

前 言

致：51CTO PMP 精培的学员们

PMP 指项目管理专业人士（人事）资格认证。美国项目管理协会（PMI）举办的项目管理专业人员（PMP）认证考试在全球 190 多个国家和地区推广，是目前项目管理领域含金量最高的认证。获取 PMP 证书，不仅提升项目经理的项目管理水平，也直接体现项目经理的个人竞争力，是项目管理专业人士身份的象征。

从 1999 年开始在国内推行 PMP 认证，到今年是第 20 个年头，历经 6 次改版，知识点不断的更迭和变化，所有的人都在不断学习和进步，紧跟考试大纲的变化，PMP 备考的冲关宝典版本也在不断迭代前行，以帮助更多的人用最短的时间获取 PMP 专业资格的认证。

精培是 51CTO 旗下职业晋升培训平台，旨在让学员系统全面的学习并掌握工作方法和技能，解决学习、工作中遇到的实际问题，考取工作中需要的证书。

我们为你做了什么：

精培聘请优秀的讲师，设置专业的课程体系，帮助你快速了解 PMP 这门考试，识别重点、难点；并采取随到随学+通关式+一对一辅导的学习模式，你会经历“学习-答疑-考核-总评”的学习过程，以保证最终的学习成效。

- 让你了解并掌握考试规律，答题技巧和套路；
- 按考试结构进行讲解，指导你逐个击破；
- 班级群实时互动，建立良好的备考氛围；
- 名师、助教实时答疑，为学习效果保驾护航；
- 班主任全程培训服务，随时解决学习中遇到的问题。

你该如何准备：

备考 PMP 是一个艰辛的过程；PMP 考的是考生对项目管理知识的记忆、理解、应用。故而任何的技巧和套路都是对已学知识的掌握为前提，应用为核心。

考试不是投机，相信自己，付出努力，终将有所收获！

- 思想重视，必过决心！
- 认真复习，快速了解并掌握考试规律；
- 加强背诵&理解，强化 PMP 模拟题，加强梳理、理解和总结；
- 看书三遍，做 800-1000 道模考题。

- 重在思维逻辑、轻在技能方法、促在思想转变、用在生活日常、方得始终。

“多做题，会养成潜意识的正确的答题习惯和思维。所有错题去分析、去 PMBOK 教程和王安老师的讲义中找答案，会巩固知识点，至少相当于精读了一遍书。做 PMP 试题需站在“法官”的角度，依法（规矩、程序、制度、章程）办事，公平公正。”

— 51CTO 精培 PMP 2 期优秀学员（解学宾）

“项目管理的学习是一个非常有趣的过程，涉及面广，知识体系非常庞杂。PMP 的认证考试是以考促学，通过 2-3 个月的备考，进行快速学习和了解，达到对项目管理理念的基本认识，但项目管理博大精深，易学难精，求知道路上将会十分艰辛。在掌握项目管理框架的基础上，以学促用，尝试用在生活中、工作中，去解决问题，才是真正的有所收获。求知无止境，探索无边界。期待大家以终为始，勇于实践。”

—— 51CTO 精培 PMP 教研总监王安老师

**考取 PMP 证书，从选择专业的平台开始，
愿大家在 PMP 备考中养成持续学习的习惯，成就心中的梦想！**

51CTO 精培 PMP



扫码免费在线刷题



扫码咨询课程

目 录

第一章 PMI 主义（项目管理理念）	5
第二章 PMP 考试前提假设	7
一、PMP 题目的考试前提和假设	7
二、出题人的套路	8
三、PMP 考试解题避免的误区	9
四、PMP 考试选择最优答案，情景题变幻莫测，遵循原则	9
五、PMP 考试题干描述和选项设置	10
六、解题应对的套路	15
第三章 高频知识考点&优选答案特征	16
一、整合管理情景题（运筹帷幄，决胜千里）	16
二、需求、范围管理情景题（做且且做）	17
三、进度管理情景题（稳步推进，及时调整）	18
四、沟通管理情景题（确保沟通有效率、有效果，互通有无）	19
五、资源管理情景题：直面问题的解决	20
六、冲突管理策略问题（解决主动、有效化解）	21
七、质量管理情景题（符合标准、恰到好处）	23
八、相关方管理情景题（识别期望、有效引导）	24
九、风险管理情景题（预防胜于救灾）	25
十、采购管理情景题（合同为依据）	26

十一、收尾管理的难题（经验教训，资治通鉴）	27
十二、题目中的具体问题，不改变程序型计划	28
十三、如何防止想“多”了	29
第四章 PMP 考试工具技术常见翻译问题对照表	32
第五章 PMP 考试应试技巧二十五条	34
第六章 题干中的关键词&考察知识点&答案特征对照一览表	37
第七章 PMP 备考知识点集锦答题思路篇小结	48
一、假设前提	48
二、答题速度把控	48
三、审题关键词	49
四、决策：优先答案，所问即所答	49

第一章 PMI 主义（项目管理理念）

领会 PMI 精神，以 PMI 角度回答问题。时刻记住 PMI 所提供的项目管理环境非常理想化，很多时候与你所经历的不同，应该首先应以 **PMI 的精神去思考问题，以美国人的角度审视项目管理的过程**。

PMI 主义宣传的思想、理念和价值观包括（但不限于）：

1. 项目经理必须被任命（项目章程），项目经理是管理工作的核心责任点。
2. 你是专业的项目经理，管理是你的核心职能。
3. 必须以专业的方法做项目，即遵循项目管理的客观规律的要求。
4. 强调事业环境因素和组织过程资产、知识的积累和传承、经验教训的总结。
5. 强调历史信息的参照，强调记录（问题日志、变更日志、相关方登记册、风险登记册等）。
6. 问题重在预防，而非解决。
7. 必须有明确的目标，必须有正式的规划（计划），才可行动，做好持续的监督和控制。
8. 相关方很重要，尽早识别所有相关方并让其尽早参与。
9. 项目是系统工程，项目经理是整合者，多重约束（范围、进度、成本、质量、风险等）牢记在心，整合通过沟通实现，项目经理要花 75%-90% 时间用于沟通。
10. 项目管理以结果导向，过程控制，强化管理，项目成功是项目经理的最终责任。控制着项目，但不一定控制资源，资源协调、统筹可以借助职能经理、高层管理者或发起人来协商解决。（权小、责大、人微、言轻，把事情做成功，方显项目经理的能力）
11. 变更影响项目成功，项目经理应对变更施加影响，遵循变更管理流程，管理变更过程，落实变更决议，通告各方，更新组织过程资产。
12. 及时沟通，清晰传达，项目经理可以拒绝提供不重要的信息要求，保证效率和效果。
13. 必须详细描述工作（范围说明书），工作分解、责任落实，范围基准、进度基准、成本基准、绩效测量基准必须明确。
14. 任何情况下，质量都要达到客户满意，质量是唯一不能妥协的，质量是人心，更是人性。
15. 削减费用的前提是削减项目范围，而不是牺牲质量，质量在任何时候都不可以妥协。
16. 项目经理必须遵守公司规定、职业道德、法律。
17. 项目经理必须主动、不等不靠不要不逃；无论环境如何，先尽自己的最大努力。积极、主动是项目经理必备的基本素质。
18. 一切决策必须是事实为依据，以程序为准绳，正确的程序优先于正确的结果。
19. 防止范围潜变（蔓延），杜绝质量镀金。

- 20. 项目必须进行合同和行政收尾。
- 21. 公正、公平、公开、勇敢、诚实地面对现实。
- 22. 处理各方关系时，都要本着双赢的理念。牢记：客户至上的原则。
- 23. 必须以各相关方的利益为关注点，时时关注相关方的期望。

第二章 PMP 考试前提假设

一、PMP 题目的考试前提和假设

你是一位身处美国，并经过项目管理专业知识训练，是一家跨国公司的优秀的项目经理。

- ❖ （无特殊说明）题干中默认组织形式是矩阵式，协调资源需要找职能经理或高层。
- ❖ （无特殊说明）合同的题目，你就是买方。
- ❖ 任何组织都有：历史资料，组织过程资产，项目章程，WBS，项目管理计划模板等。
- ❖ 公司有质量部门等职能部门，并参与项目。
- ❖ 一般都处在多项目环境中，有项目管理办公室（PMO）。
- ❖ 我们的领导通情达理，我们的客户尊重事实、听从建议。
- ❖ 组织以人为本，尊重个人，不提倡加班，保障成员利益。
- ❖ 人人都遵守职业道德，恪尽职守，绝不偷奸耍滑，做事专业。
- ❖ 以项目文件、规范为准，不以领导的临时想法为准，特别强调流程制度约束。
- ❖ 遇到问题，先分析影响，再做出决策，必要时提出变更，要审批、记录、通知并实施，最后做好经验总结。
- ❖ 技术问题一定要找到原因，人际关系问题则不建议深究其原因。不以阴谋论去过分设想。

二、PMP 的出题套路和应对策略

PMP考试题型和考点分布

题型	特点	应对策略
基本概念题	该过程活动的特点，比如管理质量vs.控制质量的异同、相关方管理vs.沟通管理	掌握49个过程的4W1H 看PMBOK附录三后的术语解释
ITTO题	根据关键字考工具技术、输入、输出，掌握关键字是重点 题目问你用（use）什么，答：工具与技术 问你需要什么、审查、参考什么（need,review）什么，答：输入 问你产生什么（create）什么，答：输出	掌握关键字是重点，理解其核心定义和适用场景 常考：收集需求工具、管理质量、控制质量工具、团队建设、管理团队冲突的六种策略、风险应对策略、合同类型等
情景题	设定一个场景，讲一个故事，但没有变更的成分。问你下一步怎么办？如何解决这个问题？或者是如何避免这个问题？主要以解决矛盾难题为目标。	<ul style="list-style-type: none"> □ 项目管理的思维 □ 积极主动的原则 □ 发现问题-分析问题-解决问题 □ 流程制度大于天
计算题	挣值管理、关键路径、EMV决策树	掌握公式，细心运算
敏捷管理	适应型项目生命周期、商业分析师	掌握敏捷管理的核心理念：拥抱变更、协同、共享、自组织团队等

王安版权所有，侵权必究

相对于无数可以考核的知识点，PMP 考试的形式和安排，其实大大束缚了出题人的手脚，从而出现套路，大致原因可以分为：

- （1）平均每题 1 分钟的答题时间，限制了复杂分析和计算的可能性，试题相对简短（3 行左右的一个情景描述）、逻辑比较明确、计算比较简单，想得也太深入不容易；
- （2）按过程组进行分数统计的制度，决定了每道题目都只能重点考察特定某个过程组的单一知识点，经过模考题大量的训练后，就能快速识别考点（我们称之为：“题眼”），多个考点也要判断哪个是出题人要考的关键知识点，情景题也会有一些特殊的词汇能紧扣“题眼”；
- （3）四选一的选择题形式，不仅答案要合情合理，干扰项的问题相对也较明显；在考试后期，考生很容易排除其中 2 个选项，剩下的 2 个选项可能会左右为难，大约会有 20 题左右。出现这种情况的主要的原因是对这两个选项知识点的概念区分、理解不透彻，应用场景不清晰所致。所以，PMI 设计的也非常科学，200 题中，有 25 题不算分。
- （4）虽然考试中，85%的题目是情景题，但背后考核的知识点在教材中都有原话，**需精读王安老师的讲义，尤其关注右上角 7 颗星的内容；PMBOK 教程（考试圣经）3-5 遍，对 PMBOK 的知识体系有所认识，PMBOK 书后附录三后的术语需要诵读至少 10 遍，这些都是送分题。**
- （5）情景分析题需要于“细微之处见真章”，和出题人的态度充分保持一致，同仇敌忾，愤怒于出题人的愤怒，鞭挞出题人的鞭挞，和出题人共情。在题干中通过修饰词来细微辨别其情感色彩。

三、PMP 考试解题避免的误区

常见的做题问题



王安版权所有，侵权必究

4

1. 自己添加额外的条件，如：或许这个 PM 职权大，所以...特别是结合到中国国情下的复杂环境、复杂的人际关系、多变的项目相关方，在做题时就会想得过分复杂，想太多。
2. 质疑 CCB、质检等权威结果，或者想讲道理、改变结果。
3. 被动地面对问题，选择消极的方法来应对问题，这种选项在 PMP 考试中绝不能选择。
4. 有疑惑题目或选项，或者是新的术语，参考下英文的翻译，特别要关注英文中的时态，中文题目中较难翻译出该活动的事态，是过去已完成，或者是尚未完成，或者正在进行。

四、PMP 考试选择最优答案

1. 从多个选项中，选择最符合题意、效果最佳的答案，一定要找到题干中的“题眼”。
2. **查找原因时**：越准确的原因越好，尝试从 PMI 主义、流程制度约束层面去思考。
3. **采取措施时**：越完善、全面的措施，越积极面对的态度越好，直面问题的解决，采用有效措施和工具技术，需要从题干中去定位工具技术的适用场景。
4. **步骤顺序时**：越临近该活动领域的过程活动越好，十五至尊图、49 个活动的输入、输出和工具技术要熟练于心，经常考核该活动的下一个活动是什么？

前一个项目（阶段）...，下一个项目（阶段）这类题目重点是前一个项目或阶段，不要考虑后一个项目或阶段。答案一般选前一个阶段的收尾工作。

题目中问：“下一步做什么应参考什么文件？”要在选项中找**程序性计划文件，程序性计划回答的是该工作如何做，切记：一般不会不选更新程序性管理计划，如一般不选更新风险管理计划。**

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。

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。

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。

题目中的具体问题，不改变程序性计划。因此不能选更新**管理计划；另外强调，程序性管理计划中不包括具体问题的应对策略，如风险管理计划中只体现风险喜好问题，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。

5. 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，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) “工作”、“活动”、“任务”并不能区分过程和工具，虽然多指过程，但部分工具也可以这样称呼。

6. 选输入还是选工具？

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。

五、PMP 考试题干描述和选项设置

1. 题干的描述

(1) 通常要说明正在进行的阶段、过程、工作内容，这些信息对解题极为有用；题干中有“首先、下一步、接下来.....；”“不正确.....；”“最佳.....；”“除了.....；”等词汇时，会增加答题的难度，一定要凝神细致，看清题干很重要。

套路	项目启动；规划阶段；执行阶段；项目收尾；.....
解析	明确当前阶段后，只需要在选项中选择对应阶段的工作。

例题 01：项目经理正在收集正式的项目需求。在进行相关方访谈后，项目经理意识到有些目标与项目章程中的目标不一致。根据在**启动阶段**获得的信息，必须高度关注该项目，以保持符合预算限制。若要管理需求并满足相关方的期望，项目经理应该怎么做？

- A. 将相关方的期望与项目章程中的目标调整一致。
- B. 扩展项目章程以包含新识别到的目标。
- C. 删除项目章程中与相关方目标不一致的目标。
- D. 忽视可能超出项目章程中详述的范围的相关方目标。

解析：参考答案 A。“启动阶段”：主要有两个活动，“编制项目章程”和“识别相关方”。当相关方的期望与项目章程的目标不一致时，以项目章程为准，项目经理去沟通和协商，协调到一致。

王安解读：“上下同欲者胜，风雨同舟者兴”。

(2) 题干最后一句问句通常要暴露希望考察的内容，PMP 题中，问句的形式主要包括：

- ❖ 若要避免这个问题，项目经理事先应该做什么？
- ❖ 项目经理接下来该怎么做？
- ❖ 项目经理首先应该做什么？
- ❖ 项目经理事先应该做什么？

例题 02：在新信息系统演示期间发生故障。在下次状态会议上，项目经理发现两名团队成员以两种不同的方式独立解决该故障。若要预防任务重复，项目经理应该事先做什么？

- A.更新风险登记册
- B.与团队成员开会，讨论解决方案
- C.将该问题记录在问题日志中
- D.签发变更请求

解析：参考答案 C。在整个项目生命周期中，项目经理通常会遇到问题、差距、不一致或意外冲突。问题日志是一种记录和跟进所有问题的项目文件，可以帮助项目经理有效跟进和管理问题，确保它们得到调查和解决。

知识点：章节 4.3.3.3，P96 “问题日志”

王安解读：“事先应做什么？”一定是从机制上，制度上，流程上加以预防，而不是就问题讨论问题。是向前追溯的原则。

例题 03：按照既定的变更管理程序，一项变更请求获得批准，在实施该变更过程中，一位高级管理人员对其未参与批准变更表示很惊讶，因为该变更的规模 and 成本都很大。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A.制定变更管理流程，要求根据成本估算需要不同的审批级别
- B.确保项目团队接受培训，以识别该高级管理人员应该参与变更管理流程的情况
- C.在项目的规划阶段，让该高级管理人员参与变更管理流程的设计
- D.在提交变更请求之前先咨询该高级管理人员的意见

解析：参考答案 C，题干表明高级管理人员不清楚变更管理流程，事先应在制定项目管理计划时，让该人员参与相关流程的制定。A 题干并未明确成本估算与审批级别的关系，B 同题干无关，D 事先应在规划阶段让该管理人员参与流程的制，不仅仅是变更前的咨询工作。

王安解读：“事先应做什么？”一定是从机制上，制度上。流程上加以预防，而不是就问题讨论问题。是向前追溯的原则。

项目经理应该怎么做？（这是最常见的一种问法）

例题 03：项目经理与生产支持经理开会，将新应用的所有权转移给应用支持团队。会议期间，生产支持经理表达了担忧，指出所提供文件不足以让他们承担支持。项目经理应该怎么做？

- A. 收尾项目并在经验教训中收集该问题
- B. 要求生产支持经理让技术文件作者在项目之外更新文件
- C. 请技术文件作者修改文件，并重新安排支持转移会议
- D. 在对文件进行任何变更之前，请求变更控制委员会（CCB）的批准

解析：参考答案 A。题干描述项目已经到收尾阶段，需要总结经验。

知识点：章节 4.7.3.2。P127 页 运营和支持文件。

组织维护、运营和支持项目交付的产品或服务时所需的文件。可以是新生成的文件，或对已有文件的更新。

王安解读：“项目经理应该怎么做”就是现在应该怎么做，完成本阶段或本活动下应该完成的工作。

例题 04：在一个五阶段项目的第二阶段，遇到必须立即解决的问题，项目经理应该怎么做？

- A. 与公司高管开会，请求提供更多时间来应用变更控制程序
- B. 确定纠正措施，了解进度和成本影响，并应用实施整体变更控制过程
- C. 快速调动专家，在规定的时间内解决问题，并更新问题日志、变更日志、进度计划、预算和状态报告
- D. 回退第二阶段的交付，更新进度计划，并通知相关方

解析：参考答案 B，本题考项目管理实施整体变更控制过程，“必须立即解决”，故 B 正确，A、C、D 不符合“项目整体变更控制过程”

王安解读：遵循项目的理念，按部就班、照章执行。

例题 05：在新项目启动会议期间，因为项目将需要采购新设备，生产经理拒绝接受批准的章程。然后项目经理通知项目发起人，由于生产经理缺席，章程未能包括设备采购。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 与客户一起审查生产经理关切的问题。
- B. 记录生产经理关切的问题，并在项目启动大会之后获得他们的支持。
- C. 开展另一项成本效益分析，包括生产经理的反馈。
- D. 向生产经理解释设备成本不会影响项目业务价值。

解析：参考答案 B，项目章程已经批准，需各方按照批准的项目章程开展工作，生产经理拒

绝，需要直面面对，取得其理解和支持。

王安解读：“项目经理下一步应该怎么做”，类似于项目经理怎么做，但需要关注的是，优选49个活动关系比较密切的下一个活动，如：实施完定性风险分析，下一步就是实施定量风险分析，在选项里选择于定量风险分析相关的活动。

再例如：项目经理已经创建了WBS和项目管理计划。若要达到项目目标，需要使用的下一个过程是什么？所问即所答，题目考核的是（编制项目管理计划）下一个过程活动是什么：就是指导与管理工作。

项目经理首先应该做什么？

例题 06：项目经理正在管理一个产品开发项目，有许多国家的消费者将使用该产品，而且开发团队将在不同的地理位置工作，在制定实施策略时，项目经理首先应该做什么？

- A.创建工作分解结构(WBS)以了解所需工作的具体细节
- B.制定甘特图以确定每个地点的资源 and 职责
- C.确定可能影响项目成功的关键假设条件，制约因素和其他因素
- D.审查组织结构，以便与来自不同地点的团队进行有效协作

解析：参考答案 D 题干表明开发团队在不同的地理位置工作，是虚拟团队，首先应该保障团队的有效协作，故 D 正确，A 工作分解结构是必要的工作，但不是首要的，B 甘特图一般用于表明工作进度完成情况。C 不是特别符合题意，D 答案更有针对性。

王安解读：为了达成该结果，首先应该做的是可能是该活动的前提条件。

2. 选项的设置和特征

(1) 通常不正确的选项

凑选项其实挺难的，特别是要凑出一些似是而非、容易误判的干扰项，所以难免形成套路。例如：

套路	得到全部相关方的批准；召集全部相关方参与会议.....
解析	相关方何其多，此生绵绵无绝期。当两个选项表达的意思一致，自然是都不选咯。

套路	向项目发起人（高层/管理层）寻求帮助；.....
解析	<p>1、要尝试在 PM 的职权范围内解决问题，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。</p> <p>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，是不能让领导来顶锅的。</p> <p>3、没有解决方案时，不要汇报发起人。给领导是选择，而不是难题。时刻牢记：项目经理的积极、主动的原则。</p> <p>除非题干中描述：弱矩阵组织结构下，资源协调的问题久拖不决，超越了 PM 的权限；涉及到更高层面的，高于项目层面的问题，选择上报。</p>

套路	缩减项目范围；降低项目质量；延长项目工期；
解析	在制约条件下做事是 PM 的常态，随便改三约束（质量、进度和成本）是不符合 PMI 项目管理的流程化、制度化、涉及基准应该需要 CCB 审批，严格执行变更管理流程。此类题目属于情景题下的变更管理的问题。

(2) 通常一起被排除的干扰项

凑选项不仅难，有时干脆没有选择，例如考核合同类型时，总共就三大类合同（总价、成本补偿、工料），怎么凑四个选项？所以，总有一个大类的合同会出现两次，这一对选项直接可以一并排除。例如：

套路	<p>一家公司必须为他们的软件实施项目选择一个卖家。项目经理不能准确估算工作范围或成本。项目经理应该考虑哪种合同类型？</p> <p>A. 工料合同 B. 固定总价合同</p> <p>C. 总价加激励费用合同 D. 成本加固定费用合同</p>
解析	<p>选择合同类型时，出现重复的同类选项可以一并排除。</p> <p>再去判断题干中的描述的情境，对于估算不明的范围或成本，选择工料合同。此题选 A. 工料合同。</p>

有时，出题人就是懒，题目选项的设置只是换了另外一个说法：

套路	<p>项目进度计划已准备好批准，项目团队正在制作一份具有重要可交付成果的文件，这份文件是下列哪一项？</p> <p>A. 里程碑图 B. 甘特图 C. 横道图 D. 工作分解结构 (WBS)</p>
解析	<p>B 和 C 都是甘特图的说法，所以都不选。根据 PMBOK 中的定义，WBS 是对项目团队为实现项目目标、创建所需可交付成果而需要实施的全部工作范围的层级分解。WBS 组织并定义了项目的总范围，代表着经批准的当前项目范围说明书中所规定的工作。WBS 最低层的组成部分称为工作包，其中包括计划的工作。工作包对相关活动进行归类，以便对工作安排进度、进行估算、开展监督与控制。在“工作分解结构”这个词语中，“工作”是指作为活动结果的工作产品或可交付成果，而不是活动本身。</p> <p>此题选 D. 工作分解结构(WBS)。</p>

或者：

套路	<p>下列哪一项评估技术为控制进度的主要规划部分？</p> <p>A. 时间管理计划 B. 估算完成价值</p> <p>C. 已完成工作实际成本 D. 偏差分析</p>
----	--

解析	选项 B 和 C 本质上是一类工作，都是挣值测量的一方面。 此题选 D. 偏差分析。
----	---

(3) 有时是根本没有听过、见过的选项都不选，所以就需要对 PMBOK 的附录的术语非常熟悉，专业术语体现出专业素养：

套路	每次你与你的项目发起人会面，她都要强调对于你的新的电子商务项目的成本控制的必要性。她经常询问你成本业绩方面的问题，诸如哪一个预算达到了哪一个没有达到。为了回答她的问题，你应该提供？ A. 成本绩效基准 B. 业绩衡量图表 C. 资源生产力分析 D. 趋势分析统计
解析	学了这么久，没听过的概念，这种自创的一些概念，往往是干扰项，都不会选。 此题选 A.成本绩效基准。

六、解题应对的套路

与出题人的套路相对，我们解题应对时也是有套路的，通常源于如下一些方面：

- **对重点考察知识点的总结**，即知道哪些内容是常考的内容，因此做题时选择对应知识点，往往会更容易符合出题人的意图；
- **对知识点核心特点的总结**，即把握住知识点的精髓，因此做题时仅仅依靠关键词即能准确判断正在描述的知识点，做出正确选择；
- **对 PMP 指导思想的把控**，即用 PMI 主义的理念来指导做题，符合理念的做法不一定对，但是不符合理念的做法一定是错的，特别是职业道德的题；
- **排除错误选项的技巧**，往往可以用排除法等帮助辅助解题。剩下二选一的时候，会是一个两难选择，PMP200 道题目中 25 道题是测试题，并不计分，管理无对错，要看在环境下的最佳决策。
- **尽量选择最熟悉的选项，拒绝陌生人法则**：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。不专业、随意的说法，大多是打酱油的选项。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。使用本套路的前提是做够 1000 道题目（至少 2-3 遍），熟悉 PMBOK 附录中的术语。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。
- **两条救命法则：积极主动和万能公式能救命**
 - 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万能公式。
 - 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。

第三章 情景题套路和典型试题精讲

一、整合管理情景题（运筹帷幄，决胜千里）

该知识领域的 7 个管理活动都是出题的重点和难点，必须熟练掌握，其中又以**变更管理为难点和重点**，可以参看王安老师的变更管理专题的课件和讲义。

1. 整合管理的“先分析先沟通，再决策再行动”是项目管理的理念所在；
2. 客户有需求，先制定商业论证；
3. 客户要开展新项目，制定项目章程-获得发起人审批-开启动大会；
4. 发起人要取消项目，听发起人的，执行收尾流程，如选项中有“调查项目取消的原因”，则优先选择；
5. 全过程都执行和强调的项目管理理念：如经验教训总结、绩效审查、知识管理、变更管理等。

例题 01：为了增加销售量，销售部门需要开发一个新项目，项目团队之前没有执行过类似项目。项目经理首先应该做什么？

- A. 审查其他公司类似项目的经验教训
- B. 与销售部门开会讨论需求
- C. 定义项目的主要可交付成果
- D. 参与制定项目章程

解析：参考答案 D。由于没有类似的项目经验，要鼓励项目经理尽早地参与到项目的工作中，以更好地了解项目。

知识点：章节 4.1

王安解读：此题的题眼是：“新”项目，新项目就得编制项目章程。这也是通关宝典中强调的内容。如果将题眼定在：没有执行过类似项目，就会偏颇地选择：审查其他公司类似项目的经验教训。但细想一下：我们如何获得其他公司类似项目的经验教训啊？拿不到啊，大兄弟。再者，在编制项目章程中的输入有组织过程资产，就可以涵盖 A 的做法。

例题 02：由于缺乏资金，一个项目在启动阶段被终止，项目经理必须对项目收尾。项目经理首先应该做什么？

- A. 查阅沟通管理计划，适当地通知所有相关方
- B. 审查组织的项目收尾指南
- C. 执行风险分析，确定终止项目的潜在影响

D. 结束所有项目采购过程

解析：参考答案 B。结束项目或阶段，PM 需要参考组织过程资产中的收尾指南或要求（结束项目或阶段过程的输入）。

知识点：章节 4.7.1.8 组织过程资产。

王安解读：“No Sop No Work”，写你所做，做你所写。根据公司的规程来做事，必须严格执行组织的业已行成的规程、指南来做事。这就是规范化、流程化、制度化、专业化的提现。

二、需求、范围管理情景题（做且且做）

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相关选项。
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》。《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。
3. 看到验收，题干中涉及到客户层面的，选确认范围（是否接受可交付成果的问题）；看到验证，选质量控制（是否合格的问题）。

例题 01：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

解析：参考答案：选 A. 变更管理计划。

王安解读：题干关键词：“更换信息技术资源”，是变更的题目。

例题 02：在项目执行过程中，项目经理得知一项法规变化将需要实施额外的技术控制。项目经理与团队一起执行了影响评估。项目经理下一步应该怎么做？

- A.请发起人提供额外资金以解决新的需求
- B.更新范围管理计划
- C.将其添加进风险登记册
- D.提交一项变更请求，以增加范围

解析：参考答案 D。法规要求增加额外的技术控制，即增加范围，进行变更请求。

王安解读：除规划资源管理、规划沟通管理过程和规划相关方参与过程以外的全部规划 ××管理过程，这些过程的输出都是作为程序性计划的“×× 管理计划”，尽量在整个项目期间保持不变。所以，我们在选项中一般也不会更新范围管理计划等这些程序性计划。

在项目范围管理、进度管理、成本管理、质量管理、风险管理和采购管理这六大知识领域，程序性计划和实体性计划是分开的。例如 项目范围管理知识领域中的程序性计划是需求管理计

划和范围管理计划，而实体性计划则是项目范围说明书、工作分解结构和工作分解结构词典。在项目资源管理、沟通管理和相关方管理这三大知识领域，程序性计划和实体性计划合二为一。例如，沟通管理计划，同时也就是沟通计划。在项目整合管理知识领域，项目管理计划中既有程序性计划（各种分项管理计划），又有实体性计划（项目基准）。

特别注意：在项目整合管理知识领域项目管理计划中既有程序性计划（各种分项管理计划），又有实体性计划（项目基准），所以，更新项目管理计划可以作为一个选项。

三、进度管理情景题（稳步推进，及时调整）

- 1、先判断时间不够，还是资源不够；
- 2、时间不够，一般都是选进度压缩中的工具：赶工、快速跟进等，同时需要注意赶工和快速跟进适用的不同场景；有钱走“赶工”，没钱“快速跟进”；
- 3、资源不够，有两个选项可以选：关键链法和资源平衡。资源平滑是资源平衡的特例，资源平滑不改变关键路径，而资源平衡往往造成路径的延长。

例题 01：在执行一个大型软件实施项目期间，服务器管理团队必须设置解决方案的基础架构。但是，该团队需要比预期更长的时间来完成工作，这延长了整个项目进度。因此，最初分配给项目的开发人员不可用。项目经理应该怎么做？

- A.与相关方讨论资源制约因素，以确定更改资源管理计划的方案
- B.在下一个状态报告中包含资源制约因素，并根据开发人员的可用性更新需求
- C.使用资源制约因素作为雇佣和培训其他开发人员的正当理由
- D.包含非工作日，以便可以在最初定义的时间表内交付项目

解析：参考答案 D，项目需要比预期更长的时间来工作，考项目压缩进度的方法，故选择 D 赶工。

王安解读：情景变化千千万，但答案是相对收敛和聚焦的，优选选择 PMP 中十大知识领域下典型的输入、输出、工具与技术为良策。

例题 02：项目经理正在执行一个资源有限，期限严格的引人注目的项目。该项目目前落后于进度，对资源平衡的审查显示，一些资源被过度分配。项目经理该怎么做？

- A. 重新分配来自另一个项目不必要的资源
- B. 为延迟的任务增加资源，并再次执行资源平衡
- C. 提出一项变更请求，以减少范围
- D. 计算关键路径以确定对项目的影响，并重新分配资源

解析：D 是参考答案。进度落后，且资源被过度分配，可以考虑重新分配非关键路径上的资源以解决问题。选项 B 说法自相矛盾。选项 C 一般情况下不建议，的确也是其措施之一，但这就涉及多方需协商一致。应该先考虑选项 D，再考虑选项 A 从其它项目借用资源。

知识点：章节 6.5.2.1 进度网络分析。

王安解读：把握解决问题的关键：识别问题-分析影响-整改措施。一定是分析影响决定其具体的措施。牢记这个处理问题的方式，也是回答 PMP 题目的一把万能钥匙。

四、沟通管理情景题（确保沟通有效率、有效果，互通有无）

有 3 个正确答案可以选：沟通管理计划、沟通规划、沟通需求分析。（题目中只会存在一个正确答案，不存在先后问题）。

PMP 考的是狭义沟通，即信息传递的不正确，比如没收到邮件，让别人开会他不来，或者开会或汇报工作的信息不畅问题，才是沟通管理的范畴。

沟通管理计划是唯一沟通问题的背锅侠，因为沟通管理计划既是程序性计划，也是实体性计划，现在沟通出了问题，沟通不畅，那自然就是因为沟通管理计划做的不好才导致的现在窘境，看到有人对沟通渠道不满意、出现争议的显现等，首先审查【沟通管理计划】，如果没有，制定一个。PMP 考题里，如出现“沟通管理计划”80%的时候都是首选答案！

本章节的难点是：是沟通的问题，还是相关方的问题，是一个考试的难点。沟通的效果和结果出了问题，就是沟通问题；沟通的对象：相关方不满意，有情绪，就是相关方，也就是人的问题。

例题 01：在月度状态报告会上，发起人向项目经理询问有关可交付成果和预算制约因素的问题，而这些问题已经在每周的书面报告中进行回答和澄清。项目经理认为发起人并没有阅读附有每周报告的电子邮件。项目经理应该怎么做？

- A. 请设计师将每周报告设计得更生动有趣。
- B. 停止编写和发送每周项目报告，因为发起人没有阅读。
- C. 与发起人讨论沟通偏好。
- D. 将每周报告打印出来并放在发起人的桌子上。

解析：参考答案 C。PM 需要明确发起人的沟通需求。

知识点：章节 10.1.2.2 沟通需求分析。

分析沟通需求，确定项目相关方的信息需求，包括所需信息的类型和格式，以及信息对相关方的价值。

王安解读：向对待自己的初恋一般去洞悉相关方的需求，沟通的需求，就没有俘获不了的“芳心”，切莫以为你以为的就是你以为的。一定要从对方的角度去思考，切不可想当然。

例题 02：公司首席财务官通过电子邮件向项目团队成员发送询问有关项目进展情况的信息。沟通管理计划规定，项目经理应该每两周向高级管理团队提交项目状态。项目经理应该怎么做？

- A. 指示团队成员尽快发送所需的信息。
- B. 遵守沟通管理计划并指示团队成员不要回复。
- C. 发送必要的信息并询问首席财务官是否应修改沟通管理计划。
- D. 向高级管理团队发送电子邮件，要求他们不要直接联系团队成员。

解析：参考答案 C 。沟通出现问题就先沟通和分析，可能更新沟通管理计划。选项 A 的确也是一个不错的做法，但没有解决问题的根源。按照沟通管理计划，每两周的汇报是按计划开展的，可能是由于首席财务官没有关注到这个信息。为了避免再次出现这个问题，还是要知道原因是什么？是否对于一些关键的高级管理团队采取一些诸如其他形式的汇报方式，因先识别他们的期望，然后看是否需要修改沟通管理计划。选项 B 这是自杀式做法，1，逃避了问题；2，这是作死的节奏。D 选项和题目描述的问题不相关。

知识点：章节 10.1 规划沟通。

王安解读：“计划为纲、动态调整、灵活应对”的前提是：“凡事预则立，不预则废”。

五、资源管理情景题（直面问题的解决）

有问题，项目经理要发挥主观能动性，积极面对，解决问题。

资源不足的难题通过和职能经理的沟通解决，通常是“谈判”；资源能力不足的问题，可以经过培训的方式来进行有效提高：

- 1、团队成员问题绩效差、士气低、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、阻碍等
- 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，不要选找其领导，或找其他团队成员。
- 4、团队建设五阶段：“争吵”，选震荡阶段；“开始建立信任”，选规范阶段；“像一个有序的单位”，选成熟阶段。

例题 01：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

参考答案：选 D。直面面对，解决问题，寻找可能的解决方案。

王安解读：直面问题的解决，主动求解，是项目的必备的基本素养。

例题 02：项目经理识别到一项需要特殊知识的任务，但团队成员都没有这方面的知识，项目经理认为即将开展的项目也会出现类似的情况。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 为团队准备一个培训课程，并考虑到成本和时间
- B. 请客户修改需要这些特殊知识的可交付成果
- C. 将团队成员更换为更有经验的人员
- D. 提交变更请求，以修改项目范围

解析：参考答案 A。为团队进行培训，以掌握不具有的新技能。

知识点章节 9.4.2 建设团队：工具与技术。

王安解读：培训，是有一个行之有效，也是 PMI 推崇的一个有效措施。

例题 03：项目需要一位熟练的工程师来执行某个特定任务，但由于工作量大，该工程师不能参与这个项目。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 修改进度计划，以适应该资源
- B. 与职能经理协商该资源的参与
- C. 培训项目团队中的某个成员来执行所需的活动
- D. 要求发起人提供更多的时间来寻找其他资源来执行任务

解析：参考答案 B。资源可用性出现问题，项目经理需和职能经理进行谈判解决问题。

知识点：章节 9.3.2.2 人际关系与团队技能

适用于本过程的人际关系与团队技能包括（但不限于）谈判。很多项目需要针对所需资源进行谈判，项目管理团队需要与下列各方谈判：职能经理、执行组织中的其他项目管理团队、外部组织和供应商。

王安解读：在资源分配谈判中，项目管理团队影响他人的能力很重要，如同在组织中的政治能力一样重要。例如，说服职能经理，让他/她看到项目具有良好的前景，会影响他/她把最佳资源分配给这个项目而不是竞争项目。

六、冲突管理策略问题（解决主动、有效化解）

1、先判断题干中描述的情况是正面还是负面意思，或者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，就按具体特征选择相应的冲突策略。

4、冲突问题

冲突发生，题目问如何预防，选 1、建立规则，程序 2、团队建设

冲突发生，题目问如何应对，选冲突解决策略

和相关冲突当事人面对、开会，是解决团队冲突的首先。

冲突管理 5 方法，看到有人撤退撤退；看到互相进退，选妥协；看到解决，选面对；紧要关头选强制。

例题 01：生产经理指出，工程团队主管未考虑他们的请求。由于他们都是项目团队成员，这种情况也导致项目延期。项目经理应该怎么做？

- A.更新问题日志并在下一次团队会议上审查
- B.推进讨论，减轻意见的差异，以达成令人满意的决议
- C.收集来自生产经理请求的相关数据，并分析工程团队主管必须考虑哪些请求
- D.要求管理层替换该生产经理

解析：参考答案 B 。团队冲突发生即需要解决冲突，B 选项减少意见分歧能达到满意的结果。

知识点：P349, 9.5.2.1 人际关系与团队技能->冲突管理->妥协/调解。为了暂时或部分解决冲突，寻找能让各方都在一定程度上满意的方案。

例题 02：项目团队主要由高级软件开发人员组成。其中几名高级开发人员告知项目经理，初级开发人员通过电子邮件向他们发送技术问题，而这些技术问题最好当面解决。当项目经理询问初级开发人员时，他们解释说书面答复更有帮助，而且更节约时间。项目经理应该怎么做？

- A.指导初级开发人员当面询问技术问题，因为这是高级开发人员首选的方式
- B.引导沟通风格评估，并与团队合作确定沟通准则
- C.安排召开定期会议，初级开发人员可在会议期间询问技术问题
- D.要求高级开发人员回复电子邮件以节约时间

解析：B 参考答案，题干表明高级开发与初级开发人员对问题的沟通方式有冲突，故选择 B 引导沟通风格评估，使双方达成一致的冲突处理意见。A、D 不能直接采取强制的处理方式，C 可以是问题处理的一种方式，但是要在 B 之后。

七、质量管理情景题（符合标准、恰到好处）

1. 首先区分质量是哪一个过程：质量规划、管理质量和控制质量，然后再判断答案。
2. 客户对质量不满意而且客观上的确质量不达标，那么采用“管理质量”的方法如质量审计、过程改进等来查看操作流程，所谓的“质量不行查流程”，从源头上的流程上来进行追溯；
3. 客户对质量不满意，但事实上团队是按计划流程执行，那么说明流程没有问题，则需要检查“质量管理计划”中确定的质量标准，是否是质量标准定义的问题；
4. 看到质量标准，选质量规划，质量规划在 PMP 考试中出现的很少，成本效益、质量成本、标杆对照、实验设计是其专用工具。
5. 看到可交付成果，及局部缺陷（非批量缺陷）选质量控制，PMP 考试中出现频率很高。
6. 看到过程改进、方针、程序等，选质量保证，或管理质量。
7. 看到规格，是质量测量指标。
8. 定时或随机使用、查看变更的效果，用质量审计。
9. 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。
10. PMP 考试中与质量保证&管理质量相关的关键词“确保”、“是否符合程序”、“过程问题”、“改进”、“审计或检查过程”、“(非)增值活动”、“大量缺陷”、“相关方担心”等。
11. 看到过程稳定、有无失控、改进效果如何，选控制图。
12. 找根本原因选因果图、鱼骨图、石川图。
13. 找两个变量之间的关系，看有无关系，选散点图。
14. 找到最主要的原因，PM 怎么做，用帕累托图。

例题 01：项目执行期间，团队成员担心开发过程的效率。项目经理应遵循下列哪一项程序？

- A. 进度管理计划
- B. 质量管理计划
- C. 过程控制计划
- D. 需求管理计划

解析：参考答案：选 B. 质量管理计划有如何去做，可以增强信心。

例题 02：一位项目经理加入一个正在进行的项目。在一次每周状态会上，团队通知项目经理，项目计划中规定将在收尾阶段执行质量保证。项目经理应该怎么做？

- A. 继续执行当期的质量保证计划，并确保项目按时、按预算完成
- B. 重新审视质量保证活动，并在完成每个可交付成果时更新项目计划
- C. 使用质量保证来衡量项目团队绩效
- D. 在整个项目的生命周期中定期执行质量保证

解析：参考答案 D 。虽然 49 个过程分属在不同过程组，但很多过程工作是整个生命周期里定期开展的，QA 就属于这样的过程。

知识点章节： 1.2.4.4 项目管理过程 和 8.2 管理质量。

例题 03：一家推出一项新产品的公司估计，实施质量控制系统将花费 100 万美元，预期的故障和潜在维修成本估计为 50 万美元。项目经理应该提出什么建议？

- A.在做出决定之前考虑声誉损失成本
- B.实施质量控制系统，因为这是质量成本(COQ)
- C.不实施质量控制系统，因为非一致性成本较低
- D.实施质量控制系统，因为质量控制是最佳实践

解析：参考答案 B ，应实施质量控制系统，质量预防成本(一致性成本)大于返工（非一致性成本）符合质量管理的要求,都属于质量成本的一部分。A 和题干相关性不大，未提及此问题，C 同非一致成本较低没有必然关系，且不符合项目管理中质量管理的理念，D 现代质量管理理念中强调预防、强调规划，而非是控制。

八、相关方管理情景题（识别期望、有效引导）

有 4 个正确答案可以选：相关方管理计划；管理相关方参与；让相关方尽早参与；识别相关方。（题目中只会出现一个正确答案，不存在先后问题，要充分理解本条，并灵活应用）。

题目同时涉及相关方和沟通问题，选项中沟通选项和相关方选项看似都可以选的时候：题目情景一般都是：某新出现的相关方，提出某种沟通需求的或问题。切记：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。

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。

有相关方的任何变化，新出现的相关方，首先要更新相关方登记册。

例题 01：新任命的项目经理获悉，相关方对已识别到的项目问题和风险非常担心，他们对一个多月没有收到任何沟通表示不满。项目经理应该怎么做？

- A. 实施现有沟通管理计划和相关方参与计划
- B. 更新沟通管理计划和相关方参与计划，并立即向相关方提供有关问题和风险的信息
- C. 与相关方开会以确定沟通所需的频率，然后立即向他们提供有关这些问题和风险的信息
- D. 与关键相关方开会，然后更新沟通管理计划和相关方参与计划

解析：参考答案 D 。先更新沟通管理计划，再按照沟通管理计划要求发送相关信息。

所以先与相关方接触了解沟通需求，然后更新相关计划。选项 A 未见改变。选项 C 未见更

新计划。选项 B 直接更新计划，不如选项 D 相对更好。

知识点：章节 10.1.3.1 沟通管理计划、13.2.3.1 相关方参与计划。

王安解读：“没有任何沟通”是沟通问题，是“事”的问题；“表示不满”是情绪问题，是相关方问题，是人的问题。此类型题目一定要明确是沟通问题（“事”），还是相关方问题（“人”）。涉及沟通技巧、方式、途径、效果等就是沟通管理；而涉及情绪问题，如不满，抱怨等情绪，就是相关方参与的问题。

九、风险管理情景题（预防胜于救灾）

- 1、先判断风险识别了，还是风险发生了？识别出是风险，还是问题？
- 2、若是风险识别，按风险管理程序走：识别、定性、定量、规划应对、实施应对、监督风险；
- 3、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（如果选项中有提交变更的话）。按照最优答案顺序：优先考虑“查看风险登记册的应急计划”；次优选择“更新问题日志”；最后才勉强选择“更新风险登记册”。
- 4、风险题中有一个绝对选项，“更新风险登记册”
- 5、永远不选“更新或记录在风险管理计划”。

看到概率和影响相关的，优先排序的，待观察的就是定性分析。看到决策、建模、敏感性分析，就是定量分析。看到计算平均结果的统计方法，选预期货币价值分析。

看到完全消除风险选回避；看到风险合同，选转移；看到降低概率或影响，选减轻。

例题 01：根据风险管理计划，项目经理对一些项目风险执行减轻策略。然而，其中一项风险的发生概率和影响都提高了，且主要可交付成果可能会受到损害。项目经理应该如何解决并沟通这种情况对项目的影响？

- A. 在项目状态报告中包含这种情况。
- B. 定义减轻或消除该风险的对策，并与相关方沟通这种情况。
- C. 更新项目基准，以反映该风险的影响。
- D. 更新风险管理计划并签发变更请求，从项目中删除这些可交付成果。

解析：参考答案：B。实施了风险应对之后没有取得太好的效果，可以启用弹回计划。B 选项直面回答了如何解决和沟通的问题，非常明确。

选项 A，单纯记录是被动性处理方式；选项 C，项目经理对基准的更新需要走严格的变更管控过程；选项 D，风险管理计划属于程序性计划，再者，签发变更请求属于 CCB 的职责，对可交付成果的约定在范围说明书中有详细约定，需要多方一致才可以进行变更。所以，选项 A、选项 B、选项 C 不选。

王安解读：爱它，选它，要理由；不选它，更需要理由。差中选优，优中选佳。PMP 的精妙之处正在于此。

十、采购管理情景题（合同为依据）

看到采购中甲方希望风险小，选总价合同；范围不明确，可以选择工料或成本加激励。采购变更用合同变更控制系统，避免卖方低绩效，用卖方绩效审查(采购绩效审查)。

看到对采购过程的得失，或为未来采购，选审计。

与供应商有争议：1、首先查看合同，合同为依据、法律为准绳；2、谈判；3、非诉讼纠纷解决程序；4、诉讼。（这个是有顺序的，按 1、2、3 选）供应商有问题，首先通过“采购绩效审查、检查与审计”来预防，另外还要注意利用“记录管理系统”妥善记录和保管好相关采购文件。

例题 01：作为一个大型组织中关键项目的组成部分，阀门制造业务被外包给第三方。项目经理得知阀门将比预期更早到达且数量更多。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 审查项目进度计划并快速跟进活动，以便尽早完成项目
- B. 增加额外资源，尽早结束项目，并更新经验教训
- C. 查阅采购管理计划来审查第三方的交付条款
- D. 审查成本和进度计划

解析：C 是参考答案。参考采购管理计划处理供应商提早交付的情况。采购管理计划包括如何协调采购与项目的其他工作，例如，项目进度计划制定和控制。

知识点：章节 12.1.3.1 采购管理计划。

王安解读：关于采购问题，如果执行过程出现问题，要以签署的合约为参考，这是契约精神。

例题 02：一个新的外包系统实施项目正在经历延期。定义的纠正措施，即执行关键路径分析和对进度计划赶工已经证明无效。结果，进度计划延期继续存在，特别是测试活动。项目经理应该怎么做？

- A. 增加更多资源，并列执行任务，并允许加班，以便进一步对计划进度赶工。
- B. 执行储备分析，确定延期的成本影响。
- C. 隔离导致延期的任务，找到根本原因，并执行纠正措施。
- D. 要求采购团队评审供应商合同协议。

解析：D 是参考答案。审计是对采购过程的结构化审查。应该在采购合同中明确规定与审计有关的权利和义务。买方的项目经理和卖方的项目经理都应该关注审计结果，以便对项目进行必

要调整。

知识点：章节 12.3.2.5

十一、收尾管理的难题（经验教训，资治通鉴）

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执行的工作，否则就要按照执行和监控过程组来处理。

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、高级管理层（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。

例题 01：一旦项目完成，且产品已根据范围和合同测试和核实，项目经理应进行下列哪一项？

- A、记录在项目整个持续过程中所学到的任何知识。
- B、更改沟通管理计划，包含收尾文件。
- C、为项目的第二阶段创建项目章程。
- D、根据客户的收尾期望核实资源可用性

解析：参考答案：选 A。

例题 02：一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

解析：参考答案：选 D。

十二、题目中的具体问题，不改变程序型计划

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。

另外强调，程序性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或风险报告中。

例题 01：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

解析：参考答案：选 D。

例题 02：一个为期两年的施工项目的设备是在项目开始时订购的，需要花 17 个月时间制造和交付，一年后由于需求变更必须修改设备参数，项目经理接下来该怎么做？

- A、评估该变更影响，获发起人对该变更的批准，并与供应商协商
- B、获得项目发起人对改变更的批准，与供应商，并更新风险管理计划
- C、评估该变更的影响，建议项目发起人延期，并与供应商协商
- D、要求项目发起人决定是否修改设备参数

解析：参考答案：选 A。

例题 03：一位关键相关方参与项目启动大会，但缺席随后的审查会议。项目经理应该怎么做？

- A. 更新沟通管理计划，以便将该相关方从审查会议参加名单中删除
- B. 将该相关方从相关方登记册中删除，因为他们对项目没有兴趣
- C. 通过绩效报告和会议记录继续与该相关方沟通
- D. 审查相关方参与计划，提交变更请求以修订该计划

解析：参考答案 D。相关方参与计划可包括(但不限于)调动个人或相关方参与的特定策略或方法。相关方缺席审查会议是该相关方的参与出现问题，应审查相关方参与计划。

王安解读：除规划资源管理、规划沟通管理过程和规划相关方参与过程以外的全部规划 ××管

理过程，这些过程的输出都是作为程序性计划的“×× 管理计划”，尽量在整个项目期间保持不变。所以，我们在选项中一般也不会更新范围管理计划等这些程序性计划。

在项目范围管理、进度管理、成本管理、质量管理、风险管理和采购管理这六大知识领域，程序性计划和实体性计划是分开的。例如 项目范围管理知识领域中的程序性计划是需求管理计划和范围管理计划，而实体性计划则是项目范围说明书、工作分解结构和工作分解结构词典。在项目资源管理、沟通管理和相关方管理这三大知识领域，程序性计划和实体性计划合二为一。例如，沟通管理计划，同时也就是沟通计划。在项目整合管理知识领域，项目管理计划中既有程序性计划（各种分项管理计划），又有实体性计划（项目基准）。

特别注意：在项目整合管理知识领域项目管理计划中既有程序性计划（各种分项管理计划），又有实体性计划（项目基准），所以，更新项目管理计划可以作为一个选项。

十三、敏捷管理做题技巧

考试的时候，就题论题，只针对题目作答，同时不要发散思维，不要钻牛角尖

1、敏捷团队是一个理想化的团队

团队成员：积极向上、多职能、主动领任务并积极完成、积极参加站会，团结合作/协作

SM/PO：不惩罚团队、温和的方式改善团队中出现的问题、鼓励和支持让团队前进

2、牢记敏捷价值观、原则

3、团队可以决定很多事

4、站会不解决问题只暴露问题，会后再组织一个小会去单独解决

5、回顾会发现和解决迭代中的问题

6、一旦两个选项都对，选最合适的那个（偏传统不选，选择偏敏捷）

7、一旦翻译有问题的，太绝对的词要考虑仔细，请参考英文作答---这个对我而言可能有点困难

8、一旦找到关键词，仔细审题

协调、协商、讨论、鼓励、一起解决、指导、引导、教练一般 70-80%是对的（具体问题具体分析）

上报、管理、要求、必须、举报、解雇、竞争一般 70-80%是错的（具体问题具体分析）

9、一旦看到有工件要修改的，请记住 PB 只有 PO 可以修改；SB 迭代开始后只有团队可

以修改；产品增量要满足完成的定义

- 10、一旦看到 user story 被增加、被删除，全都去找 PO
- 11、一旦看到团队成员吵架了，记住团队一定是自组织的
- 12、一旦看到有一些团队没经验，一定去找知识共享
- 13、一旦看到专家的技能比较少，一律去看有没有通才专家
- 14、一旦看到价值风险 4 维表格，记住先做高价值、高风险的
- 15、一旦看到不了解，不清楚某个技术或项目，先去找 spike，刺探
- 16、一旦看到需要排序优先级，先去找 MoSCoW、Kano、虚拟货币 100 点
- 17、一旦看到需要估算，先去找带宽德尔菲（敏捷扑克）、相对估算、亲和估算
- 18、一旦看到记录类的文件或字眼，一律错误，坚决不选
- 19、一旦看到两个不同的团队之间相互比较，一律错误
- 20、一旦答案叫不准，一律往敏捷宣言、敏捷 12 原则上靠

十四、如何防止想“多”了

在做试题时进行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”，但这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，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，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。

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。

1. 几乎可以形成固定搭配的选项，能通过题干就能快速关联选项：

题干：计划（章程）完成了

解析：获得批准

题干：项目（因某种原因）

解析：终止调查终止的原因

题干：新任项目经理接手

解析：审查章程或管理计划

2. 通常会优先考察的选项

题干：正在收集需求/识别风险

解析：德尔菲技术

题干：相关方需求（意见）不一致

解析：引导式研讨会

题干：团队成员能力不足

解析：提供培训

3. 对知识点的精确定义的把握

题干：过程稳定性；重复工作与时间轴；

解析：控制图

题干：虚拟团队

解析：沟通（沟通管理计划）

题干：不确定性

解析：风险

4. 依靠理念来解题示例

套路	经验教训属于下列哪一个时间点收集和记录的组织过程资产？ A. 在最后一次项目资产文件更新期间 B. 在收尾阶段最后一周由项目管理办公室召开的事后分析会议期间 C. 在整个项目生命周期 D. 在每次更新变更请求时
解析	项目管理理念，注重经验教训总结，所以时刻要做

套路	项目管理方法论在国际范围内被广泛应用，当谁接受这些方法时，最有利于实现项目目标？ A. 项目经理 B. 项目团队 C. 职能经理 D. 项目发起人
解析	需要学习项目管理理念的绝不止单——一个人，而应该是一群人

第四章 PMP 考试工具技术常见翻译问题对照表

PMP 考试的中文翻译，是近年来广受吐槽的一个问题。除了语句生涩、不通顺之外，还有一些词汇和 PMBOK 或我们学习时常用的说法不一致甚至是错误翻译的问题，罗列如下。

(常见的翻译，供大家审慎判别。英文好，快速定位精准妙。中文题干佶屈聱牙，英文题干逻辑更清晰，西方人的思维有助更好理解 PMP 精髓。)

1. 题目中出现的启动会议注意英文 Initiating Meeting (启动过程会议) 和 kick-off meeting (开工会议规划后执行前的会议)
2. 题目中出现的“出资人” (sponsor) = 发起人
3. 题目中出现的“一线经理” “直线经理” (line manager) = 职能经理
4. 题目中“项目群经理” (program manager) = 项目集经理
5. 题目中出现的“权力” (power) = 职权
6. 题目中出现的“回报期” (payback period) = 回收期 (return period) (项目选择的经济模型)
7. 题目中出现的“推动式研讨会” (facilitated workshops) = 引导式研讨会 (收集需求和定义范围的工具)
8. 题目中“需求追溯矩阵” (Requirements traceability matrix) = 需求跟踪矩阵
9. 题目中“原有的 XXX” = 计划的 XXX
10. 题目中出现“头脑风暴” (Brain storming) = “思维导图”
11. 题目中出现的“基线” (baseline) = 基准 (项目管理计划)
12. 题目中出现的“实现值” = 挣值 (earned value, 简称: EV)
13. 某些题目中出现的“什么阶段” (phase) = 哪一个项目管理过程组 (五大过程组), 有的时候 phase 也会指项目生命周期的阶段, 而不仅仅是项目管理过程组的
14. 题目中出现的“赶时间线” (crashing) = 赶工 (进度工具)
15. 题目中出现的“平衡 (leveling) = 资源平衡 (resource leveling)
16. 题目中出现的“团队工作” (team work) = 团队协作 (团队建设词汇)
17. 题目中出现的“核实范围” (validate scope) = 确认范围 (范围管理的一个过程)
18. 题目中出现的“磨合” (storming) = 震荡 (团队发展阶段)
19. 题目中出现的“提升价值” (add value) = 增值 (质量保证词汇)
20. 题目中出现的“基准参照” (bench-marking) = 标杆对照 (范围和质量词汇)
21. 题目中出现的“资源选择标准” (source selection criteria) = 供方选择标准 (采购术语)
22. 题目中出现的“质量审查” (quality audit) = 大多时间说的是“质量审计”
23. 题目中出现“过程改进计划”, “提升活动价值” = “识别增值活动” (Identifying value-added activities)

- 24. 题目中出现的“运行图” (Running diagram) =趋势图
 - 25. 题目中出现的“核对表” (checklist) =核对单 (质量、风险)
 - 26. 题目中出现的“团队发展” (develop team) “开发团队” =建设团队
 - 27. 题目中出现的“圆滑、安抚” (Smooth and Accommodate) =妥协 (Compromise / conciliation) 、缓和、包容
 - 28. 题目中出现的“利害关系者” (stakeholder/stakeholders) =相关方
 - 29. 题目中出现的“相关方管理策略” stakeholder management strategy =相关方管理计划 stakeholder management plan
 - 30. 题目中出现的“管理相关方期望” (manage stakeholder engagement) =管理相关方参与
 - 31. 风险题目中的“可能性” =风险概率 possibility / probability
 - 32. 题目中出现的“二级风险” (secondary risk) =次生风险
 - 33. 题目中出现的“增强” (enhance) =提高 (风险应对策略)
 - 34. 题目中出现的“缓解” (mitigate) =减轻 (风险应对策略)
 - 35. 题目中“风险更新评估” (risk reassessment) = 风险再评估
 - 36. 题目中“数据精确评级” = 风险数据质量评估 risk data quality assessment
 - 37. 题目中出现“风险审核” = “风险审计” (Risk Audit)
 - 38. 挣值题目中还存现时态问题，中文不一定能翻译出来，如 PV、EV 的数据
- 以上是汇总的一般情况，不排除有特殊情况，要结合英文原文来判断。

优秀学员分享：

英文是 PMP 考试的正式官方语言，汉语只是辅助语言（在英文信中有明确说明），很多时候，有些题翻译并不精确，会对出题者的思路会有稍许的偏差。英文就精确很多，能更准确的表达 PMP 的考察意图。

英文不是母语，考虑到完成试卷的速度，建议先看中文，比较有把握的题就不看英文。遇到如下情况，我一定会再看英文题干和选择项：

- 1、 **中文题干晦涩难懂**：搞不清楚它想表达什么，识别不出出题点和知识考点；
- 2、 **两难选择，难以定夺**：（比如，有一道考输入的题，按照中文，项目管理计划和项目章程都可以做为该过程的输入，但是一看英文，答案“项目管理计划”的英文是 Project Management，这应该翻译成“项目管理”，翻译者下意识的把它翻译成了“项目管理计划”，是不正确的）；
- 3、 **陌生词**：答案中出现没见过或者不熟悉的中文词汇的时候；
- 4、 **时态问题**：出现一些有“特点”的词汇的时候，比如“应该做什么”，这时候就要看看英文的表达是“should do ” 还是“should have done”了。

——PMP 2 期 班长：王凌云——

第五章 PMP 考试应试技巧二十五条

虽然单靠应试技巧是万万不行的，但是在较好地掌握了项目管理知识的基础上，应试技巧的确可以使我们得到更高的分数。可以应用于 PMP® 考试的主要技巧包括：

答题技巧



1. 一定要认真阅读答案的全部四个选项。千万不要看到某个选项是正确的，就不看其他选项，因为可能还有更正确的选项。PMP®考的是选项的相对正确程度，而不是绝对正确程度，这与英语水平考试截然不同。可能四个选项都是正确或错误的，你需要选择相对最合适的那个。注意从 PMI 的价值观和思维方式来答题，不要简单依据你自己的经验。你的经验有可能不符合 PMI 的要求。注意学习和掌握 PMI 推崇的工作价值观，尤其要注意与中国传统价值观的区别。
2. 特别注意题目的最后一句话，明白真正要回答的是什么问题。正确的选项必须是真正回答所问的问题的（外国人比较直肠子，所问即所答）。不要选那个看起来很正确，但与题目的问题不相关的选项。
3. 问什么答什么，而且基于题目的内容来回答，不要自行添加一些不必要的假设前提条件，甚至是生活工作中的不切实际的联想，就题论题。
4. 不要被难题吓倒，不要在难题上花太多时间。对这些题目，花 10 分钟思考与只花 1 分钟思考，不见得有什么区别。正常情况下，应该有 20~30 道题目比较模棱两可（PMP 考试题目中有 25 道不计分，PMI 协会并不会公布本次考试中究竟抽取哪 25 道。管理是在当下做出的相对最优决策，但管理受制于环境因素、项目独特性特点，并没有最好的选择，这也是 PMI 了不起的地方，倡导的是管理的哲学和精神，并不要求刻板地追求唯一性和正确性）。
5. 不要轻视看似容易的题目。这些题目，必须百分之百做对，绝对避免因疏忽而做错。
6. 如果问你“该做什么”，一般就是问你“紧接着要做什么”。

7. 控制做题进度，保证剩余的分钟数等于或大于剩余的题目数。一般情况下 50 道题目控制在 1 小时以内，以留出填涂答题卡的时间。
8. 由于不倒扣分数，所以千万不要空着题目不做，拿不准的要猜答案，相信自己的直觉。
9. 在做出选择之后，除非你能百分之百地肯定原来选错了，不要修改原来的答案。第一感觉往往是最可靠的。（在长期的备考过程中，其实你是已经形成了惯性的思考习惯和逻辑，就相信自己的直觉吧！）
10. 出题者可能故意不把最好的答案写出来。你可以设想一下最好的答案是什么，然后选择那个最接近该答案的选项。
11. 看到一个貌似正确的答案之后，把它作为标杆，看后面有无比它更好的答案。如有，再把后面的这个答案作为标杆，继续往下进行。
12. 首先排除明显错误的答案，如果对剩余的答案仍不知道怎么选，总是选择所剩答案中的第一个或最后一个，以保证选择的随机性。
13. 注意那些表示绝对程度的修饰词，如“总是”、“所有”、“完全”、“从不”、“必须”。包含这类词的选项往往是错误的，因为它不留任何余地（太绝对了）。包括“经常”、“可能”、“有时”等留有余地的词汇的另一个选项，可能是正确的。
14. 如果选项中有明显的“答案族”[结构上类似，如 x 增加减少，y 增加 x 减少，或者性质相同，如猫、狗、猪（都属于动物），正确答案很可能是其中的一个。那个明显的“异类”（如“猫、狗、猪、鞋”中的“鞋”），往往是错误的。（结构化的分类思想是一个非常好的方法，便于排除异类）
15. 注意题目中的转折词（但是、然而）与条件词（如果、当……时），注意双重否定。
16. 注意题目中的多余信息，如表达意思不清的信息、与所问的问题没有关系的信息、可起补充作用但不能决定题目答案的信息，防止把时间浪费在多余信息上。
17. 试卷中出现的项目管理术语的中文翻译，可能与你熟悉的翻译不一致（但意思应该是一致的），你对此一定要有足够的心理准备。
18. 如果你的英语比较好，就应阅读英语原文的题目和选项，以保证对题目和选项的正确理解。如果英语不好，阅读原文有困难，你可以阅读中文题目和选项，但还应尽力阅读答案选项的英文，因为中文翻译可能不能显示出选项之间的细微差别。
19. 如果没有把握选哪个答案，可以在全面与片面的选项中，选比较全面的答案；在具体与抽象的答案中，选比较具体的答案。
20. 如果某个选项的词汇是你从来没有见到过的，它很可能是错误的选项。除非你有把握排除另外三个选项，否则不要选它。（当然，如果你现在还不熟悉 PMBOK 的术语的话，此条略过）

21. 有些题目的情景可能是重复的，有些题目的网络图（需要你自己画的）可能是重复的。对这些题目，注意不要在重复读情景、重复画网络图上浪费时间（但要注意哪些地方变了）。

22. **死抓题眼，从出题人的角度思考：**正确判断题目所考的知识点绝大多数知识点都是《PMBOK®指南》中的或培训班上讲过的。如果判断对了题目所考的知识点，答对甚至猜对的可能性就比较大。对于比较复杂的情景题，如果对答案没有把握，就应仔细分析考的是哪个知识点，然后做出选择。如果情景题涉及两个或更多的知识点，就必须判断考的是哪个知识点。从不同的知识点出发，答案可能不一样。

23. 一次做对(你自己认为是“对”的)每一道题，无特殊情况（情景题特别长，你读来烦躁，拿捏不准的题目），不要回过头来做第二遍。虽然很多人喜欢对一些不敢肯定的题目做上记号，到最后再来认真考虑，但是作者不提倡这种做法。第一次就把事情做对，这是最有效的方法。当你第二次再来做一道题目的时候，你需要重新读题，重新开始思考，而这个“重新”是要花时间的，就像工作中的工序转换一样，会无端浪费很多时间。

24. 错误的答案往往是：与题目不相关或相关性很小，有其他更具体、更直接或更全面的选项，不是“首先”要做的事情，杜撰出来的说法，本身的说法不合逻辑（如前半句与后半句矛盾，随意创造出来的、实际上不存在的说法），不是《PMBOK®指南》或项目管理中的一个知识点或主要知识点，错误的计算结果，违反职业道德与职业责任（如超出权限做决定），违反《PMBOK®指南》所要求的做事程序，违反《PMBOK®指南》中的“输入/输出”或“工具/技术”。

25. **相信自己，终究成功！忘记一切技巧就是最高的技巧，你就是你自己。**

第六章 题干中的关键词&考察知识点&答案特征对照一览表

在做完 1000+ 道题目后，我们对 PMI 的出题方式越来越了解，这个时候就可以借用关键词，也就是“题眼”进行快速解锁。从出题人的角度去思考，出题人期望识别出我们是否掌握了基于 PMBOK 中的一些思想和理念、工具与技术，为了有效导向这个结果，自然题干中就会有一些暗示，这就是我们的“题眼”。“题眼”和答案是佳人良伴，密不可分。

项目管理基础		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	“比较大的权力”、“中到大的权力”	强矩阵
3	“全部预算控制权”、“部分资源控制权”	强矩阵
4	“项目经理具有全部权力”、“团队资源释放”	项目型
5	部分预算控制权	弱矩阵
6	“经验不足”、“不懂技术”	无法使用“专家权”
7	非法业务	辞职，不同流合污
8	发起人、组织结构、组织战略变化	是否符合组织战略
启动过程组		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	可行性	商业论证
2	“是否值得投资”、“项目是否值得做”	商业论证
3	“项目要不要开始”、“要不要继续”	商业论证、效益管理计划
4	项目执行中，市场环境发生变化，运营成本增加了	商业论证、效益管理计划
规划过程组		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	计划（章程）完成了	批准
2	统计方法	试验设计/预期货币价值分析/ 问卷调查/参数估算
执行过程组		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	遇到巨大障碍（技术、风险、资源）	替代方案、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”。
监控过程组		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	计划偏离、是否纠正	绩效测评
收尾过程组		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	项目意外终止	调查终止的原因
2	项目（或阶段）完成	经验教训
3	合同收尾	控制采购-审计
4	收尾阶段，客户提出较小变更	劝说取消或研究替代方案
5	收尾阶段，客户提出较大变更	建议签订新合同
项目整合管理		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	新任项目经理/项目经理被质疑	项目章程
2	新项目/新产品/新计划/项目新阶段	项目章程、商业论证、效益管理计划
3	高层级需求、概要性描述、项目目标、总体里程碑、总体预算、高层级风险、整体风险等	项目章程
4	项目经理权力、责任	项目章程
5	计划制定完成、章程制定完成	批准
6	项目管理计划批准后下一步	开工会议（Kick-off-meeting）
7	变更批准后没有被执行，如何避免	更新到项目管理计划或项目进度计划中
8	公司做过类似项目	组织过程资产或经验教训
9	如何分享该知识或技能、防止以后重复出现该问题	记录经验教训、更新组织过程资产或共享知识库
10	改善未来项目，供未来项目	经验教训
11	项目（或阶段）完成 或项目（或阶段）终止	总结经验教训、更新组织过程资产
12	版本问题、产品特性	配置管理
13	评估变更影响	项目三约束（不包括章程）
14	变更管理（往往会和范围变更、功能变更等	遵循变更流程：提、记、评、批、

	结合起来考核)	更、通、干
15	变更类题目永远不选的选项	<p>1、 拒绝变更，一般是给个看似合理的理由然后说不能变更</p> <p>2、 忽略变更，就是继续执行当前的计划，对变更漠视不理</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>

项目范围管理

序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	“需求（意见）不一致”、“跨职能部门讨论”、“引导”	引导式研讨会
2	产生大量创意	头脑风暴
3	强调有专业人士主持会议	焦点小组会议
	“如何确保需求在结果中实现”、“需求和可交付成果对应关系”	需求跟踪矩阵
4	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	范围变更问题，优先：实施整体变更控制
5	叙述性描述	项目工作说明书（SOW）
6	“可交付成果的详细描述”、“除外责任”、“范围边界、验收标准”	项目范围说明书
7	执行及验收过程中对范围有分歧	查看项目范围说明书

项目进度管理

序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
----	-----------	------------

1	最乐观、最悲观、最可能	PERT 技术（贝塔分布）——三点估算
2	恢复进度	进度压缩或调整时间提前量和滞后量
3	活动之间的逻辑关系或依赖关系	网络图
4	“进度落后”、“成本盈余”、“增加资源”	赶工
5	“进度落后”、“成本制约”、“活动无先后关系”	快速跟进
6	“资源制约”、“路径汇聚”	关键链
7	“资源有限”、“在特定时间可用”、“资源负载太重”、“不影响项目关键路径”、“不延长关键路径”	资源平衡
8	进度意外情况、考虑各种情况	假设情景分析

项目成本管理

序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	“存在风险、不确定性”、“提高估算准确性”	计划评审技术-三点估算
2	“非常早期”，“没有信息进行估算”	量级估算
3	“早期”、“粗略的”、“详细信息不足”、“相似的”	类比估算
4	“数据库”、“模型”、“统计分析”“乘法”“除法”	参数估算
5	“准确估算”、“没有合理可信度”、“WBS”	自下而上
6	使用管理储备	提出变更请求修订（增加）成本基准

项目质量管理

序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	增值活动、非增值活动	过程改进计划/过程分析
2	发现大量次品（过程出现问题）	质量保证（管理质量）
3	改进过程、提高效率	质量保证（管理质量）、质量审计
4	确保、过程、方针、程序	质量保证（管理质量）
5	质量管理过程的有效性	质量审计

6	“定期或随机使用”，“查看变更的效果”	质量审计
7	“质量测量方法”、“规格”	质量测量指标
8	“可交付成果合格”、“缺陷”、“检查可交付成果”、“修复可交付成果缺陷”	质量控制
9	根本原因	因果图、石川图、鱼骨图
10	两个因素间的关系	散点图
11	“过程稳定性”、“上限、下限、限值”	控制图
12	7点同一侧、7点连续上升/下降。如超出控制线，则均为失控，需要调整	控制图
13	准备采取纠正措施，找出主要问题，关注主要方面，80//20法则	帕累托
15	客户满意度	质量问题
16	防止破坏测试	抽样
17	防止遗漏	核对单
18	发现过程失控	先找根本原因

项目资源管理

序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	相关方的职责和工作内容	职责分配矩阵
2	资源何时可用	资源日历
3	成员何时加入项目团队	人员配备管理计划
4	团队成员如何去完成工作	项目管理计划
5	项目团队很重要	应尽早参与到项目规划和项目决策中
6	团队成员能力不足	提供培训
7	可接受行为	基本规则（建设项目团队，工具）
8	团队成员角色责任	责任分配矩阵
9	项目还没开始就有人	预分配
10	获取资源	谈判
11	改善团队沟通	集中办公
12	“争吵”、“对立”、“斗争”	震荡阶段
13	分散各地	虚拟团队
14	“开始协同工作”、“开始建立信任”	规范阶段
15	“组织有序”、“互相依靠”、“平稳高效”	成熟阶段

16	“集体责任感”、“责任心”、“有序的单位”	成熟阶段
17	“可能会发生人员不稳”、“工作效率降低等问题”	解散阶段
18	公开对话	合作 / 解决问题
19	“强调一致性”，“求同存异”	缓解 / 包容
20	“时间紧急”、“影响进度”	强迫
21	“一定程度满意”、“互相进退”	妥协
22	文化差异	鼓励尊重差异
23	“不参加会议”，“个性要求”（文化要求除外）	制定团队规则、团队章程
项目沟通管理		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	虚拟团队	沟通（沟通管理计划）
2	信息、文件未收到	沟通管理计划
3	有人对沟通的方式、方法、手段不满意	沟通管理计划
4	需求达成一致意见、“开会”、“反馈”	交互式沟通
5	特定接收方	推式沟通
6	大量信息、受众多，随时查看（自主接收）	拉式沟通
7	看到“会议有问题”	找“规则”，包括会议规则和团队章程，还可选培训
项目风险管理		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	不确定性	风险
2	如何实施风险管理活动	风险管理计划
3	风险排序 识别主要风险	找风险定性分析
4	（认识、计划中）风险	已知风险
5	（突发、意外、无法估计）风险	未知风险
6	风险管理过程的有效性、应对措施的有效性	风险审计
7	对项目目标造成危害	大的风险
8	已识别的风险发生	查看《风险登记册》
9	执行风险应对措施	变更请求

10	最大影响	敏感性分析、龙卷风图
11	定量分析	蒙特卡洛分析
12	分配最有能力的资源、确保发生	开拓
13	发现新的工具、新技术、新方法	开拓
14	保险、外包、外购	转移
15	更多测试	减轻
16	比较稳定（更稳定）的供应商	减轻
17	原型法、备份	减轻
18	明确需求、项目延期	规避
19	找第三方介入	威胁选转移，机会选分享
20	主动接受风险	预留储备，反之亦然
21	潜在原因	根本原因分析
22	概率、影响、优先排序	定性分析
23	决策、建模、敏感性分析	定量分析
24	计算平均结果的统计方法	预期货币价值分析

项目采购管理

序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	自制与外购决策	规划采购
2	获得潜在响应	实施采购
3	卖方不清楚或让所有潜在卖方都知道	投标人大会
4	避免人为偏见	加权系统
5	“采购管理过程的有效性”、“为未来采购”	采购审计
6	复杂采购	建议书面评价技术
7	检索采购文档	记录管理系统
8	“范围清楚”、“买方风险小”	固定总价合同
9	组织缺少相关经验	工料合同
10	“雇佣项目管理人员”、“专家”	工料合同
11	无法快速定义 SOW	工料合同
12	外包软件开发	工料合同
13	“合同工期历时很长”，“考虑经济因素影响”	总价加经济价格调整
14	激励卖方	总价加激励费用
15	卖方低绩效	卖方绩效审查

16	复杂采购	建议书评价技术
项目相关方管理		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
1	人的情绪问题：不满	相关方问题
2	相关方不配合、不满意、闹情绪	管理相关方期望
3	管理相关方期望	建立信任（如果没有找积极倾听）
4	新相关方出现	更新相关方登记册
5	相关方的立场	相关方参与评估矩阵
其他（敏捷）		
序号	题干中出现的关键词	考察知识点/正确答案
	适应型项目生命周期、商业分析师	拥抱变化、协同、共享、自组织团队等

PMP 考试应知应会敏捷词汇索引：

1、敏捷的 4 条宣言就是敏捷之道，12 条原则可以被视为敏捷之法。

敏捷宣言：

个体和互动 高于流程和工具
工作的软件 高于详尽的文档
客户合作 高于合同谈判
响应变化 高于遵循计划

12 条敏捷原则：

- 1 我们最重要的目标，是通过持续不断地及早交付有价值的软件使客户满意。
- 2 欢迎需求变化，即使在开发后期也一样。善于掌控变化，帮助客户获得竞争优势。
- 3 经常地交付可工作的软件，相隔几星期或几个月，倾向于采取较短的周期。
- 4 业务人员和开发人员必须每天在一起工作。
- 5 激发个体斗志，以他们为核心搭建项目。提供他们所需的环境和支持，相信他们能达成目标。
- 6 在团队内部，传递信息效果最高效的方式是面对面的交谈。
- 7 可工作的软件是进度的首要度量标准。
- 8 敏捷过程倡导可持续开发。责任人、开发人员和用户要能够共同维持其步调稳定延续。
- 9 对技术精益求精，对设计不断完善，将提高敏捷能力。

- 10 以简洁为本，极力减少不必要工作量。
- 11 最好的架构、需求和设计出自于自组织的团队。
- 12 团队定期地反省如何能提高成效，并由此调整团队的行为。

2、常见正向的关键词：价值、消除浪费、持续改进、自组织、透明化、面对面；常见的负面的关键词：详尽的文档、详细的报告。

3、在对相关人员进行教育和培训之后，逐步开展敏捷实践的活动，以促进敏捷的转型。

4、不管实际的做法如何，在考试中要把敏捷运行的环境想象成为：品德高尚的员工、以人为本的公司、尊重欢乐的文化；要遵循责任、尊重、公正、诚实的职业道德规范。

5、要遵循敏捷社区价值观，包括：愿景、仆人式领导力、信任、协作、诚实、好学、勇气、开放、适应力、领导变革、透明化。

6、范围、时间、预算、质量产生冲突，在敏捷中的基本原则是不允许牺牲质量，管理层可以决定时间和预算，通过调整范围来解决冲突。

7、PO 决定了产品的方向，基于商业价值对工作进行排序。

8、价值流的映射，源自精益管理的技术，可以用来识别和消除浪费，以改进流程。

9、燃起图和燃尽图是进度跟踪的管理工具。

10、我们的最高优先级是通过持续地交付有价值的软件来满足客户。

Scrum	英式橄榄球并列争球的动作，强调团队为了一个共同的目标而相互协作
史诗故事 Epic	横跨一个或多个迭代的大型故事，比产品预期发布功能还要大
特性 Feature	功能开发时间大于一个冲刺或迭代
用户故事 User Story	用户故事是对所需功能的简短文字描述，经常产生于需求研讨会
仆人式领导	向团队提供服务的领导。其实践重点是理解并解决团队成员的需求和发展，尽可能提高团队绩效。这时的“项目经理”（可能不称为“项目经理”）

	理”) 的角色主要是为团队创造环境、提供支持并信任团队可以完成工作
自组织团队	成功的自组织团队通常由通用的专才而不是主题专家组成，他们能够不断适应变化的市场环境并采纳建设性反馈
通才型专家 (T 型人才)	自组织团队的成员，能够深入掌握单一专业技能，并广泛掌握团队所需其他技能的人员，参会跨职能工作
燃尽图	是本次迭代剩余工作与剩余时间关系的一种图形化表示形式
燃起图	是对已完成工作与产品发布关系的一种图形化表示形式
累积流量图	是追踪和预测敏捷项目的重要工具。可以体现不同迭代的绩效情况，比如前置时间、周期时间和研发速率等，可以提供对于燃尽图、周期时间、在制品和可能瓶颈的洞察
验收标准	<p>可交付成果通过验收前必须满足的一系列条件。关联敏捷的定义完成(DoD) 的概念。在敏捷软件开发中，常用定义完成 (Definition of Done) 来表示工作是否已完成，不同岗位职责的活动有不同的完成定义。比如开发人员的定义完成应该是在产品增量代码编译完成后，开发人员做好充分的单元测试才可以把开发工作转交给测试人员进一步的测试和验证。</p> <p>所有的 DoD 都不是一成不变的，在随着时间的推移、经验的积累、人员的变更、项目的改变，我们的 DoD 也会有很大的不同，所以我们也需要定期地检查和改进。</p>
用户画像	可快速识别干系人的兴趣点的工具，关联原型法，用细节描述详细阐释用户信息，包括人物名称、地址、年龄、背景、收入、喜好和厌恶等细节
莫斯科理论	需求优先级排序工具，常用于敏捷中用户故事优先级排序。M-must have 即必须有的；S-should have 即应该有的；C-could have 即可能有的；W-won't have this time 即这次不会有
卡诺分析(KANO)	卡诺分析由狩野纪昭在 1980 年发明，用于需求优先级排序，该技术将需求按客户喜好分为四个类别：惊喜、满意、不满意和无关紧要
参与式决策 (群体决策)	鼓励团队成员参与决策过程，决策的速度和团队对决策的认可程度直接影响项目的绩效和团队凝聚力
极限编程(XP)	是一种敏捷软件开发方法，致力于改善软件针对不断变化的客户需求的响应能力，特点是极短的软件发布周期，增加发布频率
持续集成(CI)	是一种软件开发实践，即团队开发成员经常集成他们的工作，每天可能会发生多次集成
自动化测试 (Auto Test)	开发人员确保单元测试的自动化部分的覆盖比重，测试程序的正确运行。测试人员负责回归测试、组合测试、集成测试和可用性等非功能性需求

t)	的自动化测试。通常自动化测试占有所有测试的比重为 80%以上
测试驱动开发 (TDD)	是在工作开始前定义测试的一种技术, 采用零缺陷的思维模式使工作进度能持续得到确认
结对编程 (Pair Programming)	编程人员进行配对, 配对中的一个人进行代码编写, 另一个人针对新增代码进行不断审阅、反馈和前瞻展望。结对编程证明可以生成高质量的代码, 但生产力几乎没有下降
看板 (Kanban)	可视化的信息源, 增进团队项目状态同步和彼此的协作。关联在制品 (WIP) 的内容
限制在制品 (WIP)	符合精益零库存的理念, 以及敏捷有节奏开发的原则。敏捷开发的相关岗位在看板上标注工作量上限, 并发工作不可以超过允许的上限
最小化可用产品 (MVP)	英文全称是 Minimum Viable Product, 关联 Scrum 冲刺产生的产品增量
时间盒子 (Timebox)	指一段固定时间, 例如站会 15 分钟, 迭代周长为一周、两周、三周或一个月
刺探 / 探针 (Spike)	指项目中短暂的时间间隔, 通常长度固定。在此期间, 团队开展研究或针对方案的某个方面进行原型研究验证其可行性
信息发射源	是一种可见的实物展示, 其向组织内其他成员提供信息, 在不干扰团队的情况下即时实现知识共享
敏捷估算 (轻量级估算 P234)	通过斐波那契数列, 同时出扑克牌的方式快速生成对项目人力成本和开发周期的高层级预测

第七章 PMP 备考答题思路篇小结

一、假设前提

- ✓ 默认自己是北美 PMP，大项目矩阵型组织的项目经理。
- ✓ 我们所在的组织是具有丰富组织过程资产的矩阵型组织。
- ✓ 我们的领导通情达理，我们的客户能尊重事实听从我们的建议。
- ✓ 组织倡导以人为本的文化，尊重个人，不提倡加班，尊重团队成员，做决策时考虑成员的职业利益。

美式思维

诚实内部公开

流程制度大于天，从流程、制度、机制作为出发点，归宿点

私下面对面 > 正式公开

阳光法则-勇于面对问题，对事不对人

各有本分-多承担，多汇报

契约精神，实事求是

发现问题-分析问题-解决问题

预防为主，从流程、制度、机制

做事本分-做且只做，防潜变

多记录经验，多总结教训

不断完善，持续改进-PDCA

王安版权所有，侵权必究

8

二、答题速度把控

- ✓ 先易后难，确保能做对的都做对。
- ✓ 训练直觉，相信第一判断，有时候过多思索，反而容易出错，相信一见钟情。
- ✓ 不要在某道题上花费超过一分钟。
- ✓ 不会的或没把握的，打个标记，跳过去，说不定从后面的题中能看到答案。
- ✓ 答题总时间控制在三小时之内，适当的休息调整。
- ✓ 至少预留半个小时涂答题卡，注意好关键节点的控制，对时间把握有一个警醒。

三、审题关键词

- ✓ 先看选项，再看题干，找和选项有关的信息，排除干扰信息。（因人而异）
- ✓ 看题干要注意看开头和结尾，开头说明你身份和当前阶段，结尾会说明想考你什么。
- ✓ 注意最后一句话“除了”。
- ✓ 绝对通常是错误答案，比如“总是”“绝不”“必须”“完全”“肯定”。
- ✓ 相对更有可能是正确答案，比如“经常”“有时”“也许”“通常”“或许”。

错误选项的特征

1. 与题目不相关或相关性很小
2. 有其他更具体、更直接或更全面的选项
3. 不是“首先”要做的事情
4. 杜撰出来的说法
5. 本身的说法不符合逻辑
6. 不是PMBOK指南或项目管理中的一个主要知识点
7. 错误的计算结果
8. 违反了职业道德与职业责任（如超出权限做决定）
9. 违反PMBOK指南所要求的做事程序
10. 违反PMBOK指南中的“输入、输出”或“工具/技术”



王安版权所有，侵权必究

7

四、决策：优先答案，所问即所答

- ✓ 不要在完全陌生的选项上花过多的时间。
- ✓ 假如能分析出考题所处阶段或知识领域，先排除无关的选项。
- ✓ 做题时先依据 PMBOK，其次，依据老师讲解内容，最后再依据你个人实践，令人尴尬的是：往往依据个人实践所做出的选项一般都是错的。
- ✓ 选项说法正确不见得是正确答案。
- ✓ 试题的答案指的是选项的相对正确程度，而不是绝对正确程度。
- ✓ 别给题目加条件。