

投资建设项目管理师：项目管理8要点投资建设项目管理师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/520/2021\\_2022\\_\\_E6\\_8A\\_95\\_E8\\_B5\\_84\\_E5\\_BB\\_BA\\_E8\\_c41\\_520668.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/520/2021_2022__E6_8A_95_E8_B5_84_E5_BB_BA_E8_c41_520668.htm) 曾经多次完成过太空探险的美国航天飞机“哥伦比亚号”，在今年2月的一次太空探险任务中返回地面时突然解体，机组人员全部遇难。查明的原因表明：是一块耐热材料受到了外部物体的撞击脱落，造成航天飞机在返回地面时耐不住与大气层的摩擦所产生的高热，从而造成空中解体。这件事又一次证明系统理论的一个结论：随着人造系统的规模越来越大，要保证系统的质量就越来越困难。在航天飞机中有260万个零件，|考试|大|每一个零件的瑕疵都可能造成致命的后果。信息系统与航天飞机有类似之处：它也是一个复杂系统。一个信息系统中包括了计算机设备、网络设备、软件、数据库等多种成分，它的数据处理和业务逻辑涉及到企业中上上下下、方方面面的各个层次、部门、人员和活动。因此，在信息系统实施中对各种有关因素进行有效的管理，并不是一件容易的事情。根据我们的观察，不少企业就是因为不懂得如何对信息化工程进行有效的管理和控制，结果在信息化的过程中被动地应付各种事件，造成工程拖期、资金超过预算等问题频频发生。这就告诉我们：项目管理知识对于企业信息化是十分重要的。信息化项目管理为何更难项目的知识源于第二次世界大战中的研究，冷战时期又在美国阿波罗登月计划中发挥了巨大的作用，从而成为管理学界广泛关注的理论。一般的工程项目常具有这样几个特点：|考试|大|第一必须在一定的时间范围内完成；第二受到人力、财力和物力等资源的限制；第三

，它需要施工队伍的人员按照一定的计划进行有效的合作。信息化建设同样具有这几个特点。但是应当看到，信息化项目的目标更难以清晰定义，项目所应达到的质量要求在项目开始时往往不明确，客户的要求也可能会变化。因此，信息化项目管理比起一般的工程项目管理来更为困难。因为信息系统项目实施是企业信息化的关键，项目主管肩负着企业信息化成败的重任。因此，必须给项目主管以相应的权力和管理的职权范围。通常，信息化项目主管应当由企业的CIO、或者由企业领导班子中的一位副总经理来担任。随着软件技术的进步，现在，项目管理小组可以用现成的项目管理软件包，来帮助我们很好地控制信息化工程中的各种相关活动。用PERT图、Gantt图等手段，可以将相关的活动首尾之间的衔接关系以及哪些活动是“关键活动”等清晰地表示在屏幕上。这样，可以帮助项目控制者找到工程中的瓶颈，确定各个活动对项目最终完成的影响。这类图形化的项目管理软件通常还具有以下一些功能：可选定某些里程碑标志，从而将开发工程划分为不同阶段；可以进行可行性分析，从而更好地完成项目的规格说明书；可设立项目的详细规格标准；可设立项目批准的流程。理清项目管理要素尽管项目管理软件包可以帮助我们提高项目管理的效率，但实际上信息化项目还牵涉到许多复杂的因素。对于项目主管来说，保证在预定的时间内完成项目是一个基本的目标。但同时还必须考虑到信息化项目中的其他目标，而且这些目标往往是相互制约的。为了保证工程按期完成，将一些表面上不重要的工作省略，就可能使得最终开发出来的系统质量降低。因为开发工程超过了计划时间，动用更多的程序员来加速开发，却

可能使得开发费用超过预算。|考试|大|因此，项目主管通常应考虑影响项目进展的多种因素。项目管理的基本内容

**人力资源管理** 信息化项目是知识密集型的项目，与项目组人力资源关系密切，项目组成员的构成、责任心、能力和稳定性对信息化项目的质量以及是否成功有决定性的影响。项目主管应有效地使用人力资源，明确主要开发人员的职责和任务，提前做好有关人员力量的搭配，尽量使各个工程阶段中人员的变动不要太大。

**成本管理** 首先，对项目按系统、子系统以及生命周期分解，分别估算出各个子系统在各个阶段的成本，然后再把这些成本汇总，估算出整个项目的成本。在实施过程中，对实际的费用进行控制，使项目成本不至于超出预算。

**质量管理** 信息化项目的质量管理不仅仅是项目完成后的检查，而应包括在信息系统实施过程中的全面质量控制，保证在整个开发过程中各个阶段性工作成果质量。项目小组应组织有关的管理者和员工对阶段性工作成果进行审查和测试，这又称为里程碑式审查。通过保证各阶段性成果的质量，最终保证整体系统的质量。

**知识资产管理** 在信息化项目实施过程中，不可避免地要将许多工作成果制成文档或电子化文档。为了获得高质量的文档，需要将此工作制度化、规范化、标准化。另外，这些工作成果中牵涉到企业的知识资产和业务信息。必须设置专人保管，并建立借阅制度，防范这些工作成果和业务信息流出企业。

**风险管理** 信息化项目涉及到组织变革的风险，经济风险，心理风险等。在项目推进过程中应提前对这些风险有所认识，一旦有关问题发生时，可从容冷静地处理解决。

**沟通和范围管理** 信息化项目经常涉及到与多个公司的合作，例如，将部分工程委托给其他公司实施

。在合作过程中，一定要将各自的工作范围和责任范围书面化，并不断进行信息交换和阶段性成果的确认为。|考试|大|进度管理 在实际的信息化项目推进中往往有各种各样的变动，完全按照计划日程推进工程是不现实的。当项目的进度计划需要调整时，调整的重点应放在对近期内即将发生的活动加强控制；或者对工期估计最长或预算估计最大的活动进行调整。最后，我们必须指出：在信息化项目管理中应当以人为本，而不能用想象的计划来硬套实际。信息化中的项目管理并不是僵硬的照计划行事，而是一场有计划的变革过程。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)