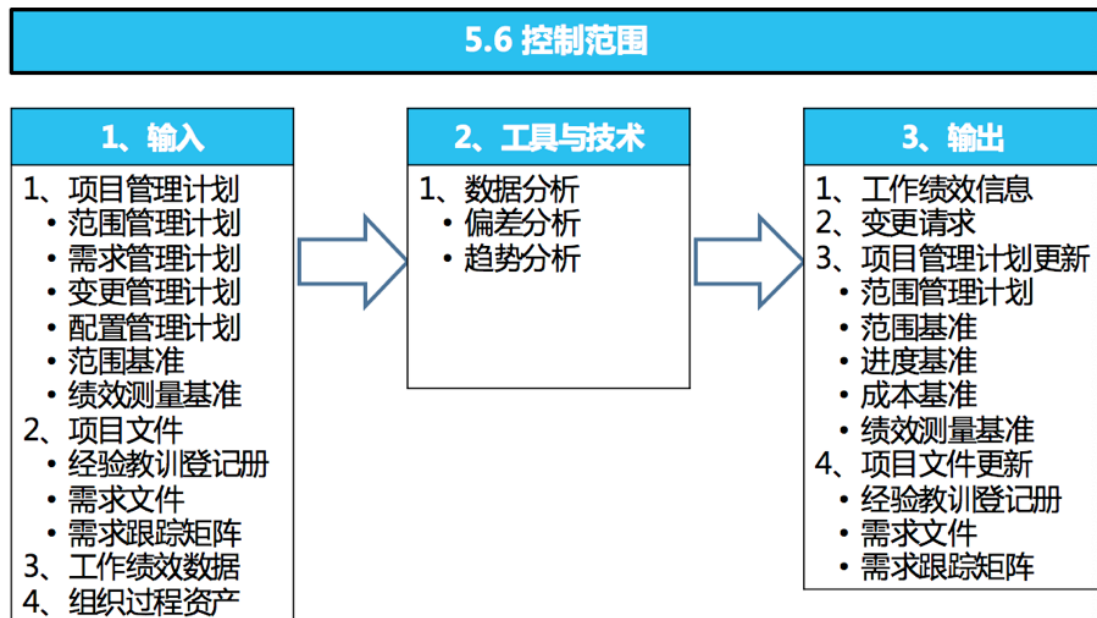


5.6 控制范围：

1、定义：监督项目和产品的范围，管理范围基准的变更。

确保做、且只做范围内的事！

如果范围真的有变化，需要变更，确保必须走正式的变更管理流程来变基准。



2、控制范围工具：数据分析（偏差分析、趋势分析）

1) 偏差分析：把实际绩效与计划作对比，发现差异程度

2) 趋势分析：看一段时间内的走势，分析未来会改善还是会恶化，含有预测的成分。

镀金、范围蔓延/范围潜变、渐进明细三者区别：

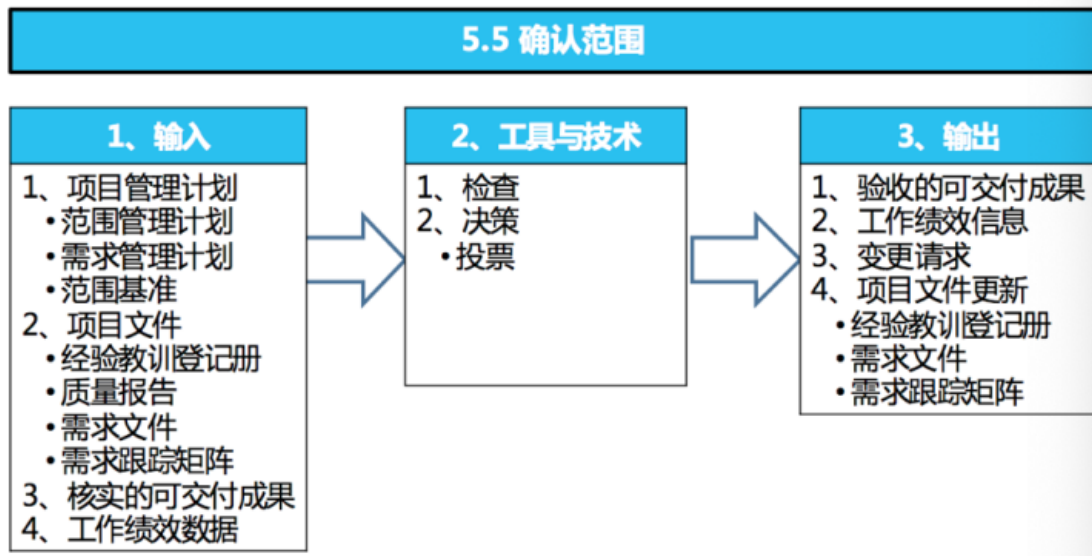
1) 镀金：是项目人员为了“讨好”客户而“画蛇添足”做的项目活动。PMI 觉得镀金的项目是失败的，反对镀金。

2) 范围蔓延/范围潜变：没有得到控制的范围扩大、没有得到控制的变更，没有走变更管理流程。比如：客户和某个团队成员关系很好，他提出要加一个功能，这个成员直接就帮他加了。客户没正式提出变更请求，没走流程。团队成员私自帮他加了内容，这是范围蔓延。属于镀金的一种形式。

3) 渐进明细是正常的，因为项目范围不可能在开始的时候就非常清晰，需要不断地细化、完善。比如计划买双鞋，没有确定颜色、款式、价位，到商场后看到了好多双鞋，慢慢的对自己要买的鞋的颜色、款式、价位都有了明确的认识。这是渐进明细。渐进明细是正常的，逐步细化。而范围蔓延和镀金都是不正常的，PMI 主义反对镀金、反对范围蔓延。

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。

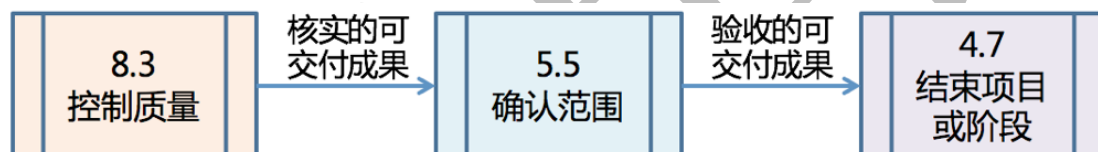


2、确认范围的输入：核实的可交付成果

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、下列哪一份文件能跟踪整个项目生命周期的需求？

- A. 项目章程
- B. 需求文件
- C. 需求跟踪矩阵
- D. 项目可交付成果



答案：C。需求跟踪矩阵把产品需求从其来源连接到满足需求的可交付成果的一种表格。在整个项目生命周期中跟踪需求。

2、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作出直接反馈。

项目经理采用了哪种方法？

- A. 头脑风暴法
- B. 名义小组技术法
- C. 德尔菲法
- D. 概念/思维导图法

答案：C。专家填写问卷“仅”交给协调员，说明这是匿名的。

3、项目经理有两天时间用于收集项目需求。项目经理应如何向所有利害关系者收集需求？

- A. 安排研讨会
- B. 协商
- C. 滚动式规划
- D. 识别利害关系方

答案：A。如何收集需求，考的收集需求的工具：引导式研讨会

4、一个复杂项目将在六个不同城市的 15 个商店中部署。项目发起人希望项目立即开始。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 确定客户期望，并排列顺序
- B. 确定团队运作原则
- C. 访问所有城市，识别初步项目风险
- D. 选择核心项目团队成员

答案：A。确定客户的期望，收集高层次需求，明确项目目标。

考点是章程的内容，先确定期望、高层次需求，再确定高层次风险，按照顺序，排除 c

5、项目经理必须收集信息，让国际专家对由工程经理识别的问题的解决方案达成一致意见。

下列哪一项能防止任何人对结果产生不适当的影响？

- A. 德尔菲技术
- B. 名义小组技术
- C. 价值工程
- D. 虚拟团队

答案：A。匿名形式回答问卷，防止个人对结果产生不恰当的影响。

6、高级管理层让项目经理针对必须优先推进的新项目实施快速评估。项目经理未完全掌握提供粗略评估所需的全部要素。项目经理首先应该怎么做？

- A. 建立 WBS
- B. 确定活动



- C. 收集需求
- D. 估算成本

答案：C。先做 C 收集需求、其次 A 建立 WBS、再 B 确定活动、最后 D 估算成本。

7、从前一个项目中学到的经验教训对当前的项目范围说明书会产生什么影响？

- A. 由于工作分解结构是完整的，经验教训对范围说明书不会产生影响
- B. 如果不忽视经验教训，范围说明书的制定会更快
- C. 在当前的范围说明书中，将不大可能会重复过去的错误或疏忽失误
- D. 经验教训不会受到经验教训知识库的影响，因为所有项目都是独特的

答案：C。经验教训可以避免以后犯同样的错误。

8、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。

9、若要确保新团队成员获得有关所有项目里程碑的知识，项目经理应向他们提供哪一份文件？

- A. 项目工作分解结构字典
- B. 项目章程
- C. 项目范围说明书
- D. 项目工作分解结构

答案：A。“确保获得有关所有项目里程碑的知识”，查看 WBS 词典，里面包含了详细里程碑清单。

B 章程中只有总体里程碑进度计划，排除 B。

C 范围说明书，包括产品范围描述、验收标准、项目可交付成果、项目制约因素、项目假设条件、项目的除外责任。没有里程碑知识，排除 C。

10、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。



11、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。