

2019年11月

软考

辅导班课程

马军老师

题型介绍

中级4个题目，高级3个题目，满分均为75分

案例分析的题型一般是：

问答、计算

但是可能还有；填空、判断、连线、选择等。

问答一般是：找错、改错、提升，还有一些很“难”的题目：

难在基础知识的默写。这对于我们成年人来说，确实不应该了，但是我们必须去适应。

希望大家在日常的学习过程中尽力的去把小马老师说可以作为案例素材的地方去多读下，不需要死记硬背，需要掌握一些。

案例技巧

在案例分析的用笔方面，小马老师建议用黑色中性笔。现在考试用纸的质量不好把握，有的页面纸质好，有的页面就差，如果用钢笔，一旦遇上劣质纸张，墨迹会渗透到纸的背面，甚至渗透到下一页的纸面上，影响书写速度和卷面美观。另外，建议不要使用蓝色（特别是纯蓝色）的笔，因为蓝色很刺眼，阅卷老师每天要批阅很多试卷，一片蓝色会让老师的眼睛感觉很不舒服，从而可能会导致影响得分。

另外，考题中可能有画图，还请大家记得带铅笔、橡皮擦、直尺等。

案例分析是比较发散的，必须要学习，不然你都没有话说，是吧？别掉以轻心了。主要把握2个原则：1、需要有采分点2、可以尽量往10大管理等管理领域知识去靠（就是说，可以发散，但是也需要聚焦）

案例技巧

以下内容大家可以看看：

- 1、看到有技术人员出身做项目经理就要回答在信息系统中，开发和管理是两条不同的主线，开发人员所需要的技能与管理人员所需要的技能很不一样。角色定位可能不好、没有站在项目经理的角度管理项目，所以需要给他培训。
- 2、看到身兼数职就要回答可能没有多少时间去学习管理知识，去从事管理工作。一人承担两个角色的工作，导致工作负荷过载，身心疲惫，其后果可能给全局带来不利影响。
- 3、看到新技术，就要想到风险，接着就是应该对大家进行培训、学习，然后监控技术风险，或者找合适的人选从事这项工作，最后实在不行就外包。
- 4、看到有人对项目不满意就要回答可能没有建立有效的沟通机制和方式、方法，缺乏有效的项目绩效管理机制，需要加强沟通。
- 5、看到变更的方面就一定是变更的三个要素：书面申请、审批和确认、跟踪变更过程。这三个方面缺一不可。
- 6、看到由客户验收不通过，往往需要说明验收标准没有得到认可或确认，没有验收测试规范和方法等。
- 7、只要是与人有关的问题，均可以找到沟通方面的答案。
- 8、看到“经过了多久，发现项目有问题”，就可以说是监控不力
- 9、看到“推诿扯皮等”，可以说没有引入监理机制或监理不到位、沟通不顺畅。看到有争执就可以想到沟通问题，或者计划做的不够周到

案例技巧

- 10、看到里程碑或一些时间安排的很紧张，就说明没有考虑到冗余的思想
- 11、看到因为外部的因素导致项目的延工等就要想到可能影响变更的原因
- 12、看到多头汇报的问题，就要想到项目经理权限的问题以及沟通、冲突等问题

学员经验

另外，2012年11月考试，我一个学员，她是学文科的女生，可以说是0基础，案例分析考了63分，我叫她写了下她的经验，我在这里也分享下（以下是别人的原话）。我觉得写的非常好。其实和我在讲课里说的是一样的，只是换了个说法。

- 1、论坛里关于下午考试的总结资料还是要背的，对资料涉及的框架和内容有个最起码的印象，个别重要常考的内容考前要着重背，这样作答时也能靠到点子上。
- 2、审题很重要，考题给定资料要逐词逐句读，基本上每句对应1-2个考点。
- 3、九（十）大管理结合起来答题，比如考变更管理的题，我就想变更没有做好，那跟项目整体管理、沟通管理、沟通管理、合同管理都有关系，结合给定资料具体分析，尽可能多的联想。
- 4、问题+原因+对策模式。每一题的思考方法是：先看资料，总结下资料中的做法有什么问题，出现这些问题的原因是什么，解决这些问题有什么对策。
- 5、答题的时候分点写，每点写一句，因为按点给分，这样写应该比较讨巧，尽可能多罗列写点，估计中枪率会高点；
- 6、结合实际工作思考，还有哪些实际中要注意的，想想你们公司实际是怎么处理这类问题的，也可以写上去。
- 7、计算题一定要算对，考前把每年的真题做一遍。

2013年5月，有位天津的考生（也是女性），考了68分，我把她的原话也拿出来给大家看看，希望对大家有点帮助。

大家好，我是2013年上半年通过的天津考生，之所以写这篇考试经验是因为下午考了68分，应小马老师的要求给大家分享一下下午答题的经验和技巧。

学员经验

首先要感谢小马老师，整个备考的过程都是跟着小马老师的培训班的，虽然有缺课的情况，但是从梳理书中要点，复习串联这个重要环节中还是受益良多。

下面从我认为比较重要的几点给大家分享一下。

梳理重点：

这是我第二次考项目经理，第一次不知道有网络授课班，自己死看书，浏览了整本书的内容，但基本不懂，也买了辅导书，比如那个红色700多页的大红书还有五天速成小白书，前者看了历年案例分析的解析，做了几套模拟题，后者没看过…。第一次考试36, 51。

第二次报了小马老师的网络授课班，最大的帮助就是一节课一小时就能帮我梳理一章的重点，一般我不复习，都是上过课后看老师画的重点，书上被我标记了用不同符号标记了需要掌握，了解以及必背的内容。这为我节约了很多时间。

课下也会自己看书，遇到重要的需要整理的会记在笔记本上。

我把整本书的英文缩写全部记下来并标记页数，碰到不懂的缩写就查自己列的目录。

联想记忆：

说到这点不得不佩服同学们的智慧，不知谁总结的各个口诀，使得哪怕是非专业的考生也能记住重要内容。比如九大管理，如果不是口诀我根本记不全。

此外，我们在听课，做题的时候遇到自己觉得熟悉的知识点应该立刻在脑海里回忆并联想，大多数时候只是觉得这个词熟悉，然后就从书里找出与此相关的内容，再总结重要的部分记到笔记本上，这就变成了自己的知识。如果还能再碰到应该就可以回忆起总结过的内容。

学员经验

还有一点，我会把历年案例分析的题按类型做一遍，比如考挣值分析，我就会把历年的挣值分析的题都做一遍，熟悉出题的角度和答题要点。

答题技巧：

答题技巧可能很多人都提过了，我再啰嗦一下吧

首先看题目时先浏览一下大概考的是属于九（十）大管理的哪一个管理，然后细读每一句话，从中挑出错误的环节；在草稿纸上列出该管理的几大过程，看案例中是否有遗漏的过程。

答题要分点，一条一条列出你的答案，有时候答案很简短，可以根据案例实际内容扩充解析。

答完必答的部分，如果还有空间，充分发挥你的联想力，把案例中觉得不够完善的需要补充的环节全部写上。

我能想到的就是这些，基础不扎实，恬不知耻给各位瞎掰几句，仅供参考。还有很多同学的成绩没有出来，这其中一定不乏能人，希望大家都能有好成绩。

最后再次感谢小马老师，能够每隔一天按时上课非常人所能，谢谢老师！（小马老师点评：其实我有5个科目，我是天天上课，我希望大家也尽量实时听课）

学员经验

很高兴在2016年5月的考试中取了59, 66, 45的成绩。对于案例分析，我的方法是：

- 1、学好基础课。第一阶段的课程很重要，小马老师在讲课过程中，就会把案例题中，可能会默写的内容告诉大家，这时候就可以开始去记了，结合老师讲的理解着去记。我的方法是把要记的内容写在纸上，只写标题和要点数（比如，项目章程的内容，14条），没事就拿出来看着标题背诵。常常复习，这样到最后就不愁默写题了。不得不说小马老师很神奇，他告诉大家，以后的考试有考默写题的趋势，2016年5月果然又考到了项目章程的内容、风险管理计划的内容等。
- 2、案例历年真题要全部过一遍，计算题要自己做，问答题直接看答案。这里特别指出，题目书一定要买，小马老师不赚钱的。题目书的上整理的《52个要背诵的内容》、以及《建议多看几遍的内容》一定要认真看。这些内容我看了好几遍。
- 3、小马老师的案例视频，一定要全部看完！！！视频我看了三遍，为什么呢，听老师讲，和自己去看答案，效果不一样的，有人讲解，印象更深刻，理解也更深。
- 4、看完题目书和视频，要结合9大管理以及配置管理、需求管理等领域，自己去总结，去发散，比如：人力资源管理可能会有什么问题，常考的错误是什么，自己要能要点式的写出来。还要总结一些万金油，这些老师都会讲，同学们也会讨论，要做有心人，不断积累。
- 5、最后提醒大家，考试没有捷径，要花时间的，不要想着押题，要尽早和不断的进行学习，只有把小马老师讲课的内容全掌握了，方能以不变应万变。

马老师建议

另外，我还要提醒下大家解答案例的一些常见的注意事项：

- 1、文字要简练，不要长篇大论，不要有太多的修饰词，以免浪费时间。（答案也不要太短了）
- 2、文字要清晰，还要有一些耐心，因为时间还算比较充足，但是不要有空洞的文字。
- 3、在计算时，要写出公式，即使算错了，也会给大部分分数。
- 4、当可能的答案有好几个实在是拿不准的时候，可以尽量地用比较短的文字都给写上。
- 5、答题一定要有条理，改卷老师看同样的东西看的多烦，全国多少份答卷啊，您答的很乱，老师恐怕没有时间去认真看，我在给公司内部培训改卷的时候，几十人的试卷我都觉得很烦，没有条理的随便给个几分。因此，我提醒广大考生在答题的时候，一定要注意条理，分个1，2，3，4……。
- 6、建议大家采用比较专业的术语进行答题，让老师知道您对知识的掌握情况。

项目中常见问题

- (1) 系统质量不能满足应用的基本需求---需求、范围、质量管理
- (2) 工程进度拖后延期。 - ---时间进度管理
- (3) 项目资金使用不合理或严重超出预算。 -----成本管理
- (4) 项目文档不全甚至严重缺失。 -----文档配置管理
- (5) 在项目实施过程中系统业务需求一变再变 -----变更管理
- (6) 在项目实施过程中经常出现扯皮、推诿现象。 -----沟通管理
- (7) 系统存在着安全漏洞和隐患。 --安全管理、风险管理
- (8) 重硬件轻软件，重开发轻维护，重建设轻使用。 ---立项管理

项目管理名词

- 1、三方一法
- 2、项目、运营、战略
- 3、项目干系人
- 4、项目生命周期
- 5、产品生命周期
- 6、专家判断
- 7、分解、汇总、自下而上、自上而下
- 8、PDCA
- 9、需求管理
- 10、整体管理
- 11、范围管理
- 12、成本管理
- 13、进度管理

项目管理名词

- 14、质量管理
- 15、人力资源管理
- 16、沟通管理
- 17、采购管理
- 18、风险管理
- 19、定性分析
- 20、定量分析
- 21、头脑风暴
- 22、德尔菲
- 23、自制和外购决策
- 24、招标、投标、评标、中标、中标通知书
- 25、输入、输出、工具和技术
- 26、渐进明细

项目管理名词

- 27、滚动波式计划
- 28、项目章程
- 29、直接成本、间接成本
- 30、事先分派
- 31、虚拟团队
- 32、集中办公
- 33、基本规则
- 34、求同存异
- 35、加权系统
- 36、基线、基准

项目管理名词

37、职能经理

38、项目经理

39、验收委员会

40、绩效信息

41、绩效报告

42、组织过程资产

43、马斯洛需求理论

44、项目例会、验收会、启动会

45、沟通模型

感谢您的聆听

