

---

# 清晖项目管理 PMP 考试技巧

## (一) 关键词篇

### 第 1 章 引论

1. 看到“驱动变革”——选项中找“将来状态”
2. 看到“依赖关系”——选项中找“项目集管理”
3. 看到“价值最大化”——选项中找“项目组合管理”
4. 看到“可行性研究”——选项中找“商业论证”

### 第 2 章 项目运行环境

1. 看到“框架”、“功能”、“过程”——选项中找“项目治理”
2. 看到“全部权力”——选项中找“项目型”
3. 看到“比较大的权力”——选项中找“强矩阵”
4. 看到“很小的权力”——选项中找“弱矩阵”
5. 看到“公司有过类似项”——选项中找“组织过程资产”
6. 看到“顾问角色”——选项中找“支持型”
7. 看到“要求服从”——选项中找“控制型”
8. 看到“直接管理和控制”——选项中找“指令型”

### 第 3 章 项目经理的角色

1. 看到“允许自主决策”——选项中找“放任型”
2. 看到“给予奖励”、“例外管理”——选项中找“交易型”
3. 看到“服务承诺”、“关注他人”——选项中找“服务型”
4. 看到“促进创新”——选项中找“变革型”
5. 看到“激励他人”、“自信”、“说服力强”——选项中找“魅力型”

### 第 4 章 项目整合管理

- 
1. 看到“新项目”、“项目经理权力责任”——选项中找到“项目章程”
  2. 看到“是否值得投资”——选项中找到“商业论证”
  3. 看到制约因素(或假设条件)——选项中找到“假设日志”
  4. 看到“纠正措施、预防措施、缺陷补救、更新”——选项中找到“变更请求”
  5. 看到“计划制定完成”、“章程制定完成”——选项中找到“批准”
  6. 看到“版本问题”——选项中找到“配置管理”
  7. 看到“新任项目经理”——选项中找到“项目章程”
  8. 看到“项目完成”或“终止”——选项中找到“经验教训”
  9. 看到“某某人很有经验”——选项中找到“专家判断”
  10. 看到“考虑所有意见”、“既定决策流程”——选项中找到“引导”
  11. 看到“分享知识”——选项中找到“信息管理”

## 第5章 项目范围管理

1. 看到“暂时无法分解”、“信息不完整”——选项中找到“滚动式规划”
2. 看到“除外责任”、“范围边界”、“可交付成果的详细描述”——选项中找到“项目范围说明书”
3. 看到“需求(意见)不一致”——选项中找到“引导式研讨会”
4. 看到“一对一”、“获取机密信息”——选项中找到“访谈”
5. 看到“了解期望和态度”——选项中找到“焦点小组”
6. 看到“受众多样”、“快速完成”、“地理位置分散”、“适合开展统计分析”——选项中找到“问卷调查”
7. 看到“最佳实践”——选项中找到“标杆对照”
8. 看到“超过 50%”——选项中找到“大多数同意”
9. 看到“候选项超过 2 个以上”——选项中找到“相对多数同意”
10. 看到“创意分组”——选项中找到“亲和图”
11. 看到“创意整合”、“反应共性和差异”、“激发新创意”——选项中找到“思维导图”
12. 看到“投票排列”、“优先排序”——选项中找到“名义小组技术”
13. 看到“更早发现并更快解决问题”——选项中找到“引导”

## 第6章 项目进度管理

- 
1. 看到“活动之间的依赖关系”——选项中找“网络图”
  2. 看到“进度灵活性”——选项中找“关键路径法”
  3. 看到“最佳实践”——选项中找“选择性依赖关系”
  4. 看到“成本较低”、“耗时较少”、“准确性较低”——选项中找“类比估算”
  5. 看到“历史数据之间统计关系”、“数据库”、“模型”——选项中找“参数估算”
  6. 看到“资源有限”、“过度分配”、“关键路径改变”——选项中找“资源平衡”
  7. 看到“无法实现资源优化”、“不改变关键路径”——选项中找“资源平滑”
  8. 看到“不同条件下的可行性”——选项中找“假设情景分析”
  9. 看到“模型化”、“计算整个项目可能的进度结果”——选项中找“模拟”
  10. 看到“加班”、“增加额外资源”、“最小的成本增加”——选项中找“赶工”
  11. 看到“并行开展”——选项中找“快速跟进”
  12. 看到“向管理层汇报”——选项中找“横道图、甘特图”
  13. 看到“最悲观、最乐观、最可能”——选项中找“PERT 技术”
  14. 看到“没有合理可信度”、“提供准确估算”，选“自下而上估算”
  15. 看到“理解目前的绩效”、“与未来绩效进行对比”——选项中找“趋势分析”

## 第7章 项目成本管理

1. 看到“已知的未知风险”——选项中找“应急储备”
2. 看到“未知的未知风险”、“额外”——选项中找“管理储备”
3. 看到“外部资金”——选项中找“融资”

## 第8章 项目质量管理

1. 看到“确保”，“防止”——选项中找“管理质量”
2. 看到“根本原因”——选项中找“因果图、石川图、鱼骨图、why-why 分析图”
3. 看到“两个因素的关系”——选项中找“散点图”
4. 看到“上下限”、“限值”、“过程的稳定性”、“具有可预测的绩效”——选项中找“控制图”
5. 看到“主要问题、主要缺陷、给缺陷排序”——选项中找“帕累托”
6. 看到“增值活动”、“非增值活动”——选项中找“过程改进”、“管理质量”
7. 看到“质量测量方法”——选项中找“质量测量指标”

- 
8. 看到“检查可交付成果”——选项中找到“质量控制”
  9. 看到“识别最佳实践”、“识别违规”、“改进过程执行”——选项中找到“管理质量”、“审计”
  10. 看到“培训”、“测试”、“破坏性试验”、“检查”——选项中找到“一致性成本”
  11. 看到“返工”、“报废”、“保修”——选项中找到“非一致性成本”
  12. 看到“价值链”、“过程流”——选项中找到“流程图”
  13. 看到“可视化”、“数据完整性”——选项中找到“逻辑数据模型”
  14. 看到“因素的数量”、“关系强弱”——选项中找到“矩阵图”
  15. 看到“提高产品特性”——选项中找到“面向X的设计”
  16. 看到“六西格玛”、“PDCA”——选项中找到“质量改进方法”
  17. 看到“核查表”——选项中找到“识别缺陷”
  18. 看到“发现缺陷”——选项中找到“控制质量”、“检查”

## 第9章 项目资源管理

1. 看到“退出”、“推迟到准备充分”、“推给其他人解决”——选项中找到“撤退/回避”
2. 看到“强调一致性”——选项中找到“缓解/包容”
3. 看到“一定程度满意”——选项中找到“妥协/调解”
4. 看到“公开对话”、“达成共识”——选项中找到“合作/解决问题”
5. 看到“解决紧急问题”——选项中找到“强迫/命令”
6. 看到“团队成员能力不足”——选项中找到“提供培训”
7. 看到“可接受行为”——选项中找到“基本规则”
8. 看到“团队绩效差”——选项中找到“识别根本原因”
9. 看到“会议有问题”——选项中找到“团队章程”或者“基本规则”
10. 看到“内部资源不足”——选项中找到“招募”
11. 看到“团队成员角色责任”——选项中找到“责任分配矩阵”、“RACI”
12. 看到“资源详细描述”、“技能、等级、证书”——选项中找到“资源分解结构”
13. 看到“早期”、“详细信息不足”、“粗略的”——选项中找到“类比估算”
14. 看到“争吵”、“对立”——选项中找到“震荡阶段”
15. 看到“开始建立信任”——选项中找到“规范阶段”
16. 看到“像一个组织有序的单位”——选项中找到“成熟阶段”

---

## 第 10 章 项目沟通管理

1. 看到“虚拟团队”——选项中找“沟通管理计划”或“规划沟通”
2. 看到“实时”、“面对面”——选项中找“互动沟通”
3. 看到“特定群体”——选项中找“推式沟通”
4. 看到“大量信息”、“受众广泛”——选项中找“拉式沟通”

## 第 11 章 项目风险管理

1. 看到“使用全新技术或方法”、“高优先级的机会”、“最有能力的资源”——选项中找“开拓”
2. 看到“增加资源”——选项中找“提高”
3. 看到“建立应急储备”、“预留时间、资金、资源”、“定期审查”——选项中找“接受”
4. 看到“消除威胁的原因”、“延长进度计划”、“改变项目策略”、“缩小范围”、“拉回到临界值”——选项中找“规避”
5. 看到“外包”、“买保险”、“签订协议”、“成立合资企业”——选项中找“转移”
6. 看到“更多测试”、“加入冗余部件”、“备用”——选项中找“减轻”
7. 看到“最大潜在影响”——选项中找“敏感性分析”
8. 看到“给风险排序”、“识别主要风险”——选项中找“风险定性分析”
9. 看到“风险”“不确定性”——选项中找“三点估算”
10. 看到“风险管理过程的有效性”、“风险应对措施的有效性”——选项中找“风险审计”
11. 看到“如何实施风险管理活动”——选项中找“风险管理计划”
12. 看到“优先级排序”——选项中找“概率和影响矩阵”
13. 看到“优势”、“劣势”——选项中找“SWOT 分析”
14. 看到“协助形成想法”——选项中找“提示清单”
15. 看到“两个以上参数分类”——选项中找“层级图”
16. 看到“三角分布”、“正态分布”、“贝塔分布”、“离散分布”——选项中找“不确定性表现方式”
17. 看到“龙卷风图”——选项中找“敏感性分析”
18. 看到“最优路径”——选项中找“决策树分析”

## 第 12 章 项目采购管理

- 
1. 看到“范围清楚”、“买方风险最小”——选项中找“固定价合同”
  2. 看到“一定灵活性”、“绩效偏离”、“财务奖励”、“价格上限”——选项中找“总价加激励费用合同”
  3. 看到“跨越时间长”、“通货膨胀”——选项中找“总价加经济价格调整合同”
  4. 看到“人工费率”、“材料费率”、“无法快速定义 SOW”——选项中找“工料合同(T&M)”
  5. 看到考合同类型的题目中出现“利润”——选项中找“成本补偿合同”
  6. 看到“激励费用”、“比例分担”——选项中找“成本加激励费用合同”
  7. 看到“主观判断”、“奖励费用”——选项中找“成本加奖励费用合同”
  8. 看到“无特别优待”、“一致的理解”——选项中找“投标人会议”
  9. 看到“怀疑潜在卖方报价”——选项中找“独立成本估算”
  10. 看到“复杂采购”——选项中找“建议书评价技术”

## 第 13 章 项目相关方管理

1. 看到“职权级别”、“关心程度”——选项中找“权力利益方格”

注意，上述规律是一般情况，题目中出现文字会稍有不同，考试中需要结合题目具体描述灵活使用。

## (二) 概念区分篇

---

## 一、组织过程资产和经验教训的区别：

组织过程资产包括：模版、数据库、经验教训。模版和数据库是相对客观的资料，经验教训都是主观总结出来的东西。

## 二、经验教训和问题的区别：

- 1、经验教训必须和选择有关，你的选择让你感到得意或后悔的事情，叫经验教训。
- 2、问题一般相对客观，与选择无关。

## 三、问题和风险的区别：

- 1、问题一般与人的责任、能力、人的主动性有关，不主动、不负责任、缺乏能力。
- 2、风险更偏重于天灾，有不可抗性，与人的责任、主动性、能力关系较弱，或无关。
- 3、问题和风险又共通性：风险发生即为问题，问题出现会导致风险发生。

## 四、为什么使用关键路径法后，要考虑资源平衡

有这样一道 PMP 模拟题：

一旦项目采用关键路径法分析，必须应用下列哪一项技术来制定进度计划？

- A. 赶工
- B. 资源平衡
- C. 分解
- D. 快速跟进

答案选 B. 资源平衡。

很多学员对此不理解，为什么采用关键路径法时，必须使用资源平衡呢？因为制订进度表（也称进度计划）时需要考虑各种制约因素和条件，如资源、成本、各类风险、天气与环境制约因素等，这些因素之间也是相互影响的。如果同时考虑所有这些因素，进度表就无法制订出来。因此，关键路径法首先假定没有任何限制条件或因素的情况，其中包括不考虑资源限制，推算出理论中的最短工期，然后再逐步把各种限制条件、因素考虑进去，制订出符合现实情况的可执行的进度表。在现实条件下，资源不可能是无限的，因此要考虑资源限制，使用资源平衡技术。

---

## 五、资源日历和资源直方图的区别以及考点：

- 1、资源日历是资源（多指人，也可包括设备、材料）可供项目使用的时间，是相对的客观存在。
- 2、资源直方图，是项目单位时间所需要的人员数量，是相对的主观需求。
- 3、资源日历受资源变化（如生病、调离、辞职）影响，因资源变化而变化。
- 4、资源直方图仅受进度计划的影响，当进度不变的时候，资源直方图不发生改变。
- 5、总结：资源变化影响资源日历；进度变化影响资源直方图。

## 六、总时差、提前量和滞后量、缓冲三者的区别：

- 1、总时差、提前量和滞后量，是网络图中客观存在的情况；缓冲是为应对进度风险而人为添加的。
- 2、总时差决定了进度表的灵活余地，根据总时差可以确定关键路径（路线上活动总时差都为零或负的路线叫关键路线）。因此题目中看到进度灵活余地，说的是总时差，看到总是差，一定使用的是关键路径。进度灵活余地→总时差→关键路径。
- 3、使用关键路径时，判断进度好坏，仅依据 SPI、SV 是不够的，还需要另外判断关键路径总时差是否是大于等于零。
- 4、总时差计算公式=本活动最晚开始-本活动最早开始，或=本活动最晚完成-本活动最早完成。
- 5、提前量和滞后量是客观存在，因此调整提前量和滞后量，a、能让进度计划更加切实可行；b、设法使进度落后的活动赶上计划。
- 6、看到时间缓冲，或进度缓冲，一定是关键链法。
- 7、关键链法不再管理网络路径的总时差，而是重点管理剩余的缓冲持续时间，与剩余的活动链持续时间之间的匹配关系。

## 七、类比估算、参数估算、三点估算的区别是：

- 1、类比估算使用历史信息；
- 2、参数估算使用数据库，具体的历史信息越多越好；
- 3、三点估算使用 3 个信息：最悲观、最乐观、最可能；

## 八、自下而上估算的特点：



- 
- 1、自下而上估算不使用历史信息，而是对估算对象分解，化整为零估算，降低了对估算者专业要求，即不专业也可以使用；
  - 2、自下而上估算提高了估算的准确程度，是最为可靠、最准确的估算方法。当估算准确性要求很高的时候，应使用自下而上估算；
  - 3、自下而上估算可以用于资源、成本估算，但不能用来估算活动持续时间。

## 九、各种估算方法的关键词：

- 1、类比估算的关键词包括：相似的、另一个、早期、详细信息不足
- 2、参数估算的关键词包括：数据库、模型、统计方法、乘法、除法
- 3、三点估算的关键词包括：风险、不确定性、最悲观、最乐观、最可能
- 4、自下而上估算的关键词：没有合理可信度、没有任何经验、准确估算
- 5、专家判断的关键词不明显，一般会出现“很有经验的”“请。。。工程师”；另外考专家判断的题目，经常会现在这三个过程：“制定项目章程时”“启动项目”“项目收尾”等。

## 十、管理项目团队成员和管理相关方的相同与不同之处

PMP 考试中，管理团队与管理相关方，看似相近，但实际上的方法泾渭分明，稍不注意，就可能掉入陷阱。

### A. 管理团队和管理相关方的相同点：

- 1、核心责任人都是项目经理；
- 2、都需要使用问题日志；
- 3、都会发生冲突，需要项目经理解决；
- 4、二者解决冲突的最好方式都是面对、直接沟通。

### B. 管理团队和管理相关方的不同点：

- 1、管理团队强调对内部的项目团队成员管理；管理相关方通常指的是项目团队之外的相关方；
- 2、管理相关方中，冲突解决方法比较单一，就是公关、沟通，去影响相关方转变对项目的立场；
- 3、管理团队中，冲突最初可以由当事人自己解决，其次可以通过项目经理介入解决，解决策略有五种，其中包括强迫/命令。而管理相关方绝对不能使用强迫/命令；
- 4、管理团队可以事先建立规则，并要求团队成员遵守规则（管理供应商，也可以使用规则）；而规则不适用于管理相关方，团队规则只对内，不对外；

- 
- 5、预防冲突的方法，对管理相关方而已，就是尽早识别相关方，并让相关方尽早参与；
  - 6、预防冲突的方法，对管理团队而言，包括：采用团队规则、团队规范及成熟的项目管理实践（如沟通规划和角色定义）。

## 十一、进度压缩、赶工与快速跟进的区别与考点

在前面的 PMP 考试技巧中强调过，时间不够选进度压缩（还有另外两个可以选：模拟技术和调整提前量与滞后量，但很少出现）。而进度压缩又具体包括了赶工和快速跟进两种方式，现在就这三项在 PMP 考试中的特点进行简单归纳。

- 1、进度压缩的前提是不改变范围，因此消减范围不是应对时间不够的正确选项；
- 2、赶工是通过在关键路径的活动上增加资源，缩短关键路径持续时间，来压缩进度；快速跟进是通过将关键路径上本来串行的工作并行，来压缩进度；
- 3、赶工的前提，有富裕的成本或资源；快速跟进的前提，关键路径上活动的依赖关系并非都是强制性的，有可选择的；
- 4、进度压缩与赶工或快速跟进同时出现在选项中，选大的还是选小的，之前有描述过了；
- 5、当赶工和快速跟进都可以选的时候，首选赶工，因为赶工更合理；
- 6、题目中强调了进度落后，成本节约，或  $SPI < 1$ 、 $CPI > 1$  时，选赶工；
- 7、题目中强调成本不能超，或成本很紧张，而关键路径上有非强制的依赖关系时，选快速跟进；
- 8、赶工要考虑两个关键：不但要选择关键路径上的活动赶工；而且要选择赶工成本最低的活动。

## 十二、验收可交付成果和项目（或阶段）收尾的联系及区别

- 1、验收可交付成果，属于确认范围过程，属于监控过程组，不是收尾内容。
- 2、项目或阶段收尾时，客户或发起人也要验收，但验收的不是可交付成果，是最终产品、服务或成果。
- 3、另外，虽然项目或阶段收尾时不验收可交付成果，但是“在收尾期间，项目经理应该审查。。。确认范围过程中所产生的验收文件。。。以确保在达到全部项目要求之后才正式结束项目”。也就是说，确认范围过程中产生的验收文件，是项目或阶段收尾的输入，而非输出。
- 4 结论：

- 
- a、验收可交付成果是监控过程，不是收尾过程的工作；
  - b、收尾工作需要使用验收可交付成果的文件，因此验收可交付成果在前，收尾在后。

### (三) 常见翻译问题

- 1、题目中出现的“启动会议”或“启动大会”=开工会议 (kick-off meeting)
- 2、题目中出现的“回报期”= 回收期 (项目选择的经济模型)
- 3、题目中出现的“增强”= 提高 (风险应对策略)
- 4、题目中出现的“缓解”= 减轻 (风险应对策略)
- 5、题目中出现的“推动式研讨会”=引导式研讨会 (收集需求和定义范围的工具)
- 6、题目中出现的“基线”= 基准 (项目管理计划)
- 7、题目中出现的“实现值”= 挣值 (EV)
- 8、题目中出现的“利害关系者”= 相关方
- 9、某些题目中出现的“什么阶段”= 哪一个项目管理过程组 (五大过程组)
- 10、题目中出现的“赶时间线”= 赶工 (进度工具)
- 11、题目中出现的“管理相关方期望”= 管理相关方参与
- 12、题目中出现的“二级风险”= 次生风险
- 13、题目中出现的“团队工作”= 团队协作 (团队建设词汇)
- 14、题目中出现的“核实范围”= 确认范围 (范围管理的一个过程)
- 15、题目中出现的“磨合”= 震荡 (团队发展阶段)
- 16、题目中出现的“提升价值”= 增值 (质量保证词汇)
- 17、题目中出现的“基准参照”= 标杆对照 (范围和质量词汇)
- 18、题目中出现的“一线经理”“直线经理”= 职能经理
- 19、题目中出现的“资源选择标准”= 供方选择标准 (采购术语)
- 20、题目中出现的“质量审查”= 大多时间说的是“质量审计”
- 21、题目中出现的“核对表”= 核对单 (质量、风险)
- 22、题目中出现的“团队发展”= 团队建设
- 23、题目中出现的“相关方管理策略”= 相关方参与计划
- 24、题目中出现的“平衡 (leveling)=资源平衡

- 
- 25、风险题目中的“可能性”=风险概率
  - 26、题目中“需求追溯矩阵”=需求跟踪矩阵
  - 27、题目中“项目群经理”=项目集经理
  - 28、选项中出现的xxx 计划，有可能说的不是计划，是某个规划过程
  - 29、挣值题目中出现的“完成了xxx 美元工作”，有可能说的是PV，而不是EV，要看英文的时态，是虚拟语气，还是完成时。
  - 30、风险题目正文中出现的“减轻”风险，有可能是“减少”或“应对”的意思，而不是风险应对策略中的“减轻”。这时，可以选减轻策略之外的：回避、转移等策略。

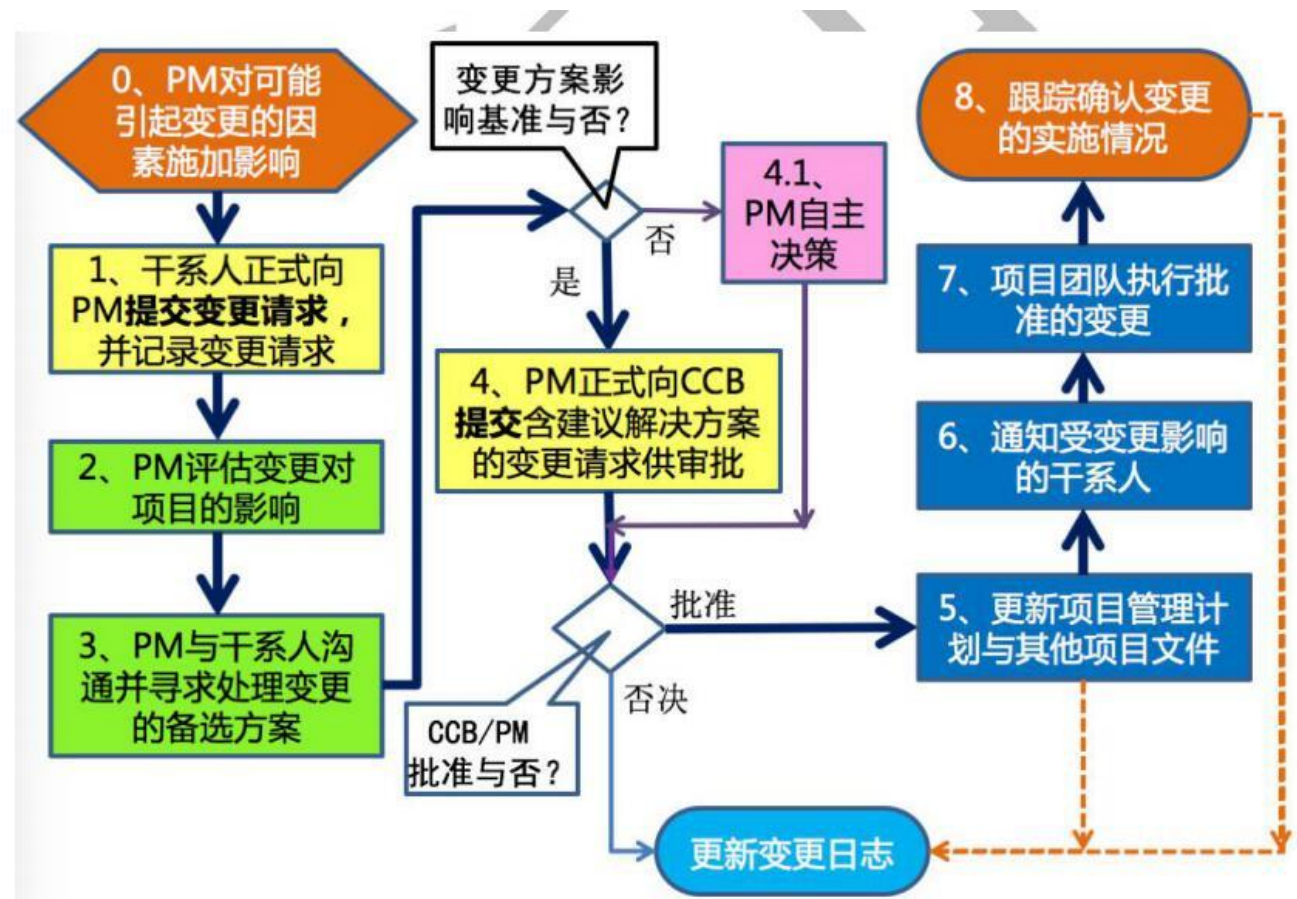
以上是近年来出现的一般情况，不排除有特殊情况，要结合英文原文来判断。另外，挣值题目中还存现时态问题，中文不一定能翻译出来，如PV的数据，如果无法通过中文判断时，要看一下英文。

## （四）有效固定答题套路

PMP 考试的情景题目中有一些套路题目，即某些常见的经典情景，答案相对是固定的。总结如下

一些经典情景题目及其正确答案，遇到这些经典情景，只需在在选项中找到正确答案就行了，不光提高答题速度，也能确保答题的准确率。

一、变更顺序：



二、风险的情景题：

先判断风险识别了，还是风险发生了。

若是风险识别，按风险管理程序走；

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。

三、变更和风险流程的整合：



#### 四、进度情景题：

先判断时间不够，还是资源不够。

时间不够，有三个选项可以选，但一般都是进度压缩；

资源不够，有两个选项可以选：关键链法和资源平衡。

#### 五、沟通问题：

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）

#### 六、相关方问题：

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）

## 七、与供应商有争议：

- 1、谈判；
- 2、ADR；
- 3、诉讼。

（这个是有顺序的，按谈判、ADR、诉讼顺序来选）

## 八、选大的，还是选小的？

看题目问题，问的是大的，就选大的；问的是小的，就选小的。举例：

- 1、项目进度延误，项目经理应该怎么办？

选项中有进度压缩和赶工，这个选进度压缩。

- 2、如果题目这样说：项目进度延误，项目经理增加资源恢复进度，这属于？

答案中有进度压缩和赶工，要选赶工。看明白没有？

## 九、具体问题，不要麻烦发起人。

- 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。

## 十、冲突问题

- 1、冲突发生，题目问如何预防，选规则、团队建设
- 2、冲突发生，题目问如何应对，选冲突解决策略

## 十一、按题目问题选择答案

- 1、注意题目问题问的是工具、过程、还是文件；

---

2、问过程的，注意问的是哪一个过程，是启动还是规划、执行、监控，是管理质量还是质量控制，是识别相关方还是规划相关方管理。

3、所选题目答案，不能与题目问的矛盾。

## 十二、强调统计方法（或统计分析）的4 个工具

- 1、问卷调查
- 2、参数估算
- 3、实验设计
- 4、敏感性分析

## 十三、与排序相关的正确答案：

- 1、风险定性分析
- 2、帕累托
- 3、名义组技术
- 4、优先矩阵

## 十四、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。

## 十五、挣值计算

很多人很头疼这种题目，这类题目也是有简便套路的，套路就是：先写出3个变量，再套两个或一个公式。再详细的内容，请看下图。



表 7-1 挣值计算汇总表

挣值分析					
缩写	名称	词汇定义	使用方法	公式	结果说明
计划价值	计划价值	为计划工作分配的经批准的预算。	某时间点 (通常为数据日期或项目完成日期) 计划完成的工作的价值。	PV	
挣值	挣值	对已完成工作的测量, 用该工作的批准预算来表示。	某时间点 (通常为数据日期) 所有已完成工作的计划价值 (挣值), 与实际成本无关。	EV = 已完成工作的计划价值之和	
实际成本	实际成本	在给定时间段内, 因执行项目活动而实际发生的成本。	某时间点 (通常为数据日期) 所有已完成工作的实际成本。	AC	
完工预算	完工预算	为将要执行的工作所建立的全部预算的总和。	总计划工作的价值, 项目成本基准。	BAC	
成本偏差	成本偏差	在某个给定时间点, 预算亏空或盈余量, 表示为挣值与实际成本之差。	某时间点 (通常为数据日期) 已完成工作的价值与同一时间点的实际成本之差。	CV = EV - AC	正值 = 低于计划成本 0 = 按计划成本 负值 = 超出计划成本
进度偏差	进度偏差	在某个给定时间点, 项目与计划交付日期相比的亏空或盈余量, 表示为挣值与计划价值之差。	某时间点 (通常为数据日期) 已完成的工作与同一时间点计划完成的工作之差。	SV = EV - PV	正值 = 比进度计划提前 0 = 按进度计划进行 负值 = 比进度计划滞后
完工偏差	完工偏差	对预算亏空量或盈余量的一种预测, 是完工预算与完工估算之差。	项目完成时的成本估算差距。	VAC = BAC - EAC	正值 = 低于计划成本 0 = 按计划成本 负值 = 超出计划成本
成本绩效指数	成本绩效指数	测量预算资源的成本效率的一种指标, 表示为挣值与实际成本之比。	成本绩效指数 (CPI) 为 1.0 意味着项目完全按照预算进行, 目前实际完成的工作与成本完全相同。其他值表示已完成工作的成本超出或低于预算的比例。	CPI = EV/AC	大于 1.0 = 低于计划成本 正好 1.0 = 按计划成本进行 小于 1.0 = 超出计划成本
进度绩效指数	进度绩效指数	测量进度效率的一种指标, 表示为挣值与计划价值之比。	进度绩效指数 (SPI) 为 1.0 意味着项目完全按进度计划进行, 目前实际完成的工作与计划完成的工作完全相同。其他值表示计划的工作超出或低于预算成本的比例。	SPI = EV/PV	大于 1.0 = 比进度计划提前 正好 1.0 = 按进度计划进行 小于 1.0 = 比进度计划滞后
完工估算	完工估算	完成所有工作所需的预期总成本, 等于截至目前的实际成本加上完工尚需估算。	如果预期项目剩余部分的 CPI 不变, 完工估算 (EAC) 可利用以下方法进行:  如果未来工作将按计划速度完成, 则使用:  如果最初计划不再有效, 则使用:  如果 CPI 和 SPI 都会影响剩余工作, 则使用:	$EAC = BAC / CPI$  $EAC = AC + (BAC - EV)$  $EAC = AC + \text{自下而上的 ETC}$  $EAC = AC + [(BAC - EV) / (CPI \times SPI)]$	
完工尚需估算	完工尚需估算	完成所有剩余项目工作的预计成本。	假设工作继续按计划进行, 完成批准的剩余工作的成本可利用以下方法计算:  重新自下而上估算剩余工作。	$ETC = EAC - AC$  $ETC = \text{重新估算}$	
完工尚需绩效指数	完工尚需绩效指数	为了实现特定的管理目标, 剩余资源的使用必须达到的成本绩效指标, 是完成剩余工作所需成本与可用预算之比。	为完成计划必须保持的效率。  为完成当前完工估算必须保持的效率。	$TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC)$  $TCPI = (BAC - EV) / (EAC - AC)$	大于 1.0 = 难以完成 正好 1.0 = 等于完成 小于 1.0 = 轻易完成  大于 1.0 = 难以完成 正好 1.0 = 等于完成 小于 1.0 = 轻易完成

