

# pmp 考试知识点全解析

第一：所有的过程. 如果问你下一步做什么。如果有关于沟通规划的，一定选沟通相关的；

第二：如果有什么情景题要做什么，一定有 3 个步骤：分析环境、分析利益，分析自己；

第三：如果有关于变更的措施，一定首选对管理计划影响最小的；

第四：冲突的管理，看实际情况，如果情况紧急，决策最快的最好，就是强制或者解决问题。

## 第一章引论

### 1、项目定义

项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。项目的“临时性”是指项目有明确的起点和终点。

### 2、项目终止前提

当项目目标达成时，或当项目因不会或不能达到目标而中止时，或当项目需求不复存在时，项目就结束了。

### 3、项目特点

独特、临时

### 4、项目与持续性工作的区别，项目管理与运营管理区别

有程序重复进行 VS 独特

### 5、项目产出

产品、能力、成果

### 6、项目管理定义

项目管理就是将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，以满足项目的要求。

### 7、项目管理的一般过程

理运用与整合 42 个项目管理过程来实现的

识别需求；

在规划和执行项目时，处理干系人的各种需要、关注和期望；

平衡相互竞争的项目制约因素，

### 8、制约因素之间的关系

具体的项目会有具体的制约因素，项目经理需要加以关注。

这些因素间的关系是，任何一个因素发生变化，都会影响至少一个其他因素。

### 9、渐进明细

### 10、项目组合管理

### 11、项目集管理

### 12、项目组合和项目集之间的区别

### 13、PMO 责以及与项目经理职责区别

项目经理关注特定的项目目标，而 PMO 管理主要的项目集范围变更，这些变更可被视为能促进业务目标实现的潜在机会。

项目经理控制分配给本项目的资源，以更好地实现项目目标，而 PMO 负责优化利用全部项目所共享的组织资源。

项目经理管理单个项目的制约因素（范围、进度、成本和质量等），而 PMO 从企业层面管理方法论、标准、整体风险/机会和项目间的依赖关系。

### 14、事业环境因素

事业环境因素是指围绕项目或能影响项目成败的任何内外部环境因素。

### 15、项目管理信息系统

如自动化工具，包括进度计划软件、配置管理系统、信息收集与发布系统或进入其

## 第二章 项目生命周期与组织

### 1、项目生命周期特点

结构:

启动项目:

组织与准备:

执行项目工作:

结束项目。

特点:

成本与人力投入在开始时较低,在工作执行期间达到最高,并在项目快要结束时迅速回落。这种典型的走势如图 2-1 中的虚线所示。

干系人的影响力、项目的风险与不确定性在项目开始时最大,并在项目的整个生命周期中随时间推移而递减(见图 2-2)。

在不显著影响成本的前提下,改变项目产品最终特性的能力在项目开始时最大,并随项目进展而减弱。图 2-2 表明,变更和纠正错误的代价在项目接近完成时通常会显著增高。

### 2、成本与人力投入曲线

凸

### 3、干系人影响及变更代价曲线

X

### 4、产品生命期与项目生命期

一个产品可能包含多个相关项目

### 5、项目阶段

为有效完成某些重要的可交付成果,而在需要特别控制的位置将项目分界,就形成项目阶段。

### 6、项目阶段管理

当各阶段为顺序排列时,阶段的结束就以作为阶段性可交付成果的工作产品的转移或移交为标志。阶段结束点是对项目进行重新评估,并在必要时变更或终止项目的一个当然时点。这些时点可称为阶段出口、里程碑、阶段关卡、决策关卡、时段关卡或关键决策点。

各阶段的工作重点不同,通常涉及不同的组织,需要不同的技能。

需要施加额外的控制,以成功实现各阶段的主要可交付成果或目标。

重复实施全部 5 大过程组中的过程(如第 3 章所述),就能提供所需的额外控制,并定义各阶段的边界。

### 7、阶段间关系及相关特点

顺序关系

交叠关系(快速跟进)

迭代关系(不明确-科研)

### 8、项目与运营

### 9、干系人定义

项目干系人是积极参与项目或其利益可能受项目实施或完成的积极或消极影响的个人或组织(如客户、发起人、执行组织或公众)。

项目经理的重要职责之一就是管理干系人的期望。

项目经理的另一项职责就是平衡干系人的不同利益,并确保项目团队以专业和合作的方式与干系人打交道

项目经理在与干系人的沟通中负主要责任,尤其是与项目发起人、项目团队和其他关键干系人的沟通。项目经理对促进干系人与项目之间的互动起核心作用

### 10、各干系人说明

客户/用户

发起人

发起人是指以现金或其他形式，为项目提供财务资源的个人或团体。早在项目 刚开始构思时，发起人即为项目提供支持，包括游说更高层的管理人员，以获得组 织的支持，并宣传项目将给组织带来的利益。在整个项目选择过程中，发起人始终领导着项目，直到项目得到正式批准。发起人对制定项目初步范围与章程也起着重 要的作用。对于那些超出项目经理控制范围的事项，将向上汇报给发起人。发起人 可能还参与其他重要事项，如范围变更审批、阶段末评审，以及当风险很大时的继 续/不继续决定。

#### 11、PMO 职责

负责对所辖各项目进行集中协调管理的一个组织部门，其职责可以涵盖从提供项目 管理支持到直接管理项目。

如果 PMO 对项目结果负有直接或间接的责任，那么它就是项目的一个干系人。PMO 所提供的服务包 括（但不限于）：

- 行政支持，如提供政策、方法和模板：
- 培训、辅导和指导项目经理：
- 关于如何管理项目和使用工具的支持、指导和培训：
- 项目间的人员协调：
- 项目经理、项目发起人、职能经理和其他干系人之间的集中沟通。

#### 12、组织对项目的影响

#### 13、6 种项目组织类型

#### 14、组织过程资产

### 第三章 单个项目的项目管理过程

- 1、过程定义
- 2、项目过程的组成
- 3、过程之间的作用和关系
- 4、5 大过程组描述
- 5、过程组之间的关系
- 6、过程组与项目阶段
- 7、5 大过程组的任务描述
- 8、42 个子过程的描述、所属知识领域和所属过程组。

### 第四章项目整合管理

- 1、项目整合管理
- 2、IOT（42 个过程组、129 个工具、75 个成果）
- 3、项目经理任命时机
- 4、项目章程与组织战略及日常运作的联系
- 5、PMO 是专家
- 6、项目目标需可测虽

- 7、计划的更新控制
- 8、项目管理信息系统
- 9、项目基准
- 10、工作绩效信息
- 11、批准的变更请求
- 12、过程测量数据库
- 13、可交付成果
- 14、变更请求
- 15、绩效报告
- 16、变更请求的提出与批准
- 17、变更控制系统与配置管理系统的区别
- 18、CCB
- 19、项目异常终止后的动作

## 第五章 项目范围管理

- 1、产品范围与项目范围
- 2、项目范围基准
- 3、项目范围与产品范围的衡量标准
- 4、项目需求与产品需求
- 5、群体创新技术
- 6、需求文件的特点
- 7、范围说明书的编制依据
- 8、分解的核实 100%原则
- 9、滚动式规划
- 10、控制帐户
- 11、范围核实与质量控制的差别
- 12、范围要延

## 第六章 项目时间管理

- 1、PDM
- 2、时间估算的输入提供者
- 3、类比估算的特点
- 4、参数估算可靠性的前提
- 5、关键路径法、关键链法的区别与各自的特点
- 6、进度压缩的办法及先后顺序
- 7、进度数据的内容

## 第七章 项目成本管理

### 1、虽級估算精度

在项目生命周期中，项目估算的准确性将随着项目的进展而逐步提高。因此，成本估算需要在各阶段反复进行。例如，在启动阶段可得出项目的粗略量级估算（Rough Order of Magnitude . ROM ,其区间为± 50%之后，随着信息越来越详细，估算的区间可缩小至±10%

### 2、项目制约因素

有限的项目预算是很多项目中最常见的制约因素。

其他制约因素包括规定的交付日期、可用的熟练资源和组织政策等。

### 3、类比估算特点

成本类比估算是指以过去类似项目的参数值（如范围、成本、预算和持续时间等）或规模指标（如尺寸、重量和复杂性等）为基础，来估算当前项目的同类参数或指标。在估算成本时，这项技术以过去类似项目的实际成本为依据，来估算当前项目的成本。这是一种粗略的估算方法，有时需根据项目复杂性方面的已知差异进行调整。

### 4、参数估算特点

参数估算是指利用历史数据与其他变量（如建筑施工中的平方英尺）之间的统计关系，来估算诸如成本、预算和持续时间等活动参数。参数估算的准确性取决于参数模型的成熟度和基础数据的可靠性。参数估算可以针对整个项目或项目中的某个部分，并可与其他估算方法联合使用。

### 5、自上而下估算的准确性

自下而上估算是对工作组成部分进行估算的一种方法。首先对单个工作包或活动的成本进行最具体、细致的估算；然后把这些细节性成本向上汇总或“滚动”到更高层次，用于后续报告和跟踪。自下而上估算的准确性及其本身所需的成本，通常取决于单个活动或工作包的规模和复杂程度。

### 6、成本基准

成本绩效基准，是经过批准且按时间段分配资金的完工预算（BAO 用于测量、监督和控制项目的总体成本绩效。它是每个时间段的预算之和，通常用 S 曲线表示，如图 7-6 所示。在挣值管理技术中，成本绩效基准又称为绩效测量基准（PMB）。

### 7、应急储备和管理储备

应急储备，是为未规划但可能发生的变更提供的补贴，这些变更由风险登记册中所列的已知风险引起。

管理储备，则是为未规划的范围变更与成本变更而预留的预算。

项目经理在使用或支出管理储备前，可能需要获得批准。管理储备不是项目成本基准的一部分，但包含在项目总预算中。管理储备不纳入挣值计算。

### 8、成本控制的重点

在成本控制中，应重点分析项目资金支出与相应完成的实体工作之间的关系。有效成本控制的关键在于，对经批准的成本绩效基准及其变更进行管理。

## 第八章项目质量管理

### 1、质量与等级的区别

质量成本（COQ）是指在整个产品生命周期中的、与质量相关的所有努力的总成本。

项目决策可能影响未来的产品退货、保修和召回，从而影响运营阶段的质量成本。

质量不同于等级。质量是“一系列内在特性满足要求的程度（4）”，而等级是“对用途相同但技术特性不同的产品或服务的级别分类[5]”。质量水平未达到质量要求肯定是个问题，而低等级不一定是个问题。

### 2、精确与准确的区别

精确不同于准确。精确是指重复测量的结果非常聚合，离散度很小。而准确则是指测量值非常接近实际值。精确的测量未必准确，准确的测量也未必精确。

### 3、质量管理与项目管理的区别

项目质量管理需要兼顾项目管理与项目产品两个方面。它适用于所有项目，无论项目的产品具有何种特性。产品质量的测量方法和技术则需专门针对项目所生产的具体产品类型。

实施质量保证是审计质量要求和质量控制测量结果，确保采用合理的质量标准和操作性定义的过程。

实施质量控制是监测并记录执行质量活动的结果，从而评估绩效并建议必要变更的过程。

### 4、质量一致成本与非一致成本

一致性成本	非一致性成本
<b>预防成本</b> （打造某种高质量产品） •培训 •文件过程 •设备	<b>内部失败成本</b> （项目中发现的失败） •返工 •报废
<b>评估成本</b> （评估质量） •测试 •破坏性实验损失 •检查	<b>外部失败成本</b> （客户发现的失败） •债务 •保修工作 •失去业务
<b>项目花费资金规避失败</b>	<b>项目前后花费的资金(由于失败)</b>

### 5、质量政策

质量管理计划说明项目管理团队将如何实施执行组织的质量政策。

### 6、7 种工具

因果图（鱼刺图）	显示各种因素对问题结果造成的影响. 用来找出全部原因	找出所有原因
控制图（过程控制图）	确定某个过程是否稳定是否在控制之内	针对过程

流程图	帮助分析问题. 显示系统各组成部分之间的逻辑关系	找原因
直方图	显示各变量的分布. 每一栏代表一种变量. 直观显示各变量所占比例	
帕累托图	特殊的直方图, 按照发生频率大小顺序排列, 表示有多少结果是由已确认的类型的的原因引起的	找出关键原因
趋势图	反映一个过程在某一一段时间的趋势	用来预测未来

7、项目团队尤其要具备的统计知识

## 第九章项目人力资源管理

### 1、WBS、OBS 的区别与表现形式

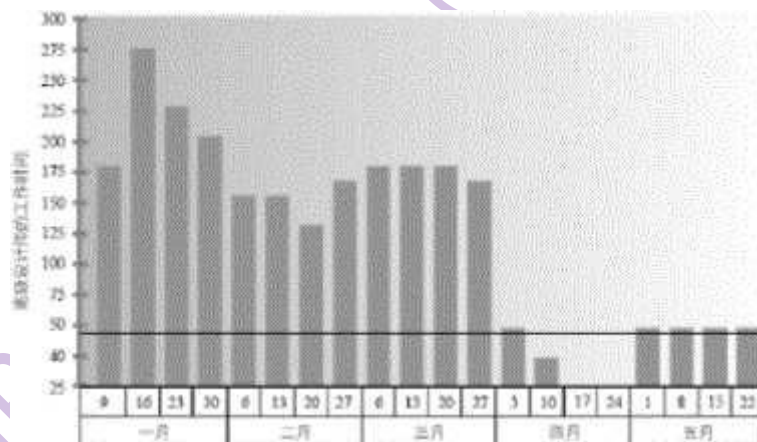
工作分解结构（WBS），用来显示如何把项目可交付成果分解为工作包，有助于明确高层次的职责。WBS 显示项目可交付成果的分解。

组织分解结构（OBS），则按照组织现有的部门、单元或团队排列，并在每个部门下列出项目活动或工作包。运营部门（如信息技术部或采购部）只需找到其所在的 OBS 位置，就能看到自己的全部项目职责。

### 2、能力不满足时的解决顺序

### 3、资源直方图

人员配备管理计划-资源日历



### 4、团队形成阶段



图 9-7 组建项目团队：输入、工具与技术和输出

### 5、建设项目团队

有建立、建设、维护、激励、领导、鼓舞项目团队

建设项目团队的目标包括（但不限于）：

提高团队成员的知识和技能，以提高他们完成项目可交付成果的能力，并降低成本、缩短工期和提高质量：

提高团队成员之间的信任和认同感，以提高士气、减少冲突和增进团队协作：

创建富有生气和凝聚力的团队文化，以提高个人和团队生产率，振奋团队精神，促进合作，并促进团队成员之间的交叉培训和辅导，以分享知识和经验。

#### 6、评价团队有效性指标

个人技能的改进，从而使成员更有效地完成工作任务：

团队能力的改进，从而使团队整体工作得更好：

团队成员离职率的降低：

团队凝聚力的加强，从而使团队成员开放地分享信息和经验，并互相帮助，来提高项目绩效。

#### 7、冲突的解决顺序

没有特定顺序

#### 8、冲突的6种解决办法

撤退/回避。从实际或潜在冲突中退出。

缓解/包容。强调一致而非差异。

妥协。寻找能让全体当事人都在一定程度上满意的方案。

强迫。以牺牲其他方为代价，推行某一方的观点：只提供赢一输方案。

合作。综合考虑不同的观点和意见，引导各方达成一致意见并加以遵守。

面对/解决问题。通过审查备选方案，把冲突当做需要解决的问题来处理：需要以“取舍”的态度进行公开对话。

## 第十章 项目沟通管理

### 1、沟通的分类

内部（在项目内）和外部（客户、其他项目、媒体、公众）：

正式（报告、备忘录、简报）和非正式（电子邮件、即兴讨论）：

垂直（上下级之间）和水平（同级之间）：

官方（新闻通讯、年报）和非官方（私下的沟通）：

书面和口头：

口头语言和非口头语言（音调变化、身体语言）。

### 2、项目干系人早期分析

分析他们的利益、期望、重要性和影响力，对项目成功非常重要。随后可以制定一个策略，用来接触每个干系人并确定其参与项目的程度和时机，以便尽可能提高他们的正面影响，降低潜在的负面影响。在项目执行期间，应定期对上述分析和沟通策略进行审查，以便做出必要调整。

识别每个干系人可能产生的影响或提供的支持，并把他们分类，以便制定管理策略。

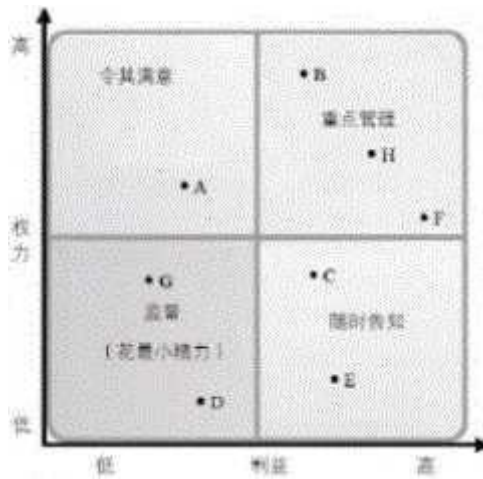
评估关键干系人对不同情况可能做出的反应或应对，以便策划如何对他们施加影响，提高他们的支持和减轻他们的潜在负面影响。

### 3、干系人权力/利益方格

权力/利益方格。根据干系人的职权（权力）大小以及对项目结果的关注程度（利益）进



行分组；



#### 4、有效沟通

有效果的沟通是指用正确的格式、在正确的时间提供信息，并且使信息产生正确的 影响。  
有效率的沟通是指只提供所需要的信息。

#### 5、沟通渠道计算

$$n(n-1)/2$$

#### 6、绩效基准

绩效测量基准是项目的范围、 进度和成本参数的整合，有时也可包括技术和质量参数。（项目管理计划提供了有关项目基准的信息。）

### 第十一章项目风险管理

#### 1、项目风险管理的目标

提高项目积极事件的概率和影响，降低项目消极事件的概率和影响。

#### 2、风险影响（积极、消极）

风险的起因包括可能引起消极或积极结果的需求、假设条件、制约因素或某种状况

#### 3、风险来源

项目风险源于任何项 B 中都存在的不确定性。

#### 4、风险承受

组织和干系人愿意接受不同程度的风险，即具有不同的风险承受力。如果风险给项 目造成的威胁在可承受范围之内，并且与冒此风险可能得到的收获相平衡时，该风险就是可接受的。

#### 5、识别风险参与人员

风险识别活动的参与者可包括：项目经理、项目团队成员、风险管理团队（如有）、 客户、项目团队之外的主题专家、最终用户、其他项目经理、干系人和风险管理专家。 虽然上述人员往往是风险识别过程的关键参与者，但还应鼓励全体项目人员参与风险识别工作。

#### 6、头脑风暴

畅所欲言的传统自由模

#### 7、德尔菲技术

调查问卷就重要的项目风险征询意见, 然后对专家的答卷进行归纳, 并把结果反馈给专家, 请他们做进一步评论。

## 8、图解技术

风险图解技术可包括:

因果图 (见 8.3.2.1 节)。又叫石川图或鱼骨图, 用于识别风险的起因。

系统或过程流程图。显示系统各要素之间的相互联系以及因果传导机制 (见 8.3.2.3 节)。

影响图。用图形方法表示变量与结果之间的因果关系、事件时间顺序以及其他关系。

## 9、敏感性分析

敏感性分析有助于确定哪些风险对项目具有最大的潜在影响。把所有其他不确定因素都固定在基准值, 再来考察每个因素的变化会对目标产生多大程度的影响。敏感性分析的常见表现形式是龙卷风图, 用于比较很不确定的变量与相对稳定的变量之间的相对重要性和相对影响。

## 10、EMV 决策树分析

预期货币价值 (EMV 分析是当某些情况在未来可能发生、也可能不发生时, 计算平均结果的一种统计方法 (即不确定性下的分析) = 机会的 EMV 通常表示为正值, 而风险的 EMV 表示为负值。EMV 是建立在风险中立的假设之上的, 既不避险, 也不冒险。把每个可能结果的数值与其发生的概率相乘, 再把所有乘积相加, 就可以计算出项目的 EMV 这种技术经常在决策树分析中使用

## 11、风险应对策略

规划风险应对是针对项目目标, 制定提高机会、降低威胁的方案和措施的过程 (见图 11-17 和图 11-18)。规划风险应对过程在实施定性风险分析过程和实施定量风险分析过程 (如已使用) 之后进行, 包括确定和分配某个人 (即 “风险应对责任人”) 来实施已获同意和资金支持的风险应对措施。在规划风险应对的过程中, 需要根据风险的优先级来制定应对措施, 并把风险

应对所需的资源和活动加进项目的预算、进度计划和项目管理计划中。

消极风险应对策略:

回避。风险回避是指改变项目管理计划, 以完全消除威胁。

转移。风险转移是指把某风险的部分或全部消极影响连同应对责任转移给第三方。转移风险策略对处理风险的财务后果最有效。包括 (但不限于) 保险、履约保函、担保书和保证书等。成本补偿合同可把成本风险转移给买方, 而总价合同可把风险转移给卖方。

减轻。风险减轻是指把不利风险事件的概率和 / 或影响降低到可接受的临界值范围内。

接受。因为几乎不可能消除项目的全部威胁, 所以需要采用风险接受策略。该策略表明, 项目团队已决定不为处理某风险而变更项目管理计划, 或者无法找到任何其他合理应对策略。最常见的主动接受策略是建立应急储备, 安排一定的时间、资金或资源来应对风险。

积极风险或机会的应对策略:

开拓。如果组织想要确保机会得以实现, 就可对具有积极影响的风险采取本策略。

分享。分享积极风险是指把应对机会的部分或全部责任分圖给最能为项目利益 抓住该机会的第三方，包括建立风险共担的合作关系和团队，以及为特殊目的成立公司或联营体，其目的就是要充分利用机会，使务方都从中受益。

提高。本策略旨在提高机会的发生概率和 /或积极影响。识别那些会影响积极风 险发生的关键因素，并使这些因素最大化，可以提高机会发生的概率。提高机会的例子 包括为尽早完成活动而增加资源。

接受。接受机会是指当机会发生时乐以利用，但不主动追求。

#### 应急应对策略

可以针对某些特定事件，专门设计一些应对措施。对于有些风险，项目团队可以制 定应急应对策略，即只有在某些预定条件发生时才能实施的应对计划。如果确信风险的发生会有充分的预警信号，就应该制定应急应对策略。应该对触发应急策略的事件进行 定义和跟踪，如未实现阶段性里程碑，或获得供应商更 高程度的重视。

#### 12、风险规划应对项目管理计划影响的内容

进度管理计划。

成本管理计划。

质量管理计划。

采购管理计划。

人力资源管理计划。

工作分解结构。

进度基准。

成本绩效基准。

### 第十二章项目采购管理

#### 1、合同定义

合同是买卖双方之间的法律文件，是对双方都具约束力的协议。

#### 2、买卖双方的层次与别称

因应用领域不同，卖方也可称为承包商、分包商、供货商、服务提供商或 供应商。根据买方在项目采购圈中的不同位置，买方也可称为顾主、客户、总 承包商、承包商、 采购组织、政府机构、服务需求者或采购方在合同生命周期 中，卖方首先是作为投标人，然后是中标人，之后是签约供应商或供货商。

#### 3、合同类型及计算、风险承担者

总价合同（风险承担者：卖方）

○固定总价合同（FFD, FFP 是最常用的合同类型。大多数买方都喜欢这种 合同，因为采购的价格在一开始就被确定，并且不允许改变（除非工作范围发 生变更）。因合同履行不好而导致的任何成本增加都由卖方负责。在 FFP 合同下， 买方必须准确定义要采购的产品和服务，对采购规范的任何变更都可能增加买方 的成本。

○总价加激励费用合同（FPIF）。这种总价合同为买方和卖方都提供了一 定的灵 活性，它允许有一定的績效偏离，并对实现既定目标给予财务奖励。通

常，财务奖励都与卖方的成本、进度或技术绩效有关。绩效目标一开始就要制定好，而最终的合同价格要待全部工作结束后根据卖方绩效加以确定。在 FPIF 合同中，要设置一个价格上限，卖方必须完成工作并且要承担高于上限的全部成本。。总价加经济价格调整合同 (FP-EP3)。如果卖方履约要跨越相当长的周期（数年），就应该使用本合同类型。如果买卖双方之间要维持多种长期关系，也可以采用这种合同类型。它是一种特殊的总价合同，允许根据条件变化（如通货膨胀、某些特殊商品的成本增加或降低），以事先确定的方式对合同价格进行最终调整。EPA 条款必须规定用于准确调整最终价格的、可靠的财务指数。FP-EPA 合同试图保护买方和卖方免受外界不可控情况的影响。

成本补偿合同（风险承担者：买方）

○成本加固定费用合同（CPFR）。为卖方报销履行合同工作所发生的一切可列支成本，并向卖方支付一笔固定费用，该费用以项目初始成本估算的某一百分比计算。费用只能针对已完成的工作来支付，并且不因卖方的绩效而变化。除非项目范围发生变更，费用金额维持不变。

○成本加激励费用（CPIF）。为卖方报销履行合同工作所发生的一切可列支成本，并在卖方达到合同规定的绩效目标时，向卖方支付预先确定的激励费用。在 CPIF 合同中，如果最终成本低于或高于原始估算成本，则买方和卖方需要根据事先商定的成本分摊比例来分享节约部分或分担超出部分。例如，基于卖方的实际成本，按照 80/20 的比例分担（分享）超过（低于）目标成本的部分。

○成本加奖励费用（CPAB），为卖方报销履行合同工作所发生的一切合法成本，但是只有在满足了合同中规定的某些笼统、主观的绩效标准的情况下，才能向卖方支付大部分费用。完全由买方根据自己对卖方绩效的主观判断来决定奖励费用，并且卖方通常无权申诉。工料合同（T&M 工料合同是兼具成本补偿合同和总价合同的某些特点的混合型合同。在不能很快编写出准确工作说明书的情况下，经常使用工料合同来增加人员、聘请专家以及寻求其他外部支持。

这类合同与成本补偿合同的相似之处在于，它们都是开口合同，合同价因成本增加而变化。在授予合同时，买方可能并未确定合同的总价值和采购的准确数量。因此，如同成本补偿合同，工料合同的合同价值可以增加。很多组织会在工料合同中规定最高价格和时间限制，以防止成本无限增加。另一方面，由于合同中确定了一些参数，工料合同又与固定单价合同相似。当买卖双方就特定资源类别的价格（如高级工程师的小时费率或某种材料的单位费率）取得一致意见时，买方和卖方就预先设定了单位人力或材料费率（包含卖方利润）。

#### 4、采购文件的各种别称

不同类型的采购文件有不同的常用名称，可能包括：信息邀请书（RFI）、投标邀标书（IFB）、建议邀请书（RFR）、报价邀请书（RFQ）、投标通知、谈判邀请书以及卖方初始应答邀请书。

买方拟定的采购文件应便于潜在卖方做出准确、完整的应答，还要便于对卖方应答进行评价。采购文件中应该包括应答格式要求、相关的采购工作说明书（SOW 以及所需的合同条款。对于政府采购，法规可能规定了采购文件的部分甚至全部内容和结构。

## 5、合同提前终止的条件

结束采购是完结单次项目采购的过程（见图 12-8 和图 12-9）。要结束采购，就需要确认全部工作和可交付成果均可验收：因此，结束采购过程可以支持结束项目或阶段过程（见 4.6 节）。

合同提前终止是结束采购的一个特例。合同可由双方协商一致而提前终止，或因一方违约而提前终止，或者为买方的便利而提前终止（如果合同中有这种规定）。合同终止条款规定了双方对提前终止合同的权利和责任。根据这些条款，买方可能有权因各种原因或仅为自己的便利而随时终止整个合同或合同的某个部分。但是，根据这些条款，买方应该就卖方为该合同或该部分所做的准备工作给予补偿，并就该合同或该部分中已

经完成和验收的工作支付报酬。

说明：42 个过程组、IT0、流程图、6 个计算、7 种工具不包括在这些知识点之内。

中国PMP考试网 (www.pmp.cn)