### 1. 项目组织结构

- a. 组织结构分类
  - i. 职能型组织
  - ii. 矩阵型组织 (弱矩阵型组织、平衡矩阵型组织、强矩阵型组织)
  - iii. 项目型组织
- b. 组织结构对项目的影响
  - i. 特点



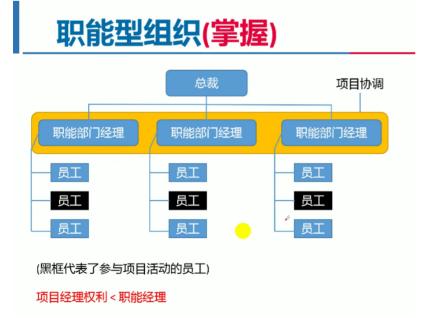
## 组织结构对项目的影响(掌握)

一端为职能型,另一端为项目型,中间是形形色色的矩阵型

组织类型	TO 4KTU/O/O	矩阵型组织			75 D THU 40
项目特点	职能型组织	弱矩阵型组织	平衡矩阵型组织	强矩阵型组织	项目型组织
项目经理权力	很小和没有	有限	小~中等	中等~大	大
组织中全职参 与项目工作的 职员比例	没有	0~25%	15%~60%	50%~95%	85%~100%
项目经理 的职位	部分时间	部分时间	全时	全时	全时
项目经理的一 般头衔	项目协调/ 项目主管	项目协调员/ 项目主管	项目经理/ 项目主任	项目经理/ 计划经理	项目经理/ 计划经理
项目管理 行政人员	部分时间	部分时间	部分时间	全时	全时

ii. 职能型组织

1. 特点



2. 优缺点



### 职能型组织的优点和缺点(了解)

#### 职能型组织的优点:

- (1)强大的技术支持,便于知识、技能和经验的交流
- (2)清晰的职业生涯晋升路线
- (3) 直线沟通、交流简单、责任和权限很清晰
- (4) 有利于重复性工作为主的过程管理。

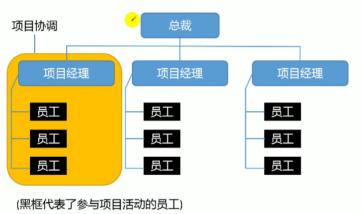
### 职能型组织的缺点:

- (1) 职能利益优先于顶目, 具有狭隘性;
- (2)组织横向之间的联系薄弱、部门间沟通、协调难度大
- (3)项目经理极小或缺少权利、权威
- (4)项目管理发屏方向不明,缺少项目基准等

iii. 项目型组织

1. 特点

### 项目型组织(掌握)



项目经理权利 > 职能经理

2. 优缺点



### 项目型组织的优点和缺点

#### 项目型组织的优点:

- (1)结构单一、责权分明,利于统一指挥
- (2)目标明确单一
- (3)沟通简洁、方便
- (4) 决策快

#### 项目型组织的缺点:

- (1)管理成本高,如项目的工作量不足则资源配置效率低。
- (2)项目环境比较封闭,不利于沟通、技术知识等共享。
- (3) 员工缺乏事业上的连续性和保障等。

#### iv. 矩阵型组织

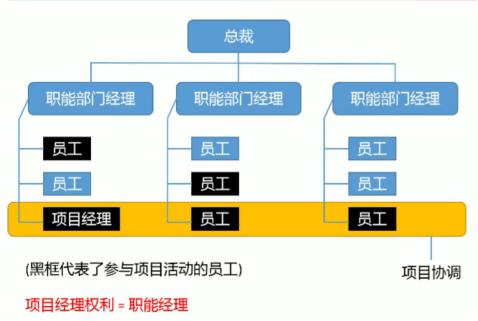
- 1. 弱矩阵型组织
  - a. 特点

### 弱矩阵型组织(掌握)



- 2. 平衡矩阵型组织
  - a. 特点

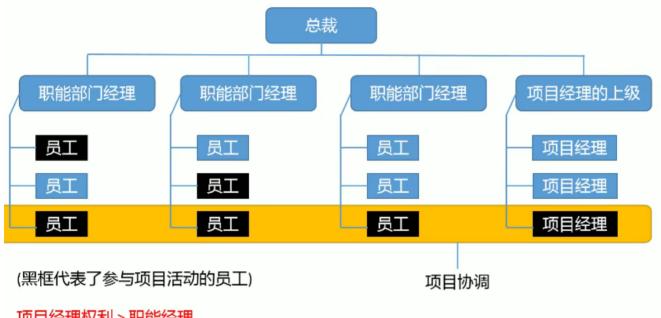
### 平衡矩阵型组织(掌握)



- 3. 强矩阵型组织
  - a. 特点

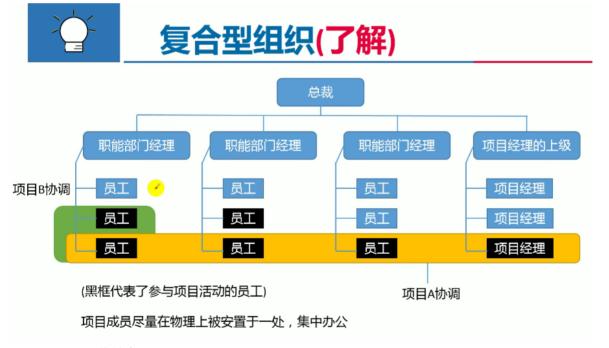


# 强矩阵型组织(掌握)



### 项目经理权利 > 职能经理

- 4. 复合型组织
  - a. 特点



5. 优缺点



### 矩阵型组织的优点和缺点

#### 矩阵型组织的优点:

- (1)项目经理负责制,有明确的项目目标
- (2) 改善了项目经理对整体资源的控制
- (3)及时响应
- (4)获取职能组织更多支持
- (5)最大限度地利用公司的稀缺资源
- (6)降低了跨职能部门间的协调合作难度
- (7)使质量、成本、时间等制约因素得到更好的平衡
- (8)团队成员有归属感,士气高,问题少
- (9)冲突较少,且易处理解决

#### 矩阵型组织的缺点:

- (1)管理成本增加
- (2) 多头领导
- (3)难以监控和控制
- (4)资源分配与项目优先的问题产生冲突;
- (5) 权利难以保持平衡

### 2. PMO项目管理办公室

a. PMO (Project Management Office) 项目管理办公室

### 3. 信息系统生命周期的特征

a. 时间 - 成本与人力投入

(1)项目的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。

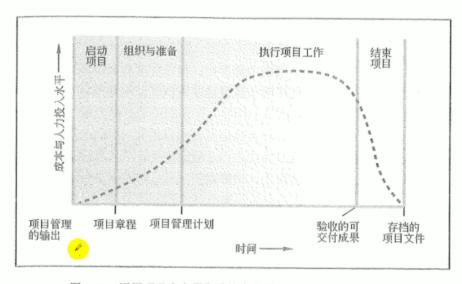


图 2-10 通用项目生命周期结构中典型的成本与人力投入水平

# (2)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证而逐步降低

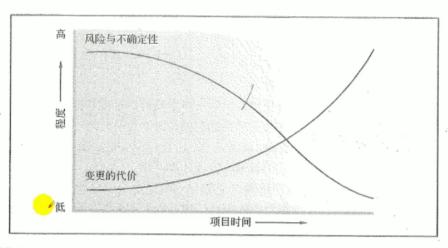


图 2-11 随项目时间而变化的变量影响

### 4. 生命周期模型

a. 瀑布模型

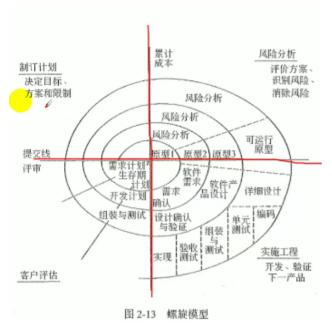
i. 图例



ii. 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。 iii. 适用于清晰的项目。

b. 螺旋模型

i. 图例



ii. 制定计划、风险分析、实施工程、客户评估。螺旋模型强调风险分析,适用于庞大而复杂的、高风险的系统。

#### c. 迭代模型

#### i. 图例

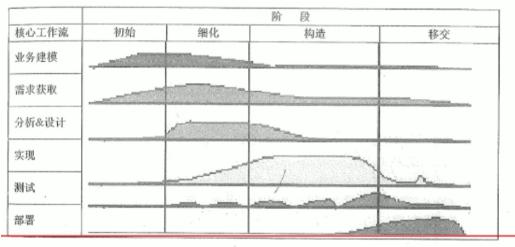


图 2-14 迭代模型

ii. 初始、细化、构造、移交。

#### d. V模型

#### i. 图例



ii. 特点: 开发和测试同等重要。需求明确和需求变更不频繁的情形。

#### e. 原型化模型

i. 特点:实际可行;具有最终系统的基本特征;构造方便、快速、造价低。动态响应、逐步纳入。

ii. 分类: 抛弃型原型, 进化型原型。

- f. 敏捷开发模型
  - i. 以人为核心、迭代、循序渐进的开发方法。
  - ii. 适用于小型系统。
  - iii. 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。

### 5. 项目管理过程组

- a. 单个项的目管理过程组,PDCA循环(戴明环): 计划Plan 执行Do 检查Check 行动Act,该循环一部分的结果变成了另一部分的依据。
- b. 输入 过程 输出
- c. 5个过程组: 启动过程 计划过程 执行过程 监督与执行过程 收尾过程