

2019年11月

信息系统项目管理师

辅导班课程

马军老师

### 18.1 组织级项目管理概述

- 1、组织级项目管理是指在组织战略的指导下，具体落实组织的战略行动，从业务管理、组织架构、人员配置等多个方面对组织行项目化的管理。
- 2、组织级项目管理是组织在其内部搭建起项目组织管理、项目集管理和单项目管理的各个领域，以及在这些领域之间支持实现最佳实践而提供的一个组织全局项目管理的框架体系。该框架体系能够保证组织战略、项目组合、项目集和单个项目形成一个有机联系的整体，不仅保证作为局部的项目、项目集和项目组合成功执行，而且还能够形成一个整体，共同支持组织战略目标的实现。

### 18.2 组织级项目管理对组织战略的支持

- 1、组织治理就是通过各 项目组合、项目集和单项目来达到组织层次的战略目标的推动力。通过完善组织结构、 方针政策、运作流程及其他治理机制，才能够保证组织有效地达成预期的战略目标。
- 2、组织级项目管理主要包括以下三个方面的目的：
  - (1) 指导组织的投资决策和恰当的投资组合，实现组织资源的最优化配置。
  - (2) 提供透明的组织决策机制，使组织项目管理的流程合理化和规范化。
  - (3) 提高实现期望投资回报率的可能性，加强对组织项目管控的系统性和科学性

### 18.3 组织级项目管理内容

1、组织级项目管理框架由三部分内容组成，

(1) 第一部分是最佳实践。该最佳实践是组织若干相关能力的组合，主要分为两类，一类是组织级项目管理SMCI（标准化、度量、控制和持续改进）最佳实践，使组织级项目管理的流程都能够围绕着这样的循环，不断进行改进；第二类是组织运行潜能方面的最佳实践，主要包括组织结构、文化、技术、人力资源等方面的最佳时间，是支持组织级项目管理流程实施的底层要素。

(2) 第二部分是组织能力。能力是在一个组织内，为了执行项目管理过程并交付项目管理服务和产品，组织应必须具备的一种特定的胜任资格。

(3) 第三部分是成果。组织级项目管理的成果是通过组织能力的发挥和应用而取得的，这样的成功可能是有型的，也可能是无形的。

2、以最佳实践、能力和成果组成的组织级项目管理体系能够最大限度地减少组织不必要的风险，保证组织趋向于识别和选择支持组织战略实施的项目，对组织内外部环境变化进行及时的分析和应对，提高组织级项目管理的透明度，降低组织项目失败的风险，以保证项目组合与项目战略、组织战略之间的一致性，提升组织成功的概率。

### 18.4 组织级项目管理成熟度模型

1、组织级项目管理不仅包括对单一项目的管理，还包括项目集管理和项目组合管理。单个项目的管理可以认为是战术水平的，而组织级项目管理上升到了战略高度，被视为组织的一项战略优势。

2、OPM3的定义为：“它是评估组织通过管理单个项目和组合项目来实施自己战略目标的能力的一种方法，它还是帮助组织提高市场竞争力的工具。”

3、OPM3的目标是提供一种开发组织项目管理能力的基本方法，并使组织内部项目与组织自身的战略紧密地联系起来。

4、OPM3是一个三维的模型，第一维是成熟度的四个梯级，第二维是项目管理的十个领域和五个基本过程，第三维是组织项目级项目管理的三个版图层次。

5、成熟度的四个梯级分别是：

- (1) 标准化的
- (2) 可测量的
- (3) 可控制的
- (4) 持续改进的

5、组织项目管理的三个版图是单个项目管理、项目集管理和项目组合管理。

流程就是做事的顺序，是一个或一系列连续有规律的行动，这些行动以确定的方式发生或执行，导致特定结果的实现。以顾客利益为中心，以员工为中心，以及以效率和效益为中心是业务流程的核心。

### 19.1 流程管理基础

- 1、业务流程管理（BPM）是将生产流程、业务流程、各类行政申请流程、财务审批流程、人事处理流程、质量控制及客服流程等70%以上需要两人以上协作实施的任务全部或部分由计算机处理，并使其简单化、自动化的业务过程。
- 2、流程的目的是为流程的客户创造价值。
- 3、流程管理的过程：良好的业务流程管理的步骤包括流程设计、流程执行、流程评估和流程改进，这也是一个PDCA闭环的管理过程
- 4、业务流程的管理不是在流程规划出来之后才进行的，而是在流程规划之前就要进行管理。
- 5、企业的流程管理一般分为生产流程层、运作层、计划层和战略层4个层次。

### 19.2 流程分析、设计、实施与评估

#### 19.2.1 业务流程分析

- 1、业务流程分析的目的是了解各个业务流程的过程，明确各个部门之间的业务关系和每个业务处理的意义，为业务流程的合理化改造提供建议，为系统的数据流程变化提供依据。
- 2、业务流程分析的具体步骤如下：通过调查掌握基本情况、描述现有业务流程、确认现有业务流程、对业务流程进行分析、发现问题并提出解决方案、提出优化后的业务流程。

3、业务流程分析的主要方法有价值链分析法、客户关系分析法、供应链分析法、基于ERP的分析法和业务流程重构等。

(1) 价值链分析法。价值链分析法找出或设计出那些能够使顾客满意，实现顾客价值最大化的业务流程。

(2) 客户关系分析法。客户关系分析法就是把CRM用在业务流程的分析上。

(3) 供应链分析法。供应链分析法是从企业供应链的角度分析企业的业务流程

(4) 基于ERP的分析法。ERP的基本思想是将企业的业务流程看作是一个紧密联接的供应链，将供应商和企业内部的采购、生产、销售，以及客户紧密联系起来，对供应链上的所有环节进行有效管理，实现对企业的动态控制和各种资源的集成和优化，从而提升企业基础管理水平，追求企业资源的合理、高效利用。

(5) 业务流程重构。通过重新审视企业的价值链，从功能成本的比较分析中，确定企业在哪些环节具有比较优势。

#### 4、业务流程分析的工具

业务流程分析的传统工具是业务流程图(TFD)、业务活动图示(BAM)和UML的活动图，还包括一些建模工具，例如，标杆瞄准、IDEF(集成定义方法)、Petri网、DEMO(组织动态本质建模法)和业务流程建模语言等。

### 19.2.2 业务流程设计

1、系统处理流程对应于现实世界中的真实业务过程，通过对业务流程的设计，可以对其进行建模，以便使用信息系统来取代传统的手工处理，提高业务处理的效率和准确性，降低业务处理成本。



- 2、工作流就是一系列相互衔接、自动进行的业务活动或任务，一个工作流包括一组活动（或任务）及它们的相互顺序关系，还包括流程和活动的启动和终止条件，以及对每个活动的描述。
- 3、工作流管理是人与计算机共同工作的自动化协调、控制和通信，在信息化的业务过程中，通过在网络上运行相应的软件，使所有活动的执行都处于受控状态。在工作流管理下，可以对工作进行监控，并可以进行工作的指派。
- 4、工作流参考模型(WRM)包含六个基本模块，分别是工作流执行服务、工作流引擎、流程定义工具、客户端应用、调用应用和管理监控工具。
  - (1) 工作流执行服务。工作流执行服务是WFMS的核心模块
  - (2) 工作流引擎。工作流引擎是为流程实例提供运行环境，并解释执行流程实例的软件模块，即负责流程处理的软件模块。
  - (3) 流程定义工具。流程定义工具是管理流程定义的工具，它可以通过图形方式把复杂的流程定义显示出来并加以操作，流程定义工具与工作流执行服务交互，一般该模块为设计人员提供图形化的用户界面。
  - (4) 客户端应用。客户端应用是通过请求的方式与工作流执行服务交互的应用
  - (5) 调用应用。调用应用是被工作流执行服务调用的应用，调用应用与工作流执行服务交互。
  - (6) 管理监控工具。管理监控工具主要指组织机构和参与者等数据的维护管理和流程执行情况的监控，管理监控工具与工作流执行服务交互。
- 5、在流程设计过程中，为了更清晰地表达过程规则说明，陆续出现了一些用于表示业务流程的工具，这些工具包括三类，分别是图形工具、表格工具和语言工具。其中常见的图形工具包括程序流程图、IPO图、盒图、问题分析图、判定树，表格工具包括判定表，语言工具包括过程设计语言等。

### 19.2.3 业务流程实施

1、在具体实施过程中，可以按以下步骤进行。

第一步：对现有业务流程进行全面的功能和效率分析，发现问题

第二步：设计流程改进方案，并进行评估

第三步：制订与业务流程改造相配套的组织结构、人力资源配置和业务规范等方面的规划，形成系统的业务流程实施方案

第四步：组织实施与持续改善

### 19.2.4 业务流程评估

1、最重要的是要看业务流程实施后的效果如何，要对业务流程进行评估。因此，业务流程评估是业务流程管理整个过程中非常重要的一环。

2、为了科学的、系统的分析和评估业务流程实施效果，需要引入业务流程分析评价方法。

(1) 增值性分析。

(2) 流程设计的正确性检验。

(3) 业务流程方案的评价。

3、对企业业务流程实施条件进行评估是业务流程管理的一个重要内容。

(1) 管理基础。

(2) 人本管理传统。

(3) 企业信息化。



### 19.3 流程重构与改进

业务流程重构(BPR)是针对企业业务流程的基本问题进行反思,并对它进行彻底的重新设计,使业绩取得显著性的提高。

#### 19.3.1 BPR概述

- 1、业务流程可分为管理流程、操作流程和支持流程三大类。操作流程是指直接与满足外部顾客的需求相关的活动;支持流程是指为保证操作流程的顺利执行,在资金、人力、设备管理和信息系统支撑方面的各种活动;管理流程是指企业整体目标和经营战略产生的流程,这些流程指导企业整体运营方向,确定企业的价值取向。
- 2、BPR的流程覆盖了企业活动的各个方面和产品的全部生命周期。
- 3、其“根本性”“彻底性”“显著性”和“流程”就是BPR强调的四个核心内容。
- 4、BPR不是企业业务流程的简单改善,而是要创建全新的组织结构
- 5、BPR在注重结果的同时,更注重流程的实现,并非以短期利润最大化为追求目标,而是追求企业能够持续发展的能力,因此,必须坚持以流程为中心的原则、团队式管理原则(以人为本的原则)和以顾客为导向的原则。

#### 19.3.2 BPR的实施

- 1、实施BPR主要有两种方法,一是在研究和描述企业现有业务流程的基础上进行重新设计;二是从一张白纸开始构建企业理想的业务流程,构建过程中可以参考相关企业的管理水准。一般情况下,人们都是将这两种方法结合使用。

2、一般来说，BPR的实施主要有以下几个步骤。

- (1) 项目的启动
- (2) 拟订计划
- (3) 建立项目团队
- (4) 分析重构流程
- (5) 重新设计流程
- (6) 设计评估。
- (7) 实施新的设计
- (8) 持续改进。

### 19.3.3 基于BPR的信息系统规划

1、一方面，信息系统规划要以BPR为前提，并且在系统规划的整个过程中，以业务流程为主线。另一方面，面向流程的信息系统规划驱动企业的BPR。

2、基于BPR的信息系统规划 的主要步骤如下。

- (1) 战略规划
- (2) 流程规划
- (3) 数据规划
- (4) 功能规划
- (5) 实施规划

### 19.3.4 业务流程持续优化

企业应用信息技术绝不会是一蹴而就，它是一个不断发展变化的过程。这就决定了与信息化相伴而生的企业业务流程改进也必然是一个长期的过程。可见，业务流程持续优化是企业生存发展的需要。

- (1) 不断改善基础条件
- (2) 不断提高认识水平
- (3) 不断发展工具方法

### 19.4 项目管理流程的管理和优化

项目先后衔接的各个阶段的全体被称为项目管理流程

#### 19.4.1 项目管理流程的优化

1、必须抓住关键环节，改善项目管理和实施办法，优化项目管理流程，提高项目质量和效益。

- (1) 项目立项要深入实际进行调查研究
- (2) 项目方案要进行全面论证
- (3) 优化项目团队成员的组成
- (4) 对项目实施分级管理
- (5) 要加强项目过程管理
- (6) 项目评价要力求客观公正。

2、项目管理不遵守流程是不行的，会使项目实施陷于混乱，直接导致项目失败。但是，如果死守项目管理流程，不能根据实际情况进行变通也是不行的。项目管理需要既定的流程，但这个流程不是固定不变的，而是灵活的、可调整的，一个优秀的项目经理要善于根据项目环境优化和改进项目管理流程，使流程服务于项目，促进项目的成功。

### 19.4.2 敏捷项目管理

1、敏捷项目管理是规划和指导项目流程的迭代方法。与敏捷软件开发一样，敏捷项目是在使用迭代的小型部门中完成的。每个迭代都由项目团队审核和评价，从迭代的评价中获得的信息用于决定项目的下一个步骤。每个项目迭代通常是安排在两周内完成。

2、敏捷项目管理的流程包括构想、推测、探索、适应、结束。

3、与传统项目管理流程的比较

(1) 构想代替较传统的启动，表示构想的重要性。

(2) 推测阶段代替计划阶段。

(3) 敏捷项目管理模式用探索代替通常的管理阶段。

(4) 实施敏捷项目管理的团队密切关注构想、监控信息，从而适应当前情况，这就是适应阶段。

(5) 敏捷项目管理模式以结束阶段收尾，在这个阶段，主要的目标是传递知识，当然它也是一个庆典。

4、构想：构想阶段的任务是确定产品构想、项目范围、项目团队以及团队共同工作的方式。

5、推测：推测阶段制订基于功能的发布计划、里程碑和迭代计划，确保交付构想的产品。

- 6、探索：探索阶段的任务是在短期内提供经测试的功能，致力于减少项目风险和不确定性。
- 7、适应：适应阶段的任务是审核提交的结果、当前情况以及团队的绩效，必要时做出调整。
- 8、结束：结束阶段的任务是终止项目、交流主要的学习成果并庆祝



## 20.1 项目集管理概述

- 1、将项目集定义为经过协调管理以获取单独管理所无法取得的收益的一组相关联的项目、子项目集和项目集活动。项目集内的所有项目通过共同的目标相关联，该目标对发起组织而言具有重要的战略意义。
- 2、如果项目集各干系人有不同的目标，并且这些目标不具有协调收益的交付特征。只是在资金、技能、干系人等方面存在关联，则这些最好通过项目组合，而不是使用项目集方法来对这些组件进行管理。所以大项目不应该用项目集管理方法来进行管理，而是应该用项目管理方法对其进行管理。

### 20.1.1 项目集管理标准

将“项目集活动”定义为“在项目期间执行的、清晰的、已安排好的工作组成部分”。

### 20.1.2 各种角色和职责定义

同项目管理一样，项目集管理也涉及到很多角色和职责的界定。对于项目集而言，一般会主要涉及到以下几个方面的内容。

- (1) 项目经理：理解项目集经理的角色及项目经理与项目集经理之间的关系和接口。
- (2) 项目集经理：使他们理解自己的角色。
- (3) 项目集管理团队：理解其作为个体领导者的角色，以及整体上与项目集经理和项目集的关系。
- (4) 项目组合经理：理解项目集经理的角色，以及项目集经理与项目组合经理之间的关系和接口。

(5) 干系人：理解项目集经理的角色，以及他们如何争取不同的干系人群体（如用户、管理层、客户、供应商、卖方等）的支持。

(6) 发起人和收益人：理解高管发起人作为项目集治理委员会/董事会的一部分的角色，记录项目集交付的预期收益，对照项目集的预期目标和收益制定有用的度量方法和衡量标准，以便将来用以对项目集进度进行评估。

### 20.1.3 项目集管理

1、项目集管理就是在项目集中应用知识、技能、工具和技术来满足项目集的要求，获得分别管理各项目集组件所无法实现的收益和控制。它包括对多个组件进行组合调整，以便于以优化或整合的成本、进度和工作来实现项目集目标。

2、一般来说，项目集经理可以通过五个相互关联与依赖的项目集管理项目集的绩效域的工作来整合与控制组件之间的相互依赖关系。它们分别是项目集战略一致性、项目集收益管理、项目集干系人争取、项目集治理和项目集生命周期管理。

## 20.2 项目集管理过程

### 20.2.1 评估项目集与组织战略一致性

1、项目集管理与项目管理之间的关键区别是项目集的战略聚焦，以及项目集确保组织收益的实现。

2、项目集商业论证是从组织战略的角度，立足于项目集收益对将构建的项目集及各种备选的构建初始方案进行正式或非正式论证的过程，也即是对初始项目集的可行性研究。

### 20.2.2 项目集愿景和计划

该阶段的项目集计划还只是粗略的，主要是为了配合项目集的商业论证和对关系人的影响而对项目集愿景和使命的描述。随着相关信息的不断补充，项目集计划会不断完善，指导项目集的具体执行。

### 20.2.3 项目集路线图

- 1、项目集路线图按照时间顺序以图形化的方式展现项目集预期发展方向，并在每个时间顺序事件建立系列的文档化标准，同时建立了项目集活动与预期收益之间的关系，以及项目集里程碑之间的关键依赖，传递业务战略与规划的优先级之间的连接。
- 2、项目集路线图与项目集进度计划类似，项目集路线图主要适合于为规划和制订更加详细的时间表而勾勒出的主要项目集事件。

## 20.3 项目集治理

项目集治理涵盖了由发起组织对项目集战略进行定义、授权、监督和支持的体系和方法，是项目集发起组织确保项目集被有效和持续管理而执行的实践和流程。项目集治理通过在授权范围内负责对项目集的建议做出签署或批准的评审与决策的活动来实现。该机构一般称为项目集指导委员会（或项目集治理委员会、项目集董事会），是项目集的决策机构。负责为项目集的管理方式提供支持。

### 20.3.1 项目集治理的主要内容

无重要考点，大家有兴趣的话，可以自己读下课本。

### 20.3.2 项目集指导委员会

项目集指导委员会也称为项目集治理委员会、项目集董事会、监督委员会，其职责主要是负责定义并执行恰当的项目集治理体系和方法，保证项目集执行与组织的战略目标保持一致，并为指导项目集的正常管理提供支持。

### 20.3.3 项目集指导委员会职责

项目集指导委员会的主要责任是保证项目集能够按照计划实现组织的战略目标，围绕这一基本职能就要求项目集指导委员会承担在组织范围内对项目集的成功识别、启动和实现起到具有关键作用的职责。这些职责主要可以概括如下^

- (1) 保证项目集与组织愿景和目标的一致性。
- (2) 项目集批准和启动。
- (3) 项目集筹资

### 20.3.4 项目集筹资

为保证项目集的顺利启动，确保项目集获得必要的资金支持是项目集指导委员会的一项重要职责。

### 20.3.5 建立项目集治理计划

无重要考点，大家有兴趣的话，可以自己读下课本。

### 20.3.6 批准项目集绩效方法与计划

无重要考点，大家有兴趣的话，可以自己读下课本。

### 20.3.7 项目集组件治理

项目集目标的实现，以及最重要的收益的交付是通过授权和启动项目集各组件项目及子项目集实现的。因此项目集经理需要建立一套组件项目和子项目集的治理框架，并根据各组件项目的特点对各组件项目经理进行授权。

### 20.3.8 支持项目集治理的其他活动

- 1、项目集治理功能通常包括创建五种支持能力，包括项目集管理办公室、项目集管理信息系统、项目集管理中的知识管理、项目集管理审计支持和项目集管理教育和培训。这些活动可以有单独的项目集治理委员会创建，仅用于支持该项目集，也可以看着是组织的核心资产，由组织来创建，各项目集治理委员会可以根据各自的情况在此基础上进行管理或改造。
- 2、项目集一般规模较大，管理工作繁杂，所以会成立项目集管理办公室来承担相关的管理职能。根据具体情况，有的项目集管理办公室是非正式的，是从各个组成部分中临时抽调人员组成的，也可以是正式的项目集管理办公室。
- 3、项目集中知识管理主要包括三项内容：跨项目集的知识收集与共享；掌握项目集具体知识内容的个人和主题专家知识的挖掘和整理；存储收集项目集知识和项目集构件的项目管理信息系统建设。



## 20.4 项目集生命周期管理

### 20.4.1 项目集生命周期划分

由于项目集构建的依据就是获得预期的收益，因此对项目集生命周期的划分除了依据类似项目生命周期的方法，将项目集过程根据时间顺序划分为启动、计划、执行、控制和收尾这五个阶段之外，还可以根据项目集收益的实现情况将项目集生命周期划分为项目集定义阶段、项目集收益交付阶段和项目集收尾阶段三个过程。

### 20.4.2 项目集定义阶段

1、项目集定义阶段的主要目的是详尽阐述项目集商业论证或战略计划目标及期望的项目集成果，其主要体现在商业论证与项目集计划的更新，并在项目集路线图中记录下来，而更详细的内容则主要体现在项目集管理计划中。该阶段的成果是项目集管理计划的批准。该阶段一般会分为两个既相互区分又彼此重叠的两个子阶段，即项目集构建和项目集准备。项目集经理一般在项目集的构建被任命。

2、项目集准备阶段开始于项目集章程的正式批准。项目集准备阶段的关键活动一般包括：

- (1) 建立项目集治理结构。
- (2) 组建初始的项目集组织。
- (3) 制订项目集管理计划。

### 20.4.3 项目集收益交付阶段

1、项目集收益交付阶段是一个不断迭代的过程，在该过程中项目集组件被不断规划、整合和管理，以达成项目集预期收益的交付。

- 2、组件规划贯穿于项目集收益交付的整个阶段，主要用于响应需要再规划或启动新组件等项目集重大的变更。
- 3、项目集层面需要持续地监控各组件的执行情况，以及计划收益的实现情况。
- 4、项目集组件产生可交付成果，并经过相关的移交流程之后，该组件就可以关闭。
- 5、项目集正式收尾需要由项目集发起人和项目集治理委员会的评审，项目集的所有组件同时都将被评审，以核实和确认项目集收益确已交付，并已经与其他组件的收益一起成为项目集整体收益的一部分。在项目集收尾时；同时需要在项目集层面确认项目集的相关运营和运维工作也得到有效的执行，并获得了相关组件的有效支持。

### 20.4.4 项目集收尾阶段

该过程主要包括项目集移交和项目集关闭

### 20.5 项目集管理过程域

项目集管理过程域分为项目集管理绩效域和项目集管理支持域两类。这是与项目管理非常不同的。项目管理只是从项目生命周期和知识域两个维度对项目管理过程进行分类，而在项目集管理过程中，增加了绩效域这一新的概念，强调在项目集管理之上，对项目集层面的战略、构建和治理等方面的关注。

#### 20.5.1 项目集管理绩效域

项目集绩效管理主要包括项目集战略一致性管理、项目集收益管理、项目集干系人争取、项目集治理和项目集生命周期管理等方面的内容。

#### 20.5.2 项目集管理支持过程

无重要考点，大家有兴趣的话，可以自己读下课本。

上节考点回顾

1、下列关于知识管理的叙述，不确切的是（34）。

- A. 知识管理为企业实现显性知识和隐性知识共享提供新的途径
- B. 知识地图是一种知识导航系统，显示不同的知识存储之间重要的动态联系
- C. 知识管理包括建立知识库；促进员工的知识交流；建立尊重知识的内部环境；把知识作为资产来管理
- D. 知识管理属于人力资源管理的范畴

2、通过建设学习型组织使员工顺利地进行知识交流，是知识学习与共享的有效方法。以下关于学习型组织的描述，正确的包括（33）。

- ①学习型组织有利于集中组织资源完成知识的商品化
- ②学习型组织有利于开发组织员工的团队合作精神
- ③建设金字塔型的组织结构有利于构建学习型组织
- ④学习型组织的松散管理弱化了对环境的适应能力
- ⑤学习型组织有利于开发组织的知识更新和深化

- A. ①②③      B. ①②⑤      C. ②③④      D. ③④⑤

上节考点回顾

3、下面关于知识管理的叙述中，正确的包括(34)

- ①扁平化组织结构设计有利于知识在组织内部的交流
- ②实用新型专利权、外观设计专利权的期限为20年
- ③按照一定方式建立显性知识索引库，可以方便组织内部知识分享
- ④对知识产权的保护，要求同一智力成果在所有缔约国（或地区）内所获得的法律保护是一致的

A. ①③                      B. ①③④                      C. ②③④                      D. ②④

4、下列措施中不利于企业构建知识管理制度平台的是(30)。

- A、建立知识库
- B、要求员工按组织规定参与知识管理
- C、用经济利益手段驱动员工参与知识管理
- D、建立金字塔型组织结构

上节考点回顾

5、某电子政务信息化建设项目的项目经理得知一项新的政府管理方面的要求将会引起该项目范围的变更，为此，项目经理应该首先（28）。

- A. 召集一次变更控制委员会会议
- B. 改变工作分解包，项目时间表和项目计划以反映该管理要求
- C. 准备变更请求
- D. 制订新的项目计划并通知项目干系人

6、以下关于变更控制委员会（CCB）的描述错误的是（29）。

- A. CCB也称为配置控制委员会，是配置项变更的监管组织。
- B. CCB任务是对建议的配置项变更作出评价、审批以及监督已批准变更的实施
- C. CCB组织可以只有一个人
- D. 对于所有项目，CCB包括的人员一定要面面俱到，应涵盖变更涉及的所有团体，才能保证其管理的有效性。

7、下列选项中，属于变更控制委员会主要任务的是（60）。

- A. 提出变更申请
- B. 评估变更影响
- C. 评价、审批变更
- D. 实施变更



上节考点回顾

8、通常，项目整体变更管理过程涉及到负责批准或拒绝变更请求的变更控制委员会，下列关于变更控制委员会的描述中，错误的是（42）

- A、在一些大的复杂的项目中，可能会有多个变更控制委员会，他们负有不同的职责
- B、变更控制委员会的角色和职责应在变更控制和配置控制过程中予以明确定义
- C、变更控制委员会的角色和职责应取得所有关键项目干系人
- D、变更控制委员会更新项目计划、任务清单和时间表，以反映变更对已做或正在做工作的影响

9、战略管理包含3个层次，（56）不属于战略管理的层次

- A、目标层
- B、规划层
- C、方针层
- D、行为层

10、关于组织战略的描述，不正确的是（55）

- A. 战略目标根据特定时期的战略形式和组织的利益需要确定
- B. 战略方针在分析当前组织面临战略形势和外部竞争等诸多因素基础上制定，具有较强的针对性，在不同的环境下应采取不同的战略方针
- C. 战略实施能力根据组织战略目标和战略方针要求，确定战略规模、发展和重点，是组织自身拥有的，无法通过外部获得
- D. 战略措施是组织决策机构根据战略实施的需要，在组织架构、权利分配、监督机制、授权环境等方面的安排

感谢您的聆听

