



2025年*全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试

信息系统项目管理师

第四版教材-基础精讲班



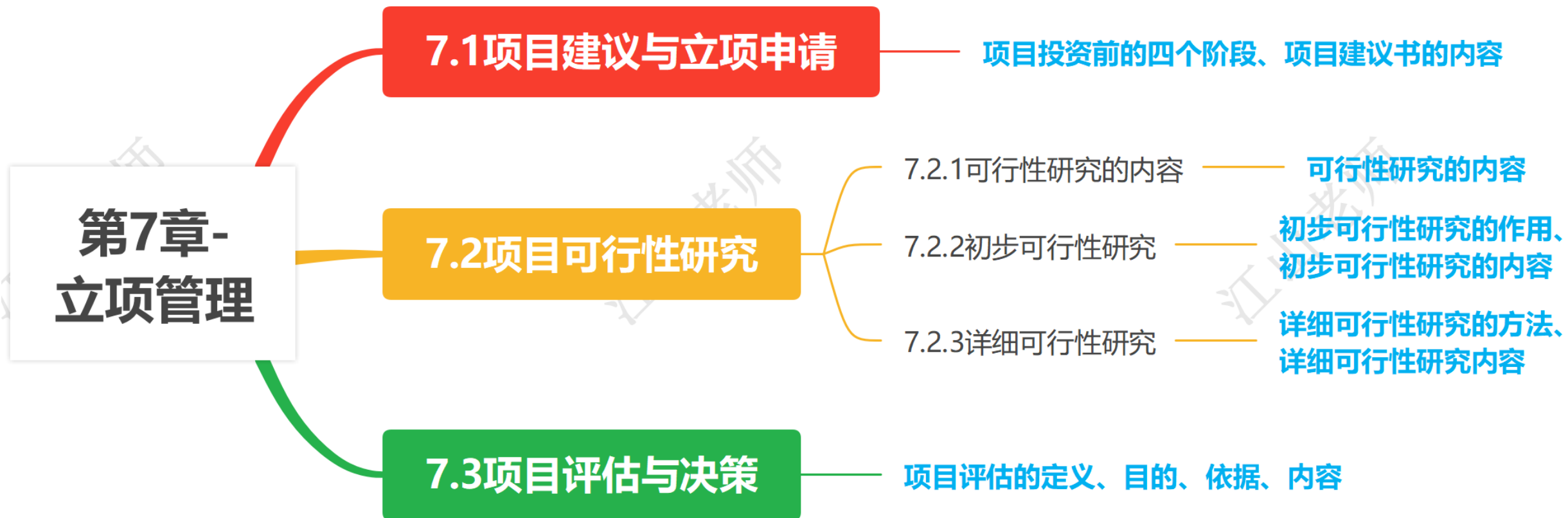
奉旨考过

feng zhi kao guo

【第07章】立项管理



讲师:朱建军 (江山老师)



□ 立项管理选择题一般考2分

□ 在考试大纲中,案例和论文也都包括立项管理。论文2010上、2012上考过两次,论文考的概率低!

□ 案例分析可能考立项管理, 案例2008年下考过一次(可研的内容), 2022年下半年、2024年上半年案例刚考, 案例可能是个难点! , 可单独考, 也可以结合招投标、采购等领域进行考察!

概念

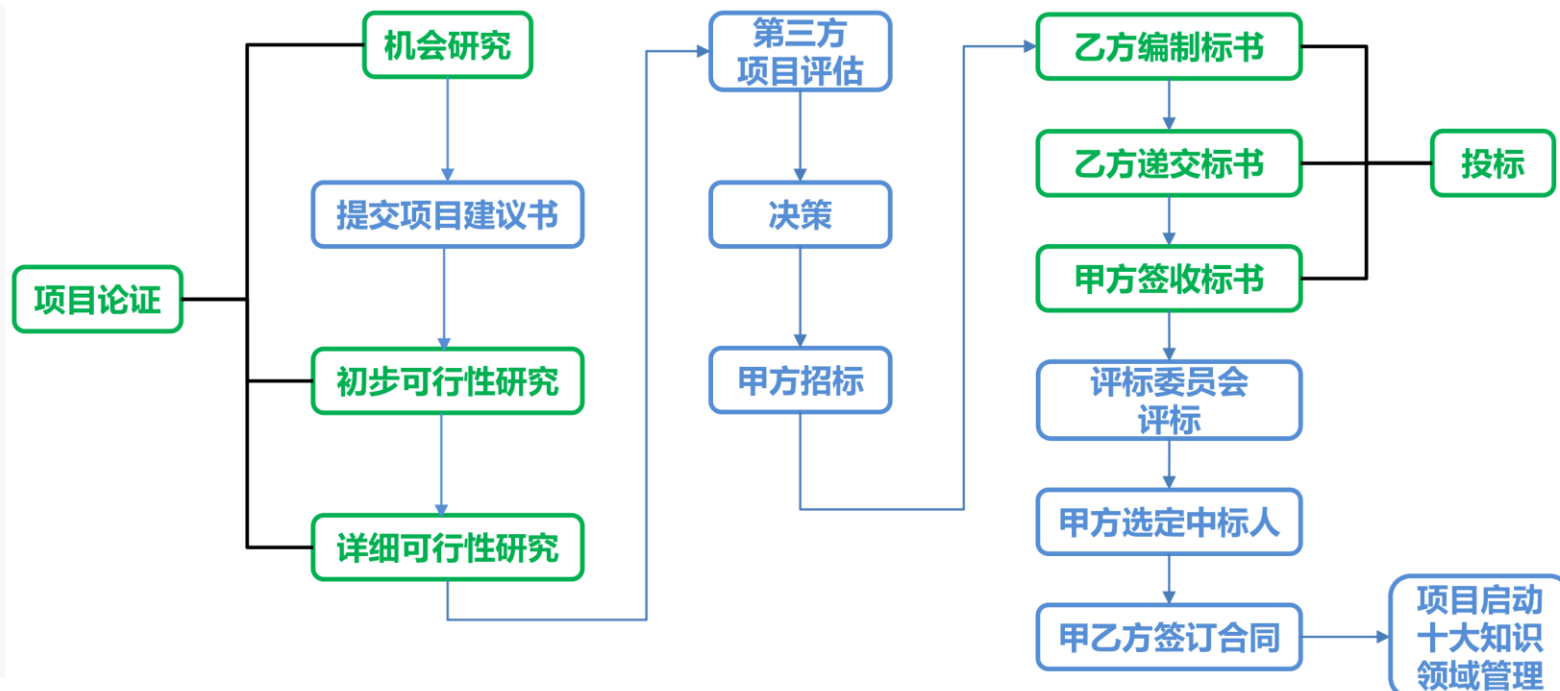
项目立项管理是对拟规划和实施的项目技术上的先进性、适用性，经济上的合理性、效益性，实施上的可能性、风险性以及社会价值的有效性、可持续性等进行全面科学的综合分析，为项目决策提供客观依据的一种技术经济研究活动

一般包括**项目建议与立项申请、项目可行性研究、项目评估与决策**

项目建议与立项申请、初步可行性研究、详细可行性研究、评估与决策是项目投资前时期的四个阶段。在实际工作中，**初步可行性研究**和**详细可行性研究**可以依据项目的规模和繁简程度合**二为一**，但**详细可行性研究**是**不可缺少的**。**升级改造项目**只做**初步和详细研究**，**小项目**一般只进行**详细可行性研究**

对于**甲方**的立项：需求调研→编写项目申请书→可行性研究（机会、初步、详细）→项目论证→项目评估→评审获得批准→**发布招标文件**！

对于**乙方**的立项：看到招标文件→进行项目识别→可行性研究（机会、初步、详细）→项目论证→项目评估→参加投标→中标拿到项目→**签订合同**



项目建议与立项申请

立项申请

立项申请又称为项目建议书，是项目**建设单位**向**上级主管部门**提交项目申请时所必须的文件，是该项目建设筹建单位根据国民经济的发展、国家和地方中长期规划、产业政策、生产力布局、国内外市场、所在地的内外部条件、组织发展战略等，提出的某一具体项目的**建议文件**，是对拟建项目提出的**框架性总体设想**

项目建议书是项目发展周期的**初始阶段**，是**国家或上级主管部门选择项目的依据**，也是**可行性研究的依据**。涉及**利用外资的项目**，在项目建议书获得批准后，方可开展后续工作

项目建议书内容

- 1.项目的**必要性**
- 2.项目的市场**预测**
- 3.项目预期成果（如产品方案或服务）的市场**预测**
- 4.项目建设**必需的条件**

两必两测

定义

可行性研究是在项目建议书被批准后，从技术、经济、社会 and 人员等方面的条件和情况进行**调查研究**，对可能的技术方案进行**论证**，以最终确定整个项目**是否可行**

可行性研究是为项目决策提供依据的一种综合性的分析方法，可行性研究具有**预见性、公正性、可靠性、科学性**的特点

可行性研究包括：**技术**可行性分析、**经济**可行性分析、**社会效益**可行性分析、**运行环境**可行性分析以及**其他**方面的可行性分析等。

运行环境可行性分析

运行环境是制约信息系统在用户单位发挥效益的**关键**。因此，在进行运行环境可行性分析时，可以重点评估是否可以建立系统顺利运行所需要的环境以及建立这个环境所需要进行的工作，以便可以将这些工作纳入项目计划之中

其他方面可行性分析

1. 诸如**法律**可行性、**政策**可行性等方面的可行性分析
2. 信息系统项目也会涉及到**合同责任、知识产权**等**法律方面**的可行性问题
3. 还包括了项目实施**对社会环境、自然环境**的影响，以及可能带来的**社会效益分析**

技术可行性分析

定义

技术可行性分析是指在当前的技术、产品条件限制下，能否利用现在拥有的以及可能拥有的**技术能力、产品功能、人力资源**来实现项目的目标、功能、性能，能否在规定的时间内完成整个项目

考虑因素

1.进行项目开发的风险

在给定的限制范围和时间期限内，能否**设计出**预期的系统并**实现**必需的功能和性能

2.人力资源的有效性

可以用于项目开发的技术人员队伍是否可以建立，是否存在**人力资源**不足、技术能力欠缺等问题，是否可以在社会上或者通过培训获得所需要的熟练**技术人员**

3.技术能力的可能性

相关**技术**的发展趋势和当前所掌握的技术是否支持该项目的开发，是否存在支持该**技术**的开发环境、平台和工具

4.物资（产品）的可用性

是否存在可以用于建立系统的其他**资源**，如一些设备以及可行的**替代产品**

重要性

技术可行性分析往往**决定了项目的方向**，一旦技术人员在评估技术可行性分析时估计错误，将会出现**严重的后果**，造成项目根本上的**失败**

>>> 立项管理-7.2项目可行性研究-7.2.1可行性研究的内容

经济可行性分析

支出分析

一次性支出

开发费、培训费、差旅费、初始数据录入、设备购置费等费用

非一次性支出

软、硬件**租金**、人员**工资**及福利、**水电**等公用设施使用费，以及其他**消耗品**支出

收益分析

直接收益

通过项目实施获得的直接经济效益，如**销售项目产品的收入**

间接收益

通过项目实施，通过间接方式获得的收益，如**成本的降低**

其他方面的收益

知识产权、软件著作权

收益投资比、投资回报分析

对**投入产出**进行对比分析，以确定项目的**收益率和投资回收期**等经济指标

敏感性分析

当诸如设备和软件配置、处理速度要求、系统的工作负荷类型和负荷量等**关键性因素变化**时，对支出和收益产生影响的估计

除了上述的**经济方面**的分析外，一般还需要对项目的**社会效益**进行分析。例如，通过项目的实施，可以在管理水平、技术手段、人员素质等方面获得潜在的效益

>>> 立项管理-7.2项目可行性研究-7.2.1可行性研究的内容

社会效益可行性分析

对组织内部

- 品牌效益** —— 通过项目建设、服务等为组织的**知名度提升**及正向特征带来的收益
- 竞争力效益** —— 通过项目预期成果能够为组织在行业或领域中，获得更好**竞争优势**的收益
- 技术创新效益** —— 通过项目的建设过程中**技术**矛盾或难点的攻克，为组织技术能力积累，以及产品与服务**创新**等方面带来的收益
- 人员提升收益** —— 通过项目锻炼和**人员**知识、技能和经验的应用，为组织**人员**能力提升或骨干**人员**培育等方面的收益
- 管理提升效益** —— 通过项目过程管控以及项目管理与组织**管理**的实践融合等，为组织的**管理**水平**提升**带来的收益

对社会发展

- 公共效益** —— 对**广大社会群众**增加信息惠民、美好生活、理念创造、知识普及、居民健康等方面带来的各种收益
- 文化效益** —— 在社会精神**文明**建设中所发挥的积极作用，也包括网络**文明**方面
- 环境效益** —— 保护自然资源或生态**环境**方面的作用和价值
- 社会责任感效益** —— 组织在履行**社会责任**与义务方面的收益
- 其他收益** —— 如提高国防能力，保障国家和社会安全等

初步可行性研究定义

初步可行性研究一般是在对市场或者客户情况进行调查后，对项目进行的**初步评估**

详细可行性研究需要对项目在技术、经济、社会、运行环境、法律等方面进行**深入的调查研究和分析**，是一项**费时、费力**的工作

衡量方面

1. **分析项目的前途**，从而决定是否应该继续深入调查研究
2. **初步估计和确定**项目中的**关键技术及核心问题**，以确定是否需要解决
3. 初步估计**必须进行的辅助研究**，以**解决项目的核心问题**，并判断是否具备必要的**技术、实验、人力条件**作为支持

辅助研究的目的和作用

辅助（功能）研究包括项目的**一个或几个**方面，但**不是所有方面**，并且只能作为初步可行性研究、详细可行性研究和大规模投资建议的**前提或辅助**

辅助研究的内容视研究的性质和打算研究的项目各有不同

辅助研究的费用必须和项目可行性研究的费用**一并考虑**，因为这种研究的目的之一就是要在项目可行性研究阶段**节省费用**

初步可行性研究的作用

经过初步可行性研究，可以形成**初步可行性研究报告**，该报告虽然比详细可行性研究报告**粗略**，但是对项目已经有了全面的描述、分析和论证，所以**初步可行性研究报告**可以作为正式的文献供项目决策参考，也可以成为进一步做详细可行性研究的基础

初步可行性研究的主要内容

定义

初步可行性研究的结果及研究的主要内容基本与**详细可行性研究相同**，所**不同的是占有的资源、研究细节方面**有较大差异

内容

- 1.设备与资源投入分析：**包括从需求、设计、开发、安装实施到运营的所有设备与材料的投入分析
- 2.空间布局：**如网络规划、物理布局方案的选择
- 3.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
- 4.项目进度安排：**包括项目整体周期、里程碑阶段划分
- 5.项目投资与成本估算：**包括投资估算、成本估算、资金渠道及初步筹集方案

>>> 立项管理-7.2项目可行性研究-7.2.3详细可行性研究

详细可行性研究

定义

详细可行性研究是在项目决策前对与项目有关的技术、经济、法律、社会环境等方面的条件和情况，进行**详尽的、系统的、全面地调查、研究和分析**，对各种可能的技术方案进行详细的**论证、比较**，并对项目建设完成后所可能产生的经济、社会效益进行预测和评价，**最终提交的可行性研究报告**将成为进行**项目评估和决策的依据**

原则

- 1.科学性原则
- 2.客观性原则
- 3.公正性原则

方法

- 1.经济评价法
- 2.市场预测法

3.投资估算法

投资费用

- 固定资金
- 流动资金

设计开发费、设备费、场地费、安装费及项目管理费

投资估算根据其进程或精确程度可分为**数量性估算（即比例估算法）**、**研究性估算**、**预算性估算**及**投标估算的方法**

4.增量净效益法

将有项目时的成本（效益）与无项目时的成本（效益）进行比较，求得两者差额即为**增量成本（效益）**，这种方法称之为**有无比较法**
有无比较法比传统的前后比较法**更能准确**地反映项目的真实成本和效益

详细可行性研究

内容

- 1.市场需求预测
- 2.部件和投入的选择供应
- 3.信息系统架构及技术方案的确定
- 4.技术与设备选择
- 5.网络物理布局设计
- 6.投资、成本估算与资金筹措
- 7.经济评价及综合分析

项目总成本

- 研发成本
 - 行政管理费
 - 销售与分销费用
 - 财务费用和折旧
- 经营成本
- 非经营成本

详细可行性研究报告结构示例：项目背景；可行性研究的结论；项目提出的技术背景项目的技术发展现状；编制项目建议书的过程及必要性；市场情况调查分析；客户现行系统业务、资源、设施情况调查；项目总体目标；项目实施进度计划项目投资估算；项目组人员组成；项目风险；经济效益预测；社会效益分析与评价；可行性研究报告结论附件

目录项	主要内容
项目背景	项目名称；项目承担单位、主管部门及客户；承担可行性研究的单位；可行性研究的工作依据；可行性研究工作的基本内容；基本术语和一些约定等
可行性研究的结论	项目的目标、规模；技术方案概述及特点；项目的建设进度计划；投资估算和资金筹措计划；项目财务和经济评价；项目综合评价结论等
项目提出的技术背景	国家、地区、行业或组织发展规划；客户业务发展及需求的原因、必要性
项目的技术发展现状	国内外的技术发展历史、现状；新技术发展趋势
编制项目建议书的过程及必要性	
市场情况调查分析	项目所生产产品的用途、功能、性能的市场调研；市场相关（或替代）产品的调研；项目开发环境、平台、工具所需要产品的市场调研；市场情况预测
客户现行系统业务、资源、设施情况调查	客户拥有的资源（硬件、软件、数据、规章制度等）及使用情况调查；客户现行系统的功能、性能、使用情况调查；客户需求
目录项	主要内容
项目总体目标	项目的目标、范围、规模、结构；技术方案设计的原则和方法；技术方案特点分析；关键技术与核心问题分析
项目实施进度计划	项目实施的阶段划分；阶段工作及进度安排；项目里程碑
项目投资估算	项目总投资概算；资金筹措方案；投资使用计划
项目组人员组成	项目组组织形式；人员构成；培训内容及培训计划
项目风险	关键技术、核心问题（攻关）的风险；项目规模、功能、性能（需求）不完全确定性分析；其他不可预见性因素分析
经济效益预测	
社会效益分析与评价	
可行性研究报告结论	可行性研究报告结论、“立项”建议；可行项目的修改建议和意见；不可性项目的问题及处理意见；可行性研究中的争议问题及结论
附件	

初步可研和详细可研报告的内容对比：

初步可行性研究内容	详细可行性研究的内容
需求与市场预测	市场需求预测
设备与资源投入分析	部件和投入的选择供应
空间布局	信息系统架构及技术方案的确定
项目设计	技术与设备选择
项目进度安排	网络物理布局设计
项目投资与成本估算	投资、成本估算与资金筹措
	经济评价及综合分析

项目评估与决策

定义

项目评估指在**项目可行性研究**的基础上，由**第三方**（**国家、银行或有关机构**）根据国家颁布的政策、法规、方法、参数和条例等，从国民经济与社会、组织业务等角度出发，对拟建项目建设的必要性、建设条件、生产条件、市场需求、工程技术、经济效益和社会效益等进行**评价、分析和论证**，进而**判断其是否可行**的一个评估过程

项目评估是项目投资前期进行决策管理的重要环节，其目的是审查项目可行性研究的**可靠性、真实性和客观性**，为**银行**的**贷款决策**或**行政主管部门**的**审批决策**提供科学依据

项目评估的最终成果是**项目评估报告**

评估依据

- 1.项目**建议书**及其批准文件
- 2.项目**可行性研究报告**
- 3.报送组织的申请报告及主管部门的**初审意见**
- 4.项目关键建设条件和工程等的**协议文件**
- 5.必需的其他文件和资料

可以初见

项目评估与决策

评估的程序

- 1.成立评估小组
- 2.开展调查研究
- 3.分析与评估
- 4.编写、讨论、修改评估报告
- 5.召开专家论证会
- 6.评估报告定稿并发布

项目评估 报告内容 大纲

1.项目概况

项目基本情况；
综合评估结论是否批准或可否贷款的结论性意见

2.详细评估意见

3.总结和建议

存在或遗留的重大问题、潜在的风险、建议

>>> 练一练

【例1-17上】辅助（功能）研究是项目可行性研究中的一项重要内容。以下叙述中，正确的是（）。

- A.辅助（功能）研究只包括项目的某一方面，而不是项目的所有方面
- B.辅助（功能）研究只能针对项目的初步可行性研究内容进行辅助的说明
- C.辅助（功能）研究只涉及项目的非关键部分的研究
- D.辅助（功能）研究的费用与项目可行性研究的费用无关

【例2-17上】在进行项目可行性分析时，需要在（）过程中针对投入/产出进行对比分析，以确定项目的收益率和投资回收期等。

- A.经济可行性分析
- B.技术可行性分析
- C.运行环境可行性分析
- D.法律可行性分析

【例3-17下】项目经理小李依据当前技术发展趋势和所掌握的技术能否支持该项目的开发，进行可行性研究。小李进行的可行性研究属于（）。

- A.经济可行性分析
- B.技术可行性分析
- C.运行环境可行性分析
- D.其他方面的可行性分析

>>> 练一练

【例4-17下】某系统开发项目邀请第三方进行项目评估，（）不是项目评估的依据。

- A.项目建议书及其批准文件
- B.项目可行性研究报告
- C.报送单位的申请报告及主管部门的初审意见
- D.项目变更管理策略

【例5-18上】信息系统可行性研究包括很多方面的内容，（）中经常会用到敏感性分析。

- A.技术可行性分析
- B.经济可行性分析
- C.运行环境可行性分析
- D.社会可行性分析

【例6-18下】项目建议书中不包含（）。

- A.产品方案或服务的市场预测
- B.项目建设业需的条件
- C.项目的市场预测
- D.风险因素及对策

【例7-18下】项目可行性研究阶段的经营成本不包括（）。

- A.财务费用
- B.研发成本
- C.行政管理费
- D.销售与分销费用

【例8-19上】小张接到一项任务，要对一个新项目投资及经济效益进行分析，包括支出分析、收益分析、敏感性分析等。请问小张正在进行（）。

- A.技术可行性分析
- B.经济可行性分析
- C.运行环境可行性分析
- D.法律可行性分析

>>> 练一练

【例9-19下】项目可行性研究中，开发总成本一般不包标（）。

- A.行政管理费 B.销售与分摊费用 C.财务费用和折旧 D.运行维护费用

【例10-20下】在信息系统项目的经济可行性分析中，（）属于非一次性支出。

- A.差旅费 B.培训费 C.人员工资和福利 D.设备购置费

【例11-20下】在项目评估过程中,不可以由（）进行评价、分析和论证。

- A.政府主管部门 B.项目建设单位 C.银行 D.第三方评估机构

【例12-21上】关于可行性研究的描述，正确的是（）。

- A.详细可行性研究由项目经理负责 B.可行性研究报告在项目章程制定之后编写
C.详细可行性研究是不可省略的 D.可行性研究报告是项目执行文件

>>> 练一练

【例13-21下】（）往往决定了项目的方向，一旦开发人员估计错误，将会出现严重的后果。

- A.技术可行性分析 B.人员可行性分析 C.经济可行性分析 D.社会可行性分析

【例14-22上】关于可行性研究的描述，不正确的是（）。

- A.技术可行性决定了项目方向，技术路线估计错误会影响项目最终成败
B.信息系统项目可行性研究还包括法律可行性、社会可行性等方面
C.运行环境是信息系统发挥效益的关键，需重点分析其运行环境的可行性
D.经济可行性分析是对经济效益进行分析，不含对项目的社会效益分析

【例15-22下】关于信息系统项目开发可行性研究的描述，不正确的是（）。

- A.信息系统项目开发的可行性包含可能性、效益性、必要性和创新性四个方面，四者相辅相成，缺一不可
B.信息系统项目可行性研究从技术、经济、社会 and 人员方面进行调查研究
C.技术可行性分析考虑项目开发的风险、人力资源的有效性、技术能力的可能性、物资的可用性
D.经济可行性分析考虑项目的投资收益和项目的社会收益

练一练

【例16-23上】在可行性报告中，“是否存在人力资源不足的问题，是否可以通过社会招聘或培训获得所需人员”属于（ ）的内容。

- A.技术可行性分析 B.经济可行性分析 C.社会效益可行性分析 D.运行环境可行性分析

【例17-23上】不可作为项目评估依据的是（ ）。

- A.建议书及其批准文件 B.可行性研究报告 C.协议文件 D.项目章程

【例18-23下1批】以下关于初步可行性分析的说法中，错误的是（ ）。

- A.初步可行性研究一般是在对市场或者客户情况进行调查后，对项目进行的初步评估
B.经过初步可行性研究，可以形成初步可行性研究报告，该报告虽然比详细可行性研究报告粗略，但是对项目已经有了全面的描述分析和论证
C.初步可行性研究的结果及研究的主要内容基本与详细可行性研究相同。所不同的是占有的资源、研究细节方面有较大差异
D.初步可行性分析是必不可少的

>>> 练一练

【例19-23下2批】以下（）不属于项目评估的依据。

- A.项目建议书及其批准文件
- B.项目可行性研究报告
- C.报送组织的申请报告及主管部门的初审意见
- D.项目章程

【例20-23下2批】以下（）不属于经济可行性研究的内容。

- A.支出分析
- B.收益分析
- C.投资回报分析
- D.人员提升收益

【例21-23下2批】以下关于可行性研究的说法中，错误的是（）。

- A.将有项目时的成本（效益）与无项目时的成本（效益）进行比较叫做增量净效益法（有无比较法）
- B.可行性研究的方法很多，如经济评价法、市场预测法、投资估算法和增量净效益法等
- C.投资费用一般包括固定资金及流动资金两大部分，固定资金中又分为设计开发费、设备费、场地费、安装费及项目管理费等
- D.初步可行性研究必须用到增量净效益法

>>> 练一练

【例22-23下3批】（）当诸如设备和软件配置、处理速度要求、系统的工作负荷类型和负荷量等关键性因素变化时，对支出和收益产生影响的估计。

A.支出分析 B.收益分析 C.收益投资比 D.敏感性分析

【例23-23下4批】项目评估的依据主要包括:项目建议书及其批准文件、（）报送组织的申请报告及主管部门的初审意见、项目关键建设条件和工程等的协议文件、必需的其他文件和资料等。

A.需求调研报告 B.绩效测量报告 C.成本预测报告 D.项目可行性研究报告

【例24-24上1批】项目评估指在（）的基础上，由（）根据国家颁布的政策、法规、方法、参数和条例等条件下，进行评价、分析和论证。

A.项目立项申请;项目承建方 B.项目可行性研究;项目建设方
C.项目立项申请;第三方 D.项目可行性研究;第三方

>>> 练一练

【例25-24上1批】关于可行性研究的描述，正确的是（）。

- A. 试验室和中间工厂的试验是初步可行性研究的主要内容
- B. 详细可行性研究一般是在对市场或者客户情况进行调查后，对项目进行的初步评估
- C. 初步可行性研究与详细可行性研究在占有资源和研究细节方面是相同的
- D. 辅助研究用于解决项目的核心问题，为判断是否具备必要的技术、实验、人力条件提供支持

【例26-24上2批】项目建议书的核心内容不包括（）。

- A. 项目建设的必需条件
- B. 项目预期成果的市场预测
- C. 项目可行性研究认证
- D. 项目的必要性

【例27-24上2批】关于项目可行性研究的描述，不正确的是（）。

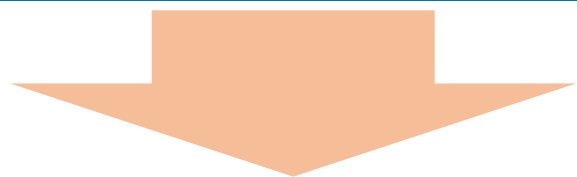
- A. 初步可行性研究报告，必须包含项目的主要投资支出
- B. 初步的可行性研究报告可作为正式文件，支持项目决策
- C. 初步可行性研究报告的核心内容不包括项目进度安排
- D. 初步可行性研究是详细可行性研究的基础

>>> 参考答案

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	A	B	D	B	D	A	B	D	C
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
B	C	A	D	A	A	D	D	D	D
21	22	23	24	25	26	27			
D	D	D	D	D	C	C			

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/VX:910766169



江山老师答疑微信



官方公众号



备份公众号



视频号

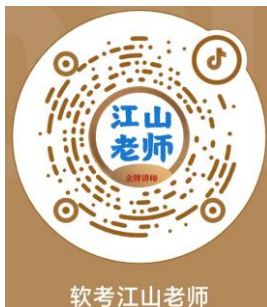
扫一扫
加关注
抢先学
早拿证



微信扫码做题



小红书关注我



抖音
关注我

头条
关注我



微博
关注我



喜马拉雅
关注我