

NZ BOOKS
华章经管



PMP认证考试权威参考书

(第3版)

如何准备 PMP考试

(韩) 金英勋 (Young Hoon Kim)
(中) 杨磊 周浩宇 王勇 著



机械工业出版社
China Machine Press

F224.5

32=2

2006

(第3版)

如何准备 PMP考试

(韩) 金英勋 (Young Hoon Kim)

(中) 杨磊 周浩宇 王勇 著



机械工业出版社
China Machine Press

22K01/04

本书是为参加PMP资格认证考试的中国考生准备的，与第3版《项目管理知识体系指南》(PMBOK® Guide, 2004)相配套。

本书不但从PMI项目管理知识体系五大过程组、九大专业知识领域进行了描述，而且从西方的文化角度阐述了考试的关键要点。本书的主要作者金英勋先生具有多年在北美和亚洲地区从事项目管理实践和交流的丰富经验，是著名的项目管理专家。

本书不但是PMP认证考试的权威参考书籍，而且对所有项目管理人员的实践工作也极具参考价值，可以作为广大项目管理人员案头必备的管理类书籍。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

如何准备PMP考试(第3版)/(韩)金英勋,(中)杨磊,周浩宇著. —北京:机械工业出版社, 2006.7

ISBN 7-111-09419-0

I. 如… II. ①金… ②杨… ③周… III. 项目管理-资格考核-自学参考资料 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第060189号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:石美华

版式设计:刘永青

北京京北制版印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年7月第3版第1次印刷

170mm×242mm · 26.25印张

定价:48.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

专家委员会

(按姓氏笔画排序)

- 丁士昭 (同济大学工程管理研究所所长, 教授, 博士生导师)
王 勇 (现代卓越集团副总裁, PMP)
陈 钟 (北京大学软件学院院长, 教授, 博士生导师)
李世其 (华中科技大学机械学院副院长, 教授, 博士生导师)
李金林 (北京理工大学管理与经济学院院长, 教授, 博士生导师)
时 彬 (中国惠普有限公司IT资源运营部中国区经理, PMP)
金英勋 (Young Hoon Kim, 现代卓越集团专家, 韩国项目管理技术学会执行主任, P.E., PMP)
杨 磊 (现代卓越集团总裁, 上海市项目管理专业委员会主任, 中国电子科技大学管理学院兼职教授)
张新民 (对外经济贸易大学国际商学院院长, 教授)
茅 宁 (南京大学国际商学院院长助理, 教授, 博士生导师)
周浩宇 (现代卓越集团副总裁, PMP)
周瑾如 (武汉大学水利电力学院教授, 国际工程高级顾问)
赵林度 (东南大学经管学院物流管理工程系主任, 教授, 博士生导师)
唐小我 (电子科技大学副校长, 教授, 博士生导师)
徐长乐 (华东师范大学长江流域发展研究院常务副院长, 教授, 博士生导师)
屠梅曾 (上海交通大学管理学院经济与金融系主任, 不动产与项目管理研究中心主任, 教授, 博士生导师)
程延军 (原国家外国专家局培训中心副主任, 副教授)
曾 勇 (电子科技大学管理学院院长, 教授, 博士生导师)
Alan L. Brumagim (美国Scranton大学教授, 博士, PMP, CPA)
Ali Jaafari (澳大利亚悉尼大学教授, 博士)
Charles L. Arnao (美国Villanova大学、Temple大学客座教授, PMP, MBA)
Harold Ainsworth (澳大利亚悉尼大学项目管理客座教授, 硕士, PMP)
Jay D. Gassaway (美国Villanova大学客座教授, PMP, MBA)
John P. Flynn (澳大利亚悉尼大学项目管理客座教授)
Terry Quanborough (澳大利亚悉尼大学项目管理客座教授, 硕士, PMP)

编 委 会

主 任: 杨 磊

副主任: 周浩宇

主任助理: 任平均

编 委: (按姓氏笔画排序)

王 勇 王 磊 云 倩 孙佳宁 李志杰 何朝霞
张云鹏 杨小华 周 敏 姚 梅 秦海云 蔡 蓉

致：希望改进项目管理水平的高级管理者

在中国，我认识一些聪明的高级管理者，他们都鼓励手下的项目经理去考取PMP证书（项目管理专业人员认证）。对于高级管理者而言，这是一种最经济有效的改进项目管理的方法。

参加PMP考试的应试者一般都要学习同样的考试资料——《项目管理知识体系指南》(PMBOK® Guide)，以及其他含有相同项目管理知识的资料。需要注意的是，这些资料的学习与如何实际改进项目的学习是有区别的。但是，无论他们是否能够通过考试，无论资料中建议的项目管理方法是否会对中国的项目管理方法有帮助，参加学习的人都能很显著地提高沟通能力，比如他们开始使用“项目管理语言”进行沟通，并且他们能清楚地认识到项目经理的工作是整合。

在我的学员中，大部分应试者学习都非常努力。他们在参加35个小时的PMP考前培训课程中所得到的项目管理知识差不多和参加100个小时的一般项目管理培训一样多。这可能是因为，相对于提高知识的学习，我们中的大多数人通常会在为了获取证书的学习中更加努力些。

您或许会通过支付考试费或者提高PMP证书拥有者的薪水来支持您的经理们提高项目管理水平，您这方面的投资是划得来的，至少可以得到20%的年回报率。越多的经理去参加这个考试，贵公司得到的回报也就越多。

因为本书主要为PMP考试所写，仅有本页供高级管理者们阅读。

感谢您的阅读，我祝愿贵组织中的项目管理水平得到持续改进。

金英勳

2006年4月18日



致：希望通过PMP考试者

本书是为参加PMP（项目管理专业人员）资格认证考试的中国考生准备的。虽然本书侧重于备考，但它对于更好地理解项目管理也有很大的帮助。

本书是基于第3版《项目管理知识体系指南》（PMBOK® Guide, 2004）写成的。

从2000年中国第一次举行PMP认证考试到2006年3月份，我已经在中国讲授了将近300场的如何准备PMP考试的课程。在考前培训中，我不是侧重于传授新的知识，而是尽我所能帮助受训者以一种最有效的方式通过PMP考试。

早在2001年，我们就出版了第1版《如何准备PMP考试》，本书是第3版。

在过去的6年时间里，PMP认证考试发生了很多变化。其中一个重要的变化是PMI的考试政策发生了变化，另外一个重要的变化来自于PMBOK®的变化。

在写作本书的过程中，很多人给了我很多的支持和帮助。课堂上的学员经常给我非常有价值的建议。现代卓越集团总裁杨磊先生和该公司很多员工给了我机会，使我通过授课和编著本书把我多年积累的经验贡献给大家。

最后，我的家人给了我全部的支持并以我为骄傲，在此感谢她们。

我希望本书能够帮助中国的PMP考生自信而有效地准备PMP考试。

金英勋

2006年4月18日

■ ■ ■ 前 言

毫无疑问，在竞争空前激烈的今天，人才已经成为决定各个组织能否成功的关键要素，而项目管理人员的项目管理能力也成为广泛关注的焦点问题。随着PMP认证被现代卓越集团引入中国进入第六个年头，它已经得到了中国广大企业、组织的广泛认同。

然而，到目前为止，对于拥有丰富项目管理经验的项目经理们，如何快速通过PMP认证考试依然是一个令人头疼的问题。《如何准备PMP考试》的第1版和第2版，一直都是广大项目经理们参加PMP考试人手必备的权威工具书，为广大应试人员所认同。随着PMI在2005年12月开始依据第3版PMBOK®进行PMP考试，广大项目经理强烈呼吁尽快出版面向新考试标准的《如何准备PMP考试》（第3版）。在这种背景下，作为中国权威的项目管理专业培训、咨询机构，现代卓越集团倾尽全力，根据新考试标准的特点，汇集众多国内外顶尖专家智慧，结合现代卓越最新的PMP考试培训实践，重新编排组织，这就是《如何准备PMP考试》（第3版）。

本书有如下几个特点：

- **系统性：**本书不但从PMI项目管理知识体系五大过程组、九大专业知识领域进行了描述，而且从西方的文化角度阐述了考试的关键要点。
- **针对性：**本书的主要作者金英勋先生具有多年在北美和亚洲地区从事项目管理实践和交流的丰富经验，是著名的项目管理专家，自2000年初在中国第一次举办PMP考试开始，便专注于中国考生的考前辅导和培训，对东西方文化和思维方式的差异有深刻认识，对中国考生特点和弱项也

VII

非常了解。所以金英勋先生的考前辅导和培训往往融会PMI精要，直指PMP考试要领。无怪乎参加培训的人员都心服口服，直呼过瘾。

- **实用性：**本书不但是PMP认证考试的权威参考书籍，而且对所有项目管理人员的实践工作也极具参考价值，可以作为广大项目管理人员案头必备的管理类书籍。

本书的出版得益于一个团队的整体努力。现代卓越集团副总裁周浩宇先生是中国首批PMP证书的获得者之一，拥有多年在欧美跨国企业的项目管理工作经历，是著名的项目管理培训和咨询专家，直接负责了本书编著团队的组建和本书的审校。徐文海、许江林、梁丽萍、孟祥成、杨芳参与了本书外文部分的翻译，在此表示感谢。此外，还要感谢机械工业出版社的大力协助，以及本书责任编辑石美华的辛勤劳动。

如果您有相应的意见和建议，请发送邮件到PMP_Exam@cpmi.org.cn。

杨磊

现代卓越集团

2006年5月于北京

目 录

第1章 PMP考试介绍

1. 成为PMP	2
2. PMP考试	2
3. 试题类型	3
4. 准备PMP考试	5
5. 推荐的方法	7

第2章 项目管理框架

1. 理解PMBOK	11
2. 熟悉项目管理术语	11
3. 项目、项目群与项目组合管理	17
4. 项目生命周期和产品生命周期	20
5. 项目干系人	23
6. 组织理论	24
7. PMI的思路	29
8. 术语解释	30

考试样题和解答(第1章和第2章)	33
------------------	----

第3章 项目管理过程

1. 项目管理过程概述	43
2. 将你的知识映射到PMBOK过程	47
3. 启动过程组	48
4. 规划过程组	49
5. 执行过程组	50
6. 监控过程组	52
7. 收尾过程组	54

第4章 项目整体管理

1. 整合	57
2. 制定项目章程(4.1)	57
3. 制定项目初步范围说明书(4.2)	60
4. 制定项目管理计划(4.3)	61
5. 指导与管理项目执行(4.4)	63
6. 监控项目工作(4.5)	63
7. 整体变更控制(4.6)	65
8. 项目收尾	67

考试样题和解答(第3章和第4章)	69
------------------	----

第5章 项目范围管理

学习指南	93
1. 范围管理和相关术语	93

2. 范围规划	94
3. 范围定义	94
4. 制作工作分解结构	96
5. 范围核实	99
6. 范围控制	101

考试样题和解答(第5章)	103
--------------------	-----

第6章 项目时间管理

学习指南	120
1. 时间管理	120
2. 过程流	121
3. 网络图	122
4. PDM (前导图法) 和ADM (箭线图法): 两种画网络图的方法	122
5. 基本术语	125
6. 关键路径法 (CPM) 和浮动时间	127
7. PERT、概率与统计技术	133
8. 关键链法 (CCM)	137
9. 资源分配 (资源平衡)	137
10. 制定进度计划	139
11. 估算	140
12. 进度控制	141
13. 依据、工具和技术以及成果	141

考试样题和解答(第6章)	142
--------------------	-----

第7章 项目成本管理

学习指南	172
------------	-----

1. 成本管理概述	172
2. 成本管理计划	174
3. 成本估算 (7.1)	175
4. 估算方法和估算类型	175
5. 挣值管理 (EVM)	177
6. 成本管理的重点	185
7. 会计和经济术语	186
考试样题和解答(第7章)	189

第8章 项目质量管理

学习指南	210
1. 质量管理原理与术语	210
2. 项目质量管理概述	213
3. 项目质量管理工具	215
4. 质量规划：主要依据和成果	216
5. 质量规划、质量保证的工具和技术	218
6. 实施质量保证过程	218
7. 实施质量控制过程	219
8. 质量管理工具介绍	219
考试样题和解答(第8章)	223

第9章 项目人力资源管理

学习指南	244
1. 学什么以及如何学	244
2. 角色和职责以及人员配备管理计划	246

3. 其他依据、工具和成果	247
4. 通用管理技能和知识	248
考试样题和解答(第9章)	255
第10章 项目沟通管理	
学习指南	274
1. 项目沟通管理概述	275
2. 沟通原理	275
3. 沟通规划	277
4. 信息发布	277
5. 绩效报告	278
6. 其他考试内容	279
考试样题和解答(第10章)	281
第11章 项目风险管理	
学习指南	296
1. 风险管理: 术语和PMBOK过程	297
2. 风险管理规划	301
3. 风险识别	303
4. 定性风险分析	305
5. 定量风险分析	308
6. 风险应对规划	312
7. 风险监控	315
8. 其他问题	316
考试样题和解答(第11章)	317

第12章 项目采购管理

学习指南	339
1. 项目采购管理概述	339
2. 采购和发包规划	340
3. 合同	342
4. 发包规划与询价	347
5. 卖方选择	350
6. 合同管理	352
7. 合同收尾	354
8. 合同条款和条件	354
考试样题和解答(第12章)	357

第13章 职业与社会责任

学习指南	382
1. 责任	382
2. 该做什么和不该做什么	383
3. 道德、利益冲突和核心能力	383
4. 平衡项目干系人的目标	385
5. 实用应试讨论	385
6. PMI《项目管理职业行为守则》	387
考试样题和答案(第13章)	391

PMP考试介绍

如何准备PMP考试

1. 成为PMP

成为PMP是一个挑战。PMP认证本身可以为你个人的职业发展带来很多好处，但是受益最多的是那些开展PMP工作的组织。使项目成功是每个项目经理的责任，从而组织也会受益于这些成功的项目。在全世界，PMP已经被认为是最有价值的证书之一。本书的许多读者不是进度专家，也不是质量控制专家，但通过准备PMP考试，可以开阔项目管理视野并掌握丰富的项目管理知识和工具。当你和项目团队其他成员对项目管理达成共同理解与认识，将会大量节省沟通成本。

2. PMP考试

- PMP考试对于亚洲地区的应试者来说，顺利通过不是很容易。
- 应试者需要在4个小时内完成200道选择题。在这200道题当中，有25道会被随机地替换，因为它们PMI用来研究题目的，并且这25道题不计入分数。应试者不知道哪些题目会不计入分数。
- 应试者必须正确回答至少141道题目（在175道计分的题目中，占81%）。在4个选项中只有一个正确答案，错误的选择不会得分。
- 考试采用的是英中文对照的试题。
- 考试方式为笔答，也将有在计算机上考试的方式。请查看PMI的网站，或者联系现代卓越集团或访问它们的网站。

双语考试的样题如下：

Question: The beginning and the end of the project is defined by_____.

- A. the project management plan
- B. the project charter
- C. the project life cycle
- D. the project sponsor

问题：项目的开始和结尾由_____决定。

- A. 项目管理计划
- B. 项目章程
- C. 项目生命周期
- D. 项目发起人

(The correct answer for the above question is “C” .)

(以上问题的正确答案是“C”。)

试题的分布是基于PMBOK®中的第3章中的5个项目管理过程组，下表显示了200道PMP试题的分布情况：

项目管理过程组	百分比 (%)	试题数量 (道)
启动项目	11	22
计划项目	23	46
执行项目	27	54
管理与控制项目	21	42
结束项目	9	18
职业道德和社会责任	9	18

3. 试题类型

(1) “如果……将会……”型情景问题(“What-if” questions)

这种题大部分为情景问题 (“situational questions”), 考查 “在这种情景下你将如何做”。在大多数情况下, 这类试题一般会问你作为一名项目经理将会如何做。

Example 1-1 A new project manager assigned during the project execution has found that the customer is not satisfied with the project status report. What is the first thing to do?

- A. Meet with the customer and promise to satisfy their needs.
- B. Review all the change orders and change the progress measurement basis.
- C. Check the communication management plan.
- D. Meet with the project team members and analyze the stakeholders' needs.

例1-1 一位在项目执行阶段上任的项目经理发现, 客户对项目状态报告感到不满意。他首先要做的是什?

- A. 与客户面谈, 许诺满足客户的需求。
- B. 审查所有变更指令并改变进度测量的基础。
- C. 检查沟通管理计划。