

考前秘笈之知识点归纳（上册）



- 1.看本规律总结前需要做 1000 道以上的全真模拟题；
- 2.本规律只适用与 PMI 题库中的题型及出题思路；
- 3.本规律只在 80%的情况适用；
- 4.在使用本规律前，最好已经完成对 PMBOK 的精读；
- 5.本规律/总结只有在完全理解的基础上才能使用；
- 6.本规律最好结合孙志斌老师的课件使用；
- 7.本规律不能代替考试复习和 PMBOK，也不具备押题的功能；
- 8.本规律/总结从群 426376964 群体成员日常讨论汇总和总结形成，
版权所归，慎转；
- 9.本规律会根据群成员错题讨论和总结随时更新，若有宝贵意见请
联系 QQ249286414；
- 10.本规律分上 中 下 三集，将在今日陆续发布。

第一秘诀:情景题之关键词---题目看到什么，答案选择什么

1. 资源被占用/预算不够====》上报发起人
2. 项目完成，====》总结经验教训
3. 新任项目经理，====》发布项目章程及批准
4. 统计方法，====》实验设计/预期货币价值分析
5. 可交付成果，====》项目范围说明书/质量控制
6. 增值活动，====》过程改进计划
7. 干系人管理策略，====》过滤敏感信息
8. 可行性，====》备选方案
9. 干系人无法，====》发起人
10. 题目要恢复进度：

- 1) 进度不够，进度压缩；
- 2) 资源不够，资源平衡

注：题干中无资源提示的，有赶工的选赶工。有资源限制的选快速跟进

11. 干系人问题：
 - 1) 干系人对信息不满意，沟通管理计划/规划沟通；
 - 2) 干系人对项目产生阻碍，管理干系人期望
12. 估算工具：
 - 1) 准确估算，自下而上；
 - 2) 不确定，三点估算；
 - 3) 详细信息数量有限，类比估算；
 - 4) 无历史数据，专家判断
13. 质量工具：
 - 1) 找原因，鱼骨图；
 - 2) 找结果，流程图；
 - 3) 有限值/稳定性，控制图；
 - 4) 两个变量关系，散点图；
 - 5) 最佳实践，标杆对照
14. 冲突题：
 - 1) 正面解决，面对/合作；
 - 2) 负面解决，回避/缓解

15. 题目中出现“**新任项目经理**”——选项中找“**项目章程**”
16. 题目中出现“**项目完成**”或“**终止**”——选项中找“**经验教训**”
17. 题目中出现“**团队成员能力不足**”——选项中找“**提供培训**”
18. 题目中出现“**可接受行为**”——选项中找“**基本规则**”

- 19、题目中出现“叙述性描述”——选项中找“项目工作说明书”
- 20、题目中出现“是否值得投资”——选项中找“商业论证”
- 21、题目中出现“根本原因”——选项中找“因果图、石川图、鱼骨图”
- 22、题目中出现“两个因素的关系”——选项中找“散点图”
- 23、题目中看到“最悲观最乐观最可能”——选项中找“PERT 技术”
- 24、题目中看到“上限”“下限”“限值”——选项中找“控制图”
- 25、题目中看到“过程的稳定性”——选项中找“控制图”
- 26、题目中看到“最大影响”——选项中找“敏感性分析”
- 27、题目中看到“范围清楚”——选项中找“固定价合同”
- 28、题目中看到“内部资源不足”——选项中找“招募”
- 29、题目中看到“复杂采购”——选项中找“建议书评价技术”
- 30、题目中看到“项目经理权力责任”——选项中找“项目章程”
- 31、题目中看到“团队成员角色责任”——选项中找“责任分配矩阵”
- 32、题目中看到“增值活动”——选项中找“过程改进计划”
- 33、题目中看到“非增值活动”——选项中找“过程分析”
- 34、题目中看到“制约因素”——选项中找“项目章程”、“项目范围说明书”或“需求文件”
- 35、题目中看到“需求（意见）不一致”——选项中找“引导式研讨会”
- 36、题目中看到“风险”“不确定性”——选项中找“三点估算”
- 37、题目中看到“早期”“详细信息不足”“粗略的”——选项中找“类比估算”
- 24、题目中看到“数据库”“模型”“统计方法”——选项中找“参数估算”
- 38、题目中看到“虚拟团队”——选项中找“沟通管理计划”或“规划沟通”
- 39、题目中看到“争吵”“对立”——选项中找“震荡阶段”
- 40、题目中看到“开始建立信任”——选项中找“规范阶段”
- 41、题目中看到“像一个组织有序的单位”——选项中找“成熟阶段”
- 42、题目中看到“风险管理过程的有效性”——选项中找“风险审计”
- 43、题目中看到“风险应对措施的有效性”——选项中找“风险审计”
- 44、题目中看到“如何实施风险管理活动”——选项中找“风险管理计划”
- 45、题目中看到“质量测量方法”——选项中找“质量测量指标”
- 46、题目中看到“检查可交付成果”——选项中找“质量控制”
- 47、题目中看到“修复可交付成果缺陷”——选项中找“质量控制”
- 48、题目中看到“发现大量次品”——选项中找“质量保证”
- 49、题目中看到“准备采取纠正措施”——选项中找“帕累托”
- 50、题目中看到“买方风险最小”——选项中找“固定价合同”
- 51、题目中看到“无法快速定义 SOW”——选项中找“工料合同”
- 52、题目中看到“检索（功能或装置）”——选项中找“记录管理系统”
- 53、题目中看到“干系人管理计划”——选项中找“过滤敏感信息”
- 54、题目中看到“活动之间的依赖关系”——选项中找“网络图”
- 55、题目中看到“可交付成果的详细描述”——选项中找“项目范围说明书”
- 56、题目中看到“除外责任”或“范围边界”——选项中找“项目范围说明书”
- 57、题目中看到“分配最有能力资源”——选项中找“开拓”
- 58、题目中看到“使用全新技术或方法”——选项中找“开拓”

- 59、题目中看到“外包”“买保险”——选项中找“转移”
- 60、题目中看到“更多测试”——选项中找“减轻”
- 61、题目中看到“团队绩效差”——选项中找“识别根本原因”
- 62、题目中看到“强调一致性”——选项中找“缓解/包容”
- 63、题目中看到“一定程度满意”——选项中找“妥协”
- 64、题目中看到“公开对话”——选项中找“合作/解决问题”
- 65、题目中看到“全部权力”——选项中找“项目型”
- 66、题目中看到“比较大的权力”——选项中找“强矩阵”
- 67、题目中看到“很小的权力”——选项中找“弱矩阵”
- 68、题目中看到“部分预算控制权”——选项中找“弱矩阵” 平衡型？
- 69、题目中看到“干系人出问题管理”——选项中找“干系人期望”
-

第二秘诀：PMP 考试中常见考题的答题原则与套路

一．变更批准之后

变更批准后要三件事：

- 1．在变更日志中记录；
- 2．通知相关干系人；
- 3．更新项目管理计划。

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．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。

四．沟通问题

沟通问题是 PMP 考试中很常见的备景题，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）

五．干系人问题

干系人问题也是 PMP 考试中很常见的情景题，有 4 个正确答案可以选：

1. 干系人管理计划；
2. 管理干系人参与；
3. 让干系人尽早参与；
4. 识别干系人。

（题目中只会出现一个正确答案的，不存在先后问题）

六．与供应商有争议

1. 谈判；
2. ADR；
3. 诉讼。

（这个是有顺序的，按 1-2-3 选）

七．前一个项目（阶段）.....下一个项目（阶段）.....

这类题目重点是前一个项目，不要考虑后一个项目。你懂滴...

八．计算 EAC、ETC

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；
2. 再套两个或一个公式。

九．冲突管理策略问题

1. 先判断题干中描述情况是正面还是负面意思，或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。

十. 题目中出现可行性问题

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”。

十一. 题目中的具体问题，不改变程序型计划

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，主要出现喜爱风险问题上，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。

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

1. 例如，实施风险应对措施后，项目经理进行下一步工作，应谈参考什么计划？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

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，
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

1. 首先区分是质量的那一个过程，然后再判断答案；

2. 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；
3. 看到可交付成果，选质量控制，PMP 考试中出现频率很高；
4. 看到过程，方针，程序等，选质量保证。PMP 考试中，考质量保证更多出现的关键词是“确保”切记！

十五．选输入还是选工具？

1. 题目问题中说“使用什么来...”一般问的是工具，在选项中找工具；
2. 题目问题中说“.....要考虑什么？”一般问的是输入，在选项中找输入。

十六．尽量选择最熟悉的选项

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. 不专业、随意的说法，大多是打酱油的选项；
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。

第三秘诀：PMP 考试工具技术常见翻译问题

PMP 考试的中文翻译，是近年来广受吐槽的一个问题。除了语句生涩、不通顺之外，还有一些词汇和 PMBOK 或我们学习时常用的说法不一致甚至是错误翻译的问题，比如 kick-off meeting 在试题中永远被翻译成“启动大会”或“启动会议”这个会导致严重误解；再比如，很多题目把“阶段”和“过程组”混为一谈，这可能不是范围问题，而是出题者不严谨。以下是近年来我对试题翻译问题总结出的第一手资料，供大家参考。

- 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”= 干系人
- 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” = 大多数时间说的是“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” = 干系人管理计划
- 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

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。

第四秘诀：PMBOK 中的 ITTO 规律

- 1、强调统计技术的 3 个工具：问卷调查，实验设计，预期货币价值分析
- 2、使用储备分析工具的 5 个过程：6.5 活动持续时间估算，7.2 估算成本，7.3 制定预算，11.6 控制风险，7.4 控制成本
- 3、规划过程组过程唯一在输出中出现变更请求的过程：规划采购
- 4、4-13 章中唯一不出现专家判断工具的章节：第 8 章 项目质量管理
- 5、监控过程组中，输出唯一没有变更请求的过程：4.5 整体变更控制
- 6、执行过程组中，输出中没有变更请求的 3 个过程：9.2 组建团队 9.3 建设团队 10.2 管理沟通
- 7、收尾过程组的两个过程，输入都有项目管理计划
- 8、监控过程组的所有过程，输入中都有项目管理计划
- 9、执行过程组的过程，输入中都没有项目管理计划，但 4.3 指导与管理项目执行除外。
- 10、输出中出现变更请求，都会出现“项目管理计划更新”，但 5.5 确认范围除外
- 11、规划过程组、执行过程组、监控过程组输出中都可以出现“项目文件更新”，几乎也都有，9.2，9.3 除外。

- 12、自下而上估算出现在两个过程：6.3 估算资源，7.2 估算成本
- 13、“检查”作为工具在 5.5 确认范围、8.3 质量控制两个过程出现
- 14、5 个过程的输入中包括“项目章程”：4.2 制定项目管理计划 5.1 规划范围管理、5.2 收集需求、5.3 定义范围、13.1 识别干系人。

本规律最好结合 孙志斌老师的课件来理解记忆