

《信息系统项目管理师》高级

易混淆知识点

概念辨析 1：单个项目风险、整体项目风险

概念：

- （1）单个项目风险：单个项目风险是万一发生会对项目目标造成积极或消极影响的单一的不确定性事件。
- （2）整体项目风险：整体项目风险是全部的不确定性来源联合导致的，对项目整体的影响，包括对项目整体的威胁和对项目整体的机会。整体项目风险中不仅包括了已经识别出来的全部单个项目风险，而且还包括未识别出的单个项目风险，以及其他各种不确定性事件。

区别：

- （1）对单个项目风险，主要关注它本身，而不关注它与其他单个项目风险之间的关系。对于整体项目风险，则要考虑各单个项目风险之间的关系。
- （2）不能基于对单个项目风险的分析来确定项目总共需要多少应急储备，而必须基于对整体项目风险的分析来确定项目总共需要多少应急储备。
- （3）分析单个项目风险，主要是实施定性风险分析过程的工作。分析整体项目风险，主要是实施定量风险分析过程的工作。
- （4）用风险登记册记录单个项目风险的情况，用风险报告记录整体项目风险的情况。

概念辨析 2：核查表、核对单

概念：

- （1）核查表：核查表又称计数表，是用于按质量问题的类型来收集数据的一种表格，用核查表收集的数据可以用直方图或帕累托图来显示。
- （2）核对单：核对单是一种结构化工具，通常列出特定的组成部分，用来核实所要求的一系列步骤是否已得到执行或检查需求列表是否已得到满足。

区别：

- （1）核查表仅仅是控制质量过程的工具，核对单是管理质量、控制质量、制订项目管理计划，以及识别风险过程的工具。
- （2）核查表用于收集数据，可借助直方图、帕累托图等技术对这些数据进行展示。质量核对单用来核实所要求的一系列步骤是否已得到执行或检查需求列表是否已得到满足。

概念辨析 3：控制界限、规格界限

概念：

（1）控制界限：控制界限是控制图中的重要因素，是允许出现的最大质量偏差，而不需要采取任何纠正措施。它由控制上限和控制下限构成，是用来判断生产过程是否稳定、是否受控的临界线。

（2）规格界限：规格界限也是控制图中的重要因素，是允许出现的最大质量偏差，而不需要对可交付成果进行质量缺陷补救。规格界限由规格上限和规格下限构成，是用来判断可交付成果是否有质量缺陷的临界线。

区别：

- （1）控制界限是项目团队内部的要求。规格界限则是客户的要求。
- （2）控制界限通常是用相关数据计算得出的。规格界限通常是由客户或标准强加的。
- （3）控制界限针对过程。规格界限针对结果。
- （4）如果超出控制界限但未超出规格界限，需要采取纠偏措施。如果超出规格界限，则需要采取缺陷补救措施。

概念辨析 4：弹回计划、权变措施和应急计划

概念：

- （1）弹回计划是针对风险的备用应对计划，在主应对计划不起作用的情况下使用。
- （2）权变措施是未经计划的应对措施，不利的风险发生时来不及进行计划分析工作，只能根据当时的情况马上采取措施。用于应对先前未识别出的新风险，或者被动接受的风险，在风险发生之前不采取任何措施。
- （3）应急计划是接受项目风险的一种做法，事先计划好当接受的风险发生时，应该采取的具体步骤，例如制定备用的活动顺序。需要建立一定的应急储备，用于应对已知风险和已知—未知型风险，应急计划中同时规定风险触发因素，即出现何种征兆时执行应急计划。

区别：

- （1）弹回计划、权变措施和应急计划都是用于应对风险的工具技术。
- （2）弹回计划与应急计划都可以针对威胁或机会，而权变措施只能针对威胁。
- （3）弹回计划与应急计划都是事先计划好的，而权变措施是未经计划的应对措施。

概念辨析 5：风险敞口、风险级别

概念：

（1）风险敞口：风险敞口取决于风险发生的概率和影响，风险敞口等于风险发生的概率乘以影响。风险敞口越大，就表明风险越严重，也就越需要控制。如果风险敞口太高，超出了项目风险承受能力，就需要采取措施，把风险敞口降低到可承受的水平。

(2) 风险级别：风险级别是指根据组织的风险政策和风险承受力，而对风险的严重程度所做的等级划分。依据定性的风险可能性和影响的不同组合，来划分为严重、中等和轻微风险。

区别：

(1) 风险敞口是风险严重程度的量化表示，可以是任意一个数值。而风险级别则是对风险严重程度的定性分类，通常只划分为几个有限的级别。

(2) 风险敞口是基于人们对风险发生可能性和后果的合理预测，而在分析风险时计算出来的。风险级别的划分标准则是组织事先规定的，属于组织过程资产。

概念辨析 6：变更请求、批准的变更请求

概念：

(1) 变更请求：变更请求是在项目启动、规划、执行与监控过程中，提出的关于修改任何文档、可交付成果或基准的正式提议。

(2) 批准的变更请求：批准的变更请求是指经过实施整体变更控制过程审查和批准的变更请求。

区别：

(1) 变更请求是变更流程中提出变更阶段的产物，批准的变更请求是审批阶段的产物。

(2) 变更请求是所有干系人都可以提出的，但不是所有干系人都可以批准变更请求，变更请求通常由项目经理或变更控制委员会批准。

概念辨析 7：变更日志、问题日志

概念：

(1) 变更日志：变更日志用来记录项目过程中出现的变更，被否决的变更请求也应该记录在变更日志中。

(2) 问题日志：问题日志用来记录和跟进在执行和监控过程中发现的各种问题。

区别：

(1) 文件内容不同。变更日志记录变更请求的相关信息，如变更名称、提出时间和变更处理结果等。问题日志记录问题的相关信息，如问题名称、紧急程度和问题处理结果等。

概念辨析 8：项目工作说明书、项目范围说明书、采购工作说明书

概念：

(1) 项目工作说明书：项目工作说明书是对应由项目提供的产品或服务的文字说明。对于内部项目，项目发起人或赞助人根据业务需求、产品或服务要求提供一份工作说明书。对于外部项目，工作说明书属于顾客招标文件的一部分，如建议邀请书、信息请求、招标邀请书或合同中的一部分（技术部分）。

(2) 项目范围说明书：项目范围说明书是对项目范围、主要可交付成果、假设条件和制约因素的描述。项

目范围说明书记录了整个范围，包括项目范围和产品范围，详细描述项目的可交付成果，以及为提交这些可交付成果而必须开展的工作。

（3）采购工作说明书：对所购买的产品、成果或服务来说，采购工作说明书定义了与合同相关的那部分项目范围。

区别：

（1）编制的角色不同：对于内部项目而言，项目工作说明书由项目发起人或赞助人提供；外部项目，项目工作说明书一般属于招标文件的一部分，由建设方编制。项目范围说明书无论是内部项目还是外部项目，都由承建方项目团队成员编制。采购工作说明书由承建方项目团队成员编制。

（2）产生的阶段不同：项目工作说明书在启动阶段完成编制。项目范围说明书在规划阶段完成编制。采购工作说明书在规划阶段完成编制。

（3）内容不同：项目工作说明书是对项目所要提供的产品或服务的叙述性的描述。项目范围说明书是对项目范围、主要可交付成果、假设条件和制约因素的描述，项目范围说明书记录了整个范围，包括项目范围和产品范围，详细描述项目的可交付成果，以及为提交这些可交付成果而必须开展的工作。采购工作说明书是对项目所需的产品或服务的叙述性描述。

（4）应用过程不同：项目工作说明书只应用在制定项目章程管理过程。项目范围说明书在定义范围管理过程产生，用于创建 WBS、排列活动顺序、估算活动历时、制定进度计划管理过程。采购工作说明书在规划采购管理过程产生，用于实施采购管理过程。

概念辨析 9：工作包、进度活动

概念：

（1）工作包：工作包是位于 WBS 每条分支最底层的可交付成果或项目工作组成部分。

（2）进度活动：进度活动是要列入详细进度计划的最低层次的活动。

区别：

（1）工作包是可交付成果，而进度活动不是可交付成果，进度活动是为完成可交付成果所需开展的具体工作。

概念辨析 10：产品范围、项目范围

概念：

（1）产品范围：产品范围是指项目将要形成的最终产品、服务或成果所需具备的功能或特性。

（2）项目范围：项目范围是指为了做出具有既定功能或特性的最终可交付成果而必须实施的项目工作，包括技术工作和管理工作。

区别：

- (1) 先后顺序不同，先确定产品范围，后确定项目范围。
- (2) 产品范围主要由项目发起人和客户确定，项目范围主要由项目经理和项目管理团队确定。

概念辨析 11：贝塔分布、三角分布

概念：

(1) 贝塔分布：贝塔分布是一个作为伯努利分布和二项式分布的共轭先验分布的密度函数，在机器学习和数理统计学中有重要应用。在概率论中，贝塔分布，也称B分布，是指一组定义在(0, 1)区间的连续概率分布。

(2) 三角分布：三角分布亦称辛普森分布或三角形分布。在概率论与统计学中，三角形分布是低限为a、众数为c、上限为b的连续概率分布。

区别：

(1) 计算公式不同。贝塔分布：期望工期=（最乐观工期+4×最可能工期+最悲观工期）/6；三角分布：期望工期=（最乐观工期+最可能工期+最悲观工期）/3。

(2) 在三点估算中，除非有特殊说明，否则默认活动工期呈贝塔分布。

概念辨析 12：进度管理计划、项目进度计划、进度基准

概念：

(1) 进度管理计划：项目进度管理计划是项目管理计划的组成部分，为编制、监督和控制项目进度建立准则和明确活动。

(2) 项目进度计划：项目进度计划是进度模型的输出，展示活动之间的相互关联，以及计划日期、持续时间、里程碑和所需资源。

(3) 进度基准：进度基准是经过批准的项目进度计划，只有通过正式的变更控制流程才能进行变更，用作与实际结果进行比较的依据。

区别：

(1) 内容不同。进度管理计划是程序性计划，是一套关于如何制订、更新和修改项目进度计划，如何监控项目进度绩效的制度或办法。项目进度计划则是实际性计划，是依据进度管理计划的规定，结合活动清单、活动属性、活动资源需求等汇编而成的，关于活动开展时间和里程碑实现时间的计划。

(2) 目的不同。进度管理计划用来指导进度管理工作。而项目进度计划则用来安排具体项目活动应该在何时按何种顺序实施。

(3) 项目进度计划是未经审批的进度计划，进度基准一定是经过审批的进度计划。

概念辨析 13：资源平衡、资源平滑

概念：

(1) 资源平衡：为了在资源需求与资源供给之间取得平衡，根据资源制约对开始日期和结束日期进行调整的一种技术。

(2) 资源平滑：对进度模型中的活动进行调整，从而使项目资源需求不超过预定资源限制的一种技术。

区别：

(1) 资源平衡不受浮动时间的约束，资源平滑只能在浮动时间允许的范围内进行。

(2) 资源平衡往往会导致关键路径和项目工期的改变，通常会使项目工期延长。资源平滑不会改变关键路径和项目工期。

概念辨析 14：项目日历、资源日历

概念：

(1) 项目日历：项目日历是列出可以开展项目工作的日期和班次的日历。

(2) 资源日历：资源日历是列出具体资源可以为项目工作的日期和班次的日历。

区别：

(1) 资源日历会涉及到具体资源的可用时间，例如人力资源。项目日历不会涉及到具体资源。

(2) 项目日历影响到所有的活动。资源日历通常不会影响到所有的活动，往往会影响到需要特定资源的活动。

概念辨析 15：应急储备、管理储备

概念：

(1) 应急储备：应急储备是用来应对可预测风险的应急时间或应急费用。

(2) 管理储备：管理储备是用来应对不可预测风险的应急时间或应急费用。

区别：

(1) 应急储备用来应对可预测风险，管理储备用来应对不可预测风险。

(2) 应急储备可以针对活动、工作包和控制账户，也可以针对整个项目。管理储备只针对整个项目。

(3) 应急储备是成本基准的一部分，管理储备不是成本基准的一部分。

(4) 应急储备项目经理有权直接调用，管理储备必须经过高层审批才可调用。

概念辨析 16：过时风险、新风险

概念：

(1) 过时风险：过时风险也称“已关闭风险”，是指在以前存在，但现在不再存在的风险，包括已经确定要发生的事件，已经确定不会发生的事件，实际已经发生且已完结的事件，万一发生对项目目标不再有影

响的事件。

(2) 新风险：新风险就是指在项目推进过程中新识别出的风险或新出现的风险。有些新风险是早已存在的，只是原先没有识别出来。有些新风险是原本不存在，现在才出现的。

区别：

(1) 过时风险是曾经存在但现已不再存在的风险，新风险是新发现或新出现的风险。

(2) 过时风险通常在监督风险过程中通过风险审查加以确定。新风险主要是在识别风险过程中识别，也可以在监督风险过程中识别。

概念辨析 17：不确定性表现方式、数据表现

概念：

(1) 不确定性表现方式：不确定性表现方式是实施定量风险分析过程的工具与技术。它是针对不确定性事件，用概率分布图来表示其可能的浮动区间。常用的概率分布图有三种，贝塔分布、三角分布和均匀分布。

(2) 数据表现：数据表现是很多管理过程都会用到的一个技术，它是用图形或表格来直观地表现所收集的数据或分析的结果。

区别：

(1) 不确定性表现方式只有概率分布图一种形式。数据表现则用除概率分布图以外的其他图形或表格，如亲和图、思维导图等。

(2) 不确定性表现方式只是一种工具技术。数据表现则是一组工具技术，数据表现包括亲和图、思维导图、权力利益方格等多种工具技术。

(3) 不确定性表现方式只在实施定量风险分析中使用。数据表现在多个管理过程使用，如收集需求、规划质量管理、控制质量、规划资源管理等。

概念辨析 18：采购工作说明书、工作大纲

概念：

(1) 采购工作说明书：对所购买的产品、成果或服务来说，采购工作说明书定义了与合同相关的那部分项目范围。

(2) 工作大纲：工作大纲是一种特殊的采购工作说明书，专用于采购非标准化的服务。

区别：

采购工作说明书的使用范围更广，可用于采购任何产品、成果或服务的情形。工作大纲只在采购服务的情形下使用，不用于采购产品、成果的情形。

概念辨析 19：成本基准、项目资金需求

概念：

- （1）成本基准：成本基准是经过高级管理层批准的、按时间段分配的项目预算，但不包括管理储备。
- （2）项目资金需求：项目资金需求是为项目顺利开展所需要的项目资金投入计划，即需要项目发起人在什么时间投入多少资金。项目资金需求通常等于项目预算。

区别：

- （1）成本基准是高层管理者（包括项目发起人）用于考核项目成本绩效的依据，项目资金需求是项目经理用于向项目发起人要钱的一份文件。
- （2）成本基准中不包括管理储备，项目资金需求中则包括管理储备。
- （3）成本基准是项目管理计划的组成部分，项目资金需求是一份独立的文件，未被归入项目管理计划、项目文件或采购文档。

概念辨析 20：制约因素、假设条件

概念：

- （1）制约因素：制约因素是会限制项目团队选择余地，甚至会使项目团队完全没有选择余地的各种因素。例如：客户或执行组织事先确定的预算、强制性日期或强制性进度里程碑。如果项目是根据协议实施的，那么协议条款通常也是制约因素。
- （2）假设条件：假设条件就是无须验证即可视为正确、真实或确定的各种前提条件，在项目规划过程中，项目团队应该经常识别、记录并验证假设条件。

区别：

- （1）不确定性大小不同。制约因素是完全确定的，没有任何不确定性。假设条件是假设为真实的，有一定的不确定性。
- （2）对项目的作用不同。制约因素会限制项目管理的灵活性。假设条件的成立，则对项目有积极的作用。如果假设条件不成立，那么会对项目目标的实现造成严重的不利影响。