

# 作业, 4.19 2 3 4 5

3. 使用电子制表软件创建本章中的图 4-3~图 4-6, 注意确保计算公式正确。
4. 使用图 4-4 中的表格进行项目的财务分析。假设该项目的预计成本和收益在 4 年内分布如下: 第 1 年预计成本为 300 000 美元, 第 2 年、第 3 年和第 4 年预计成本为每年 40 000 美元; 第 1 年预计收益为 0, 第 2 年、第 3 年和第 4 年预计收益为每年 120 000 美元。折现率为 7%, 将折现因子四舍五入到小数点后两位。创建一个电子表格 (或使用本书配套网站提供的商业论证的财务模板) 来计算, 并写明净现值、投资回报率和投资回报发生的年份。此外, 根据你的财务分析, 写一段话解释你是否建议在这个项目上进行投资。
5. 创建一个加权评分模型来为课程评分。最终分数基于 3 项考试, 3 项考试分别占总分值的 15%、20% 和 25%; 作业占 20%; 一个小组合作项目占 20%。为 3 名学生记录分数。假设学生 1 每项得分都为 100% (或 100); 学生 2 在每项考试中得分 80%, 作业得分 90%, 小组合作项目得分 95%; 学生 3 的考试 1 得分 90%, 考试 2 得分 75%, 考试 3 得分 80%, 作业得分 90%, 小组合作项目得分 70%。你可以使用加权评分模型, 或创建自己的电子表格, 或手工构造矩阵。
6. 为一个创建班级网站项目的项目管理计划制定一项纲要 (只写大标题和副标题), 然后在介绍或概述部分填写详细信息。假设该网站包含一个主页, 主页数有班级课程提纲、讲义或其他教学资料的链接还有与本书教学辅助网站、其他项目管理网站, 以及班级或未来班级成员个人网站等的链接。此外, 主页还有留言板和聊天室功能, 供学生和导师交流信息。假设你的导师是该项目的发起人, 你是项目经理, 你的同学是项目团队成员, 你有 3 个月的时间来完成这个项目。
7. 研究本章中提到的软件, 如协助项目选择的软件、企业项目管理软件或基于云的应用程序。写一篇简短的备忘录总结你的发现, 以供高层管理者参考, 备忘录至少包括两篇参考文献。
8. 观看视频和阅读文章来研究两个不同的组织如何指导、管理一个项目。你可以搜索“PMI 年度项目奖”来寻找案例。写一篇简短的论文总结你的发现, 至少包括 4 篇参考文献。
9. 阅读 PMI 发布的《2015 年组织职业脉搏调查: 把握项目管理的价值》, 该报告在“好在哪里”中提到过。总结该研究的要点和你的观点, 并描述组织可以采取的具体步骤, 为项目管理提供支持性文化。
10. 找两篇有关项目知识管理的最新的文章, 并写一篇简短的论文总结你的发现。

## 4.18 实践案例

注: 本书的配套网站提供了其他实践案例, 包括本书第 7 版中的自我健康管理公司案例, 本书更新了之前版本中的案例。本书的配套网站还提供了模板文件。从本章开始直到第 13 章, 都会有相应的实践案例。下面的作业部分是基于本案例的。在本书中, 这些作业将建立在前几章已学完的内容和具体的场景上。

经济不平等是一个重大的问题。最近的一项研究发现, 世界上最富有的 80 人拥有的财富与全世界最贫穷的 35 亿人拥有的财富相当。世界上最富有的 1% 的人控制着世界总财富的一半。<sup>15</sup> 许多个体、公司、慈善机构和政府机构开展项目和计划, 试图解决这一问题和其他重要的全球性问题, 如可持续发展问题, 但是仍然有更多创业机会值得把握。

一个由大学生组成的组织决定共同努力, 为建设一个更加美好的世界尽自己的一份力量。这些学生来自许多不同的国家, 他们有些是在国际会议上认识的, 有些是留学时认识的, 还有一些是通过各种互联网线上组织认识的。该组织的战略目标包括提升大学生和贫困人口的技能, 共享那些促进经济增长和可持续发展的产品和服务信息, 并促进创业。该组织的领导者正在审查一些关于创业项目的提议 (所有项目都有重要的 IT 组成部分), 这些创业项目可用于实现他们的战略目标:

1. 全球企业家 (Global Treps): 许多人都熟悉“创智赢家” (Shark Tank) 这一电视节目, 企业家 (有



时称为“trep”）向一些投资者或创客讲述他们的商业理念。世界范围内，一些学院、高中甚至小学都举办了“创智赢家”之类的特别活动。你相信，使用移动友好型网站或应用程序的一个非营利组织来帮助团体组织此类活动，将会激发世界范围内更多的企业家参与。你计划项目期间举行一些类似“创智赢家”的活动，并创建网站和应用程序来帮助点燃更多的环境企业家的创业激情。该网站/应用程序具备以下功能：

- 提供有关举行“创智赢家”类型活动的指南和模板。
- 接受潜在投资者的捐款，这些捐款针对希望举办活动的学校或组织（类似于受欢迎的网站（www.donorschoose.org），人们可以在该网站上对老师的请求予以资助）。
- 接受有关所需新产品或服务想法。
- 为组织提供能够创建自定义网站的能力，征求当地参与者和投资者，接受申请，并促进赢家共赢。
- 研究一种机制，将参赛者获得的一定比例的捐款和利润捐给环球企业家组织。
- 提供线上版本的活动，以播放参赛者的视频和创客的现场表现，同时还可以获得现场播出的参与人和观众捐款。

2. 法律改革运动：发起一项修订法律的全球性运动以减少收入进一步不平等，并促进社会责任。该项目还将创建一个移动友好型网站/应用程序，其中包含有关现行法律和拟议法律的信息。允许人们讨论有关法律改革的潜在想法、组织人们与立法者联系等。

3. 富人联合会：开发一个系统，使世界上最富有的人能够就如何使世界变得更美好提供他们的意见。提供关于他们（如比尔·盖茨、沃伦·巴菲特等名人）目前正在做什么的信息，以推动慈善事业。允许他人为这些事项捐款，并提出其他减少经济不平等的办法。

4. 全球智能购物：开发移动应用程序和网站来推荐一些产品和服务，这些产品和服务是由那些承担了社会责任的组织提供。将应用程序进行语言定制以便适用任何国家或地区。与目前在某国家或地区尚未销售产品或服务的大公司合作，将产品或服务的供应扩展到其他有需求地区。小公司也可以很容易地将自己的产品和服务添加到购物网络中。

#### 4.19 作业

1. 在一个适合向高层管理者提供的简单表格中总结上述每个建议的项目，包括每个项目的名称，每个项目如何支持业务战略，评估每个项目潜在的财务收益和其他收益，并提供你对每个项目的初步估计。交给高层管理者一个1~2页篇幅的备忘录，在备忘录中写下你的结论，包括适当的备份资料及计算。
2. 使用本书的配套网站中的模板创建一个加权评分模型，来评估这4个项目。制定至少4个指标，每个指标分配权重，赋予分数，然后计算加权得分。打印带有结果的电子表格和条形图。写一篇一页纸的论文，描述这个加权评分模型和结果。
3. 为环球企业家项目准备一个商业论证。假设该项目需要6个月才能完成，需要耗费大量志愿者的时间，并且在硬件、软件、差旅和人工上的花费约为13万美元。使用本书配套网站中提供的模板，研究电视节目和大学及其他团体举办活动的信息。由于需要更成功的企业家，因此产生了这些活动。此外，请访问Donorschoose.org，了解该网站的运作方式，并研究组建一个非营利组织的步骤。
4. 为环球企业家项目准备一份项目章程草案和假设日志。假设项目需要6个月才能完成，预算为13万美元。将本书提供的项目章程模板和表4-1的项目章程示例作为指导，在假设日志中至少记录两个假设，包括假设ID、日期、来源、类别、描述和状态。你是项目经理，Dr. K.是项目发起人，其他团队成员包括Bobby、Ashok、Kim和Alfreda。你计划举办4次类似“创智赢家”的活动，并开

5. 准备经验教训登记簿，记录项目的影响、建议和应
6. 使用本书配套网站中的模板创建一个加权评分模型，来评估这4个项目。制定至少4个指标，每个指标分配权重，赋予分数，然后计算加权得分。打印带有结果的电子表格和条形图。写一篇一页纸的论文，描述这个加权评分模型和结果。

#### 4.20 关键

平衡计分卡 (balanced scorecard)  
基准 (baseline)  
资本化率 (capitalization rate)  
现金流 (cash flow)  
变更控制委员会 (change control board, CCB)

变更控制系统 (change control system)  
配置管理 (configuration management)  
资本成本 (cost of capital)  
指令 (directives)  
折现因子 (discount factor)  
折现率 (discount rate)  
显性知识 (explicit knowledge)  
整体变更控制 (integrated change control)  
界面管理 (interface management)  
内部收益率 (internal rate of return)  
思维导图 (mind map)

#### 4.21 注

1. Robert (Janu)
2. James (Inves)
3. Charles (Sept)
4. CIO (Busi)
5. Clay
6. Dennis (Joss)
7. Jake (200)
8. Bal (.ba)



环球企业家网站和应用程序。

5. 准备经验教训登记册以记录在该项目中学到的知识, 包括经验教训 ID、日期、来源、类别、描述、影响、建议和应采取的措施。记录两条有创意的经验教训。
6. 使用本书配套网站中提供的模板, 准备环球企业家项目的变更请求。假设你决定不提供该节目的在线版本, 因为这对于最初的项目来说工作量太大。整理信息时要有创意。

## 4.20 关键术语

平衡计分卡 (balanced scorecard)	净现值 (NPV) 分析 (net present value (NPV) analysis)
基准 (baseline)	机会 (opportunities)
资本化率 (capitalization rate)	资本机会成本 (opportunity cost of capital)
现金流 (cash flow)	组织过程资产 (organizational process assets)
变更控制委员会 (CCB) (change control board, CCB)	投资回收期 (payback period)
变更控制系统 (change control system)	问题 (problems)
配置管理 (configuration management)	项目章程 (project charter)
资本成本 (cost of capital)	项目整合管理 (project integration management)
指令 (directives)	项目管理计划 (project management plan)
折现因子 (discount factor)	要求回报率 (required rate of return)
折现率 (discount rate)	投资回报率 (ROI) (return on investment, ROI)
显性知识 (explicit knowledge)	战略规划 (strategic planning)
整体变更控制 (integrated change control)	SWOT 分析法 (SWOT analysis)
界面管理 (interface management)	隐性知识 (tacit knowledge)
内部收益率 (IRR) (internal rate of return, IRR)	加权评分模型 (weighted scoring model)
思维导图 (mind mapping)	

## 4.21 注释

- <sup>1</sup> Robert N. Charette, "2018's IT Failures Already Have a Familiar Look," IEEE Spectrum (January 9, 2018).
- <sup>2</sup> James Bacon, "The Use of Decision Criteria in Selecting Information Systems/Technology Investments," *MIS Quarterly*, Vol. 16, No. 3 (September 1992), pp. 335-353.
- <sup>3</sup> Charles McLellan, "IT budgets 2017-18: What the surveys tell us," ZDNet (September 29, 2017).
- <sup>4</sup> CIO Magazine, "CIO Magazine Tech Poll Reveals Topline Revenue Growth Is the Top Business Priority" (February 21, 2012).
- <sup>5</sup> Clay Chandler et al., "Fortune Business by Design," Fortune (December 22, 2017).
- <sup>6</sup> Dennis J. Cohen and Robert J. Graham, *The Project Manager's MBA* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), p. 31.
- <sup>7</sup> Jake Widman, "Big IT to Small Biz: Listen Up, Little Dudes!" *Computerworld* (January 24, 2008).
- <sup>8</sup> Balanced Scorecard Institute, "Balanced Scorecard Basics," <http://www.balancedscorecard.org> (accessed January 9, 2018).