



PMP考試常見 套路

石泉 PMP 考試秘笈 之 PMP 考試題目中常見固定套路 基于第六版 PMBOK

现代卓越 石泉原创

2018 年 5 月 28 日更新

11 年潜心研究，16 次亲自参加 PMP 考试凝炼出的精华

（本内容适合于 PMP 学习中后期，熟悉掌握 PMBOK 内容后使用）

PMP 考试的情景题目中有一些套路题目，即某些常见的经典情景，答案相对是固定的。我们总结了如下一些经典情景题目及其正确答案。遇到这些经典情景，只需在在选项中找正确答案就行了，不光提高答题速度，也能确保答题的准确率。

一、变更批准之后：（现代卓越石泉原创，转发请注明）2018 年 5 月 7 日更新

1、变更批准后正确选项：

- (1)、更新变更日志/项目管理计划
- (2)、通知相关干系人；
- (3)、实施批准过的变更；
- (4)、记录经验教训；

也可以称作变更批准后五部曲，前 3 个或 4 个考得较多。

2、如果变更被否决，只需要做前两件事：在变更日志中记录与通知相关干系人。

二、风险的情景题：（现代卓越石泉原创，转发请注明）2018 年 5 月 28 日更新

- 1、先判断风险识别了，还是风险发生了。
- 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、监控。
- 3、若是风险发生，则应采取应急措施或权变措施(不要再分析影响了)。

注意，实施风险应对措施，可能会导致计划变更，要走变更流程。

- 4、风险题目有一个绝对选项，“更新风险登记册”（如果没有“更新”要谨慎选择）
 - 5、永远不选“更新或记录在风险管理计划”。
 - 6、题目描述“风险识别”或“风险发生了”，问项目经理下一步怎么办？做什么？
- 如果选项中有“查看风险管理计划”， 可以选。

三、进度情景题：（现代卓越石泉原创，转发请注明）2016/11/21 更新

- 1、先判断时间不够，还是资源不够。
- 2、时间不够，有三个选项可以选：进度压缩、赶工、快速跟进。
 - 如果强调不能增加成本，或者关键路径上并不都是强制依赖关系，选快速跟进；
 - 如果强调成本有富余（ $CPI > 1$ ， $CV > 0$ ），或者资源有富余，选赶工；
 - 如果没有特殊提示，赶工和快速跟进都可以选的情况下，首选赶工，因为 PMI 认为赶工更合理。
- 3、资源不够，有两个选项可以选：资源平衡或资源平滑；二者区别在于后者不改变关键路径，前者会延长关键路径；
- 4、PMP 考试中，进度问题，大多不上升到变更的高度，即不需走变更流程。但是如果进度基准发生改变（如项目需要提前完成，或项目完工日期要后延），则必须走变更流程。

四、沟通问题：（现代卓越石泉原创，转发请注明）

沟通问题（项目中的信息问题，汇报问题）是 PMP 考试中很常见的情景题，有 3 个正确答案可以选：

- 1、（更新、审查或创建）沟通管理计划；
- 2、（做好）沟通规划；
- 3、（进行）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。目前几乎都是选第一个）

五、相关方问题：（现代卓越石泉原创，转发请注明）

相关方问题（阻碍项目了）也是 PMP 考试中很常见的情景题，正确选项包括：

如果问下一步怎么办？

- 1、管理相关方参与（包括找当事人开会了解情况，找当事人开会统一意见，说服、引导当事人）；
- 2、（查看、更新）相关方参与计划；
- 3、个别题目出现“分析相关方的利益、影响”，要优先于 1、2 选项。

如果问项目经理事先应该如何避免（早干嘛去了）？

- 4、让相关方尽早参与；
- 5、尽早识别相关方；

相关方问题在 PMP 考试中覆盖面很广，要充分理解本条，并灵活应用。对团队冲突，也可以按相关方问题解决。

六、有问题（冲突、矛盾、负面情绪），要面对：（现代卓越石泉原创，转发请注明）

- 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、不放心等；
- 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。如果是两个团队之间的矛盾、冲突，应直接找两个团队领导面对、解决问题。

七、前一个项目（阶段）...，下一个项目（阶段）...（现代卓越石泉原创，转发请注明）

- 1、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。
- 2、答案一般选前一阶段的收尾工作，如总结经验教训，项目文件归档，完成收尾文件，遣散资源，收集客户反馈等。
- 3、在收尾问题上，不用区分阶段收尾还是项目收尾，内容都一样。

八、挣值管理的题目：（现代卓越石泉原创，转发请注明）2018年5月29日更新

在PMP考试中，挣值管理或挣值技术一般考两类题目：

（一）比大小的题目

- 1、根据PV、EV、AC，让你计算SV、CV，或SPI、CPI，并确定进度、成本绩效好坏；
- 2、根据SV、CV、或SPI、CPI，让你确定进度、成本绩效好坏；
- 3、注意，此类题目，除非选项中有“信息不全，无法判断”，都是按SV、CV大于零，好，小于零不好；SPI、CPI大于1好，小于1不好，来判断。
- 4、如果SPI大于等于1，且选项中出现“信息不全，无法判断”，就选该选项。因为只根据不能判断进度好坏，还有考虑关键路径上的总时差。
- 5、本类题目还会有一个陷阱，就是SPI或CPI=1，叫做进度或成本“符合”，不能选进度提前或成本节约；反之，亦然。看似简单，却是很多考生容易忽略的陷阱。

（二）计算EAC、ETC（现代卓越石泉原创，转发请注明）

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BAC、EV、AC；
- 2、再套两个或一个公式（一共有四个公式：

$ETC = BAC - EV$ 特殊原因偏差

$ETC = (BAC - EV) / CPI$ 一般原因偏差

$EAC = BAC - CV$ 特殊原因偏差

$EAC = BAC / CPI$ 一般原因偏差

必须背下来。

（三）计算完工尚需绩效指数（TCPI）

此类题目不常出现，记住TCPI的中文含义：必须用剩余的预算完成剩余工作，需要到达的成本绩效指数。要用剩余的工作量（BAC-EV）除以剩余的预算（BAC-AC）。

九、冲突管理策略问题（现代卓越石泉原创，转发请注明）

- 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：立即解决、降低紧张气氛、强调一致性、部分程度满意等，就按具体特征选择相应的冲突策略。

十、两难选择，先 EMV，再决策

- 1、两个方案各有利弊，或两种选择，各有千秋时；
- 2、应先使用 EMV 技术，同时考虑收益、损失，量化不同选择的预期货币价值
- 3、再做选择。
- 4、选项中一般会出现 EMV，或量化（计算）收益损失的选项，选！

十一、题目中的具体问题，不改变程序型计划（现代卓越石泉原创，转发请注明）

- 1、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。
- 2、另外强调，程序型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中。
- 3、理论上，程序型计划在项目中也会更新，但在 PMP 考试题目中，不用考虑。

十二、题目中间“下一步做什么应参考什么文件？”要在选项中找程序型计划

（现代卓越石泉原创，转发请注明）

- 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。

十三、需求、范围出问题（现代卓越石泉原创，转发请注明）

- 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（变更的 4 个正确答案，另外发布）。

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。

十四、质量情景题（现代卓越石泉原创，转发请注明）2018年5月29日更新

1、首先区分是质量的哪一个过程，然后再判断答案。

2、选质量规划（规划质量管理过程）的情况：

a、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；

b、当客户或发起人对项目质量担心、不放心时，制定或出示质量管理计划。

注意，“规划质量管理”在考试中经常被翻译成“质量管理计划”。

3、选控制质量（或质量控制）的情况：

a、检查（具体）可交付成果、部件；

b、修复可交付成果、部件的缺陷。

4、选管理质量（质量保证）的情况：

a、看到过程、程序、流程、标准、方法等（是否使用，是否遵循，或有问题）；

考试中最常见的，是出现“过程”时；

b、看到批量可交付成果出问题，或错误重出现时；

c、看到“确保”、“避免”、“防止”、“改进”时；本原则非常好用；

d、质量保证的选项有：管理质量（质量保证）、质量审计、过程分析、持续改进等

5、当“质量管理计划”和管理质量（质量保证）选项都可以选的时候（一般是客户担心，不放心），首选质量保证，没有管理质量（质量保证）选项，才选质量管理计划或规划质量；

6、质量变更（如颜色、尺寸、规格变更），都按范围变更来处理。

十五、验收扯皮问题：（现代卓越石泉原创，转发请注明）2018 年 5 月 29 日

- 1、最终验收未通过，问如何避免或什么原因？一般选确认范围，即局部验收没有做好导致；
- 2、客户认为可交付成果不合格，问项目经理首先如何？一般选对比范围说明书或范围基准，查看质量测量指标也可以；
- 3、项目移交后，运营期间出现问题，客户找上门来要求修复等。项目经理要首先查看验收文件、收尾文件（来证明移交的东西是好的没问题，澄清责任）；

十六、具体问题，不要麻烦发起人。（现代卓越石泉原创，转发请注明）

- 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\沟通团队建设\问题），不要麻烦发起人。
- 3、出现负面问题，一定要连问题带解决方案一起汇报发起人；只汇报问题的，不要选！
- 4、项目中也不麻烦“人力资源经理”，人力资源经理选项，都不选。
- 5、只有两种情况例外，要选或必须选发起人，详见专题秘笈“汇报发起人选项可以和不可以选的情景”。

十七、团队成员管理问题（现代卓越石泉原创，转发请注明）2018 年 5 月 29 日更新

1、团队成员出现冲突：

（1）和相关冲突当事人面对、开会、了解原因，是解决团队冲突的首选；其次是采取措施来影响当事人，以及制定策略彻底解决冲突；注意，一定要面对面（另参考秘笈常见套路六）。

（2）冲突发生，题目问如何预防，选：1、团队章程（基本规则） 2、团队建设

（3）冲突发生，题目问如何应对，选冲突解决策略

（4）除团队成员之间发生正面冲突、误解之外，团队成员有挫折感、消极、士气低落等，在 PMP 考试中都可以按冲突问题来处理；相关方不配合，故意刁难，也可以按冲突问题来处理。

2、防止、纠正不好的团队行为（底线要求），用规则（团队章程及基本规则）；

3、促进好的行为（更高要求，如主动分享、相互帮助），用团队建设；

4、提高士气，用激励、奖励措施；

5、团队成员能力不够，以及不懂规矩（来自于其他公司），有错误认识（比如反对管理质量工作），首选培训；

6、虚拟团队问题：

（1）规划沟通、沟通管理计划是最常见选项；

（2）可以进行团队建设，且更需要团队建设；

十八、采购问题，或与供应商有争议：（现代卓越石泉原创，转发请注明）2018年5月29日更新

- （1）无论是变更、索赔、对质量不满意，首先都查看合同，因此有查看合同，首选；
- （2）没有查看合同选项，则需要选择：1、谈判；2、ADR；3、诉讼。（这个是有顺序的，按1、2、3选）
- （3）预防供应商问题，首先是通过“采购检查、审计”来预防。

十九、题目中出现可行性问题（现代卓越石泉原创，转发请注明）

- 1、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”
- 2、与团队开会找解决方案，或制定替代性方案来解决问题，在PMP考试中一般很难排除。

二十、项目即将完成（或测试期间），或已完成，外部干系人（客户、发起人等）提出新需求：

（现代卓越石泉原创，转发请注明）2017年6月1日更新

- 1、首选“建议客户另立项目”（如果选项中有说的话）；
- 2、如果没有另立项目选项，按变更流程顺序选；
- 3、项目完成，发现了己方造成的错误、问题，要无条件修复、解决，可以按变更流程处置。

二十一、内部变更问题：（现代卓越石泉原创，转发请注明）2016/11/21 更新

- 1、内部变更指项目团队成员提出的变更请求；除此之外，都属于外部变更，包括发起人提出的、部门经理提出的、客户提出的等等；
- 2、内部变更原则上要拒绝，因为大多数是团队成员技痒，是画蛇添足；
- 3、但如果是发现计划有错误、范围有遗漏、可交付成果有缺陷，则必须执行变更流程进行变更，哪怕是项目接近收尾或已完成；这种情况一般不要选分析影响；
- 4、内部提出的增值变更，即对我们和客户都有好处的，不能拒绝，要先分析影响，再正式提出变更请求（外部变更则是提交变更请求在先，分析影响在后）。

二十二、团队成员离职或请假问题：（现代卓越石泉原创，转发请注明）2018年5月29日更新

- 1、首选：更新资源日历、更新项目资源管理计划；
- 2、也可视为风险识别而非风险发生；按照风险识别，选：更新风险登记册、分析影响、制定应对措施等；如果没有，如果选项中没有出现风险识别后的相关选项，可以当成风险发生；
- 3、按照风险发生，选：查看风险登记册中的应对措施、实施应对措施；

4、目前，此类题目更多选以下两个答案：（不当成风险题目）

更新项目资源管理计划，或

查看项目资源管理计划（以分析影响），两者同时出现，选前者。

二十三、选输入还是选工具？（现代卓越石泉原创，转发请注明）

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？”、“查看什么”，一般问的是输入，在选项中找到输入。

二十四、选大的，还是选小的？（现代卓越石泉原创，转发请注明）

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。

3、项目完成或终止，选经验教训，但如果选项中有更新组织过程资产，更优先。

二十五、尽量选择最熟悉的选项（现代卓越石泉原创，转发请注明）

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、陌生词汇，不专业、随意的说法，大多是打酱油的选项，不要选。约有三分之一的选项，是通过陌生词汇原则排除的。

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。

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。

未完待续，注意更新日期。