



2021版

PMP考试三十六种套路

本课程资料基于项目管理协会（PMI）的《PMBOK®指南》第6版, Project Management Institute, Inc. 2017

版权所有Copyright© 欣旋咨询

寄语学员

最后一月：

- 看PPT
- 做错题
- 背/默写ITTO
- 看PMBOK

拿到PMP证书只是一个新的起点。

项目管理理念的推广和实践离不开你我的参与

PMP只是开始，学以致用才是关键！

能够和大家一起学习，是我的荣幸！

能够和大家一起推广和实践项目管理是我的夙愿

临场莫慌张，牢记 “三十六路” 出题套路，
祝大家取得一个好成绩！



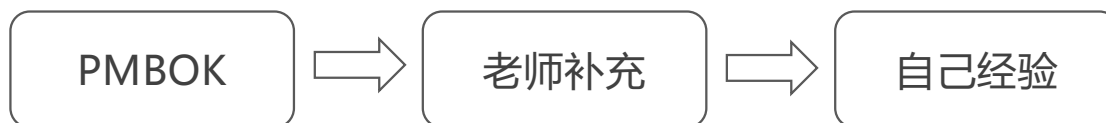
第一部分 答题原则

PMI

- ① 积极主动最重要，求助之前要三思，凡事之前要有计划
- ② 行动之前要有计划，计划之前要有分析，分析之前要了解情况
- ③ 项目管理计划和项目文件帮助规划、指导和控制项目，计划是现实可行的
- ④ 问题要解决，问题更需要预防，大多发生的问题都有风险应对计划；
- ⑤ 相关方是问题是满不满意问题；沟通问题是信息畅不畅通问题
- ⑥ 项目经理拥有PMBOK®中所描述的所有权力；
- ⑦ 项目经理理解PMBOK 知识的价值，知道如何管理大型项目；
- ⑧ 组织过程资产关乎未来成功；相关方参与关乎当前项目成功
- ⑨ 基于当前数据、信息和事实做决策，整体思维、逻辑分析。
- ⑩ 该收尾时别“磨唧”，一旦收尾规划、执行、监控都不做了



知识运用的优先级



☒ PMI主义法则☒ 相关性法则☒ 相对性法则☒ 焦点法则☒ 矛盾法则☒ 信息不全法则☒ 重复法则☒ NB法则☒ 主动性法则☒ 层次关系法则☒ 双赢法则☒ 陌生词汇法则☒ 戴明公式法则☒ 绝对词汇法则☒ 最不离谱法则☒ 不抓凶手法则

组织层面

公司是正规的
战略是正确的

项目层面

项目是大项目
项目组织是矩阵型的
项目经理是正式任命的

操作层面

项目管理是正规的
团队是积极主动的
项目经理是不玩政治的
咱是甲方（买方）

公司是正规的

- 组织有项目管理办公室，该办公室有清晰定义的组织层面的关于项目的责任。
- 组织具有项目经理可以采用的项目管理方针（Policy）。包括方法论、风险程序和质量程序。
- 组织有所有过往项目的记录。

战略是正确的

- 组织具有正式的项目选择流程，组织总是能够选择符合组织战略目标的项目；
- 项目经理总是知道他的项目为什么会被组织选择来完成，并且在计划和管理项目时确信项目的目标和商业论证是匹配的。

项目是大项目

- 其中至少超过200位成员，且分布在多个国家，项目历时至少是1年，而且此类项目组织从来没有做过，显示的预算不少于1000万美元。

项目组织是矩阵型的

- 题目中不刻意强调，则项目采用矩阵式组织形式进行管理，有部门经理和项目经理
- 参照职能式组织比较优劣

项目经理是正式任命的

- 每个项目都有项目章程，项目章程授权项目执行和任命项目经理这一角色

项目管理是正规的

- 项目经理是专业的
- 项目是有完善的项目管理计划，项目管理计划是现实的，可达成的。
- 项目经理知道“什么先做，什么后做，以及为什么做”
- 比照计划监控项目

团队是积极主动的

- 团队成员是积极主动的，被授权的、积极参与的，并且愿意提供建议的。
- 他们不需要项目经理的微观管理。

项目经理是不玩政治的

- 项目经理要了解公司的政治氛围，争取对项目有利的政治导向
- 项目经理不参与政治斗争，项目经理是刚正不阿的

项目经理是甲方（买方）

- 如果不特意说明，项目经理是买方的项目经理
- 成本激励合同分摊比例：60:40是指，买方：卖方



第二部分 答题套路


一、项目进展遇到 “巨大” 困难

- 1、遇到 “巨大” 障碍（技术、风险、资源等方面），答案中找 “替代方案” 或 “解决方案”
 - 2、注意和一般变更问题区分，题目中往往会暗示你要给出解决方案，往往不要提供具体的解决方案，而是要说正确的废话 “寻找/提供替代方案”。
-

【例题1】一家公司正在开发系统，硬件采购、测试和安装都符合进度计划。但是，竞争优先导致软件开发延期三个月。项目经理首先应该怎么做？

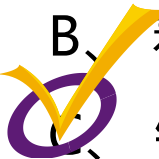
A、 将该问题呈报给项目发起人和关键干系人

B、 创建变更请求解决三个月延期。


 C、 调查研究软件开发任务的替代方案

D、 更新风险登记册，包含进度延期。

【例题2】项目接近收尾，项目时间受限，项目发起人要求项目提前三周完成，项目经理接下来应该：

- A、 拒绝变更，因为提出变更时机太晚
- B、 着手变更实施
-  C、 针对变更提出解决方案，提交高级管理层
- D、 针对变更提出解决方案，更新时间线，发给团队


【例题3】由于还有未解决的问题，项目经理十分担心项目的可行性。
项目经理接下来应该怎么办？

- A、向管理层沟通问题
-  B、探讨问题的的不同解决方案
- C、创建变更请求
- D、记录并量化风险，并与相关方沟通

二、项目要不要开始，要不要继续问题

-
1. 看项目要不要开始、要不要继续就选“商业论证”
 2. 商业论证决定了项目是否值得做
-


【例题1】一家公司第一次考虑全球发布一项新产品，必须确定项目是否值得投资。项目经理应该怎么做？

-  A、在项目章程中记录项目目标和商业论证，对项目的开展提出建议
- B、 在项目范围说明书中记录项目目标和已知的可交付成果
- C、 记录项目的业务需求，并推荐一个为确定项目可行性而执行的可行性研究
- D、 在项目范围说明书中，记录高层次产品需求和相关方期望

【例题2】项目发起人正在准备一个新的能源厂制定项目章程，有多个厂址可供考虑，但可能影响项目成本，为了选择最合适的厂址，项目发起人和项目经理必须首先做下列哪一项工作？

A、商业需求(业务需要)

B、项目范围说明书

 C、商业论证

D、项目预算

【例题3】一家公司为一个客户的项目提交了建议书。如果客户将该项目授予该公司，客户还将授予他们第二个合同。客户要求项目经理免费包含额外功能。

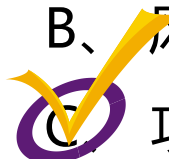
项目经理下一步应该怎么做？

- A、包含额外功能，作为管理相关方的一种方式。
- ☒ B、准备一份商业论证草案进行内部讨论
- C、估算额外功能的成本
- D、拒绝建议书，因为这将会是范围蔓延

三、项目章程相关的关键词

-
- 1、当题干中出现或强调“一个新项目”或“新任项目经理”或“高层级需求”或“项目经理权力、责任”或“高层级风险”等。
 - 2、项目章程中什么都有：范围、进度、成本、质量、风险、相关方.....，但注意都是“高层级的”或“概要的”
 - 3、注意项目结束时，由谁批准项目结束也是在项目章程中规定。
 - 4、章程是项目和发起人以及发起组织之间共同承认的接口文件，是指导项目该如何执行的纲领性文件。
-

【例题1】在收尾阶段，项目发起人认为项目没有达到原始预期。项目经理应该使用什么文件来验证项目的最终可交付成果？

- A、 状态更新
- B、 风险登记册
-  C、 项目章程
- D、 相关方登记册

【例题2】某公司检阅了四个战略性创收方案，并从中选择一个方案实施。下一步将要做什么以正式开始项目？


A、 定义范围

B、 估算成本和进度

C、 制定项目管理计划

 D、 创建项目章程

【例题3】你最近被委派为一个已经进行项目的项目经理（前任项目经理已经调往不同的项目），当你开始了解项目，你发现这个项目从来就没有项目章程。你应该怎么做？

- A、 投诉项目章程没有完成
- B、 等待并且看是否需要项目章程
-  C、 在你加入项目的时候制作项目章程
- D、 认为制定项目章程太晚了，没有项目章程继续项目

【例题4】在计划某个系统实施时，项目经理遇到了一个不满意的职能经理，职能经理质疑项目经理继续执行项目的权利。项目经理应向职能经理提供：



A、项目章程

B、项目管理计划

C、项目范围说明书

D、组织分解结构

【例题5】您所在的公司需要实施一个内部项目，该项目要以固定、有限的预算快速解决重大运作问题。但关键人员不能按要求参与项目。客户需要提高质量的解决方案，而不是像以前的快速补救措施，客户同时希望参与方案设计。该关键人员是您的强矩阵组织中的某个职能经理的下属，如果希望该关键人员按时到位，您应该怎么做？

- A、提供激励措施，使他们选择为您的项目工作。
- ☒ B、根据项目章程，就该人员能否按时到位与职能经理商议。
- C、根据人员的到位情况修改项目进度表。
- D、要求项目委托人命令职能经理安排人员按时到位。

【例题6】在收尾阶段，项目发起人认为项目没有达到原始预期。项目经理应该使用什么文件来验证项目的最终可交付成果？

A、 状态更新

B、 风险登记册

 C、 项目章程

D、 相关方登记册

【例题7】由于对于项目可交付成果有太多相互矛盾的讨论，一个实施新系统的项目在发布时发生问题。项目经理离开公司，一名新项目经理被分配到该项目中。新项目经理首先应该采取的行动是什么？

- A、完成项目管理计划，并与相关相关方沟通
- B、上报项目发起人，并寻求支持，来处理正在进行的讨论
- C、制作工作分解结构，并与所有相干相关方沟通

 D、正式确定项目章程，并要求获得项目发起人和关键相关方的批准

四、变更请求批准前

1、影响变更

最好的变更就是没有变更，此时项目经理应该通过初步分析，口头影响提交变更请求的人，通常对重要相关方提出变更请求时采取的策略，例如建议重新开始一个项目，而不是变更当前的项目。**注意这种变更往往影响重大，或者影响较广，变更得不偿失。**

2、提交变更

提交变更请求包含的内容比较多，狭义的理解是提交变更请求单，相当于书面记录变更。广义的理解可以认为包括提交请求单、分析影响、CCB批准等后续步骤。

3、分析变更的影响

对正式提交的变更请求进行影响分析，以便确认定后续采取什么样的应对方案。如果提交变更和分析影响同时出现，选择“提交变更请求”。

4、制定解决方案


5、提交CCB批准

其中前三条考的比较多

【例题1】项目经理主持一个建立数据中心的项目。客户向项目经理提交了一份重大变更，坚称这项修改必须尽快包含在内。这涉及到对预算和总体进度延长的递增变化。项目经理接下来应该怎么做？

- ☒ A、建议客户将变更作为另一个项目启动
- B、在下一次变更控制委员会会议上提交客户的请求
- C、包含客户的变更并重订预算和进度基准
- D、忽视该需求，因为有关项目的预算和进度基准已达成一致

【例题2】在已签订的合同范围中不包括下水道，但客户口头通知增加下水道任务，项目经理应该：

- A、修改计划
-  B、提交变更请求
- C、分析影响
- D、索赔

【例题3】在项目中途，一名团队成员告知项目经理，鉴于项目范围的复杂性，进度的严重滞后，估算的不准确性，项目经理首先应该怎么做？

- A、管理风险并实施风险响应活动
- B、分析报告以确定最佳的行动措施
- C、收集并记录经验教训

 D、执行详细的分析，如需要的话，可提交变更请求


【例题4】客户要求一个新产品尽快推向市场。客户要求项目经理进一步压缩进度，项目经理接下来做什么？

- A、告知客户进度无法改变
- ☒ B、要求客户提交变更请求
- C、审查关键路径，并通知团队新的进度
- D、协商变更范围，并压缩进度

【例题5】创建一个团队执行一个项目。该项目已经过规划和设计，目前正处于执行当中。在项目中，项目经理的主管通知必须变更某个特定功能。项目经理下一步应该怎么做？

A、与团队开会并计划实施该变更

B、与客户开会。说明该变更对项目的必要性

 C、评估变更并分析影响

D、忽视该请求，因为该项目已经过规划和设计

【例题6】在执行阶段，市场部通知项目发起人中心小组提供了产品的混合审查，需要进行细微变更。项目发起人指示项目经理包含变更，因为该变更不会改变范围或预算。项目经理接下来应该（ ）。

- ☒ A、记录要求的变更
- B、为执行变更分配职责
- C、与受影响的各方沟通该变更
- D、召集团队来评估变更的影响


五、变更请求批准之后

变更批准后要做三件事：

1. 更新变更日志
2. 更新项目管理计划。
3. 通知相关相关方；
4. 实施批准过的变更
5. 确认或验证已批准变更的实施情况。


其中前三条考的比较多，注意这几条的顺序。

【例题1】项目发起人请求对某个可交付成果进行修改。该请求已经过评审和批准。项目经理的首要任务是（ ）。

- A、评审项目的变更管理流程
- B、收集团队成员的意见，并准备一次风险评估
- C、确定变更所需的工作
-  D、在变更日志中更新变更请求状态

【例题2】发起人要求对可交付成果进行修改，该请求经过评审和批准，项目经理首先要：

- A、评审项目的变更管理流程
- B、收集成员意见，准备一次风险评估
- C、确定变更所需要的工作

 D、在变更日志中更新变更状态

【例题3】一项缩短项目时间线的变更请求获得批准。在执行变更前，项目经理应执行下列哪一项？

A、审查所有建议的纠正措施

B、确定对范围的影响


C、评估成本影响

 D、更新项目管理计划

【例题4】一个项目正处于执行阶段的最后部分，进度绩效指数为0.9。一个团队成员提出一个变更请求将会影响到项目制约因素，该变更请求得到了变更控制委员会的批准。项目经理接下来首先该怎么做？

- A、通知项目团队
- ☒ B、更新变更日志
- C、为项目重新制定基准
- D、通知相关方

【例题5】变更控制委员会拒绝批准项目经理提交的变更请求，项目经理应该：

- A、实施变更，不要管变更控制委员会的决定
-  B、将变更控制委员会的决定记入变更日志，并通知相关相关方
- C、停止项目工作，重新收集需求
- D、与变更控制委员见面，去影响变更控制委员会

【例题6】作为控制质量过程的结果，产生变更请求，并由变更控制委员会批准，项目经理下一步该怎么做？

- A、与变更控制委员会一起评估变更请求
- ☒ B、安排批准变更的实施
- C、评估如果不实施变更的风险
- D、执行根本原因分析确定变更的缘由

六、变更类题目永远不选的选项

对于变更类题目，常见的不能选的选项包括：

1. 拒绝变更，一般是给个看似合理的理由然后说不能变更
 2. 忽略变更，就是继续执行当前的计划，对变更漠视不理
 3. 拖延变更，强调下次开会时再讨论，或者说下一阶段再处理等等。
 4. 直接变更，不做分析和判断直接实施变更，除非按照整体变更流程已经到了这一步， 否则一般不是正确选项，但这种概率很低。
 5. 直接更新计划，按变更请求直接修改计划，除非按照整体变更流程已经到了这一步，否则一般不是正确选项。
-

【例题1】一位客户致电项目经理，要求对项目做微小变更以激活报告功能。项目经理通知开发团队实施该报告功能。在测试阶段，发现该变更功能未能满足客户期望。项目经理应执行下列哪一项？


A、让开发团队提供功能需求

B、拒绝实施该变更

 C、针对微小变更做详细分析，然后形成书面记录，并做相应的处理

D、通知开发团队


【例题2】一个项目发生问题，需要纠正。项目经理评估纠正的影响，并执行下列哪一项活动？

- A、执行纠正措施
- B、根据影响更新风险登记册
- C、根据影响重订进度基准
-  D、请求召开变更控制会议

【例题3】项目经理处于一个长期项目的中间，这时研发团队发现了一个重大失误，这个失误可以通过对项目范围执行较大的变更来解决。但该变更可能同时影响到时间和预算计划。项目经理首先应该做什么？

- ☒ A、分析变更请求，并将其提交给变更控制委员会
- B、实施变更请求，并在之后通知相关方
- C、实施变更请求，并在之后提交给变更控制委员会
- D、分析变更请求，并将其提交给指导委员会

【例题4】项目经理注意到相关方的变更请求将影响到项目的多个领域。
项目经理应该怎么做？

- A、与所有相关方和团队成员开会审查变更请求
- B、接受变更，记录变更，并与团队沟通变更
-  C、说服项目发起人避免进行变更，因为变更将影响到多个领域
- D、忽视变更，因为其超出范围。

七、先分析影响还是先提交变更请求

选项中既有“提交变更请求”又有“分析影响”时，到底选哪个最好？

（1）从戴明公式（戴明公式的具体内容参考套路14）的角度来看“提交变更请求”相当于戴明公式的最后一步，即采取行动。

（2）判断题目的剧情是否已经进入变更流程了：

- ♦ 看到“请求变更”，“要求变更”，“提交变更（请求）”，“提出变更（请求）”等关键词基本上说明剧情已经进入整体变更控制流程（即从第四步开始），不用再考虑戴明公式。
- ♦ 没有上述关键词，说明剧情还没有发展到提交变更请求，可以找类似“了解情况”，“与人会面”，“分析对……影响”等选项。
- ♦ 明确说明变更单已经提交了，按照整体变更控制流程，接下来最早的步骤应该分析影响。

（3）戴明公式多用于处理人的问题和风险的问题，变更多用于处理基准类的问题。

【例题1】在已签订的合同范围中不包括下水道，但客户口头通知增加下水道任务，项目经理应该：

A. 修改计划

 B. 提交变更请求

C. 分析影响

D. 索赔

【例题2】在风险监控中，项目经理发现有必要执行风险应急计划，项目经理应该：

A. 改变项目工作分解结构

 B. 提交变更请求

C. 重新设置项目基准，以执行应对计划

D. 上报管理层

【例题3】在项目中途，一名团队成员告知项目经理，鉴于项目范围的复杂性，进度的严重滞后，估算的不准确性，项目经理首先应该怎么做？

- A. 管理风险并实施风险响应活动
- B. 分析报告以确定最佳的行动措施
- C. 收集并记录经验教训

 D. 执行详细的分析，如需要的话，可提交变更请求

【例题4】客户要求一个新产品尽快推向市场。客户要求项目经理进一步压缩进度，项目经理接下来做什么？

- A. 告知客户进度无法改变
- ☒ B. 要求客户提交变更请求
- C. 审查关键路径，并通知团队新的进度
- D. 协商变更范围，并压缩进度

【例题5】一个平衡矩阵式组织的一个施工项目将需要一年时间完工，职能经理通知项目经理所有工程资源均已完全利用，在未来11个月都不能接受任何工作。为了继续执行项目，项目经理下一步该怎么做？

- A．使用约束优化评估选择方案
- B．执行进度压缩并预测
- C．向项目发起人沟通更新的进度基准

 D．评估延期影响并识别潜在选择方案

【例题6】在会议上，一名团队成员表达了对新开发组件性能的担心。在该组件进行压力测试期间，时间响应低于定义的性能参数。项目经理接下来应该怎么做？

A．要求纠正措施来解决这个问题

B．利用一个清单来限制失败的概率


C．提供额外的测试继续检查该组件

 D．使用不同的工具测试组件来证明测试结果

【例题7】接近项目阶段结束时，项目经理发现职能经理对项目的实施情况非常担心。若要解决这个问题，项目经理首先应该采取的措施是什么？

A. 按计划完成项目阶段，并在后期与职能经理开会解决这个问题


B. 在风险登记册中记录这个问题，并评估其对项目的可能影响

 C. 确定职能经理具体担心的问题

D. 审查组织过程资产，确定相应的行动措施

【例题8】一位关键资源在项目执行期间辞职。项目经理首先应该怎么做？

A . 更新进度计划。

 B . 执行影响分析。

C . 通知相关方。

D . 提交变更请求。

八、需求、范围出问题

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 4 个答案之一。

2、对于范围变更问题，问参考什么文件，范围管理计划和变更管理计划同时出现时，选“**变更管理计划**”。

因为：

- ◆ 范围管理计划中会涉及对范围变更的监控，但不会涉及其他变更的监控。
 - ◆ 变更管理计划就是明确如何对变更进行监控的文件。
-


【例题1】项目一个可交付成果交付时，客户对可交付成果不满意，称一个需求被遗漏，且是已批准的变更请求，项目经理称从来没听说过该变更请求，接下来项目经理应干什么？

- A、拒绝变更，因为该变更请求没有
- B、实施变更，因为关系到可交付成果的验收
- ☒ C、重新提交变更请求
- D、实施变更请求

【例题2】为开始项目的收尾过程，项目经理移交了一个必须由客户验收的可交付成果，客户提出一项需要大量额外工作的变更请求。项目经理应执行下列哪一项？

- ☒ A、记录变更请求的全部影响
- B、说服客户这个阶段不允许变更
- C、执行请求的变更，因为项目收尾受到影响
- D、拒绝变更请求，因为此请求是在批准的范围之内


【例题3】您被指定为贵公司所获项目的项目经理，您在与利益相关者探讨时了解到，相关方具有不同期望，没有明确理解验收与核实标准，并且对变更申请方式理解有较大分歧。项目经理应采用哪种措施处理这些问题最为适当？

- A、创建工作分解结构
-  B、准备范围管理计划
- C、准备范围确认
- D、实施风险分析

【例题4】在规划过程中，需要明确如何对变更进行监控，有关内容应该编入以下哪个文件中？()

A、范围管理计划

B、配置管理计划

 C、变更管理计划

D、过程改进计划

【例题5】项目发起人要求项目团队更换信息技术资源，为了确定如何继续项目，项目经理应该参考下列哪一份文件？

- ☒ A、变更管理计划
- B、资源
- C、范围管理计划
- D、应急计划

九、选总计划还是子计划

选项中既有项目管理计划,又有项目管理子计划,有时候选最全的,有时候选最精准的。对于这类题目需要遵循“问得大选大,问得小选小”得原则。

(1)所谓问得大,是指题干中所描述的信息超过了两个及两个以上知识领域,此时选择项目管理计划。

(2)所谓问得小,是指题干中所描述的信息仅仅局限于某一个知识领域,则选相应的子计划就可以了。

【例题1】获知一个潜在项目变更后，项目经理执行了影响分析，项目经理然后提交变更请求，供变更控制委员会（CCB）审查和批准，CCB批准了变更，项目经理应首先更新哪一项内容？

A. 风险登记册

B. 项目章程

 C. 项目管理计划

D. 质量管理计划

【例题2】项目经理与主要干系人围绕产品功能特性进行研究，随着掌握的信息量增加，项目的风险、假设条件和约束条件更加清晰，这一工作属于下面哪个选项的制定过程？

A. 项目章程

B. 项目管理计划

 C. 范围定义

D. W B S

【例题3】关于合同和卖方评估信息，在下列哪份文件可以找到？

- A. 项目整体计划
- B. 变更管理计划
- ☒ C. 采购管理计划
- D. 项目管理计划

【例题4】指导委员会因重大成本超支而终止项目，利害关系者不赞同该决定，因为他们认为项目目标的真实价值无法以金钱衡量。指导委员会主席让项目经理为主要利害关系者——赞助人和指导委员会的联络会议准备一场经验报告。主席希望借此缓解部门之间的紧张气氛，项目经理必须前往公司总部作报告。项目经理应该更新哪一项内容？

A. 项目范围说明书

B. 风险管理计划

 C. 组织过程资产

D. 项目管理计划

【例题5】某项目的工期为六个月。在项目中途，一项新技术被引进到市场，项目必须包含新技术，并按时交付。项目经理应该更新的第一份文件是什么？

- ☒ A. 项目管理计划
- B. 质量管理计划
- C. 成本管理计划
- D. 项目进度表

十、挣值计算类问题

这类题目也是有安全可靠的套路的，套路就是：

1、先写出已知变量，即PV、EV、AC、BAC、CPI、SPI等；

2、再套两个或一个公式。再详细的内容，自己体会吧。

3、TCPI公式巧记：CPI = EV/AC，TCPI比CPI多了一个“T”，对应的公式是

$TCPI = (BAC - EV)/(BAC - AC)$ ，即分子分母多了一个“BAC -”

4、如果让你计算项目还需要多少天完工，可以先计算出SPI，用“计划工期/SPI”就可以计算出还需要多要天,这是一个简便的方法。

【例题1】成本绩效指数为1.04，如果这是个趋势，则一个预计成本为200 000美元。项目最终成本为下列哪一项？

- ☒ A、192 307美元 B、200 000美元
☐ C、208 000美元 D、无法计算

【例题2】项目即将完工三分之二，目前的项目状况是 $EV=1\ 000$ 美元， $BAC=1\ 500$ 美元， $AC=1\ 350$ 美元。按照目前的情况，项目此时的ETC为多少？

- ☒ A、675美元
- ☐ B、650美元
- ☐ C、500美元
- ☐ D、150美元

【例题3】项目的工期进展到了一半，实际成本7.5万美元，总预算成本10万美元，项目完成了60%的工作，未来将持续这样的绩效，当前的完工时估算是：

- ☒ A、12.5万美元
- ☐ B、5万美元
- ☐ C、6万美元
- ☐ D、91 667美元

【例题4】项目的工期10天，计划于12月30日完成，预算1 000美元。
12月30日检查时，项目完成了70%，花费了600美元。问当前的计划价值是多少？

- A、400美元
- B、600美元
- C、700美元
- ☒ D、1 000美元

【例题5】项目预算1 000美元，工期10天，计划12月30日完成。12月30日检查时，完成了70%的工作，花费了600美元。项目经理决定增加一个资源，让绩效提高50%，那最终的工期应该是：

A、11天  B、12天 C、13天 D、14天

解析：项目的剩余工作量= $BAC \times (1 - 70\%) = 300$ 美元；原计划项目每天完成的工作量= $BAC / 10 = 100$ 美元；增加资源后如果绩效提高50%，则每天完成的工作量= $100 \text{美元} \times (1 + 50\%) = 150$ 美元；所以，项目的最终工期= $10 + 300 / 150 = 12$ 天。

【例题6】一个工作500个单元，计划5个月完成，现在2个月完成了100单元，剩余还要多少个月？

- A、3个月 B、5个月
C、8个月 D、10个月

解析：BAT = 5个月，注意不说每个月完成多少，按照平均进行计算，故 $SPI = EV/PV = 100/200 = 0.5$ ， $EAT = BAT/SPI = 5/0.5 = 10$ ，共需要10个月，但是已经做了2个月了，所以答案应该是8个月。

十一、冲突管理策略问题

- 1、先判断题干中描述的情况是希望正面解决还是负面解决。
 - 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，即“面对/解决”，如果没有则选择解决程度最高的策略。
 - 3、题目中暗示了不用正面解决，比如出现：立即、降低紧张气氛、部分满意等关键词，则按照相关的冲突处理策略的特征选。
 - 4、冲突发生，题目问如何预防，选择：1) 规则 2) 团队建设
- 注意：团队冲突往往限定在项目执行团队管理上，而相关方管理的范围要更大。

【例题1】项目经理发现一个不可预料的高影响风险已经成为项目的一个因素。团队成员之间的自身利益导致问题得不到解决。项目经理必须快速行动，让团队重新集中精力，以便项目恢复进度。项目经理应该使用下列哪一项技术来解决问题？

A、妥协

B、合作

 C、强迫

D、包容

【例题2】某相关方打电话告诉项目经理，她愿意接受此前她反对的方案。这是冲突解决策略中的：

- ☒ A、妥协
- ☐ B、合作
- ☐ C、强迫
- ☐ D、放弃

【例题3】您是一个跨文化团队的项目经理，您通过电子邮件得知，两个项目成员——一个日本人和一个韩国人对不明确的工作分配和工作责任有异议。刚开始，交流是积极的，但是几封英文电子邮件往返之后，双方有了对抗情绪。作为项目经理，您认为采用什么冲突管理手段最有助于解决问题？

- A、协作
- ☒ B、合作
- C、置身事外
- D、妥协


【例题4】在与相关方一起召开的项目计划介绍会上，讨论了某个问题并形成解决方案，且所有相关方都出席了会议。会后的某一天，项目经理突然收到一封来自某关键相关方的电子邮件，说他们对之前同意的解决方案改变主意了，希望项目经理把所有人员重新召集在一起，讨论一个新的解决方案。项目经理首先应该尝试下列哪一项冲突解决技巧？

- ☒ A、妥协
- B、强制
- C、缓解
- D、震荡

【例题5】项目初期，项目团队两个关键人员产生了冲突，项目经理认为不重要，因而没有理会。随着项目的进展情况开始蔓延，逐渐产生了两个对立的小组，项目经理本来应该通过何种办法避免产生这种情况：

A、安抚

B、撤退

 C、解决问题

D、妥协

十二、团队组建与建设类问题

- 1、组建时资源获取问题，看到职能经理一般选“谈判/协商”
 - 2、人手不够，中间有人调走、离职，资源受到制约，都是靠获取资源过程的知识点。
 - 3、团队建设类问题往往出现“技能/能力不足”，一般选择“培训”
 - 4、塔克曼阶梯理论，规范阶段和成熟阶段比较难区分，看到“开始.....”一般选择“规范阶段”，看到“已经.....”一般选“成熟阶段”。
 - 5、规范阶段强调“交流、协作、信任”；成熟阶段强调“高绩效”
-

【例题1】项目团队成员调整习惯并开始相互信任，是团队发展中的：


A、成熟

B、震荡

 C、规范

D、形成

【例题2】项目经理带领一个项目团队正在开发一个新项目。然而，项目团队成员都不熟悉这种新技术，团队的效率很低，项目经理应：

- A、给大家一个旅行的假期
-  B、培训
- C、要求项目组成员投入更多的时间
- D、为项目的团队成员提供奖励

【例题3】项目团队成员不知道自己在项目中的正式角色，项目经理应该解决团队建设中哪个阶段的问题？

A、规范

B、震荡

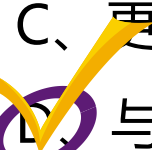
 C、形成

D、解散

【例题4】项目团队一开始各小组之间存在对抗情绪。现在，项目团队已经变成一个组织有序的单位，并做出重大进步。团队已经达到哪个团队建设阶段？

- A、规范阶段
- ☒ B、成熟阶段
- C、进步阶段
- D、震荡阶段

【例题5】对于一个具有战略意义的重要客户项目，项目经理在确认矩阵组织中的资源可用性时，发现某个关键资源已调往一个内部项目。项目经理首先应采取何种行动？

- A、与项目赞助人协商推迟项目
- B、要求项目管理办公室将资源重新调回项目
- C、更新风险登记册
-  D、与职能经理协商将资源重新调回项目。


十三、项目成员职责问题

-
- 1、团队成员职责不清，不知道该做什么工作，查看RAM或RACI
 - 2、RACI对于内部和外部团队（例如外包）成员责任分工最有帮助
 - 3、项目经理的职责记录在项目章程中，而不是责任分配矩阵中，RAM是项目经理给团队成员分配工作作用的。
-

【例题1】项目经理必须定义新项目角色和职责的明确分工。若要显示与某个资源与关的所有活动以及与某个活动有关的所有团队成员，项目经理应该使用那一项工具或技术。

A．组织分解结构

B．资源分解结构

 C．责任分配矩阵

D．工作分解结构

【例题2】在项目的规划阶段，团队内部和外部资源产生工作冲突，项目经理使用下列哪项技术来解决？



A、RACI

B、RAM

C、组织结构

D、岗位说明书

十四、解决问题就用“戴明公式”


解决问题时多用“戴明公式”和“积极主动”两个原则。所谓戴明公式即遇到问题时遵循：1) 调查研究、确认信息；2) 分析影响，分析原因；3) 制定计划，寻找方案；4) 采取行动。

所采取的行动应该遵循积极主动的原则，而非拖延、不分析就求助、忽略和简单拒绝。

PMP考试题目涉及到问题的试题可以分为以下几种情况：

- 1、团队成员问题：绩效差、士气差、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。
 - 3、此类问题项目经理应该直接面对当事人，基本处理套路：了解情况或原因、影响他们、说服他们。常见的选项有：“与当事人会面、开会、了解原因”等，千万不要选报告发起人、找领导反映情况、或找其他团队成员等。
-

【例题1】项目团队中，从某个职能部门来的项目团队成员拒绝执行定义的计划工作，项目经理应该：


- A、将其遣送回职能部门
- B、更换该团队成员
-  C、了解她不执行的原因
- D、坚持遵从既定的计划过程

【例题2】项目的总建筑师和关键业主代表不能在项目中合作，这对项目进度带来不利影响。项目经理应该如何解决这个问题？

A、指定一名高级员工作为建筑师和业主代表之间的仲裁人。

B、要求总建筑师的一线经理与该建筑师讨论这个问题

C、与项目发起人协商更换关键业主代表

 D、找出总建筑师和业主代表的共同利益，确定可能的解决方案

【例题3】在项目绩效审核期间，项目经理确定由于团队绩效较差，某些活动未能按时完成。下一步采取的措施是（ ）。

- A、为愿意加班的团队提供奖励，满足项目需求
- ☒ B、寻找可能影响到项目团队绩效的根本原因
- C、检查进度表，将其调整到目前团队绩效的水平
- D、推动培训课程，提高团队绩效


十五、质量情景题

- 1、首先区分是质量的那一个过程，然后再判断答案。
 - 2、质量标准导致的问题，一般是质量规划没做好。
 - 3、控制质量的对象是可交付成果，PMP考试中出现频率很高。
 - 4、管理质量的对象是过程、方针、程序、方法等。PMP考试中，考管理质量（或质量保证）更多出现的关键词是“确保”。“质量审计”是考试重点。“（非）增值活动”也是关键词
 - 5、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。
-

【例题1】项目经理在项目委员会月度会议上，提出了误差幅度指导方针。新的目标包括内部修订的误差幅度在5%及以下，验收测试的误差幅度在3%以下。考虑到奖金问题，财务部门经理提倡目标应该缩窄，最多只允许2%的误差幅度。项目经理参与的是下列哪一个问题？


A、讨论项目问题及其合理的替代解决方案

B、执行成本核算，确保符合公司目标

 C、讨论项目的质量管理计划

D、执行质量控制，评估实际与计划的进度


【例题2】在项目执行期间，团队成员通知项目经理，有一个工作包未达到质量标准。为了分析这种情况，项目经理希望与相关各方开会。项目经理是在参与质量管理过程的哪一部分？

- A、检查质量
- B、管理质量
- C、监控项目工作
-  D、控制质量

【例题3】在一个工程项目中，项目经理应用了在此之前更为复杂项目中成功应用的项目管理方法，项目团队成员抱怨说这类项目的每份文件同行评审需要花费太多的精力。若要确保质量成本满足项目特征，项目经理应该怎么做？

A、省略同行评审

B、查询质量测量指标

 C、执行质量审计

D、在计划中考虑质量技术

十六、沟通问题

沟通管理，根据沟通模型往往是指信息流转是否畅通，例如报告没有收到、会议开不好、文化障碍、地域障碍导致信息的分发、存储、收集等出现问题。

沟通问题是 PMP 考试中很常见的情景题，有 3 个正确答案可以选：

- 1、沟通管理计划；
- 2、沟通规划；
- 3、沟通需求分析。

（题目中只会出现一个正确答案的，不存在先后问题）

【例题1】一个跨国项目包含来自全球11个不同地方的团队成员。项目经理发现由于文化差异，有两个地方的绩效不如预期。项目经理应该怎么做来改善绩效？

A、实施行为规范的一般集合。

B、执行质量评估的控制

C、审查和更新相关方分析

 D、审查并改进沟通管理计划

【例题2】一名相关方表示未收到近期的状态报告。项目经理发现该相关方没有包含在报告分发名单中。项目经理首先应该怎么做？

- ☒ A、更新沟通管理计划
- B、执行变更请求
- C、分析相关方登记
- D、更新相关方登记册

【例题3】相关方感觉他们收到的信息十分复杂，难以理解，因此，不能正确作出决定，若要解决这个问题，项目经理应该怎么做？



A、审查沟通需求

B、减少报告数量

C、包含一个常用术语表

D、添加解释性附件

十七、风险的情景题


- 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，即识别、定性、定量、规划应对、实施和监督。
 - 3、若是风险发生（严格讲是风险事件发生了），如果是已识别的风险应采取应急措施或弹回计划，如果是“意外”则选权变措施，最后选提交变更请求（如果选项中有提交变更的话）。
 - 4、风险类题目中有一个大概率选项，就是“更新风险登记册”，无论是新识别的风险还是风险状态发生了改变，都需要首先更新风险登记册。
 - 5、绝对不要选“更新或记录在风险管理计划”，因为风险管理计划中没有风险的具体内容，属于程序性计划。
-

【例题1】项目团队预期从国外发运的关键设备将按预期计划日期抵达。但是，在运输途中发生恶劣天气。恶劣天气之前已被识别为一项风险。一名团队成员担心设备不会按时抵达。

项目经理下一步该怎么做？

- ☒ A、安排一次团队会议，更新风险登记册和风险处理
- B、向变更控制委员会提交变更请求获得纠正措施
- C、联系运输公司获得确定的交付日期
- D、执行风险管理计划中的应急计划


【例题2】在项目执行期间，项目经理发现了一个对时间和成本有消极影响的风险，项目目标可能会受影响，项目经理首先应该执行下列哪一项工作？

- A、实施应急计划
- B、向变更控制委员会提交变更请求
- C、质量管理计划
-  D、执行风险重新评估

【例题3】在执行阶段，项目团队预想到客户可能变更需求。这已经登记为一项风险，今天，客户正式通知新需求已经生效。项目经理下一步应该怎么做？

- ☒ A、更新风险登记册并创建变更请求
- ☐ B、创建与风险有关的风险应对计划
- ☐ C、更新风险登记册和风险管理计划
- ☐ D、按照新的需求调整进度表

【例题4】在项目过程中，发生了一个事件。该事件影响了项目成本，但是未影响到时间。该事件之前被项目团队识别为一项潜在风险。若要限制该事件对于项目成本的影响，项目经理应该怎么做？

- A、查看风险登记册、并确定适当和既定的应对措施
-  B、分析该事件、包括对成本和时间的影响，并创建变更请求
- C、制定权变措施、并立即实施，尽可能减少成本超支
- D、执行敏感性分析、分析不同应对方案产生的成本超支

十八、风险应对措施

- 1、上报:超出项目管辖范围的风险要上报,例如公司层面的风险。
 - 2、接受:啥也不做,对威胁唯一可做的是预留应急储备。
 - 3、回避:a)改变计划,缺啥补啥,想啥来啥;b)改变风险后果的作用对象,例如不在危险的地方执行项目工作。c)不做项目了,一了百了。
 - 4、减轻:a)降低概率,例如换供应商、用不复杂的流程、加强测试;b)降低影响的程度,例如冗余部件,即备胎。
 - 5、转移:签合同买保险,注意第一次签合同是转移,换供应商是减轻。
 - 6、开拓:强调用“更好”的,例如更好的资源,更好的技术。
 - 7、提高:强调增加资源数量,不强调资源的质量。
 - 8、共享:a)办了好事,分享给其它项目或公司其它单位;b)自己搞不定,与人合伙抓住机遇,例如合伙开公司,成立联营体。
-

【例题1】识别到一个将对项目产生负面影响的风险后，项目团队在一家保险公司投保来管理风险影响。这使用的是下列哪一项风险策略？

A. 回避

 B. 转移

C. 减轻

D. 分享


【例题2】客户要求系统一周内上线。目前系统还存在缺陷，但项目经理决定还是按时上线。项目经理采用的风险应对策略是：

- A. 减轻
-  B. 接受
- C. 转移
- D. 回避

【例题3】项目经理如果采用了某种方法，会使项目的情况发生变化，这个变化，会使项目提前完成。项目经理决定采用这种方法，项目经理采取的下列哪种风险应对策略？

A . 共享 B . 增强 C . 接受  D . 开拓

【例题4】在项目规划期间，项目团队识别到一个新的技术风险。由于项目团队不确定他们能否找出一个适合的解决方案来满足截止日期，在获得客户批准的情况下，延长了项目工期。项目经理使用的是哪一种类型的风险应对策略？

- A . 分享
-  B . 回避
- C . 接受
- D . 转移

【例题5】在规划一个新的呼叫中心项目期间，项目经理请求项目经理请求项目发起人决定选用内部专家还是外部的供应商。如果选择外部供应商，这是一种什么样的风险应对方法？

 A. 转移

B. 分享

C. 回避

D. 应急

十九、两难选择先EMV再决策

两个方案各有利弊，或者两种选择各有千秋；

- 1、应先使用EMV技术，同时考虑收益和损失，量化不同选择的预期货币值。
 - 2、根据计算结果再做选择。
 - 3、选项中一般会出现EMV、或量化（计算）收益损失的选项。
-

【例题1】在一个部件供应商倒闭后，项目经理审查了以下可选方案：

方案A 要求投资30,000美元，与当前原型有70%的兼容机会，会产生300,000美元的收入；如果部件仅提供部分功能，则收入将为160,000美元。

方案B要求投资20,000美元，与当前原型有60%的不兼容机会，会产生120,000美元的收入；如果方案B完全可行的话，收入可能达400,000美元。

那么最佳可选方案的预期货币价值（EMV）是多少？

A、189,000美元


B、212,000美元

 C、228,000美元

D、270,000美元

【例题2】未来情况包含不确定结果时，项目经理可以利用下列哪一项统计分析技术来计算平均成果？

A、敏感性分析

 B、预期货币价值分析

C、蒙特卡洛分析

D、专家判断

二十、与供应商有争议

当和供应上发生争议时：

- 1、按照合同条款办理，如果没有看2
- 2、谈判或协商，如果协商没有结果看3
- 3、替代争议解决方案ADR，如果没有看4
- 4、调解或仲裁，如果没有看5
- 5、诉讼


以上工具的使用有顺序，注意仲裁和诉讼是互斥的。

【例题1】在项目收尾期间，供应商未履行提交强制性文档的合同义务，导致纠纷，若要解决与供应商的纠纷，项目经理应该怎么做？


A、利用收益分享

B、在项目文件中记录该纠纷

C、在法院中解决该纠纷

 D、采取其它纠纷解决方案（Seek ADR）

【例题2】供应商提出一项项目团队反对的变更。若解决纠纷，项目经理应该怎么做？

- A、评估更换供应商的方案
- B、执行供应商合同条款
- C、开始审计过程核实合规性
-  D、采用谈判

【例题3】与分包商召开季度绩效评审会议后，项目经理意识到该分包商不能提供资源按时完成工作。项目指导委员会决定中止与该分包商的合作，并建议扣留最后一份发票。

为实施项目指导委员会的决定，项目经理接下来应该怎么做？

A、编制承包商绩效报告

B、协商付款

 C、遵守合同中止条款

D、提出争议


二十一、相关方问题

相关方管理，通常是人的情绪问题，例如期望、满意不满意，抱怨、利益、影响项目成功或验收了之类。相关方问题也是 PMP 考试中很常见的情景题，有 4 个正确答案可以选：

- 1、相关方参与计划；
- 2、管理相关方参与；
- 3、让相关方尽早参与；
- 4、识别相关方。

题目中只会出现一个正确答案的，不存在先后问题。

【例题1】核心项目团队在项目启动阶段执行了相关方分析，分析结果显示有少数相关方可能对项目产生负面影响。项目经理接下来应该怎么做？


- A、更新项目风险日志的分析结果
- B、让相关方理解他们的项目期望
- C、根据分析结果制定沟通管理计划
-  D、制定计划管理相关方参与项目的程度

【例题2】在项目启动阶段，聘用了一名新项目经理。前任项目经理已经识别了项目相关方。

新项目经理可以在下列哪一份文件中找到相关方关系方面的信息？

A、相关方沟通需求

B、项目组织图

 C、相关方参与计划

D、项目章程

【例题3】一家公司决定开发一个软件解决方案，后来却发现不是所有的需求都就绪，且不同与相关方对解决方案的看法不同。应实施哪一个执行过程来改善这种情况？



- ☒ A、管理相关方参与
- B、收集需求
- C、定义范围
- D、识别相关方

二十二、相关方意见不一致或有冲突

最常见的正确选项是

- 1、采用引导技术达成一致意见；
 - 2、与相关相关方开会，统一意见。
-


【例题1】项目各相关方对项目需求存在冲突，项目经理希望协调各相关方对项目的需求，应该采用何种工具与技术，让各相关方需求达成一致：

- A、 焦点小组会议
-  B、引导式研讨会
- C、头脑风暴法
- D、名义小组技术

【例题2】业务分析员为一个新项目收集需求。相关方来自不同部门并且需求也各不相同。项目预算有限只能交付一半需求。为了确定应包含哪些需求，业务分析员应使用下列哪一项？

- ☒ A、引导式研讨会
- B、焦点小组
- C、群体决策技术
- D、群体创新技术


【例题3】CEO 支持一个开发新的照明系统项目，并批准项目可行性研究。在讨论期间部分产品经理不支持产品概念。项目经理下一步应该怎么做？

-  A、与所有关键相关方一起召开一次引导式研讨会
- B、继续制定项目章程
- C、要求产品经理安排一次与CEO 的会议，协商下一步工作
- D、通知CEO 项目继续进行的风险太大，考虑可选方案

二十三、新相关方出现

-
1. 先要更新相关方登记册
 2. 不要选解决新相关方问题的选项
-

【例题1】当新进公司的发起人B替代发起人A时，项目已接近完工。
项目经理首先应该做什么？

- A、与发起人B会面，确定是否需要进行其他变更
- B、根据发起人A的目标完成项目
- C、开始变更控制程序
-  D、更新相关方登记册

【例题3】一个已批准的战略计划向一个建筑翻新项目分配了1500万美元。项目的高级主管离开公司，并且也已经任命了新的高级主管。项目经理下一步该怎么做？

- A、更新项目章程
- ☒ B、更新相关方登记册
- C、更新风险登记册
- D、更新风险管理计划

二十四、相关方分析那个N的计算

规律基本分三大类

- 1、题目中提到“项目有.....相关方，成员”，此时不需要单独计算项目经理
- 2、题目中提到“项目经理计算，项目经理有”，也就是项目经理做主语进行进行识别团队成员数量的，则需要把项目经理单独计入。
- 3、明确提到“除了项目经理，包括项目经理”等关键词的，按照题意比较容易判断是否需要计入项目经理。

注意：关键看主语是什么。

【例题1】项目经理计算沟通渠道，有6个团队成员，发现还应该包括11个相关方，那么项目经理计算的沟通渠道一共有多少条？

A、21条

B、55条

C、136条

 D、153条

【例题2】项目有5个关键项目相关方，项目经理草拟了一份沟通计划，并试图确定潜在的沟通渠道数目，沟通渠道数目有可能是：

- ☒ A、 10
- B、 15
- C、 20
- D、 25

二十五、收尾该做的事


此类题目的关键是判断项目是否进入收尾过程了，如果是则只需要考虑收尾过程该干的事就行了，否则就要按照执行和监控过程来处理。判断的基本方法是：

- 1、仔细体会题干信息，看项目是否被发起人或客户验收了，一旦验收了就收尾，不管客户如何折腾和抱怨你只管收尾就行了。
 - 2、有人告诉你该收尾了，有这种权力的人是：发起人，如果没有提发起人具有同等权力的人或组织是：CEO总经理、管理层（management）、PMO、项目指导委员会、项目集经理。
 - 3、客观条件造成的收尾：资金用完了，也不用挣扎了准备收尾就可以了
 - 4、收尾时“文件分析”强调“总结经验教训和分享知识”。
 - 5、行政收尾工作不是为了“当前”项目的成功，是为了“未来”项目的成功。
-

【例题1】由于预算减少，项目在执行阶段终止了，项目经理被要求正式收尾项目。项目经理下一步该怎么做？

- A、更新变更管理计划，作为项目收尾的组成部分
- ☒ B、与团队起草经验教训，并添加到历史数据库
- C、请求增加预算，让项目继续
- D、继续管理项目沟通

【例题2】一款公司的新产品系列将在两个月内发布，95%的项目任务均已完成。但是，管理层却决定终止产品发布并取消项目。项目经理下一步该怎么做？

- A、立即停止所有项目任务
- B、按照计划完成项目
- C、释放资源并记录项目状态
-  D、收尾项目并更新经验教训

【例题3】一名新的CEO更改了公司战略，结果，各项计划重新排序，一个项目已经完成，但还未收尾。项目经理应该向业务单位提交下列哪些文件？

- A、项目管理计划和项目工作说明书（SOW）、历史信息
- B、~~绩效记分卡~~、需求和可交付成果验收文件
- ☒ C、可交付成果验收和项目收尾文件、项目档案
- D、可交付成果验收和项目后评价文件、绩效记分卡

三十六套路直播课



课程计划：

6月 3日（周四）：第5次课/共5次课 ← 本次课程

距6月20日PMP考试仅17天，请大家抓紧复习

直播21:00准时开始，请大家稍候.....


二十六、阶段结束与阶段开始问题

这类题目重点是前一个项目，不要考虑后一个项目。答案一般是前一个阶段的收尾工作。因为阶段收尾要做的工作等同于项目收尾工作的内容，虽然收尾会议和下一个阶段的启动会议可以一起开，但是两码事。

【例题1】 项目经理正在项目收尾的第二阶段，并准备好启动下一个阶段。项目经理下一步该怎么做？


A、开始为下一个阶段招募新资源的过程

B、开始收集下一个阶段的需求


 C、确保与之前阶段有关的所有活动均已完成

D、确保前一个阶段所使用的资源已释放

【例题2】完成项目规划之后，项目经理安排了一次阶段结束会议。在这次会议上，会发生什么情况？

- A、项目经理审查项目团队成员的绩效
- B、高级管理层分析项目经理的绩效
- C、审查项目可交付成果，并做出继续项目的决定
-  D、记录项目的经验教训，项目收尾

【例题3】在每个阶段结束时，项目经理都执行了收尾过程。若要完成收尾过程，项目经理首先应该怎么做？

- A、更新项目文档
- B、答复相关方对下一个项目阶段的变更请求
-  C、评审上一个阶段的文档和结果
- D、识别进度偏差为负数

二十七、题目中的具体问题，不改变程序型计划


-
- 1、如风险、进度、成本、质量、采购等具体问题，不改变程序型计划。因此，选项中出现：更新范围管理计划、更新进度管理计划、更新成本管理计划、更新质量管理计划、更新风险管理计划、更新采购管理计划，不要选。
 - 2、另外强调，程序型计划中不包括具体问题的应对策略，主要出现在风险问题上，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中。
-

【例题1】项目经理发现可交付成果的一个关键功能与客户的原始技术规定存在偏差，但是满足质量和法律要求，在预算和进度都有制约的情况下，一些团队成员建议保留原始设计，而与另一些团队成员坚持修改设计，满足客户的需求。协商之后，最终决定保留当前设计。项目经理下一步应该采取下列哪一项措施？

A、遵循风险响应矩阵

B、变更质量计划

C、更新范围管理计划


 D、遵循变更管理程序

【例题2】你为一些未知风险做了管理储备，哪项关于管理储备的说法是正确的？

A、 它应包括在成本管理计划中

B、 它应包括在时间管理计划中

C、 它应包括在成本基准中

 D、 它不应包括在成本基准中

【例题3】项目团队报告项目经理称，由于最近的变更导致项目的SPI下降。要防止这种情况，项目经理应该使用：

A、审查进度基准

B、开展挣值评估

 C、配置管理

D、赶工并更新进度管理计划

二十八、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型计划

1、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。

2、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。

3、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。

以此类推。

【例题1】项目发起人要求项目团队更换信息技术资源，为了确定如何继续项目，项目经理应该参考下列哪一份文件？



A、变更管理计划

B、资源


C、范围管理计划

D、应急计划

【例题2】你已编制了WBS并获得了签字。项目执行期间政府颁布了新法规，因此你需要更新范围基准。项目经理应使用下列哪个管理计划？

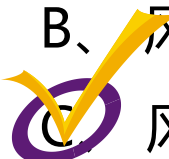
A、进度管理计划

B、工作分解结构

 C、范围管理计划

D、风险管理计划

【例题3】在风险评审会上，项目团队确定了将会减少项目风险的预防措施。项目经理应查阅哪份文件来确定如何实施这些措施？

- A、 变更管理计划
- B、 风险应对策略
-  C、 风险管理计划
- D、 质量管理计划

二十九、选输入输出还是选工具要分清


-
- 1、题目问题中说“使用什么来.....（技术）？”，一般问的是工具，在选项中找工具
 - 2、题目问题中说“.....要依据（提供）什么？”，一般问的是输入，在选项中找输入
-

【例题1】项目经理怀疑可交付成果存在一个质量问题。若要确定并回应这个问题，项目经理应该使用下列哪一项工具？

A、趋势图

B、甘特图

C、决策树图

 D、专家判断

【例题2】制定风险管理计划需要使用什么技术？




A、规划会议与分析

B、经验教训总结

C、信息收集技术

D、风险数据质量评估

【例题3】公司将成本确定为一个进展中的项目制约因素，可是当项目进行到一半的时候，成本投入影响到了项目进度。若要恢复项目进度，项目经理应使用：

- A、关键路径法
-  B、快速跟进
- C、赶工
- D、资源平衡

三十〇、求助发起人之前要三思

-
- 1、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。
 - 3、没有解决方案时，不要汇报发起人。
 - 4、涉及组织裁员、组织变革、组织兼并、政治因素时，可以求助发起人，但最好分析一下影响
-

【例题1】项目经理和设计团队识别到一个可能导致产品在生命期内性能低下的风险，项目经理和项目管理团队接下来应该怎么做？

- A、立即上报问题
- ☒ B、确定该事件发生的可能性
- C、让管理层分包给第三方
- D、集中精力工作，按时完成项目

【例题2】在项目测试阶段，职能经理抵制对公司战略上有重要意义的一项实施。该风险及其应对措施已经被记录并在之前的风险上讨论过，在这个风险触发后，项目经理首先应该怎么做？

- ☒ A、接洽抵制变化的职能经理，明确该变化的好处，并获得他们的批准
- B、给他时间，让职能经理去意识到使用新系统的好处
- C、上报给项目发起人
- D、运用项目经理的职权，强制推行

【例题3】公司X的分包商，按照工料合同工作，发送经过项目经理批准的每月报告。分包商然后直接向会计部门发送发票，项目审计员发现发票上有一项多收费错误。分包商签发了一份纠正过的发票。项目经理接下来应该怎么做？



- A、与会计部门约定发票批准过程
- B、与审计员开会讨论该情况
- C、要求分包商支付罚款补偿公司X
- D、报给项目发起人

三十一、项目启动大会

目前PMP考试中，出现“启动大会”关键词的题目也有比较多，在考试中凡是遇到“启动大会”一定注意看英文是“Kick-off Meeting”还是“Initiating Meeting”。对于kick-off meeting常见的考点有：

1、何时召开：计划批准之后，执行之前，对于大项目属于执行过程组，对于小型项目属于规划过程组；


2、大会作用：首要作用是介绍项目启动的**背景、目的、目标**，其次获得团队对项目的**承诺**，以及阐明每个相关方的**角色和职责**。

3、启动大会对于团队建设的五个阶段来说，属于形成阶段。

【例题1】下列哪一项应包含作为项目启动大会的讨论议题？

- ☒ A、主要风险、职责范围、高层次预算和进度
- B、工作分解机构、详细进度、项目计划和风险登记册
- C、质量计划、预算、详细进度和工作分解结构
- D、章程、相关方分析、预算和项目计划

【例题2】项目章程和团队任务分派已经完成，计划在下周召开项目启动大会，项目启动大会（开工会议）的目标是什么？

- A、审查风险登记册，讨论风险管理计划，并确保所有风险均已记录
-  B、与所有相关方一起审查项目的目的和目标获得他们的支持
- C、与所有相关方一起审查项目计划，并收集他们对于项目范围和进度的反馈
- D、审查最终项目管理计划，并确定是否所有模板都已创建

【例题3】在项目执行阶段，项目经理担心某些团队成员不理解项目目的。似乎对团队、相关方和发起人的期望存在误解。为避免这种情况，项目经理应该事先做什么？

A、重新核实需求

B、进行相关方分析

C、制定沟通管理策略

 D、召开项目启动大会

三十二、开工会的N种开法

问题1：是否不召开开工会，项目就不能继续推进？

回答是否定的，开工会是一个重要的活动，但不代表不召开就不能继续执行项目。在PMBOK中的原话如下：“开工会议可能在不同时间点举行，具体取决于项目的特征.....，开工会通常在规划期间，但也可以根据项目实际情况随同执行过程组召开”。因此开工会推迟召开是没有问题的。

问题2：另外开工会可以缺席参加，仅发送会议纪要吗？

这个不可以。因为其中一个重要目的就是“获得承诺”，发送会议纪要属于单向推式沟通，无法保证获得反馈，即无法保证获得承诺。

问题3：开工会以何种方式召开，必须是现场会吗？

这个不一定，PMBOK中并没有给出明确的说明。但是根据沟通的技术和方式我们可以肯定只要能够达成三个目的，至于是现场会，还是虚拟会议，都可以。无论现场还是虚拟都必须保证能获得即时的反馈，即承诺。

问题4：开工会以何种方式召开，必须是现场会吗？

这个不一定，PMBOK中并没有给出明确的说明。但是根据沟通的技术和方式我们可以肯定只要能够达成三个目的，至于是现场会，还是虚拟会议，都可以。无论现场还是虚拟都必须保证能获得即时的反馈，即承诺。

问题5：开工会必须全体一起参加么？

这个也不一定，对于大型项目，往往专业跨度大，而且不同地域因为时差等原因可能无法同时参加会议。在这种情况下可以分不同团队单独召开开工会议。

问题6：开工会能一个一个的单独召开么？


这个不行。第一个理由，考试中是大型项目，逐个召开效率极低。第二，团队成员不仅仅是向PM承诺，而是在明确了角色职责之后向其他人承诺，单独会议起不到这样的效果。

问题7：个别情况相关方就是没法参加，应该怎么办？

一种妥协的方法是在会议前获得相关方的承诺和意见，注意不参加，会后发会议纪要要是缺席审判，无法保证获得承诺。如例题1.


【例题1】项目经理在为一个为期12周的项目安排一次启动大会。两名相关方表示他们无法参加会议。

项目经理应该怎么做？

- A . 将会以重新安排在每个人都有空的时间。
-  B . 在开始启动大会之前分别与两名相关方开会，以收集他们的意见和承诺。
- C . 按计划继续开会，并将会议记录发送给两位缺席的相关方。
- D . 将该问题升级上报给项目发起人，已获得缺席相关方的承诺。

【例题2】项目经理为一个已经落后于进度的项目安排一个开工会议，一位关键相关方没空参加这次会议。

项目经理应该做什么？

- A. 召开该会议，并将会议纪要发送给缺席的相关方
-  B. 推迟该会议，直到所有相关方都有空参加该会议为止
- C. 举行几次开工会议，以适应所有相关方的时间
- D. 与该相关方一起召开一次单独的开工会议

【例题3】已就一个项目的章程达成一致意见，并提供了预算，虽然相关方尚未开会，但该项目正在进行中。

项目经理应该举行什么会议？

- A. 指导委员会会议
- ☒ B. 开工会议
- C. 进度审查会议
- D. 管理团队会议

【例题4】由于没有空，具有批准权限的相关方拒绝了参加项目开工会议的邀请，该项目时间紧迫，及时开工对于满足截止日期至关重要。项目经理应该做什么？

- ☒ A. 升级上报给项目发起人。
- B. 在没有它们参加的情况下举行项目开工会议。
- C. 将会议重新安排在他们能够参与的时间。
- D. 询问与会者以确定开工会议是否有必要。

三十三、积极主动和戴明公式能救命

-
1. 项目经理不能等、不能轻易求助和汇报给发起人，要主动采取措施；采取措施的策略可以参考戴明公式。
 2. 出了问题不要马上采取措施，应该：确认事实（调查研究）、分析影响、制定计划和方案、实施方案、监控（确认）实施的效果。

当你跟任何知识点都扯不上关系时，看起来要凭你的工作经验才能解决问题时，不妨用一下这两个救命的原则。

【例题1】项目经理为客户管理一个重要项目。项目进度和成本都在控制中。一名关键团队成员离开，项目经理无法找到具有相当技能和经验的替代人选。项目经理首先应执行下列哪一项？

- A、继续张贴招聘广告，直到招到合格资源
- ☒ B、使用技能较低的资源继续项目执行
- C、获得客户的授权终止该项目
- D、获得项目管理办公室的协助

【例题2】项目启动大会计划安排在下周召开，且项目的进度较紧，然而，一名关键相关方拒绝批准计划，因为对产品性能需求的意见及其不一致。项目经理下一步应该怎么做？

- ☒ A、与关键相关方会面，并在启动大会前解决问题
- ☐ B、召开启动大会，并在之后调整性能需求
- ☐ C、承认关键相关方的意见，并获得大多数人批准
- ☐ D、准备变更请求，并提交给关键相关方

【例题3】在项目启动大会上，首席执行官(CEO)提出的变更将会影响项目范围。项目经理应如何响应？

- ☒ A、通知CEO 项目团队将调查所提议变更的影响
- B、通知CEO范围已最终确定，无法变更
- C、按CEO请求接受变更
- D、在项目实施阶段考虑CEO的变更

【例题4】项目团队将不能如期完成一个客户的可交付成果，项目经理首先应该怎么做？


- ☒ A、与团队一起审查满足期限的选择方案
- B、将进度变更通知相关方
- C、启动奖励体系，以便不会错过期限
- D、搜索风险管理计划，确定应对这项风险的正确措施

三十四、不要对其他项目经理指手画脚


这类题目基本的情景是你的项目和其他项目产生了冲突（主要是资源方面的冲突）

1. 千万不能选的选项是：要求其他项目经理按照你的意思做，例如：把人让给你用，让他调整进度计划等等。
 2. 与职能经理打交道只能谈判协商或影响、不能命令和指使。
 3. 可能的选项是，通过发起人协调；自己做出应对计划
-

【例题1】一名新项目经理发现项目B的项目范围和项目进度表是由前一个项目经理草拟的。关键相关方并不包含在项目B范围制定过程中。这些关键相关方被分配到项目A，以后八个月都无法为项目B工作，未来14个月内，进度表中要发生一些关键的活动和可交付成果，计划在第九个月安排一次所有相关方的状态会议。假设这是一个有预算限制的项目，新的项目经理应该怎么做？

- A、与项目A中有关的相关方会面。获得批准以快速跟进项目A，在八个月内按预算完成项目
-  B、比较现在开始项目但八个月后可能会发生的返工成本以评估对项目B的影响。之后，与发起人会面讨论该情况
- C、与项目A的项目经理协调，将项目A推迟两周，让相关方可以完成项目B的范围，然后在开始对项目B工作之前，安排项目A的进度
- D、为项目B创建一个风险登记册，包括项目A开始时却反全部相关方参与作为一个主要风险，然后按现有范围和进度表继续

【例题2】矩阵式组织，项目A符合时间和预算要求。A完成一半时，项目发起人决定将项目A的一位团队成员转移到新项目B上。项目A的项目经理应该怎么做？

- A、不采取措施
-  B、评估对项目A的变更，并与项目发起人一起审查
- C、联系职能经理，并请求未来五个月的替代资源
- D、允许剩余团队成员加班工作

【例题3】在项目A和B上工作的工程师正在失去为项目A工作的动力。项目A 的项目经理应该怎么做？

A、与项目B的项目经理讨论该问题

B、与项目团队讨论该问题

C、让团队成员为工程师提供鼓励

 D、与工程师开会，确定一个满意的解决方案

三十五、发起人对项目规划、执行和监控指手画脚


发起人或其他大人物对项目管理指手画脚，例如：不给你项目章程、不让你做WBS就开始项目、让你忽略重大风险继续项目、让你忽视质量、加快速度等等。此时，你要坚持原则，这个原则就是PMBOK的知识体系中关于项目管理的最佳实践。

【例题1】新产品的成功决定于产品的快速交付，项目章程及范围说明已经创建。高级管理层要求项目经理在两周内提供准确的估算。项目经理希望创建工作分解结构（WBS），但这项工作需要八天时间，再加上两周时间才能提交估算。高级管理层建议不做WBS。认为项目范围说明书和项目章程有估算所需的足够信息。若要按时提供估算，项目经理应该怎么做？

A、不做WBS并使用历史记录，向其项目经理提供参考专业文献

B、向项目管理办公室申请，是否创建WBS

C、使用范围说明书

 D、创建WBS，因为它是规划、成本、预算估算和风险分析的框架

【例题2】项目接近尾声，开发人员也已完成了产品的开发，项目发起人要求项目经理提前向客户交付该产品。

项目经理应该怎么做？

A、找项目发起人谈话试图说服他收回请求。

B、召开相关方会议。


 C、仍按原计划发布产品。

D、让开发人员展开项目的收尾工作，准备提前交付。

【例题3】在一个符合进度计划的为期12个月项目的第六个月项目发起人建议项目经理在三个月内项目必须完工。项目经理接下来应该怎么做？

A. 要求团队成员加班工作，以适应缩短的进度计划

B. 要求额外的资金赶工

 C. 记录变更请求，并执行整体变更控制

D. 要求更多资源快速跟进进度计划

三十六、发起人、客户、用户利益冲突


从相关方管理的角度，当二者发生利益冲突时，通常遵循以下原则：

- 1、非项目生（启动）死（中止），利益冲突时以有利于客户和最终用户为原则。
 - 2、客户和用户产生利益冲突，采取有利于最终用户的原则
 - 3、事关项目生死，发起人决定原则，客户也有中止项目的权力
-


【例题1】一个项目经理是卖方组织的成员，他发现一个已经移交给客户的交付件没有经过正规的测试。把这个交付件召回将会导致成本超支，在这种情况下项目经理应该怎么做？

- ☒ A、召回该交付件即使会导致成本超支
- B、终止项目
- C、想办法获得其他资金来应对可能的成本超支
- D、等待买方反馈对该交付件的缺陷列表

【例题2】万一项目相关方之间发生利益冲突，项目经理应该优先考虑谁？

- A、项目团队
- B、项目经理采纳自己的决定
- C、高级管理层
-  D、客户

【例题3】项目经理记录一个客户的新系统开发项目高层次需求。讨论过程中，项目经理意识到他们每个人都对需求有不同的理解。项目经理接下来应该怎么做？

- A、等待客户决定他们想要的是什么
- B、编写一份报告，按项目经理的理解解释客户的需求
-  C、安排一次与客户的会议，澄清需求
- D、征询项目发起人的意见

补充：如何防止想“多”了

在做试题是适当的推理是必要的，尤其是对于比较隐晦的情景分析题，但是把握这个度”确实一项不太好掌握的技巧，很多情况发现自己想多了，结合做题的经验总结以下几条希望对大家有所帮助，当然这些都是定性的方法，不能保证百分百能解决问题：)

|| 首先、推理要有理

首先，要推理有理，不要过分演绎。这个“理”就是PMBOK中的知识点。因为试题篇幅有限不可能把各种背景交代的非常清楚，作为出题人肯定会通过直接或间接的暗示他想考你的知识点。不要过多的掺入你自己的经验然后进行演绎，还是那句话，你的经验往往不靠谱。有考经验的题，但这种题很少。

|| 其次，掌握关键词，

其次，掌握关键词，跳出剧情。有些题目给出的“剧情”有时驴唇不对马嘴，前后不一致，甚至不知所云，这种情况不要自己去设法把剧情串联完整，而是找关键词，猜测所考的知识点，记住题目绝对不会无缘无故的出，一定是想考你某个知识点。

第三、推理“一步”原则，根据题干中提供的信息推理一步，然后找选项中的正确答案，如果没有把握应“退回”题干寻找更多的支持信息，或者换一个角度。需要结合选项和题干中的信息来判断当前考题的“考点”是什么。千万不要基于“假设的假设的假设”来寻找答案。而保证推理“一步”原则能够准确实施的前题是要多积累知识点的关键词。

最后，戴明公式和积极主动

最后，如果你还是忍不住开始“想多了”，请及时问自己一个问题：

“为什么题目中会有这么多不确定因素？”如果真的是有这么多不确定因素，说明需要先确认事实，了解情况，分析影响之类的动作，如果选项中没有这方面的，则说明是自己演绎多了，然后请参考上面的两点进行题目分析，停止演绎。



THANK YOU