《PMP备考细节支持(第3版)-4 PMPOK各章节复习要点》

(以下有红色标记的均是重点,包括输入、输出、工具)

- 1、矩阵型组织的优点: 能够有效利用资源。
- 2、项目型组织的缺点: 在项目结束后, 项目成员无"家"可归。
- 3、组织的优缺点:一般举证形式出现。
- 4、项目联络员和项目协调员在存在于职能型组织中。

项目综合管理 4.3 综合变更控制 4.1 项目计划制订 .1投入 . 1 投入 ·1 项目计划 . 1 其它计划产出 . 2 绩效报告 . 2 历史资料/信息* . 3 变更请求 4.2 项目计划实施 . 3 组织方针 . 2 技术与工具 . 4 制约因素 . 1 投入 .1变更控制系统* . 5 假设* .1项目计划 . 2 配置管理 . 2 技术与工具 . 2 详细辅助资料 . 3 绩效量度 .1项目计划方法 . 3 组织方针 . 4 补充规划 . 2 利害关系者的技能与知识 . 4 预防行动/措施* . 5 项目管理信息系统 . 3 项目管理信息系统*(PMIS) .5 纠正行动/措施* .3产出 . 4 实现价值管理(EVM) . 2 技术与工具 . 1 项目计划更新 . 3 产出 .1通用管理技能 . 2 纠正行动 .1项目计划 . 2 产品技能和知识 . 3 汲取的教训* . 2 详细辅助资料 . 3 工作授权系统* . 4 状态碰头会 . 5 项目管理信息系统 . 6 组织程序 图 4-1 项目综合管理概貌 .3产出 .1工作结果

关于 4.1 项目计划制订:

- 1、历史资料/信息有约6-7道题。
- 2、一个没有经验的项目经理需要的是什么? 是: 经验、历史信息。
- 3、假设:都具有风险。不成立的假设会变为约束条件,所以说它具有风险性。

.2变更请求

4、项目管理信息系统: 是沟通管理的考点。

关于 4.2 项目计划实施:

- 1、纠正措施的目的: 保证绩效和计划的一直性。
- 2、工作授权:对被授权者对授权的接受和负责。

关于 4.3 综合变更控制:

- 1、涉及变更控制系统的有3—4道题。
- 2、偏差程度=计划一实际绩效。
- 3、变更的流程:申请——评估——批准——实施——监控——记录经验教训。
- 4、变更控制涉及:基准计划、变更组织(CCB变更控制委员会)、权限。
- 5、涉及教训的有2道题。
- 6、在每个项目阶段的经验教训:成为下一个项目的历史信息。
- 7、质量、成本、进度是同等重要的(指在项目三角形中)。

项目范围管理 5.2 范围规划 5.3 范围定义 5.1 启动 . 1 投入 . 1 投入 . 1 投入 .1产品描述* .1产品描述 . 1 范围说明书 . 2 战略计划 . 2 项目章程 . 2 制约因素 . 3 项目选择的准则 . 3 制约因素 . 3 假设 . 4 历史资料 . 4 假设 . 4 其它规划产出 . 2 工具与技术 . 2 工具与技术 . 5 历史资料 .1项目选择方法 .1产品分析 . 2 工具与技术 . 2 专家判断 . 2 成本效益分析 .1工作分解结构样板 .3产出 . 3 范围管理规划 . 2 分解 .1项目章程/项目任务书* . 4 假设 .3产出 .3产出 . 2 明确/指定项目经理 .1工作分解结构 . 3 制约因素 . 1 范围说明书* . 2 范围说明书更新 . 4 假设 . 2 辅助细节* . 3 范围管理规划* 5.4 范围核实/确认 5.5 范围变更控制 . 1 投入 . 1 投入 .1工作结果 .1工作分解结构* . 2 产品文字记载 . 2 绩效报告* . 3 工作分解结构 . 3 变更请求* . 4 范围说明书 . 4 范围管理计划* . 2 工具与技术 . 5 项目计划 .2 工具与技术 .1 范围变更控制 .1检查* . 2 绩效量度 .3产出 . 3 补充规划 .1正式验收 .3产出 . 1 范围变更 . 2 纠正行动 . 3 汲取的教训 . 4 经调整的基准

图 5-1 项目范围管理概貌

- 1、项目范围的核实靠计划,产品范围的核实靠标准、规范。
- 2、项目经理有义务收集所有的变更(亲自)。
- 3、PMI 的政策之一: "不做额外的工作"或称"不要镀金",即"No Gold-plating"。

关于 5.1 启动:

- 1、产品描述:有哪些核心内容?
- 2、描述有3个分别是:产品描述、范围描述、工作描述,结合起来理解。
- 3、项目启动的原因: 商业需求。
- 4、项目章程:至少有3道题。
- 5、项目章程包括: 商业需求、授权、批准、产品描述。

自测题:

细分主要的项目可交付成果称为:

- A、活动界定:
- B、范围界定;
- C、可行性分析;
- D、活动排序。

关于 5.2 范围规划:

1、范围说明书应包括:项目理由/商业需求、产品描述、项目目标。

关于 5.3 范围定义:

- 1、帐目编码的目的/作用:层次的作用。
- 2、懂得80小时原则。
- 3、一个工作单元必须有一个人负责(可能还有其他人,但必须有一个人负责)。
- 4、RAM矩阵、工作说明书、资源直方图、WBS词典,4者联系起来想。

关于 5.4 范围核实/确认:

- 1、范围核实/确认:大概有6道题。
- 2、检查:必须知道它有多个叫法。
- 3、检查: 在各个阶段结束时都必须有。

关于 5.5 范围变更控制:

1、范围变更控制的4个输入必须能背下来:工作分解结构、绩效报告、变更请求、范围管理计划。

自测题:

除了范围描述外,范围规划成果还包括:

- A、综合变更控制系统:
- B、范围管理计划和相关细节;
- C、项目批准书;
- D、范围配置计划。

项目时间管理

6.1 活动定义

. 1 投入

- .1工作分解结构
- . 2 范围说明书
- . 3 历史资料
- . 4 制约因素
- .5 假设
- . 6 专家判断

. 2 工具与技术

- .1分解
- . 2 样板
- .3产出
 - . 1 活动清单
 - . 2 辅助细节
 - . 3 工作分解结构的更新

6.2 活动排序

. 1 投入

- . 1 活动清单
- . 2 产品描述
- . 3 强制性依存关系
- . 4 可斟酌处理的依存关系
- . 5 外部依存关系
- . 6 里程碑

. 2 工具与技术

- .1 优先顺序图法(PDM)*
- . 2 箭线图法 (ADM) *
- .3条件绘图法*
- . 4 网络模板*

.3产出

- .1项目网络图
- . 2 活动清单更新

6.3 活动历时估算

. 1 投入

- . 1 活动清单
- . 2 制约因素
- . 3 假设
- . 4 资源要求
- . 5 资源能力
- . 6 已识别风险

. 2 工具与技术

- .1 专家判断
- . 2 类比估算
- .3根据工作量估算
- . 4 后备时间

.3产出

- . 1 活动所需时间估算
- . 2 估算的基础
- . 3 活动清单更新

6.4 进度制订

. 1 投入

- . 1 项目网络图
- . 2 活动所需时间估算
- . 3 资源要求
- . 4 储备资源库描述
- .5日历
- . 6 制约因素
- . 7 假设
- . 8 提前量和滞后量
- . 9 风险管理计划

10 活动属性 · 2 工具与技术

- .1数学分析
- . 2 历时压缩* . 3 模拟
- . 4 资源平衡直观推断
- . 5 项目管理软件
- . 6 编码结构

. 3产出

- .1项目讲度
- . 2 辅助细节
- . 3 进度管理计划
- . 4 资源要求更新

图 6-1 项目时间管理概貌

6.5 进度控制

. 1 投入

- .1项目进度
- . 2 绩效报告
- . 3 变更请求
- . 4 进度管理计划

. 2 工具与技术

- .1 进度变更控制系统
- . 2 绩效量度
- .3 补充规划
- . 4 项目管理软件
- . 5 偏差分析*

.3产出

- .1进度更新
- . 2 纠正行动
- . 3 汲取的教训

关于 6.1 活动定义:

- 1、做进度计划时:项目——阶段——可交付成果——活动——任务——工作包。
- 2、时间管理过程组: 5个过程的顺序要记住。

关于 6.2 活动排序:

1、记住 6.2 活动排序的工具和技术: 优先顺序图法 (PDM)、箭线图法 (ADM)、条件绘图法、网络模板。

关于 6.4 进度制订:

- 1、时差为零的活动是关键活动,其周期决定了项目总工期。
- 2、具有非零时差的活动称为松弛活动,它们是通过填补关键路径造成的资源需求缺口来平衡资源的。
- 3、一个项目可以有一个或多个关键路径的。
- 4、总时差/浮动时间=LF-EF或LS-ES。
- 5、时差为正总是可以延长,时差为负缺少富裕时间应加速。
- 6、计算浮动时间:有4-5道题。
- 7、关于正态分布及其标准差:有1道题。
- 8、关于 PERT: 有 1 道题。

关于 6.5 进度控制:

1、差别分析:目标值-实际值。

项目成本管理

7.1 资源规划

. 1 投入

- .1工作分解结构
- . 2 历史资料
- . 3 范围说明书
- . 4 备用资源库描述
- . 5 组织方针
- . 6 活动所需时间估算

. 2 工具与技术

- .1专家判断
- . 2 其它方案识别
- . 3 项目管理软件
- .3产出
 - . 1 资源要求

7.2 成本估算

. 1 投入

- .1工作分解结构*
- . 2 资源要求
- . 3 资源价格
- . 4 活动所需时间估算
- . 5 出版的估算资料
- 6 历史资料/信息*
- . 7 会计科目表
- . 8 风险

. 2 工具与技术

- .1类比估算*
- . 2 建立参数模型*
- .3 自下而上估算*
- . 4 电脑化工具
- . 5 其它成本估算方法
- .3产出
 - .1成本估算
 - . 2 辅助细节
 - . 3 成本管理计划

7.3 成本预算

. 1 投入

- . 1 成本估算
- . 2 工作分解结构
- . 3 项目进度
- . 4 风险管理计划

. 2 工具与技术

- .1成本估算的工具与技术
- .3产出
 - .1成本基准

7.4 成本控制

. 1 投入

- . 1 成本基准
- . 2 绩效报告
- . 3 变更申请
- . 4 成本管理计划

. 2 工具与技术

- .1成本变更控制系统*
- . 2 绩效量度
- . 3 挣值管理****
- . 4 补充规划
- . 5 计算机工具

. 3 产出

- .1 经修改的成本估算
- · 2 预算更新
- . 3 纠正措施
- . 4 竣工估算
- . 5 项目收尾
- . 6 汲取的教训

图 7-1 项目成本管理概貌

- 1、成本管理: 题难,考题超出 PMBOK 最远,涉及经济学和会计问题。
- 2、 挣值管理: 有14道题。
- 3、成本是*工作*的现金值,通过<u>我们</u>加以控制。价格是<u>商品</u>的货币值,通过<u>市场</u>加以控制。
- 4、全生命周期成本:不考。

关于 7.1 资源规划:

1、资源规划:不考。

关于 7.2 成本估算:

- 1、三者比较优缺点: 1类比估算、2建立参数模型、3自下而上估算。
- 2、谁来做项目的成本估算:负责那个工作包工作的那个人。
- 3、理解: 机会成本、沉没成本、学习曲线、收益递减法则。
- 4、记住: 各种估算的精确度。
- 5、知道: 3种折旧的优缺点。
- 6、应急储备:已知的未知。
- 7、管理储备:未知的未知。估算中有,但预算中没有,因为没法分配。

关于 7.4 成本控制:

- 1、与基线无偏差,继续按计划执行。
- 2、与基线有偏差,但属于可恢复范围的,按照计划进行补救,继续按计划执行。
- 3、与基线有偏差,且已超出可恢复范围,应进入变更控制流程,对计划进行更改。
- 4、必须会挣值计算,特别是完工估算 EAC。

完工估算(EAC)是根据项目的绩效和第11.4.3 节描述的风险量化对项目最可能的总成本所做的一种预测。最常用的预测技术为以下三种方法的某种变种:

EAC = 迄今为止的实际成本 + 对所有尚未完成工作的新估算。此种方法最通常用于以往绩效表明原有估算假设有重大缺陷,或者由于情况改变,原有假设不再适用时。公式为: EAC=AC+ETC。

EAC = 迄今为止的实际成本 + 剩余预算(BAC - EV)。此种方法通常用于当前出现的偏差被视为非典型特例。而且项目管理班子预计将来不至于出现类似偏差时。公式为: EAC = AC + BAC –EV。

EAC = 迄今为止的实际成本 + 剩余的项目预算(BAC - EV)乘上一个绩效系数,通常是累计成本绩效指数(CPI)。此种方法最通常用于当前出现的偏差被视为具有典型性,可以代表未来偏差时。公式为: EAC = (AC + (BAC - EV)/CPI)——此处的 CPI 为累计 CPI。

对于任何特定项目来说,上述方法中无论哪一种都可以是正确方法,都能为项目管理班子提供 EAC 预测是否超过可接受容差的信号。

项目质量管理 8.1 质量规划 8.3 质量控制 8.2 质量保证 .1投入 .1投入 . 1 投入 . 1 质量方针* . 1 质量管理计划 .1工作结果 . 2 范围说明书* . 2 质量控制量度的结果 . 2 质量管理计划 . 3 产品描述* . 3 工作定义 . 3 工作定义 . 2 工具与技术 . 4 标准与规章制度* . 4 核对表 5 其它过程产出* .1 质量规划的工具与技术 . 2 工具与技术 . 2 工具与技术 . 2 质量审计* .1检查* .3产出 . 2 控制图* .1成本效益分析 . 2 基准对照 .1质量改进* . 3 帕累托图* . 3 流程图* . 4 统计抽样* . 4 实验设计* . 5 流程图* . 5 质量成本 . 6 趋势分析* .3产出 .3产出 . 1 质量管理计划* . 1 质量改进 . 2 验收决定 . 2 工作定义 . 3 核对表 . 3 返工 . 4 送往其它过程的产出 . 4 完成的核对表 . 5 过程调整 图 8-1 项目质量管理概貌

PMP 认证考试国际标准是目前全球唯一一家通过 ISO9000 认证的考试。要记住质量管理过程组:有 3 个过程是什么?

项目质量管理的职责:

- 1、85%的质量问题归因于: (可能是)管理(指原因,不是责任)。
- 2、上层管理最终对组织的质量负责。
- 3、项目组成员主要负责任务可交付成果的质量。例如:项目工程师对设计规范、标准负责。
- 4、项目经理最终对项目的质量负责。

质量管理的概念:

- 1、客户满意。
- 2、零缺陷。
- 3、零库存/准时制(JIT)。
- 4、质量应该与成本和进度计划具有相同的权利(PMI观点)。
- 5、从长远观点来看,质量改进导致了更好的成本和进度的提高。

关于 8.1 质量规划:

- 1、质量计划:有2-3道题。
- 2、成本效益分析:是启动和质量计划的工具和技术。
- 3、实验设计: 能改进生产系统。
- 4、流程图的意义。

关于 8.2 成本估算:

- 1、质量审计: 是随机性的格式化检查, 如: 关键控制点的数据检查。
- 2、质量改进:变更申请和纠正行动、找出根本原因。

关于 8.3 质量控制:

- 1、知道质量保证与质量控制的:不同点。
- 2、知道质量保证与质量控制的:相同点。
- 3、工作流程图:也叫系统流程图,作用是判断、控制。
- 4、因果图:也叫鱼骨图,作用是追根溯源(也叫石川图)。
- 5、质量控制:有大约10道题。
- 6、知道帕累托分析法(2/8分析法或称2/8定律)。
- 7、知道控制图和7点原则。
- 8、质量保证: 保过程。
- 9、质量控制:保结果。指技术指标实现的结果。

项目人力资源管理 9.1 组织规划 9.2 人员招募/获取 9.3 团队/班子建设 .1投入 . 1 投入 · 1 投入 . 1 项目人员 . 1 项目接口 . 1 人员配备管理计划 . 2 人员配备要求* . 2 项目计划 . 2 资源库/人员库描述* . 3 制约因素 . 3 人员配备管理计划 . 3 招募惯例 . 2 工具与技术 . 2 工具与技术 . 4 绩效报告 .1样板 . 5 外来反馈 .1谈判 . 2 人力资源管理条例 . 2 事先分派 . 2 工具与技术 . 3 采购 . 3 组织理论 .1班子建设活动 .3产出 . 4 利害关系者分析 . 2 通用管理技能 . 1 分派到位项目人员 . 3 奖励与表彰制度 .3产出 . 4 集中办公*** . 2 项目班子名册 .1角色与职责的分派* . 5 培训 .3产出 . 2 人员配备管理计划* . 3 组织结构图 . 1 绩效改进 . 4 详细辅助资料 . 2 对绩效评估的投入 图 9-1 项目人力资源管理概貌

人力资源管理过程组:要记住有3个过程是什么?

关于9.1组织规划:

- 1、RAM:没有时间的概念。
- 2、资源直方图:有时间的概念。

关于 9.2 人员招募/获取:

1、资源库/人员库描述:有1道题。

关于3团队/班子建设:

- 1、集中 办公: 是一个重点。
- 2、避免强权的使用。
- 3、专家权与奖励权可能是最可取的。
- 4、现代观点认为:冲突是有益的。
- 5、解决冲突的5种方法。
- 6、冲突在项目生命周期的的排序的前3位。
- 7、马斯洛的需求层次理论:有1道题。
- 8、激励理论:有1道题。
- 9、浩罗(halo)影响理论: 光环效应(如: 政协委员)。
- 10、项目经理: 是综合者。

项目沟通管理

10.1 沟通规划

. 1 投入

- . 1 沟通要求
- . 2 沟通技术
- . 3 制约因素
- . 4 假设
- . 2 工具与技术
- .1 利害关系者/干系人分析
- *
- . 2 样板
- 3产出
- .1沟通管理计划

10.2 信息分发

. 1 投入

- .1工作结果
- . 2 沟通管理计划
- . 3 项目计划
- . 2 工具与技术
 - .1沟通技能
 - . 2 信息检索/查询系统*
 - . 3 信息分发系统
- . 3产出
 - .1项目记录
 - . 2 项目报告
 - . 3 项目介绍演示

10.3 绩效报告

. 1 投入

- .1项目计划*
- . 2 工作结果*
- . 3 其他项目记录*

. 2 工具与技术

- .1绩效审查
- . 2 偏差分析*
- 3 趋势分析
- . 4 挣值分析*****
- . 5 信息分发工具与技术

.3产出

- . 1 绩效报告
- . 2 变更请求

10.4 行政/管理收尾

. 1 投入

- . 1 绩效量度文字记载
- . 2 产品文字记载
- . 3 其他项目记录

. 2 工具与技术

- .1 绩效报告工具与技术
- . 2 项目报告
- . 3 项目介绍演示

. 3 产出

- . 1 项目档案*
- . 2 项目结尾*
- . 3 汲取的教训*

图 10-1 项目沟通管理概貌

沟通管理:确保项目信息的产生、收集、发送、储存和最终处理都能及时、正确、适度。 沟通要点:项目经理占70—90%的时间用于沟通。

关于 10.1 沟通规划:

- 1、项目干系人管理。
- 2、项目干系人分析。
- 3、沟通渠道: N(N-1)/2。
- 4、通过视觉方式获得: 75%的知识。
- 5、正常聆听的功效: 15-20%。
- 6、管理者: 75%的时间用在面对面的沟通上, 其中 1/2 的沟通时间用于聆听。
- 7、口头消息的总影响=语言(17%)+辅助语言(28%)+非语言行为(55%)。

关于 10.2 信息分发:

1、项目内部网:不属于信息检索/查询系统。

关于 10.3 绩效报告:

- 1、记住输入: 1项目计划、2工作结果、3其他项目记录。
- 2、记住主要工具: 1 绩效审查、2 偏差分析、3 趋势分析、4 挣值分析、5 信息分发工具与技术。

关于 10.4 行政/管理收尾:

- 1、记住输出: 1项目档案、2项目结尾、3汲取的教训。
- 2、管理收尾:它代表着项目产品被投资方、客户或顾客正式接受。
- 3、管理收尾的最后工作:解散团队成员。
- 4、项目完工:是客户确认接受项目结果。

项目风险管理

11.1 风险管理规划

. 1 投入

- .1项目章程
- · 2 组织的风险管理方针
- . 3 已明确的角色和职责
- . 4 利害关系者的风险承受力
- . 5 组织的风险管理计划样板
- . 6 工作分解结构
- . 2 工具与技术
- . 1 规划会议
- . 3 产出
- .1风险管理计划

11.2 风险识别

. 1 投入

- . 1 风险管理计划
- . 2 项目规划产出
- . 3 风险范畴

. 4 历史资料

- . 2 工具与技术
 - 1 文件审查
 - . 2 信息搜集技术*
 - . 3 核对表
 - . 4 假设分析
 - . 5 图解技术
- .3产出
 - . 1 风险
 - . 2 触发机制
 - . 3 送往其他过程的产出

11.3 风险定性分析

. 1 投入

- .1风险管理计划
- . 2 已识别风险
- . 3 项目状态
- . 4 项目类型
- . 5 数据精确度
- . 6 概率与影响的标度
- . 7 假设

. 2 工具与技术

- . 1 风险概率与影响
- . 2 概率/影响风险评定矩阵
- . 3 项目假设测试
- . 4 数据精确度级别评定

. 3 产出

- 1项目风险综合评定
- 2 按轻重缓急排序的风险清单
- 3需要再分析与管理的风险清单
- 4风险定性分析结果的趋势

11.4 风险定量分析

. 1 投入

- . 1 风险管理计划
- . 2 已识别风险
- . 3 按轻重缓急排序的风险清 单
- . 4 需要再分析与管理的风险 清单
- . 5 历史资料
- . 6 专家判断
- . 7 其他规划产出

. 2 工具与技术

- .1面谈
- . 2 敏感性分析
- . 3 决策树分析*
- 4 模拟

.3产出

- . 1 按轻重缓急排序的量 化风险清单
- . 2 项目的概率分析
- . 3 实现成本和时间目标 的概率
- . 4 风险定量分析结果的

趋势

11.5 风险应对规划

·1投入

- .1风险管理计划
- · 2 按轻重缓急排序的风险清单
- . 3 项目的风险等级
- . 4 按轻重缓急排序的量化风险 清单
- . 5 项目的概率分析
- . 6 实现成本和时间目标的概率
- . 7 潜在应对措施清单
- . 8 风险临界值
- .9风险负责人
- . 10 风险共同原因
- . 11 风险定性与定量分析结果 的趋势
- . 2 工具与技术
 - . 1 回避/规避*
- . 2 转嫁/转移*
- . 3 减轻/缓解*
- . 4 接受* . 3产出
- - . 1 风险应对计划
 - . 2 残留风险
 - . 3 次生风险
- . 4 合同协议
- . 5 所需应急储备量
- . 6 其他过程的投入
- . 7 向修正项目计划的投入

11.6 风险监测与控制

. 1 投入

- . 1 风险管理计划
- . 2 风险应对计划
- . 3 项目沟通
- . 4 额外风险识别与分析
- . 5 范围变更

.2 工具与技术

- .1项目风险应对审计
- . 2 定期项目风险审查
- . 3 实现价值分析
- . 4 技术绩效量度
- 5 额外风险应对规划

.3产出

.1权变措施计划*

- . 2 纠正行动
 - . 3 项目变更请求
 - . 4 风险应对计划更新
 - . 5 风险数据库
 - . 6 风险识别核对表更新

图 11-1 项目风险管理概貌

关于11.1 风险管理规划:

- 1、风险是潜在的,如果发生就变成问题。
- 2、项目风险管理贯穿于项目生命周期的整个过程。
- 3、要记住风险管理的 6 个过程: 11.1 风险管理规划、11.2 风险识别、11.3 风险定性分析、11.4 风险定量分析、11.5 风险应对规划、11.6 风险监测与控制。
- 4、管理储备:用于未知的未知。
- 5、应急储备:用于已知的未知。

关于 11.2 风险识别:

- 1、风险识别一般由谁来做:项目团队。
- 2、信息收集技术中的得尔菲技术: 背对背, 专家判断的一种, 耗时长, 成本低。有 2 道题。

关于 11.3 风险定性分析:

1、预期风险值:概率*影响。有2道题。

关于 11.4 风险定量分析:

1、决策树分析是重点。

关于 11.5 风险应对规划:

1、工具与技术是重点: 1回避/规避、2转嫁/转移、3减轻/缓解、4接受。

关于.6 风险监测与控制:

1、权变措施计划:有时也叫变通办法响应。这也是一个重点。

项目采购管理 12.1 采购规划 12.2 询价规划 12.3 询价 . 1 投入 · 1 投入 . 1 投入 . 1 范围说明书 . 1 采购管理计划 .1 采购文件 . 2 产品描述 . 2 工作说明书 · 2 合格卖方名单 · 2 工具与技术 .3 采购所需资源 3 其他规划产出 . 2 工具与技术 . 4 市场状况 . 1 投标人会议 . 5 其他规划产出 .1标准表格 2 刊登广告 . 6 制约因素 . 2 专家判断 . 3产出 . 7 假设 .1建议书 · 2 工具与技术 .3产出 . 1 自制或外购分析 .1 采购文件 . 2 专家判断 . 2 评估标准 . 3 合同类型选择 . 3 工作说明书更新 . 3 产出 .1 采购管理计划 . 2 工作说明书 12.4 供方选择 12.5 合同管理 12.6 合同收尾 . 1 投入 . 1 投入 . 1 投入 . 1 建议书 . 1 合同文件 . 1 合同 . 2 评估标准 . 2 工具与技术 . 2 工作结果 . 3 组织方针 .2工具与技术 . 3 变更请求 . 3 产出 ·1 合同谈判 . 4 卖主发票单据 .1合同档案 . 2 加权系统 . 2 工具与技术 . 2 正式验收与收尾 . 3 筛选系统 . 1 合同变更控制系统 . 4 独立估算 . 2 绩效报告 .3产出 . 3 支付系统 . 1 合同 .3产出 .1往来函件 . 2 合同变更 . 3 支付请求 图 12-1 项目采购管理概貌

1、记住采购管理过程组的6个过程。

关于 12.1 采购规划:

- 1、自制一外购分析。
- 2、合同类型极其选择。
- 3、合同类型极其风险承担。
- 4、工作说明书。

关于 12.2 询价规划:

1、免责条款:是一个考点。

关于 12.4 供方选择:

1、合同管理官员/合同管理员:合同变更是他签字,合同也是他签字,有法人授权的人。

关于 12.5 合同管理:

- 1、记住划红的输入、输出。
- 2、争议条款:不能通过双方谈判协商解决,可以通过诉讼或仲裁加以解决的争议。
- 3、合同签订官员或合同管理员有权修改合同。

自测题:

客户资金没有了,项目经理该怎么办?第一位:核实范围,项目进行终止。

关于 12.6 合同收尾:

- 1、合同收尾——验收报告。有很重要的采购审计。
- 2、管理收尾——客户接受。
- 3、合同收尾是管理收尾的输入
- 4、一定搞清合同收尾与管理收尾的区别与联系。

职业道德:

- 1、法律第一。
- 2、当地习惯。
- 3、维护投资人利益。
- 4、诚实。
- 5、保密:有2道题。
- 6、忠于 PMI。
- 7、尊重文化差异:有1道题。