

A person in dark winter gear is climbing a steep, snow-covered mountain peak. They are using ski poles and have skis attached to their back. The sky is a clear, pale blue.

越努力 越幸运

--- PMP考试套路总结

黄磊磊

PMP真题特点

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，看看需要PM解决什么问题，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

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（如果选项中有实施整体变更控制过程或按变更管理计划处理的，不考虑以下流程）

1. 记录变更请求（正式书面记录到变更日志中，选项中有时是提交变更请求）
2. 全面分析评估变更的影响
3. 寻找解决方案
4. PM提交变更请求给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（特别注意第4步是提交给CCB。）

1. 记录变更请求（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. PM提交变更请求给CCB批准
5.

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？

问题处理流程 – PDCA原则

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

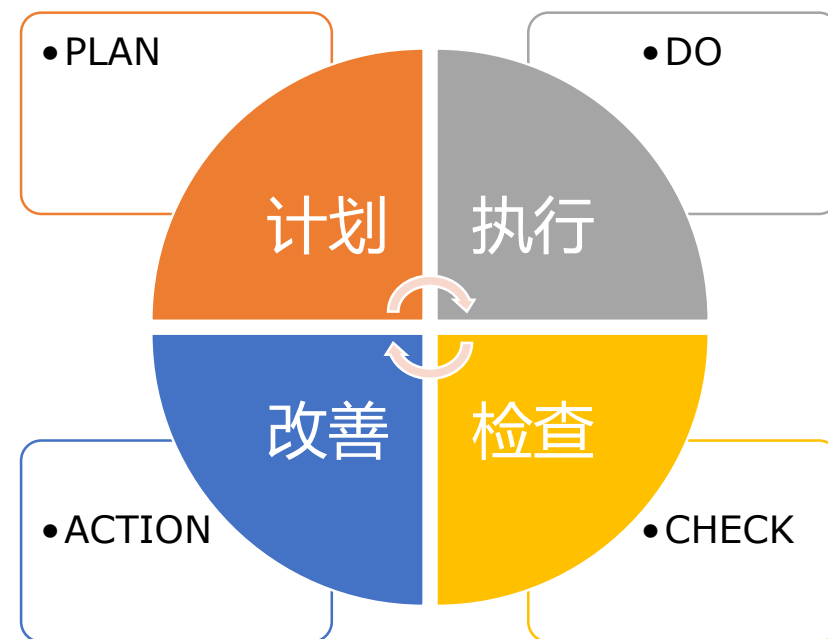
很多试题都可以归类到问题处理，一定需要注意的是： **3不能**：

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，→针对新风险，如果是已知风险就是风险应对

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。

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。

沟通管理VS相关方管理

	沟通管理	相关方管理
目的	信息交换，以合适的方式 满足相关方的信息需求 。	尽早识别相关方，管理他们的期望和影响 。通过相关方管理以获得相关方的支持，降低其负面影响。
过程及内容	10.1 规划沟通管理 — 基于各种的信息为项目 制定恰当的沟通管理计划 。 10.2 管理沟通 — 确保项目信息及时且恰当地处理 。 10.3 监督沟通 — 确保满足项目及其相关方的信息需求的过程。	13.1 识别相关方 — 识别项目相关方 ，分析和记录他们的权力、利益、影响力 并进行分类 。 13.2 规划相关方参与 — 制定相关方参与项目的方法 ，相关方参与度评估矩阵。 13.3 管理相关方参与 — 与相关方进行沟通和协作，以 满足其需求与期望，处理问题 。 13.4 监督相关方参与 — 引导相关方合理参与项目的过程。
关键词	信息传递是沟通问题，多发，少发，没及时发，不方便阅读，虚拟团队，抱怨不及时，我要的信息没有给我，更频繁的发我	与人相关是相关方管理，相关方不支持，提高支持程度、相关方担忧，抵制、不同意、不相信、无法参加
关注选项	通常是审查沟通管理计划，偶尔更新沟通管理计划，极端情况下创建沟通管理计划	审查相关方参与计划，解决澄清、引导参与获得支持，谈判沟通管理期望，相关方管理相关

	风险	问题
特点	不确定性、可以是负面的对项目不利的威胁，也可以是正面的对项目有利的机会。	差距、不一致或意外冲突
相关文件	风险登记册 ：记录已识别单个项目风险的详细信息。可能还会提供有助于规划风险应对的、关于已识别风险的其他信息，包括根本原因、风险触发因素和预警信号、需要在短期内应对的风险，以及需要进一步分析的风险。 包含内容如下： 已识别风险的清单、风险责任人、风险应对措施清单。	问题日志 ：可以帮助项目经理有效跟进和管理问题，确保它们得到调查和解决。 包含内容如下： 1、问题类型； 2、问题提出者和提出时间； 3、问题描述； 4、问题优先级； 5、由谁负责解决问题； 6、目标解决日期； 7、问题状态； 8、最终解决情况。
关键词	含糊不清、可能、观察清单、将、担忧	已经发生
关注选项	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。	更新问题日志，然后做进一步处理

二 如何把1道题变成4道？

这里举个例子来说明如何更有效率的做题：

项目经理收到基于成本估算的已批准项目范围，并开始实施新的软件系统。实施时使用的是什么类型的成本估算？

A.参数估算 B.自下而上估算 C.粗略量级估算（ROM） D.类比估算

我们先不考虑这道题的答案。

首先问题是估算成本的工具，这个在教材P244，包含的内容比较多，我们先结合选项部分来分析发现提到4个工具，类比估算、参数估算、自下而上估算、三点估算。那么这里的C选项自然就不是答案了，C选项适用了项目的启动阶段，其区间为 -25% 到 $+75\%$ ；之后，随着信息越来越详细，确定性估算的区间可缩小至 -5% 到 $+10\%$ 。

再来看参数估算、类比估算，是基于之前的项目来估算的，估算的准确度也不是很高，类似于专家判断。

二 如何把1道题变成4道？

然后来看题干中提到了已批准的项目范围，已经批准那么就是范围基准了，范围基准包含有项目范围说明书，WBS（工作包、规划包），WBS词典。而基于WBS的估算为自下而上估算，那么答案就比较明显了。

最后我们再来看看自下而上估算的概念。自下而上估算是对工作组成部分进行估算的一种方法。首先对单个工作包或活动的成本进行最具体、细致的估算，然后把这些细节性成本向上汇总或“滚动”到更高层次。

针对这道题我们做一个小结：本题中范围基准是否知道包含哪些？每一部分的特点是否清楚？估算成本的工具是几个？概念是否清楚理解了？粗略量级估算，确认性估算的区间是多少？等等，如果把这些都搞清楚了，做一道题可能相当于5道 10道。所以我们要多去理解题干以及每一个选项的概念。当第二遍再来做题时把每个概念都在大脑中过一遍，重复做时一定不能只记住答案。

在刷题过程中把自己的想法写下来，完成后与解析对比，找到我们的惯性思维与PMI理念的差距，进而通过刻意的练习缩短这个差距。

THANKS

通过考试可能比你想像的简单的多，一不小心就5A了。