

# 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:  $00\sim13$ : 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。

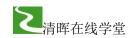
# PMP 考试试题分布:

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。

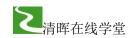
# 5、项目团队必须得到尊重、重视、并且要及时沟通,反对免费加班。

# 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,**注意题目中问什么**,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
- A、讲度讲展报告

哪一份文件?

- 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。

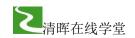
沟通管理计划也是管理计划,为什么可以选呢?沟通管理计划是管理计划中有干货的, 里面有需要传递的对象,以及谁来传递等等。

#### 学习方法与建议:

现在距离考试还有大概 3 个月时间。

# 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 PMB0K1-3 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。