



越努力 越幸运

--- PMP考试套路总结

相关音频请到喜马拉雅FM或
蜻蜓FM搜索“黄磊磊PMP”
微信:Jesse_huang1

黄磊磊

PMP真题特点

相关音频请到喜马拉雅FM或蜻蜓FM搜索“黄磊磊PMP”

PMP正式考试有200道试题而且都是情景题，和大家平时的模拟题还是非常类似的，题干中会列出一些项目情况，然后问项目经理应该怎么做？这里的怎么做有时也分几种情况，比如**现在应该**怎么做？**事先应该**怎么做？审题时一定要看清楚。

关于如何使用此套路的个人小建议？

套路就是读起来感觉很有道理，再去答题时就忘记了。只有错几次或者类似的题强化多做几遍才能慢慢吸收。

- 整理平时的模拟题，变更错的多的就把变更的题单独拿出来
- 问题解决错的多的就把相关的题也拿出来，对着流程多去理解
- 然后再去刷两遍，强化对流程、套路的理解

关于题干：

重点是情景题的题干，不要加戏，不要脑补太多场景

还有一些题干可能会比较长，实在读不懂的话就看最后一句话，根据最后一句话来做答。

某个答案是否正确不总取决于自身绝对正确程度，也取决于与其它选项相比的相对正确程度，选择相对“最好”的。

变更处理流程 – 重中之重

相关音频请到喜马拉雅FM或蜻蜓FM搜索“黄磊磊PMP”

变更的处理流程说怎么重要都不为过，可能考试完出来就有一种感觉，怎么全是考变更啊。所以这部分必须复习好。

两个重点：

1. 理解题干中当前的状态是什么？是刚刚提变更请求，还是已经在做了，还是已经批准了。
2. 理解每个选项在以下流程中是哪个步骤，然后根据问题作答。

变更的流程

1. 相关方提交Issue, Create ,Initiate变更请求（正式书面记录到变更日志中）
2. PM评估变更的影响
3. 寻找解决方案
4. 提交Submit , Obtain变更请求给CCB批准
5. 如果批准了更新项目管理计划/项目文件 如果否决了更新变更日志
6. 通知受变更影响的相关方
7. 项目团队执行批准的变更
8. 跟踪确认变更的实施情况

变更请求是关于修改任何文件、可交付成果或基准的正式提议。任何项目相关方都可以提出变更请求。变更请求可能包括：

1、纠正措施。2、预防措施。3、缺陷补救。4、更新（对正式受控的项目文件或计划等进行的变更）。

常见的变更就是对三大基准有影响的，比如增加新功能等，我们需要弄清楚题干中处于流程的什么阶段，或者说没有经过CCB批准就实施变更了，然后问题通常是项目经理应该做什么或事先应该做什么？

变更的流程（特别注意英文的部分，用来区分步骤1和4的。）

1. 相关方提交Issue, Create ,Initiate变更请求（正式书面记录到变更日志中）
2. PM评估变更的影响
3. 寻找解决方案
4. 提交Submit , Obtain变更请求给CCB批准
5.

问题处理流程 – PDCA原则

相关音频请到喜马拉雅FM或蜻蜓FM搜索“黄磊磊PMP”

问题的处理流程和风险类似，发现问题之后的简单流程：

1. 记录问题
2. 分析问题（可能需要收集信息）
3. 解决问题
4. 经验教训总结

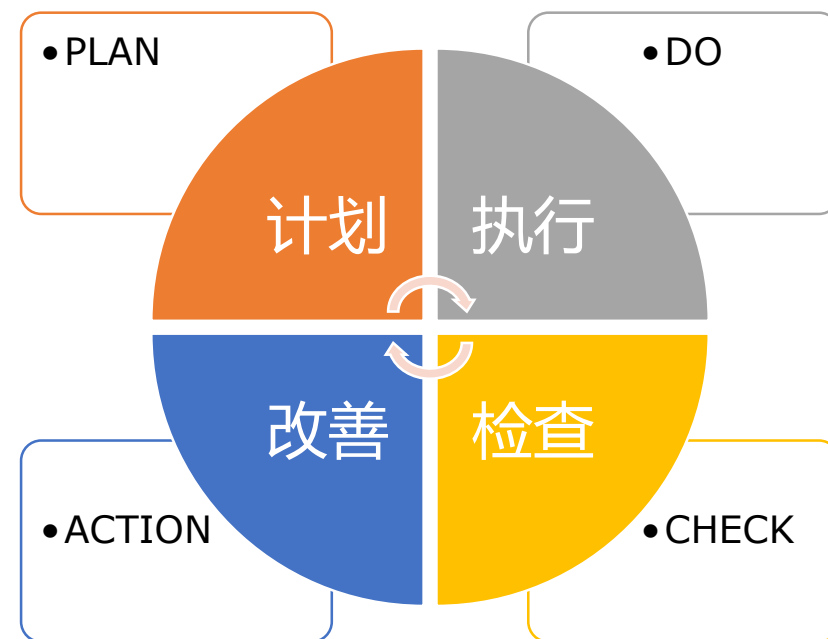
很多试题都可以归类到问题处理，一定需要注意的是：**3不能**：

1. 不能马上实施解决方案
2. 不能消极等待，什么也不做
3. 一般不能直接更新相关计划（没有更合适选项时也要选）

通常做法：（积极主动推动问题解决）

1. 查阅相关计划，确定下步动作
2. 分析影响
3. 找解决方案

1. 调查分析、确认问题
2. 分析问题影响
3. 找出问题的原因
4. 找对策，制订计划



风险的定义及关键词：

我们先来了解一下什么是风险，首先是没有发生的，然后是具有不确定性。

当题干中出现“可能”，“也许”，“含糊不清”，“将”，“担忧”，“担心”等词语时我们就需要考虑是否与风险相关。

结合选项根据**风险的处理流程**来做答，识别到了风险，

第一步先通过更新风险登记册将风险记录下来。

第二步分析影响，如定性，定量风险分析。

第三步制定风险应对策略。

第四步实施风险应对策略，也要注意残余风险和次生风险。

第五步做好风险再评估以监督是否有其他新风险等。

团队成员冲突处理流程：

1. 首先由项目团队成员负责解决；
2. 如果冲突升级，项目经理应提供协助，采用直接和合作的方式，尽早并且通常在私下处理冲突。
3. 如果破坏性冲突继续存在，则可使用正式程序，包括采取惩戒措施。

获取资源的方式：

1. 首先是和职能经理协商
2. 然后是执行组织中的其他项目管理团队
3. 最后是外部组织和供应商。

收尾的流程：

合同收尾 -- 财务收尾 -- 行政收尾（移交、收集记录、审计、总结、归档）-- 吃饭安抚或庆祝 -- 解散团队 -- 遣散团队之前要执行经验教训总结和庆祝。

- A. 团队成员缺乏技能需要参加培训，如果是组织缺乏某些技能，可能就需要找供应商了。和供应商之间的争议，首选参考合同。
- B. 审题时一定注意题干中提到的项目阶段，比如项目刚刚开始，启动，规划阶段，基准评审会议等。不同的阶段处理问题的方式也是不同的。
- C. 这里再提一下商业论证，PMBOK第六版中有说是发起人需要制定商业论证，但也有说某些组织可能还要求项目经理管理或协助项目的商业分析、商业论证的制定。所以项目经理也是可以制定商业论证的。
- D. 什么时间可以联系发起人，项目早期，启动阶段，阶段关口，或者影响到其他项目的问题都可以考虑找发起人，但项目中常规的问题不要去找发起人。

不得不提一下敏捷，很可能是大家容易忽视的知识点。现在的考试中敏捷相关的试题还是有几道的，不同的试卷可能不太一样，可能会有5道左右甚至更多，而这类题掌握了关键点还是比较容易的。

敏捷试题的常见关键词：

敏捷、迭代、Scrum、用户故事、产品负责人、冲刺评审、回顾总结会议、每日站会

提到敏捷必须说一下**敏捷的宣言**：（讲求互动合作而不是流程、工具、文档）

1. 个体和互动高于流程和工具。
2. 可工作的软件高于详尽的文档。
3. 客户合作高于合同谈判。
4. 响应变化高于遵循计划。

每日站会

用来同步大家的工作安排,通常不超过15分钟,每个人讲一下昨天做了什么,今天计划做什么,遇到了什么问题。但每日站会不会深入讨论问题,如有需要在每日站会后再安排一个会议来讨论。

风险登记册在敏捷项目里也没有,通常是将风险信息展示在信息发射源上。信息发射源的常见形式:用户故事地图、燃尽图、燃起图,通常展示在“交通要道”以增加曝光率,使得干系人可以快速了解项目状态。迭代燃尽图这类图用于追踪迭代未完项中尚待完成的工作。而燃起图则展示完成的工作。

在敏捷项目里,项目经理(或敏捷教练)主要工作侧重于部署敏捷流程、移除敏捷障碍、促进沟通。

问题日志在敏捷项目里并不推荐,敏捷减少文档更新工作,鼓励通过面对面口头沟通快速解决问题。

一次迭代结束后,应在回顾总结会议上就刚刚结束的迭代总结经验教训,避免类似情况在后续工作中重复发生。

敏捷的范围：

敏捷项目中，产品范围主要由产品负责人决定，工作量由团队成员估算。敏捷项目的任何时间点，任何人都可以提出变更请求。产品负责人对其重要性和优先级进行评估，并加入到产品代办事项中。在迭代开始的计划阶段，团队可以根据产品代办列表中的优先级判断是否将其纳入这次迭代。

敏捷的变更：

敏捷变更管理没有CCB，但有变更控制程序。敏捷变更首先PO（产品负责人）排列优先级，确定对客户有价值，然后与团队商量，要求估算影响，在当前时间和人力的情况下能否工作。重点要和团队达成一致和信息分享。

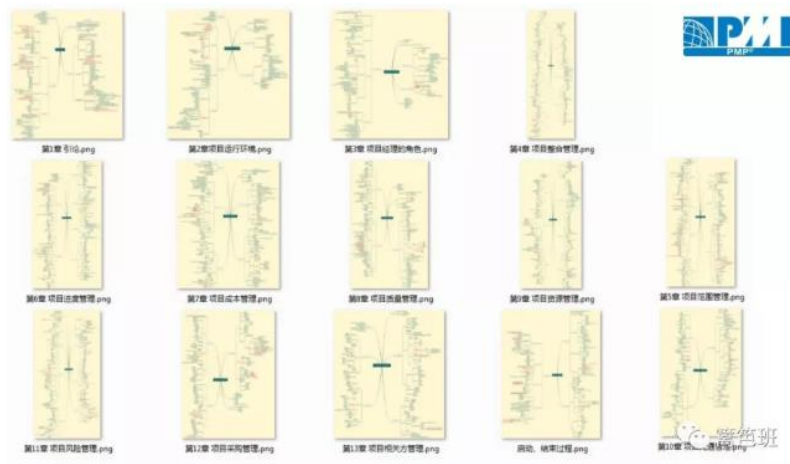
THANKS

通过考试可能比你想像的简单的多，一不小心就5A了。

如有兴趣探讨项目管理、团队管理相关方面可以加我的微信：

如有需要以上内容的音频版本，也可扫描以下二维码

1. 在“喜马拉雅FM”中搜索 黄磊磊 PMP
2. 在“蜻蜓FM”中搜索“黄磊磊PMP”
3. 在“懒人听书”中搜索“黄磊磊”



专注于项目管理、运营管理、演讲分享等