

知名项目管理培训讲师扛鼎之作  
帮助PMP考生更好地复习和备考，提高通过率  
用最短的时间，顺利通过PMP认证考试

# 高效通过 PMP 备考宝典

针对《PMBOK指南(第5版)》

唐中印 编著



- ◎ 全新大纲：针对PMP全新考试大纲《PMBOK指南（第5版）》
- ◎ 涵盖广泛：涵盖PMP认证考试的所有重点内容和解题技巧
- ◎ 试题丰富：提供了860余道PMP经典试题和详细的试题解析
- ◎ 重点突出：用图形化方式介绍了PMP考试的100多个工具和技术



清华大学出版社

# 高效通过 PMP备考宝典

## 业内推荐

本书知识体系完整，突出了应试实战，对考试中涉及的大量输入、输出、工具和技术等进行了详细讲解。另外，本书习题解析从考生做题的思路出发讲解，非常适合考生考前练习，是参加PMP认证考试不可多得的参考书。

——香港亚而亚投资咨询有限公司联合创始人兼CEO 张强

本书梳理了《PMBOK指南（第5版）》中的相关概念和知识，对考试中的每个知识点都进行了解释，尤其对相近概念进行了专门分析，并通过大量模拟试题强化考生的解题思路，帮助考生顺利通过考试。

——交通运输部管理干部学院客座教授、北京国软工程咨询有限公司总经理 薛大龙

本书不仅介绍了PMP的相关知识，还向读者分享了大量有价值的项目管理实践方法与心得，非常适合参加PMP考试的人员及项目管理爱好者阅读。

——国家开发银行 王成

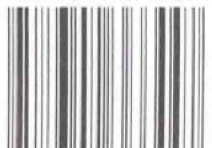
上架建议：经管/项目管理

清华大学出版社数字出版网站

WQBook  书文局泉

www.wqbook.com

ISBN 978-7-302-36644-7



9 787302 366447 >

定价：59.00元

# 高效通过 PMP 备考宝典

唐中印 编著

清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书由浅入深,全面系统地介绍了 PMP 认证考试方方面面的知识和解题技巧。书中提供了有针对性的试题,读者通过做题可以了解自己是否掌握了相关章节的知识。

全书按照 PMI(美国项目管理协会)的考试要求,分为 15 章。第 1 章是关于 PMP 认证考试的介绍及如何备考的一些建议;第 2 章是关于项目管理基础知识的介绍,需要重点掌握什么是项目和运营;第 3 章是关于组织影响与项目生命周期等知识;第 4~15 章从项目管理十大知识域的角度讲解 PMI 所考的项目管理知识,包括各个章节中需要考生重点掌握的常见疑问、习题及习题解析等相关内容。本书最后提供了两套模拟真题,帮助 PMP 认证的考生检测自己的学习情况。同时,本书还提供了相关真题的解题分析,不仅告诉考生是否做错题,更重要的是让考生明白自己为什么会错,从而达到举一反三的目的。

本书非常适合作为 PMP 考试的备考辅导书。读者可以结合 PMI 的官方教材《PMBOK 指南》(第五版)来学习 PMP 认证考试的相关知识,从而达到高效、全面掌握 PMP 认证考试的所有知识点,顺利通过认证考试。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

### 图书在版编目(CIP)数据

高效通过 PMP 备考宝典/唐中印编著. --北京:清华大学出版社,2014  
ISBN 978-7-302-36644-7

I. ①高… II. ①唐… 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(2014)第 113531 号

责任编辑:彭 欣

封面设计:欧振旭

责任校对:宋玉莲

责任印制:刘海龙

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](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:22 字 数:555 千字

版 次:2014 年 7 月第 1 版 印 次:2014 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:59.00 元



# 前言

随着项目管理在我国的发展以及人们日益认识到项目管理的重要性，项目管理认证也越来越受到企业的青睐。在项目管理认证中，尤其以 PMP 认证最受广大企事业单位的认可，因而，近年来参加 PMP 认证考试的人数呈现出几何级的增长。

为了帮助报考 PMP 认证的考生更好地复习、备考，笔者对 PMP 历年试题进行了深入研究和分析，将其必考知识、重点知识和难点知识进行了归纳、分类和整理，将需要记忆的、需要理解的、需要熟记的考试点分成了 15 章，以帮助广大考生用最短的时间，顺利、高效地通过 PMP 认证考试。

全书按照 PMI（美国项目管理协会）的考试要求，分为 15 章，其中第 1 章是关于 PMP 认证考试的相关介绍以及关于如何备考的一些建议；第 2 章是关于项目管理基础知识介绍，需要重点掌握什么是项目和运营；第 3 章是关于组织影响与项目生命周期等的知识；第 4~15 章是从项目管理十大知域的角度讲解项目管理知识。对于书中的各个章节，考生需要重点掌握常见疑问、习题及习题解析等相关内容。

本书特别强调对考试点的分类及各个知识点的掌握程度。对于必考、常考知识，都通过大量的分析和解析来帮助考生理解，以方便其掌握。除此之外，为了有针对性地测试考生是否掌握了相关知识，书中配有相关的模拟练习题。这些题目一部分是作者根据常考知识点自行编制的，也有一部分是来自历年考试题目中的经典题目。希望通过这些题目的练习，帮助考生巩固所学知识。

本书希望可以帮助考生掌握解题技巧，用更少的时间去复习，以便顺利通过考试。本书最后的两套模拟真题试卷，可以让广大考生做到有的放矢，查漏补缺，同时也了解考生的复习成果。若是两套模拟真题正确率都达到 75% 或以上，那么考生去参加考试，通过的可能性则会达到 95% 以上。反之，则需要重新复习本书相关的知识点，尤其是书中每个章节中的常见的疑问，望广大考生多加注意。

本书由唐中印主笔编写。其他参与编写的人员有丁浩、黄磊、纪海明、贾琴、金元兵、李洪旭、王颢熹、王申、赵少松、钟守均、周娜、李小妹、周晨、桂凤林和李然。

本书在编写过程中，得到了众多项目管理爱好者和 PMP 学员们的大力支持，特此感谢！同时，一并向有关帮助本书编写的人员致谢。

因作者水平所限，兼之时间仓促，书中可能还存在一定的疏漏之处，恳请广大读者批评指正。

欢迎大家通过作者的新浪微博（@项目管理讲师唐中印）、微信公共群（projecter008）和邮箱（chinapepole@foxmail.com）等网络平台获得本书的最新信息，并进行互动交流、指出本书的不足和你的建议，从而最大程度地利用好本书。

唐中印

# 目 录

|       |                            |    |
|-------|----------------------------|----|
| ▶ 第1章 | PMP 认证考试 .....             | 1  |
| 1.1   | PMP 认证简介 .....             | 1  |
| 1.2   | PMBOK 指南新旧版本对比 .....       | 2  |
| 1.3   | PMP 考试的意义与背景 .....         | 4  |
| 1.4   | PMP 考试题型 .....             | 4  |
| 1.5   | PMP 认证通过标准 .....           | 6  |
| 1.6   | PMP 建议备考方式 .....           | 7  |
| 1.7   | 小结 .....                   | 8  |
| ▶ 第2章 | 项目管理基础知识 .....             | 9  |
| 2.1   | 项目与运营 .....                | 9  |
| 2.2   | 项目管理、运营管理及组织战略的关系 .....    | 11 |
| 2.3   | 项目集管理、项目组合管理及组织级项目管理 ..... | 12 |
| 2.4   | 项目团队、项目经理、职能经理和 PMO .....  | 14 |
| 2.5   | 项目干系人 .....                | 17 |
| 2.6   | 项目管理十大知识域 .....            | 18 |
| 2.7   | 常见疑问 .....                 | 19 |
| 2.8   | 测试题 .....                  | 20 |
| 2.9   | 测试题答案解析 .....              | 21 |
| 2.10  | 小结 .....                   | 23 |
| ▶ 第3章 | 组织影响与项目生命周期 .....          | 24 |
| 3.1   | 事业环境因素与组织过程资产 .....        | 24 |
| 3.2   | 项目的组织结构 .....              | 25 |
| 3.3   | 项目生命周期和产品生命周期 .....        | 29 |
| 3.4   | 公司治理与项目治理 .....            | 33 |
| 3.5   | 常见疑问 .....                 | 33 |
| 3.6   | 测试题 .....                  | 33 |

|                                                                                     |                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|
| 3.7                                                                                 | 测试题答案解析 .....           | 35        |
| 3.8                                                                                 | 小结 .....                | 37        |
|    | <b>第4章 项目管理过程 .....</b> | <b>38</b> |
| 4.1                                                                                 | 产品导向过程和项目管理过程 .....     | 38        |
| 4.2                                                                                 | 项目管理过程组及其子过程 .....      | 38        |
| 4.3                                                                                 | 项目管理各过程间的逻辑关系 .....     | 41        |
| 4.4                                                                                 | 项目信息和项目控制 .....         | 42        |
| 4.5                                                                                 | 知识域的划分 .....            | 42        |
| 4.6                                                                                 | 常见疑问 .....              | 43        |
| 4.7                                                                                 | 测试题 .....               | 44        |
| 4.8                                                                                 | 测试题答案解析 .....           | 45        |
|    | <b>第5章 项目整合管理 .....</b> | <b>47</b> |
| 5.1                                                                                 | 制定项目章程 .....            | 47        |
| 5.2                                                                                 | 制订项目管理计划 .....          | 50        |
| 5.3                                                                                 | 指导与管理项目执行 .....         | 52        |
| 5.4                                                                                 | 监控项目工作 .....            | 54        |
| 5.5                                                                                 | 实施整体变更控制 .....          | 54        |
| 5.6                                                                                 | 结束项目或结束阶段 .....         | 56        |
| 5.7                                                                                 | 常见疑问 .....              | 57        |
| 5.8                                                                                 | 测试题 .....               | 58        |
| 5.9                                                                                 | 测试题答案解析 .....           | 63        |
| 5.10                                                                                | 小结 .....                | 66        |
|  | <b>第6章 项目范围管理 .....</b> | <b>67</b> |
| 6.1                                                                                 | 产品范围和项目范围 .....         | 67        |
| 6.2                                                                                 | 规范范围管理 .....            | 67        |
| 6.3                                                                                 | 收集需求 .....              | 68        |
| 6.4                                                                                 | 定义范围 .....              | 70        |
| 6.5                                                                                 | 创建 WBS .....            | 71        |
| 6.6                                                                                 | 确认范围 .....              | 75        |
| 6.7                                                                                 | 控制范围 .....              | 75        |
| 6.8                                                                                 | 常见疑问 .....              | 76        |
| 6.9                                                                                 | 测试题 .....               | 77        |
| 6.10                                                                                | 测试题答案解析 .....           | 83        |
| 6.11                                                                                | 小结 .....                | 86        |
|  | <b>第7章 项目时间管理 .....</b> | <b>87</b> |
| 7.1                                                                                 | 相关基础概念 .....            | 87        |
| 7.2                                                                                 | 规划进度管理 .....            | 88        |

|                                                                                     |                            |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------|
| 7.3                                                                                 | 定义活动 .....                 | 88         |
| 7.4                                                                                 | 排列活动顺序 .....               | 89         |
| 7.5                                                                                 | 估算活动资源 .....               | 92         |
| 7.6                                                                                 | 估算活动持续时间 .....             | 94         |
| 7.7                                                                                 | 制订进度计划 .....               | 98         |
| 7.8                                                                                 | 进度控制 .....                 | 104        |
| 7.9                                                                                 | 常见疑问 .....                 | 106        |
| 7.10                                                                                | 测试题 .....                  | 107        |
| 7.11                                                                                | 测试题答案解析 .....              | 113        |
| 7.12                                                                                | 小结 .....                   | 118        |
|    | <b>第8章 项目成本管理 .....</b>    | <b>119</b> |
| 8.1                                                                                 | 相关基础概念 .....               | 119        |
| 8.2                                                                                 | 规划成本管理 .....               | 125        |
| 8.3                                                                                 | 估算成本 .....                 | 125        |
| 8.4                                                                                 | 制定预算 .....                 | 127        |
| 8.5                                                                                 | 控制成本 .....                 | 129        |
| 8.6                                                                                 | 常见疑问 .....                 | 133        |
| 8.7                                                                                 | 测试题 .....                  | 134        |
| 8.8                                                                                 | 测试题答案解析 .....              | 139        |
| 8.9                                                                                 | 小结 .....                   | 142        |
|  | <b>第9章 项目质量管理 .....</b>    | <b>143</b> |
| 9.1                                                                                 | 质量管理基础知识 .....             | 143        |
| 9.2                                                                                 | 规划质量管理 .....               | 147        |
| 9.3                                                                                 | 实施质量保证 .....               | 149        |
| 9.4                                                                                 | 控制质量 .....                 | 150        |
| 9.5                                                                                 | 常见疑问 .....                 | 153        |
| 9.6                                                                                 | 测试题 .....                  | 154        |
| 9.7                                                                                 | 测试题答案解析 .....              | 158        |
| 9.8                                                                                 | 小结 .....                   | 160        |
|  | <b>第10章 项目人力资源管理 .....</b> | <b>162</b> |
| 10.1                                                                                | 人力资源基础知识 .....             | 162        |
| 10.2                                                                                | 规划人力资源管理 .....             | 168        |
| 10.3                                                                                | 组建项目团队 .....               | 169        |
| 10.4                                                                                | 建设项目团队 .....               | 170        |
| 10.5                                                                                | 管理项目团队 .....               | 173        |
| 10.6                                                                                | 常见疑问 .....                 | 175        |
| 10.7                                                                                | 测试题 .....                  | 176        |
| 10.8                                                                                | 测试题答案解析 .....              | 180        |

|        |                |     |
|--------|----------------|-----|
| ▶ 第11章 | 项目沟通管理 .....   | 184 |
| 11.1   | 沟通相关知识 .....   | 184 |
| 11.2   | 规划沟通管理 .....   | 185 |
| 11.3   | 管理沟通 .....     | 187 |
| 11.4   | 控制沟通 .....     | 188 |
| 11.5   | 常见疑问 .....     | 188 |
| 11.6   | 测试题 .....      | 190 |
| 11.7   | 测试题答案解析 .....  | 193 |
| ▶ 第12章 | 项目风险管理 .....   | 197 |
| 12.1   | 风险相关知识 .....   | 197 |
| 12.2   | 规划风险管理 .....   | 200 |
| 12.3   | 识别风险 .....     | 200 |
| 12.4   | 实施定性风险分析 ..... | 203 |
| 12.5   | 实施定量风险分析 ..... | 204 |
| 12.6   | 规划风险应对 .....   | 208 |
| 12.7   | 控制风险 .....     | 209 |
| 12.8   | 常见疑问 .....     | 210 |
| 12.9   | 测试题 .....      | 211 |
| 12.10  | 测试题答案解析 .....  | 215 |
| 12.11  | 小结 .....       | 219 |
| ▶ 第13章 | 项目采购管理 .....   | 220 |
| 13.1   | 规划采购管理 .....   | 220 |
| 13.2   | 实施采购 .....     | 224 |
| 13.3   | 控制采购 .....     | 225 |
| 13.4   | 结束采购 .....     | 226 |
| 13.5   | 常见疑问 .....     | 226 |
| 13.6   | 测试题 .....      | 227 |
| 13.7   | 测试题答案解析 .....  | 232 |
| 13.8   | 小结 .....       | 236 |
| ▶ 第14章 | 项目干系人管理 .....  | 237 |
| 14.1   | 干系人相关知识 .....  | 237 |
| 14.2   | 识别干系人 .....    | 238 |
| 14.3   | 规划干系人管理 .....  | 239 |
| 14.4   | 管理干系人参与 .....  | 240 |
| 14.5   | 控制干系人参与 .....  | 240 |
| 14.6   | 常见疑问 .....     | 240 |
| 14.7   | 测试题 .....      | 241 |

|                                                                                   |                                |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----|
| 14.8                                                                              | 测试题答案解析 .....                  | 245 |
|  | <b>第15章 职业道德</b> .....         | 250 |
| 15.1                                                                              | 相关知识点 .....                    | 250 |
| 15.2                                                                              | 测试题 .....                      | 251 |
| 15.3                                                                              | 测试题答案解析 .....                  | 253 |
| 15.4                                                                              | 小结 .....                       | 254 |
|  | <b>附录 A PMP 考试模拟题(一)</b> ..... | 255 |
|                                                                                   | PMP 考试模拟题(一)答案解析 .....         | 278 |
|  | <b>附录 B PMP 考试模拟题(二)</b> ..... | 297 |
|                                                                                   | PMP 考试模拟题(二)答案解析 .....         | 319 |
| 参考文献                                                                              | .....                          | 338 |

# PMP 认证考试

众所周知，无论是上班族还是学生，甚至是学龄前儿童，我们每个人都需要做项目，例如，学生参加一项比赛或体育活动，上班族与客户谈生意等都可以视为项目。可以说从最简单的日常生活到复杂的商业和科学活动，项目无处不在，项目管理更是必不可少。

项目占据了我们的生活、工作的大部分时间。但是，很少有人真正了解过自己所做的哪些事儿是项目，更别说如何进行项目管理了。几乎多数人在进行项目管理时，都是根据以往的经验进行，然而这样往往会导致项目失败的可能性增大。因而，每一个项目管理者都希望自己所做的项目能成功，为了提高项目管理的成功率，项目管理行业的前辈们总结了非常丰富的经验。由美国项目管理协会推出的 PMP 认证考试无疑是获取项目管理知识的最佳途径之一。

因此，本章将会从 PMP 认证简介的含义、PMP 考试背景、PMPBOK 指南新旧版本对比、PMP 认证通过标准以及 PMP 建议备考方式等方面来介绍 PMP 认证考试相关知识。

## 1.1 PMP 认证简介

PMP 认证考试是由全球最大的项目管理专业机构美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）发起的项目管理专业人员从业资格证书，其目的是给从事项目管理的人员提供一个行业标准，使全球的项目管理人员都能够学到科学的项目管理知识。

获得 PMP 认证，被认为是认同 PMI 关于项目经理在职业道德、技能方面的理念和要求。下面简单列举了一些 PMI 关于获取 PMP 认证的技能与职业道德要求。

（1）只有通过培训，才能获得 PMP 认证，才能更好地从事项目管理。

（2）在与雇主和客户的关系中，项目管理专业人员应在专业和业务方面对雇主和客户诚实，对自己的行为承担责任，不虚报项目质量、费用和进度。

（3）不断更新自己的专业知识，不断提高自身的继续教育水平。

（4）具有良好的职业道德，遵守所在国家的法律。

（5）作为 PMP 认证者能应用当前先进的项目管理工具与技术，保证达到项目计划规定的时间、成本、质量等控制目标。

（6）为项目团队成员提供合适的工作条件和机会，公平待人，并帮助团队成员、同事甚至同行提高专业技能。

(7) 不直接或间接对有业务关系的雇主和客户进行行贿或受贿。

(8) 无论是聘期还是离职, PMP 认证者对雇主和客户没有正式公开的业务和技术工艺信息应予以保密。

凡参加 PMP 认证的人, 都必须参加 PMI 组织和出题的 PMP 考试, 合格的标准是答对全部题目 (一共 200 道) 中的 140 道题目 (具体答案标准不公布)。PMP 考试在我国每年开展 4 次, 由国家外国专家局负责组织实施。相对其他各类认证而言, PMP 认证考试的审查更严格, 要求参加者必须是有一定工作经验的项目管理者, 而且是硬性规定, 没有变通的余地。因此, PMP 认证的含金量相对较高, 目前它是世界上对项目管理从业人员的最权威的认证, 得到了世界各国的普通认同。

## 1.2 PMBOK 指南新旧版本对比

参加 PMP 考试者, 必须以 PMI 发布的《PMBOK 指南》为学习教程。1983 年 8 月欧洲空间局 (The European Space Agency, ESA) 项目管理成果在《项目管理学报》上发布, 它是《PMBOK 指南》最早的版本, 当时的《PMBOK 指南》只包括六大知识域 (范围、成本、时间、质量、人力和沟通), 时至今日, 《PMBOK 指南》已经经历了五次改版, 知识域也变成了十大知识域 (范围、成本、时间、质量、人力、沟通、风险、采购、干系人、整体)。

为了帮助更多的考生对《PMBOK 指南》第五版本有更好的理解, 并帮助对已经熟悉了第四版本的学员们和广大项目管理实践者进一步学习好《PMBOK 指南》第五版本, 现将《PMBOK 指南》的第四版与第五版本之间的不同进行对比和介绍。

总体来看, 《PMBOK 指南》第四版和第五版之间的核心思想没有变化, 但仍存在如下主要差异。

(1) 相比第四版本, 第五版本更准确地对过程的输入、输出、工具和技术进行了描述。

(2) 相比第四版本, 第五版本建立了保证书中所用项目管理术语和 PMI 规定的项目管理词汇及标准间的一致性。

(3) 相比第四版本, 第五版本增加了 4 个规划过程, 即规划范围管理、规划时间管理、规划成本管理和规划干系人管理。更加强调了项目管理计划制定的重要性, 明确了上述 4 个规划过程产生的子计划的重要性。

(4) 相比第四版本, 第五版本对工作绩效数据、工作绩效信息和工作绩效报告作了重新定义, 划清了三者之间的区别与联系, 让项目管理者更清楚它们的作用。

(5) 相比第四版本, 第五版本将项目沟通管理知识域分成了两个知识域, 分别是沟通管理知识域和干系人管理知识域, 明确了沟通管理与干系人管理的不同, 并将干系人的重要性提升到知识域的地位, 强调了作为项目管理者, 一定要加强对干系人的管理与平衡。

(6) 相比第四版本, 第五版本对多个子过程的名称进行了调整, 以改进命名的统一性, 并使子过程的名称更符合该过程所需要做的事项、内容。此外, 增加的 5 个新过程, 包括了 1 个规划过程和 1 个控制干系人参与过程, 整体项目管理体系由 42 个子过程增加到了 47 个子过程。

两个版本的具体变化, 详情见表 1-1。

表 1-1 两版本的具体变化

| 《PMBOK 指南》第四版本             | 《PMBOK 指南》第五版本                          |
|----------------------------|-----------------------------------------|
| 声明                         | 没有变化, 仍有声明                              |
| 前言                         | 有变化, 删除了“前言”                            |
| 第 1 部分 项目管理框架              | 有变化, 删除了“项目管理框架”                        |
| 第 1 章节 引论                  | 没有变化, 保持一样                              |
| 第 2 章节 项目生命周期与组织           | 没有变化, 保持一样                              |
| 第 2 部分 单个项目的项目管理标准         | 有变化, 删除了该章节, 调整到第 13 章之后                |
| 第 3 章节 单个项目的项目管理过程         | 没有变化, 保持一样, 但内容有所增加                     |
| 第 3 部分 项目管理知识领域            | 有变化, 删除了该章节                             |
| 第 4 章节 项目整体管理              | 没有变化, 保持一样, 但内容有所增加                     |
| 第 5 章节 项目范围管理              | 没有变化, 保持一样, 但内容有所增加                     |
| 第 6 章节 项目时间管理              | 没有变化, 保持一样, 但内容有所增加                     |
| 第 7 章节 项目成本管理              | 没有变化, 保持一样, 但内容有所增加                     |
| 第 8 章节 项目质量管理              | 没有变化, 保持一样, 但内容有所增加                     |
| 第 9 章节 项目人力资源管理            | 没有变化, 保持一样, 但内容有所增加                     |
| 第 10 章节 项目沟通管理             | 没有变化, 保持一样, 但内容有所增加                     |
| 第 11 章节 项目风险管理             | 没有变化, 保持一样, 但内容有所增加                     |
| 第 12 章节 项目采购管理             | 没有变化, 保持一样, 但内容有所增加                     |
|                            | 增加第 13 章节 项目干系人管理                       |
|                            | 增加附录 A1 单个项目的项目管理标准                     |
| 参考文献                       | 删除, 调整到附录 X3 人际关系技能之后                   |
| 第 4 部分 附录                  | 删除                                      |
| 附录 A 第四版所做的修改              | 更改为附录 X1 第五版本所做的修改                      |
| 附录 B PMI 项目管理知识体系指南的演变     | 删除                                      |
| 附录 C 《PMBOK 指南》第四版的撰稿人和审阅人 | 更改为附录 X2 《PMBOK 指南》第四版的撰稿人和审阅人, 内容有较大变化 |
| 附录 D 应用领域扩展                | 删除                                      |
| 附录 E 项目管理资料的其他来源           | 删除                                      |
| 附录 F 项目管理知识域概述             | 删除                                      |
| 附录 G 人际关系技术                | 更改为附录 X3 人际关系技能                         |
|                            | 增加参考文献                                  |
| 第 5 部分 术语表                 | 删除                                      |
| 术语表 1 (中文排序)               | 更改为术语表 1 (英文排序)                         |
| 术语表 2 (英文排序)               | 更改为术语表 2 (中文排序)                         |
|                            | 增加“索引”                                  |

### 1.3 PMP 考试的意义与背景

参加 PMP 考试的意义，首先毫无质疑的是，参加 PMP 考试是一个学习过程。若想获得 PMP 认证，必须系统、详细、深入地学习 PMI 提出的项目管理体系，并认同其价值观和项目管理方法和方式。

其次，PMP 认证，能够有效地改变您的项目管理思维，让您成为一个具有国际公认专业资质的项目管理者，扩展您的职业发展道路，使您以更加专业的管理水平更自信地从事项目管理工作，提高项目的成功率。

再次，当您所在组织或企业拥有多个通过 PMP 认证者时，表明您和他们之间在项目管理方面具有相同的认识和理解，这样你们之间的合作、配合会更加容易、更加高效；另外，PMP 认证具有国际化，可以保证您随时获得最新的、最好的项目管理方法，能结交到更多在项目管理方面志同道合的行业人士。

最后，当一个企业或组织认可 PMP 认证时，说明这家企业或组织正在或已经走向了国际化，那么在这样的企业或组织中，您将能接受到组织更加成熟、高效的项目管理方式、方法，从而帮助您从容地应对更大、更复杂的项目，甚至管理项目集、项目组合等。

考试者参与 PMP 认证考试时，需要假设处于这样的考试背景下。

(1) 身处北美环境，需要用美国人的思维、价值观去思考、解答题目，而非以我国的项目管理方式、思维解题。

(2) 必须遵守契约、信用，不做违法违规违反职业道德的事。

(3) 凡事都要以证据说法。

(4) 凡涉及变更的都需要进行协商一致，进行变更手续。

(5) 所管理的项目至少是一个中、大型（500 万美元以上）项目。

(6) 项目中所有人都是理智的、讲道理的、平等的。

### 1.4 PMP 考试题型

PMP 考试范围是以最新版本的《PMBOK 指南》为主，同时也会涉及与项目管理相关的一些通用管理知识、职业道德等内容。按照 PMI 自己的分类，200 道试题依据项目管理过程组按比例可分为 5 类题型，如表 1-2 所示。

表 1-2 题型按项目管理过程组分类

| 项目管理过程组 | 所占总量百分比 | 试题数 |
|---------|---------|-----|
| 启动过程组   | 13%     | 26  |
| 计划过程组   | 24%     | 48  |
| 执行过程组   | 30%     | 60  |
| 监控过程组   | 25%     | 50  |
| 收尾过程组   | 8%      | 16  |

除了按上述方式对试题进行分类外，通常还可以按考试形式进行分类，经过多年的研

究与分析,笔者认为可以分为如下几类。

### 1. 纯记忆类

纯记忆类题主要考核您是否记住《PMBOK 指南》中相关知识的概念、解释;典型的例如输入、输出、工具与技术等相关知识,这些知识点都可以从书本中直接找到,难度相对较低,这类题大约占整个考试内容的 30%~40%。

例如:

( )不属于项目成本预算的输入。

A. 项目范围说明书 B. 工作分解结构 C. 项目资金需求 D. 项目进度计划

答案为 C

在做这类题时,只要记住了书本中的相关知识,就可以快速解答,因此,做这类题没有技巧可言,只能靠记忆。

### 2. 情景类

情景类题主要是给出一个项目管理过程上的具体情景,要求根据对《PMBOK 指南》的理解以及结合 PMI 主义、美国人的价值观,从选项中选择最佳答案。这类题要求对书中的知识点要理解透彻,重点考查应试者的项目管理经验和出现问题时的处理办法,因此,难度相对较大,这类题也占整个考试内容的 30%~40%左右,而且近年来这类题的比例还有不断上升的趋势。

例如:

H 公司承担了某企业 ERP 项目的实施工作。项目经理李东带领团队成员入场后首先制定了项目沟通联络机制,并建议项目参建单位都提供各自的联络人,以方便后续有效的沟通。对此做法,最准确的描述是( )。

A. 沟通联络机制应满足所有项目干系人的沟通需求

B. 沟通联络机制相当于一份沟通计划

C. 沟通联络机制应明确沟通的内容和时间表

D. 沟通联络机制应经常调整以保证持续的适用性

答案为 A

在解答这类题时,通常需要结合项目情况具体问题具体分析。要从题干中提取关键信息并分析题目想考查应试者哪方面的知识,这样才能答对情景类题。在解答这类题时,尤其要关注一些关键性的词语,例如,转折词“但是”、“然后”等,通常转折词后的信息才是考试点。

### 3. 计算类

计算类题:主要是在项目管理过程中可能涉及需要通过公式、数据来求得的题。在 PMP 考试中,需要掌握的计算题考试点包括如下几点。

(1) 项目选择方面的计算题,如 NPV、投资回收期的计算。

(2) 时间管理方面的计算题,如 PERT、CPM、总时差、自由时差的计算。

(3) 成本管理方面的计算题,如挣值管理方面(PV、AC、EV、CPI、SPI、CPI、EAC、ETC)的计算。

(4) 沟通管理方面的计算题,如沟通渠道数的计算。

(5) 采购管理方面的计算题,如折旧计算/自制或外购分析。

(6) 风险管理方面的计算题,如 EMV 的计算。

(7) 合同管理方面的计算题,如不同合同的计算。

这类题,相对来说,比较容易,需要每个考生重点理解并掌握,笔者的建议是有关计算类的题必须 100% 会做。这类题大约占整个考试内容的 10%~15%。

例如:

某项任务最快 20 天完成,最慢 40 天完成,30 天完成的可能性最大。公司下达的计划是 25 天完成,要使计划完成的概率达到 50%,在计划中需要增加( )天应急时间。

A. 5

B. 6

C. 7

D. 8

答案为 A

#### 4. 一般性管理常识类

一般性管理常识类题目是指与项目管理相关的管理常识,这些知识没有在《PMBOK 指南》中专门列出,题目多集中在人力资源、财务、质量等相关的管理知识上。由于没有在《PMBOK 指南》中列出,应考者应补充学习这些知识,为了帮助读者应考,我们对于一般性管理常识进行了补充。这类题大约占整个考试内容的 5% 左右。

例如:

某项目小组的两位技术骨干分别提出了一套技术解决方案并因此发生激烈争论。项目经理决定召开团队会议,让两人进行公开讨论,直到最终选择出一套最佳方案。该项目经理所采用的冲突管理方法是( )。

A. 解决问题

B. 撤退

C. 妥协

D. 合作

答案为 A

整体上来看,当前的 PMP 认证考试的题目呈现如下几个发展趋势。

(1) 更加偏向对知识、概念、工具的应用和理解。典型的如情景类题目更多,题目背景信息更多,阅读量会增加。

(2) 计算类:出题灵活度更高,直接套用公式可能求解不出答案,必须经几次公式套用或者深入理解公式定义才能求解出答案。

(3) 对《PMBOK 指南》的细节内容考得更多,要求应试者对《PMBOK 指南》的内容非常熟悉才行。

## 1.5 PMP 认证通过标准

PMP 认证考试在我国内地每年举行 4 次,考试时间为 9:00~13:00,考生只允许携带准考证、身份证进入考场,其他的(例如,文具、草稿纸)均由普尔文监考公司提供。考试题目共 200 道,其中有 25 道题目为不计分的参考题,其余 175 道题目中,答对 106 道题即可通过考试。

但是,PMI 给大家的成绩单不是用具体答对多少道题目来核算,而是通过在五大过程组中不同过程组的等级来划分。P 代表 perfect,即优秀;M 代表 Middle,即良好;B 代表 below,即不合格。最高分是 PPPPP,即大家所说的 5P;最低分则是 BBBBB。一般情况下,MMMBB 即 3M2B 及以上就可以通过考试。最终 PMI 会通过这个等级来告诉您一个最终结论是通过(Pass)还是没有通过(Fail)。