

石泉 PMP 考试秘笈 之 各专题秘笈



石泉 PMP 考试 专题秘笈之一：变更题目中，永远不要选的选项

现代卓越 石泉原创 2018 年 5 月 7 日更新 转发请注明作者

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。在之前的秘笈中我们强调过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，我专门列出 PMP 考试中，变更题目中常见的几个不能选的选项：

- 1、**拒绝变更**；具体而言，就是给个理由说不能变（注意，内部提出的变更例外，内部变更正常都是拒绝，除非是增值变更）。
- 2、**忽略变更**；具体而言，就是继续执行当前范围或计划
- 3、**下次再说**；例如强调下次开会处理，下一阶段处理等
- 4、**直接实施变更**；具体而言，就是让给团队成员实施、落实该变更
- 5、**直接更新计划**；具体而言，就是按变更请求修改计划

注意：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 两条是可以选的。

石泉 PMP 考试秘笈之二：管理项目团队成员和管理相关方的相同与不同之处

现代卓越 石泉原创 于 2018 年 5 月 7 日 更新 转发请注明作者

PMP 考试中，管理团队与管理干系人，看似相近，但实际上的方法泾渭分明，稍不注意，就可能掉入陷阱。

一、管理团队和管理相关方的相同点：

- 1、核心责任人都是项目经理；
- 2、都需要使用问题日志；
- 3、都会发生冲突，需要项目经理解决；
- 4、二者解决冲突的最好方式都是面对、直接沟通。

二、管理团队和管理相关方的不同点：

- 1、管理团队强调对内部的项目团队成员管理；管理相关方通常指的是项目团队之外的相关方；
- 2、管理相关方中，冲突解决方法比较单一，就是公关、沟通，去影响干系人转变对项目的立场；
- 3、管理团队中，冲突最初可以由当事人自己解决，其次可以通过项目经理介入解决，解决策略有五种，其中包括强迫/命令。而管理相关方绝对不能使用强迫/命令；
- 4、管理团队可以事先建立团队章程（规则），并要求团队成员遵守规则（管理供应商，也可以使用规则）；而规则不适用于管理相关方，团队规则只对内，不对外；
- 5、预防冲突的方法，对管理相关方而已，就是尽早识别相关方，并让相关方尽早参与；
- 6、预防冲突的方法，对管理团队而言，包括：采用团队规则、团队规范及成熟的项目管理实践（如沟通规划和角色定义）。PMBOK348 页 9.5.2.1 第二段第 2 行。

石泉 PMP 考试专题秘笈之三：汇报发起人选项可以和不可以选的情景

现代卓越 石泉原创 2018 年 5 月 7 日更新 转发请注明作者

PMP 考试中大部分的问题是由项目经理解决、处理的，不需要汇报给发起人，我们总结的考试规律中有“不麻烦发起人”的原则。但是 PMBOK32 页中又说：“对于那些超出项目经理控制范围的事项，将向上汇报给发起人。”那么在 PMP 试题中，哪些情况不要选汇报发起人，哪些情况要选汇报发起人呢？根据近几年 PMP 考试的题目规律，特总结如下：

一、不可以选汇报发起人的情景（此类情景，选项中会出现“汇报发起人”选项）

- 1、团队管理的问题，如冲突、技能低、业绩差、人员离职等；
- 2、沟通问题，如相关方抱怨信息问题，无效的会议等；
- 3、与管理相关的绩效问题，如进度落后、成本超支、技术困难、范围变更等，应先分析原因和影响，制定解决方案；
- 4、相关方问题，如部门经理不提供资源、业主拒绝验收、项目受到干扰等；项目经理首先应自己面对，而不是求助于发起人；
- 5、供应商出现问题，或者说采购问题；
- 6、风险识别及风险发生了；
- 7、质量问题，包括质量保证的问题；

上述情景，都是比较项目中比较具体问题，在项目经理的责任及权力范围内，项目经理要首先选择自己面对，分析原因、影响，制定解决策略，提交变更请求等，而不是首先汇报给发起人。

二、可以选择汇报发起人的问题

- 1、与发起人权限相关的问题，如批准发布章程、批准项目计划等，此时选项是“请求、说服发起人”，而不是“向发起人汇报”；
- 2、职业道德问题，如上任项目经理谎报了业绩，或项目经理发现项目破坏环境等；
- 3、项目面临终止或是否要继续做，如大量资源被调离项目、预算明显不够、公司将被收购等；
- 4、项目经理已反复努力，但仍未能解决的问题；本条慎用，要结合排除法。

考试中大部分的情景题，是不可以选汇报发起人的，极个别情况要选汇报发起人，因此第二项中的 4 条情况要重点记忆和理解。

石泉老师 PMP 考试秘笈之四：组织过程资产、经验教训、问题、风险的对比区分

现代卓越 石泉原创 2018 年 5 月 7 日更新 转发请注明作者

一、组织过程资产和经验教训的区别：

组织过程资产包括：模版、数据库、经验教训三大类；

模版和数据库是相对客观的资料，经验教训都是主观总结出来的成功与失败之处。

二、经验教训和问题的区别：

- 1、经验教训必须和主动选择有关，你的选择让你感到得意或后悔的事情，叫经验教训；
- 2、问题一般相对客观，与选择无关；
- 3、经验教训都属于完成时；而问题都是现在进行时，尚待解决；
- 4、问题需要记录在问题日志，安排责任人在设定期限内解决；经验教训更新到组织过程资产，供以后项目借鉴。

三、问题和风险的区别：

- 1、问题一般与人的责任、能力、人的主动性有关，不主动、不负责任、缺乏能力、疏忽等；
- 2、风险更偏重于天灾，有不可抗性，与人的责任、主动性、能力关系较弱，或无关；
- 3、问题和风险又共通性：问题严重时会导致风险发生，问题应记录在问题日志中，但严重问题可以当做风险，记录于风险登记册；
- 4、但是，风险永远不记录在问题日志中，即使风险发生，都记录正在风险登记册中。

石泉老师 PMP 考试专题秘笈之五：程序型计划的使用

现代卓越 石泉原创 于 2018 年 6 月 14 日更新 转发请注明作者

程序型计划主要告诉我们怎么做，而不是告诉我们做什么。所有项目管理计划中，除了三大基准、三个和人相关的计划（资源、沟通、相关方），其他都是程序型计划，包括：变更管理计划、配置管理计划、范围管理计划、需求管理计划、进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划、风险管理计划、采购管理计划。

在 PMP 考试中常出现的程序计划，除了变更管理计划、范围管理计划主要用于管理变更，变更问题都很典型，不容易用错。二者之外，常出现的程序计划还有风险管理计划、质量管理计划、采购管理计划（按出现多少排列的），太多考生对这三个计划的使用并不很清楚。

选项中出现“审查”“查看”上述三个计划时，大多数要选，当然，题目首先与上述计划对应的过程相关才行。因为程序型计划告诉我们怎么做，查看的目的是决定下一步怎么做。比如，一个风险发生了或识别了，下一步怎么做？——查看风险管理计划。

选项中出现“制定”“创建”上述三个计划，一般也可以选。因为，需要“制定”“创建”这些计划，说明本来还没有这些计划，而没有这些计划，相应的工作就无法开展。因此，如果没有创建，就必须先创建。

选项中出现“更新”上述三个计划，一般是不能选的（除非题目显示对应流程有问题，极个别题目会出现）。因为具体问题不影响程序型计划，比如，识别一个新风险或质量问题，就不能更新到（记录在）风险管理计划或质量管理计划。

石泉PMP考试专题秘笈之六：计划不能直接更新，文件可以直接更新

现代卓越 石泉原创 于 2018 年 6 月 14 日更新 转发请注明作者

- 1、项目实体型计划，如项目管理计划、范围基准、进度基准、成本基准等，必须经整体变更控过程批准后可以更新，不可以直接更新。
- 2、而项目程序型计划，如风险管理计划、质量管理计划、采购管理计划、范围管理计划、进度管理计划、成本管理计划、变更管理计划等，都是指导“如何实施。。。”，不记录具体问题，也不受具体问题影响，题目中的具体问题不需要更新这些程序型计划。
- 3、因此，选项中如果出现“更新”上述计划，都不能选。
- 4、而项目的相关文件，在规划过程组、执行过程组、监控过程组的输出中，都可以直接更新。如风险登记册、变更日志、问题日志、风险报告、相关方登记册、资源日历、经验教训、组织过程资产等；随时有变化，可以随时更新。
- 5、另外有三计划，不经过变更流程的批准也可以更新，就是沟通管理计划、相关方参与计划和项目资源管理计划。选项中如果有直接更新这 3 个计划，不能排除，可以选。

石泉老师 PMP 考试专题秘笈之七：估算方法的区别及关键词

现代卓越 石泉原创 于 2018 年 6 月 14 日更新 转发请注明作者

一、估算方法中需要使用历史信息的有：

专家判断

类别估算

参数估算

三点估算

注意：自下而上估算，不需要使用历史信息，只使用当前项目的信息。

二、使用历史信息的专家判断和类别估算、参数估算、三点估算三者区别是：

- 1、专家判断使用综合、整体、不具体的历史信息，就是经验，没有具体的历史信息。对估

算者的专业要求最高。这里的专家只强调有经验，不需要是 SME (PMBOK 中称主题专家)。

2、类比估算、参数估算、三点估算使用具体的历史信息。

3、对使用者的专业要求，最高的估算是专家判断，最低的是自下而上估算。

三、类比估算、参数估算、三点估算的区别是：

1、类比估算使用 1 个历史信息；

2、参数估算使用数据库，具体的历史信息越多越好；

3、三点估算使用 3 个历史信息：最悲观、最乐观、最可能；

四、自下而上估算的特点：

1、自下而上估算不使用历史信息，而是对估算对象分解，化整为零估算，降低了对估算者专业要求，即不专业也可以使用；

2、自下而上估算提高了估算的准确程度，是最为可靠、最准确的估算方法。当估算准确性要求很高的时候，应使用自下而上估算；

3、自下而上估算可以用于资源、成本估算，但不能用来估算活动持续时间。

五、各种估算方法的关键词：

1、类比估算的关键词包括：相似的、另一个、早期、详细信息不足

2、参数估算的关键词包括：数据库、模型、统计方法、乘法、除法

3、三点估算的关键词包括：风险、不确定性、最悲观、最乐观、最可能

4、自下而上估算的关键词：没有合理可信度、没有任何经验、准确估算

5、专家判断的关键词不明显，一般会出现“很有经验的”“请。。。工程师”；

石泉 PMP 考试专题秘笈之八：团队成员请假、辞职问题的选择

现代卓越 石泉原创 于 2018 年 6 月 14 日 转发请注明作者

可以选择：1、更新资源日历，或更新资源管理计划。理解为：记录最新状态

2、查看资源管理计划，或人员配备管理计划。理解为：分析影响。

3、更新风险登记册。理解为：识别风险，记录下来。

4、查看风险登记册中的应对计划。理解为：风险发生，实施应急计划

总结：团队成员请假、辞职首先是个问题，更新、查看资源管理计划即可；

重要的资源辞职、请假，影响严重时，视为风险，按风险管理。

可按风险识别处理（从对项目进度、结果的影响来看），记录、分析影响；

也可按风险发生处理（从人力资源，资源可用性来看），记录、实施应对措施；

要结合题目具体选项，有什么选什么，但大多数是按风险识别处理。

另外：员工提出特殊请求，如希望在家办公，项目经理要先分析影响，再做决定。

石泉老师 PMP 考试秘笈之九：关于 PMP 考试中的开工会议（Kick-off Meeting）

现代卓越 石泉原创 2018 年 6 月 18 日更新 转发请注明作者

- 1、目前 PMP 考试，出现“Kick-off Meeting”的题目多达 6-8 道，或出现在题干中，或是正确答案。
- 2、PMP 考试中“Kick-off Meeting”永远被翻译成“启动大会”；反过来说，PMP 考试题目中，看到“启动大会”，其英文原文肯定是“Kick-off Meeting”。
- 3、翻译错误，及本身存在的“项目启动大会”（不是 Kick-off Meeting），给很多 PMP 老师及学员带来了无尽的、同时也是毫无意义的争论。记住，PMP 考试中只出现“Kick-off Meeting”，无论翻译成什么。你明白了吗？
- 4、开工会议（Kick-off Meeting）何时召开是考点，在计划批准之后，作为规划过程组的最后一步（小项目），或执行过程组的第一步（大项目），参见 PMBOK86 页最后两个黑点。
- 5、开工会议（Kick-off Meeting）要求全部项目团队成员参加，大部分团队成员在开工会议上第一次见面，因此，开工会议从团队建设的五个阶段（塔克曼阶梯理论）来说，属于形成阶段。这又是一个考点。
- 6、开工会议（Kick-off Meeting）上要由项目经理向全体团队成员展示（英文原文叫 review, 经常被翻译成审查）项目管理计划，让大家了解项目目标，了解项目管理计划。这又是一个考点：团队成员不了解项目目标和计划，本应做什么来避免这种情况出现。
- 7、开工会议（Kick-off Meeting）上还要向团队成员分配任务与角色，并获得团队成员的承诺。这也是一个考点：团队成员不了解自己的职责和角色，答案除了 RAM 之外，还可以选开工会议。因为要获得承诺，因此开工会议应该使用面对面的沟通，让团队成员参与。

石泉 PMP 考试秘笈之十：投标人大会的三个考点

现代卓越 石泉原创 2018 年 6 月 18 日更新 转发请注明作者

PMP 考试中，投标人大会的题目，大致有 3 个考点：

1、什么时间召开？

空白标书下发给潜在干系人后，正式投标之前。属于实施采购过程。

2、目的是什么？

目的是让潜在干系人向买方充分了解需求，以便更好地制订标书。注意，投标人大会的作用和采购工作说明书(SOW)作用的区别，采购工作说明书的作用，详见 PMBOK367 页，倒数第三段第 2 行。

3、要确保什么原则？

公平原则。在投标人大会上，买方对任何一个潜在卖方问题的解答，必须让所有潜在卖方知道，并且要以修正案的方式，更新到采购文件中。买方只回答问题是不够的，必须还要让每一个潜在卖方了解任何问题以及回答内容。

石泉 PMP 考试秘笈之十一：验收可交付成果和项目（或阶段）收尾的联系及区别

现代卓越 石泉原创 2018 年 6 月 18 日更新 转发请注明作者

- 1、验收可交付成果，属于确认范围过程（5.5），是局部验收（针对单个可交付成果），属于监控过程组，不是收尾内容。
- 2、项目或阶段收尾时，客户或发起人也要验收，但验收的不是可交付成果，是最终产品、服务或成果，是整体验收。
- 3、另外，虽然项目或阶段收尾时不验收可交付成果，但是“在收尾期间，项目经理应该审查。。。确认范围过程中所产生的验收文件。。。以确保在达到全部项目要求之后才正式结束项目”（PMBOK128 页倒数第 2 段第三行起）。也就是说，确认范围过程中产生的验收文件，是项目或阶段收尾的输入，而非输出。
- 4、验收可交付成果，能提高整体验收的可能性。见 PMBOK163 页第第一段第 2 行“同时通过确认每个可交付成果，来提高最终产品、服务或成果获得验收的可能性”。反过来说，如果最终验收没有通过，很可能是局部验收没有做好所致。
- 5、结论：
 - a、验收可交付成果是监控过程，不是收尾过程的工作；
 - b、收尾工作需要使用验收可交付成果的文件，因此验收可交付成果在前，收尾在后；

石泉 PMP 考试秘笈之十二：4 种变更类型的区分

现代卓越 石泉原创 于 2018 年 6 月 18 日 转发请注明作者

变更是为了解决在项目进行中（执行或监控过程发现的）项目现实情况（进度、成本、范围、质量等）与计划情况（或干系人期望的情况）不一致，而采取的措施。

一、PMBOK 中描述了 4 中不同的变更类型：预防措施、纠正措施、缺陷补救和更新。这 4 中变更类型首先可以分为两大类：

- 1、改变现实情况以符合计划（不改变原计划），属于这一类的有预防措施、纠正措施和缺陷补救；
- 2、改变原计划以和现实情况（或干系人期望的情况）一致，即更新（计划）。

二、预防措施与纠正措施、缺陷补救的区别：

- 1、预防措施属于事先，偏差或问题还没有发生，但是担心现实会与计划部分，而事先采取的行动；
- 2、纠正措施和缺陷补救都是偏差或问题发生后，采取的行动，属于事后措施。

三、纠正措施与缺陷补救的区别：

- 1、纠正措施偏重于针对进度、成本出现的偏差或问题采取措施，多针对进度和成本。而进度、成本偏差的纠正，多是通过节省后续活动的时间、成本来实现。
- 2、缺陷补救强调对可交付成果质量缺陷或问题采取的措施，只针对质量缺陷。

四、如何走流程：

原则上，这四类变更都要走整体变更控制过程，但是在实际考试中，基准发生改变（即更新）才必须实施整体变更控制过程。预防措施、纠正措施、缺陷补救可以直接实施，除非选项中出现了变更流程选项（如起草变更请求、提交 CCB 批准等），就是提示你必须按变更流程选。

石泉 PMP 考试秘笈之十三：公差（允差）与控制线的区别及考点

现代卓越 石泉原创 2018 年 6 月 18 日更新 转发请注明作者

- 1、公差、允差也叫规格线，由客户或合同设定，判断产品是否合格的，是否是次品。
- 2、控制线由项目经理设定，是用来判断过程是否失控，过程失控不代表产品出现次品，但要停工改进过程。
- 3、过程失控有 1 点法则（一个测量点超出控制线），和 7 点法则（连续 7 个点在均值线同侧）。
- 4、重复过程的控制上限下限一般设置在正负 3 西格玛的位置。
- 5、考试中看到“过程稳定性”“控制上限、下限”选控制图。
- 6、过程不失控的情况下（没有出现 1 点或 7 点法则），代表过程稳定，不需要采取措施。
- 7、如果测量值超出控制线，或出现 7 点法则，意味着过程失控，需要找根本原因，以便进行过程改进。
- 8、规格线通常都在控制线外侧，这意味着即使过程失控，也不代表产品一定是次品。
- 9、由于控制图中有规格线，可以判断产品是否合格，因此它具有检查（控制质量）的作用，当题目需要选检查，选项没有时，可以用控制图替代。

石泉 PMP 考试专题秘笈之十四：资源日历和资源直方图的区别以及考点：

现代卓越 石泉原创 2018 年 6 月 18 日更新 转发请注明作者

- 1、资源日历是资源（多指人，也可包括设备、材料）可供项目使用的时间，是相对的客观存在。
- 2、资源直方图，是项目单位时间所需要的人员数量，是相对的主观需求。
- 3、资源日历受资源变化（如生病、调离、辞职）影响，因资源变化而变化。
- 4、资源直方图仅受进度计划的影响，当进度不变的时候，资源直方图不发生改变。
- 5、总结：资源变化影响资源日历；进度变化影响资源直方图。

石泉 PMP 考试秘笈之十五：进度压缩、赶工与快速跟进的区别与考点

现代卓越 石泉原创 2018 年 6 月 18 日 转发请注明作者

在前面的 PMP 考试秘笈中强调过，时间不够选进度压缩（还有另外两个可以选：模拟技术和调整提前量与滞后量，但很少出现）。而进度压缩又具体包括了赶工和快速跟进两种方式，现在就这三项在 PMP 考试中的特点进行简单归纳。

- 1、进度压缩的前提是不改变范围，因此消减范围不是应对时间不够的正确选项；
- 2、赶工是通过在关键路径的活动上增加资源，缩短关键路径持续时间，来压缩进度；快速跟进是通过将关键路径上本来串行的工作并行，来压缩进度；
- 3、赶工的前提，有富裕的成本或资源；快速跟进的前提，关键路径上活动的依赖关系并非都是强制性的，有可选择的；
- 4、进度压缩与赶工或快速跟进同时出现在选项中，选大的还是选小的，见“石泉 PMP 考试题目中常见固定套路”第二十四条的描述；
- 5、当赶工和快速跟进都可以选的时候，首选赶工，因为赶工更合理；
- 6、题目中强调了进度落后，成本节约，或 $SPI < 1$ 、 $CPI > 1$ 时，选赶工；
- 7、题目中强调成本不能超，或成本很紧张，而关键路径上有非强制的依赖关系时，选快速跟进；
- 8、赶工要考虑两个关键：不但要选择关键路径上的活动赶工；而且要选择赶工成本最低的活动。