

项目管理核心资源库

1500道题透彻解析新版PMBOK
考题考点对应紧扣助你获得PMP



题解 《PMBOK指南》(第4版)

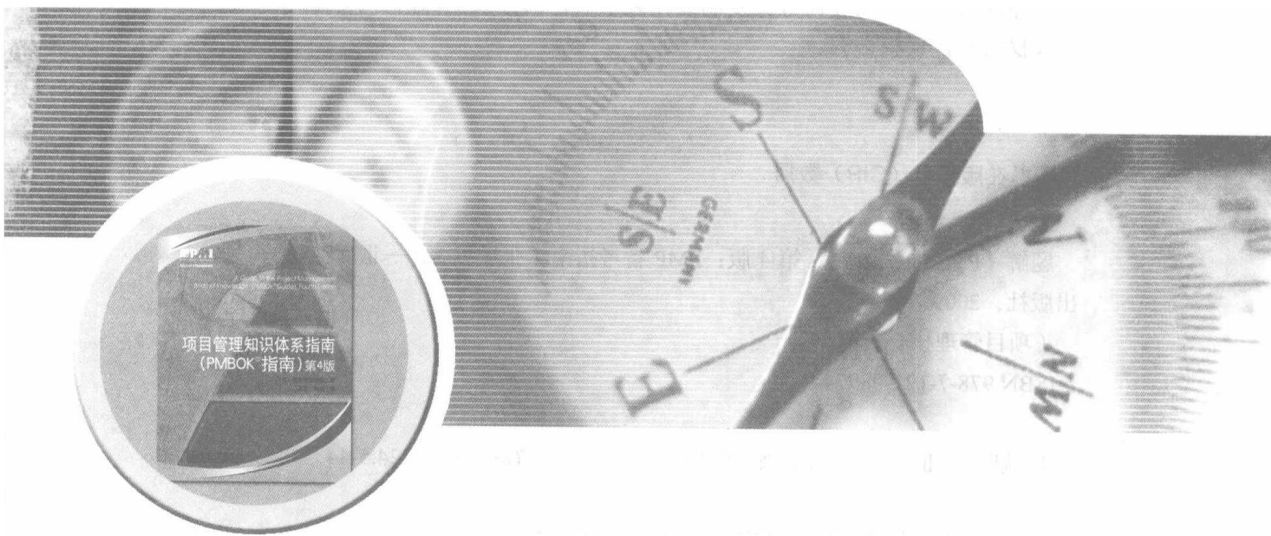
——PMP备考指南

张 斌 编著



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

项目管理核心资源库



题解 《PMBOK指南》(第4版)

——PMP备考指南

张 斌 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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

题解《PMBOK 指南》第4版：PMP 备考指南 / 张斌编著. —北京：电子工业出版社，2009.7

（项目管理核心资源库）

ISBN 978-7-121-08974-9

I. 题… II. 张… III. 项目管理—资格考核—解题 IV. F224.5-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 086174 号

责任编辑：刘淑敏

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

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：720×1000 1/16 印张：39.25 字数：813 千字

印 次：2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价：78.00 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 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

Introduction

新版 PMP 考试来了，你准备好了吗？

当我作为《PMBOK 指南》（第 4 版）的译者之一，把修改好的译稿交到电子工业出版社时，已经是 2009 年春节之后了。而当我知道 2009 年 9 月的 PMP 考试，就要按照《PMBOK 指南》（第 4 版）进行内容调整时，我萌生了一个念头：希望能够出一本考前辅导书，帮助考生准备新版的 PMP 考试。

于是我在思考，一本对学生有帮助的 PMP 考前辅导书应该是什么样的呢？

作为一个从事 PMP 培训多年的老师，我经常听到考生在复习备考时发出以下抱怨：

- PMBOK 太枯燥了，一遍还没读完就困了，怎么办？
- PMBOK 反复读了好几遍，可是读完后什么也记不住，怎么办？
- PMBOK 中的知识点那么多，信息量那么大，我该怎么记呀？
- 做了很多模拟试题，对了不知怎么对的，错了也不知道错在哪里，怎么办？
- 做了很多模拟试题，在书上却找不到相关解释，该去问谁呢？
- 离 PMP 考试还有三个月的时间了，我该怎么复习才能顺利通过考试呢？
- 离 PMP 考试只有一个月的时间了，我该怎么复习才是最有效率的呢？
- 离 PMP 考试只有两周的时间了，我脑子里还是一片空白，该怎么办呢？

的确，光读 PMBOK，好像很枯燥，无法继续；光做题，又不能很好地涵盖 PMBOK 真正要考到的知识点。到最后，很多考生是纯粹去记忆题目，而不是关注知识点本身。考生需要一本高质量的辅导书，不仅要很恰当地把所有的知识点、解题技巧和模拟练习题结合起来，还要能够帮助复习时间有限的考生设计出最有效率的复习备考方案。

我认为，一本对学生有帮助的 PMP 考前辅导书，不仅要能够抓住 PMP 考试的出题意图，更要把模拟练习题与 PMBOK 的知识点相结合，避免出现以下情况：让学员做了许多题，但是根本没有对应书上的知识点；或者讲了书上的很多知识点，但又没

有很好的模拟练习题让学员去体会和领悟。

因此,这就是一本写给参加新版 PMP 考试的考生复习用的考前辅导书,全书所出的 1 500 多道题目,完全和《PMBOK 指南》(第 4 版)的内容紧密结合在一起。

我的心愿是:

- 希望这本辅导书,紧贴新版内容,让备考不再枯燥乏味。
- 希望这本辅导书,考题扣牢考点,让考题考点一一对应。
- 希望这本辅导书,分级突出重点,让考生记忆有的放矢。
- 希望这本辅导书,归纳总结要点,让考生复习省时高效。
- 希望这本辅导书,明确备考计划,让考生得以按图索骥。
- 希望这本辅导书,网上定期更新,让书中内容与时俱进。

.....

希望本书能够实现我的心愿,祝愿各位考生顺利通过新版 PMP 考试!

电子工业出版社世纪波公司好书推荐

序号	书 号	书 名	定 价	作 者
PMI 标准及 PMP 考试指南				
1	F0085030	项目管理知识体系指南（第 4 版）	98	（美）项目管理协会
2		项目集管理标准（第 2 版）	45（估）	（美）项目管理协会
3		项目组合管理标准（第 2 版）	35（估）	（美）项目管理协会
4		组织项目管理成熟度模型（第 2 版）	68（估）	（美）项目管理协会
5	F0060830	挣值管理实践标准	28	（美）项目管理协会
6	F0066310	政府项目管理知识体系指南：政府分册	45	（美）项目管理协会
7	F0069160	工作分解结构（WBS）实践标准	38	（美）项目管理协会
8	F0088720	汪博士解读 PMP® 考试（第 2 版）	39	汪小金
9	F089740	题解《PMBOK 指南》（第 4 版）：PMP 备考指南	78	张 斌
10		ESI 通过 PMP 认证考试	45（估）	（美）ESI
其他项目管理图书				
11	F0087240	项目管理（第 9 版）	65	丹尼斯·洛克
12		有效的项目管理（第 4 版）	48（估）	罗伯特·K·威索基
13	F0046210	挣值项目管理（第 3 版）	32	昆汀·弗莱明
14	F0069590	中国项目管理知识体系 （C-PMBOK2006）（修订版）	36	中国（双法）项目 管理研究委员会
15	F0052140	国际卓越项目管理评估模型及应用	38	中国（双法）项目 管理研究委员会
16	F0032600	国际项目管理专业资质认证标准	30	国际项目管理协会
17	F0032580	中国现代项目管理发展报告	98	中国（双法）项目 管理研究委员会
18	F0069580	项目管理实践标准：规范化的项目 管理方法	39.8	帕维兹·拉德
19	F0062420	项目计划技术（含光盘）	33	帕维兹·拉德
20	F0062480	挣值项目管理实践指南	36	查尔斯·巴德
21	F0062450	项目成本与进度综合控制	26	厄休特·库恩

序号	书 号	书 名	定 价	作 者
22	F0058920	组织级项目管理体系规划构建与 IBM 全球实践	38	周全 卢毅
23	F0076430	项目经理案头手册（第 3 版）	42	詹姆斯·刘易斯
24	F0077300	浮现中的中国现代项目导向型社会 与组织	39	戚安邦
25	G0066740	投资项目可行性分析：理论精要与 案例解析	48	王 勇
26	TP063510	用 Project2007 构建企业项目管理 信息系统	49	席相霖 冯立超
27	F0031981	项目治理：实现可控的创新	36	丁荣贵
28	F0060320	项目管理办公室解决方案（修订版）	32	J·肯特·克劳福德
29	F0061690	项目管理案例集（第 2 版）	58	哈罗德·科兹纳
30	F0046910	项目管理最佳实践方法——达成全球 卓越表现	59	哈罗德·科兹纳
31	F0042280	项目管理：案例与习题集（第 9 版）	46	哈罗德·科兹纳
32	F0029470	项目管理：计划、进度和控制的系统 方法（第 9 版）	108	哈罗德·科兹纳
33	F0051060	项目管理——最佳实践案例剖析	39	小米尔顿·罗西瑙
34	F0044560	成功的项目管理（第 3 版）（中文版）	55	杰克·吉多
35	F0026100	成功的项目管理（第 3 版）（英文 影印版）	45	杰克·吉多
36	F0041170	信息技术项目管理（第 2 版）	49	杰克·玛丘卡
37	F0041190	项目管理实践（第 2 版）	49	梅瑞狄斯
38	F0036900	政府投资建设项目代建制理论与实务	48	乌云娜
39	F0032390	项目管理：管理新视角（第 6 版）	88	杰克·梅瑞狄斯
40	F0032350	突破项目管理难点：从 WBS 到计划	33	李卫星

以上图书各大新华书店均有售，或按如下地址咨询：

北京世纪波文化发展有限公司（北京市万寿路南口金家村 288 号华信大厦）

邮编：100036 电话：010-88254199 E-mail: sjb@phei.com.cn

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

目 录

Contents

第 1 章	PMP 备考指南	1
1.1	关于 PMP 考试	1
1.2	本书特色和使用方法	13
第 2 章	项目管理框架	20
2.1	本章考情分析	20
2.2	本章重点速览	20
2.3	框架概述	21
2.4	框架知识重点阐述	22
2.5	本章模拟测试题	55
	本章模拟测试题答案和解析	59
第 3 章	项目整合管理	62
3.1	本章考情分析	62
3.2	本章重点速览	62
3.3	本章基本结构框架	63
3.4	制定项目章程过程的重要知识点	67
3.5	制定项目管理计划过程的重要知识点	74
3.6	指导与管理项目执行过程的重要知识点	76
3.7	监督项目工作过程的重要知识点	82
3.8	实施整体变更控制过程的重要知识点	85
3.9	结束项目或阶段过程的重要知识点	89

3.10 本章通用术语对比表	92
3.11 本章工具和可交付成果汇总表	95
3.12 本章模拟测试题	96
本章模拟测试题答案和解析	99

第4章 项目范围管理 102

4.1 本章考情分析	102
4.2 本章重点速览	102
4.3 本章基本结构框架	103
4.4 章首重要知识点	107
4.5 收集需求过程的重要知识点	108
4.6 定义范围过程的重要知识点	116
4.7 创建工作分解结构过程的重要知识点	121
4.8 核实范围过程的重要知识点	129
4.9 控制范围过程的重要知识点	135
4.10 通用术语对比分析表	142
4.11 本章工具和可交付成果汇总表	143
4.12 本章模拟测试题	144
本章模拟测试题答案和解析	150

第5章 项目时间管理 154

5.1 本章考情分析	154
5.2 本章重点速览	154
5.3 本章基本结构框架	155
5.4 章首重要知识点	159
5.5 定义活动过程的重要知识点	160
5.6 排列活动顺序过程的重要知识点	164
5.7 估算活动资源过程的重要知识点	170
5.8 估算活动持续时间过程重要知识点	175
5.9 制定进度计划过程的重要知识点	182
5.10 控制进度过程的重要知识点	192
5.11 本章补充知识点	199
5.12 通用术语对比分析表	202

5.13 本章工具和可交付成果汇总表	204
5.14 本章模拟测试题	207
本章模拟测试题答案和解析	215

第 6 章 项目成本管理 222

6.1 本章考情分析	222
6.2 本章重点速览	222
6.3 本章基本结构框架	223
6.4 章首重要知识点	227
6.5 估算成本过程重要知识点	228
6.6 制定预算过程的重要知识点	236
6.7 控制成本过程的重要知识点	242
6.8 本章补充知识点	254
6.9 本章通用术语对比分析表	257
6.10 本章工具和可交付成果汇总表	258
6.11 本章模拟测试题	260
本章模拟测试题答案和解析	264

第 7 章 项目质量管理 268

7.1 本章考情分析	268
7.2 本章重点速览	268
7.3 本章基本结构框架	269
7.4 章首重要知识点	274
7.5 规划质量过程的重要知识点	278
7.6 实施质量保证过程的重要知识点	288
7.7 实施质量控制过程的重要知识点	292
7.8 本章通用术语对比分析表	298
7.9 本章工具和可交付成果汇总表	299
7.10 本章模拟测试题	301
本章模拟测试题答案和解析	305

第 8 章 项目人力资源管理 308

8.1 本章考情分析	308
------------------	-----

8.2 本章重点速览	308
8.3 本章基本结构框架	309
8.4 章首重要知识点	313
8.5 制定人力资源计划过程重要知识点	314
8.6 组建项目团队过程重要知识点	317
8.7 建设项目团队过程重要知识点	320
8.8 管理项目团队过程重要知识点	327
8.9 本章补充知识点	331
8.10 本章通用术语对比分析表	334
8.11 本章工具和可交付成果汇总表	336
8.12 本章模拟测试题	337
本章模拟测试题答案和解析	341

第 9 章 项目沟通管理 344

9.1 本章考情分析	344
9.2 本章重点速览	344
9.3 本章基本结构框架	345
9.4 章首重要知识点	348
9.5 识别干系人过程重要知识点	350
9.6 规划沟通过程重要知识点	353
9.7 发布信息过程知识点	360
9.8 管理干系人期望过程重要知识点	363
9.9 报告绩效过程重要知识点	366
9.10 本章补充知识点	369
9.11 本章通用术语对比分析表	373
9.12 本章工具和可交付成果汇总表	374
9.13 本章模拟测试题	376
本章模拟测试题答案和解析	378

第 10 章 项目风险管理 380

10.1 本章考情分析	380
10.2 本章重点速览	380
10.3 本章基本结构框架	382

10.4 章首重要知识点	386
10.5 规划风险管理过程重要知识点	391
10.6 识别风险过程重要知识点	396
10.7 实施定性风险分析过程知识点	402
10.8 实施定量风险分析过程知识点	406
10.9 规划风险应对过程知识点	413
10.10 监控风险过程重要知识点	420
10.11 本章通用术语对比分析表	424
10.12 本章工具和可交付成果汇总表	426
10.13 本章模拟测试题	429
本章模拟测试题答案和解析	435

第 11 章 项目采购管理 439

11.1 本章考情分析	439
11.2 本章重点速览	439
11.3 本章基本的结构框架	440
11.4 章首重要知识点	445
11.5 规划采购过程重要知识点	448
11.6 实施采购过程重要知识点	463
11.7 管理采购过程重要知识点	470
11.8 结束采购过程重要知识点	479
11.9 本章补充知识点	485
11.10 通用术语对比分析表	487
11.11 本章工具和可交付成果汇总表	489
11.12 本章模拟测试题	491
本章模拟测试题答案和解析	496

第 12 章 职业道德和专业行为规范 499

12.1 本章考情分析	499
12.2 本章重点速览	500
12.3 本章框架结构	501
12.4 遵守 PMI 最新职业行为守则	501
12.5 遵守责任原则	502

12.6 遵守尊重原则	512
12.7 遵守公平原则	516
12.8 遵守诚实原则	519
12.9 本章模拟测试题	522
本章模拟测试题答案和解析	526

综合模拟试卷一	528
---------------	-----

综合模拟试卷二	568
---------------	-----

附录 A 全书工具汇总	607
-------------------	-----

附录 B 全书可交付成果汇总	612
----------------------	-----

第 1 章 PMP 备考指南

PMP Exam Preparation Guide

本章可以作为整个 PMP 备考过程的开始与结束,即开始时先看一遍,以便对 PMP 考试的情况有一个总体认识;结束之前再认真看一遍,以便从容应考。

1.1 关于 PMP 考试

1.1.1 PMP 考试简介

请各位读者做好准备,回答以下问题。不过不必紧张,答案将随后给出。

1. 关于 PMP 资格认证考试的起源和发展,下列说法正确的是_____。
 - A. 截至 2008 年年初,已有来自 170 多个国家和地区的 30 多万人获得了 PMP 证书,这充分体现了 PMP 考试的权威性和社会认可度
 - B. PMP 资格认证考试是美国项目管理协会于 1984 年创立的,是其一个为期三年的大型研究项目的产出之一
 - C. PMI 为 PMP 考试制定了严格的考试制度,以确保 PMP 考试的长期有效性和权威性,为 PMP 考试的长期生存和发展提供了有力保障
 - D. 以上说法都是正确的

解析: PMP 的全称是 Project Management Professional (项目管理专业人士)。PMP 资格认证考试是对项目管理专业人员的资格认证,它是由全球最大的项目管理专业组织机构——美国项目管理协会 (Project Management Institute, PMI) 设立的,旨在严格评估项目管理人员的知识技能是否具有高品质的资格认证考试。PMI 为 PMP 考试制定了极其严格的考试制度。截至 2008 年年初,已有来自 170 多个国家和地区的 30 多万人获得了 PMP 证书。PMP 资格认证考试范围,主要涉及 PMI 制定并已被

公认为世界最权威的项目管理标准——*PMBOK Guide* (《项目管理知识体系指南》) 的项目管理 5 大过程、9 大知识领域 (本书中所提到的 PMBOK, 若无特殊说明, 就是指《PMBOK 指南》)。PMP 资格认证的起源最早可以追溯到 1976 年。1976 年, PMI 在蒙特利尔召开研讨会, 讨论项目管理的通用标准。1981 年, PMI 委员会同意成立一个小组, 系统整理有关项目管理职业的程序和概念, 并于 1983 年发表正式成果, 包括“从事项目管理的人员应具备的道德和其他行为”(职业道德)、“项目管理知识体系的内容与结构”(标准)、“对从事项目管理职业者成就的评价”(评估)。1984 年, PMI 正式启动 PMP 认证考试。为了使 PMP 考试能够真正考察出考生的项目管理专业知识和技能, PMI 每年都投入大量的资金并招募数千名志愿者对 PMP 资格认证进行研究和开发。1987 年, PMI 开始着手创建 PMBOK。1996 年, PMBOK 指南被世界项目管理界公认为一个全球性标准, 国际标准化组织 (ISO) 以该文件为框架, 制定了 ISO 10006 标准。2000 年, PMBOK 2000 出版, 美国国家标准学会 (American National Standard Institute, ANSI) 把 PMBOK 2000 定为美国标准。2004 年, 《PMBOK 指南》(第 3 版) 出版 (中文版 2005 年 1 月出版)。2008 年, 《PMBOK 指南》(第 4 版) 出版 (中文版 2009 年 5 月出版)。所以, 从 2009 年 9 月开始, PMP 考试将以《PMBOK 指南》(第 4 版) 中的知识点为主要考察内容。因而, 答案为 D。

2. PMP 认证考试的权威性具体体现在哪些方面?

- A. PMP 考试的组织工作委托当地的权威机构 (如我国的国家外国专家局) 进行
- B. PMP 考试对于考生资格有严格要求, 不是每个人都有资格参加 PMP 培训和考试的
- C. PMP 证书已获得企业界的广泛认同, 许多公司都要求员工参加 PMP 培训和考试
- D. 以上说法都是正确的

解析: 1999 年 PMP 考试在所有认证考试中第一个获得 ISO 9001 国际质量认证, 在国际上树立了其权威性。也被媒体公认为继 MBA、MPA 之后的管理界三大权威证书之一。美国网站把 PMP 评为 2006 年十大最热门认证的前四位。为了保障 PMP 考试的严肃性和权威性, 为了确保 PMP 证书不会因考试作弊而贬值, 为了保证 PMP 考试的长期生存和发展, PMI 为 PMP 考试创立了一个“三权分立”的考试制度。PMP 认证的出题、改卷和发证工作由 PMI 亲自进行, 考试的组织工作和培训工作则委托当地的权威机构进行, 而考试的监考工作则委托国际著名的监考公司普尔文公司进行。另外, 从 2007 年开始, PMI 对每次 PMP 考试的试题进行轮换, 以确保每次考试的试题会定期变化。这就降低了参加过 PMP 考试的考生依靠记忆题目来通过考试的几率。这一举措进一步维护了考试的公平性和证书的权威性。

同时, PMP 还建立了严格的考生资格审查制度, 不是每个人都有资格参加 PMP

考试的。想要参加考试，必须满足项目管理协会所规定的要求。目前的要求如表 1.1 所示。

表 1.1 PMP 考生资格要求

类别	普通教育	项目管理教育	项目管理经验	经验	问题数量
一	学士学位	35 小时	4 500 小时	过去 6 年中有 3 年相关经验	200
二	高中毕业	35 小时	7 500 小时	过去 8 年中有 5 年相关经验	

PMP 考试在我国由国家外国专家局组织培训和报名。详细的考试资格和报名方法请参见国家外国专家局培训中心的主页（<http://www.chinapmp.cn/>）。考生也可以联系离自己最近的考点来询问相关信息。

那么，国内有哪些公司要求员工参加 PMP 考试呢？PMP 考试刚刚引入国内时，考生大多来自外企，例如，摩托罗拉、阿尔卡特、IBM 等。但是，国内的知名企业很快就加入了这一行列。我国著名的民营高科技公司华为就是 PMP 考试的大力推广者，PMP 考前辅导培训是华为公司单次培训时间最长的基本技能培训。员工不管在什么部门，只要申请得到上级批准，就可以免费参加 PMP 培训。同时，华为公司还发文要求公司项目中一些关键职位的员工及部分派往海外的员工必须在指定时间内通过 PMP 考试，取得 PMP 证书，否则就会因不符合该岗位的任职资格要求而下岗。仅我在华为大学培训过的学员，目前就已经超过了 1 000 人。目前中国每 10 个 PMP 中，就有一个是华为公司的员工。中国石油长期以来一直从各下属单位中选拔优秀员工送往美国和加拿大进行为期两个月的学习和培训，最后在国外参加 PMP 考试。我曾经培训过这样一批即将前往国外参加 PMP 培训的管理人员，同时我也在中国石油广州培训中心和大庆油田培训过多批参加 PMP 考试的管理人员。中国石化副总裁张克华，在 2006 年 9 月参加并通过了 PMP 考试，成为迄今为止国内通过 PMP 考试行政级别最高的考生。他在任职工程部主任时，亲自召集下属四大工程公司的老总和中层以上干部，在石化管理干部学院集中进行了 10 天的 PMP 考前培训。我有幸担任了这期班的主讲老师。给我印象最深的是当时工程部的副主任邵予工说的一句话：“我做过的工程虽然获得过鲁班奖，但是经过这次 PMP 培训之后才发现，我们有很多管理理念和思维确实和国外还存在很大差距。学习 PMP，能够让我们在国外项目中真正地、与先进的公司实现对接。”我给中海石油做了超过 10 期的项目管理培训，知道该公司建立了一个项目管理资格认证体系，要求项目组中主要的管理人员参加 PMP 考试。由此可见，不管是在自由竞争行业还是在垄断行业，无论是跨国公司、民营企业还是国有企业，都在大力推广 PMP 的培训和考试。这不是偶然的！这是因为通过 PMP 培训和学习所掌握的，是一套全球已经普遍公认并广泛采用的项目管理做法，是一套