

昏庸聪敏之用，岂有常哉？

1


5

项目范围管理

2

		光环国际 AURA INTERNATIONAL
项目范围管理，就是确保项目做且只做所需的全部工作		
产品范围	某项产品、服务或成果所具有的特性和功能	
项目范围	为交付具有规定特性与功能的产品、服务或成果而必须完成的工作 项目范围有时也包括产品范围	

3



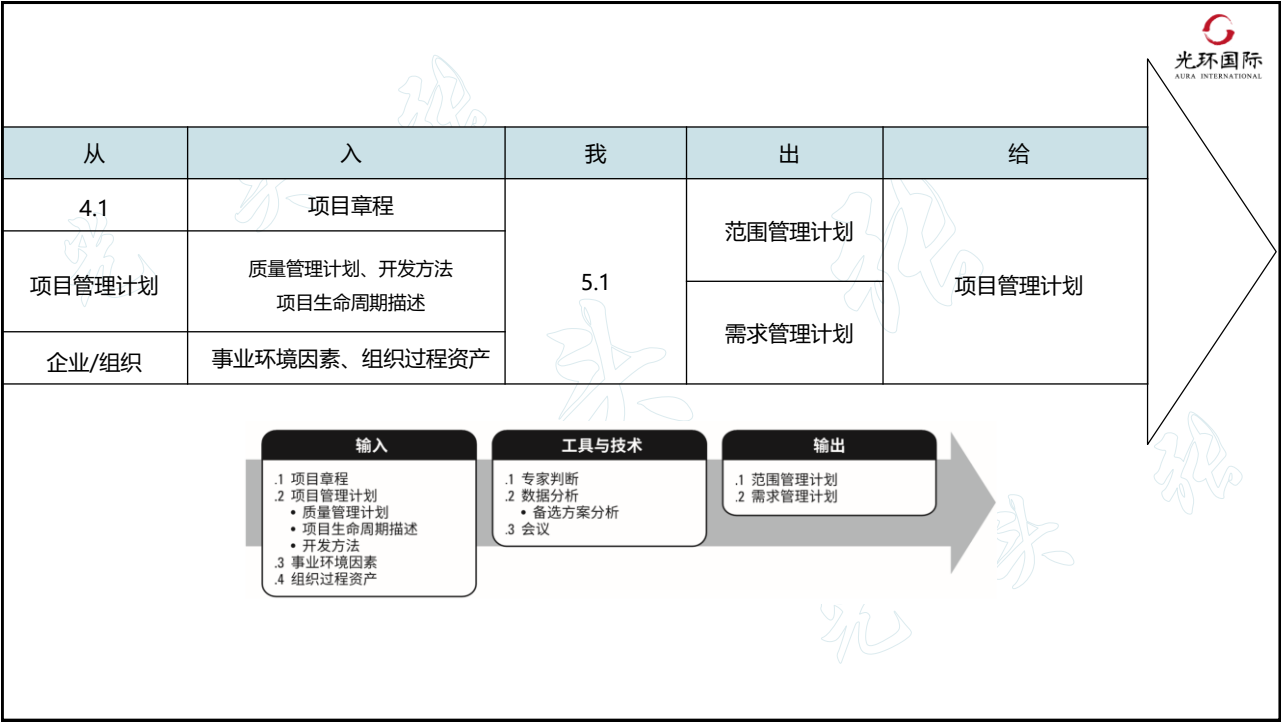
	启动	计划		执行	控制	收尾
范围管理		规划范围管理	收集需求		确认范围	
		定义范围	创建WBS		控制范围	

怎么管、你要啥、我干啥、细一些、你签字、做且仅做



4

5.1		规划范围管理
是	为记录如何定义、确认和控制项目范围及产品范围，而创建范围管理计划的过程	
作用是	在整个项目期间对如何管理范围提供指南和方向	

5



6

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
范围管理计划 	需求管理计划 
制定项目范围说明书 根据详细项目范围说明书创建WBS 确定如何审批和维护范围基准 正式验收已完成的项目可交付成果	如何规划、跟踪和报告各种需求活动 配置管理活动 需求优先级排序过程 测量指标及使用这些指标的理由 需求跟踪矩阵的跟踪结构

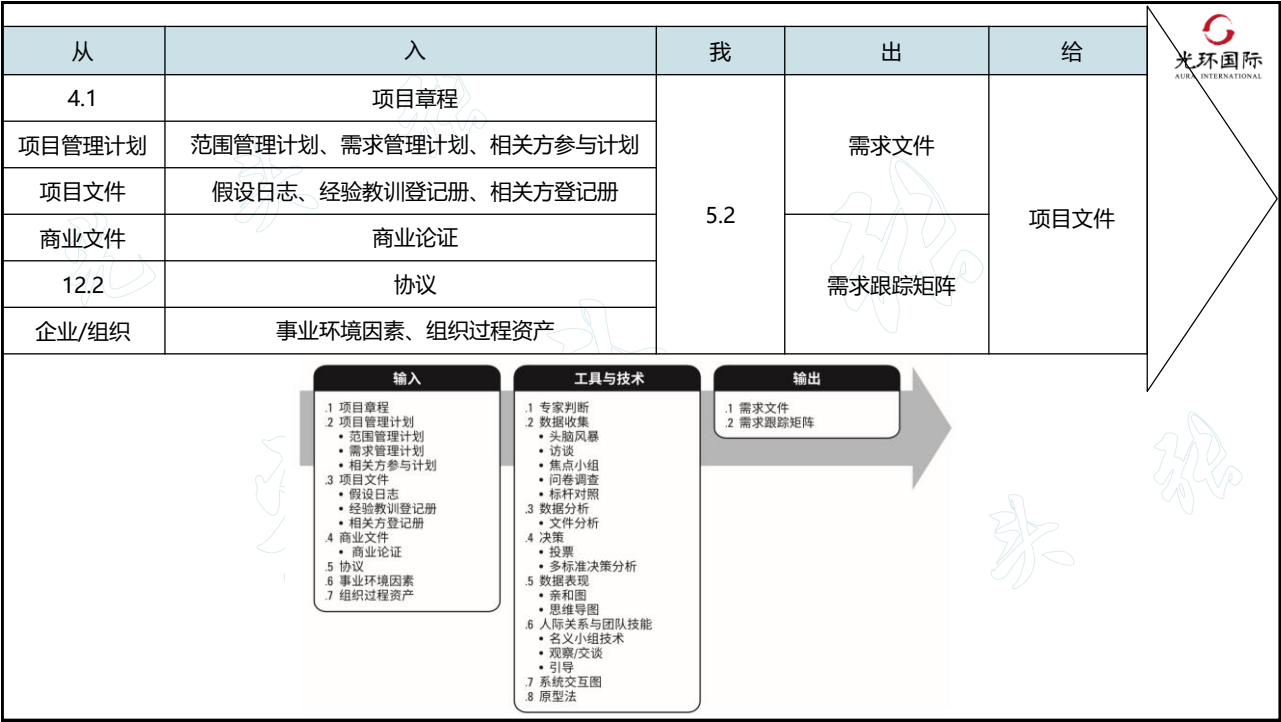
7

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>在项目章程获得批准，实施新的会计制度之后，项目经理试图了解会计部门的结构和流程。项目经理下一步应该创建什么？</p> <p>A. 项目基准</p> <p>B. 范围管理计划</p> <p>C. 商业案例</p> <p>D. 项目范围说明书</p>

8

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	
作用是	为定义产品范围和项目范围奠定基础	

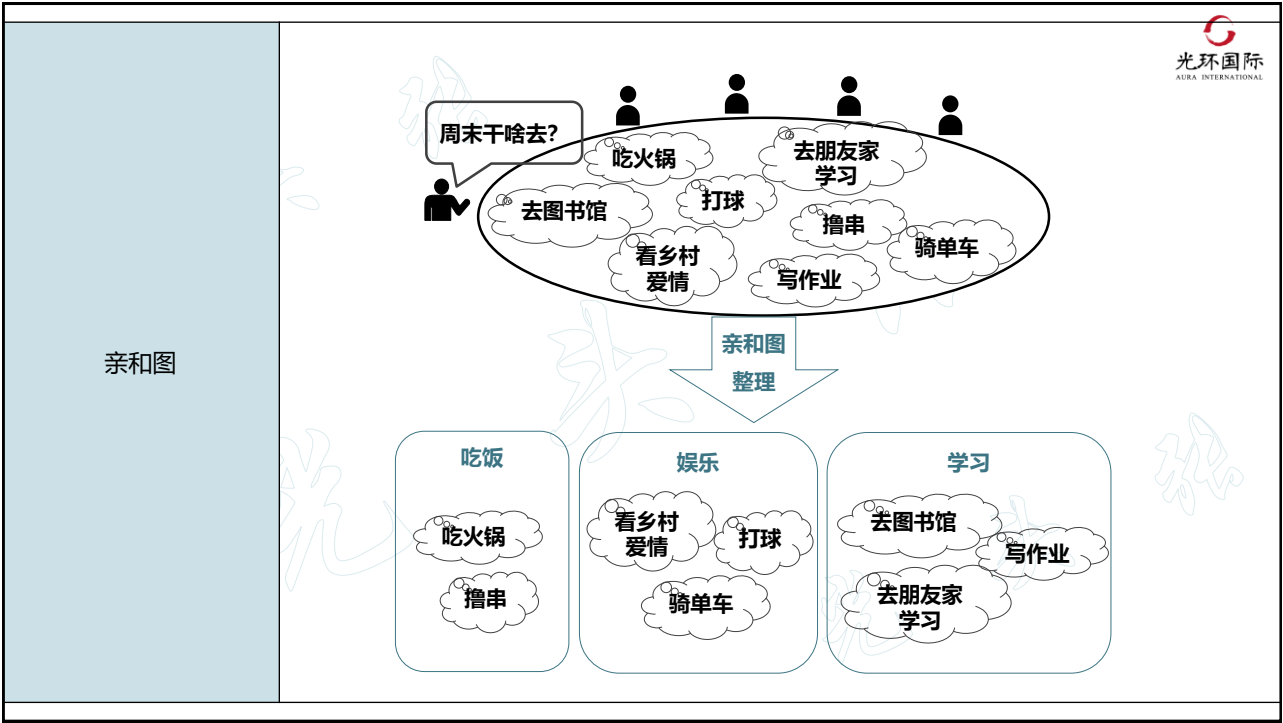
9



10

<div>光环国际</div> <div>AURA INTERNATIONAL</div>	
焦点小组	引导
又称“小组深度访谈” 属于 数据收集 技术 目标是找出每个人的观点 鼓励人们表达不同观点	又称“引导式研讨会” 属于 人际关系技能 建立信任、促进关系、改善沟通 联合应用设计或开发 (JAD)、质量功能展开 (QFD)、用户故事

11



12

光环国际
AURA INTERNATIONAL


德尔菲技术


组织专家就某一主题达成一致意见的信息收集技术

特点：

- 吸收专家参与预测，充分利用专家的经验 and 学识
- 采用匿名或背靠背的方式，能使每一位专家独立自由地做出自己的判断
- 预测过程几轮反馈，使专家的意见逐渐趋同
- 减轻数据偏倚，防止任何个人对结果产生不恰当的影响



<div><div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div></div>		
<div><div></div><div>需求文件</div><div>描述各种单一需求 将如何满足与项目 相关的业务需求</div></div>	业务需求	整个组织的高层级需要
	相关方需求	相关方或相关方群体的需要
	解决方案需求	为满足业务需求和相关方需求，产品、服务或成果必须具备的特性、功能和特征
	过渡和就绪需求	描述从“当前状态”过渡到“将来状态”所需的临时能力，
	项目需求	项目需要满足的行动、过程或其他条件
	质量需求	用于确认项目可交付成果的成功完成或其他项目需求的实现的任何条件或标准



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

把每个需求与业务目标或项目目标联系起来

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

为管理产品范围变更提供了框架

需求跟踪矩阵

项目名称: 准备日期:

需求信息					关系跟踪			
编号	需求	排序	分类	来源	与目标关系	WBS中可交付成果清单	检验	确认

船闸调度收费综合管理系统需求跟踪矩阵																			
用户需求项编号	用户需求标题	用户需求变更标识	软件需求功能标题	软件需求变更标识	需求状态	变更序号	当前状态	概要设计状态	对应概要设计章节	详细设计状态	对应详细设计章节	单元测试用例	集成测试用例	系统测试用例	对应代码	系统编码状态	备注说明		
船舶管理	原始		1.1	船舶录入	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过						已系统测试		
			1.2	船队录入	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过						已系统测试		
			1.3	船舶变更	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过						已系统测试		
			1.4	船队变更	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过						已系统测试		
			1.5	船舶信息查询	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过						已系统测试		
			1.6	船队信息查询	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过						已系统测试		
			1.7	船舶变更查询	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过						已系统测试		
			1.8	船队变更查询	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过						已系统测试		
			1.9	长期未使用处理	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过						已系统测试		
			1.10	重复船舶授权	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过						已系统测试		
			1.11	重复授权查询	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过						已系统测试		
			1.12	船舶停用	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过								
			1.13	船舶启用	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过								
			1.14	船舶停用查询	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过								
			1.15	IC卡管理	增加	已批准		结项	评审通过		评审通过		评审通过						已系统测试
免缴证管理	原始		/	船岸费免缴证登记	删除	未批准		结项	未编写		未编写						已系统测试		
			/	船岸费免缴证复核	删除	未批准		结项	未编写		未编写						已系统测试		
			/	船岸费免缴证签发	删除	未批准		结项	未编写		未编写						已系统测试		
			/	船岸费免缴证作废	删除	未批准		结项	未编写		未编写						已系统测试		
			/	船岸费免缴证查询	删除	未批准		结项	未编写		未编写						已系统测试		
			2.1	过闸费免缴证登记	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过		评审通过					已系统测试	
			2.2	过闸费免缴证复核	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过		评审通过					已系统测试	
			2.3	过闸费免缴证签发	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过		评审通过					已系统测试	
			2.4	过闸费免缴证作废	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过		评审通过					已系统测试	
			2.5	过闸费免缴证查询	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过		评审通过					已系统测试	
			3.1	发票入库	原始	已批准		结项	评审通过		评审通过		评审通过						已系统测试

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>目发起人通知项目经理，即使已完成的项目符合进度计划，在预算范围满足范围需求，但客户对最终产品感到不满意。若要避免这种情况，项目经理应该事先做什么？</p> <p>A. 在制定质量管理计划的同时安排更多的会议。</p> <p>B. 确保可交付成果符合质量控制测量结果中列出的要求</p> <p>C. 实施石川图工具</p> <p>D. 完成需求跟踪矩阵</p>

17

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>一个大型项目正处于收尾阶段，客户拒绝签署同意项目可交付成果，提及之前从未讨论过的需求，项目经理要求与客户开会，以讨论该问题。在会议之前应该查阅下列哪一项？</p> <p>A. 工作绩效数据</p> <p>B. 验收标准</p> <p>C. 经验教训储存库</p> <p>D. 需求跟踪矩阵</p>

18

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>项目经理已经在项目上工作了三个月，该项目是关于在公司的网站上发布了一个新功能，然而，一位关键相关方感到不满，因为可交付成果未能满足他们的期望。项目经理应该参考什么文件？</p> <div><div>A. 范围管理计划</div><div>B. 项目范围说明书</div><div>C. 需求跟踪矩阵</div><div>D. 需求文件</div></div>

19

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>一家跨国公司的组织单位有大量的产品增强功能待办事项，这些产品增强功能是暂时保留的用户故事。待批准的预算申请在上周获得批准。作为初始程序的一部分，新指派的项目经理应该做什么？</p> <div><div>A. 记录项目生命周期和方法讨论需求</div><div>B. 为所有用户故事制定一份进度计划</div><div>C. 对所有用户故事执行风险评估</div><div>D. 根据以前相同产品的项目分配资源</div></div>

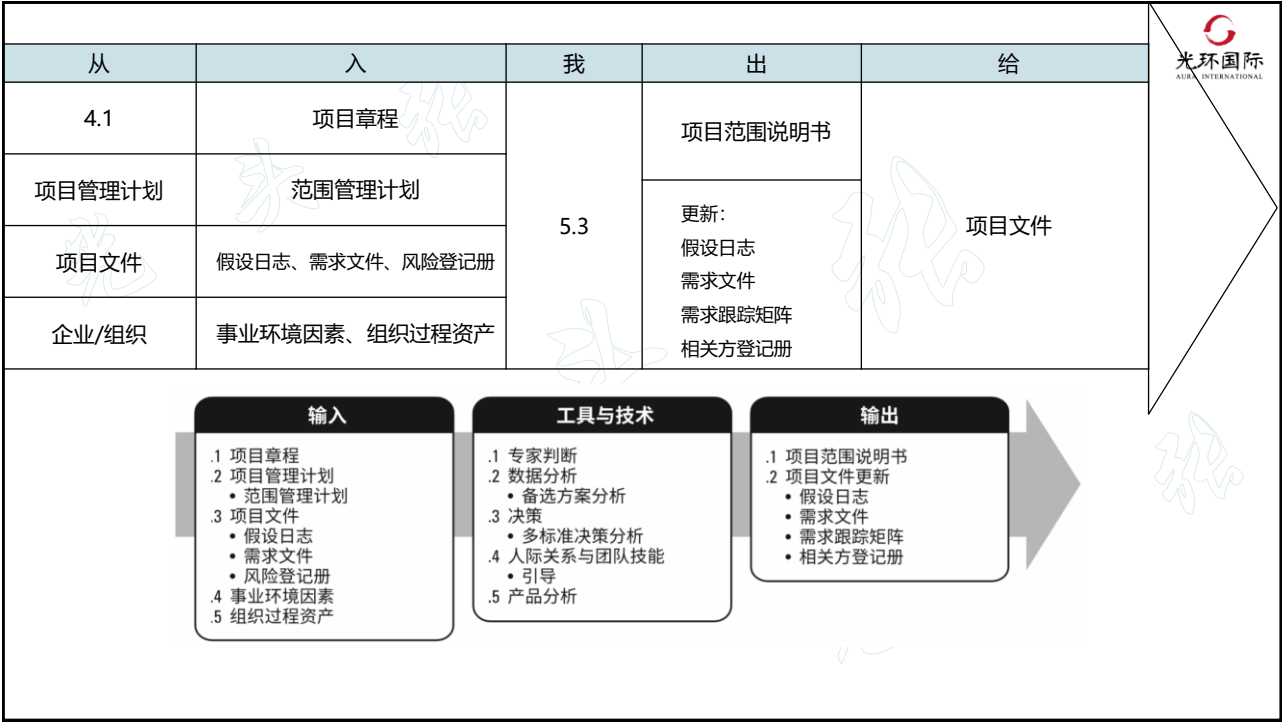
20

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>一家跨国公司的组织单位有大量的产品增强功能待办事项，这些产品增强功能是暂时保留的用户故事。待批准的预算申请在上周获得批准。作为初始程序的一部分，新指派的项目经理应该做什么？</p> <p>A. 记录项目生命周期和方法讨论需求-Document the project life cycle and methodology requirements</p> <p>B. 为所有用户故事制定一份进度计划</p> <p>C. 对所有用户故事执行风险评估</p> <p>D. 根据以前相同产品的项目分配资源</p>

21

5.3		定义范围
是	制定项目和产品详细描述的过程。	
作用是	描述产品、服务或成果的边界和验收标准。	

22



23



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

- ✓ 记录整个范围，包括项目和产品范围
- ✓ 详细描述\项目的可交付成果
- ✓ 代表项目相关方之间就项目范围所达成的共识

包括： 产品范围描述；可交付成果；验收标准；项目的除外责任

24

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>目经理被任命管理一个现有项目，需要了解项目可交付成果。项目经理应该参考下列哪一份文件？</p> <div><div>A. 项目章程</div><div>B. 项目需求规范</div><div>C. 项目范围说明书</div><div>D. 项目进度表</div></div>

25

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>一名工程师正在从事一个设施升级项目。在项目可交付成果目的说明会上，承包商询问了多个工程师无法回答的问题。会议结束后，工程师让承包商根据他们自己对可交付成果的理解提交建议书。若要获得更为明确的可交付成果愿景，项目经理应事先完成哪一项？</p> <div><div>A. 工作分解结构（WBS）</div><div>B. 项目管理计划</div><div>C. 项目范围</div><div>D. 项目章程</div></div>

26

<div>5.4</div>		创建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	
作用是	为所要交付的内容提供架构	

27

光环国际
AURA INTERNATIONAL

从	入	我	出	给
项目管理计划	范围管理计划	5.4	范围基准	项目管理计划
项目文件	项目范围说明书、需求文件		更新： 假设日志、需求文件	项目文件
企业/组织	事业环境因素、组织过程资产			

```


graph LR
    subgraph Input [输入]
        direction TB
        I1[1. 项目管理计划  
• 范围管理计划]
        I2[2. 项目文件  
• 项目范围说明书  
• 需求文件]
        I3[3. 事业环境因素]
        I4[4. 组织过程资产]
    end

    subgraph Tools [工具与技术]
        direction TB
        T1[1. 专家判断]
        T2[2. 分解]
    end

    subgraph Output [输出]
        direction TB
        O1[1. 范围基准]
        O2[2. 项目文件更新  
• 假设日志  
• 需求文件]
    end

    Input --> Tools
    Tools --> Output
  
```

28




WBS

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

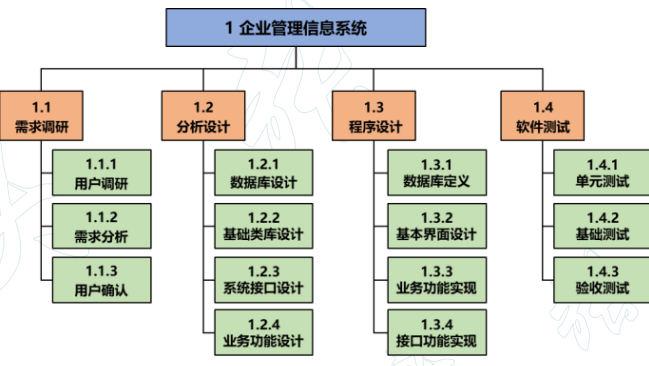
工作分解结构每向下分解一层，代表着对项目工作更详细的定义

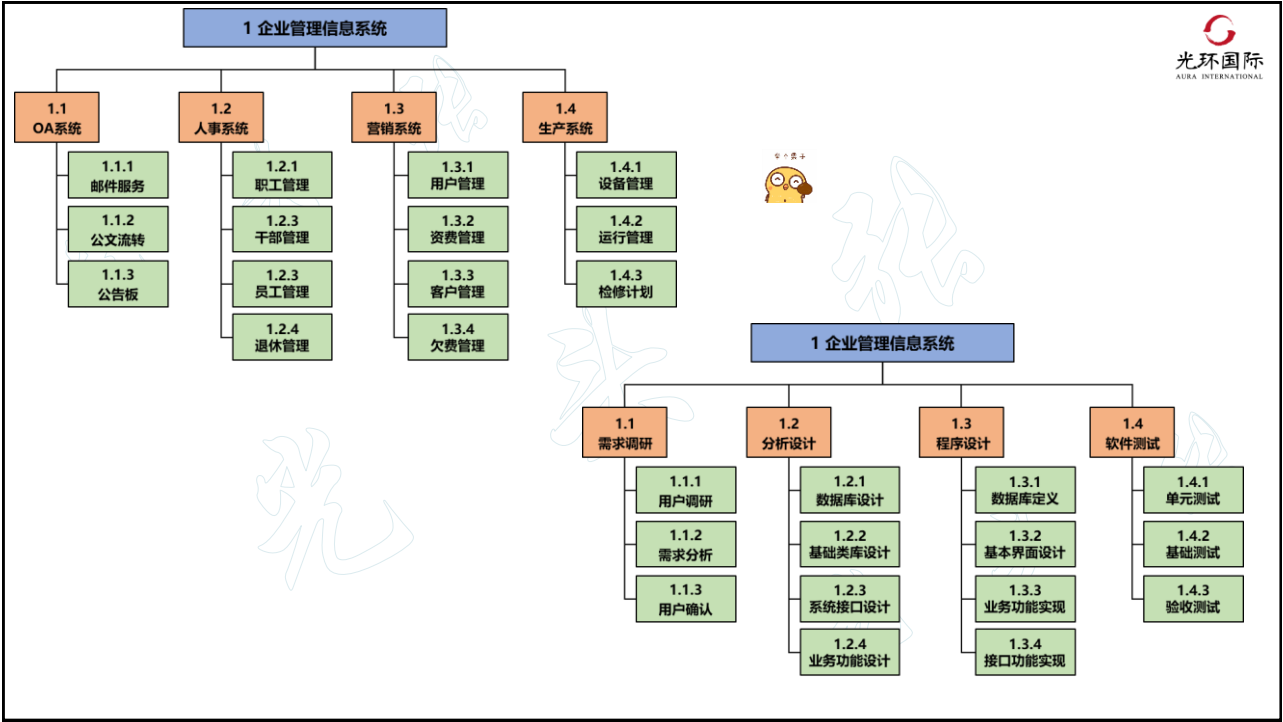
是后续管理工作的主要依据，是项目时间、成本、人力等管理工作基础

形式：树形结构、列表形式

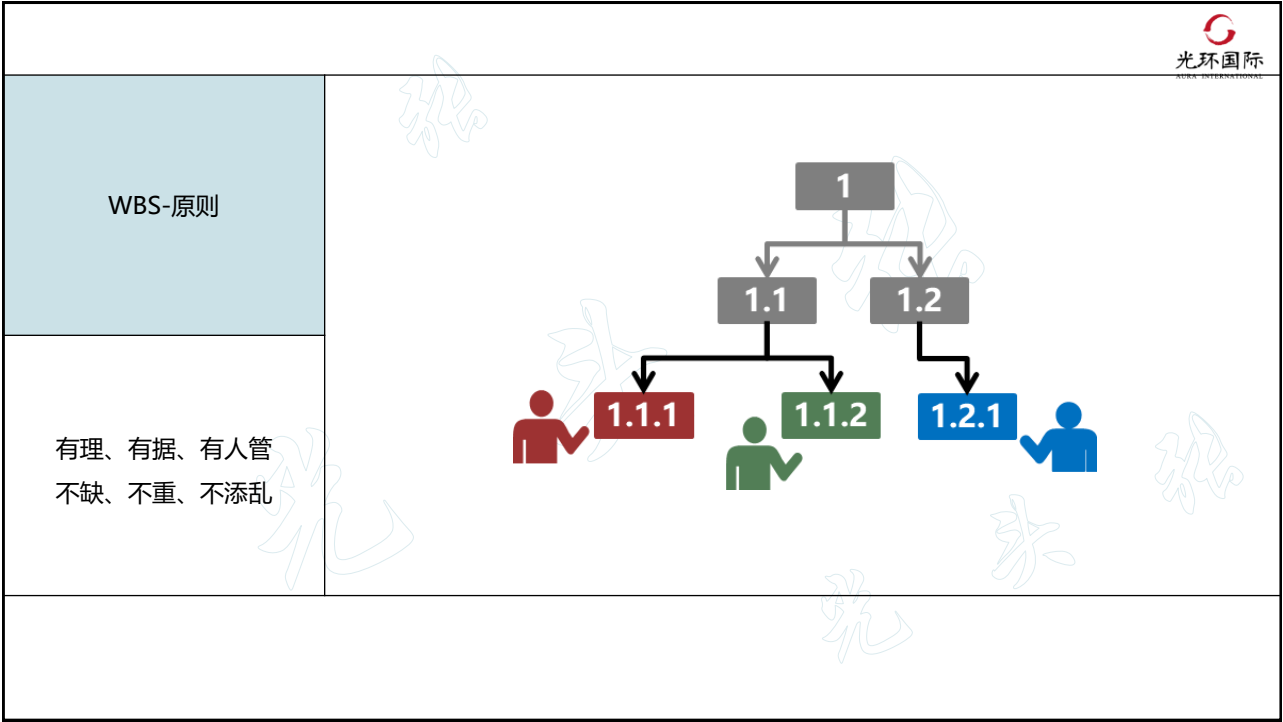


第1层	第2层	第3层	第4层	
1. 企业管理信息系统	1.1 需求调研	1.1.1 用户调研	
		1.1.2 需求分析		
		1.1.3 用户确认		
	1.2 分析设计	1.2.1 数据库设计		
		1.2.2 基础类库设计		
		1.2.3 系统接口设计		
		1.2.4 业务功能设计		
	1.3 编写程序	1.3.1 数据库定义		
		1.3.2 基本界面设计		
		1.3.3 业务功能实现		
		1.3.4 接口功能实现		
	1.4 软件测试	1.4.1 单元测试		
		1.4.2 集成测试		
1.4.3 验收测试				






31




32


范围基准



批准的范围说明书、工作分解结构（WBS）和相应的WBS词典
包括：项目范围说明书、WBS、工作包、规划包、WBS词典



WBS词典



WBS 词典

项目名称： _____ 准备日期： _____

工作包名称： _____ WBS 编号： _____

工作描述： _____

里程碑： 1. _____ 2. _____ 3. _____

到期日： _____

编号	活动	资源	人 工			物 资			总成本
			小时	单价	合计	数量	成本	合计	

质量需求： _____

验收标准： _____

技术信息： _____



合同信息： _____

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、所需资源、成本估算、质量要求、验收标准、技术参考文献、协议信息

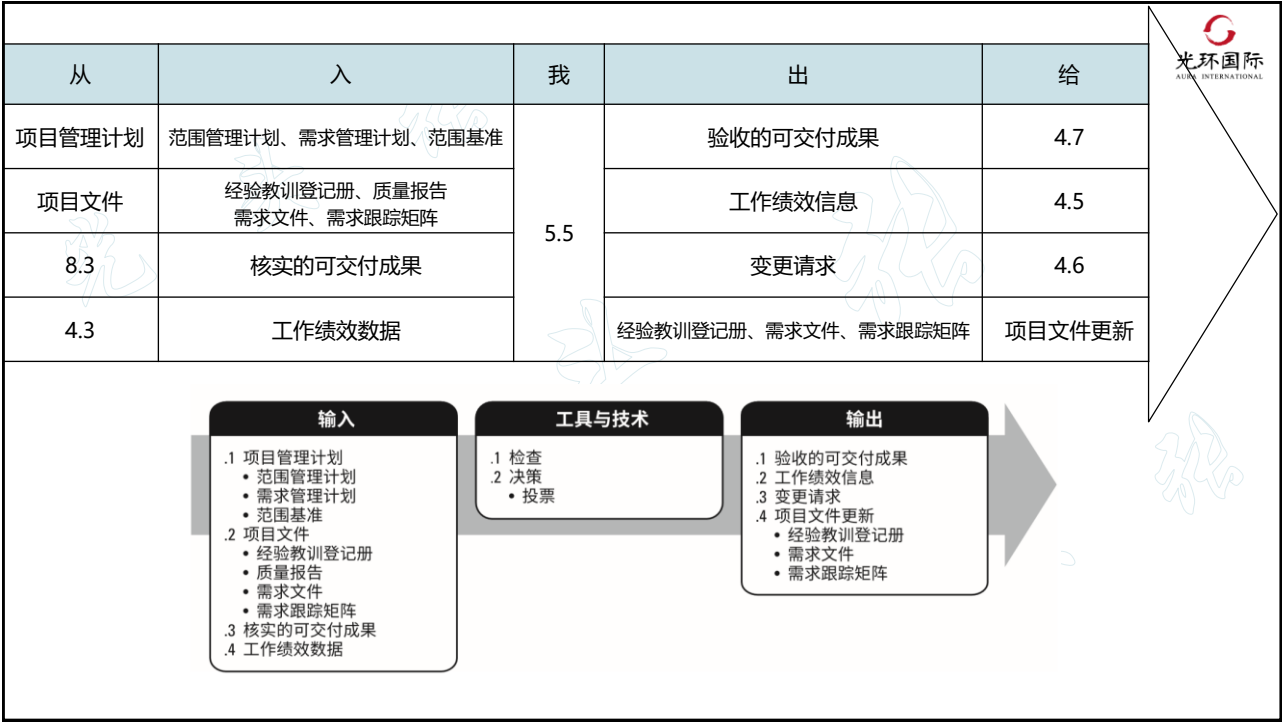


<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>创建工作分解结构（WBS）时，项目经理必须分解一项名为“招标”的任务。项目经理使用什么来进一步细分任务？</p> <p>A. 石川图</p> <p>B. 关键链法（CCM）</p> <p>C. 专家判断</p> <p>D. 类比估算</p>

35

5.5		确认范围	
是	正式验收已完成的项目可交付成果的过程		
作用是	使验收过程具有客观性；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		
确认范围		关注可交付成果的验收	
控制质量		关注可交付成果的正确性及是否满足质量要求	

36

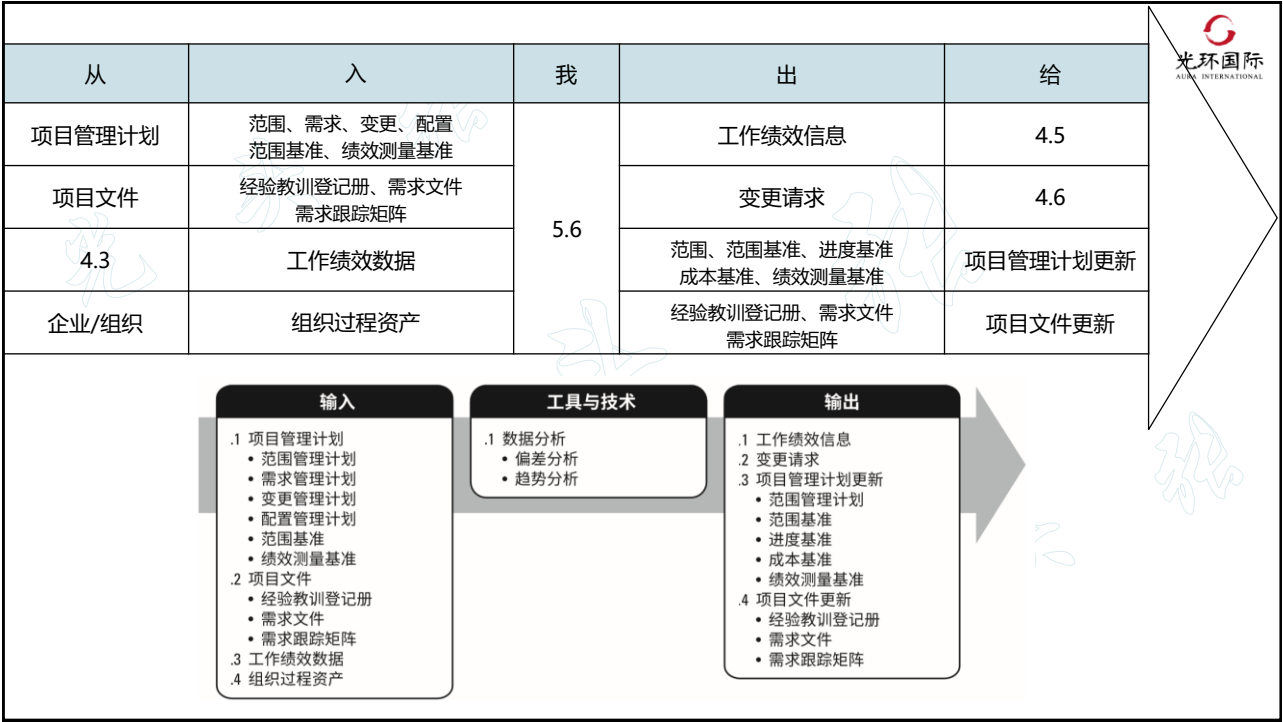


<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>准备验收文件时，项目经理意识到未能包含两个功能。开发人员表示，虽然这些功能不完整，但客户不会注意到。公司需要为该开发项目开具发票并收取付款，以支付未来六个月的工资。项目经理应该怎么做？</p> <p>A. 根据开发人员的意见准备验收文件</p> <p>B. 在准备验收文件之前包含这些功能</p> <p>C. 审查需求管理计划</p> <p>D. 提交变更请求</p>

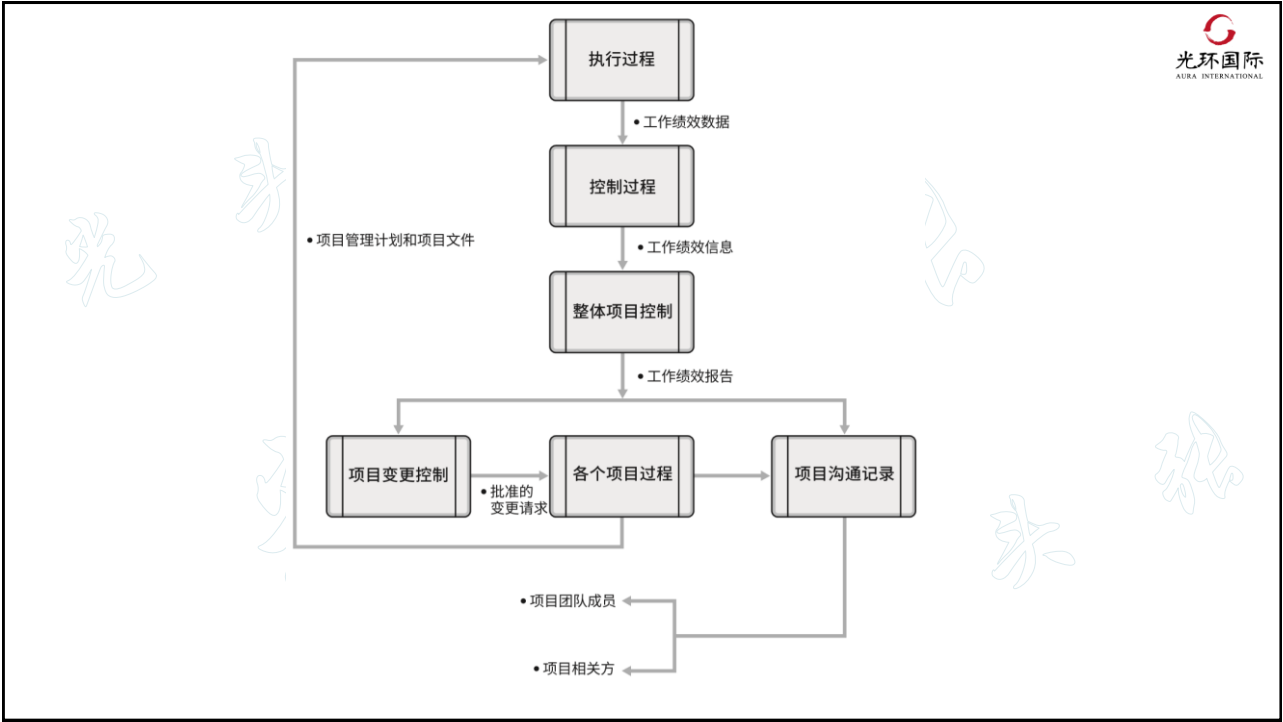
39

5.6		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		
作用是	在整个项目期间保持对范围基准的维护		


40



41



42

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>		
范围蔓延	未经变更控制的产品或项目范围的扩大； 往往由客户导致	
镀金	团队主动增加的项目范围以外的工作	

43

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>项目经理了解到，一名团队成员变更客户需求以提供更高价值，并且实施这一变更的工作已经开始，项目经理应该怎么做？</p> <p>A. 将该问题上报给项目发起人</p> <p>B. 指示该团队成员立即修改工作，满足客户的原始需要</p> <p>C. 指示该团队成员停止对变更的工作，直到收到变更控制委员会(CCB)的批准</p> <p>D. 批准该变更，并将其记录在变更日志中</p>

44

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>在项目执行两年后，项目经理确信项目范围将按照承诺交付，项目团队按计划工作，所有问题都得到迅速解决，在完成日期前两个月，首席执行官命令执行一项范围变更，项目经理应该怎么做？</p> <p>A. 因为会对进度和预算产生负面影响，建议首席执行官重新考虑该范围变更</p> <p>B. 向首席执行官询问该范围变更的原因，讨论潜在影响，然后采取适当的措施</p> <p>C. 告知首席执行官，必须通过适当的渠道进行该范围变更</p> <p>D. 向前推进并按要求记录该范围变更</p>

45

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>在项目执行期间，项目发起人通知项目经理，现金流制约因素已经导致原始预算资金不可用。项目发起人修改资金可用性，并要求项目经理继续执行已减少活动的项目。项目经理首先应该做什么？</p> <p>A. 生成变更请求</p> <p>B. 更新项目管理计划</p> <p>C. 更新工作分解结构(WBS) 更新工作分解结构(WBS)</p> <p>D. 接受请求并继续执行项目</p>

46

8

项目质量管理

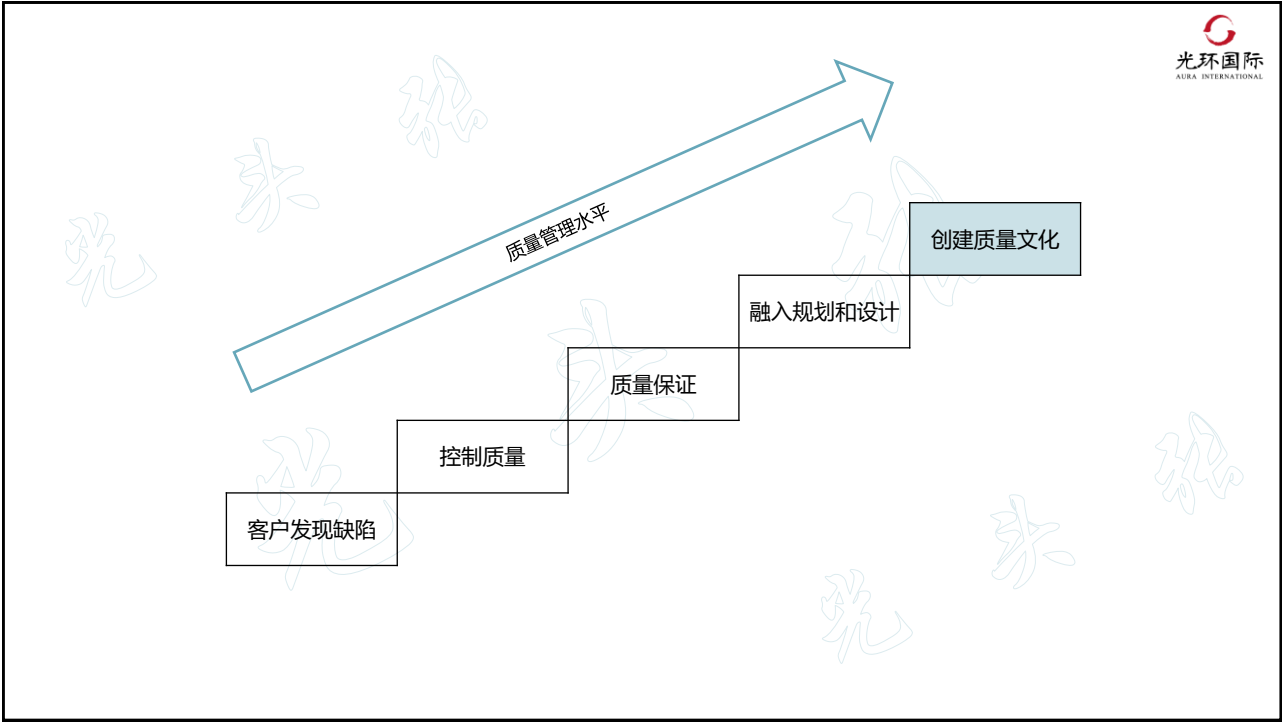
47

项目质量管理包括把组织的质量政策应用于规划、管理、控制项目和产品质量要求，以满足相关方目标的各个过程。

项目质量管理以执行组织的名义支持过程的持续改进活动。



48



49

	启动	计划	执行	控制	收尾
质量管理		规划质量管理	管理质量	控制质量	
定指标、少出错、改错					

50

8.1		规划质量管理
是	识别项目及其可交付成果的质量要求和（或）标准，并书面描述项目将如何证明符合质量要求和（或）标准的过程。	
作用是	为在整个项目期间如何管理和核实质量提供指南和方向。	

51

从	入	我	出	给
4.1	项目章程	8.1	质量管理计划	项目管理计划
项目管理计划	需求、风险、相关方、范围基准		质量测量指标	项目文件
项目文件	假设日志、需求文件、需求跟踪矩阵 风险登记册、相关方登记册		风险、范围基准	项目管理计划更新
企业/组织	事业环境因素、组织过程资产		经验教训登记册、需求跟踪矩阵 风险登记册、相关方登记册	项目文件更新

输入

1 项目章程

2 项目管理计划

- 需求管理计划
- 风险管理计划
- 相关方参与计划

3 项目文件

- 假设日志
- 需求文件
- 需求跟踪矩阵
- 风险登记册
- 相关方登记册

4 事业环境因素

5 组织过程资产

工具与技术

1 专家判断

2 数据收集

- 标杆对照
- 头脑风暴
- 访谈

3 数据分析

- 成本效益分析
- 质量成本

4 决策

- 多标准决策分析

5 数据表现

- 流程图
- 逻辑数据模型
- 矩阵图
- 思维导图

6 测试与检查的规划

7 会议

输出

1 质量管理计划

2 质量测量指标

3 项目管理计划更新

- 风险管理计划
- 范围基准

4 项目文件更新

- 经验教训登记册
- 需求跟踪矩阵
- 风险登记册
- 相关方登记册

52

光环国际
AURA INTERNATIONAL


成本效益分析

是用来估算备选方案优势和劣势的财务分析工具，以确定可以创造最佳效益的备选方案

可帮助项目经理确定规划的质量活动是否有效利用了成本

达到质量要求的主要效益包括减少返工、提高生产率、降低成本、提升相关方满意度及提升赢利能力

对每个质量活动进行成本效益分析，就是要比较其可能成本与预期效益



53

光环国际
AURA INTERNATIONAL

质量成本 (COQ)

在产品生命周期中为预防不符合要求、为评价产品或服务是否符合要求，以及因未达到要求（返工），而发生的所有成本

一致性成本

预防成本
(生产合格产品)

- 培训
- 流程文档化
- 设备
- 选择正确的做事时间

评价成本
(评定质量)

- 测试
- 破坏性测试导致的损失
- 检查

在项目期间用于防止失败的费用

非一致性成本

内部失败成本
(项目内部发现的)

- 返工
- 废品

外部失败成本
(客户发现的)

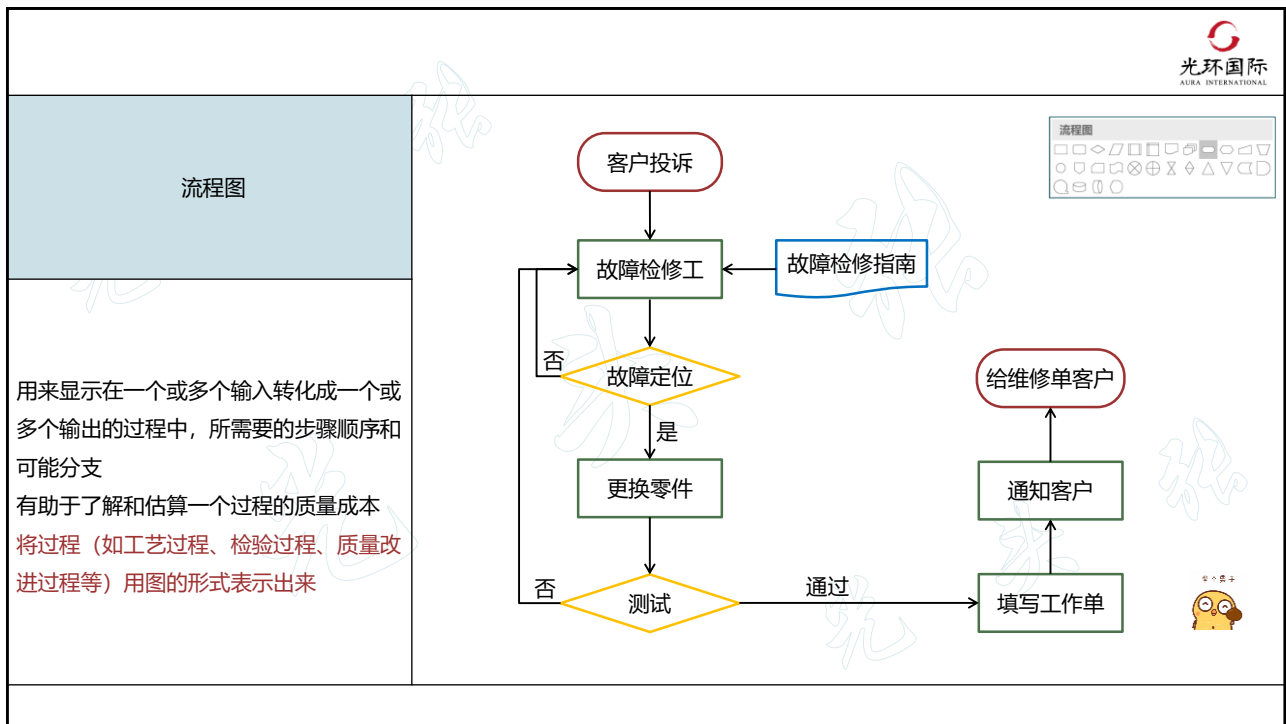
- 责任
- 保修
- 业务流失

项目期间和项目完成后用于处理失败的费用




54

27

27



55

<div></div> <div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
<div>质量管理计划</div> <div></div>	<p>是项目管理计划的组成部分，描述如何实施适用的政策、程序和指南以实现质量目标</p> <p>包括：</p> <p>项目采用的质量标准； 项目的质量目标； 质量角色与职责；</p> <p>需要质量审查的项目可交付成果和过程； 为项目规划的质量控制和质量管理活动；</p> <p>项目使用的质量工具； 与项目有关的主要程序。</p>
<div>质量测量指标</div> <div></div>	<p>专用于描述项目或产品属性，以及控制质量过程将如何验证符合程度。</p> <p>例子包括：按时完成的任务的百分比、以CPI测量的成本绩效、故障率、识别的日缺陷数量、每月总停机时间、每个代码行的错误、客户满意度分数、测试计划所涵盖的需求的百分比（即测试覆盖度）。</p>

56

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>由于项目涉及一个他们不熟悉的行业，项目经理很难定义其产品的质量标准和测量指标。项目经理应该做什么？</p> <p>A. 查询类似项目的经验教训</p> <p>B. 密切监督项目质量</p> <p>C. 拒绝项目经理的职位</p> <p>D. 带一位专家到项目团队</p>

57

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>客户识别到一个新实施产品的性能问题。项目经理应使用哪一个质量成本(COQ)类别来估算这项成本？</p> <p>A. 预防成本</p> <p>B. 外部失败成本</p> <p>C. 评估成本</p> <p>D. 内部失败成本</p>

58

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>为了确保满足质量标准，项目经理聘请外部资源来检查可交付成果的质量。这种检查的成本可以分为哪些成本类别？</p> <div><div>A. 预防成本</div><div>B. 评价成本</div><div>C. 外部成本</div><div>D. 失败成本</div></div>

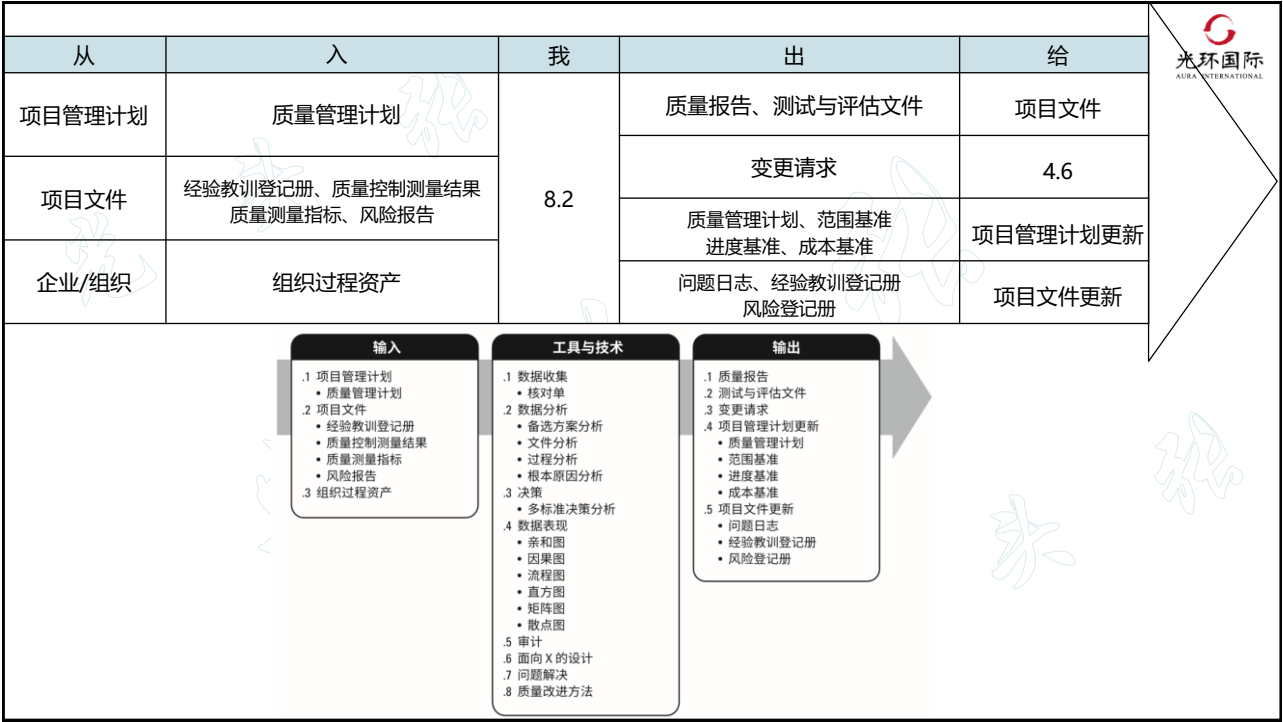
59

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>一个项目正处于执行阶段，为了节省时间和获得奖金，团队成员希望快速交付一些已准备好的可交付成果，因此必须删去质量控制相关的任务。项目经理应该怎么做？</p> <div><div>A. 完成项目，签发变更请求，并而请求一支新资源替换不合规的部分</div><div>B. 向项目发起人和管理层报告该问题，防止支付效率奖金</div><div>C. 让团队成员查阅质量管理计划并向项目发起人报告道德问题</div><div>D. 将可能不满足客户要求的风险更新到风险登记册中</div></div>

60

8.2		管理质量
是	把组织的质量政策用于项目，并将质量管理计划转化为可执行的质量活动的过程	
作用是	提高实现质量目标的可能性，以及识别无效过程和导致质量低劣的原因	

61



62

核对单

是一种结构化工具，通常具体列出各项内容，用来核实所要求的一系列步骤是否已得到执行

质量核对单应该涵盖在范围基准中定义的验收标准

检查项	是/否
进行3级测试?	
同行评审?	
环境测试?	
.....	


63

因果图

又称 鱼骨图、why-why分析图、石川图

将问题陈述的原因分解为离散的分枝，有助于识别问题的主要原因或根本原因。

64

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
<div>质量审计</div> <div></div>	<p>用来确定项目活动是否遵循了组织和项目的政策、过程与程序的一种结构化的、独立的过程</p> <p>的目标是：</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 识别全部正在实施的良好及最佳实践（扬善）✓ 识别全部违规做法、差距及不足（惩恶）✓ 分享所在组织和/或行业中类似项目的良好实践（互）✓ 积极、主动地提供协助，以改进过程的执行，从而帮助团队提高生产效率（助）✓ 强调每次审计都应对组织经验教训的积累做出贡献（渡）

65

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
<div>真题</div>	<p>地震已导致项目里程碑的截止日期推迟。项目团队现在面临着在不降低质量的情况下将影响降至最低的压力。若要确保维持质量，项目经理应该做什么？</p> <ul style="list-style-type: none">A. 确保团队遵循质量管理计划，同时快速跟进该项目B. 专注于高质量完成高优先级工作包，以确保按时交付C. 减少质量控制点，以更快完成项目D. 通过制定新的质量管理计划来适应这种情况

66

光环国际
AURA INTERNATIONAL

真题	<p>质量检查揭示了一个制造缺陷。若要继续该项目，项目经理必须快速确定深层原因。可以使用什么类型的分析来完成这项工作？</p> <p>A. 帕累托图</p> <p>B. 趋势</p> <p>C. 优势、劣势、机会与威胁 (SWOT)</p> <p>D. 根本原因</p>
----	---

67

光环国际
AURA INTERNATIONAL

真题	<p>项目已准备好收尾，但审计认为组织归档程序存在缺陷。由于发起人对归档不感兴趣，项目经理接下来应该做什么？</p> <p>A. 与所有相关方开会</p> <p>B. 更新组织归档标准</p> <p>C. 项目收尾</p> <p>D. 聘请归档专家</p>
----	--

68

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>一个主要可交付成果即将被发送给客户。团队成员对作为质量保证过程一部分而需要执行的任务量 和时间有所抱怨，项目经理需要尽快将可交付成果准备就绪，以获得第一次项目付款。项目经理应 该做什么去确保按时获得可交付成果？</p> <div><div>A. 执行因果分析</div><div>B. 对使用的过程和方法进行项目审计</div><div>C. 让团队成员查阅项目管理计划</div><div>D. 确定客户需求和相关方的期望</div></div>

69

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>客户需要批准的产品指南，以便在新的站点实施已完成的项目解决方案。但是，客户却无法实施解 决方案，因为可交付成果不能按照已批准需求的规范执行。若要避免这个问题，项目经理应该事先 做什么？</p> <div><div>A. 完成统计抽样分析</div><div>B. 应用质量检查</div><div>C. 执行质量审计</div><div>D. 核实变更</div></div>

70

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>公司正在开发一些新产品，在测试阶段，客户发现该产品的一个严重缺陷。项目经理应该使用什么来确定合适的解决方案？</p> <div><div>A. 因果图</div><div>B. 六西格玛</div><div>C. 专家判断</div><div>D. 面向X的设计</div></div>

71

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>执行质量控制的项目经理希望了解一个变量是否会对另一个变量产生影响，项目经理应该使用什么基本质量工具来确定这个问题？</p> <div><div>A. 散点图</div><div>B. 控制图</div><div>C. 帕累托图</div><div>D. 流程图</div></div>

72

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>一家组织中标一个大型施工项目。项目团队正在实施一种不断优化执行效率的方法项目团队应该使用什么方法作为改进基础？</p> <p>A. 全面质量管理(TQM)</p> <p>B. 计划—实施—检查—行动(PDCA)循环</p> <p>C. 六西格玛</p> <p>D. 精益六西格玛</p>


73

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>一家组织中标一个大型施工项目。项目团队正在实施一种不断优化执行效率的方法项目团队应该使用什么方法作为改进基础？</p> <p>A. 全面质量管理(TQM)</p> <p>B. 计划—实施—检查—行动(PDCA)循环</p> <p>C. 六西格玛</p> <p>D. 精益六西格玛</p>
PMBok ^{6th} -p275	
<p>◆ 持续改进。由休哈特提出并经戴明完善的“计划 — 实施 — 检查 — 行动 (PDCA)”循环是质量改进的基础。另外，诸如全面质量管理（TQM）、六西格玛和精益六西格玛等质量改进举措也可以提高项目管理的质量以及最终产品、服务或成果的质量。</p>	

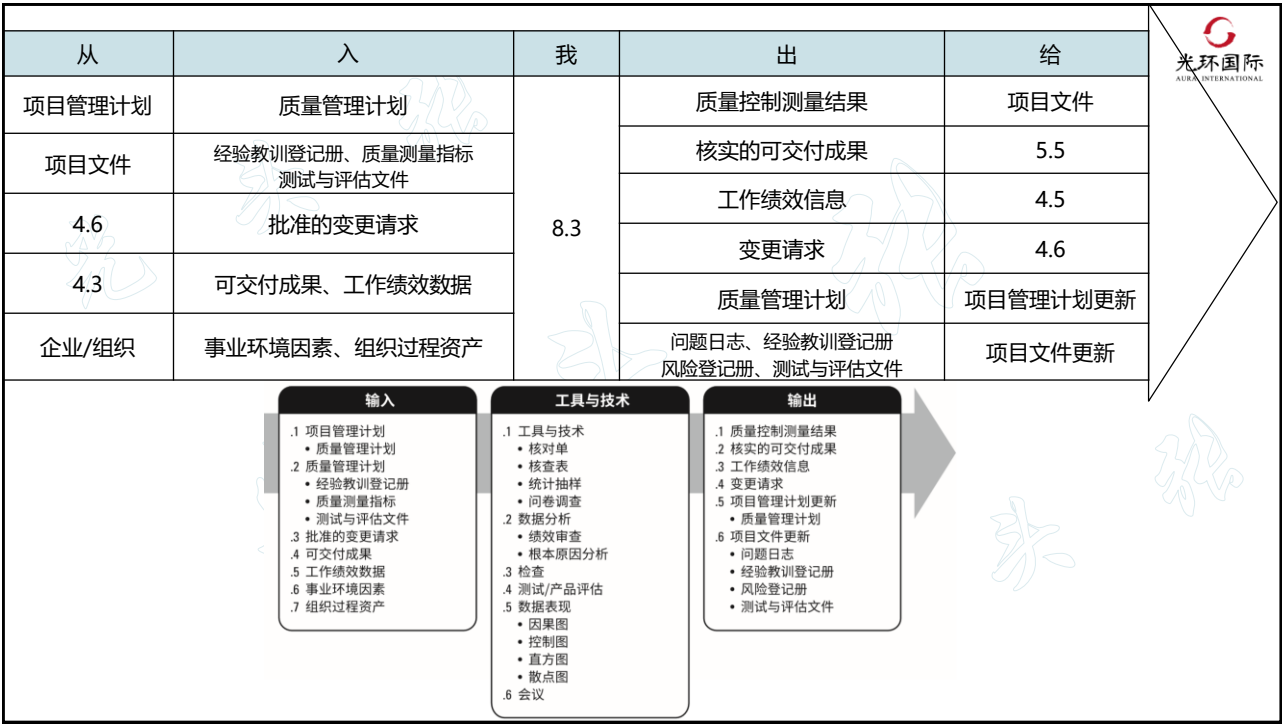
74

8.3		控制质量
是	为了评估绩效，确保项目输出完整、正确且满足客户期望，而监督和记录质量管理活动执行结果的过程	
作用是	核实项目可交付成果和工作已经达到主要相关方的质量要求，可供最终验收	

75

			
质量保证		质量控制	
在 规划和执行阶段 开展 质量保证，来建立满足干系人需求的信心		在 执行和收尾阶段 开展 质量控制，用可靠的数据来证明项目已经达到发起人或客户的验收标准	

76



光环国际

AURA INTERNATIONAL

中个表子

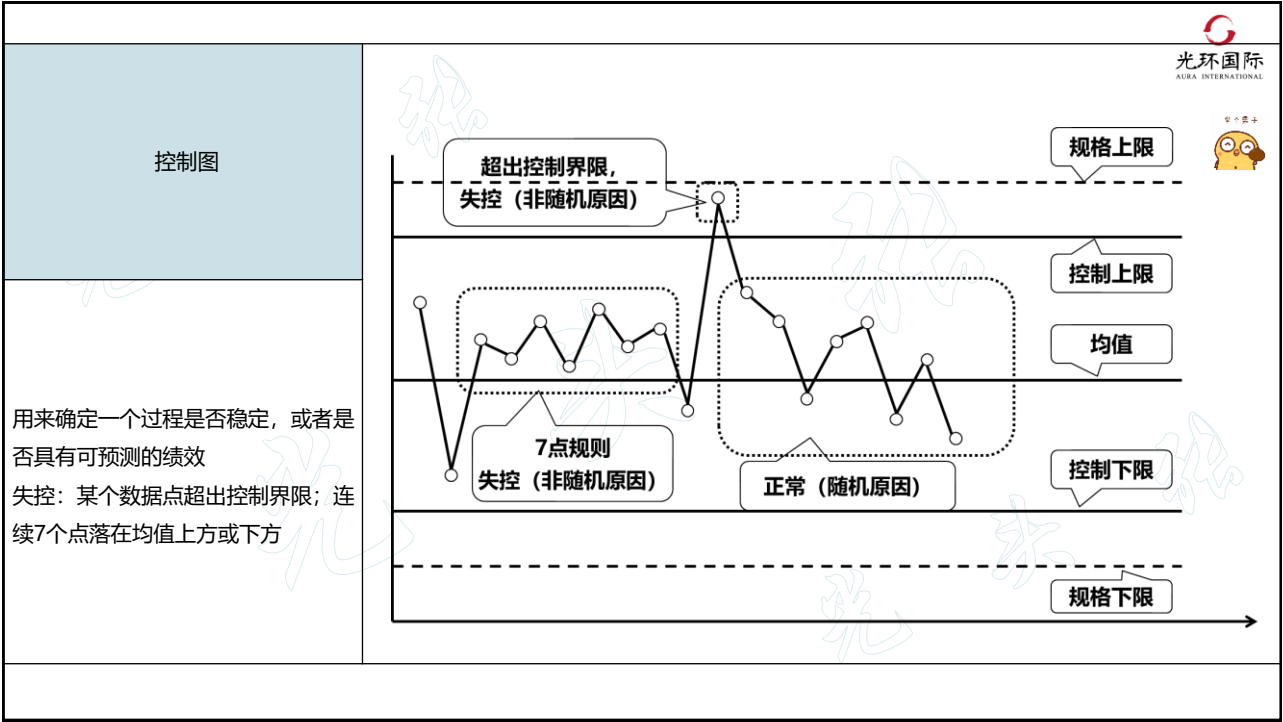


核查表

又称 计数表，用于合理排列各种事项，以便有效地收集关于潜在质量问题的有用数据

在开展检查以识别缺陷时，用核查表收集属性数据就特别方便，例如关于缺陷数量或后果的数据

缺陷/日期	日期 1	日期 2	日期 3	日期 4	合计
小划痕	1	2	2	2	7
大划痕	0	1	0	0	1
弯曲	3	3	1	2	9
缺少组件	5	0	2	1	8
颜色配错	2	0	1	3	6
标签错误	1	2	1	2	6



79

<p>真题</p>	<div><div></div><p>一个项目可交付成果已交付给客户,但未能满足质量标准,项目经理下一步应该做什么?</p><ul style="list-style-type: none">A. 审查可接受的公差水平B. 调整下一个可交付成果的参数C. 对可交付成果进行补救工作D. 执行根本原因分析,并识别纠正方案</div>

80

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>项目已按时执行，项目经理现在必须确保可交付成果符合客户验收的质量标准。项目经理应使用什么工具或技术？</p> <div><div>A. 控制图</div><div>B. 散点图</div><div>C. 帕累托图</div><div>D. 直方图</div></div>

81

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>在生产某个新产品时，确定某个过程的两个数据点超出控制界限上限。由于这个过程是项目管理计划中其它活动的依赖，所以如果没有得到适当控制，整个项目的绩效都将会受到影响。项目经理下一步应该怎么做？</p> <div><div>A. 将这个过程与其他类似产品的过程进行标杆对照，以提高绩效</div><div>B. 使用实验设计(DOE)方法来确定这些偏差的根本原因</div><div>C. 创建石川图来确定这些问题的根本原因</div><div>D. 审查这一过程的强制性依赖关系，以评估对项目的影响</div></div>

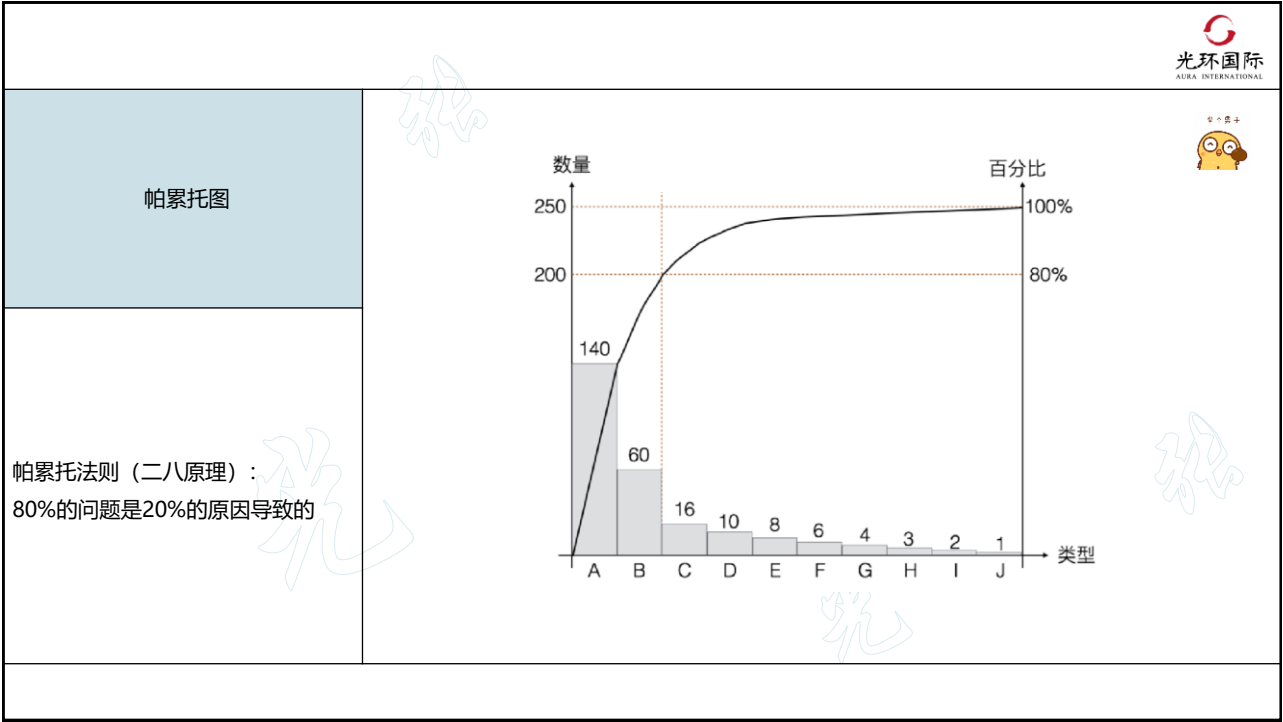
82

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>一个项目相关方对某些可交付成果的质量颇有微词。项目经理认为,这些可交付成果符合项目的质量标准。项目经理应使用什么工具或技术来支持这一点?</p> <div><div>A. 散点图</div><div>B. 因果图</div><div>C. 控制图</div><div>D. 直方图</div></div>

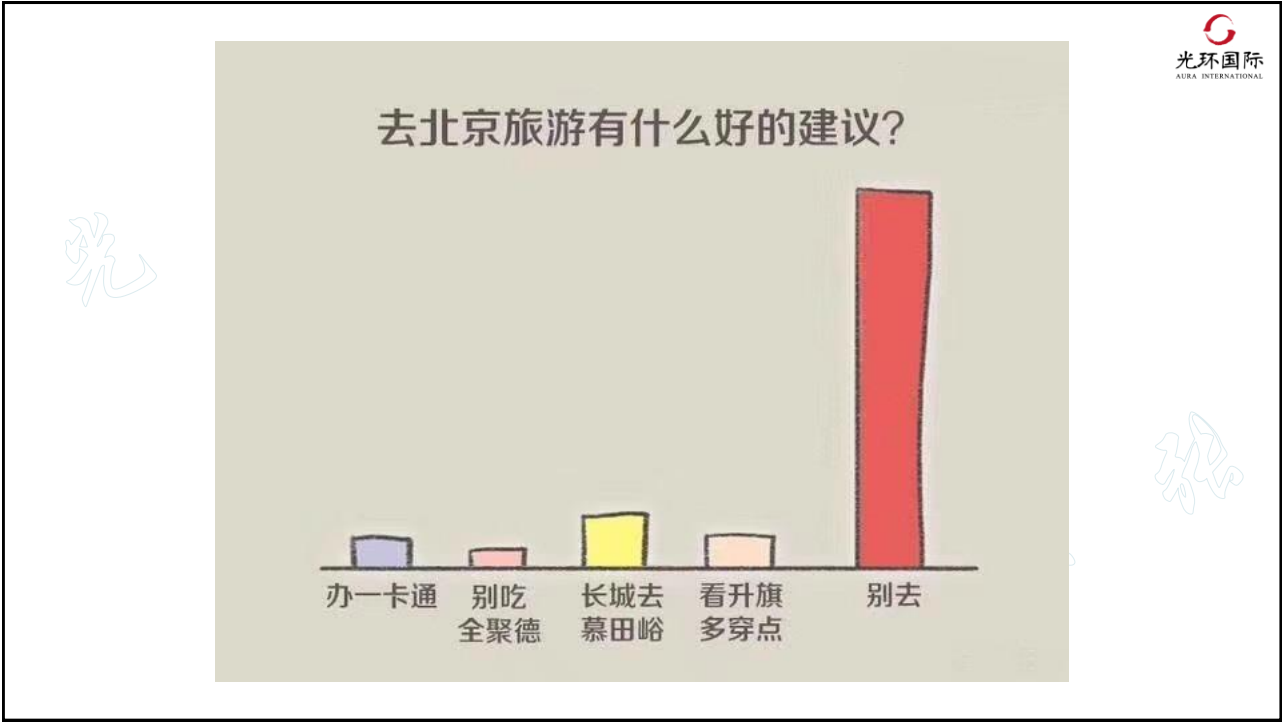
83

<div>光环国际 AURA INTERNATIONAL</div>	
真题	<p>客户对产品质量不满意。项目经理收到一份质量团队提供的图表,图表表明少量的原因导致大部分的问题。质量团队向项目经理提供的是下列哪一项?</p> <div><div>A. 散点图</div><div>B. 趋势图</div><div>C. 帕累托图</div><div>D. 控制图</div></div>

84



85



86

聪与敏，可恃而不可恃也
自恃其聪与敏而不学者，自败者也
昏与庸，可限而不可限也
不自限其昏与庸而力学不倦者，自力者也

