

PMP®

备考学习指南

51CTO PMP教研总监 王安

51CTO学院

讲师介绍



王安 51CTO PMP教学总监

PMP、项目管理实战资深讲师，特聘专家。

拥有近20年专业工作积累，具有多年的项目管理经验和实战经验，参与了国家多个重点项目的建设
工作，参与咨询政府、金融领域、制造业等行业的
咨询项目。

获得的证书：

PMP、ACP、CISSP、CISA、ITIL EXPERT、SFIA、
ISO20071LA

如果记不住我，请记住他！



IT考证专家!



■ 基金会ACP首批培训讲师授权资格



PMP面授现场

王安面授集锦：北京、上海、广州、天津



每年北京、上海、广州、天津等地，面授学员超过4000人/年



PMP 考试介绍

PMP®考试证书

PMP® (Project Management Professional)

项目管理专业人员资格认证



考试介绍

项目管理协会PMI 国际性的认证标准	中国国际人才 交流基金会 2000年	80% PMBOK中的内容 + 20%其他
200道单选题 中英文对照	PMP®	9:00 – 13:00 4个小时
情景题 概念题 计算题 敏捷项目管理	25/175/106 61%的正确率	项目管理理念 & 解决问题的思路

PMP®考试报考条件

**具有学士学位
或
同等的大学学历**

- 须至少具有36个月的项目管理经验

**不具备学士学位
或
同等大学学历**

- 持有中学文凭或同等中学学历证书
- 至少具有60个月的项目管理经验

■ PMP®考试时间和地点

PMP®考试时间

- 每年3、6、9、12月份，
一年4次
- 9:00--13:00 4小时

PMP®考试地点

- 目前国内35个地区可以
报考PMP®



PMP认证价值

PMP®-技术人员的MBA微课堂

考PMP®, 学会拍
马屁**升职加薪**

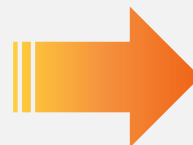
项目助理
千年老二



**跳槽到外企、国企、
知名企业**

公司**提拔有要求**
我必须考一个

技术转管理
华丽转变



**负责千百万级大项目,
游刃有余**

公司**竞标实力加
分**我必须考一个

技术人员、懂技术、
懂管理



技术转型管理

个人**管理能力提
升**我必须考一个

部门主管、懂管理、
懂人性



从事项目管理工作

干系人**管理更顺
畅**我必须考一个

项目助理、技术人员
懂管理

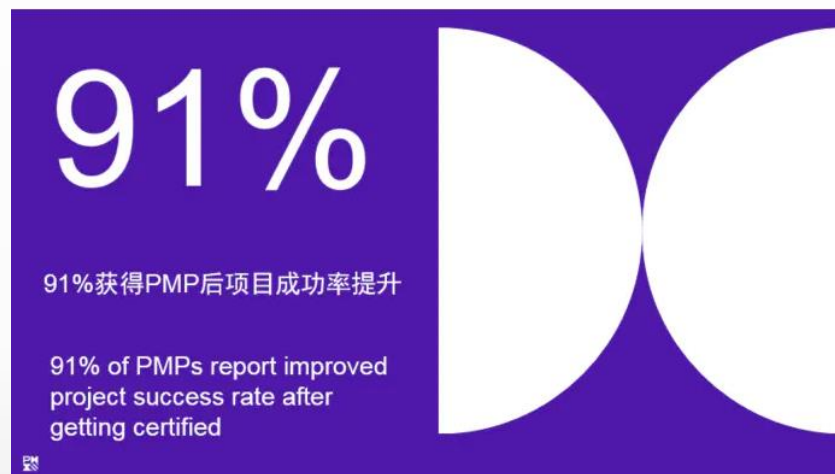


晋升为项目经理

PMP®助你升职加薪

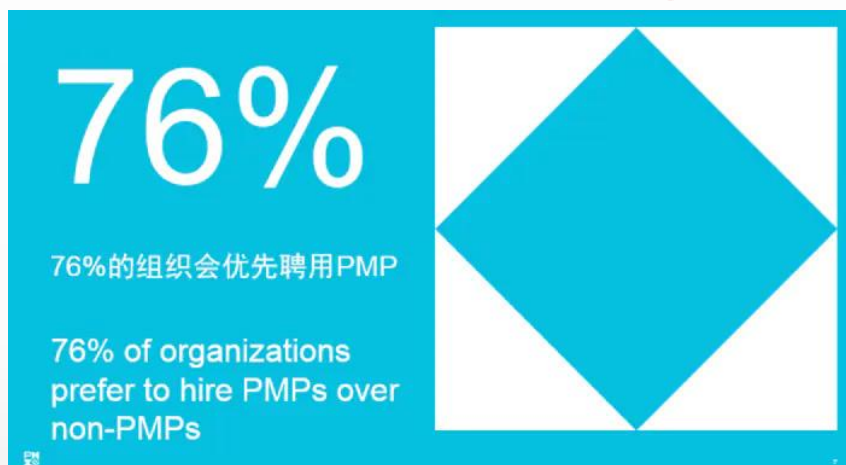


薪水提升



助力职场发展

PMP®助你优先找到好工作



应聘优先



发展趋势

PMP®助你提高工作效率

90%

90%的项目经理在多变的商业环境下
从事复杂的项目

90% of PMPs report managing
complex projects in a changing
business environment



57%

57%持证人士在工作中应用过敏捷方法

57% of PMPs applied agile methods
in workplace



应用范围广

提高效率利器

项目经理岗位都优先考虑PMP®持证者

项目经理
北京-西城区 | 3-5年 | 本科/本科以上
面议

职位描述:

1. 进行方案策划及撰写, 协助进行决策分析;
2. 负责维护客户、合作伙伴关系, 获取用户商机, 并及时反馈;
3. 进行用户需求调研、需求分析、项目立项、系统开发、系统部署实施等过程管理, 质量管理、沟通协调。

任职要求:

1. 计算机相关专业全日制本科及以上学历, 双一流大学优先;
2. 具有计算机信息系统集成项目管理/高级项目管理、PMP、CCIE/HCIE、PMP、CISP认证者优先。

互联网行业

国际项目经理
北京-昌平区 | 5-10年 | 本科及以上
面议

职位描述:

1. 从事国际大型项目(如中东大型综合体、海外机场)管理, 全面组织管理项目营销、成本控制、风险管理和客户关系维护等工作。
2. 专业学历: 机械、电气、土木、工程管理等相关专业, 本科及以上学历, 持有PMP证书(项目管理专业人士资格认证)者优先考虑

房地产行业

项目经理
北京-昌平区 | 3-5年 | 本科及以上
15-25k-12薪

职位描述:

1. 进行研发项目管理工作, 协助编制项目计划, 跟踪项目进度, 反馈项目进展, 确保项目有序推进并按时计划完成。
2. 识别项目风险, 组织制定应对措施, 及时跟踪问题解决。
3. 组织并推动项目过程输出的评审和验收。
4. 推动项目管理体系的持续改进, 相关流程制度的制定完善。

任职要求:

1. 本科及以上学历, 电子、通信工程、计算机相关专业, 两年以上项目管理经验。
2. 熟悉通讯行业软硬件研发过程, 熟悉项目管理流程和方法论。

项目经理
北京-昌平区 | 3-5年 | 本科及以上
面议

职位描述:

1. 负责智慧城市类大型项目的总集成管理工作, 参与制定项目管理标准和规范, 并依据标准和规范, 对项目从立项、计划、需求、设计、开发、测试、实施、质量、风险、验收及成果等全过程进行管理, 保障项目进度和质量。
2. 参与客户信息化规划和标准规范的制定, 参与业务规划和解决方案的设计。
3. 负责与客户、供应商等各项目干系人的沟通和协调, 解决疑难问题, 规避项目风险, 保障项目顺利实施。
4. 负责编制项目成果文档的编写。

任职要求:

1. 有PMP、高级项目经理、架构师等证书者优先考虑。

项目经理 (PMP PMO)
北京-昌平区 | 15-18K
面议

职位描述:

1. 负责与公司相关部门沟通, 落地项目管理体系、制度;
2. 及时发现项目执行过程中的问题, 并优化运营流程, 提高运行效率;
3. 跨部门项目群管理, 项目群整体状况管理;
4. 负责在需要的时候与甲方沟通, 交流项目信息;
5. 负责项目相关文档的收集、归档;
6. 为公司管理决策提供运营数据和决策结果支持;
7. 负责对相关部门进行项目群管理培训。

任职要求:

1. 具有PMP、项目管理经验者优先。



PMP考试的四大挑战

PMP®考试的四大挑战





PMP考试题型与考点

项目管理需要的是通才，而不是专才

考试帮助快速掌握方法、技术和工具，应用是一个长期而艰巨的过程

200道题目，涉及面广

5大过程组

10大
知识领域

49个
过程活动

132个工具
与技术

沟通

人力资源
管理

财务会计

合同管理

.....



既考知识，又考应用

- 不仅考知识，而且考对知识的应用，还要考个人素质（包括情商），需灵活运用所学知识，情景判断。



西方价值观

- 项目管理不仅是技术，而且是一系列工作价值观。

PMP®考试题型

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

PMP®考试题型

题型	特点	应对策略
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

PMP®考试考点分布

整合管理	★★★★	章程的作用、项目管理计划的内容和作用、实施整体变更控制的顺序与操作（每次必考），变更的类型，结束项目需要完成的工作
范围管理	★★	范围说明书的作用，WBS分解技术，确认范围的作用和前置后置活动
进度管理	★	里程碑的作用，关键路径的计算（基本每次必考），EVM（考得越来越浅，ETC/TCPI/EAC基本不计算了）
成本管理	★	质量成本的概念、应急储备与管理储备的辩证
质量管理	★★★★	质量管理计划的作用，规划质量管理、管理质量、控制质量的活动内容

PMP®考试考点分布

资源管理	★★	资源管理计划的内容，建设团队的方法与管理学的应用，处理冲突的方式（必考）
沟通管理	★★	沟通的方法与技术
风险管理	★★★	规划风险管理的顺序，消极风险的应对方式应用，风险应对策略
采购管理	★	合同类型，采购的顺序，索赔的应用，采购审计的作用
相关方管理	★★★	相关方登记册的内容，相关方分析的作用



PMP 考试前提和假设

PMP 考试前提假设

组织层面	项目层面	操作层面
<p>公司是正规的</p> <p>战略是正确的</p>	<p>项目是大项目</p> <p>项目组织是矩阵型的</p> <p>项目经理是正式任命的</p>	<p>项目管理是正规的</p> <p>团队是积极主动的</p> <p>项目经理是不玩政治的</p> <p>咱是甲方（买方）</p>

■ PMP 考试前提假设（十条）

你是一位身处美国，并经专业训练，一家跨国公司的优秀项目经理。

1 我们是一名买方项目经理，在一家制度健全的组织工作。

2 我们所在组织是具有丰富组织过程资产的矩阵型组织。

3 公司有质量部门、PMO等职能部门，并参与项目。

4 我们的领导通情达理，我们的客户尊重事实、听从建议。

5 组织以人为本，尊重个人，不提倡加班，保障成员利益。

PMP 考试前提假设（十条）

6 专业的事情要交给专业的人员来做

7 人人都遵守职业道德，恪尽职守，绝不偷奸耍滑，做事专业

8 以项目文件、规范为准，不以领导的临时想法为准

9 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

10 技术问题一定要找到原因，人际关系问题则不建议深究原因



PMP考试答题策略

PMP®考试-出现套路的原因

答题时间	试题简短、考点明确、计算简单、难以深入
考题形式	干扰选项的设置也是有规律可以总结的
分数统计	每道题只有一个真正的考察点、过程组
教材为本	考点大多源自教材，熟读教材就能应对自如

■ PMP®考试-出题人的意图

有依据

所有考题都来自于教材，部分就是原话

很实在

通常会告知当前阶段、过程，对做题有帮助

有侧重

考察点多，但是只有一个才是他希望考察的

PMP®考试做选择题的宗旨

从多个选项中，选择最符合题意、效果最佳的答案

查找原因时

越准确的原因越好

采取措施时

越完善、全面的措施，越积极面对的态度越好

步骤顺序时

越临近该活动领域的过程活动越好

思辨过程比答案更重要！

万能公式 & 救命锦囊

不等不靠不要不逃

- 积极主动面对和解决问题
- 不要轻易寻求发起人和高层管理的帮助
- 更加不能拖延和逃避

先分析 再决策

- 查找依据
(找相关管理计划或规章制度)
- 分析原因
(如果项目被迫终止, 查找原因通常是最后考虑的选项)
- 分析影响 (对变更)
- 分析偏差 (对进度、成本、绩效)
- 制定并实施方案
(已完成分析和排序)

常见的做题问题

没有套路

想太多

经验主义

做题
没节奏

语文
不及格

PMBOK
不熟悉

■ PMP 考试解题避免的误区

- 1 自己添加额外的条件，如：或许这个PM职权大，所以...
- 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；
- 4 有疑惑题目或选项，或者是新的术语，参考下英文的翻译。

■ 备考PMP的必备思维：美式思维

诚实 内部公开

发现问题-分析问题-解决问题

流程制度大于天

预防为主，流程、制度、机制

私下面对面 > 正式公开

做事本分-做且只做，防潜变

阳光法则-勇于面对问题，对事不对人

多记录经验，多总结教训

契约精神，实事求是

各有本分-多承担，多汇报

不断完善，持续改进-PDCA



PMP课程学习方法

■ 成年人学习四大特点



PMP考试的难点与易点



200道题目，涉及面广

涉及管理学、沟通、人力资源管理理论、财务会计、质量管理、合同管理等。



知识深度不大，点到即止

涉及的知识面宽，但许多知识深度不大。项目经理是“通才”而不是“专才”。



既考知识，又考应用

不仅考知识，而且考对知识的应用，还要考个人素质（包括情商），需灵活运用所学知识，情景判断。



计算题简单

只要掌握相关的基本概念和基本公式，就能做对。



西方价值观

项目管理不仅是技术，而且是一系列工作价值观。



知识点出自《PMBOK®指南》

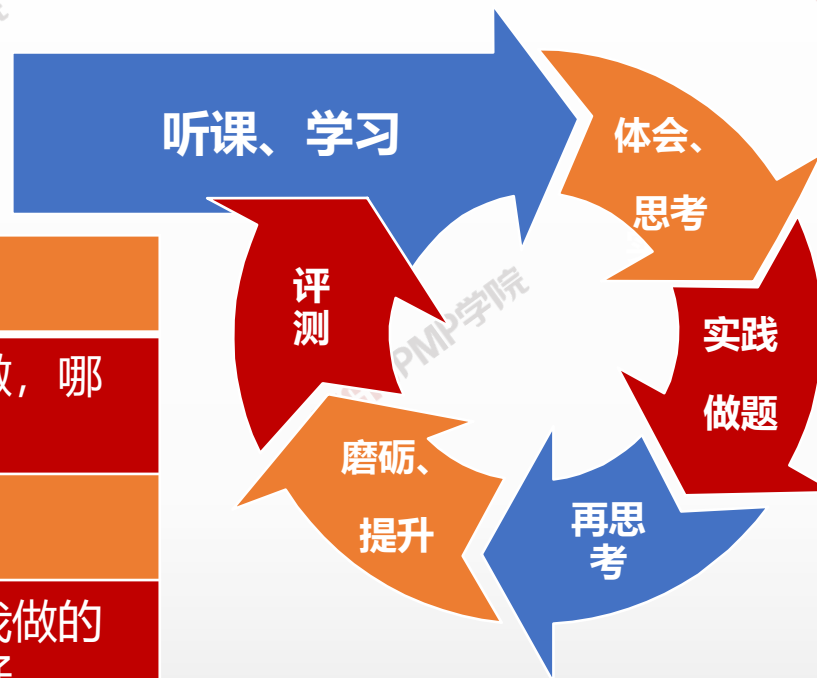
大多数题目都是《PMBOK®指南》中的知识点而出的情景题。

PMP学习认知四步曲



如何轻松备考PMP：王安六步法

1	听课、学习	看别人怎么做
2	体会、思考	别人为什么这么做，哪些是我可以用的
3	实践、做题	上手尝试自己做
4	再思考	根据结果分析，我做的哪里好，哪里不好
5	磨砺、提升	怎么样才能做好，克服自己的短板，直面挑战和自己的弱点
6	评测	实践是检验真理（分数）的唯一标准



敏捷型学习



敏捷型 = 迭代 + 增量

积极的交流、有意义的学习、自组织团队以及利用想象力的增量型学习和/或迭代型学习都是敏捷原则，这些原则可能改变人们在课堂上的思维模式，促进目标的实现。

我们可以给你的帮助

专业培训

帮助学员快速了解PMP这门考试，
识别重点、难点；
按考试结构进行讲解，指导学员逐
个击破；
使学员了解并掌握出题规律，答题
技巧和套路；
建立良好的备考氛围；
学思想、建框架、懂应用、拆围墙。

学员自己

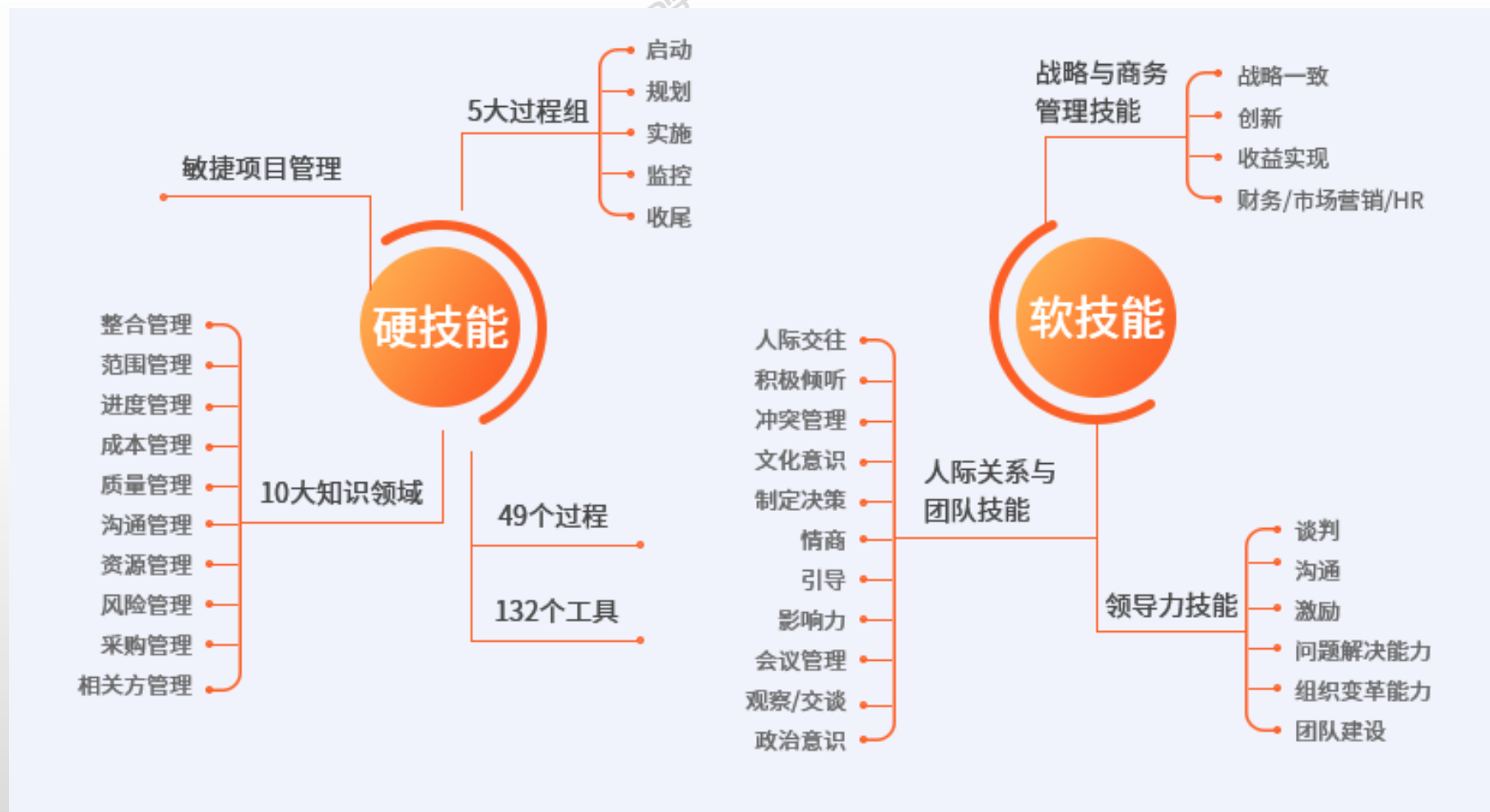
思想重视，必过决心，总体投入200小
时+！
做PMP中英文模拟真题，做2~3遍
1000+道真题，加强理解&总结&熟
记；
重在思维逻辑、轻在技能方法、促在
思想转变、用在生活日常、方得始终。

考试不是投机，相信自己的付出和努力！



课程学习体系

【51CTO】PMP®学什么



PMP课程学习方法



PMBOK学习方法



第一阶段：快读

快速看视频和教程，
了解PMBOK的结构



第二阶段：精读

读懂、读顺，解决重点，串点成线、
成面



第三阶段：跳读

通过做模考题强化一些关键知识点，
对于薄弱的知识点进行强化理解，
查漏补缺

学习步骤

2000+ 真题演练

数十个小案例&故事



01 项目管理 知体系精讲

掌控PMP精华,
感受项目管控魅力

闯关模式,
步步提升,
增强体验

02 通关题



03 知识领域 串讲

各章节常考
知识点,必考
知识点精细
总结,打通任
督二脉

相关易混淆
术语析辩
变更管理、
计算题、敏捷等
专题训练,
多得20+分

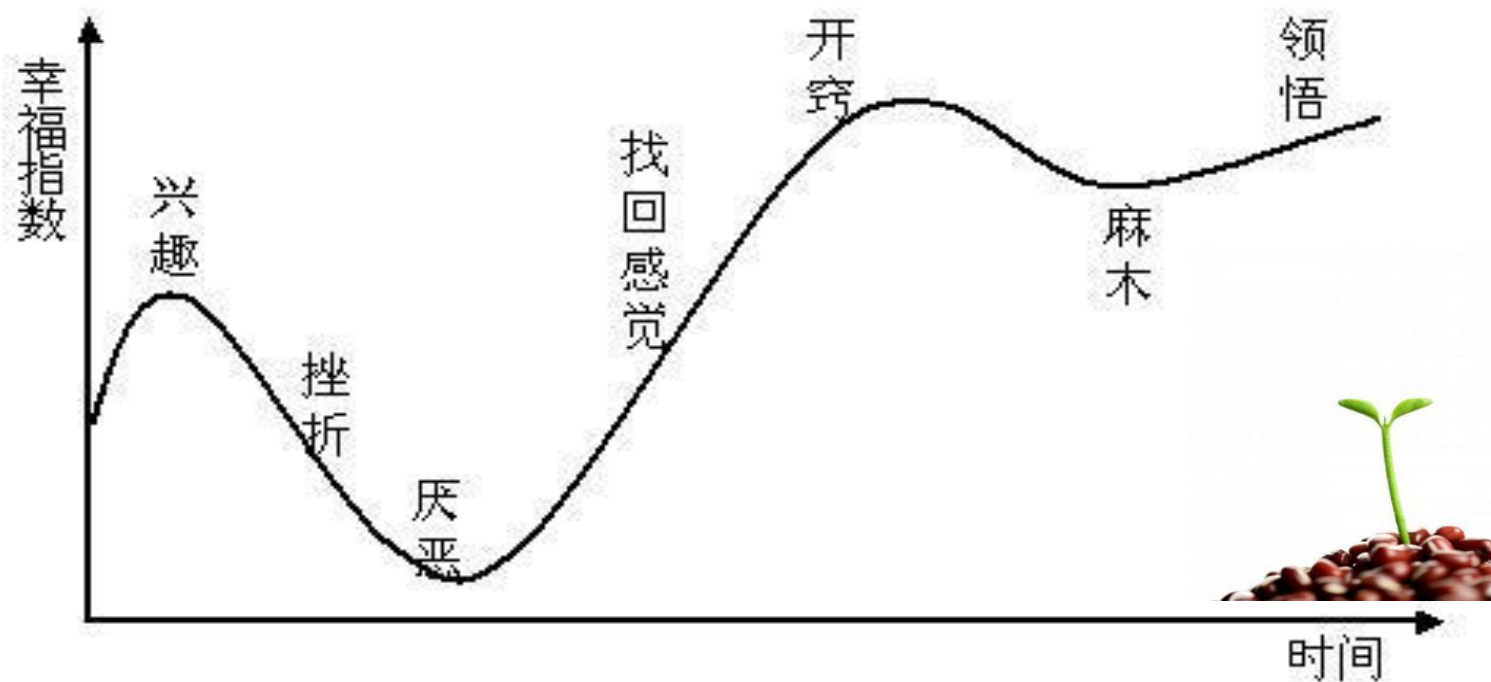
04 专题突破



05 模考

模考查漏补缺,
不断复盘,
动态纠偏,
熟悉题型,
把控时间,
调整心态

原生动力、快乐分享、激扬人生

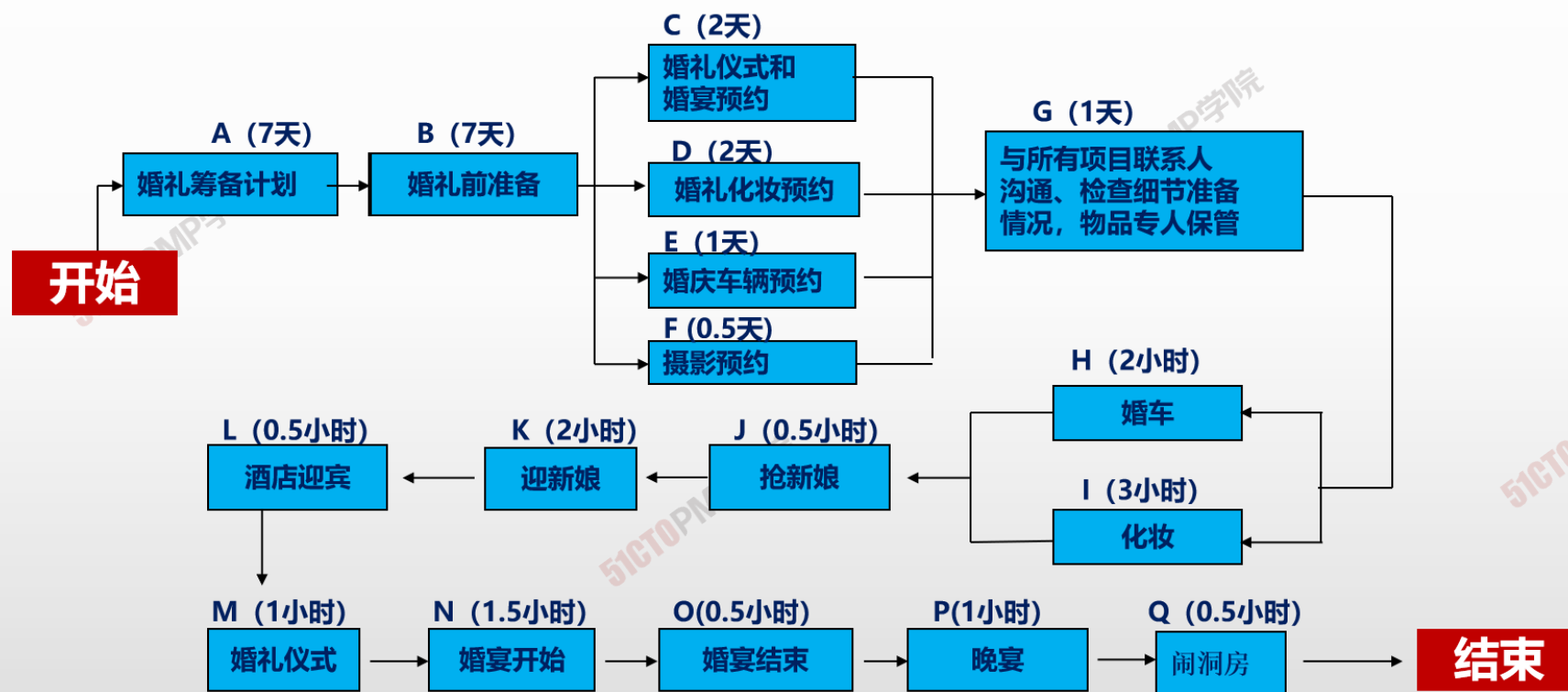




如何运用所学

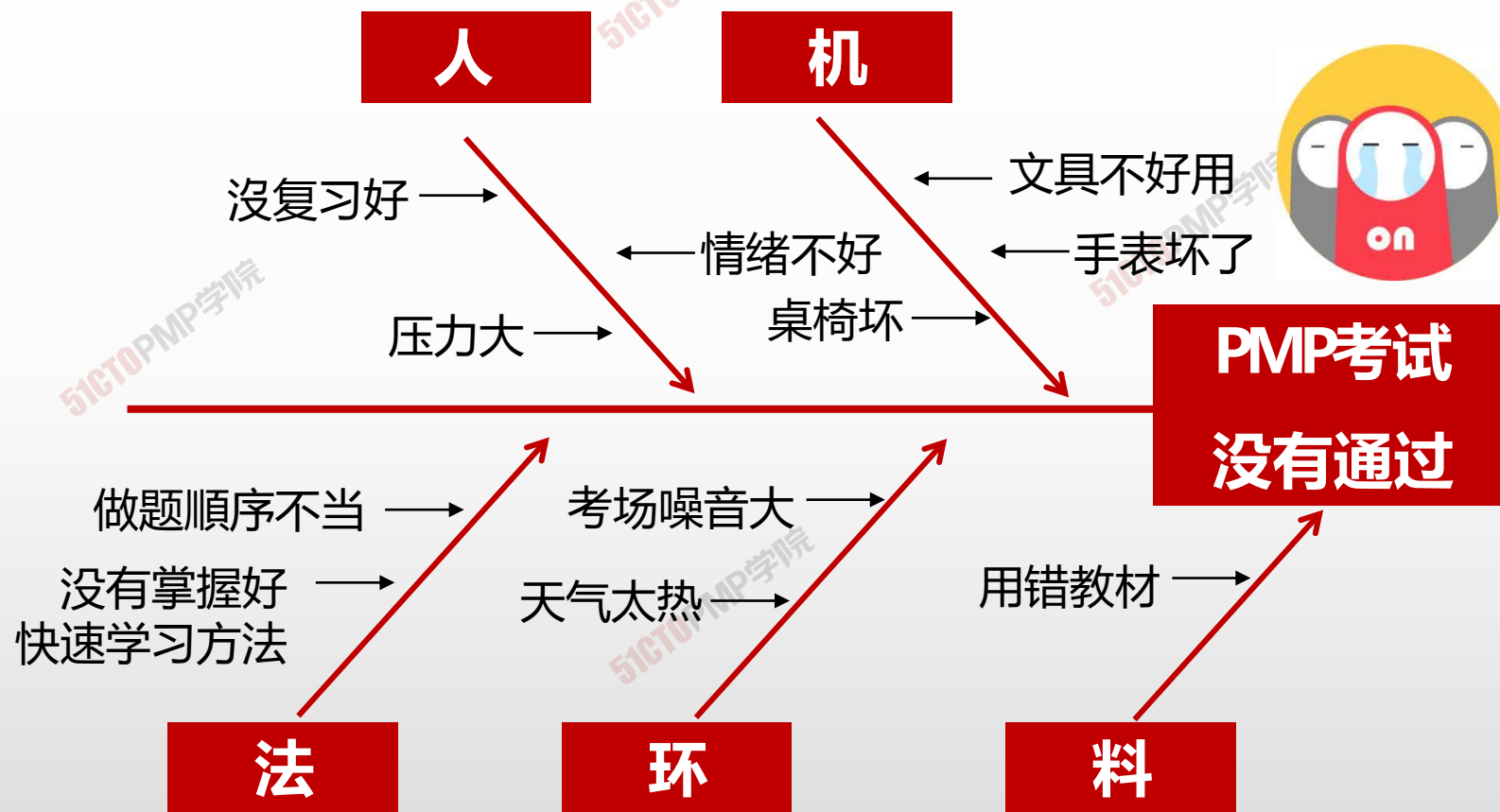
如何运用所学?

案例：婚礼的策划



如何运用所学?

• 鱼骨图



分享，讨论，才更有益于知识积累和提升

51CTO学院-PMP认证3期

聊天 公告 相册 文件 作业 设置

22845219+苗建文+济南

@PMP讲师-王安 王老师，这个题目。没有更有经验的人，为了项目能按时顺利的进行，赶紧招募一个懂的，不是更快，更合适吗

22845219+苗建文+济南

参加培训，可能需要很长时间

22845219+苗建文+济南

而且，团队里面没有懂的。怎么培训？

22845219+苗建文+济南

如果去外面培训，不是还不如赶紧招募一个么

Arrange for the team member to get training.
安排该成员去参加培训

——可以外面培训不？

17:38:37

22845219+苗建文+济南

如果招募一个人的话，不仅项目能顺利进行，而且还可以让他给大家培训。岂不一举两得？

22851971-范大宏-南京

招聘新成员

- 1、团队内部沟通问题。
- 2、即使你在熟练，中途进入项目中，也需要短期的适应
- 3、从人力资源上来说，招聘更加合适的人需要招聘过程。
- 4、增加了成本，这个题目并没有说，项目在哪个阶段。

....有很多能说的

但是我说的也不是绝对，如果这个人不仅仅是项目业绩不行，而是对组织文化不认同和个人价值观有问题，要另当别论。

是的，如果结合实际来讨论这个话题就很复杂

17:45:54

就本题而论，从PMBOK推荐来看，就是培训、招募；锁定在B C这两个答案。题干说：项目经理最好，那就只剩下一个选项，B或C。我们强调的精神还是先培训，先改造，不合格，上不了场再说吧。@22851971-范大宏-的考虑比较合理，列出了种种新招的弊端。

22845219+苗建文+济南

招募 如果组织内缺乏所需人员，可以从外部获得所需的服务。

51CTO学院-PMP认证3期

聊天 公告 相册 文件 作业 设置

我还真想不好如何去回答你这个问题

从这个思路来讲，就是如果绩效不行，干活不行，就是招募，换人了

17:41:48

22845219+苗建文+济南

不是换人，是加人。因为我觉得如果团队中没有任何一个人有经验去做这个事情。而题目中说了，在项目中业绩不佳，很可能因为业绩不佳，已经造成一些延误或其他风险了。再安排他去培训，又少了他干活，可能会带来更大的风险

能力。为完成项目活动，项目团队成员需具备的技能和才干。如果项目团队成员不具备所需的能力，就不能有效地履行职责。一旦发现成员的能力与职责不匹配，就应采取相应措施，如安排培训、招募新成员、调整进度计划或工作范围。

PMP中一般不考虑招人

22851971-范大宏-南京

缺和绩效不佳 是两个不同的概念。@22845219+苗建文... 你的这个问题，我们上个月开会就说了这个事情，从长远来说，内部培养是优先的。

17:52:15

22845219+苗建文+济南

好吧。多谢各位了。@22851971-范大宏-... @PMP讲师-王安 我的理解是，如果在项目前期可以多多培训，或者为了知识储备，可以多参加培训。但是项目计划已经做好了。并且按部就班的开始执行了。题干中说了，项目中业绩不佳，很有可能会导致项目不能按相应的进度、不能达成客户所需的成果。如果这个时候安排培训，有点太迟了。不如获取更直接，更快。

22851971-范大宏-南京

@22845219+苗建文... 多刷几遍题~多看几遍书和视频。在结合日常工作，正确率就会自然提上来的。而且我们日常工作上，其实有很多不规范，形成思维定式，恰巧和PMBOK上认为对的方式不尽相同。考虑下是否是自己的思维定式...

17:54:59

22851971-范大宏-南京

我学PMP经常也会像你这样，对正确答案产生疑惑。后来想想，其实是现实工作做的不规范，不到位。。



PMP考试报考流程

报考流程

