# 2019 世纪卓越PMP线下辅导

Project Management Professional

辅导员: HAPPY 时间: 2019/06/12





01 变更

质量&资源&沟通

05 采购&相关方

02 进度&成本

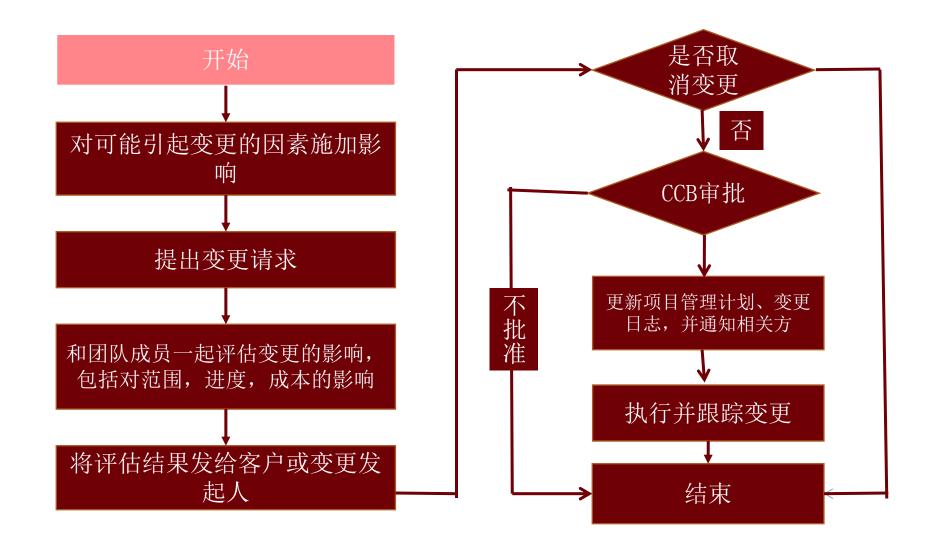
04 风险

06 其他





#### 变更流程





#### 变更注意事项

- 1. PM有没有权力拒绝或批准变更?
- 2. 被拒绝的变更请求是否需要记录在变更日志中?
- 3. 项目章程是否有变更? 项目章程是否是项目文件, 能否修改?
- 4. 提交变更之前是否有分析影响和评估这一步?
- 5. 范围蔓延和镀金
- 6. 什么情况下找发起人?
- 7. 收尾阶段的变更如何处理?
- 8. 紧急变更注意什么?



#### 变更答题思路

- 1. 先定位是否是变更题目?如何定位?
- 2. 判断该变更是做了还是没有做?
- 3. 如果做了可能首先需要了解做了什么,评估一下影响,然后再补变更流程。
- 4. 如果没有做,判断目前在流程的哪一步?按流程走。
- 5. 看是否有提交变更请求和实施整体变更控制的选项
- 6. 遇到"拒绝", "忽略", "下次再说", "直接实施变更", "直接更新计划"等慎重 选择
- 7. 变更后,要做"更新计划","通知相关方", "更新日志",<u>"执行并跟踪变更"</u>



### 引发变更原因

定义	事例
一个外部事件	市场环境变化。如因为竞争对手举动引发的变更。
产品范围定义的一个过失或者疏忽	软件需求分析时,对某个模块定义不清楚
项目范围定义的过 失或疏忽	原来考虑的项目实施方法,遇到了技术问题,不能如期执行
一个有增加值的变 更	市场研发出了新材料,可替代旧材料,并且成本低
应对风险的紧急计 划或回避计划	由于发生特定风险,需要调整项目计划



### 范围定义



#### 范围蔓延

未经控制的产品或项目范围的扩大(未对时间、成本和资源做相应调整)被称为范围蔓延。由客户提出

范围镀金 由团队成员提出,未经批准自行添加的 功能



#### 变更总结

- 所有变更都必须是正式的,必须经过"实施整体变更控制"过程的审查
- 所有变更无论批准与否,都要在变更日志中记录和更新。这种更新是项目文件更新的一部分
- 任何人都可以提出变更请求,提交到项目经理,项目经理对整体变更控制负最终责任
- 一定要先提出变更请求,再进行综合分析和评估,项目经理/项目管理团队关注正式提交后的综合分析
- 批准的变更请求由指导与管理项目工作过程来实施,实施过程需要由"审计"审查实施情况,实施结果由"控制质量"过程进行检查
- 项目经理对引起变更的因素施加影响,避免不必要的变更,确保有利的变更才能发生
- 项目章程没有变更,只可以修改,由发起人,高级管理层负责
- 项目出现问题,答案中出现"汇报发起人""联系发起人",几乎不选。
- 具体问题(尤其是质量、风险、进度、冲突、资源问题),不要麻烦发起人。
- 没有解决方案时,不要汇报发起人。



#### 变更例题

- 一位项目成员急于将客户正在考虑的新功能增加进项目可交付成果中,在开始为这个新功能工作之前,必须先获得谁的批准?
- A.项目管理办公室
- B.变更控制委员会
- C.项目发起人
- D.主题专家

正确答案B



#### 变更例题-模拟题

模拟一: 6, 8, 16, 17, 19, 22, 33, 89, 95, 96, 120, 122, 130, 148, 151, 154, 157, 196

模拟二: 11, 22, 34, 59, 62, 69, 76, 83, 88, 109, 117, 119, 120, 124, 137, 143, 145, 189, 195, 197, 198





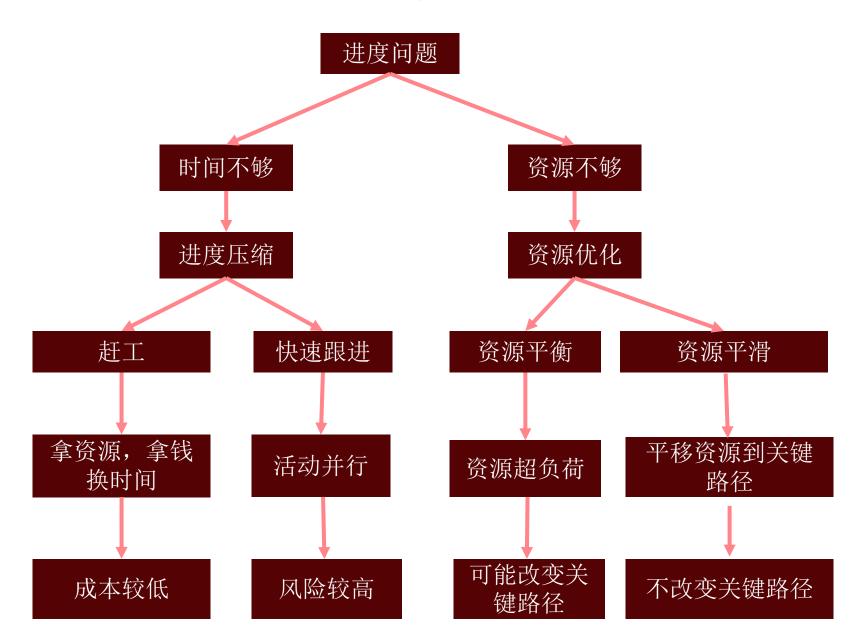
#### 概念理解

- 1. 进度管理计划和进度计划的区
- 2. 三点估算和贝塔估算
- 3. 储备分析

4. 关键路径



#### 进度考点





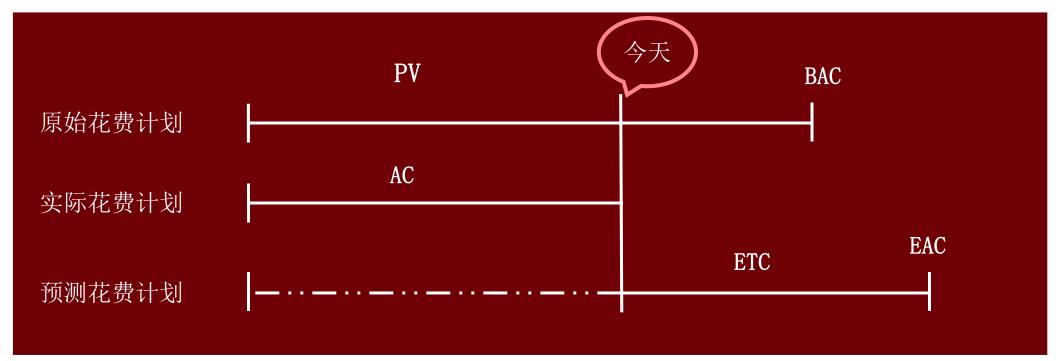
#### 进度例题-模拟题

模拟一: 10, 42, 51, 55, 65, 81, 91, 103, 158, 194

模拟二: 5,80,85,161,175,178,182,186



#### 挣值图例解析



ETC: 完工尚需估算,到完成时,剩余工作量还需要多少成本,也就是估计完成项目的剩余工作成本

EAC: 完工估算,全部工作的最终实际成本是多少?是根据项目的绩效和风险量化对项目最可能的总成本所做的一种预测。EAC通常情况下是AC的累加

BAC: 完工预算。全部工作的预算是多少?不改变成本基准,BAC就不变。通常是PV的累加



#### 挣值专题





#### 挣值专题

完工尚需绩效指数 TCPI 指为了在既定的预算内完工(如BAC或EAC), 未来实施剩余工作必须达到的成本绩效指标 (预测值)

如果未来必须按照原定预算BAC完成 TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC)

如果未来按照新的EAC完成: TCPI = (BAC - EV) / (EAC - AC)



#### 成本例题-模拟题

模拟一: 15, 31, 36, 48, 52, 94, 97, 104, 105, 118, 124, 131

模拟二: 4, 9, 17, 30, 45, 54, 58, 64, 67, 81, 82, 92, 107, 126, 141, 142, 148





#### 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

- 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

- 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

- 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



#### 质量工具

因果图

确定两个变量之间的关系。

流程图

识别问题的根本原因并解决问题, 杜绝问题再次发生

直方(帕累托)

确认过程是否是稳定,可显示过程何时失控及变化规律

散点图

通过结果追溯原因,"从后往前",只分析,不制定措施

控制图

显示特定情况的发生次数和频率分布,反映集中的趋势和分散的程度。

根本原因分析

显示所需步骤顺序和可能分支,"从前往后",有助于估算过程的质量成本



#### 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



#### 质量例题-模拟题

模拟一: 30, 44, 57, 58, 67, 68, 72, 75, 77, 100, 127, 135, 147, 166, 177, 178, 198

模拟二: 1, 23, 31, 38, 56, 73, 90, 91, 125, 199



#### 概念理解

# 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 要的资源
- 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



#### 例题考题

项目经理预计要为项目派一位专门的资源,但是项目经理不知道资源的名字,请问项目经理可以跟高级经理分享什么以获得该资源的权利?

- A.项目管理计划
- B.项目进度计划
- C.项目章程
- D.项目培训计划

正确答案C



#### 例题考题

某项目经理受命负责一个处于规划阶段的咨询项目,并应开始制订人力资源计划。阅读项目章程和项目的成本效益分析后发现,已任命了三名资深分析师。该例子属于?

- A.预分派
- B.项目员工指派
- C.组织分解结构
- D.团队清单

正确答案A



#### 例题考题

一个矩阵式组织中的项目经理正在为一个新项目配备人员资源。而 该资源目前隶属于职能经理,并被分配到另一个项目中去了。项目 经理应使用的技术是?

- A.招募
- B.事先指派
- C.谈判
- D.虚拟化

正确答案C. 考点获取资源工具



#### 概念理解

# 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



### 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



#### 冲突问题

- 1. 先判断题干中描述的情况是正面还是负面意思,或者题目提问是希望正面还是负面解决。
- 2. 如果是正面,答案选:合作/解决问题。题 目没有暗示任何正面负面含义,只 问冲突 如何解决,按正面选。
- 3. 如果遇到要立即解决冲突,答案选:强迫
- 4. 如遇到需要双方都冷静的,答案选: 撤退



#### 资源例题-模拟题

模拟一: 9, 12, 23, 32, 41, 54, 61, 70, 86, 87, 99, 116, 123, 133, 134, 172, 181, 183, 185, 187, 192, 197, 200

模拟二: 10, 12, 37, 46, 53, 66, 75, 99, 114, 116, 122, 154, 168, 185, 191



#### 概念理解

## 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

# 沟通渠道

n (n-1)

2



#### 沟通例题-模拟题

模拟一: 24, 28, 50, 121, 132, 139, 144, 146, 155, 186

模拟二: 14, 68, 79, 84, 89, 110, 113, 131, 163, 169, 181





#### 风险和问题

# 风险和问题?

# 假设日志和风险登记册

假设日志用于记录整个项目生命周期中的所有假设条件和制约因素。

风险登记册记录已识别单个项目风险的详细信息。

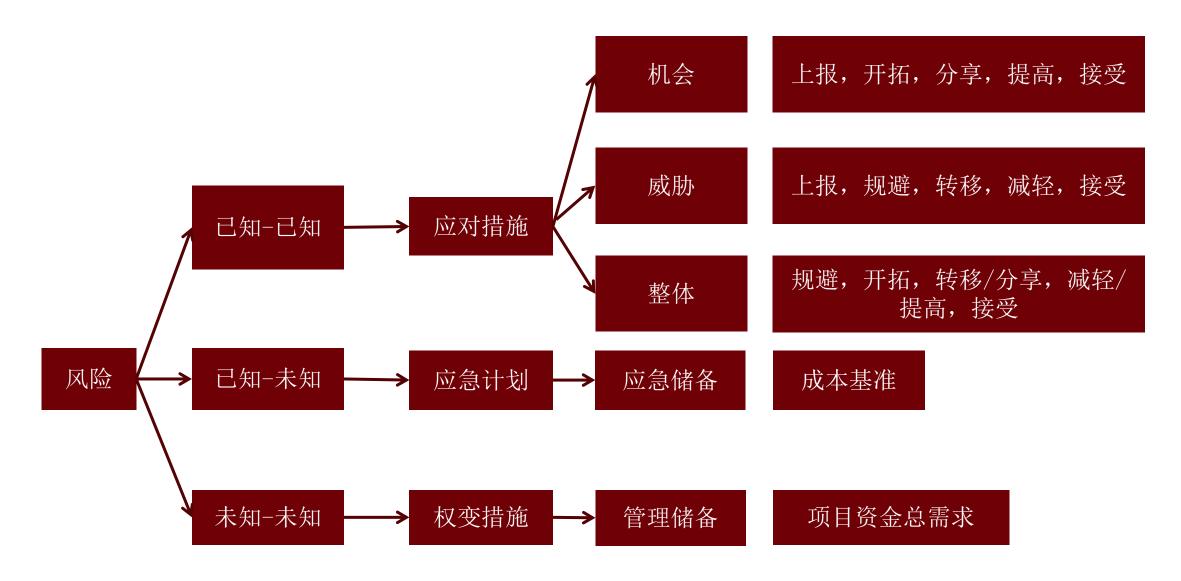


# 风险应对策略

分类	名称	实例		注意点
威胁	上报	某威胁不在项目范围内,超出PM权限		虽然上报,不能从风险登记 册删除,仍需记录。
	规避	采取措施消除威胁		延长进度计划、改变项目策略,或缩小范围。
	转移	将威胁转移给第三方		通常产生与第三方合同。
	减轻	降低威胁发生的概论和影响		不能完全消除风险, "更好"
	接受	主动接受	应急计划,应急储备	
		被动接受	默默接受, 无任何措施	
机会	上报	某机会不在项目范围内,超出PM权限		
	开拓	将特定机会概率提高到100%		
	分享	机会责任转移给第三方		
	提高	提高机会出现的概率和影响		
	接受	主动/被动		



## 风险总结





#### 风险例题-模拟题

模拟一: 2, 5, 7, 11, 25, 26, 38, 49, 53, 56, 71, 73, 76, 88, 90, 98, 111, 112, 125, 137, 140, 141, 142, 153, 163, 164, 165, 167, 168, 170, 174, 184, 189, 190, 191

模拟二: 3, 16, 21, 24, 26, 27, 28, 33, 35, 47, 63, 72, 87, 93, 97, 104, 108, 112, 129, 138, 140, 151, 156, 162, 164, 170, 184, 188, 194





## 合同类型-总价

分类	名称	实例	注意点		
	特点:范围确定,买方占主导强势地位。 优点:买方风险小,管理成本低,目标和验收标准准确,使用广泛 缺点:任何有关采购的变化(包括范围和规范)都会增加买方的成本				
	固定总价合 同-FFP	范围明确,合同履行过程中任何成本的增加都由卖方负责。	"明确的范围",100%财 务风险给卖方		
总价合同	总价加激励 费用合同- FPIF	范围明确,设定一个买方能接受的"最高价",并同时建立衡量绩效的目标成本。此 类合同有助于买卖双方同步目标,共同节约 成本。	"最高价格","目标成本","目标利润"		
	总价加经济 价格调整- FP-EPA	范围明确,合同金额较大,执行期长,很容 易被经济大环境影响	"通货膨胀","汇率", "避免经济影响"		

# 合同类型-成本补偿

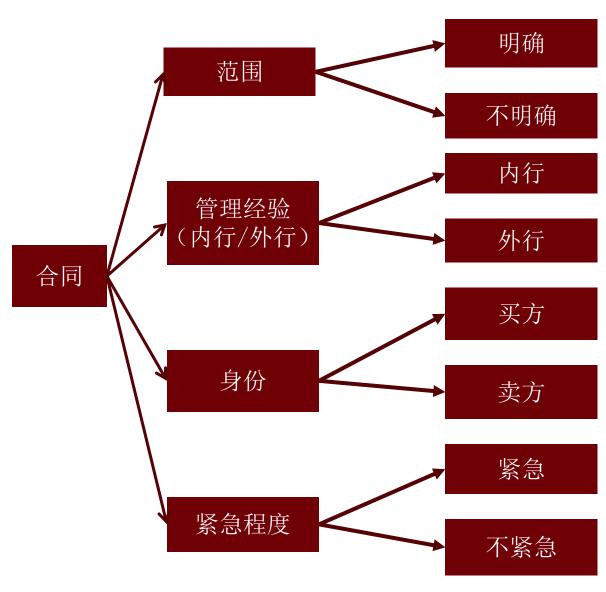
分类	名称	实例	注意点			
	特点:范围无法准确定义,较强灵活性,多用于卖方方占主导地位。 优点:采购SOW编写简单,灵活,卖方可不考虑成本风险 缺点:买方需增加大量的管理成本来审核卖方提交的每份发票					
成本补偿	成本加固定费 用合同	报销卖方一切与合同相关的实际成本,并在划成本"基础上乘以一定比例作为费用不关注卖主实际绩效,除非范围改变,费用不				
	成本中激励费 用合同	报销卖方一切与合同相关的实际成本并设定一绩效目标,并将有可能规定一个卖方可获得的用下限和上限。买方和卖方风险均衡				
	成本加奖励费 用合同	报销卖方一切与合同相关的实际费用,并设定个绩效目标,满足了绩效目标才能向卖方支付用,此绩效目标评价标准完全取决于买方的判断	寸费			
			- H-1/7-4			

# 合同类型-工料

分类	定义
工料合同	<ul><li>买方只规定了获得产品或服务的单价,根据卖方实际提供产品或服务的数量来结算费用。</li><li>合同确定了产品或服务的说明,并且价格因数量增加而变化,因此是介于FP和CR合同之间的一种合同类型</li></ul>



#### 合同选择思路



总价类

成本补偿&工料

成本补偿

工料

固定总价

成本补偿类CPIF

工料合同

另外:一般需要增加人员,聘请专家以及寻求其他外部支持的项目选择工料合同。工料适用于短期和小金额的项目,不适用于长期

## 采购

如果与供应商有争执: 谈判,ADR, 诉讼。按顺序选择



### 采购例题-模拟题

模拟一: 3, 18, 35, 47, 63, 64, 79, 82, 83, 136, 189

模拟二: 29, 43, 70, 74, 111, 155, 171, 173, 193



#### 相关方

相关方登记册:记录相关方基本信息及相关方需求,期望,偏好及对项目的潜在影响

相关方参与计划:它确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动,可包括调动个人或相关方参与的特定策略和方法



#### 相关方例题-模拟题

模拟一: 4, 14, 43, 85, 93, 106, 108, 119, 128, 129, 149, 150, 152, 156, 173, 175, 193, 195

模拟二: 2, 13, 15, 18, 19, 40, 60, 71, 86, 101, 127, 130, 133, 134, 144, 149, 167, 177, 190, 200





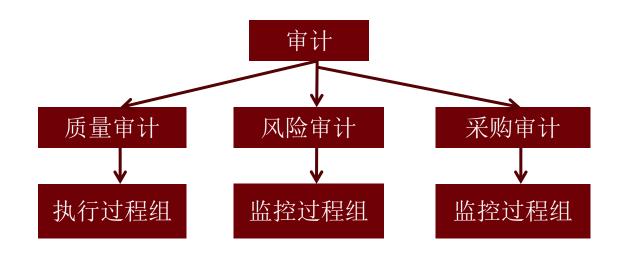
#### 项目章程内容

由项目启动者或发起人发布的,正式批准项目成立,并授权项目经理使用组织资源开展项目活动的文件。

项目目的 可测量的项目目标和相关的成功标准 高层级需求,风险,项目描述,边界定义以及主要可交 付成果 总体里程碑,预先批准的财务资源 关键相关方 委派的项目经理及其职责和职权 发起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权



#### 三大审计总结



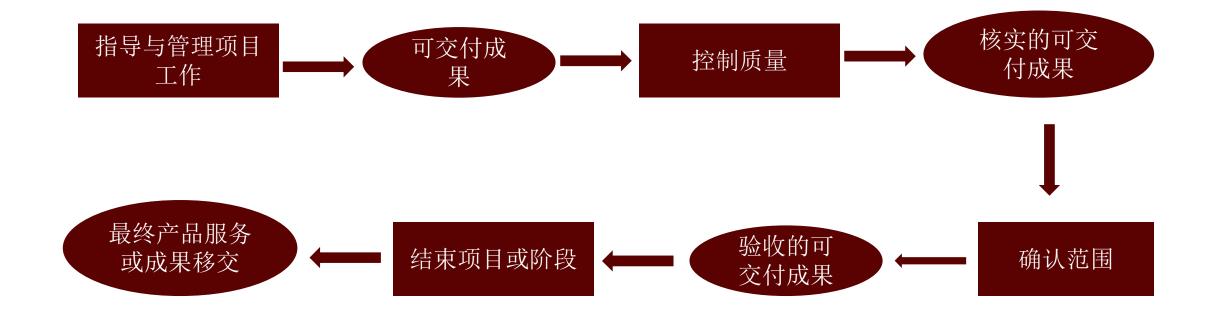
识别那些好的和不好的活动,好的就做推广,不好的就改进,然后做 经验总结;

风险应对措施的有效性, 风险管理过程的有效性

采购审计是指对从规划采购管理过程到控制采购过程的所有采购过程 进行结构化审查



## 可交付成果





#### 收尾阶段

- 确保所要求的工作都已经完结
- 完成了采购收尾
- 获得了最终产品的验收
- 移交了完成的产品
- 征求了客户关于项目的反馈
- 完成了最终的绩效报告
- 归档了所有的项目记录
- 收集了最终的经验教训报告并更新了知识库
- 庆功大会
- 解散团队



# 其他考点例题

- 项目生命周期
- 敏捷



# THANK YOU

辅导员: HAPPY 时间: 2019/06/12

