



第一天 信息系统项目管理基础与立项管理

1、描述职能型、项目型、矩阵型组织的优缺点？

职能型组织：

优点：资源利用率相对较高，团队成员工作稳定连续；

缺点：部门利益优于项目利益，具有狭隘性、部门之间联系薄弱、协调难度大、项目经理权力没有或者很小

项目型组织：

优点：目标责任明确，决策速度快、效率高，快速相应客户要求；

缺点：管理成本过高，如项目工作量不足则资源利用率较低；部门员工缺乏事业上的稳定性和连续性；部门之间横向联系较少，不利于沟通、技术知识等共享

矩阵型组织：

优点：不仅对客户的要求响应速度快，而且避免资源的重复设置、促进了相互学习和沟通交流

缺点：团队成员受到多头领导(项目经理和职能经理)，处理不好，出现责任不明现象

2、项目生命周期的特征【描述：成本与人力投入、风险与不确定性、干系人的影响力和变更的代价等曲线特征】

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

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着决策的制定与可交付成果的验收而逐步降低

随着项目逐渐展开，干系人对项目的影响力逐步降低

随着项目逐渐展开，变更的代价越来越高

3、信息系统项目生命周期模型【瀑布模型、V模型、迭代模型、原型化模型、螺旋模型的适用范围】

瀑布模型：适用需求确定、变化小的低风险项目、还有升级的项目及以前有类似开发经验的项目

V模型：适用需求明确和需求变更不频繁的情形

迭代模型：适用需求不确定，难度比较大，事先不能完整定义产品所有需求、计划多期开发



原型化模型：适用用户需求开始时定义不清、管理决策方法结构化程度不高的项目

螺旋模型：强调风险分析，特别适用于规模庞大、复杂、高风险系统

4、项目建议书的概念

项目建设单位向上级主管部门提交项目申请时所必须的文件，是对拟建项目提出的框架性的总体设想；项目发展周期的初始阶段，在项目建议书批准后，方可开展对外工作。

5、初步可行性研究的主要内容

参考教材P164：

(1) 市场和生产能力。进行市场需求分析预测，渠道与推销分析，初步的销售量和销售价格预测；依据市场销售量做出初步开发规划

(2) 设备与材料投入分析，包括从需求、设计、开发、安装实施到运营的所有设备与材斜的投入分析。

(3) 网络规划、物理布局方案的选择。

(4) 项目设计包括项目总体规划、信息系统设计和设备计划、网络工程规划等

(5) 项目进度安排。

(6) 项目投资与成本估算，包括投资估算、成本估算、筹集资金的渠道及初步筹集

6、详细可行性研究的原则、方法、内容

参考教材P166-P168：

原则：科学性、客观性、公正性

方法：经济评价法、市场预测法、投资估算法和增量净效益法

内容：

(1) 概述：提出项目开发的背景、必要性和经济意义，研究项目工作的依据和范围品交付的形式、种类、数量。

(2) 需求确定：调查研究国内外客户的需求情况，对国内外的技术趋势进行分析确定项目的规模、目标、产品、方案和发展方向

(3) 现有资源、设施情况分析：调查现有的资源（包括硬件设备、软件系统、数据规章制度等种类与数量，以及这些资源的使用情况和可能的更新情况）。

(4) 设计（初步）技术方案：确定项目的总体和详细目标、范围，总体的结构和组成，核心技术和关键问题、产品的功能与性能。



(5) 项目实施进度计划建议。

(6) 投资估算和资金筹措计划。

(7) 项目组织、人力资源、技术培训计划:包括现有的人员规模、组织结构、人员层次、个人技术能力、人员技术培训计划等

(8) 经济和社会效益分析(效果评价)。

(9) 合作/协作方式

7、项目论证的作用

项目论证是确定项目是否实施的依据

项目论证是筹措资金、向银行贷款的依据

项目论证是编制计划、设计、采购、施工以及机构设备、资源配置的依据

项目论证是防范风险、提高项目效率的重要保证

8、项目论证的步骤

明确项目范围和业主目标

收集并分析相关资料

拟定多种可行的能够相互替代的实施方案

多方案分析、比较

选择最优方案进一步详细全面地论证

编制项目论证报告、环境影响报告书和采购方式审批报告

编制资金筹措计划和项目实施进度计划

9、项目评估的概念

在项目可行性研究的基础上,由第三方(国家、银行或有关机构)对拟建项目建设的必要性、建设条件、生产条件、产品市场需求、工程技术、经济效益和社会效益进行评价、分析和论证,进而判断其是否可行的一个评估过程

10、项目评估的程序

成立评估小组,进行分工,制订评估工作计划

开展调查研究,收集数据资料,并对可行性研究报告和相关资料进行审查和分析

分析与评估

编写评估报告



讨论、修改报告

专家论证会

评估报告定稿