

机考

关于机考环境可以看下以下几个途径了解一下：

1、中注协（注册会计师考试）官网的机考模拟系统网站（免费模拟）：

<https://cpademo.joytest.org/demo/t/cpa2023/1>

2、经济师机考模拟系统网站（免费模拟）：

<https://rsjk.cpta.com.cn/czjjs/index.html#/czj/welcome>

3、福建二级建造师机考模拟：<http://fjrsks.ks365.org>

4、江苏二级建造师机考模拟系统：

https://demo.joytest.org/demo/t/ejjzs_gc_20230228/1

案例分析报告技巧

序号	看到的字眼	答题套路
1	技术人员做项目经理	给他培训
2	身兼数职	没有时间学管理，工作负荷过重，带来不利影响
3	新技术	风险，需要进行培训、学习
4	有人对项目不满意	没有建立有效的沟通机制，缺乏有效的项目绩效管理机制
5	变更	变更3要素：书面申请、审批和确认、跟踪变更过程
6	客户验收不通过	验收标准没有确认，没有验收测试规范、方法
7	与人有关的	沟通
8	过了一段时间才发现	监控不力
9	里程碑或一段时间安排很紧张	没有考虑到冗余、资源配置不合理
10	外部因素导致项目延工	影响到变更的原因
11	争执	沟通、计划不周
12	多头汇报	项目经理权限、沟通、冲突
13	计划	评审
14	基本、简单、匆忙	详细
15	核心	全员参与

案例分析报告技巧

序号	看到的字眼	答题套路
16	加人减人	资源风险
17	修改调整变更	配置
18	第一次	人资、缺经验、培训
19	单一管理出问题	计划
20	口头	书面
21	认为	缺分析
22	加班	计划、资源不好
23	修改	计划编制不合理
24	过度承诺	沟通没有做好
25	评审和确认	阶段评审很重要
26	整体管理	范围管理计划很重要
27	进度不好	检查点 基线 里程碑
28	频繁出现变更	加强与客户的沟通 争取客户对项目范围、需求、设计、验收标准进行确认
29	返工	加强对交付物、阶段工作的及时检查和控制
30	不熟悉的技术	考虑外包

>>> 案例中的万金油

案例找问题的四大角度	说明 (用于找问题的案例题型)
从项目管理过程考虑	1. 整合 :制定项目章程、制定项目管理计划、指导与管理项目工作、管理项目知识、监控项目工作、实施整体变更控制、结束项目或阶段 2. 范围 :规划范围管理、收集需求、定义范围、创建WBS、确认范围、控制范围 3. 进度 :规划进度管理、定义活动、排列活动顺序、估算活动持续时间、制定进度计划、控制进度 4. 成本 :规划成本管理、估算成本、制定预算、控制成本 5. 质量 :规划质量管理、管理质量、控制质量 6. 资源 :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 7. 沟通 :规划沟通管理、管理沟通、监督沟通 8. 风险 :规划风险管理、识别风险、实施定性风险分析、实施定量风险分析、规划风险应对、实施风险应对、监督风险 9. 采购 :规划采购管理、实施采购、控制采购 10. 干系人 :识别干系人、规划干系人参与、管理干系人参与、监督干系人参与
从重要工具及成果考虑	如工具:没有做好冲突管理, 没有做好团队建设活动、如输出:没有制定好需求管理计划, 没有记录变更日志, 没有需求跟踪矩阵, 没有写好需求规格说明书。
从人员方面考虑	1.人员经验 (缺乏经验和技能, 培训不到位) 2.人员态度 (相关方面意识淡薄, 考虑不周, 不愿意合作) 3.人员安排 (身兼多职, 没有安排专职人员) 4.一人包办 (一个人做规划, 一个人审批, 一言堂) 5.人员沟通 (没做好沟通, 信息发布有问题)
从制度规范方法考虑	1.评审、确认、验收, 阶段管理 (没有做, 没有做到位, 阶段没确认没评审, 没有找干系人确认、获得一致同意) 2.制度不健全或没建立 (如成本管理制度、质量体系等) 3.改进过程PDCA (计划、执行、检查、行动) 4.收尾及规程、经验教训总结 (没有做或没做到位) 5.规则及绩效 (没有共同的规则、不公平, 没有绩效和考核机制)

各领域中的重要工具与输出

知识域	重要工具和技术	重要输出
整合	项目管理信息系统（执行）；变更控制工具（变更）；知识管理（知识）	章程、假设日志；项目管理计划；可交付成果、工作绩效数据、问题日志（执行）；经验教训登录册（知识）；工作绩效报告（监控）；变更日志、批准的变更（变更）
范围	访谈、焦点小组、引导式研讨会、头脑风暴、德尔菲、名义小组、思维导图、亲和图、原型法、观察、问卷调查、标杆对照、系统交互图、文件分析（需求）；产品分析（定义）；分解（WBS）；检查（确认）	范围管理计划、需求管理计划（规划）；需求文件、需求跟踪矩阵（需求）；项目范围说明书（定义）；范围基准（WBS）；验收的可交付成果（确认）
进度	滚动式规划（定义）；紧前关系绘图法、确定依赖关系、提前量滞后量（排列）；类比估算、参数估算、三点估算、储备分析（历时）；进度网络分析、关键路径法、资源优化技术、建模技术、提前量与滞后量、进度压缩、敏捷发布规划（计划）	进度管理计划（规划）；活动清单、里程碑清单（定义）；项目进度网络图（排列）；活动持续时间估算（历时）；进度基准、项目进度计划、项目日历（计划）；进度预测（控制）
成本	类比估算、参数估算、自下而上估算、三点估算、储备分析、质量成本、项目管理软件（估算）；成本汇总、历史信息审核、资金限制平衡（预算）；挣值管理、预测、完工尚需绩效指数（控制）	成本管理计划（规划）；活动成本估算及估算依据（估算）；成本基准、项目资金需求（预算）；成本预测（控制）
质量	成本效益分析、质量成本、标杆对照、逻辑数据模型、测试与检查的规划（规划）；核对单、过程分析、根本原因分析、质量审计、面向X的设计、质量改进方法、亲和图、因果图、流程图、直方图、矩阵图、散点图（管理）；核查表、统计抽样、问卷调查、检查、测试/产品评估、控制图（控制）	质量管理计划、质量测量指标（规划）；质量报告、测试与评估文件（管理）；质量控制测量结果、核实的可交付成果（控制）

各领域中的重要工具与输出

知识域	重要工具和技术	重要输出
资源	层级型、责任分配矩阵、文本型、组织理论（规划）；预分派、谈判、虚拟团队、多标准决策分析（获取）；集中办公、团队建设、认可与奖励、培训、个人和团队评估（建设）；冲突管理（管理）	资源管理计划（规划）；资源需求、资源分解结构（估算）；物质资源分配单、项目团队派工单、资源日历（获取）；团队绩效评价（建设）
沟通	沟通需求分析、沟通技术、沟通模型、沟通方法（规划）；沟通胜任力、演示、项目报告（管理）	沟通管理计划（规划）；项目沟通记录（管理）
干系人	干系人分析、干系人映射分析/表现（识别）；干系人参与度评估矩阵（规划）；基本规则（管理）	干系人登记册（识别）；干系人参与计划（规划）
风险	头脑风暴、核对单、访谈、根本原因分析、假设条件和制约因素分析、SWOT分析、文件分析、提示清单（识别）；风险概率与影响评估、概率和影响矩阵、风险数据质量评估、风险分类（定性）；不确定性表现方式、敏捷性分析、决策树分析、影响图（定量）；威胁应对策略（上报、规避、转移、减轻、接受）、机会的应对策略（上报、开拓、提高、分享、接受）、应急应对策略（应对）；风险审计、技术绩效分析、储备分析（控制）	风险管理计划（规划）；风险登记册、风险报告（识别到应对）
采购	自制与外购分析、市场调研、供方选择分析（规划）；投标人会议、建议书评价、谈判（实施）；索赔管理、绩效审查、检查、采购审计（控制）	采购管理计划、采购策略、采购工作说明书、供方选择标准、外购或自制决策、独立成本估算（规划）；选定的卖方、协议实施）、结束的采购（控制）

案例分析找茬万金油

(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。结合变更流程或者人员职责进行作答；

(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。也就是沟通不到位。

(8) 看到过了一段时间才发现为题就说监控不力，不能及时发现问题。

(9) 看到里程碑或一些时间做的很紧促，就说没有冗余考虑风险的想法。

(10) 看到因为外部因素导致的项目的延期等等就要想到没有考虑外在因素的影响

>>> 案例分析找茬万金油

- (11) 看到有争执就要想到是不是沟通有问题，或者计划做的不够周密。
- (12) 看到多头汇报的问题，就说项目经理权利不够，或者是组织结构不对。
- (13) 看到计划就要想到评审，确认，全员参与
- (14) 看到基本、简单、匆忙，就有可能写的不够详细
- (15) 看到核心参与，就要想到人员不全，应该全员参与
- (16) 看到加人减人，就要想到资源风险，
- (17) 看到修改调整变更，就要想到配置或者变更流程等
- (18) 看到第一次，就要想到人力资源、缺经验、需要培训
- (19) 看到新毕业，说明没经验
- (20) 看到口头，就要想到书面，不够正式
- (21) 看到认为，就要想到缺分析或者分析依据过于单一
- (22) 看到加班，就要想到计划、资源不好
- (23) 看到修改，就要想到变更或者计划编制不合理
- (24) 看到过度承诺，就要想到沟通没有做好，说明没注意实际情况，没考虑风险等
- (25) 看到评审和确认，就要想到阶段评审很重要
- (26) 看到XX是老客户，后面一般会出问题了
- (27) 看到进度不好，就要想到检查点、基线、里程碑
- (28) 看到频繁出现变更，就要想到加强与客户的沟通、争取客户对项目范围、需求、设计、验收标准进行确认
- (29) 看到返工，就要想到加强对交付物、阶段工作的及时检查和控制
- (30) 看到不熟悉的技术，就要想到考虑外包

>>> 案例分析找茬万金油

- (31) 看到人手紧张，说明人力资源没规划好
- (32) 看到有变更直接修改，说明没走变更控制流程
- (33) 看到客户的问题似乎不断，说明需求、范围蔓延
- (34) 看到老提之前已经提出过的问题，说明没做好文档配置管理
- (35) 看到成员开始争吵，说明团队建设没做好，没做好沟通
- (36) 看到简单的写了几条合同内容，说明签订管理没做好，必须写详细
- (37) 看到某某离职，说明必须要注意团队激励，注意AB角色配置
- (38) 看到有人对项目不满意，一定要多沟通交流。
- (39) 看到开会时人员从来没到齐，说明项目经理没权力权威
- (40) 看到员工汇报言过其实，说明没明确的考核机制
- (41) 看到直到什么时候才发现问题，说明监控不力
- (42) 看到根据自己的经验编写什么东西，都说需要根据项目实际情况
- (43) 看到做计划时倒推日期，都说这是最迟时间，风险很大
- (44) 看到推诿扯皮等，就说是职责不清，沟通没做好
- (45) 看到改了若干错别字，匆忙的通过计划，说明在走过场
- (46) 看到需求文件，必须要记得评审，需要甲方签字或提修改意见
- (47) 看到分几个小组分别开发，一定要注意沟通协调
- (48) 看到并行施工，说明会增加风险
- (49) 看到参考别的项目写了XX东西，一定要说还要结合本项目
- (50) 看到项目经理亲自动手做技术就说项目经理主要是管理，不做技术

>>> 案例分析找茬万金油

- (51) 看到项目经理发布项目章程，肯定说不对
- (52) 看到一个人写了XX计划，一般是不对，需要全员参与
- (53) 看到背景里比较详细的罗列了XX东西包含XX东西，一般说明这东西不全
- (54) 看到马上去做，说明需要先确认
- (55) 看到有XX文档，一般来说，都是需要经过评审的
- (56) 看到有外包商，一定要看看平时多沟通交流没
- (57) 看到初步了解什么东西，都要说详细了解
- (58) 看到重新招聘人员，说明人力不够，还要注意新人员的磨合，还要注意培训
- (59) 看到时间安排的非常紧张，就说明没冗余
- (60) 看到取消每日（周）例会，说明监控粒度粗了
- (61) 看到必须严格按照XX计划进行，说明不现实，不可能没偏差
- (62) 看到版本很多，不知道如何对应，说明文档配置没做好
- (63) 看到一个人做了风险识别，需要知道风险识别需要全员做
- (64) 看到CCB成了作业机构都是不对的，它是决策机构
- (65) 看到项目经理同意（拒绝）变更，可能是不对的，需要CCB
- (66) 看到开发人员做测试，说最好是专业的测试人员，至少也是交叉检查
- (67) 看到重新招聘人员，说明人力不够，还要注意新人员的磨合，还要注意培训
- (68) 看到因为工期紧张，取消一些流程都是不对的，都需要完整的走流程
- (69) 看到签订了XX合同，一定要看看条件，能不能签订这样的合同
- (70) 看到招标文件，看看是否应该是投标文件；反之，亦然。

案例分析找茬万金油

- (71) 看到国外的公司，一定要注意其产品是否符合国家政策，是否会跑路
- (72) 看到做了初步可行性研究，一定要看看有没做详细可行性研究
- (73) 看到配置库，一定要看看是不是分了3个库，库的权限是否正确
- (74) 看到简单的编写了XX计划，要说尽力编写详细的计划
- (75) 看到成员怕项目经理不高兴，不敢提意见，说明项目经理平时是X理论，氛围太死板
- (76) 看到项目建议书，一定要看是谁写的，报谁审批的
- (77) 看到项目经理怕甲方不高兴，不敢如实汇报项目情况，说明沟通不畅
- (78) 看到计划跟不上实际项目情况，说明没对计划进行更新
- (79) 看到政府采购，一定要注意采购的方式是否正确，比如追加的时候超过10%没？
- (80) 看到分包，一定要注意是否符合分包的条件，比如经过同意、非主体、非关键、资质、再次分包等。
- (81) 看到全权让别人做什么事情都不对，要你项目经理干嘛的？
- (82) 看到采用了比如瀑布模型，看看这模型是不是对的？可能应该用别的模型
- (83) 看到投标人会议、踏勘项目现场等，一定要注意是否应该是全部潜在供应商
- (84) 看到招投标法、政府采购法，一定要注意一些数字是否正确
- (85) 看到项目经理不知道怎么办，很迷茫、困惑，都是没PMO，没公司高层的支持和帮助

案例分析找茬万金油

- (86) 看到团队成员不知道怎么办，不会做什么，说明没经过培训，没这方面的意识。
- (87) 看到联合体投标一定要注意联合体的资质是否满足要求
- (88) 看到有冲突，没解决好，导致事情停滞不前，都要说明冲突管理没做好
- (89) 看到一些沟通方式、沟通频率，一定要注意方式、频率对不对？
- (90) 看到罗列了一些干系人，一定要注意干系人全了没？
- (91) 看到删除了旧版本，一定是不对的，另外，一定要注意文档的积累
- (92) 看到团队成员消极怠工，说明没做好建设和激励
- (93) 看到虚拟团队，一定要说下缺点，说需要多沟通
- (94) 看到WBS 分解，一定要注意分解的时候有没遵循相关的原则和注意事项
- (95) 看到选择报价最低的供应商，一般是不对的，选择标准可能不对，后期也可能出问题
- (96) 看到与甲方争吵，都是沟通管理、干系人管理没做好
- (97) 看到自学了XX东西，都要说经过系统的培训。
- (98) 看到在做XX过程时，采用了XX工具，一般可以说采用的工具比较单一
- (99) 看到根据员工是否闲着、兴趣来组建团队，一定要说需要根据项目实际情况来选人
- (100) 看到奖励，一定要注意有没惩罚，要奖惩分明。