

PMP 考试过关口诀

特别说明，关于口诀，有人喜欢，有人不喜欢。

有人觉得口诀是个好东西，有人觉得记口诀本身又多了一个负担。

理解的基础上去记忆 PMP 知识点，脚踏实地，反而慢就是快。

（一）关键词篇

第 1 章 引论

1. 看到“驱动变革”——选项中找“将来状态”
2. 看到“依赖关系”——选项中找“项目集管理”
3. 看到“价值最大化”——选项中找“项目组合管理”
4. 看到“可行性研究”——选项中找“商业论证”

第 2 章 项目运行环境

1. 看到“框架”、“功能”、“过程”——选项中找“项目治理”
2. 看到“全部权力”——选项中找“项目型”
3. 看到“比较大的权力”——选项中找“强矩阵”
4. 看到“很小的权力”——选项中找“弱矩阵”
5. 看到“公司有过类似项”——选项中找“组织过程资产”
6. 看到“顾问角色”——选项中找“支持型”
7. 看到“要求服从”——选项中找“控制型”
8. 看到“直接管理和控制”——选项中找“指令型”

第 3 章 项目经理的角色

1. 看到“允许自主决策”——选项中找“放任型”
2. 看到“给予奖励”、“例外管理”——选项中找“交易型”
3. 看到“服务承诺”、“关注他人”——选项中找“服务型”
4. 看到“促进创新”——选项中找“变革型”
5. 看到“激励他人”、“自信”、“说服力强”——选项中找“魅力型”

第 4 章 项目整合管理

1. 看到“新项目”、“项目经理权力责任”——选项中找“项目章程”
2. 看到“是否值得投资”——选项中找“商业论证”
3. 看到制约因素(或假设条件)——选项中找“假设日志”
4. 看到“纠正措施、预防措施、缺陷补救、更新”——选项中找“变更请求”
5. 看到“计划制定完成”、“章程制定完成”——选项中找“批准”
6. 看到“版本问题”——选项中找“配置管理”
7. 看到“新任项目经理”——选项中找“项目章程”
8. 看到“项目完成”或“终止”——选项中找“经验教训”
9. 看到“某某人很有经验”——选项中找“专家判断”
10. 看到“考虑所有意见”、“既定决策流程”——选项中找“引导”
11. 看到“分享知识”——选项中找“信息管理”

第 5 章 项目范围管理

1. 看到“暂时无法分解”、“信息不完整”——选项中找“滚动式规划”
2. 看到“除外责任”、“范围边界”、“可交付成果的详细描述”——选项中找“项目范围说明书”
3. 看到“需求(意见)不一致”——选项中找“引导式研讨会”
4. 看到“一对一”、“获取机密信息”——选项中找“访谈”
5. 看到“了解期望和态度”——选项中找“焦点小组”
6. 看到“受众多样”、“快速完成”、“地理位置分散”、“适合开展统计分析”——选项中找“问卷调查”
7. 看到“最佳实践”——选项中找“标杆对照”
8. 看到“超过 50%”——选项中找“大多数同意”
9. 看到“候选项超过 2 个以上”——选项中找“相对多数同意”
10. 看到“创意分组”——选项中找“亲和图”
11. 看到“创意整合”、“反应共性和差异”、“激发新创意”——选项中找“思维导图”
12. 看到“投票排列”、“优先排序”——选项中找“名义小组技术”
13. 看到“更早发现并更快解决问题”——选项中找“引导”
14. 看到业务目标等——选需求跟踪矩阵

第 6 章 项目进度管理

1. 看到“活动之间的依赖关系”——选项中找“网络图”
2. 看到“进度灵活性”——选项中找“关键路径法”
3. 看到“最佳实践”——选项中找“选择性依赖关系”
4. 看到“成本较低”、“耗时较少”、“准确性较低”——选项中找“类比估算”
5. 看到“历史数据之间统计关系”、“数据库”、“模型”——选项中找“参数估算”
6. 看到“资源有限”、“过度分配”、“关键路径改变”——选项中找“资源平衡”
7. 看到“无法实现资源优化”、“不改变关键路径”——选项中找“资源平滑”
8. 看到“不同条件下的可行性”——选项中找“假设情景分析”
9. 看到“模型化”、“计算整个项目可能的进度结果”——选项中找“模拟”
10. 看到“加班”、“增加额外资源”、“最小的成本增加”——选项中找“赶工”
11. 看到“并行开展”——选项中找“快速跟进”
12. 看到“向管理层汇报”——选项中找“横道图、甘特图”
13. 看到“最悲观、最乐观、最可能”——选项中找“PERT 技术”
14. 看到“没有合理可信度”、“提供准确估算”，选“自下而上估算”
15. 看到“理解目前的绩效”、“与未来绩效进行对比”——选项中找“趋势分析”

第 7 章 项目 成本 管理

1. 看到“已知的未知风险”——选项中找“应急储备”
2. 看到“未知的未知风险”、“额外”——选项中找“管理储备”
3. 看到“外部资金”——选项中找“融资”

第 8 章 项目质量管理

1. 看到“确保”，“防止”——选项中找“管理质量”
2. 看到“根本原因”——选项中找“因果图、石川图、鱼骨图、why-why 分析图”
3. 看到“两个因素的关系”——选项中找“散点图”
4. 看到“上下限”、“限值”、“过程的稳定性”、“具有可预测的绩效”——选项中找“控制图”
5. 看到“主要问题、主要缺陷、给缺陷排序”——选项中找“帕累托”
6. 看到“增值活动”、“非增值活动”——选项中找“过程改进”、“管理质量”
7. 看到“质量测量方法”——选项中找“质量测量指标”

8. 看到“检查可交付成果”——选项中找“质量控制”
9. 看到“识别最佳实践”、“识别违规”、“改进过程执行”——选项中找“管理质量”、“审计”
10. 看到“培训”、“测试”、“破坏性试验”、“检查”——选项中找“一致性成本”
11. 看到“返工”、“报废”、“保修”——选项中找“非一致性成本”
12. 看到“价值链”、“过程流”——选项中找“流程图”
13. 看到“可视化”、“数据完整性”——选项中找“逻辑数据模型”
14. 看到“因素的数量”、“关系强弱”——选项中找“矩阵图”
15. 看到“提高产品特性”——选项中找“面向 X 的设计”
16. 看到“六西格玛”、“PDCA”——选项中找“质量改进方法”
17. 看到“核查表”——选项中找“识别缺陷”
18. 看到“发现缺陷”——选项中找“控制质量”、“检查”

第 9 章 项目资源管理

1. 看到“退出”、“推迟到准备充分”、“推给其他人解决”——选项中找“撤退/回避”
2. 看到“强调一致性”——选项中找“缓解/包容”
3. 看到“一定程度满意”——选项中找“妥协/调解”
4. 看到“公开对话”、“达成共识”——选项中找“合作/解决问题”
5. 看到“解决紧急问题”——选项中找“强迫/命令”
6. 看到“团队成员能力不足”——选项中找“提供培训”
7. 看到“可接受行为”——选项中找“基本规则”
8. 看到“团队绩效差”——选项中找“识别根本原因”
9. 看到“会议有问题”——选项中找“团队章程”或者“基本规则”
10. 看到“内部资源不足”——选项中找“招募”
11. 看到“团队成员角色责任”——选项中找“责任分配矩阵”、“RACI”
12. 看到“资源详细描述”、“技能、等级、证书”——选项中找“资源分解结构”
13. 看到“早期”、“详细信息不足”、“粗略的”——选项中找“类比估算”
14. 看到“争吵”、“对立”——选项中找“震荡阶段”
15. 看到“开始建立信任”——选项中找“规范阶段”
16. 看到“像一个组织有序的单位”——选项中找“成熟阶段”

第 10 章 项目沟通管理

1. 看到“虚拟团队”——选项中找“沟通管理计划”或“规划沟通”
2. 看到“实时”、“面对面”——选项中找“互动沟通”
3. 看到“特定群体”——选项中找“推式沟通”
4. 看到“大量信息”、“受众广泛”——选项中找“拉式沟通”

第 11 章 项目风险管理

1. 看到“使用全新技术或方法”、“高优先级的机会”、“最有能力的资源”——选项中找“开拓”
2. 看到“增加资源”——选项中找“提高”
3. 看到“建立应急储备”、“预留时间、资金、资源”、“定期审查”——选项中找“接受”
4. 看到“消除威胁的原因”、“延长进度计划”、“改变项目策略”、“缩小范围”、“拉回到临界值”——选项中找“规避”
5. 看到“外包”、“买保险”、“签订协议”、“成立合资企业”——选项中找“转移”
6. 看到“更多测试”、“加入冗余部件”、“备用”——选项中找“减轻”
7. 看到“最大潜在影响”——选项中找“敏感性分析”
8. 看到“给风险排序”、“识别主要风险”——选项中找“风险定性分析”
9. 看到“风险”“不确定性”——选项中找“三点估算”
10. 看到“风险管理过程的有效性”、“风险应对措施的有效性”——选项中找“风险审计”
11. 看到“如何实施风险管理活动”——选项中找“风险管理计划”
12. 看到“优先级排序”——选项中找“概率和影响矩阵”
13. 看到“优势”、“劣势”——选项中找“SWOT 分析”
14. 看到“协助形成想法”——选项中找“提示清单”
15. 看到“两个以上参数分类”——选项中找“层级图”
16. 看到“三角分布”、“正态分布”、“贝塔分布”、“离散分布”——选项中找“不确定性表现方式”
17. 看到“龙卷风图”——选项中找“敏感性分析”
18. 看到“最优路径”——选项中找“决策树分析”

第 12 章 项目采购管理

1. 看到“范围清楚”、“买方风险最小”——选项中找“固定价合同”
2. 看到“一定灵活性”、“绩效偏离”、“财务奖励”、“价格上限”——选项中找“总价加激励费用合同”
3. 看到“跨越时间长”、“通货膨胀”——选项中找“总价加经济价格调整合同”
4. 看到“人工费率”、“材料费率”、“无法快速定义 SOW”——选项中找“工料合同 (T&M)”
5. 看到考合同类型的题目中出现“利润”——选项中找“成本补偿合同”
6. 看到“激励费用”、“比例分担”——选项中找“成本加激励费用合同”
7. 看到“主观判断”、“奖励费用”——选项中找“成本加奖励费用合同”
8. 看到“无特别优待”、“一致的理解”——选项中找“投标人会议”
9. 看到“怀疑潜在卖方报价”——选项中找“独立成本估算”
10. 看到“复杂采购”——选项中找“建议书评价技术”

第 13 章 项目相关方管理

1. 看到“职权级别”、“关心程度”——选项中找“权力利益方格”

0. 项目管理概述:

- (1) 不同项目有不同的制约因素，同一项目在不同阶段有不同的制约因素和目标。
(一般和个别原则)
- (2) 项目型中项目经理权力最大，职能型中权力最小。矩阵中从弱到强，权力加大。
- (3) 项目一开始风险最大，变更代价最小；项目后期风险变小，变更代价变大。
- (4) 项目经理可以选择、控制的是组织过程资产，剩下的是事业环境因素。
- (5) 协调员有一定权力，联络员无
- (6) 五大过程组和十大知识领域,横向、纵向都要记住，常考的是做事的流程、顺序。

1. 启动:

- (1) 看到新项目、项目新阶段、新项目经理等，选项目章程。没有的话，项目经理可以参与编写，但是要发起人来发布。

- (2) 干系人要全部识别，重点管理，尽早参与。
- (3) 项目是否值得投资，选商业论证
- (4) 有任何人质疑项目经理、高层次的、概要性的描述，选项目章程。
- (5) 章程内容，必须记住：三高二总，发干委，审假因目标

三高：高层级需求、高层级项目描述和边界定义、高层级风险

二总：总体里程碑进度、总体预算

发：发起人及批准章程人员姓名职权

干：干系人清单

委：委派的 PM 及权责

审：项目审批要求

假：假设条件和制约因素

因：项目目的和批准原因

目标：可测量的项目目标和成功标准

2. 规划：

- (1) 项目管理计划的制定是渐进明细的，根据项目的制约因素和特点来决定。
- (2) 首先明确需求，然后确定范围，最后分解至工作包。看到工作内容和制约因素，想到范围说明书。
- (3) 关键路径不唯一，是历时最长的。总时差为零的是关键路径，关键路径上的活动浮动时间为 0
(选项常考问这个活动浮动时间，80%的答案都是 0，首先判断是否在关键路径，很少让你用 7 宫格去推……)。
- (4) 看到资源数量有限、或只在特定时间可用、或资源负载太重，用资源平衡。
- (5) 看到如果……就……选假设情景分析
- (6) 进度压缩：赶工和快速跟进，看到并行和成本是首要制约因素选快速跟进，其他都是赶工， $CPI > 1$ $SPI < 1$ ，然后 $CPI < 1$, $SPI > 1$ 了，问发生了什么事：赶工！。
- (7) 自上而下(专家判断、类比、参数)，领导很忙、让 PM 快速估算：类比估算。
- (8) 三点估算的计算公式、标准差和正态分布，默认都是贝塔分布。
- (9) 储备分析：应急储备和管理储备
- (10) 质量规划是制定标准，成本效益、质量成本、标杆对照、实验设计是专用。

- (11) 看到规格，是质量测量指标。
- (12) 看到有人对沟通不满意、出现争议的显现等，首先审查沟通管理计划，如果没有，制定一个。PMP 考题里，如出现”沟通管理计划“80%的时候都是首选答案！
- (13) 看到有责任不清，选责任分配矩阵。
- (14) 风险要走流程，就是识别、定性、定量分析和应对。
- (15) 看到概率和影响相关的，优先排序的，待观察的就是定性分析。
- (16) 看到决策、建模、敏感性分析，就是定量分析。
- (17) 看到计算平均结果的统计方法，选预期货币价值分析。
- (18) 看到采购中甲方希望风险小，选总价合同；看到没有范围选工料合同。
- (19) 看到完全消除风险选回避；看到风险合同，选转移；看到降低概率，选减轻。
- (20) 看到不知道变更找谁，选变更管理计划。
- (21) 干系人管理计划要去除敏感信息。
- (22) 看到制约因素，找：项目章程、范围说明书、需求文件
- (23) 积极风险：提高数量、开拓质量
- (24) 冲突问题：

3. 执行：

- (1) 定时或随机使用、查看变更的效果，用质量审计。
- (2) 看到项目还没有开始就有人了，这是预分配；项目人员要谈判。
- (3) 团队建设五阶段：“争吵”，选震荡阶段；”开始建立信任“，选规范阶段；”像一个有序的单位“，选成熟阶段。
- (4) 冲突管理 5 方法，看到有人撤退选撤退；看到互相进退，选妥协；看到解决，选面对；紧要关头选强制。
- (5) 干系人对结果不满意，选管理干系人期望(管理干系人参与)，这时问依据什么，选干系人管理策略(干系人管理计划)。
- (6) 看到卖方不清楚，选投标人大会。
- (7) 看到过程改进，选质量保证。

4. 监控：

- (1) 看到变更一定要走流程，根据当前的状况，选择流程中最合适的步骤。

- (2) 挣值计算要会, EV, PV, AC。 $SV = EV - PV$, $CV = EV - AC$, $ETC = BAC - EV$ 或 $(BAC - EV) / CPI$, $EAC = BAC - CV$ 或 BAC / CPI 。
- (3) 看到验收, 选确认范围, 看到验证, 选质量控制。
- (4) 看到过程稳定、有无失控、改进效果如何, 选控制图
- (5) 找根本原因选因果图、鱼骨图、石川图。
- (6) 找两个变量之间的关系, 看有无关系, 选散点图。
- (7) 找到最主要的原因, PM 怎么做, 用帕累托图
- (8) 新风险用风险再评估, 风险是否有效用风险审计, 风险应对由风险管理员
- (9) 采购变更用合同变更控制系统, 避免卖方低绩效, 用卖方绩效审查(采购绩效审查)。
- (10) 有干系人的任何变化, 首先要更新干系人登记册。

5. 收尾:

- (1) 项目要进入收尾, 必须有可交付成果的验收。
- (2) 项目要收尾结束, 必须要移交可交付成果。
- (3) 项目结束要有组织过程资产的更新, 经验教训的总结。
- (4) 看到对采购过程的得失, 或为未来采购, 选采购审计。
- (5) 项目完成或终止, 选“经验教训”

注意, 上述规律是一般情况, 题目中出现文字会稍有不同, 考试中需要结合题目具体描述灵活使用。

(二) 概念区分篇

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。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东西。

二、经验教训和问题的区别:

- 1、经验教训必须和选择有关, 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。

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。

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：风险发生即为问题，问题出现会导致风险发生。

四、为什么使用关键路径法后，要考虑资源平衡

有这样一道 PMP 模拟题：

一旦项目采用关键路径法分析，必须应用下列哪一项技术来制定进度计划？

- A. 赶工
- B. 资源平衡
- C. 分解
- D. 快速跟进

答案选 B.资源平衡。

很多学员对此不理解，为什么采用关键路径法时，必须使用资源平衡呢？因为制订进度表（也称进度计划）时需要考虑各种制约因素和条件，如资源、成本、各类风险、天气与环境制约因素等，这些因素之间也是相互影响的。如果同时考虑所有这些因素，进度表就无法制订出来。因此，关键路径法首先假定没有任何限制条件或因素的情况，其中包括不考虑资源限制，推算出理论中的最短工期，然后再逐步把各种限制条件、因素考虑进去，制订出符合现实情况的可执行的进度表。在现实条件下，资源不可能是无限的，因此要考虑资源限制，使用资源平衡技术。

五、资源日历和资源直方图的区别以及考点：

- 1、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、资源日历是资源（多指人，也可包括设备、材料）可供项目
- 4、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。
- 5、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。

6、总结：资源变化影响资源日历；进度变化影响资源直方图。

六、总时差、提前量和滞后量、缓冲三者的区别：

1、总时差、提前量和滞后量，是网络图中客观存在的情况；缓冲是为应对进度风险而人为添加的。

2、总时差决定了进度表的灵活余地，根据总时差可以确定关键路径（路线上活动总时差都为零或负的路线叫关键路线）。因此题目中看到进度灵活余地，说的是总时差，看到总时差，一定使用的是关键路径。进度灵活余地→总时差→关键路径。

3、使用关键路径时，判断进度好坏，仅依据 SPI、SV 是不够的，还需要另外判断关键路径总时差是否是大于等于零。

4、总时差计算公式=本活动最晚开始-本活动最早开始，或=本活动最晚完成-本活动最早完成。

5、提前量和滞后量是客观存在，因此调整提前量和滞后量，a、能让进度计划更加切实可行；b、设法使进度落后的活动赶上计划。

6、看到时间缓冲，或进度缓冲，一定是关键链法。

7、关键链法不再管理网络路径的总时差，而是重点管理剩余的缓冲持续时间，与剩余的活动链持续时间之间的匹配关系。

七、类比估算、参数估算、三点估算的区别是：

1、类比估算使用历史信息；

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 个信息：最悲观、最乐观、最可能；

八、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。

九、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”；另外考专家判断的题目，经常会现在这三个过程：“制定项目章程时”“启动项目”“项目收尾”等。

十、管理项目团队成员和管理干系人的相同与不同之处

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。

A . 管理团队和管理干系人的相同点：

- 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。

B . 管理团队和管理干系人的不同点：

- 1、管理团队强调对内部的项目团队成员管理；管理干系人通常指的是项目团队之外的干系人；
- 2、管理干系人中，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。而管理干系人绝对不能使用强迫/命令；
- 4、管理团队可以事先建立规则，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干系人，团队规则只对内，不对外；
- 5、预防冲突的方法，对管理干系人而已，就是尽早识别干系人，并让干系人尽早参与；
- 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）。

十一、进度压缩、赶工与快速跟进的区别与考点

在前面的 PMP 考试技巧中强调过，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，之前有描述过了；
- 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。

十二、验收可交付成果和项目（或阶段）收尾的联系及区别

- 1、验收可交付成果，属于确认范围过程，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。
- 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”。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 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

(三) 常见翻译问题

- 1、题目中出现的“启动会议”或“启动大会”=开工会议 (kick-off meeting)
- 2、题目中出现的“回报期”= 回收期 (项目选择的经济模型)
- 3、题目中出现的“增强”= 提高 (风险应对策略)
- 4、题目中出现的“缓解”= 减轻 (风险应对策略)
- 5、题目中出现的“推动式研讨会”=引导式研讨会 (收集需求和定义范围的工具)
- 6、题目中出现的“基线” = 基准 (项目管理计划)
- 7、题目中出现的“实现值”= 挣值 (EV)
- 8、题目中出现的“利害关系者”= 相关方
- 9、某些题目中出现的“什么阶段”= 哪一个项目管理过程组 (五大过程组)
- 10、题目中出现的“赶时间线”= 赶工 (进度工具)
- 11、题目中出现的“管理干系人期望”= 管理干系人参与
- 12、题目中出现的“二级风险”= 次生风险
- 13、题目中出现的“团队工作”= 团队协作(团队建设词汇)
- 14、题目中出现的“核实范围”= 确认范围 (范围管理的一个过程)
- 15、题目中出现的“磨合” = 震荡 (团队发展阶段)
- 16、题目中出现的“提升价值” = 增值 (质量保证词汇)
- 17、题目中出现的“基准参照”= 标杆对照 (范围和质量词汇)
- 18、题目中出现的“一线经理”“直线经理”= 职能经理
- 19、题目中出现的“资源选择标准”= 供方选择标准 (采购术语)
- 20、题目中出现的“质量审查” = 大多时间说的是“质量审计”
- 21、题目中出现的“核对表” = 核对单 (质量、风险)
- 22、题目中出现的“团队发展”= 团队建设
- 23、题目中出现的“干系人管理策略”= 相关方参与计划
- 24、题目中出现的“平衡 (leveling)=资源平衡
- 25、风险题目中的“可能性”=风险概率
- 26、题目中“需求追溯矩阵”=需求跟踪矩阵

27、题目中“项目群经理”=项目集经理

28、选项中出现的 xxx 计划，有可能说的不是计划，是某个规划过程

29、挣值题目中出现的“完成了 xxx 美元工作”，有可能说的是 PV，而不是 EV，要看英文的时态，是虚拟语气，还是完成时。

30、风险题目正文中出现的“减轻”风险，有可能是“减少”或“应对”的意思，而不是风险应对策略中的“减轻”。这时，可以选减轻策略之外的：回避、转移等策略。

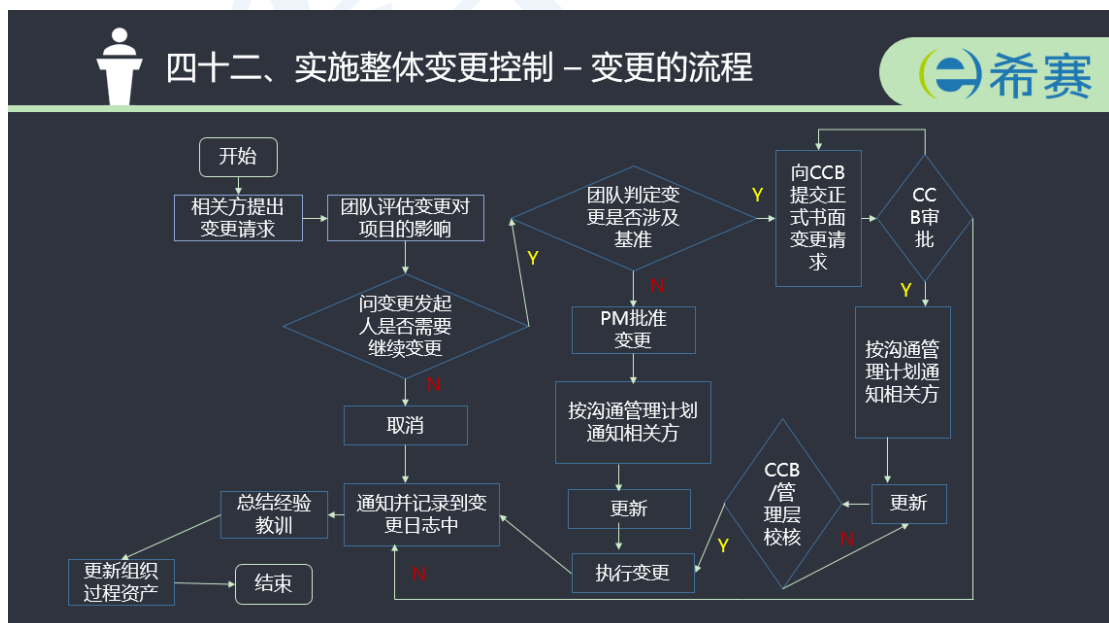
以上是近 年来出现的一般情况，不排除有特殊情况，要结合英文原文来判断。

另外，挣值题目中还存现时态问题，中文不一定能翻译出来，如 PV 的数据，如果无法通过中文判断时，要看一下英文。

（四）有效固定答题套路

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。总结如下一些经典情景题目及其正确答案，遇到这些经典情景，只需在在选项中找到正确答案就行了，不光提高答题速度，也能确保答题的准确率。

一、变更 顺序：



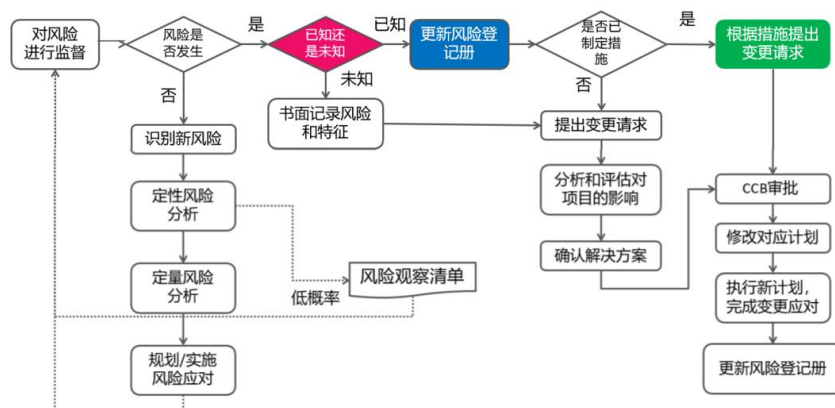
二、风险的情景题：

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。

三、变更和风险流程的整合：



四、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，有两个选项可以选：关键链法和资源平衡。

五、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）

六、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）

七、与供应商有争议：

- 1、谈判；2、ADR；3、诉讼。

（这个是有顺序的，按谈判、ADR、诉讼顺序来选）

八、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？

九、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。

十、冲突问题

1、冲突发生，题目问如何预防，选规则、团队建设

2、冲突发生，题目问如何应对，选冲突解决策略

3、团队个人矛盾选缓和

十一、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。

十二、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、实验设计

4、敏感性分析

十三、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

十四、相关方 意见不一致或有冲突，正确答案：

- 1、引导式研讨会；
- 2、与相关相关方开会，统一意见。

十五、挣值计算

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：先写出 3 个变量，再套两个或一个公式