

Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e) 汪博士解读PMP®考试

世纪畅优 发“27609”到 106900292251 成为世纪畅优会员，可免费阅读更多图书前三章。

汪小金 著

PMP® Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

汪博士解读PMP®考试 Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

汪博士解读PMP®考试 Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

汪博士解读PMP®考试 Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

汪博士 解读PMP®考试

(第4版)

结合2015年版《PMP®考纲》，
助你透彻理解《PMBOK®指南》(第5版)



PMP® Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

汪博士解读PMP®考试

Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

汪博士解读PMP®考试

Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

汪博士解读PMP®考试

汪博士解读PMP®考试

Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

Dr.Wang's Guide to PMP® Exam (4e)

汪博士解读PMP®考试

Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

汪博士 解读PMP®考试

Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

汪博士解读PMP®考试

Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

汪博士解读PMP®考试 Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

汪博士解读PMP®考试

Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

汪博士解读PMP®考试 Dr.Wang's Guide to PMP® Exam(4e)

汪博士解读PMP®考试

汪博士解读PMP®考试

汪博士解读PMP®考试

PMP®

中国工信出版集团

电子工业出版社 PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY http://www.phei.com.cn

汪小金 著

汪博士 解读PMP[®]考试

(第4版)

结合2015年版《PMP[®]考纲》，
助你透彻理解《PMBOK[®]指南》(第5版)

Dr.Wang's
Guide to PMP[®] Exam (4e)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书集作者 30 多年项目管理实践、研究和教学之大成，指导考生快速读懂读透《PMBOK®指南》并掌握《PMP®考试大纲》，以便考生既学到项目管理方法，又顺利通过 PMP®考试。不仅从全局着眼考察项目管理方法，而且从局部入手阐述知识细节。不仅提炼知识要点，而且归拢相近知识。不仅用通俗易懂的语言描述知识，而且讨论各种知识之间的联系。不仅阐述 PMP®考试的难点与易点，而且提供许多实用的应试技巧。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

汪博士解读 PMP®考试 / 汪小金著. —4 版. —北京：电子工业出版社，2016.1
ISBN 978-7-121-27609-5

I. ①汪… II. ①汪… III. ①项目管理—资格考试—自学参考资料 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 277760 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：北京天宇星印刷厂

装 订：三河市皇庄路通装订厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：19.75 字数：445 千字

版 次：2006 年 9 月第 1 版

2016 年 1 月第 4 版

印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

只阅读本书不能保证通过 PMP® 考试

为了既学到项目管理方法，又顺利通过 PMP® 考试，你需要：

1. 认真学习一本项目管理的基础书，如《项目管理方法论》（第2版），目的在于打好基础。
2. 认真学习《项目管理知识体系指南》（《PMBOK® 指南》）（第5版），目的在于知识的系统化并掌握标准流程和术语。《汪博士析辨 PMP® 易混术语》，有助于理解一些重要且易混的术语。
3. 认真学习本书，目的在于加深对《PMBOK® 指南》（第5版）的理解，并掌握 PMP® 考试的重点与难点。如果看不懂《PMBOK® 指南》（第5版），那就先看本书！
4. 认真做至少 1 000 道模拟试题，目的在于熟悉题型，发现并弥补自己的薄弱环节。《汪博士详解 PMP® 模拟题》第3版中有 1 180 道模拟题。

此外，参加 PMP® 考前培训班，并与几位同学结成学习小组，也会使你受益匪浅。

切记：一次做成功，既省钱又省力！

使用本书注意事项

1. 本书第1~13章与《PMBOK[®]指南》(第5版)第1~13章一一对应,便于考生对照阅读。
2. 考生应先通读本书第15章“PMP[®]考试的难点与易点”,以便对PMP[®]考试有一个总体认识。
3. 交叉学习本书和《PMBOK[®]指南》(第5版)第1~13章,即先阅读本书第1章,再阅读《PMBOK[®]指南》(第5版)第1章;先阅读本书第2章,再阅读《PMBOK[®]指南》(第5版)第2章……
4. 阅读完本书第1~13章和《PMBOK[®]指南》(第5版)第1~13章后,用本书第14章“五大过程组的工作要点”进行全面复习。
5. 考试前一周,再次阅读本书第14、15章,全面复习重要知识,并掌握应试技巧,以便从容应考。
6. 本书旨在帮助考生透彻理解《PMBOK[®]指南》(第5版)。该指南不仅内容极其丰富,而且是PMP[®]考试最重要的出题依据。无论是从学习项目管理还是应对PMP[®]考试的角度来说,学好该指南都是非常重要的。
7. 本书不能代替PMBOK[®]指南,也不能代替项目管理的基础教材,所以应该把本书与《PMBOK[®]指南》(第5版)、项目管理基础教材结合起来学习。
8. 本书既可作为PMP[®]考前培训教材,也可作为PMP[®]考生自学用书。本书也有助于项目管理工作者更好地学习和理解《PMBOK[®]指南》(第5版)。

与时俱进的 PMP® 考试

——代前言

时间过得很快，项目管理发展很快，PMP®认证考试的改版也很快！

本书的写作始于2004年，并在2005年形成培训讲义在PMP®考前培训班使用。承蒙常淑茶老师的厚爱，本书在2006年得以正式出版，并在2009年和2013年两次再版。这两次再版，都是因为（美国）项目管理协会（PMI）的项目管理标准《PMBOK®指南》的改版。该标准不仅是国际先进项目管理方法的代表，而且是PMP®考试最重要的出题依据。

本次再版，是在杨洪军老师的支持下完成的。之所以要再版，主要是因为PMI发布了2015年版《PMP®考试大纲》，使PMP®考试又一次与时俱进了。该考纲将于2016年1月12日全球同步启用。中国大陆2016年3月及以后的考试，也会据此出题。

本书第1版的前言是“我的选择”，阐述了我为什么在众多的项目管理资格认证中坚定地选择了推广PMP®认证。第2版的前言是“一桶水与一瓢水”，阐述了考生必须用追求“一桶水”的精神去准备那“一瓢水”的考试。第3版的前言是“方法胜于勤奋”，总结了我的四点学习法：从全局到细节，提取共因子合并同类项，抓住知识之间的联系，用自己的语言描述知识。借助有效的学习方法，就能够更快更好地掌握基于《PMBOK®指南》的项目管理方法，为参加PMP®考试做好准备。

今天，我仍然坚定地推广PMP®认证，因为它是最成熟、最权威、最与时俱进的项目管理职业资格认证；我仍然极力鼓励PMP®学员为全面掌握项目管理方法而学习，而不只是为应试而学习；我仍然强调只有掌握了好的学习方法，才能够有效且快乐地学习与备考！

PMI对PMP®考试已经制定并执行科学的、规范的管理制度，其中就包括定期改版制度。PMP®考试既会随着《PMBOK®指南》的改版而改版，又会随着《PMP®考试大纲》的改版而改版。《PMBOK®指南》每4年改版一次，《PMP®考试大纲》则每3~5年改版一次。

由于这两个文件的改版是间隔进行的,所以 PMP®考试就会每 2~3 年改版一次。这种改版旨在确保 PMP®考试能够紧跟甚至引领项目管理职业的发展,使 PMP®证书永不过时。

2015 年版《PMP®考试大纲》在以下三个方面有重大改进:一是强调了项目经理要作为组织创造价值的高度来开展项目管理工作,包括其中的变更管理工作;二是大量增加了与项目干系人管理有关的内容;三是要求为持续改进而不断总结经验教训。考试大纲的这些改进,能够提升项目经理和项目管理在组织中的地位,从而进一步促进项目管理事业的发展!

《PMBOK®指南》和《PMP®考试大纲》联合为 PMP®认证奠定了坚实的知识和实践基础,PMI 对 PMP®考试采取的考试、培训和监考三权分立的作法确保了该考试的公正性和公平性,PMI 对 PMP®证书持有者的职业发展(PDU 积分)要求又会引导他们把获取该证书作为一个新的职业发展起点。

如果世界上只允许存在一个项目管理职业资格认证,那就非 PMP®莫属!



汪小金

哲学博士(项目管理方向), PMP
电子邮箱: xjwang@ynu.edu.cn
新浪微博: weibo.com/drwangpm
微信订阅号: drwangpm

目录

第 1 章 引论	1
1.1 PMBOK®与 PMBOK®指南	1
1.2 项目	5
1.3 项目与运营	8
1.4 项目与战略目标、项目组合、项目集	10
1.5 项目管理	13
1.6 项目、项目集、项目组合管理及组织级项目管理	16
1.7 项目管理办公室	17
1.8 项目经理	19
1.9 疑难问题解答	20
1.10 本章要点	22
第 2 章 组织影响与项目生命周期	24
2.1 组织对项目的影响	24
2.2 组织结构与组织文化	26
2.3 事业环境因素	34
2.4 组织过程资产	35
2.5 项目生命周期	38
2.6 项目管理生命周期与产品生命周期	41
2.7 疑难问题解答	42
2.8 本章要点	44
第 3 章 项目管理过程	46
3.1 概述	46
3.2 工作绩效数据、信息和报告	51
3.3 各过程组内的工作流程	53

3.4	全部过程的输入.....	57
3.5	全部过程的输出.....	61
3.6	全部过程的工具与技术.....	66
3.7	疑难问题解答.....	69
3.8	本章要点.....	70
第 4 章	项目整合管理.....	72
4.1	概述.....	72
4.2	实现过程.....	73
4.3	各过程的输入输出.....	87
4.4	各过程的工具与技术.....	89
4.5	项目变更管理.....	91
4.6	疑难问题解答.....	96
4.7	本章要点.....	98
第 5 章	项目范围管理.....	100
5.1	概述.....	100
5.2	实现过程.....	102
5.3	各过程的输入输出.....	110
5.4	各过程的工具与技术.....	111
5.5	描述项目范围的主要文件.....	115
5.6	疑难问题解答.....	117
5.7	本章要点.....	118
第 6 章	项目时间管理.....	120
6.1	实现过程.....	120
6.2	各过程的输入输出.....	125
6.3	各过程的工具与技术.....	127
6.4	练习题.....	139
6.5	疑难问题解答.....	140
6.6	本章要点.....	141
第 7 章	项目成本管理.....	143
7.1	通用财务会计知识.....	143
7.2	实现过程.....	147
7.3	各过程的输入输出.....	152
7.4	各过程的工具与技术.....	153
7.5	挣值管理.....	154
7.6	疑难问题解答.....	159

7.7 本章要点.....	160
第8章 项目质量管理.....	162
8.1 基本概念与理念.....	162
8.2 实现过程.....	164
8.3 各过程的输入输出.....	168
8.4 各过程的工具与技术.....	169
8.5 重要统计概念和质量管理人物.....	176
8.6 疑难问题解答.....	178
8.7 本章要点.....	179
第9章 项目人力资源管理.....	180
9.1 实现过程.....	180
9.2 各过程的输入输出.....	183
9.3 各过程的工具与技术.....	184
9.4 项目经理必须具备的技能.....	187
9.5 项目团队工作分配与激励.....	194
9.6 疑难问题解答.....	197
9.7 本章要点.....	198
第10章 项目沟通管理.....	200
10.1 概述.....	200
10.2 实现过程.....	202
10.3 各过程的输入输出.....	204
10.4 各过程的工具与技术.....	205
10.5 疑难问题解答.....	210
10.6 本章要点.....	210
第11章 项目风险管理.....	212
11.1 基本概念.....	212
11.2 实现过程.....	216
11.3 各过程的输入输出.....	221
11.4 各过程的工具与技术.....	223
11.5 疑难问题解答.....	229
11.6 本章要点.....	230
第12章 项目采购管理.....	232
12.1 基础知识.....	232
12.2 实现过程.....	240
12.3 各过程的输入输出.....	246

12.4	各过程的工具与技术.....	248
12.5	疑难问题解答.....	253
12.6	本章要点.....	254
第 13 章	项目干系人管理	256
13.1	基本概念.....	256
13.2	项目干系人管理的发展.....	257
13.3	主要项目干系人.....	259
13.4	实现过程.....	264
13.5	各过程的输入输出.....	266
13.6	各过程的工具与技术.....	267
13.7	疑难问题解答.....	269
13.8	本章要点.....	270
第 14 章	五大过程组的工作要点	272
14.1	引言.....	272
14.2	五大过程组之间的关系.....	272
14.3	启动过程组.....	273
14.4	规划过程组.....	275
14.5	执行过程组.....	280
14.6	监控过程组.....	282
14.7	收尾过程组.....	284
第 15 章	PMP® 考试的难点与易点	286
15.1	PMP® 认证简介.....	286
15.2	PMP® 考试的难点.....	287
15.3	PMP® 考试的易点.....	290
15.4	应试技巧.....	291
15.5	其他.....	293
附录 A	第 6 章和第 7 章练习题参考答案	295
A.1	三点工期估算 (对应本书正文 6.4.1 节).....	295
A.2	工期压缩 (对应本书正文 6.4.2 节).....	295
A.3	浮动时间 (对应本书正文 6.4.3 节).....	296
A.4	挣值练习 (对应本书正文 7.5.4 节).....	297
附录 B	2015 年版考试大纲中的主要变化	299
	结束语	302
	致谢	303

1.1 PMBOK®与 PMBOK®指南^①

1.1.1 PMBOK®

PMBOK®是英文 Project Management Body of Knowledge 的首字母缩写,即中文的“项目管理知识体系”。它是项目管理职业和学科的基础。只有具备比较完整的知识体系,项目管理才能成为一个专门职业和专业学科。20 世纪 80 年代以来,特别是进入 21 世纪以来,作为专门职业与专业学科的项目管理,已经得到人们的普遍认可。专门职业是指人们必须接受较长时间的专门训练(包括教育、培训与实践),甚至必须取得相应资格证书,才能从事的职业。专业学科是指拥有自己的理论体系和基本文献,能够在高等学校作为学位教育专业的独特知识领域。

项目管理知识体系是项目管理领域(职业和学科)全部知识的总和,包括的范围很广,人们无法用文字加以全面描述。其中,既包括项目管理的理论,也包括项目管理的技术;既包括已经记载下来的知识,也包括尚未记载下来的知识;既包括各行业、各国家(地区)通用的项目管理知识,也包括某一个或几个行业或国家(地区)专用的项目管理知识;既包括被实践证明为成熟的做法,也包括有待验证的较新做法;既包括已经公开的做法,也包括尚未公开的做法;既包括项目管理领域特有的知识,也包括与其他管理学科交叉的知识。项目管理知识体系依靠项目管理工作者(包括实践者与研究者)的共同推动,而不断向前发展。

基于项目管理知识体系的发展,项目管理作为一个职业和学科,仍在迅速发展之中。这也是为什么(美国)项目管理协会(Project Management Institute, PMI)的 PMBOK®

^① PMBOK 是项目管理协会(Project Management Institute, PMI)的注册商标。

指南每四年就要更新一次的重要原因。

1.1.2 PMBOK® 指南

PMBOK® 指南，即“项目管理知识体系指南”，是 PMI 发布的项目管理标准，也是美国的国家标准和事实上的项目管理全球标准。本标准的草稿版于 1987 年发布，其标题中没有“指南”这个词。显然，本标准不可能涵盖项目管理领域的全部知识，所以就在 1996 年第 1 版的标题中加了“指南”这个词。从那时起，“PMBOK® 指南”这个名称就一直沿用至今。

PMBOK® 指南概括项目管理知识体系中被普遍公认为良好做法的那一部分。这些做法在大多数时候适用于大多数项目。虽然不能在项目实践中生硬照搬这些做法，但是采用这些做法的确可以提高各种项目成功的可能性。PMBOK® 指南只是更大的项目管理知识体系的一部分。

正如《孙子兵法》所说的，打仗需要“以正合、以奇胜”，管理项目也是同样的。PMBOK® 指南所描述的就是管理项目的正道，是开展项目管理应该遵循的基本规律。要取得项目成功，项目经理与项目管理团队需要结合项目的具体情况，对这些正道加以合理运用，以便出奇制胜。

在学习与应用 PMBOK® 指南时，需要注意：

- 要把 PMBOK® 指南应用到具体项目中，还需要掌握该项目所在应用领域的独特知识。有些应用领域已经在 PMBOK® 指南的基础上，形成了各自的应用（扩展）指南，如 PMBOK® 指南建筑分册、PMBOK® 指南软件开发分册。
- PMBOK® 指南只针对单一项目，而不针对项目集、项目组合。PMI 另外出版了针对项目集、项目组合的管理标准。
- PMBOK® 指南没有收录那些一般的、不是特别用于项目的知识，尽管这些一般的知识对项目的成功可能也非常重要。人们通常很容易从其他书籍中获得这些一般知识。
- PMBOK® 指南没有收录那些只适用于某类特别项目（如某行业、地区、国家）的项目管理知识。这些知识应该由各具体应用领域的指南（标准）去收录。
- PMBOK® 指南没有收录那些尚不成熟的项目管理做法。项目管理工作者对这些做法的应用及其效果尚存在较大的意见分歧。

1.1.3 《PMBOK® 指南》（第 5 版）

PMBOK® 指南，从 1996 年第 1 版出版以来，每四年再版一次。目前，最新的版本是 2012 年 12 月出版的第 5 版。这五个版本的演变，能够较好地代表项目管理最近 16 年的发展。从这五个版本来看，PMBOK® 指南的结构逐渐完善、内容逐渐丰富、对知识的阐述逐渐清晰。

PMBOK[®]指南已经发展成为比较成熟的项目管理标准^①，总体结构基本稳定。第5版仍沿用过去版本的总体结构，包括三大部分。


第一部分：项目管理的基础（第1~2章）。这一部分定义与项目管理有关的一些基本概念，讨论组织对项目的影响，讨论项目生命周期，讨论项目干系人的角色，讨论事业环境因素与组织过程资产，为后文奠定坚实基础。

第二部分：项目管理的五大过程组（第3章）。这一部分描述任何项目的管理都必须经过的五大过程组，即启动、规划、执行、监控和收尾过程组，讨论这五大过程组之间的关系，并以表格的形式罗列了这些过程组下属的全部47个过程。

第三部分：项目管理的十大知识领域（第4~13章）。这一部分讨论管理项目时通常都会涉及的主要知识领域，即项目整合管理、范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理和干系人管理。除了对各知识领域的总体描述以外，这一部分还对第二部分所列的47个过程逐一进行详细讨论。

因此，可以把PMBOK[®]指南的内容概述为：在项目管理基础的支持下，项目管理的五大过程组与十大知识领域之间形成纵横交叉的严密控制网，来实现对项目中的关键节点的控制，极大地提高项目成功的可能性。

在PMBOK[®]指南中，特别把正文的内容缩编成了“单项目的项目管理标准”，列为附录A1。附录A1是一份独立的文件，可以与国际标准化组织的ISO 21500《项目管理指南》（Guidance on Project Management）对应。

 考生可以在学完PMBOK[®]指南正文后，用附录A1来快速总览项目管理全局。


作为一本标准，PMBOK[®]指南对许多概念和知识，都只能“点到为止”，而无法详细介绍，否则这本指南（正文）就不止400多页了。正是由于这种“点到为止”的情况，许多人在学习PMBOK[®]指南时都会遇到相当大的困难。如果没有足够宽阔的知识面，没有足够丰富的项目工作经验，人们在阅读第一遍PMBOK[®]指南之后，很可能根本就没有什么感觉——压根儿就没有读懂！

也正是这种“点到为止”的情况，使PMBOK[®]指南背后的内容极其丰富。PMBOK[®]指南的许多学习者反映，看PMBOK[®]指南，每看一遍都会有新的收获。对于PMP[®]（Project Management Professional）考生^②来说，至少应该读三遍，最好读六遍。第一遍通读，不求甚解；第二遍读懂，达到基本理解；第三遍读精，加深理解；第四遍读透，读出它背后的东西；第五遍读薄，融会贯通，设法用自己的语言描述相关知识；第六遍，只看标题和重要概念，回顾其中的内容。

① 此处以后，如果未特别指明PMBOK[®]指南的版本，就是第5版。

② PMP是项目管理协会（Project Management Institute, PMI）的注册商标。

PMP® 考生，要真正读懂、读透 PMBOK® 指南，并不是一件容易的事情。所以，本书旨在用通俗的语言、相互联系的方法，解释 PMBOK® 指南中的主要知识，帮助 PMP® 考生更快地读懂、读透 PMBOK® 指南。当然，本书也有助于已考取 PMP® 证书或不打算参加 PMP® 考试的项目管理工作学习者学习和理解《PMBOK® 指南》。

 PMP® 考试中的大多数题目是针对 PMBOK® 指南中的知识点而出的。为了既学到项目管理知识，又顺利通过 PMP® 考试，必须回归到对 PMBOK® 指南的学习中！

1.1.4 PMBOK® 指南的作用


PMBOK® 指南概括大多数时候适用于大多数项目，被人们普遍公认为良好做法的项目管理知识。它来源于项目管理实践，用于指导项目管理实践，使项目管理知识广泛共享，避免因“重复发明轮子”而浪费时间和精力。

PMBOK® 指南是 PMI 的 PMP® 资格认证的最重要的知识基础，也是许多项目管理培训与教育课程所依据的基本标准。PMBOK® 指南对促进全球项目管理资格认证、培训和教育的发展，都起到了极其重要的作用。

PMBOK® 指南也是项目管理领域的术语汇编，对促进项目管理基本术语的科学化、规范化与统一化起到了重要作用，可以大大方便人们就项目管理问题进行交流与沟通，降低沟通成本。是否拥有统一、规范的基本术语，是一个学科或职业成熟与否的重要标志之一。

由于 PMBOK® 指南在国际上的发行量很大，它已经成为事实上的项目管理全球标准，引导着项目管理的工作流程与行为模式。可以说，PMBOK® 指南已经成为项目管理的国际交流语言，成为项目管理界的“英语”。通过 PMP® 认证，就代表基本掌握了项目管理的国际交流语言。

PMBOK® 指南已经成为相关国际机构和国家机构编制项目管理标准的重要参考文献。例如，国际标准化组织 2012 年 9 月发布的 ISO 21500《项目管理指南》，由基本概念、五大过程组和十大主题组构成，总体结构与 PMBOK® 指南非常相似。

 **例题 1-1** 持有 PMP® 证书的项目管理从业者，在管理项目的过程中，必须遵守以下哪个文件中的规定：

- A. PMI 的《项目管理知识体系指南》(PMBOK® 指南)
- B. PMI 的《项目集管理标准》
- C. PMI 的《组织级项目管理成熟度模型》(OPM3)
- D. PMI 的《PMI 道德与专业行为准则》

解释：PMI 发布的 PMBOK® 指南及其他项目管理标准，都不是强制性的，而是指导性的，所以 A、B、C 都不是正确答案。只有 D 是正确答案。虽然在 PMP® 考试中已不再出现专门针对职业道德的题目，但是《PMI 道德与专业行为准则》仍是 PMP® 考生和 PMP®

证书持有者必须遵守的。在报考 PMP® 认证时，你必须声明将遵守《PMI 道德与专业行为准则》。

1.2 项目

1.2.1 定义

根据 PMBOK® 指南，项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。这是一个既包容又排他的定义。它把各种类型的项目都包括进去了，它把非项目的工作排除在外了。它明示了项目具有临时性与独特性。除此之外，项目还有一个重要特征：渐进明细性。虽然在上述定义中没有提到，但在 PMBOK® 指南的许多其他地方都明示或暗示了项目具有渐进明细性。


 临时性、独特性和渐进明细性，是项目最显著的三大特性。

项目是为组织的经营需要与战略目标服务的。项目可以因市场需求、营运需要、客户要求、技术进步、法律要求等原因而启动。在正式启动一个项目之前，需要进行初步的需求分析，明确为什么要启动这个项目，这个项目要满足什么需求、达到什么目的。

在组织中会存在不同层次的项目，其规模、复杂程度可能相差很大。小项目可能仅需一个人或几个人，仅涉及一个部门，用几天或几个星期就可以完成；而大项目可能需要成千上万人的参与，会涉及许多单位，需要用几年甚至十几年才能完成。

今天，项目早已超出了传统的工程项目的范畴。项目几乎无处不在。例如，组织机构改革、政府出台政策、清理旧政策法规、举办婚礼等，都是项目。一项工作是不是项目，不取决于该工作本身，而取决于做该工作的人的需要！人们对哪些工作是项目或应该当项目来做，已经达成许多共识。可以说，任何一个需要在特定时间内解决的问题都是项目。

PMBOK® 指南所描述的项目管理知识，从本质上讲，是用来管理中等或以上规模、跨部门、跨专业的项目的。PMP® 考试中的项目，通常也是这种类型的项目。

 PMP® 考试题目中的“项目”，一般都是中等以上规模、跨专业、跨部门的项目，而不是很小的单专业项目。

1.2.2 临时性

临时性，是指项目有明确的开始时间和明确的结束时间。任何具有明确开始和结束时间的工作都是临时的，不会无限期地延续下去。临时性与项目的工期长短没有关系。历时一个月的项目是临时的，历时一年甚至十年的项目也是临时的。

项目可以因多种原因而结束。例如，项目的目标已经达到，且已被批准终止；对项目的需求不再存在，且已被批准提前终止；项目的目标不能达到，且已被批准提前终止；项目无法达到既定的商业或其他目的，且已被批准提前终止。

☞ 项目的结束（无论何因何时结束）必须经过既定的批准程序，项目不可以不了了之！

项目的临时性，可能是因商业机会的短暂决定的。由于商业机会往往稍纵即逝，所以必须在有限的时间内完成项目产品、服务或成果。

为项目工作而组建的项目团队，通常要随着项目的完成而解散。项目的临时性决定了项目团队的临时性。团队解散以后，团队成员需要重新找工作。这也是项目带给团队成员的挑战之一。

临时性的项目所创造的产品、服务或成果，往往具有可持续的长期生命力，也会对相应的自然或社会环境产生较长期的影响。例如，水电站建设项目，所建成的电站可以长期使用，会对所在地的环境与社会产生持续影响；奥运会开幕式服务对社会的影响会持续很长时间；科研项目所发现的新知识（成果）可以被长期利用。

1.2.3 独特性

独特性，也可叫“一次性”，只做一次的事肯定是独特的，如同没有两个完全一样的人、没有两片完全一样的树叶，世界上也没有两个完全一样的项目。只要是项目，多多少少会在某些方面与以前的项目有所区别。项目的独特性导致项目的许多风险，也从某种程度上提升了项目工作的挑战性和项目产品的竞争力。

与临时性相比，独特性更易引起误解。一项工作是不是独特的，是相对而言的。一个项目与以前的项目相比，多多少少会有一些相似性，如两个公路建设项目或两个水电站建设项目之间肯定有不少相似的地方。如果各个项目完全是独特的，就不可能存在大多数时候适用于大多数项目的知识，PMBOK®指南也就无法存在。正是这种相对意义上的独特性，使项目管理的应用范围得以广泛扩展。许多工作都具有相对意义上的独特性，也就都具备当作项目来做的可能性。

项目所要创造的产品、服务或成果，可以统称为“可交付成果”。换言之，可交付成果可以是：

- 有形的产品。既可以是最终形态的物品，如水电站建设项目的大坝、引水隧洞；也可以是供其他工作使用的中间形态的物品，如水电站建设项目的导流洞（为浇筑大坝，把水流引开的临时性设施）、施工支洞（为主隧洞施工而开挖的临时施工隧洞）。
- 无形的服务。既可以是一次特别的服务，如奥运会开幕式、文艺演出；也可以是新的服务能力，如银行所开发的新服务职能、人员培训所开发出来的员工能力、学校