



PMP 资格认证
考试丛书

How to Prepare PMP Exam

如何准备 PMP 考试

石泉 许伦弘 杨磊 著
王干一 审校

第5版



机械工业出版社
China Machine Press

013057626

F224.5
73-6

如何准备 PMP 考试

石泉 许伦弘 杨磊 著
王干一 审校



北航

C1669547



机械工业出版社
China Machine Press

F224.5
73-6

图书在版编目 (CIP) 数据

如何准备 PMP 考试 (第 5 版) / 石泉, 许伦弘, 杨磊著. —6 版. —北京: 机械工业出版社, 2013.7
(PMP 资格认证考试丛书)

ISBN 978-7-111-43165-7

I. 如… II. ①石… ②许… ③杨… III. 项目管理—资格考试—自学参考资料 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 143363 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书是美国项目管理学会 (PMI) 新推出的 2012 版《项目管理知识体系指南》(PMBOK Guide) 配套的 PMP 考试专业辅导书籍。目的在于: 帮助准备参加 PMP 考试的学员解读 PMBOK Guide 中言简意赅的论述; 帮助掌握 PMBOK Guide 未详细解释的理论、方法、工具及相关扩展内容; 帮助学员总结 PMP 考试中规律性的应对方法, 以便学员能在较短的时间内, 顺利通过 PMP 考试。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。

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: 赵陈碑 版式设计: 刘永青

藁城市京瑞印刷有限公司印刷

2013 年 7 月第 6 版第 1 次印刷

170mm×242mm·20 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-43165-7

定 价: 60.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

■ 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)
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 郴 (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)
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: 石 泉

编 委: (按姓氏笔画排序)

王干一 王瑞秋 许伦弘 刘 芳 李 静 张 元 沈春娟

张 舒 金英勋 (韩) 郭雷华 曹娟娟 蔡林杉

■ 序言 ■

风味隔壁三家醉，雨后开瓶十里芳

如同经过精心酿造的美酒就要开封一样，现代卓越的《如何准备 PMP 考试》（第 5 版）终于在大家的期待之中出版了。

早在 1999 年 11 月现代卓越与美国项目管理协会（PMI）签订合作协议，正式把 PMP 认证引入了中国，并迅速在中国全面启动了 PMP 认证考试培训。之后不久，现代卓越与机械工业出版社华章公司合作的第 1 版《如何准备 PMP 考试》就正式面市了。在之后的相当长时间内，《如何准备 PMP 考试》一直是市面上唯一一本指导 PMP 考生备战 PMP 考试的专业辅导书。至今也是中国 PMP 考生的首选参考书。最近几年，许多 PMP 考生中流行“红宝书”和“蓝宝书”的说法。所谓“红宝书”，就是 PMI 发布的《项目管理知识体系指南》（PMBOK Guide），由于其中文版是红色封面，且是必读书，被考生称为“红宝书”。另外一本称为“蓝宝书”，指的就是现代卓越的《如何准备 PMP 考试》（第 4 版）。由于第 4 版是蓝色封面，所以被考生亲切地称为“蓝宝书”。可见这本书对 PMP 考生的帮助之大。

从 2000 年 6 月现代卓越在中国组织举办第一次 PMP 考试至今，十多年已经过去了。对应于 PMI 每次更新其《项目管理知识体系指南》（PMBOK Guide），现代卓越的《如何准备 PMP 考试》都会及时跟进更新，之前已经先后更新了 4 次。现在出版的第 5 版对应于 PMBOK Guide 的最新版 2012 版。国内 PMP 考试的内容将从 2013 年 9 月份起根据这个版本做相应更新。现代卓越与华章公司合作的《如何准备 PMP 考试》（第 5 版）也是目前国内唯一一本连续出到第 5 版的中文 PMP 备考书籍。

在过去十多年中，中国参加 PMP 考试的人数直线上升。根据 PMI 的预期，今年（2013 年）中国参加 PMP 考试的人数将达到 40 000 人！面对如此快速增

长的考试人数，市面上有关 PMP 考试的指导书籍也在快速增加。不少的书籍都不同程度地提供了有价值的指导，但也有一些书籍明显的是东拼西凑的应景之作。若以酒品相比，优劣之别恰如酒香醇厚的酿造美酒和七拼八凑的勾兑劣酒之别。美酒的酿造需要技艺高超的酿造师选真材实料，择恰当之天时，携气候水质土壤之地利，经过多次发酵，反复蒸馏，外加严格贮存，集天地之精华，经四季之变化，精心酿造而成。现代卓越作为中国最早从事项目管理培训的机构，历次出版的《如何准备 PMP 考试》无不是集中外 PMP 应考专家之经验，汇多年在中国从事 PMP 考试培训、企业定制式项目管理培训和项目管理咨询之深厚底蕴，精心构架、反复推敲而成。

本书的精华之处在于紧紧把握了对于 PMP 考生至关重要的三个法宝：①帮助准备参加 PMP 考试的学员准确解读 PMBOK Guide 中言简意赅的论述；②帮助掌握 PMBOK Guide 未详细解释但考试中又容易出现的理论、方法、工具及相关扩展内容；③帮助学员总结 PMP 考试中规律性的应对方法，以便学员能在较短时间的备考之后，顺利通过 PMP 考试。本书在结构上传承了前面 4 版的成功经验：即章节顺序与 PMBOK Guide 完全对应，每章内容包括知识点讲解、章节练习题、答案解释，对每一道章节练习题的答案都做详细解释。就像品味美酒一样，对于这样一本精心编著的佳作，考生在研读之后自然会体会到非同一般的精妙。

有道是：“风味隔壁三家醉，雨后开瓶十里芳”。如今现代卓越又一次为广大的 PMP 考生奉献了精心酿造的“美酒”。希望大家在品尝“美酒”的时候不要忘了付出辛勤汗水的技艺高超的“酿造师”团队。他们是：金英勋老师（韩）、石泉老师、许伦弘老师、王干一老师、郭雷华老师、张元老师、蔡林杉女士、李静女士、沈春娟女士、曹娟娟女士。另外，特别感谢为本书创作提供了倾力支持的大庆油田的薛冰老师！

杨磊

2013 年 7 月

■ 考生感言 ■

要通过 PMP 考试，仅仅独立地、机械地学习 PMBOK 是不够的，需要将所有
的知识点进行融会贯通，而《如何准备 PMP 考试》恰好可以帮你实现这一目标。

——联想集团 王佩玮 2009 年 9 月通过 PMP 考试

这次能顺利通过考试，对我帮助最大的，除了 PMBOK 就是《如何准备
PMP 考试》这本书了。

——大唐移动 周惠滨 2009 年 9 月通过 PMP 考试

《如何准备 PMP 考试》的经典之处就在于：它对考生学习过程中的常见困
惑、误解的全面和精确把握，并能逐一提供透彻、直白的解答，像一个课后的
家庭教师。

——三星电子 王强 2009 年 9 月通过 PMP 考试

参加过 PMP 考试后我才发现，我此前做过的所有练习题中，只有《如何准
备 PMP 考试》这本书上的题目，和 PMP 真题的风格、形式、难易程度、知识
点侧重等方面最接近、最相似。看这本书，学习不会走弯路。

——中国电信 赵铭 2009 年 9 月通过 PMP 考试

通过 PMP 考试，就是要熟悉和理解 PMBOK。PMBOK 对大多数考生来说，
是很枯燥、晦涩的，但《如何准备 PMP 考试》能让你事半功倍。

——CA 李迪 2009 年 9 月通过 PMP 考试

对《如何准备 PMP 考试》，我最推崇的是其中对过程、工具的解释和对
比，可以用一针见血来形容，越到复习的后期越感觉这本书经典。

——宝钢集团 江四立 2009 年 9 月通过 PMP 考试

■ 目 录 ■

序言

考生感言

绪 论 **PMP认证简介**.....1

一、参加 PMP 认证的意义.....2

二、PMP 认证方式.....2

三、试题类型.....2

四、答题技巧.....5

五、认证通过标准.....7

六、学习建议.....7

第1章 **导言**.....10

1.1 PMBOK Guide 的目的.....11

1.2 什么是项目.....11

1.3 什么是项目管理.....12

1.4 项目组合管理、项目集管理和项目的关系及组织项目管理.....12

1.5 项目管理、运营管理和组织战略的关系.....13

1.6 商业价值.....13

1.7 项目经理的角色.....13

1.8 项目管理知识体系.....14

第2章	组织影响和项目生命周期	16
2.1	组织对项目的影响	17
2.2	项目干系人和项目治理	18
2.3	项目团队	19
2.4	项目生命周期	19
	项目管理框架（第1章和第2章）练习题及解答	22
第3章	项目管理过程	28
3.1	项目管理过程的关系	30
3.2	项目管理过程组	30
3.3	启动过程组	31
3.4	规划过程组	31
3.5	执行过程组	33
3.6	监控过程组	34
3.7	项目收尾过程组	34
3.8	项目信息	36
3.9	知识领域的划分	36
	项目管理过程（第3章）练习题及解答	37
第4章	项目整合管理	43
4.1	制定项目章程	45
4.2	制订项目管理计划	46
4.3	指导和管理项目执行	47
4.4	监控项目工作	48
4.5	实施整体变更控制	48
4.6	结束项目或阶段	51
	项目整合管理（第4章）练习题及解答	53
第5章	项目范围管理	64
5.1	规划范围管理	66

5.2	收集需求	66
5.3	定义范围	69
5.4	创建工作分解结构	70
5.5	核实范围	73
5.6	控制范围	74
	项目范围管理（第 5 章）练习题及解答	76
第6章	项目时间管理	86
6.1	规划进度管理	88
6.2	定义活动	88
6.3	排列活动顺序	89
6.4	估算活动资源	91
6.5	估算活动持续时间	91
6.6	制订进度计划	93
6.7	控制进度	96
	项目时间管理（第 6 章）练习题及解答	98
第7章	项目成本管理	110
7.1	规划成本管理	112
7.2	估算成本	112
7.3	制订预算	113
7.4	控制成本	114
	补充：会计和经济术语	120
	项目成本管理（第 7 章）练习题及解答	123
第8章	项目质量管理	131
8.1	规划质量	134
8.2	实施质量保证	137
8.3	实施质量控制	138
	项目质量管理（第 8 章）练习题及解答	141

第9章 项目人力资源管理	151
9.1 规划人力资源管理	153
9.2 组建项目团队	155
9.3 建设项目团队	156
9.4 管理项目团队	158
补充：人力资源管理的其他常用知识	160
项目人力资源管理（第9章）练习题及解答	166
第10章 项目沟通管理	176
10.1 规划沟通管理	177
10.2 管理沟通	181
10.3 控制沟通	182
项目沟通管理（第10章）练习题及解答	184
第11章 项目风险管理	192
11.1 规划风险管理	194
11.2 风险识别	196
11.3 实施定性风险分析	197
11.4 实施定量风险分析	200
11.5 规划风险应对	204
11.6 监控风险	205
项目风险管理（第11章）练习题及解答	208
第12章 项目采购管理	220
12.1 规划采购	222
12.2 实施采购	227
12.3 管理采购	229
12.4 结束采购	231
项目采购管理（第12章）练习题及解答	233

第13章	项目干系人管理	244
13.1	识别干系人	245
13.2	规划干系人管理	246
13.3	管理干系人参与	247
13.4	控制干系人参与	248
	项目干系人管理（第13章）练习题及解答	249
第14章	职业道德	256
附 录	PMP考试模拟题	260

绪论

PMP 认证简介

如何准备PMP考试

一、参加 PMP 认证的意义

参加 PMP 认证首先是一个学习提高过程：要获得 PMP 证书，你必须系统、深入地学习美国项目管理学会提出的目前最先进的项目管理知识体系；其次，PMP 证书可以有力地推动你个人的职业发展，让你成为一个具有国际公认专业资质的项目管理者，以更加专业的方法、更自信地从事项目管理工作，提高项目的成功率，拓宽你的职业发展之路；最后，当一个企业或一个组织拥有更多 PMP 时，就意味着你和它们之间对项目管理具有共同的认识和理解，拥有共同的语言，这将使你们的配合和协作更加容易，意味着组织的项目管理水平的提升，可以从容应对更大、更复杂的项目。

“吾尝终日而思焉，不如须臾之所学也；吾尝企而望焉，不如登高之博见也”，学习前人提炼的经验，站在巨人的肩膀上，能使我们的努力事半功倍。参加 PMP 认证的学习与考试，是项目管理人士取得事业成功的捷径。

二、PMP 认证方式

在中国内地，目前 PMP 的认证方式是每年四次的笔试，分别在每季度的最后一个月下旬举办。题目为 200 道中英文对照的四选一的选择题，可以只看中文作答。200 道试题中有 25 道为不计分的参考题，其余 175 道题目中，答对 106 道即通过考试。

考试范围是以 PMBOK Guide 为核心的项目管理知识，及项目管理所涉及的一些通用管理知识。

对考生的资质要求和报名方法在 PMI 和很多机构网站中有详细说明。

三、试题类型

2011 年 9 月起，按 PMI 自己的分类方式，PMP 试题依据项目管理过程组按比例地分为五类（见表 0-1）。

表 0-1

项目管理过程组	百分比	试题数量
启动过程组	13%	26 道
计划过程组	24%	48 道
执行过程组	30%	60 道
监控过程组	25%	50 道
收尾过程组	8%	16 道

上述分类方法在考试中并不明显，不过，考试时考生不需要特别关注上述分类。

1. PMBOK Guide 中可以直接找到依据的题目

(1) 考过程输入、输出和工具的题目。

例如：活动历时估算的输入包括下列，除了_____。

- A. 资源要求
- B. 项目进度表
- C. 活动清单
- D. 制约因素

答案：B。

(2) 过程之外的 PMBOK Guide 中的陈述、解释。

例如：SV 和下列哪项有关？_____。

- A. PV
- B. CPI
- C. SPI
- D. EAC

答案：A。

2. PMBOK Guide 中不能直接找到依据的题目

(1) 需要根据对 PMBOK Guide 的理解解答的题目，又可分为情景题和计算题两类：

- **情景题**：给出一个项目管理过程中的情景，根据你对 PMBOK Guide 的理解，选择最佳答案。

例如：项目经理和他的团队已经完成了项目分解并确认了范围，这时市场部门为了提高产品对顾客的吸引力而对产品的功能做了细微的变更。项目经理和他的团队应该_____。

- A. 由于范围已被确认因此拒绝变更
- B. 修改 WBS 和项目分解
- C. 接受变更并加入 WBS，修改预算和进度把责任指派给市场团队

D. 遵循变更过程

答案：D。

- **计算题：**关于挣值判断、项目选择、购买或租赁决策、某种合同类型的最后支付结果等的计算，有些题目会直接给出数据，比较大小就行。

例如：你要对你的项目绩效进行衡量。收集到如下数据：PV=450，AC=500，EV=375。那么，项目的 CPI 和 SPI 分别是多少？_____。

- A. CPI=0.90；SPI=1.2 B. CPI=1.2；SPI=0.90
C. CPI=0.75；SPI=0.83 D. CPI=0.83；SPI=0.75

答案：C。

(2) **PMBOK Guide 中没有叙述的一般性管理常识。**这类题目是和项目管理相关的管理常识，PMI 认为项目经理已经掌握，不需要专门在 PMBOK Guide 中列出，题目多集中在人力资源、财务、质量等知识领域，尤以人力资源领域居多。

例如：项目团队中两个成员为了项目工具的选择产生了争论。你决定通过召开会议来寻求双方达成共识，并获得一个公平的解决方案。你会采用哪种类型冲突解决方法？_____。

- A. 回避 B. 缓解、包容
C. 面对、解决问题 D. 妥协

答案：C。

(3) **超出一般项目管理知识的冷僻题目，又称冷题目。**所谓超出知识范围的冷题目，是对中国考生而言，在美国，这类题目可归属于(2)中的内容，好在此类题目每次考试中仅 1~2 题而已。

例如：一个组织中，人人都在向不适合他的岗位上发展，这是什么管理学术语？_____。

- A. 彼得原理 B. 墨菲定律
C. KISS 法则 D. 苛希纳定律

答案：A。

3. 2011 年 9 月改革后的题目变化趋势

2011 年 9 月起，PMI 对考试题目进行了改革，职业道德题目不再单独计分，

题目的类型也有相应改变，大致有这样几个特点：

- (1) 更加偏重知识、工具的应用：从考概念、考特点转为考如何运用。
- (2) 情景题目更多：这与上一条相关，题目长度在增加，阅读量加大。
- (3) 题目更加集中于 PMBOK Guide 的内容：超出 PMBOK Guide 的冷题目越来越少，职业道德题目很少出现。
- (4) PMBOK Guide 的细节内容考的更多：即从 PMBOK Guide 中断章取义找一段话来考的题目在增加，这种题目难度很大，要求考生对 PMBOK Guide 内容非常熟悉才行。

四、答题技巧

1. 运用 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 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，因此了解并熟悉一些公认的 PMI 思想或理念（简称 PMI 主义），在回答情景题时就有据可依了。部分常见的 PMI 主义列举如下：

- 必须以专业的方法做项目，即遵循 PMBOK Guide 的要求。
- 项目管理以结果为导向，项目成功是项目经理最终责任。
- 你是专业的项目经理，管理是你的核心职能。
- 项目是系统工程，项目经理是整合者，多重约束牢记在心。
- 一切决策必须以事实为依据，以程序为准绳，正确的程序优先于正确的结果。
- 变更影响项目成功，项目经理应影响变更发生，管理变更。
- 问题重在预防，而非解决。
- 永远不能牺牲质量。
- 项目干系人很重要，尽早识别全部并让其参与。
- 项目经理必须要有主观能动性，不等不靠，无论环境如何，先尽自己的努力。
- 项目经理必须遵守公司规定、职业道德、法律。
- 项目完成或终止，必须进行项目收尾。