

极 品 白 领 从 书

入门必备

最新国际考证 Guide to PMP Certification

张佩星 著

黄金职业的敲门砖
极品白领的炼金术

书山疑无路，高手过招不点不破
考场自有径，门槛虽高举重若轻

上 海 文 化 出 版 社

极 品 白 领 丛 书

PMP

入门必备

最新国际考证

Guide to

PMP

Certification

张佩星 著

上 海 文 化 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

最新国际考证:PMP入门必备/张佩星著. - 上海:上海文化出版社,2002.6

ISBN 7-80646-434-4

I.最… II.张… III.项目管理-基本知识 IV.F224.5
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 030692 号

出版策划:陈鸣华

责任编辑:孙欢

封面设计:周艳梅

版面设计:蔡静雯

最新国际考证 PMP 入门必备

张佩星 著

上海文化出版社出版、发行

上海 绍兴路 74 号

电子邮件:csbcm@public1.sta.net.cn

网址:www.sbcm.com

新华书店经销

上海中华印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 6.5 插页 2 字数 189,000

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—6,100 册

ISBN 7-80646-434-4/F·32

定价:16.00 元

告读者 如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

T:021-62662100

卷首寄语

This book is a helpful guide to passing the PMP Certification Examination. Not only that, it also appears to be useful in learning the basics of project management itself.

Dr. Jack Meredith

Broyhill Distinguished Scholar,
Chair of Operations, Professor
Babcock Graduate School of Management
Wake Forest University
April 14th, 2002

对于通过PMP认证考试,这本书是一本颇有帮助的指南。不仅如此,对于项目管理基础学习本身,它也显现了它的实用性。

杰克·梅瑞狄斯博士

布劳希尔卓越学者,
营运学主席,教授
威克福瑞斯特大学拜考克管理研究生院
2002年4月14日

前言

尽管在埃及金字塔之前的远古，“项目”就已经存在了，然而，真正的现代项目管理，应该说是兴起于二十世纪六十年代之初。无论人类登月，还是极地探险；无论当前某国的一次奥林匹克申办，还是一次跨国军事救援，人们通过他们的项目组织，达到了他们的目的。而这些目的的实现，若以传统的方法去组织和实施，将会面临前所未有的困难。

项目管理的应用正在我们的社会及其组织和环境中持续地、不断地发展，即使最乐观的估计也未曾预料到最近十年来它的爆炸式增长。从工业、农业，到政治、军事；从医疗、教育，到生活、文化，项目管理朝着社会的各个领域渗透，同时自身也发展成为一个领域。

领域既形成，那么它的文化也开始生长。因此我们发现，项目管理——这个起源于工业实践的新兴行业，开始有了它的理论、它的知识体系、它的国际组织结构、它的学术取向和行业实践准则，以及目前大家所关心的它的资质认证体系。

PMP 认证，所谓的项目管理专家或项目管理专业人员资质认证，便是本书所要讨论的内容。

本书将从五个方面，力图以简洁明了的方法，把项目管理的基本知识、主要规范及其理念给大家作一介绍，把一个纯正的、相对最新的 PMP 认证世界揭示给大家，同时，对 PMP 的考前准备、应考方法加以探讨，对试题进行剖析，以此帮助大家步入一条比较快速和实用的认证途径。

鉴于 PMP 进入中国的历史仅有两年多，而对之有意的人士却几何级数般地成倍增长，故本书首先将介绍 PMP 认证的现状和最新发展趋势，以便大家获得一个真实清楚的概貌，并对自己的定位有一个实际的考量。

鉴于 PMP 是一个国际认证，且有一定的准入门槛，并按国际惯例办理申请和考试手续，因此本书的第二章将从实用和便捷的角度出发，向读者介绍全真的申请过程，并提供实际范例和表格实例。这对于公务繁忙的企业高层领导、长期奋战在第一线的项目经理，以及对项目管理领域及其行业用语尚不十分熟悉的感兴趣人士，会有莫大的帮助。

如何进行项目管理理论的学习，如何进行考前准备，乃至考中与考后的一些细节问题，本书第三章将对之进行详

尽的解释和讨论。以其人之道，还治其人之身，本章把“准备PMP考试”作为一个项目来对待，用项目管理的理念来指导PMP认证，用项目管理的方法来实战PMP考试，并且把一些实战好手的心得或要诀贯通在这个所谓的“考试项目”的各个环节之中。当你读完本章，无形中对项目管理的一些重要概念有了感性认识，犹如经历了一次真实的项目管理历程。

本书第四章剖析了PMP考试的各种题型，此外，针对与PMP认证及考试相关的一些认知与方法上的问题进行了讨论，如文化冲突、考试策略、语言选择等。这里所欲探讨的，不仅止于成功人士在认证方面的真知灼见或经验教训，更期望能够把长年从事项目管理工作的职业人士的一些切身体会和真实感悟反映出来，以期大家能够尽快适应项目管理认证这项活动。这些讨论，将有助于读者对PMP考试建立起一种正确的心态、全面的理解和一个良好的心理准备，从而顺利通过PMP认证。

本书的最后一章对PMP考核要点、重要概念、常考公式等进行了归纳总结，不妨作为PMP考试的实战参考手册。根据历年考试中出现的典型试题，按照不同知识领域，书中给出了200道全真模拟试题，可供读者实战演习。

为便于读者阅读或备考，书末附录列出了主要的项目管理缩略语及其中英文释义。

项目无所不在，项目的一次性特征刻划着项目成功的不易性。我想，本书的完成与问世，断断离不开陈鸣华、孙欢、蔡静雯的大力支持和悉心帮助；与此同时来自于杨民珺、毛波兰的莫大的鼓励和执着的辅佐，更陪伴我度过了一个个不眠之夜。在此，我要说一声衷心的感谢！此外，我还要感谢来自于美国的Broyhill卓越学者、项目管理和营运学大师Jack Meredith教授的热切鼓励。在本书写作过程中，许多国内的朋友、同事、客户、合作伙伴乃至来自海外的朋友，常常来电询问PMP认证的近况，关心我的写书进展，甚至希望能够给他们讲授一些有关的课程。由于工作紧张，时间窘迫，还有能力有限，我未能给予很好的答复，感到深深的报歉。现在，这本书完成了，愿它能为大家带来实在的帮助。

本书不周之处，敬请指正，本人Email: zhangpx@ibm.com.cn或SysInter@WriteMe.com。最后，祝各位在PMP认证的道路上顺利和成功！

张佩星
2002年5月8日

张佩星

美国项目管理学会会员，PMP；

IBM 全球服务部项目经理，IT 顾问专家。

1987 年上海交通大学自动控制系统硕士毕业。

曾在 IBM、Siemens 等跨国公司以及国家研究所等担任项目经理、工程经理、部门经理等职。曾负责和主持交通运输业、金融业、制造业、航天业、市政工程等大型项目的设计和实施。

在项目管理、信息技术和控制理论方面多有著述，并多次为全国的系统集成商、独立软件供应商及其他相关的企业与人员讲授项目管理课程。



目录

前言.....	II
---------	----

第一章

崭露头角的最新热门考试——PMP认证.....	2
1.1 什么是PMP.....	2
1.2 什么是PMP认证.....	3
1.3 什么是PMI.....	3
1.4 PMP认证现状.....	4
1.5 PMP认证的意义.....	5
1.6 项目管理及PMP认证的发展趋势.....	7

第二章

助你轻松上阵——PMP考试报名指南.....	10
2.1 PMP认证的一般流程.....	10
2.2 PMP考试最新申请过程.....	11
2.2.1 申请资格及类别.....	11
2.2.2 国内考试报名方式.....	12
2.2.3 国外考试报名方式.....	14
2.2.4 费用及支付.....	16
2.2.5 提交.....	17
2.3 “资格评审”如何过关.....	17
2.3.1 审查什么.....	17
2.3.2 如何填写经历验证表.....	18
2.3.3 为认证申请定制简历.....	24
2.3.4 新要求：项目管理教育的经历.....	24
2.3.5 网上申请.....	25
2.3.6 CAPM——准PMP的资格要求.....	31
2.4 考场预约与考场确定.....	34
2.4.1 从准考证获取RRC信息.....	34
2.4.2 预约考试时间和考试场所.....	35
2.4.3 预约确认.....	37
2.4.4 取消考试和延期考试.....	38

第三章

以简人之道，成简人之事——用PM的方法战胜PMP认证.....	41
---------------------------------	----

3.1 项目启动——挑战开始了.....	41
----------------------	----

3.1.1 了解PMP的考试规则和形式.....	41
--------------------------	----

3.1.2 了解PMBOK Guide.....	42
--------------------------	----

3.1.3 参考书目.....	44
-----------------	----

3.2 计划在先——熟悉你的考试范围.....	46
-------------------------	----

3.2.1 项目管理框架.....	46
-------------------	----

3.2.2 项目整体管理.....	47
-------------------	----

3.2.3 项目范围管理.....	48
-------------------	----

3.2.4 项目时间管理.....	49
-------------------	----

3.2.5 项目成本管理.....	51
-------------------	----

3.2.6 项目质量管理.....	52
-------------------	----

3.2.7 项目人力资源管理.....	53
---------------------	----

3.2.8 项目沟通管理.....	55
-------------------	----

3.2.9 项目风险管理.....	56
-------------------	----

3.2.10 项目采购管理.....	58
--------------------	----

3.3 进度执行——配置和运作你的备考与考试时间.....	60
-------------------------------	----

3.3.1 考前进度表.....	60
------------------	----

3.3.2 考前倒计时.....	64
------------------	----

3.3.3 考试时间控制.....	67
-------------------	----

3.4 成本控制——为你节省费用.....	69
-----------------------	----

3.4.1 PMBOK Guide的购买和下载.....	69
------------------------------	----

3.4.2 成为PMI会员.....	72
--------------------	----

3.4.3 网上直接报名.....	72
-------------------	----

3.4.4 从培训中得益.....	72
-------------------	----

3.4.5 获取正规出版的辅助读物.....	73
------------------------	----

3.4.6 不妨在国内考试.....	73
--------------------	----

3.4.7 如何选择境外考点.....	73
---------------------	----

3.4.8 利用单位资助.....	74
-------------------	----

3.4.9 避免重考.....	74
-----------------	----

3.5 项目收尾——你成了一个PMP.....	74
-------------------------	----

3.5.1 离开考场之前.....	74
-------------------	----

3.5.2 使用PMP头衔.....	75
--------------------	----

3.5.3 关于PDP.....	76
------------------	----

第四章

知己知彼，百战不殆——PMP题型分析与考试策略.....	78
------------------------------	----

4.1 典型试题分类剖析.....	78
-------------------	----

4.1.1 概念题.....	78
4.1.2 过程相关题.....	79
4.1.3 必要知识题.....	81
4.1.4 情形题.....	82
4.1.5 计算题.....	84
4.2 PMP 一般应考技巧.....	87
4.3 规避试题陷阱.....	88
4.4 当英语不是你的母语.....	89
4.5 选择中文还是选择英文.....	90
4.6 东西方思维的冲突与调谐.....	91
4.7 正视重考.....	93

第五章

不读书万卷，下笔也有神——PMP 实战手册与试题精选..... 95

5.1 最新考核要点.....	95
5.2 考题分布.....	97
5.3 过程与知识领域的映射.....	98
5.4 关键定义汇总.....	99
5.4.1 项目整体管理的关键定义.....	100
5.4.2 项目范围管理的关键定义.....	101
5.4.3 项目时间管理的关键定义.....	103
5.4.4 项目成本管理的关键定义.....	107
5.4.5 项目质量管理的关键定义.....	110
5.4.6 项目人力资源管理的关键定义.....	111
5.4.7 项目沟通管理的关键定义.....	113
5.4.8 项目风险管理的关键定义.....	113
5.4.9 项目采购管理的关键定义.....	116
5.5 PMP 考试主要公式一览.....	117
5.6 PMP 考试重要常数.....	121
5.7 PMP 试题精选.....	123
5.7.1 PMP 考试英文试题 100 题.....	123
5.7.2 PMP 考试英文试题答案.....	148
5.7.3 PMP 考试中英文试题 100 题.....	149
5.7.4 PMP 考试中英文试题答案.....	195

附录 A 项目管理缩略语表.....	197
--------------------	-----

附录 B 参考文献.....	200
----------------	-----

第一章

崭露头角的最新热门考试

—— PMP 认证

- 1.1 什么是PMP
- 1.2 什么是PMP认证
- 1.3 什么是PMI
- 1.4 PMP认证现状
- 1.5 PMP认证的意义
- 1.6 项目管理及PMP认证的发展趋势



ONE

第一章

新晋头角的最热门考试——PMP 认证

即使从世界范围来看，项目管理科学也是一门非常年轻的学科。二十世纪六十年代，人类在实现他们的登月梦想时，启用了一系列典型的基于项目的管理方法，并且取得了成功。这些方法有别于传统的项目管理。有关的方法与思想很快向其他领域渗透，并在行业实践中得到不断的修正与补充，同时在一些学术研究中得到提炼和系统化。渐渐地，现代项目管理形成了自己的一套理论知识体系。

六十年代末期，一些国际性的项目管理专业团体和组织开始出现。八十年代，第一次项目管理专业资质认证考试应运而生。到了二十世纪末叶，项目管理在其思想、方法、组织、标准、认证等各个方面，得到了世界各国尤其是西方各工业国家的普遍认可和实践运用。终于，在相当时间的事实参与之后和社会经济发展的要求之下，中国也开始步入了项目管理专业化的进程。

1.1 什么是PMP

PMP，即 **Project Management Professional**，意为项目管理专家或项目管理专业人员，它是指满足一定教育程度、具有相当项目管理专业经验、遵从专业行为准则并且通过项目管理资质认证考试的项目管理从业人员。

在项目管理领域中，**PMP**是目前国际上得到最广泛认可的一种资质。它是一种国际性的头衔或职称。**PMP**由美国项目管理学会（**PMI**）认证。

国内一些相关组织，习惯于把 **PMP**



图 F1-1 PMP 徽章

称为项目管理专业人员资格认证。

1.2 什么是PMP认证

PMP认证, 即 **PMP Certification**, 是一种严格的、基于考试的、专业化的认证程序, 用以促进项目管理专业化、承认在项目管理方面的个人成就。**PMP认证**由美国项目管理学会 (**PMI**) 发起和组织。

PMP认证程序是全球认可的认证标准和认证体系, 而且是全球第一个获得 **ISO9001** 承认的国际认证体系 (1999 年)。

PMP认证考试在**PMP认证**程序中举足轻重。它用来严格考核项目管理从业人员对项目管理原理的理解, 对项目管理核心知识的掌握, 以及对项目管理方法和技能的运用。

1997年, **PMI**在对职业发展进行分析研究之后建立了**PMP认证**考试规范。**PMP**考试每年都要例行审查和修正, 以满足考试规范, 并保证每个考题都有参考来源。

进行**PMP认证**的同时, 也给项目管理人员提供了统一的行业标准参照。

1.3 什么是PMI

PMI的全称是 **Project Management Institute**, 它指的是美国项目管理学会。**PMI**是一个非赢利性的、具有世界领导地位的项目管理专业组织, 成立于1969年, 总部设在美国宾夕法尼亚州的费城, 目前拥有90000余名会员。**PMI**负责汇集、研究、制定相关的行业标准与准则, 领导全球项目管理实践标准的开发, 组织相关专业活动, 出版《**Project Management Journal**》和《**PM Network**》杂志, 在世界范围内, 对在项目管理实践中成就卓越者进行提名评审和颁奖, 开展教育培训和认证考试, 管理注册会员和认证专业人员, 为组织内外的广大个人或单位提供职业发展或人才猎取等方面的服务。

PMI发起和创办了**PMP**资质认证。**PMP**认证是当今**PMI**的日



常工作之一。

PMI从刚成立时不足10人,到1990年前7500余人,二十世纪末迅速膨胀至50000余人,现已拥有近十万名会员,成为目前世界上最大的项目管理专业组织。

除PMI之外,还有一个具有相当影响的项目管理国际学术组织,即国际项目管理协会(International Project Management Association),简称IPMA,它的认证资质是IPMP(International Project Management Professional)。

1.4 PMP认证现状

从1984年起,PMI致力于开发和维护一个严格基于考试的专业认证程序,制定和完善了一系列相关职业道德规范和项目管理章程与标准,初次公布了PMI标准化文档A Guide to Project Management Body of Knowledge(以下简称PMBOK Guide),并在八十年代组织和实行了第一次PMP认证考试。伴随社会经济发展的需要,全球各行各业对PMP的需求日益增长,现在每年都有大量项目管理人员参加PMP资质认证考试。

据统计,2000以前年全球共有10000余人通过考试,成为PMI认证的PMP,即PMI Certified PMP。进入二十一世纪,该数字突飞猛进,今天全世界的PMP人数已突破30000名。这些人主要在30个左右的国家内提供项目管理服务。

1999年底,作为项目管理领域第一个进入中国的专业认证,PMI揭开了中国PMP认证的序幕。2000年我国举行了首次PMP考试,同年共进行了两次考试,有300余人参加,100人左右获证;2001年进入快速增长阶段,这一年所进行的两次考试,人数已三倍于第一年,达到1000人左右。不包括港澳台地区,国内目前的PMP约为200多人。PMP在中国从无到有,崭露头角,其发展速度却表现出几何级数一般的增长势头。

PMP考试目前可采用的语言有英、德、法、日、朝、意大利、西班牙、葡萄牙和中文九种语言,考试时间为四个小时。在我国,2000



年的两次考试均为英文试卷,2001年6月份的考试开始采用中英文对照试卷。鉴于该考试引入中国不久以及考生对其的适应性,2000年在中国的PMP考试曾经为四个半小时。

目前欧美、日本、香港等国家和地区均采用基于计算机(Computer-based)的考试,即所谓的机试。在我国,由于客观条件的一些限制,采用的是笔试(Paper/Pencil-based)的形式。为了逐渐由笔试向机试过渡,计划2001年在保留笔试的前提下,尽可能多地在国内各地开通机试考点,以便考生有所选择。

据统计,PMP认证考试的全球通过率约60%,国内的通过率约为20—30%。相比较而言,国内通过率是偏低的。之所以如此之低,除了有理论基础与学术氛围的问题之外,也有行业实践与经验积累的问题。好在中国已稳步踏入了项目管理的标准化、国际化进程,国内的一些代理机构在与PMI的合作过程中,做了大量踏踏实实的工作,这种差距正在不断缩小。本书也将在这个方面,与大家共同努力,以提升项目管理在中国的整体水平。

1.5 PMP 认证的意义

从PMI的角度来看,实施PMP认证,其目的是为了向全球推行项目管理,提高项目管理专业的水准,给项目管理人员提供一种行业标准参照体系,使全世界的项目管理人员或相关人士得到完整的、科学的、发展的项目管理知识。这种严格的、经常性的、对资质有时间限制的认证,为其他相关行业提供了最新和最有效率的帮助和资源,同时也确立和强化了PMI在国际项目管理领域的地位和权威。

从个人的角度出发,获取PMP认证,意味着你拥有了一个世界上大多数国家、尤其是西方发达国家认可的国际职业通行证。在美国,从事项目管理工作的初级人员年薪一般可达五六万美元,中级人员一般可达七八万美元,而高级人员则可高达二三十万美元。即使在中国,1999年某外企想在国内寻找一位持有PMP证书的人,开出年薪4万美金却一无所获,最后还是无奈花了8万美金从国外聘

请。**PMP** 如此受到追捧自然有其深刻的市场背景。当世界经济进入多元化发展阶段,传统的工业开始发生急剧的变革,新兴的科学与技术产业开辟着全新的增长点,跨行业、跨地域、非传统职能部门或管理手段所善于驾驭的现代项目不断出现,那些责任重大、关系复杂、风险待估、时间紧迫、资源有限的一次性任务不时冒出,于是,一种具备多领域知识、能够带领团队实战、在企业的经营活动或组织的运作过程中完成创造性实践的人才,便成为必需。这种人,便是现代的项目经理。美国《财富》杂志曾经预言,项目管理将成为二十一世纪的最佳职业。

如果再从企业或执行组织等不同角度来观察,拥有一批或若干具有专业资质的项目管理人员或人才梯队,在企业经营和市场竞争两个方面,无疑都是举足轻重的。企业需要缩短时间,提高战斗力,企业需要能够带来利润的创造性活动,而这些正是项目的特征,正是现代项目经理的要素。我们可以明显地觉察到,众多世界五百强企业以及其他行业领先的现代组织对于合格的项目经理的渴望,不少企业不惜耗费巨资培训自己的员工去获取**PMP**认证,不少企业将已经拥有的**PMP**作为获取订单或谈判的砝码,甚至在一些咨询项目中,将**PMP**作为稀有的管理顾问资源,按“时间与材料”(Time & Material)方式予以出售直接获利。这种对于**PMP**的高效率利用,其实也是双向的。我们发现不少客户或业主,在他们的招标文件或企业运作计划中,明确指出了对资深的、合格的项目经理的执行需要、上任时间及其不容置换性。这种情况,即使在国内也不例外。可以说,现代的客户对于“项目管理”具有强烈的“购买”欲望。

象征着项目管理水平和项目管理人员整体实力的**PMP**认证,对于政府职能部门或社会科研团体来说,其意义也是非常现实和深远的。许多国家政府都把培养和提高公务员的项目管理理念与素质当作推行政府效能的重要举措。美国政府在克林顿任期内专门成立了白宫项目管理办公室,项目管理被提升到与白宫预算办公室的同等地位。许多经过认证的**PMP**,用他们的亲身感受、辛劳工作与积极活动,不断丰富和更新着项目的知识、工具与信息仓库。**PMP**的

存在,促进了一个国家和一个地区的项目管理科研能力与执行能力的提升,也促进了国际社会的项目管理理论与实践的发展。

1.6 项目管理及PMP认证的发展趋势

首先,PMP认证将向全世界发展中国家迅速蔓延,将对这些国家的项目管理理念带来革命性的影响,为这些国家项目管理的运用及其能力的提高带来巨大的帮助。

其次,人们将继续探索科学的项目管理体系,发展和完善项目管理理论。在这项长期的工作中,PMP将从理论和实践两个方面体现其存在价值,贡献其经验智慧。

第三,各国将纷纷效仿美国的项目管理国家标准和它的项目管理认证制度,建立本国的项目管理标准和体系,推动本国的项目管理事业的发展。预计在未来的五年内,拥有PMP的国家将翻番。

第四,PMI将继续加强其项目管理领域的世界领导地位,继续开展PMP的常规认证工作,全面推进各国基于计算机的考试,考试题目将更注重于实际背景而非纯粹的概念题,以此向奋战在项目管理第一线的实干家倾斜。与此同时,将推出“准PMP”认证程序,如CAPM(Certified Associate in Project Management)等,降低PMP考试的准入门槛,帮助那些项目管理从业经历较短、项目管理经验较少的人们,比如刚踏上工作岗位不久的大中专学生,来获取他们的项目管理资质认证。

第五,项目管理专业人员将成为各国争夺人才的热点,项目管理职业将是未来相当长时期的黄金职业。由于项目的普遍存在性,对于项目经理的需要将迅速膨胀,PMP将有可能赶上或超越MBA、MPA、国际注册会计师、注册审计师等学术或行业头衔中的若干,成为更能受到市场普遍欢迎的一种人力资源。

第六,大学将开设项目管理课程,建立项目管理专业,培养项目管理人才。项目管理将在学术方面得到进一步发展,项目管理培训将更加正规化、系统化。

最后,让我们分析一下项目管理及PMP认证在中国的发展趋势。

