

**PMP Project Management
Professional Study Guide,**
Fourth Edition

PMP



PMP项目管理 认证学习指南 (第4版)

根据最新
PMI PMBOK
和PMP考试大纲
全面更新!

[美] Joseph Phillips 著

PMP、CompTIA Project+、CompTIA CTT+

王安琪 王伟 张楚雄 译

PMP 项目管理 认证学习指南 (第4版)

[美] Joseph Phillips 著
王安琪 王伟 张楚雄 译

清华大学出版社
北 京

Joseph Phillips
PMP Project Management Professional Study Guide, Fourth Edition
EISBN: 978-0-07-177591-5
Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Tsinghua University Press Limited. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education and Tsinghua University Press Limited.
版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。
本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和清华大学出版社有限公司合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)销售。
版权©2015 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与清华大学出版社有限公司所有。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2015-2331

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

PMP 项目管理认证学习指南(第4版)/(美) 菲利普斯(Phillips, J.)著; 王安琪, 王伟, 张楚雄 译. —北京: 清华大学出版社, 2016
书名原文: PMP Project Management Professional Study Guide, Fourth Edition
ISBN 978-7-302-42291-4

I. P… II. ①菲… ②王… ③王… ④张… III. ①项目管理—教材 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 279856 号

责任编辑: 王 军 韩宏志
装帧设计: 孔祥峰
责任校对: 成凤进
责任印制: 李红英

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>
地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084
社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544
投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 清华大学印刷厂
经 销: 全国新华书店
开 本: 185mm×260mm 印 张: 34 字 数: 827 千字
版 次: 2016 年 1 月第 1 版 印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷
印 数: 1~2000
定 价: 98.00 元

产品编号: 063035-01

译者序

“万事皆项目”，小到一个人在家里烧鱼，大到国家举办奥运会，都能以项目对待。做事要有章法，有目标，方能取得成功。项目大小不同，对待方式也要不同。小事如烧鱼，时间管理、采购管理、质量管理、成本管理尽可由你一人掌控，虽说你在烧鱼时可能不曾想到这些管理事项，但它们却是真实存在的。要做一件多人参与的事，如装修房屋，必然要做好与相关人的沟通、采购好需要的资源、规划好步骤等，可能一位有能力的好领导也能将这些事情井井有条地管理好。然而，要做凝聚成百上千甚至更多人智慧的大事，若是没有这些先进的管理理论做支撑，就难做到人尽其才、物尽其用，分崩离析怕也为时不远了。

理论就是前人总结给后人少走弯路的经验总结，我们掌握了先进的管理理论，就能事半功倍地组织好团队，做成事情。理论的掌握，需要有技巧。除了需要记住理论要点外，最重要的是体会理论的含义，将自身经验与理论相互联系，将理论运用到实际工作中，才能在大脑中构建系统的理论体系。

与传统 PMP 书籍不同的是，本书在准确无误地展示 PMP 理论的同时，常联系现实中的工作场景进行细致入微的阐述，以更贴近生活的语言解释理论知识，让理论通俗易懂，帮助读者迅速掌握知识点。更重要的是，考学互促，本书在充分挖掘考点的同时，以更科学的方式辅导考生备考，让考生胸有成竹，更准确、更牢固地掌握知识点。本书在每章结尾都有一个系统总结，这些对知识点的枚举，在方便读者查阅的同时，也使其成为非常合适的手边参考书。在我看来，无论是对于项目管理从业者，还是对于 PMP 考生，阅读本书都是很有益处的。

我很荣幸可以作为传道授业解惑的一员，也很幸运能够成为本书的译者之一。在平时的工作中把项目管理理论知识落实到位，尽我所能带领项目团队将事情做成做好，是不变的追求。传播知识，让越来越多的人了解 PMP 的价值，深入学习项目管理知识，通过 PMP 考试；教学相长，帮助更多的人把项目做成功，把团队管理好，更是对自己的期望。

本书得以完成，得到了许多朋友的大力支持。其中离不开徐多菱以及趋势科技本地化团队的帮助。另外，还要感谢我的爱人席静一直以来对我的悉心照顾，感谢我所有共事的同事们，感谢清华大学出版社的编辑们，他们为本书的出版投入了巨大的热情并付出了很多心血，没有他们的帮助和鼓励，本书不可能顺利付梓。

本书全部章节由王安琪、王伟、张楚雄翻译，参与本次翻译的人员还有孔祥亮、陈跃华、杜思明、熊晓磊、曹汉鸣、陶晓云、王通、方峻、李小凤、曹晓松、蒋晓冬、邱培强、洪妍、李亮辉、高娟妮、曹小震、陈笑。对于这本经典之作，我们在翻译过程中力求“信、达、雅”，但是鉴于译者水平有限，错误和失误在所难免，如有任何意见和建议，请不吝指正。感激不尽！

作者简介

Joseph Phillips, PMP、Project+、CTT+, 是 Project Seminar 股份有限公司的教育主管。他曾为各行各业的项目开展过管理和咨询工作, 其中包括技术、制药、制造和建筑等。Joseph 曾担任过项目管理顾问, 为组织创建项目管理办公室、建立成熟度模型和进行最佳标准化实践。

作为成人教育的领导者, Joseph 对组织进行过相关培训, 讲授如何成功地实施项目管理方法、信息技术项目管理、风险管理以及其他课程。他曾执教于哥伦比亚大学、芝加哥大学和鲍尔州立大学, 企业客户包括 IU Health、印第安纳州、Chase Bank。作为一个认证的技术培训师, Joseph 教授了12 000多名专业人士, 并作为作者或编辑出版了超过35本关于技术、职业和项目管理的书籍。

Joseph 是项目管理协会的成员, 并活跃在当地项目管理分会中。他曾在众多的贸易展会、PMI 分会会议、位于美国和欧洲的职工大会上, 发表过关于项目管理、项目管理认证和项目方法学的演讲。当 Joseph 不进行写作、培训或咨询工作时, 你可以在相机的后面或者钓鱼竿的一头找到他。你可以通过访问 www.instructing.com 联系他。

技术编辑简介

Kevin Haney, PMP, 在工业、学术和政府部门行业, 有超过 15 年的项目管理成功经验。他专门从事生物技术和信息技术方面的项目。他担任过不同的角色, 包括项目经理、业务分析师、技术安排、过程分析师和项目管理指导。Kevin 是认证的 PMP、认证的 PMI-ACP 和认证的 Scrum Master。他在伊利诺伊大学厄巴纳-香槟分校取得了生物化学的学士学位和分子与细胞生物学的硕士学位, 在亚利桑那大学取得了工商管理硕士(MBA)学位。

Kevin 目前在旧金山的加利福尼亚大学医学院工作, 他领导小型项目团队专注于移动医疗软件应用程序的开发工作。Kevin 还曾在多个基础设施建设项目中工作过, 是涉及医疗保健和临床研究数据的大数据项目。他是旧金山大学项目管理计划的客座教授, 进行敏捷开发、项目估算、项目质量和 PMP 备考相关的培训。他喜欢与学生互动, 并成功开发了成人在线课程, 并致力于建立起学生在学校与工作间的桥梁。

Kevin 生活在加利福尼亚的伯克利市, 在那里他喜欢玩自己的无人机, 还爱好养花草、骑自行车、乘高铁旅行。

每一章的结构

本书包含多个章节, 每个章节都提供了一些信息, 旨在帮助你理解项目管理的各个方面。每个章节都包含了一些有用的提示和示例, 帮助你更好地理解项目管理的各个方面。

关于 LearnKey

LearnKey 提供了自学内容和多媒体传输解决方案，以提高个人技能和企业生产效率。LearnKey 声称是最大的富流媒体培训内容藏馆，它通过动态富媒体指令，并配合以视频、音频、全动感图片和动画插图来吸引学生。可通过访问 www.LearnKey.com 找到 LearnKey。

致 谢

如同项目，书亦非能凭一己之力完成。

感谢 Kevin Haney 的技术编辑工作，以及他对本书的质量把控工作。感谢我的朋友也是主编 Tim Green，感谢他在本书及其他事情上对我的指导。感谢你，Tim，感谢你的电话和对我的鼓励，以及愿意让我向你征求意见，我很幸运能和你交友。谢谢 Stephanie Evans，感谢你对本书及其他事情上的管理与组织。Lisa Theobald，谢谢你帮助我成为更好的作者。感谢审稿编辑 Jim Kussow 对本书的辛勤付出。也谢谢 McGraw-Hill Professional 和 Cengage Publisher Services 的产品团队，感谢你们，你们的辛勤工作让本书得以成功付梓。

我还想感谢在过去几年，参加过我的 PMP Boot Camps 的人们。你们的问题、建议、同你们的交谈，都有助于本书的质量精益求精。非常感谢我的朋友 Jo、Andy 和 Michael Diaczyk，感谢 Greg、Mary Huebner、Jonathan Acosta、John Texada、Brett 和 Julie Barnett，以及参与出版的 Kuhnle、Greg Kirkland，感谢我在 Sarasota 的朋友们以及我所有的客户。最后，感谢我的父母 Don 和 Virginia Philips，以及我的大哥 Steve、Mark、Sam 和 Ben。

序 言

本书按照对 PMP Project Management Professional 考试深入研究的方式来组织，面向那些在项目管理方面有经验的读者，也面向 PMP 考生。每章都涵盖了考试的一个重要方面，在强调“如何做”项目管理的同时，也强调了“为何做”。

关于下载资料

要获知关于下载资料的更多信息，请参阅附录 B “关于下载资料”。



Video

- **作者视频** 由作者 Joseph Phillips 提供，是对本书内容的补充，给你提供深入的指导。当你在本书的页边栏看到此视频图标时，一定要看视频。该视频与其出现处的章节内容相匹配。



Media

- **工作表和练习** 有Excel和PDF两种格式。当你套用公式进行数学计算时，货币的时间价值和挣值表有助于你进行双重检查。在第6章中，PDF格式的Float Exercises 提供了额外的练习，帮助你计算项目浮动时间。
- **快速复习指南** 总结了关键的考试信息。对于所有的 47 个 PMP 过程及它们相应的输入、工具与技术、输出，“过程 ITTO 快速复习”提供了一个便捷的概括。PMP 速查表有助于你构建自己的脑力速查表，以记住关键的 PMI 理论，你会在 PMP 考试中用到它。

要获得下载资料，可访问www.tupwk.com.cn/downpage，然后输入本书中文书名或中文 ISBN，下载相关资料。

应试清单

在“前言”的末尾处，你会发现一个应试清单。该表允许你参考官方考试目标的同时，也可以参考在本书中呈现的目标。在开始学习时，使用该清单来衡量你在每一目标上的知识水平。然后检查进度，确保将时间花在较难或不熟悉的部分。提供的目标的引用与项目管理协会呈现的完全一致，并列出了本书中讲述相应目标的章号。

每一章的结构

本书包含多个章节，每个章节都提供了一些值得注意的重要内容、强调了重点并提供了有用的应试提示。下面介绍每一章的结构：

- 每一章都始于**认证目标**，这是你要通过与该章相关主题的试题，需要知道的东西。该目标标题确定了该章的目标，因此当你看到它时往往就知道了一个目标。
- **考试提示**标识介绍考试信息、陷阱。这些有用的提示是作者写的，他参加过考试并已经拿到了认证证书——还有告诉你要担心什么更合适的人选吗？他知道你的所需！

考试提示：

记住，资源不仅仅是人。设备、设施 and 材料都是资源，它们也能影响项目工期。

实际经验

- **实际经验**标识描述了在现实世界中经常出现的问题。它们对于 PMP 认证和生产相关的主题提供了一个有价值的视角，指出了从职业讨论和经验中产生的常见错误及其解决办法。
- **考试内幕**工具条强调一些最常见的、最迷惑人的问题，学生在现场考试中遇到的问题。其旨在预测考试重点，考试内幕能帮助你确保知道，通过考试你需要知道的东西。你可以通过额外关注这些工具条，来获得如何解决这些难以理解问题的帮助。

PMP 教练

- **PMP 教练**的作用是鼓励你，这是作者的说法，“继续前进，不要放弃！”
- **认证小结**是对该章一个简要回顾，也是对考试要点的重述。
- **关键术语**是你考试时需要知道的术语，它们的定义在每个认证小结后都会列出。
- **本章要点**是对该章要点的一个清单，它位于每章结尾，可以作为最终复习。
- **自测题**提供了与认证考试相近的题目。这些题目的答案以及解释在每章的结尾处。在阅读完每章后做自测题，你会通过熟悉考试题的结构，来巩固从相应章节学到的知识。

要点

一旦阅读完本书，你最好留出一点时间做一次彻底的回顾。你可能想重读本书好几遍，使用它提供的所有方法来复习。

- (1) **重读所有的“本章要点”，或让他人测试你。** 你也可以使用“本章要点”作为考前快速补习。你可能想从 3×5 的索引卡中，制作一些抽认卡，在它们上面写上“本章要点”材料。
- (2) **重读所有的考试提示和考试内容。** 记住作者已经参加并通过了考试，这些是作者记录的注意事项，他知道你的期望，以及你应该注意的内容。
- (3) **重做自测题。** 在阅读完该章后立即做自测题是一个好主意，因为这些自测题有助于巩固你刚学到的知识。然而过后一次性再做所有的试题，是一个更好的主意。假设你在参加现场考试。当你在第一次做试题时，应该在另一张纸上标记答案。通过这种方式，你可以按需要做题多次，直到你对这些试题感到得心应手为止。

(4) 研究附录 A “关键的考试信息”。附录 A 应该成为你最好的朋友。它包含了要通过 PMP 考试你必须知道的所有事情。我们从本书提取出绝对关键的信息，并将其集中在一处。附录 A 并不解释概念(这是其他章节的工作)，但它确实放大了整本书中最重要的部分。

本书分为两个主要部分。第 I 部分包括第 1 章—第 3 章，讨论了项目管理的一般概述，以及它与 PMP 考试的关系。第 II 部分包含第 4 章—第 14 章，详细探讨了十大知识领域，以及 PMI 道德与专业行为规范。

如果你刚开始学习 PMP，应该立即阅读第 I 部分，因为它会帮助你奠定一个坚实的基础。然而，如果你认为在项目管理方面你已具备坚实的基础，需要在某些知识领域中的特定信息，请阅读第 II 部分。有多年项目管理经验的 PMP 备考者可以阅读第 II 部分。

你能够以自己喜欢的顺序阅读书中的章节。本书的设计就是如此。然而，如果你参阅 *Guide to the Project Management Body of Knowledge*，会注意到它呈现出的知识顺序与本书一致。换句话说，你可以阅读一章 PMBOK 再到本书阅读更详细的解释。本书是 PMBOK *Guide* 的指南。此外，本书中的每一个问题基本上都直接来源于 PMBOK *Guide*，以提供额外的信息——因此，当你阅读本书时，手上有本 PMBOK 是个好主意。

下表列出了所有考试领域，以及在每一领域中项目团队将执行的任务。这些信息由本书出版时是最新的。然而，访问 www.pmi.org 查看 PMI 是否对这些考试目标做了修改，永远是个好主意。如果以史为鉴的话，PMI 很有可能重复这些主题。

应试清单		入门	中级	专家
考试领域及占比	章节			
启动项目.....13%				
指导项目选择/启动	1, 3, 4, 13			
定义范围	1, 3, 4, 5, 13, 14			
进行项目启动、假设与约束	1, 3, 5, 11, 14			
识别与分析干系人	2, 3, 4, 8, 10, 13			
制定项目章程	1, 3, 4, 13, 14			
批准项目章程	3, 3, 4, 13			
规划项目.....24%				
定义与记录需求、制约因素与假设条件	1, 2, 3, 5, 6, 7, 13			
确认项目团队及角色与职责	1, 3, 9, 11, 14			
创建工作分解结构(WBS)	1, 3			
制定变更管理计划	5			
识别风险与制定风险应对策略	1, 3, 11, 14			
批准计划	1, 4, 13			

前言

本书分为两个主要部分。第 I 部分包括第 1 章~第 3 章,讨论了项目管理的宽泛概述,以及它与 PMP 考试的关系。第 II 部分包含第 4 章~第 14 章,详细探讨了十大知识领域,以及 PMI 道德与专业行为规范。

如果你刚开始学习 PMP,应该立即阅读第 I 部分,因为它会帮助你奠定一个坚实的基础。然而,如果你认为在项目管理方面你已具备坚实的基础,需要在某些知识领域中的特定信息,请阅读第 II 部分。有多年项目管理经验的 PMP 备考者可以阅读第 II 部分。

你能够以自己喜欢的顺序阅读书中的章节,本书的设计就是如此。然而,如果你参阅 *Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 会注意到它呈现出的知识顺序与本书一致。换句话说,你可以阅读一章 PMBOK 再到本书阅读更详细的解释。本书是 *PMBOK Guide* 的指南。此外,本书中的每一个问题基本上都直接来源于 *PMBOK Guide*, 以提供额外的信息——因此,当你阅读本书时,手上有本 *PMBOK* 是个好主意。

下表列出了所有考试领域,以及在每一领域中项目经理将执行的任务。这些信息在本书出版时是最新的。然而,访问 www.pmi.org 查看 PMI 是否对这些考试目标做了修改,永远是个好主意。如果以史为鉴的话,PMI 很有可能会重排这些主题。

应试清单		入门	中级	专家
考试领域及占比	章号			
启动项目.....13%				
指导项目选择办法	1、3、4、13			
定义范围	1、3、4、5、13、14			
记录项目风险、假设与约束	1、3、5、11、14			
识别与分析干系人	1、2、3、4、5、10、13			
制定项目章程	1、3、4、13、14			
批准项目章程	1、3、4、13			
规划项目.....24%				
定义与记录需求、制约因素与假设条件	1、2、3、5、6、7、13			
确认项目团队及角色与职责	1、3、9、13、14			
创建工作分解结构(WBS)	1、5			
制定变更管理计划	5			
识别风险与确定风险应对策略	11、14			
批准计划	1、4、13			

(续表)

应试清单		入门	中级	专家
主持项目启动会议	4、5			
执行项目.....30%				
执行项目计划中已确认的任务	1、4、5、6、7、14			
确保理解一致并设定预期	1、4、5、8、13			
实施项目资源采购	1、4、5、6、7、12、14			
管理资源分配	5、6、7、9、12、13、14			
实施质量管理计划	4、5、8			
实施经批准的变更	4、5、6、7、8、10、11、12			
实施经批准的操作及方案	4、5、6、7、8、11			
提高团队绩效	4、9、13			
监控项目.....25%				
评估项目绩效	5、6、7、8、10、11			
验证及管理项目变更	4、5、6、7、8、9、10、11、12、13			
确保项目可交付成果符合质量标准	4、5、8			
监控所有风险	4、5、11、14			
结束项目.....8%				
项目验收	4、5、10、13			
项目财务、法律、管理收尾	4、5、7、10、13			
释放项目资源	3、4、5、9、13、14			
识别、记录和沟通经验教训	4、5、6、7、8、9、10			
创建并发布项目总结	4、5、10			
存档保留项目文档	10、13			
调查顾客满意度	1、3、4、8、9、10、13、14			

目 录

第 I 部分 项目启动

第 1 章 项目管理介绍..... 3

1.1 PMBOK Guide、本书和 PMP 考试..... 4

1.1.1 关于 PMBOK Guide..... 4

1.1.2 关于本书..... 5

1.1.3 关于 PMP 考试..... 6

1.2 定义项目..... 8

1.2.1 项目是临时性的..... 8

1.2.2 项目创造独特的产品、服务或成果..... 9

1.3 定义项目管理..... 9

1.3.1 渐进明细..... 10

1.3.2 项目管理的应用领域..... 11

1.3.3 理解项目环境..... 11

1.3.4 依靠通用管理技能..... 12

1.3.5 依靠人际关系技能..... 13

1.4 检查项目管理的相关领域..... 13

1.4.1 项目组合管理..... 14

1.4.2 项目集管理..... 14

1.4.3 子项目实施..... 15

1.4.4 与项目管理办公室共事..... 16

1.4.5 项目与运营..... 16

1.4.6 项目和商业价值..... 18

1.5 认证小结..... 19

1.6 关键术语..... 19

1.7 本章要点..... 21

1.8 自测题..... 22

1.9 自测题答案..... 26

第 2 章 检查项目生命周期和组织..... 33

2.1 识别组织模型和特征..... 34

2.1.1 考虑组织性的系统..... 35

2.1.2 考虑企业文化..... 35

2.1.3 在不同的组织结构中完成项目..... 36

2.1.4 利用企业的环境因素..... 41

2.2 定义关键的统一管理技能..... 41

2.2.1 领导项目团队..... 42

2.2.2 交流项目信息..... 42

2.2.3 协商项目的规则和条件..... 43

2.2.4 积极地解决问题..... 43

2.2.5 影响组织..... 44

2.2.6 管理社会、经济和环境项目影响..... 44

2.2.7 处理标准和规则..... 45

2.2.8 考虑全球性的影响..... 45

2.2.9 文化影响..... 45

2.3 满足项目干系人..... 45

2.3.1 神秘的干系人..... 47

2.3.2 重要的项目干系人..... 47

2.3.3 管理干系人的期望..... 48

2.3.4 实施项目管理..... 49

2.4 与项目团队合作..... 50

2.4.1 明确项目团队角色..... 50

2.4.2 建立项目团队..... 51

2.5 简要回顾整个项目生命周期..... 51

2.5.1 使用项目生命周期..... 52

2.5.2 项目阶段的交付..... 56

2.6 认证小结..... 59

2.7 关键术语..... 59

2.8 本章要点..... 61

2.9 自测题..... 63

2.10 自测题答案..... 67

第 3 章 适应项目管理过程..... 73

3.1 学习项目过程..... 74

3.2 识别启动过程组..... 77

3.2.1 识别需求..... 77

3.2.2 创建一个可行性研究..... 78

3.2.3 识别商业需求..... 78

3.2.4 创建产品描述..... 78

3.2.5 创建项目章程..... 79

3.2.6 识别项目干系人..... 79

3.3 识别规划过程组..... 80

3.3.1 制定项目管理计划..... 80

3.3.2 规划范围管理..... 80

3.3.3 收集和记录项目需求..... 81

3.3.4 创建项目范围..... 81

3.3.5 创建工作分解结构..... 81

3.3.6 规划进度管理..... 82

3.3.7 确定项目活动..... 82

3.3.8 项目活动排序..... 82

3.3.9 估算项目活动资源..... 82

3.3.10 估算活动持续时间..... 83

3.3.11 制定项目进度计划..... 83

3.3.12 定义成本管理计划..... 84

3.3.13 完成估算..... 84

3.3.14 确定项目预算..... 84

3.3.15 制定质量管理计划..... 84

3.3.16 规划人力资源需求..... 85

3.3.17 制定沟通管理计划..... 85

3.3.18 完成风险管理规划..... 86

3.3.19 识别项目风险..... 86

3.3.20 完成定性和定量风险分析..... 86

3.3.21 完成风险应对计划..... 86

3.3.22 规划项目采购..... 86

3.3.23 规划项目干系人管理..... 86

3.4 管理执行过程..... 87

3.4.1 指导和管理项目工作..... 87

3.4.2 执行质量保证..... 87

3.4.3 组建和建设项目团队..... 88

3.4.4 管理项目团队..... 89

3.4.5 管理沟通..... 89

3.4.6 管理采购活动..... 89

3.4.7 管理干系人参与..... 89

3.5 监控项目..... 90

3.5.1 监控项目工作..... 90

3.5.2 管理整合变更控制..... 90

3.5.3 确认范围..... 90

3.5.4 实施范围变更控制..... 91

3.5.5 实施进度控制..... 91

3.5.6 成本控制管理..... 91

3.5.7 确保质量控制..... 91

3.5.8 控制项目沟通..... 92

3.5.9 监控项目风险..... 92

3.5.10 控制项目采购..... 92

3.5.11 控制干系人参与..... 92

3.6 结束项目..... 92

3.6.1 一个项目或阶段..... 93

3.6.2 结束供货商合同..... 93

3.7 过程组间如何相互作用..... 93

3.7.1 定制过程间的相互作用..... 93

3.7.2 划分过程..... 94

3.8 认证小结..... 96

3.9 关键术语..... 97

3.10 本章要点..... 98

3.11 自测题..... 99

3.12 自测题答案..... 103

第II部分 PMP 考试要点

第 4 章 实现项目整合管理..... 113

4.1 制定项目章程..... 115

4.1.1 创建项目章程..... 115

4.1.2 检查收益衡量方法..... 118

4.1.3 检查约束优化方法..... 121

4.2 制定项目管理计划..... 122

4.2.1 理解项目计划的目的..... 123

4.2.2 准备制定项目计划..... 123

4.2.3 使用工具和技术制定项目计划..... 124

4.2.4 典型的项目计划..... 125

4.3 指导和管理项目工作..... 130

4.3.1 实施修正措施..... 130

4.3.2	考虑预防措施	130
4.3.3	管理缺陷修复	131
4.3.4	管理变更要求	131
4.3.5	项目管理方法学	131
4.3.6	利用工具和技术执行项目	131
4.3.7	检查项目计划执行的输出	132
4.4	监控项目工作	134
4.4.1	使用监控工具和技术	134
4.4.2	检查项目工作的结果	135
4.5	执行整合变更控制	136
4.6	结束项目或者阶段	140
4.7	认证小结	141
4.8	关键术语	142
4.9	本章要点	146
4.10	自测题	147
4.11	自测题答案	151
第 5 章	管理项目范围	159
5.1	规划项目范围管理	160
5.1.1	项目范围与产品范围	161
5.1.2	创建项目范围管理计划	161
5.1.3	使用范围规划工具和技术	162
5.1.4	制定范围管理计划	162
5.2	收集和明确项目需求	162
5.2.1	采访干系人	163
5.2.2	领导一个焦点小组	164
5.2.3	主持需求讨论会	164
5.2.4	使用集体创新技术	164
5.2.5	使用集体决策	166
5.2.6	依赖调查	166
5.2.7	观察干系人	166
5.2.8	创作原型	166
5.2.9	需求标杆	167
5.2.10	利用环境图	167
5.2.11	分析项目文档	167
5.2.12	管理项目需求	167
5.3	定义项目范围声明	168
5.3.1	检查范围定义的输入	168
5.3.2	产品分析	169

5.3.3	寻找替代方案	169
5.3.4	咨询专家	169
5.3.5	检查范围声明	170
5.4	制定工作分解结构	171
5.4.1	使用工作分解结构模板	173
5.4.2	分解项目交付成果	174
5.4.3	更新范围声明	174
5.5	确认项目范围	175
5.5.1	检查范围验证的输入	175
5.5.2	检查项目工作	176
5.5.3	正式验收项目交付成果	176
5.6	控制项目范围	176
5.6.1	检查范围变更控制输入	176
5.6.2	实施变更控制系统	178
5.7	认证小结	179
5.8	关键术语	180
5.9	本章要点	181
5.10	自测题	183
5.11	自测题答案	187
第 6 章	项目时间管理介绍	195
6.1	创建时间管理计划	196
6.1.1	建立进度管理计划	196
6.1.2	讨论进度管理计划	197
6.2	定义项目活动	198
6.2.1	定义活动	198
6.2.2	分解项目工作包	199
6.2.3	使用滚动式规划	199
6.2.4	依赖模板	199
6.2.5	使用计划元素	200
6.2.6	编写活动列表	200
6.2.7	记录活动属性	201
6.3	给项目活动排序	202
6.3.1	考虑活动顺序的输入	202
6.3.2	绘制网络图	203
6.3.3	使用优先顺序法	203
6.3.4	判断活动的依赖关系	204
6.3.5	考虑时间的提前和滞后	204
6.3.6	利用网络模板	205

6.4	检查排序结果	205	6.9.2	使用进度控制系统	226
6.4.1	使用项目网络图	206	6.9.3	衡量项目绩效	226
6.4.2	更新项目分解结构	206	6.9.4	检查进度差异	226
6.5	考虑资源需求	207	6.9.5	更新项目进度	226
6.5.1	考虑资源可行性	207	6.9.6	采取纠正措施	227
6.5.2	考虑日历	208	6.9.7	写下经验教训	227
6.5.3	创建资源分解结构	208	6.10	认证小结	227
6.5.4	更新活动列表	209	6.11	关键术语	228
6.6	估算活动周期	209	6.12	本章要点	230
6.6.1	考虑活动周期估算的输入	209	6.13	自测题	232
6.6.2	使用专家判断	210	6.14	自测题答案	237
6.6.3	使用类比	211			
6.6.4	使用参数估算	211	第 7 章	项目成本管理介绍	245
6.6.5	使用三点估算	212	7.1	项目成本规划	246
6.6.6	使用德尔菲法	212	7.1.1	考虑成本计划输入	247
6.6.7	考虑保留时间	213	7.1.2	创建成本管理计划	247
6.6.8	评估估算值	213	7.2	项目成本估算	248
6.7	项目进度安排	214	7.2.1	考虑成本估算输入	248
6.7.1	回顾项目网络图	214	7.2.2	估算项目成本	251
6.7.2	依赖活动周期估算	215	7.2.3	使用类比估算	252
6.7.3	评估项目约束	215	7.2.4	使用参数估算	252
6.7.4	重新考虑假设	216	7.2.5	使用自下而上估算	253
6.7.5	评估风险管理计划	216	7.2.6	创建三点成本估算	253
6.7.6	检查活动属性	216	7.2.7	使用计算机软件	254
6.8	定义项目时间线	217	7.2.8	分析供应商投标	254
6.8.1	进度网络分析	217	7.3	分析成本估算结果	254
6.8.2	计算 PND 中的浮动时间	217	7.3.1	改善成本估算	255
6.8.3	使用关键链法	220	7.3.2	考虑支持细节	255
6.8.4	PMP 考试中的进度安排	220	7.4	制定项目预算	255
6.8.5	优化资源利用	221	7.4.1	制作项目预算	256
6.8.6	使用周期压缩	222	7.4.2	创建成本基准	256
6.8.7	利用项目仿真	223	7.4.3	建立项目资金需求	257
6.8.8	使用项目管理软件	223	7.5	实施成本控制	257
6.8.9	依赖项目编码结构	223	7.5.1	考虑成本控制输入	258
6.8.10	检查项目进度安排	224	7.5.2	创建成本变更控制系统	258
6.8.11	利用进度管理计划	225	7.6	衡量项目绩效	259
6.8.12	更新资源需求	225	7.6.1	发现偏差	259
6.9	控制项目进度	225	7.6.2	成本绩效指数(CPI)	260
6.9.1	管理进度控制的输入	226	7.6.3	发现进度绩效指数	260

7.6.4 准备完工估算.....	261	8.4.2 运用质量保证.....	291
7.6.5 发现完工尚需估算	262	8.4.3 完成质量审计.....	292
7.6.6 计算完工尚需绩效指数	263	8.4.4 改进项目	292
7.6.7 发现完工偏差.....	263	8.5 质量控制	293
7.6.8 五大 EVM 公式法则.....	263	8.5.1 准备质量控制.....	293
7.6.9 额外规划.....	264	8.5.2 检查结果	294
7.6.10 使用电脑.....	265	8.5.3 创建流程图	294
7.7 考虑成本控制结果	265	8.5.4 创建控制图	295
7.7.1 修订成本估算.....	265	8.5.5 创建帕累托图.....	297
7.7.2 更新预算.....	265	8.5.6 创建直方图	297
7.7.3 使用纠正措施.....	266	8.5.7 创建散点图	297
7.7.4 更新经验教训.....	266	8.5.8 创建运行图	298
7.8 认证小结	266	8.5.9 完成统计抽样.....	298
7.9 关键术语	267	8.5.10 修正流程图.....	298
7.10 本章要点	269	8.5.11 应用趋势分析.....	298
7.11 自测题	271	8.5.12 质量控制的结果	299
7.12 自测题答案.....	275	8.6 认证小结	300
第 8 章 项目质量管理介绍	283	8.7 关键术语	300
8.1 纵观全局质量.....	284	8.8 本章要点	302
8.1.1 接受质量管理办法	284	8.9 自测题.....	303
8.1.2 质量与等级	285	8.10 自测题答案	308
8.1.3 实施质量工程管理	285	第 9 章 项目人力资源管理介绍	317
8.2 准备质量	285	9.1 准备制定人力资源计划	318
8.2.1 确定质量方针.....	286	9.1.1 识别项目接口.....	319
8.2.2 审查范围基准.....	286	9.1.2 识别资源需求	319
8.2.3 考虑进度和成本	287	9.1.3 识别项目约束	320
8.2.4 审查标准和法规	287	9.2 完成企业计划的制定	321
8.3 规划质量	287	9.2.1 依赖模板	321
8.3.1 使用成本效益分析	288	9.2.2 应用人力资源实践.....	321
8.3.2 应用标杆对照法	288	9.2.3 与企业理论关联	321
8.3.3 实验设计.....	289	9.2.4 与干系人交流	324
8.3.4 考虑质量成本.....	289	9.2.5 用图表记录项目资源	324
8.3.5 创建质量管理计划	290	9.3 为项目团队管理做准备	325
8.3.6 识别操作定义.....	290	9.3.1 创建角色和责任分配图表	325
8.3.7 应用检查表	290	9.3.2 创建企业图表.....	325
8.3.8 创建过程改进计划	290	9.3.3 创建人力配置管理计划	326
8.4 实施质量保证.....	291	9.3.4 将支撑细节形成文档	327
8.4.1 准备质量保证.....	291	9.4 获取项目人力资源	327