

2019

世纪卓越PMP线下辅导

Project Management Professional

辅导员：HAPPY 时间：2019/06/5

目 录

CONTENTS

01

项目风险管理

Project Risk Management

02

项目采购管理

Project Procurement Management

03

项目相关方管理

Project Stakeholder Management



01

项目风险管理

Project Risk Management

风险和问题的区别 是什么？

风险是指未来可能发生或可能不发生的事情，更多的是“预防”

问题是指已经发生的事情，问题更多的是解决，很多问题来自于已发生的风险。

风险管理过程

规划风险管理

识别风险

实施定性风险分析的

实施定量风险分析

规划风险应对

实施风险应对

监督风险

概念理解

风险敞口

在某个项目，项目集或项目组合中，针对任一特定对象，而适时作出的对所有风险的潜在影响的综合评估

风险临界值

某种特定的风险敞口级别，高于该级别的风险需要处理，低于则可接受

变异性风险

发生的风险超出了当初识别风险时的影响

模糊性风险

指有些风险并没有客观的（或统计学上的）发生概率，或者限于现有的科学知识无法知道其客观的发生概率

风险管理计划

- 风险管理战略
- 方法论
- 角色与职责
- 资金
- 时间安排
- 风险类别
- 相关方风险偏好
- 风险概率和影响定义
- 概率和影响矩阵
- 报告格式
- 跟踪

风险例题

一位项目经理已被任命在一个数据中心安装新的服务器设备。通过次风险专题会,以下两项风险已被识别,并被评估为发生的可能性高:

1. 由于关键部件短缺,导致设备延期
2. 客户还未开始准备数据中心,导致项目延期

项目经理下一步应该做什么?

- A. 启动风险减轻过程
- B. 执行蒙特卡洛分析
- C. 添加进风险管理计划
- D. 启动风险应对计划

正确答案B

一个项目从开始就有几个已识别的风险,这些风险在整个项目过程中不断发生变化,项目经理必须确保进度和预算与这些风险的当前状态保持一致。 项目经理应使用什么工具或技术?

- A. 风险审计
- B. 偏差和趋势分析
- C. 储备分析
- D. 风险再评估

正确答案C

识别风险工具

核对单

列出过去项目中曾经和可能遇到的各种风险清单。用作提醒

SWOT分析

通过对优势，劣势，机会和威胁进行结构化的分析，用于识别威胁和机会

假设和约束

假设是未经验证就认为是正确的事情，约束是提前被限定的条件

提示清单

关于可能引发单个项目风险以及可作为整体项目风险来源的风险类别的预设清单

根本原因分析

显示所需步骤顺序和可能分支，“从前往后”，有助于估算过程的质量成本

- 已识别风险的清单
- 潜在风险责任人
- 潜在风险应对措施清单
- 其他内容：风险名称，类别，状态，一项或多项原因，影响，风险触发条件，受影响的WBS组件，时间信息

风险报告提供关于整体项目风险的信息，以及关于已识别的单个项目风险的概述信息

内容：

- 整体项目风险的来源
- 关于已识别的单个项目风险的概述信息

定性（主观）工具

风险数据质量评估

数据完整性，客观性，相关性，及时性

风险概率和影响评估

低概率和影响的风险被列入观察清单，以供未来监控

其他风险参数评估

紧迫性，邻近性，潜伏期，可管理性，可控性，可监测性，连通性，战略影响力，密切度

风险分类

RBS，依据风险来源，受影响领域等。

概率和影响矩阵

把风险发生的概率和影响映射起来的表格

层级图（气泡图）

显示三维数据。

- 风险登记册更新可能包括：
- 单个风险的概率和影响评估
- 优先级别或风险值
- 指定风险责任人
- 风险紧迫性信息或风险类别
- 低优先级风险的观察清单
- 需要进一步分析的风险

定量（客观）工具

不确定性表现方式

概率分布：三角，正态，均匀，离散等

模拟

蒙特卡洛分析。输出：特定结果的次数的直方图，获得等于或小于特定数值的结果的S曲线

敏感性分析

确定哪些单个项目风险或其他不确定性对项目结果具有最大的潜在影响。 龙卷风图

决策树分析（EMV）

若干备选行动方案中选择一个的最佳方案

影响图

不确定条件下决策制定的图形辅助工具。影响图可得出S曲线和龙卷风图

- 对整体项目风险敞口的评估结果
- 项目详细概率分析的结果
- 单个项目风险优先级清单
- 定量风险分析结果的趋势
- 风险应对建议及简要结论

规划风险应对

次生风险

实施某风险应对措施后出现的新风险

残余风险

实施风险应对后没有完全消除风险，还残留一部分风险

权变措施

未经计划的应对措施，不利的风险发生时来不及进行计划分析工作，只能根据当时的情况马上采取措施

应急（弹回）计划

主要策略和备用策略。应急是指事先制定的风险应对计划

风险应对策略

分类	名称	实例		注意点
威胁	上报	某威胁不在项目范围内，超出PM权限		虽然上报，不能从风险登记册删除，仍需记录。
	规避	采取措施消除威胁		扩大范围，延迟项目计划都可理解为规避
	转移	将威胁转移给第三方		通常产生与第三方合同。
	减轻	降低威胁发生的概论和影响		不能完全消除风险，“更好”
	接受	主动接受	应急计划，应急储备	
		被动接受	默默接受，无任何措施	
机会	上报	某机会不在项目范围内，超出PM权限		
	开拓	将特定机会概率提高到100%		
	分享	机会责任转移给第三方		
	提高	提高机会出现的概率和影响		
	接受	主动/被动		

- 商定的风险应对策略
- 实施所选应对策略所需的具体行动
- 风险发生触发条件，征兆，预警。
- 预算和进度活动
- 应急（弹回）计划
- 残余风险，次生风险

- 记录针对当前整体项目风险敞口和高优先级风险的经商定的应对措施, 以及实施这些措施之后的预期变化

实施风险应对

确保按计划执行商定的风险应对措施，来管理整体项目风险敞口，最小化单个项目威胁，以及最大化最个项目机会

- 可能需要更新风险登记册，反映开展本过程所导致的对单个项目风险的已商定的应对措施的任何变更

- 反映开展本过程所导致的对整体项目风险敞口的已商定应对措施的任何变更

监督风险

在整个项目期间监督商定的风险应对计划的实施，跟踪已识别的风险，识别和分析新风险，以及评估风险管理有效性的过程

- 已识别单个项目风险，风险责任人，风险应对策略
- 用于评估应对计划有效性的控制措施，风险的症状和预警信息，残余及次生风险及低优先级风险观察清单

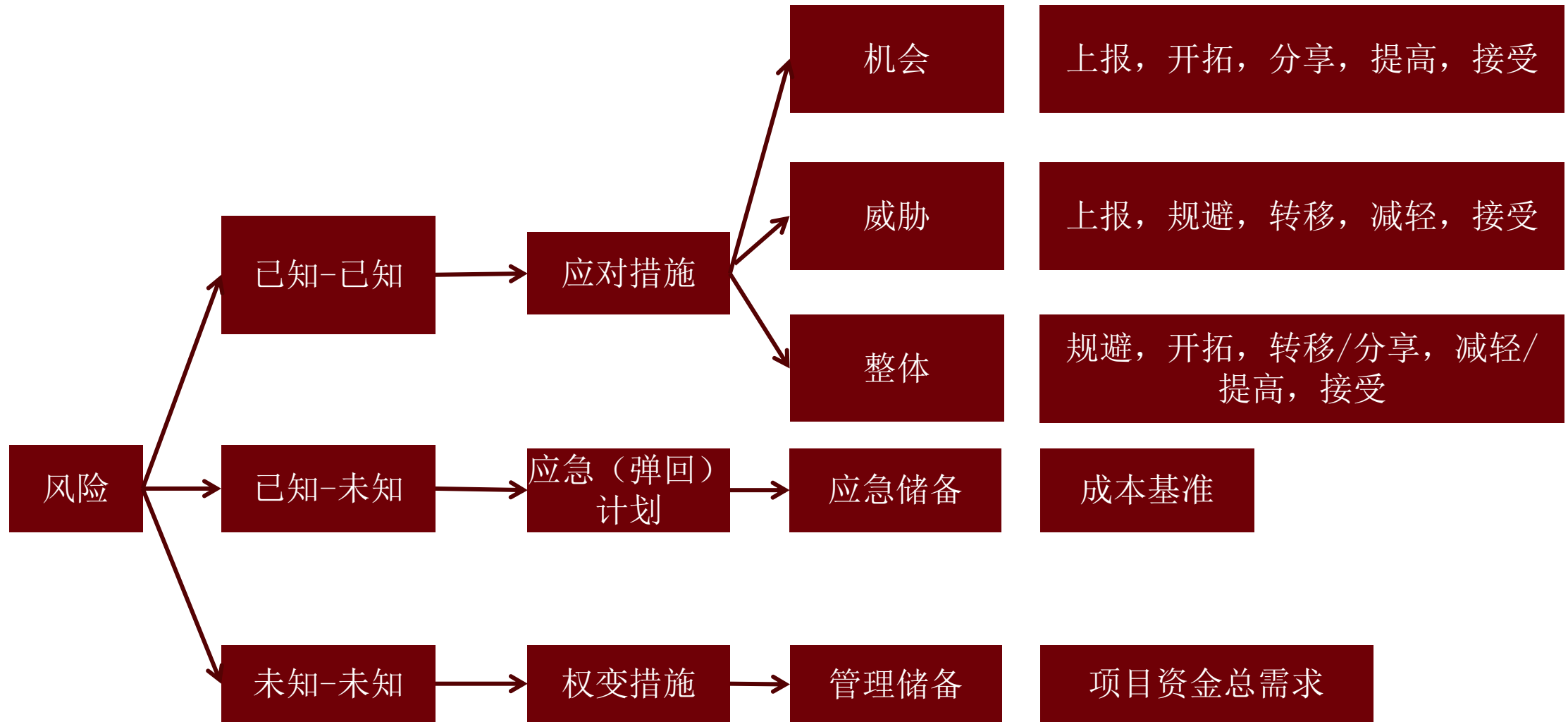
- 对当前整体项目风险敞口的评估，以及商定的风险应对策略，重要的单个项目风险及其他应对计划和风险责任人

风险审计

关注点：风险应对措施的有效性，风险管理过程的有效性

审计者：团队内部和外部人员
过程组：监控

风险总结



风险例题

1. 若要管理整个项目生命周期的不确定性，项目经理应该怎么做来识别、分析风险并未风险优先级排序？

- A)a.审查过往项目的经验教训。
- B)b.每周与项目相关方开会。
- C)c.创建风险登记册，并定义风险应对策略。
- D)d.执行风险评估。

参考答案:c

答案解析:题解：风险会在项目生命周期内持续发生，所以，项目风险管理过程也应不断迭代开展。在项目规划期间，就应该通过调整项目策略对风险做初步处理。接着，应该随着项目进展，监督和管理风险，确保项目处于正轨，并且突发性风险也得到处理。c是对题目问句具体做法的总结，a是输入。



02

项目采购管理

Project Procurement Management

采购实现过程

规划采购管理

实施采购

控制采购

合同类型-总价

分类	名称	实例	注意点
总价合同	特点：范围确定，买方占主导强势地位。 优点：买方风险小，管理成本低，目标和验收标准准确，使用广泛 缺点：任何有关采购的变化（包括范围和规范）都会增加买方的成本		
	固定总价合同-FFP	范围明确，合同履行过程中任何成本的增加都由卖方负责。	“明确的范围”，100%财务风险给卖方
	总价加激励费用合同-FPIF	范围明确，设定一个买方能接受的“最高价”，并同时建立衡量绩效的目标成本。此类合同有助于买卖双方同步目标，共同节约成本。	“最高价格”，“目标成本”，“目标利润”
	总价加经济价格调整-FP-EPA	范围明确，合同金额较大，执行期长，很容易被经济大环境影响	“通货膨胀”，“汇率”，“避免经济影响”

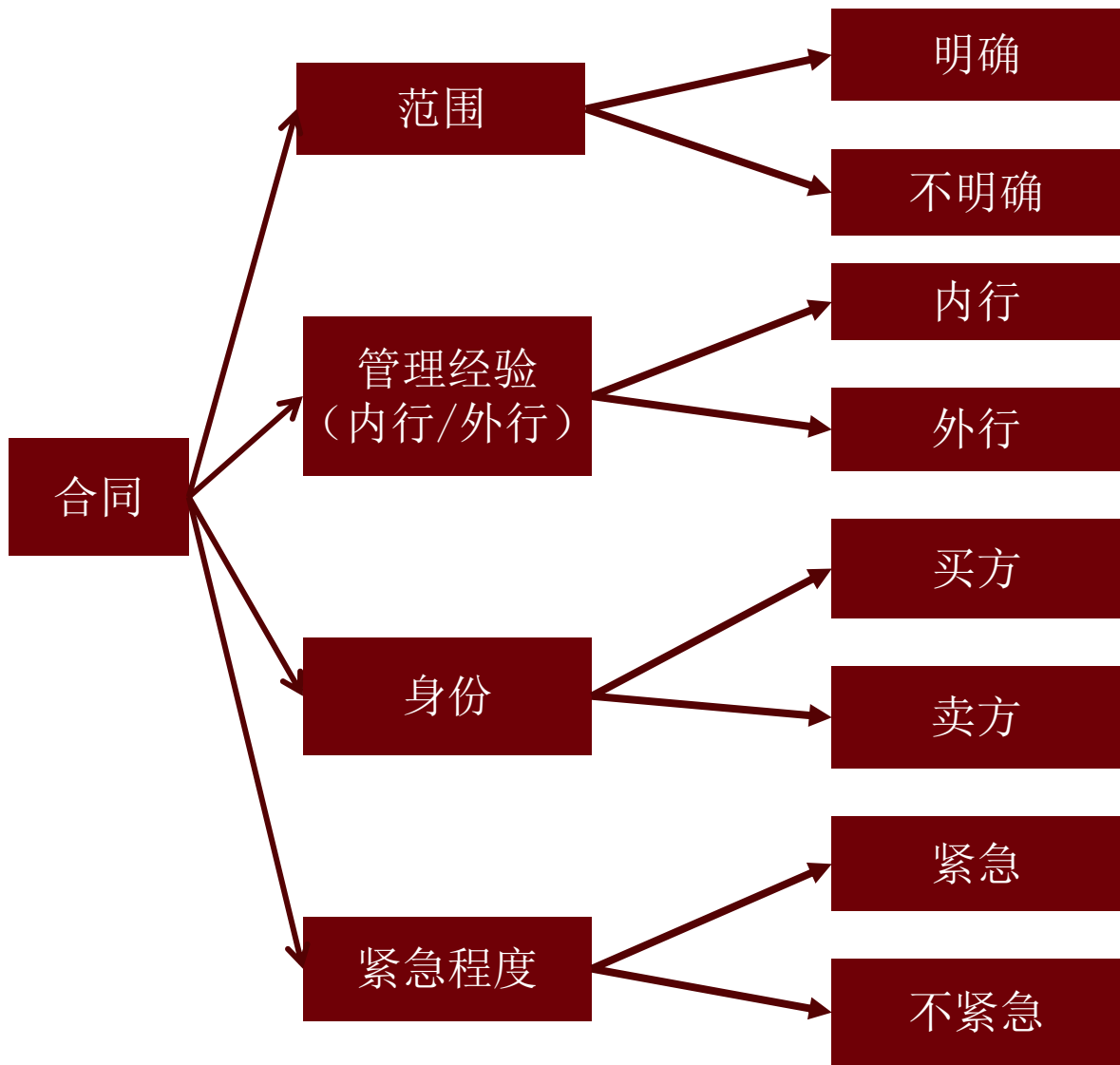
合同类型-成本补偿

分类	名称	实例	注意点
成本补偿	特点：范围无法准确定义，较强灵活性，多用于卖方方占主导地位。 优点：采购SOW编写简单，灵活，卖方可不考虑成本风险 缺点：买方需增加大量的管理成本来审核卖方提交的每份发票		
	成本加固定费用合同	报销卖方一切与合同相关的实际成本，并在“计划成本”基础上乘以一定比例作为费用 不关注卖主实际绩效，除非范围改变，费用不变	
	成本中激励费用合同	报销卖方一切与合同相关的实际成本并设定一个绩效目标，并将有可能规定一个卖方可获得的费用下限和上限。买方和卖方风险均衡	
	成本加奖励费用合同	报销卖方一切与合同相关的实际费用，并设定一个绩效目标，满足了绩效目标才能向卖方支付费用，此绩效目标评价标准完全取决于买方的主观判断	

合同类型-工料

分类	定义
工料合同	<ul style="list-style-type: none">• 买方只规定了获得产品或服务的单价，根据卖方实际提供产品或服务的数量来结算费用。• 合同确定了产品或服务的说明，并且价格因数量增加而变化，因此是介于FP和CR合同之间的一种合同类型

合同选择思路



- 总价类
- 成本补偿&工料
- 成本补偿
- 工料
- 固定总价
- 成本补偿类CPIF
- 工料合同

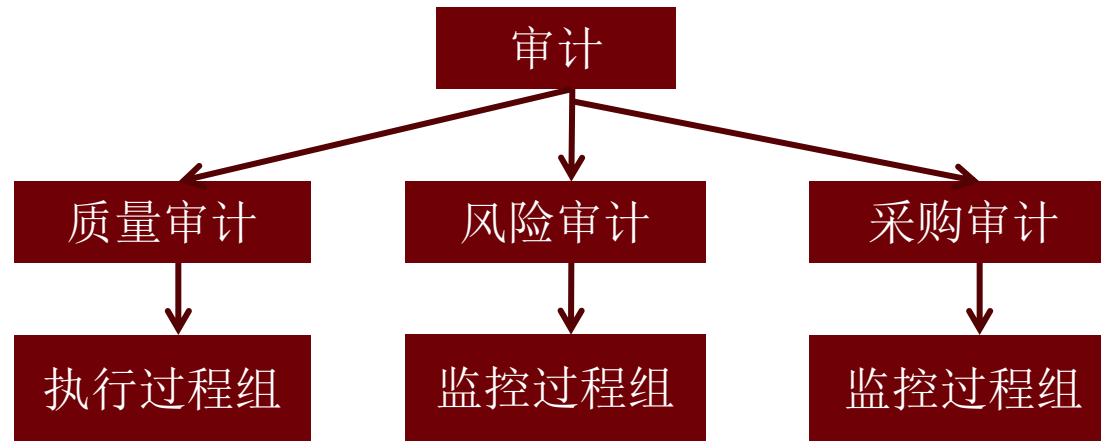
另外：一般需要增加人员，聘请专家以及寻求其他外部支持的项目选择工料合同。工料适用于短期和小金额的项目，不适用于长期

采购审计

关注点：采购审计要审计的过程。强调经验教训的总结

审计者：采购管理员
过程组：监控过程组

三大审计总结



识别那些好的和不好的活动，好的就做推广，不好的就改进，然后做经验总结；

风险应对措施的有效性，风险管理过程的有效性

采购审计是指对从规划采购管理过程到控制采购过程的所有采购过程进行结构化审查

对于个长期的基础设施项目.由于全球商业环境.项目经理必须获得风险最小的供应商。项目经理应该使用什么合同类型？

- A.固定总价合同(ffp)
- B.成本加固定费用合同(pff)
- C.总价加激励费用合同(fpif)
- D.总价加经济价格调整合同(fp-epa)

正确答案D

采购部门要求项目经理提供一个项目的招标文件。 这文件中应该包含哪些内容？

- A. 变更请求
- B. 选择的卖方
- C. 质量测量指标
- D. 建议邀请书

正确答案D

12.1.3.3 招标文件

招标文件用于向潜在卖方征求建议书。如果主要依据价格来选择卖方（如购买商业或标准产品时），通常就使用标书、投标或报价等术语；如果其他考虑因素（如技术能力或技术方法）至关重要，则通常使用建议书之类的术语。具体使用的采购术语也可能因行业或采购地点而异。

取决于所需的货物或服务，招标文件可以是信息邀请书、报价邀请书、建议邀请书，或其他适当的采购文件。使用不同文件的条件如下：

- ◆ **信息邀请书 (RFI)**。如果需要卖方提供关于拟采购货物和服务的更多信息，就使用信息邀请书。随后一般还会使用报价邀请书或建议邀请书。
- ◆ **报价邀请书 (RFQ)**。如果需要供应商提供关于将如何满足需求和（或）将需要多少成本的更多信息，就使用报价邀请书。
- ◆ **建议邀请书 (RFP)**。如果项目中出现问题且解决办法难以确定，就使用建议邀请书。这是最正式的“邀请书”文件，需要遵守与内容、时间表，以及卖方应答有关的严格的采购规则。

采购例题

一家组织正在签订一个重要的研发医疗保健项目，该项目的范围很可能会发生变化。由于可能对患者产生影响，可交付成果的验收标准非常重要，需要聘请一个供应商来支持这个项目。

项目经理应该建议哪一种合同类型？

- A) a. 总价加激励费用合同 (fpif)
- B) b. 成本加激励费用合同 (cpif)
- C) c. 工料合同 (t&m)
- D) d. 成本加奖励费用合同 (cpaf)

参考答案:d

答案解析:书中472页中“成本加奖励费用 (cpaf)”。为卖方报销一切合法成本，但只有在卖方满足合同规定的、某些笼统主观的绩效标准的情况下，才向卖方支付大部分费用。奖励费用完全由买方根据自己对 卖方绩效的主观判断来决定，并且通常不允许申诉。”，题干中范围不明确，且对可交付成果的验收标准看重，因此选择d选项。



03

项目相关方管理

Project Stakeholder Management

相关方管理实现过程

识别相关方

规划相关方参与

管理相关方参与

监督相关方参与

识别相关方

相关方分析：系统的收集和分析相关各种定量和定性信息，以便确定在项目中应该考虑哪些人的利益

相关方登记册：记录相关方基本信息及相关方需求，期望，偏好及对项目的潜在影响

相关方参与计划：

- 它确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动
- 可包括调动个人或相关方参与的特定策略和方法

相关方例题

7-54一家组织在一个发展中国家启动一个大型项目。项目经理，同时也是当地的一位相关方，非常支持这个项目。在项目执行期间，该项目经理被调到另一个国家工作，新项目经理对该项目的支持较少，因为使用了许多专注于其他日常职责的当地资源。

项目经理应该审查哪份文件？

- A) a. 组织过程资产
- B) b. 相关方参与评估矩阵
- C) c. 项目管理计划
- D) d. 相关方参与计划

参考答案:d

答案解析:目前相关方资源参与较少，应该参照相关方参与计划记载的管理策略，充分调动资源参与并支持项目，因此选择d。而a，b，c都没有d专注解决相关方的参与问题。

作用：提高相关方的支持，尽可能降低相关方的抵制，从而提高项目成功的机会

活动：

- 调动相关方适时参与项目，获取和确认他们的持续承诺
- 通过协商和沟通，管理期望，确保实现目标
- 处理尚未成为问题的相关方关注点，预测在未来可能提出的问题。
- 澄清和解决已识别出的问题

监督项目相关方关系，并通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目的过程，随着项目进展和环境变化，维持和提升 相关方参与活动的效率和效果

相关方例题

项目经理负责-一个项目包含多个相关方,且分布在不同地区,现要召开项目管理计划评审会议,为确保项目管理计划顺利通过审批),请问项目经理下一步应该怎样做?

- A、准备项目相关详细信息,包括风险、进度、成本、可交付成果等详细内容
- B、请求项目发起人协助
- C.准备相关方参与计划
- D.创建沟通管理计划

正确答案C

相关方例题

你正在负责一个政府项目,在执行中有媒体报道了该项目的进度落后于规划的进度,但你核实发现该项目进度并没有落后,下一步你将怎么做?

- A.向公众进行澄清,告知项目进度并没有落后;
- B.向发起人反应,该媒体报告内容不实
- C.审核相关方参与计划确认该媒体是否是其中的一个相关方
- D.缩小范围基准,以确保项目进度跟媒体报道的保持一致

正确答案C

相关方例题

一个全球化的大项目，一个关键相关方因为疾病原因将减少参与项目。项目经理应该更新什么文件：

- A. 相关方参与计划
- B. 项目章程
- C. 相关方登记册
- D. 风险管理计划

正确答案A

一名相关方向项目经理告知项目目前的状况跟期望不一致,项目经理为了确认需查询。

- A. 相关方登记册
- B. WBS
- C. 相关方参与计划
- D. 沟通管理计划

正确答案A

项目经理负责管理一个项目，该项目正处于规划阶段项目经理必须快速识别那些项目相关方需要最多关注。项目经理可以从哪里找到这个信息？

- A. 相关方参与计划
- B. 相关方登记册
- C. 执行，负责咨询和知情(ac)矩阵
- D. 问题日志

正确答案B

相关方例题

在执行个几乎落后于进度的项目时,项目经理必须尝试执行台新设备。受此影响的一个本地机构要求立即停止项目,因为没有向他们提供批准项目的机会。若要避免这个问题,项目经理应该事先做什么?

- A.使用冲突管理技术
- B.获得所有相关方签署和批准项目章程
- C.使用谈判和影响技巧和技能
- D.实施相关方参与计划

正确答案D

THANK YOU

辅导员：HAPPY 时间：2019/06/5