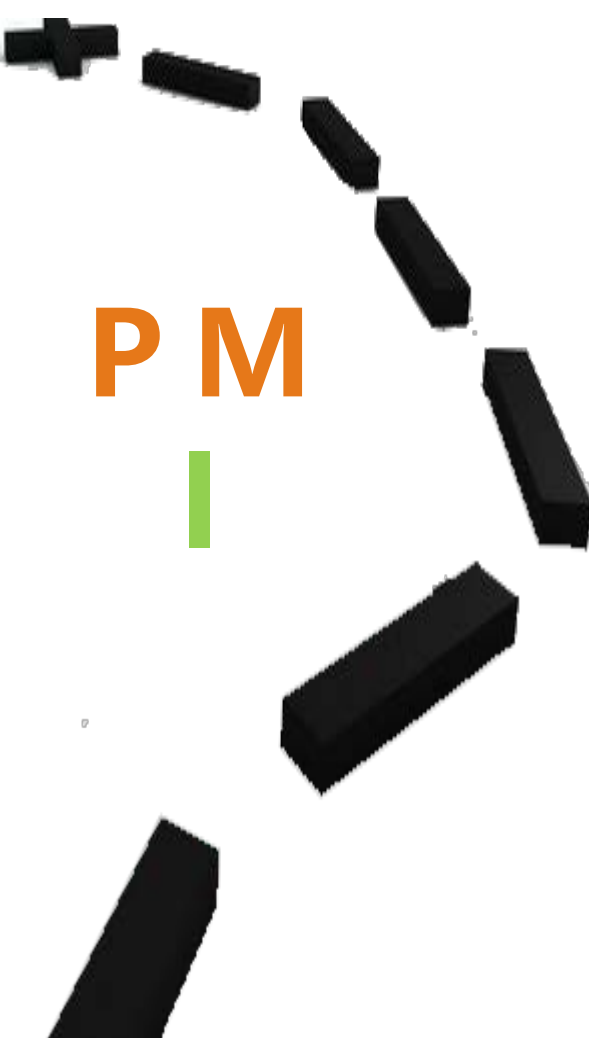


PMI主义的精华十条

- 
- 积极主动最重要
 - 求助之前要三思
 - 行动之前要有计划，计划之前要有分析，分析之前要了解情况
 - 问题要解决，问题更需要预防，大多发生的问题都有风险应对计划；
 - 干系人是问题是满不满意问题；沟通问题是信息畅不畅通问题
 - 项目经理70-90%的时间在沟通；
 - 事业环境因素+组织过程资产；
 - 历史信息+经验教训总结+记录；
 - 两种镀金都不要：需求镀金+质量镀金
 - 该收尾时别“磨唧”

答题的基本思维



知识运用的优先级



答题基本原则



- ✓ PMI主义法则
- ✓ 相关性法则
- ✓ 相对性法则
- ✓ 焦点法则
- ✓ 矛盾法则
- ✓ 信息不全法则
- ✓ 重复法则
- ✓ NB法则

- ✓ 主动性法则
- ✓ 层次关系法则
- ✓ 双赢法则
- ✓ 陌生词汇法则
- ✓ 万能公式法则
- ✓ 绝对词汇法则
- ✓ 最不离谱法则
- ✓ 不抓凶手法则

考试中的基本假设

组织层面

公司是正规的
战略是正确的

项目层面

项目是大项目
项目组织是矩阵型的
项目经理是正式任命的

操作层面

项目管理是正规的
团队是积极主动的
项目经理是不玩政治的
咱是甲方（买方）

公司是正规的

- 组织有项目管理办公室，该办公室有清晰定义的组织层面的关于项目的责任。
- 组织具有项目经理可以采用的项目管理方针（Policy）。包括方法论、风险程序和质量程序。
- 组织有所有过往项目的记录。

战略是正确的

- 组织具有正式的项目选择流程，组织总是能够选择符合组织战略目标的项目；
- 项目经理总是知道他的项目为什么会被组织选择来完成，并且在计划和管理项目时确信项目的目标和商业论证是匹配的。

考试中的基本假设

项目是大项目

- 其中至少超过200位成员，且分布在多个国家，项目历时至少是1年，而且此类项目组织从来没有做过，显示的预算不少于1000万美元。

项目组织是矩阵型的

- 题目中不刻意强调，则项目采用矩阵式组织形式进行管理，有部门经理和项目经理
- 参照职能式组织比较优劣

项目经理是正式任命的

- 每个项目都有项目章程，项目章程授权项目执行和任命项目经理这一角色

项目管理是正规的

- 项目经理是专业的
- 项目是有完善的项目管理计划，项目管理计划是现实的，可达成的。
- 项目经理知道“什么先做，什么后做，以及为什么做”
- 比照计划监控项目

团队是积极主动的

- 团队成员是积极主动的，被授权的、积极参与的，并且愿意提供建议的。
- 他们不需要项目经理的微观管理。

考试中的基本假设

项目经理是不玩政治的

- 项目经理要了解公司的政治氛围，争取对项目有利的政治导向
- 项目经理不参与政治斗争，项目经理时刚正不阿的

项目经理是甲方（买方）

- 如果不特意说明，项目经理是买方的项目经理
- 成本激励合同分摊比例：60:40是指，买方：卖方

附录C1:答题中事与人的对应关系

序 号	情 景	责 任 人
1	谁负责制订项目计划?	由项目团队制定, 项目经理进行综合集成
2	谁是项目可交付成果的主要负责人?	项目团队成员或个人
3	谁负责同意/拒绝不涉及基准的变更请求?	项目经理
4	谁负责同意/拒绝涉及基准的变更请求?	变更控制委员会 (CCB)
5	谁负责项目章程的批准?	项目以外的、级别与项目需要相称的发起人
6	谁负责核准项目范围?	所有的关键的项目相关方 (发起人/客户/顾客等)
7	谁制订WBS?	由项目团队制定, 项目经理进行综合集成
8	谁负责活动定义?	负责工作包的个人或集体
9	谁负责活动持续时间估算?	项目团队最熟悉具体计划活动工作内容性质的个人或集体

附录C1:答题中事与人的对应关系

序 号	情 景	责 任 人
10	谁负责确定项目成本偏差的可接受范围?	项目经理
11	谁负责规划质量管理?	项目经理
12	谁负责管理质量?	全员负责 (组织内的所有人)
13	谁负责控制质量?	组织中的质量控制部门或名称相似的部门组织
14	谁负责确保设计与规范一致?	项目工程师
15	谁负责承担项目风险的后果?	项目发起人
16	谁负责促使合同符合项目的具体要求?	项目管理团队
17	谁负责识别缺陷并推荐缺陷补救?	质量控制部门或类似部门
18	谁负责质量和等级的确定及交付?	项目经理和项目管理团队
19	项目质量控制中, 谁负责采取纠正措施?	项目团队成员 (如涉及组织质量过程改进则可能是组织内的任何人)
20	过失修复审核通常由谁实施?	项目控制部门

附录C1:答题中事与人的对应关系

序 号	情 景	责 任 人
21	项目质量管理的最终责任由谁来承担?	项目经理
22	谁负责项目团队的绩效评估?	项目管理团队 (或项目经理)
23	谁负责项目绩效评估?	项目管理团队 (或项目经理)
24	团队成员的个人绩效评价?	职能经理 (项目型组织除外)
25	谁负责做出增加项目资源的申请?	项目经理
26	谁负责承担项目风险的后果?	项目发起人
27	谁对项目的风险管理负责?	项目经理
28	谁对项目中部门的风险负责?	职能经理
29	谁对项目的具体风险应对负责?	风险应对责任人
30	谁对项目中部门的风险负责?	职能经理
31	谁负责将合同收尾的正式通知提供给卖方?	合同管理负责人/合同管理员
32	谁负责相关方 (利害关系者) 的管理?	项目经理

附录C2:答题中的关键词

序 号	题干中出现的关键词	选项中对应的正确答案
1	比较大的权力	强矩阵
2	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	全部权力	项目型
5	部分预算控制权	弱矩阵
6	新任项目经理.....	项目章程
7	(项目的) 概要描述	项目章程
8	(项目) 是否值得投资	商业论证

附录C2:答题中的关键词

序 号	题干中出现的关键词	选项中对应的正确答案
9	项目（或阶段）完成、项目（或阶段）终止	经验教训
10项目经理权力责任	项目章程
11	计划/章程完成了	批准
12	(.....项目) 可交付成果的详细描述	项目范围说明书
13	(.....项目) 除外责任	项目范围说明书
14	(.....项目) 范围边界	项目范围说明书
15	(.....相关方) 需求（意见）不一致	引导式研讨会（推动式研讨会）
16	活动之间的依赖关系	网络图
17	估算（时间、成本）与风险有关	计划评审技术、三点估算
18	(.....进度/成本估算) 风险/不确定性	三点估算、PERT
19	早期、粗略的、详细信息不足（估算进度/成本.....）	类比估算
20	数据库、模型、统计关系（估算进度/成本.....）	参数估算

附录C2:答题中的关键词

序 号	题干中出现的关键词	选项中对应的正确答案
21	(时间、成本) 最乐观、最悲观、最可能 (估算)	PERT技术
22	(.....滞后) 恢复进度	进度压缩或调整时间提前量和滞后量
23	资源不足	资源平衡或关键链
24	(.....确认/核实) 检查可交付成果 (合格/不合格)	质量控制
25	修复可交付成果缺陷	质量控制
26	质量过程/改进过程	管理质量
27	发现大量次品 (过程出现问题)	管理质量
28准备采取纠正措施 (主要问题)	帕累托图
29	(.....过程) 有效性/合规性	审计
30	(.....质量的) 操作性定义/质量测量方法	质量测量指标
31	(.....重复性过程的) 上限、下限、限值	控制图
32	(.....过程) 稳定性	控制图
33	两个要素 (原因) 间的关系	散点图
34	(.....问题) 根本原因	因果图、石川图、鱼骨图
35	(.....确定/判断) 可交付成果合格/缺陷	控制质量

附录C2:答题中的关键词

序 号	题干中出现的关键词	选项中对应的正确答案
35	(.....确定/判断) 可交付成果合格/缺陷	控制质量
36	改进过程	质量保证、质量审计
37	增值活动	质量管理计划
38	(团队成员) 可接受行为	基本规则
39	团队成员能力不足	提供培训
40团队成员角色责任 (清楚/不清楚)	责任分配矩阵
41	虚拟团队	沟通 (沟通管理计划)
42	(.....团队建设过程) 开始建立信任	规范阶段
43	(.....团队建设过程) 集体责任感、责任心、有序的单位	成熟阶段
44	(.....团队建设过程) 争吵、对立、斗争	震荡阶段
45	团队绩效差	寻找根本原因
46	一定程度地满意 (.....冲突)	妥协
47	公开对话 (.....冲突)	合作/解决问题
48	(.....冲突) 问题再次发生	撤退

附录C2:答题中的关键词

序 号	题干中出现的关键词	选项中对应的正确答案
49	(.....冲突) 强调一致性	缓解/包容
50	(.....对项目、过程) 最大影响	敏感性分析、龙卷风图
51风险 (识别/发生/过期)	更新风险登记册
52	执行风险应对措施	变更请求
53	分配最有能力的资源 (.....应对风险)	开拓
54	(.....应对风险.....购买) 保险	转移
55	(.....应对风险) 更多测试	减轻
56	(.....应对风险) 比较稳定 (更稳定) 的供应商	减轻
57	(.....采购) 范围清楚	总价合同
58	(.....采购) 范围不清楚	成本补偿合同
59	(.....采购) 没有范围、无法定义SOW	工料合同
60	复杂采购	建议书评价技术
61	(.....相关方) 信息敏感	过滤
62	相关方出问题	管理相关方参与/期望
63	管理相关方期望/参与	建立信任 (如果没有找积极倾听)

附录D1: PMP考试中的经验数字

- 工作分解结构层次一般要控制在4~6层，太多了不便管理
- 项目经理75%~90%的时间花在沟通上面
- 在面对面沟通中，有55%的信息是通过“非口头语言”传递的。
- 项目在完成了15%~20%以后，项目的累积成本绩效指数CPI就比较稳定。所以这之后的CPI就可以为预测项目完成时的项目总成本提供一个比较快捷的方法。
- 如果在项目完成15%时，项目的成本超支，那么项目最终将是成本超支的。

附录D1: PMP考试中的经验数字

- 大约85%的质量责任应该有管理层来负责，一线工人只能承担15%的责任。
- 在质量控制图中，如果连续7个点落在控制平均线的同一边或成同向变化，就可以判断为过程失控。因为由随机原因引起的的这种分布的可能性很小（1.56%）
- 为了便于管理和操作，工作分解结构中的每一个包应该可以在80小时以内完成
- 帕累托规则，也叫“二八定律”，80%的问题是由20%的原因引起的
- 如果没有具体的计算依据，项目的不可预见费（应急储备金）可以按项目总成本的10%计算
- 项目的质量成本应该占项目总成本的3%~5%

正式考试注意事项

注 意

- 1、考前一天熟悉考点，建议住附近的酒店，早点休息不要熬夜
- 2、考试当天8:00到考场，监考老师会在8:40开始宣读注意事项
- 3、带身份证和准考证，监考机构提供考试用具
- 4、持续4个小时，最好带巧克力补充能量
- 5、可以上洗手间，去回都要签名。轮流去，考生很多时注意少喝水
- 6、信封里包括试卷、答题卡、草稿纸。试卷ABC分红黄蓝三色，题目相同但顺序不同，有的版本前易后难，有的相反



正式考试注意事项（续）

注 意

- 7、拆开信封后还不允许拆试卷，先在答题卡，试卷封面、草稿纸上填写考场信息和个人信息等。这个时间很长，可在草纸上默写下公式，如未默写完可在开始答题时再继续
- 8、试卷一般是100页左右，超过说明情景题较多较长
- 10、认真审题，每题至少读两遍；难题先放下，做完后回头再做
- 11、检查，还有注意不要涂错答案了
- 12、考试结束前15分钟不允许交卷。结束后会补充5分钟填写调查问卷，可以从简。如果试卷答题卡未填完，可利用这段时间完成并检查

