



PMP认证考试权威参考书

如何准备

How to Prepare PMP Exam

PMP

(韩)金英勋 (中)石泉 杨磊 著
(Young Hoon Kim)

考试

第4版



机械工业出版社
China Machine Press

如何准备

How to Prepare PMP Exam

PMP

考试

(韩) 金英勋 (中) 石泉 杨磊 著

(Young Hoon Kim)

第4版



机械工业出版社
China Machine Press

本书是与美国项目管理学会（PMI）最新推出的2008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；帮助学员掌握PMBOK GUIDE中未详细解释的理论、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。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

如何准备PMP考试/（韩）金英勋，（中）石泉，杨磊著. —4版. —北京：机械工业出版社，2009.7

ISBN 978-7-111-27748-4

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

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第117564号

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：宁 姗

版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2009年7月第4版第1次印刷

170mm×242mm · 23印张

标准书号：ISBN 978-7-111-27748-4

定价：48.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

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

主任助理: 秦海云

编 委: (按姓氏笔画排序)

王 振

王 波

许伦弘

吴云红

、 杨小华

周 敏

陶 明

蔡林彬



序言 追求卓越 不断创新

——PMP认证引入中国十周年纪念

2009年，对中国的项目管理界来讲应该是值得纪念的一年。因为10年前的1999年，经过近一年的精心策划和周密组织，北京现代卓越管理技术交流中心于1999年11月和PMI签订协议，把PMP认证顺利引进了中国。在此之前，绝大多数中国企业对发达国家迅速发展和普及的现代项目管理方法和技术缺乏完整了解，对国际上公认的项目管理专业资格认证的了解更是一片空白。PMP认证的引入完全改变了这一局面。所以，现代卓越将PMP引入中国，这在中国项目管理的发展历史中是具有重要里程碑意义的事件。

PMP认证引入中国后，现代卓越迅速利用其分布在全国主要城市，如北京、上海、深圳、南京、武汉、济南、成都等地的分支机构大力宣传和推广这一认证和相关培训。经过不懈努力，现代项目管理方法和PMP认证得以在很短的时间内被国内广大项目管理工作者所认知和了解。正是在这种背景下，现代卓越于2000年6月在北京、上海和深圳等城市成功组织了中国第一次PMP认证考试，并在同年的11月成功组织了第二次PMP认证考试。

历史的车轮驶入了2009年，PMP认证也在中国走过了10年。10年中PMP认证越来越多地被企业、组织和个人所认可。现代项目管理理论和方法也不断地被越来越多的行业所接受，从传统的工程行业到航空航天、房地产开发、通信、IT、制造、金融、软件开发、政府组织，等等。这真正应验了项目管理大师们的一句话：“项目管理无处不在。”同时也验证了现代卓越10年前引入现代项目管理认证和培训的前瞻性和预见力。

10年里，参加PMP认证的人数逐年壮大，从第一次的数百人，到现在每次

近万人。10年里，现代卓越秉持“追求卓越不断创新”的理念，全体员工和专家们坚持不懈地耕耘着，努力地为广大PMP考生提供最及时最权威的专业服务。通过接受现代卓越的PMP认证培训拿到PMP证书，为许多人打开了职业发展的大门。拿到PMP认证后职业立即提升的事例在现代卓越的学员中屡见不鲜。作为PMP认证的引入者和最早的也是规模最大的PMP认证培训提供者，现代卓越早在2001年就出版了第1版《如何准备PMP考试》，该书一经出版就成为PMP考生的必备资料，PMP的考场上居然出现了考生人手一册现代卓越《如何准备PMP考试》的奇观。之后，现代卓越不断总结PMP考试的最新变化，以及中国考生在PMP考试中容易出现的弱项和漏洞，不断更新该书内容，又相继出版了第2版和第3版。这次出版的第4版是现代卓越的专家团队在认真反复研究了美国项目管理学会（PMI）最新推出的2008版PMBOK GUIDE（《项目管理知识体系指南》）的变更内容后，对第3版做了相应的内容上的更新。并且在做了大量读者调查的基础上，第4版在编写形式上也做了明显的改进。通过这样的调整，使该书更能够：（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）帮助学员掌握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）新增加了一个内容，就是帮助学员总结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。

本书在结构上传承了前3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、章节练习题目、答案解析。并在此基础上，根据学员反馈做出两点改进：（1）在每章节增加了“疑难问题解答”；（2）对每一道章节练习题的答案都做了详细解释。

此外，由于2008版PMBOK GUIDE内容相对2004版有大幅变动，且从2007年9月后，PMP考试的题型及难度也有重大调整，因此本书的章节练习题目也较前1版做了全面调整，从而更加契合目前PMP考试题目的特点。

基于现代卓越专家组对PMP考试的深刻理解，以及对中国区PMP考试的长期、深入追踪和研究，本书具有无可比拟的专业性与权威性，是国内PMP考生的首选辅助教材。像前3版一样，我们相信第4版同样能为大家顺利通过PMP考试提供非常有效的帮助。

VI

在第4版的编写过程中，武汉的许伦弘先生、南京的陶明先生、王波先生、上海的吴云红女士、北京的秦海云女士做出了很多贡献，在此一并深表感谢！

最后，恭祝大家考试顺利！

现代卓越董事长 杨磊

2009年7月



目 录

序言 追求卓越 不断创新

——PMP认证引入中国十周年纪念

导言 PMP认证简介

参加PMP认证的意义	2
PMP认证方式	2
试题类型	2
答题技巧	4
学习建议	6

第1章 项目管理框架

1.1 项目、项目集和项目组合	10
1.2 项目管理和组织管理	13
1.3 事业环境因素	15

第2章 项目生命周期与组织

2.1 项目生命周期和产品生命周期	20
2.2 项目干系人	22
2.3 组织	23
2.4 组织过程资产	27

VIII

2.5 PMI思路	28
项目管理框架（第1章和第2章）练习题及解答	32

第3章 项目管理过程

3.1 项目管理过程	39
3.2 将你的知识映射到PMBOK GUIDE的各个过程	43
3.3 启动过程组	44
3.4 规划过程组	44
3.5 执行过程组	46
3.6 监控过程组	47
3.7 项目收尾过程组	48
项目管理过程（第3章）练习题及解答	51

第4章 项目整合管理

4.1 制定项目章程	58
4.2 制定项目管理计划	59
4.3 指导和管理项目执行	62
4.4 监控项目工作	64
4.5 实施整体变更控制	64
4.6 结束项目或阶段	67
项目整合管理（第4章）练习题及解答	71

第5章 项目范围管理

5.1 收集需求	83
5.2 定义范围	85
5.3 制作工作分解结构	87

5.4 核实范围	89
5.5 控制范围	90
项目范围管理（第5章）练习题及解答	94

第6章 项目时间管理

6.1 定义活动	106
6.2 排列活动顺序	107
6.3 估算活动资源	109
6.4 估算活动持续时间	109
6.5 制定进度计划	111
6.6 控制进度	114
项目时间管理（第6章）练习题及解答	117

第7章 项目费用管理

7.1 估算成本	129
7.2 制定预算	130
7.3 控制成本	131
7.4 会计和经济术语	136
项目成本管理（第7章）练习题及解答	140

第8章 项目质量管理

8.1 质量规划	152
8.2 实施质量保证过程	155
8.3 实施质量控制过程	156
项目质量管理（第8章）练习题及解答	160

第9章 项目人力资源管理

9.1 人力资源规划 (Develop Human Resource Plan)	172
9.2 项目团队组建	174
9.3 项目团队建设	174
9.4 项目团队管理	176
9.5 人力资源管理的其他常用知识	178
项目人力资源管理 (第9章) 练习题及解答	185

第10章 项目沟通管理

10.1 识别利害关系者 (Identify Stakeholders)	199
10.2 沟通规划	201
10.3 信息发布	202
10.4 管理项目利害关系者期望	203
10.5 绩效报告	204
10.6 其他考试内容	204
项目沟通管理 (第10章) 练习题及解答	207

第11章 项目风险管理

11.1 风险管理规划	218
11.2 风险识别	219
11.3 定性风险分析	222
11.4 定量风险分析	224
11.5 风险应对规划	228
11.6 风险监控	230
11.7 其他问题	231
项目风险管理 (第11章) 练习题及解答	234

第12章 项目采购管理

12.1 规划采购	246
12.2 实施采购	254
12.3 管理采购	257
12.4 结束采购	259
项目采购管理（第12章）练习题及解答	263

第13章 职业和社会责任

13.1 PMI职业行为准则	274
13.2 与职业职责相关的关键词和相关主题	276
13.3 我们该做什么，不该做什么	277
13.4 道德、利益冲突和核心能力	277
13.5 平衡项目干系人的目标	279
13.6 实用应试讨论专题	279
13.7 附件：PMI道德和职业行为准则	281
职业道德与社会责任（第13章）练习题及解答	286

附录 PMP考试模拟题1.0（基于2008版PMBOK GUIDE）

PMP认证简介

如何准备PMP考试

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的个人的职业发展，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的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成功的捷径。

PMP认证方式

在中国内地，目前PMP的认证方式是每年4次笔试，分别在每季度最后一个月的下旬。题目为200道中英文对照的4选1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和很多机构的网站中有详细说明。

试题类型

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6类（见表0-1）。

表 0-1

项目管理过程组	百分比 (%)	试题数量 (道)
启动过程组	11	22
计划过程组	23	46
执行过程组	27	54
监控过程组	21	42
收尾过程组	9	18
职业道德	9	18

上述分类方法在考试中并不明显，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的理解来解答的题目，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。收集到以下数据：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

4 如何准备PMP考试

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. 撤回

B. 顺从

C. 解决问题

D. 折中

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，在美国这类题目可能归属于(2)中的内容，好在此类题目每次考试中仅有1~2题而已。

例如：一个组织中，人人都在向不适合他的岗位发展，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。

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，以此来建立考生对项目管理学(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。现将一些普遍公认的PMI主义列举如下：

- 你是专业的项目经理，管理是你的核心职能。
- 必须以专业的方法做项目，即遵循PMBOK的要求。

- 强调事业环境因素和组织过程资产。
- 强调历史信息，强调经验教训总结，强调记录。
- 问题重在预防，而非解决。
- 必须有明确的目标，必须有正式的计划，才可行动。
- 利害关系者很重要，尽早识别全部利害关系者并让其参与。
- 项目经理必须被任命，PM是管理工作的核心责任点。
- 项目是系统工程，项目经理是整合者，多重约束牢记在心。
- 项目管理以结果为导向，项目成功是项目经理的最终责任。
- 变更影响项目成功，项目经理应影响变更发生，管理变更。
- 项目经理的主要责任是整合项目，整合通过沟通实现，项目经理要花75%~90%时间用于沟通。
- 项目经理应该拒绝提供不重要的信息要求。
- 必须详细描述工作，责任必须明确。
- 任何情况下，质量都要达到客户满意。
- 削减费用的前提是削减项目范围，而不是牺牲质量。
- 项目经理必须遵守公司规定、职业道德、法律。
- 项目经理必须主动，不等不靠；无论环境如何，先尽自己的努力。
- 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。
- 防止范围潜变，杜绝质量镀金。
- 项目必须收尾。
- 公正、公平、公开、勇敢、诚实地面对现实。
- 处理各方关系时，都要本着双赢理念。

2. 常用的答题法则

PMP考试采用的是4选1的选择题方式，4个选项中只有1个唯一正确的答案，当选项不确定时，我们常用排除法。在运用排除法时，我们可以结合以下几种有效法则。