

[PMP기출문제]

PM의 리더십을 키우기 위해 가장 먼저해야 할 것? a

- a. 문제해결력 배양
- b. 자신의 강점 및 약점 파악
- c. 관리 교육에 참가
- d. 팀원들의 지원받음

PM이 team member 역량 강화를 위한 가장 좋은 방법은? 지식, 교육, 기술향상
프로젝트의 종료시 가장 중요한 것? a

- a. 팀원들의 해제
- b. 팀원들의 재배치
- c. 팀원재배치 교육
- d. 성과보고서의 배포

PMP 자격이 없는 사람이 거짓으로 속이고 프로젝트 수행중이다. 어찌해야하나? a

- a. 검토 및 대책을 PMI에 의뢰
- b. 그만두게 한다.
- c. 그냥 놔둔다.
- d. 상위자와 상의

PM 권한 위임중 적절한것은? b

- a. 팀원들의 보상에 관련된 업무 위임
- b. 팀원중 상위자에게 다른팀 리더의 최종 인터뷰를 위임
- c. 팀리더에게 조직의 모든 팀원의 성과평가를 위임

(품질관리) 프로젝트에 대한 고객만족은? (a)

- a. 사용의 제품적합성, 사양일치
- b. 관리자의 품질접근 방식, 변경관리, 상세 보고서
- c. 기술적 방법론, 인적자원, 프로젝트 조직
- d. 비용 예측, 일정 통제, 획득가치

범위에 정해진 일은 끝났다. 그러나, 고객은 만족 못하고 추가업무를 원한다. 어떻게하나?

(a)

- a. 계약을 종결하고, 추가업무는 신규계약 체결
- b. Cost reimbursable 계약으로 변환
- c. 고객에게 변경하기에 너무 늦었다고 통보
- d. 경영층의 합의를 얻고 업무를 추가하고 진행

거래업체의 중요 직원이 교통사고를 당했다. 대처법은? d

- d. 거래업체에 보조자를 파견해서 상황(영향력)을 파악한다.

메트릭스조직내에서 프로젝트팀 구성시 무엇을 따라야 가장효과적인가? 2

- 1)조직정책 2)스텝(인력)관리계획 3)범위변경컨트롤계획 4)운영개발계획

자본금의 수익률에 미치는 두가지 요소? (2)

- 1)이자율, 자본 2)이윤, 자본 3)이윤, 이자율 4)경제적 부가가치 및 자본

NPV 와 EPV 의 차이점은? (1)

- 1) NPV 는 위험 포함하지 않고, EPV 는 위험요인 고려, 할인된 현금흐름 의미
- 2) EPV 는 위험을 포함 않고, NPV 는 위험요인 고려, 할인된 현금흐름 의미
- 3) NPV 는 자본집약산업에서 이용, EPV 는 노동집약산업에서 이용
- 4) EPV 는 자본집약산업에서 이용, NPV 는 노동집약산업에서 이용

하도급업체가 100,000\$의 물품을 두달 후에 납품하기로 함. 두 달 후에 납품하지 못 할 확률은 50%이며,

50%

우리회사는 20,000\$보험에 가입된 상태임. 이때의 EMV? (90,000) 답 똑같은

(기간을 맞추지 못할 확률 50%이고 그럴경우 penalty 200,000 이다 구매 진행중인 order 는 1,000,000 이다. EMV 계산)

(지연되어도 돈이 지불된다는 가정하에서 문제를 풀어야 합니다, 단 패널티는 고려되어야 합니다) 경우 모두 고려해야 될 것 같습니다.

성공: $(100,000 \times 0.5) = 50,000$

지연: $(100,000 \times 0.5) - (20,000 \times 0.5) = 40,000$

기대값(EMV)은 성공 + 실패의 합 (90,000) 이 되어야 합니다

PTA(Point of Total Assumption)문제

- PTA : 답이 정해져 있음(109,285,---), 1 번임, 숫자하나 안 틀림

Celing Price : 115,000, Target Price 8500, Share/Ratio : 70/30, Target Cost 100,000

-> 109,280 (1 번)

$$\frac{30000}{0.7} + 100000 - \frac{30000}{0.7} = 115000 - 43000 + 105000 = 109280$$

PERT 영문 묻는 문제 (Program Evaluation of Review Technique)

GERT 정의(Graphical Evaluation of Review Technique)

Conditional advancement, branching, and looping of activities that is based on probabilistic estimates.

Activities within GERT are dependent on the results of other upstream activities.

GERT(Geographical) --> loop 로 끝남 (1 번)

일정과 자원을 각 WBS Package 에 할당 후 해야 할일

→ 할당된 WBS 목록 재검토 선택 또는 하부 단계 WBS 작성
할당된 WBS 목록 재검토 선택 <- 후기에 의견이 분분함..

WBS 에 조직도를 적용하는 것 : 책임배정매트릭스(Linear Responsibility chart)

의사소통 증가된 채널수 묻는 문제

5 명에서 10 명으로 늘어난 경우 의사소통수 나왔음 => 35

$$45 - 10 = 35$$

전자우편, 메신저, 화상회의를 이용하여 의사소통하는 조직구조 : Virtual Team

International Virtual Team 에서 중요한 것은? 의사소통계획

프로젝트 시작하여 일본과 싱가포르에서 메일로 의사소통 중 갈등 발생할 때 해결책은?

confrontation 선택함

a. confrontation b. compromise....

갈등해결기법 중에서 보험을 언급할 경우

- Transfer

맥클랜드 이론 선택 문제

3 욕구 이론의 창시자 : 맥클랜드(더불어 매슬로우의 5 단계욕구도 외워야 함)

(2) [1. 성취욕구, 2. 정치적욕구, 3. 제휴욕구]

needs for achievement, needs for power, needs for affiliation

Position Power 인것을 고르는 문제? reward 선택

Position Power [Formal : 직위(공식적), Reward : 보상, Panety : 처벌, 강등]

Legitimate 이 Formal 같다고 하는 의견도 있음 -> Rita 책을 근거로 한 것임.

외국어 배우는 이유 묻는 문제 -> 문화적 차이 이해 선택

문화적 우월감으로 타국인을 평가하는 것? 자기민족주의(우월주의?)Ethnocentrism

일정의 맞추기 위해 법률 위반 시 어떻게 해야 하나? 거부함 선택

3. INITIATING & CLOSE

* 행정 종료시 가장 중요한 것은?

- 1) 성과 보고서
- 2) 팀원 해제

-> 2) 종료에 해당하는게 없어서 2)로 했음

* 프로젝트 종료 문서정리중, 중요한 상관 관계를 알게되었을때 대처 방안은?

- 1) 프로젝트 완료 문서에 기록
- 2) 자신의 개인 자료로 남김
- 3) 특허권 획득하여 판매
- 4) 정리하여 사내교육하고, 전파하여 회사내에 적용

-> 4라 했음???

* 착수회의시 프로젝트의 일정과 위험을 있다. PM이 commitment를 독려하고있다.

- 1) 권위적
- 2) 카리스마적

-> 2번

* 투자자본에 대한 수익에 영향을 주는 두가지 요소

- 1) 이자율, 자본
- 2) 이윤, 자본
- 3) 이윤, 이율

-> 2)

* NPV(Net Present Value)와 EPV(Expected Present Value)의 차이점

1. EPV는 위험을 포함하지 않고, NPV는 위험을 고려, 할인된 현금흐름을 의미
2. NPV는 위험을 포함하지 않고, EPV는 위험을 고려, 할인된 현금흐름을 의미

-> 2번

* 4.6 프로젝트 종료의 INPUT은?

-> DELIVERABLE

* 12.6 계약종료의 INPUT은?

-> 계약문서

※ 종료 관련 내용은 그 절차를 알아도 답을 하는데 좀 어렵습니다.

정확한 개념을 잡으시길 바랍니다.

그리고 행정/계약종류의 차이도 알고요.

답에서 확실히 틀린것을 제외하다 보면 답이 보입니다.

답은 확실하게 답이라고 하기에 애매하고, 틀리다고 하기에 애매하게 나오더군요.

4. INTERGRATION

* 스폰서가 일정을 앞 당겨달라고 할때 사소한 법률 위반이 있을 때 PM 의 선택?

1) 거절 2) 팀원과 상의하여 결정한다.

-> 2)???

* 프로젝트가 50%정도 진행되었는데, 예산을 전부 사용했다. 계속 진행 여부는?

1)자원과 예산을 투입할 의지가 있는 스폰서

2)스폰서에게 영향력이 강한, 프로젝트관리자의 강력한 의지

* A팀과 B팀이 기술관계로 서로 협조가 잘 되지않고있다. PM으로서 해결 방안은?

* A팀의 일정지연으로 B팀은 고생을하고 있다. 전체적으로는 잘 진행되고 있다고 보고를 하였다 해결 방안은?

※ 이런식으로 A팀 B팀의 갈등 해결 방안 관련 문제가 3~4문제 정도 되었습니다.

5. SCOPE

* 변경통제하에, 10개 추가작업이 승인되었을 때 ?

1) CPI 좋아진다. 2) CPI 나빠진다 3) 알수 없다.

-> 3) ???

* 프로젝트관리팀이 범위가 누락된 것을 알게 해주는 방법은?

1)범위정의 2)범위검증 3)범위통제

-> 2)

* WBS를 작성중이다. 일정과 각 WP당 자원을 할당했다. 그다음 해야할일은?

1)WBS 점검 2)하부 단계 WBS작성 3)검증

-> 3)???

* SCOPE VERIFICATION 의 INPUT은

-> 답) DELIVERABLES

Verif:

* PROJECT SCOPE STATEMENT는 어디에서 만들어 지는가?

1) SCOPE DEFINITION 2) CREATE WBS ..

-> 1)

* 업무 내용은 고객이 공식적으로 승인하는 PROCESS는?

1) ~~SCOPE VERIFICATION~~ 2) ...

-> 1) *Verif*

* 초기단계 고객의 기대 값 어디에 반영?

-> 범위, 요구사항, 인수기준 ※ PM+P 2005의 161 PAGE 4)번과 유사 함.

6. TIME

* 자원평준화의 의미는?

-> FLOAT 0이상의 작업을 배분해서 시간대별 제한된 자원을 넘지 않도록...

* Activity duration estimate을 누가 하는가?

1) 경험이 많은 팀원 2) 일을 할 팀원 3) 프로젝트관리자 4) 스폰서

-> 1)

* 프로젝트수행중 인원이 추가되었다. 예상되는 영향은?

1) ~~알 수 없음~~ 2) 일정단축 3) 품질향상

-> 1)???

* PERT : Program evaluation & review technique

* Project는 틀림 (주의)

* 문제가 반복하면서... 마지막에 LOOP 이런것?

1) PERT 2) GERT ..

-> GERT

* 3점 추정 계산 문제

- P=10 M=20 O=40
$$\frac{10 + 80 + 40}{3}$$

-> $10 + 20 \times 4 + 40 = 140 / 6 = 23.3$

답) 23

21.0

* A=5주 B=6주 C=7주

A-B는 FS관계, B는 1루 지연이 있다, C는 B와 SS관계

-> A의 5주 + 지연 1주 + C의 7주 = 13주 (제일 긴 기간은)

$5 + (1) = 13$

* A=5주 B=6주 C=7주

A-B는 FS관계, B는 1루 지연이 있다, C는 B가 시작해야 시작할수 있다

관계는

-> SS관계

7. COST

* 일정과 자원을 각 WBS Package에 할당후 해야 할일

- 1) 하부 단계 WBS 작성
- 2) 할당된 WBS목록 재검토

* 단위평방미터당 원가산정 => parametric

* Analogus estimating 같은것은 : Top down estimating

유시

* AC=350 CPI=0.875 PV=??? 에서 EV는 얼마인가?

-> $CPI = EV / AC$ 이므로

350×0.875 하면 답은 480입니다.

$\frac{EV}{AC} = 0.875$
 $EV = 350 \times 0.875$
 $EV = 306.25$

* AC=350 EV=400 PV=??? 에서 CV는 얼마인가

-> $-50 (400 - 350)$, $CV=EV-AC$

$CV = 400 - 350$
 $= 50$

24
345

8. QUALITY

* COQ 의 3가지는?

예방원가, 평가원가, 실패원가 (평가 부분에 개발관련 내용이 나옴)

-> 내용을 알아도 무차 혼돈이 됨, 확실히 틀린것을 제외 해야 함.

* 8.1 QUALITY PLANNING의 INPUT은

-> SCOPE STATEMENT, 아닌것 WBS 등

* 8.1 QUALITY PLANNING의 TOOL?

-> COST OF QUALITY, *cost-benefit Analysis*
Seven Basic Quality Tools

* CONTROL CHART 관련 문제



* PARETO CHART 관련 문제 2개 정도

- 문제에서 한정된 자원으로 문제해결하는것은?

- 주요 문제를 선별하여 해결하는것은?

--> 문제가 좀 비슷한 것임

※ 8.3 QUALITY CONTROL의 TOOL의 내용을 확실히 알아야 합니다.

이걸 PLANNING TOOL에 문제로 나오더군요, CONTROL로 알고 있으면
쉽게 풀립니다.

그리고, TOOL별(CONTROL, PARETO, CASUE EFFECT ..)내용을 알아야 합니다.

9. HUMAN RESOURCE

* 프로젝트 관리자가 팀 리더에게 권양 위양 방법은?

1) 목표보다는 절차 위주로

2) 절차보다는 목표 위 주로

-> 2번 ???

* RAM 과 같은 것은?

-> Linear Responsibility chart

* 성취욕구, 권력욕구, 친교욕구 : mc Clelland

* Maslos의 최상위 욕구 : 자아실현욕구(Self-Actualization)

* 갈등에서 고르기

- CONFRONTING(PROBLEM SOLVING), FORCING, WITHDRAWAL ...

* 초기단계 PM의 리더쉽

Directiv

-> DIRECTIVE

* MATRIX 조직의 장점은?

10. COMMUNICATION

* 여러지역에서 프로젝트를 수행중이다 그래서 관리하기 힘들다.

각 지역별 리더에게 권한 위임 방법은?

1) 스폰서에게서 이메일로 위임

(2) pm에게서 이메일로 위임

3) sponser가 전화한다.

4) pm이 전화한다.

-> 1번 ???

* PROGRESS REPORT의 가장 올바른 설명은?

1) 의사소통의 중요요소이다.

2) 향후 예측과 진행사항을 알 수 있게 해준다.

-> 2)

* PM역할로 생기는 POWER?

(1) LEGITIMATE(합법적인) 2) REFERENT 3) REWARD 4) EXPERT

-> 1번을 FORMAL로 알고 있어서, 1),3)이 혼돈 됨 3)으로 답 함,

11. RISK

* 어느 제약사의 경쟁회사에서 두달후에 신약을 발표하려한다.

계획단계에서 85%가 신약개발가능하다고 책정되었다.

두달후 임상실험 할 확률은 80%이다 두달후 신약을 개발할 확률은?

1) 83% (2) 68% ..

$$\Rightarrow 0.85 \times 0.8 \quad 6$$

-> 1) ??? 중간으로 했는데.

* 위험 대응 전략에서 보험을 든다 : TRANSFER

* 순서 알기

- 위험식별 -> 정량적 분석 -> 대응계획수립 -> 위험 감시 및 통제

위험식별

(정성적이 빠져있더군요)

* 상호작용을 금액으로 표시?

1) 의사결정 나무 2)...

-> 1)

12. PROCUREMENT

* FPIF 계약조건에서 일정이 지연 예상된다. 판매자가 고려해야 될 순서는 ?

1) 일정, 비용, 성과

2) 비용, 일정, 성과 .. 3개가 섞여있음

-> 1)???

* R&D 사업중 일정부분을 업체에 맡길려고 한다. 업무 범위는 잘 알수가 없음
업체와 좋은 관계를 유지하려한다. 적절한 계약방법은?

1)CPPC 2)CPIF 3)FPI 4)FP

-> 1,2를 선택하다, 정상적으로는 1번인데, R&D라 하여 저는 1번 ???

* RFP에 프로젝트 수행시 PMP가 있어야 되며, 10만달러 미만인 조건을 달때

- screening system and independent estimates

- screening system and fix price

* 프로젝트가 예정대로 성공했을때 계약금액이 100,000. 일정내에 성공할 확률이
50%이고 일정이 늦어질 경우 20,000의 페널티가 있을때 기대값??

1) 40,000

2) 90,000

-> 1)???

$100000 - 100000 \cdot 0.5 = 40000$

* SOW에 포함안되는 것은?

1)WBS

-> 1)번.. WBS>SOW 이므로

SOW

* CPIF계산문제 ; PM+P 2005의 541 PAGE 1)번과 유사한 문제

* 계약자가 가장 선호하는 계약형태는

1) CPPC 2) CPIF 3) FPIF

-> 1)

* FIX계약이고, 공정완료에 대해 대금 지불시 80%진행 했는데, 20%대금만 받았다.
처리 방안은? ※ PM+P 2005 543 PAGE 14)과 유사한 문제

* PTA계산문제

- 문제 : TARGET COST : 100,000 TARGET FEE : 8,500

CELLING PRICE : 115,000 70:30 SHARE

- 풀이 : TARGET PRICE = 100,000 + 8,500

$(115,000 - 10,850) / 0.7 = 9,285$

- 답 : 109,280

- 공식 : (CELLING PRICE - TARGET PRICE)

----- + TARGET COST

구매자의 SHARE

Handwritten calculation:
 $115,000 - 10,850 = 104,150$
 $104,150 \times 0.7 = 72,905$
 $72,905 + 100,000 = 172,905$
The result $109,280$ is circled.

13. 문화

* 부서의 정리 작업을 담당하는 PM이 없어질 부서의 절친한 친구가 자신의 부서가 어떻게 될지 물었을때 PM은?

1) 회사내부자료는 알려주지 못한다고 함, 2) 정확히 없어질 것이라고 알려 줌.

-> 1)

* international virtual team 에서 중요한것

1) 문화에 대한 교육

2) 의사소통계획

-> 1번??(문화를 물어보는것인지, 의사소통을 물어보는것인지 알수 없었음)

* PM의 역량을 키우는 방법은?

1) 문제해결의 기술습득, 2) 학회참석 ...

-> 1)

* 같은회사에 동료가 경쟁회사하는 프로젝트에 참여하고 있다 기술적인 내용을 제공해야하나?

1)기밀이므로 제공하면 안됨 -> 이라 했음

* 미국의 S/W회사가 업무를 개발했는데, 홍콩의 금융회사가 인수를 거부한다.

1) 문화의 차이 2) 업무 범위가 명확하지 않는다 3) ..

-> 1)로 했는데???

1. Request Seller Response 의 tool 인것은? bidder conference

2. loop 형태의 비순차적 활동순서방법은 : GERT

3. PERT 의 약자는 : Program Evaluation & Review Technique

4. McClelland 의 동기부여 이론 - 성취욕구, 제휴욕구, 권력욕구임

5. NPV 와 EPV 를 물어보는 문제

6. 조직구조를 묻는 문제(strong matrix, functional, project 조직인 경우)

7. 자본금에 대한 수익률에 영향을 미치는 두가지 요소?

1) 이자율, 자본 2) 이윤, 자본 3)이윤,이자율 4)경제적 부가가치 및 자본

8. 건물금액을 평당 얼마인 것을 참고하여 비용을 추정하는 방식

Parametric estimating

9.프로젝트 통제단계의 주요한 활동이 아닌것?

a. Benefit-Cost Analysis

b. Performance reporting

c. Earned Value Analysis

d. Variance analysis

10. PERT 계산문제

낙관치 10, 비관치 90, 평균 20 일때

$$\frac{10 + 80 + 90}{6} = 30$$

11. A activity 는 5 주, B activity 는 A activity 가 종료해야 시작 가능하고 기간은 6 주 인데 한주가 delay 되었다. C activity 는 B activity 시작 1 주일후부터 시작할 수 있는데, 프로젝트 기간은?

a. 12 주, b. 13 주, c. 14 주, d. 20 주

12. CPI 및 CV 계산문제

13. Duration Estimating 은 누가 하나? 프로젝트 팀원

14. Duration Estimating 의 책임은 누가 있나?

팀원이 5 명에서 10 명으로 증가했을때 늘어난 의사소통수는? 35

15. 제 2 외국어를 배우는 이유는?

16. 개발자가 PM 의 친구인데 개인생활문제로 업무능력이 현저히 떨어진다 어떻게?

A. 상급자와 상의한다. B. 맡고 있는 역할을 줄이고 다른 사람을 투입한다.

C. 다른 부서로 전배시킨다.

17. 고객의 비밀을 일하는 도중 습득했다. 어떻게?

A. 그냥 일한다 B. 고객에게 습득 사실을 알린다..

18. 자기 민족의 문화가 우월하다는 생각을 가지고 다른 나라 사람을 평가하는 것?

A. 자기민족주의, B. 민족주의, C. 문화주의

19. analogous Estimating 과 비슷한 것은?

a. Top-down b. Bottom-up. c. parametric....

20. 미래를 예측하는 방법은?

a. trend analysis, b. variance analysis....

21. 위험대응전략중 보험은 어디에 해당하는 방법인가? Risk Transference

22. 계약종료와 행정종료의 차이점?

23. 테스트를 수행하고 있는데 고객이 먼곳에서 차를 타고 왔다. pm 이 어떻게 대응해야 할까?

24. 직책에 따라 주어지는 권한은? reward

25. 갈등 해결 기법

26. CCB 문제(정확한 정의 무지 헛갈림..)

27. 핵심 역할을 맡고 있는 개발자가 자격을 속였다. 어떻게 대응해야 하는가?

A. 고객사에 말한다. B. 해고한다...등등

28. 팀내의 효과적인 위임 방법은?

a. 목적보다는 절차위주로, b. 절차보다는 목적위주로, c. 팀원의 의지와 가용성, d. 성과 표준

29. PM 개인능력을 향상시키기 위해서는?

a. 논문발표, b. 지식/기술 습득, c. 다른 사람에게 교육 제공, d. 관련된 잡지 구독

30. FPIF 방식에서 target cost : 100,000, target fee : 10,000, target price : 110,000, final cost :

120,000, 실제비용 : 130,000 일때 판매자의 이익?

31. CPIF 계약조건에서 판매자가 고려해야 될 순서는 ?

일정, 비용, 성과 들의 순서

32. 스폰서가 일정을 앞 당겨달라고 할때 사소한 법률 위반이 있을 때 PM 의 선택?

33. 자원이 추가 될때 ?

1. 비용이 추가된다. 2.시간이 단축된다. 3. 알수없다 4. 품질이 좋아진다.

34. 부서의 정리 작업을 담당하는 PM 이 없어질 부서의 절친한 친구가 자신의 부서가 어떻게 될지 물었을때 PM 은?

1. 회사내부자료는 알려주지 못한다고 함, 2. 정확히 없어질 것이라고 알려 줌.

35. COQ 의 3 가지는?

예방원가, 평가원가, 실패원가 (실패원가가 예문에는 다르게 표현됨)

36. 계약형태 : PMP 이고 100000 만 달러 미만인 조건을 걸때.

37. 프로젝트를 위해 PM 에게 필요한 것은?

-> authority, responsibility, ability, accountability, reliability 등의 조합중에 고르기

38. plan purchase and acquisition 의 input 이 아닌것?

39. PTA 계산문제

40. ITO 문제 몇개 있습니다.

41. EV, AC, PV, CPI, SPI 등 구하는 문제

42. 4 개부서가 인도물을 작성중이다.

1) 서로 대립중에 있고 타협을 하게 된다면 고객의 요구사항에 맞추지 못할것 같다.

이럴때 어떻게 행동해야 하는가?

2) 서로 양보를 하고 있다. 당신은 PM 으로서 결속력을 높이는데 능력이 부족할

것이라고 생각중이다. 그렇다면 어떠한 행동을 해야 하는가?

43. 뉴욕에 있는 개발자와... 홍콩에 있는 개발자가 있는데... 뉴욕에 있는 개발자의 소프트웨어를 홍콩에 있는 개발자가 받아서 설치하려고 할때 문제가 발생하여서...

Conflict 발생했다... 무엇이 문제일까??

44. 친구가 경쟁사 PM 이고 나의 고객사의 정보를 원한다면?

45. Scope Verification 의 ITO

46. EMV 계산

[확률적 요소를 고려한 가치]

47. Resource Leveling 정확한 의미

1. Request Seller Response 의 tool 인것은? bidder conference
2. loop 형태의 비순차적 활동순서방법은 : GERT
3. PERT 의 약자는 : Program Evaluation & Review Technique
4. PTA 계산문제 : Target Cost - 100,000, Target Fee - 8,500, Share rate : 70/30
실제비용이 110,000 일때 PTA 는?
5. McClelland 의 동기부여 이론 - 성취욕구, 제휴욕구, 권력욕구임
McClelland 를 물어보는 문제였음
6. NPV 와 EPV 를 물어보는 문제
 - 1) EPV 는 위험을 포함하지 않고, NPV 는 위험요인을 고려, 할인된 현금흐름을 고려
 - 2) NPV 는 위험을 포함하지 않고, EPV 는 위험요인을 고려, 할인된 현금흐름을 고려
7. Feasibility Study(타당성분석)의 결과물은 ? Project Charter
8. 조직구조를 묻는 문제가 3 개(strong matrix, functional, project 조직인 경우)
9. 자본금에 대한 수익률에 영향을 미치는 두가지 요소?
 - 1) 이자율, 자본 2) 이윤, 자본 3)이윤,이자율 4)경제적 부가가치 및 자본
10. 건물금액을 평당 얼마인 것을 참고하여 비용을 추정하는 방식
Parametric estimating
- 11.프로젝트 통제단계의 주요한 활동이 아닌것?
 - a. Benefit-Cost Analysis
 - b. Performance reporting
 - c. Earned Value Analysis
 - d. Variance analysis
12. Quality Planning 의 input ? scope statement
13. Quality Planning 의 T&T 가 아닌것은?
14. Cost Of Quality(COQ)의 종류에 대해서 묻는 문제..
15. Schedule Development 의 T&T : Schedule network analysis
16. PERT 계산문제
낙관치 10, 비관치 90, 평균 20 일때
17. A activity 는 5 주, B activity 는 A activity 가 종료해야 시작 가능하고 기간은 6 주
인데 한주가 delay 되었다. C activity 는 B activity 시작 1주일후부터 시작할 수 있는데,
프로젝트 기간은?
 - a. 12 주, b. 13 주, c. 14 주, d. 20 주
18. CPI 및 CV 계산문제
19. Duration Estimating 은 누가 하나? 프로젝트 팀원
20. Duration Estimating 의 책임은 누가 있나?
21. 원인과 영향을 세밀하게 분석할때 사용하는 tool? Cause and effect Diagram
22. 의사소통 채널수를 계산하는 문제

- 팀원이 5명에서 10명으로 증가했을때 늘어난 의사소통수는? 35
23. 제 2 외국어를 배우는 이유는?
24. 개발자가 PM의 친구인데 개인생활문제로 업무능력이 현저히 떨어진다 어떻게?
A. 상급자와 상의한다. B. 맡고 있는 역할을 줄이고 다른 사람을 투입한다.
C. 다른 부서로 전배시킨다.
25. 고객의 비밀을 일하는 도중 습득했다. 어떻게?
A. 그냥 일한다. B. 고객에게 습득 사실을 알린다..
26. 자기 민족의 문화가 우월하다는 생각을 가지고 다른 나라 사람을 평가하는 것?
A. 자기민족주의, B. 민족주의 C. 문화주의
27. Cost Reimbursed와 같은 것은?
A. FP, B. CPPC. C. T&M..
28. Management reserve의 개념을 물어보는 문제
29. WBS를 묻는 문제 3~4개..
30. Critical Path를 계산하는 문제..
31. Virtual team을 물어보는 문제 - 의사소통
32. Fitness for use conformance to requirement가 답인 문제 아마 품질의 목표는?
이 질문이 있을것
33. Risk 프로세스의 순서는? 아래의 4개를 뒤섞어서 4개의 문항을 만들었음
Risk Identification → qualitative Risk analysis → Response planning → monitoring & control
34. analogous Estimating과 비슷한 것은?
a. Top-down b. Bottom-up. c. parametric....
35. 자원평준화를 묻는 문제
36. 미래를 예측하는 방법은?
a. trend analysis, b. variance analysis....
37. 위험대응전략중 보험은 어디에 해당하는 방법인가? Risk Transference
38. decision tree의 개념을 질문하고 답이 뭐냐고 묻는 문제
39. 계약 선정의 도구가 아닌것은?
a. 적격심사시스템, b. 가중치부여시스템, c. 조직방침, d. 독립적인 견적
40. 계약종료와 행정종료의 차이점?
41. 프로젝트 계획수립시 PM의 리더쉽은?
a. coaching, b. Directing.....
42. 테스트를 수행하고 있는데 고객이 먼곳에서 차를 타고 왔다. pm이 어떻게 대응해야 할까?
43. 긴급히 계약을 체결하고자 할때 하는 계약의 종류는?

44. 직책에 따라 주어지는 권한은? reward
45. 갈등 해결 기법 : 3~4 문제 생각처럼 쉽지 않음
46. CCB 문제
47. 핵심 역할을 맡고 있는 개발자가 자격을 속였다. 어떻게 대응해야 하는가?
A. 고객사에 말한다. B. 해고한다...등등
48. 팀내의 효과적인 위임 방법은?
a. 목적보다는 절차위주로, b. 절차보다는 목적위주로, c. 팀원의 의지와 가용성, d. 성과표준
49. PM 개인능력을 향상시키기 위해서는?
a. 논문발표, b. 지식/기술 습득, c. 다른 사람에게 교육 제공, d. 관련된 잡지 구독
50. FPIF 방식에서 target cost : 100,000, target fee : 10,000, target price : 110,000,
final cost :
120,000, 실제비용 : 130,000 일때 판매자의 이익?

- 1) Activities Duration Estimates 를 누가 하는가?
--> 해당 activity 에 책임이 있는 팀원이라고 함.
- 2) 특정한 Activities Duration Estimates 를 누가 하는가?
--> 해당 분야의 전문가라고 함.
- 3) WBS 를 묻는 문제 다량 출제
- 4) PERT 의 Full name 은?
--> Program Evaluation and Review Technique
- 5) A(5 주), B(6 주), C(7 주) Activity 들을 주고, B 는 A 를 끝난다음에 할 수 있는데, 무슨 일(?)때문에 1 주가 지연되었고, C 는 B 가 시작되어야지 시작할 수 있는데, 1 주 동안 대기했다가 시작할 수 있다. 총 작업이 완료되는 기간은?
--> A(5 주) + C(대기 1 주+7 주) 해서 13 주로 답함.
- 6) 상황을 주고 관계를 묻는 문제였는데, Start to Start (SS) 관계를 묻는 문제도 있었음.
- 7) WBS Decomposition 관련 문제 개념
- 8) PERT 의 개념을 묻는 문제
- 9) Resource Leveling 개념 문제
- 10) 3 점 추정 계산문제
--> $(p+4m+o)/6$ 으로 간단하게 계산할 수 있는 문제
- 11) 상황설명 주고 품질통제 기법을 묻는 문제
--> 의사결정나무로 답한 문제가 있었던 것 같음
- 12) 의사소통 채널수 5 명에서 10 명으로 늘었을때, 증가된 채널수는?
--> $10 \rightarrow 45$ 이므로 35 로 답함.
- 13) Quality Planning 의 Input 을 묻는 문제
--> Scope Statement 로 답함
- 14) Cost of Quality 의 종류는?
--> Prevention cost, Appraisal Cost, 나머지 하나는 Failure Cost 를 풀어서 설명했던 것 같음. 다른 보기들을 보고 틀린 것이 포함되어 있는 것부터 역으로 찾아내서 답을 고름.
- 15) PM 이 프로젝트의 문제점들을 알고 있으나, 현재 고객의 요구일자를 맞추기 위해 시간이 없는 상태임. 품질 개선을 위해 PM 이 가장 효과적인 조치를 취할 수 있는 방법은?
--> 파레토차트 활용을 선택함....노력대비 효과를 가장 많이 볼 수 있는 방법으로 판단
- 15) NPV 와 EPV 의 차이점은?
--> NPV 는 위험을 포함하지 않으나, EPV 는 위험을 포함한다고 답했음.
- 16) Analogous Estimating 와 같은것은?
--> Top down Estimating
- 17) 진정한 고객만족을 실현하는 방법은?

--> Fitness for use and Conformance to requirement 로 선택함.

18) 프로젝트 관리자가 비전 및 목표를 제시하는 리더십?

--> 카리스마적인 선택

19) 성취, 권력, 재휴 욕구와 관련있는 것은?

--> 맥클랜드 이론

20) E-Mail, 팩스, 화상회의 등을 사용하는 프로젝트 팀은?

--> Virtual Team

1. CCB (Change Control Board)의 정의

2. 초기 PM의 리더십 형태는? Directive

3. 하도급업체가 100,000\$의 물품을 두달 후에 납품하기로 함. 두 달 후에 납품하지 못할 확률은 50%이며,

우리회사는 20,000\$보험에 가입된 상태임. 이때의 EMV?

4. PTA 문제: 기출문제와 동일해 계산도 안하고 정답 체크함 ^^

5. PERT 영문 묻는 문제 (Program Evaluation of Review Technique)

6. GERT 정의(Graphical Evaluation of Review Technique)

7. PM의 역량강화를 위해 가장좋은 방법 2문제 => [지식, 기술향상] [논문을 회의에 제출]

8. 새로운 기법의 프로젝트관리 기법을 연구하는 자금은 누가 획득해야 하나? 재무담당 스폰서

9. WBS의 정의 및 상황문제 주고 WBS를 묻는 문제 5개정도

10. 프로젝트 종료에서 중요한것? <- 보기도 기억 안나지만 정말 헤깔리더군요..

11. 행정적 종료와 계약종료의 차이점

12. 이해관계자(Stakeholder)의 개념을 묻는 문제

13. 의사소통 증가된 채널수 묻는 문제

14. Cost of Quality 종류 및 정의 문제

15. 팀원으로서 매트릭스 조직의 장점

16. PM과의 갈등시 해결 방법 -> Confrontation 선택함

17. PM으로서 프로젝트 위임 방법 -> 절차 보다 목적 위주로 선택

18. 맥클랜드 이론 선택 문제

19. Scope Verification 정의 문제 및 상황문제 4개정도 출제

20. 일정 계산문제, SS 관계 묻는 문제 각 1개씩

21. 30명이 퇴직이 예상된다. 이때 PM이 취해야 할 행동은? Risk Response Plan

22. 프로젝트 진행중 고객의 중요한 문제 획득시? 고객에게 통보함 선택

23. 다른프로젝트의 PM이 나에게 그프로젝트가 협조를 구할때 대처 방법? 그 PM의 부족한

부분에 도움을 준다

24. OBS 선택하는 문제
25. 파레토 다이어그램 선택 문제
26. Control Chart 정의중 맞는것 선택 문제
27. PM이 계약협상에 관여하지 않는 대부분의 경우 PM이 우선적으로 해야 할 일은? 분석 및 이해를 먼저 한다 선택
28. 스폰서가 가장 중요하게 해야할 일은? Funding
29. 프로젝트 전체일정에 지장을 주지 않고 지연될 수 있는 것은? Total Float/Slack
30. Project Expeditor 는 어떤조직에서 활동하나? Weak Matrix 조직
31. 위험 사건 발생전에 식별하자마자 바로 대응조치를 취하는 것은? Contingency

Response

32. CV 계산하는 문제 2 개
33. 후행작업을 가속화하는 논리적 연관관계를 나타내는 용어는? Lead
34. PM이 착수회의시에 프로젝트 전반에 설명을 했는데? Directing
35. Analogous Estimating에 대한 정의, 같은것(Top down estimating)
36. Position Power? Regitimate(<- 보기중 Formal 이 없음)
37. 이해당사자에게 보고하는 내용에 대해 정확히 다 모든 내용을 숙지해야 하는 사람은?

PM

38. 자원평준화에 대한 정의 묻는 문제(상황문제로 나오니 기본 개념 숙지 해야함)
39. 위험관리프로세스 나열하고 선택하는 문제(<- 보너스 문제임 ^^)
40. 계약방법 관련 문제 (CPIF, CPPF, FFP) 3 개 출제됨
41. 긴급히 계약 체결시 사용해야 하는 계약 방법은? T&M(Time & Material)
42. 제품의 향후 가치를 판단할 수 있는 기법은? Trend
43. 프로젝트 수행 중 자원이 추가시 영향은=> 영향 알 수 없음 으로 선택
44. 프로젝트 기록에 포함되지 않는것은? 후기에 Financial Record 가 있어 선택함....^^
45. EPV 는 위험을 포함하지 않고, NPV 는 위험을 고려, 할인된 현금흐름을 의미 (후기에 내용 있음)
46. 외국어 배우는 이유 묻는 문제 -> 문화적 차이 선택
47. 자기민족주의(우월주의?) 선택하는 문제
48. 일정의 맞추기 위해 법률 위반시 어떻게 해야 하나? 거부함 으로 선택
49. E-mail 을 이용한 의사소통->Virtual Team
50. Duration Estimates 누가 하는가 ? 해당 참여 팀원이 해야 한다고 선택함
51. CPI, AC 주고 EV 구하는 문제
52. 업체 선정 문제 (금액 및 PMP 자격이 조건으로 주워져 -> Screening system + Independent estimating 으로 함
53. 일정과 자원을 각 WBS Package 에 할당후 해야 할일 -> 할당된 WBS 목록 재검토 선택

<- 후기에 의견이 분분함..

54. 투자자본에 대한 수익에 영향을 주는 두가지 요소는? 이윤, 자본 선택

55. 단위평방미터당 원가산정하는 방식은? Parametric Estimating

56. 각 지역별로 흩어져서 진행되는 프로젝트에서 권한을 위임하는 방법은? Conference call with a project manager
선택함.

57. 협상에서 중요한 것은? 상호이익 선택

58. CPPI 계약조건에서 판매자가 고려해야 될 순서는? 일정, 비용, 성과 선택함

59. 행정 종료시 가장 중요한 것은? 팀원 해체

60. 변경통제하에, 10 개 추가작업이 승인되었을 때 상황은? CPI 나빠진다 선택(<- 아직도 의견 분분함)

4. <Lesson Learn>

1) PMBOK의 주요내용(key word)_PM+P 책을 통하여 44_Process와 5_Process group의 이해, 흐름 파악이 필요함

2) IT0 특히 주요 프로세스(pmpia 참조)는 반드시 외우길 바랍니다.

3) 합격후기의 문제와 답(??추정 답)을 외울것이 아니라 문제유형을 참조하시되, 그 부분에 대한 내용 파악이 중요함. 동일 지식에 대하여 2가지 이상 다른 유형으로 문제가 출제됨, 물론 4지선다형 답도 다른 용어로 출제됨(직접 경험)

4) 교육수강(추천), PMI 회원가입, 응시 및 준비는 3개월 정도 단기간에 하는 것이 공부량을 줄이는 것 같음.

본인은 주말에는 도서관 등에서 집중적으로 공부한 것이 전체적인 파악에 도움이 됨 (PMP는 단순 암기가 아니므로 기억이 아닌 이해력 공부인 것 같음)

5) 1차시 아쉽게 떨어진후 다득점을 목표로 약 2달간 준비했지만 결과는 약 70%가 넘는 것 같습니다. Score가 중요한 것이 아니라 Overall-Pass가 중요함.

시험시 REVIEW할 때 확실한 정답이 몇 퍼센트인지 확신이 필요함.

6) 최근 합격률이 50%정도라고 함. 충분한 준비로 자신감을 갖고 응시바랍니다.

시험은 KOREAN 버튼을 눌러 한글 답과 문제를 보신후 무엇에 대한 질문인지 파악하신후 반드시 영문을 보시기 바랍니다.

영문 문제의 주요 key word가 해결에 도움이 됩니다.

일부 문제는 한글해석과 영문이 다른 경우가 있으므로 한글로 문제를 파악하시면 실수할 수도 있습니다.

5. <유형 분석>

* lesson learn에도 이야기 했듯이 동일한 지식에 대하여 문제 및 답이 다양한 유형으로 출제되는 것 같습니다.

다른분의 합격후기에 있는 동일 문제와 답(물론 똑같은 문제도 있지만)을 외우기 보다는 출제유형을 44 개 knowledge 와 Process group(5+1 PR)에 대하여 분석, Study 및 시험준비가 필요하다고 생각합니다.

* 다음은 시험본 문제와 답을 주요내용, key word 중심으로 간단히 표현함.

- 1) 프로젝트의 종료에서 중요한 것
- 2) 행정적종료와 계약종료의 차이
- 3) 매트릭스조직 구조
- 4) 협상(유형_2 가지)
 - benefit/상호이익(mutual gain)
- 5) 고객만족
- 6) Quality 정의
- 7) stakeholder(PMBOK 부록에 있는 용어정리)
- 8) 의사소통 목적, 방법, 채널수
- 9) 이해관계자 의사소통 요구조건
- 10) COQ 정의 및 종류
- 11) PTA, CPI, 일정평균값 등 계산문제(약 10 여개 공식으로 해결_가장 부담이 적을 듯)
- 12) 위험이 가장 높은 단계
 - Concept(Initial ?)/Development/Implement(Executing)
- 13) CCB 구성원/목적
- 14) 갈등해결
 - Sponsor 와 PM 관계
 - 동료간의 해결방법
- 15) 프로젝트 위임(Delegation) 방법?
 - 절차/목표
- 16) PM 리더십/기술 키우는 방법, PM Position power
- 17) 원가 산정 방법
- 18) QA/QC 차이, quality control tool 및 주요 내용
- 19) PERT, GERT, 맥클랜드
- 20) WBS, Scope Verification
- 21) 계약유형
- 22) 일정 계산(5+1+1+7), SS
- 23) 주요 IT0(반드시 외우시기 바람/pmpia 참조)
- 24) PR 관련 문제는 PMBOK, PM+P 및 Code of Professional(PMI)를 참고하시되 서구적 사고로 접근하시면 80% ~ 90%는 취득하실수 있다고 생각합니다.

1. PTA 값구하기
2. Analogous Estimating 에 대해 2-3 개 정도 나옴
3. GERT, PERT, 맥클랜드 이론
4. 고객의 정보나 기밀 또는 조직의 정보 : 누설하면 안됨...습득했다고 보고하거나..
5. Position Power
6. PM 의 역량을 키우는 방법 : 문제해결능력기름
7. 이해당사자에게 보고하는 내용에 대해 정확히 다 모든 내용을 숙지해야 하는 사람은 PM
8. Lessens Learned 관련한 문제들은 상당히 어려운 지문으로 나와서 상황문제처럼 느껴짐
9. Schedule Development 의 I 및 T 관련 응용문제
10. Cost Budgeting 의 I
11. Quality Planning 의 IT0
12. Quality Control 의 IT0
13. Contract Closure 관련 문제
14. 자원평준화에 대한 기본 개념에 대한 문제 다수
15. EV, AC, PV 로 CV 와 CPI 값을 구하는 문제와 역으로 EV 를 구하는 문제
16. 지역적으로 따로 떨어져 있는 프로젝트 팀원들간의 의사소통관리의 중요성 따지는 문제
17. 갈등해결기법 : Transference, confronting
18. 위험관리프로세스 4 개 나열
19. 계약방법 관련 문제 다수
20. 프로젝트 진행 중 범위 추가시 상황에 맞게 의사결정하는 문제
21. Scope Verification 문제 상당히 많음
22. 제품의 향후 가치를 판단할 수 있는 기법은?
23. 프로젝트수행중 자원이 추가시 영향은? 영향 알 수 없음
24. WBS 관련 문제 다수
25. 계속 논란이 되었던 문제 중 납품확률 50% 납품시 100,000 납품 못할때 20,000 페널티 이 문제
26. 계약자입장에서 범위변경통제는 어떤 관점에서 이루어져야 하나?

1. Request Seller Response 의 tool 인것은? bidder conference

2. loop 형태의 비순차적 활동순서방법은 : GERT

3. PERT 의 약자는 : Program Evaluation & Review Technique

4. PTA 계산문제 : Target Cost - 100,000, Target Fee - 8,500, Share rate : 70/30
실제비용이 110,000 일때 PTA 는?

5. McClelland의 동기부여 이론 - 성취욕구, 제휴욕구, 권력욕구임
McClelland를 물어보는 문제였음
6. NPV와 EPV를 물어보는 문제
 - 1) EPV는 위험을 포함하지 않고, NPV는 위험요인을 고려, 할인된 현금흐름을 고려
 - 2) NPV는 위험을 포함하지 않고, EPV는 위험요인을 고려, 할인된 현금흐름을 고려
7. Feasibility Study(타당성분석)의 결과물은? Project Charter
8. 조직구조를 묻는 문제가 3개(strong matrix, functional, project 조직인 경우)
9. 자본금에 대한 수익률에 영향을 미치는 두가지 요소?
 - 1) 이자율, 자본 2) 이윤, 자본 3) 이윤, 이자율 4) 경제적 부가가치 및 자본
10. 건물금액을 평당 얼마인 것을 참고하여 비용을 추정하는 방식
Parametric estimating
11. 프로젝트 통제단계의 주요한 활동이 아닌것?
 - a. Benefit-Cost Analysis
 - b. Performance reporting
 - c. Earned Value Analysis
 - d. Variance analysis
12. Quality Planning의 input? scope statement
13. Quality Planning의 T&T가 아닌것은?
14. Cost Of Quality(COQ)의 종류에 대해서 묻는 문제..
15. Schedule Development의 T&T : Schedule network analysis
16. PERT 계산문제
낙관치 10, 비관치 90, 평균 20 일때
17. A activity는 5주, B activity는 A activity가 종료해야 시작 가능하고 기간은 6주

인데 한주가 delay 되었다. C activity 는 B activity 시작 1주일후부터 시작할 수 있는데, 프로젝트 기간은?

- a. 12 주, b. 13 주, c. 14 주, d. 20 주

18. CPI 및 CV 계산문제

19. Duration Estimating 은 누가 하나? 프로젝트 팀원

20. Duration Estimating 의 책임은 누가 있나?

21. 원인과 영향을 세밀하게 분석할때 사용하는 tool? Cause and effect Diagram

22. 의사소통 채널수를 계산하는 문제

팀원이 5명에서 10명으로 증가했을때 늘어난 의사소통수는? 35

23. 제 2 외국어를 배우는 이유는?

24. 개발자가 PM 의 친구인데 개인생활문제로 업무능력이 현저히 떨어진다 어떻게?

- A. 상급자와 상의한다. B. 맡고 있는 역할을 줄이고 다른 사람을 투입한다.
- C. 다른 부서로 전배시킨다.

25. 고객의 비밀을 일하는 도중 습득했다. 어떻게?

- A. 그냥 일한다. B. 고객에게 습득 사실을 알린다..

26. 자기 민족의 문화가 우월하다는 생각을 가지고 다른 나라 사람을 평가하는 것?

- A. 자기민족주의, B. 민족주의 C. 문화주의

27. Cost Reimbursed 와 같은 것은?

- A. FP, B. CPPC. C. T&M..

28. Management reserve 의 개념을 물어보는 문제

29. WBS 를 묻는 문제 3~4 개..

30. Critical Path 를 계산하는 문제..

31. Virtual team 을 물어보는 문제 - 의사소통
32. Fitness for use conformance to requirement 가 답인 문제 아마 품질의 목표는?
이 질문이 있을것
33. Risk 프로세스의 순서는? 아래의 4 개를 뒤섞어서 4 개의 문항을 만들었음
Risk Identification → qualitative Risk analysis → Response planning → monitoring & control
34. analogous Estimating 과 비슷한 것은?
a. Top-down b. Bottom-up. c. parametric....
35. 자원평준화를 묻는 문제 - 2 문제
36. 미래를 예측하는 방법은?
a. trend analysis, b. variance analysis....
37. 위험대응전략중 보험은 어디에 해당하는 방법인가? Risk Transference
38. decision tree 의 개념을 질문하고 답이 뭐냐고 묻는 문제
39. 계약 선정의 도구가 아닌것은?
a. 적격심사시스템, b. 가중치부여시스템, c. 조직방침, d. 독립적인 견적
40. 계약종료와 행정종료의 차이점?
41. 프로젝트 계획수립시 PM 의 리더쉽은?
a. coaching, b. Directing.....
42. 테스트를 수행하고 있는데 고객이 먼곳에서 차를 타고 왔다. pm 이 어떻게 대응해야 할까?
43. 긴급히 계약을 체결하고자 할때 하는 계약의 종류는?
44. 직책에 따라 주어지는 권한은? reward

45. 갈등 해결 기법 : 3~4 문제 생각처럼 쉽지 않음

46. CCB 문제

47. 핵심 역할을 맡고 있는 개발자가 자격을 속였다. 어떻게 대응해야 하는가?

A. 고객사에 말한다. B. 해고한다...등등

48. 팀내의 효과적인 위임 방법은?

a. 목적보다는 절차위주로, b. 절차보다는 목적위주로, c. 팀원의 의지와 가용성, d. 성과표준

49. PM 개인능력을 향상시키기 위해서는?

a. 논문발표, b. 지식/기술 습득, c. 다른 사람에게 교육 제공, d. 관련된 잡지 구독

50. FPIF 방식에서 target cost : 100,000, target fee : 10,000, target price : 110,000, final cost :

120,000, 실제비용 : 130,000 일때 판매자의 이익?

1. 루프형태의 비순차적 활동순서방법 ? GERT

2. Request Seller Responses 의 T&T? Bidder Conference

3. 공급자 선정을 위한 기법

Weighting System

Screening System

Independent estimate

Seller rating System

4. 프로젝트 수행하는 도중 고객의 기밀파일을 획득할 시? 고객에게 기밀 파일 획득사실을 알린다.

5. Feasibility Study 의 output? Project Charter

6. 프로젝트 통제단계의 주요한 활동이 아닌 것은? 가.

A.Benefit-Cost Analysis

B.Performance reporting

C.Earned Value Analysis

D.Variance analysis

7. Quality planning 의 입력물? scope statement

8. Quality planning 의 tool 은 무엇인가 ? COQ

: Cost Of Quality (예방, 평가, 실패비용: 내부, 외부실패비용)

9. 건물 금액을 평당 얼마인 것을 참고하여 비용을 추정하는 방식…?

Parametric modeling 으로 답을 하였음.

10. 자본금에 대한 수익률에 영향 미치는 두 가지 요소? 3 번으로 했음(확실치 않음)

1. 이자율, 자본 2 이윤, 자본 3. 이윤, 이자율 4. 경제적 부가가치 및 자본

12. Duration Estimating 은 누가하나?

--> 해당 액티비티에 참여한 팀원

13. Duration Estimating 의 책임은 누가 있나? PM 으로 했음

14. NPV 와 EPV 문제?

EPV 는 위험을 포함하지 않고, NPV 는 위험요인 고려, 할인된 현금흐름을 의미

15. 계획수립단계에서 PM 의 리더쉽 ? Directive

16. PERT 의 약자 문제 ? Program Evaluation and Review Technique

17. . PTA 문제

$PTA = (\text{Ceiling Price} - \text{Target Price}) / \text{Buyer Share rate} + \text{Target Cost}$

[Target Price = Target Cost + Target Fee]

18. 의사소통 문제 나옴 : 예 5 에서 10 로 증가되었을 때 추가된 의사소통수는?

$N(n-1)/2$ 공식 적용

19. PERT 계산 문제 나옴 : $(p+4m+o)/6$

20. Communication Plannig 의 input ? Project Scope statement

21. Risk 관리에 들어가는 것 찾는 문제 -> 식별, 정성적/정량적분석, 위험대응계획, 위험 통제

22. PM의 친구가 개발자인데, 진행도중 개인생활문제로 업무능력이 현저히 떨어진다.
당신이 PM이라면 어떻게 해야 하나? 상급자에게 상의한다고 답을 했음

23. 델파이 기법

24. 제 2 외국어를 배우는 이유? 다양한 문화에 대한 이해.

25. float 가 가장 큰 것을 고르는 문제? LS - ES 할 수 있는 노드가 A,B,C,D 4 개로 주어짐

26. 문화의 우월적 생각을 가지고 다른 나라 사람을 평가하는 것?
--> 자기민족주의, 민족주의, 문화주의...

27. 성취욕구, 권력욕구, 제휴욕구 와 관련이 있는 것? 맥클리드의 성취동기이론

28. 계약관련 문제가 나오는데 FPIF 인데 fixed price 가 100,000 이고 profit fee 가 10,000 이고,

sharing ratio 가 7:3 인 계약에서 실제 발생 COST 가 130,000 이다.

계약자가 받을 수 있는 수익은 ?

29. 맨 마지막 문제가 Path convergence 문제인 것 같음.(기억이 잘 안남)

A 액티비티를 5 일 안에 끝낼 확률 80%, B 액티비티를 5 일 안에 끝낼 확률 70% -> 10 일 안에 끝낼 확률 56%

- 기존 기출문제가 30 여문제정도 출제되어, 지문만 보고 답을 체크했고, 기출문제와 유사하지만 다르게 출제된 문제는 지문을 잘 읽어보고 답을 체크하였습니다.

- 계산문제는 7 문제정도 출제되었는데 PTA 2 문제, EV 계산문제 2 문제, 일정계산, 의사소통라인 증가수 (5 에서 10 으로 증가시 답: 35), 기타.

* 계산문제는 공식을 받드시 암기해서 적용

- 기타 대부분이 IT0 를 묻는 문제였고, 전문가책임관련 상황문제가 조금 많이 나와서 상당히 혼동되었던 것으로 기억됩니다.

시험 준비한 내용은

- 시험일정을 확정하고 나서 기존 PMBOK(번역본)영문판과 대조하면서 1 독하고 PM+P 는 정독 2 회, 속독 2 회, 문제풀이는 기출문제위주로 자료정리하여 정리한 800 여문제와 문제집 1500 제를 1 독 하였습니다.

- 역시 문제은행식으로 시험이 진행됨으로 문제를 많이 풀어보는 것이 유리할 거라 생각됩니다. 시험전날은 시간을 내어 과거 풀어본 문제를 리뷰해보고, 틀린문제를 다시 정리하여 꼭 이해하고 넘어가는 식으로 진행하였습니다.

- 일부 사이트에 올려진 기출문제자료가 답이 혼동될 수 있는 문제가 있었는데, 예를 들면,

고객사이트에 프로젝트를 진행하다 비공개자료로 판단되는 자료를 열람하게되었다, 어떻게 할래?

1. 사표내고 퇴사한다.
2. 고객에게 사실을 알린다.
3. 조용히 있다.
4. 프로젝트관리자에게 알려 획득한 자료를 검토한다.

일부 2 번이 답이라고 한 곳도 있고, 4 번이 답이라고 하는 데도 있었습니다. 잠시 혼동되었습니다.

기출문제의 답은 반드시 확인하여 기출문제를 정리하심이 좋을 듯 합니다.

- 계산문제는 공식을 사례와 같이 풀어서 암기하는 것이 실전에서도 도움된 듯 합니다.

- 아무튼 IT0 를 무조건 암기하는 것보다 이해후 문제를 풀어서 숙지하는 것이 좋았던 것 같습니다.

- 1) PERT 약자는?
- 2) Scope Verification Input ?
- 3) Schedule Development ?
- 4) Parametric Estimate ?
- 5) Analogoue Estimate ?
- 6) 의사 소통 채널 수 ?
- 7) Plan Purchase and acquisition Input ?
- 8) PTA 계산 문제
단 Target Price 는 계산하여 구하시면 됩니다.
- 9) CPM 계산
- 10) Duration Estimates 누가 하는가 ?
- 11) EPM 계산 문제
- 12) CCB 구성은 ?
- 13) GERT
- 14) Quality Control Tool ?
- 15) 타당성 조사 후 작성되는 서류는 ?
- 16) 맥클랜드 3 옥구 이론
- 17) Resource Leveling ?
- 18) WBS 관련 문제
- 19) Pareto Diagram?
- 20) leadership 문제
- 21) CPI, AC 주고 EV 구하기
- 22) 업체 선정 Tool 이해하여야 풀 수 있는 문제
- 23) 자본금에 대하여 수익률에 영향을 미치는 요소?
- 24) EPV, NPV ?
- 25) PMP 윤리 문제

1. 권한위임 문제

1) 여러 지역에서 프로젝트 수행 중이다. 각 지역의 리더들에게 권한을 주기 위해 권한 위임문서(?)를 보내고자 한다. 어떻게 해야 하는가? -> 저는 권한위임문서 때문에 스폰서가 E-MAIL 로 라고 했습니다. 답을 저도 모르겠고요.

2) 올바른 권한 위임 방법은?

- a) 리더가 외주업체를 관리하게 위임
- b) 리더가 다른 리더를 관리하게 위임
- c) 팀원이 리더를 관리하게 위임
- d) 리더가 팀원에게 성과에 대한 보상을 해주는 것에 대한 위임

=> 어디선가 본 문제 같은데 무엇을 묻는 문제인지 모르겠더군요. 저는 d로 했습니다.

2. IT0 문제는 많이들 나온다고 해서 걱정이 태산 같았는데, 기본적으로 기출문제에 나온 것 정도만 알고 가시고 나머지는 이해하는 걸고 처리하는게 정신 건강에 좋더군요. 저도 고민 많이 했는데 기출문제 건 답 꼭 외우시고, 나머진 틀린다는 심정으로 편안히 준비했습니다.

3. PTA 문제는 답 1번에 109,280 만 암기 하세요.

그리고 CPIF 계약에서 값 나열하고 판매가의 이익은 나오는 문제는 “수익없다” 입니다.

4. 프로젝트 정리 문서에 속하지 않는 것은? 저는 1로 했습니다.

- a) 방법론이 적절했는지 평가내역
- b) 프로젝트 계획서 대로 진행했는지 여부 내역

5. 매트릭스 조직의 장점?

4 개의 지문이 길게 나옵니다. 그러나 문장 끝의 내용을 보면 C 번만 ~줄다라는 내용이고 나머지는 다 부정적인 표현입니다.

6. CPIF 계약에서 판매자가 양보할 수 있는 것은? 원가, 성과, 시간(이것으로 했는데 이것도 물어봐서 답을 꼭 찾아서 들어가세요)

7. 유사 프로젝트의 기록을 활용해서 산정을 했을 경우 사용한 방법은?

- A) top-DOWN B) PARAMETRIC

이건 어느 책에서 본 것 같은데 PARAMETRIC 으로 되어있어서 그걸로 했습니다.

8. PROGRESS REPORT 의 답도 명확히 찾아서 들어가세요.

한 5 분 고민하다가 찍었습니다. (향후 예측 or 커뮤니케이션의 중요문서)

9. 고객이 결과물의 부실을 이유로 승인을 거부할 경우 대처법? D

- A) 소송에 대비해 문서 정리
- B) 고객에게 승인해줄 것을 계속 부탁
- C) 고객과 합의하여 승인 조건 변경
- D) 계속 승인을 거부하면 일정이 지연될 것을 얘기한다.

10. A 5일, B 6일, C 7일 - B는 A 종료 후 작업, C는 B 시작 후 1일 후에 작업, 여기서 B는 재작업 때문에 종료가 1일 종료 되었다.

=> 그래서 답이 SS 관계에 13일 입니다.

11. PMP 윤리를 묻는 것도 지문이 상당히 길게 있습니다. 그 중에 B번인 것 같은데 PMI가 요구하면 신상정보, 다른 것,,, 모두 알려야 한다가 틀린겁니다.

12. 다른 나라 사람들로 이루어진 팀이 E-MAIL로 의사 소통중 갈등이 심화 되었다. 해결은? 대면(CONFRONTATION)

13. PERT 계산 문제 - 낙관 10일 비관 50일 평균적 20일 => 23일

14. 의사소통계획의 입력물 : 범위기술서 암기하시고 IT0 암기 문제에서 빠시면 됩니다.

15. CCB 문제는 BASELINE 변경을 승인 또는 거부하는 이해당사자 그룹입니다. 이문제는 이해당사자 그룹을 경영층 그룹, 팀원그룹, 등으로 바꾸어 출제 됩니다.

16. 상세 기간 산정(업무에 경험이 많은 팀원), 일반 기간 산정(업무를 하는 팀원)

17. SCOPE VERIFICATION의 OUTPUT -> 이 문제도 조금 어려운 지문으로 나왔는데, Implemented 산출물인가 하여간 조금 고민을 해야 하는 문제로 나왔습니다.

18. COQ를 툴로 사용하는 것 알고 가세요. RESOURCE ESTIMATE, QUALITY PLANNING

19. EV, CPI 구하는 문제 (동일 조건으로 한번은 EV, 한번은 CPI 구하는 문제

1) $EV = 350$, $AC = 400$, $CPI = 0.875$ 입니다. 암기하세요

20. 프로젝트 선정 조건?

- A) 최소 투자금과 자본을 회수할 때

B) 최소 투자 현금과 자본현금을 회수 할 때
=? 현금이 있고 없고 차이인데 저는 A로 했습니다.

21. EPV에 이익을 주는 것? 이걸 무슨 말인지 모르겠는데 답을 찾아서 가세요. A
A) 인보이스 전 B) 매출전

22. R&D 사업중 업체에 맞기려한다. 시간, 예산, 기술력에 상관없이 업체를 선정하는 것임
(좋은 관계유지가 아닙니다.) CPPC

23. 새로운 방법론을 적용하여 프로젝트에 성공. 적용해야 하는 것은? A
A) 완료 문서에 첨부한다. B) pm 개인 문서에 보관
C) 프로젝트 관리 회사에 등록

24. 프로젝트 선정 조건 A로 했음
A) 경영 전략 B) NPV

1. 외국어 배우는 이유? a 선택함.

a. 타문화에 대한 통찰력(insight)

b. culture shock 방지?

c.

2. 전 PM이 되사 하였다. 관리자는 나에게 Project charter 와 Scope statement 를 주고 프로젝트 끝마치라고 한다. 제일먼저 무엇을 해야 할까?

a. WBS 작성

b. ..

d. resource requirement 작성

a.와 d에서 고민하다가 a.로 찍고 넘어감. T.T

3. NPV와 EPV 설명...: 기존 기출문제에 많이 나옴.

4. 미래예측 방법? b 선택

a. Variance analysis

b. Trend analysis

c.

5. 건설업자가 공사 기간중 재해나 사고를 대비해 보험을 들었다. 어떤 갈등해결 기법인가?

a. Transfer

5. 고객이 일정 당겨 달라고 한다. 어떻게 해야 하나?

a. 일정대로 따르라고 한다.

b. 팀원과 회의 하여 결정한다.

위의 지문보다 더 길지만 정확히 기억나지 않음. b 선택.

6. PTA 계산 문제..

-기출문제와 동일, 정답: 109,280

7. 원인과 영향을 세밀하게 분석할때...

a. Control chart

b. Fish-bone diagram

b 선택.

8. Feasibility Study 의 output 은?

a. scope statement

b. WBS

c. Project charter

9. 제약사 신약 발표. 기획단계에서 85% 개발 가능하다고 함. 두달 후 임상실험 확률은 80%.

두달 후 개발 가능 확률은?

a. 0.83

b. 0.68

a 선택. 기출문제는 83%였는데..0.83 으로 바꾸어 출제되었군요.^.^

10. 업체가 댓가를 제공하려 한다. 어떻게 해야 하나?

a. 받고 상부에 보고

b. 안받고 상부에 보고.

c. 받고 그냥 넘어감...등등.

b 선택..

11. AC, CPI, PV, EV 중 각각 수치 주고 EV 혹은 CV 계산 문제.

12. 프로젝트 팀이 범위 누락된 것을 어떻게 알수 있나?

a. Scope verification

13. 프로젝트에서 실제적인 고객 만족은?

a. 사용 제품 적합서, 사양의 일치.

14. 계약 종료의 input 은?

a. contract documents

b. contract files

무지 헛갈리다가 a 선택...

15. 프로젝트 정리중 산출물간의 중요 상관 관계 알게 되었다. 무엇을 해야 하나?

a. 프로젝트 완료 문서에 기록하여....

b. 따로 정리하여 PMO 에 보고하고....

이것 역시 헛갈림.. a 선택.

16. 프로젝트가 80% 진행되었는데..예산이 바닥났다. 계속 진행할수 있는 사람?

a. 자원예산투입을 할수 있는 의식있는 스폰서.

b. 강한 프로젝트 관리자로서 스폰서에게 영향력을 행사 할 수 있는 사람.

고민 고민....b 선택...

17. Slack 이 가장 큰것 고르는 문제..

task LS ES

B 5 0

D 39 31

C 20 20

F 4 0

a. B

b. D

c. C

d. F

b 선택..

18. 유사 프로젝트를 수행중인 친구인 PM 에게 estimates 지원 요청...

무슨 도구를 적용한 것인가?

a. parametric

b. analogous

a 선택..