

项目管理核心资源库

国家外国专家局培训中心推荐教材

Passing the PMP Exam

How to Take It and Pass It



通过PMP认证考试

基于PMBOK2004的备考指南

(美) 拉德·麦加里 著

张 斌 王晓燕 裴珍珍 译
张 斌 审校

PRENTICE
HALL
PTR



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

通过 PMP 认证考试

基于 PMBOK2004 的备考指南

Passing the PMP Exam: How to Take It and Pass It

(美) 拉德·麦加里	著
张 斌 王晓燕 裴珍珍	译
张 斌	审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Authorized translation from the English language edition, entitled *Passing the PMP Exam: How to Take It and Pass It* by Rudd McGary, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall PTR, Copyright © 2006.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Chinese Simplified language edition published by Pearson Education Asia Ltd., and Publishing House of Electronics Industry Copyright © 2006.

本书中文简体字版由 Pearson Education Asia Ltd. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2005-5940

图书在版编目（CIP）数据

通过 PMP 认证考试：基于 PMBOK 2004 的备考指南 / （美）麦加里（McGary, R.）著；张斌，王晓燕，裴珍珍译. —北京：电子工业出版社，2006.4

（项目管理核心资源库）

书名原文：Passing the PMP Exam: How to Take It and Pass It

ISBN 7-121-02358-X

I. 通… II. ①麦… ②张… ③王… ④裴… 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（2006）第 016995 号

责任编辑：赵 菁

印 刷：北京市大竺颖华印刷厂

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

经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：22 字数：392 千字

印 次：2006 年 4 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。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。

Preface

推 荐 序

自 2000 年国家外国专家局引进由全球知名的项目管理专业机构——美国项目管理协会（PMI）创建的项目管理知识体系及项目管理专业人员资格认证考试（PMP），并成为美国 PMI 在华唯一一家负责 PMP、CAPM 资格认证考试组织机构以来，经过国家外国专家局培训中心与各地区、各部门的共同努力，美国 PMI 项目管理推广应用及 PMP 认证考试工作得到了快速发展。截至目前，全国已有近 20 万人次参加了 PMI 项目管理知识体系的学习及培训，2 万多人参加了 PMP 资格认证考试，1 万余人通过认证考试并获得 PMP 证书，从而为我国培养了一大批国际型的高级项目管理人才。同时，美国 PMI 项目管理的模式和方法，也在我国信息、建筑、金融、石油化工、航空航天、商务、制造、服务等行业和三峡、奥运场馆等重大工程项目中广泛推广应用，产生了较好的社会效益和经济效益。

为了进一步加大现代项目管理及 PMP、CAPM 认证考试在我国的推广及应用，使其更好地为我国经济建设和社会发展服务。同时，为方便广大 PMP、CAPM 资格认证考试，我们与电子工业出版社合作，组织有关专家翻译了本书，并希望这本书能为参加认证考试的各位读者有所指导和帮助。

国家外国专家局培训中心

2006 年 3 月

Preface

序

没有什么职业能比现代项目管理更有趣或者更富有挑战性的了。由于项目本身的特性，项目经理所处的工作环境不断变化，所要求的管理能力也具有独特性，并需要在限定的时间内领导任务完成。项目管理已经被广泛应用了几千年，涵盖了几乎所有的项目，这其中包括建筑方面的项目。从古埃及的金字塔到欧洲的大教堂，这些项目包含了成千上万人的辛勤工作，而且有些项目要历经几百年才能完成。

虽然从实际意义上来讲，历史上早已存在项目经理，但是直到 20 世纪下半叶才出现正式的项目管理。一些大型的组织如美国军队，在开展大型且昂贵的项目时，需要有相关条例和共同的知识基础，而这些正是一门职业形成的特点。一些好的实践经验和通用语言被流传下来，使得继任的项目经理们能够拥有相似的技能规则和背景信息，从而使项目管理成为一个专门的职业。

1969 年，美国项目管理学会（PMI）成立，它是致力于使项目管理成为一种职业的团体。此后不久，PMI 推出了一本书——《项目管理知识体系指南》（PMBOK），开始对有关项目管理的各种独特的因素信息进行编译。

2000 年美国国家标准协会（ANSI）宣布 PMBOK 为项目管理官方出版物，并将其确定为美国国内项目的管理的标准，此举确立了 PMBOK 的地位。

PMI 制定了一项认证考试以便形成相应的信息和知识库，这些信息和知识库可以被项目管理领域的专业人士传递和使用。项目管理是一种在全然无意中被发现的工作，这与其本身的特性有关。大部分人是偶然接触到项目管理的，而不是

按照计划好的教育或职业发展路线。因此，所有经 ANSI 许可的有抱负的项目经理都可以参加 PMI 认证考试并成为 PMP，即项目管理专业人士。

常常有人问我：赢得考试的关键是什么。对此最好的回答是：了解知识素材。通过考试并不是为了知道问题的正确答案，而是为了获得一定深度的认识，以助未来的进一步发展。如果你有了一定的知识基础，你就能通过考试。我热爱本书是因为它的双重性质：通过考试并成为职业项目经理。当你使用这本书时，我希望它在上述两方面都能起到作用，当你通过了考试时，你的项目管理教育才刚刚开始，而不是已经结束。项目管理是一种正在流行且令人着迷的职业，需要从业者具备广泛的技能。如果本书能够帮助人们找到新的事业和挑战，那么它将是极有价值的。

祝你顺利通过考试，并成为一名优秀的项目经理。

拉德·麦加里

2005 年 4 月

Contents

目 录

第 1 章 引言	1	计划和实施的总体评价	40
关于 PMBOK	1	问题	41
项目管理和项目	4	答案	44
学习项目管理的			
两种不同的方法	6	第 4 章 项目实施与控制	47
本书的风格	10	变更控制体系与	
问题	11	变更控制委员会	49
答案	13	版本控制	52
第 2 章 项目启动与计划	14	工作核准制度	53
启动和可行性	16	工作说明书	54
计划	18	实现价值	55
问题	24	问题	59
答案	26	答案	62
第 3 章 项目计划与实施	28	第 5 章 项目控制与收尾	64
信息技术与工程技术	29	行政收尾	65
项目干系人	34	合同收尾	69
实施过程组的沟通	35	经验教训	70
基准	38	正式验收	72
进展状况会议	38	问题	73
		答案	75

第 6 章 职业操守与道德规范..... 77	网络图.....173
职业责任..... 78	活动资源估算.....176
对客户和公众的责任..... 82	活动持续时间估算.....177
问题..... 88	制定进度表.....180
答案..... 92	进度控制.....187
第 7 章 中期测试..... 95	问题.....189
中期测试..... 96	答案.....193
中期测试答案.....110	第 11 章 项目成本管理.....195
第 8 章 项目整体管理.....118	资源规划.....198
制定项目章程.....118	成本估算.....203
项目计划.....119	成本预算.....209
制定初步项目范围说明书.....122	成本控制.....211
制定项目计划.....123	挣值.....213
项目计划执行.....128	不包括在 PMBOK 中但是
整体变更控制.....132	出现在考试中的内容.....216
项目收尾.....135	问题.....218
问题.....136	答案.....224
答案.....140	第 12 章 项目质量管理.....228
第 9 章 项目范围管理.....144	质量规划.....234
范围规划.....150	实施质量保证.....237
范围定义.....151	实施质量控制.....238
制作工作分解结构.....154	问题.....242
范围核实.....157	答案.....248
范围变更控制.....159	第 13 章 项目人力资源管理.....252
问题.....161	人力资源规划.....254
答案.....166	项目团队组建.....262
第 10 章 项目时间管理.....169	项目团队建设.....264
活动定义.....170	项目团队管理.....266
活动排序.....172	问题.....270
	答案.....274

第 14 章 项目沟通管理	277	风险监测与控制	310
沟通规划	278	总结	312
信息发布	281	问题	312
绩效报告	282	答案	315
项目干系人管理	285	第 16 章 项目采购管理	317
行政收尾	286	采购规划	318
沟通渠道	288	合同类型	321
问题	288	发包规划	325
答案	291	询价	327
第 15 章 项目风险管理	294	卖方选择	328
项目风险管理过程	294	合同管理	329
风险管理规划	295	合同收尾	332
风险识别	298	问题	333
定性风险分析	301	答案	338
定量风险分析	305	附录 A 缩写表	340
风险应对规划	307	附录 B 术语表	341

第 1 章

引 言

现在是当地时间早上 9 点，你来到了学习中心，准备参加美国项目管理协会（PMI）的项目管理专业人士（PMP）认证考试。你有两枝铅笔、几张白纸和一个计算器。在考试开始前，你要注意一些与认证考试有关的事情。

首先，早上不要起得太早，也不要为应付考试而临时抱佛脚。在前一天晚上睡个好觉，醒来时准备好参加考试。

在你获得了来自 PMI 的考试资格后，就可以为这次考试制定一个时间表。考试是在各个学习中心进行的，这些中心提供相同的设施。你可以选择考试的时段，因此你必须了解一天中你的最佳状态时段。在大学授课的经验告诉我，在早上参加考试的人往往比其他时间的人做得更好。当然这也因人而异，所以你必须自己决定何时最适合你考试。请记住：尽可能地熟悉考试氛围和时间。

□ 关于 PMBOK

《项目管理知识体系指南》（也称 PMBOK），对项目管理的正式定义为：“把各种知识、技能、手段和技术应用于项目活动中，以达到项目的要求。” PMBOK 中的大部分论述都是这样一种风格：简明扼要，每个句子中都包含了大量的信息。习惯 PMBOK 的这种写作风格并了解 PMI 详细而精确的定义是通过考试的关键。这些定义可以在 PMBOK 中的术语表中找到。按照其在书中的描述，准确地掌握这些定义是个不错的主意，因为考试中会用到这些定义，同时知道 PMI 的要求也是考试成功的关键。你也许在项目管理上积累了广泛的经验，对项目管理有自己的一套词汇表，但是在这场考试中，PMBOK 术语表才是你必须使用的。

问题 PMI 的官方考试教材是 ()。

- A. 字典
- B. 辞典
- C. PMI 词典
- D. PMBOK

答案是 D。确保你有一本 PMBOK，可以通过 PMI 网站购买。如果对某一个答案存在质疑，那么可以在 PMBOK 中找到相应答案的相应解释。

考试中的每道题一般都有四个选项，但有时一道题会有两个可能的答案。这两个答案只有一个可以在 PMBOK 中找到。例如下面这道题，读过 PMBOK 一书的人们都知道答案为 C，即项目管理。而其他专业的考生可能会选 B，即管理系统。这时只有依据 PMBOK 来做答是正确的。

问题 把各种知识、技能、手段和技术应用于项目活动中，以达到项目的要求是 ()。

- A. 项目经营
- B. 管理系统
- C. 项目管理
- D. 普通知识

答案是 C。这是从 PMBOK 中直接引用的。

问题 有的问题会出现 () 个看来正确的答案。

- A. 四个
- B. 三个
- C. 没有
- D. 两个

答案是 D。参加考试时务必仔细。如果有两个备选答案，记住根据 PMBOK 进行回答。

参加认证考试的最重要规则：
答题前请浏览完所有答案

考试是在电脑上进行的。你能看到鼠标是如何移动、屏幕上的问题是如何显示的，这不会占用你的答题时间。接着考试开始。当看到问题出现时，你有三个选择。

第一，如果确定了答案，在该答案上点击即可，然后继续下一题。

第二，给答案做了记号，但是并没有完成该题。你可以在答完所有考题后再回到该题。一般而言，第一次选中的答案是可以改变的。如果你觉得这个答案正确，点击即可，但是不需要当时就做最终决定。

第三，跳过问题，之后再进行回答。如果问题很难，或者你不知道答案，那

么先跳过该题。因为你没有必要在考试开始时在没有把握的问题上浪费时间，要回答那些有把握的问题。一般有 100 道或更多道题是你可以顺利答出的。

由于考试要保证 140 道题的答案是正确的（中国考生必须答对 143 道题），因此首先保证 100 道题是正确的。剩下的 40 道题需要时间思考，并决定你最后的考试情况。

问题 下列（ ）种情况不是参加 PMP 认证时所做的选择。

- A. 空下所有的题目并完成考试
- B. 看到问题时在正确的答案上点击
- C. 空下某题，接着回来答完该题
- D. 给你认为正确的答案做记号但是当时不做最后选择

答案是 A。在考试没结束前，你必须为每一题选择一个答案。

问题 你必须（ ）。

- A. 点击可能是正确的第一个答案
- B. 不点击任何答案，过一段时间再进行选择
- C. 在答题前看完所有的备选答案
- D. 无论怎样，预计有几道题回答错误

答案是 C。即使你确定答案 A 是正确的，也要花时间看完所有的答案。你可能会发现四个选项中还有更好的答案。

我有多少时间

你有 4.5 个小时的时间（中国考生的笔试时间为 4 个小时）完成考试，大部分人在 3 小时内完成考试，平均用 2.5 小时。换言之，你有足够的时间答题，特别是用到了本书提供的小窍门，所以你没有必要匆匆忙忙或者惊慌失措。

考试中的每道题都很重要，所有的题都有相同的分量。如果你不想回答你开始不懂的题目，就不要做。但在完成考试前必须回答所有的题目。如果考试快结束时，你还有几道题未做，那么赶快选一个答案即可。因为这样做你至少有机会选对正确的答案。

点击“完成”按钮，就可以立刻得到分数。如果你通过了考试，学习中心将给你颁发证书，你将成为认证项目管理专业人士。两周内，你将收到 PMI 的证书，可以把它镶在镜框里。

一题一分——所有问题的价值一样

准备考试时要记住：不需要答对所有的题目，这只是一个简单的通过或未通过考试。

- 问题 考试中所有问题的价值 ()。
- A. 问题难度的平方根
 - B. PMBOK 委员赋值给问题的重要性
 - C. 相同
 - D. 国际裁判小组给问题定下的困难程度

答案是 C。不论问题有多么复杂，都不会比简单题目有更多的分数。考试时要记住这一点。尽管攻克了一道难题可以带来更多的满足感，但答对项目的简单定义与答对这个难题的得分是一样的。

□ 项目管理和项目

历史上许多最著名的项目与建筑或工程有关。几百年前建造的古埃及金字塔现在仍被认为是伟大的项目。建造巴黎圣母院用了约两百年的时间，动用了许多我们现在称为项目经理的人。尽管在这两个巨大的工程中并没有用到“项目经理”这个术语。

与任何项目相关的重要信息都在我们给项目下的定义中。PMBOK 认为：“项目是为提供某项独特产品、服务或成果所做的临时性努力。”牢记这一点，考试中很可能会用到。

让我们看一下对于项目经理们而言这个定义意味着什么。首先，项目是临时性的，这一点意味着管理项目与管理一个标准化运营的组织有着天壤之别。

项目有明确的开始和收尾，因此，会涉及资源需求、财务事项、质量关注、风险管理和沟通需求等。

- 问题 项目是为提供某项独特产品、服务或成果所做的 () 努力。
- A. 困难的
 - B. 复杂的
 - C. 关键的
 - D. 临时性

答案是 D。尽管其他答案也正确，但是项目的临时性是项目的最主要特征之一。

许多组织很难确定项目经理的职位，因为管理项目不像运营标准的组织那样年复一年地持续下去，因此有段时间项目经理会被闲置。这段“闲散”或“等待”的时间里，项目经理可以帮助做一些其他工作，如回复 RFP（建议申请书），或学习一些有助于下一个项目实施的新技能。无论如何，在这段时间里，你并没有做项目管理工作，而对组织而言，雇佣的人没有做他应该做的工作，却照样拿薪水。

在大部分情况下，项目经理名副其实，因为组织需要他们管理项目，这些职位往往由一些原本并非应聘为项目经理职位的人们担任。几乎没有组织在其整体人力资源战略中规划项目管理的职位。1969 年以前，还没有定义项目经理角色和认证项目经理的管理体系。在许多行业都有优秀的项目经理，但是却没有一个被广泛接受的认证或考试。美国国防部曾是该领域的领导者之一，因为在其大部分建设和大型项目如美国宇航局（NASA）中都需要项目经理。但是美国国防部提供的培训并不是专一的项目管理国际通用标准，这种情况直到 1969 年才得以改变。

1969 年，项目管理协会成立，讨论主题并记录了项目管理主题方面的素材。这些早期的素材就是 PMBOK 的前身。随着项目管理逐渐成为现代主要的管理模式，PMBOK 已经经过了几次大的修订。

第二件进一步使项目管理标准成为法典的大事是，2000 年美国国家标准协会正式宣布 PMBOK 为项目管理文献标准。PMBOK 现在是美国官方读本，书中的许多材料形成了证明考生作为项目管理专业人士资格的正式考试的内容。

问题 PMI 成立于（ ）年。

- | | |
|---------|---------|
| A. 1954 | B. 1969 |
| C. 1970 | D. 2000 |

答案是 B。PMI 成立于 20 世纪 60 年代末期。

问题 2000 年，（ ）证明 PMBOK 为项目管理文献标准。

- | | |
|-------------|---------|
| A. 美国学会 | B. 俄亥俄州 |
| C. 美国国家标准协会 | D. 巴黎大学 |

答案是 C。美国国家标准协会管理国内标准化信息。这点非常重要，因为在美国将文件或书籍作为项目管理的专一标准还是首次。

因为 PMBOK 是由多位作者完成的，书中会有几种不同的写作风格。因此，会有几种不同的解说风格。在本书中，我们保证你看到的问题和解释将与 PMI 一

致并将尽可能解释清楚。

□ 学习项目管理的两种不同的方法

过程组法

项目知识体系结构中有五个过程组：启动、计划、实施、控制和收尾。有的人为了考试，把每个过程组作为一个单独的学习领域，着眼于启动、计划内容。尽管这种方法在项目初期很有效，但是在一个过程组中很难解释管理活动。例如，在整个项目周期中都要进行风险管理，而不仅做一个风险计划就够了。每个过程组都要管理风险以及其他的项目计划。

问题 计划和收尾是项目管理中 () 的两个部分。

- | | |
|--------|--------|
| A. 战术的 | B. 过程组 |
| C. 系统的 | D. 应用的 |

答案是 B。过程组法在本书中是学习项目管理的方法之一。

过程组法管理项目的用处在于：你能看清贯穿整个过程组和整个项目中发生的相互依赖关系，并发现项目期间某些事件之间相互影响的不同方式。完成和计划项目阶段是管理真实项目的最佳方式，学习过程组可以帮助说明项目发生的实际流程。

在本书中，我们将讨论这五个过程组并将相邻的两个过程组联系起来，因为在项目期间，过程组之间会相互交叠。启动和计划是第 2 章的主题，计划和实施是另一章的主题，依次类推。实际工作中管理项目时，过程组之间不存在互相交叉的情况几乎不存在。

使用过程组法的另一个原因是一些主题与 PMBOK 中所述的知识模块不一致。尽管在介绍过程组主题和知识模块内容方面时有些重复，但是用不同的观点来阐述这些主题对你的考试会有所帮助。

知识模块法

PMBOK 是按照知识模块组织起来的，共有九大独立的知识模块：整合、范围、成本、时间、质量、人力资源、沟通、风险和采购。在 PMBOK 中每个知识模块分别用一章的内容来讲解那些 PMI 认为对于学习该主题重要的内容。虽然大部分章节都相当简短，但是每个主题都有很多要学的东西而且每章都达到了博士

论文水平。本书将提供特定学习领域所需的知识以满足考试需要，同时将各个知识模块连接起来，因为当项目实际发生时，各知识模块之间将不断作用和不断影响。

实际上，如果你只有一种方式对待考试和实际项目管理活动，那么就是这种知识模块法。但是 PMBOK 不能给予你通过考试所想知道的一切东西，也没有达到项目管理实践领域苛求的深度。因此知识模块法将是我们集中关注的一种学习方式，但不是准备考试的唯一方式。

每个知识模块包含几个过程，它们被细分为三个类别：依据、工具和技术、成果。以 PMBOK 中的“范围管理”章中的过程领域为例，列出了五个过程领域，分别是范围规划、范围定义、建立工作分解结构、范围核实和范围变更控制。每个过程又包括依据、工具和技术、成果。记住每个过程是有帮助的。这些过程的详细描述见 PMBOK 第 3 章项目管理过程，用来解释过程如何与阶段匹配。PMBOK 前三章的内容有助于说明整个项目管理过程及其分过程是如何链接在一起的。

问题 每个知识模块被划分为 () 领域。

- A. 战术的
- B. 过程
- C. 项目管理
- D. 战略的

答案是 B。每个知识模块细分为几个过程领域。

问题 每个过程被划分为 ()。

- A. 依据、策略和战略
- B. 依据、成果和策略
- C. 依据、工具和技术、策略
- D. 依据、工具和技术、成果

答案是 D。掌握每个过程的三个领域是有帮助的，见 PMBOK 第 3 章。

问题 进行 PMI 考试学习的最佳模型是 ()。

- A. 过程组模型
- B. 知识模块模型
- C. 两个模型
- D. 国防部模型

答案是 C。过程组和知识模块是两个模型方法。本书将提供各种各样的方法来掌握考试所需知识的方法。对一些人而言，一个模型适合认知过程；对另一些人而言，另一个模型是最好的。在本书中你可以以不同的方式去理解、记忆和使用将来考试的信息。通过结合使用这两个模型方法，你会有很大机会通过考试并

成为一名 PMP。

考试是如何设置的

考试包括 200 道题, 贯穿了项目管理的九大知识模块和五个过程组。按照 PMI 的规定, 过程组中各个过程在考试中所占问题的百分比为:

过程组	百分比 (%)
启动	4
计划	37
实施	24
控制	28
收尾	7

上述说明计划、实施和控制过程组占考试内容的 89%, 而有关计划过程组的考题在考试中的分量最大。

问题 包含考题最多的过程组是 ()。

- A. 收尾
- B. 启动
- C. 计划
- D. 控制

答案是 C。考试中, 37% 的题目集中在计划过程组。

可以不回答的问题

考试中有一些你不必花时间来回答的题目, 至少在第一次阅读试卷时不用。这些题目可能是非常难的, 超过了你复习的范围, 或根本不知道答案。考试会测试你答题的时间、学习的能力和通过考试的方法, 不要试图达到 100%。很多人告诉我整个考试中总会出现令人困惑的题目。其实, 摆脱这种压力的方式很简单, 继续答题直到找到一道你有把握的题目, 然后继续考试。通过这种方法, 你的压力就会减轻, 稍后可以再回到那些初看令人沮丧的题目。记住: 一题一分。回答你能力范围内的题目。即使过了 15 道题之后才发现 1 道有把握的题也不要担心。找到题目, 开始作答, 你会发现自己变得从容, 而这正是考试的关键。

为什么有人考试不合格

考试不合格的原因很多。最常见的原因是复习得不充分。有很多很好的关于