
PMP 考试技巧 24 计

第 1 计 先调查，后决策

例 1：在新公司，你发现公司的一些财务报告没有遵照会计准则，所以并不准确，在这种情况下，你首先要做的是？

- A、将公司不准确的记账操作通知政府
- B、与你的财物经理沟通，告知他你为什么认为他们违反了会计准则
- C、既然你是公司的新员工，你假设公司的财务标准是不同的，所以不用采取任何行动
- D、与你以前的财务经理交流，对新公司的会计标准获得专家观点

答案为 B

答案分析：[做为项目经理，你首先需要对当事人进行调查和沟通，了解他的想法和实际情况，然后再做决策。](#)同样可以分析例 2 和例 3。

例 2：一个团队成员通知你，他已经给项目增加了额外功能，并告诉你这对进度与成本都不会产生任何影响，对这个变更的结果应该采取何种措施？

- A、实施变更控制系统跟踪这个变更
- B、了解增加的功能，然后决定行动路线
- C、通报职能经理这个变更围获批准
- D、确定市场部门知道这个变更

答案为 B

例 3：为了增强领导能力，项目经理应首先？

- A、增加技术知识，增强解决问题的能力
- B、评估个人优缺点
- C、按照对项目的贡献大小给组员排名
- D、参加一次与项目经理有关的培训课程

答案为 B

第 2 计 干系人，要双赢

例 4 在项目中期，一个承包商告诉你他因为没有资源而不能完成项目，通常最应该做的事情是：

- A、合同已经撕破，联系你的律师
- B、除了继续项目外，帮忙寻找更多资源
- C、提醒承包商如果不能按期完成将受到惩罚
- D、开始收尾活动

答案为 B

答案分析：为了得到项目的长久利益，[项目经理和承包商要建立双赢关系，不能在承包商遇到困难时置之不理，也不能落井](#)

第 3 计 外部要变更，正式且书面

例 5 你决定终止一个合同，因为你不需要供应商的工作了，下面哪一种沟通方法是最好的？

- A、立即电话通知供应商
- B、通过电子邮件通知
- C、用快递发出一个停工通知
- D、和供应商立即开会

答案为 C

答案分析：很多同学选的答案是 A。因为觉得如果选 C，才发出快递到供应商收到快递要耽误几天的时间，这样会让供应商白白浪费几天的工作时间和成本，但是没有想到，如果用电话通知供应商，[这种方式不具有法律效力](#)。其实我觉得在中国可能最好的沟通方法是同时使用 A 和 C，但是 PMP 考试是单选题，所以最好的答案只能是 C 了。

第 4 计 见人说人话，见鬼说鬼话

例 6 当与一个行动型的人沟通时，项目经理应该

- A、尽可能简短，强调他或她的观点的可行性
- B、提供可选方案，包括利弊
- C、在对方离题时保持耐心
- D、尽可能地快，保证所有信息传达给对方

答案为 A

答案分析：沟通技巧的一个重要原则就是，[对不同性格、不同类型的人采用不同的沟通方式](#)，用中国的俗话就是“见人说人话，见鬼说鬼话”。行动型的人注重实效，讨厌对一个问题过多研究。因此，最好的办法在完全表达了观点的同时说明采纳该观点产益处。所以本题的答案应该是 A

第 5 计 文化有差异，沟通建系统

例 7：币值波动，政治动荡，中央和地方政府之间的竞争，以及不同利益集团之间的冲突可能会干扰国际项目的管理。管理国际项目的项目经理应该意识到跨文化环境的主要影响因素，并特别重视：

- A、建立绩效报告制度
- B、建立沟通管理系统
- C、建立和执行生产进度表以方便信息分配，避免在定期会面之间出现情况的变化
- D、通过翻译服务起草正式的项目报告

答案为 B

答案分析：[项目有关各方必须即使获得信息。通过沟通管理中的标准方式进行的全球范围的沟通可能会降低文化差异带来的影响。](#)

第 6 计 最理想，面对面

例 8：项目经理和项目利害关系者最理想的沟通方式是

- A、通过日常状态报告
- B、通过批准的文件报表
- C、面对面会议、通过书面的和口头的沟通
- D、通过正式的指令链

答案为 C

答案分析：[面对面会议是与利害关系者讨论、解决问题的最有效方法。](#)

第 7 计 政府不忽悠，诚信第一位

例 1：你参与某个政府公共领域的项目，你公司从政府部门收到了预期付订金以进行项目的研究活动，你必须从另外的研究中心获取数据，但是，你的管理层已经将资金作其他用途，而你的项目经理要求你用不完整的数据来完成报告，你必须在下周向 CEO 提交正式的结果，根据报告，客户将按进度支付项目款项，在这种情形下，你应该：

- A、根据你的知识准备一个粗略的估算来完成报告
- B、由于数据不完整，你通过书面解释及口头汇报说明无法完成报告
- C、即使你无法获得原始数据，但是你利用其他组织准备的报告
- D、通知管理层，你需要更多的准备时间，同时要求予以正式延期

答案为 B

答案分析：选项 A 是忽悠政府，选项 C 是瞒天过海。诚信是第一位的。

第 8 计 有敏感，要保密

例 2 你的小组与 Harry 一起共事了几年。Harry 是公司里最受欢迎和最成功的项目经理，在公司和行业内拥有技能高超的名声。当他离开公司，为你们的主要竞争者工作时，人们感到震惊，但很快也就淡忘了。几个月后，他打电话要求你给他一个在 MCCA W 项目中他使用的项目图表的拷贝。他说只是比较他现在的图表，因为他为 MCCA W 制作的图表非常详细。在这种情况下，你应该：

- A、送给他拷贝，因为他制作了该图表并且基本了解它的内容
- B、不送给他拷贝，邀请他来你的办公室查看
- C、送他你拷贝，同时要求他签署保密协议

D、不送给他拷贝，他没有合法的了解文件内容的需要

答案为 D

答案分析：根据 PMI 职业行为规范和道德规范，你对在职业活动中获得的敏感信息承担了保密义务

例 3 有效的项目干系人管理包括以下的项目要素，但不包括：

- A、明确的需求定义
- B、范围变更控制
- C、及时地状态信息
- D、频繁的成本报告

答案为 D

答案分析：成本报告是属于敏感信息

第 9 计 有重礼，勿送收

例 4 你管理着一个国际咨询团队，目前团队在准备一套关于如何将旗鱼制成冷冻一烘干的小吃食品的流程操作规则。为了保护消费者的利益，你经常同商业捕鱼行业的代表一起参加专业和技术性的会议，以了解到最新的鱼产品加工技术。在最近的一次会议上，一家厂商向你赠送了一些市场营销的书籍，其中带了一张在一年之内可以用于任何一个渔产品市场的熏制刺鲑鱼的免费券。尽管你最喜欢吃熏制刺鲑鱼，但是你还是犹豫是不是应该把这个免费券还回去。在这种情况下，你大概应该：

- A、不接受这个礼物，因为这可能被说成是你中饱私囊
- B、看一下是不是那个厂商给每个出席会议的人都送了这个礼物，如果是这样，那么你就可以接受
- C、接受这个礼物，但回到自己的工作岗位上时要将此告知项目主管
- D、尽管这可能不符合举办会议所在国家的习惯，但你还是应该收下这个礼物

答案为 A

答案分析：作为一名项目管理的专业人士，你有责任避免送出或接受一些不适当的支付、礼物或其他形式的偿付使个人获得，除非这些给予和接受符合适用的法律和实施项目管理服务所在国的惯例。注意这里是指不适当的支付，这里的题目中的一张在一年之内可以用于任何一个渔产品市场的熏制刺鲑鱼的免费券，应该还是比较贵重的。

第 10 计 PMI 有义务

例 5 你的经理是 PMI 的长期成员，被指控违反了 PMI 的知识产权政策。因为他在没有实现获得 PMI 的情况下复制并向公司主办的海外课程的学员散发 PMBOK 的指南。PMI 的道德审查委员会正在审查这个案子。你对这个案子没有第一手资料，但是你仍然记得两年前发生另一件事情。当时你的经理由于错误使用 PMI 注册商标而被 PMI 执行董事斥责。你在 6 个月前加入 PMI，还没有阅读道德规范。昨天，一位道德审查委员会成员要求你就你的经理的错误行为回答一系列问题。在这种情况下，你：

- A、与该没有任何关系，因为你不是道德审查的当事人
- B、有义务与 PMI 合作，查明违反道德的案件，帮助搜集有关信息
- C、没有义务，因为被指控的事件发生时你不是 PMI 成员
- D、"没有义务向 PMI 提供信息，因为你没有任何有关案件的第一手资料"

答案为 B

答案分析：根据 PMI 的成员道德标准文件的要求，PMI 成员必须与机构合作对其它 PMI 成员可能发生的违反道德规范的行为进行审查。

第 11 计 意见不同 客户第一

例 6 你在一间狭小的办公室里会见若干名项目干系人，包括客户。喧嚷的争论在继续进行，人们吵吵嚷嚷，互相叫喊着。你倾听着人们交谈，但偶尔你的注意力转向夏季炎热条件下不停地转动着的空调呼哧声。每个人心情烦躁，情绪激动，对从事该项目的最好方法意见大相径庭。作为项目经理，你的目的是尽可能平衡干系人的利益，努力寻找公正的解决办法，以满足竞争要求和目标。一般来说，干系人中间的不同意见应在有利于下面哪一方的情况下加以解决：

- A、赞助人
- B、高级管理部门

C、执行组织

D、客户

答案为 D

答案分析：必须满足客户要求。不过，不能忽视其他干系人的要求和期望。寻找解决干系人中不同意见的合适办法是项目管理的一大挑战，并且是项目管理专业人士的责任之一部分。

第 12 计 要迅速 就强制

例 7 作为一名项目经理，你了解一些不同的冲突解决方法。你现在的建筑项目小组的两名成员就防风暴护窗的安装问题发生分歧。他们拒绝听取对方的意见。虽然当时是三月，飓风季节六月才来到，一场不同寻常的风暴不到 8 小时就会袭击当地。必须马上安装防护护窗，否则整个项目都会遭到破坏。最合适的解决冲突的方法是：

A、双方通融

B、折中

C、合作

D、强制

答案：D

答案分析：强制方式意味着运用职务权力解决冲突。这种方法会强制采纳一方的意见而抛弃另一方的意见。当时间紧迫，争议的事件对整个项目成败攸关或者他们认为方法得当时，项目经理可以运用这种方法解决冲突。尽管这种方法在需要迅速决断或者少数意见必须得到执行时是必要的，它还是给项目经理带来了风险。

第 13 计 分清首先和首要法则

说明：

有时题目的题干中明确提出“下一步”应该做什么，这个就是“首先”要做什么；

有的题目的题干中明确提出“下列选项最好”的是是什么，这个就是选择“首要”要做什么；

有的题目的题干中没有明确提出到底是“首先”还是“首要”，那默认就是指选择哪个决定是项目经理紧接着要做的最好的决定，注意是“紧接着”的“最好”决定，这个就是选择“首先首要”要做什么。

一般来说，“首先”的很有可能是“首要”的。但是，“首要”的不一定是“首先”的。

那怎么判断什么选项是“首先”的呢？这个就需要我们对 PMBOK 中的 44 个活动的先后顺序非常清楚才行。

例 1：你得到通知，项目所采购的一个主要设备将会延期交货，你最应该做什么？

A、不理它，它会自行解决

B、通知你的老板

C、让客户知道该情况，并与之讨论被选方案

D、与项目团队成员一起寻找替代方案

答案为 D

答案分析：根据下面讲的“积极主动原则”，选项 A 的行为显然不够积极主动，所以首先被排除掉了。除了 A 以外，其他三个答案的事都是你应该做的，关键在于哪件是你“紧接着”“最要做”的一件事。根据下面讲的“层次关系原则”，在 B、C、D 三件事中，你最先要要的是“D”，然后才是“B”和“C”。

例 2：在投入大量精力之后，项目团队才最终确定了项目的一项重大范围变更的规格，接下来，项目经理首先应该？

A、寻找其他变更

B、通知干系人新的项目范围

C、获得变更的批准

D、计算与该变更相关的风险

答案为 D

答案分析：这里题干里面明确提出了“首先”，如果你清楚变更流程，就应该清楚紧接着的下一步是选项 D 的行为、

第 14 计 相对性原则

说明：PMI 的很多考试题目中，可能有不止一个正确答案，要选择一个相对最正确的答案。从什么角度来判断相对性最正确的，从本三十六计中的几个角度：“相对首先”、“相对首要”、“相对全面”、“相对积极主动”、“相对相关”等等进行选择。

第 15 计 相关性原则

说明：先看题目的题干是谈的是九大知识领域的哪个知识领域，再看题目的选择分别是关于哪个知识领域的，和题干的知識领域不同的就是相关性不强的，一般不会是正确答案，可以先排除掉。

例 3：有几个职能部门对项目的最终产品做出贡献，项目实施过程中，项目经理发现，不同的部门对交付成果进行了妥协，此时，项目经理首先应该？

- A、加强沟通体系
- B、加强质量测试
- C、明确角色职责
- D、把详细的范围说明发给各个部门

答案是 D

答案分析：这个题目的题干是关于范围管理这个只是领域的，这个题目的选项 A 是关于沟通管理知识领域的，选项 B 是关于质量管理知识领域的，选项 C 是关于人力资源管理知识领域的，选项 D 是关于范围管理只是领域的，所以最有可能的正确答案是 D。

第 16 计 焦点法则

说明：题目的题干中会提到现在最关注的焦点是什么，针对这个焦点，你来根据选项中选择一个是和这个焦点最相关的一个。

例 4：在项目进行过程中，有一家承包商退出了，这样，项目就组建了一支新团队以完成承包商及其团队所应当承担的角色，你认为项目经理在开工会议上，需要给团队交待的第一件事情是：

- A、确定团队角色和职责
- B、评估详细进度
- C、讨论成本估算
- D、强调你的权威

正确答案为 A

答案分析：题干的焦点是“角色”，所以选择 A 选项。

补充说明：例 3 中，也可以应用焦点法则，这个题目的焦点是“不同的部门”、“对交付成果”、“进行了妥协”，选项 D 中含有焦点“详细的范围说明”、“发给各个部门”，最有可能是正确答案。

第 17 计 层次关系原则

说明：我们知道，公司管理一般至少分三层，高级管理层、中级管理层、底层员工。不同曾经的人关注的焦点内容是不一样的。例如：高级管理层关注公司的整体战略，中级管理层关注的是企业的局部需求，底层员工关注任务的具体实现技术，做题的时候，你要关注，你关注的内容是什么，适合哪一层的人去关注，和你打交道的是哪一层的人，他关注的问题是什么。

例 5：你的公司正在执行新的五年战略规划，你接到客户的一个产品需求，该产品符合前一个五年战略规划，但不适合新五年计划的目标，产品描述好像具有有效的商业驱动，并有利于公司的发展。作为一个项目经理，什么是最佳行动？

- A、进行项目成本/效益分析并提交管理层批准
- B、在行动之前提交管理层审核和批准该产品
- C、把公司方向的改变通知客户，并要求他对项目是否再考虑一下
- D、向管理部门要求一个项目章程，开始制定一个 WBS

正确答案为 B

答案分析：这个题目关注的是产品是否符合公司的战略，这个决策应该是由高级管理层决定的，所以 C、D 选项显然不合适，自己作为中层管理者不能擅自决策做主，而应该提交高级管理层决策。根据下面讲的“全面法则”，选项 B 包含选项 A，所以应该选择 B 选项。

第 18 计 全面法则

说明：如果某个题目，某个选项的内容包含另一个选择的内容，换句话说，就是某个选项的内容比另一个选项的内容全面，一般来说，选项内容全面的选项一般是正确的答案。

例如在例 5 中，选项 B 的内容显然比选项 A 的内容全面。

第 19 计 PMI 思维原则

说明：从 PMI 的角度出发，按 PMI 的思维方式，项目经理应该做出什么决定；

例 6：项目结束时，项目经理发现该项目已经增加了四个额外功能，客户已经对项目结果表示满意。从项目成功的角度来说，这意味着什么？

- A、该项目绝对是成功的
- B、因为被镀金，该项目是不成功的
- C、客户满意意味着客户本来应该为项目支付更多的钱，所以该项目是不成功的
- D、由于项目团队有机会学习新追加功能的知识，并且客户满意，所以该项目是成功的

答案为 B

答案分析：解释：如果不了解 PMI 的思维方式，你就会选择 A、D 甚至是 C，而恰恰不会选择应该是正确答案的 B。按照项目范围管理的要求，做项目必须做而且只能做范围内的事，既不能多做，也不能少做。做项目的目的是为客户提供它所要求的东西，如果在要求之外再提供额外的东西，就属于镀金(gold plating)，属于浪费资源。

第 20 计 选 C 法则

说明：人是社会性的，人有一个习惯，就是喜欢从众。这个思维体现在做选择题时，体现为“从中法则”，也就是说无论是出题的人还是做题的人，会在无从选择的情况下，优先选择 C 选项。

可能有人不相信，你可以统计一下你做过的几套考试题，试一试。

我统计了我做的收集整理的一套 PMP 考试题的资料。

第一套资料，共有 1218 道题目，其中正确答案是：A 选项是 305 道，B 选项 308 道，C 选项是 321 道，D 选项是 284。

第二套资料，共有 1471 道题目，其中正确答案是：A 选项是 356 道，B 选项 379 道，C 选项是 387 道，D 选项是 349。

可以看出，统计出来的概率是 C>B>A 或 D。

所以，下次如果你遇到没有把握的题目，你觉得这个题目可能有 2 个，3 个或者 4 个正确选项，你从你的选项中按照这个“C>B>A 或 D”进行选择，成功的概率会大一些。

第 21 计 不选 E 法则

说明：看到这一计，很多考生会觉得很奇怪，考试中没有 E 选项呀？这一计的意思是说：我们调查发现，大部分考生对一些把握性不大的题目，先空着不选，直到最后做完了最后一道题目，在回过头来重新再三考虑。可能刚开始他最先选择的是 B 选项，但是没有选，相当于就是选择了 E 选项，等到最后回过头来再三考虑，选择了 C 选项。所以我的建议是，人的第一直觉其实是非常重要的！如果你遇到一个题目，不知道选择哪个选项，你就先根据自己的第一直觉，先选择一个选项，而不要空着不选择，也就是选择 E 选项。不过为了保险起见，你可以在题目上标注一个记号，等做完所有题目，对这个题目有了确信的把握之后，再修改你的选择。

第 22 计 积极主动原则

说明：作为一个优秀的项目经理，一个主要的要求就是做事积极主动。所以选项中看起来比较积极主动的选项一般都是正确答案。

例 7：一个分析表明你将会项目结束时发生预算超支，你将选择哪一项行动？

- A、考虑赶工及/或快速跟进项目，然后评估选择方案
- B、先拜见上级领导以争取增加预算的可能，然后召开团队会议
- C、拜见客户争取在不变更范围的情况下降低可以降低的成本
- D、增加项目储备金

正确答案为 A

答案分析：显然 A 选项要比 B、C、D 选项都显得积极主动。

第 23 计 权力法则

说明：项目经理不做自己没有权力的事情。

例 8：一个雇员靠近你问他能不能告诉你一件保密的事。他告诉你去年他在公司内一直在做着违法的活动。他现在感到有罪，告诉你的目的是让你建议他应该怎么做，你应该怎么做？

- A、询问全部细节
- B、确认那些活动真的违法
- C、让他去告诉老板
- D、把他的违法活动报告经理

答案为 D

答案分析：很多考生会根据“先调查，后决策”这一计，选择 A 选项或 B 选项，但是考生忘记了在这种类型的事情上，“项目经理没有调查这方面事情的权力”，所以应该选择选项 D。

第 24 计 不做无关工作原则

说明：项目经理可以拒绝和他工作无关的工作

例 9：工程设计部门要求项目目标是提高 10% 的产出，信息技术部要求项目所使用的资源不能超过该部门的 5%，而发起人，也就是你的老板，要求项目团队来降低项目税额。你的最佳做法是？

- A、制定一个满足所有目标的计划
- B、把所有人召集起来，达成一个目标
- C、先制定满足工程部和信息部目标的计划，关于发起人的目标，再另行安排会议讨论
- D、只满足发起人的要求

正确答案为 C

答案分析：降低税额是商业问题，项目经理不懂。并且和他的工作无关，他可以拒绝。