

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)

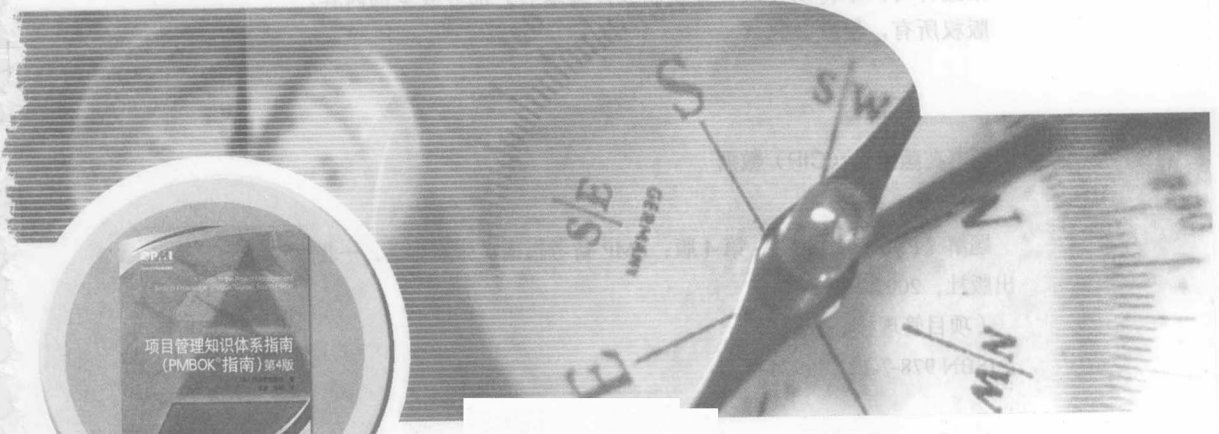
——PMP备考指南

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

电子工业出版社

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 080174 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 zts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

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!

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

405	8.2 本章重点速览	308
705	8.3 本章基本结构框架	309
213	8.4 章首重要知识点	313
555	8.5 制定人力资源计划过程重要知识点	314
335	8.6 组建项目团队过程重要知识点	317
335	8.7 建设项目团队过程重要知识点	320
335	8.8 管理项目团队过程重要知识点	327
335	8.9 本章补充知识点	331
335	8.10 本章通用术语对比分析表	334
335	8.11 本章工具和可交付成果汇总表	336
335	8.12 本章模拟测试题	337
335	本章模拟测试题答案和解析	341
第 9 章 项目沟通管理		344
325	9.1 本章考情分析	344
340	9.2 本章重点速览	344
345	9.3 本章基本结构框架	345
345	9.4 章首重要知识点	348
345	9.5 识别干系人过程重要知识点	350
345	9.6 规划沟通过程重要知识点	353
345	9.7 发布信息过程知识点	360
345	9.8 管理干系人期望过程重要知识点	363
345	9.9 报告绩效过程重要知识点	366
345	9.10 本章补充知识点	369
345	9.11 本章通用术语对比分析表	373
345	9.12 本章工具和可交付成果汇总表	374
345	9.13 本章模拟测试题	376
345	本章模拟测试题答案和解析	378
第 10 章 项目风险管理		380
305	10.1 本章考情分析	380
305	10.2 本章重点速览	380
305	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

科学的、先进的管理思维模式。它不仅可以帮助考生掌握科学的项目管理思维,而且也能通过工具方法的学习提高考生的项目管理能力,这无论对于个人进步还是公司发展都具有非常重要的意义。因而,答案为 D。

3. 为什么要参加 PMP 考试?

- A. 做项目管理必须取得 PMP 证书
- B. 就业压力太大,取得 PMP 证书后找工作会容易些
- C. 周围很多人都考了 PMP,我不考也不行
- D. 参加 PMP 考试是为了学习并掌握国际先进的管理理念、思维方法和工具技术,不断总结并提高自己和所在组织的项目管理能力

解析:首先说说答案 A,这是很多人对于 PMP 考试的一个误解,事实上,很多从来没有参加过 PMP 考试的人都在从事一些与项目管理有关的工作。当然,一些公司的某些重要职位的任职资格中可能会要求 PMP 证书,但是这并不是一个强制性的要求。再来说说答案 B 和 C,这可能是许多人参加 PMP 考试的直接原因。这种想法不能算错,但是也不全对。如果完全抱着这个目的去参加 PMP 考试,那么即使通过了考试,也不一定能够完全掌握项目管理的理念和思维,到最后既害别人又害自己。我认为,PMP 考试最好的结果是既从中学到了项目管理的知识和理念,又取得了 PMP 证书。学习、理解和掌握国际先进的项目管理理念、思维方法和工具技术,要比参加 PMP 考试更加重要。在这里,我想讲讲自己的经历。我从浙江大学管理系研究生毕业后,一些在国外工作的同学告诉我,他们所在的公司都要求他们去考 PMP。这件事使我产生了一个强烈的愿望:虽然我们是在国内学习管理,但是我们的理念和思维必须与国际接轨。当时恰逢国家外国专家局刚刚开始在国内推广 PMP 考试,于是我就报名参加了考试。结果没有想到,项目管理现在居然成为我所热爱的事业和追求。作为 PMP 考试的受益者,我深切地感受到,PMP 所代表的项目管理知识体系和标准给我们带来了许多全新的管理理念和思维方法,而这对于中国的公司和管理人员是很有帮助的。如何帮助更多的项目管理人员和公司掌握并应用先进的项目管理理念和工具,也成为我目前正在从事和追求的事业目标。撰写本书的目的,是希望大家能够用它在有限的学习时间内更有效地理解和掌握 PMBOK 知识点,而不是仅仅靠碰运气来混过考试。因而,答案为 D。

4. PMP 考试一共只有 200 道单项选择题,要想取得 PMP 证书,需要答对多少题?

- A. 只要答对了 131 道题或 131 道题以上,就一定能够取得该证书
- B. 如果只答对了 105 道题或 105 道题以下,就一定不能取得该证书
- C. 如果答对了 106~130 道题,那么你只有一定的几率取得该证书
- D. 以上说法都是正确的

解析:PMP 考试一共有 200 道单项选择题(中英文对照)。考题是从题库中随机

生成的。某个单一的问题可能跨越多个话题，涵盖多个主题。但是在这 200 道题中，有 25 道预试题，是 PMI 用来测试新题难度的。这 25 题不计入总分，它们被随机地放在整个试卷中，你无法知道哪些题目是预试题。PMI 不改变每次考试的通过标准，也就是说，PMI 对全球每次 PMP 考试都使用相同的通过分数。通过标准为：考生需要在 175 道试题中答对 106 道（61%）或 106 道以上的试题。考生无须在每个知识领域答对最低比例的试题以通过考试。由此可见，答案 A、B、C 的说法都是正确的。因而，答案为 D。

5. PMP 考试的主要题型有哪些？

- A. 基本概念题
- B. 过程输入输出题
- C. 情境题和计算题
- D. 以上说法都是正确的

解析：PMP 考试中主要有四类题型，即基本概念题、过程输入输出题、情境题和计算题。其中，基本概念题主要是考察一些项目管理概念和术语的定义，例如，“WBS 分到不能再分的组成部分是什么”，基本概念题难度不大，只要你认真阅读了 PMBOK 就能找到正确的选项，这种题目的数量也不多（10%左右）；过程输入输出题主要考察 PMBOK 中某些项目管理过程的输入和输出内容，例如，“收集需求过程的结果是什么”，这种题目的数量不少（15%~20%）；情境题占的比例最大（超过 60%），一般是给出一段场景描述，考察考生能否从中提炼出与 PMBOK 对应的知识点，并进行解答；计算题一般是跟时间和成本有关的计算，在风险和沟通中也有涉及，对中国考生而言一般难度不大，题目数量也不多（5%左右）。因而，答案为 D。

6. PMP 考试内容的来源？

- A. 《项目管理知识体系指南》(A Guide to Project Management Body of Knowledge, 简称《PMBOK 指南》) 和《项目管理协会道德和专业行为规范》(Project Management Institute Code of Ethics and Professional Conduct)
- B. PMBOK 中没有包括，但 PMP 要考基本管理知识
- C. PMP 考试有时还会考一些经典的项目管理参考书原文的要点或结论
- D. 以上说法都是正确的

解析：PMP 的考试内容虽然是以 PMBOK（约占考题的 70%）和《项目管理协会道德和专业行为规范》（9%）为主，但是并不局限于这两本书。有时候，PMP 考试也会考到一些基本的管理知识，例如，影响资本回报的要素、马斯洛需求层次理论等。PMP 考试有时也会从一些经典的项目管理参考书（如哈罗德·科兹纳博士的《项目管理：计划、进度和控制的系统方法》）抽取原文进行考察。从过程组的分布来看，PMP 考试内容的构成如表 1.2 所示。

表 1.2 PMP 考试内容构成

项目管理过程	考题比例 (%)
项目启动	11
项目计划	23
项目实施	27
项目监控	21
项目收尾	9
职业道德和社会责任	9

因而, 答案为 D。

7. PMP 考试正确的复习方法是_____。

- A. 投入至少 200 小时的时间, 认真反复地阅读 PMBOK
- B. 借助于好的辅导书去理解 PMBOK
- C. 通过做题, 以考代记, 来掌握和消化一些知识点, 并逐步熟悉解题技巧
- D. 以上说法都是正确的

解析: 要想通过 PMP 考试, 反复阅读 PMBOK 是必要的。但是, 很多考生在阅读 PMBOK 的时候都碰到一个相同的问题, 就是这本书太枯燥了。很多学员在听课时告诉我, 他们读了一遍后脑子里没有留下任何东西。因此, 在阅读 PMBOK 的时候, 能有一本好的辅导书和模拟习题集, 来帮助学员更好地理解 PMBOK, 更方便地消化和吸收一些知识点, 并逐步掌握解题技巧, 这对于考生是非常有意义的。这也是促使我撰写这本把知识点讲解和模拟习题集合而为一的辅导书的一个原因。因而, 答案为 D。

1.1.2 PMP 新版与旧版考试的区别和联系

自从 PMP 考试进入中国以来, PMP 考试换代的情况已经出现过一次。2005 年, 在《PMBOK 指南》(第 3 版) 出版后, 换版的 PMP 考试无论从内容还是难度上都发生了很大的变化, 增加了大量的情境题和应用题, 考题变得非常灵活。

《PMBOK 指南》(第 4 版) 已于 2008 年发布(中文版 2009 年 5 月出版)。从 2009 年 9 月开始, PMP 考试将做相应的调整, 并以《PMBOK 指南》(第 4 版) 中的知识点为主要考察内容。那么, PMBOK 换新版后, 究竟会对 PMP 考试产生哪些影响呢?

我们先来了解一下, 《PMBOK 指南》(第 4 版) 和第 3 版的差别到底在哪里? 《PMBOK 指南》(第 4 版) 与第 3 版相比, 在许多内容和表达上都做了调整。

- 1) 第 4 版中所有过程名称都采用动宾结构。
- 2) 事业环境因素和组织过程资产这两个重要的术语被放到了前两章, 表述也采