

# 2021年软考-高级 信息系统项目管理师 基础精讲班

- 07信息系统项目管理基础



讲师:朱建军 (江山老师)

十大知识领域

- 整合管理
- 范围管理
- 时间管理
- 成本管理
- 质量管理
- 人力资源管理
- 沟通管理
- 风险管理
- 采购管理
- 干系人管理

进成质范【进城吃饭】是核心知识领域，将形成具体的项目目标。  
风沟采人【疯狗踩人】是辅助知识领域，项目目标是通过他们的辅助而实现的。

五大管理过程组

- 启动
- 规划
- 执行
- 监控
- 收尾

- 启动项目
- 组织与准备
- 执行项目工作
- 结束项目

生命周期阶段治理

# >>> 项目举例

项目：



西天取经



非项目：

- 持续经营企业
- 每天去上班
- 定期发工资
- .....

.....

# >>> 信息系统项目管理基础

第2章：信息系统项目管理基础（2分）																														
考点以及分值分布	05 上	05 下	06 下	07 下	08 上	08 下	09 上	09 下	10 上	10 下	11 上	11 下	12 上	12 下	13 上	13 下	14 上	14 下	15 上	15 下	16 上	16 下	17 上	17 下	18 上	18 下	19 上	19 下	20 下	21 上 考 点 重 要 性
1、生命周期模型	1				3	4	2			1	1	2	1				1								1					★★★
2、项目特点/目标约束				1	1	1		1		1						1							1						1	★★
3、5大过程组、PDCA				1		1			1		1						1		1			1		1	1	1	1	1		★★
4、项目的各个阶段					1						1	1															1		1	★★
5、PMO和PM职责/项目经理要求			1	1	1	3	1	1		1		2		1					1											★★
6、组织过程资产等名词							1			1	1									1										★★★★
7、项目组织结构											1					1										1		1	1	★★★★
8、信息系统项目特点																										1				★★
9、企业战略																												1		★★
总的分值	1		1	3	6	9	4	2	1	4	5	5	1	1		2	2		2	1		1	1	1	2	3	2	3	3	2分
学习建议：大概考2-3分，此部分比较简单，掌握历年考试重点即可，第三版教材在生命周期模型新增较多内容，必考，在此部分不可丢分																														

- 此部分一般在上午考3分左右的选择题，不是很重要，主要介绍了项目管理体系，起着提纲挈领的作用！新教程在生命周期模型这块增加知识点较多！需要特别注意！
- 在案例分析中也可能考的，比如17年上半年考了生命周期模型的选择
- 在论文写作中一般不考
- 此部分是提纲挈领的章节，不需要花过多时间进行学习，只需要掌握我们讲的一些要点即可

# 2.1 项目的概念

★1、项目是为提供一项独特产品、服务或成果所做的临时性努力。

项目目标包括**成果性目标**（满足客户要求的产品、系统、服务或者成功）和**约束性目标**（时间、成本、质量）。

★2、项目的目标特性：1) 项目的**目标有不同的优先级**2) 项目**目标有层次性**

★3、项目的特点：**①临时性（一次性）②独特的产品、服务或成果③逐步完善④资源约束⑤目的性**

✓①**临时性是指每一个项目都有确定的开始和结束日期**

✓②**独特性：创造独特的可交付成果，如产品、服务或成果。**

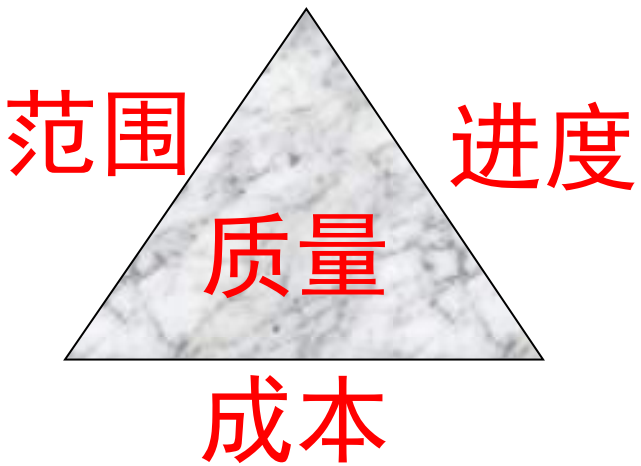
✓③**逐步完善意味着分步、连续的积累。例如，在项目的早期，项目范围的说明是粗略的，随着项目团队对目标和可交付成果的理解更完整和深入时，项目的范围也就更具体和详细**

✓④**资源约束：每一个项目都需要具备各种资源来作为实施的保证，而资源是有限的。所以，资源成本是项目成功实施的一个约束条件。**

✓⑤**目的性：项目工作的目的在于得到特定的结果，即项目是面向目标的。**

>>> 项目的概念

- 4、日常运作和项目也有许多共同之处:**由人来做，受制于有限的资源**，需要规划、执行和控制。区分：
- ✓ ①日常运作是持续不断和重复进行的，而项目是临时性的、独特的。
  - ✓ ②项目和日常运作的目标有本质的不同。项目的目标是实现其目标，然后结束项目，而持续进行的日常运作的目标一般是为了维持经营。
  - ✓ ③项目的实现机制与日常运作大相径庭，因为当宣布的目标实现时，项目就结束了。相比之下，日常运作是确定一组新目标，然后持续进行。
- ★5、项目经理经常提到在管理互不相让的要求时遇到的项目**范围、时间和成本**的“三重制约”。项目的质量受这三个因素权衡的不利影响。高质量的项目在预算内按时提交满足要求的产品、服务或成果。



不同点	项 目	日常运作
目的	独特的	常规的，普遍的
责任人	项目经理	部门经理
持续时间	有限的	相对无限的
持续性	一次性	重复性
组织结构	项目组织	职能部门
考核指标	以目标为导向	效率和有效性
资源需求	多变性	稳定性



## >>> 项目的概念

6、企业战略是层出不穷的，虽然有多种，但基本属性是相同的，都是对企业的谋略，都是对企业**整体性、长期性、基本性**问题的计谋。战略管理包括三个过程：**①战略制定②战略实施③战略评价**；项目经常被当作实现组织战略计划的一种手段使用。

★7、典型的信息系统项目的特点：**①目标不明确②需求变化频繁③智力密集型④设计队伍庞大⑤设计人员高度专业化⑥涉及的承包商多⑦各级承包商分布各地，相互联系复杂⑧系统集成项目中需研制开发大量的软硬件系统⑨项目生命期通常较短⑩通常要采用大量的新技术⑪使用与维护的要求非常复杂。**

8、项目管理就是把各种知识、技能、手段和技术应用于项目活动之中，以**达到项目的要求**。项目管理是通过应用和综合诸如**启动、计划、实施、监控和收尾**等项目管理过程来进行的。管理一个项目包括：识别要求；确定清楚而又能够实现的目标；**权衡质量、范围、时间和成本方面互不相让的要求**；使技术规格说明书、计划和方法适合于各种各样项目干系人的不同需求与期望等内容。

9、理解项目管理：

①**项目管理是一种已被公认的管理模式，而不是任意的一次管理过程。**

②**项目管理的对象是项目，即一系列的临时任务。**

③**项目管理的职能与其他管理的职能是完全一致的**

⑤**项目管理职能主要是由项目经理执行的。在一般规模的项目中，项目管理的由项目经理带领少量专职项目管理人员完成，项目组织中的其他人员，包括技术与非技术人员负责完成项目任务，并接受管理。**如果项目规模很小，那么项目组织内可以只有一个专职管理人员，即项目经理。

## 项目概念

### 关于项目经理—补充

- ✓ 项目经理--由**执行组织委派**，**领导团队实现项目目标**的个人。
- ✓ 责任：要满足三个需求--**任务需求、团队需求、个人需求**（**管事+管人**）
- ✓ 能力：要具备三个能力--**知识能力、实践能力、个人能力**（**理论+实操+原生力**）
- ✓ 如何做好一个项目经理：真正理解项目经理的角色、重视项目团队的管理，惩罚分明、计划计划再计划、真正理解一把手工程，注重用户参与。必须承担**管理者**和**领导者**的双重角色

## 2.2项目管理知识体系构成

- 1、软技能包括人际关系管理，包含：①**有效的沟通**②**影响一个组织**③**领导能力**④**激励**⑤**谈判和冲突管理**⑥**问题解决**
- 2、PRINCE2是一种**基于流程的结构化**项目管理方法。
- 3、PRINCE2四要素包括：原则、流程、主题和项目环境。
- 4、PRINCE2方法的七个“原则”：持续业务验证；吸取经验教训；明确定义的角色和职责；按阶段管理；例外管理；关注产品；根据项目环境剪裁。
- 5、PRINCE2主题包括：商业论证；组织；质量；计划；风险；变更；进展

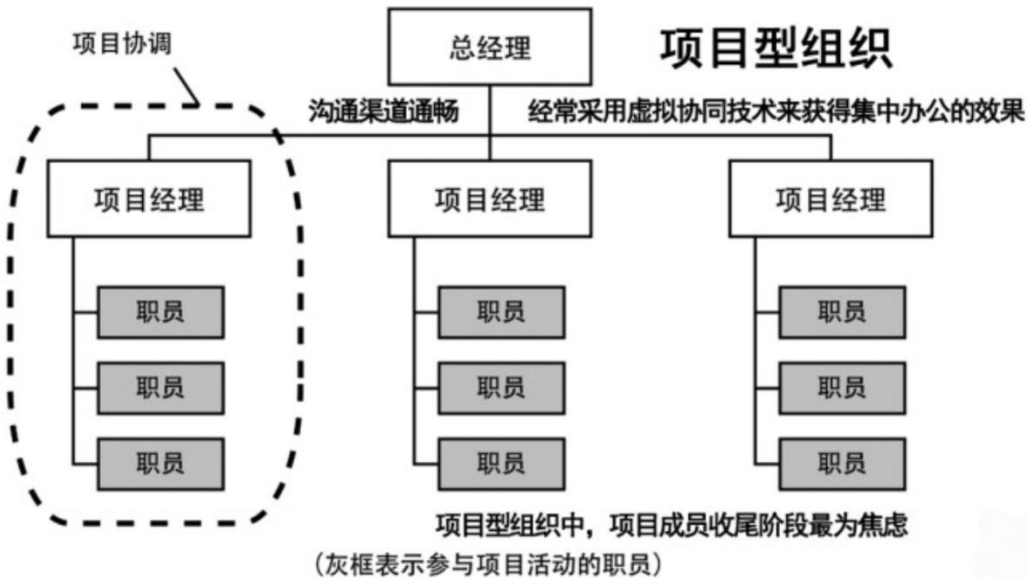
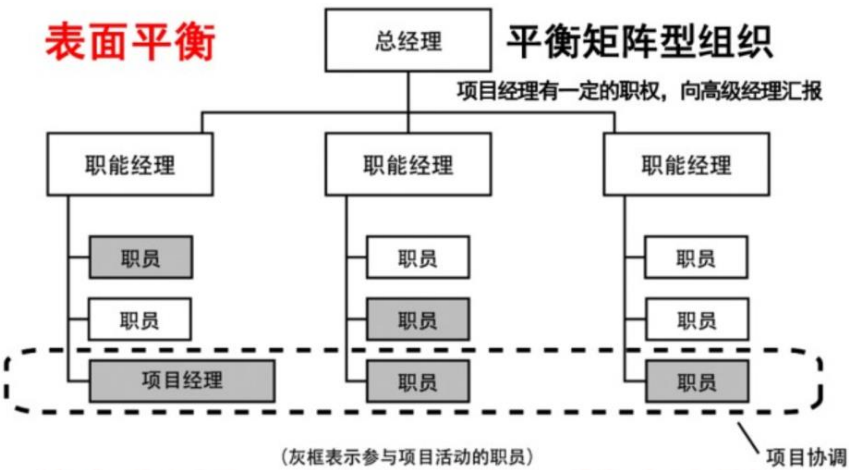
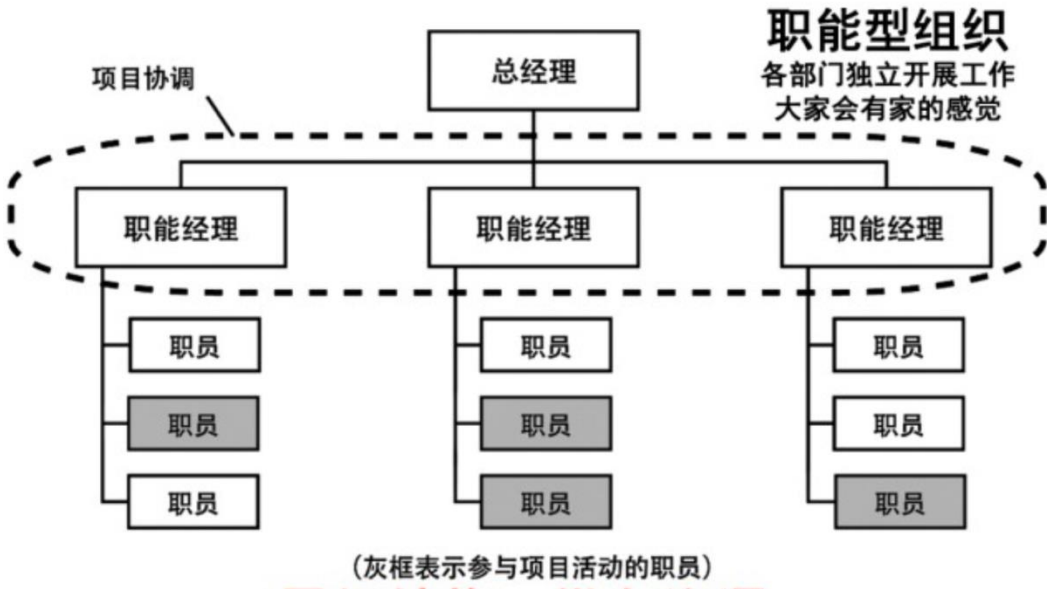


# >>> 项目的组织结构

## 2.5 组织结构对项目的影响

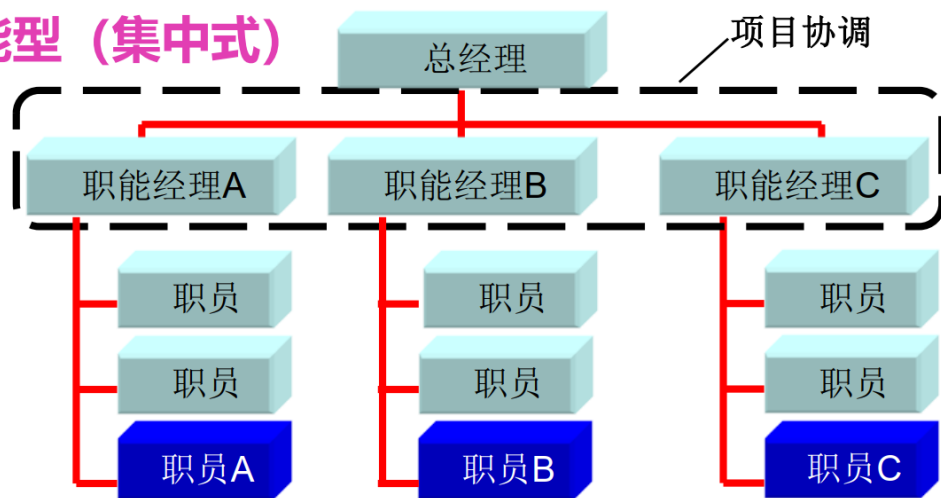
### ★1、组织结构

	职能型	矩阵型			项目型
		弱矩阵	平衡矩阵	强矩阵	
项目经理权力	很小或没有	小	小~中	中~高	高到全权
全职参与项目的职员比例	没有	0~25%	15%~60%	50%~95%	85%~100%
项目预算控制者	职能经理	职能经理	混合	项目经理	项目经理
项目经理角色	兼职 (联络员)	兼职 (协调员)	全职	全职	全职
项目管理行政人员	兼职	兼职	兼职	全职	全职
优点	职业路径清晰、便于知识交流、有利于重复性工作为主的过程管理		资源利用率高；有利于跨部门协调；		项目经理控制度高、利于统一指挥、沟通简洁方便
缺点	横向联系薄弱、部门间沟通协调难度大、项目管理发展方向不明		多头领导；管理难度大；资源争夺；		重复配置；管理成本高；不利于知识共享、无家可归



# >>> 项目的组织结构

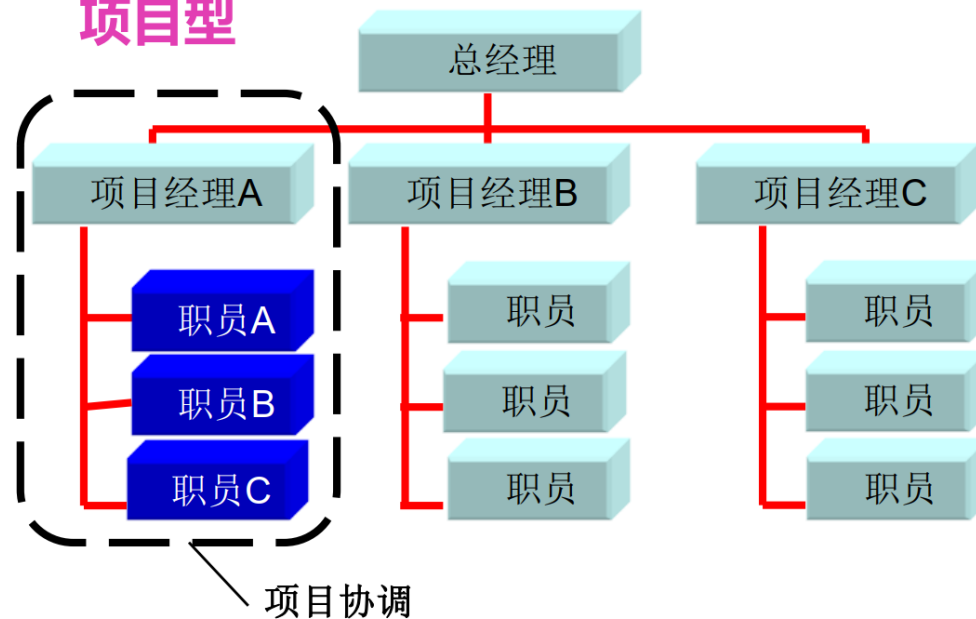
## 职能型 (集中式)



### 特点:

- ✓ **兼职**项目经理 (**联络员**)
- ✓ 协调路径 (职员A->职能经理A->职能经理B->职员B)
- ✓ 职业路径清晰、**横向联系薄弱**

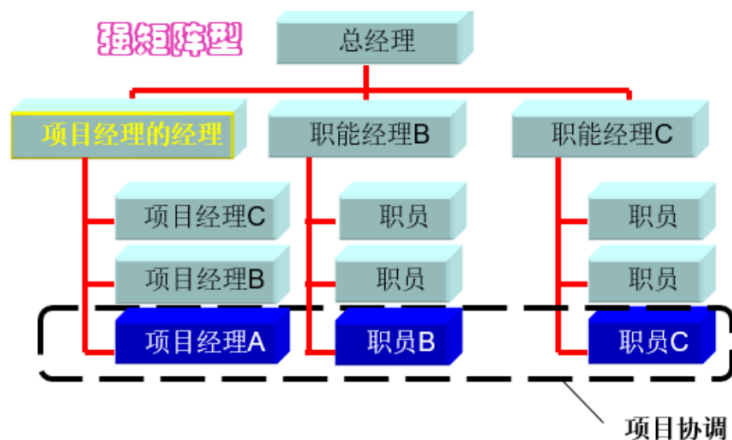
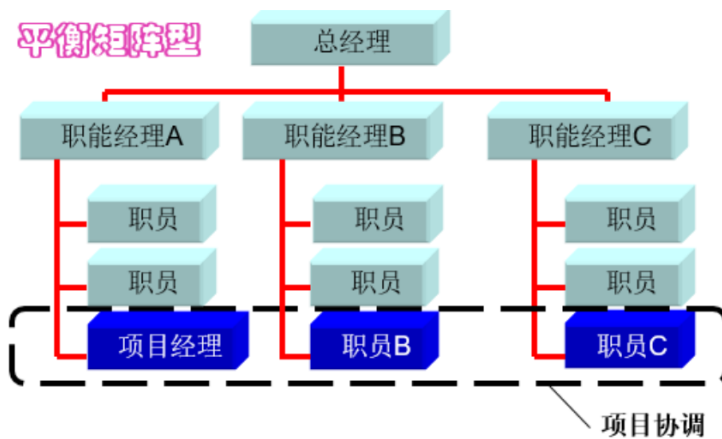
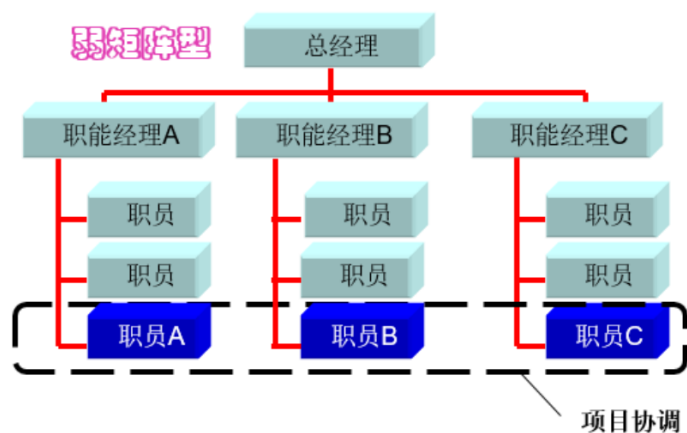
## 项目型



### 特点:

- ✓ **全职**项目经理
- ✓ 协调路径 (项目经理A->职员A、B、C)
- ✓ **项目经理控制度高**
- ✓ **重复配置; 无家可归**

# >>> 项目的组织结构



特点：

- ✓ 兼职项目经理（协调员，**职权< 职能经理**）
- ✓ 协调路径（职员A->职员B、C）

特点：

- ✓ 全职项目经理（**职权=职能经理**）
- ✓ 协调路径（项目经理->职员B、C）
- ✓ 第一次出现**全职**的“项目经理”

特点：

- ✓ 全职项目经理（**职权>职能经理**）
- ✓ 协调路径（项目经理A->职员B、C）
- ✓ 出现“**项目经理的经理**”

- ✓ **资源利用率高**；有利于**跨部门**协调；
- ✓ **多头领导**；**管理难度大**；**资源争夺**；

>>> 信息系统项目管理基础

	简单介绍	优点	缺点
职能型	项目经理来无权无资源，所有项目人员还在属部门里面供职，仅仅花费小部分的时间来处理项目的事情。还有相应的职能经理，这样的双重管理，对于项目来说是最可怕的了。当然好处也是有的，就公司来说。为这个项目消耗的资源不是很多。个人来说，还在自己的萝卜坑里面。	1、可以充分发挥职能部门的资源集中优势 2、部门的专家可以同时为部门内不同项目使用 3、便于相互交流，相互支援,可以随时增派人员 4、可以将项目和本部门的职能工作融为一体	1、项目和部门利益发生冲突，职能部门更重视本部门的目标,会忽视项目目标 2、资源平衡会出现问题 3、权利分割不利于各个职能部门的交流和团结协作 4、行政隶属关系使得项目经理没有充分的权利
项目型	将所有的能兵强将集结在一起，财务部、业务部、IT管理部等的精英们脱离原有的岗位，形成一个正式的部门，并由项目经理领导。这样的优势是项目经理的权利很强、资源充足。对公司而言，单独团队对公司整体资源的浪费；对被抽调的个人而言，脱离了原有的岗位。待项目结束之后，精英们将无家可归。	1、项目经理对项目可以负全责 2、项目目标单一，可以以项目为中心,有利于项目顺利进行 3、避免多重领导 4、组织结构简单，交流简单,快速	1、资源不能共享 2、各个独立的项目处于相对封闭状态,不利于公司政策的贯彻 3、对项目组织的成员缺少一种事业上的连续性和安全感 4、项目组织之间处于分割状态,缺少信息交流
矩阵型	兼具项目型和矩阵型的特点； 分为弱矩阵，平衡矩阵，强矩阵： 项目经理>职能经理=强矩阵 项目经理=职能经理=平衡矩阵 项目经理<职能经理=弱矩阵	1、专职的项目经理负责整个项目,以项目为中心, 2、公司的多个项目可以共享各个职能部门的资源 3、即利于项目目标的实现,又利于公司目标方针的贯彻 4、项目成员的顾虑减少了	1、容易引起职能经理和项目经理权力的冲突 2、资源共享也能引起项目之间的冲突 3、项目成员有多头领导

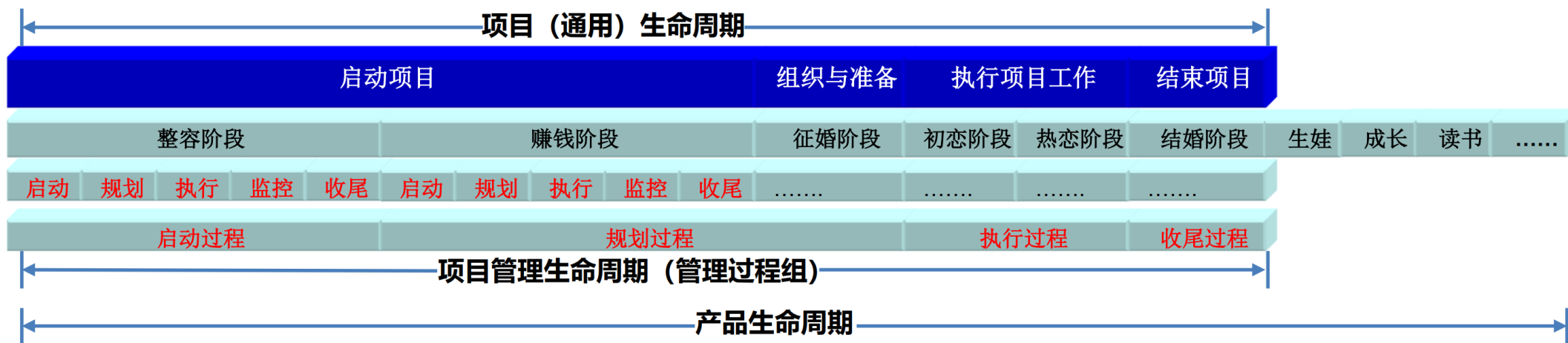
# >>> 信息系统项目的生命周期

- ✓ 项目生命周期（产品导向过程）--项目从启动到收尾所经历的一系列**阶段**，阶段通常按**顺序排列**，有时也会**交叠**，阶段名称和数量视具体项目而定。（**技术工作维度**）

例如：**建筑**项目--可行性研究、初步设计、详细设计、施工、移交

**软件**项目--需求分析、 框架设计、详细设计、编程、测试、部署、移交

- ✓ 项目**通用**生命周期--启动项目；组织与准备；执行项目工作；结束项目
- ✓ 项目管理生命周期（**项目管理过程组**） --启动、规划、执行、监控、收尾（**管理工作维度**）
- ✓ 产品生命周期--从**项目开始**到**项目结束**再到**项目产品运行生命终止**（退出市场）的全过程。



# 信息系统项目的生命周期

## 2.6 信息系统项目的生命周期

1、生命周期结构具有以下特征：

- ✓ ①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。
- ✓ ②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。
- ✓ ③在不显著影响成本前提下，改变项目产品最终特性的能力在项目开始时最大

2、产品的生命周期更长，产品的生命周期包含项目的生命周期

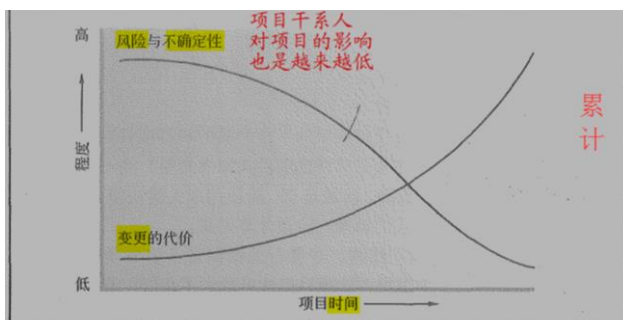


图 2-11 随项目时间而变化的变量影响

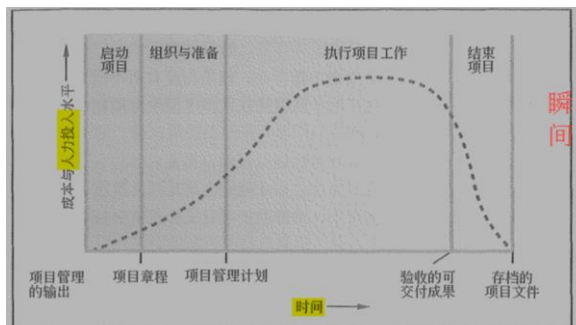


图 2-10 通用项目生命周期结构中典型的成本与人力投入水平

2、通常以一个或多个可交付成果的完成为结束。

3、项目阶段都具有以下类似特征：

- ✓ ①各阶段的工作重点不同，通常涉及不同的组织，处于不同的地理位置，需要不同的技能组合。
- ✓ ②为了成功实现各阶段的主要可交付成果或目标，需要对各阶段及其活动进行独特的控制或采用独特的过程。重复执行全部五大过程组中的过程，可以提供所需的额外控制，并定义阶段的边界。
- ✓ ③阶段的结束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。阶段结束点是重新评估项目活动，并变更或终止项目（如果需要）的一个当然时点。这个时点可称为阶段关口、里程碑、阶段审查、阶段门或关键决策点。

4、阶段与阶段的关系有两种基本类型：①顺序关系②交叠关系



## >>> 信息系统项目的生命周期模型

### 2.7 信息系统项目典型生命周期模型

★1、瀑布模型是一个经典的软件生命周期模型，一般将软件开发分为：可行性分析（计划）、需求分析、软件设计（概要设计、详细设计）、编码（含单元测试）、测试、运行维护等几个阶段

★2、瀑布模型中每项开发活动具有以下特点：**--对应结构化开发**

①从上一项开发活动接受该项活动的工作对象作为输入。

②利用这一输入，实施该项活动应完成的工作内容。

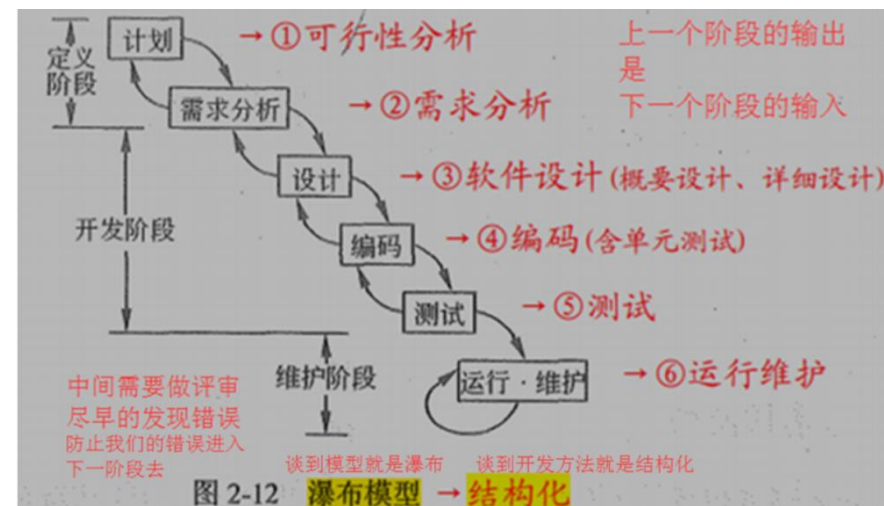
③给出该项活动的工作成果，作为输出传给下一项开发活动。

④对该项活动的实施工作成果进行评审。

3、适用：**需求明确或很少变更**的项目；

**开发团队比较弱**的情况；**有厚实的行业实践基础**

；整批一次性交付有利于干系人。

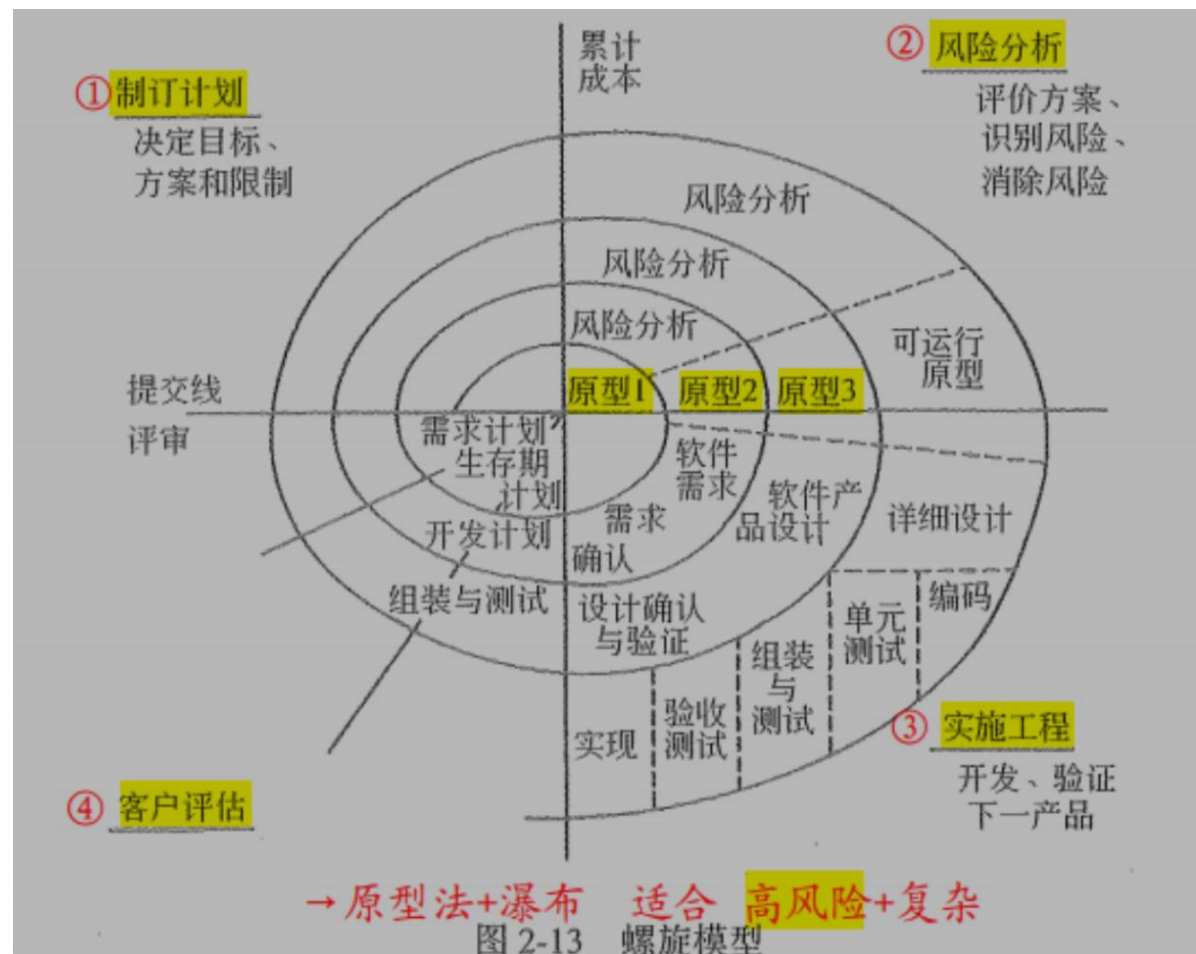


## >>> 信息系统项目的生命周期模型

★3、螺旋模型是一个演化软件过程模型，将原型实现的迭代特征与线性顺序（瀑布）模型中控制的和系统化的方面结合起来。使得软件的增量版本的快速开发成为可能。

□在螺旋模型中，软件开发是一系列的增量发布。在早期的迭代中，发布的增量可能是一个纸上的模型或原型；在以后的迭代中，被开发系统的更加完善的版本逐步产生；

□四阶段：制订计划、风险分析、实施工程和客户评估。螺旋模型强调了风险分析，特别适用于庞大而复杂的、高风险的系统。



# >>> 信息系统项目的生命周期模型

★4、迭代式开发模型水平方向为时间维，分四个阶段：初始、细化、构造、移交，核心 workflow 从技术角度描述迭代模型的静态组成部分，包括：业务建模、需求获取、分析与设计、实现、测试、部署。图中的阴影部分描述了不同的 workflow，在不同的时间段内工作量的不同，几乎所有的工作流在所有的时间段内均有工作量，只是大小不同而已。各阶段的主要任务如下。

- ✓ ①**初始**阶段：系统地阐述项目的范围，选择可行的系统构架，计划和准备业务案例。
- ✓ ②**细化**阶段：细化构想，细化过程和基础设施，细化构架并选择构件。
- ✓ ③**构造**阶段：资源管理、控制和过程最优化，完成构件的开发并依评价标准进行测试，依构想的验收标准评估产品的发布。
- ✓ ④**移交**阶段：同步并使并发的构造增量集成到一致的实施基线中，与实施有关的工程活动根据完整的构想和需求集的验收标准评估实施基线。

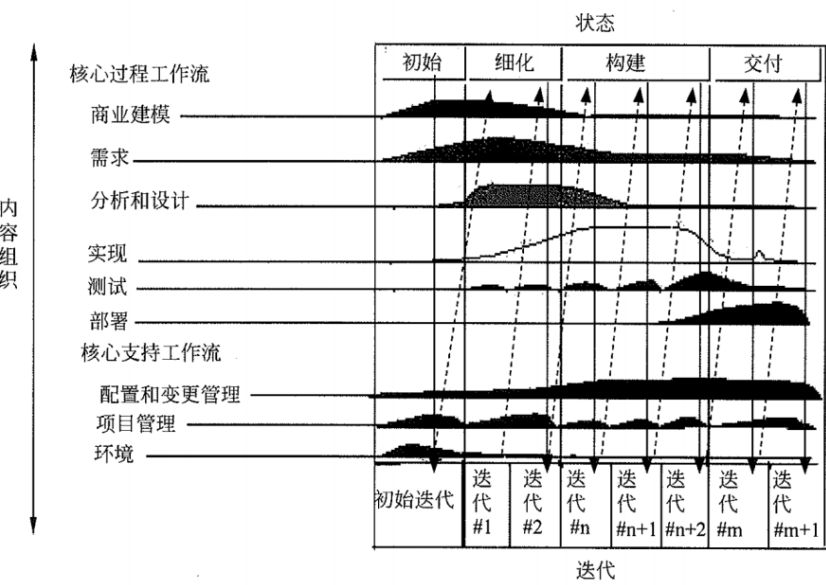
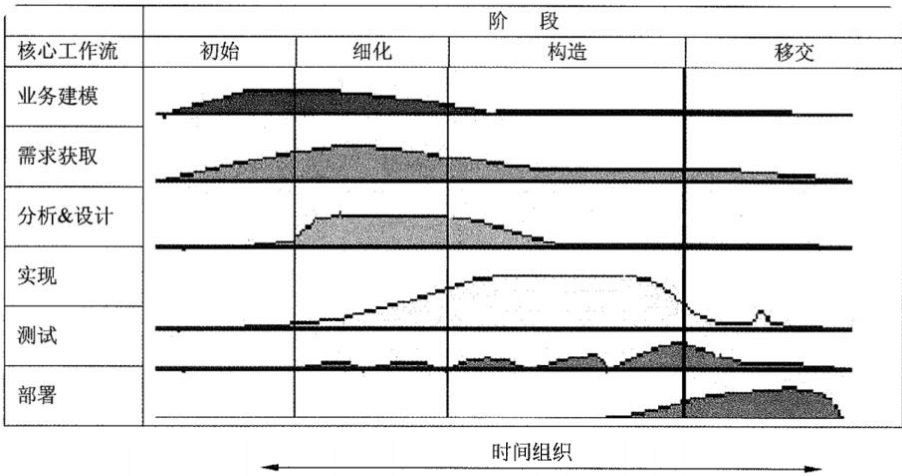


图 4-14 典型的迭代模型 RUP

根据需要，在一个阶段内部，可以完成一次到多次的迭代。

## >>> 迭代模型和增量模型对比

- 在迭代式的过程中，**每个阶段都**包括不同比例的**所有活动**。
- 重复的循环，属于“**完善型迭代**”。
- 适用于：**不能完整定义产品的所有需求、计划多期开发的**、在开发早期需求可能有所变化、需要降低项目复杂性的、部分交付有利于干系人的

### 迭代模型



### 增量模型

- 融合了**瀑布模型**的基本成分和**原型**实现的迭代特征。在预定的时间区间内渐进增加产品功能的一系列迭代来产出可交付成果。
- 本质上是一种**非整体开发模型**。只有在**最后一次迭代之后**，可交付成果具有了必要和足够的能力，**才能被视为完整的**。
- **渐进地增加**，属于“**功能型迭代**”。



## >>> 信息系统项目的生命周期模型

★5、V模型左边的分别代表了需求分析、概要设计、详细设计、编码。右边的代表单元测试、集成测试、系统测试与验收测试。

- ✓ ①单元测试：验证软件单元是否按照单元规格说明（详细设计说明）正确执行，即保证每个最小的单元能够正常运行。单元测试一般由**开发人员来执行**，首先设定最小的测试单元，然后通过设计相应的测试用例来验证各个单元功能的正确性。
- ✓ ②集成测试：检查多个单元是否按照系统**概要设计**描述的方式协同工作。主要关注点是系统能够成功编译，实现了主要的业务功能，系统各个模块之间数据能够正常通信等。
- ✓ ③系统测试：验证整个系统是否满足**需求规格说明**。
- ✓ ④验收测试：从用户的角度检查系统是否满足**合同**中定义的需求或者用户需求。

## V模型的特点：

1. V模型体现的主要思想是开发和测试同等重要，左侧代表的是开发活动，而右侧代表的是测试活动。
2. V模型针对每个开发阶段，都有一个测试级别与之相对应。
3. 测试依旧是开发生命周期中的阶段，与瀑布模型不同的是，有多个测试级别与开发阶段对应。
4. V模型适用于**需求明确和需求变更不频繁的情形**。

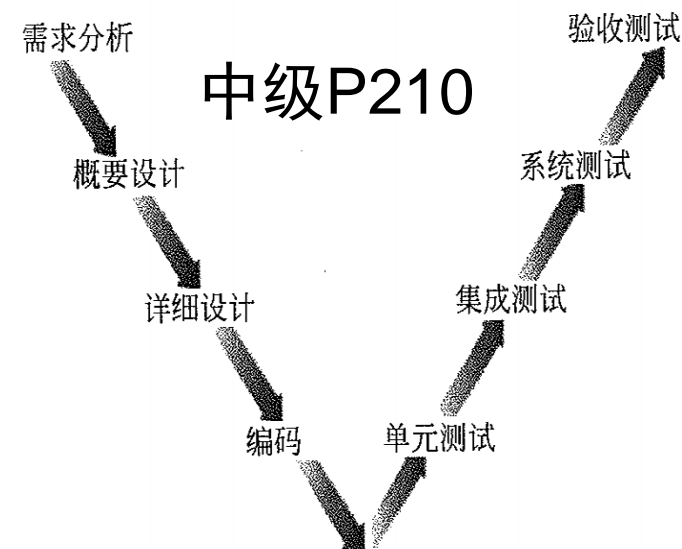


图 4-15 V 模型示意图

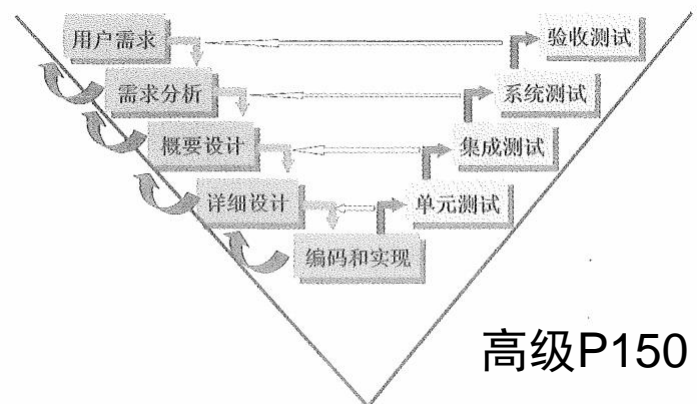


图 2-15 V 模型

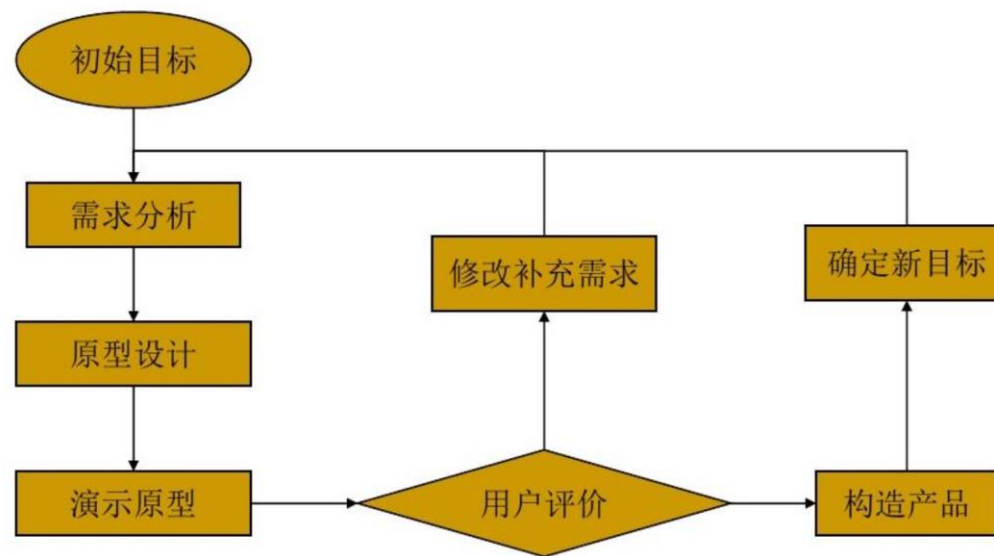
## >>> 信息系统项目的生命周期模型

★6、原型法认为在很难一下子全面准确地提出用户需求的情况下，首先不要求一定要对系统做全面、详细的调查、分析，而是本着开发人员对用户需求的初步理解，先快速开发一个原型系统，然后通过**反复修改**来实现用户的最终系统需求。

□原型的特点：①**实际可行**②**具有最终系统的基本特征**③**构造方便、快速，造价低**。

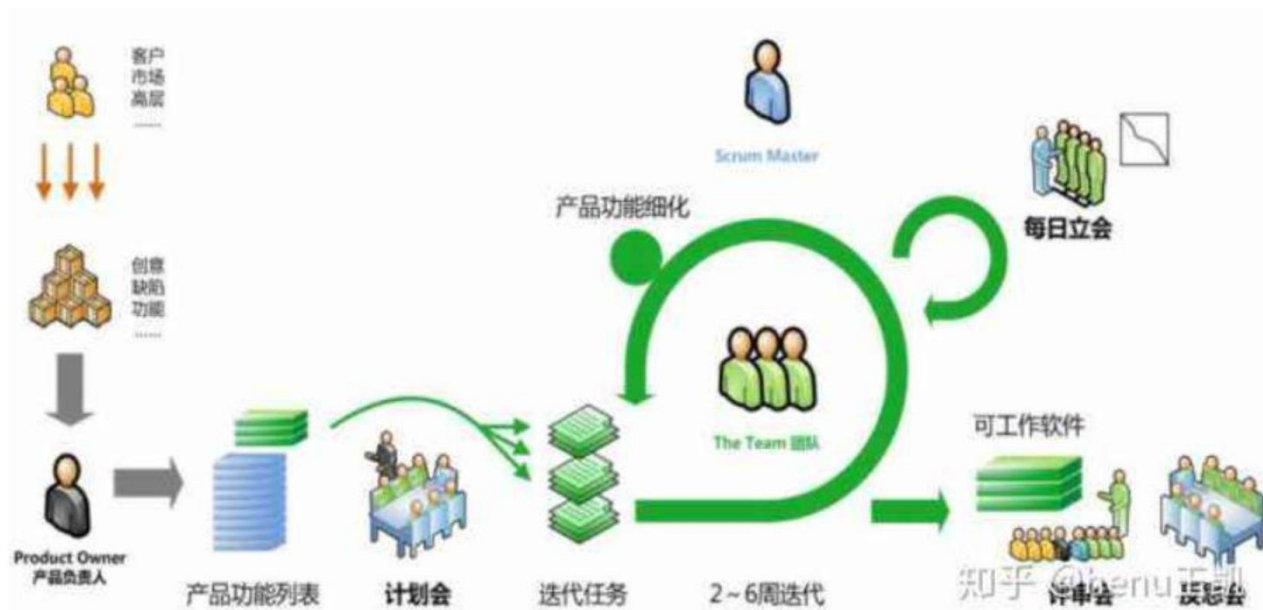
□原型法的特点在于原型法对用户的需求是**动态响应、逐步纳入**的，系统分析、设计与实现都是随着对一工作模型的不断修改而同时完成的，相互之间并无明显界限，也没有明确分工。系统开发计划就是一个反复修改的过程。适于**用户需求开始时定义不清、管理决策方法结构化程度不高**的系统开发，开发方法更易被用户接受；但如果用户配合不好，盲目修改，就会拖延开发过程。

□可以将原型分类：①抛弃型原型②进化型原型





# >>> 信息系统项目的生命周期模型



## 敏捷开发模型

1. 是一种以人为核心、迭代、循序渐进的开发方法，更强调程序员团队与业务专家之间的紧密协作、面对面的沟通、频繁交付新的软件版本、紧凑而自我组织型的团队、能够很好地适应需求变化的代码编写和团队组织方法，也更注重软件开发中人的作用。
2. Scrum是一种迭代式增量软件开发过程，通常用于敏捷软件开发（三个角色、三个物件、四个会议）
3. 特点：较小增量、快速迭代（2~4周）、变更驱动、每次交付最有价值成果。
4. 适用：小型或中型软件开发团队，并且客户的需求模糊或多变

## >>> 生命周期模型的对比

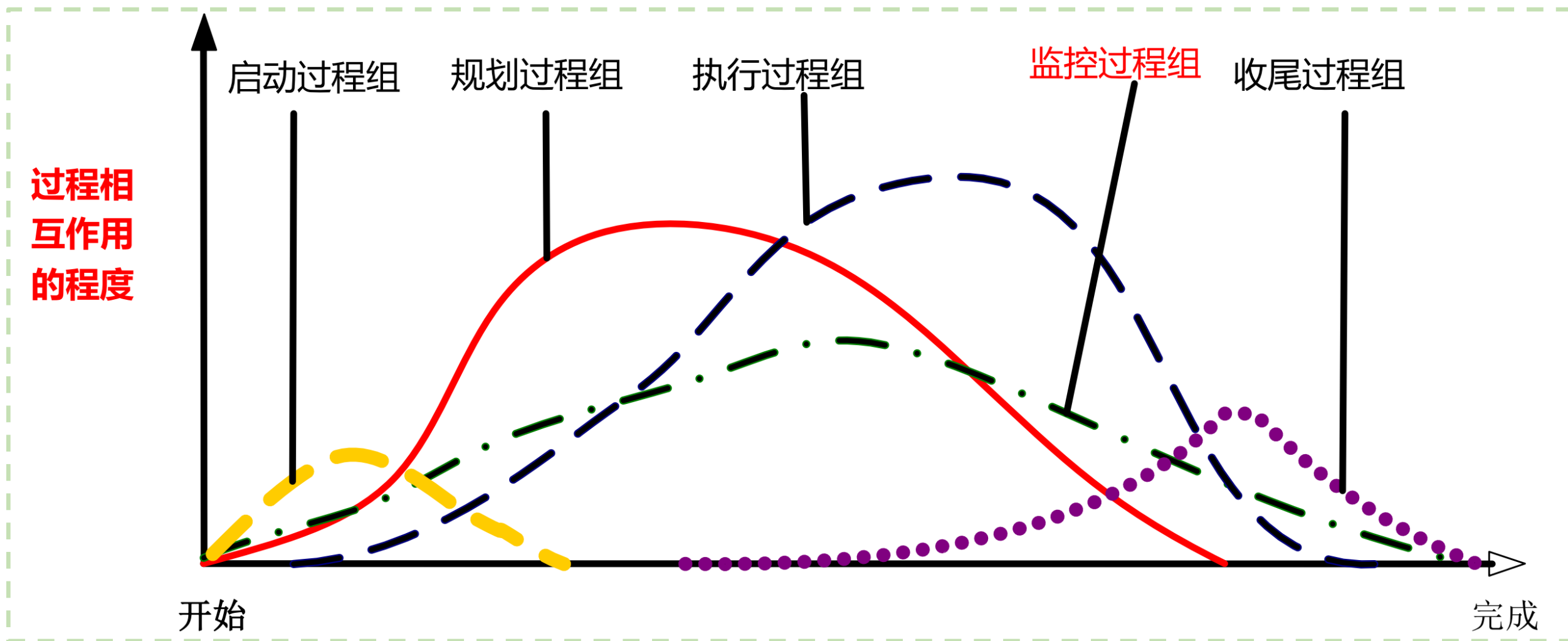
模型	优点	缺点	适用情况
瀑布模型	提供了按阶段划分的检查点； 只需关注后续阶段。	阶段之间缺少反馈； 只有在后期才能看到结果；	面向过程的结构化方法； 需求明确、很少变更、行业基础厚实、 低风险、计划驱动
螺旋模型	强调风险分析、可在各阶段变更 小分段构建大系统，成本易管理	建设周期长；需专业管理； 结果的可控性缺乏说服力；	需求不明确的新开发； 大型复杂项目；高风险、风险驱动
迭代模型	降低了在一个增量上的开支风险 加快了整个开发工作的进度；	早期需要专业的管理和团队	不能完全定义所有需求；计划多期开发 需要降低项目复杂性的；
增量模型	资金不会被提前消耗；每次增量 交付获取的经验有利后面改进	架构设计、接口设计要求高 易失去软件控制的整体性；	已有产品升级或新版本开发； 对所开发的领域熟悉且已有原型；
敏捷开发模型	进入实质性开发快； 迭代周期短；客户满意度高；	对人的要求较高； 忽略了文档的重要性；	小型或中型软件开发团队，并且客户的 需求模糊或多变。变更驱动
原型化模型	降低风险；加快进度；用户主导	质量及实际环境适应性难以 保障；	需求不清；结构化要求不高；
统一过程模型	基于软件工程原则；可裁剪；	仅包含开发；不支持多项目	大型软件项目和开发团队；用例驱动
喷泉模型	阶段无界限可并行； 提高开发效率；	人员需求大；文档管理严格	面向对象；对象驱动；
V模型	细化了瀑布模型中的测试部分、 开发阶段清楚、便于控制开发的过程	忽视了测试对需求分析， 系统设计的预先的验证	需求明确和需求变更不频繁的传统信息 系统

## 项目过程组

### 项目管理过程组 (P152-153) :

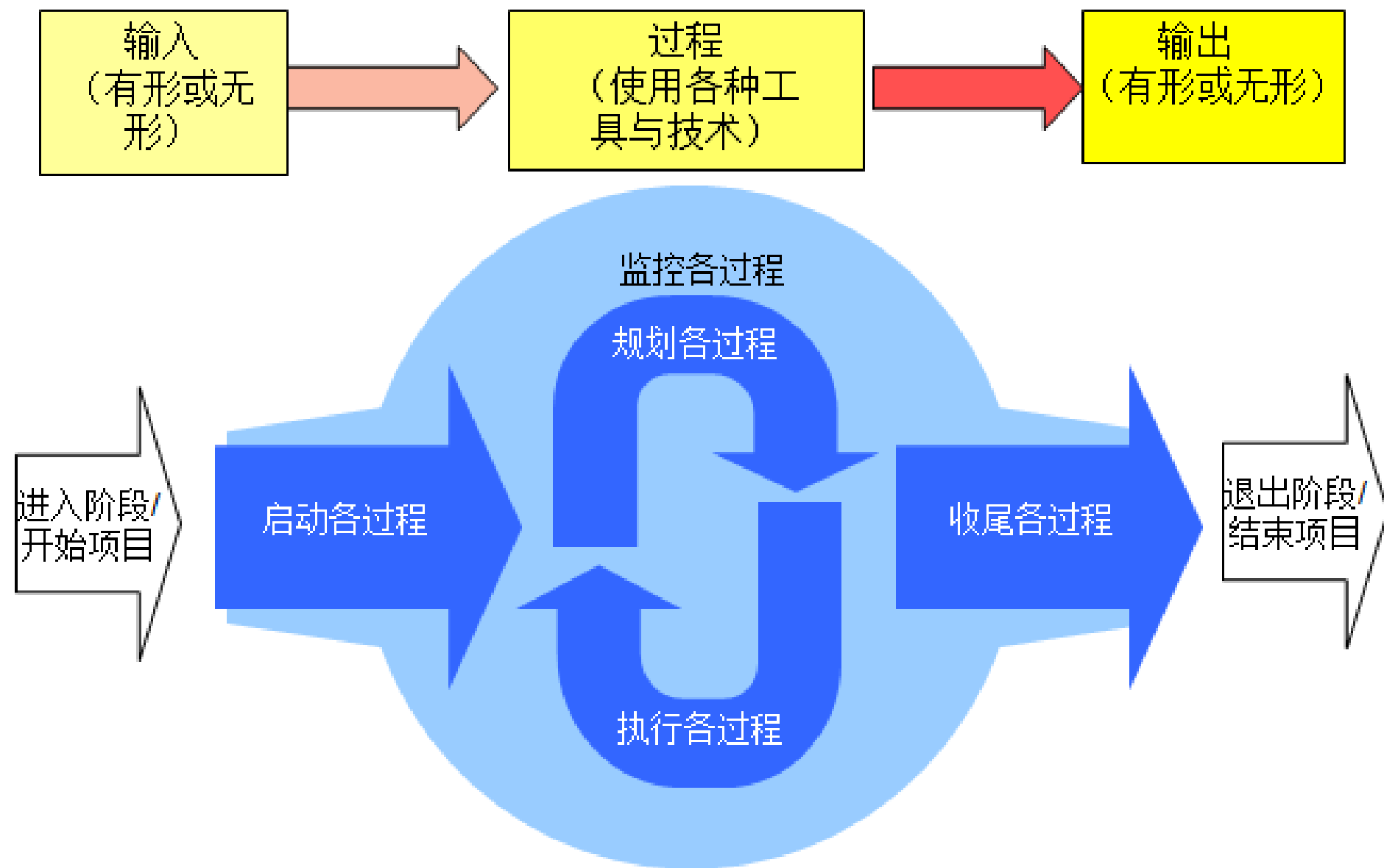
- ◆ 项目管理有2条主线,一条是**技术**,一条是**管理**。项目过程由项目团队实施,一般属于以下两大类之一:一类是**项目管理过程**,另一类是**面向产品的过程**。在大多数情况下,大多数项目都有共同的项目管理过程,它们通过有目的的实施而互相联系起来。
- ◆ 软件开发项目的面向产品的过程一般有: **需求获取、需求分析、概要设计、详细设计、编码、单元测试、集成测试、验收测试和安装部署**等。
- ◆ 项目管理过程和创造产品的过程,从项目开始到其结束始终彼此重叠与交互作用。例如,如果对如何制作规定的产品缺乏基本的理解,就无法确定项目的范围。
- ◆ 项目管理过程组: **启动、规划、执行、监控、收尾**;在所有项目上都是一样的。
- ◆ **任何一个项目所必需的这5个项目管理过程组之间的依赖关系很清楚**,对于每一个项目都是按照同样的顺序进行的。**它们与应用领域或行业关心的重点无关**。各个过程组及其过程在项目完成之前经常被多次反复。**过程在过程组内或过程组之间也相互作用和影响**。
- ◆ 五大过程组可以在每个项目阶段执行和重复执行,也可以在整体项目层面执行和重复执行。
- ◆ “项目管理生命周期”和“项目生命周期”有相同的起点和终点
- ◆ 五大过程组可以对应到PDCA戴明环, **规划对应P, 执行对应D, 监控对应C和A**。
- ◆ 启动过程组: 制定项目章程、识别项目干系人; 收尾过程组: 结束项目或阶段、结束采购。

## >>> 项目管理过程组



1. 过程组极少是孤立的或一次性事件，而是在整个项目期间**相互重叠**
2. 在多阶段项目上，这些过程会在每个阶段内**重复进行**，直至符合阶段完成标准。
3. **监控过程**通常不能在时间段上独立存在，**贯穿于其他所有过程中**

## >>> 项目管理过程组



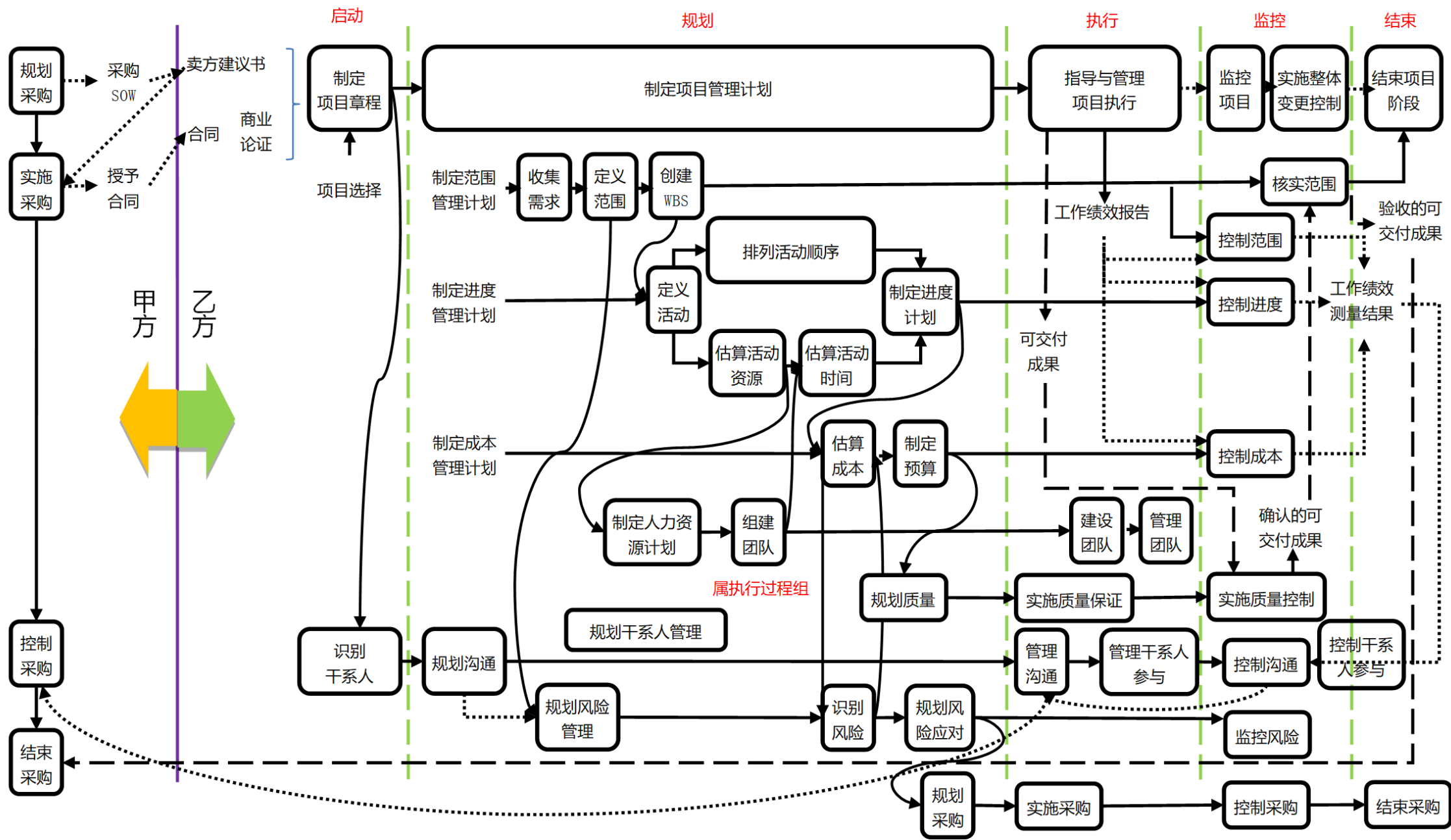


# 信息系统项目管理基础

领域	启动-远景，目标	规划-设计如何实现目标	执行-计划和变更后新计划达成目标	监控-用计划测量，符合性检查，启动变更	收尾-正式结束项目或阶段
整体	4.1制定项目章程	4.2制定项目管理计划	4.3指导与管理项目工作	4.4监控项目工作 4.5实施整体变更控制	4.6结束项目或阶段
范围		5.1规划范围管理 5.2收集需求 5.3定义范围 5.4创建WBS		5.5确认范围 5.6控制范围	
进度		6.1规划进度管理 6.2定义活动 6.3排列活动顺序 6.4估算活动资源 6.5估算活动持续时间 6.6制定进度计划		6.7控制进度	
成本		7.1规划成本管理 7.2估算成本 7.3制定预算		7.4控制成本	
质量		8.1规划质量管理	8.2实施质量保证	8.3控制质量	
人力资源		9.1规划人力资源管理	9.2组建项目团队 9.3建设项目团队 9.4管理项目团队		
沟通		10.1规划沟通管理	10.2管理沟通	10.3控制沟通	
风险		11.1规划风险管理 11.2识别风险 11.3实施定性风险分析 11.4实施定量风险分析 11.5规划风险应对		11.6控制风险	
采购		12.1规划采购管理	12.2实施采购	12.3控制采购	12.4结束采购
干系人	13.1识别干系人	13.2规划关系人管理	13.3管理干系人参与	13.4控制干系人参与	



# >>> 五大过程组、47个过程梳理



## >>> 练一练

【例1-11上】螺旋模型的开发过程具有周期性重复的螺旋线状，每个开发周期由4个象限组成，分别标志着开发周期的4个阶段。螺旋模型之所以特别适用于庞大而复杂的、高风险的系统开发，是因为它强调其中的（）阶段。

- A.制定计划    B.风险分析    C.实施工程    D.客户评估

【例2-14上】（）不属于信息系统项目的生命周期模型。

- A.瀑布模型    B.迭代模型    C.螺旋模型    D.类-对象模型

【例3-15上】项目经理和项目团队成员需要掌握专门的知识和技能才能较好地管理信息系统项目，以下叙述不正确的是（）。

- A.为便于沟通和管理，项目经理和项目组成员都要精通项目管理相关知识  
B.项目经理要整合项目团队成员知识，使团队知识结构满足项目要求  
C.项目经理不仅要掌握项目管理10个知识领域的纲要，还要具备相当水平的信息系统知识  
D.项目经理无需掌握项目所有的技术细节

## >>> 练一练

【例4-17上】与例行工作相比，项目具有明显的特点。其中（）是指每一个项目都有一个明确的开始时间与结束时间。

A.临时性    B.按时性    C.独特性    D.渐进明细

【例5-中17上】在以下类型的组织结构中，项目经理权力相对较大的是（）组织。

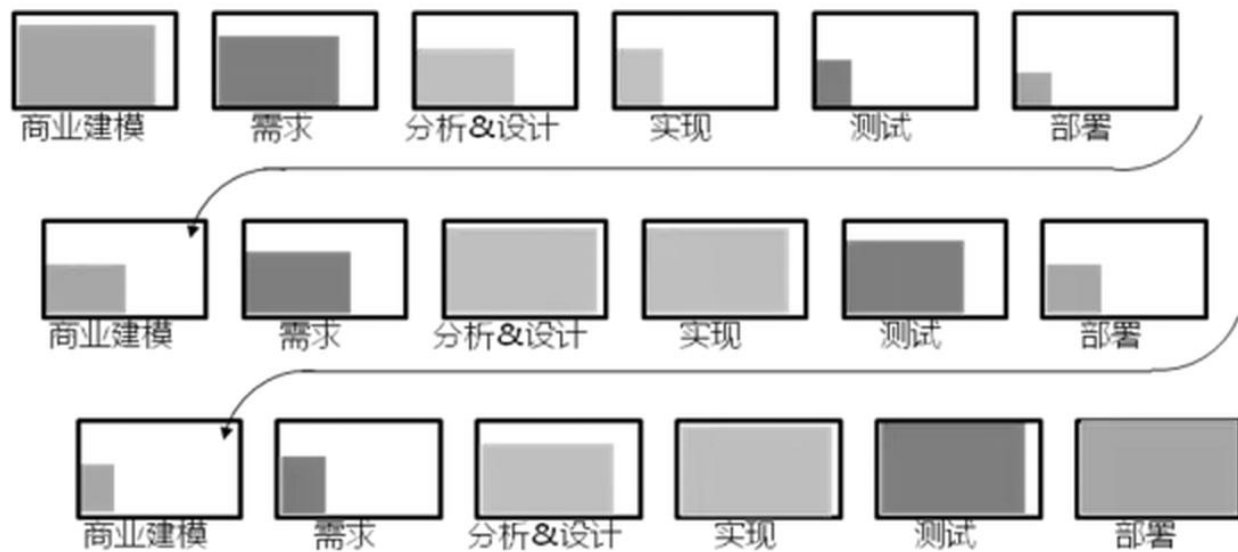
A.职能型    B.弱矩阵型    C.强矩阵型    D.项目型

【例6-中17上】软件统一过程（RUP）是迭代模型的一种。以下关于RUP的叙述中，不正确的是（）。

- A.RUP生命周期在时间上分为4个顺序阶段，分别是：初始阶段、细化阶段、构建阶段和交付阶段
- B.RUP的每个阶段里面都要执行核心过程工作流“商业建模”、“需求”、“分析和设计”、“实现”、“测试”、“部署”。每个阶段的内部仅完成一次迭代即可。
- C.软件产品交付给用户使用一段时间后如有新的需求则应该开始另外一个RUP开发周期
- D.RUP可以用于大型复杂软件项目开发

## >>> 练一练

【例7-中17上】小正是某软件开发项目的项目经理，在组内讨论项目所采用的开发方法时，项目组成员最后采取了下图的模式。他们采取的是（）。



A.瀑布模型    B.原型化模型    C.迭代模型    D.螺旋模型

【例8-17上】现代项目管理过程中，一般会将项目的进度、成本、质量和范围作为项目管理的目标，这体现了项目管理的（）特点。

A.多目标性    B.层次性    C.系统性    D.优先性

## >>> 练一练

【例9-17下】项目质量管理包括制定质量管理计划、质量保证、质量控制，其中质量控制一般在项目管理过程组的中进行。

A.启动过程组 B.执行过程组 C.监督和控制过程组 D.收尾过程组

【例10-18上】识别项目干系人是（）的子过程。

A.启动过程组 B.计划过程组 C.执行过程组 D.监督与控制过程组

【例11-18上】（）不是V模型的特点。

A.体现了开发和测试同等重要的思想

B.测试是开发生命周期中的阶段

C.针对每个开发阶段都有一个测试级别与之相对应

D.适用于需求不明确的项目

【例12-18下】（）不属于典型的信息系统项目的特点；

A.使用与维护的要求复杂 B.需求稳定 C.设计人员高度专业化 D.智力密集型

## >>> 练一练

【例13-18下】某公司下设硬件研发部、软件研发部、结构设计部、生产车间等部门；当执行项目遇到硬件问题时，参与项目人员先向自己部门的领导反馈，由部门领导再和部门经理沟通，该组织结构类型的缺点是（）。

- A.组织横向之间的联系薄弱，部门间协调难度大
- B.管理成本高，多头领导，难以监测和控制
- C.项目环境比较封闭，不利于沟通、技术知识等共享
- D.员工缺乏事业上的连续性和保障

【例14-18下】可以将组成项目的各个过程归纳为5个过程组，启动过程组包括制定项目章程和（）两个过程。

- A.收集需求
- B.识别项目干系人
- C.定义范围
- D.组织项目团队

【例15-19上】项目生命周期是指项目从启动到收尾所经历的一系列阶段，当项目进入收尾阶段时（）较高。

- A.项目的风险
- B.人力投入
- C.变更的代价
- D.不确定性



## >>> 练一练

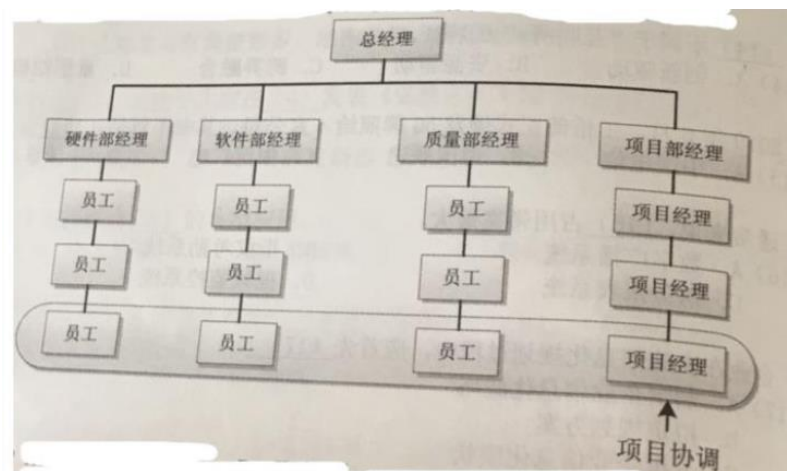
【例16-19上】项目管理过程5个过程组可以对应到PDCA循环中，（）过程组与PDCA循环中的检查和行动相对应。

A.规划 B.执行 C.监控 D.收尾

【例17-19下】关于项目和企业战略，不正确的是（）。

- A.项目管理通常需要将企业战略作为考虑因素
- B.项目型企业通过一系列项目的成功实施来实现企业战略目标
- C.战略管理包含战略制定、战略实施和战略评价三个过程
- D.企业战略是针对企业当前经营状况所制定的策略

【例18-19下】某公司的组织结构如下图所示，该公司采取的是（）组织结构。



A.强矩阵型 B.职能型 C.弱矩阵型 D.项目型

## >>> 练一练

【例19-19下】项目管理的五大过程组中的（）过程组，与戴明环中的检查和行动环节对应。

- A.启动 B.执行 C.规划 D.监控

【例20-20下】关于项目管理的描述,不正确的是（）。

- A.项目管理的主要目的是实现企业管理目标  
B.在项目管理中,时间是一种特殊的资源  
C.项目管理的职能是对资源进行计划、组织、指挥、协调、控制  
D.项目管理把各种知识、技能、手段和技术应用于项目活动中

【例21-20下】某项目组织结构中,项目经理全职管理项目,拥有很大的职权,且组织中全职参与项目工作的职员比例占70%。该项目组织结构属于（）。

- A.弱矩阵型 B.强矩阵型 C.平衡矩阵型 D.职能

【例22-20下】软件开发项目中,产品实现的过程不包含（）。

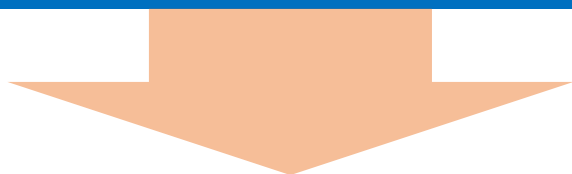
- A.需求获取 B.编码 C.集成测试 D.挣值分析

>>> 参考答案

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B	D	A	A	D	B	C	A	C	A
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
D	B	A	B	C	C	D	A	D	A
21	22								
B	D								

# 非常感谢您的聆听

## 加入正版课程获得VIP全套增值服务



问题咨询联系江山老师 QQ/微信：51815498 /915446173



江山老师答疑微信



官方公众号



备份公众号

扫一扫  
加关注  
抢先学  
早拿证



微信扫码做题