**关于PMP**

## PMP（Project Management Professional）

指项目管理专业人员资格认证。它是由美国项目管理协会Project Management Institute(PMI)发起的，严格评估项目管理人员知识技能是否具有高品质的资格认证考试。其目的是为了给项目管理人员提供统一的行业标准。作为项目管理资格认证考试，已在国际上树立了其权威性。**其目的是为了给项目管理人员提供统一的行业标准。作为项目管理资格认证考试，已在国际上树立了其权威性。**

## 二、PMP问答

1．PMP认证考试的官方教材？

答：PMP的考试教材是PMBOK，中文简称：项目管理知识体系指南，截止到2013年7月份，PMBOK已经发行第五版了，从2013年9月考试到2017年6月份考试将会一直使用PMBOK®第五版。

美国项目管理协会（PMI）出版并发行的PMBOK指南（第五版）。此次中国地区共有4人担任了此书的翻译工作：许江林，赵弘，周全，马振华。为了贯彻美国项目管理协会（PMI）的“实战引导理论”的思想，PMI特意从中国引进了两位实战派专家承担PMBOK第五版的翻译工作，其中，赵弘老师是亚洲地区唯一赴美参加PMBOK英文版审校的专家。他们均在项目型企业里工作了15年以上，具有丰富的项目管理经验。

2． PMP认证考试的报名条件分为几类？

答：分为两类，一类是学士学位或同等学历及以上者，第二类是学士学位或同等学历以下者。

3．第一类的报名条件是什么？

答：PMI要求第一类申请者在五大项目管理过程中（项目的启动阶段、计划阶段、实施阶段、控制阶段和收尾阶段）至少具有4500小时的项目管理经验，并且，在申请之日前6年内，累计项目管理月数至少达到36个月；具备35小时以上涵盖美国项目管理知识体系中九大知识领域的项目管理学习、培训经历。注：在计算项目管理月份时，所要求的36个月是不重叠的、单独的。

4．第二类的报名条件是什么？

答：PMI要求申请者在五大项目管理过程中（项目的起始阶段、计划阶段、实施阶段、控制阶段和收尾阶段）至少具有7500小时的项目管理经验，并且，在申请之日前8年内，累计项目管理月数至少达到60个月。具备35小时以上涵盖美国项目管理知识体系中九大知识领域的项目管理学习、培训经历，在计算项目管理月份时，所要求的60个月是不重叠的、单独的。

5．报名时需要提交哪些材料？

答： PMP认证考试中英文正式申请表。

6． PMP认证考试初考需要交纳多少费用？

答：PMP认证考试初考需要交纳3300元人民币。注册成PMI会员后，考试费是2100元人民币，其中会员费是139美金。

7．交纳PMP认证考试费可以刷银行卡吗？

答：只能使用国家外国专家局制定的汇款/转账。

8． PMP认证考试考完后还需要保留考号吗？

答：考号是考生的唯一代号，在查询及领取成绩、证书和报重考时都需要提供。

9． PMP考试答题需要多少时间？

答：4个小时，目前在国内的笔试时间是从早上9点到下午1点。

10． PMP认证考试有多少道题？总分是多少？

答：有200道单选题，总分为200分。

11． PMP认证考试多少分通过？

答：131/106道题，其中随机抽取25道题目不计分。在200道题中答对131道即可，在175道题中答对106道即可。

共分5个域进行评分，分别为启动过程域，规划过程域，执行过程域，监控过程域，收尾过程域。并没有采用直接的分数显示，而是用B，M，P来表示成绩。

B - Below Proficient，M - Moderately，P - Proficient。

一般来说，各过程域都是M和P的话肯定是能过的。有2个以上的B就比较玄乎了，

具体的结果要看PMI给你的邮件为准（见过3个B也过了的）。

12． PMP认证考试在国内使用何种语言？是否有机考？

答：目前在国内的笔试是使用中英文对照试题。在国内只有笔考，港澳台地区为机考。

13. 目前一年有几次PMP认证考试？

答：一年有四次，分别在3月、6月、9月、12月.

14. PMP认证考试通过后需要多少个PDU才能持续有效？

答：每三年需要60个PDU。负责任的机构都是有后续服务的，有的机构是要收取费用的，也有完全免费的。

15.PMP考试.官方教材是哪本书？

答：目前官方教材为PMBOK第四版，2013年9月份PMP考试将以PMBOK指南第五版作为参考

16.2016年PMP考试时间怎么安排？ [1]

答：2016年3月26日、2016年6月25日、2016年9月10日、2016年12月10日

## 三、知识点总结

1 在整个项目生命周期中，需要收集、分析和加工大量数据和信息(经验教训)，并以各种方式发给项目团队成员和其他干系人。

2 质量问题的责任及成本 ，管理人员责任85%，员工责任15%。

3 项目章程不轻易改变。

4 情景领导力，指挥、教练、支持、授权。

5 除特别强调外，生命周期成本指长周期成本，运维成本高不利于项目开展和后续运营。

6 根本原因分析–确定引起偏差、缺陷或风险的根本原因的一种分析技术。一项根本原因可能引起多项偏差、缺陷或风险。

7 提升在技术领域优秀的人做项目经理，属于光环效应，是一种以偏概全的认知偏误。

8 大型项目的生命周期，最好能把项目工作正式分解为若干阶段。

9 项目范围说明书中的验收标准。可交付成果通过验收前必须满足的一系列条件。

10 对方的公司不能根据合同条款执行服务 -> 合同提前终止 -> 合同终止条款。

11 采购合同整理

成本加奖励费合同 -> 只有卖方满足合同规定、某些笼统主观的绩效标准，才支付费用。主观判断决定奖励费用。

固定总价合同(FP)的费用或利润是不知道的。

合同的基本组成要素 -> 要约、承诺、议价

固定总价合同:范围定义清晰， 买方不希望服务范围变更

12 项目章程 项目章程中含总体里程碑计划和总体预算，属于启动过程组。

13 储备分析。应急储备是预算的一部分，应对已知-未知的风险。管理储备不在成本基准中，但是属于项目总预算和资金需求的一部分。项目经理控制应急储备，高级管理层控制管理储备。

14 焦点小组 -> 主题突出，焦点集中，不鼓励追求有趣味的新想法。

15 职业道德 -> 面对违法行采取最强硬的抵制措施 -> 辞职

16 不能完全了解合同规定的管理服务范围 -> 不能很快编写出准确工作说明书 -> 工料合同

17 定量风险分析 -> 建模和模拟 -> 蒙特卡洛技术

18 CCB批准项目范围内的变更 -> 更新项目管理计划

19 创建WBS时，无法分解后期发生的阶段 -> 滚动式规划(渐进明细)

20 通用管理 精益生产 丰田生产方式 零库存

21 年折旧率=[(折旧年限-已使用年限) \* 2/折旧年限 \* (折旧年限+1)] \* 100%。

年折旧额=(固定资产原值-预计净残值)x年折旧率

22 权力

1) 正式权力(法定)(刚聘的项目经理主要使用)，该权力对职能 型组织没有约束力。

2) 专家权力(是挣得的，它源于专业知识、技能或 英明的判断力。不断提升自己的专家权力是项目经理专业职责的一部分);

3) 奖励权力;

4) 潜示/仗势权力(指示性，如大家知道CEO同你 关系好);

5) 惩罚权力(强制的、雇用/解雇的权力) 其中，正式的、 奖励的惩罚的是职务权力;专家和潜示权力是用职务之外的要素获得的

23 识别风险 -> 工具和技术 -> 信息收集技术 -> 德尔菲技术

24 初始粗略评估 -> 类比估算

25 项目范围说明书包含假设条件。

26 行动型的人注重实效，讨厌对一个问题过多研究。尽可能简短，强调他或她的观点的可行性。

27 里程碑图仅标示出主要可 交付成果和关键外部接口的计划开始或完成日期。

28 生产流程是否稳定 -> 控制图

29 为了确定最长的工期路径，同时考虑任务的依赖关系的资源制约条件 -> 关键链法

30 核实是否所有可交付成果均满足业务目标以及项目生命周期中是否已应用变更 -> 需求从其来源连接到能满足需求的可交付成果 -> 需求跟踪矩阵

31 公司政策已经严重影响了项目，且是老问题 -> 政策有问题影响执行的效率，通过改进政策提高执行效率

32 范围基准、成本基准和 进度基准整合起来，形成绩效测量基准(PMB)

33 预期货币价值分析是当某些情况在未来可能 发生或不发生时计算平均结果的一种统计方法，即不确定性下的分析。

34 成本基准和成本预算的区别是管理储备，管理储备不包含在基准中，但是预算的一部分。

35 虚拟团队环境中，沟通规划变得更为重要

36 挣值管理 EV越大越好

37 质量特征是用来衡量产品是否合格的，它的根据是产品设计特点

38 控制进度的主要规划部分 -> 差异分析

39 团队绩效评价四个指标:个人技能改进，团队能力改进，离职率，凝聚力

40 成本基准包括应急储备，不包括管理储备

41 沟通活动分类:

 内部(在项目内)和外部(客户、供应商、其他项目、组织、公众);

 正式(报告、会议记录、简报)和非正式(电子邮件、备忘录、即兴讨论);

 垂直(上下级之间)和水平(同级之间);

 官方(新闻通讯、年报)和非官方(私下的沟通);

 书面和口头，以及口头语言(音调变化)和非口头语言(身体语言)。

42 管理层提供所需资源，职能部门提供项目质量支持，项目团队对项目工作质量负责

## 四、项目管理

我们的工作和生活中普遍存在的都是一个项目的结束紧接着另一个项目的开始。达到修建一栋时尚的商业大厦，小到晚饭需要做一个番茄煎蛋，这些我们进行的每一个事情都可以理解为进行了一个项目，所以项目就在 我们身边，我们每一个人都是项目管理人员，区别好的管理人员和不好的管理人员的方式只有判断他们的成果的质量了，高效的管理能够在规定的时间使用预定的资源完成目标。

项目是为了创造独特的产品和服务而进行的一种临时性，并且具有渐进性特点的工作。包含了三方面特点，第一特征，目标范围明确。第二约束条件，所占有的资源。第三生命周期，处于项目的不同阶段。从这三方面更能深刻的理解到进行一个项目工作的需要达到的目标，我在进行项目的时候我拥有的资源（成本，时间，人员，信息，授权范围），和项目处于的阶段的控制。

那么什么是项目管理呢？依据PMBOK定义，**项目管理通过使用知识、技能、工具和方法来组织、计划、实施并监控项目活动，使之满足项目需要。**

项目管理的特点

1. 需要确定清楚且能够实现的目标，不要虚无缥缈的提出不切实际的目标进行。

第二、权能资源产出（包括质量、范围、时间和费用）方面取得最佳的平衡。

第三、是技术、计划和方法使得最终实现的项目结果适合项目组成员的需求与期望。

所以在项目管理的核心理念就是首先是做正确的事，然后再把事情做正确，最后是一次就把事情做好不要反反复复的进行修改——PMBOK。

**OPM3成熟模型的三大要素工具、过程和人的行为因素。**

## 五、项目管理五个过程和九个领域

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **启动过程组** | **计划过程组** | **执行过程组** | **监控过程组** | 收尾过程组 |
| **项目整体管理** | 制定项目章程  初步项目范围定义 | 制定项目管理计划 | 指导与项目管理执行 | 监控项目工作  整体变更控制 | 结束项目 |
| **项目范围管理** |  | 范围规划  范围定义  创建WBS |  | 范围核定  范围控制 |  |
| **项目进度管理** |  | 活动定义  活动资源估算  活动持续时间估算  活动排序  制定进度表 |  | 进度控制 |  |
| **项目成本管理** |  | 费用估算  费用预算 |  | 成本控制 |  |
| **项目质量管理** |  | 质量规划 | 实施质量保证 | 实施质量控制 |  |
| **人力资源管理** |  | 人力资源规划 | 项目团队组建  项目团队建设 | 项目团队管理 |  |
| **项目沟通管理** |  | 沟通规划 | 信息分发 | 绩效报告  项目干系人管理 |  |
| **项目风险管理** |  | 风险管理规划  风险识别  定性风险分析  定量风险分析  风险应对规划 |  | 风险监控 |  |
| **项目采购管理** |  | 采购规划  发包规划 | 询价  供应方选择 | 合同管理 | 合同收尾 |

**1 项目管理的九大知识领域**

项目管理的求大知识领域可分为以下四个方面进行把控

首先基准计划，包括项目范围的管理、花费时间管理、花费金钱管理、质量管理。

其次协调资源，包括人力资源管理、采购管理和沟通管理。

目标一致的综合管理。

最后防范于未然的风险管理。

**2 项目管理的五大过程关系**

一般一个项目的开展包含了一下五个子过程，**启动、计划、执行、控制、收尾**。

**在项目启动中需要了解**用户的问题以及包含的潜在机会，然后建立项目需要达成的目标，识别项目成功的标识，列出初步的假设、风险和障碍。

**在项目计划过程中**，确定工作范围、进度、成本和质量目标，分析项目风险，确定项目资源并可以制定项目的计划了。

**在项目执行过程，**依据计划执行项目，组织团队，平衡项目资源并进行文档管理。

项目监管同时监控计划的执行和项目的质量，项目的变更控制，问题上报过程，以及修订项目的计划。

**最后就是收尾工作**，首先需要获得用户的认可，为用户提供可交付的成果，完成相应的文档，完成项目评价，以及发布最终项目报告 这些工作。

能够在完成每一个项目之后总结一下参与项目过程中的得与失会是在后面参加工作中积累经验和形成自己特有的解决问题的方法论是非常必要的。

**3 一个成功项目管理人员所需要技巧**

一个项目管理中需要的技能主要有以下两个方面，**能够写出来形成执行过程的硬性技巧和不能写出来只能在项目管理操作中灵活使用的软技巧。**

硬技巧包括了方法梳理、过程制定以及技能培训。包括了计划、跟踪以及控制。

软技巧是作为人员管理技能，领导团队做正确的事，团队的组织与建立，团队内部出现矛盾冲突的解决，激励团队成员，训练团队成员掌握更多的技能，以及协商利益，沟通困难和倾听问题。

**总之要成为一个成功的项目管理人员需要内外兼修，内修于心，外修于形。需要站在跟高的角度去看待项目的建设，重于战略也重于战术，是一个不择不扣的战略战术家。**