

【软考达人】

软考资料免费获取

- 1、最新软考题库
- 2、软考备考资料
- 3、考前压轴题



微信扫一扫，立马获取



6W+ 免费题库



免费备考资料

PC版题库: ruankaodaren.com

2023年下半年系统集成项目管理工程师（第1-4批）考点

目前考点还不全，但是案例方向大致还是全的，大家可以先看看！这几天我再陆续更新完善一下！

系统集成项目管理工程师10月28日第1批			
选择	暂时没有收集到		
	题目	考场领域	具体考点
案例分析	题目1	采购管理	实施采购的输入、合同履行、招投标
	题目2	整体管理	项目经理整合者
	题目3	风险管理	风险分类、面对风险的态度实施采购的输入
	题目4	计算题	https://www.bilibili.com/video/BV1tN4y1k7Hp
	主要考点汇总	1、实施采购的输入：1.采购管理计划 2.采购文件 3.供方选择标准 4.卖方建议书 5.项目文件 6.自制/外购决策 7.采购工作说明书 8.组织过程资产 2、作为整合者，项目经理必须：①通过与项目干系人主动、全面的沟通，来了解他们对项目的需求；②再相互竞争的众多干系人之间寻求平衡点；③通过认真、细致的协调工作，来达到各种需求间的平衡，实现整合。 3、风险按照产生原因划分：1）自然风险；2）社会风险；3）政治风险（国家风险）；4）经济风险；5）技术风险-具体内容看教材解释说明，会判断 4、当风险出现时，不同的人会持有不同的态度，如：1.厌恶型（否定态度）、2.促进型（积极态度）、3.中间型（中间态度）	

江山老师金色考点基本都有：

P129 金色考点压中

2、实施采购	1. 采购管理计划 2. 采购文件 3. 供方选择标准 4. 卖方建议书 5. 项目文件 (21下59) 6. 自制/外购决策 7. 采购工作说明书 8. 组织过程资产	1. 投标人会议 2. 建议书评价技术 3. 独立估算 4. 专家判断 5. 刊登广告 6. 分析技术 7. 采购谈判 (16下59)	1. 选中的卖方 2. 合同 3. 资源日历 4. 变更请求 5. 项目管理计划更新
--------	---	---	--

P71 金色考点压中

6、整合者是项目经理承担的重要角色之一，要通过沟通来协调，通过协调来整合。作为整合者，项目经理必须从宏观视角来审视项目。作为整合者，项目经理必须：①通过与项目干系人主动、全面的沟通，来了解他们对项目的需求；②再相互竞争的众多干系人之间寻求平衡点；③通过认真、细致的协调工作，来达到各种需求间的平衡，实现整合。(17下37)(18上37)(18下37)(19上37)(22上33)

P148 金色考点压中

2、风险按照产生原因划分：1）自然风险；2）社会风险；3）政治风险（国家风险）；4）经济风险；5）技术风险 (22上案例)

P153 金色考点压中

当风险出现时，不同的人会持有不同的态度，如：1.厌恶型（否定态度）、2.促进型（积极态度）、3.中间型（中间态度）

系统集成项目管理工程师10月28日第2批			
选择	暂时没有收集到		
	题目	考场领域	具体考点
案例分析	题目 1	计算题	https://www.bilibili.com/video/BV1kc411Z7s8
	题目 2	合同管理	给一段案例说明, 有关签合同 (主要合同那一章知识) 问题 1: 结合案例, 分析一下合同的内容有哪些? 问题 2: 填空选择, 案例上有 6 个空白地方, 下面有 6 个合同的名称, 选择合适的放入 (P103+P104+P110 里的内容) 问题 3: 填空题 4 个空白, 采购完成后、(组织验收), 还有啥忘记了
	题目 3	风险管理	给一段案例说明, 有关风险管理 (主要风险那一章知识) 问题 1- 一个表格, 左边给了 10 条说明 (比如说找第三方买保险-右边填"转移") : 右边去填写他对应的策略 10 条、对应 10 分 问题 2- 定性风险相关的? 问题 3- 结合题 2, 有哪些方法和工具来改善?
	题目 4	整体管理	1. 分析整体管理有什么问题 2. 可以采取哪些行动作为指导与管理项目工作的工具 3. 判断题, 选对错
	考点 汇总		

P69 金色考点压中

37、合同的条款一般应包括: 当事人的名称和地址、标的、数量、质量、价款和报酬、履行期限、地点和方式、违约责任和解决争议的方法等。

P153-154 金色考点压中

[2]+ [3] 风险应对计划的内容: (21 下 67) (22 下 67) (10 下/20 下/21 下/22 上 案例)

措施		解释说明
消极	规避	改变项目计划, 以排除风险或条件, 或者保护项目目标, 使其不受影响, 或对受到威胁的一些目标放松要求, 如 <u>延长进度、改变策略或缩小范围</u> 等。 最极端的规避策略是 <u>关闭整个项目</u> 。在项目早期出现的某些风险, 可以通过澄清需求、获取信息、改善沟通或取得专有技能来加以规避。
	转移	1. 指设法将风险的后果连同应对的责任转移到他方身上。实际只是把风险损失的部分或全部以正当理由让他方承担, 而并非将其拔除。 2. 包括 (但不限于) <u>保险、履约保函、担保书和保证书、合同协议</u> 等。 3. 可以利用合同或协议把某些具体风险转移给另一方。如, 如果买方具备卖方所不具备的某种能力, 为谨慎起见, 可通过合同规定把部分工作及其风险再转移给买方。在许多情况下, <u>成本补偿合同</u> 可把成本风险转移给 <u>买方</u> , 而 <u>总价合同</u> 可把风险转移给 <u>卖方</u> 。
	减轻	1. 指设法把不利的风险事件的概率或后果降低到一个可接受的临界值。例如, 在一个系统中加入 <u>冗余部件</u> , 可以减轻主部件故障所造成的影响。 2. 例子包括采用不太复杂的流程, 进行更多的测试, 或者选用更可靠的供应商它可能需要开发原型, 以降低从实验台模型放大到实际工艺或产品过程中的风险。
	接受	1. 风险接受是指项目团队决定接受风险的存在, 该策略可以是 <u>被动或主动</u> 的。 2. <u>被动接受策略</u> 不采取任何措施, 只需要记录本策略, 而无需任何其他行动, 待风险发生时再由项目团队处理。不过, 需要定期复查, 以确保威胁没有太大的变化。 3. 如果采取 <u>主动接受</u> 的策略, 则要在风险发生前制定应急计划。最常见的主动接受策略是 <u>建立应急储备, 安排一定的时间、资金或资源来应对风险</u> (16 下 64)

措施	解释说明	
积极	开拓	1.如果组织想要确保机会得以实现,就可对具有积极影响的风险采取本策略。本策略旨在消除与某个特定积极风险相关的不确定性,确保机会肯定出现。 2.直接开拓包括把组织中最有能力的资源分配给项目来缩短完成时间,或者采用全新或改进的技术来节约成本,缩短实现项目目标的持续时间。
	提高	旨在提高机会的发生概率和积极影响。识别那些会影响积极风险发生的关键因素,使这些因素最大化,以提高机会发生的概率。例子包括为 <u>尽早完成活动而增加资源</u> 。
	分享	1.是指把应对机会的部分或全部责任分配给最能为项目利益抓住该机会的第三方。 2.例子包括 <u>建立风险共担的合作关系和团队,以及为特殊目的成立公司或联营体,以便充分利用机会,使各方都从中受益。(19上68)</u>
	接受	接受机会是指当机会发生时乐于利用,但不主动追求机会。
规避和减轻策略通常适用于高影响的严重风险,而转移和接受则更适用于低影响的不太严重威胁		

P151 金色考点压中

风险管理-过程 3-实施定性风险分析				
组	过程	输入	工具和技术	输出
规划	实施定性风险分析 ^[1]	1. 风险管理计划 2. 范围基准 3. 风险登记册 4. 事业环境因素 5. 组织过程资产	1. 风险概率和影响评估 ^[2] 2. 概率和影响矩阵 ^[3] 3. 风险数据质量评估 ^[4] 4. 风险分类 5. 风险紧迫性评估 ^[5] 6. 专家判断 ^[6]	1. 项目文件更新 ^[7]

P74 金色考点压中

整体管理-过程 3-指导与管理项目工作				
组	过程	输入	工具和技术	输出
执行	3.指导与管理项目工作 ^[1]	1. 项目管理计划 2. 批准的变更请求 3. 事业环境因素 4. 组织过程资产	1. 专家判断 2. 项目管理信息系统 ^[3] 3. 会议	1. 可交付成果 2. 工作绩效数据 3. 变更请求 ^[2] 4. 项目管理计划更新 5. 项目文件更新

系统集成项目管理工程师10月29日第3批

选择	https://www.toutiao.com/a1781229932282892					
	题目	考场领域	具体考点			
案例分析	题目 1	质量管理	1、找错题 2、质量保证与质量控制的区别与联系 3、质量成本（选择题）：一致性与非一致性试题			
	题目 2	计算题	https://www.bilibili.com/video/BV1iG411C7LJ			
	题目 3	范围管理	1、找错题 2、WBS 工作分解结构的作用 3、判断题			
	题目 4	沟通管理	第 1 问 1、根据问题描述,判断是哪种沟通方法 2、沟通方法控制程度从强一弱,排序 3、沟通方法参与程序从强一弱,排序第 2 问 会前、会中、会后注意事项第 3 问 即时沟通,判断题			
	<p>1、质量保证和质量控制的工作内容、区别: 实施质量保证是针对过程改进和审计的,强调的是过程改进和信心保证。 实施质量控制是按照质量要求、检查具体可交付成果的质量强调的是具体的可交付成果。 质量保证是一项管理职能, 包括所有的有计划的系统地为保证项目能够满足相关的质量标准而建立的活动, 应该贯穿于项目的整个生命期、一般由质量保证部门或者类似的项目来完成,而项目经理（PM）是不可以担任质量保证人员（QA 的）。 也可以结合以下内容作答：案例辅导书 P30-31 金色考点压中</p> <p>质量保证和质量控制的区别：</p> <p>（1）质量计划是质量控制与质量保证的共同依据。</p> <p>（2）达到质量要求是质量控制与质量保证的共同目的。</p> <p>（3）质量保证的输出是下一阶段质量控制的输入。</p> <p>（4）一定时间内质量控制的结果也是质量保证的质量审计对象, 质量保证的成果又可以指导下阶段的质量工作包括质量控制和质量改进。</p> <p>（5）质量保证一般是每隔一定时间如阶段末进行的, 主要通过系统的质量审计来保证项目的质量。</p> <p>（6）质量控制是实时监控项目的具体结果, 以判断它们是否符合相关质量标准, 制定有效方案, 以消除产生质量问题的原因。</p> <table><tr><td>质量保证</td><td>1、按项目计划开展具体的质量活动, 把项目过程及产品做得符合质量要求; 即: 按照计划做质量。 2、设法提高项目干系人对项目将要满足质量要求的信心, 以便减少来自干系人的干扰, 扩大他们的支持。 3、按照过程改进计划, 进行过程改进, 使项目过程更加稳定, 并减少非增值环节。 4、根据过去的质量控制测量结果（质量偏差）, 对质量标准（要求）进行重新评价, 确保所采用的质量标准（要求）是合理的、可操作的。</td></tr><tr><td>质量控制</td><td>1、按照质量标准检查质量, 发现质量偏差和质量缺陷, 并对不可接受的质量偏差提出纠偏建议, 对质量缺陷提出缺陷补救建议。这两种建议都属于变更请求。 2、对已经完成的可交付成果进行质量合格性检查; 如果合格, 就得到“确认的可交付成果”; 如果不合格, 就提出变更请求（缺陷补救建议）。 3、对已批准的缺陷补救措施的实施情况进行检查; 如果已实施到位, 就得到“确认的变更”; 否则, 就要求执行过程继续实施缺陷补救。</td></tr></table> <p>2、项目的工作结构分解,对项目管理有着重要的意义:</p> <p>（1）通过工作结构分解,把项目范围分解开来,使项目相关人员对项目一目了然.能够使项目的概况和组成明确、清晰、透明和具体。使项目管理者 and 项目干系人如投资人或客户,都能通过 WBS 把握项目、了解和控制项目过程。</p> <p>（2）保证了项目结构的系统性和完整性。因为分解的过程要求包含项目的所有工作,这样才可能在规划和实施项目中保证不会存在遗漏。进而保证了项目的完整性。</p> <p>（3）通过工作结构分解,可以建立完整的项目保证体系,因为这个分解过程将项目的总目标</p>			质量保证	1、按项目计划开展具体的质量活动, 把项目过程及产品做得符合质量要求; 即: 按照计划做质量。 2、设法提高项目干系人对项目将要满足质量要求的信心, 以便减少来自干系人的干扰, 扩大他们的支持。 3、按照过程改进计划, 进行过程改进, 使项目过程更加稳定, 并减少非增值环节。 4、根据过去的质量控制测量结果（质量偏差）, 对质量标准（要求）进行重新评价, 确保所采用的质量标准（要求）是合理的、可操作的。	质量控制
质量保证	1、按项目计划开展具体的质量活动, 把项目过程及产品做得符合质量要求; 即: 按照计划做质量。 2、设法提高项目干系人对项目将要满足质量要求的信心, 以便减少来自干系人的干扰, 扩大他们的支持。 3、按照过程改进计划, 进行过程改进, 使项目过程更加稳定, 并减少非增值环节。 4、根据过去的质量控制测量结果（质量偏差）, 对质量标准（要求）进行重新评价, 确保所采用的质量标准（要求）是合理的、可操作的。					
质量控制	1、按照质量标准检查质量, 发现质量偏差和质量缺陷, 并对不可接受的质量偏差提出纠偏建议, 对质量缺陷提出缺陷补救建议。这两种建议都属于变更请求。 2、对已经完成的可交付成果进行质量合格性检查; 如果合格, 就得到“确认的可交付成果”; 如果不合格, 就提出变更请求（缺陷补救建议）。 3、对已批准的缺陷补救措施的实施情况进行检查; 如果已实施到位, 就得到“确认的变更”; 否则, 就要求执行过程继续实施缺陷补救。					
考点汇总						

	<p>关注的重点，如进度、成本和质量等分解到可控制的各项单元，便于执行和实现目标要求。</p> <p>(4) 项目工作结构分解能够明确项目相关各方的工作界面,便于责任划分和落实。</p> <p>(5) 最终工作分解结构,可以直接作为进度计划和控制的工具。</p> <p>(6) 为建立项目沟通管理提供依据,便于把握信息重点。</p> <p>(7) 是项目各分计划和控制措施制定的基础和主要依据。</p> <p>(8) 有助于防止需求和范围蔓延。</p> <p>3、一般沟通过程所采用的方式分为以下几类:参与讨论方式、征询方式、推销方式(说明)、叙述方式,以上四类沟通方式从参与者(发送信息方)的观点看,参与讨论方式的控制力最弱,随后逐步加强,以叙述方式的控制力最强。从参与者(发送信息方)的观点看,其他参与者的参与程度恰巧相反、也就是讨论方式下参与程度最高,然后逐步减弱,以叙述方式下参与程度最弱。</p> <p>4、会前有准备:事前安排好参会人员、时间、地点、会议议程、相关资料发放,参会人员会前准备等;</p> <p>会中有控制:会议进行中,如无特殊情况,应如期召开,按照会议议程进行,会议有主持;</p> <p>会后有结论:会议结束后,有会议纪要发放,有讨论结论等。</p>
--	--

P82 中了几条,不全

- 工作分解结构对项目管理意义:①相关人员对项目一目了然;②保证了项目系统性和完整性;③建立完整的项目保证体系;④明确项目工作,便于责任划分。

P77 金色考点压中

2、噪音的三种形式:①外部噪音;②内部噪音;③语义噪音。

3、沟通方式分类:①参与讨论方式;②征询方式;③推销方式(说明);④叙述方式;控制程度由弱到强。(21下54)(22下53)

参与程度			
强			弱
参与 (头脑风暴)	征询 (调查问卷)	说明 (说明解释)	叙述 (劝说鼓动)
控制程度			
弱			强

在发送方自认为已经掌握了足够的信息,有了自己的想法且不需要进一步听取多方意见时,往往选择控制力极强、参与程度最弱的“叙述方式”;其次,选择“推销方式”;而当自己掌握信息有限,没有完整成型的意见,需要更多的听取意见时,一般选择“讨论方式”或者“征询方式”。讨论(头脑风暴);征询(调查问卷);推销(叙述解释);叙述(劝说鼓动)。

P118 金色考点压中

7、成功会议的特征:①会议有准备:事前安排好参会人员、时间、地点、会议议程、相关资料发放。参会人员会前准备等;②会中有控制:会议进行中,如无特殊情况,应如期召开,按照会议议程进行;③会后有结论:会后有结论;会议结束后,有会议纪要发故,有讨论结论等。

系统集成项目管理工程师10月29日第4批

选择	暂时没有收集到		
	题目	考场领域	具体考点
案例分析	题目 1	人力资源管理	1.项目团队形成的五个阶段 2.冲突管理的解决办法、冲突的根源、冲突类型
	题目 2	范围管理	1.项目背景中的范围管理存在哪些问题? 2.范围管理有那些过程
	题目 3		
	题目 4	计算题	https://www.bilibili.com/video/BV1e94y157qh
	考点 汇总	没有压中的知识点： 在管理项目过程中，最主要的冲突有 7 种:进度、项目优先级、资源、技术、管理过程、成本和个人冲突。	

P112 金色考点压中

序	阶段	解释说明
1	形成阶段	一个个的个体成员转变为团队成员，开始形成共同目标；对未来团队往往有美好的期待
2	震荡阶段	团队成员开始执行分配的任务，一般会遇到超出预想的困难，希望被现实打破。个体之间开始争执，互相指责，并且开始怀疑项目经理的能力 (22 上 53)
3	规范阶段	经过一定时间的磨合，团从成员之间相互熟悉和了解，矛盾基本解决，项目经理能够得到团队的认可 (16 下 53) (20 下 53)
4	发挥阶段	随着相互之间的配合默契和对项目经理的信任，成员积极工作，努力实现目标。这时集体荣誉感非常强，常将团队换成第一称谓，如“我们那个组”、“我们部门”等，并会努力捍卫团队声誉
5	结束阶段	随着项目的结束，团队也被遣散了

P113 金色考点压中

- 冲突的根源:①项目的高压环境；②责任模糊；③存在多个上级；④新科技的使用。
- 不管冲突对项目的影**响是正面的还是负面的**，项目经理都有责任处理它，以减少冲突对项目的不良影响，增加其对项目积极有利的一面。
- 冲突管理的 6 种方法:①**问题解决**；②**合作**；③**强制**；④**妥协**；⑤**求同存异**；⑥**撤退**；(19 下 /22 上 案例)

序	冲突方法	解释说明
1	问题解决	冲突各方一起积极地定义问题、收集问题的信息、制定解决方案，最后直到选择一个最合适的方案来解决冲突，此时为双赢或多赢【最理想的一种方法】
2	合作	集合多方的观点和意见，得出一个 多数人接受和承诺 的冲突解决方案 (19 下 53) (22 下 52)
3	强制	以牺牲其他各方的观点为代价，强制采纳一方的观点。一般只适用于 赢-输 这样的零和游戏情景里
4	妥协	冲突的各方协商并且寻找一种能够使 冲突各方都有一定程度满意、但冲突各方没有任何一方完全满意、是一种都做一些让步 的冲突解决方法 (22 下 52)
5	求同存异	冲突各方都 关注他们一致的一面，而淡化不一致的一面 。一般求同存异要求保持一种友好的气氛，但是回避了解决冲突的根源。也就是让大家都冷静下来，先把工作做完 (21 下 53)
6	撤退	把眼前的或潜在的冲突搁置起来，从冲突中撤退

- 范围的管理 6 个管理过程: (21 上 案例)

组	过程	解释说明
规划	编制范围管理计划	对如何定义、确认和控制项目范围的过程进行描述
	收集需求	为实现项目目标，明确并记录项目干系人的相关需求的过程
	定义范围	详细描述产品范围和项目范围，编制项目范围说明书，作为以后项目决策的基础
	创建工作分解结构	把整个项目工作分解为较小的、易于管理的组成部分，形成一个自上而下的分解结构
监控	确认范围	正式验收已完成的可交付成果
	范围控制	监督项目和产品的范围状态、管理范围基准变更

P79