

助你成功通过PMP®考试

世纪畅优

发“15296”到
106900292251

成为世纪畅优会员，可阅读更多图书，获得增值在线课程(教学资源)。

PMP® 考点精粹

高 屹◎编著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

助你成功通过PMP®考试

PMP®

考点精粹

高 屹◎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

PMP®考点精粹 / 高屹编著. —北京：电子工业出版社，2012.1
ISBN 978-7-121-15296-2

I. ①P… II. ①高… III. ①项目管理—资格考试—自学参考资料 IV. ①F224.5
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 243373 号

责任编辑：李 静

印 刷：北京中新伟业印刷有限公司
装 订：

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：787×980 1/16 印张：15.25 字数：253 千字

印 次：2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价：39.00 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。

序

项目管理者联盟开展美国项目管理协会（PMI）PMP®资格认证考试培训，致力于提升教学与备考的服务水准，开发更高效与体系化的培训辅导教材，培养具有实践背景的优秀讲师。这三个方面充分体现了项目管理者联盟的PMP®培训产品的价值与质量，不断积累培训经验并持续改进是我们工作的方式。《PMP®考点精粹》正是项目管理者联盟不断总结培训经验和收集培训班学员的反馈意见而开发的PMP®培训辅导教材。在读者看到本书时，它已经以内部版的形式经过项目管理者联盟多期培训班学员们的检验与数轮的改进完善。

PMP®考试是基于PMBOK®指南的、结合理论与实践应用的资格考试。由于PMBOK®指南的高度概括性，使得学习者感觉其理论知识抽象且晦涩，难以理解并记忆，找不到学习脉络。PMBOK®指南是一个体系，如果学习者仅仅是带着对它的局部、表面的掌握及模糊的一知半解去参加PMP®考试肯定是要碰壁的。PMP®考题一直在变，但是考点及其所依据的体系架构却是相对固定的。考生在考前参加培训班，或者阅读相关辅导书，究其目的在于希望培训讲师或辅导书能够对PMBOK®指南进行“庖丁解牛”式的解构，对考点进行有机的归类与梳理，从而使学习更高效、更精准，做到对体系与考点全部了然于心，考试也不再是难事。

本书对基于PMBOK®指南的全部考点进行了梳理和分类，每一类都包含若干共性的考点，对于每个考点的内容与如何答题都有详细的阐述。书

Key Note

中的 PMI 观点、专家观点、答题技巧等是我们对历年 PMP®考试的系统总结与提炼。在理解 PMBOK®指南的基础上,遵循本书的分类考点去准备 PMP®考试,你将能轻松应对多变的 PMP®考题,踏上方向正确的 PMP®备考之路,从而大幅度提升备考的效率。

本书是项目管理者联盟全体 PMP®讲师的研究成果,经过了多轮的实践与完善,是集体的智慧结晶。感谢项目管理者联盟 PMP®培训班高屹老师为编写本书所付出的努力,感谢项目管理者联盟 PMP®培训班学员们贡献的建议与修正意见,感谢电子工业出版社为本书的顺利出版提供的支持。希望本书能够帮助更多的 PMP®备考学员,成功通过 PMP®考试,拥有更加美好的项目管理职业前途。

宣晓锋

项目管理者联盟总经理

项目管理者联盟 (service.mypm.net): 成立于 2001 年,是国内最早开展项目管理服务的专业机构之一,是国际项目管理协会 (IPMP) 认证中心、美国项目管理学会全球教育合作伙伴 (Global REP)、国家外国专家局授权培训合作伙伴、中国项目管理研究委员会理事单位、北京市项目管理协会常务理事单位。

项目管理者联盟通过引进先进的项目管理知识体系与方法论,结合项目管理最佳实践,向企业提供项目管理咨询与服务。项目管理者联盟专注于项目管理、工程管理与研发管理领域,在工程、制造、IT 通信等行业具备丰富的咨询与培训服务经验。

前言

随着项目管理被越来越多的人所认识和认可，PMP®考试也快速升温。虽然我们从小到大参加过无数考试，可谓人身经百战，但大多数参考人员都有一种共同的体会：PMP®考试不简单！虽然 PMI 仅将一本 PMBOK®指南作为唯一的考试复习“大纲”，但这本厚厚的、被参考人员戏称为“红宝书”的 PMBOK®指南却因为其大量高度浓缩的概念、知识，缺乏案例与对比说明，以及翻译语言的障碍，读起来总让人有一种晦涩难懂、昏昏欲睡的感觉！

目前有不少针对 PMP®考试的辅导书，它们通过更加平实的讲解、更易于理解的案例说明，对参考人员深入、全面地理解和掌握 PMBOK®指南中的知识、概念起到了较好的辅助作用。但是，这些 PMP®辅导书基本上都是以 PMBOK®指南的章节为依据，甚至其章节设置都与之完全一样，可以说是“纵向的”，即与 PMBOK®指南是“平行的”。这样的内容、结构安排虽然便于参考人员和 PMBOK®指南一一对应，但是这种相对简单的再次说明，对内容相近特别是跨章节的、彼此又有一定联系的概念、知识的集中对比、区分却显得有些能力不足。《PMP®考点精粹》打破了这种布局方式，完全从 PMP®考试出发，以 PMP®考试中可能涉及的考点、题型为依据，将 PMBOK®指南中的知识点全部梳理出来，按题型分类，特别是把很多意思相近、容易混淆但分别属于不同知识领域章节的概念做了集中对比、辨析。《PMP®考点精粹》与其他辅导书相比，打破了单一的“纵向”格式，在对

Key Note

Key Note

每类题型按章节顺序进行梳理的同时，更体现了以题型分类、跨 PMBOK®指南章节的“横向”的特点，更有助于参考人员对知识点的理解、掌握，对顺利通过 PMP®考试提供更直接的辅导。

希望《PMP®考点精粹》能为广大参考人员提供有益的帮助和指导。由于作者的经验、能力有限，书中难免存在偏差，还请参考人员给予批评和指正。

目录

第 1 章 如何备考	1
第 2 章 关键概念	5
2.1 项目	5
2.2 项目管理	6
2.3 项目集、项目组合与项目管理办公室	6
2.4 事业环境因素	8
2.5 组织过程资产	9
2.6 启动过程组	10
2.7 规划过程组	10
2.8 执行过程组	10
2.9 监控过程组	11
2.10 收尾过程组	11
2.11 项目章程	11
2.12 项目管理计划	12
2.13 绩效测量基准	13
2.14 项目管理信息系统	13
2.15 配置管理系统	13
2.16 工作授权系统	14
2.17 工作分解结构	14

Key Notes

2.18	范围基准	15
2.19	100%规则	16
2.20	关键路径	16
2.21	资源平衡	16
2.22	项目进度计划	17
2.23	沉没成本	18
2.24	现值	18
2.25	投资回收期	18
2.26	投资回报率	18
2.27	内部报酬率	19
2.28	效益成本率	19
2.29	内部收益率	19
2.30	投资收益率	19
2.31	折旧	20
2.32	质量成本	21
2.33	质量测量指标	22
2.34	组织机构图	22
2.35	风险	23
2.36	风险效用函数	23
2.37	风险登记册	24
2.38	SWOT 分析	24
2.39	应急计划	25
2.40	弹回计划	25
2.41	权变措施	25
2.42	次生风险	25
2.43	残余风险	25
2.44	合同	25
2.45	索赔	26
第 3 章	工具应用类题目	27
3.1	访谈	27
3.2	头脑风暴法	27
3.3	名义小组技术	28

3.4	德尔菲技术	28
3.5	问卷调查	28
3.6	观察	28
3.7	控制图	29
3.8	流程图	29
3.9	因果图	29
3.10	直方图	30
3.11	帕累托图	30
3.12	趋势图	30
3.13	散点图	30
3.14	龙卷风图	30
3.15	蒙特卡洛分析	31
第 4 章	固定参数类题目	33
4.1	项目经理用于沟通的时间	33
4.2	管理层承担的质量责任	33
4.3	WBS 的分解层数和工作包大小	34
4.4	正态分布的偏差概率	34
4.5	成本估算的精确程度	34
第 5 章	重点概念辨析	35
5.1	标准和制度的区别	35
5.2	项目集管理和项目组合管理的区别	35
5.3	渐进明细和范围蔓延的区别	36
5.4	项目需求和产品需求的区别	37
5.5	项目生命周期、项目管理生命周期、合同生命周期和 产品生命周期的区别	37
5.6	项目进度管理计划和项目进度计划的区别	38
5.7	项目与日常运作的区别	39
5.8	主要项目干系人的区别	39
5.9	组织结构的区别	41
5.10	项目联络员和项目协调员的区别	42
5.11	项目管理过程组和项目阶段的区别	43
5.12	焦点小组会议和引导式研讨会的区别	44

5.13	观察法和原型法的区别	44
5.14	项目工作说明书、采购工作说明书和 项目范围说明书的区别	44
5.15	工作包和活动的区别	45
5.16	产品范围和项目范围的区别	46
5.17	产品核实、范围核实及质量控制的区别	46
5.18	人力投入量、分立型投入和分摊型投入的区别	47
5.19	节点图（紧前关系绘图法）和箭线图的区别	48
5.20	强制依赖关系和外部依赖关系的区别	49
5.21	类比估算和参数估算的区别	49
5.22	资源日历、资源直方图及责任分配矩阵的区别	50
5.23	活动资源需求和资源分解结构的区别	51
5.24	关键路径法和关键链法的区别	52
5.25	总浮动时间和自由浮动时间的区别	52
5.26	赶工和快速跟进的区别	53
5.27	直接成本和间接成本的区别	54
5.28	制约因素和假设条件的区别	54
5.29	应急储备、管理储备、项目预算及项目资金需求的区别	55
5.30	偏差分析和趋势分析的区别	55
5.31	完工预算、完工估算和完工尚需估算的区别	56
5.32	质量和等级的区别	56
5.33	精确和准确的区别	57
5.34	规格上下限和控制上下限的区别	57
5.35	实验设计和敏感性分析的区别	57
5.36	属性抽样和变量抽样的区别	58
5.37	质量保证和质量控制的区别	58
5.38	预防和检查的区别	60
5.39	公差和控制界限的区别	60
5.40	人力资源计划和人员配备管理计划的区别	60
5.41	绩效报告和工作绩效信息的区别	60
5.42	发布信息 and 报告绩效的区别	61
5.43	纵向沟通和横向沟通的区别	61
5.44	风险分解结构和风险概率影响矩阵的区别	61
5.45	消极（不利）风险应对策略的区别	62
5.46	积极风险（机遇）应对策略的区别	63

5.47	风险承受力和风险门槛的区别	64
5.48	不同合同类型之间的区别	64
5.49	合同收尾和行政收尾的区别	67
5.50	质量审计、风险审计和采购审计的区别	68
第 6 章	与项目经理相关的题目	69
6.1	对项目经理的要求	69
6.2	谈判的能力	72
6.3	管理的能力	73
6.4	解决冲突的能力	74
第 7 章	顺序类题目	77
7.1	实施整体变更控制的顺序	77
7.2	干系人分析的顺序	78
7.3	采用偏差分析工具的顺序	79
7.4	为解决合同争议而采取的措施顺序	79
7.5	团队建设经历的阶段顺序	79
7.6	冲突来源重要程度的顺序	80
7.7	项目经理处理冲突时应遵循的顺序	81
7.8	项目经理权力应用的顺序	81
7.9	时间管理的顺序	82
7.10	成本管理的顺序	83
7.11	质量管理的顺序	84
7.12	风险管理的顺序	84
7.13	采购管理的顺序	85
第 8 章	计算类题目	87
8.1	项目时间管理中的计算	87
8.2	三点估算及偏差/概率的计算	91
8.3	挣值类计算	92
8.4	沟通渠道数量计算	94
8.5	预期货币价值分析计算	95
8.6	决策树分析计算	95
8.7	合同类计算	97

第 9 章 PMI 观点	101
9.1 谁负责为具体项目选择适用的知识	101
9.2 《项目管理协会道德与专业行为规范》描述了项目 工作者的基本义务	101
9.3 项目什么时候结束	102
9.4 通用项目生命周期结构通常有什么特征	102
9.5 里程碑一定在关键路径上吗	103
9.6 管理层的职责是什么	103
9.7 项目失败的最主要原因是什么	103
9.8 什么是镀金	104
9.9 什么情况下合同可以终止	104
9.10 合同收尾阶段要做哪些工作	104
9.11 项目活动中, 什么样的行为应该得到奖励/鼓励	105
9.12 项目管理中的职业道德类题目	105
第 10 章 专家观点	111
10.1 质量管理专家	111
10.2 人力资源管理专家	112
第 11 章 答题技巧	115
11.1 伪概念	115
11.2 混淆概念	116
11.3 审题技巧	116
11.4 情境题的审题	118
11.5 PMP®考试中的“潜规则”	120
11.6 超纲题目	120
第 12 章 PMP®模拟考题	123
12.1 PMP®模拟考题一	123
12.2 PMP®模拟考题二	160
附录 A PMP®模拟考题一答案	197
附录 B PMP®模拟考题二答案	215

如何备考

PMP®考试是美国 PMI 组织发起的,针对项目管理工作、项目经理等特定人群的一项专业考试。与其他认证不同,PMP®考试不但要求参考人员必须具备一定的学历水平,更需要具有一定时间的实际工作经历。也就是说,PMP®考试是针对在职人员的理论测评。不同于在校学生或刚刚参加工作的毕业生,这一特定人群要通过 PMP®考试,必须承受来自工作、生活、学习等多方面的压力,这让很多人感到吃力和痛苦。如何在有限的时间与精力制约下做到高效备考,最终顺利通过考试,是每位参考人员最为关注的事情。下面从我自身感受,结合众多考生的体会,进行总结梳理,供各位参考。

(1) 关于看书。PMBOK®指南是 PMI 唯一指定的考试参考书,也可以说是 PMP®考试的“大纲”。充分地、正确地阅读和理解该书的全部内容,是顺利通过 PMP®考试的根本保证。然而由于 PMBOK®指南一书的理论高度浓缩,缺乏足够的说明案例,再加上翻译的内容不够通俗易懂,读起来往往让人感到晦涩难懂,甚至读不下去,给参考人员的复习备考造成了很大的障碍。应该如何看书呢?根据众多以往考生和培训机构的反馈,一个经验统计结论是,在考前复习阶段,PMBOK®指南一书至少要看 5 遍!前面提到,PMBOK®指南阅读起来会有些吃力,通读 5 遍并不是一件容易做到的事。首先,建议在决定参加 PMP®考试但还没有参加培训班之前,就应

Key Note

该完成第 1 遍阅读。这时不要有任何思想负担，不必强迫自己理解或记住任何知识、概念，只要快速浏览一遍即可，中间即使有不理解的部分也不必深究，可以直接略过。通过这一次通读，让自己对 PMBOK®指南有个大致的了解。在随后的培训课上，老师讲授的每个章节、每个知识点，对之前的阅读都是一次有益的解读，能有效地帮助我们加深印象和理解。接下来应该开始第 2 遍阅读。根据老师讲解的思路再次通读全书时，很多概念、知识点会凸显出来，这有助于我们抓住重点并深入理解。第 2 遍阅读就要比第 1 遍细致些了，建议用不同颜色的笔将已经理解和还没有充分掌握的内容分别标示，为以后的阅读提供方向。经过 2 遍通读及老师的讲解，考生头脑中已经有了一个相对清晰的项目管理知识框架，接下来就要通过做练习题来检验自己复习准备的实际情况。就像学开车一样，学过理论知识后，每个人似乎都已经掌握了开车的要点和技能，但真正坐在驾驶位置上，才发现很多理论知识还不知道应该如何应用，这也正是做练习题的重要目的：发现理论知识理解上的不足和学会如何理论联系实际。通过做一定数量的练习题，考生可以发现哪些知识点还没有掌握（也许做题前已经觉得自己完全理解了）。这些知识空白点，就是第 3 遍、第 4 遍看书的重点与方向。做题一发现知识盲区一看书一再做题，这是一个循环的过程。通过对全书有重点的阅读与理解，考生的知识掌握与应用能力会得到很大的提升，而理解得越充分，之前的阅读障碍也会逐步消除。在临考前，建议再通读一遍 PMBOK®指南全书，这是为了进一步加深印象，帮助自己进入考试状态。具体看书的遍数并没有强制的要求，但经验证明，充分的阅读和理解 PMBOK®指南是备考期间最重要的工作！

（2）关于做题。前面提到，为了检验自己对项目管理知识的理解与应用能力，必须做一定数量的练习题、模拟考试题。在应对考试这一问题上，我们传统的观念是大量做题，题海战术，只要做足够多的题，就一定能通过！但是 PMP®考试确实和我们经历过的各种考试有很大的区别，它更看重对知识的理解和应用，并且现在 PMP®考试是没有固定题库的，所以希望通过大量做题在考试时遇到“原题”、“真题”的可能性几乎为零！又是一个经验数据，备考 PMP®考试一般来说需要做 2 000 道左右练习题，其中应包括 2~3 套完整的模拟考试题，供考生在仿照真实考试环境的情况下独立完成，用以体会考试感觉，掌握时间分配，扫除知识盲点。现在通过各种渠

道，特别是网络，可以获得的 PMP 练习题非常多，但题目的选择要遵循一个基本原则：一定要有详细的答案说明。鉴于项目管理知识应用的特点，除了记忆类的概念题目、输入/输出/工具类题目、计算类题目的答案是封闭的、唯一的，更多的知识应用题、情境题的正确答案选项往往彼此模糊且不易区分。一道题有 4 个备选答案，为什么 A 是正确的，为什么其他 3 个选项都是错误的，对在哪里，错在哪里，这些详细说明对帮助考生理解概念、掌握应用非常有用。所以，如果练习题只给出了 A、B、C、D 的正确选择，而没有任何说明解释，往往不利于考生理清思路，还可能影响复习质量，甚至会误导概念、干扰判断。

(3) 关于时间。和所有考试一样，要想顺利通过 PMP® 考试，最大的诀窍就是投入必要的时间和精力！这也是一个经验数据，用于备考的时间最好能做到不少于 200 小时。也就是说，如果提前 3 个月着手准备考试，要保证每天用于复习备考的有效时间不能过于少于 2 小时，并且每天的复习安排要得到落实且不可中断。项目管理知识体系本身是一种思维方法，是一种方法论，所以准备考试的过程必须是连续的而不能过于离散。看似直白、简单的道理，做起来却往往让人感到异常困难，原因就是没有时间！根据 PMI 的要求，参加 PMP® 考试的考生都是在职人士，工作和家庭已经把一个人的精力占用的所剩无几，坚持每天都挤出一定的时间来专心复习备考，确实需要很大的决心和毅力！在考生中听到最多的一句话就是：最近太忙了，没时间。其实仔细想一想，这句话可以用在任何时间段：要加班，要出差，要参加会议，有推不掉的应酬……每个人都可以找出一大堆充分的理由来说明自己真的没有时间。解决这个问题其实很简单：要么放弃，不考了；要么把准备考试当成眼下最重要的工作或最重要的工作之一。对于离开学校多年的在职人士来说，重新回到课堂，重新坐到课桌前确实是一件比较痛苦的事，所以提前制定严谨而可行的复习进度计划就非常必要。每天要看多少内容，做多少题，并且一旦确定就必须执行。复习过程中的突发因素可能有很多，但用于复习的时间应该尽可能得到保证。为了通过考试，适当减少交际、休息、娱乐的时间是必要的，也是必需的。建议及时和领导、同事、家人做好沟通，取得他们的理解和支持，以便尽可能地减少进度计划的调整，这也是对自己的一个约束与督促，变压力为动力，全力投入备考！

(3) 关于态度。俗话说：“态度决定成败。”在准备 PMP®考试的过程中，有一个正确的态度同样非常重要！PMP®考试和其他认证类考试的一个很大区别是，实际工作中的经验往往对正确答案的选择起到干扰作用！PMBOK®指南是一套完整的工作指导方法，尽管在第 1 章引论部分开头就声称“项目管理知识体系指南是一部公认的项目管理专业标准”，是被“普遍公认”的“良好做法”，但其内容更多的是理论上的、指导性的，而在具体项目的执行中，对某一问题所采取的处理办法可能与书上说的有很大的差别。特别是在不同的文化背景下，这种偏差就更大。所以特别建议在复习备考期间，最好暂时把自己或多或少的项目经验（无论成功还是失败）放下，以学习的态度，而不是质疑甚至批判的态度来接受 PMBOK®指南中的理论与概念，接受它的“洗脑”，这样才能从 PMBOK®指南的角度，以 PMI 的观点来做出选择。另外，在复习备考的过程中，不能有侥幸心理。PMBOK®指南涉及 9 大知识领域，每个知识领域又有许多扩展知识，这给复习准备带来了很大难度。遇到一些不能理解和掌握的知识点时，有的人就会产生这种心理：考试有 200 道题，根据规则只要做对 131 道就能确保通过，某个知识点实在看不懂就算了，真会那么巧就一定考到吗？所以没必要把所有知识点都理解透彻。虽然理论上是这样的，但除非你有把握能保证 100% 的正确率，否则，要想通过考试，就不要轻易放过任何一个知识盲区。最后，一定要避免所谓“愤青心理”：“翻译的太烂”，“什么破题啊”，“按我的理解这个答案就应该是对的”……靠抱怨是解决不了问题的。天天抱怨、愤怒、质疑，只会让自己痛苦，这样的人会产生无力感、无助感和恐惧感，进而更加愤怒，而且会恶性循环。既然我们要参加 PMP®考试，就要遵守 PMI 的游戏规则，如果不能理解和接受，那就不要参加考试。

PMP®考试难，难在涉及的知识面广，难在理论应用灵活；PMP®考试也简单，大量的考生用自己的亲身经历证明，只要摆正心态，下足工夫，在体会了种种艰辛后，一定能达到预定的目标，收获属于自己的荣耀！

祝各位考试成功！