



PMP资格认证
考试辅导丛书

顺利通过

郭致星 陈利海 鲁束 ■ 编著

PMP

考试

「第2版」

全程指导

A 全面解读

《PMBOK® 指南》（第5版），
快速提高考生实战能力



C 对考点内容进行
重点细化和深化，精简、
高效、易懂

B 试题解析全面、精准，
依据追溯到《PMBOK® 指南》
（第5版）章节页码



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

PMP 资格认证考试辅导丛书

顺利通过 PMP 考试全程指导

第 2 版

郭致星 陈利海 鲁束 编著

机械工业出版社

本书是与《项目管理知识体系指南》(《PMBOK®指南》)(第5版)配套的专业书籍,专门为中国的PMP®考生而作,目的在于:帮助准备参加PMP®认证考试的学员解读《PMBOK®指南》(第5版),帮助学员着重对指南的内容进行重点细化和扩展,以便于考生既顺利通过PMP®考试,又学到项目管理知识和方法。

本书参考和分析了历次PMP®考试,着重对考点内容有重点地细化和深化,对《PMBOK®指南》(第5版)的内容进行重点分析。本书根据历次PMP®考试的出题思路在每个章节后给出了练习题,并作了详细解析,以方便读者真正理解PMP®考试的考点和思想。

阅读本书,相当于阅读了一本详细的、带有知识注释的PMP®考试大纲。准备考试的人员可通过阅读本书掌握PMP®考试的知识和理念,掌握考试重点和难点,熟悉考试方法、试题形式、试题深度和广度,以及考点的分布、解答问题的方法和技巧,进而迅速提高应试水平,顺利通过考试。

本书不但是PMP®考试的权威参考书籍,而且对项目管理人员的实践操作也极具参考价值,可作为项目经理们进一步深造和发展的学习用书,还可作为项目管理人员案头必备的管理类书籍。

图书在版编目(CIP)数据

顺利通过PMP考试全程指导/郭致星,陈利海,鲁束编著. —2版.
—北京:机械工业出版社,2015.4
(PMP资格认证考试辅导丛书)
ISBN 978-7-111-50121-3

I. ①顺… II. ①郭… ②陈… ③鲁… 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083300号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:徐春涛 责任编辑:徐春涛

版式设计:杨曦 责任校对:徐春涛

封面设计:刘岚 责任印制:刘岚

北京中兴印刷有限公司印刷

2015年6月第2版第1次印刷

184mm×260mm·23.75印张·588千字

标准书号:ISBN 978-7-111-50121-3

定价:52.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88379833

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-88379649

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

序

项目管理作为一门管理学科，已不仅是一种局限于某些专业领域的管理理念，而是渗透在企业、科研院所、政府机构等各类组织形态的日常运营活动中的管理实践，并已演变成成为影响组织所有职能的管理体系。越来越多的公司、教育机构及政府部门等，把项目管理作为运营和创新的重要手段。

组织的管理通常可分为战略管理、运营管理、项目管理以及组织环境建设 4 个方面。统计这些关键词在十八大报告中被提及的频数，可以发现战略管理、运营管理、项目管理、组织环境建设 4 个方面的相关词分别占 2%、18%、50%、30%。由此可以想见未来项目管理在中国的应用前景。

在中国经济快速发展的带动下，人才需求日益迫切，人才梯队建设与与时俱进，参加 PMP® 考试的人数也随着需求的爆炸式增长呈现几何级数跃进。2000 年度参加 PMP® 考试的人数仅 316 人，而 2014 年度参加 PMP® 考试的人数已超过 8 万人。

我与本书主要著者郭致星教授曾有长期共事的经历，郭老师对项目管理理念精髓的深入理解和对项目管理实践活动的驾驭能力，给我耳目一新的感觉。郭老师拥有近 20 年项目研发、总承包和大型工程的项目管理经验，主持了 20 余项大中型项目的研发、实施和管理工作，这些项目涉及航天、电子、保险、交通、公安、工商、互联网等众多领域。郭老师也是从事项目管理实践和推广的资深讲师，在项目管理企业内训、PMP® 考前培训、工信部项目经理培训（软考）工作多年。其项目管理的实践、研究和授课经历，使他能写出这样一本颇具特色的指导书。本书是一本 PMP® 考试的辅导书，但并不是一本纯粹的应试教材，其中包含着作者对项目管理的许多真知灼见。这本书有助于读者顺利通过 PMP® 考试，同时又能学到项目管理的知识与方法。

同时，作为一位长者，我为有像郭致星这样一批积极致力于推动项目管理知识与事业的践行者而感到欣慰。我相信，在像郭老师这样一群项目管理专业人士的推动下，中国的项目管理人才才能如雨后春笋般蓬勃成长，中国的项目管理实践会更加规范、科学。



中国航天科工集团第一研究院党委副书记

前 言

Paul Grace: “在当今社会中,一切都是项目,一切也将成为项目。”这句话给出了项目的普遍性。

比尔·盖茨:“将我们公司最好的项目经理拿走,微软在世界上将变得无足轻重。”这句话将项目管理和项目经理的重要性推向了神坛。

既然“一切都是项目,一切也将成为项目”,自然人人都是项目经理,但并不是人人都能做好项目经理。人人本是泛指,写简历是项目,谈恋爱结婚是项目,生孩子是项目,研发手机也是项目……

现实中的项目状况又如何呢?自1994年以来,Standish Group花费很长时间对IT产业项目的成功和失败情况进行了调查研究,由此形成的《The Standish Group CHAOS Report》也是IT历史上规模最大、持续时间最长的研究报告。这些IT项目总投资约250亿美元,其结果如下:31.1%的项目被中途取消或提交的成果不能使用;52.7%的项目完成了,提交的成果也能使用,但它们仅实现了计划成果功能中的一部分,而且超期、超出预算;仅仅有16.2%的项目能够按时、在预算内实现预定成果功能。

同样的研究,到了2009年,这些比例分别变为24%、44%和32%;即使到了2012年,项目平均成功率仍然不到40%!统计发现,只有不到30%的项目是成功的……情况真的不容乐观!

随着项目管理在中国的发展,参加PMP®考试的人数呈现几何级数跃进。PMP®考生亟需得到一本既能全面反映考试大纲内容,又比较精练的备考书籍。项目经理平时工作比较繁忙,没有多少时间用于理论知识学习,也无暇去总结自己的实践经验,希望能有一本书籍,从中找到解答试题的捷径,获得方法和技巧。

为了帮助广大考生顺利通过PMP®考试,在机械工业出版社的大力支持下,我们编著和出版了本书,作为PMP®考试的指导用书。

本书参考和分析了历次PMP®考试的特点,着重对考点内容进行重点细化和深化,对《PMBOK®指南》(第5版)的内容进行重点分析。本书根据历次PMP®考试的出题思路在每个章节后给出了练习题,并做了详细解析,以方便读者真正理解PMP®考试的考点和思想。

阅读本书,相当于阅读了一本详细的、带有知识注释的PMP®考试大纲。准备考试的人员可通过阅读本书掌握PMP®考试的知识和理念,掌握考试重点和难点,熟悉考试方法、试题形式、试题深度和广度,以及考点的分布、解答问题的方法和技巧,进而迅速提高应试水平,顺利通过考试。

本书由郭致星主笔,资深项目经理陈利海、大树科技企业副总裁鲁束完成了部分章节的编纂,郭老师的助手夏语参与了全书的校对工作。

感谢中国航天科工集团第一研究院于婷副书记一路走来的大力支持，每每在我遇到困难时，于书记都会指点迷津，让我坚持下来继续做这些基础工作并取得一点点成绩！

感谢机械工业出版社，在本书的策划、大纲的确定，以及编辑、出版等方面，给予我们很多的支持和帮助。

感谢我全国各地的 PMP®学员，正是他们的想法汇成了本书的原动力，他们的意见使本书更加贴近读者。

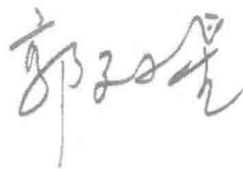
感谢我事业有成的太太，在自己繁忙的工作之余，她对家的付出和我生活上的照顾，使我能专注于项目管理的实践和推广！

感谢我上小学的儿子 Stone，在我工作繁忙无暇休息时，坚持陪我每晚一盘围棋对弈并督促我完成本书。让我既体验到了生活的温馨又享受到了提升围棋水平的乐趣！

.....

由于作者水平有限，且本书涉及的知识点较多，书中难免有不妥和错误之处。我们诚恳地期望各位专家和读者不吝指教和帮助，对此我们将深为感激。

项目管理者的素养，决定项目的未来能走多远.....



2015年3月1日

目 录

序

前言

认识 PMP®认证..... 1

1 PMP®是什么..... 1

2 PMP®考试简介..... 1

3 PMI 主义..... 3

4 准备 PMP®考试的 5 个阶段..... 4

第 1 章 引论..... 6

1.1 PMBOK®指南..... 6

1.2 项目及其特性..... 7

1.3 项目与运营..... 8

1.4 项目管理与运营管理..... 9

1.5 项目组合管理、项目集管理、项目
管理和组织级项目的关系..... 10

1.6 项目经理、职能经理、项目
管理办公室..... 12

1.7 项目管理知识领域之间的关系..... 14

1.8 常见疑问..... 15

练习题..... 15

参考答案及解析..... 17

第 2 章 组织影响与项目生命周期..... 20

2.1 事业环境因素与组织过程资产..... 20

2.2 组织结构对项目的影响..... 21

2.3 项目生命周期..... 24

2.4 生命周期、项目管理过程组
及其关系..... 25

2.5 公司治理与项目治理..... 28

2.6 常见疑问..... 29

练习题..... 29

参考答案及解析..... 32

第 3 章 项目管理过程..... 35

3.1 项目管理过程和产品导向过程..... 35

3.2 项目管理 47 个过程..... 36

3.3 项目管理各过程间的逻辑关系..... 37

3.4 启动过程组——千里之行、始于足下... 38

3.5 规划过程组——运筹帷幄、决胜千里... 39

3.6 执行过程组——言出必行、行必结果... 40

3.7 监控过程组——审时度势、沉着应变... 41

3.8 收尾过程组——有始有终、如履薄冰... 41

3.9 各过程的输入、输出总结..... 42

3.10 常见疑问..... 42

练习题..... 43

参考答案及解析..... 45

第 4 章 项目整合管理..... 48

4.1 制定项目章程..... 49

4.2 制定项目管理计划..... 51

4.3 指导与管理项目工作..... 53

4.4 监控项目工作..... 54

4.5 实施整体变更控制..... 57

4.6 结束项目或阶段..... 60

4.7 项目整合管理过程的输入/输出..... 63

4.8 常见疑问..... 64

练习题..... 64

参考答案及解析..... 69

第 5 章 项目范围管理..... 74

5.1 规划范围管理..... 75

5.2 收集需求..... 76

5.3 定义范围..... 79

5.4 创建工作分解结构.....	81	8.3 实施质量保证.....	158
5.5 确认范围.....	84	8.4 控制质量.....	159
5.6 控制范围.....	85	8.5 项目质量管理过程的输入/输出.....	164
5.7 项目范围管理过程的输入/输出.....	87	8.6 常见疑问.....	164
5.8 常见疑问.....	87	练习题.....	165
练习题.....	88	参考答案及解析.....	169
参考答案及解析.....	94		
第6章 项目时间管理.....	98	第9章 项目人力资源管理.....	174
6.1 规划进度管理.....	98	9.1 规划人力资源管理.....	174
6.2 定义活动.....	99	9.2 组建项目团队.....	177
6.3 排列活动顺序.....	100	9.3 建设项目团队.....	178
6.4 估算活动资源.....	102	9.4 管理项目团队.....	181
6.5 估算活动持续时间.....	103	9.5 激励理论和其他管理学定律.....	185
6.6 制定进度计划.....	106	9.6 项目人力资源管理过程的 输入/输出.....	187
6.7 控制进度.....	114	9.7 常见疑问.....	188
6.8 偏差分析、趋势分析与假设 情景分析.....	115	练习题.....	188
6.9 项目时间管理过程的输入/输出.....	116	参考答案及解析.....	194
6.10 常见疑问.....	116		
练习题.....	117	第10章 项目沟通管理.....	198
参考答案及解析.....	122	10.1 规划沟通管理.....	198
第7章 项目成本管理.....	126	10.2 管理沟通.....	200
7.1 规划成本管理.....	126	10.3 控制沟通.....	201
7.2 估算成本.....	127	10.4 项目沟通管理过程的输入/输出.....	202
7.3 制定预算.....	128	10.5 常见疑问.....	203
7.4 控制成本.....	131	练习题.....	203
7.5 项目选择的财务评价.....	142	参考答案及解析.....	209
7.6 项目成本管理过程的输入/输出.....	144		
7.7 常见疑问.....	145	第11章 项目风险管理.....	213
练习题.....	145	11.1 项目风险管理概述.....	213
参考答案及解析.....	150	11.2 规划风险管理.....	216
第8章 项目质量管理.....	154	11.3 识别风险.....	216
8.1 项目质量管理理念.....	154	11.4 实施定性风险分析.....	217
8.2 规划质量管理.....	155	11.5 实施定量风险分析.....	218
		11.6 规划风险应对.....	222
		11.7 控制风险.....	223
		11.8 项目风险管理过程的输入/输出.....	225

11.9 常见疑问	226	输入/输出	264
练习题	227	13.8 常见疑问	264
参考答案及解析	232	练习题	265
第 12 章 项目采购管理	236	参考答案及解析	269
12.1 规划采购管理	236	PMP®考试模拟题(一)	272
12.2 实施采购	241	PMP®考试模拟题(一)	
12.3 控制采购	242	参考答案及解析	298
12.4 结束采购	243	PMP®考试模拟题(二)	315
12.5 项目采购管理过程的		PMP®考试模拟题(二)	
输入/输出	245	参考答案及解析	342
12.6 常见疑问	245	附录	361
练习题	246	附录 A 项目经理的思维与行动指南	361
参考答案及解析	251	附录 B PMP®考试各章重点	363
第 13 章 项目干系人管理	255	附录 C PMP®答题对策之事与	
13.1 项目干系人管理的基础知识	255	人的对应	367
13.2 识别干系人	256	附录 D PMP®考试答题对策之锁定	
13.3 规划干系人管理	258	关键词	368
13.4 管理干系人参与	259	附录 E 《PMBOK®指南》ITTO	
13.5 控制干系人参与	260	八大法则	370
13.6 项目经理的职业道德与		参考文献	371
社会责任	261		
13.7 项目干系人管理过程的			

认识 PMP® 认证

1 PMP® 是什么

PMP® 认证是由美国项目管理学会 (Project Management Institute, PMI) 在全球范围内推出的针对项目经理的资格认证体系, 通过该认证的项目经理叫 PMP®, 即 Project Management Professional (项目管理专业人员)。

自从 1984 年以来, 美国项目管理协会 (PMI) 就一直致力于全面发展并保持一种严格的、以考试为依据的专家资质认证项目, 以便推进项目管理行业和确认个人在项目管理方面所取得的成就。国内自 1999 年开始推行 PMP® 认证, 由 PMI 授权国家外国专家局负责在国内进行 PMP® 认证的报名和考试组织工作。该认证通过两种方式对报名申请者进行考核, 以决定是否颁发给申请者 PMP® 证书。

PMP® 申请者需参加 PMI 组织和出题的 PMP® 考试, 并且合格。合格的标准是申请者必须答对全部题目中的大约 140 道题目 (具体标准不公布)。PMP® 考试目前在国内一年开展 4 次, 由国家外国专家局负责组织实施。相对其他各种认证而言, PMP® 考试的审查很严格, 而且是硬性的, 没有变通余地。PMP® 认证是目前世界上对项目管理从业人士的最权威认证, 得到了世界各国的普遍认可。

2 PMP® 考试简介

中国大陆的 PMP® 考试时间为 9:00—13:00, 考生只需携带准考证、身份证进入考场, 铅笔、草稿纸均由普尔文监考公司提供。考试时, 应试者和其身边任何一个人的试题顺序都是不一样的, 但 200 道题目内容完全相同。如果没有有效身份证件, 普尔文公司不允许考试, 有证明人也不行。

PMP® 考试要假定考试者身处北美, 也就是说应该以美国人的价值观来答题, 而不是用应试者自己由经验得来的观点回答问题。如果用《PMBOK® 指南》和老师上课讲到的知识还不能解决问题, 再考虑个人经验。

PMP® 考试共 200 道单项选择题, 每道题目都有具体出处, 其中 25 道题不算分, 但不知道究竟是哪 25 道题。中国大陆的 PMP® 考试试题采用中英文对照方式, 中文翻译部分不是中国大陆人翻译的, 因此有些用语和中国大陆的用语可能不太一致, 建议应试者在以下情况应当考虑阅读英文:

- 没有任何头绪;
- 看见似是而非的词汇或术语;

- 对某句话无法理解。

上一次考试的难度不能代表下一次考试的难度。PMP®考试是一个基于题库的选择题考试，上一次考试可能会非常难，但不代表下一次考试也这么难，当次考试的难度取决于题库中选中的题目。但 PMP®考试的总体趋势是越来越难。

PMP®考试可能会反复考查某个知识点。如果出现这种情况请不要质疑自己的智商。

所有题目可以大致归入以下 3 类题型：

- 纯知识题：包括概念、输入/输出、工具/技术。
- 情景题：给出具体的项目管理环境，问下一步做什么或什么是必须做的。
- 计算题：题干明确，答案唯一，属于必拿分数（对中国大陆考生而言）。

（1）纯知识题

概念：能够区分各种概念，如风险条件、风险起因、风险事件和风险触发器等。概念题的多寡每次考试都不太一样。

输入/输出与工具/技术：每次考试通常都会有 18 道左右的输入/输出与工具/技术题。其他题目大部分是在《PMBOK®指南》（第 5 版）的基础上出的，而输入/输出与工具/技术是整本《PMBOK®指南》的框架。不敢说没记住输入/输出与工具/技术的人一定不能通过考试；但到目前为止，没有发现记住输入/输出与工具/技术的人未通过考试的。

（2）情景题

通常需要结合 PMI 主义、北美价值观、输入/输出与工具/技术答题。

做情景题时，需要：

- 提取关键信息。平时要善于总结各种概念的关键词，通常接近问题的那句话为有效信息，但是否是关键信息需要进一步判断。学会区分冗余信息，辨别冗余信息的标准是：这些信息好像在表达某种意思，但又没说清楚，不能从中得出有意义的结论；这些信息与题干所问的问题不相关，尽管考生可以从这些信息得到某种结论。
- 看到问题，知道答题的方向。“下一步应该做什么？”“接着要做什么？”“项目经理应该？”等问题情况下，要选项目经理最先要做的第一件事情。“下列选项最好？”“什么是必须做的？”等问题情况下，正确的答案应该能解决潜在的问题。
- 转折词。要注意题目中的转折词，通常转折词后面的信息比较重要。

（3）计算题

PMP®考试，需要掌握的计算题包括：

- 项目选择方法，如 NPV、回收期计算；
- PERT/CPM 计算；
- 挣值管理相关概念理解与计算题；
- 沟通渠道计算；
- 折旧计算/自制或外购分析；
- EMV 计算；

- 合同计算。

PMP®考试 200 道题目，时间为 9:00—13:00，历时 4 小时，共 240 分钟、14400 秒，平均每道题做题时间 72 秒。因此，应试者需要平均每道题安排一分钟时间，另外 40 分钟作为机动时间。如果一道题目在一分半钟内完全没有思路，建议暂时跳过。跳过有两种做法：①按照直觉选一个答案；②做个标记，做完题目再回头看。推荐把二者结合起来。笔者建议，剩下的分钟数一定要大于剩下的题目数。

按照试题对项目组考核角度，PMP®考试试题分布如下：

- 启动过程组 Initiation: 13%。
- 规划过程组 Plan: 24%。
- 执行过程组 Execution: 30%。
- 监控过程组 Monitor & Control: 25%。
- 收尾过程组 Close: 8%。

通过 PMP®考试的标准是：PMI 曾经在一篇文章提到过大约需要 62% 的正确率才能通过考试，即 175 道有效题里，考生至少需要做对 109 道题，但最近几次考试总结下来发现实际标准比这个要高。

3 PMI 主义

PMP®考试考的是考生对项目管理知识的记忆、理解，以此来建立考生对项目管理学会（PMI）思想、理论体系、方法、工具的认同，管理理念本身是一种最佳实践，没有绝对的正确与否。很多方面，PMI 都是在推广一套普世的思想、理念和价值观，这一套完整的思想、理念和价值观被项目管理者定义为 PMI 主义。

具体如下：

- (1) 你是专业的项目经理，管理是你的核心职能。
- (2) 必须以专业的方法做项目，即遵循《PMBOK®指南》的要求。
- (3) 强调事业环境因素和组织过程资产。
- (4) 强调历史信息，强调经验教训总结，强调记录。
- (5) 问题重在预防，而非简单地解决。
- (6) 必须有明确的目标，必须有正式的计划，才可行动。
- (7) 利害关系者很重要，尽早识别全部利害关系者并让其参与进项目中来。
- (8) 项目经理必须被任命，项目经理是管理工作的核心责任点。
- (9) 项目是系统工程，项目经理是整合者，多重约束牢记在心。
- (10) 项目管理以结果为导向，项目成功是项目经理的最终责任。
- (11) 变更影响项目成功，项目经理应影响变更的发生，管理变更。
- (12) 项目经理的主要责任是整合项目，整合通过沟通与协调来实现，项目经理要花 75%~90% 时间用于沟通。
- (13) 项目经理必须拒绝提供不重要的信息要求。
- (14) 必须详细描述工作，责任必须明确。

- (15) 任何情况下, 质量都要达到客户满意度 (符合要求、适合使用)。
- (16) 削减费用的前提是削减项目范围, 而不是牺牲质量。
- (17) 项目经理必须遵守公司规定、职业道德、法律。
- (18) 项目经理必须主动、不等不靠; 无论环境如何, 先尽自己的最大努力。
- (19) 一切决策必须是以事实为依据, 以程序为准绳, 正确的程序优先于正确的结果。
- (20) 防止范围潜变, 杜绝质量镀金。
- (21) 项目必须进行正式的合同收尾和行政收尾。
- (22) 公正、公平、公开、勇敢、诚实地面对现实。
- (23) 处理各方关系时, 都要本着双赢的理念, 拒绝零和游戏。
- (24) 项目必须以各干系人的利益为关注点, 时时关注干系人的期望。

PMP 考试的很多题目, 并没有确定的唯一答案, 当然 PMP 考试也从不公布所谓的标准答案, 之所以这样做是因为 PMI 是在推广一套思想、理念和价值观。因此掌握这些内容对顺利通过 PMP 考试可以说是提供了一个法宝。更重要的是, PMI 主义是 PMI 项目管理体系的真正精华所在, 是整个项目管理体系的支撑和精髓。

4 准备 PMP® 考试的 5 个阶段

(1) 通读阶段

首先必须说明的是, 即便自己的英语不是太灵光, 大家在通读的时候最好还是参考下英文原版, 我想凡是通过考试的朋友都会明白这一点。如果你已经具有大学四级英语水平, 那你应当有足够的自信, 但如果说你根本就没办法看英文, 那我劝你还是不要选择 PMP® 考试。大凡准备考试的朋友一拿到英文原版书, 除非英语水平极高且有丰富的项目管理经验, 否则多少都会觉得读起来有些困难。

这是因为《PMBOK®指南》是采用一种严谨的学术化英语写成的, 有些用词很精准但也相当生僻。因此, 建议大家不要着急, 对有些实在不懂的内容就跳过去, 但一定要硬着头皮认真地看下去。如果觉得前三章很乏味, 也可以直接跳到第四章, 看完第四至十三章后再返回来看第一至三章。另外, 建议在这个阶段可以不看参考书, 这样有助于把注意力集中在项目管理本身的逻辑之中。

总之, 在准备考试的过程中最乏味、最枯燥、最难坚持的就是这个阶段。它大概会用掉应试者一个月的业余时间, 而且至少应该在考试前一个半月以前完成。

(2) 复读阶段

有了第一遍通读的经历之后, 读者可能会觉得似乎什么都没明白。不要紧, 马上开始第二遍阅读。这次的重点就是要搞清其中很多的遗留问题, 此时参考书就该上阵了。要围绕弄清自己所有不理解、不明白的地方进行复读, 尤其要注意附录中的词汇表中的概念。

这个阶段可以做少量的概念性习题, 同时还要注意集中时间尽快完成这一阶段, 建议不要超过两周, 这样会有助于考生将概念联系起来。

(3) 习题阶段

这个阶段的第一件事是建议读者把教材快速地看一遍, 有了前两遍的基础, 相信读者

已经轻车熟路，掌握基本概念了。第二件事就是中国大陆考生最熟悉的做习题。这里要注意的是，要按考试的速度来做习题。特别要说明的是，目前关于有些习题的答案和说明并不一致，此时考生不必过分纠缠习题集，因为 PMI 从来都没有公布过 PMP® 考试的所谓标准答案。不公布答案也是 PMP® 考试与其他考试的重要区别。读者也不要太过介意自己的成绩，搞清问题才是关键。这个阶段大约需要两周。

（4）培训阶段

教材已经看了 3 遍了，习题也做了，此时参加培训将会取得事半功倍的效果（这个阶段也可以与第二、三阶段并行）。考生会发现自己很容易就能够跟上老师的思路，而且也能非常容易发现自己在前面阶段概念理解上的错误。

提醒准备参加 PMP® 考试的朋友，务必要有一定的基础准备再参加培训，千万不要书都没有好好看一遍就去参加培训，那会事倍功半的。

（5）冲刺阶段

这个时候离考试也就两周左右，建议应试者需要做到如下 5 件事：

- 阅读——有空就读；
- 背诵——全部 47 个过程，这是参加考试的秘诀；
- 熟悉《PMBOK® 指南》中重要的图表；
- 复习做过的习题，并自行进行与考试方式一致的模拟练习；
- 注意身体，预防生病。

总而言之，PMP® 考试准备是一项艰巨的工作，要紧紧围绕《PMBOK® 指南》周围，好好利用一切业余时间。

《项目管理知识体系指南》(《PMBOK®指南》)是一部全球公认的项目管理专业标准和指南。该标准所包含的知识是提炼自项目管理工作普遍公认的良好做法。正是项目管理工作推动了该标准的发展。



本章重点：什么是项目，项目的特点，什么是项目管理，项目管理、项目集管理、项目组合管理和组织级项目的关系，项目管理、运营管理和组织战略之间的关系，项目经理的角色，项目管理办公室与项目经理的角色差异。

1.1 PMBOK®指南

PMBOK®是 Project Management Body of Knowledge 的缩写，即“项目管理知识体系”。PMBOK®指南即“项目管理知识体系指南”，是项目管理知识体系中被普遍公认为良好做法的那一部分。所谓“普遍公认”，是指这些知识和做法在大多数时候适用于大多数项目，并且其价值和有效性也已获得一致认可。所谓“良好做法”，则是指人们普遍认为，使用这些技能、工具和技术能提高各种项目成功的可能性。

《PMBOK®指南》所描述的是项目管理的基本规律，要取得成功，项目经理与项目管理团队要结合项目的具体情况进行裁剪和合理使用。

关于《PMBOK®指南》，需要注意以下问题：

① 对于具体的项目，要将《PMBOK®指南》应用到具体项目中去，通常要结合项目所在的应用领域的独特知识。

② 《PMBOK®指南》仅针对单个项目，不适用于项目集和项目组合。

③ 《PMBOK®指南》不包括只适用于某类特别项目（如行业、地区）的项目知识。

④ 《PMBOK®指南》不包括尚不成熟的项目惯例做法。

⑤ 《PMBOK®指南》(第5版)共3个部分：项目管理框架、项目管理五大过程组、项目管理十大知识领域。

⑥ 作为一本标准，《PMBOK®指南》的知识和概念只能点到为止，不做详细阐述和讨论。



PMP®考试中有些题目可能直接针对《PMBOK®指南》中的某句话，为了既学到项目管理知识又顺利通过PMP®考试，所以必须认真研读《PMBOK®指南》。



标准和制度的区别：在《PMBOK®指南》第1章“引论”中提到了“标准”的概念：“标准”是一种描述既定规范、方法、过程和做法的正式文件。和“标准”类似的概念是“规章制度”。标准一般是非强制的、可以选择的，如ISO推出的一系列标准，供各相关行业、企业参照，其执行力仅来自相关组织或标准本身的权威性及被采纳

的广泛性，而不具有足够的强制性（也有强制性的标准，如国家安全标准）。规章制度一般是强制性的，是企业、部门、组织管理层为自己实践、生产、运行的需要而制定的一系列行为、工作准则，是必须遵守的。

1.2 项目及其特性

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。项目的主要特点如下：

1. 临时性

项目有明确的起点与终点；临时性并不意味着项目的成果是临时的。

项目可因多种原因结束：如当项目的目标达到，并已被批准终止时正常结束；当市场出现变化，项目的需求已不存在，并已被批准提前终止而结束。请注意：无论何种原因，项目的结束都必须经过既定的程序进行，并对组织过程资产更新有所贡献。

2. 独特性

独特性即独一无二、特殊性、不确定性，是指产品、服务、成果是独特的。

项目之间存在一些相似或重复的部分，并不能改变项目工作的独特性本质。项目管理中特别强调项目的独特性，正因为其独特性所以项目一定存在某些风险，虽然某些人有很多项目经验，但“老革命时常会遇到新问题”，项目管理者不可以“循规蹈矩”。

虽然丰富的组织过程资产及项目间的相似性可以为新项目提供参考和借鉴，但由于项目的独特性导致项目产生许多不确定性（风险），因此风险管理也是项目管理的重要方面。

 某项工作是否为项目不取决于项目本身，而取决于从事项目工作的人，如果强调其独特性和临时性就可以把工作当项目来做。

3. 渐进明细性

项目的许多方面都需要渐进明细，如项目的范围、目标和计划。

项目管理强调项目渐进明细，因为我们不可能一开始就确定出项目的明细特性或编制出详细的项目计划。

1.2.1 渐进明细与范围蔓延

虽然项目有渐进明细的特性，但渐进明细与范围蔓延是完全不同的两回事，不可混为一谈。

范围蔓延，又叫范围潜变，是指未得到控制的变更，常表现为在未分析对进度、成本、质量和资源等的影响下或未得到关键干系人批准的情况下添加产品功能和特性。

例如：去商场前，在家里计划买两套运动衣，可是到了商场，发现运动鞋促销，于是就买了一双，这是范围蔓延；在到达商场前，只考虑需要买运动衣，没有确定款式、色彩、价位，到商场后，随着所看到的商品越来越多，慢慢对要买的运动衣的款式、色彩、价位有了明确的认识，这是渐进明细。

“渐进明细”是正常的，项目范围不可能在开始的时候就非常清晰，需要不断地补

充、细化、完善，这是客观规律。“范围蔓延”是不正常的，是危险的，是未经评估对时间和成本的影响就增加功能或服务，是失控的变更，这是项目实施过程中必须面对的重要问题。

项目的渐进明细一定要在项目的边界之内进行，以避免渐进明细演变成范围潜变。



范围蔓延与渐进明细是 PMP® 考试的重点。

1.2.2 镀金与范围潜变

范围蔓延是没有得到有效控制的变更，造成范围蔓延的原因有两个方面：一是来自团队内部，二是来自团队外部（高层、客户、发起人或其他干系人）。来自团队内部原因造成的范围蔓延称为“镀金”，来自团队外部原因造成的范围蔓延称为“范围潜变”。

镀金往往是项目人员为了“讨好”客户而做的不解决实际问题、没有应用价值的项目活动。

范围潜变是指客户不断提出小的、不易察觉的范围改变，如果不加控制，累计起来导致项目严重偏离既定的范围基准，导致项目失控和失败。

PMI 提倡给客户为你提供你答应提供的东西，而不要多提供一些额外的东西，如额外的范围、额外的功能、更高的质量等。从机会成本的角度看，镀金的机会成本比较大；而且资源是有限的，把资源花在满足项目既定的要求上更合适。

不论镀金还是范围潜变，都应该在项目过程中严格禁止。项目应该是“满足要求”与“适合使用”。

1.2.3 三重约束与项目各约束之间的优先级

常把项目的范围、时间与成本 3 个约束条件称为是项目的三重约束。尽管仍沿用“三重约束”这个概念，但新的三重约束与过去的“时间、成本、质量”三重约束有很大的差别，新的三重约束体现了“范围”的重要作用，因为范围是解决项目“做什么”的问题，只有确定了“做什么”，才会讨论“何时做”“做的成本代价”“做得好坏”等问题。

项目的范围、时间、成本、质量等制约因素相互关联，一个要素的变化会引起至少一个其他方面的变化。关于各制约因素之间的优先顺序问题需要注意以下几点：

① 各制约因素没有确定的优先顺序，因具体项目而不同。

② 对于具体的项目，各制约因素之间的优先级通常由管理层确定，而不是由项目经理来确定。

③ 项目经理需要在规划和执行过程中贯彻管理层决定的制约因素优先顺序，该优先级属于项目的制约因素（事业环境因素）。

④ 项目中各制约因素的优先顺序，会在不同项目阶段有所不同。

⑤ 不同的项目干系人可能会对项目各制约因素的优先级持有不同意见，正是这种不同给项目管理增加了难度。

1.3 项目与运营

每个组织都有其独特的商业价值。商业价值是组织所从事的整体价值，包括全部的有形