收录该需求的理由、所有者、来源、优先级别、版本、当前状态（如进行中、已取消、已推迟、新增加、已批准、被分配和已完成）和状态日期。



# 收集需求



## 考法：需求跟踪矩阵的内容

- 1、题干描述**产品是否满足客户需求**，需要查看需求跟踪矩阵；
- 2、题干出现**可交付成果不满足相关方的期望**，需要查看需求跟踪矩阵；
- 3、题干中出现关键词：**客户需求、客户期望、需求等**，首先需要查看需求跟踪矩阵。



**试题编号：21029348**



希赛公司新启动了一个为期三年，价值千万的MBA项目，任命你为项目经理。MBA项目具有多个相关方，每个相关方的需求各不相同，若要满足相关方的需求，确保项目的成功实施。下一步应该怎么做？

- A. 识别并筛选高层级相关方的沟通需求，并据此制定针对其他相关方的沟通管理计划
- B. 识别所有相关方，并举行会议收集相关方的需求。
- C. 依据项目的可交付成果来确定项目所需资源
- D. 参考经验教训登记册为本项目识别潜在风险



试题编号：21029348



## 考点：收集需求的内涵

**【解题关键】：收集需求是为定义范围奠定基础，确保成功实施成果**

希赛公司新启动了一个为期三年，价值千万的MBA项目，任命你为项目经理。MBA项目具有多个相关方，每个相关方的需求各不相同，若要**满足相关方的需求，确保项目的成功实施**。下一步应该怎么做？

- A. 识别并筛选高层级相关方的沟通需求，并据此制定针对其他相关方的沟通管理计划
- B. 识别所有相关方，并举行会议收集相关方的需求。**
- C. 依据项目的可交付成果来确定项目所需资源
- D. 参考经验教训登记册为本项目识别潜在风险



**试题编号：21029093**



公司启动了一个预算为300万的软件产品开发项目，项目经理识别项目相关方后，发现该项目的关系方来自不同的部门。项目经理在收集需求的会议中发现某些关系方提出了价值500万的需求，项目经理应该怎么做？

- A.记录需要澄清和分析的所有需求
- B.提交变更请求并分析影响
- C.在项目范围说明书中包含所有的需求
- D.更新关系方登记册以包含这些需求



试题编号：21029093



## 考点：收集需求的作用

**【解题关键】：应该收集并记录好所有相关方需求**

公司启动了一个**预算为300万的软件产品**开发项目，项目经理识别项目相关方后，发现该项目的**相关方来自不同的部门**。项目经理在收集需求的会议中发现某些相关方**提出了价值500万的需求**，项目经理应该怎么做？

- A.记录需要澄清和分析的所有需求
- B.提交变更请求并分析影响
- C.在项目范围说明书中包含所有的需求
- D.更新相关方登记册以包含这些需求



**试题编号：21028944**



你正在管理一个新产品开发项目，在执行过程中，你发现一个开发问题影响到了项目的基础。你决定使用德尔菲来对问题进行讨论，应该如何做？

- A.通过投票排列最有用的创意，以便进一步开展头脑风暴或优先排序。
- B.对专家的信息进行整理、归纳、统计，再匿名反馈给各专家，最终达成一致意见
- C.考虑具备相关专业知识或接受过相关培训的个人或小组的意见
- D.通过开会来讨论和解决项目的问题





# 试题编号：21028944



## 考点：德尔菲

**【解题关键】：专家，匿名，多轮，达成一致**

你正在管理一个新产品开发项目，在执行过程中，你发现一个开发问题影响到了项目的基础。你决定使用德尔菲来对问题进行讨论，应该如何做？

- A.通过投票排列最有用的创意，以便进一步开展头脑风暴或优先排序。
- B.对专家的信息进行整理、归纳、统计，再匿名反馈给各专家，最终达成一致意见
- C.考虑具备相关专业知识或接受过相关培训的个人或小组的意见
- D.通过开会来讨论和解决项目的问题



试题编号：21029349



希赛开展了一个新课改研发项目，任命你为此项目的项目经理，由于此项目在公司没有相关的经验，你决定采用标杆对照的方式来进行收集需求。**标杆对照的目的是什么？**

- A. 进行市场研究，确定如何进行新课改研发项目
- B. 将实际或计划的产品、过程和实践，与其他可比组织的实践进行比较
- C. 通过理解和收集客户的需求数据，识别最佳实践，形成改进意见，为项目提供依据
- D. 确定项目的绩效目标



试题编号：21029349



## 考点：标杆对照

**【解题关键】：**做法：需要参考其他组织的做法；目的：识别最佳实践，形成改进意见

希赛开展了一个新课改研发项目，任命你为此项目的项目经理，由于此项目在公司没有相关的经验，你决定采用标杆对照的方式进行收集需求。**标杆对照的目的是什么？**

- A. 进行市场研究，确定如何进行新课改研发项目
- B. 将实际或计划的产品、过程和实践，与其他可比组织的实践进行比较
- C. 通过理解和收集客户的需求数据，识别最佳实践，形成改进意见，为项目提供依据**
- D. 确定项目的绩效目标



**试题编号：21029350**



项目经理被任命管理一个汽车研发项目，项目经理已经完成了识别相关方，在识别过程中确定了项目相关方来自不同国家。现在项目经理为了成功实施项目，必须要确定、记录并管理相关方的需要和需求。为了快速收集所有相关方的信息，最好使用什么工具技术？

- A.与所有相关方进行一对一访谈
- B.进行视频会议来收集相关方的需求
- C.名义小组技术
- D.问卷调查



试题编号：21029350



## 考点：问卷调查

**【解题关键】：多样化、地理位置分散、对象很多，快速收集数据**

项目经理被任命管理一个汽车研发项目，项目经理已经完成了识别相关方，在识别过程中确定了**项目相关方来自不同国家**。现在项目经理为了成功实施项目，必须要确定、记录并管理相关方的需要和需求。为了**快速收集所有相关方的信息**，最好使用什么工具技术？

- A.与所有相关方进行一对一访谈
- B.进行视频会议来收集相关方的需求
- C.名义小组技术
- D.问卷调查**



**试题编号：21028821**



项目经理管理一个学员信息分析项目，识别相关方后，项目经理与某位相关方签订了保密协议。项目经理需要识别和定义所需产品可交付成果的特征和功能，项目经理应该使用什么技术来收集该相关方的需求？

- A. 访谈
- B. 标杆对照
- C. 名义小组
- D. 专家判断



试题编号：21028821



## 考点：访谈

**【解题关键】：一对一或一对多，更利于获取私密或机密信息**

项目经理管理一个学员信息分析项目，识别相关方后，**项目经理与某位相关方签订了保密协议**。项目经理需要识别和定义所需产品可交付成果的特征和功能，项目经理应该使用什么技术来收集该相关方的需求？

A.访谈

B.标杆对照

C.名义小组

D.专家判断



**试题编号：21029352**



项目经理组织一个新能源电力开发项目，该项目按时，按成本交付，并且项目是满足客户的质量要求的。但是，项目团队并不知道项目的成果是否是客户所期望的。哪一项说明了这种情况？

- A.事先没有识别所有的相关方
- B.没有经过批准的项目章程
- C.在收集需求时未使用专家判断
- D.未更新需求跟踪矩阵





试题编号：21029352



## 考点：需求跟踪矩阵的作用

**【解题关键】：客户需求、期望和可交付成果对应的文件**

项目经理组织一个新能源电力开发项目，该项目按时，按成本交付，并且项目是满足客户的质量要求的。但是，项目团队**并不知道项目的成果是否是客户所期望的**。哪一项说明了这种情况？

- A. 事先没有识别所有的相关方
- B. 没有经过批准的项目章程
- C. 在收集需求时未使用专家判断
- D. 未更新需求跟踪矩阵**



**试题编号：21029353**



项目经理为某公司开发一个人脸识别系统，在项目评审会议期间，项目经理向客户展示了该人脸识别系统的模型，客户认为该识别系统未达到精准识别的要求，要求使用更高级别的技术来进行升级。项目经理若要避免这个问题，事先怎么做？

- A.完成项目管理计划
- B.制定详细的范围说明书
- C.创建需求跟踪矩阵
- D.识别项目相关方



试题编号：21029353



## 考点：需求跟踪矩阵的内容

**【解题关键】：**包含所有相关方的需求的文件

项目经理为某公司开发一个人脸识别系统，在项目评审会议期间，项目经理向客户展示了该人脸识别系统的模型，**客户认为该识别系统未达到精准识别的要求，要求使用更高级别的技术来进行升级。**项目经理若要避免这个问题，**事先**怎么做？

- A.完成项目管理计划
- B.制定详细的范围说明书
- C.创建需求跟踪矩阵**
- D.识别项目相关方



试题编号：21029354



项目经理正在管理一个互联网+政务项目，该项目的主要可交付成果为政务公开专栏。在项目的执行期间，政府办公室和审计局都认为其对政务公开专栏拥有所有权。项目经理应该查阅哪一份文件？

- A.项目范围说明书
- B.需求跟踪矩阵
- C.项目章程
- D.资源管理计划



# 试题编号：21029354



## 考点：需求跟踪矩阵的内容

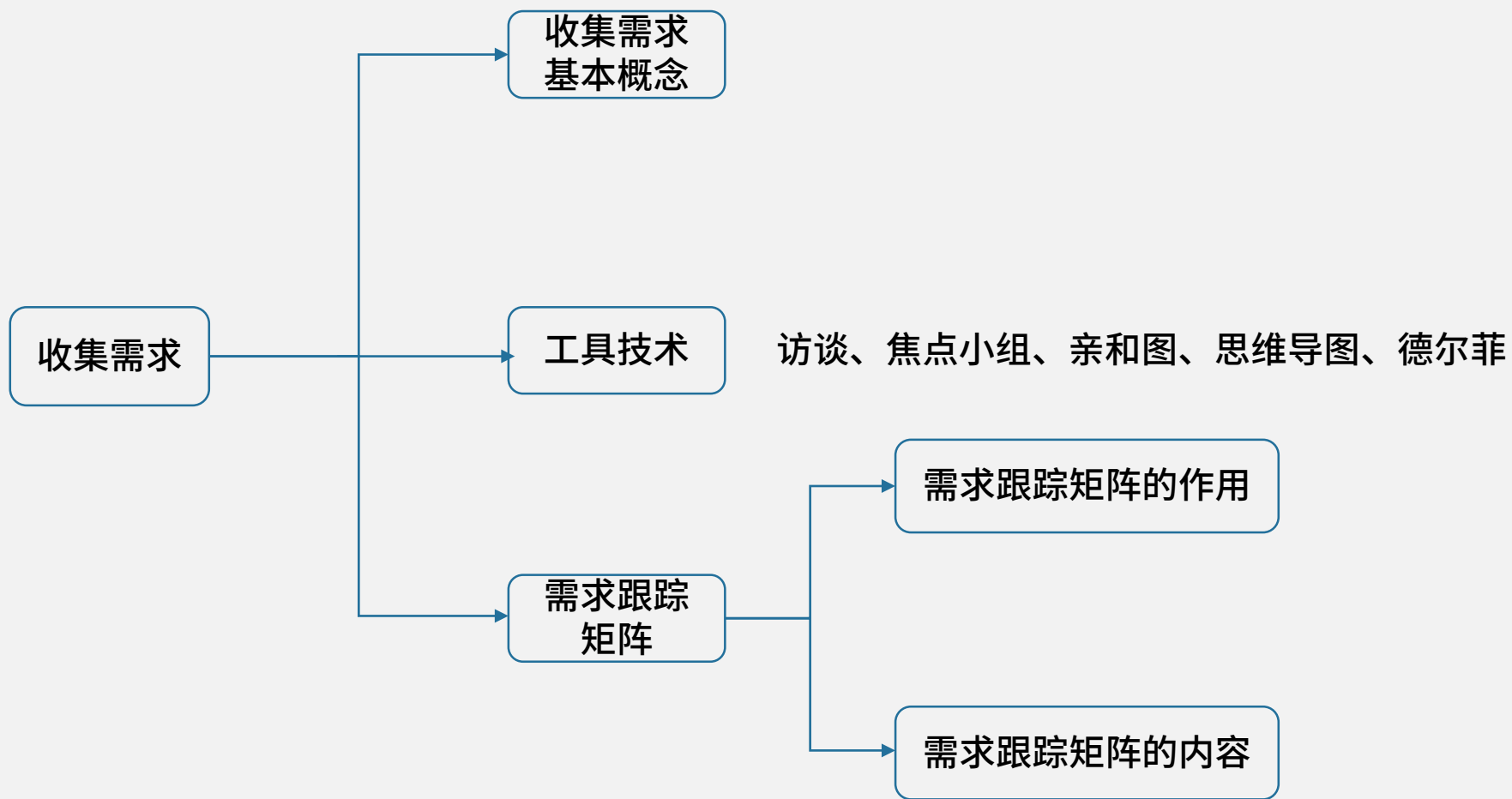
**【解题关键】：记录每个需求的关键信息**

项目经理正在管理一个互联网+政务项目，该项目的主要可交付成果为政务公开专栏。在项目的执行期间，**政府办公室和审计局都认为其对政务公开专栏拥有所有权**。项目经理应该查阅哪一份文件？

- A.项目范围说明书
- B.需求跟踪矩阵**
- C.项目章程
- D.资源管理计划



# 收集需求





# 定义范围



## 5.3 定义范围

### 基本概念

区分需求和范围；制定项目和产品的详细描述

### 工具技术

专家判断

备选方案分析

决策

引导

产品分析

把客户需要转成我们要做的事情

### 项目范围说明书

描述要做和不要做的工作

产品范围描述

可交付成果

验收标准

项目的除外责任

### 需求跟踪矩阵和范围说明书的区别

选择需求跟踪矩阵：需求和可交付成果链接在一起的时候；或者产品符合计划，但客户不满意，需要确定是否完成

选择范围说明书：在哪里可以找到可交付成果



# 定义范围



## 知识点：定义范围的作用

定义范围的主要作用是，明确所收集的需求**哪些将包含在项目范围内，哪些将排除在项目范围外**，从而明确项目、服务或成果的边界和验收标准。

考法：

- 1、看题题干中：需要**避免频繁返工**，应该在**规划时就定义好范围**。
- 2、看到题干中：需要使得最终**可交付成果成功交付**，初期应该收集需求并且定义范围。
- 3、看到题干与**验收标准、详细可交付成果等**，问题是过程则是定义范围，问题是问文件则是范围说明书。





# 定义范围



## 知识点：工具技术

工具 和技 术	专家判断	具备相关专业知识或接受过相关培训的个人或小组
	数据分析	文件分析
	决策	投票、独裁型决策制度、多标准决策分析
	人际关系与 团队技能	引导
	产品分析	可用于定义产品和服务，描述要交付的产品的用途、特征及其他方面



# 定义范围



## 知识点：范围说明书

项目范围说明书描述要做和不要做的工作的详细程度，决定着项目管理团队控制整个项目范围的有效程度。详细的项目范围说明书包括以下内容：

内容	解释
产品范围描述	<b>逐步细化</b> 在项目章程和需求文件中所述的产品、服务或成果的特征
验收标准	可交付成果通过验收前必须满足的一系列条件
可交付成果	为完成某一过程、阶段或项目而必须产出的 <b>任何独特并可核实的产品、成果或服务能力</b> ，可交付成果也 <b>包括辅助成果</b> ，如项目管理报告和文件。对可交付成果的描述可详可简
项目的除外责任	<b>识别排除在项目之外的内容</b> 。明确说明哪些内容不属于项目范围，有助于管理相关方的期望及减少范围蔓延



# 定义范围



## 考法：范围说明书

- 1、题干中出现关键词：**可交付成果、具体、详细**，首先需要查看范围说明书
- 2、题干出现**最准确估算**，需要最详细的文件，没有WBS，就选择范围说明书



# 定义范围



## 知识点：需求跟踪矩阵VS范围说明书

	概念	是哪个过程的输出	适用范围
需求跟踪矩阵	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	收集需求 定义范围（更新） 确认范围（更新） 控制范围（更新） 规划质量管理（更新） 规划采购管理（更新） 实施采购（更新） 控制采购（更新）	是想把需求和可交付成果链接在一起的时候，就是 <b>选择需求跟踪矩阵</b> 。
项目范围说明书	项目范围说明书是对项目范围、主要可交付成果、假设条件和制约因素的描述。	定义范围	如果题干只是问：在哪里可以找到可交付成果，那就是 <b>范围说明书</b> 。



**试题编号：21029091**



希赛公司启动一个新项目，该项目需要在希赛平台上发布一个新的问答界面，任命你为项目经理。在项目的执行阶段，运营经理作为项目的重要相关方，提出了平台的问答界面没有达到他们要求，项目经理下一步应该怎么做？

- A.审查需求管理计划以确定是否满足相关方的需求
- B.审查项目范围说明书确定可交付成果
- C.查看需求跟踪矩阵确定可交付成果是否满足相关方期望
- D.查看需求文件确定相关方具体需求



# 试题编号：21029091



## 考点：需求跟踪矩阵的作用

**【解题关键】：客户需求、期望和可交付成果对应的文件**

希赛公司启动一个新项目，该项目需要在希赛平台上发布一个新的问答界面，任命你为项目经理。在项目的执行阶段，运营经理作为项目的重要相关方，提出了平台的问答界面没有达到他们要求，项目经理下一步应该怎么做？

- A. 审查需求管理计划以确定是否满足相关方的需求
- B. 审查项目范围说明书确定可交付成果
- C. 查看需求跟踪矩阵确定可交付成果是否满足相关方期望
- D. 查看需求文件确定相关方具体需求



**试题编号：21029037**



某公司正在进行一个污水处理厂建设项目，污水处理量达标是关键相关方提出的必须满足的要求。高级管理层也认为处理量必须要满足标准。在项目执行过程中，可交付成果始终没有满足关键相关方的要求，并被相关方拒绝接受。项目经理事先应该如何做来解决此问题？

- A.实施整体变更控制流程来管理此功能的变更
- B.识别此需求为一项风险，并更新风险登记册
- C.为此项目制定明确的资源管理计划
- D.制定具有详细实施需求的范围说明书



试题编号：21029037



## 考点：定义范围的作用

**【解题关键】：后期变更多是因为前期范围没有定义好**

某公司正在进行一个污水处理厂建设项目，污水处理量达标是关键相关方提出的必须满足的要求。高级管理层也认为处理量必须要满足标准。在项目执行过程中，**可交付成果始终没有满足关键相关方的要求，并被相关方拒绝接受**。项目经理**事先**应该如何做来解决此问题？

- A. 实施整体变更控制流程来管理此功能的变更
- B. 识别此需求为一项风险，并更新风险登记册
- C. 为此项目制定明确的资源管理计划
- D. 制定具有详细实施需求的范围说明书**





**试题编号：21028830**



项目经理组织管理一个软件项目并规划了项目管理计划，项目经理严格要求团队成员依据项目管理计划来执行。在项目的评审会议期间，项目团队发现此项目是按照预定的要求进行。但是，项目关键相关方提出此软件没有具备他所要求的功能要求团队返工。项目经理事先应该做什么？

- A.控制进度
- B.识别风险
- C.收集需求和定义范围
- D.实施整体变更控制



# 试题编号：21028830



## 考点：收集需求的作用

**【解题关键】：应该收集并记录好所有相关方需求**

项目经理组织管理一个软件项目并规划了项目管理计划，项目经理严格要求团队成员依据项目管理计划来执行。在项目的评审会议期间，项目团队发现**此项目是按照预定的要求进行**。但是，项目**关键相关方提出此软件没有具备他所要求的功能**，要求团队返工。项目经理**事先**应该做什么？

- A.控制进度
- B.识别风险
- C.收集需求和定义范围**
- D.实施整体变更控制



**试题编号：21028985**



项目发起人需要了解项目的边界基准，项目经理需要向发起人提供哪一份文件？

- A 项目章程
- B 项目范围说明书
- C 需求文件
- D 范围管理计划



试题编号：21028985



## 考点：范围说明书的内容—可交付成果

**【解题关键】：**项目可交付成果是根据项目章程中描述的关键可交付成果渐进明细，在范围说明书中详细定义

项目发起人需要了解项目的边界基准，项目经理需要向发起人提供哪一份文件？

A 项目章程

**B 项目范围说明书**

C 需求文件

D 范围管理计划



**试题编号：21029356**



A公司是一家大型机械制造公司，汤姆斯是A公司的高层管理人员，最近A公司接到了一个国有企业的大型订单，汤姆斯任命保罗为该项目的项目经理，在项目的执行阶段时，保罗由于公司外派不得不去另一项目。新项目经理接任了保罗的工作后，要熟悉可交付成果的信息，应该查阅哪份文件呢？

- A 项目章程
- B WBS词典
- C 需求跟踪矩阵
- D 项目范围说明书



# 试题编号：21029356



## 考点：范围说明书的内容

**【解题关键】：项目可交付成果是根据项目章程中描述的关键可交付成果渐进明细，在范围说明书中详细定义**

A公司是一家大型机械制造公司，汤姆斯是A公司的高层管理人员，最近A公司接到了一个国有企业的大型订单，汤姆斯任命保罗为该项目的项目经理，在项目的执行阶段时，保罗由于公司外派不得不去另一项目。新项目经理接任了保罗的工作后，**要熟悉可交付成果的信息**，应该查阅哪份文件呢？

A 项目章程

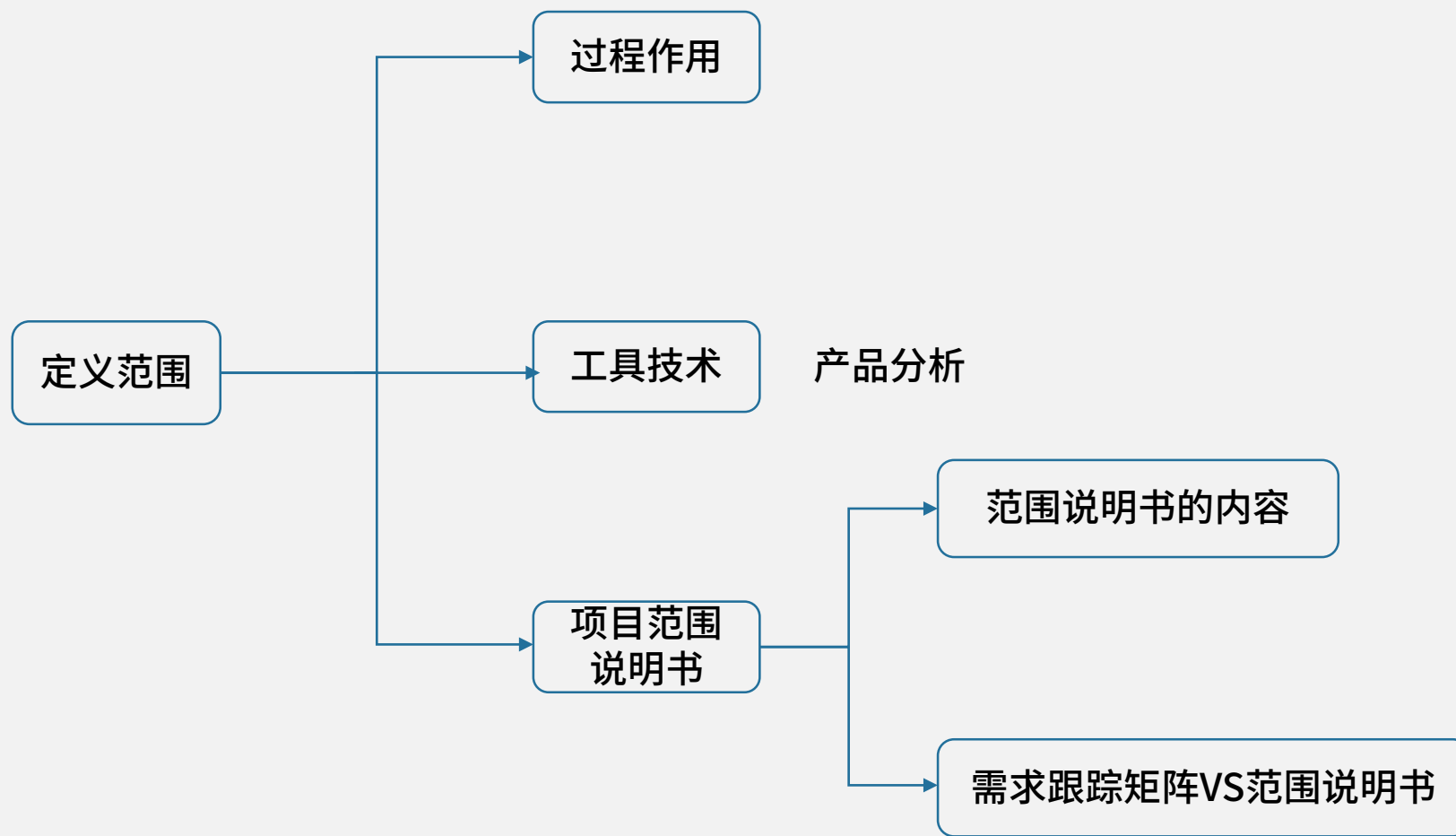
B WBS词典

C 需求跟踪矩阵

**D 项目范围说明书**



# 定义范围





# 创建WBS



## 5.4创建WBS

### 基本概念

细分项目的范围

全部工作范围的层级分解

### 工具

#### 分解

8-80原则

百分百原则

分解所需的工作

#### 滚动式规划

当前无法达成一致的可交付成果，未来远期才能分解

### 输出

#### 范围基准

WBS

WBS的层次：里程碑、控制账户、规划包、工作包

WBS词典

WBS组件的详细描述

范围说明书





# 创建WBS



## 知识点：创建WBS的作用

创建工作分解结构Work Breakdown Structure（WBS）是把项目可交付成果和项目工作分解成较小、更易于管理的组件的过程。

本过程的主要作用是，**为所要交付的内容提供架构**，它仅开展一次或仅在项目的预定义点开展。

考法：

- 1、题干关键词：**细分-分解-组件等**，要定位创建工作分解结构过程。
- 2、**考查49个过程的顺序**，比如：完成定义范围-或者说完成范围说明书后的下一步，要明确是创建工作分解结构。



# 创建WBS



## 知识点：工具——分解

分解是一种把项目范围和项目可交付成果**逐步划分为更小、更便于管理的组成部分**的技术。需要开展的活动：

- ◆ 识别和分析可交付成果及相关工作
- ◆ 确定WBS的结构与编排方法
- ◆ 自上而下逐层细化分解
- ◆ 为WBS组成部分制定和分配标识编码
- ◆ 核实工作分解的程度是否恰当



# 创建WBS



## 知识点：分解的原则

**100%规则：**WBS包含了全部的产品和项目工作，包括项目管理工作和分包出去的工作。通过把WBS底层的所有工作逐层向上汇总，来确保没有遗漏工作，也没有增加多余的工作

**分解的层次：**一般情况，WBS应控制在4~6层。如果项目比较大，以至于WBS要超过6层，可以把大项目分解成子项目(运用项目分解结构)，然后针对子项目来做WBS

**8-80原则：**8/80规则建议工作包的大小应该至少需要8小时来完成，而总完成时间也不应该大于80小时。



# 创建WBS



## 知识点：滚动式规划

滚动式规划：要在未来远期才完成的可交付成果或子项目，当前可能无法分解。通常要等到这些可交付成果或子项目的信息足够明确后，才能制定出WBS中的相应细节。



# 创建WBS



## 考法：分解

- 1、**直接考工具技术**。关键词：细分、WBS。
- 2、**考分解原则**。关键词：分解的程度、分解的方式等。



# 创建WBS



## 知识点：WBS的作用

WBS 是对项目团队为实现项目目标、创建所需可交付成果而需要实施的全部工作范围的层级分解。

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。



# 创建WBS



## 知识点：WBS的层次

要素名称	解释
里程碑	在每个分解单元中都存在可交付成果和里程碑。里程碑标志着某个可交付成果或者阶段的正式完成。里程碑没有持续时间，它们只是表示活动的完成
控制账户	一种 <b>管理控制点</b> ，在该控制点上，将范围、预算(资源计划)、实际成本和进度加以整合，并将它们与挣值进行比较，以测量绩效；一个控制账户可以包括一个或多个工作包，但是每个工作包只能属于一个控制账户
规划包	在控制账户之下，工作内容已知但尚缺详细进度活动的WBS组成部分。规划包是在控制账户之下、工作包之上的WBS要素。规划包是暂时用来做计划的。随着情况逐渐清晰，规划包最终将被分解成工作包及相应的具体活动
工作包	位于WBS每条分支最底层的可交付成果或项目工作组成部分。作为一种经验法则，8/80规则建议工作包的大小应该至少需要8小时来完成，而总完成时间也不应该大于80小时



# 创建WBS



## 知识点：WBS词典

WBS词典是在创建WBS过程中产生并用于支持WBS的文件。**WBS词典对WBS组成部分(包括工作包和控制账户)进行更详细的描述。**

WBS词典的内容包括(但不限于)：账户编码标识、工作描述、假设条件和制约因素、负责的组织、进度里程碑、相关的进度活动、所需的资源、成本估算、质量要求、验收标准、技术参考文献、协议信息





**试题编号：21028837**



项目经理最近接手了一个项目，为了更好地开展后续工作，项目经理决定将可交付成果分解成较小、更易管理的组件，并要求团队成员尽快完成任务，团队成员应该如何做？

- A. 创建WBS
- B. 制定WBS词典
- C. 查看范围基准
- D. 创建项目章程



试题编号：21028837



## 考点：创建WBS的定义

**【解题关键】：把项目可交付成果分解成较小的组件**

项目经理最近接手了一个项目，为了更好地开展后续工作，项目经理决定将可交付成果**分解成较小、更易管理的组件**，并要求团队成员尽快完成任务，团队成员应该如何做？

- A. 创建WBS
- B. 制定WBS词典
- C. 查看范围基准
- D. 创建项目章程



**试题编号：21028993**



一家公司的一款产品面临着市场竞争加剧，为了实现利润最大化，维护市场份额，高级管理层决定发布一款该产品的升级版，由于时间紧迫，在完成相关方的需求收集之后，项目团队又增加了两名资源，两名新团队成员对接下来的工作不清晰，请求项目经理进行指导，项目经理应该如何指导他们？

- A.规划范围管理以为后续活动提供方向
- B.量化且书面记录的相关方的需要和期望
- C.识别和记录完成项目所需的活动清单
- D.审查假设日志，经验教训，制定范围说明书



# 试题编号：21028993



## 考点：过程的顺序

**【解题关键】：**明确49个过程之间的流程

一家公司的一款产品面临着市场竞争加剧，为了实现利润最大化，维护市场份额，高级管理层决定发布一款该产品的升级版，由于时间紧迫，在完成相关方的需求收集之后，项目团队又增加了两名资源，两名新团队成员对接下来的工作不清晰，请求项目经理进行指导，项目经理应该如何指导他们？

- A.规划范围管理以为后续活动提供方向
- B.量化且书面记录的相关方的需要和期望
- C.识别和记录完成项目所需的清单
- D.审查假设日志，经验教训，制定范围说明书



**试题编号：21029357**



吉姆具有丰富的项目管理经验，最近公司成立了PMO办公室，调任吉姆加入并安排他给其他项目经理进行培训。但在培训的第一天就遇到了阻碍，很多项目经理不认同吉姆关于“开张项目之前需要优先制定WBS”的观念，因为他们认为自己对于项目的活动有足够的了解。请问吉姆该如何说服这些项目经理？

- A.向他们说明WBS可以避免工作遗漏
- B.和他们的观点保持一致
- C.向他们说明WBS制定采购合同中会用到
- D.向他们说明WBS可以帮助进行质量控制



试题编号：21029357



## 考点：WBS的作用

**【解题关键】：包含全部项目工作，避免遗漏**

吉姆具有丰富的项目管理经验，最近公司成立了PMO办公室，调任吉姆加入并安排他给其他项目经理进行培训。但在培训的第一天就遇到了阻碍，很多项目经理**不认同吉姆关于“开张项目之前需要优先制定WBS”的观念**，因为他们认为自己对于项目的活动有足够的了解。请问吉姆该如何说服这些项目经理？

- A.向他们说明WBS可以避免工作遗漏
- B.和他们的观点保持一致
- C.向他们说明WBS制定采购合同中会用到
- D.向他们说明WBS可以帮助进行质量控制



**试题编号：21028819**



团队负责加工一批零部件，进行激光打磨之后，截至目前团队已经花费了5万元的成本了，这时，团队成员想比较实际成本与计划成本。为了实现这一目的，WBS中的哪一项将要被参考？

- A.规划包
- B.账户编码标识
- C.控制账户
- D.项目范围



试题编号：21028819



## 考点：控制账户的定义

**【解题关键】：管理控制点，在此点上测量绩效**

团队负责加工一批零部件，进行激光打磨之后，截至目前团队已经花费了5万元的成本了，这时，**团队成员想比较实际成本与计划成本**。为了实现这一目的，**WBS**中的哪一项将要被参考？

- A.规划包
- B.账户编码标识
- C.控制账户**
- D.项目范围





**试题编号：21029358**



一个复杂的软件开发项目正在规划过程中，项目经理带领几名项目经验不足的团队成员，正在完成WBS的制定工作，项目经理平常工作繁忙，他只想让团队成员制定出复杂程度低的WBS，那么WBS应该分解到什么程度呢？

- A.为了适应复杂的项目，因此要尽最大可能地细分
- B.因为团队成员经验不足，因此要尽可能分解到最大
- C.因为项目经理工作繁忙，所以将工作分解至200小时
- D.为了减少工作的复杂程度，分解至80小时左右



试题编号：21029358



## 考点：分解的原则

**【解题关键】：8-80原则：工作包应该分解到合适的颗粒度**

一个复杂的软件开发项目正在规划过程中，项目经理带领几名项目经验不足的团队成员，正在完成WBS的制定工作，项目经理平常工作繁忙，他只想让团队成员制定出复杂程度低的WBS，那么**WBS应该分解**到什么程度呢？

- A.为了适应复杂的项目，因此要尽最大可能地细分
- B.因为团队成员经验不足，因此要尽可能分解到最大
- C.因为项目经理工作繁忙，所以将工作分解至200小时
- D.为了减少工作的复杂程度，分解至80小时左右**



**试题编号：21029359**



一家电子公司计划扩展其智能电话市场，公司战略是针对不同的细分市场开发范围更广的新产品，一款新产品是具备可折叠屏幕的智能手机，另一款手机将会针对虚拟现实游戏进行设计，一名高级项目经理负责管理一款产品的研发工作，目前已完成WBS的初稿，此时其中负责WBS初稿的一名项目团队被替换，他告知项目经理，WBS中没有包含项目管理工作，项目经理应该如何指导新团队成员？

- A.不属于产品范围的组成部分无需包含到WBS中
- B.项目管理工作应包含在预算中，但不包含在WBS中
- C.项目管理工作无需包含到WBS中，因为它属于一项可变成本
- D.WBS中应包含项目管理工作



试题编号：21029359



## 考点：分解的原则

**【解题关键】：百分百原则：WBS应该包含全部工作**

一家电子公司计划扩展其智能电话市场，公司战略是针对不同的细分市场开发范围更广的新产品，一款新产品是具备可折叠屏幕的智能手机，另一款手机将会针对虚拟现实游戏进行设计，一名高级项目经理负责管理一款产品的研发工作，目前已完成WBS的初稿，此时其中负责WBS初稿的一名项目团队被替换，他告知项目经理，**WBS中没有包含项目管理工作**，项目经理应该如何指导新团队成员？

- A.不属于产品范围的组成部分无需包含到WBS中
- B.项目管理工作应包含在预算中，但不包含在WBS中
- C.项目管理工作无需包含到WBS中，因为它属于一项可变成本
- D.WBS中应包含项目管理工作**



**试题编号：21029105**



一家IT公司刚中标了一个项目，项目经理与该客户已合作多次，该项目的范围是明确的，但是因为客户组织政策的正在变化，其中有一些组件会因为随着政策的变化而变动，项目经理应该使用什么技术？

- A. 分解式规划
- B. 自上而下规划
- C. 滚动式规划
- D. 自下而上规划



# 试题编号：21029105



## 考点：滚动式规划

**【解题关键】：渐进明细**

一家IT公司刚中标了一个项目，项目经理与该客户已合作多次，该项目的范围是明确的，但是因为客户组织政策的正在变化，其中**有一些组件会因为随着政策的变化而变动**，项目经理**应该使用什么技术**？

- A. 分解式规划
- B. 自上而下规划
- C. 滚动式规划**
- D. 自下而上规划



**试题编号：21029360**



一家智能化公司计划推出新产品，以提高公司的知名度，负责该产品的项目经理中途离开项目，一名经验丰富的项目经理被安排负责该项目，一周后，一个负责组件整合的项目团队成员告知项目经理，有两个组件无法组合到一起，项目经理立即展开调查，发现造成该问题的原因是对组件工作的详细描述有偏差。项目经理是从哪份文件中确认的？

- A.WBS字典
- B.WBS
- C.需求文件
- D.项目范围说明书



# 试题编号：21029360



## 考点：WBS词典的内容

**【解题关键】：对WBS所有组件的详细描述**

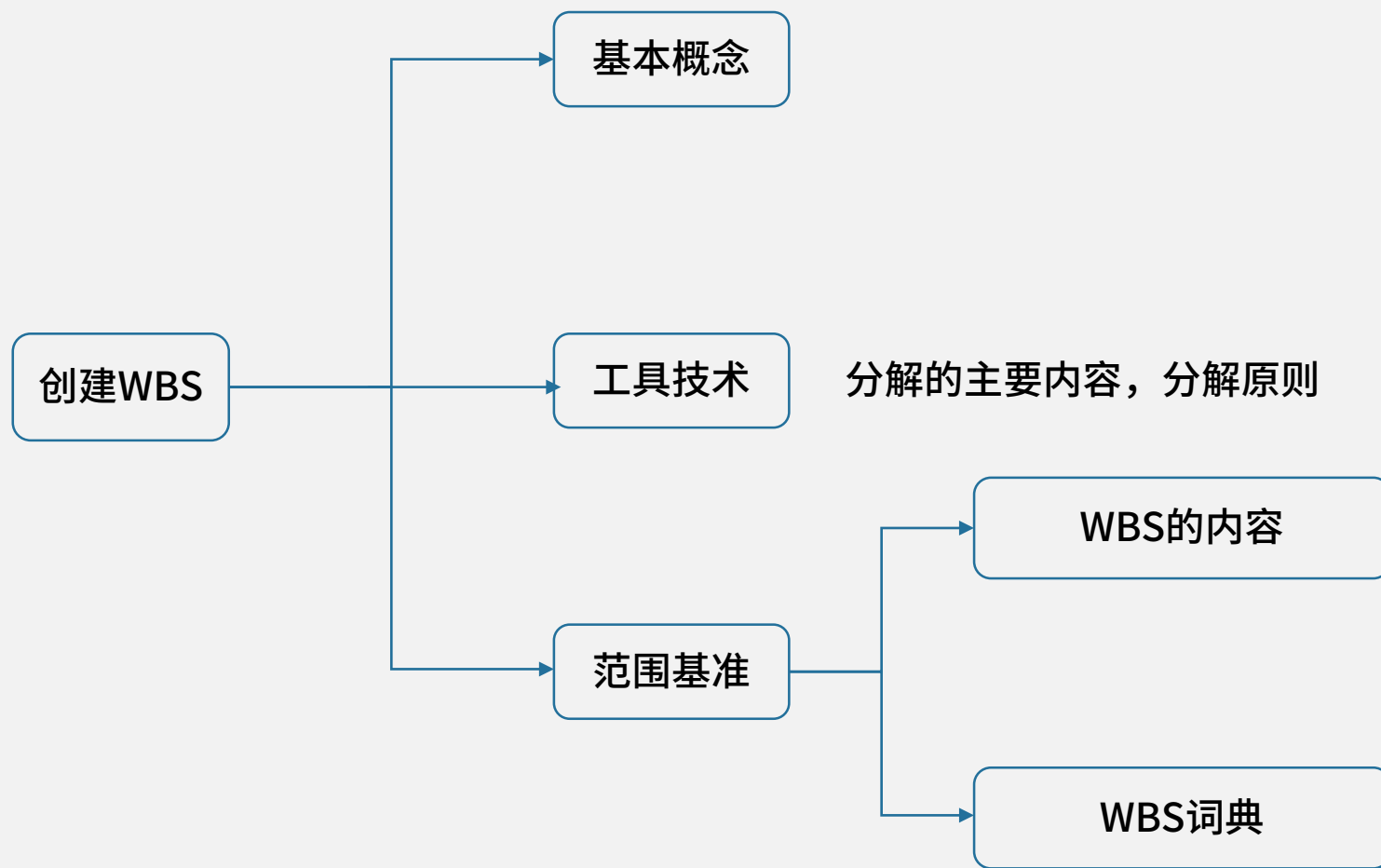
一家智能化公司计划推出新产品，以提高公司的知名度，负责该产品的项目经理中途离开项目，一名经验丰富的项目经理被安排负责该项目，一周后，一个负责组件整合的项目团队成员告知项目经理，有两个组件无法组合到一起，项目经理立即展开调查，发现造成该问题的原因是对组件工作的详细描述有偏差。项目经理是从哪份文件中确认的？

- A.WBS字典
- B.WBS
- C.需求文件
- D.项目范围说明书





# 创建WBS





# 确认范围



## 5.5确认范围

### 过程定义和作用

确认可交付成果满足业务需求，满足验收标准

由客户或者发起人正式验收的过程

关键词：收尾阶段前，完成可交付成果后

### 输入

范围基准

验收可交付成果的参考文件

核实的可交付成果

从控制质量处输出的核实过的可交付成果来用于验收

### 工具技术

检查

检查可交付成果是否符合验收标准

### 输出

验收的可交付成果

由客户或者发起人正式签字批准的成果

变更请求

未通过验收的可交付成果，需要提出变更



# 确认范围



## 知识点：确认范围的基本概念

确认范围是**正式验收已完成的项目可交付成果的过程**。本过程的主要作用是，使验收过程具有客观性；同时通过确认每个可交付成果，来提高最终产品、服务或成果获得验收的可能性。本过程应根据需要在整个项目期间定期开展。

考法：

- 1、题干关键词：**阶段完成-尽快收尾之前-完成可交付成果**之后，都需要进行确认范围。
- 2、关键词：**验收-移交之前-完成**等，首先定位到确认范围过程。



# 确认范围



## 知识点：确认范围的基本概念

时间：

确认范围在每个可交付成果核实后或者在阶段审查点开展（阶段结束时）；

事件：

通过检查开展测量、审查与确认等活动，来判断工作和可交付成果是否符合需求和产品验收标准。

人物：

符合验收标准的可交付成果应该由客户或发起人正式签字批准。应该从客户或发起人那里获得正式文件，证明相关方对项目可交付成果的正式验收。



# 确认范围



## 知识点：确认范围的输入

- 项目管理计划  
(范围管理计划、需求管理计划、范围基准)
- 项目文件  
(经验教训登记册、质量报告、需求文件、需求跟踪矩阵)
- 核实的可交付成果
- 工作绩效数据



# 确认范围



## 知识点：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发起人正式签字批准。应该从客户或发起人那里获得正式文件，证明相关方对项目可交付成果的正式验收。这些文件将提交给结束项目或阶段过程。

考法：

- 1、项目完成了，首先要做验收。
- 2、验收通过，应该正式签字批准。
- 3、关键词：完成-验收通过-确认等。



# 确认范围



## 知识点：确认范围与几个过程的比较

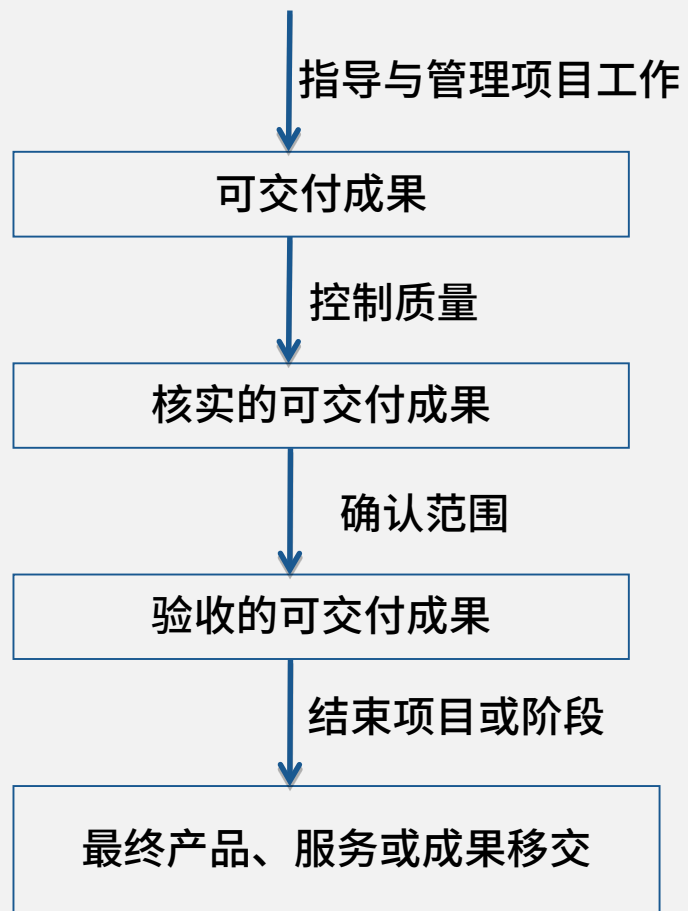
过程/术语	比较分析
确认范围与控制质量	确认范围主要 <b>关注对可交付成果的验收</b> ，控制质量主要 <b>关注可交付成果的正确性</b> 及是否满足质量要求。质量控制通常先于确认范围进行，但二者也可同时进行。质量控制 <b>属内部检查</b> ，由执行组织的相应质量部门实施；确认范围由 <b>外部相关方</b> (客户或发起人)对项目可交付成果进行检查验收
确认范围与项目收尾	确认范围强调的是验收与接受可交付成果，项目收尾强调的是结束项目或阶段所要做的流程性工作
从检查的详细程度来说，确认范围和质量控制是递进的、越来越细的检查过程	



# 确认范围



## 知识点：可交付成果的流向







**试题编号：21029084**



某项目团队承接了市政府修建新办公大楼的项目，项目团队成员通知项目经理，主体结构今天就能完工，项目经理下一步应该做什么？

- A 立马安排下一阶段工作
- B 安排验收主体结构
- C 邀请客户验收主体工程
- D 告知项目发起人主体结构已完成



试题编号：21029084



## 考点：确认范围的定义

**【解题关键】：依据验收标准正式验收可交付成果**

某项目团队承接了市政府修建新办公大楼的项目，项目团队成员通知项目经理，**主体结构今天就能完工**，项目经理**下一步**应该做什么？

- A 立马安排下一阶段工作
- B 安排验收主体结构**
- C 邀请客户验收主体工程
- D 告知项目发起人主体结构已完成



试题编号：21029361



一家智能化公司正在计划推出新产品，项目经理已经完成项目管理计划，团队成员正在实施中，发起人宣称该产品若提前投入半个月投入市场，可增加10%的市场份额，为满足发起人的需求，项目增加了多名团队成员，此时项目即将进入最后阶段，项目经理被替换，新项目经理最需要关注什么？

- A.确认范围
- B.控制质量
- C.状态报告
- D.控制进度



# 试题编号：21029361



## 考点：过程的顺序

**【解题关键】：明确49个过程之间的流程**

一家智能化公司正在计划推出新产品，项目经理已经完成项目管理计划，团队成员正在实施中，发起人宣称该产品若提前投入半个月投入市场，可增加10%的市场份额，为满足发起人的需求，项目增加了多名团队成员，**此时项目即将进入最后阶段**，项目经理被替换，新项目**经理最**需要关注什么？

A.确认范围

B.控制质量

C.状态报告

D.控制进度



**试题编号：21029362**



所有办公大楼修建工作已经按照项目管理计划完成了，办公大楼已可被正常用于办公。团队成员希望尽快进行可交付成果的移交并完成收尾工作，但是发起人觉得办公大楼可以被修建得更好。项目经理事先应该如何做来避免该问题？

- A.明确定义可交付成果的验收标准
- B.确认满足所有相关方的期望
- C.解决所有相关方提出的问题
- D.保证办公大楼符合事先约定的业务价值



# 试题编号：21029362



## 考点：输入—范围基准

**【解题关键】：验收需要依据验收标准**

所有办公大楼修建工作已经按照项目管理计划完成了，办公大楼已可被正常用于办公。团队成员**希望尽快进行可交付成果的移交并完成收尾工作**，但是发起人**觉得**办公大楼可以被修建得更好。项目经理**事先**应该如何做来**避免**该问题？

- A.明确定义可交付成果的验收标准
- B.确认满足所有相关方的期望
- C.解决所有相关方提出的问题
- D.保证办公大楼符合事先约定的业务价值



**试题编号：21029364**



项目团队制作的OA软件已经完成，项目经理准备将其交付给客户方，后得知该客户正在外出差，于是项目经理联系对方的项目经理并完成OA软件的交付。到了约定的付款日期，项目经理并未收到客户的付款。通过电话联系，客户方声称项目经理并没有将OA软件移交给自己，因此拒绝接受。项目经理事先应该怎么做来避免该问题？

- A.获得客户代表的签字
- B.查看合同中付款日期是否合理
- C.控制产品范围
- D.上报发起人



# 试题编号：21029364



## 考点：验收报告

**【解题关键】：验收后需要获得客户签字确认的验收报告**

项目团队制作的OA软件已经完成，项目经理准备将其交付给客户方，后得知该客户正在外出差，于是**项目经理联系对方的项目经理并完成OA软件的交付**。到了约定的付款日期，**项目经理并未收到客户的付款**。通过电话联系，客户方声称项目经理并没有将OA软件移交给自己，因此拒绝接受。项目经理**事先应该怎么做来避免该问题**？

- A.获得客户代表的签字
- B.查看合同中付款日期是否合理
- C.控制产品范围
- D.上报发起人





**试题编号：21029366**



希赛课改项目进入执行阶段，在该项目中试题解析的标准尤为重要，项目经理发现题目解析不符合质检要求，这体现了以下哪个过程？

- A.控制质量
- B.指导与管理项目工作
- C.控制范围
- D.确认范围



试题编号：21029366



## 考点：控制质量的定义

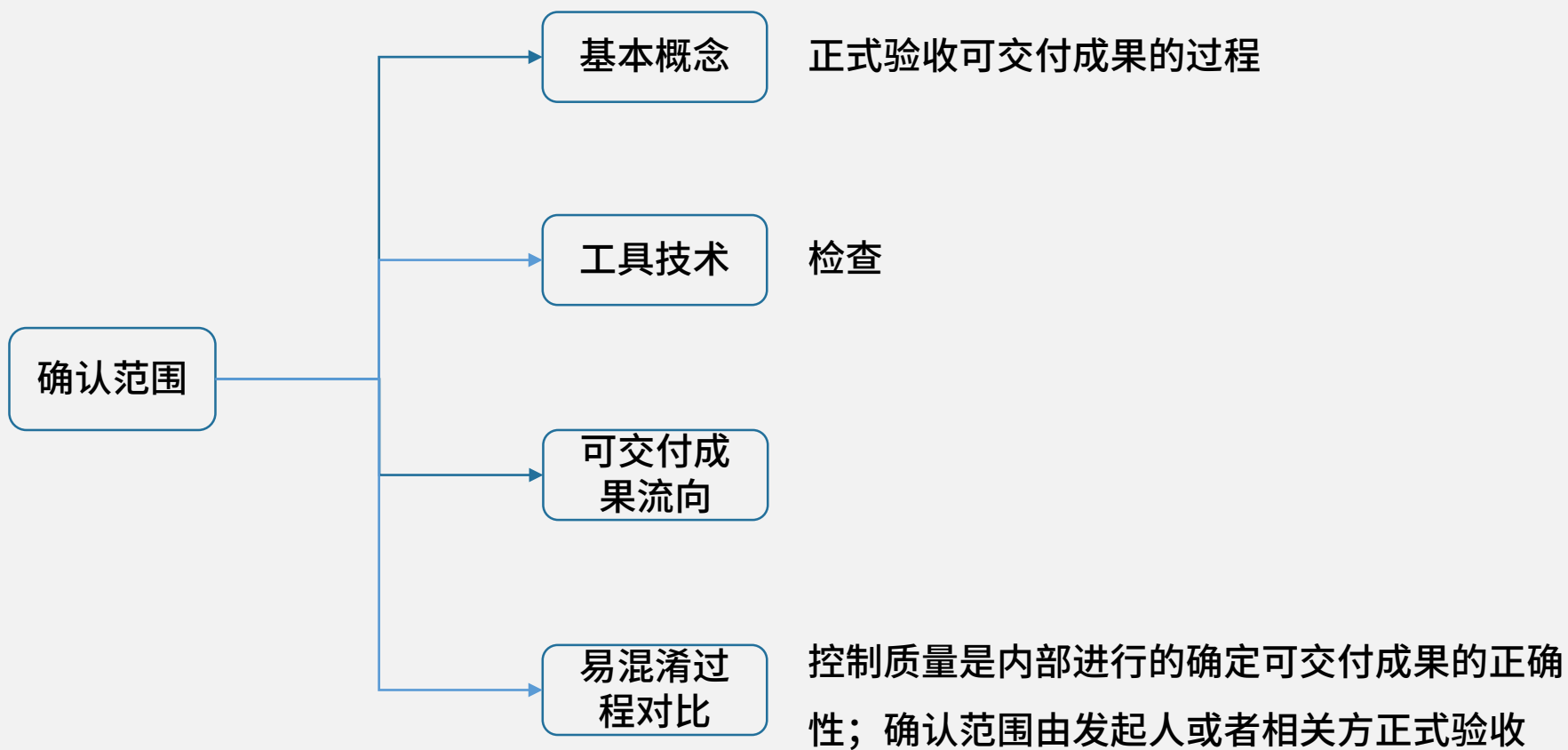
**【解题关键】：依据质量测量指标确定质量的准确性，得到核实的交付成果**

希赛课改项目进入执行阶段，在该项目中试题解析的标准尤为重要，项目经理发现**题目解析不符合质检要求**，这体现了以下哪个过程？

- A.控制质量
- B.指导与管理项目工作
- C.控制范围
- D.确认范围



# 确认范围





# 控制范围



## 5.6控制范围

### 基本概念

监督范围，管理范围基准变更

关键词：新功能，遗漏功能，遗漏需求等

### 工具

偏差分析

趋势分析

### 输出

变更请求

### 范围蔓延

镀金

团队内部自发添加的内容，没有走流程

范围蔓延

团队外部要求添加的范围，没有走流程执行



# 控制范围



## 知识点：控制范围的基本概念

控制范围是监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程。

本过程的主要作用是，在整个项目期间保持对范围基准的维护。

对项目范围进行控制，就必须确保所有请求的变更、推荐的纠正措施或预防措施都经过实施整体变更控制过程的处理。

考法：

- 1、题干描述**范围监督**、**范围变更**，都是在进行控制范围。
- 2、关键词：**开发新功能-遗漏功能-遗漏需求**，首先定位到控制范围过程。
- 3、题干描述团队成员的**假设范围**等，都要考虑范围监督，依据计划来确定下一步。



# 控制范围



## 知识点：偏差分析VS趋势分析

趋势分析：

旨在审查项目绩效随时间的变化情况，以**判断绩效是正在改善还是正在恶化**。

偏差分析：

偏差分析用于**将基准与实际结果进行比较**，以确定偏差是否处于临界值区间内。



## 控制范围



### 知识点：输出——变更请求

分析项目绩效后，可能会就范围基准和进度基准，或项目管理计划的其他组成部分提出变更请求。需要经过实施整体变更控制过程的审查和处理。

考法：

- 1、题干描述**增加新功能-增加需求-变更可交付成果**，首先都应该提交变更请求。
- 2、控制范围中的**变更要与实施变更请求**联系起来。



# 控制范围



## 知识点：范围蔓延

未经控制的产品或项目范围的扩大（未对时间、成本和资源做相应调整）被称为范围蔓延。

考法：

- 1、判断范围蔓延：团队外部要求增加功能，团队未走流程，直接执行，则是范围蔓延。
- 2、团队内部自发增加功能，属于镀金。
- 3、题干描述：直接添加功能-存在范围蔓延，首先应该分析影响，并停止继续添加，或者走变更流程添加。





**试题编号：21029367**



在一个通信设备的研发项目中，如果能赶在竞争对手之前完成新产品的发布，项目将会取得巨大成功，因此完工日期对项目至关重要。在新产品发布的前一个月，项目经理被告知要添加一项必要功能，完工日期将受到影响。项目经理应该怎么办？

- A.记录到问题日志中，并更新进度管理计划
- B.更新资源分解结构
- C.提交变更请求
- D.使用进度压缩技术



试题编号：21029367



## 考点：控制范围—变更请求

**【解题关键】：团队外部成员：先提变更申请，再分析**

在一个通信设备的研发项目中，如果能赶在竞争对手之前完成新产品的发布，项目将会取得巨大成功，因此完工日期对项目至关重要。在新产品发布的前一个月，**项目经理被告知要添加一项必要功能**，完工日期将受到影响。项目经理应该怎么办？

- A.记录到问题日志中，并更新进度管理计划
- B.更新资源分解结构
- C.提交变更请求**
- D.使用进度压缩技术



**试题编号：21028968**



项目经理在管理一个铁轨降噪的防护网建设项目，在项目执行阶段，社区居民代表对该防护网的建造提出了很多项目范围之外的需求，并要求增加更多的隔音板，这些需求将会使项目成本超支。项目经理首先应该做什么？

- A. 实施定性风险分析
- B. 使用管理储备，并重新评估项目预算
- C. 审查需求跟踪矩阵
- D. 提交变更请求，走整体变更控制流程



# 试题编号：21028968



## 考点：范围蔓延

**【解题关键】：需要调查原因，如果要加功能，就需要走流程**

项目经理在管理一个铁轨降噪的防护网建设项目，在项目执行阶段，社区居民代表对该防护网的建造**提出了很多项目范围之外的需求**，并要求增加更多的隔音板，这些需求将会使项目成本超支。项目经理**首先**应该做什么？

- A. 实施定性风险分析
- B. 使用管理储备，并重新评估项目预算
- C. 审查需求跟踪矩阵
- D. 提交变更请求，走整体变更控制流程**



**试题编号：21029368**



在一个跨国项目中，团队成员与相关方较为分散。项目发起人对项目能否及时完工表示担忧。项目经理为了减轻发起人的顾虑，对可交付成果的完成情况进行核查，项目经理发现一名团队成员在对可交付成果进行改动，该团队成员认为这项改动可以增加客户的满意度。项目经理应该采取以下哪种做法？

- A. 认同该团队成员的做法，并通知相关方
- B. 要求团队成员停止对可交付成果的改动，并审查项目范围说明书
- C. 评估变更影响并通知相关方
- D. 让团队成员集中办公，以监控项目的完成情况



# 试题编号：21029368



## 考点：镀金

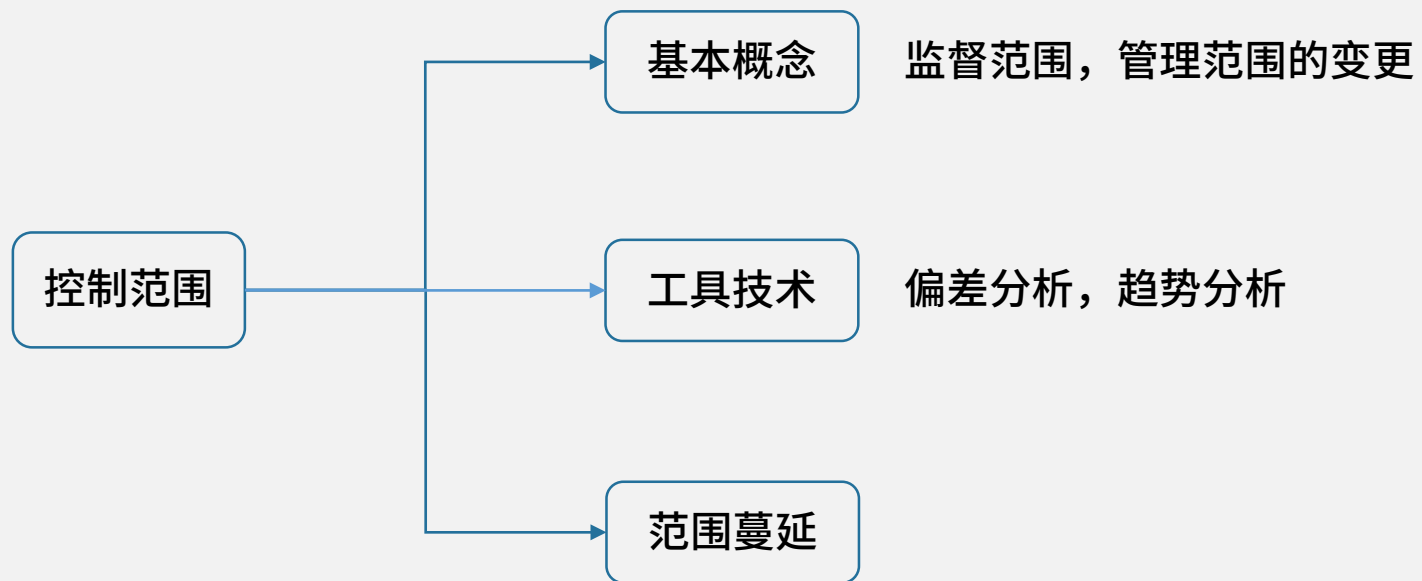
**【解题关键】：要停止镀金，如果需要添加内容，要走流程**

在一个跨国项目中，团队成员与相关方较为分散。项目发起人对项目能否及时完工表示担忧。项目经理为了减轻发起人的顾虑，对可交付成果的完成情况进行核查，项目经理发现**一名团队成员在对可交付成果进行改动**，该团队成员认为这项改动可以增加客户的满意度。项目经理应该采取以下哪种做法？

- A. 认同该团队成员的做法，并通知相关方
- B. 要求团队成员停止对可交付成果的改动，并审查项目范围说明书**
- C. 评估变更影响并通知相关方
- D. 让团队成员集中办公，以监控项目的完成情况



# 控制范围





## 课后思考



1. 项目范围管理的主要内容是什么？产品范围和项目范围，两者有何区别和联系？不同开发生命周期中，范围管理有什么不同？
2. 为什么要进行需求收集，从哪里可以获得需求？原型法适用于什么情况？
3. 需求文件有什么作用，包括什么内容？需求跟踪矩阵是什么？有何作用？
4. 项目范围说明书的作用与主要内容有哪些？
5. WBS是什么？什么是工作包，什么是规划包？分解包括哪些活动？分解的原则是什么？
6. 什么是范围基准，包括什么内容？控制账户是做什么用的？WBS词典包括什么内容？
7. 什么是确认范围，他与质量控制有什么区别和联系？
8. 什么是范围蔓延，应该如何处理？