

PMP 考试秘笈-基于 PMBOK 第 6 版

深圳世纪卓越

2018 年 6 月 7 日

世纪卓越

考试的重点复习顺序

- 变更管理：流程顺序
- 风险管理：流程顺序、工具、风险登记册的更新内容、风险报告的内容
- 资源管理：PMI 对资源管理的理念（详见 PMI 6g 条主义）
- 冲突管理：冲突的几种解决方式
- 进度管理：资源平滑和资源平衡、赶工和快速跟进、关键路径
- 质量管理：工具、QP、MQ、QC 的三者之间的区别
- 整合管理：项目章程的内容和作用
- 成本管理：挣值管理
- 采购管理：合同的选择（不要过分纠结于合同的计算）
- 范围管理：收集需求的工具、范围说明书的内容、确认范围的作用
- 沟通管理：沟通管理计划的作用

变更题

变更是每次 PMP 考试中出现频率最高的考点了，没有之一，每次考试有 40 道左右的题目可以归为变更题目。变更题目的选择原则—选择最符合流程的，这个原则有些笼统，在考试中还会出现一些似是而非的选项，干扰我们的选择。在此，专门列出 PMP 中，变更题目中常见的几个不能选的选项：

1. 拒绝变更：给个理由不能变
2. 忽略变更：继续执行当前的范围或计划
3. 下次再说：例如强调下次开会处理，下一阶段处理
4. 直接实施变更：让团队成员实施、落实该计划
5. 直接更新计划：按变更要求修计划

注：以上 5 条都是针对变更被提出后，不能选的选项。如果变更被批准了，4,5 是可以选的

变更批准之后，要做的事情

1. 更新项目管理计划；
2. 通知相关干系人；
3. 更新变更日志。

注意：以上三点不分先后顺序，一般都是问完成变更后要做的事情，在变更日志中记录或通知相关干系人或更新计划；三者一般不会同时出现在 ABCD 选项中；如果一定要给先后顺序，就是：更新项目管理计划、在日志中记录、通知相关干系人

变更管理试题优选项

- 提出变更

- 一般题干中说：相关方增加了一个需求，减少了一个需求；或者口头说要增加减少，一般都要先提出变更

- 实施整体变更控制

- 如果题干中一直在描述变更的事情，那么在选项里看看是不是有“实施整体变更控制”，如有，则选择出来

风险情景题

- 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。

注意 1：所有的“假设”都属于风险；另外，注意题目问的是已经发生（问题），还是将要发生（风险）

注意 2：一定要分析场景是机会还是威胁，其应对方法不太一样

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，有一个选项可以选：资源平衡；
- 如果不想改变关键路径长度，资源有限，一般选：资源平滑。

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，选择沟通管理计划的概率比较高）

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）

相关方的 2 个选项

- 考试中经常喜欢考：相关方登记册和相关方参与计划，两个概念的区别
 - 相关方登记册：如果题目问的是想了解相关方的信息、情况，则选这个
 - 相关方参与计划：如果题目问如何让相关方更加积极的参与或者如何调动相关方，选这个

总之：相关方登记册是信息，相关方参与计划是方式

与供应商有争执

1、谈判； 2、ADR； 3、诉讼。

2、（这个是有顺序的，按 1、2、3 选）

计算 EAC、ETC、TCPI

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：

- 1、先写出 3 个变量；
- 2、再套两个或一个公式。再详细的内容，自己体会吧。

冲突管理

- 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、如果遇到要立即解决冲突，答案选：强迫

题目中出现可行性问题

- 即遇到巨大障碍（技术、风险、资源等方面），答案中找“替代方案”或“解决方案”

题目中的具体问题，不改变管理型计划

- 1、如风险、进度、成本、质量、采购等具体问题，不改变管理型计划。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。
- 2、另外强调，管理型计划中不包括具体问题的应对策略，主要出现喜爱风险问题上，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。
- 3、可以改变的管理型计划有：沟通管理计划和相关方参与计划

题目中问“下一步做什么应参考什么文件？”要在选项中找管理型计划

- 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。

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，答案中找符合变更的 4 个答案之一。
- 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，一定要按上述顺序选择。

质量情景题

- 1、首先区分是质量的那一个过程，然后再判断答案。
- 2、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。
- 3、看到可交付成果，选质量控制，PMP 考试中出现频率很高。
- 4、看到过程、方针、程序等，选质量保证。PMP 考试中，考质量保证更多出现的关键词是“确保”，切记！

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，在选项中找到工具
- 2、题目问题中说“。。。要考虑什么？”，一般问的是输入，在选项中找到输入

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、不专业、随意的说法，大多是打酱油的选项。
- 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。

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？

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。

冲突问题

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

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

PMP 考试中与项目章程相关的关键词

- 当题干中出现或强调“一个新项目”或“新任项目经理”或“高层级需求”或“项目经理权力、责任”或“高层级风险”等，选项目章程

PMP 考试中与质量保证相关的关键词

- “确保”、“是否符合程序”、“过程问题”、“审计或检查过程”、“（非）增值活动”、“大量缺陷”、“相关方担心”等。

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、敏感性分析
- 4、预期货币价值

第 4 至 12 章，唯一不出现“专家判断”的章节

- 第 8 章工具中不出现专家判断，质量题目永远不选“专家判断”。

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

相关方意见不一致或有冲突

- 正确答案：
 - 1、引导式研讨会；
 - 2、与相关方开会，统一意见。

32 个关键词

- 题目中出现“新任项目经理”——选项中找“项目章程”
- 题目中出现“项目完成”或“终止”——选项中找“经验教训”
- 题目中出现“团队成员能力不足”——选项中找“提供培训”
- 题目中出现“可接受行为”——选项中找“基本规则”
- 题目中出现“是否值得投资”——选项中找“商业论证”
- 题目中出现“根本原因”——选项中找“因果图、石川图、鱼骨图”
- 题目中出现“两个因素的关系”——选项中找“散点图”

32 个关键词

- 题目中看到“最悲观最乐观最可能”——选项中找到 PERT 技术”
- 题目中看到“上限”“下限”“限值”——选项中找到“控制图”
- 题目中看到“过程的稳定性”——选项中找到“控制图”
- 题目中看到“最大影响”——选项中找到“敏感性分析”
- 题目中看到“范围清楚”——选项中找到“固定价合同”
- 题目中看到“内部资源不足”——选项中找到“招募”
- 题目中看到“复杂采购”——选项中找到“建议书评价技术”
- 题目中看到“项目经理权力责任”——选项中找到“项目章程”

32 个关键词

- 题目中看到“团队成员角色责任”——选项中找“责任分配矩阵”
- 题目中看到“增值活动”——选项中找“过程改进计划”
- 题目中看到“非增值活动”——选项中找“过程分析”
- 题目中看到“制约因素”——选项中找“项目章程”、“项目范围说明书”或“需求文件”
- 题目中看到“需求(意见)不一致”——选项中找“引导式研讨会”
- 题目中看到“风险”“不确定性”——选项中找“三点估算”
- 题目中看到“早期”“详细信息不足”“粗略的”——选项中找“类比估算”
- 题目中看到“数据库”“模型”“统计方法”——选项中找“参数估算”

32 个关键词

- 题目中看到“虚拟团队”——选项中找“沟通管理计划”或“规划沟通”
- 题目中看到“争吵”“对立”——选项中找“震荡阶段”
- 题目中看到“开始建立信任”——选项中找“规范阶段”
- 题目中看到“像一个组织有序的单位”——选项中找“成熟阶段”
- 题目中看到“风险管理过程的有效性”——选项中找“风险审计”
- 题目中看到“风险应对措施的有效性”——选项中找“风险审计”
- 题目中看到“如何实施风险管理活动”——选项中找“风险管理计划”
- 题目中看到“质量测量方法”——选项中找“质量测量指标”

世纪卓越