

考试大纲

1.风险发生解决了，没必要放到问题日志里面。放不放问题日志里面看有没有解决。一次没解决使用问题日志去跟进。2.过程 瀑布型 变更类型 缺陷补救 针对可交付成果 让可交付成果正常 让产品和计划一致 产品有问题需要解决 纠正措施 让绩效正常，针对项目绩效正常 让绩效和计划一致 进度或成本出现问题，要解决 预防措施 防止未来的偏离 预防措施 防止和计划不一致 风险规划预防 更新 更改计划 基准收到影响 让计划和实际一致 已经或者被要求缩短 时间，减少成本

让 计划=执行 计划 != 执行，就要提变更。

变更一旦发生，必须执行，无论谁抵制

内部变更先分析 分析原因，分析影响，分析解决方案
外部变更先沟通 了解需求，正式提出，核对信息

团队成员发现的变更
相关方提出的变更

敏捷中的变更：记入问题日志，在下一次迭代计划会中

过程 瀑布型 沟通

沟通 项目信息的正确传递 关键字 报告、信息、通知、 邮件等 凡信息找沟通

相关方 支持与抵制 支持、抵制、不满意、拒绝 不满意、找计划

敏捷 3355 scrum

3 scrum master product owner dev team
3 产品backlog 迭代backlog 产品增量
5 迭代计划会 每日站会 迭代回顾会 迭代评审会 迭代
5 勇气 开放 专注 承诺 尊重

scrum master 指导 促进 清除障碍
product owner 排序 评审 客户代表
dev team 全职 通才 自组织

迭代计划会 选任务 领任务 拆任务 P Plan
每日站会 15分钟、轮流开、不解决问题、暴露问题 D do
迭代评审会 演示、评审、反馈 演示已完成的故事，未完成的不演示（本次迭代中可能会含有未完成的） 确定下一次迭代可能进入产品代办事项列表项
迭代回顾会 总结该、改进、和计划

清除障碍 找 教练
对客户 找 PO
优先级 找PO

有评审 找P0
开站会 不讨论
要总结 找回顾

敏捷 发布规划

产品愿景 -> (包含) 产品路线图 (大版本的发布规划) -> 迭代计划 -> 用户故事 -> 工作任务

人员

塔克曼阶梯理论

形成 震荡 规范 成熟 解散

培训 看到 技能 选培训

谈判

获取资源 谈判 找领导 招募 采购索赔 谈判 ADR 法院

虚拟团队 解决虚拟团队的信息交互, 沟通技术至关重要 沟通技术 不是 沟通计划

因为***, 分布式办公, 不同地理位置的办公等, 直接找沟通技术。钉钉, 虚拟会议等。

清除障碍

财务部门 变更控制委员会 审计部门

这三个部门非常重视合规性, 项目经理去清除。

领导风格

领导 - 仆人式领导风格 作为清道夫

清除组织障碍 审计、财务、CCB、过程文档 促进团队合作 仆人式领导促进合作 教育相关方 敏捷的相关方管理 让相关方理解敏捷。敏捷就是要相关方进行符合敏捷的方式。指导相关方进行敏捷实践 培训与发展团队 超越角色, 即使失去也在所不惜

自组织 团队说的算

承担项目经理的职责 轮换发挥领导作用 自行召开会议 拥有一切资源

业务环境

商业论证

一个决策的文件, 主要解决

是否值得所需投资 高管们决策的依据 包含商业需求和成本效益分析

组织变革

传统组织 -> 敏捷组织

组织内部变革 的 变革就绪情况： 管理层的变革意见 员工认知的改变 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

变革是自上而下的驱动， 先看管理层的变革意见。 一旦遇到变革问题， 就找领导

价值分析

价值*风险 先做高风险高价值的。 敏捷船小好调头。 成本不能太高。 成本低。

敏捷的12原则要牢记。

场景案例

启动时: 相关方不来开会

规划时: 发起人不愿意批准风险规划资金

执行时: 团队成员主动加功能镀金

监控时: $SPI > 1$,但是关键路径 $SPI > 1$

收尾时: 运营经理不接受移交

决策流程

发现问题 - 分析问题 - 解决问题 (谋定而后动)

问题处理流程

定义问题 - (影响分析 - 原因分析) - 提出方案

实施整体变更控制

提出变更 - 影响分析 - 提交发方案给CCB

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 - 提交变更)

风险流程

识别风险 - (定性分析 - 定量分析) - (规划风险应对 - 实施风险应对 - 监督风险)

相关方流程

识别相关方 - (相关方分析 - 权利利益方格) - (相关方参与度评估矩阵 - 规划相关方参与)

随时更新的文件

问题日志 变更日志 风险登记册

问题日志和变更日志 优先处理问题

风险登记册

发生前 先更新

发生后 先处理风险发生的问题 优先风险响应计划

这类题具体场景具体分析

项目收尾

客户取消项目不需要请示发起人，走收尾流程

常见场景

新人加入

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 分歧多 冲突管理

重要会议相关方不来开会

相关方不来开会 没有时间 单独确认 相关方经常不来 无法明确原因 相关方分析 重要人员不来 时间紧张 找领导 重要相关方没来 会议已经开过 发送会议结果

相关方直接找团队成员

敏捷相关方 直接了解信息 发射源、开会 相关方联系团队 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

团队意见分歧

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

题目中需要背过的点

接受风险就两种：一种什么都不做；一种启用应急储备

敏捷题选项中可以有定期，但是不能有每周之类的，太绝对

新的质量标准属于事业环境因素

项目章程 由 高级管理层 签署

一般问哪份文件，不选计划，选具体的文件

传统题

配置管理系统->管理变更， 管理版本 项目管理系统->项目文件和经验教训

风险和问题的区别： 风险发生的事件是在计划中的，记录在风险登记册中的。 问题事件是没有记录，而且已经产生了负面影响的事件。

项目经理的行业经验有限，就找专家

质量不合格，退了重新定

引导式研讨会: 需求不一致的时候来确定需求

问卷调查: 多个位置收集需求

访谈: 面对面收集需求

项目范围说明书: 可交付成果

沟通渠道: $n*(n-1)/2$

需求跟踪矩阵: 连接需求到成果, 有助于验收

经验教训总结会由所有成员参加, 对经验教训的总结收集要在项目实施过程中不间断的进行

测试阶段用户数据不可用不是变更, 变更需要看是否对基准造成影响, 所以是一个风险。

发起人要求改日期, 项目经理应该遵从, 改日期。发起人请假, 可以找指导委员会进行批项目章程

章程中没有某个关键需求, 那么就要重新成立一个新项目来包含该需求

供应商的可交付结果出问题, 应该查看工作说明书。不要选择建议邀请书(只在采购的时候使用)

总价经济价格合同 --- 允许范围一定空间 总价激励费用合同 --- 钱紧张

客户忽略验收的功能, 想蒙混过去, 不行, 需要提变更, 不能违反职业道德。

上报过程中, 首选直接归属部门, 而不是选择受影响的相关方

事先做什么? 一般都是选范围大的, 而不是选准的, 这是过程

相关方没收到通知, 是沟通出现问题

已经确定是变更了, 直接变更就好了, 和团队商量评估是在不确定的时候。

敏捷错题概念

迭代燃尽图 迭代燃尽图跟踪和描述的是迭代过程中的工作

看板 和 任务板 看板: 描述了工作流程, 也是信息发射源。有状态、只有特性, 无任务、有瓶颈、和工作流程一样 任务板: 作为信息发射源的工具。有任务 看板指示牌 (看板面板) 就是看板: 利用列进入和退出策略以及限制在制品等制约因素, 可提供一目了然的工作流、瓶颈、阻碍和整体状态信息, 信息发射源

敏捷团队能领的任务: 团队集体对工作负责并共同拥有完成工作所需的必要技能. 产品规划和交付

系统交互图: 它对产品范围的可视化描绘, 显示业务系统 (过程、设备、计算机系统等) 及其与人和其他系统 (行动者) 之间的交互方式, 它是收集需求的工具

增量型: 交付最小可使用版本, 反复交付一直实现价值 敏捷型: 交付最有价值的版本

举拳头表示不支持, 伸五个手指表示完全支持, 伸出三个以下手指的团队成员有机会与团队讨论其反对意见

可用性测试: 通过人来用具体的方案来测试 探索性测试: 探索性测试是一种思维, 无具体方案

每日站会：团队必须参加 sm和po选择性参加。强调团队轮班自组织。自我组织，计划，降低风险

冲刺回顾会：演示DOD，已经定义好的迭代工作 冲刺回顾会：团队 sm 和 po参加

敏捷团队速度慢，那么团队自己解决，敏捷是自组织的团队。

敏捷教练解决障碍，通常是外部障碍。

敏捷中更改计划: 当我们发现新情况或需要改变现状时. 相应变更，在任何时候，不用非要区分迭代内外。

敏捷中的变更流程：将问题加入问题日志，然后在下个冲刺开始的时候制定冲刺计划的时候来确定是否变更和排定优先级

敏捷团队遇到问题：敏捷中团队鼓励自组织，遇到问题先由团队自行解决，敏捷教练不鼓励在问题一出现时就解决问题。

敏捷中强调团队自己去完成工作

多个Scrum团队一起处理项目，创建一个待办事项列表就可以