

PMP认证的六大成功要素项目管理师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/631/2021\\_2022\\_PMP\\_E8\\_AE\\_A4\\_E8\\_AF\\_81\\_E7\\_c40\\_631245.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/631/2021_2022_PMP_E8_AE_A4_E8_AF_81_E7_c40_631245.htm) 据统计，在世界范围内，参加PMP认证考试并且成功通过PMP认证考试的人与日俱增。尤其是2005年底，因为正值改版，很多人希望搭上PMBOK2000的最后一班车，因此参加PMP认证考试的人数就更多了。借此机会，分享一下我个人在考PMP认证考试过程中的一点经验。本文将逐步引述我个人总结的成功通过PMP认证考试的七大成功要素。具备充分项目管理基本理论知识和实践经验是通过PMP认证考试的第一大因素。我个人虽然此前没有受过专业系统性的项目管理培训，特别是针对PMBOK的系统性培训。但是此前因为一直在IT行业从事过程改进工作，因此在项目管理理论知识以及实践方面还是有一些了解。在学习过程中，绝大部分内容都是老朋友涣硇庖恍 撬圃嘲痘蚌叩阍分弧：苕傲写用惶模缙劬煞凹啖钦獠糠帜谏茶挥美吹笨嫉愕幕实椭俚停讶豢煲偷匠景 # 腔姑挥铤龋矗屹耍旧峡梢院睢圆患啤? 基础知识和实践经验本身是非常重要的基础，另一方面，可以培养我们的思维方式，便于我们在遇到项目管理相关的新的知识点的时候，能更快地理解并应用。三次学习循环是成功通过PMP认证考试的第二大成功因素。三次学习循环是指看书 - 做考题 - 总结经验并写小结 - 再看书 - 再做曾经做错的考题 - 再看小结 - 考试前再看小结。通过这个过程可以帮我们在准备考试期间不断积累知识和对PMBOK要点的理解。如果对PMBOK的要点有了解，模考的时候，你会发现每做一道题，你都能知道这道题究竟是

要考什么。达到这个效果，肯定能通过PMP认证考试。我个人比较懒散。因此非常崇尚考试。一旦做错了，这种结局会触发我去思考我为什么错了，要怎样才能不犯错。因此在准备考试过程中，我的主要精力是做考试题。基本上每章做了40道考题。一旦我做错考题，我会将思考后得出的结论写在考题的旁边。然后我会再回去看书，仔细阅读相关的要点。下一次我在做另一个章节的考题之前，我会再做一遍上一次做错的考题，顺便温习一下我的思考小结。据说有人研究过，一般重复三次，这东西就是你的了。而最利于人记忆的组合是三。因此在模考前的两个晚上，我重看我做错的题和思考小结。看完后觉得思路很清晰，对PMBOK也很明白，信心大增。正确阅读PMBOK是成功通过PMP认证考试的第三大因素。PMP考试的主题基本上来自于PMBOK。少部分来自于其知识体系拓展，而且这部分考题在200道考题中的比例相对较小。PMBOK信息量很大。阅读起来，对每个人的耐力都是一种较量。基本上，原版比较易于理解；如果阅读英文有阻力，看中文也行。但是关键词或者术语最好还是对照一下英文比较好。考试过程中，可能会有中文考题与英文考题有出入的情况。因此弄懂关键词和术语对于在考试过程中正确理解考题是很重要的。最重要的是在看书时要能看到重点。

The project charter is the document that formally authorizes a project ( . The project charter is issued by a project initiator or sponsor external to the project organization, and at a level, within the organization authorizing the project, that is appropriate to funding project needs. The project charter provides the project manager with the authority to apply organizational resources to project activities. A project

manager is identified and assigned as early as possible. The project manager should always be assigned prior to the start of planning, and preferably while the project charter is being developed. 比如这段话，我们要能看出以下一些考点来：1、项目章程与项目的关系：项目章程是正式授权项目成立的一个文件。2、项目章程由谁来发布：项目外部的人发布项目章程。3、发布项目章程的人在公司中处于什么位置：发布项目章程的人在公司中处于一定的权力地位，他有能力为项目提供资金和资源。4、项目章程与项目经理的关系：项目经理通过项目章程正式授权，可以向组织申请资源。5、什么时候任命项目经理：原则上，尽早任命项目经理。6、最迟必须什么时候任命项目经理：最迟必须在开始制定项目计划之前任命项目经理。7、最好在什么时候任命项目经理：最好在制定项目章程的时候，就任命项目经理。从市面上流传的考试题来看，关于项目章程和什么时候任命项目经理大概齐就是要考察绕这些方面。但我们能看出这些考点后，在培训过程中，就可以问培训老师一些针对性的问题，比如发布项目章程的通常是谁？而这些问题在考试的时候可能就是必要知识相关的考题。总之在看书的时候，针对每句话，要重点关于以下词汇和语法，因为一般来讲，考点都是通过如下的词汇和语法来传达的：主语：例如Project Charter 谓语：例如Authorizes 副词：例如Formally 形容词：例如 External 理解考试题型是成功通过PMP认证考试的第四大成功要素。在PMP认证考试中，其题型一般来讲总结就是如下几种类型。当我们对于题型有一些了解之后，则会对解题有更充分的思想准备。考试时，历时比较长，到最后一段时间，很容易思想混沌，这个时候如

果能从题型的角度分析一下，有助于我们清晰思路，并且做出正确的选择。

- 1) 概念题 这部分考题主要考察大家对每个知识点中概念的理解。对于这部分题如果能在看PMBOK的时候看到考点，那么在答题的时候应该不会有难度
- 2) 过程相关题 这类题目是与PMBOK中的每个过程直接相关，一般会考察大家对输入、工具和输出中各项的理解。考题出现的形式可能是直接询问。也可能会换另外的方式间接问，或者通过实际项目中可能发生的情况让大家来反推输入、工具和输出是什么。
- 3) 必要知识题 这部分考题其实是对考察大家应用理论知识的能力，也就是大家如何运用理论知识应对实际项目问题。这部分问题需要大家有实际项目实践经验。而且也需要大家能正确理解每个概念在实际项目中的意义，也就是我们希望通过应用这些概念给我们带来什么信息和好处。
- 4) 情形题 在这类考试中，考试题会先给出一种场景，然后问假定在该场景之下，如何发生某事，该如何处理？或者问如果这样处理，通常是跟什么事情有关？
- 5) 计算题 一般在每次考试中，计算题大约有10道题左右。基本上考的是以下三个方面。因此，理解这三个方面相关的概念及计算公式非常重要。这部公式并不多。就算死记硬背也不难。
- 6) 职业道德题 这部分题主要考察大家对职业道德的理解。基本上做题的时候先抛开现实生活，从理想上项目经理应该如何处理事情的角度答题，基本上都会选出正确的答案。了解考试重点是成功通过PMP认证的第五大因素。据分析。200道考试题在PMBOK的5大过程和职业道德中的分布规律如下：  
项目启动过程：8.5% 项目计划过程：23.5% 项目执行过程：23.5% 项目控制过程：23% 项目收尾过程：7% 职业道德：14.5% 根据

以上数字，大家大概知道学习的重点，同时也应该了解如何分配有限的时间了。正确利用实践经验是成功通过PMP认证的第六大因素。很多通过PMP考试的人，或者在准备PMP考试的人，都会发现一种现象，发现实际项目中切实可行的方法，如果在做题的时候应用，往往选出的答案被认为是错的。对于这一点，除了通过阅读PMBOK、培训、做练习和模考统一思想外，更重要的是我们应该从理论体系本身区分一些概念。在PMBOK中，有几个方面，我个人认为可能会给有从业经验的人带来理解的不一致现象。

**质量保证和质量控制：**关于这两个方面，各方神圣著书立说很多，观念上有些不一致。在准备考PMBOK时要以PMBOK为主。别的概念和思想暂时抛开。等拿到PMP资质后，再在项目中大展宏图不迟。

**项目启动：**在实际项目中，启动往往不能按部就班，可变因素很大。实际项目也不太可能完全按照PMBOK的每个过程一步一步来执行。PMBOK是理论，离现实还有一段距离。因此大家不可以用实际项目中的实例反推理论，或者质疑理论。这些活儿可以等拿到PMP资质后，写篇论文慢慢探讨为妥。

**项目收尾：**实际项目收尾，不同类型，不同行业，不同规模的项目做法均有不同。因此同理而论，仍要以PMBOK为准。以理论为先导。

**资源管理：**这部分内容知识点多，还会涉及计算题。同时在实际项目里面，进行资源估算，调配和管理也是难上加难。因此对于这部分内容应该是重点看的内容。

**合同管理：**实际项目应用的合同类型是单一的，甚至一个公司内应用的合同类型也比较单一。可能我们以前并不了解PMBOK中涉及的每种合同类型，但是在准备PMBOK考试时，一定要明白其概念，最好每种类型的合同，都能做几道

计算题，这有利于加强对概念的理解，同时也练习一下算数。参加考前培训是成功通过PMP认证考试的第七六大成功因素。前面，我们论及我们要做的各种准备工作。最后我想强调一下考前培训的重要性。当然，考虑到各人工作情况，考前培训时，针对个人背景，如果时间不允许参加所有的课程，那么则要考虑适当参加哪些部分的培训。目前国内的PMP认证考试体系比较完备，一般的公司提供的培训都很有针对性，参加完培训，对要考什么，原则上是可以了然于心的。比如我所参加的考前培训，号称是5 + 1。前面两天培训是系统性的串讲PMBOK的各章节，并且解释一些跟计算有关的重点，比如关键路径、挣值分析法。这些方法在IT界已经被普遍应用，所以完全可以轻松过关。但是在听这两天的课，可能会受一些打击，因为讲师会分析一下到底有多少东西要记，得准备几百个小时，并且用数字对此进行充分论证。然后还帮你排一下日程，基本上你每天得学习2个小时。很痛苦的前景！如果希望通过考PMP，顺便学点东西，这两天的课还是要参加的。毕竟有人系统性的把一本厚书当故事一页一页的翻给你看，最后让你觉得不就一本小人说嘛！很有学习的必要。问题是，小人说里的人物比较多，一下子是记不住的。所以，有后三天的课对此一一道来。没有项目管理知识和实践经验的人一定要参加后三天的课。后3天课基本上是给每章划重点。并且做一些经典的题型，然后通过题型解析考试题型、要点和答题技巧。这几天的课非常关键，因为它会告诉我们PMI的思路。所谓知己知彼，百战不殆，就是这个道理。有人失败，并不是因为知识不够，也不是经验不足，究其原因是因为个人思维方式和PMI的思维方式不一样。而

项目管理，本身可用对和错来衡量的情况并不多。因此各种可能情况下，我们的决策可能会和PMI的决策不一致。而后3天的考试可以拨乱反正，统一思维。这对成功通过PMP认证考试亦是非常关键。最后1天是模考。我个人觉得这也很重要。原因同上。一方面，专业培训公司对于PMI出题思路会有揣摩；另外一方面，模考时，把思路再给正回到和PMI相同的思路，尤其是对PMI可能会出哪类题会有些感觉。这对信心的增强很重要。另外，我还想说明的是跟一个专业的培训公司合作可以省却很多麻烦。考PMP认证的流程各个步骤虽然简单，但是要步步自己去落实还是挺费时费事的。我所合作的培训公司从报名、准备材料、审核材料、考试文具、考场分布等等都帮我准备好，基本上所有的事情都全权委托他们代理，而我自己则能够专心准备考试。实际上，我只是应用上述方法，PMBOK后8章通看过一遍，每章做了40道题；另外在培训过程中，做过400道题。而且这些事情是在考前两周临阵磨枪才做完的。我准备的时间并不充分，但是因为方法还比较得当，另外也有一些基础和实践经验，因此才能成功通过PMP认证。以上简单说明了我的学习方法，希望能对大家有所借鉴。也忠心希望大家都能顺利通过PMP认证。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)