

英语题

如果不是非常理解意思，则看题干和答案中的关键词重复程度。

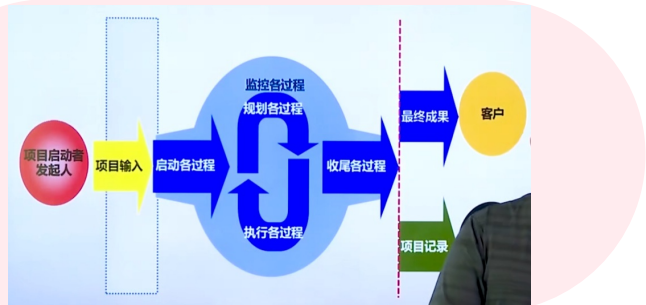
判断题

不知道的题，优先选「对」

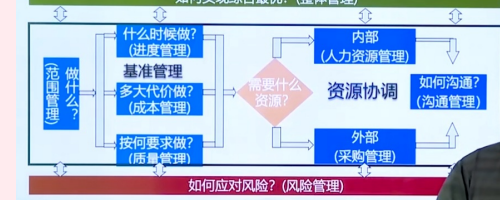
上午题

考察范围是有顺序的

- 项目整体管理顺序
 - 制定项目章程
 - 制定项目管理计划
 - 指导、管理项目工作
 - 监控项目工作
 - 实施整体变更控制
 - 结束项目或阶段
- 有的题不知道怎么选，可以参考上下题，看看是哪一块的内容。
- 关键词 —— 有「更新」的肯定是输出，那么考什么是「输入」的就不能选。



答题时要考虑各知识领域之间的关系



常见问题与对策

- 资深程序员转型项目经理 —— 培训项目经理相关知识、技能
- 身兼数职、没时间学习的人从事项目管理 —— 工作负荷重，可能导致全局不利影响
- 应用新技术
 - 应对风险
 - 组织培训
 - 监控风险
 - 寻找合适人选
 - 实在不行外包
- 领导对项目不满
 - 有效沟通机制
 - 有效绩效管理
 - 加强沟通
- 验收不通过
 - 验收标准未得到认可或确认
 - 没有验收测试规范、方法
- 项目启动 —— 要有项目章程，且由发起人制定。
- 项目管理计划
 - 计划不断迭代更新
 - 计划要有所有干系人参与
- 项目执行 —— 按照批准的计划去执行
- 如果有变更，要走变更流程
- 绩效不佳
 - 纠偏
 - CCB履行职责
- 项目收尾
 - 合同收尾
 - 管理收尾

答题模式概括

- 【xxxx行为不妥、缺少xxxx，出现xxxx情况，出现xxxx问题】（描述错误情况、直接说xx做法不妥），应该
- 如果觉得有哪些自己想到可能该有的，但是描述中没提到，则写上【缺少xxx】

【质量、范围、成本】规划存在的问题

- 应该全体干系人（项目成员、客户等）共同参与规划，不能一个人规划
- 缺乏【xx管理意识】[xx工程师必须专职] —— 考的是哪方面就填哪方面
- 依据不足，缺少【xx登记册、项目管理计划】 —— 项目管理计划是肯定得有的
- 输出不足，缺少【过程改进计划、xx核对单、项目文件更新】 —— 项目文件更新是肯定得有的
- 未进行评审就直接发送、实行
- 【xx规划阶段未采用合理的工具与技术】，缺少统计抽样、七种质量管理工具等

【人力资源】管理存在的问题

- 应该全体项目成员共同参与规划，不能一个人规划
- 缺乏【xx管理意识】[xx工程师必须专职] —— 考的是哪方面就填哪方面
- 依据不足，缺少【项目管理计划、xx管理计划】 —— [如果有职业不匹配的工程师完成不匹配的工作，就写xx工程师必须专职]
- 【客户、高层表示不满】，【沟通管理存在问题】
- 组建团队时应充分考虑【项目需求】、【角色和职责】、人员储备管理计划，利用招聘、谈判、多维决策分析等技术组建综合素质好的队伍
- 应进行
 - 人际关系培养、培训、团队建设、集中办公、认可和奖励
- 明确考核标准
- 公正公开、妥善处理冲突
- 及时进行沟通
- 提前制定应急预案
- 对项目进度进行监控、偏差分析

【范围】管理存在的问题

- 应该全体项目成员共同参与，不能一个人处理
- 依据不足，缺少【项目管理计划、xx管理计划】
- 未进行评审就直接发送、实行
- 未进行【xx控制工作】，在xx阶段才发现xxxx
- 没有编制xx管理计划
- 未执行执行变更控制，未组建ccb变更控制委员会
- 依据不足，缺少【项目管理计划、xx管理计划】

【沟通】管理存在的问题

- 【未取得客户、高层支持】，【沟通管理存在问题】
- 【只采用了xx方式】，沟通方式单一，应该针对不同干系人需求提供对应项目信息
- 【冲突管理存在问题】，采取强制手段【制止项目成员抱怨】

【风险】管理存在的问题

- 应该全体项目成员共同参与，不能一个人处理
- 输出不足，缺少【项目文件更新】 —— 项目文件更新是肯定得有的
- 缺乏【xx管理意识】[xx工程师必须专职] —— 考的是哪方面就填哪方面
- 没有加强【xx管理的培训】
- 制定的【xx应对措施】不够有效，导致xxxx
- xx管理计划应该在【启动、计划、管理、监控、收尾】阶段完成
- 没有【定性、定量】分析风险
- 没有收集xx管理过程中的绩效数据

【质量】管理存在的问题

- 没有收集xx管理过程中的绩效数据

案例分析问「存在什么问题」的解题思路，回答模式

案例题

包含哪些内容、流程

- 【质量管理】
 - 质量规划
 - 质量保证
 - 质量控制
 - 质量改进
- 完成质量规划后的输出
 - 质量核对单
 - 质量测量指标
 - 质量管理计划
 - 过程改进计划
 - 项目文件更新
 - 不充分
- 质量控制依据是否充分
 - 质量测量指标
 - 质量核对单
 - 工作绩效数据
 - 批准的变更请求
 - 可交付成果
 - 项目文件
 - 项目管理计划
 - 干系人登记册
 - 风险登记册
 - 需求文件
 - 组织过程资产
 - 事业环境因素
- 【干系人管理】
 - ① 识别干系人
 - ② 编制干系人管理计划
 - ③ 管理干系人参与
 - ④ 监控（控制）干系人参与
- 【冲突管理】
 - 聚焦于解决问题
 - 合作
 - 强制
 - 妥协
 - 求同存异
 - 撤退
- 【风险管理】
 - 具备风险意识，意识到风险管理重要性
 - 编制风险管理计划
 - 整理风险登记册（包含风险清单、应对措施）
 - 风险排序
 - 识别风险并分类
- 【风险登记册】
 - 已识别的风险清单
 - 潜在的应对措施清单
- 【成本估算】
 - 专家判断
 - 类比估算
 - 参数估算
 - 自下而上估算
 - 三点估算
 - 储备分析
 - 质量成本
 - 项目管理软件
 - 卖方投标分析
 - 群体决策技术
- 【WBS】
 - ① 识别&分析可交付成果&相关工作
 - ② 确认WBS的结构和编排方法
 - ③ 自上而下逐层细化
 - ④ 制定并分配编码
 - ⑤ 核实分解程度是否恰当

因果 流程 检查表，控制，散点，直方，帕累托

老版

- 因果图（鱼骨图）
- 流程图
- 检查表
- 控制图
- 散点图
- 直方图
- 帕累托图

新版

- 亲和图
- 决策过程程序图
- 关联图
- 树形图
- 矩阵图
- 优先矩阵
- 活动网络图

案例分析问应该做哪些调整的思路、模式 —— 选择合适的【沟通】渠道

计算题如果参与运算的数字多，得多算用不同方式算几遍，免得错。

考试技巧

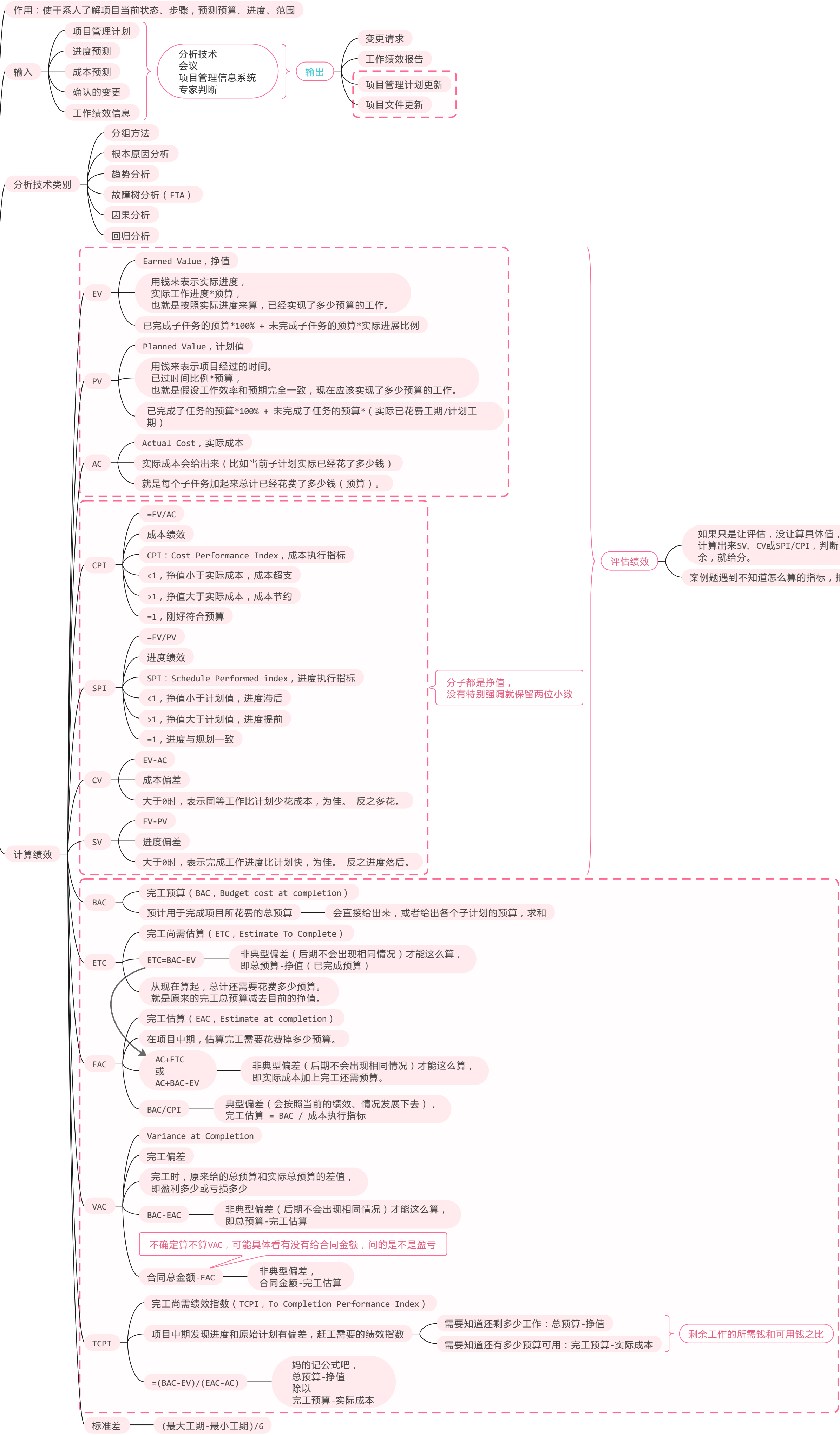
制定项目章程

制定项目管理计划

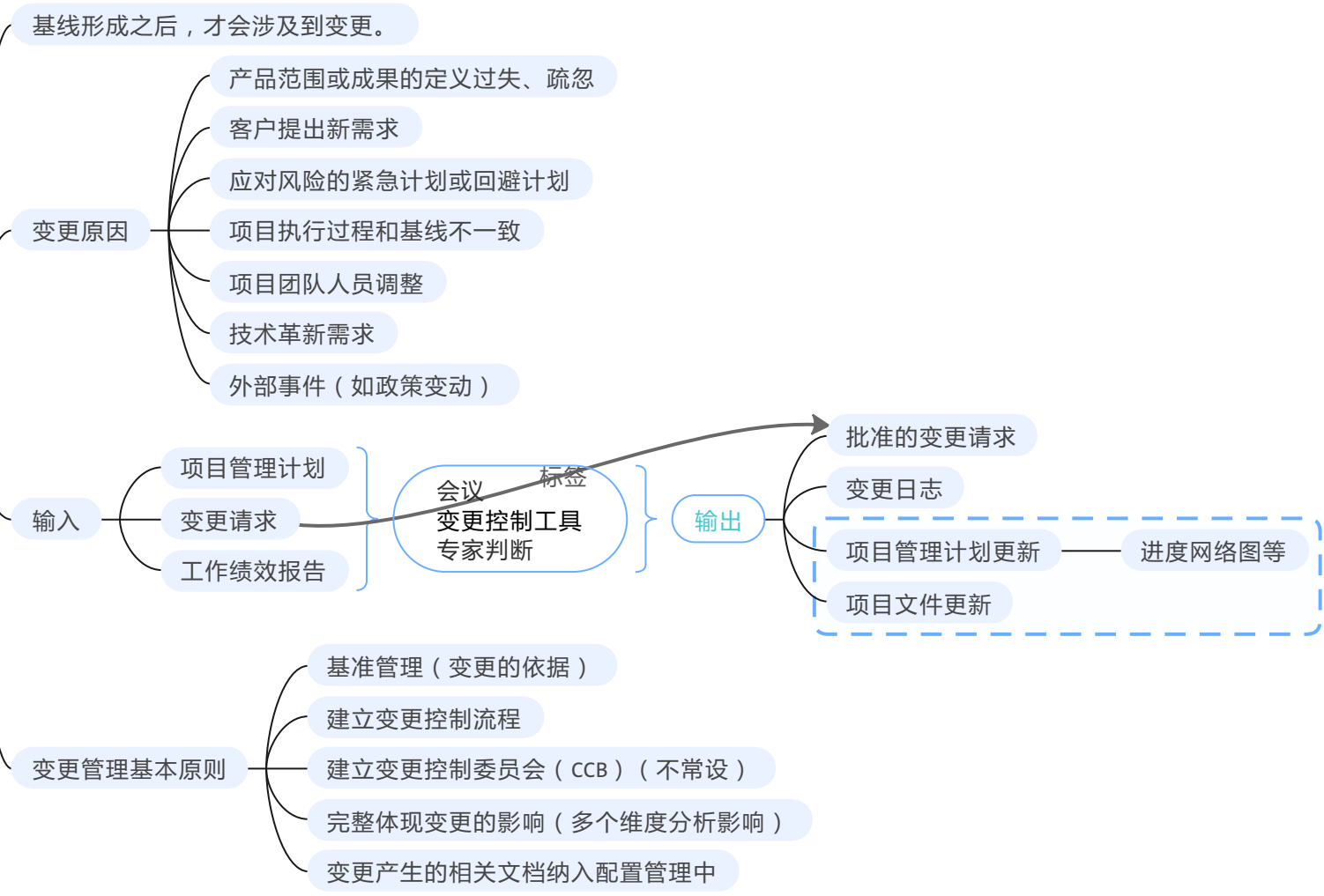
指导、管理项目工作

项目整体管理

监控项目工作



实施整体变更控制



结束项目或阶段

