

2017年上半年 信息系统项目管理师

课程36——组织级、大项目管理

91过软考教育学院

www.91grk.com

小马老师

QQ: 858301448

Tel:18008622883



2017年3月

组织级、大型项目



本章基本知识点:

- 1、组织级项目管理的定义 P398
- 2、项目组合管理概念 P398-399
- 3、项目选择和项目优先级排序 P401
- 4、DIPP分析，做了解 P402-403
- 5、OPM3 做了解 P407--P410
- 6、PMO职责，重要 P410-413
- 7、大型复杂项目定义、特点 P413
- 8、大型及复杂项目的过程（计划、实施、控制）都通读下。必须
- 9、掌握大项目的间接管理、分工管理、分级管理思想。
- 10、关于本章及后面章节：极其喜欢出书上的原话，请注意

组织级、大型项目



关于论文题材、合同额度、工期：建议论文中使用的规模

题材	建议合同额度	建议工期
纯软件	300-500万元以上	一年以上
带有硬件或机房工程	800万元以上	一年以上

组织级、大型项目



大型、复杂项目的问题：

- 1、大型、复杂项目组织团队庞大，人员构成复杂，对问题的不同认识和误解如不能及时消除必然影响项目质量。
- 2、大型、复杂项目研发周期长，研发人员频繁流动，骨干研发人员的流失，会使项目质量受到一定影响。
- 3、大型、复杂项目系统故障定位比较困难。比如，一个信息系统的性能问题是由计算机性能、网络性能、数据库性能、中间件性能和应用软件性能共同决定的，某一方面出现问题，就会影响整体的性能。
- 4、大型、复杂项目质量纠纷认定的难度大，各项目部、各合作方由于理解的差异，对质量问题的认定容易产生分歧。
- 5、大型、复杂项目可视性差，质量缺陷比较隐蔽，无法直接通过人的感观系统直观地判断一个信息系统的优劣，某些质量问题往往在特定条件下才会出现。

组织级、大型项目



另外，由于对大型项目而言，协作的作用特别突出，因此在控制过程中特别要有协作管理的内容。大型项目协作管理包括项目组织内部的协调和项目组织外部的协调。

项目组织内部的协调是指一个项目组织内部各种关系的协调，如人际关系协调，组织关系协调和资源需求协调等。项目组织外部的协调以是否具有合同关系为界限，可以划分为具有合同因素的协调和不具有合同因素的协调。与合同因素协调相比，非合同因素协调所涉及的范围更广，可能遇到的问题更多，协调工作量更大，更复杂，而这些往往不是事先签订好合同就可以进行约束的，非合同因素协调主要涉及技术质量监督检测机构、行业许可和准入的管理机构、行政主管部门，以及行业协会等，虽然这些机构与项目组织并无关系合同，但他们的作用不可低估，对项目建设某些方面起着一定的控制、监督和支持作用，只有将各方的关系都协调好，才能保证实现项目的各项目标。

组织级、大型项目



案例分析：

一般来说：本块内容不会单独出题。但是可以用大项目的背景出题

论文写作：

主要表现在大项目方面，以大项目为背景进行论文写作，在写作的时候一定要突出大项目的特点。

本章历年考题

下列关于项目组合管理的叙述，____(55)____是不恰当的。

- A. 项目组合管理借鉴了金融投资行业的投资组合理论
- B. 项目组合管理主要是平衡项目的风险和收益，选择最佳的投资组合
- C. 组织应该持续地评价和跟踪项目组合的风险和收益情况
- D. 项目组合管理是把项目合并起来进行管理

本章历年考题

有关DIPP的论述中，（56）是不正确的。

- A. DIPP值是项目的期望货币值和完工尚需成本之比
- B. DIPP值越低的项目资源利用率越高
- C. DIPP值越高的项目资源利用率越高
- D. DIPP值衡量了企业的资源利用效率

本章历年考题

(56) 属于项目组合管理的基本过程。

- A. 项目管理
- B. 项目控制
- C. 项目选择
- D. 项目策划

下列选项中，有关项目组合和项目组合管理的说法错误的是(50)

- A. 项目组合是项目或大项目和其他工作的一个集合
- B. 组合中的项目或大项目应该是相互依赖或相关的
- C. 项目组合管理中，资金和支持可以依据风险/回报类别来进行分配
- D. 项目组合管理应该定期排除不满足项目组合的战略目标的项目

本章历年考题



关于项目管理办公室对多项目的管理，以下叙述不正确的是（53）

- A. 使用项目管理系统可强化对各项项目的监控
- B. 出于成本考虑，一般不对单个项目建立独立的一套过程规范
- C. 项目管理办公室不仅要对各项目实施有效监控，还要负责对各项目进行专业指导
- D. 为了不对各个项目的实施造成影响，项目管理办公室一般不对各项目进行资源平衡

本章历年考题

在项目组合管理中，在组织范围内为项目分配资源。组织级项目管理中的资源平衡过程主要是（56）。

- A、首先为单个项目做资源平衡，再在项目间进行资源平衡
- B、针对所有项目的需求对组织内的资源进行统一的资源平衡
- C、只在单一项目内进行资源平衡
- D、主要针对资源短缺的项目进行资源优化与平衡

项目组合管理是一个保证组织内所有项目都经过风险和收益分析，平衡资源的方法论，其中（34）是项目组合管理工作的一个要素。

- A. 提高资源利用效率
- B. 风险管理
- C. 范围管理
- D. 项目战术管理

本章历年考题

项目组合管理是指在可利用的资源和企业战略计划的指导下，进行多个项目或项目群投资的选择和支持。项目组合管理是通过项目评价选择、多项目组合优化，确保项目符合企业的战略目标，从而实现企业收益最大化。项目组合管理可以将组织战略进一步细化到选择哪些项目来实现组织的目标。其选择的主要依据在于(50)。

- A、企业的根本利益 B、平衡风险和收益
- C、资源计划 D、战略目标

在项目组合管理中，对结构化的项目进行选择和优先级排序，一般会直接用到(51)技术。

- A、需求分析 B、挣值分析
- C、财务分析 D、计划评审

本章历年考题

关于大型及复杂项目的计划过程的描述正确的是(63)。

- A. 大型及复杂项目的计划主要关注项目的活动计划
- B. 大型及复杂项目必须建立以活动为基础的管理体系
- C. 大型及复杂项目建立单独的过程规范不会增加成本
- D. 大型及复杂项目的计划必须先考虑项目的过程计划

大型复杂项目各子项目由于目标相同而存在，以下关于子项目的描述不恰当的是(68)。

- A. 需明确各子项目之间相互依赖、相互配合和相互约束的关系
- B. 为每一个子项目的绩效测量制定明确的基准
- C. 一个子项目的变更不会引起其它子项目范围的巨大的变动
- D. 各子项目也应确定明确的范围、质量、进度、成本

本章历年考题

项目经理小丁负责一个大型项目的管理工作，目前因人手紧张只有15个可用的工程师，因为其他工程师已经被别的项目占用。这15个工程师可用时间不足所需时间的一半，并且小丁也不能说服管理层改变这个大型项目的结束日期。在这种情况下，小丁应该(53)。

- A. 与团队成员协调必要的加班，以便完成工作
- B. 告诉团队成员他们正在从事一项很有意义的工作，以激发他们的积极性
- C. 征得管理层同意，适当削减工作范围，优先完成项目主要工作
- D. 使用更有经验的资源，以更快地完成工作

本章历年考题

针对大型IT项目，下列选项中(52)是不正确的。

- A. 大型IT项目一般是在需求不十分清晰的情况下开始的，所以需要对项目进行阶段性分解
- B. 通常由专业的咨询公司对需求进行详细的定义
- C. 使用甘特图制定项目的进度计划
- D. 项目需求定义和需求实现通常都是一方完成的

(50)不属于大型项目控制的三要素。

- | | |
|-----------|---------|
| A. 项目绩效跟踪 | B. 质量改进 |
| C. 外部变更请求 | D. 变更控制 |

本章历年考题

结合大型项目的特点，企业下列做法中，不正确的是(50)。

- A. 企业在制定某大项目的过程计划之前，优先制定了项目的活动计划
- B. 企业围绕项目周期定义了一个大型项目，未考虑项目的规模和团队构成
- C. 企业在管理大型项目的过程中聘任了多名项目经理
- D. 企业将一个大型项目分解成若干个子项目进行管理

本章历年考题

大型项目的计划管理过程有其自身的特点。围绕大型项目计划管理过程，下列说法中不正确的是(51)。

- A. 企业可自行定义不同级别的大型项目，并采用不同的计划管理过程
- B. 项目计划在需求定义完成后一般要进行修订，确保计划与实际的一致性
- C. 大型项目的 WBS 可以按照组织结构、产品结构、生命周期进行分解
- D. 为了保持管理的一致性，每个大型项目的计划制定都要采用统一的模板

本章历年考题

大型项目一般需要各单项项目机构协作以保证实现总体项目目标，以下关于大型项目协作管理说法中，不正确的是（51）

- A、大型项目团队协作的效率取决于良好的团队纪律
- B、统一的项目过程有助于提高单项协作的效率，因此保证子项目管理
- C、大型项目的协作属于各单项之间的内外部协作
- D、大型项目的项目经理日常职责属于直接管理

投资大、建设周期长、专业复杂、技术人员来自多个部门的大型项目，最好采用（52）组织形式或近似的组织形式。

- A、职能型
- B、项目型
- C、弱矩阵型
- D、紧密型

本章历年考题

以下关于复杂项目管理的描述中，错误的是（53）

- A、复杂的项目会遵循先自上而下后自下而上的计划制定过程
- B、WBS的层级结构为认识、把握复杂项目的逻辑关系提供了良好的工具
- C、一个复杂的项目往往有很多参与者，项目的顺利进展有赖于不同角色的协调工作
- D、认知和协同环境必须意味着复杂项目的自动成功。

本章历年考题



关于典型的大型、复杂信息系统项目，下列说法中，(48)是不正确的。

- A、项目团队构成复杂，不仅包括项目内部人员体系，也包括合作方人员体系
- B、项目规模较大，目标构成复杂，往往分解成目标相互关联的小项目
- C、项目沟通成本大幅度上升，项目经理应直接管理各子项目内的沟通
- D、项目管理方法与小型项目相比发生了根本的改变

本章历年考题

一般某个项目的计划主要关注的是项目 (56) 的计划，但是对大型及复杂项目来说，必须首先考虑项目的 (57) 计划。

(56) A. 活动 B. 过程 C. 进度 D. 范围

(57) A. 活动 B. 过程 C. 进度 D. 范围

对于大型及复杂项目而言，在制定活动计划之前，必须要确定用什么方法和过程来完成项目。(44)就是满足这一要求的项目管理方法。

A、过程计划

B、基准计划

C、生命周期计划

D、统一的项目过程

本章历年考题

王工曾是甲系统集成公司的项目经理，承担过H公司内控管理系统的研发任务和项目管理工作。在该系统实施中期，因个人原因向公司提出辞职。之后王工到乙系统集成公司任职，如下王工的（4）行为违背了职业道德。

- A. 借鉴H公司的内控管理系统的开发经验为乙公司开发其他系统
- B. 在乙公司继续承担系统集成项目经理工作
- C. 将甲公司未公开的技术工艺用于乙公司的开发项目
- D. 在工作期间，王工与甲系统集成公司的项目经理联系

本章历年考题

项目范围规划是确定项目范围并编写项目说明书的过程。针对大型、多项目，一般的做法是（52）。

- A. 子项目制定各自的项目范围说明书，作为与任务委托者之间签定协议的基础
- B. 项目范围说明书要由项目组撰写，是项目组和任务委托者之间签定协议的基础
- C. 不必将子项目的变更纳入到项目的范围之内
- D. 项目范围一旦确定就不允许发生变更

本章历年考题

解决组织中多个项目之间的资源冲突问题，一般不宜采用的方法是（50）。

- A. 制定资源计划时，每个项目预留尽量多的资源富余量
- B. 检查组织内部的资源使用情况，看是否有资源分配不合理的情况
- C. 制定资源在项目间分配的原则，重要的项目优先得到资源
- D. 将组织中的资源进行统一管理，避免资源浪费和过度使用

Thanks ! Fighting ! Success !

