

51CTO PMP 微职位 考试应试套路解析 冲关宝典 v3.0

致：51CTO PMP 微职位学员（我的亲学生们）

备考 PMP 是一个艰辛的过程，任何的技巧和套路都是对已学知识的掌握为前提，应用为核心，考试不是投机，相信自己的付出和努力！

王安老师能帮你做什么？

王安老师

- ① 帮助学员快速了解PMP这门考试，识别重点、难点；
- ② 使学员了解并掌握考试规律；
- ③ 按考试结构进行讲解，指导学员逐个击破；
- ④ 建立良好的备考氛围。
- ④ 学思想、建框架、懂应用、拆围墙。

我们自己

- ① 思想重视，必过决心！
- ② 认真复习，快速了解并掌握考试规律；
- ③ 加强背诵&理解，做历PMP模拟题，加强理解和总结；
- ④ 看书三遍，做800-1000道练习题。
- ⑤ 重在思维逻辑、轻在技能方法、促在思想转变、用在生活日常、方的始终。

考试不是投机，相信自己的付出和努力！

51CTO学院

PMP 考试考的是考生对项目知识的管理知识的记忆、理解，应用。

“自古深情留不住，唯有套路得人心”，欲练神功，必先：做够 1000 道题目，熟悉 PMBOK 术语，对 49 个过程活动的定义、作用、输入、输出和工具和技术有一定的了解，如果死记硬背，盲目运用此冲关宝典中的方法，则南辕北辙，无法掌握此套路的真谛。

“多做题，会养成一个潜意识的正确的答题习惯和思维。所有错题去分析、去书中找答案，会巩固知识点，至少相当于精读了一遍书。做 PMP 试题需站在“法官”的角度，依法（规矩、程序、制度、章程）办事，公平公正。”
——PMP 2 期优秀学员 解学宾

愿大家在 PMP 备考中养成持续学习的习惯，成就心中的梦想！

王安 (qq:48481693)

2018.8.14



PMI 主义 (项目管理理念)

领会 PMI 精神，以 PMI 角度回答问题。时刻记住 PMI 所提供的项目管理环境非常理想化，很多时候与你所经历的不同，应该首先应以 PMI 的精神去思考问题，以美国人的角度审视项目管理的过程。**PMI 主义宣传的思想、理念和价值观包括 (但不限于)：**

1. 你是专业的项目经理，管理是你的核心职能。
2. 必须以专业的方法做项目，即遵循项目管理的客观规律的要求。
3. 强调事业环境因素和组织过程资产、知识的积累和传承、经验教训的总结。
4. 强调历史信息的参照，强调记录 (问题日志、变更日志、相关方登记册、风险登记册等)。
5. 问题重在预防，而非解决。
6. 必须有明确的目标，必须有正式的规划 (计划)，才可行动，做好持续的监督和控制。
7. 相关方很重要，尽早识别所有相关方并让其尽早参与。
8. 项目经理必须被任命，项目管理是管理工作的核心责任点。
9. 项目是系统工程，项目经理是整合者，多重约束 (范围、进度、成本、质量、风险等) 牢记在心，整合通过沟通实现，项目经理要花 75%-90% 时间用于沟通。
10. 项目管理以结果导向，过程控制，强化管理，项目成功是项目经理的最终责任。控制着项目，但不一定控制资源，资源协调、统筹可以借助职能经理、高层管理者或发起人来协商解决。
11. 变更影响项目成功，项目经理应对变更施加影响，遵循变更管理流程，管理变更过程，落实变更决议，通告各方，更新组织过程资产。
12. 及时沟通，清晰传达，项目经理可以拒绝提供不重要的信息要求，保证效率和效果。
13. 必须详细描述工作 (范围说明书)，工作分解、责任落实，进度、成本基准必须明确。
14. 任何情况下，质量都要达到客户满意度。
15. 削减费用的前提是削减项目范围，而不是牺牲质量，质量是不可以妥协的。
16. 项目经理必须遵守公司规定、职业道德、法律。
17. 项目经理必须主动、不等不靠不要；无论环境如何，先尽自己的最大努力。积极、主动是项目经理必备的基本素质。
18. 一切决策必须是事实为依据，以程序为准绳，正确的程序优先于正确的结果。
19. 防止范围潜变 (蔓延)，杜绝质量镀金。
20. 项目必须进行合同和行政收尾。
21. 公正、公平、公开、勇敢、诚实地面面对现实。
22. 处理各方关系时，都要本着双赢的理念。牢记：客户至上的原则。
23. 必须以各相关方的利益为关注点，时时关注相关方的期望。



PMP 考试前提假设

一、PMP 题目的考试前提和假设

你是一位身处美国，并经过项目管理专业知识训练，是一家跨国公司的优秀的项目经理。

- ❖ （无特殊说明）题干中默认组织形式就是矩阵式，协调资源需要找职能经理或高层。
- ❖ （无特殊说明）合同的题目，你就是买方。
- ❖ 任何组织都有：历史资料，组织过程资产，项目章程，WBS，项目管理计划模板等。
- ❖ 公司有质量部门等职能部门，并参与项目。
- ❖ 一般都处在多项目环境中，有项目管理办公室（PMO）。
- ❖ 我们的领导通情达理，我们的客户尊重事实、听从建议。
- ❖ 组织以人为本，尊重个人，不提倡加班，保障成员利益。
- ❖ 人人都遵守职业道德，恪尽职守，绝不偷奸耍滑，做事专业。
- ❖ 以项目文件、规范为准，不以领导的临时想法为准，特别强调流程制度约束。
- ❖ 遇到问题，先分析影响，再做出决策，必要时提出变更，要审批、记录、通知并实施，最后做好经验总结。
- ❖ 技术问题一定要找到原因，人际关系问题则不建议深究原因。不以阴谋论去过分设想。

二、出题人的套路

相对于无数可以考核的知识点，PMP 考试的形式和安排，其实大大束缚了出题人的手脚，从而出现套路，大致原因可以分为：

- （1）平均每题 1 分钟的答题时间，限制了复杂分析和计算的可能性，试题相对简短、逻辑比较明确、计算比较简单，想考得太深入不容易；
- （2）按过程组进行分数统计的制度，决定了每道题目都只能重点考察特定某个过程组的单一知识点，明眼人只需一眼就找到考点（我们称之为：“题眼”），多个考点也要判断哪个是出题人要考的关键知识点，情景题也会有一些特殊的词汇能紧扣“题眼”；
- （3）四选一的选择题形式，不仅答案要合情合理，干扰项的问题相对也要明显；在考试后期，考生很容易排除其中 2 个选项，剩下的 2 个选项可能会左右为难。出现这种情况的主要的原因是对这两个选项知识点的概念区分、理解不透彻，应用场景不清晰所致。
- （4）很多题目在教材中都有原话，需精读 PMBOK 教程（考试圣经）3-5 遍，书后附录的术语需要诵读至少 10 遍，这些都是送分题。

三、PMP 考试解题避免的误区

1. 自己添加额外的条件，如：或许这个 PM 职权大，所以...特别是结合到中国国情下的复杂环境、复杂的人际关系、多变的项目相关方，在做题时就会想得过分复杂。



2. 质疑 CCB、质检等权威结果，或者想讲道理、改变结果。
3. 被动地面对问题，选择消极的方法来应对问题。
4. 有疑惑题目或选项，或者是新的术语，参考下英文的翻译，特别要关注英文中的时态，中文题目中较难翻译出该活动已经过程，或者是尚未完成，或者正在进行。

四、PMP 考试选择是最优答案，情景题变幻莫测，遵循原则

1. 从多个选项中，**选择最符合题意、效果最佳的答案，一定要找到题干中的“题眼”**
2. **查找原因时**：越准确的原因越好，尝试从 PMI 主义、流程制度约束层面去思考
3. **采取措施时**：越完善、全面的措施，越积极面对的态度越好，直面问题的解决，采用有效措施和工具技术，需要从题干中去定位工具技术的适用场景。
4. **步骤顺序时**：越临近该活动领域的过程活动越好，十五至尊图、49 个活动的输入、输出和工具技术要熟练于心，经常考核该活动的下一个活动是什么？

前一个项目（阶段）...，下一个项目（阶段）这类题目重点是前一个项目或阶段，不要考虑后一个项目或阶段。答案一般选前一个阶段的收尾工作。

题目中问：“下一步做什么应参考什么文件？”要在选项中找到程序性计划。

例如，实施风险应对措施后，项目经理进行下一步工作，应该参考什么计划？答案是风险管理计划。

又如，变更请求提出后，项目经理要推进工作，应参考什么计划？答案是变更管理计划。

再如，项目经理决定外包，要进行下一步工作，应参考什么计划？答案是采购管理计划，如此类推。

题目中的具体问题，不改变程序性计划。因此不能选更新**管理计划；另外强调，程序性管理计划中不包括具体问题的应对策略，如风险管理计划中只体现风险喜好问题，若某具体风险发生，不能从风险管理计划中找该风险的应对策略，具体应对策略在风险登记册上。

5. 注意区分过程和工具，所选题目答案，不能与题目问的矛盾。

- 1) 注意题目问的是工具、过程、还是文件；
- 2) 问过程，注意问的是哪一个过程，是启动还是规划、执行、监控，是质量保证还是质量控制，是识别相关方还是规划相关方管理。
- 3) “工作”、“活动”、“任务”并不能区分过程和工具，虽然多指过程，但部分工具也可以这样称呼。

6. 选输入还是选工具？

- 1) 题目问题中说“使用什么来...？”一般问的是工具，在选项中找工具
- 2) 题目问题中说“...要考虑什么？”一般问的是输入，在选项中找输入。



五、PMP 考试题干描述和选项设置

1. 题干的描述

(1) 通常要说明正在进行的阶段、过程、工作内容，这些信息对解题极为有用；

套路	项目启动；规划阶段；执行阶段；项目收尾；
解析	明确当前阶段后，只需要在选项中选择对应阶段的工作。

(2) 最后一句通常要暴露希望考察的内容；

套路	项目经理已经创建了 WBS 和项目管理计划。若要 达到项目目标 ，需要使用的下一个过程是什么？
解析	所问即所答，题目考核的是（编制项目管理计划）下一个过程活动是什么：就是指导与管理工作

(3) 采用特定的限制词来排除选项或增加难度；

套路	首先、下一步、接下来.....； 不正确.....； 最佳.....； 除了.....；
解析	一定要看清楚关键词。

(4) 通过特定说法来限定问题的领域；

套路	客户 对可交付成果不满意
解析	对可交付成果，多是质量问题
套路	客户 表示不满
解析	表达情绪，多是相关方管理问题

2. 选项的设置

(1) 通常不正确的选项

凑选项其实挺难的，特别是要凑出一些似是而非、容易误判的干扰项，所以难免形成套路。例如：

套路	得到 全部相关方 的批准；召集 全部相关方 参加会议.....
解析	相关方何其多，此生绵绵无绝期

套路	向 项目发起人（高层/管理层） 寻求帮助；
解析	1、要尝试在 PM 的职权范围内解决问题，项目出现问题，答案中出现“汇报发起人”，“联系发起人”，几乎不选。 2、具体问题（尤其是质量、风险、进度、冲突、资源问题），不要麻烦发起人，是不能让领导来顶锅的。 3、没有解决方案时，不要汇报发起人。给领导是选择，而不是难题。



套路	缩减项目范围；降低项目质量；延长项目工期；.....
解析	在制约条件下做事是 PM 的常态，随便改三约束（质量、进度和成本）是不符合 PMI 项目管理的流程化、制度化、涉及基准应该需要 CCB 审批

(2) 通常一起被排除的干扰项

凑选项不仅难，有时干脆没有选择，例如考核合同类型时，总共就三大类合同（总价、成本补偿、工料），怎么凑四个选项？所以，总有一个大类的合同会出现两次，这一对选项直接可以一并排除。例如：

套路	一家公司必须为他们的软件实施项目选择一个卖家。项目经理不能准确估算工作范围或成本。项目经理应该考虑哪种合同类型？ A. 工料合同 B. 固定总价合同 C. 总价加激励费用合同 D. 成本加固定费用合同
解析	选择合同类型时，出现重复的同类选项可以一并排除。

有时，出题人就是懒，题目选项的设置只是换了另外一个说法：

套路	项目进度计划已准备好批准，项目团队正在制作一份具有重要可交付成果的文件，这份文件是下列哪一项？ A. 里程碑图 B. 甘特图 C. 横道图 D. 工作分解图
解析	看不出来是同一个东西吗？

或者：

套路	下列哪一项评估技术为控制进度的主要规划部分？ A. 时间管理计划 B. 估算完成价值 C. 已完成工作实际成本 D. 差异分析
解析	本质上是一类工作，都是挣值测量的一方面。

(3) 有时是根本没有听过、见过的选项：

套路	每次你与你的项目发起人会面，她都要强调对于你的新的电子商务项目的成本控制的必要性。她经常询问你成本业绩方面的问题，诸如哪一个预算达到了哪一个没有达到。为了回答她的问题，你应该提供？ A. 成本绩效基准 B. 业绩衡量图表 C. 资源生产力分析 D. 趋势分析统计
解析	学了这么久，没听过的概念，这种自创的一些概念，往往是干扰项。



六、解题应对的套路

与出题人的套路相对，我们解题应对时也是有套路的，通常源于如下一些方面：

- **对重点考察知识点的总结**，即知道哪些内容是常考的内容，因此做题时选择对应知识点，往往会更容易符合出题人的意图；
- **对知识点核心特点的总结**，即把握住知识点的精髓，因此做题时仅仅依靠关键词即能准确判断正在描述的知识点，做出正确选择；
- **对 PMP 指导思想的把控**，即用 PMI 主义的理念来指导做题，符合理念的做法不一定对，但是不符合理念的做法一定是错的，特别是职业道德的题；
- **排除错误选项的技巧**，往往可以用排除法等帮助辅助解题。剩下二选一的时候，会是一个两难选择，PMP200 道题目中 25 道题是测试题，并不计分，管理无对错，要看在环境下的最佳决策。
- **尽量选择最熟悉的选项，拒绝陌生人法则**：我们最熟悉的选项，大多是 PMBOK 里出现过的专业术语，正确的可能性最高。不专业、随意的说法，大多是打酱油的选项。题目会变来变去，但考点就那么多，正确选项，大都是我们在做模拟题时经常选的。**使用本套路的前提是做够 1000 道题目（至少 2-3 遍）**，熟悉 PMBOK 术语。注意，上述规律是一般情况，考试中需要结合题目具体描述灵活使用。



高频知识考点&优选答案特征

一、需求、范围管理情景题：

1、需求、范围问题，如发现遗漏、发现错误、不符合客户要求、不符合计划要求、客户提出新要求等，都是范围变更问题，答案中找符合变更的选项。

2、另外，指导范围变更的计划有排序：首先项目管理计划，其次是范围管理计划，再其次是变更管理计划。题目中出现范围、需求变更，如果问应该参考什么计划，一定要按上述顺序选择。

看到验收，题干中涉及到客户层面的，选确认范围；看到验证，选质量控制。

二、变更批准后要做的五件事：

- 1、在变更日志中记录
- 2、通知相关方
- 3、更新项目管理计划
- 4、实施批准过的变更
- 5、确认或验证已批准变更请求的实施也可以称作变更批准后五部曲。

三、进度管理情景题：

- 1、先判断时间不够，还是资源不够
- 2、时间不够，一般都是选进度压缩中的工具：赶工、快速跟进等
- 3、资源不够，有两个选项可以选：关键链法和资源平衡
- 4、没有特殊提醒，赶工和快速跟进都可以选的情况下，优先选赶工。

四、沟通管理情景题：

有 3 个正确答案可以选：沟通管理计划、沟通规划、沟通需求分析。（题目中只会存在一个正确答案，不存在先后问题）。

看到有人对沟通不满意、出现争议的显现等，首先审查沟通管理计划，如果没有，制定一个。PMP 考题里，如出现“沟通管理计划”80%的时候都是首选答案！

五、资源管理情景题：

有问题，项目经理要发挥主动能动性，积极面对，解决问题：

- 1、团队成员问题绩效差、士气低、有冲突（对立、不听话、不服从）等
- 2、相关方问题：意见不一致、不配合、不支持、反对、阻碍等
- 3、此类问题项目经理应该直面当事人，来了解原因、影响他、说服他。选择“与当事人会面、开会、了解原因”等选项，不要选找其领导，或找其他团队成员。
- 4、团队建设五阶段：“争吵”，选震荡阶段；“开始建立信任”，选规范阶段；“像一个有序的单位”，选成熟阶段。

六、冲突管理策略问题：

- 1、先判断题干中描述的情况是正面还是负面意思，或者题目提问是希望正面还是



负面解决

2、如果是正面，答案选：合作/解决问题。题目没有暗示任何正面负面含义，只问冲突如何解决，按正面选

3、如果题干中暗示了不用正面解决，比如出现：立即、降低紧张气氛、部分满意等，就按具体特征选择相应的冲突策略。

4、冲突问题

(1) 冲突发生，题目问如何预防，选 1、建立规则，程序 2、团队建设

(2) 冲突发生，题目问如何应对，选冲突解决策略

(3) 和相关冲突当事人面对、开会，是解决团队冲突的首选。

冲突管理 5 方法，看到有人撤退撤退；看到互相进退，选妥协；看到解决，选面对；紧要关头选强制。

七、质量管理情景题：

1、首先区分质量是哪一个过程，然后再判断答案。

2、看到质量标准，选质量规划，质量规划在 PMP 考试中出现的很少，成本效益、质量成本、标杆对照、实验设计是其专用工具。

3、看到可交付成果，及局部缺陷（非批量缺陷）选质量控制，PMP 考试中出现频率很高。

4、看到过程改进、方针、程序等，选质量保证。

5、看到规格，是质量测量指标。

6、定时或随机使用、查看变更的效果，用质量审计。

PMP 考试中，考质量保证更多出现的关键词是“确保”。当客户或发起人对项目质量担心，不放心时，正确答案只能是质量管理计划。

PMP 考试中与质量保证相关的关键词“确保”、“是否符合程序”、“过程问题”、“改进”、“审计或检查过程”、“(非)增值活动”、“大量缺陷”、“相关方担心”等。

质量管理工具中不出现专家判断，质量题目永远不选“专家判断”。

看到过程稳定、有无失控、改进效果如何，选控制图。

找根本原因选因果图、鱼骨图、石川图。

找两个变量之间的关系，看有无关系，选散点图。

找到最主要的原因，PM 怎么做，用帕累托图。

八、相关方管理情景题：

有 4 个正确答案可以选：相关方管理计划；管理相关方参与；让相关方尽早参与；识别相关方。（题目中只会出现一个正确答案，不存在先后问题，要充分理解本条，并灵活应用）。



题目同时涉及相关方和沟通问题, 选项中沟通选项和相关方选项看似都可以选的时候: 题目情景一般都是: 某新出现的相关方, 提出某种沟通需求的或问题。切记: 首选相关方选项, 如将其纳入相关方登记册, 或更新相关方登记册; 不要选沟通选项, 如更新沟通管理计划。

相关方意见不一致或有冲突, 正确答案: 1、引导式研讨会; 2、与相关相关方开会, 统一意见。

有相关方的任何变化, 首先要更新相关方登记册。

九、风险管理情景题:

1、先判断风险识别了, 还是风险发生了
2、若是风险识别, 按风险管理程序走: 识别、定性、定量、规划应对、监控
3、若是风险发生, 则应采取应急措施或权变措施, 注意提交变更请求 (如果选项中有提交变更的话)

4、风险题中有一个绝对选项, “更新风险登记册”

5、永远不选 “更新或记录在风险管理计划”。

看到概率和影响相关的, 优先排序的, 待观察的就是定性分析。看到决策、建模、敏感性分析, 就是定量分析。看到计算平均结果的统计方法, 选预期货币价值分析。

看到完全消除风险选回避; 看到风险合同, 选转移; 看到降低概率或影响, 选减轻。

十、采购管理情景题:

看到采购中甲方希望风险小, 选总价合同; 范围不明确, 可以选择工料 或成本加激励。

采购变更用合同变更控制系统, 避免卖方低绩效, 用卖方绩效审查(采购绩效审查)。

看到对采购过程的得失, 或为未来采购, 选采购审计。

与供应商有争议: 1、谈判 2、非诉讼纠纷解决程序 3、诉讼。(这个是有顺序的, 按 1、2、3 选) 供应商有问题, 首先通过 “采购绩效审查、检查与审计” 来预防, 另外还要注意利用 “记录管理系统” 妥善记录和保管好相关采购文件。



1. 几乎可以形成固定搭配的选项，能通过题干就能快速关联选项：

题干：计划（章程）完成了 **解析：**获得批准

题干：项目（因某种原因） **解析：**终止调查终止的原因

题干：新任项目经理接手 **解析：**审查章程或管理计划

2. 通常会优先考察的选项

题干：正在收集需求/识别风险 **解析：**德尔菲技术

题干：相关方需求（意见）不一致 **解析：**引导式研讨会

题干：团队成员能力不足 **解析：**提供培训

3. 对知识点的精确定义的把握

题干：过程稳定性；重复工作与时间轴； **解析：**控制图

题干：虚拟团队 **解析：**沟通（沟通管理计划）

题干：不确定性 **解析：**风险

4. 依靠理念来解题示例

套路	经验教训属于下列哪一个时间点收集和记录的组织过程资产？ A. 在最后一次项目资产文件更新期间 B. 在收尾阶段最后一周由项目管理办公室召开的事后分析会议期间 C. 在整个项目生命周期 D. 在每次更新变更请求时
解析	十大理念，注重经验教训总结，所以时刻要做

套路	项目管理方法论在国际范围内被广泛应用，当谁接受这些方法时，最有利于实现项目目标？ A. 项目经理 B. 项目团队 C. 职能经理 D. 项目发起人
解析	需要学习项目管理理念的绝不止单——一个人，而应该是一群人



PMP 考试工具技术常见翻译问题对照表

PMP 考试的中文翻译，是近年来广受吐槽的一个问题。除了语句生涩、不通顺之外，还有一些词汇和 PMBOK 或我们学习时常用的说法不一致甚至是错误翻译的问题，罗列如下常见的翻译，供大家审慎判别。英文好，快速定位精准妙。中文题干信屈聱牙，英文题干逻辑更清晰，西方人的思维有助更好理解 PMP 精髓。

1. 题目中出现的启动会议注意英文 Initiating Meeting（启动过程会议）和 kick-off meeting（开工会议规划后执行前的会议）
2. 题目中出现的“出资人”（sponsor）=发起人
3. 题目中出现的“一线经理”“直线经理”（line manager）=职能经理
4. 题目中“项目群经理”（program manage）=项目集经理
5. 题目中出现的“权力”（sponsor）=职权
6. 题目中出现的“回报期”（payback period）=回收期（return period）（项目选择的经济模型）
7. 题目中出现的“推动式研讨会”（facilitated workshops）=引导式研讨会（收集需求和定义范围的工具）
8. 题目中“需求追溯矩阵”（Requirements trace-ability matrix）=需求跟踪矩阵
9. 题目中“原有的 XXX”= 计划的 XXX
10. 题目中出现“头脑风暴”（Brain storming）=“思维导图”
11. 题目中出现的“基线”（baseline）=基准（项目管理计划）
12. 题目中出现的“实现值”=挣值（earned value，简称：EV）
13. 某些题目中出现的“什么阶段”（phase）=哪一个项目管理过程组（五大过程组），有的时候 phase 也会指项目生命周期的阶段，而不仅仅是项目管理过程组的
14. 题目中出现的“赶时间线”（crashing）=赶工（进度工具）
15. 题目中出现的“平衡”（leveling）=资源平衡（resource leveling）
16. 题目中出现的“团队工作”（team work）=团队协作(团队建设词汇)
17. 题目中出现的“核实范围”（validate scope）=确认范围（范围管理的一个过程）
18. 题目中出现的“磨合”（storming）=震荡（团队发展阶段）
19. 题目中出现的“提升价值”（add value）=增值（质量保证词汇）
20. 题目中出现的“基准参照”（bench-marking）=标杆对照（范围和质量词汇）
21. 题目中出现的“资源选择标准”（source selection criteria）=供方选择标准（采购术语）
22. 题目中出现的“质量审查”（quality audit）=大多时间说的是“质量审计”
23. 题目中出现“过程改进计划”，“提升活动价值”=“识别增值活动”
24. 题目中出现的“运行图”（Running diagram）=趋势图



25. 题目中出现的“核对表” (checklist) =核对单 (质量、风险)
26. 题目中出现的“团队发展” (develop team) “开发团队”=建设团队
27. 题目中出现的“圆滑、安抚” (Smooth and Accommodate) =妥协 (Compromise / conciliation) 、缓和、包容
28. 题目中出现的“利害关系者” (stakeholder/stakeholders) =相关方
29. 题目中出现的“相关方管理策略” stakeholder management strategy
=相关方管理计划 stakeholder management plan
30. 题目中出现的“管理相关方期望” (manage stakeholder engagement) =管理相关方参与
31. 风险题目中的“可能性”=风险概率 possibility / probability
32. 题目中出现的“二级风险” (secondary risk) =次生风险
33. 题目中出现的“增强” (enhance) =提高 (风险应对策略)
34. 题目中出现的“缓解” (mitigate) =减轻 (风险应对策略)
35. 题目中“风险更新评估” (risk reassessment) = 风险再评估
36. 题目中“数据精确评级”= 风险数据质量评估 risk data quality assessment
37. 题目中出现“风险审核”=“风险审计”
38. 挣值题目中还存现时态问题，中文不一定能翻译出来，如 PV、EV 的数据
- 以上是汇总的一般情况，不排除有特殊情况，要结合英文原文来判断。

优秀学员分享：

英文是 PMP 考试的正式官方语言，汉语只是辅助语言（在英文信中有明确说明），很多时候，有些题翻译并不精确，会对出题者的思路会有稍许的偏差。英文就精确很多，能更准确的表达 PMP 的考察意图。

英文不是母语，考虑到完成试卷的速度，建议先看中文，比较有把握的题就不看英文。遇到如下情况，我一定会再看英文题干和选择项：

- 1、**中文题干晦涩难懂**：搞不清楚它想表达什么，识别不出出题点和知识考点；
- 2、**两难选择，难以定夺**：（比如，有一道考输入的题，按照中文，项目管理计划和项目章程都可以做为该过程的输入，但是一看英文，答案“项目管理计划”的英文是 Project Management，这应该翻译成“项目管理”，翻译者下意识的把它翻译成了“项目管理计划”，是不正确的）；
- 3、**陌生词**：答案中出现没见过或者不熟悉的中文词汇的时候；
- 4、**时态问题**：出现一些有“特点”的词汇的时候，比如“应该做什么”，这时候就要看看英文的表达是“should do”还是“should have done”了。

——PMP 2 期 班长：王凌云



PMP 考试应试技巧二十五条 v1.0

虽然单靠应试技巧是万万不行的，但是在较好地掌握了项目管理知识的基础上，
应试技巧的确可以使我们得到更高的分数。可以应用于 PMP® 考试的主要技巧包括：

1. 一定要认真阅读答案的全部四个选项。千万不要看到某个选项是正确的，就不看其他选项，因为可能还有更正确的选项。PMP®考的是选项的相对正确程度，而不是绝对正确程度，这与英语水平考试截然不同。可能四个选项都是正确或错误的，你需要选择相对最合适的那个。注意从 PMI 的价值观和思维方式来答题，不要简单依据你自己的经验。你的经验有可能不符合 PMI 的要求。注意学习和掌握 PMI 推崇的工作价值观，尤其要注意与中国传统价值观的区别。
2. 特别注意题目的最后一句话，明白真正要回答的是什么问题。正确的选项必须是真正回答所问的问题的（外国人比较直肠子，所问即所答）。不要选那个看起来很正确，但与题目的问题不相关的选项。
3. 问什么答什么，而且基于题目的内容来回答，不要自行添加一些不必要的假设前提条件，甚至是生活工作中的不切实际的联想，就题论题。
4. 不要被难题吓倒，不要在难题上花太多时间。对这些题目，花 10 分钟思考与只花 1 分钟思考，不见得有什么区别。正常情况下，应该有 20 ~30 道题目比较模棱两可（PMP 考试题目中有 25 道不计分，PMI 协会并不会公布本次考试中究竟抽取哪 25 道。管理是在当下做出的相对最优决策，但管理受制于环境因素、项目独特性特点，并没有最好的选择，这也是 PMI 了不起的地方，倡导的是管理的哲学和精神，并不要求刻板地追求唯一性和正确性）。
5. 不要轻视看似容易的题目。这些题目，必须百分之百做对，绝对避免因疏忽而做错。
6. 如果问你“该做什么”，一般就是问你“紧接着要做什么”。
7. 控制做题进度，保证剩余的分钟数等于或大于剩余的题目数。一般情况下 50 道题目控制在 1 小时以内，以留出填涂答题卡的时间。
8. 由于不倒扣分数，所以千万不要空着题目不做，拿不准的要猜答案，相信自己的直觉。
9. 在做出选择之后，除非你能百分之百地肯定原来选错了，不要修改原来的答案。第一感觉往往是最可靠的。（在长期的备考过程中，其实你是已经形成了惯性的思考习惯和逻辑，就相信自己的直觉吧：））
10. 出题者可能故意不把最好的答案写出来。你可以设想一下最好的答案是什么，然后选择那个最接近该答案的选项。



11. 看到一个貌似正确的答案之后，把它作为标杆，看后面有无比它更好的答案。如有，再把后面的这个答案作为标杆，继续往下进行。

12. 首先排除明显错误的答案，如果对剩余的答案仍不知道怎么选，总是选择所剩答案中的第一个或最后一个，以保证选择的随机性。

13. 注意那些表示绝对程度的修饰词，如“总是”“所有”“完全”“从不”“必须”。包含这类词的选项往往是错误的，因为它不留任何余地（太绝对了）。包括“经常”“可能”“有时”等留有余地的词汇的另一个选项，可能是正确的。

14. 如果选项中有明显的“答案族”[结构上类似，如 x 增加减少，y 增加 x 减少，或者性质相同，如猫、狗、猪（都属于动物），正确答案很可能是其中的一个。那个明显的“异类”（如“猫、狗、猪、鞋”中的“鞋”），往往是错误的。（**结构化的分类思想是一个非常好的方法，便于排除异类**）

15. 注意题目中的转折词（但是、然而）与条件词（如果、当……时），注意双重否定。

16. 注意题目中的多余信息，如表达意思不清的信息、与所问的问题没有关系的信息、可起补充作用但不能决定题目答案的信息，防止把时间浪费在多余信息上。

17. 试卷中出现的项目管理术语的中文翻译，可能与你熟悉的翻译不一致（但意思应该是一致的），你对此一定要有足够的心理准备。

18. 如果你的英语比较好，就应阅读英语原文的题目和选项，以保证对题目和选项的正确理解。如果英语不好，阅读原文有困难，你可以阅读中文题目和选项，但还应尽力阅读答案选项的英文，因为中文翻译可能不能显示出选项之间的细微差别。

19. 如果没有把握选哪个答案，可以在全面与片面的选项中，选比较全面的答案；在具体与抽象的答案中，选比较具体的答案。

20. 如果某个选项的词汇是你从来没有见到过的，它很可能是错误的选项。除非你有把握排除另外三个选项，否则不要选它。（当然，如果你现在还不熟悉 PMBOK 的术语的话，此条略过）

21. 有些题目的情景可能是重复的，有些题目的网络图（需要你自己画的）可能是重复的。对这些题目，注意不要在重复读情景、重复画网络图上浪费时间（但要注意哪些地方变了）。

22. **死抓题眼，从出题人的角度思考**：正确判断题目所考的知识点绝大多数知识点都是《PMBOK®指南》中的或培训班上讲过的。如果判断对了题目所考的知识点，答对甚至猜对的可能性就比较大。对于比较复杂的情景题，如果对答案没有把握，就应仔细分析考的是哪个知识点，然后做出选择。如果情景题涉及两个或更多的知识点，就必须判断考的是哪个知识点。从不同的知识点出发，答案可能不一样。



23. 一次做对(你自己认为是“对”的)每一道题,无特殊情况(情景题特别长,你读来烦躁,拿捏不准的题目),不要回过头来做第二遍。虽然很多人喜欢对一些不敢肯定的题目做上记号,到最后再来认真考虑,但是作者不提倡这种做法。第一次就把事情做对,这是最有效的方法。当你第二次再来做一道题目的时候,你需要重新读题,重新开始思考,而这个“重新”是要花时间的,就像工作中的工序转换一样,会无端浪费很多时间。

24. 错误的答案往往是:与题目不相关或相关性很小,有其他更具体、更直接或更全面的选项,不是“首先”要做的事情,杜撰出来的说法,本身的说法不合逻辑(如前半句与后半句矛盾,随意创造出来的、实际上不存在的说法),不是《PMBOK® 指南》或项目管理中的一个知识点或主要知识点,错误的计算结果,违反职业道德与职业责任(如超出权限做决定),违反《PMBOK® 指南》所要求的做事程序,违反《PMBOK® 指南》中的“输入/输出”或“工具/技术”。

25. 相信自己, 终究成功! 忘记一切技巧就是最高的技巧, 你就是你自己。



题干中的关键词&考察知识点&答案特征对照一览表

项目管理基础		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	比较大的权力	强矩阵
2	中到大的权力	强矩阵
3	全部预算控制权、部分资源控制权	强矩阵
4	全部权力	项目型
5	部分预算控制权	弱矩阵
6	经验不足、不懂技术	无法使用“专家权”
7	非法业务	报警或辞职
8	发起人、组织结构、组织战略变化	是否符合组织战略
启动过程组		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	可行性	商业论证
2	是否值得投资/项目是否值得做	商业论证
	项目要不要开始、要不要继续	商业论证
3	高层级的/总体里程碑/总体预算	项目章程
4	有任何人质疑项目经理、高层次的、概要性的描述	项目章程
规划过程组		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	计划（章程）完成了	批准
2	统计方法	试验设计/预期货币价值分析/问卷调查/参数估算
执行过程组		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	遇到巨大障碍（技术、风险、资源）	替代方案、解决方案
监控过程组		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	计划偏离、是否纠正	绩效测评
收尾过程组		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	项目意外终止	调查终止的原因
2	项目（或阶段）完成	经验教训



3	合同收尾	采购审计
4	收尾阶段, 客户提出较小变更	劝说取消或研究替代方案
5	收尾阶段, 客户提出较大变更	建议签订新合同
4.项目整合管理		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	新任项目经理/项目经理被质疑	项目章程
2	新项目/新产品/新计划/项目新阶段	项目章程
3	高层次、概要性描述	项目章程
4	项目经理权力、责任	项目章程
5	叙述性描述	项目工作说明书 (SOW)
6	可交付成果的详细描述	项目范围说明书
7	除外责任	项目范围说明书
8	范围边界	项目范围说明书
9	评估变更影响	项目三约束 (不包括章程)
10	变更 (首先做什么)	遵循变更流程: 响应变更请求, 识别潜在影响, (备选方案), 提交批准, 执行变更, 检验变更的执行效果
5.项目范围管理		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	需求 (意见) 不一致	引导式研讨会
2	跨职能部门讨论	引导式研讨会
3	发现遗漏、发现错误、不符合客户要求、不符合计划要求、客户提出新要求	范围变更问题
6.项目进度管理		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	最乐观、最悲观、最可能	PERT 技术 (贝塔分布) —— 三点估算
2	恢复进度	进度压缩或调整时间提前量和滞后量
3	活动之间的依赖关系	网络图
4	进度落后、成本盈余	赶工
5	进度落后、成本制约、活动无先后关	快速跟进



	系	
6	资源制约	关键链
7	路径汇聚	关键链
8	资源有限、在特定时间可用、资源负载太重、影响项目关键路径	资源平衡
9	资源有限、不能影响项目关键路径	资源平滑
7.项目成本管理		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	最乐观、最悲观、最可能	计划评审技术、三点估算
2	估算与风险有关	计划评审技术、三点估算
3	非常早期，没有信息进行估算	量级估算
4	早期、粗略的、详细信息不足	类比估算
5	数据库、模型	参数估算
6	准确估算	自下而上
8.项目质量管理		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	增值活动、非增值活动	过程改进计划/过程分析
2	发现大量次品（过程出现问题）	质量保证（管理质量）
3	改进过程、提高效率	质量保证（管理质量）、质量审计
4	确保、过程、方针、程序	质量保证（管理质量）
5	质量管理过程的有效性	质量审计
6	定期或随机使用，查看变更的效果	质量审计
7	质量测量方法、规格	质量测量指标
8	可交付成果合格、缺陷	质量控制
9	检查可交付成果	质量控制
10	修复可交付成果缺陷	质量控制
11	根本原因	因果图、石川图、鱼骨图
12	两个因素间的关系	散点图
13	过程稳定性	控制图
14	上限、下限、限值	控制图
15	7点同一侧、7点连续上升/下降。如超出控制线，则均为失控，需要调整	控制图



16	准备采取纠正措施, 找出主要问题, 关注主要方面, 80//20 法则	帕累托
17	客户满意度	质量问题
18	破坏测试	抽样
9.项目资源管理		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	团队成员能力不足	提供培训
2	可接受行为	基本规则 (建设项目团队, 工具)
3	团队成员角色责任	责任分配矩阵
4	获取资源	谈判
5	改善团队沟通	集中办公
6	争吵、对立、斗争	震荡阶段
7	开始协同工作/开始建立信任	规范阶段
8	组织有序/互相依靠/平稳高效	成熟阶段
9	集体责任感、责任心、有序的单位	成熟阶段
10	一定程度满意/互相进退	妥协
11	可能会发生人员不稳、工作效率降低等问题	解散阶段
12	公开对话	合作 / 解决问题
13	强调一致性, 求同存异	缓解 / 包容
14	时间紧急/影响进度	强迫
15	文化差异	鼓励尊重差异
16	不参加会议, 个性要求 (文化要求除外)	制定团队规则
17	项目还没开始就有人	预分配
10.项目沟通管理		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	虚拟团队	沟通 (沟通管理计划)
2	信息、文件未收到	沟通管理计划
3	有人对沟通不满意	沟通管理计划
11.项目风险管理		



序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	不确定性	风险
2	(认识、计划中) 风险	已知风险
3	(突发、意外、无法估计) 风险	未知风险
4	风险管理过程、应对措施的有效性	风险审计
5	对项目目标造成危害	大的风险
6	已识别的风险发生	查看风险登记册
7	执行风险应对措施	变更请求
8	最大影响	敏感性分析、龙卷风图
9	定量分析	蒙特卡洛分析
10	分配最有能力的资源、确保发生	开拓
11	发现新的工具、新技术、新方法	开拓
12	保险、外包、外购	转移
13	更多测试	减轻
14	比较稳定(更稳定)的供应商	减轻
15	原型法	减轻
16	明确需求、项目延期	规避
17	潜在原因	根本原因分析
18	概率、影响、优先排序	定性分析
19	决策、建模、敏感性分析	定量分析
20	计算平均结果的统计方法	预期货币价值分析
12.项目采购管理		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	自制与外购决策	规划采购
2	获得潜在响应	实施采购
3	卖方不清楚或让所有潜在卖方都知道	投标人大会
4	避免人为偏见	加权系统
5	采购管理过程的有效性/为未来采购	采购审计
6	复杂采购	建议书评价技术
7	检索采购文档	记录管理系统
8	范围清楚	固定总价合同
9	组织缺少相关经验	工料合同



10	雇佣项目管理人员	工料合同
11	无法快速定义 SOW	工料合同
12	外包软件开发	工料合同
13	合同工期历时很长, 考虑经济因素影响	总价加经济价格调整
14	激励卖方	总价加激励费用
15	卖方低绩效	卖方绩效审查
16	复杂采购	建议书评价技术
13.项目相关方管理		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	相关方不配合、不满意、闹情绪	管理相关方期望
2	管理相关方期望	建立信任 (如果没有找积极倾听)
3	新相关方出现	更新相关方登记册
14.其他		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	相关方的职责和工作内容	职责分配矩阵
2	资源何时可用	资源日历
3	成员何时加入项目团队	人员配备管理计划
4	团队成员如何去完成工作	项目管理计划
5	项目团队很重要	应尽早参与到项目规划和项目决策中

