

涵蓋修訂後的2005年考試版本

PMP:Project Management Professional : Study Guide, Third Edition

PMP

專案管理認證指南 第三版

內容詳細涵蓋所有PMP考試的流程群組

運用實際的案例讓您深入瞭解專案管理

Kim Heldman, PMP著 / 何霖·博碩文化 譯



PMP認證測驗軟體
可放在PC、Pocket PC與Palm手持裝置的重點速記卡
全書英文內容的PDF檔
以及兩套PMP練習測驗與兩套附贈的CAPM練習測驗

光碟內附

F273.1
20078.3

港台書

PMP 專案管理認證指南

第三版

Kim Heldman, PMP 著
何霖・博碩文化 譯



PMP 專案管理認證指南

第三版

作者：Kim Heldman, PMP 著

譯者：何霖・博碩文化

發行人：林麗芬

總編輯：許耀豪

出版統籌：劉慧棹

出版：博碩文化股份有限公司

台北縣汐止市新台五路一段 112 號 10 樓 A 棟

TEL / 02-26962869 · FAX / 02-26962867

郵撥帳號：17484299

印刷廠：大榕國際股份有限公司

律師顧問：劉陽明

出版日期：西元 2006 年 9 月三版初刷

ISBN-10：957-527-951-4

ISBN-13：978-957-527-951-6

博碩書號：PJ20013

建議售價 NT\$ 650 元

本書如有破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換

PMP 專案管理認證指南 / Kim Heldman 著；

何霖譯。-- 三版。-- 臺北縣汐止市：博碩文化，

2006 [民 95] 面；公分

譯自：PMP：project management professional：
study guide, 3rd ed.

ISBN 978-957-527-951-6（平裝光碟片）

1. 管理科學 - 問題集

494.002

95017611

Printed in Taiwan

著作權聲明

PMP: Project Management Professional Study Guide, 3rd Edition

Copyright© 2005 by Wiley Publishing, Inc., Hoboken, New Jersey

All Rights Reserved. This translation published under license.

The SYBEX Brand trade dress is a trademark of Wiley publishing, Inc. in the United States and/or other countries. Used by permission.

Traditional Chinese edition copyright© 2006 by DrMaster Press Co., Ltd.

本書繁體中文版權為博碩文化股份有限公司所有，並受國際著作權法保護，未經授權任意拷貝、引用、翻印，均屬違法。

商標聲明

書中引用之商標及產品名稱分屬各公司所有，本書引用純屬介紹之用，並無任何侵害之意。

有限擔保責任聲明

雖然作者與出版社已全力編輯與製作本書，唯不擔保本書及其所附媒體無任何瑕疵；亦不為使用本書而引起之衍生利益損失或意外損毀之損失擔保責任。即使本公司先前已被告知前述損毀之發生。本公司依本書所負之責任，僅限於台端對本書所付之實際價款。

致我們最重視的讀者：

感謝您向 Sybex 尋求您的 PMP 考試準備需求。自從本書第一版於 2002 年 4 月出版以來，Sybex 已因提供全球公司所需求的技能與知識正確又便於取得的指導，而贏得成千上萬 PMP 考生的尊敬。現在隨著 2005 年初的 PMBOK（Project Management Body of Knowledge）更新，及近期對 PMP 考試的修訂，專案管理協會已在逐漸競爭的市場中提升評估專案經理的標準。

作者與編輯們已辛勤工作，保證你手上的新版內容無所不包、具深度且有紮實的教學法。我們有信心，本書將超越認證業界的高標準，並能協助各位 PMP 認證準考生通過認證考試。

一如往常，我們重視您的回饋，若您認為本書中有錯誤，請造訪 Wiley 網站的 Customer Support 部分。若您有一般性的評論或建議，請隨興直接發 e-mail 到 nedde@wiley.com。Sybex 將不斷努力，以滿足準備認證考試者的需要。

祝您好運順利通過 PMP 認證！



Neil Edde

Vice President & Publisher

Sybex, an Imprint of John Wiley & Sons

致BB，我永遠的摯愛。

— Kimmie

致謝

感謝讀過 PMP Study Guide 以前版本的數以千計讀者，也感謝將本書介紹給你的朋友與同事。由於您成功運用本書通過 PMP 考試，讓我們能透過來自讀者的提示與建議，以及 PMI 所做的修訂，來持續提升與更新本書的內容。也感謝將本書用於課程中的所有教師與 PMI 分會。

一如往常，我要特別感謝副發行人 Neil Edde，謝謝他給我機會撰寫本書並幫我出版本書的第一版，再度感謝您給我機會修訂與更新本書。

本書顯然合乎專案定義，且 Sybex 的團隊是全世界最好的專案團隊。我感激每一位團隊成員為製作這本書所耗費的所有辛勤工作與奉獻。首先特別感謝組稿編輯 Jeff Kellum 監督本計劃，並感謝他協助提供很多建議來改善與強化本書的內容。也感謝您讓每個人把焦點放在快速修正的時間上，縱使我們在專案進行當中面臨到許多不確定性。

感謝 Elizabeth Campbell 協助管理為了按時程完成而必須做協調的很多很多活動。她在整個過程中提供許多協助，且在接近專案結束時發現，要配合新出版的 PMI 內容需要做變更時，她也沒有驚慌失措。

感謝審稿編輯 Judy Flynn 在協助我修正所有文法錯誤方面做得很好。（甚至在這一句中她都可能發現一些錯誤！）她是我曾經合作過的最佳審稿編輯，她對細節的觀察力令人讚賞，且做建議後她也從來不會向我抱怨。

也謝謝所有幕後的團隊成員，包括校稿的 Nancy Riddiough 及排字工人。

同樣我有這個榮幸與本版技術編輯 Claudia Baca 共事，在協助我詮釋疑問或不清楚的「PMBOK 指南」領域方面，Claudia 是無價的。感謝 Claudia 的協助、建議、與貢獻。

若沒有我全世界最好的朋友 BB 持續的支持與鼓勵，沒有一件事是可能的。我愛你，且此生我不再與其他人共度餘生。感謝我最要好的朋友 Bob 與 Terri 給我最渴望得到的支持與祝福。感謝我的妹妹 Jill 與她的丈夫 John，及 Sam、Promise 與 Destiny 他們在背後的喝采歡呼。感謝爸媽培養我愛讀書的習慣，我最好的許多回憶都是在聽故事的時候。也感謝地球上最棒的小孩 Jason 與 Leah（很快就會成為媳婦）、Noelle 及 Amanda。而且我無法忘記全宇宙最棒的兩位孫子 Kate 與 Juliette，謝謝妳們諒解我陪妳們的時間有限，及妳們給予我的鼓勵與支持。

導讀

本書是針對想參加專案管理協會（Project Management Institute, PMI）所主辦的專案管理師（Project Management Professional, PMP）考試者而設計。這項認證越來越普及，且在所有商業領域的需求亦逐步成長。近幾年來，PMI 的會員歷經爆炸性成長，且越來越多組織認可專案管理認證的重要性。

NOTE



儘管本書主要針對參加 PMP 考試者，你也可用本書準備副專案管理師（Certified Associate in Project Management, CAPM）考試。這兩項考試的風格類似，而本書所涵蓋的內容都可協助你準備任何一項考試。

本書已改版來反映最新版本的 A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK Guide) Third Edition。儘管不必是「PMBOK 指南」(A Guide to the PMBOK) 的特定知識，本書假定你有一般專案管理實務方面的知識。本書的寫法可讓你跳過已經熟悉的領域，並挑出為通過考試所需要的「PMBOK 指南」特定術語。你將發現本書所討論的專案管理流程與技巧，其定義方式可讓你認出一直在做的事情，且能用「PMBOK 指南」流程名稱或方法論來加以確認。

PMI 提供專案管理領域最受認可的認證。本書專門談論此領域的程序與方法。專案管理有很多方法，每種方法都有自己的術語、工具與程序。若你熟悉另一種有系統的專案管理方法論，請勿假定你已經知道「PMBOK 指南」流程。我強烈建議你學習所有流程及它們的關鍵性投入、工具與技巧、及產出。也要花時間記下每章結尾所看到的關鍵術語。有時候，只要瞭解術語定義就可幫助你回答問題。有可能你總是會做那件特別的事，或使用的方法論是用別的名稱來描述。請務必瞭解每個流程的名稱及主要目的。

什麼是 PMP 認證？

就提倡專案管理最佳實務而言，PMI 是領導者，也是最廣受認可的組織。PMI 努力維護與贊同這個領域中的標準與道德觀，並提供出版品、訓練、研討會、分會、特殊利益團體及學院，來推動專案管理學問。

PMI 成立於 1969 年，並於 1984 年開始提供專案管理師（PMP）認證考試。PMI 是鑑定合格的美國國家標準組織（American National Standards Institute, ANSI）標準發展者，也有這個殊榮成為認證方案通過國際標準組織（ISO）9001 認可的第一個組織。

PMI 宣稱全世界超過 15 萬人有會員資格，且會員來自 150 個國家。當地 PMI 分會採定期聚會，使專案經理得以交換資訊，並學習專案管理的新工具與技巧，或運用已建立技巧的新方法。我鼓勵你加入當地分會，並認識你的專業領域當中其他的專業人士。

為何要通過 PMP 認證？

以下是通過 PMP 認證所得到的好處：

- ◆ 它證明你的專業成就
- ◆ 它增加你的市場性
- ◆ 它提供在你的領域中更好的晉升機會
- ◆ 它讓客戶對你與你公司的服務更具信心

證明你的專業成就

PMP 認證以嚴格的過程證明你在專案管理領域中的成就。考試測驗你在「PMBOK 指南」中所描述的专业態度、方法論及專案管理實務方面的知識。

接受考試之前，你必須在專案管理方面有幾年經驗，加上 35 小時正式專案管理教育。你的認證向雇主與顧客保證，你在專案管理實務與訓練方面有良好基礎。它證明你有實戰經驗並精通流程與學問，能有效管理專案並激勵團隊孕育出成功的結果。

增加你的市場性

很多產業逐漸瞭解專案管理的重要性，及它在組織中所扮演的角色。他們也見到，僅將首席技術人員宣佈成為專案經理，並無法將專案管理的工作做好。如同工程、資訊技術以及很多其他行業，專案管理也有其特定資格與技能。PMP 認證告訴潛在雇主，你已具備技能、經驗與知識，能推動成功的專案，最終並能提升公司的獲利能力。

認證使你能在競爭當中突顯出來，若你已通過認證，而與你競爭的專案經理未通過認證，你就有機會脫穎而出成為首選。身為招募經理人，在所有其他條件相同的情況下，我通常會選擇通過認證的應徵者而捨棄未通過認證者。認證告訴潛在雇主你已付出更多努力，你已花時間研讀技巧與方法，並將它們運用在實務上。認證證明你在專業成長與強化方面的投入，以及在堅守與提升專業標準上的付出。

提供晉升機會

PMP 認證顯示你有意願在專業生涯當中追求成長，也證明為得到你想要的，你並不怕更辛苦地工作。潛在雇主會將你對這項認證資格的追求，視為你是充滿活力、有成功企圖心、肯做事的人。他們認為職務上你可能展現出相同的這些特質，並協助公司使公司更成功。你的認證展現出成功導向與積極性的態度，可開啟你目前領域及你可能想探索新領域的未來生涯晉升機會。

提高顧客信心

正如 PMP 認證向雇主保證，你有背景與經驗掌握專案管理，它也向顧客保證，他們擁有一位能幹又有經驗的專案經理在掌控一切。認證可協助你的組織向顧客推銷你在管理他們的專案方面的能力，顧客也像潛在雇主，想要一再保證替他們工作的人有履行職責必要的知識與技能，並保證專業精神與個人誠信是最重要的事。擁有這些思想的人會將他們的道德標準與專業精神轉化到工作上。這能強化顧客對你的信賴，從而讓你有能力在重要專案議題上影響他們。

如何通過 PMP 認證

為了參加 PMP 考試，你需要遵守幾項要求。PMI 在網站上已十分完整地詳細說明認證過程。請至 www.pmi.org 點下 Professional Development and Careers 標題展開 Certifications 選項，以獲得認證程序與要求方面的最新消息。

到本書出版當天為止，你必須填寫申請書才能參加 PMP 考試，你可在 PMI 網站線上遞交這份申請書。你也需要提出接受過 35 小時正式專案管理教育的文件證明，這可能包括大學課程、研討會、專題討論會及訓練講習班，請準備列出課程名稱、上課地點、日期與內容。

除填寫申請表與提出正式專案管理訓練證明文件外，你還需要符合另一組標準才能參加考試，這些標準分為兩類，你只需要符合其中一類的要求就可以：

- ◆ 第一類是針對有大學學位者。申請時你需要提供副本證明你的學位。此外，你需要完成 PMI 網站上的確認表格，證明你有 4,500 小時的專案管理經驗，且六年之內至少有三年這方面的經驗。
- ◆ 第二類是針對沒有大學學位，但的確擁有高中文憑或同等學歷者。你需要完成確認表格，證明你有 7,500 小時的專案管理經驗，且八年之內至少有五年這方面的經驗。

本書出版時，合格 PMI 會員的考試費用為 405 美元，非會員為 555 美元。考試在 Thomson Prometric 中心舉行。你可從 PMI 網站上找到離你最近的考試中心。PMI 收到並核准你的申請後，你要在六個月內參加考試。考試當天你要帶駕照或類似證明文件到 Thomson Prometric 中心，你不可以將任何東西帶進考場中，考試時會給你計算機、鉛筆和便條紙，考完後要交回給中心所有的便條紙，包括考試時你潦草寫下的東西與註記。

考完試會立即評分，所以測驗結束時就會知道是否有通過考試。你有 4 小時回答 200 題隨機產生的考題，這些考題當中只有 175 題記分。你要正確回答 175 題當中的 141 題，才算通過考試。200 題當中有 25 題是 "預先測驗" 題，這些題目會隨機出現在所有考題當中。PMI 用這 25 題決定統計資訊，並決定這些題目是否能或應該用於未來的考試中。試題所涵蓋的流程群組與領域列舉如下：

- ◆ 啟動
- ◆ 規劃
- ◆ 執行
- ◆ 監督與控制
- ◆ 結束
- ◆ 專業責任

所有未回答的問題都當作錯誤答案來評分，所以若你不知如何答題時，猜題對你有幫助。

通過認證後，每三年你都要獲取 60 個專業培養單元（professional development units, PDU）才能繼續保有資格。大約一小時有組織的學習可轉換成一個 PDU。PMI 網站有詳細說明什麼活動構成一個 PDU、每項活動可獲得多少 PDU 及如何向 PMI 登記你的 PDU，以維持你的認證資格。舉例來說，參加當地分會會議可獲得一個 PDU。

如何通過 CAPM 認證

若你發現缺乏足夠經驗或教育參加 PMP 考試，你應該考慮參加副專案管理師（Certified Associate in Project Management, CAPM）考試。CAPM 考試架構上像 PMP 考試，只是要求沒有 PMP 嚴格。CAPM 候選人通常擔任專案經理或子專案經理的支援角色。如同 PMP，CAPM 也有兩類要求，每一類都需要 23 小時的專案管理教育。

第一類是針對有大學學位者。申請時你需要提供副本證明你的學位。此外，你需要完成 PMI 網站上的確認表格，證明你有 1,500 小時的專案管理經驗，且三年之內至少有兩年這方面的經驗。

第二類是針對沒有大學學位，但的確擁有高中文憑或同等學歷者。你需要完成確認表格，證明你有 2,500 小時的專案管理經驗，且三年之內至少有兩年這方面的經驗。

本書出版時，合格 PMI 會員的考試費用為 225 美元，非會員為 300 美元。

隨書附上的 CD（光碟片）有個 CAPM 考試範例。若你要參加 CAPM 考試，我鼓勵你回答每章後面所有的問題，且除了 CAPM 考試範例之外，還要做附贈測驗（Bonus Exams）。做完本書與 CD 片中所提供的所有範例題目後，你將會對考題類型及實際考試時你會碰到的主題具有更廣泛的概念。

誰該買這本書？

若你嚴肅看待通過 PMP 考試這件事（或 CAPM 考試那件事），你應該買本書並利用本書準備考試。本書的獨特性在於帶領你從頭到尾歷經專案流程，就如同實務上執行專案一樣。閱讀本書時，藉著學習特定的「PMBOK 指南」流程與技巧，連同實際案例描述專案經理如何在不同情況處理問題，及專案經理在生涯當中一定會碰到的各種議題，你將會因此受益。本研讀指南在每一章都詳細描述考試目的主題，並試圖涵蓋所有重要的專案管理觀念。

如何使用本書與 CD

書中與附上的 CD 片中我們已涵蓋幾個測驗題型。導讀之後有個評估測驗，可讓你檢驗你對實際考試的準備充分程度。請在開始閱讀本書前先做測驗，此測驗將協助你找出你可能需要溫習的領域。每個答案都有解釋及註解，告訴你這個題材出現在哪一章。

每章結尾出現的「考試必備」段落強調考試時最可能發現的主題，並協助你把焦點放在該章所涵蓋的最重要題材，使你對那些觀念有具體瞭解。不過，實際考試時會涵蓋什麼題目不可能預測得到，所以請確定要研讀該章的每樣內容。

NOTE



像考試本身，本研讀指南依照流程群組與專案生命週期所歷經事件的自然順序來組織安排。相較之下，其他研讀指南的題材都按知識領域（人力資源管理、溝通管理等等）加以組織，這在準備考試將每個知識領域中的流程與流程群組做對照時可能會造成混淆。

每章後面也會提供「複習題」。閱讀該章之前你可用這些複習題評判你對主題的瞭解程度，並指出需要集中研讀時間的領域。讀完每一章後，請回答複習題，然後再檢查答案對不對，正確答案會出現在最後一題後面幾頁。對於答錯的題目，你可回頭重新閱讀相關段落，以保證下次做相關題材的測驗時能正確回答問題。若你能正確回答至少 80% 的複習題，你就可放心跳到下一章。若你無法正確回答那麼多題，請重讀該章或疑似帶給你困擾的段落，然後重做題目。進行複習時，你也可在 CD 片上找到超過 200 題的問題。你可直接下載到 PDA 供快速方便檢閱。

NOTE

請勿僅是依賴研讀複習題做為研讀方法，考試時你所看到的問題不同於本書所出現的問題。PMP 考試有 200 題隨機產生的考題，而 CAPM 有 150 題，所以每章複習題部分不可能涵蓋每個可能的考題。確定你瞭解每章題材背後的觀念，並記住所有的公式。

除了評估測驗與複習題以外，你會發現 CD 片中有附贈測驗。做這些練習測驗時，要像你實際參加考試一樣（也就是說沒有任何參考資料）。當你已完成第一次考試，請繼續進行下一個測驗，以強化你的受測技能，若正確回答超過 85% 的題目，你就準備好參加真正的考試。

NOTE

若你購買本書的標準版，其中總共有兩個附贈的 PMP 考試與兩個額外的 CAPM 考試。若你購買豪華版，則總共有八個附贈的 PMP 考試與兩個額外的 CAPM 考試。

最後，每章之中你將會注意到各種「實際案例」橫長條。這些設計讓你對各種流程與主題領域如何應用於實際情況有深刻瞭解。

此外，若你打算去旅遊，但仍舊需要準備 PMP 考試，且你有一台附有光碟機的筆記型電腦，你可帶 CD 片當作帶一整本書。本書是以 PDF（Adobe Acrobat）格式製成，所以可用任何電腦輕易讀取。

對購買豪華版者，你將會找到對應到每一章的一系列情境與練習，這些練習簿的練習，是設計要協助你將每章所學到的理論化為實務。

考試目的

每種認證考試背後一定有考試目的，也就是指考試發展人員想保證你具備某些能力的廣泛主題，本節會列出正式的 PMP 考試目的。

NOTE

考試目的隨時會變更而不會事先通知，這完全取決於 PMI 的考量。
請造訪 PMI 網站 www.pmi.org 的 Certification 網頁，可找到最新的考試清單。

領域 1.0：啟動專案

「啟動專案」領域的目的列舉如下：

1. 主導專案評選方法
2. 定義範疇
3. 記載專案風險、假設與限制
4. 識別利害關係人與執行利害關係人分析
5. 發展專案章程
6. 獲得專案章程核准

領域 2.0：規劃專案

「規劃專案」領域的目的列舉如下：

1. 定義與記錄要求、限制與假設
2. 識別出專案團隊及定義角色與責任
3. 產生 WBS
4. 發展變更管理計畫
5. 識別出風險與定義風險策略
6. 取得專案核可
7. 主持開工（kick-off）會議

領域 3.0：執行專案

「執行專案」領域的目的列舉如下：

1. 執行專案計畫中所定義的任務
2. 保證建立共識與訂定期望
3. 執行專案資源的採購

4. 管理資源分配
5. 實施品質管理計畫
6. 實施經核准的變更
7. 實施經核准的行動與應急方案
8. 改善團隊績效

領域 4.0：監督與控制專案

「監督與控制專案」領域的目的列舉如下：

1. 衡量專案績效
2. 驗證與管理專案變更
3. 保證專案可交付成果符合品質標準
4. 監督所有風險

領域 5.0：結束專案

「監督與控制專案」領域的目的列舉如下：

1. 獲得專案正式接受
2. 獲得財務、法律與行政結案
3. 釋出專案資源
4. 識別、記載與溝通習得教訓
5. 產生與分發最終專案報告
6. 歸檔保留專案記錄
7. 衡量顧客滿意度

領域 6.0：專業與社會責任

「專業與社會責任」領域的目的列舉如下：

1. 保證個人誠信
2. 對專案管理知識基礎做出貢獻
3. 強化個人專業能力
4. 促成利害關係人之間的互動

參加 PMP 考試的提示

以下是成功參加考試的許多一般性提示：

- ◆ 提早到測驗中心，使你能放鬆心情並回顧研讀資料。
- ◆ 很小心地閱讀考題。確定你完全知道每一題在問什麼，且不要受引誘而太快答題。
- ◆ 未回答的問題當作答案錯誤來評分，因此猜題總比未答題來得好。
- ◆ 若你不確定答案，運用刪除法先找出明顯不正確的答案。回頭看問題將其餘選項的範圍縮小，再尋找可能提示你正確答案的關鍵字。
- ◆ 考場會給你便條紙讓你帶入考區。在一就定位後，請立刻寫下所有公式，及考前研讀時你所採用的任何其他記憶輔助，如此一來你就可放鬆一些，因為考試中當你碰到那些題目時，就不必記住公式，而只要看便條紙就可以。
- ◆ 造訪 PMI 網站 www.pmi.org 尋找關於認證的最新消息，並找出最靠近你的測驗地點。

評估測驗

1. 什麼是專案經理需要具備的最重要技能之一？
 - A. 協商技能
 - B. 影響技能
 - C. 溝通技能
 - D. 問題解決技能
2. 哪一類組織結構中專案經理具有最高權限與最大權力？
 - A. 專案化組織
 - B. 強矩陣組織
 - C. 功能式組織
 - D. 平衡矩陣組織
3. 專案管理知識領域 _____。
 - A. 包括「啟動」、「規劃」、「執行」、「監督與控制」及「結束」。
 - B. 由九個不同領域組成，這些領域將有共同事項的流程歸類在一起。
 - C. 有五個不同流程所組成，這些流程將有共同事項的專案階段歸類在一起。
 - D. 包括「規劃」、「執行」、「監督與控制」流程，因為這三個流程經常相互關聯在一起。