

PMP 考试利用答题套路找答案

一、风险处理题目：

- 1、先判断风险识别到，还是风险发生了。
- 2、若是风险识别，按风险管理程序走；
- 3、若是风险发生，则应采取应急计划或动用管理储备，注意提交变更请求。
- 4、必选的：更新风险登记册。必不能选的：更新或记录在风险管理计划。
- 5、若风险发生，选项有提交变更请求 和 实施风险应对措施，首选实施风险应对措施。

二、进度管理题：先判断时间不够，还是资源不够。

- 1、时间不够（或相关方要求提前完成），有三个选项可以选，进度压缩、赶工、快速跟进，但一般都是进度压缩；
当赶工、快速跟进均出现，且无特别提示时，选赶工。
- 2、进度落后，一般上升不到变更的高度，即无需走变更控制流程，除非基准发生改变。

三、资源题目：

- 1、资源不足，资源被过度分配、资源的投入量不均衡时，选资源平衡。
- 2、共享资源的问题处理方案：1) 资源平衡 2) 请求 PMO 给予协调 3) 按照风险流程处理。
- 3、资源被调走，按风险识别而非风险发生处理。

四、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：

（题目中只会出现一个正确答案的，选择不存在先后问题）

- 1、审查或更新沟通管理计划；2、做好沟通规划；3、进行沟通需求分析。

五、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、管理相关方参与：（包括找当事人开会了解情况，或开会统一意见，说服、引导当事人）；
- 2、相关方参与计划：（执行查看相关方参与计划）；
- 3、让相关方尽早参与；
- 4、识别记录相关方：
（如果同时出现了沟通管理计划和识别记录相关方，则首先识别、记录相关方）
（题目中只会出现一个正确答案的，不存在先后问题，对团队冲突也可以按相关方来理解）
- 5、对相关方进行分类/划分重要程度，则选择权力利益方格

六、积极主动解决问题

- 1、团队有问题/绩效差/士气低/有冲突（对立、不听话、不服从）等
- 2、相关方管理有问题：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，不要选找其他领导，或找其他团队成员。
如果是两个团队之间的矛盾，冲突，可以直接找 2 个团队领导面对、解决问题。

七、前一个项目（阶段）。。。下一个项目（阶段）。。

- 1、这类题目重点是前一个项目，不要考虑后一个项目或阶段

2、答案一般选前一阶段的收尾工作，如总结经验教训，项目文件归档，完成收尾文件，遣散资源，评估客户满意度等。

3、在收尾问题上，不用区分阶段收尾还是项目收尾，内容都一样。

八、挣值管理的题目

1、比大小

1) 根据 PV、EV、AC 计算 SV、CV 或 SPI、CPI 并确定进度、成本绩效好坏

2) 根据 SV、CV 或 SPI、CPI，确定进度、成本绩效好坏

3) 一般通过 SV、CV 大于 0 的，好；小于 0，不好；CPI、SPI 大于 1，好；小于 1，不好来判断

4) 当 SPI 大于 1 且有选项“信息不全，无法判断”，选后者，因为 SPI 考察的总体工作量，未考虑关键路径。

5) 注意陷阱：SPI、CPI=1 为符合进度，不能选进度提前，成本节约。项目经理的目标是符合预算，符合进度。

2、计算 EAC、ETC 有简便套路的，套路就是：先写出 3 个变量 BAC、EV、AC，再套两个或一个公式：

ETC=BAC-EV 特殊原因的偏差

ETC=(BAC-EV)/CPI 一般原因的偏差

EAC=AC+ETC=AC+BAC-EV=BAC-CV 特殊原因的偏差

EAC=BAC/CPI 一般原因的偏差

九、冲突管理策略问题

1、先判断题干中描述情况是正面还是负面，或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、如果题干里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对应的冲突策略

十、两难选择，先计划预期货币价值，再决策

1) 2 个方案各有利弊，或 2 种选择各有千秋

2) 考虑收益、损失、量化不同选择的预期货币价值

3) 再做选择

4) 选项中一般会出现预期货币价值，或量化（计算）收益损失的选项，选！

十一、更新**管理计划

1、如风险、进度、成本、质量、采购等具体问题出现，不改变管理计划。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、管理计划不包括具体的应对策略，主要出现风险问题上，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。若整体风险发生，具体应对策略在风险报告中

3、例外情况，出现沟通不畅时，可以审查或更新沟通管理计划。资源管理计划含人力资源角色职责、培训等内容，相关方参与计划因含管理策略，这部分信息可以更新。

十二、题目中问“下一步做什么，应参考什么文件？”要在选项中找管理计划

- 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。如此类推。

十三、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，答案中找符合变更流程的选项即可；
- 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，按上述顺序选择。

十四、质量情景题

- 1、首先区分是质量的哪一个过程，然后再判断答案；
- 2、选质量规划（规划质量管理过程）的情况
 - 1) 看到质量标准，选质量规划，考质量规划在 PMP 考试中出现得很少；
 - 2) 当客户或发起人对项目质量担心、不放心时，需制定或出示质量管理计划注意：“规划质量管理”，在考试中经常被翻译为“质量管理计划”
- 3、选控制质量的情况，PMP 考试中出现频率很高
 - 1) 检查（具体）可交付成果、部件
 - 2) 修复可交付成果、部件的缺陷
- 4、选管理质量的情况
 - 1) 看到过程、方针、程序、流程，标准，方法等（是否使用，是否遵循，或有问题），考试最常见的是“过程”
 - 2) 看到批量（大量）可交付成果出问题，或错误重复出现时
 - 3) 看到确保、避免、防止、改进时
 - 4) 管理质量的选项有：质量保证、质量审计、过程分析、持续改进等
 - 5) 当质量管理计划和管理质量选项都可以选时（一般客户担心，不放心），首选管理质量，若无，才选质量管理计划或规划质量
 - 6) 质量改变（如颜色，尺寸，规格变更），都按范围变更来处理

十五、选 ITTO?

- 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；
- 3、题目问题中说“做.....的成果”，一般问的输出，在选项中找输出。

十六、尽量选择最熟悉的选项

- 1、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；
 - 2、陌生词汇、不专业、随意的说法，大多是打酱油的选项，不选；
 - 3、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；
 - 4、使用本套路的前提是做够 1000 道题目，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。

十七、选大范围的概念，还是选小范围的概念？

看具体题目，问的是大的，就选大；问的是小的，就选小。

- 1、题目：项目进度延误，项目经理怎么办？
选项有：进度压缩和赶工，选进度压缩
- 2、题目：项目进度延误，项目经理增加资源恢复进度，这属于？
选项里有进度压缩和赶工，要选赶工
- 3、题目：项目完成或终止，选经验教训，但如果选项中有更新组织过程资产，更优先

十八、具体问题，不要麻烦发起人

- 1、项目出现问题，答案中出现“向发起人汇报”，“联系发起人”，几乎不选
- 2、具体问题（尤其质量、风险、进度、冲突、资源、沟通、团建、问题），不要麻烦发起人
- 3、出现负面问题，一定要连问题带解决方案一起汇报发起人，只汇报问题的，不要选
- 4、项目中也不要麻烦“人力资源经理”。职能经理只有在项目经理经过多方努力后，团队成员冲突依然无法解决时，才有可能找职能经理协调（属于解决冲突的最后一步，正式沟通）
- 5、发起人主导启动过程，出钱，宣布项目结束，超出项目经理控制范围内的重大事项可以找发起人，但考试涉及这种情景的题目很少。

十九、团队中的冲突问题

- 1、团队成员之间发生正面冲突、误解，都可以按照冲突问题来处理
团队成员有挫折感，消极，士气低落等，在考试中用按冲突也可以用团建来纠正（给奖励不能选）。
- 2、相关方不配合，故意刁难，也可以按照冲突来处理。
- 3、和冲突相关当事人面对、开会、了解原因是解决冲突的首选；其次是采取措施来影响当事人，以及制定策略彻底解决冲突。
- 4、冲突发生，题目问如何预防，选 1) 团队章程（基本规则） 2) 团队建设。
- 5、冲突发生，题目问如何应对，选 1) 冲突解决策略 2) 团队建设。
- 6、防止、纠正不好的团队行为，用团队章程；促进好的行为用团队建设及激励措施。

二十、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、问过程的，注意问的是哪个过程，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参与。
- 3、“工作”、“活动”、“任务”，并不能区别过程和工具，虽然多指过程，但部分工具也可以这样称呼。

二十一、PMP 考试中与项目章程的相关的关键词

- 1、题干中出现或强调“一个新项目”，启动一个新项目，或领导想做一个新项目。
- 2、题干中出现“新任项目经理”。
- 3、题干中出现高层级的需求、整体风险、简略的可交付成果、项目经理的权力等 PMBOK 项目章程各小黑点的内容时。

注意：各知识领域规划过程组均有项目章程作为输入。

二十二、项目收尾的判断

- 1、项目（或阶段）完成是指项目管理计划中的所有活动都已完成、可交付成果已完成且达到目标、项目完工（或终止）是收尾的关键引导词。
- 2、客户对可交付成果验收，后续工作按照收尾来回答。
- 3、相关方要求中止项目，或因资金问题中止项目，后续工作按照收尾来回答。

二十三、相关方意见不一致或有冲突，正确答案：

- 1、引导
- 2、与相关方开会、统一意见。（同六，有问题要面对）
- 3、与当事人见面了解原因

二十四、与供应商有争议

- 1、无论是变更、索赔、对质量不满意，首选查看协议/合同，因此有查看协议/合同的选项，首选
- 2、如果没有查看合同的选项，则需要选择 1、谈判； 2、替代争议解决方案 ADR； 3 诉讼（按 1 2 3 的顺序选择）
- 3、预防供应商有问题，首先是通过绩效审查，检查来预防

二十五、题目中出现可行性的问题

- 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、与团队开会找解决方案，或指定替代性方案来解决问题，在考试中一般很难排除。

二十六、题目同时涉及相关方和沟通的问题，选项中沟通选项或相关方选项看似都可以选的时候：

- 1、题目情景是：某新出现的相关方，提出某种沟通需求或问题，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。
- 2、强调更新信息、更新项目状态、更新信息频率、沟通不畅的问题，首选审查、更新沟通管理计划。
- 3、题目提到相关方抵制、不支持项目，问如何提高其参与度、积极性，选择相关方管理章节的知识点，尽早把相关方拉入到项目中来。
- 4、相关方有变化或其信息有变化则更新相关方登记册
相关方管理策略有变化则更新相关方参与计划

二十七、客户提出新需求

- 1、收尾阶段的需求首选建议客户另立项目（如果选项中有的话），
- 2、执行阶段、监控阶段提出需求，按照变更控制流程顺序来选择，
- 3、启动阶段、规划阶段（未建立计划、基准时），可以直接记录需求。

二十八、内部变更问题

- 1、内部变更指项目团队成员提出的变更请求，除此之外，都属于外部变更，包括发起人提出的，部门经理提出的，客户提出的等
- 2、内部变更原则上要拒绝，因为大多数是团队成员镀金
- 3、但如果是发现计划有错误，范围有遗漏，可交付成果有缺陷，则必须执行变更控制流程

进行变更。

二十九、关于计划更新的问题

- 1、管理计划一般不需要更新（考试中一般不会出现）
- 2、项目管理计划和三大基准的更新，必须是在变更批准后，
- 3、2个与人相关的管理计划（沟通和相关方）可以随时更新
- 4、非计划性质的文件可以随时更新，如变更日志，问题日志、风险登记册等
- 5、在选项中同时出现“项目管理计划”和相关的一个子计划，是选更准确一点的呢？
这里不是用更准确和更全面来区分的，使用的原则是，在项目管理中出现问题先在本知识领域解决，然后再到整合知识领域解决，也就是说这一类题目先选择相关的子计划，如果没有相关的子计划，则选择项目管理计划。

三十、团队成员离职或请假问题

- 1、一般视为风险识别而非风险发生
- 2、按照风险识别选，更新风险登记册，分析影响，制定应对措施等，
如果没有，可以选：更新资源日历
- 3、如果选项中没有出现风险识别过程后的相关选项，可以当成风险发生
- 4、按风险发生，选：查看风险登记册中的应对措施，实施应对措施。

三十一、商业论证的题目

通过财务分析 NPV 等来确定项目是否值得投资
商业分析师完成可行性分析
发起组织定期审核商业论证
项目经理提供建议并参与审核，但无权修改
通过商业论证确保商业利益能实现，使项目具备商业价值

三十二、选项里既有变更又有风险如何处理？

- 1、题干出现：修改**，收到**要求，提出**建议，增加**建议等按照变更控制流程来处理
- 2、题干出现：有风险、将导致、可能导致，按照风险处理流程来做
- 3、无法判断是变更是风险，先按照变更处理流程来选（考试中变更题目比重非常高）
- 4、选项中如果关于变更处理流程的选项不对（如只有更新管理计划的选项），则选风险。

三十三、储备的选择

已知风险/应急计划选应急储备
未知风险/选管理储备
弹回计划/备份计划选应急储备

三十四、注释类的文件

WBS 词典 解释 WBS
活动属性 解释 活动
进度数据 解释 项目进度计划

三十五、可交付成果

指导与管理项目工作 输出 可交付成果

记录可交付成果的文件：项目章程、项目范围说明书， WBS， WBS 词典， 采购工作说明书

三十六、需要主持人的工具

头脑风暴 / 焦点小组 / 名义小组技术

三十七、“动名词”结构的过程与输出

制定项目章程---输出项目章程

制定项目管理计划---输出项目管理计划

制定预算---输出成本基准（非预算）

定义范围---输出项目范围说明书（非范围基准）

创建 WBS---输出范围基准（非 WBS）

收集需求—输出需求文件/需求跟踪矩阵

识别风险—输出风险登记册/风险报告

识别相关方—输出相关方登记册

三十八：含“实施”的过程

实施整体变更控制、实施定性风险分析、实施定量风险分析、实施风险应对、实施采购

三十九：含“管理”的过程

管理项目知识、管理质量、管理团队、管理沟通、管理相关方参与

四十：含“估算”的过程及估算工具

估算活动资源—工具：类比估算、参数估算、自下而上估算

估算活动持续时间—工具：类比估算、参数估算、三点估算、自下而上估算

估算成本—工具：类比估算、参数估算、三点估算、自下而上估算

四十一：与批准的变更请求有关的过程

实施整体变更控制--输出

指导与管理项目工作、控制质量、控制采购——输入

四十二：与项目章程有关的过程（每个知识领域的规划管理过程一定有项目章程做输入）**

制定项目章程——输出项目章程

制定项目管理计划、结束项目或阶段、规划范围管理、收集需求、定义范围、规划进度管理、规划成本管理、规划质量管理、规划资源管理、规划沟通管理、规划风险管理、规划采购管理、识别相关方、规划相关方参与 ——输入项目章程

四十三、与工作绩效报告有关的过程

监控项目工作——输出工作绩效报告

实施整体变更控制、管理团队、管理沟通、监督风险——输入工作绩效报告

四十四、与需求文件有关的过程

收集需求——输出需求文件

结束项目或阶段、定义范围、创建 WBS、确认范围、控制范围、规划质量管理、规划资源管理、规划沟通管理、识别风险、规划采购管理、实施采购、控制采购、识别相关方——输入

需求文件

四十五、工具为“会议管理，会议”的过程

制定项目章程、制定项目管理计划，管理沟通

四十六、工具为“决策”的过程

监控项目工作、实施整体变更控制、收集需求、定义范围、确认范围、估算活动持续时间、估算成本、规划质量管理、管理质量、获取资源、规划风险应对、规划相关方参与、监督相关方参与

四十七、输入为“绩效测量基准”的过程（3个基准的监控过程）

控制范围、控制进度、控制成本

四十八、输入为“范围基准、成本基准、进度基准”的过程

实施整体变更控制、识别风险、实施定量风险分析

四十九、输入为“配置管理计划”的过程

实施整体变更控制、控制范围、实施采购

五十、如果防止做题时想多了？

- 1、推理有理，依据 PMBOK 中的知识点推理，勿过分演绎
- 2、通过关键词找选项，跳出剧情。
- 3、确认题干中是否有提到选项中的问题

五十一、做题时依靠的知识来源的优先顺序

- 1、PMBOK 中的知识点，
- 2、老师补充的知识
- 3、靠你的经验（最不可靠）
- 4、积极主动，看哪个选项从项目经理角度更主动。
- 5、万能公式，简单来说就是调查、分析、计划、实施。

注意 1、以上是一般规律，具体情况要依据题目本身含义对问题灵活应用，不可生搬硬套

PMP 考试利用关键词找答案

- 1、出现“新任项目经理”——选项中找“项目章程”；出现“新人（职能经理等）”找-相关方登记册
- 2、出现“项目完成”或“终止”——选项中找“经验教训”
- 3、出现“团队成员能力不足”——选项中找“提供培训”
- 4、出现“可接受行为”——选项中找“团队章程”或“基本规则”
- 5、看到“可交付成果的详细描述”——选项中找“项目范围说明书”
- 7、出现“根本原因”——选项中找“因果图、石川图、鱼骨图、根本原因分析”
- 8、出现“两个因素的关系”——选项中找“散点图”
- 9、看到“最悲观最乐观最可能”——选项中找“三点估算”
- 10、看到“上限”“下限”“限值”——选项中找“控制图”
- 11、看到“过程的稳定性”——选项中找“控制图”
- 12、看到“最大影响”——选项中找“敏感性分析”
- 13、看到“范围清楚”——选项中找“固定价合同”
- 15、看到“复杂采购”——选项中找“建议书评估”，排除“工料合同”
- 16、看到“项目经理权力责任”——选项中找“项目章程”
- 17、看到“团队成员角色责任”——选项中找“责任分配矩阵”
- 18、看到“过程改进”“非增值活动”——选项中找“过程分析”
- 20、看到“制约因素”——要想到事业环境因素/意味着风险
- 21、看到“需求（意见）不一致”、“不同期望”、“跨职能”——选项中找“引导”
- 22、看到估算中考虑“风险”“不确定性”——选项中找“三点估算”
- 23、看到“早期”“详细信息不足”“粗略的”“估算有进度制约”——选项中找“类比估算”
- 24、看到“数据库”“参数模型”“统计关系”——选项中找“参数估算”
- 25、看到“虚拟团队”——选项中找“沟通管理计划”，若“虚拟团队有问题”找集中办公
- 26、看到“争吵”“对立”——选项中找“震荡阶段”
- 27、看到“开始建立信任”——选项中找“规范阶段”
- 28、看到“像一个组织有序的单位”——选项中找“成熟阶段”
- 29、看到“风险管理过程的有效性”——选项中找“审计”
- 30、看到“风险应对措施的有效性”——选项中找“风险审查会”
- 31、看到“如何实施风险管理活动”——选项中找“风险管理计划”
- 32、看到“质量测量方法”——选项中找“质量测量指标”“测量的检查的规划”
- 33、看到“团队检查可交付成果”——选项中找“质量控制”
- 34、看到“客户检查可交付成果”——选项中找“确认范围”
- 35、看到“发现大量次品”——选项中找“管理质量”
- 37、看到“买方风险最小”——选项中找“固定价合同”
- 38、看到“无法快速定义工作说明书”——选项中找“工料合同”
- 40、看到“过滤敏感信息”——选项中找“相关方参与计划”、“沟通管理计划”
- 41、看到“活动之间的依赖关系”——选项中找“网络图”
- 42、出现“是否值得投资”——选项中找“商业论证”
- 43、看到“除外责任”或“范围边界”——选项中找“项目范围说明书”
- 44、看到“分配最有能力资源”——选项中找“开拓”

-
- 45、看到“使用全新技术或方法”——选项中找“开拓”
 - 46、看到“外包”“买保险”——选项中找“转移”
 - 47、看到“更多测试”——选项中找“减轻”
 - 48、看到“团队绩效差”——选项中找“识别根本原因”或用“团建活动”来改善
 - 49、看到“强调一致性而非差异”——选项中找“缓解/包容”
 - 50、看到“一定程度满意”——选项中找“妥协”
 - 51、看到“公开对话”——选项中找“合作/解决问题”
 - 52、看到“全部权力”——选项中找“项目导向型”
 - 53、看到“比较大的权力”——选项中找“强矩阵”
 - 54、看到“很小的权力”——选项中找“弱矩阵”
 - 55、看到“暂时无法分解”、“信息不完整”——选滚动式规划
 - 56、看到“新项目”——答案找项目章程
 - 57、看到制约因素（或假设条件）——选项中找“假设日志”
 - 58、看到主动接受风险——选项中找“应急储备”
 - 59、看到“计划制定完成”、“项目章程制定完成”——选项中找“审批”
 - 60、看到“进度灵活性”——选项中找总浮动时间或“关键路径”
 - 61、看到“确保质量”、“防止质量”——选项中找属于管理质量的选项
 - 62、看到“版本问题”、“技术参数”、“物理特征”、“配置项”——选“配置管理（计划）”
 - 63、看到“没有合理可信度”——选“自下而上估算”
 - 64、看到“提供准确估算”——选“自下而上估算”
 - 65、题目中强调“某某人很有经验”——选“专家判断”
 - 66、题目中强调“公司有过类似项目”——选“组织过程资产”
 - 67、看到共享资源有问题——选“资源平衡”或“PMO 协调”
 - 68、看到“会议有问题”——找规则，包括会议规则和团队章程中的规定
 - 69、看到给“风险排序”、“识别主要风险”——找“定性风险分析”
 - 70、看到“人工费率”或“材料费率”——选“工料合同”
 - 71、考合同类型的题目中，出现“利润”——选“成本补偿合同”
 - 72、考合同类型的题目中，出现“利润分摊”——选总价/成本补偿加“激励”的合同
 - 73、怀疑潜在卖方报价——选“独立估算”
 - 74、看到“信息”——要想到“沟通”
 - 75、看到“全生命周期”——要想到识别相关方、监控项目工作、监督风险、项目治理、经验教训总结
 - 76、看到“注释”、“解释”、“描述”——要想到 WBS 词典
 - 77、看到“频次 frequency”——要想到“直方图”
 - 78、看到“修复可交付成果缺陷”——选项中找“质量控制”
 - 79、看到“过程”——要想到“控制图”、“审计”、“管理质量”、“过程分析”
 - 80、看到“参与度”——要想到“相关方管理”

注意：1、关键词用于快速锁定知识点，结合问句选答案，请考试时务必认真审题。

2、通过关键词找选项，勿陷入具体情景。