

2019

世纪卓越PMP线下辅导

Project Management Professional

辅导员：HAPPY 时间：2019/05/29

目 录

CONTENTS

01

项目质量管理

Project Schedule Management

02

项目资源管理

Project Resources Management

02

项目沟通管理

Project Communications Management



01

项目质量管理

Project Quality Management



质量实现过程

规划质量管理

管理质量

控制质量

过程区别

规划质量	管理质量	实施质量控制
每个过程专注什么的总体描述		
什么叫质量?如何确保它?	遵守流程了吗?	符合标准吗?
每个过程专注什么的更加详细的描述		
<ul style="list-style-type: none">• 寻找用于产品管理和项目管理的现有的质量标准和质量需求• 创建另外 的项目特定的标准• 确定你将做什么工作以符合标准• 确定将如何测量以确保符合需求• 将范围, 成本, 时间, 风险, 资源和客户满意等与质量进行平衡• 创建质量管理计划	<ul style="list-style-type: none">• 使用来自质量控制的测量结果• 实施持续改进• 确定项目是否遵守组织的和项目的政策, 流程和程序• 寻找好的做法• 与组织中的其他分享好的做法	<ul style="list-style-type: none">• 测量质量• 识别质量改进• 确认可交付成果• 完成核对表• 更新经验教训• 提交变更请求• 更新项目计划和项目文件

质量成本

质量成本：包括产品生命周期中预防不符合要求，为评价产品或服务是否符合要求，以及因未达到的要求，而发生的成本

一致性成本：
防止失败的费用
预防成本：生产合格产品（培训，设备，流程文档化，选择正确的时间）
评估成本：评定质量（测试，破坏性测试导致的损失，检查）

不一致性成本：
处理失败的费用，
又称失败成本，劣质成本
内部失败：项目内部发现（废品，返工）
外部失败：客户发现（保修，债务等）

质量工具



- 控制图用于确定一个过程是否稳定，或者是否具有可预测的绩效。
- 根据客户要求来制定规格上限和下限，反映了可允许的最大值和最小值。超出规格界限就需要停工，因为此时意味着产生了残次品。
- 控制上限和下限由项目经理和相关方设定，反映了必须采取纠正措施的位置，以防止超出规格界限。

产品已经试验性的推出市场，但客户报告存在一些问题用于纠正这些问题的成本归为下列哪一类成本？

- A 预防成本
- B 修复成本
- C 内部失败成本
- D 外部失败成本

正确答案D。 产品已经进入市场，由客户报告所产生的质量成本属于外部失败成本

质量审计内容

1. 识别全部正在实施的良好/最佳实践
2. 识别全部差距/不足
3. 分享所在组织或行业中类似项目的良好实践
4. 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
5. 强调每次审计都应对组织经验教训的积累做出贡献

审查变更请求

1. 如何理解管理质量过程的质量审计提到“质量审计还可确认已批准的变更请求（包括更新，纠正措施，缺陷补救和预防措施）的实施情况”？
2. 控制质量过程的工具和技术的会议中提到“审查已批准的变更请求，对所有已批准的变更请求进行审查，以核实它们是否已按批准的方式实施，确认是否已完成局部变更，以及是否已执行，测试，完成和证实所有部分”

项目已完成40%，若要提高团队生产力，改善流程的执行，项目经理应该开展下列哪项工作？

- A 头脑风暴会议
- B 风险审计
- C 过程优化审计
- D 质量审计

答案为D， 关键词 改善流程执行。见P294页，质量审计的解释。

项目已完成40%，若要提高团队生产力，改善流程的执行，项目经理应该开展下列哪项工作？

- A 头脑风暴会议
- B 风险审计
- C 过程优化审计
- D 质量审计

答案为D， 关键词 改善流程执行。见P294页，质量审计的解释。

02

项目资源管理

Project Resource Management

资源实现过程

规划资源管理

估算活动资源

获取资源

建设团队

管理团队

控制资源

资源管理计划

- 如何识别资源，识别资源的方法是什么
- 如何 获取资源
- 团队成员的角色和职责
- 团队成员的管理方法
- 培训
- 团队建设的方法
- 对资源如何进行控制

团队章程

- 团队章程确立了既定的规则，有助于促进共同理解达成共识
- 设置基础规则可以在项目期间帮助团队成员消除冲突和问题。当团队是虚拟团队时，基本规则很重要

资源例题-1

公司正在重组，一名团队成员反应需要向不同的经理汇报工作，项目经理应该在下面哪个文件中找到该问题的解决方法？

- A 相关方
- B 资源日
- C 项目团
- D 资源管

答案为D,

- ◆ **项目组织图**。项目组织图以图形方式展示项目团队成员及其报告关系。基于项目的需要，项目组织图可以是正式或非正式的，非常详细或高度概括的。例如，一个 3000 人的灾害应急团队的项目组织图，要比仅有 20 人的内部项目的组织图详尽得多。
- ◆ **项目团队资源管理**。关于如何定义、配备、管理和最终遣散项目团队资源的指南。
- ◆ **培训**。针对项目成员的培训策略。
- ◆ **团队建设**。建设项目团队的方法。
- ◆ **资源控制**。依据需要确保实物资源充足可用、并为项目需求优化实物资源采购，而采用的方法。包括有关整个项目生命周期期间的库存、设备和用品管理的信息。
- ◆ **认可计划**。将给予团队成员哪些认可和奖励，以及何时给予。

项目经理得知开发团队不断延迟可交付成果，经过调查发现是开发团队一些成员是经验不足的学员，开发经理已经得知学员信息，但没有通知项目经理，第一个可交付成果的截止日期已过，项目经理应该怎么做？

- A 为经验不足的学员安排培训
- B 申请额外的资源完成剩余的工作
- C 与开发经理开会，讨论这个问题
- D 实施风险定性分析的，通知客户

答案为A

概念理解

资源需求

主要包括所识别的资源类型和数量

资源日历

指的是每种资源可用的时间，可从资源日历了解项目资源的种类和使用时间

预分派

- 项目章程中已经规定的资源
- 合同中已经规定的资源
- 技能唯一的资源

谈判

- 和职能经理 / 资源经理谈判获取内部所需的资源
- 和供应商谈判，获取外部资源
- 其他项目管理团队：获取稀缺资源

塔克曼模型

- 形成期，团队成员聚集在一起开始工作
- 震荡期，当在一起工作时会产生分歧
- 规范期，团队成员开始建立起信任
- 成熟期，团队成员可有效率和有效果的在一起工作
- 解散期，项目完成，团队解散

项目团队成员工作强度大，无法按时完成项目，为了应对这个，5个新成员加入，请问团队现在处于什么阶段？

- A 形成
- B 震荡
- C 规范
- D 成熟

答案为A,

在庆祝成功完成项目的活动中，项目团队喜欢互动和交流项目执行的故事，这描述的是塔克曼阶梯的哪个阶段？

- A 震荡
- B 解散
- C 成熟
- D 规范

答案为B,

- ◆ **形成阶段**。在本阶段，团队成员相互认识，并了解项目情况及他们在项目中的正式角色与职责。在这一阶段，团队成员倾向于相互独立，不一定开诚布公。
- ◆ **震荡阶段**。在本阶段，团队开始从事项目工作、制定技术决策和讨论项目管理方法。如果团队成员不能用合作和开放的态度对待不同观点和意见，团队环境可能变得事与愿违。
- ◆ **规范阶段**。在规范阶段，团队成员开始协同工作，并调整各自的工作习惯和行为来支持团队，团队成员会学习相互信任。
- ◆ **成熟阶段**。进入这一阶段后，团队就像一个组织有序的单位那样工作，团队成员之间相互依靠，平稳高效地解决问题。
- ◆ **解散阶段**。在解散阶段，团队完成所有工作，团队成员离开项目。通常在项目可交付成果完成之后，或者，在结束项目或阶段过程中，释放人员，解散团队。

冲突来源

进度
项目的优先级
资源
技术观点
管理过程
成本
...

冲突解决方式

解决方法	描述	输赢关系	应用场合
合作/解决问题	冲突各方一起积极定义问题，收集问题信息，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	双赢	最佳方式
强迫/命令	以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点	一输一赢	需要立即解决冲突时
缓和/包容	强调一致而非差异	双赢	可以暂时解决问题
撤退/回避	从实际或潜在冲突中退出	双输	需要 双方冷静一下再解决问题的时候
妥协/调节	寻找能让所有当事人都在一定程度上满意的方案	双输	暂时或部分解决冲突时

1. 正式权利：基于项目经理的职位。
2. 奖励权利：来源于奖励的授予
3. 惩罚权利：对团队成员的惩罚
4. 专家权利：来自于技术或项目经理的权利
5. 参考权利：个人魅力



03

项目沟通管理

Project Communications
Management

沟通实现过程

规划沟通管理

管理沟通

监督沟通

沟通管理计划

- 相关方的沟通需求
- 需要沟通的信息
- 上报步骤
- 负责沟通相关信息的人员
- 用于传递信息的方法和技术
- 通用术语表

沟通方法

- 交互式
- 推式
- 拉式

$$\frac{N(n-1)}{2}$$

1. 有10个相关方，问有多少个渠道？
2. 项目经理手下有10名团队成员，有多少条渠道？
3. 项目团队在启动时识别了10名相关方，到项目执行时又识别出2名相关方，请问增加了多少条沟通渠道？
4. 项目团队有8个人，后增加到12个人，问增加了多少条渠道？

5. 相关方在项目执行过程中抱怨信息过多, 他们发现很难将相关信息与无关信息分类。你认为该问题的原因是什么

- A. 监督沟通过程实施不当
- B. 识别相关方过程实施不当
- C. 管理沟通过程实施不当
- D. 规划沟通过程实施不当

正确答案D.

管理沟通：是根据沟通管理计划将信息进行发送

监督沟通：查看的是信息是否真的按照沟通管理计划的内容发送了吗？

THANK YOU

辅导员：HAPPY 时间：2019/03/06