



PMP 备考策略 & 互动答疑

IT考证专家：王安老师



王安版权所有，侵权必究

PMP备考



在9月26日全国范围内成功重启。当天，PMI项目管理认证考试在除北京、乌鲁木齐、大连三地外的全国43个城市，61个考点，首次以“一日双考”的模式进行，吸引了数万名考生参加，并创下了PMI认证引进中国大陆地区20年以来单日最大考量的记录。



王安版权所有，侵权必究



PMP 怎么学 ?

IT考证专家：王安老师



王安版权所有，侵权必究

PMP学习过程中的问题

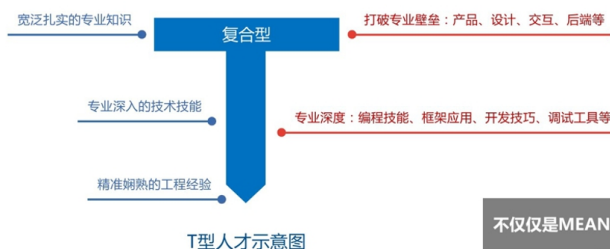
1. ITTO记不住怎么办？
- 2.在学习初期是否需要大量做题，刷题战术是否靠谱？
- 3.学的快，忘的更快怎么办？
- 4.错题反复错，成绩难以提升怎么办？
- 5.工作繁忙，学习时间有限，怎么办？
- 6.是否需要阅读PMBOK6th？
- 7.王安老师的PMP备考讲义是否需要反复看？
- 8.应用在实际工作中，觉得难以深入，不切国情，怎么破？
- 9.每日一练的正确率非常低，心情很受挫？



王安版权所有，侵权必究

“T” 型人才

The “T-Shaped” Individual



51CTO学院

王安版权所有，侵权必究

PMP考试题型和考点分布

★★★★★★

题型	特点	应对策略
基本概念题	该过程活动的特点，比如管理质量vs.控制质量的异同、相关方管理vs.沟通管理	掌握49个过程的4W1H 看PMBOK附录三后的术语解释
ITTO题	根据关键字考工具技术、输入、输出，掌握关键字是重点 题目问你用 (use) 什么，答：工具与技术 问你需要什么、审查、参考什么 (need, review) 什么，答：输入 问你产生什么 (create) 什么，答：输出	掌握关键字是重点，理解其核心定义和适用场景 常考：收集需求工具、管理质量、控制质量工具、团队建设、管理团队冲突的六种策略、风险应对策略、合同类型等
情景题	设定一个场景，讲一个故事，出现了一些状况，问你下一步怎么办？如何解决这个问题？或者是如何避免这个问题？主要以解决矛盾难题为目标。	<ul style="list-style-type: none"> □ 项目管理的思维 □ 积极主动的原则 □ 发现问题-分析问题-解决问题 □ 流程制度大于天
计算题	挣值管理、关键路径、EMV决策树	掌握公式，细心运算
敏捷管理	适应型项目生命周期、商业分析师	掌握敏捷管理的核心理念：拥抱变更、协同、共享、自组织团队等

51CTO学院

王安版权所有，侵权必究

解题策略

Topic 真正读懂题目

Key 迅速抓住考点

Source 准确找到出处

Choice 果断做出选择

教材
为本

一切的根源是PMBOK的教程！至少精读2~3遍！

51CTO学院

王安版权所有，侵权必究

敏捷型学习

★★★★★★

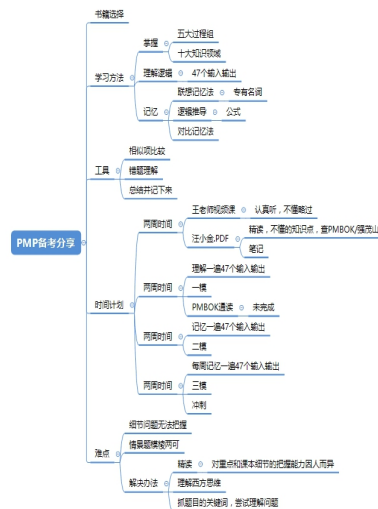


"第1遍，要看视频、贵耳音、立框架，不求甚解；
第2遍，要读解读、初入门，树信心，释疑解惑；
第3遍，要看指南、精细读、做笔记，深入思考；
第4遍，要多做题、善辨析、勤翻书，精益求精；
第5遍，要多总结、善裁剪、做错题，查漏补缺。
然后忘掉一切，准备应考，无招胜有招！"

51CTO学院

王安版权所有，侵权必究

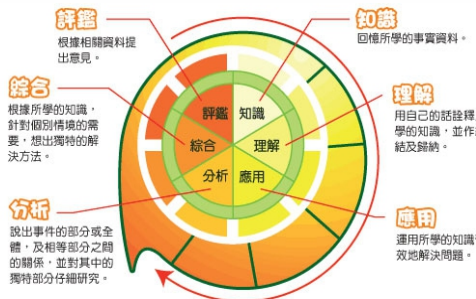
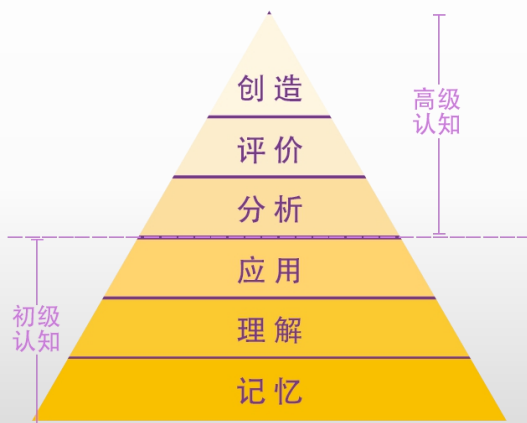
成年人学习四大特点



51CTO学院

王安版权所有, 侵权必究

布鲁姆分类法



一听就懂
一想就忘
一做就错?!



51CTO学院

王安版权所有, 侵权必究

沟通漏斗模型

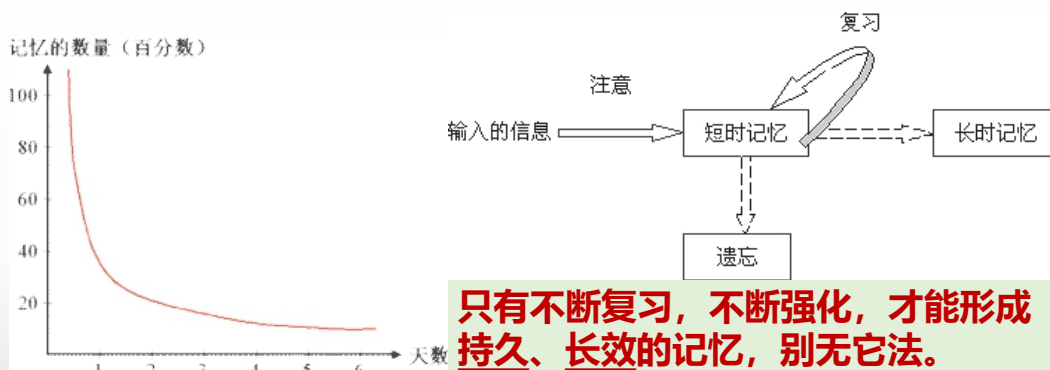


王安解读：沟通中最重要的不是你发出了什么，而是对方接收和理解了什么？有何反馈？

51CTO学院

王安版权所有，侵权必究

艾宾浩斯遗忘曲线



只有不断复习，不断强化，才能形成持久、长效的记忆，别无它法。

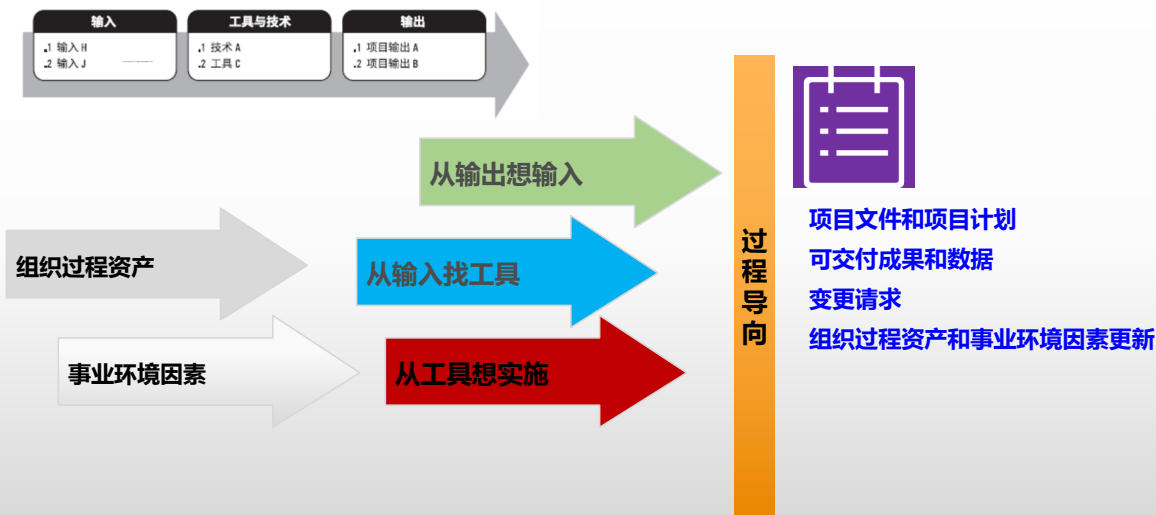
学习后的时间	20分	1小时	8小时	24小时	2日	6日	31日
记住率	58%	44%	36%	34%	28%	25%	21%
遗忘率	42%	56%	64%	66%	72%	75%	79%

51CTO学院

王安版权所有，侵权必究

项目管理过程：如何理解和深化输入、输出和工具与技术

★★★★★★



51CTO学院

王安版权所有，侵权必究

制定项目章程

制定项目章程

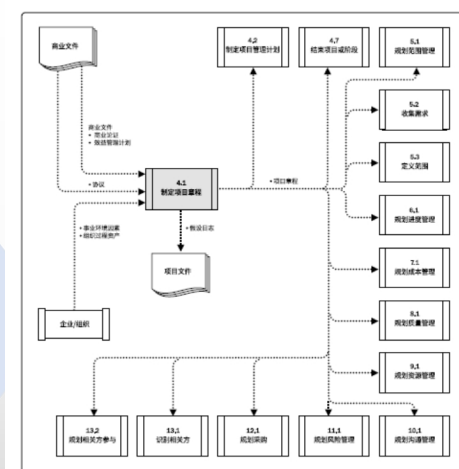
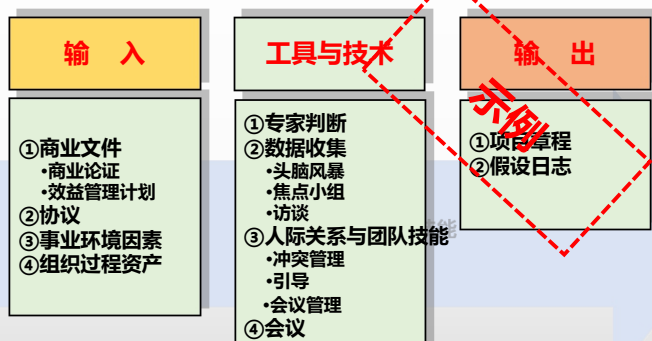


图 4-3 制定项目章程：数据流图

51CTO学院

王安版权所有，侵权必究



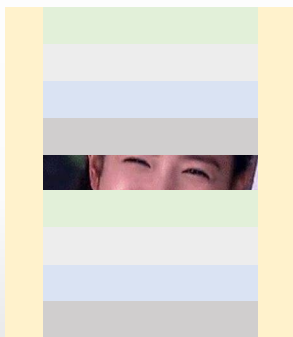
PMP **如何问?**

IT考证专家：王安老师



王安版权所有，侵权必究

如何问?

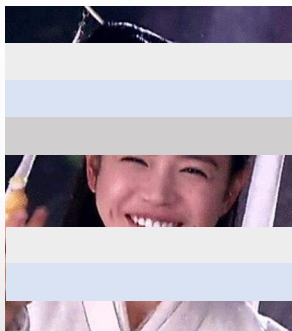


猜一猜这是谁？是哪一个著名影星？



王安版权所有，侵权必究

如何问？



猜一猜这是谁？是哪一个著名影星？

沟通的本意是**让对方听清楚你的疑惑是什么？你需要什么？**



王安版权所有，侵权必究

鼓励讨论&辩论

@PMP讲师 王安 老师有个问题想请教一下，pmbok中描述进度管理计划是项目管理计划的组成部分，但是项目管理计划又是规划进度管理的输入，这个是不是有点矛盾？

矛盾在哪里呢？

15716729 邵剑津
要有项目管理计划 才能输出 进度管理计划

15717642+邵伟_吉A
是参照项目管理计划中已有的分项计划，进行其定制

学习委员1-15769483+刘宁_章
项目管理计划是所有规划过程的输出的综合，项目的各个过程组都是相互叠加，重复执行的，已经做了的规划辅助其他其他规划制定，修改其中的规划可能需要影响其他规划导致其他规划需要修改

17:01:18

第4章 项目整合管理

15716729 邵剑津
@PMP讲师 王安 @学习委员1-157694... @15717642+邵伟_... 谢谢

15716729 邵剑津
看了后面的忘了前面的

15716729 邵剑津
[未知表情]

学习委员1-15769483+刘宁_章
所以只能多看两遍呗，没招

问题三步骤

- ① 你的问题/疑惑点是什么？
- ② 你的答案是什么，依据是什么？
- ③ 贴出相关教程中相关章节的原文和图例
- ④ 大家各抒己见！讨论&辩论
- ⑤ 讲师总结、答疑。

思辨过程比答案更重要！

进入模考阶段，需要每天看下群讨论，积极参与到讨论中！

王安版权所有，侵权必究

鼓励讨论&辩论：分级讨论和回复时效

讨论&辩论问题	时效
在群里提问，一定要清晰，明了，直接说明问题所在，自己的思考逻辑，建议先群内同学们共同探讨，这样别人能理解你的问题所在，并且能最快解答你的疑惑	3小时
将完整问题归并后，提出你的疑问@助教老师	超过3小时 ，讨论亦没有解决你的关切要点
将完整问题重新归并后，提出你的疑问，说明你的思考逻辑@PMP讲师-王安	超过6小时 ，仍然没有解决你的疑问， 12小时内 回复。如果群内没有回复，直接群小窗PMP讲师-王安老师
<p>群里同学众多，可能是没有留心到你的问题所在，亦或者是其他同学已经回复你。请你一定要相信，群里的每一个人都是友爱，且真的是愿意帮助你的。大家多体谅。</p> <p>友爱、团结、活泼</p>	

王安版权所有，侵权必究

★★★★★★

项目管理的核心价值观与方法论

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| ① 成果交付 (目标) | ⑥ 做且且做，恰到好处 (范围、质量) |
| ② 过程控制 (规章、制度、方法) | ⑦ 精打细算，稳步推进 (成本、进度) |
| ③ 计划为纲 (计划) | ⑧ 合作共赢 (资源、相关方、采购) |
| ④ 动态调整 (监控、变更) | ⑨ 互通有无 (沟通) |
| ⑤ 运筹帷幄 (整合) | ⑩ 未雨绸缪 (风险) |

资治通鉴 (组织过程资产)

运用之妙、存乎一心 (组织内外部环境)

 51CTO 学院

王安版权所有，侵权必究

万能公式&救命公式

★★★★★★

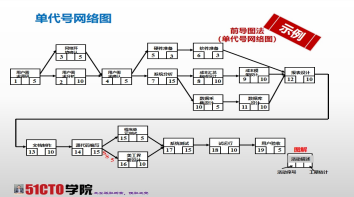
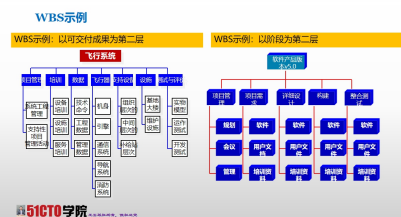
- 在PM考试中，项目经理应该学会积极主动地去面对和解决问题，一般不要轻易寻求发起人和高层管理的帮助（超出项目范围和项目经理职权除外），更加不能拖延和逃避。 **(不等不靠不要不逃)**
- 项目经理不能武断采取措施，而应该镇定地总览全局--查找依据（找相关管理计划或规章制度）--分析原因（如果项目被迫终止，查找原因通常是最后考虑的选项）--分析影响（对变更）--分析偏差（对进度、成本、绩效）--制定并实施方案（已完成分析和排序） **(先分析，再决策)**



51CTO 学院

王安版权所有，侵权必究

如何运用所学？——PMBOK中的工具与技术 (132个)



挣值管理相关公式

简称	说明	公式说明
BAC	完工预算	整个项目的预算总额(PV)
PV	计划值	计划完成工作的预算值
EV	挣值	实际完成工作的预算值
AC	实际成本	实际花费的成本
ETC	完工尚需估算	剩下的工作还需多少钱
EAC	完工估算	实际成本+完工尚需估算 AC+ETC
VAC	完工偏差	VAC=BAC-EAC
SV	进度偏差	挣值-计划值 EV-PV
SPI	进度绩效指数	挣值/计划值 EV/PV
CV	成本偏差	挣值-实际成本 EV-AC
CPI	成本绩效指数	挣值/实际成本 EV/AC

控制质量工具与技术——数据收集：核对单

- 核对单是一种结构化工具
- 通常列出特定组成部分，用来核实所要求的一系列步骤是否已得到执行或检查需求列表是否已得到满足

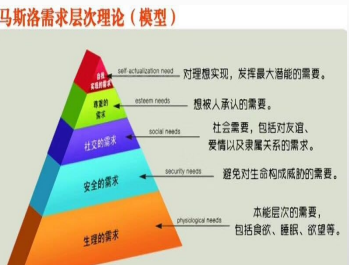
快速核对核对单已

责任分配矩阵(RAM)

职务	张三	李四	刘能	王安	华英
需求调研	A	R	I	I	C
原型设计	I	A	R	C	C
软件开发	I	A	R	C	C
软件测试	A	I	I	R	I

R=Responsible (执行责任)
A=Accountable (最终责任)
C=Consulting (征询意见)
I=Informing (通报)

可以采用责任分配矩阵显示工作包或活动与项目团队成员之间的关系。矩阵图可以确保任何一任务都只有一个人负责，从而避免混乱。
在大型项目中，可在多个层次上制定责任分配矩阵。高层次的RAM定义各小组分别负责WBS哪部分工作，低层次的RAM可在各小组内为具体活动分配角色、职责和职权。



51CTO 学院

王安版权所有，侵权必究

学生综合征（拖延症）

什么是“拖延症”

拖延症 (英文 Procrastination) : 在能够预料后果有害的情况下, 仍把计划往后推迟的一种行为。

学习过程

开始学习 东搞西搞 恐慌 熬夜流泪完成

最后期限

拖延症的表现

懒癌附体: “好烦哦, 可不可以不做呀?”

转椅注意力: “先干点别的放松放松”

盲目自信: “还早还早, 休息一下~”

埋怨他人: “都怪你们打扰我!”

莫名恐慌: “这么多的事! 怎么可能做完!”

自欺欺人: “来得乃, 大不了熬一夜呗”

拖延症的表现

你有拖延症不?

手头上的工作: ● ● ● ● ● ● ● ●

可利用的时间: □ □ □ □ □ □ □ □

我的安排方法: □ □ □ □ □ □ □ □

51CTO学院

王安版权所有, 侵权必究

相信自己的努力付出终有所获! **不忘初心, 方得始终**

证书 ≠ 价值, 但没有证书怎么证明你的能力!

相信自己的努力付出! ~

一次性通过考试的成本最低!

项目管理的深刻内涵

认识本质、找出规律、有效管控



五大管理过程组、十大知识领域

五大管理过程组：启动、规划、执行、监控、收尾



项目管理知识领域-十五至尊图

	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
4.整合管理	4.1制定项目章程	4.2制定项目管理计划	4.3指导与管理项目工作 4.4管理项目知识	4.5监控项目工作 4.6实施整体变更控制	4.7结束项目或阶段
5.范围管理		5.1规划范围管理 5.2收集需求 5.3定义范围 5.4创建WBS		5.5确认范围 5.6控制范围	
6.进度管理		6.1规划进度管理 6.2定义活动 6.3排列活动顺序 6.4估算活动持续时间 6.5制定进度计划		6.6控制进度	
7.成本管理		7.1规划成本管理 7.2估算成本 7.3制定预算		7.4控制成本	
8.质量管理		8.1规划质量管理	8.2管理质量	8.3控制质量	
9.资源管理		9.1规划资源管理 9.2估算活动资源	9.3获取资源 9.4建设团队 9.5管理团队	9.6控制资源	
10.沟通管理		10.1规划沟通管理	10.2管理沟通	10.3监督沟通	
11.风险管理		11.1规划风险管理 11.2识别风险 11.3实施风险定性分析 11.4实施风险定量分析 11.5规划风险应对	11.6实施应对	11.7监督风险	
12.采购管理		12.1规划采购管理	12.2实施采购	12.3控制采购	
13.相关方管理	13.1识别相关方	13.2规划相关方参与	13.3管理相关方参与	13.4监督相关方参与	



王安版权所有，侵权必究

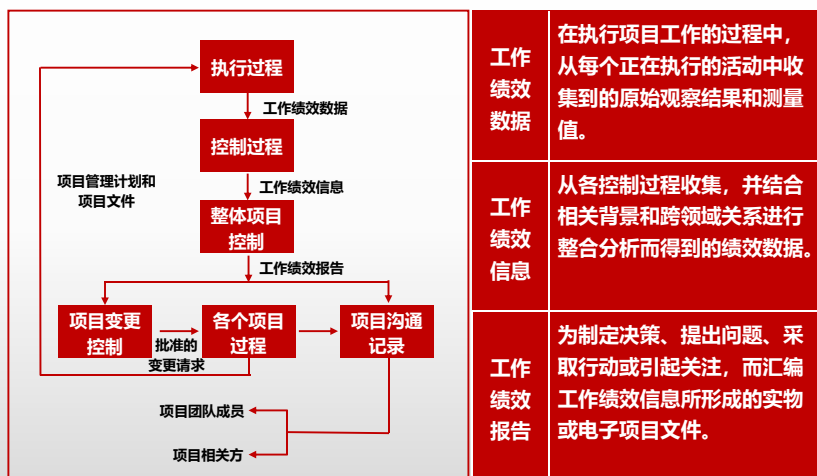
预测型与适应型生命周期比较

项目特点	预测型（瀑布）	适应型（敏捷方法）
适用条件	需求明确、产品清晰、无须变更、风险较低	需求不清、产品模糊、频繁变更、风险较高
开发流程	依次进行设计、建造和测试， 一次交付完整产品	每个迭代期都需设计、建造和测试，并交付产品原型； 经若干迭代期后，交付最终产品
需求	明确	不明确
范围	清晰，一开始就明确整个项目的范围，且通常不变	不清晰，依次明确各迭代期的项目范围；范围在一个迭代期内不变，在迭代期之间必变
变更	不频繁	频繁
产品	必须整体交付	部分交付有价值
干系人	只参与设计与验收	频繁参与原型设计与验收



王安版权所有，侵权必究

项目管理数据和信息



事业环境因素

组织内部事业环境因素包括（但不限于）：

- 组织文化、结构和治理
- 设施和资源的地理分布
- 基础设施
- 信息技术软件
- 资源可用性
- 员工能力

《PMBOK® 指南》中
只有三个过程
(获取资源、建设团队
和管理团队)
会导致事业环境因素更新

事业环境因素

组织外部事业环境因素包括（但不限于）：

- 市场条件
- 社会和文化影响与问题
- 法律限制
- 商业数据库
- 学术研究
- 政府或行业标准
- 财务考虑因素
- 物理环境要素



组织过程资产

过程、政策和程序

第一类资产的更新是由项目管理办公室 (PMO) 或项目以外的其他职能部门完成

第二类资产是在整个项目期间结合项目信息而更新的

组织知识库

职能型组织的优缺点



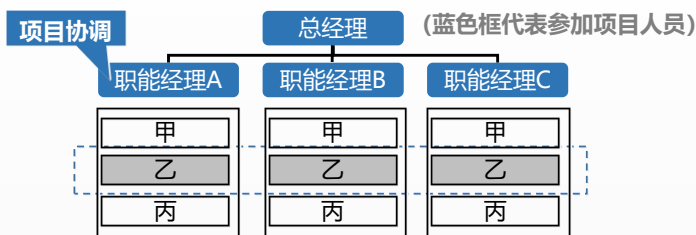
职能型优点:

- 强大的技术支持, 便于知识、技能和经验的交流
- 清晰的职业生涯晋升路线
- 直线沟通、交流简单、责任和权限很清晰
- 有利于重复性工作为主的过程管理

职能型缺点:

- 职能利益优先于项目, 具有狭隘性
- 组织横向之间的联系薄弱、部门间协调难度大
- 项目经理极少或缺少权力
- 项目管理发展方向不明, 缺少项目基准

项目型组织的优缺点



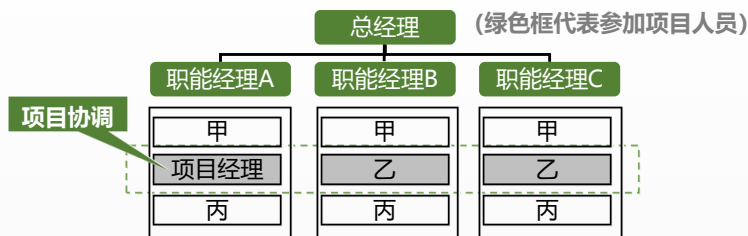
项目型优点:

- 结构单一, 权责分明, 利于统一指挥
- 目标明确单一
- 沟通简洁、方便
- 决策快

项目型缺点:

- 管理成本高, 如项目的工作量不足则资源配置效率低
- 项目环境比较封闭, 不利于沟通、技术知识等共享
- 员工缺乏事业上的连续性和保障

■ 矩阵型组织的优缺点



矩阵型优点:

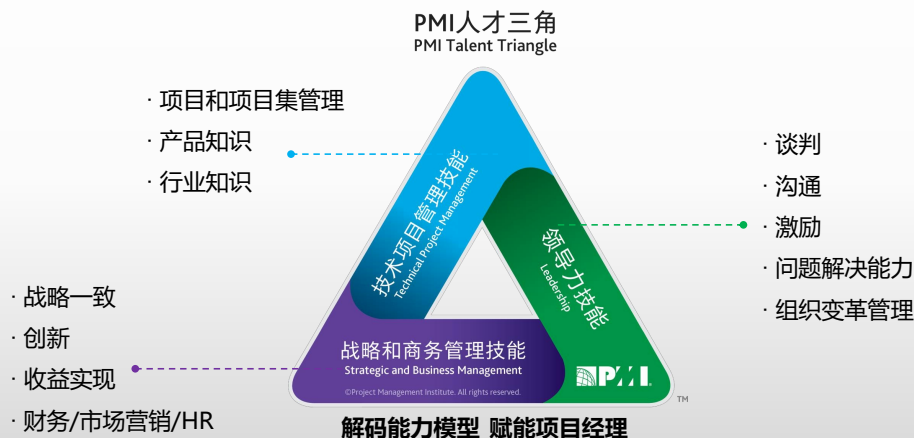
- 项目经理和职能部门经理发挥各自的优势
- 资源的重复减少到最低, 减少人员冗余
- 项目组成员在项目完成后仍然在职能部门, 不用担心解散

矩阵型缺点:

- 每个项目组成员都有两个或者两个以上的领导, 责任不清
- 多个项目共享资源时, 容易引起项目经理的争斗

■ 项目经理能力模型

- PMI人才三角重点关注三个关键技能组合:



项目经理角色认知



项目经理的责任：取得胜利、创造价值，才是真正的英雄。

基于交付项目经理的责任，GTS PMO部长丁成祥介绍了交付项目经理角色认知（HEROS）模型，号召项目经理对比角色认知模型不断修炼，千军万马上战场，争当HERO。



王安版权所有，侵权必究

技术成就梦想



51CTO旗下职业培训平台

王安 51CTO PMP教学总监

主讲领域：PMP、ACP敏捷、软考中高项、ITIL、信息安全

王安版权所有，已申请知识产权保护，侵权必究！



王安版权所有，侵权必究