

## ■ PMP 考试介绍

### 考试介绍

- 1、它是笔试，200 道选择题，都是单选题，四选一；
- 2、不做选择，算答错。选了多个，也算错；
- 3、中英文对照，对于中国考生看中文就可以了，但是有些题的翻译不咋样，所以当读到题目有些别扭、或者觉得选项与题目都有点不符的时候，应该对照一下英文；
- 4、200 题里面有 25 题不计分，是 PMI 用来测试本次考试是否太难、或太容易、或者争议非常大的题目。但是这 25 题并不知道是哪些，随机散乱的分布在试卷中。
- 5、所以 200 题的 PMP 考试，我们还是认为总分是 200 分，131 及以上算是及格，我们清晖要求最后复习测试达到 140 以上。
- 6、答题时间：9：00~13：00，共计 4 个小时。因为正式考试需要涂写答题卡，因此我们清晖要求在 3 小时内完成。

### 考试试题分布

pmbok 把项目管理分为五大过程组，每个过程组题目占比一般是这样：

五个过程组	比例	题目数量
启动过程组	13%	26 题
规划过程组	24%	48 题
执行过程组	30%	60 道
监控过程组	25%	50 道
收尾过程组	8%	16 道

- 1、题目是随机分布的，不按过程组顺序。
- 2、从 2017 年 9 月份的考试开始，PMI 对 PMP 的成绩显示进行了调整，不再用之前的 P\M\B 三个等级来体现成绩，而是以：Needs Improvement（需要提高） \ Below Target（低于目标） \ Targer（目标水平） \ Above Target（高于目标） 四个标准来分别体现五个过程组的成绩状态。

### 考题类型

- 1、直接考输入、工具、输出的题，这类题较少，5 题以内。
- 2、情景题：PM 在管理一个项目，前一个阶段如何... 后一个阶段...客户提出变更，问 PM 下一步应该怎么办？这一类题目非常多
- 3、过程描述题：描述了某一处理过程，问这是应用的哪一项技术？项目团队采用的是哪一种工具？项目经理使用的是哪种风险应对策略？

- 4、计算题：挣值管理、风险管理、三点估算、关键路径时差等等。
- 5、管理常识题：墨菲定律、彼得原理等
- 6、冷僻题：比如 KISS 法则：Keep It Simple and Stupid 简约并不简单。

## ■ 答题技巧与学习建议

### PMI 理念

- 1、项目经理是整合者，是在做整合管理。

项目经理对项目管理负责，“管理”是你的核心任务，项目经理并不需要亲自去做所有事情，比如：并不需要亲自写代码、并不需要负责所有风险、并不需要解决所有问题，PMI 讲究团队合作。

- 2、项目经理必须被授权。

就像我们做项目首先需要立项，获得项目批准书。没有被授权的项目经理就像没有拿到“圣旨”，就没有权力调动或使用资源。各个公司可能叫法不同，但是 PMI 统一把项目批准书称为“项目章程”。项目章程的批准就意味着项目经理被授权了。

- 3、项目经理要积极主动，鼓励参与。不能简单地服从领导安排，也不能消极拖延工作。

- 4、拒绝镀金，拒绝多此一举。

镀金：是项目人员为了“讨好”客户而“画蛇添足”做的项目活动。PMI 觉得镀金的项目是失败的，反对镀金。比如客户要 PM 去买包烟，PM 买了烟后又私自决定给客户配了个打火机。这就是镀金了，客户并不需要打火机，也许客户自己有更高级的“ZIPPO”。

镀金，是画蛇添足、因为浪费了资源。镀金，PMI 是明令禁止。

- 5、项目团队必须得到尊重、重视、并且要及时沟通，反对免费加班。

- 6、做项目时有两个因素必须考虑：组织过程资产、事业环境因素。

组织过程资产：比如，项目做完了，收尾时候把成功经验和失败教训记录在组织过程资产中，下一个项目启动时要参考组织过程资产。不仅仅包括经验教训，还有其他，我们后续章节会陆续介绍。

事业环境因素：是项目团队无法控制和选择的，比如：公司文化、政府或行业标准、政治氛围。

### 答题技巧

- 1、一定要看清四个选项后，选择一个相对正确的答案。有时候四个选项都没有原则性的错误，但是要选一个“最”对的。

- 2、PMP 考试答题不能完全按照自己的实际工作凭经验判断，美国人的思路跟我们有些差异，答题要从 PMI 理念的角度出发。

比如：实际工作中为了提高客户满意度，会赠送一些增值功能，而这些功能在原本约定的范围中没有的，这就是镀金。但是 PMI 的态度是非常坚决的，反对镀金。

3、注意区分多余和误导信息，注意题目中问什么，有些题目问：以上都是正确的，除了？

4、项目经理直接拒绝和直接服从的肯定要排除，绝对不是答案。项目经理要积极主动。

5、对于项目团队的管理，要注意人性化管理，如团队成员疲劳，应支持休息，反对加班，一般来说牺牲团队个人休息、休假、离职等请求的选项都不正确。

6、一般不选 PMBOK 中没有出现过的陌生词汇，这样太不专业了；

所以 pmbook 上面的附录，有所有专业词汇的列表，可以经常看看，要非常熟悉这些术语

比如：在月项目状态会上，客户抱怨缺乏与项目进展有关的信息。项目经理应参考下列哪一份文件？

- A、进度进展报告
- B、进度管理计划
- C、沟通管理计划
- D、工作绩效报告

题干说“客户抱怨缺乏与项目进展有关的信息”，凭经验判断答案选 A 进度进展报告。但是 PMBOK 并没有“进度进展报告”这个说法，一定不能选 A，选 A 太不专业了，A 就是用来打酱油的。

正确答案 C，缺乏信息是因为没有沟通导致的。

## 学习建议

现在距离考试有接近 2-3 个月时间。

### 1、学习时间

模拟考试前：每天 1~2 小时复习，模拟考试后：每天 3~4 小时。绝大多数考试不过的原因，是学习时间不够。所以请大家务必坚持每天学习。

### 2、学习方式

模拟考试前：看讲义、看 PMBOK、听 Alice 老师录制的 ITTO 录音、做单元测试题；

模拟考试后：看讲义、看 PMBOK、听 Alice 老师录制的 ITTO 录音、模拟考试题、单元测试。

注：输入、工具、输出简称 ITTO。Alice 老师的音频把一些重点的 ITTO 都展开了讲解，每天多听、反复听对学习、做题是非常有帮助的。这些音频大家可以在手机 app 喜马拉雅 fm 里搜索“清晖 pmp”。



### 3、学习技巧

(1) 温故而知新，不仅要多看错题，做完一套题，对的也要重看一遍。因为难免有些题是我们蒙对的，虽然选对了，但是我们并不知道具体原理，为了保证下一次不需要蒙，我们也都要看一遍，保证做过的每一道题，我们都清楚的知道其中的原理，或者同类型的选择方式。

(2) 要善于总结，对于自己的错题和易混淆题，应该善于对比、总结，自己记录其中的规律。

(3) 要善于利用碎片化时间进行学习。大家白天上班很忙，晚上也没整块的时间学习，那么就要善于利用上班路上、下班回家路上、中午休息或者晚上睡前的时间，可以听 Alice 老师录制的 PMBOK 每章节关于输入、工具、输出的强化记忆音频。

4、咱们这个备考答疑群，小葱老师每天统一带领大家学习 1 个小时 15 分钟，19:30~20:45。一般都是周一至周四，周五及法定节假日休息。如果有疑问可以发到群里一起讨论。

## ■ 第一章 引论

1、“项目管理知识体系”：应该包含所有行业、应用领域项目管理的具体知识、技能、方法和实践。

2、我们发的这本红色厚厚的书叫“项目管理知识体系指南”简称“PMBOK 指南”，PMBOK 指南的目的：

- 1) 收录项目管理知识体系中被“普遍公认”的“良好做法”的那一部分。
- 2) 形成的一个项目管理标准和框架，提供一套项目管理专业的通用词汇；适用于所有领域、行业的项目管理。
- 3) 标准实践中可以加以选择和裁剪；
- 4) PMBOK 指南只讨论单个项目的管理
- 5) PMBOK 指南只讨论项目管理的共性
- 6) 它是一套项目管理的指南，并不是具体的方法论。

### 什么是项目？

项目是：为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。

PMBOK 告诉我们项目有三大特性：临时性、独特性、渐进明细。

1) 项目的过程是临时的，但临时并不意味着时间短。比如：修建体育场鸟巢是个项目，这个项目用了好几年时间，这个时间很长。过程是临时的，指的是项目有明确的起点和终点。起点是立项的时候，终点是：

- ✧ 目标达成（正常收尾）
- ✧ 不能达到目标项目终止（有可能是没钱了）
- ✧ 项目需求不复存在
- ✧ 客户或发起人希望终止等等

2) 结果的独特性：项目产出的可交付成果是独特的，所以导致项目的不确定性和风险。

项目创造出来的结果，PMBOK 里叫做可交付成果。可交付成果：可以有形的产品，也可以是无形的服务能力、知识。比如：咱们参加 PMP 培训这是一个项目，参加考试后得到的 PMP 的培训证书这是有形的产品，所掌握的项目管理知识这是无形的。这些都是可交付成果。

3) 渐进明细：项目的计划不可能一步到位，随着项目的进展信息越来越详细具体、估算越来越准确，而持续改进和细化计划。由于可能发生变化，应该在整个项目生命周期中，反复开展制定项目管理计划工作，对计划进行渐进明细。

### 商业价值

是指组织所从事业务的整体价值，包括全部的有形和无形价值。

1) 有形价值包括：货币资产、固定设施、股东权益、物品器材等



2) 无形价值包括：商誉、品牌认知度、公共利益、商标等

对持续运营的有效管理可以创造商业价值。

对项目的投资可以提升创造商业价值的能力。

## 什么是项目管理？

1、项目管理是将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，以满足项目的要求。项目管理通过合理运用和整合 49 个项目管理过程得以实现。

2、49 个项目管理过程归类于五大过程组：启动、规划、执行、监控、收尾。项目可能各种各样，但是项目管理的过程和过程组是通用的。

3、项目管理需要满足并平衡相互制约的多重因素，比如：范围、质量、进度、预算、资源、风险。

## 项目集管理、项目组合管理

1、项目集：是一组相互**关联**且被协调管理的项目、子项目集和项目集活动。项目集重点关注项目间的**依赖关系**，找到管理这些依赖关系的最佳方法。

比如：参加英文培训+大学英语考试 CET 四六级、托福、雅思考试。这是一组项目集。互相关联性都是英语培训考试、有依赖关系。

2、项目组合：是为了实现战略目标组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合和运营工作。为实现战略目标或便于管理而组合在一起的项目，**不一定彼此有依赖关系**或直接相关，但可共享资源、供应商、技术等，**关注资源的优先分配**。

比如：周杰伦自己的本行是歌手，应该唱歌，但是现在还做一些与本行没有关系的事，开餐厅、卖古董、开健身房等等，这些事不一定直接相关，但它是关注资源（周杰伦的钱）的优先分配，还有共享了周杰伦这位共同的雇主。

3、项目集、项目组合和项目之间的关系：项目组合中可以包含若干项目集或项目，项目集可以包含若干项目。

**总结：**有关联性和依赖关系的是项目集；没什么关联性和依赖关系的，但是为了实现战略目标组合在一起管理的是项目组合。

## ✧ 练习题

公司里面有 A、B、C 三个项目。这些项目根据公司的目标，按照一套相同的标准化分优先顺序。项目 B 的优先级较高，因为它将会扩大公司的市场份额，减少对不可靠供应商的依赖性。这是在执行什么活动？

A、项目组合管理

B、项目集管理

- C、 项目管理
- D、 份额管理

答案：A。题干说：关注资源的优先分配、减少依赖性。这是关键词

