

一、案例分析题

试题一

01 02 03 04

试题二

01 02 03 04

试题三

01 02 03 04

1.本试卷共3道题，全部是必答题，满分75分。

(一) (29分) 放大 缩小 强调显示 取消强调

[说明]

某系统集成公司A中标某信息中心IT运维平台开发项目，公司A任命小李为项目经理。小李在项目启动阶段确定了项目团队和项目组织架构。项目团队分为三个小组：研发组、测试组和产品组。各组成员分别来自研发部、测试部及产品管理部。

小李制定了项目整体进度计划，将项目分为需求分析、设计、编码、试运行和验收五个阶段。为保证项目质量，小李请有着多年的编码、测试工作经历的测试组组长张工兼任项目的质量保证人员。

在项目启动会上，小李对张工进行了口头授权，并要求张工在项目的重要阶段（如完成需求分析、完成总体设计、完成单元编码和测试等）必须对项目交付物进行质量检查。在检查时，张工可以根据自己的经验提出要求，对于不满足要求的工作，必须立即进行返工。

项目在实施过程中，遇到一些问题，具体如下：

在项目组完成编码与单元测试工作，准备进行系统集成前，张工按照项目经理小李的要求进行了质量检查。在检查过程中，张工凭借多年开发经验，认为某位开发人员负责的一个模块代码存在响应时间长的问题，并对其开具了不符合项报告。但这位开发人员认为是严格按照公司编码规范编写的，响应时间长不是自己的问题。经过争吵，张工未能说服该开发人员，同时考虑到该模块对整体项目影响不大，张工没有再追究此事，该代码也没有修改。

在项目上线前，信息中心领导组织技术专家到项目现场进行调研和考察。专家组对已完成的编码进行了审查，发现很多模块不能满足甲方的质量要求。

01 (10分)

请指出该项目在质量管理方面可能存在哪些问题？

B I 对齐 行距 上标 下标 | 绘图 公式 | 墨迹 历史记录

字数: 0

上一部分

下一题

特殊字符

☆ 标记

计算器

切换输入法

⚙

一、案例分析题

试题一

01 02 03 04

试题二

01 02 03 04

试题三

01 02 03 04

1.本试卷共3道题，全部是必答题，满分75分。

(一) (29分) 放大 缩小 强调显示 取消强调

[说明]

某系统集成公司A中标某信息中心IT运维平台开发项目，公司A任命小李为项目经理。小李在项目启动阶段确定了项目团队和项目组织架构。项目团队分为三个小组：研发组、测试组和产品组。各组成员分别来自研发部、测试部以及产品管理部。

小李制定了项目整体进度计划，将项目分为需求分析、设计、编码、试运行和验收五个阶段。为保证项目质量，小李请有着多年的编码、测试工作经历的测试组组长张工兼任项目的质量保证人员。

在项目启动会上，小李对张工进行了口头授权，并要求张工在项目的重要阶段（如完成需求分析、完成总体设计、完成单元编码和测试等）必须对项目交付物进行质量检查。在检查时，张工可以根据自己的经验提出要求，对于不满足要求的工作，必须立即进行返工。

项目在实施过程中，遇到一些问题，具体如下：

在项目组完成编码与单元测试工作，准备进行系统集成前，张工按照项目经理小李的要求进行了质量检查。在检查过程中，张工凭借多年开发经验，认为某位开发人员负责的一个模块代码存在响应时间长的问题，并对其开具了不符合项报告。但这位开发人员认为是严格按照公司编码规范编写的，响应时间长不是自己的问题。经过争吵，张工未能说服该开发人员，同时考虑到该模块对整体项目影响不大，张工没有再追究此事，该代码也没有修改。

在项目上线前，信息中心领导组织技术专家到项目现场进行调研和考察。专家组对已完成的编码进行了审查，发现很多模块不能满足甲方的质量要求。

04 (5分)

在(1)~(5)中填写恰当内容(从候选答案中选择一个正确选项，将该选项编号填入答题纸对应栏内)。

在质量控制中，可以使用的工具和技术有(1)、(2)、(3)、(4)、(5)。

候选答案：

- A. 趋势分析 B. 实验设计 C. 因果图 D. 统计抽样
E. 帕累托图 F. 质量成本 G. 成本/效益分析 H. 控制图

1 2 3 4 5

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

一、案例分析题

试题一

- 01
- 02
- 03
- 04

试题二

- 01
- 02
- 03
- 04

试题三

- 01
- 02
- 03
- 04

1.本试卷共3道题，全部是必答题，满分75分。

(三) (21分) 放大 缩小 强调显示 取消强调

[说明]

项目经理小李负责了一个新的项目，该项目的内容是某市开发一套智慧城市公共综合信息服务平台。项目启动阶段，甲方仔细查看了小李提交的项目实施方案，提出由于该项目的投资方构成复杂，项目需求不清晰，希望项目组能想办法解决这个问题。

小李向公司申请了几名经验丰富的系统分析师，加强需求分析阶段的工作。经过较为充分的需求调研，形成了初步的需求说明书。小李认为需求分析工作较为详细，按照公司常用的软件开发生命周期模型，选择了瀑布模型进行开发。

在编写概要设计和详细设计说明书的过程中，客户方提出了几处需求的修改要求。由于其工作量不大，小李直接安排系统分析师按客户的要求进行了修改。在编码阶段后期，由于客户的投资方发生了变化，新的投资方采用了新的运营模式，导致需求发生较大变化。由于前期甲方已经强调过项目需求特点和要求，小李只能接受客户新的变更要求。在执行变更的过程中，项目组发现新的需求将导致系统架构的更改，经过评估该变更将使项目延期。

03 (6分)

请将下面(1)~(6)处的答案填写在答题纸的对应栏内。
每项记录在册的变更请求都必须由(1)批准或否决。
变更结束后，形成新的项目基线并纳入到配置库的(2)库中，这时配置管理员应向项目组成员提交一份(3)报告。
(4)、(5)、(6)构成了项目的范围基准。

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>
6	<input type="text"/>

机考系统-案例分析

(1) **案例和论文是联考的**，案例考完就立马考论文，案例90分钟，论文120分钟，如果提前交卷多出来的时间可以用于论文写作，但是案例本身时间就不够，这个就是个鸡肋！

(2) 机考系统自带倒计时功能，不需要自己带**手表**

(3) 机考系统自带计算机，不需要自己带**计算器**

(4) **考场会发草稿纸**，3科都发，如果没有发可以和老师要

(5) 一个案例有好几个问题，一个问题是一个固定的答题区域，一定要在规定的答题区域内作答！千万别答错地方了！

(6) 全部答完后交卷，有交卷阅览功能！可以检查一下是否有漏答的题目！

(7) 可以调节背景字体大小，随机选择题号，随机切换考试题目

(8) 考题中可能有画图，可能在电脑上作答，也可能在草稿纸上画出图，然后才可以进行下面相关问题的计算，图建议是必须要会画的。

案例分析简介

□高级考试案例分析3道题，时间90分钟，平均每道题花30分钟时间，时间相对而言还是比较紧张的

□对于案例分析其实真心不难，案例分析如果要卡人，主要通过计算题去卡，计算题没问题，案例分析基本能过。

□一般情况下案例分析分为五种题型：

1、问答题（找错、改错、改进提升）

2、计算题 3、分析题 4、理论题 5、填空、选择、判断题

序号	题型	解答要点	题型特点
1	缺陷型/项目成功	分析原因/总结经验教训	简答
2	措施型	写方法、措施、方案 应注意:纠正 和 预防措施	简答
3	计算型	主要考关键路径计算和挣值计算， 也可以结合起来考	简答+计算
4	基础理论型	考技术知识， 如:组成内容、过程、技术工具	填空&选择题&判断题&连线&简答

考试科目2:信息系统项目管理知识应用分析(案例分析)

根据试题给定的案例分析场景，应用信息系统项目管理知识对案例场景进行分析，得到相应的结论或给出建议。案例分析基于信息系统项目管理师需要熟悉和掌握的知识范围展开，涉及内容包括：“考试科目1:信息系统项目管理综合知识”中“3.信息系统治理”至“20.高级项目管理”，以及“24.法律法规与标准规范”和“25.职业道德规范”。

即：**10大管理+立项+配置与变更管理+项目绩效域+**

信息系统治理+信息系统管理+信息系统工程、项目管理概论、高级项目管理、法律法规与标准规范

案例分析题型介绍

【问题1】 (12分)

结合案例, 请指出李经理在资源管理和沟通管理方面存在的问题

【问题2】 (5分)

请将下面 (1) ~ (5) 处的答案填写在答题纸的对应栏内。本案例中, 项目的组织结构是 (1), 李经理发现人员空缺时需要再选2-3名研发人员进入项目, 选择标准包括: 经验、(2)、(3)、(4)、(5)、成本、能力和国际因素。

【问题3】 (3分)

结合案例, 请帮助李经理补充他没有识别到的其他干系人。

【问题4】 (5分)

请写出项目资源管理包含的过程, 并描述每个过程的主要作用。

【问题1】 (10分) 结合案例:

- (1) 请画出该项目的双代号网络图
- (2) 计算该项目的关键路径和工期

【问题2】 (5分)

根据项目经理的预测, H活动是项目组面临的一个新问题, 一旦延期将会影响到整个项目的工期, 这种说法对吗?为什么? 如果不对, 其延期几天会影响整个项目的工期?

【问题3】 (7分)

项目的费用主要取决于项目中的人力资源成本 (500 元/人天), 项目中各活动为紧前活动完成后立即开始。运行到第十天时项目经理对项目进展情况进行了统计。其中 ABCDEFG 均已完工, HK 尚未开工, IJ 各完成了 50%, 项目已花费成本 100000元, 请计算项目此时的进度偏差和成本偏差, 并说明项目的执行绩效。

【问题4】 (3分)

在当前绩效情况下, 请写出项目经理应该采取的措施。

【问题1】 (10分)

结合案例, 请分析项目存在的问题和风险。

【问题2】 (5分)

什么是数据元?制定数据元标准, 应遵循哪些过程?

【问题3】 (5分)

请将下面 (1) ~ (5) 处的答案填写在答题纸的对应栏内。

国家十四五规划中, 数字产业化发展重点包括: 云计算、大数据、(1)、(2)、(3)、(4) 和 (5)。

【问题4】 (5分)

结合案例, 判断下列说法的正误 (填写在答题纸的对应栏内, 正确的填写“√”, 错误的填写“X”)

- (1) 根据模型应用目的不同, 可以将数据模型划分为概念模型、实体模型和物理模型三类。 ()
- (2) 概念模型把现实世界中的客观对象抽象为某一种信息结构, 这种信息结构不依赖于具体的计算机系统, 也不对应某个DBMS。 ()
- (3) 物理模型的基本元素包括表、字段、视图、存储过程、触发器等。 ()
- (4) A公司在项目过程中要重点关注数据的采集过程。 ()
- (5) 数据元和元数据是一个概念的不同说法, 二者可以等同。 ()

2023年下半年案例分析4批次考点分析

批次	题目1	题目2	题目3
10月28日 第1批	干系人管理，掺入了沟通及干系人绩效域的内容	采购管理，掺入了合同及质量管理的内容	计算题:计算PV、EV、VAC, 甘特图, 项目工期。无画图题目
10月28日 第2批	采购案例, 工料合同 (定义和选择工料合同的原因)	范围管理和干系人管理, 考察了干系人登记册内容	计算题:时标网络图, 关键路径、挣值计算、人数最优化。无画图题目
11月04日 第3批	交付绩效域、开发方法和生命绩效域、质量管理 (问题和改进方法)	采购管理、合同分类、招投标的方法	计算题:关键路径, 最短工期, 挣值计算
11月05日 第4批	干系人参与计划、管理干系人的工具与技术、干系人绩效域指标	风险应对策略、定量定量风险分析技术、整合管理的5个目标	计算题:关键路径, 工期, 挣值计算, 项目绩效, 三点估算

案例分析报告历年考题考察领域

对待案例分析其实就是根据背景找问题，然后针对找出来的问题去解决问题，那么怎么去找问题，可以按照下面几条主线进行：

- ✓ 10大管理+需求、配置、变更、合同等进行！
- ✓ 每个管理中的子过程（49个，有没有出现问题？）
- ✓ 案例分析5字真言：人机料法环
- ✓ 常用的万金油：比如没有进行可研、合同差错、没有进行确认、评审、风险估计不足、项目经理没有经验、身兼多职、新人加入、无质量保证、缺乏沟通、不重视配置、无变更流程等！

时间	试题一	试题二	试题三
05上	人力资源	变更	合同、沟通
05下	进度	成本	沟通
06下	整体、配置	合同、范围	进度
07下	整体	沟通	人力资源
08上	整体	人力资源	进度
08下	人力资源	质量	风险、可研
09上	范围、进度	人力资源	需求、变更
09下	风险	进度	需求、变更
10上	变更、需求	人力资源	整体
10下	招投标	需求、变更	成本
11上	质量	人力资源	需求、变更
11下	进度	需求、变更	采购
12上	进度	成本	需求、变更
12下	整体、配置	进度	质量
13上	质量	进度	收尾
13下	成本、进度	成本	配置
14上	需求、质量	成本、进度	收尾
14下	成本	综合（沟通、变更）	综合（立项、范围、整体）
15上	成本、进度	整体、人力	整体
15下	整体	成本、进度	需求
16上	进度	整体、风险	整体
16下	成本、进度	整体、变更	收尾
17上	成本	质量	综合（范围、变更、配置）
17下	变更	成本、进度	人力资源、沟通
18上	质量	进度	人力
18下	范围	进度、成本	项目集、项目组合
19上	采购	进度、成本	人力
19下	质量	成本	人力
20下	范围、变更管理	进度、成本	配置、测试管理
21上	风险、整体	进度、成本	沟通、干系人
21下	范围	进度、成本	配置、质量
22上	范围、变更	进度、成本	风险、安全
22下	沟通	进度、成本	可研、配置、整体（收尾）
23上	资源、沟通	进度、成本	风险、IT知识
23下 ^[1]	干系人、沟通、绩效域	采购、合同、质量	进度、成本
23下 ^[2]	采购、合同	范围、干系人	进度
23下 ^[3]	绩效域、质量	采购、合同、招投标	进度、成本
23下 ^[4]	干系人、绩效域	风险、整合	进度、成本

案例分析历年大数据分析

序号	领域	12上	12下	13上	13下	14上	14下	15上	15下	16上	16下	17上	17下	18上	18下	19上	19下	20下	21上	21下	22上	22下	23上	23下 ^[1]	23下 ^[2]	23下 ^[3]	23下 ^[4]	总分
1	概论											3																41
2	整合		40			7	29	46	25	45	8								5			6					√	269
3	范围											8			25			17		25	15				√			120
4	成本	25				25	25	15	18		18	25	13		9	10	25	17	8	14	6	10	10	√		√	√	320
5	进度	25	5	25	25			10	7	25	7		13	27	18	13		8	17	11	19	16	15	√	√	√	√	395
6	质量		25	25	25	12						29		27			25							√				240
7	资源							4					18	21		25	25						20					310
8	沟通						10						5						9			24	5	√				103
9	干系人																		16					√	√		√	16
10	风险									8									20		17		10				√	95
11	采购															27								√	√	√		27
12	合同																							√	√	√		35
13	变更	25					11				9	8	26					8			10							171
14	配置		5		25							2						9		20		7						94
15	立项																					12						22
16	需求					6			25																			58
17	招投标										3															√		28
18	收尾			25		25					25																	75
19	高级项目														23													23
20	测试																	16										16
21	安全																				8							8
22	IT知识																						15					15
23	绩效域																							√		√	√	

案例分学习建议

1、首选分3个模块去训练：**计算题、找问题解决问题改进提升、理论题**

(1) 针对计算题，我们有专门的讲课，把讲课内容和解题方法一定吃透，争取计算题能拿满分

(2) 找问题和解决问题提升题，可以多读往年的真题和参考答案，大家可以多读或者先自己试着去找问题，然后看答案，然后找出之间的差距

(3) 针对理论题就是死记硬背的题目，平时我们在讲课的时候会强调哪些内容可以作为案例分析的素材进行记忆，平时需要日积月累的进行记忆，后期再集中强化记忆！

见**理论题必背 17页**

(4) 针对一些选择题、填空题、判断题主要还是靠平时的就积累，基础打好，送分题

2、所以说，把基础打好了，案例分析、论文写作是水到渠成的！大家不要太过于担心！

案例分析报告类型介绍

案例分析5种题型分析

(1) **计算题**。一定要100%掌握挣值计算，如果不理解导致公式的原则性错误，那案例很大程度上就挂了。EV、AC、PV、BAC、EAC、ETC、CPI、SPI、CV、SV这些代表什么，典型、非典型如何判断，这里就不多做赘述。

(2) **计算题**。单、双号网络图，时标网络图的熟练识图、作图，总时差、自由时差的计算需熟练掌握。（19年上、22年上计算题考到了画时标网络图;22年下半年和2023年上半年考了画双代号网络图,2023年下半年4批次各类题型均有考察）

(3) **纠错题**。关键字“套路”提前准备好各领域可能遇到的各类问题及解决方法，平时就在笔记上记录，有时间就看、记。

(4) **概念题**。没什么好方法，尽可能记忆。如XX计划有什么内容、XX过程具体内容、XX过程的输入有哪些、XX情况有什么应对措施诸如此类。（可结合每个领域重点过程重点内容选择性背诵）

(5) **判断、选择题**。一般都是概念性常识，细心审题作答即可;多选可根据多选要求及分值结合内容判断。

案例分析题型介绍

在本案例分析中，可能涉及到**计算、问答、判断、填空、选择、连线**等题目。

(1) 对于**成本计算题**我们一定要记得公式，而且在案例分析答题中，一定要写公式，不写公式，甚至没有计算过程，只有结果是没有分的;有公式，没有计算结果，或者说结果错了，都可以得到部分分值，因此，**在答题的时候一定要写公式和计算过程，尽量得分，而且案例分析的计算，我们最好是得全分。如果您真不知道怎么求，公式写上去都有分的。**

(2) 关于**问答题**，有死记的理论知识，也有理解回答的。对于死记的知识点，我们不需要把课本上的原话都背下来，也不可能全背下来，大家在学习的过程中，把一些比较重要的知识点可以适当去死记硬背，在答题的时候，能答多少就答多少，一般是按照“条目”给分;对于理解回答的题目，**大家在做答的时候，需要有采分点**;如何去获得采分点，建议大家把一些管理领域的过程记得，并结合案例分析本管理领域还和其他的管理领域有哪些关联，注意，需要结合案例，大家这一块的分值能得多少是多少。

(3) 关于**判断题**，这个没有什么好说的，对就有分，错了就没有分。

(4) 关于**填空题**，如果是要我们用自己的话写，大家尽量用专业术语表达，当然，不强求，只是尽量。

(5) 关于**选择题**，单选，不需要我说了;如果是多选，请认真审题

(6) 关于**连线题**，大家也是，尽量得分。

案例分析报告技巧

◆ 考试特点

考试时间较紧张，三科中考试时间最紧的就是案例题。

◆ 总体策略

◆ 先理论后计算

计算题一旦遇到坑，很容易跳不出来，思维短路。而且计算题做完后脑子一团浆糊，之前背诵的理论基本上都忘光了。根据近年的考试来看，计算题想难满分有点难，所以尽量把计算和案例放在同样级别来看待。

◆ 先易后难

有的时候光简单的题目就足够我们拿45分，而那些比较难的题目很容易让我们卡壳很久，最后是会做的没时间做，不会做的消耗了大量时间，还是没做对。

◆ 先看问题后看题干

可以帮我们节约不少时间，聚焦问题而不是题目本身

案例分析报告技巧

◆ 学会分析问题分值

一般1个问题是几分，那么就要回答几个点。如果1个小问8分以上，一般是1个点2分，要根据实际情况去分析。如果问题是6分，答个8-10条都可以。如果问题是10分答个10来条足够了。

案例题有的时候会连续给2个问题，先问是否可行？再问为什么？遇到这种题千万要记住，一定要先回答是否可行，这个值1-2分。

计算题进度相关的，如果问关键路径。4分以上，那么一般1条关键路径2分，除以2就知道要写多少条了。如果你找的不够，那么一定要继续找。

计算题挣值管理一定要把相关的公式列上，公式是要算分的。哪怕题目不会或时间来不及，只要把公式列上去，一样可以拿分。

案例分析报告技巧

◆ 案例题

◆ 先纯理论，后找茬和分析

大家在上午考完试之后，肯定会抓紧时间背诵下午的案例题。上了考场后脑海中肯定还是有点印象的，这个时候就要趁热打铁，**将纯理论题赶快做完，免得一会忘记了。**

如果遇到的纯理论题刚好自己没背过，不会，怎么办？不要着急，先放着，做完找茬和分析后再来答，有的时候答着答着就记起来了。就算最后仍然没有记起来，千万不要留空白，按自己的理解去写就可以，**案例分析题有辛苦分。**

◆ 找茬题的答题方法

以前的找茬题较为简单，都是让你从整个领域去找茬。后来，大家发明了万金油，让找茬题变的特别简单。大概是为了应对这种局面，所以现在的找茬题基本不在考某个领域这么大的范围。现在就是指定你在某个较小的范围去找茬，比如某个流程上是否有问题，某个过程上是否有问题。

所以必须要从实际案例中去提炼，万金油现在最多只能是提供一下解题思路，不能用来直接答题了，现在找茬基本上都是要从案例中提炼，需要我们**一句一句对着案例去找，去分析错误**，在读原文的时候，**发现错误可以立刻做上记号**。如果和题目问题一致，那么直接写到答题区域。答题时可以自己再精炼一下语句，节约时间。**如果题目只是问错误，可以不用写解决方法。**

案例分析报告技巧

找茬思路，可以按照下面几种方法去找茬：

人：人员经验、能力、数量、缺少培训：自己一个人完成需求和计划不正确

流程：先做什么，后做什么，流程是否正确。是否有方案，方案是否进行了评审。是否走了变更，变更是否经过了审批，是否书面记录了变更，变更后是否进行了评估，等等。

需求：需求调研、需求分析是否充分，需求确认

计划：是否制定计划或标准；计划或需求是否经过了评审

过程：范围、进度、成本、质量、沟通，风险、冲突管理是否存在问题。

变更：是否有变更影响分析，是否按变更流程行事，是否成立CCB，变更过程是否有监控、是否有变更后的实施跟踪，是否有变更确认，变更是否进行了配置管理。

结束：阶段性确定，最终确定；

比如质量管理，他说经过多次测试后依然BUG很多，问在质量控制过程中的问题。那么可以答：测试的时候可能没有进行方案论证，导致测试BUG多，测试时可能没有先设计测试用例，导致BUG多，测试时人员技能可能不够，导致BUG多，测试时方法不对，导致BUG多，等等。可以扯很多条。

案例分折答题技巧

◆ 分析题的答题方法

工具分析:比如冲突管理的方法, 风险的应对策略, 马斯洛需求理论等等。主要是简答题, 连线题, 表格填充题, 判断题, 选择题

1、一般它是一个点一个方法, 不会重复, 所以在进行局部分析的同时, 还需要考虑整体。

同时还需要知道的是, **同一个方案在不同的场景中属于不同的措施**。比如:同样是培训, 但是用在积极风险里可以是开拓或提高, 用在消极风险里是减轻

2、**抓关键词**, 有的时候题目为了增加难度, 给的很繁琐, 不要看那些修饰词, 抓住关键词就行。比如改变了计划, 就是回避;强调一致, 就是缓和/包容, 等等

过程分析:**某个流程的具体步骤, 某某过程的输入输出, 主要是简答题、填空题、选择题**。这种只有靠平常多记忆, 如果真不会, 那么就按照自己理解的去写, 一样可以, 一样可以拿几分。

3、问题分析:这个在冲刺课上也有讲, 这种题如果有标准答案就按标准去答题, 如果没有就按, **找出问题->分析问题->解决问题 (安排执行)**, 这样去答也可以

◆ 计算题的答题方法

首先, 近几年的计算题呈现一个**知识点覆盖全**的趋势。每个问题和问题之间的联系不够或者根本没有联系。所以, 在做计算题的时候, 如果遇到了比较难的题目, 比如画双代号网络图, 进度压缩等等。可以先不做这一问, 往后看看。后面的也许更简单, 是送分题, 把简单的分先拿到再说。

案例分析报告技巧

进度类计算题

- ◆ **进度类计算题**，尽量在稿纸上先画一个简易的单代号网络图出来。之后不管是算关键路径还是工期，或者画别的网络图都很容易。
- ◆ **选对正确的解题方法**：只要是计算题，不管是小学数学还是高等数学，首要的是选对计算公式或模型。如果是问最少需要多少人，或者某个月需要的人数多少，等等，关于资源优化的问题，一定要用简易的甘特图，或者时标网络图来解。
- ◆ 做这种题还有一个**技巧**，那就是首先将关键路径找出来，然后看关键路径上最少需要的资源数，最后的结果肯定比这个数要大，因为关键路径上的活动不能被优化。
- ◆ 如果我们经过优化后的结果已经等于关键路径上最少需要的资源数，那么就不用再优化了，虽然可能还有更多的方案，但是无论如何优化资源数都不可能再减少。
- ◆ 如果是问的进度压缩，压缩到多少天，最少花多少钱等等，关于进度压缩的问题。尽量按我们课程上讲的方法，把所有路径列出来，然后已经符合了的路径划掉。剩下不符合的路径，用列表记录下来。一天一天的压，每压一天，重新计算下路径长度。这样虽然看起来很繁琐，实际上花的时间最少且最准确。
- ◆ 如果是计算总时差、自由时差之类的，就用正序推最早，逆序推最晚，然后再来计算。

案例分析报告技巧

成本类计算题

- ◆ 成本类计算题，一定要掌握EV的计算方法。这点大家可以去做下案例辅导书的题目。成本管理的歧义题特别多，大家要多推理。有的时候他不会明确给出是按什么来算，是PV还是BAC，但是你要能够推理出来。
- ◆ 然后是判断绩效问题，如果只是问绩效如何，直接计算CV，SV就可以了，节约时间，算SPI，CPI太慢了。有的时候题目给的意思并不全，比如没有说是按平均分配还是怎么分配，但是，如果你不按平均分配这题就无解，这种情况就不要钻牛角了，就按常理来判断就可以，你就原谅他出题不严谨就可以了。
- ◆ 遇到模棱两可的问题，比如：问三点估算，不告诉你按贝塔分布还是按三角分布，问成本预测不告诉你按典型还是非典型。遇到这种情况，最好的方法是都写。或者最好根据上一问的情况写这一问题；

➤➤ 答题策略、技巧

- 1.高级案例时间比较紧张，需要特别关注时间
- 2.拿到试卷后，花点时间把全部试题都大概看一下。可以**先做自己觉得最容易的题**，看时间，**及时调整自己的答题节奏和时间安排**
- 3.**审题非常重要!**不少人不是没学会，而是考试时题目理解错了导致失利!**计算题没看懂意思或有疑问的**，一定要从多个角度去理解和相互验证（如数字是不是合常规，答案是不是合常理?），题目要逐字逐句的认真去读。
- 4.是否需要画图要看题目要求，**需要看题目是否具备画图功能**，如果题目没有要求画图，画图也是解题的关键步骤。
- 5.对于**计算题**，重点看下计算题专题课程:**得计算题者得案例!**
- 6.对于**文字简答题**，主要的考点一部分涉及书上的重要工具、成果或重要概念等知识点；另一部分则是场景问题,这部分有常见的问题及考点以及对应的回答套路（**详见17页理论题必背资料**）
- 7.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**。
- 8.**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**整合管理、沟通管理、风险管理、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。
- 9.**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。
- 10.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。

案例分析报告技巧

- 1.回答问题的**文字要简练**，千万不要长篇大论，答案长度适中方好。
- 2.过程要清晰，特别是一些公式的计算，**过程要写出来**，哪怕结果不对，过程也给分的
- 3.可能您考试的时候记的不是很清晰，脑子里面有好几个答案约，我建议您都写上，因为多写不扣分的。
- 4.答题要有次序，阅卷老师要批改成千上万的试卷，如果您答得没有次序，老师也不会认真看的，也许就随便给几分了，因此我建议大家答题一定要有次序，**最好分列说明,12345点、abcd类型等等**;
- 5.尽量使用**专业化的术语、而非口语**;避免使用绝对的语言;引用案例;紧密联系知识点;
- 6.当遇到自己不会做的，**千万不要放弃**，因为案例的评分标准是达到点子上就有分的!所以您不会写也得写点东西，尽量往相关知识点上靠拢，还有，案例分析是多写不扣分的，比如标准答案只有3条，您答了5条，只要多答的2条，没有很明显的错误，都是不影响您的得分的，因此，我建议大家在答题的时候，**可以尽量的多写。尽量往理论知识上靠拢!(非常重要，就算不会写也得给我写，不写肯定没有分，写了肯定有分，只是分数的多少而已)**
- 7.考试经验也很重要，主要是案例分析，由于答错不扣分，答对就有分，**每个问题必须答够6点，每一点至少10个字**，这样总有几点是对的，这也是老师教我们的经验，所以考试的时候不管会不会，我都写的满满的。
- 8.**多看试题分析，理解为什么会是这样的答案**。注重分析过程，不要太过注重结果,当然，那些死记硬背的题目无需这样考虑。

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

>>> 案例分析答题技巧

