

HZ BOOKS  
华章经管

WAN JI GROUP HOLDINGS LTD.  
现代卓著

PMP 资格认证  
考试丛书

PMP认证权威参考书

· 连续畅销16年 ·

# 如何准备 PMP

HOW TO PREPARE PMP EXAM

张元 王干一 张智晔 著

# 考试

第6版



机械工业出版社  
China Machine Press

PMP 资格认证  
考试丛书

# 如何准备

# PMP

HOW TO PREPARE PMP EXAM

张元 王干一 张智晓 著  
石泉 审校

# 考试



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

如何准备 PMP 考试 / 张元, 王干一, 张智晔著. —6 版. —北京: 机械工业出版社, 2018.5

(PMP 资格认证考试丛书)

ISBN 978-7-111-59918-0

I. 如… II. ①张… ②王… ③张… III. 项目管理—资格考试—自学参考资料  
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 083815 号

《如何准备 PMP 考试》第 6 版延续了前 5 版的成功经验, 紧扣对 PMP 考试至关重要的三个法宝: (1) 言简意赅地准确解读《项目管理知识体系指南》; (2) 掌握《项目管理知识体系指南》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) 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。

本书第 6 版的章节顺序与 2016 年版《项目管理知识体系指南》(PMBOK® 指南, 第 6 版) 完全对应, 每章内容包括知识点讲解、常见疑难问题解答、章节练习题及深度解析 (一题一解), 不放过任何考点、难点。

## 如何准备 PMP 考试 (第 6 版)

出版发行: 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: 程天祥

责任校对: 李秋荣

印刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

版次: 2018 年 5 月第 6 版第 1 次印刷

开本: 170mm×242mm 1/16

印张: 22.25

书号: ISBN 978-7-111-59918-0

定价: 79.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

2018年3月,第6版《项目管理知识体系指南》(PMBOK®)在全球范围内被PMI正式用于PMP考试。《如何准备PMP考试》作为有史以来第一本与之对应的中文PMP考试辅导书,也如影随形,推出了与之对应的第6版。

有“管理学小百科全书”之称的PMBOK®,涉猎广博,包罗万象;另外,作为目前全世界最权威的项目管理标准,从写作手法上,历来都是高屋建瓴、惜字如金、微言大义。这些特点给第一次参加PMP考试的初学者带来了不小的挑战:每个字都看得懂,但是连在一起是什么意思?和现实项目中的问题有什么联系?现代卓越集团在2000年推出第1版《如何准备PMP考试》时,就致力于帮助学员解读PMBOK®,让PMBOK®枯燥、抽象的内容变得生动、具体、通俗易懂。如果说PMBOK®是巨人的肩膀,那么《如何准备PMP考试》就是帮助PMP考生爬上巨人肩膀的“云梯”。

初学者在PMBOK®中看到更多的是过程、输入输出、工具技术,但这只是表象,不是PMI想传达的全部内容。PMI真正想传达的是这些过程、输入输出、工具技术背后隐藏的项目管理思想、理念和价值观,掌握了,学员才能顺利通过PMP考试,而这些本质的东西是不可能通过3~6个月的学习就能体会、领悟的。“闻道有先后,术业有专攻”,本书的几位作者都有8~10年以上基于PMP培训的教学经验,而且都是PMP培训班通过率极高的权威名师,对于PMI的思想、理念和价值观有着深刻、正确的理解,并能在相应的知识点、考点中一针见血地直接点出。这一特点在《如何准备PMP考试》第6版中也有突出的体现,几位“老司机”为学员快速掌握PMI的思想、理念

和价值观，并顺利通过 PMP 考试提供了一条事半功倍的捷径，节约了学员的时间，并避免了学员误入歧途的风险。

本书的另外一个亮点就是 PMP 考试模拟题。经过精挑细选、有详细答案解释的模拟题历来都是《如何准备 PMP 考试》的卖点。PMP 考试准备过程中，学员需要通过做模拟题来检验学习效果、调整学习重心；更重要的是，做题水平直接决定了学员能否通过 PMP 考试。因此，学员练习用的模拟题要确保与真实考试题目的一致，否则学员在正式考试时会对题目非常不适应；而且模拟题的正确答案不能有任何错误，否则会让学员误入歧途。现代卓越在 PMP 模拟题的研究和把握上堪称业内翘楚，本书中的分章练习和最后一套标准模拟题都是经过精挑细选，并且每道题都有详细的解释，在解释中也力求一针见血，点出题目的考点以及答题思路，帮助学员培养题感和答题技巧，让学员在正式的 PMP 考试中感觉和做模拟题一样轻松。

《如何准备 PMP 考试》第 6 版秉承了前 5 版的一切优良传统，并融入了近 5 年来现代卓越在 PMP 考试、教学方面的最新经验积累，是现代卓越从事 PMP 考试培训事业 19 年的心血结晶，是参加 PMP 考试的必备参考资料。

祝各位读者都顺利通过 PMP 考试！

作者

2018 年 2 月于南京

序 绿荫不减来时路 添得黄鹂四五声

<b>绪论 PMP 认证简介</b> .....	1
0.1 参加 PMP 认证的意义 .....	1
0.2 PMP 认证方式 .....	1
0.3 试题类型 .....	2
0.4 答题技巧 .....	4
0.5 认证通过标准 .....	6
0.6 学习建议 .....	6
<b>第 1 章 引论</b> .....	9
概述 .....	9
1.1 项目与项目管理 .....	10
1.2 项目管理、项目集管理、项目组合与运营管理 .....	11
1.3 项目生命周期、阶段与项目管理过程 .....	12
1.4 项目裁剪 .....	15
1.5 项目管理商业文件 .....	16
重点知识问答 .....	16
<b>第 2 章 项目运行环境</b> .....	18
概述 .....	18

2.1 事业环境因素 .....	18
2.2 组织过程资产 .....	19
2.3 组织系统 .....	21
重点知识问答 .....	22
<b>第 3 章 项目经理的角色 .....</b>	<b>23</b>
概述 .....	23
3.1 项目经理的角色 .....	23
3.2 项目经理的能力 .....	24
3.3 项目经理的职责 .....	25
重点知识问答 .....	26
第 1 ~ 3 章练习题及解答 .....	26
<b>第 4 章 项目整合管理 .....</b>	<b>34</b>
概述 .....	34
4.1 制定项目章程 .....	36
4.2 制定项目管理计划 .....	41
4.3 指导与管理项目工作 .....	44
4.4 管理项目知识 .....	46
4.5 监控项目工作 .....	48
4.6 实施整体变更控制 .....	50
4.7 结束项目或阶段 .....	51
重点知识问答 .....	53
第 4 章练习题及解答 .....	54
<b>第 5 章 项目范围管理 .....</b>	<b>68</b>
概述 .....	68
5.1 规划范围管理 .....	70
5.2 收集需求 .....	71
5.3 定义范围 .....	75
5.4 创建 WBS .....	77

5.5 确认范围 .....	79
5.6 控制范围 .....	80
重点知识问答 .....	80
第 5 章练习题及解答 .....	80
<b>第 6 章 项目进度管理 .....</b>	<b>94</b>
概述 .....	94
6.1 规划进度管理 .....	96
6.2 定义活动 .....	96
6.3 排列活动顺序 .....	97
6.4 估算活动持续时间 .....	100
6.5 制定进度计划 .....	102
6.6 控制进度 .....	109
重点知识问答 .....	109
第 6 章练习题及解答 .....	110
<b>第 7 章 项目成本管理 .....</b>	<b>123</b>
概述 .....	123
7.1 规划成本管理 .....	125
7.2 估算成本 .....	126
7.3 制定预算 .....	127
7.4 控制成本 .....	129
7.5 补充知识点 .....	134
重点知识问答 .....	134
第 7 章练习题及解答 .....	135
<b>第 8 章 项目质量管理 .....</b>	<b>148</b>
概述 .....	148
8.1 规划质量管理 .....	151
8.2 管理质量 .....	154
8.3 控制质量 .....	158

重点知识问答 .....	160
第 8 章练习题及答案 .....	161
<b>第 9 章 项目资源管理 .....</b>	<b>173</b>
概述 .....	173
9.1 规划资源管理 .....	177
9.2 估算活动资源 .....	179
9.3 获取资源 .....	180
9.4 建设团队 .....	182
9.5 管理团队 .....	184
9.6 控制资源 .....	185
9.7 补充知识点 .....	185
重点知识问答 .....	189
第 9 章练习题及答案 .....	189
<b>第 10 章 项目沟通管理 .....</b>	<b>203</b>
概述 .....	203
10.1 规划沟通管理 .....	206
10.2 管理沟通 .....	209
10.3 监督沟通 .....	210
重点知识问答 .....	211
第 10 章练习题及答案 .....	211
<b>第 11 章 项目风险管理 .....</b>	<b>224</b>
概述 .....	224
11.1 规划风险管理 .....	229
11.2 风险识别 .....	229
11.3 实施定性风险分析 .....	231
11.4 实施定量风险分析 .....	234
11.5 规划风险应对 .....	237
11.6 实施风险应对 .....	240

11.7 监督风险 .....	241
重点知识问答 .....	241
第 11 章练习题及解答 .....	242
<b>第 12 章 项目采购管理 .....</b>	<b>256</b>
概述 .....	256
12.1 规划采购管理 .....	258
12.2 实施采购 .....	262
12.3 控制采购 .....	263
重点知识问答 .....	264
第 12 章练习题及解答 .....	265
<b>第 13 章 项目相关方管理 .....</b>	<b>277</b>
概述 .....	277
13.1 识别相关方 .....	279
13.2 规划相关方参与 .....	281
13.3 管理相关方参与 .....	282
13.4 监督相关方参与 .....	283
重点知识问答 .....	284
第 13 章练习题及解答 .....	284
<b>附录 PMP 考试模拟题 1.0 (基于 PMBOK® 第 6 版) .....</b>	<b>292</b>
答案解析 .....	327

# PMP 认证简介

## 0.1 参加 PMP 认证的意义

参加 PMP 认证首先是一个学习提高的过程：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 PMP 时，就意味着你和它们之间对项目管理具有了共同的认识和理解，拥有了共同的语言，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的提升，可以从容应对更大、更复杂的项目。

“吾尝终日而思矣，不如须臾之所学也；吾尝跂而望矣，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。

## 0.2 PMP 认证方式

在中国内地，目前 PMP 的认证方式是每年四次的笔试，分别在每季度的最后一个月下旬。题目为 200 道中英文对照的四选一的选择題，可以只看中文作答。200 道试题中有 25 道为不计分的参考題，其余 175 道題目中，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。

## 0.3 试题类型

2016年3月起,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五类(见表0-1):

表 0-1

项目管理过程组	百分比	试题数量
启动过程组	13%	26 道
计划过程组	24%	48 道
执行过程组	31%	62 道
监控过程组	25%	50 道
收尾过程组	7%	14 道

上述分类方法在考试中并不明显,不过考试时考生不需要特别关注上述分类。

### 0.3.1 PMBOK® 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

答案是 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

答案是 A。

### 0.3.2 PMBOK® Guide 中不能直接找到依据的题目

#### 1. 需要根据对 PMBOK® Guide 理解而解答的题目又可分为情景题和计算题两类

(1) 情景题: 给出一个项目管理过程中的情景, 让你根据对 PMBOK® 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

答案是 D。

(2) 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。收集到如下数据:  $PV = 450$ ,  $AC = 500$ ,  $EV = 375$ 。那么, 项目的  $CPI$  和  $SPI$  分别是多少?

- A.  $CPI = 0.90$ ;  $SPI = 1.2$
- B.  $CPI = 1.2$ ;  $SPI = 0.90$
- C.  $CPI = 0.75$ ;  $SPI = 0.83$
- D.  $CPI = 0.83$ ;  $SPI = 0.75$

答案是 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 中列出的, 题目多集中在资源管理、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。你会采用哪种冲突解决方法?

- A. 回避
- B. 缓解 / 包容
- C. 面对 / 解决问题
- D. 妥协

答案是 C。

## 3. 超出一般项目管理知识范围的冷僻题目, 又称冷题目

所谓“超出一般项目管理知识范围的冷僻题目”, 是对中国考生而言, 可能在美国, 这类题目可归属于第 2 类, 好在此类题目每次考试中仅 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

答案是 A。

### 0.3.3 2011 年 9 月改革后的题目变化趋势

2011 年 9 月起，PMI 对考试题目进行了改革，职业道德题目不再单独计分，题目的类型也有相应改变，大致有这样几个特点：

- (1) 更加偏重知识、工具的应用：从考概念、考特点转为考如何运用；
- (2) 情景题目更多：这与上一条相关，题目长度在增加，阅读量加大；
- (3) 题目更加集中于 PMBOK® Guide 的内容：超出 PMBOK® Guide 的冷题目越来越少，职业道德题目很少出现；
- (4) PMBOK® Guide 的细节内容考的更多：即从 PMBOK® Guide 中断章取义找一段话来考的题目在增加，这种题目难度很大，要求考生对 PMBOK® Guide 内容非常熟悉才行。

## 0.4 答题技巧

### 0.4.1 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 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。部分常见的 PMI 主义列举如下：

- 必须以专业的方法做项目，即遵循 PMBOK® Guide 的要求
- 项目管理以结果为导向，项目成功是项目经理的最终责任
- 你是专业的项目经理，管理是你的核心职能
- 项目是系统工程，项目经理是整合者，多重约束牢记在心
- 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
- 变更影响项目成功，项目经理应影响变更发生，管理变更
- 问题重在预防，而非解决
- 永远不能牺牲质量
- 项目干系人很重要，尽早识别全部并让其参与
- 项目经理要有主观能动性，不等不靠，无论环境如何，先尽到自己的努力

- 项目经理必须遵守公司规定、职业道德、法律
- 项目完成或终止，必须进行项目收尾

.....

此类内容，都已隐藏在 PMBOK® Guide 的字里行间，仔细揣摩你将会有更多发现。这些最本质的思想，才是我们学习 PMBOK® Guide 和参加 PMP 考试的终极价值所在。

#### 0.4.2 常用的答题法则

PMP 考试采用的是四选一的选择題方式，四个选项中只有唯一正确的答案，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：

- 相关性法则：跟题干内容相关的才可能是正确答案，如果选项都貌似正确，先排除和题干不相关的选项。
- 相对性法则：四选一的题目，强调的不是绝对最好或最差，四个选项中选相对好的即可，因此可在都正确或都错误的选项间进行比较，选相对好的。
- 重复性法则：当有两个选项内容雷同时，这两项都不是正确选项，可以排除。
- 矛盾性法则：当两个选项针对题干的中心问题给出两个截然相反的答案时，可以断定其中必有一个正确答案。
- 主动性法则：当有两个以上选项无法排除时，优先选择能体现项目经理主观能动性的选项。

其他参考法则：

- 陌生词法则：一般不选陌生词汇，但前提是你必须熟悉 PMBOK® Guide 中出现过的所有词汇，凡出现过的，都不属于陌生词汇。
- 信息不全法则：当四个选项出现了“信息不全无法判断”时，这个选项往往就是正确答案。
- 最长选项法则：当四个选项都很长时，最长的那个选项可能是正确答案。
- 不改选项法则：模棱两可的题目，以第一次的选择为准，不要在检查时更改选项，除非有绝对可靠的依据。

### 0.4.3 考试时的默认条件

如果题目中没有特别说明，一般有如下默认：

- 你是身处北美的，经过认证的 PMP；
- 大项目、矩阵组织、你是项目经理；
- 公司有项目管理政策，有流程，包括风险、质量程序；
- 有组织过程资产，包括历史信息、WBS 模板等；
- 公司有质量等职能部门，并参与项目；
- 一般都处在多项目环境，有 PMO；

## 0.5 认证通过标准

按照 PMI 官网上的正式说法，200 道题目中，扣除 25 道不计分题目（不是事先选定的，是根据考试情况事后选定的），175 道题目中答对 106 道即可获得通过。

通过标准按过程组分四个等级公布成绩的方式。即目前的五大过程组，分为“Needs Improvement”（需要提高）、“Below Target”（低于目标）、“Target”（目标水平）、“Above Target”（高于目标）四个等级。同时，考生最终得到的总成绩也是按五个过程组所获得的成绩再综合评级，如“Needs Improvement”（需要提高）、“Below Target”（低于目标）、“Target”（目标水平）、“Above Target”（高于目标）四个最终的总成绩。

5A 成绩是最优秀的成绩，即五个过程成绩都是“Above Target”（高于目标）。

总成绩判定标准：（两个等级为不通过，两个等级为通过）即最终的成绩。

（1）总成绩为“Needs Improvement”（需要提高）、“Below Target”（低于目标）的则为不通过（Failing）。

（2）总成绩为“Target”（目标水平）、“Above Target”（高于目标）的则为通过（Passing）。

## 0.6 学习建议

### 0.6.1 准备时间

一般说来需要 3 ~ 6 个月的准备才比较稳妥，也要看实际效率，具体来说

需要 250 个小时的认真学习。现实中，经常有一些学员直到正式开课时才拿到 PMBOK® Guide，这时离考试只有 60 多天了，按 250 个小时来算，需要每天看书四小时以上，而大家都很忙，每天能坚持学习一个小时就不错了，在这样的情况下去参加 PMP 考试，只能说是碰运气。

提醒：绝大多数考试通不过的情况，是因为学习时间不够！

## 0.6.2 准备方法

### 1. 看 PMBOK® Guide

PMBOK® Guide 是 PMI 发布的考试大纲，是唯一权威的考试依据。作为管理学的一个分支，项目管理来源于实践，很多问题是“仁者见仁、智者见智”，没有唯一的答案，而考试中的答案是唯一的，这就出现了一个标准问题，PMBOK® Guide 作为 PMI 颁布的标准是考试中最核心的依据，优先于你的经验、公司规定甚至其他辅导书籍。

要想顺利通过 PMP 考试，PMBOK® Guide 要看 4 ~ 6 遍，以达到对 PMBOK® Guide 内容的记忆和理解。当然先要记忆，“书读百遍，其义自见”，多读才能记住，读得多了，理解自然会深刻。每读一遍，你都会发现新的内容或前面忽略的一些重点语句，这时可用不同颜色的荧光笔标出，如此书里的重点就逐步突显，记忆就不那么难了。

首先，要在参加考前培训辅导课程前至少看 1 ~ 2 遍 PMBOK® Guide，看的效果应达到：发现很多不理解或不明白的问题，PMBOK® Guide 的特点是越看越深，初学者往往觉得 PMBOK® Guide 写得很单调、很枯燥而看不进去，这时需要强迫自己阅读。如果时间充分，建议看英文原版，因为不是母语，必须要用心读才能读懂，这样效果会好些。其他几遍阅读在随后的学习中安排，可以结合做题目来看书。最后要达到：熟练掌握每个过程的输入、输出和工具；任意给一句话，都能立即知道是否出自 PMBOK® Guide 的原文，或 PMBOK® Guide 中是否有类似的说法。

### 2. 参加考前培训辅导

对绝大多数考生来说，参加专业的考前培训课程是必不可少的，因为专业的考前培训辅导课程可以快速地提升你对 PMBOK® Guide 的领悟；另外，考试