

## PMP 考试介绍:

- 1、它是笔试，200 道选择题，都是单选题，四选一；
- 2、不做选择，算答错。选了多个，也算错；
- 3、中英文对照，对于中国考生看中文就可以了，但是有些题的翻译不好，所以当读到题目有些别扭、或者觉得选项与题目都有点不符的时候，有些细节还是需要对照一下英文的；
- 4、200 题里面有 25 题不计分，是 PMI 用来测试本次考试是否太难、太容易、或者争议非常大的题目。但是这 25 题并不知道是哪些，随机散乱的分布在试卷中。
- 5、所以 200 题的 PMP 考试，总分是 200 分，131 及以上算是及格，我们清晖的要求是 140 分以上。
- 6、考试答题时间：9：00~13：00，共计 4 个小时。因为正式考试需要涂写答题卡，因此平时做题的时候，要控制时间，尽量在 3 小时内完成。

## PMP 考试试题分布:

过程组	比例	题目数量
启动过程组	13%	26 题
规划过程组	24%	48 题
执行过程组	30%	60 题
监控过程组	25%	50 题
收尾过程组	8%	16 题

- 1、题目也是随机分布，不按过程组顺序。
- 2、PMI 对 PMP 的成绩显示以：Needs Improvement（需要提高）\ Below Target（低于目标）\ Targer（目标水平）\ Above Target（高于目标）四个标准来分别体现五个过程组的成绩状态。

## 考题类型:

- 1、直接考输入、工具、输出的题，这类题较少，5 题以内。
- 2、情景题：PM 在管理一个项目，前一个阶段如何...后一个阶段...客户提出变更，问 PM 下一步应该怎么办？情景题占比最高。
- 3、过程描述题：描述了某一处理过程，问这是应用的哪一项技术？项目团队采用的是哪一种工具？项目经理使用的是哪种风险应对策略？
- 4、计算题：挣值管理、风险管理、三点估算、关键路径时差等等，5 题以内。
- 5、管理常识题：墨菲定律、彼得原理等
- 6、冷僻题：比如 KISS 法则：Keep It Simple and Stupid 简约并不简单。

## PMI 理念：

### 1、项目经理是整合者，是在做整合管理。

项目经理对项目管理负责，“管理”是你的核心任务，项目经理并不需要亲自去做所有事情，比如：并不需要亲自写代码、并不需要负责所有风险、并不需要解决所有问题，PMI 讲究团队合作。

项目经理是乐队指挥，通过沟通来领导和指挥乐队，并进行规划和协调。项目经理不必要也不能事必躬亲，诸葛亮就是累死的！

### 2、项目经理必须被授权。

就像我们做项目首先需要立项，获得项目批准书。没有被授权的项目经理就像没有拿到“圣旨”，就没有权力调动或使用资源。各个公司可能叫法不同，有的叫立项报告。但是 PMI 统一把项目批准书称为“项目章程”。项目章程的批准就意味着项目经理被授权了，标志着项目的正式启动。

### 3、项目经理要积极主动，鼓励干系人的参与。

项目经理不能简单地服从领导安排，也不能消极拖延工作，要积极主动解决问题，不能遇到一点事就找领导。

### 4、拒绝镀金，拒绝多此一举。

镀金：是项目人员为了“讨好”客户而“画蛇添足”做的项目活动。PMI 觉得镀金的项目是失败的，反对镀金。比如客户要 PM 去买包烟，PM 买了烟后又私自决定给客户配了个打火机。这就是镀金了，客户并不需要打火机，也许客户自己有更高级的“ZIPPO”。

镀金，是画蛇添足、因为浪费了资源。镀金，PMI 是明令禁止的。

### 5、项目团队必须得到尊重、重视、并且要及时沟通，反对免费加班。

### 6、做项目时有两个因素必须考虑：组织过程资产、事业环境因素。

组织过程资产：比如，项目做完了，收尾时候把成功经验和失败教训记录在组织过程资产中，下一个项目启动时要参考组织过程资产。组织过程资产当中，不仅仅包括经验教训，还有其他，我们后续章节会陆续介绍。

事业环境因素：是项目团队无法选择和改变的，只能接受，比如：公司文化、公司的制度、政治氛围等。

### 7、采取任何措施前，都要有政策的依据，有计划的指导，按照要求，规范，标准，流程，策略来进行，做事要有章可循。

### 8、随时记录，总结项目经验教训，注重组织过程资产的更新

## 答题技巧:

1、一定要看清四个选项后，选择一个相对正确的答案。有时候四个选项都没有原则性的错误，但是要选一个“最”对的。（有可能4个选项都是对的，但你要选择更对的）

2、PMP 考试答题不能完全按照自己的实际工作凭经验判断，美国人的思路跟我们有些差异，答题要从 PMI 理念的角度出发。

比如：实际工作中为了提高客户满意度，会赠送一些增值功能，而这些功能在原本约定的范围中没有的，这就是镀金。但是 PMI 的态度是非常坚决的，反对镀金。

3、注意区分多余和误导信息，**注意题目中间什么**，有些题目问：以上都是正确的，除了？

4、项目经理直接拒绝、和直接服从的肯定要排除，绝对不是答案。项目经理要积极主动。

比如发起人要求变更，项目经理直接接受或直接拒绝，这都是错误的

正确的做法应该是评估分析后再决定

5、对于项目团队的管理，要注意人性化管理，如团队成员疲劳，应支持休息，反对加班。一般来说牺牲团队个人休息、休假、离职等请求的选项都不正确。

6、优先选择按照政策、计划、规范、标准、流程、策略进行分析制定措施的选项，根据实际经验上来就采取措施的，往往不选。做事要有章可循。

7、一般不选 PMBOK 中没有出现过的陌生词汇，这样太不专业了；

比如：在月项目状态会上，客户抱怨缺乏与项目进展有关的信息。项目经理应参考下列哪一份文件？

- A、进度进展报告
- B、进度管理计划
- C、沟通管理计划
- D、工作绩效报告

**正确答案 C，缺乏信息是因为没有沟通导致的。**

题干说“客户抱怨缺乏与项目进展有关的信息”，凭经验判断答案选 A 进度进展报告。但是 PMBOK 并没有“进度进展报告”这个说法，一定不能选 A，选 A 太不专业了，A 就是用来打酱油的。

再来解释为什么不是 B，进度管理计划，管理计划是方法、方针，没有项目具体的进展，排除掉。

D 工作绩效报告，里面会有进展，但如果没有沟通传递出去的话，客户还是不知道，排除掉 D。

沟通管理计划也是管理计划，为什么可以选呢？沟通管理计划是管理计划中有干货的，里面有需要传递的对象，以及谁来传递等等。

## 学习方法与建议:

现在距离考试还有 3 个月左右的时间。

### 1、学习时间

每天保持 2 小时左右整块的时间，同时把零散的时间利用好（上下班路上，地铁上，开无意义的会议的时候等）。绝大多数考试不过的原因，是学习时间不够。所以请大家务必坚持每天学习。



## 2、学习方式

预习阶段：通读 PMBOK1-3 章并做笔记，每看完一章立即做对应的分章练习，做完后对答案，做错的先在书上找对应的知识点，复习巩固，实在不理解的，群里讨论；

精读阶段：好好听老师讲课，不要旷课，结合讲课精读 PMBOK/讲义，每 3-4 章学习完，做对应的单元测试，同样对答案，总结错题，复习知识点，群里讨论；

复习阶段：看串讲视频，清晖在线学堂补课直播，看 PMBOK/讲义，做五套复习测试题，错题总结，复习讨论，查漏补缺，总结套路。

每天在班级微信群讨论问题，小程序打卡学习，线上文字辅导，Alice 老师的 ITTO 有声版学习。

## 3、学习技巧

(1) 做题的时候，选择自己确信的答案，如果感觉模棱两可，那么这个题不管对错都要标记下来。

(2) 温故而知新，把做错的题目，和上一条说的模棱两可的题目。一定要仔细分析。保证做过的每一道题，我们都清楚的知道其中的原理、知识点，或者同类型的选择方式、答题套路。

(3) 要善于总结，对于自己的错题和易混淆题，应该善于对比、总结，自己记录其中的规律。

(4) 要善于利用碎片化时间进行学习，利用好小程序学习。

4、咱们这个线上文字辅导，每天统一带领大家学习 1 个小时，20:00~21:00。一般都是周一至周四，周五及法定节假日休息。