

十大知识领域易考点

一、整合管理

- 1、商业论证：题干关键词“是否值得投资、决策、商业需求、成本效益分析”。
- 2、专家判断：题干关键词“行业、法律、某领域、干系人不相信项目经理”。
- 3、项目章程：题干关键词“初始阶段、项目经理加入新项目、发起人要求立即开始项目、高层次、整体、高层次/级、整体、项目目标、项目经理权力责任”。
- 4、开工会议：题干关键词“承诺、规划结束、执行开始、传达目标”。
- 5、问题日志：题干关键词“记录、跟进问题”。
- 6、经验教训登记册：题干关键词“防止再次发生、改善未来项目绩效、避免将来的问题”。
- 7、项目管理计划与项目文件的区别：前者是规则文件，一般不轻易改变，如成本管理计划就是如何做预算的规则，包括单位是元还是万元等；后者是记录项目具体的数据和信息，如需求文件、成本估算、问题日志等。

二、范围管理

- 1、引导：题干关键词“需求不同、需求差异、需求不一致、更快解决问题”。
- 2、需求跟踪矩阵：题干关键词“干系人对可交付物的所有权有争议、如何跟踪需求、可交付物的变更过程、与业务目标的联系”。
- 3、范围说明书：题干关键词“可交付物、不知道如何满足需求、验收标准、项目除外责任”。
- 4、范围蔓延和镀金：题干关键词“团队包含了、项目经理增加了、主动增加了、成员按照客户要求做了”。

三、进度管理

- 1、滚动式规划：题干关键词“无法继续分解、信息不够明确、后期规划”。
- 2、估算依据：题干关键词“对估算质疑、要求缩减估算”。
- 3、进度网络分析：题干关键词“综合技术、反复过程”。
- 4、关键路径法：题干关键词“进度灵活性”。
- 5、类比估算：题干关键词“成本较低、耗时较少、准确性较低”。
- 6、参数估算：题干关键词“历史数据之间统计关系、数据库、模型”。

- 7、资源平衡：题干关键词“资源有限、过度分配、关键路径改变”。
- 8、资源平滑：题干关键词“无法实现资源优化”、“不改变关键路径”。
- 9、赶工：题干关键词“加班、增加额外资源、最小的成本增加”等，即 $SPI < 1$ 且 $CPI > 1$ 的情况下选择赶工。
- 10、快速跟进：题干关键词“无额外资源可用、并行开展”等，即 $SPI < 1$ 且 $CPI < 1$ 的情况下选择快速跟进。

四、成本管理

- 1、储备分析：题干关键词“剩余资金应对风险、风险变化、剩余储备时间”。
- 2、估算工具：自下而上估算：题干关键词“没有合理可信度、提供准确估算”；
 类比估算：题干关键词“粗略、快速、类似”；
 参数估算：题干关键词“参数、定量、统计关系”；
 三点估算：题干关键词“不确定性、风险、提高准确度”。
- 3、应急储备：题干关键词“已知的未知风险”。
- 4、管理储备：题干关键词“未知的未知风险、额外”。

五、质量管理

- 1、质量管理工具：因果图、石川图、鱼骨图、why-why 分析图：题干关键词“根本原因”；
 散点图：题干关键词“两个因素的关系、变量关系”；
 控制图：题干关键词“预测、稳定、过程、运行”；
 帕累托图：题干关键词“主要问题、主要缺陷、给缺陷排序”；
 流程图：题干关键词“输入、输出、查找原因”；
 核查表：题干关键词“计数”；
 核对单：题干关键词“大量、遗漏”。
- 2、质量成本：一致性成本：题干关键词“培训、测试、破坏性试验、检查”。
 非一致性成本：题干关键词“返工、报废、保修、客户投诉”。
- 3、成本效益分析：题干关键词“干系人不想投入、要求增加质量测试项目”。
- 4、审计：题干关键词“过程有效性、降低质量成本、纠正措施、合规性”。

六、资源管理

- 1、建设团队：题干关键词“集中办公、沟通技术、培训、奖励”等提升团队绩效。
- 2、管理团队：题干关键词“人员管理、冲突”等优化项目绩效”。
- 3、责任分配矩阵：题干关键词“角色与职责、成员不知道如何完成工作、每项工作由谁来做、不清楚职责”。
- 4、团队章程：题干关键词“纪律问题、不认真开会、团队的最佳实践”。
- 5、谈判：题干关键词“确认资源可用性、获取资源、资源被人调走、需要人员完成任务”。
- 6、集中办公：题干关键词“同一地点工作、有效沟通”。
- 7、虚拟团队：题干关键词“远程办公、分布式团队、沟通技术”。
- 8、沟通技术：题干关键词“远程办公、分布式团队、虚拟团队、分散团队”。
- 9、认可与奖励：题干关键词“激励”。
- 10、团队建设：题干关键词“团队关系、成员之间不愿意交流”。
- 11、培训：题干关键词“技能不足”。
- 12、情商：题干关键词“团队成员情绪出现问题”。
- 13、冲突管理：缓解/包容（冲突依然存在）：题干关键词“强调一致性”；
 妥协/调解（双赢或双输）：题干关键词“一定程度满意”；
 合作/解决问题（双赢）：题干关键词“公开对话、达成共识”；
 强迫/命令（输赢二选一）：题干关键词“解决紧急问题”；
 撤退/回避（未解决问题）：题干关键词“退出、推迟到准备充分、推给其他人解决”。
- 14、塔克曼阶梯理论：形成阶段：题干关键词“独立、自我、不开放、组建”；
 震荡阶段：题干关键词“冲突、反对、争执”；
 规范阶段：题干关键词“开始建立信任、喜欢互动”；
 成熟阶段：题干关键词“组织有序、相互协助”。
- 15、三点估算：起源于计划评审技术（PERT），是利用活动的最乐观时间（O）、最可能时间（M）、最悲观时间（P）3个持续时间来计算概率分布均值（期望值 T_e ）。 β 分布： $T_e = (O + 4M + P) / 6$ ；三角分布： $T_e = (O + M + P) / 3$ 。

七、沟通管理

- 1、文化意识：题干关键词“两拨人的背景不同、文化差异、风格差异”。
- 2、沟通管理计划：题干关键词“信息、报告、项目状态、误解、通知、开会、上报步骤、术语表”。
- 3、沟通方法：交互式沟通：题干关键词“会议、电话、及时通信、视频、实时、面对面”；
 - 推式沟通：题干关键词“特定群体、邮件”；
 - 拉式沟通：题干关键词“大量信息、受众广泛”。

八、风险管理

- 1、风险管理计划：题干关键词“风险的角色与职责、方法论”，**注意其不包含具体的风险。**
- 2、风险登记册：题干关键词“项目发生意外已被之前识别、风险优先级、应对措施、应急计划”，**注意其记录了风险的具体条目。**
- 2、风险审计：题干关键词“评估风险应对措施的有效性”。
- 3、风险应对策略：上报：题干关键词“超出权限/范围”；
 - 接受：题干关键词“接受、不再处理”；
 - 规避：题干关键词“消除威胁/严重影响”；
 - 转移：题干关键词“保险、担保、外包”；
 - 减轻：题干关键词“多次测试、增加资源、降低影响/概率”；
 - 开拓：题干关键词“确保、100%”；
 - 分享：题干关键词“合资”；
 - 提高：题干关键词“提高概率/影响”。
- 4、风险定性分析：题干关键词“给风险排序、识别主要风险”。
- 5、概率和影响矩阵：题干关键词“优先级排序”。
- 6、敏感性分析：题干关键词“最大潜在影响、龙卷风图”。
- 7、决策树分析：题干关键词“最优路径”。
- 8、蒙特卡洛分析（S 曲线）：题干关键词“定量风险分析，项目成功概率”。
- 9、风险与问题区分：风险代表对将来问题的预判，问题代表对过去问题事件的跟踪；两者联系：风险发生后会变成问题，而问题可能导致新的风险。
- 10、残余风险与次生风险区分：前者是指采取了保护措施之后剩下的风险；后者

是由原风险及在风险应对过程中产生的新的风险。

九、采购管理

- 1、自制或外购分析：题干关键词“自己制作还是从外部购买”。
- 2、工作说明书 SOW：题干关键词“对可交付物的描述、规格”。
- 3、招标文件：题干关键词“要求供应商提供信息”。
- 4、供方选择标准：题干关键词“选择供应商困难、不知道如何选择”。
- 5、独立成本估算：题干关键词“独立估算、报价符合市场价格、怀疑潜在卖方报价”。
- 6、投标人会议：题干关键词“确保公平、一致理解、无特别对待”。
- 7、建议书评估：题干关键词“选择供应商、决策、复杂采购”。
- 8、协议：题干关键词“与供应商有争议，审查供应商绩效、不可抗力条款”。
- 10、绩效审查：题干关键词“供应商绩效、结果”。
- 11、七种合同区分：
 - 固定总价：题干关键词“范围明确、范围不变”。
 - 总价加激励费用：题干关键词“设定上限、同步目标”。
 - 总价加经济价格调整：题干关键词“时间很长、不同货币”。
 - 工料合同：题干关键词“范围不明确，聘请专家”。
 - 成本加奖励费用：题干关键词“主观奖励、无权申诉”。
 - 成本加激励费用：题干关键词“同步目标”。
 - 成本加固定费用：题干关键词“实报实销、范围有较大变更”。

十、干系人管理

- 1、干系人分析：题干关键词“干系人信息（权力、角色、利益、关系、态度、影响……）、识别完干系人、某干系人抵制项目”。
- 2、权力利益方格：题干关键词“职权级别、关心程度”。
- 3、干系人参与计划与干系人登记册区分：前者包括干系人的应对策略，后者记录了干系人的基本信息。

考试中的三大项目流程

一、变更流程

- 1、审批前，三步骤：提出变更→提出影响→提交审批；
- 2、凡变更，必流程；
- 3、动基准，先变更：基准包括范围基准、进度基准、成本基准；
- 4、遇蔓延，找变更；
- 5、有变更，要沟通；
- 6、有权变，找变更；
- 7、外部变更先沟通，内部变更先分析：外部指团队成员以外的外部干系人，内部指项目团队成员。

二、风险流程

- 1、风险流程顺序：识别风险→定性分析→定量分析→规划风险应对。
- 2、监督风险流程：遇风险，先查册；
 已知风险，应急计划；
 未知风险，权变措施。

三、收尾流程

- 1、有收尾，先验收；
- 2、遇终止，要收尾。

敏捷中的角色职责与 3 个工件

- 1、产品负责人：题干关键词“优先级排序、与客户沟通、下次迭代做什么、接受或拒绝用户故事”。
- 2、Scrum Master：题干关键词“促进合作、清除障碍、指导团队”。
- 3、开发团队：题干关键词“通才型专家、自组织团队、让团队决策”。
- 4、产品待办事项列表：题干关键词“用户故事、优先级排序”。
- 5、迭代待办事项列表：题干关键词“任务、团队成员”。
- 6、产品增量：题干关键词“集成、可用”。

考前集训干货总结

高频考点分析：

一、过程：

1.1 变更管理：

1.1.1 瀑布型变更（一次交付、尽量限制、确定性需求 > 风险储备）

口诀：一个中心，两个基本点

（1）一个中心：计划=执行

缺陷补救：让可交付成果正常（强调质量、范围）

纠正措施：让绩效恢复正常（强调进度、成本、其他绩效领域）

预防措施：防止将来的偏离（强调风险）

调整计划：原基准或计划不再合适（强调基准、计划）

（2）两个基本点：

内部变更先分析：分析原因、影响、解决方案

外部变更先沟通：了解需求，正式提出，核对信息

（3）口诀：凡变更，必流程；有变更，要沟通；动基准，先变更；有权变，找变更；遇蔓延，找变更；有变更，要花钱。

1.1.2 敏捷型变更（多次交付、拥抱变化、待办需求 > 确定性需求）

口诀：冲刺内谨慎，冲刺外待办

重大问题、新增需求、需求变更交给 PO (Product Owner)，随后加入待办事项列表 (PB)

1.2 知识管理（瀑布型）

（1）经验教训：显性知识、隐形知识

（2）项目管理信息系统：配置管理、信息管理

1.3 Scrum（敏捷型）

流程：

（1）迭代计划会（选故事、领任务、拆任务）：输入产品 Backlog、冲刺目标→输出冲刺 Backlog、燃尽图、任务板

（2）每日站会（15 分钟、轮流开、不解决问题）：输入任务板/看板→输出任务

板更新、燃尽图更新、障碍日志、产品增量

(3) 迭代评审会（演示、评审、反馈）：输入产品增量→输出确认的产品增量、干系人的反馈

(4) 迭代回顾会（总结、改进、计划）：输入问题日志、干系人的反馈→输出改进计划、新的待办事项

二、人员：

2.1 干系人与沟通

(1) 沟通：信息的正确传递（关键词：报告、信息、通知、邮件等）

(2) 干系人：支持与抵制（关键词：支持、抵制、不满意、拒绝）

口诀：凡信息找沟通，不满意找计划

2.1.1 瀑布型

(1) 干系人分析：基本信息、权力-利益表格

(2) 谈判：（优先级排序）

获取资源：谈判—找领导—招募

采购索赔：谈判—ADR—法院

2.1.2 敏捷型

(1) 消除障碍：选项找财务部门、变更控制委员会、审计部门

(2) 领导风格：转变为仆人式领导（团队促进者、项目经理、Scrum 主管、项目团队领导、团队教练、敏捷教练）。职责：消除组织障碍、促进团队合作、教育干系人、培训与发展团队。

(3) 自组织：承担项目经理职责、轮换发挥领导作用、自行召开会议、拥有一切资源

2.2 培训：题干找技能有关、选项中找培训

2.3 虚拟团队：选项找沟通

（虚拟团队：分布式团队、分散团队、地理位置、不同国家、居家办公；沟通：沟通管理计划、沟通需求、沟通技能、沟通技术、网络工具、虚拟会议）

2.4 情商：识别自己和他人情绪能力

自我意识：（识别自己） 你如何影响团队、团队对你有何影响	自我管理：（管理自己） 三思而后行、建立信任
---------------------------------	---------------------------

社交意识：（识别他人） 同理心、积极倾听	社交技能：（管理他人） 建立融洽关系、建设高效团队、管理态度
-------------------------	-----------------------------------

2.5 团队章程：题干纪律问题找选项中团队章程、基本规则、社会契约

（团队章程涉及团队价值观、沟通指南、决策标准和过程、冲突处理过程、会议指南、团队共识）

三、业务环境

3.1 组织变革

传统型组织→敏捷型组织转变

变革就绪情况：管理层的变革意愿、员工认知的转变、集中或分散项目管理职能、专注于短期目标而非长期、人才管理成熟度和能力

3.2 商业文件

3.2.1 商业论证（是否值得所需投资、高管们决策的依据）反映了：

- （1）一个项目在启动时，决定要不要做
- （2）发起人离职了，项目还要不要继续
- （3）包括商业需求和成本效益分析

3.2.2 效（收）益管理计划

包括量化的收益目标、每个阶段的收益、收益的跟踪、收益的测量

3.3 需求排序

优先级=（商业价值+风险）/成本

合规性是项目开展的前提，优先级最高

四、题目场景分析：

4.1 决策流程：

4.1.1 问题处理流程

发现问题 → 分析问题 → 解决问题

问题处理流程	定义问题	分析原因、影响	提出方案或提出变更
变更流程	提出变更	分析影响	提交审批
监控项目工作	挣值分析	偏差分析、趋势分析、根本原因分析	备选方案分析、成本效益分析
风险流程	识别风险	定性分析、定量分	规划风险应对、实施

		析	风险应对、监督风险
干系人流程	识别干系人	干系人分析、权力 利益方格	干系人参与度评估矩阵、规划干系人参与

4.1.2 日志更新问题

问题日志、变更日志、风险登记册随时更新，但要依据场景

- (1) 问题、变更紧急时，优先处理问题
- (2) 风险发生前先更新风险登记册，风险发生后先处理风险

4.2 常见场景

4.2.1 一个新人加入

问题	原因	选项
团队绩效下降	关系不融洽	团队建设
个人绩效下降	能力不足	指导与培训
项目绩效下降	分歧较多	冲突管理

4.2.2 重要会议

问题	原因	选项
干系人不来开会	没有时间	单独确认
干系人经常不来	无明确原因	干系人分析
重要人员不来	时间紧张	找领导
重要干系人没来	会议已经开过	发送会议结果

4.2.3 干系人直接找团队成员

问题	原因	选项
敏捷干系人	直接了解信息	发射源、开会
干系人联系团队	传统项目	沟通管理计划
直接找团队	发起变更	变更流程、沟通

4.2.4 团队有分歧

问题	原因	选项
团队争议	震荡阶段	冲突管理
团队纪律问题	不配合、争吵	团队章程
无法达成一致	无共事经历	团队建设

考试技巧分析：

5.1 提升做题速度

- (1) 读题顺序：最后一句→选项→题干
- (2) 题干问法：“规避事先”找预防措施；“下一步、接下来”找纠正措施；“避免将来”找经验教训
- (3) 问题原因大法（部分末句未提供信息，从后往前读）：找问题-找原因或背景-找答案

5.2 精准答题

- (1) 流程题选大：变更流程、风险流程、问题解决流程、场景类流程。“分析并给出解决方案”
- (2) 概念题选准：具体概念、选择什么工具、选择什么文件、更新什么计划

5.3 避免干扰

- (1) 基础知识：概念理解、概念辨析、流程顺序（谋定而后动、合规大于天、原则优先、现成的解决方案）
- (2) 语文阅读：出题者思维、语义分析
- (3) 答题技巧：选大选小、人与事的逻辑（人的问题先沟通，事的问题先分析）、手段与目的（手段和目的同时出现时，优先选择目的）
- (4) 软技能：高情商、工作常识、情景领导力（形成阶段指导式、震荡阶段教练式、规范阶段参与式、成熟阶段委托式）

考纲分析极简版

<p>变更</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 计划与执行一致 2. 内部变更先分析 3. 外部变更先沟通 4. 敏捷变更找PO 5. 敏捷变更加列表 <p>Scrum</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 冲刺计划拆任务 2. 每日站会15分钟 3. 冲刺评审先演示 4. 冲刺回顾做总结 <p>知识管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 显性和隐性知识 2. 知识转移要开会 <p>过程</p>	<p>塔克曼</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 独立争议信任有序 <p>团队管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 虚拟团队找沟通 2. 解决冲突高情商 3. 纪律问题找规则 4. 技能问题做培训 <p>谈判</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 采购/资源先谈判 <p>敏捷</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 自组织，说了算 2. 干系人，要教育 3. 清障碍，找教练 <p>沟通</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 凡信息，找沟通 2. 遇抵制，干系人 <p>人员</p>	<p>商业文件</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 商业论证做决策 2. 收益管理计划做跟踪 3. 商业需求 4. 成本收益分析 <p>优先级</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 高价值高风险低成本 <p>组织变革</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 领导层的积极支持 2. 预测到敏捷找变革 <p>合规性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 合规问题最优先 2. 分析不合规的后果 <p>业务环境</p>
--	---	---

场景分析-极简版

<p>谋定而后动</p> <p>影响</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 挣值偏差趋势 2. 风险定性定量 3. 干系人分析 <p>原因</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 根本原因分析 2. 干系人分析 <p>方案</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 备选方案分析 2. 成本效益分析 3. 风险应对措施 <p>决策流程</p>	<p>绩效影响</p> <p>团队</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 团队建设 2. 开会讨论 <p>个人</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 直接指导 2. 安排培训 <p>项目</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 冲突管理 2. 直接干预 <p>新人加入</p>	<p>干系人不来开会</p> <p>提前</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 提前确认 2. 干系人分析 <p>紧急</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 寻求领导 2. 尝试联系 <p>开完</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 发送纪要 2. 发送基准 <p>重要会议</p>	<p>了解、变更</p> <p>干系人</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 与之开会 2. 信息发射源 <p>团队</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 遵循沟通管理计划 <p>变更</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 变更流程 2. 沟通管理 <p>直接找成员</p>	<p>团队整体问题</p> <p>冲突</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 自行处理 2. 介入、私下 3. 正式程序 <p>纪律</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 团队章程 2. 社会契约 3. 基本规则 <p>绩效</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 团队建设 <p>团队有分歧</p>
--	---	---	--	--

答题技巧-极简版

<p>读题顺序</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 最后一句 2. 选项 3. 题干 <p>题干问法</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 避免事先往前找 2. 下一步找措施 3. 避免将来找教训 <p>问题原因大法</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 找问题 2. 找原因或背景 3. 找答案 <p>做题太慢</p>	<p>流程题选大</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 变更流程 2. 风险流程 3. 问题解决流程 4. 场景类流程 <p>概念题选准</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 具体概念 2. 选择什么工具 3. 选择什么文件 <p>选大选小</p>	<p>基础知识</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 概念 2. 辨析 3. 先后顺序 <p>语文阅读</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 出题者思维 2. 语义分析 <p>答题技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 选大选小 2. 人与事的逻辑 3. 手段与目的 <p>软技能</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 高情商 2. 工作常识 3. 情境领导力 <p>纠结选项</p>
---	--	--