



项目管理资质认证系列

根据《PMBOK®指南（第5版）》编写
助你PMP®梦想成真



PMP®

许江林 编著

备考指南



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

F224.5
375



项目管理资质认证系列

PMP®

许江林 编著

备考指南



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书结合作者多年讲授项目管理和辅导PMP®考试的经验,对项目管理知识体系的关键概念、理念、方法、工具和文件等进行了深入浅出的讲解,为了便于读者理解,在有些讲解过程中配备了举例、故事、例题和示范文件。本书主要包括8个部分的内容,分别为:① 概念和方法诠释;② 项目文件示范;③ 扩展概念诠释;④ 问题答疑;⑤ 《PMBOK®指南》(第5版)读书提纲;⑥ 项目管理理念提炼;⑦ 全部计算题型汇总;⑧ 讲义幻灯片电子版。

本书配备作者培训讲义PPT光盘,以方便学员查阅。

图书在版编目(CIP)数据

PMP 备考指南 / 许江林编著. —北京:中国电力出版社, 2014.1

(项目管理资质认证系列)

ISBN 978-7-5123-5197-4

I. ①P… II. ①许… 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 (2013) 第 273190 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 闫丽娜

责任校对: 常燕昆 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年1月第1版·2014年1月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·19印张·389千字

定价: 45.00元(含1CD)

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

自序

人生路上，必须自己牵引着自己朝前走。

有的时候，目标明确；有的时候，茫然失措。

能做的只有用力抓取眼前每一个可能的机会。有的机会抓住了；有的任你怎么使劲也抓不住，那就随它去吧。

抓住的那些，有的压在箱底，看着是个东西，其实什么用也没有，而且归为这类的还居多。只有少数的一个两个，会在不经意间绽放光芒，不经意间带给你跳槽、升迁、高薪和各种你希冀的美妙感觉。

考证就是这么一回事儿，也许压在箱底，也许绽放光芒。很多事情不确定，但确定的是，有机会就应该去尝试，去做各种尝试。

在茫然失措的年代里，为晚报写过散文，想着或许能当个作家；考过托福、GRE，想着或许回归化学才是正道；学过英语、日语，想着做个翻译那也不错；考过各种靠谱不靠谱的证儿，都想不清楚或许凭这些证儿能干点儿什么。在裹足不前时，总是希望能找到一个突破口。

最后绽放光芒的是 PMP 证书，伴随它一起到来的是新的工作机会，新的圈子，新的生活环境，新的职业道路。

对于每个人，谁也不知道到底哪个机会会绽放光芒，不知道它何时绽放，也不知道这光芒能照耀多远。但是，谁都知道，只要你努力了，总有一个机会会绽放光芒，不管它何时绽放，不管它能照耀多远！

感慨间，人已过四十。但仍然迷惑。但仍有梦想。人生如锦，任何时候都不敢松懈倦怠。任何时候，都要留出心情，看春花秋月。

人生路上，必须有理想牵引着自己朝前走。

追随理想的路上，愿意陪你，走一程。

许江林

2013 年秋 北京

导读

1. 关于 PMP®认证

PMP®认证是项目管理行业的全球认证，在全世界的各行各业中都得到广泛认可。不论是国内还是国外，承接重大项目的负责人都推荐拥有 PMP®认证资格。

获取 PMP®认证需要有 3 年以上的从业经历，需要熟练掌握 PMI®推出的项目管理知识体系，并通过笔试考试。笔试包含 200 道选择题，四选一，中英双语对照。在中国，每年举行四次笔试，每个季度举行一次，分别安排在 3 月、6 月、9 月和 12 月。

2. 关于 PMBOK®指南

PMBOK®是 PMI 推出的项目管理知识体系的缩写，这个体系来源于各行各业的项目管理实践，经过提炼和修订，可以适用于全球范围内各行各业的大部分项目。通过使用 PMBOK®，可以有效提升项目管理绩效，实现项目目标，保证项目利益相关者的满意。

3. 本书目标读者

本书的目标读者包括那些准备参加 PMP®资质认证考试的人们。同时，本书也可以作为项目经理日常工作的案头手册。

4. 本书内容概述

概念和方法：本书对 PMBOK®中的关键工具方法和概念进行了深入浅出的描述，在有些工具和方法的解释过程中配备了举例、故事和例题等，以便于读者理解和掌握。

项目文件：对项目管理计划和重要的项目文件进行了介绍，并且在大部分重要文件后面附有填写了实际内容的示范文件，使读者对这些文件的理解更为具象化。

扩展概念：本书除了介绍项目管理的关键概念、方法、工具和文件之外，还对 PMBOK®中没有介绍或者没有深入介绍且项目经理经常会用到、PMP®笔试中可能会考到的通用管理的概念进行了扩展介绍。

问题答疑：这部分汇总了作者与学员近期在线咨询过程中收集到的部分问题和解答，

相信对读者有一定的参考作用。

读书提纲：PMBOK®一书很厚，而且内容严肃，因此要完整地读一遍书不是一件轻松的事情。本书包含了各章的读书提纲，读者可以根据自身情况，选择读书提纲的使用方法，可以带着问题读书，也可以在读完一章以后，看着读书提纲，掩卷反思。

项目管理理念提炼：项目管理体系虽然适用于全球各行各业，但是毕竟它的起源地是西方，因此了解体系中隐含的西方管理思想，对掌握整个体系及通过 PMP®考试有重要的作用。书中在各章的补白区域对项目管理理念进行了提醒。

全部计算题型汇总：本书有单独的一章，对 PMBOK®中涉及的计算题型进行了汇总讲解。在 PMP®笔试中，计算题是国内学员的强项，是一个重要的得分来源。

讲义幻灯片电子版：本书附有一张光盘，内有每章讲义的幻灯片，共计约 500 页，为彩色的、讲义格式的 PDF 文件，方便读者使用各种阅读器利用碎片时间阅读。

5. 本书的局限性

本书不能代替《PMBOK®指南（第 5 版）》，仅可作为体系指南的配套阅读资料。为了避免书籍内容冗厚，本书以及配套 PPT 中对于重复出现的输入、输出、工具方法没有重复讲述。在本书编著过程中，得到出版社编辑的大力支持，得到培训公司和以往学员的大力支持，非常感谢！篇幅有限，在此不一一致谢。

同时，由于作者自身知识和阅历限制，本书难免存有瑕疵，还请读者不吝指出，帮助此书进一步完善，在此提前致谢！读者在阅读此书时有任何意见、建议和疑问，请发邮件给作者：1207716216@QQ.com。

作者介绍

许江林老师是《项目管理知识体系指南（第五版）》中文版四位翻译之一，是全书中文版统稿人。

许老师是中国首批 PMP 证书获得者，从 2000 年 6 月获得 PMP®证书之后许老师开始帮助其他项目管理从业者获取 PMP®资质和提升项目管理实践能力。许老师的咨询和培训客户涉及银行、电信运营商、制造业、出版业、政府机构等各行各业，其中大部分为全球 500 强企业。

许老师 1987~1991 年在上海交通大学先后就读环境工程和技术经济专业，获工学学士学位。先后在海尔、朗讯、惠普等跨国公司担任近 20 年高级项目经理职务，带领了 20 多个大中型项目的顺利实施。

许老师还翻译了 PMI®的其他两本标准，分别为《项目组合管理标准》、《项目经理能力发展框架》。许老师的著作有《IT 项目管理最佳历程》（2004）、《高效运作项目管理办公室》（2010）。

许老师的品牌课程包括：项目管理在企业中的应用、项目经理的全套软技能、高效运作项目管理办公室等。

目录

自序

导读

作者介绍

第1章 《项目管理知识体系指南（第5版）》框架解读	1
第一节 项目管理知识体系框架	1
1. 5大过程组	1
2. 10大知识领域	2
3. 5大过程组和项目生命周期的关系	3
第二节 《PMBOK®指南》（第5版）的基本概念	4
1. 项目和项目管理	4
2. 项目集和项目组合	4
3. 项目管理办公室	5
4. 项目经理的职责和能力要求	5
5. 基于项目的组织	6
6. 商业价值	6
7. 组织对项目的影响	6
8. 项目经理、项目协调员和项目联络员的关系	9
9. 项目治理和公司治理	9
10. 阶段与阶段之间的关系	9
11. 项目生命周期的类型	10
12. 产品生命周期	11
13. 项目管理过程与产品导向过程	11
14. 41种项目文件	11
第三节 扩展概念	12
1. 例外管理	12
2. 目标管理	12
3. 按项目方式管理	12
4. 罗伯特·卡茨：概念技能	13

第四节 题感测试	13
第五节 问题答疑	16
第2章 项目整合管理	20
第一节 概念	20
1. 项目整合管理	20
2. 发起人	21
3. 变更控制委员会	21
4. 配置项	22
5. 配置管理	22
第二节 工具方法	22
1. 专家判断	22
2. 引导技术	22
3. 项目管理信息系统	22
4. 会议	23
5. 分析技术	24
6. 变更控制工具	24
第三节 文件	24
1. 项目工作说明书	24
2. 商业论证	25
3. 协议	27
4. 项目章程	27
5. 项目管理计划	28
6. 可交付成果	28
7. 工作绩效数据	29
8. 工作绩效信息	29
9. 工作绩效报告	31
10. 变更请求	31
11. 批准的变更请求	33
12. 变更日志	33
第四节 扩展概念	33
回归分析	33
第五节 问题答疑	33
第3章 项目范围管理	41
第一节 概念	41
1. 项目范围管理	41

2. 项目范围和产品范围	42
3. 范围基准	42
4. 需求	42
5. 工作分解结构	42
6. 控制账户	42
7. 规划包	43
8. 范围蔓延	43
第二节 工具方法	43
1. 访谈	43
2. 焦点小组	43
3. 引导式研讨会	43
4. 群体创新技术	44
5. 群体决策技术	46
6. 德尔菲技术	46
7. 问卷调查	47
8. 观察	47
9. 原型法	47
10. 故事板	47
11. 标杆对照	47
12. 系统交互图	47
13. 文件分析	48
14. 产品分析	48
15. 价值工程	48
16. 备选方案生成	48
17. 分解	49
18. 检查	49
19. 偏差分析	49
第三节 文件	49
1. 范围管理计划	49
2. 需求管理计划	51
3. 需求文件	52
4. 需求跟踪矩阵	52
5. 项目范围说明书	52
6. 范围基准	53
第四节 扩展概念	54

横向思维.....	54
第五节 问题答疑	54
第4章 项目时间管理	60
第一节 概念	60
1. 项目时间管理.....	60
2. 进度模型.....	61
3. 活动的三种类型.....	61
第二节 工具方法	61
1. 确定依赖关系.....	61
2. 紧前关系绘图法.....	62
3. 箭线绘图法.....	62
4. AON 和 AOA 对比总结	63
5. 资源优化技术.....	63
6. 分解.....	64
7. 滚动式规划.....	64
8. 提前量与滞后量.....	64
9. 备选方案分析.....	64
10. 发布的估算数据.....	64
11. 自下而上估算.....	64
12. 类比估算.....	64
13. 参数估算.....	65
14. 三点估算.....	65
15. 群体决策技术.....	65
16. 储备分析.....	65
17. 进度网络分析.....	66
18. 关键路径法.....	66
19. 关键链法.....	66
20. 计划评审技术.....	66
21. PERT 和 CPM.....	67
22. 建模技术.....	67
23. 进度压缩.....	67
24. 绩效审查.....	68
第三节 文件	68
1. 进度管理计划.....	68
2. 里程碑清单.....	70

3. 项目进度网络图	70
4. 资源日历	70
5. 项目日历	71
6. 活动资源需求	71
7. 资源分解结构	72
8. 进度基准	72
9. 项目进度计划	72
10. 进度数据	74
11. 工作绩效信息	74
12. 进度预测	74
第四节 扩展概念	74
1. 经验法则	74
2. 启发式方法	74
3. 趋势分析	75
第五节 问题答疑	75
第5章 项目成本管理	85
第一节 概念	85
1. 项目成本管理	85
2. 成本估算的准确度	86
3. 生命周期成本	86
4. 价值工程	86
第二节 工具方法	87
1. 估算方法总结	87
2. 卖方投标分析	88
3. 成本汇总	88
4. 储备分析	88
5. 历史关系	89
6. 资金限制平衡	89
7. 挣值管理	89
8. 预测	90
9. 完工尚需指数	92
10. 绩效审查	92
11. 偏差分析	93
12. 项目管理软件	93
第三节 文件	93

1. 成本管理计划	93
2. 活动成本估算	95
3. 估算依据	96
4. 成本基准	96
5. 项目资金需求	97
第四节 扩展概念	98
1. 成本绩效审查中使用趋势分析	98
2. 固定公式法	98
3. 折旧	98
4. 固定成本和变动成本	100
5. 直接成本和间接成本	100
6. 沉没成本	100
7. 机会成本	100
8. 流动资金	101
9. 资金成本	101
10. 货币的时间价值	101
11. 项目财务效益分析指标	102
12. 净现值	102
13. 内部收益率	103
14. 投资回收期	103
15. 投资利润率	104
16. 投资利税率	104
17. 投资回报率	104
18. 成本效益分析	104
19. 边际分析	105
20. 盈亏平衡点	106
21. 标准差	106
22. 正态分布	106
23. 西格玛计算	107
24. 学习曲线	107
第五节 问题答疑	108
第6章 项目质量管理	118
第一节 概念	118
1. 项目质量管理	118
2. 产品质量和项目质量	119

3. 质量和等级	119
4. 精确和准确	119
5. 现代质量管理的五个关注	119
6. 客户满意	119
7. 管理层的责任	120
8. 公差	120
9. 控制界限	120
10. 属性抽样和变量抽样	120
第二节 工具方法	120
1. 成本效益分析	120
2. 质量成本	120
3. 质量管理的七种基本质量工具	121
4. 实验设计	124
5. 统计抽样	124
6. 质量管理与控制工具	124
7. 质量审计	126
8. 过程分析	126
9. 检查	127
第三节 文件	127
1. 质量政策	127
2. 质量管理计划	127
3. 过程改进计划	129
4. 质量测量指标	129
5. 质量核对单	129
6. 质量控制的测量结果	130
7. 确认的变更	131
8. 核实的可交付成果	131
第四节 扩展概念	131
1. 约瑟夫·M·朱兰	131
2. 马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖	131
3. 爱德华·戴明	131
4. 戴明十四点	132
5. 戴明提出的美国企业的七大致命病症	133
6. 沃特·阿曼德·休哈特	133
7. 菲利浦·克劳士比	133

8. PDCA 环	134
9. 适用性	134
10. 符合要求	134
11. 预防胜于检查	134
12. 持续改进	135
13. 国际标准化组织	135
14. 六西格玛	135
15. 精益生产	135
16. 精益六西格玛	135
17. 百万机会缺陷数	136
18. 失效模式与影响分析	136
19. CMM and CMMI	137
20. 力场分析	137
21. 准时化生产	137
22. 趋势图	138
第五节 问题答疑	138
第7章 人力资源管理	146
第一节 概念	146
1. 项目人力资源管理	146
2. 项目团队	147
3. 项目团队的形式	147
4. 项目管理团队	147
第二节 工具方法	147
1. 组织图和职位描述	147
2. 人际交往	148
3. 组织理论	148
4. 虚拟团队	149
5. 多标准决策分析	149
6. 人际关系技能	150
7. 项目团队发展的五个阶段	150
8. 基本规则	151
9. 集中办公	151
10. 认可与奖励	151
11. 人事测评工具	151
12. 观察和交谈	151

13. 项目绩效评估	152
14. 冲突管理	152
第三节 文件	153
1. 人力资源管理计划	153
2. 团队绩效评价	154
3. 问题日志	155
第四节 扩展概念	155
1. French 和 Raven: 权力的 5 种来源	155
2. 马斯洛: 需求层次模型	155
3. 赫兹伯格: 双因素理论	156
4. 弗鲁姆: 期望理论	156
5. 麦格雷戈: X 理论和 Y 理论	157
6. 威廉·大内: Z 理论	157
7. 麦克利兰: 成就动机理论	159
8. 亚当斯: 公平理论	159
9. 保罗·赫塞: 情景领导中的 4 种领导风格	160
10. 领导者的五项实践	161
11. 团队建设	161
12. 激励	161
13. 解决问题和制定决策	162
14. 政治和文化意识	162
15. 谈判	162
16. 光环效应	163
17. 素质冰山模型	163
18. Q 分类	164
19. 管理风格	164
20. 墨菲定律	164
21. 帕金森定律	164
22. 彼得原理	165
第五节 问题答疑	165
第 8 章 项目沟通管理	175
第一节 概念	175
1. 项目沟通管理	175
2. 通用沟通技巧	175
3. 沟通的划分维度	176

4. 沟通类型和适用性·····	176
5. 沟通的效果和效率·····	177
6. 沟通的责任·····	177
第二节 工具方法·····	177
1. 沟通需求分析·····	177
2. 潜在沟通渠道计算·····	177
3. 沟通技术·····	177
4. 沟通模型·····	178
5. 沟通方法·····	179
6. 报告绩效·····	179
7. 信息管理系统·····	179
第三节 文件·····	180
1. 项目沟通管理计划·····	180
2. 工作绩效报告·····	183
3. 项目沟通·····	184
第四节 扩展概念·····	184
1. 身体语言·····	184
2. 副语言·····	184
3. 同理心·····	184
第五节 问题答疑·····	184
第9章 项目风险管理·····	192
第一节 概念·····	192
1. 项目风险管理·····	192
2. 项目风险·····	193
3. 威胁与机会·····	193
4. 已知风险和未知风险·····	193
5. 单个风险与整体风险·····	193
6. 组织与风险·····	194
7. 风险态度·····	194
8. 风险承受力·····	194
9. 风险临界值·····	194
10. 风险偏好·····	194
第二节 工具方法·····	195
1. 文件审查·····	195
2. 信息收集技术·····	195