

信息系统项目管理师下午考试答题技巧精选-案例分析

本资料由信管网(www.cnitpm.com)整理发布, 欢迎到信管网资料库免费下载学习资料

信管网是最专业信息系统项目管理师和系统集成项目管理工程师网站。提供了考试资讯、考试报名、成绩查询、资料下载、在线答题、考试培训、证书挂靠、项目管理人才交流、企业内训等服务。

信管网资料库提供了备考信息系统项目管理师的精品学习资料; 信管网案例分析频道和论文频道拥有最丰富的案例范例和论文范例, 信管网考试中心拥有历年所有真题和超过 2000 多道试题免费在线测试; 信管网培训中心每年指导考生超 2000 人。

信管网——专业、专注、专心, 成就你的项目管理师梦想!

信管网: www.cnitpm.com

信管网考试中心: www.cnitpm.com/exam/

信管网培训中心: www.cnitpm.com/peixun/

注: 本资料转自网络, 信管网仅整理后共享给各位考生, 如果有侵犯版权行为, 请来信告知。

根据考试大纲的规定,系统集成项目管理工程师考试案例分析(下午考试),即系统集成项目管理应用技术部分,试题范围相对比较窄,局限在项目管理的范畴之内,具体的考查内容包括可行性研究、项目立项、合同管理、项目启动、项目管理计划、项目实施、项目监督与控制、项目收尾、信息系统的运营、信息(文档)与配置管理、信息系统安全管理。

1 试题解答方法

根据软考命题的习惯,一般中级的考试下午案例分析会有5道大题,全部以问答题的形式出现,有时也会出现有选做题,满分为75分。

下午试题 I 对于考生的基本要求将体现在:

- (1) 需要具有一定的信息系统项目管理实践经验,有较好的分析问题和解决问题的能力。
- (2) 对于有关项目管理方面,有广博而坚实的知识或见解。
- (3) 对应用的背景、事实和因果关系等有较强的理解能力和归纳能力。
- (4) 对于一些可以简单定量分析的问题已有类似经验并能进行估算,对于只能定性分析的问题能用简练的语言抓住要点加以表达。
- (5) 善于从一段书面叙述中提取出最必要的信息,有时还需要舍弃一些无用的叙述或似是而非的内容。

考生应当加强上述要求的训练。

提示:考生解答试题时可按以下途径来分析和解决问题。

- (1) 标出试题中要回答的问题要点,以此作为主要线索进行分析和思考。
- (2) 对照问题要点仔细阅读正文。阅读时,或者可以列出只有几个字的最简要的提纲,或者可在正文上作出针对要回答问题的记号。
- (3) 通过定性分析或者定量估算,构思答案的要点。
- (4) 以最简练的语言写出答案。注意不要超过规定字数,语言要尽量精简,不要使用修饰性的空洞词汇,也不要写与问题无关的语句,以免浪费时间。

2 试题解答实例

下面来看一些例题与详细的分析,读者可仔细阅读这些案例,并加以体会运用,以快速提升解决问题的能力。

2.1 例题 1: 子项目管理

M 是负责某行业一个大型信息系统集成项目的高级项目经理,因人手比较紧张,M 从正在从事编程工作的高手中选择了小张作为负责软件子项目的项目经理,小张同时兼任模块的编程工作,这种安排导致了软件子项目失控。

【问题 1】请用 150 字以内的文字,分析导致软件子项目失控的可能原因。

【问题 2】请用 200 字以内的文字,说明你认为 M 事先应该怎么做才能让小张作为子项目的项目经理,并避免软件子项目失控?

【问题 3】请用 400 字以内的文字,概述典型的系统集成项目团队的角色构成?叙述在组建项目团队、建设项目团队和管理项目团队方面所需的活动,结合实例说明。

例题 1 分析

IT 行业技术日新月异,要求从业人员具有高素质和高水平。而且,从我国的实际状况来看,IT 工程师紧缺,人员流动十分频繁,合格人选很难找到和保留在某个项目中。因此,有效的管理人力资源,是项目经理们认为最困难的一件事情。

【问题 1】

问题 1 要求考生分析导致软件子项目失控的可能原因。因为试题描述很简单,所以只能根据小张是新手这个线索,靠考生的常识来解答这个问题。

(1) 项目经理的选择

企业人手比较紧张,于是 M 就选择了“编程工作的高手”小张作为项目经理。这种“饥不择食”的现象在国内的软件企业中比较普遍。软件项目经理甚至高级项目经理通常直接来自编程高手,中间未经过任何的培训。我们知道,在信息系统工程中,开发和管理是两条不同的主线,开发人员所需要的技能与管理人员所需要的技能很不一样。

当然,如果一个既是开发高手又是管理能手的人担任项目经理,那是再好不过的了。系统分析师就是这样的复合型人才,但是,我国的系统分析师太少了,远远不能满足软件企业的需求。因此,还必须考虑从开发高手中选择

项目经理,但这种选择,必须是培养后的选择。开发人员要胜任项目经理岗位,不仅需要技术背景、行业知识,还需要具备一定的管理知识和经验。普通技术人员,未经培训和考查就直接任命为项目经理,在实际工作中,很可能会出现

(2) 身兼数职的问题

根据试题的描述,小张在担任了软件子项目的项目经理后,仍然同时兼任模块的编程工作。这也是国内软件企业存在的一个实际性问题。在实际的项目中,通常存在“能者多劳”现象,一个人担任多个角色、承担过重的工作,在分配角色之前没有仔细计算人员的工作负荷问题。特别是在小企业中,这种情况更为严重。

在本题中,作为技术出身的小张,由于仍然要编程,可能没有多少时间去学习管理知识,去从事管理工作。小张一人承担2个角色的工作,导致工作负荷过载,身心疲惫,其后果可能给全局带来不利影响。

另外,小张初为项目经理,可能会存在思维转换和角色转换问题。一般而言,技术人员看待问题往往比较片面和深入,注重细节问题,而管理人员往往会关注问题的全面和大的问题。因此,虽然角色发生了部分变化(之所以说是“部分变化”,是因为小张仍然兼任程序员的工作),但小张的思维方式、看待问题和处理问题的方式都暂时还没有转变过来。而且,由于身兼开发职务,还会延缓这种转变。

(3) 间接管理问题

高级项目经理 M 选择了小张作为软件子项目的项目经理,并且未经过任何管理方面的培训。在项目开展过程中,可能由于自己比较忙,也缺乏对小张工作的引导和帮带,缺乏全程的跟踪和监控。这种间接管理导致高级项目经理 M 不能及时发现项目中的问题,从而造成项目失控。

【问题 2】

问题 2 要求考生回答,先应该怎么做才能让小张作为子项目的项目经理,并避免软件子项目失控。

根据问题 1 的分析,我们知道,要委任小张作为子项目的项目经理,应该至少要做好以下事情:

(1) 根据项目经理岗位的任职条件和职责,选择合适的人员担任子项目的项目经理。由于企业人才紧缺,找不到合适的人选,要委任程序员小张担任项目经理,则需要对小张进行岗前培训。

(2) 重新考虑和衡量小张的工作量问题,确保项目经理的工作都能完成。

(3) 在项目管理方面,由于小张是新手,所以,在当前情况下,应尽量让小张放弃编程工作,专心从事管理工作,学习管理知识。

(4) 在项目进行过程中,高级项目经理 M 应加强对小张的培养和监控,以便及时发现问题,避免项目失控。同时,要敦促小张转换思维方式,即实现从技术人员思维方式到管理者思维方式的转变。

【问题 3】

问题 3 要求考生回答,典型的系统集成项目团队的角色构成,以及在组建项目团队、建设项目团队和管理项目团队方面所需的

例题 1 解答要点

【问题 1】

(1) 小张缺乏足够的项目管理能力和经验。

(2) 小张身兼二职,精力和时间不够用,顾此失彼。

(3) 小张没有进入管理角色,只关注于编程工作,疏于对项目的管理。

(4) 高级项目经理对小张的工作缺乏事先培训和全程的跟踪与监控。

【问题 2】

(1) 事先要制订岗位的要求、职责和选人的标准,并选择合适的人选。

(2) 高级项目经理应对小张的工作进行全面估算,如果小张的负荷确实过重,需要找人代替小张当时正在从事的技术工作,解决负载平衡问题。

(3) 要事前沟通、对小张明确要求、明确角色的轻重缓急,促使小张尽快转换角色。

(4) 上级应该注意平时对人员的培养和监控。

【问题 3】

1. 针对选定的项目,根据项目的特点,需要的角色:管理类(如,项目经理);工程类(如,系统分析师、架构设计师、软件设计师、程序员、测试工程师、美工、网络工程师、主机人员、实施人员);行业专家;辅助类(如,文档管理员、秘书)。

2. 结合实际项目, 叙述进行如下活动的经验:

(1) 组建项目团队, 明确责任(制订责任分配矩阵)。

(2) 建设项目团队。提高项目团队成员的个人绩效; 提高项目团队成员之间的信任感和凝聚力, 以通过更好的团队合作提高工作效率。

(3) 管理项目团队。跟踪个人和团队的执行情况、提供反馈; 协调变更, 以提高项目的绩效、保证项目的进度; 项目管理团队还必须注意团队的行为、管理冲突、解决问题; 评估团队成员的绩效。

2.2 例题 2: 项目变更管理

在一个正在实施的系统集成项目中出现了下述情况: 一个系统的用户向他所认识的一个项目开发人员抱怨系统软件中的一项功能问题, 并且表示希望能够进行修改。于是, 该开发人员就直接对系统软件进行了修改, 解决了该项功能问题。针对这样一种情况, 请分析如下问题:

【问题 1】 请用 150 字以内的文字, 说明上述情况中存在着哪些问题?

【问题 2】 请用 300 字以内的文字, 说明上述情况可能会导致什么样的后果?

【问题 3】 请用 300 字以内的文字, 说明配置管理中完整的变更处置流程。

例题 2 分析

本题比较简单, 主要考查变更控制的基本流程及实施方法, 基本属于纯理论问题。

变更来源有两个方面, 一是用户, 他们是信息系统项目需求的提出者。要求用户一次性地把需求讲清楚, 并且不允许此后做任何变更, 这是不现实的, 开发方只能尽力减少变更, 降低其影响。开发人员如何解决好自己的工作产品与变更的用户需求之间的一致性, 是 CMM2 级需求管理这个关键过程域的主要目标。

变更来源的另一个方面来自开发人员自身。他们在工作中可能发现前期工作中有些不妥当的地方, 便要修改已经确定的设计方案或是设计的细节。也许是项目管理人员提出要修订已经确定的项目方案。由此所导致的返工甚至部分工作产品的报废也是在所难免的。

无论来自哪个方面的变更, 都需要严格按照变更控制的流程进行, 否则会给开发和后续维护带来很多问题。

【问题 1】

根据试题描述, 这个开发人员在听到用户的口头抱怨后, 就直接对系统软件进行了修改, 解决用户的问题。显然, 该开发人员没有遵照变更控制的程序来解决问题。具体来说, 存在以下问题:

(1) 没有对用户口头反映的问题进行文档化, 即没有对用户的要求进行记录。任何变更申请都必须以书面的形式提出。

(2) 没有分析和评估用户变更请求。事实上, 开发人员在获得用户的变更请求后, 应该提交给 CCB, 由 CCB 对变更请求进行分析和评估。在得到 CCB 的批准后, 才能开始实施变更。

(3) 在修改过程中没有注意进行版本管理。开发人员直接对系统软件进行修改, 没有进行任何配置管理工作, 这也是不对的。这样, 会造成后续的维护工作出现差错。

(4) 修改完成后未进行验证。开发人员直接修改了软件, 并“解决了该项功能问题”。但这种解决是局部性的, 该功能的正常运行可能会引起其他功能的不正常, 所以对软件修改后, 一定要进行验证测试。

(5) 修改的内容未和项目干系人进行沟通。由于变更请求是由“一个系统的用户”提出的, 这种请求不一定合理, 不一定在项目范围之内。一个配置项出现变更, 可能会涉及到一些相关的部件和文档进行变更, 这将影响到项目开发工作中的许多人员, 所以需要和项目干系人沟通。

【问题 2】

问题 2 要求考生说明上述情况可能会导致什么样的后果。变更管理简单说就是控制修改, 使之不出现改错, 改乱的现象。没有按照变更控制流程来实施信息系统的变更, 会出现很多问题。具体而言, 我们针对问题 1 分析中的存在的 5 个问题, 分别例举其可能导致的问题:

(1) 由于没有记录用户的变更请求, 可能会导致对系统软件变更的历史无法追溯, 并会导致对工作产品的整体变化情况失去把握。

(2) 由于没有对变更进行分析和评估, 可能会导致后期的变更工作出现工作缺失、与其他工作不一致等问题, 对项目的进度、成本、质量方面也会产生一定影响。

(3) 由于在修改过程中不注意版本管理, 万一变更失败, 则无法进行复原, 造成成本损耗和进度拖延。而且, 没有版本管理, 对于后续的开发和维护工作也会带来困难, 对于组织财富和经验的积累也是不利的。

(4) 由于修改完成后不进行验证, 难以确认变更是否正确实现, 可能会影响系统其他功能的正常运行。同时, 由于没有进行验证, 为变更付出的工作量也无法得到承认。

(5) 由于未与项目干系人进行沟通, 可能会导致项目干系人的工作之间出现不一致之处, 进而影响项目的整体质量。

【问题 3】

变更管理的基本流程如下:

- (1) 变更申请。应记录变更的提出人、日期、申请变更的内容等信息。
- (2) 变更评估。对变更的影响范围、严重程度、经济和技术可行性进行系统分析。
- (3) 变更决策。由具有相应权限的人员或机构决定是否实施变更。
- (4) 变更实施。由管理者指定的工作人员在受控状态下实施变更。
- (5) 变更验证。由配置管理人员或受到变更影响的人对变更结果进行评价, 确定变更结果和预期是否相符、相关内容是否进行了更新、工作产物是否符合版本管理的要求。
- (6) 沟通存档。将变更后的内容通知可能会受到影响的人员, 并将变更记录汇总归档。如提出的变更在决策时被否决, 其初始记录也应予以保存。

例题 2 解答要点

【问题 1】

存在的主要问题有:

- (1) 对用户的要求未进行记录;
- (2) 对变更请求未进行足够的分析, 也没有获得批准;
- (3) 在修改过程中没有注意进行版本管理;
- (4) 修改完成后未进行验证;
- (5) 修改的内容未和项目干系人进行沟通。

【问题 2】

可能导致如下后果:

- (1) 缺乏对变更请求的记录可能会导致对产品的变更历史无法追溯, 并会导致对工作产物的整体变化情况失去把握。
- (2) 缺乏对变更请求的分析可能会导致后期的变更工作出现工作缺失、与其他工作不一致等问题, 对项目的进度、成本、质量方面也会产生一定影响。
- (3) 在修改过程中不注意版本管理, 一方面可能会导致当变更失败时无法进行复原, 造成成本损耗和进度拖延; 另一方面, 对于组织财富和经验的积累也是不利的。
- (4) 修改完成后不进行验证则难以确认变更是否正确实现, 为变更付出的工作量也无法得到承认。
- (5) 未与项目干系人进行沟通可能会导致项目干系人的工作之间出现不一致之处, 进而影响项目的整体质量。

【问题 3】

变更管理的基本流程如下:

- (1) 变更申请。应记录变更的提出人、日期、申请变更的内容等信息。
- (2) 变更评估。对变更的影响范围、严重程度、经济和技术可行性进行系统分析。
- (3) 变更决策。由具有相应权限的人员或机构决定是否实施变更。
- (4) 变更实施。由管理者指定的工作人员在受控状态下实施变更。
- (5) 变更验证。由配置管理人员或受到变更影响的人对变更结果进行评价, 确定变更结果和预期是否相符、相关内容是否进行了更新、工作产物是否符合版本管理的要求。
- (6) 沟通存档。将变更后的内容通知可能会受到影响的人员, 并将变更记录汇总归档。如提出的变更在决策时被否决, 其初始记录也应予以保存。

2.3 例题 3: 项目验收

假设某项目的主要工作已经基本完成, 经核对项目的“未完成任务清单”后, 终于可以提交客户方代表老刘验收了。在验收过程中, 老刘提出了一些小问题。项目经理张斌带领团队很快妥善解决了这些问题。但是随着时间的推移, 客户的问题似乎不断。时间已经超过了系统试用期, 但是客户仍然提出一些小问题, 而有些问题都是客户方

曾经提出过, 并实际上已经解决了的问题。时间一天一天的过去, 张斌不知道什么时候项目才能验收, 才能结项, 才能得到最后一批款项。

【问题 1】请用 200 字左右的文字, 分析发生这件事情可能的原因?

【问题 2】请用 200 字以内的文字, 说明现在张斌应该怎么办?

【问题 3】请用 200 字以内的文字, 说明应当吸取的经验和教训?

例题 3 分析

本题综合考查了合同管理、项目管理控制和项目沟通的实施方法。试题中描述的问题在现实生活中, 也普遍存在, 确实是令很多项目经理头疼的事情。事实上, 在项目开发过程中, 如果甲乙双方严格按照有关合同和规定进行项目活动的话, 则这些问题都很好解决。但是, 由于我们的文化背景和社会传统的制约, 人们往往以“情”的角度去考虑问题, 而不是从“法”的角度去考虑, 人情高于合同。

【问题 1】

问题 1 要求考生分析发生这件事情可能的原因。

从试题描述来看, 我们可以抓住几个关键词: “主要工作已经基本完成”、“未完成任务清单”、“客户的问题似乎不断”, 以及“有些问题都是客户方曾经提出过, 并实际上已经解决了的问题”。根据这些关键词, 再进行分析思考。

(1) 从题中可知, 在双方签合同时, 很可能没有规定验收标准什么、什么时候验收、验收步骤和流程是什么, 以及售后服务的范围是什么等问题。这样, 就导致验收时没有依据。当然, 也可能是合同里规定得很清楚, 但如前所述, 由于“人情高于合同”的缘故, 双方都没有按合同来执行。

在项目开发合同中, 应该要明确规定项目验收标准(规定哪些工作必须完成、完成到什么程度、交付哪些产品(项目的交付物)等)和验收流程(验收时具体按何流程进行操作, 包括何时提供验收、验收表格、验收人员、验收步骤、验收有关问题的处理)。

(2) 客户方代表老刘问题似乎不断, 而且重复提出问题, 这可能有三个方面的原因:

一是项目的变更管理可能做得不好, 变更未以书面形式提出申请。这样, 原来提出并修改过的问题后来又忘记了, 甚至出现一种恶性修改的情况, 即某一天要求把“黑”改成“白”, 没过多久, 又要求把“白”改成“黑”, 拿开发方的时间和费用开玩笑。

二是虽然有好的变更控制流程, 但老刘没有在变更申请上签字。在现实中, 这种情况也是有的, 例如笔者就曾经碰到过这样的甲方“领导”。他对项目管理流程很清楚, 也清楚变更是需要付出代价的, 但就是始终不肯在变更申请上签字。他这样做的目的是, 如果项目不出问题, 事情就这样过去了, 反正我们会帮他们代签字, 执行我方的变更流程。如果项目出了问题, 他的领导追究下来, 他会很无辜地说“我不知道啊, 怎么变成这样子了!”。

三是老刘对项目质量如何心里没底, 在故意拖延时间。这样, 就能有更充裕的时间来进行测试和试用。而老刘心里没底的原因, 一是可能因为合同里没有售后服务的承诺, 老刘担心签字付款后, 系统出问题就没有人管; 二是对于未完成问题, 张斌没有承诺完成时间; 第三可能是张斌和老刘沟通不好, 关系欠融洽, 老刘对张斌没有信心, 所以不能放心签字。

(3) 从试题描述来看, 除了上述 2 种可能外, 还可能存在双方的沟通问题。客户代表老刘不断提出相同的问题, 这说明项目经理张斌对于老刘所需信息的传递不够或者有误, 客户获得的信息不全或不及时。而且, 如果老刘使用这种手段故意为难张斌, 则更说明两者的关系处理得太差。

【问题 2】

问题 2 要求考生说明现在张斌应该怎么办。

项目经理张斌的目的是促成客户尽早验收, 针对问题 1 分析中给出的几种原因, 可采取相应的措施。

(1) 如果合同中没有规定验收事宜或者规定得不清晰, 则需要将验收的事项规定清楚。通过签订补充合同跟客户签订一个详细的验收计划等方式, 将验收标准、流程规定清楚, 双方需要签字确认。

(2) 如果没有完善的文档, 则需尽快完善文档。将阶段性验收的结果、变更的结果、试运行的报告等作详细记录, 逐一让客户签字确认。

(3) 如果合同中没有售后服务的承诺, 则需要对售后服务问题向客户做出承诺, 对于未完成的工作进行评估, 需要完成的要承诺完成时间。

(4) 进一步做好沟通工作。除了把项目文档发送给有关项目干系人外, 项目经理张斌需要跟客户代表老刘多

进行非正式的沟通,解除其中可能存在的疙瘩,让老刘了解项目的进展,了解主要工作已经完成,并理解项目结对张斌的重要性,达成理解和融洽的关系。

【问题 3】

问题 3 要求考生说明应当吸取的经验和教训。这些问题的回答还是需要根据问题 1 分析中的可能原因来总结,存在什么样的问题,就有什么样的教训,吸取了教训,以后就有了经验。根据试题的要求,下面,我们从合同管理、过程控制和项目沟通管理三个方面进行归纳和总结。

(1) 合同管理方面。

- 在合同或其附件中要详细和清楚地规定有关的验收事宜,包括验收标准、验收时间、验收步骤和流程,以及售后服务的有关承诺。

- 由于合同双方现实环境和相关条件的变化,许多合同都有可能变更,而这些变更必须根据合同的相关条款适当处理。

(2) 过程控制方面。

- 在信息系统集成项目中,变更是很频繁的,也是很正常的,关键的是要制订和执行一个完善的变更控制流程。
- 在项目活动过程中,文档要齐全,使项目进展有据可查。
- 加强项目配置管理,设置项目里程碑,进行阶段性验收,并要求客户签字确认。

(3) 沟通方面。

- 在项目计划编制阶段制订一份详尽的项目沟通计划,并按其执行。
- 定期出具绩效报告,让项目干系人了解项目的进展情况。如果发生变更,则要及时把信息提供给项目干系人。
- 营造良好的客户关系。项目经理要经常与客户方进行非正式的沟通,需要营造良好的客户关系,让客户成为自己真正的和长期的朋友。

例题 3 解答要点

【问题 1】

(1) 合同中缺乏以下内容:

- 项目目标中关于产品功能和交付物组成的清晰描述。
- 项目验收标准、验收步骤和方法(或流程)。
- 对客户的售后服务承诺。

(2) 项目实施过程控制中出现的问题:

- 在项目实施过程中没有及时将项目绩效报告递交给客户,因此客户对项目进展和质量状况不了解。
- 没有让客户及时对阶段成果签字确认。

(3) 由于没有售货服务的承诺,客户担心没有后续报务保证。

(4) 合作氛围不良,客户存在某种程度的抵触情绪,双方缺乏信任感,客户对项目质量信心不足,怕承担责任,因此不愿签字。

【问题 2】

根据项目现状,需要采取补救措施,加强沟通以解决问题。

(1) 就项目验收标准和客户达成共识,确定哪些主要工作完成即可通过验收。

(2) 就项目验收步骤和方法与客户达成共识。

(3) 就项目已经完成的程度让用户确认。例如出具系统试作报告,请客户签字确认。

(4) 向客户提出明确的服务承诺,使客户没有后顾之忧。

【问题 3】

(1) 项目合同中要规定项目成果的正式验收标准、验收步骤、验收流程和运营维护服务承诺等内容。

(2) 加强项目执行过程中的控制。

- 加强变更控制。包括制定变更控制流程,按流程进行变更的评估、审核、实施、记录、确认等工作。
- 加强项目沟通管理。包括及时向客户提供项目绩效报告,让客户了解项目进展;设置对阶段性成果的验收,并让客户对阶段性成果进行签字确认;项目文档要齐全,使项目进展有据可查。

- 加强计划执行的控制。制订详尽的项目管理计划(包括进度管理计划、成本管理计划等各分项计划),按计划实施和检查。

(3) 项目经理还应注重跟客户相处的技巧, 努力促成双方的良好合作氛围。

2.4 例题 4: 项目管理体系

某公司是一家中小型系统集成公司, 在 2006 年 3 月份正在准备对京发证券公司数据大集中项目进行投标, 某公司副总裁张某授权销售部的林某为本次投标的负责人, 来组织和管理整个投标过程。

林某接到任务后, 召集了由公司商务部、销售部、客服部和质管部等相关部门参加的启动说明会, 并把各自的分工和进度计划进行了部署。

随后, 在投标前 3 天进行投标文件评审时, 发现技术方案中所配置的设备在以前的项目使用中是存在问题的, 必须更换, 随后修改了技术方案。最后某公司中标并和客户签订了合同。根据公司的项目管理流程, 林某把项目移交到了实施部门, 由他们具体负责项目的执行与验收。

实施部门接手项目后, 鲍某被任命为实施项目经理, 负责项目的实施和验收工作。鲍某发现由于项目前期自己没有介入, 许多项目前期的事情都不是很清楚, 而导致后续跟进速度较慢, 影响项目的进度。同时鲍某还发现设计方案中尚存在一些问题, 主要有: 方案遗漏一项基本需求, 有多项无效需求, 没有书面的需求调研报告; 在项目的工期、系统功能和售后服务等方面, 存在过度承诺现象。于是项目组重新调研用户需求, 编制设计方案, 这就增加了实施难度和成本。可是后来又发现采购部仍是按照最初的方案采购设备, 导致设备中的模块配置功能不符合要求的情况。

而在希赛集成公司中, 类似现象已多次发生。

【问题 1】 针对说明中所描述的现象, 分析某公司在项目管理方面存在的问题 (200 字以内)。

【问题 2】 针对某公司在该项目管理方面存在的问题, 提出补救措施 (300 字以内)。

【问题 3】 针对某公司的项目管理现状, 结合你的实际经验, 就某公司项目管理工作的持续改进提出意见和建议 (300 字以内)。

例题 4 分析

本案例是一道综合题, 主要考查考生对项目组织结构、项目管理流程等方面存在的问题进行分析的能力, 并针对问题提出相应改进的建议。

在回答问题之前, 应仔细审题, 以明了题目要求。

【问题 1】 要求分析某公司在项目管理方面存在的问题, 这可以通过阅读试题的说明而得到。如依次读试题一的第 1 段、第 2 段和第 3 段内容, 可知某公司整体上是职能型组织, 分售前 (投标) 和售后 (实施)。销售部的林某作为投标的负责人没有邀请后续的实施部门参与投标活动, 仅仅在中标后作了简单移交, 在这一环节就容易出问题。另外以前的技术方案中出现的问题设备在本次投标文件中重复出现, 说明某公司在项目管理的经验教训的传承和传播上是不重视的, 缺乏组织方面和方法方面的有效保证。接着读案例的第 4 段、第 5 段乃至全篇, 就会不禁发问: 一个有过度承诺的方案, 是怎样提交出去的呢? 某公司有相应的评审和批准程序吗? 如果有, 是否适当? 如果适当, 执行得如何? 既然项目组重新编制了设计方案, 这就意味着发生了重要变更, 而采购部门的采购方案为什么没有做相应变更呢? 另外, 类似错误在某公司屡有发生, 也要分析: 某公司对过去发生的类似经验教训是否有文档记载? 如果有, 那么, 某公司关于对该类文档的了解和使用的规定是怎样的? 执行得又如何?

在**【问题 1】**找出问题之后, 自然地在**【问题 2】**中就可以有针对性地提出补救措施了。

由于企业的不同、所从事的行业的不同、项目规模和复杂程度的不同, 要回答**【问题 3】**, 应主要针对某公司的项目管理现状, 再结合考生自己的实际经验, 就可以对某公司项目管理工作的持续改进全面地、系统地提出意见和建议。

例题 4 解答要点

【问题 1】

- (1) 投标前的项目内部启动会上, 没有邀请技术或实施部门。
- (2) 没有把以往的经验教训收集、归纳和积累。
- (3) 没有建立完善的内部评审机制, 或虽有评审机制但未有效执行。
- (4) 项目中没有实行有效的变更管理。
- (5) 公司级的项目管理体系不健全, 或执行得不好。

【问题 2】

- (1) 改进项目的组织形式, 明确项目团队和职能部门之间的协作关系和工作程序。

- (2) 做好项目当前的经验教训收集、归纳工作。
- (3) 明确项目工作的交付物，建立和实施项目的质量评审机制。
- (4) 建立项目的变更管理机制，识别变更中的利益相关方并加强沟通。
- (5) 加强对项目团队成员和相关人员的项目管理培训。

【问题 3】

- (1) 建立企业级的项目管理体系和工作规范。
- (2) 加强对项目工作记录的管理。
- (3) 加强项目质量管理和相应的评审制度。
- (4) 加强项目经验教训的收集、归纳、积累和分享工作。
- (5) 引入合适的项目管理工具平台，提升项目管理工作效率。

2.5 例题 5: 人力资源管理

某公司是一家系统集成商，章某是某公司的一名高级项目经理，现正在负责某市开发区的办公网络项目的管理工作，该项目划分为综合布线、网络工程和软件开发三个子项目，需要 3 个项目经理分别负责。章某很快找到了负责综合布线、网络工程的项目经理，而负责软件开发的项目经理一直没有合适的人选。原来由于某公司近年业务快速发展，承揽的项目逐年增多，现有的项目经理人手不够。章某建议从在公司工作 2 年以上业务骨干中选拔项目经理。结果李某被章某选中负责该项目的软件开发子项目。在项目初期，依照公司的管理规定，李某带领几名项目团队成员刻苦工作，项目进展顺利。

随着项目的进一步展开，项目成员的逐步增加，李某在项目团队管理方面遇到很多困难。他领导的团队因经常返工而效率低下、团队成员对发生的错误互相推诿、开会时人员从来没有到齐过，甚至李某因忙于自己负责的模块开会时都迟到过。大家向李某汇报项目的实际进度、成本时往往言过其实，直到李某对自己负责的模块进行接口调试时才发现这些问题。

【问题 1】请分析项目中出现这些情况的可能原因（200 字以内）。

【问题 2】你认为高级项目经理章某应该如何指导和帮助李某（300 字以内）。

【问题 3】请说明李某作为项目经理要承担哪些角色？要成为一名合格的项目经理要具备哪些知识与技能？（300 字以内）

例题 5 分析

第一步：仔细阅读题目要求，分析题目要点

本案例聚焦于人力资源管理，主要考查高级资格的考生如何选拔、培养项目经理，建设项目的管理团队，对下属授权并进行传帮带，从而使管理团队成为自己管理能力的放大器，最终提升高级管理者自己的管理水平与领导水平。

在回答问题之前，应仔细审题，以明了题目要求。

先通读试题的说明，可知**【问题 1】**出现的问题。试题一的说明中已说明“某公司近年业务快速发展，承揽的项目逐年增多，现有的项目经理人手不够”，接着，“章某建议从在公司工作 2 年以上业务骨干中选拔项目经理。结果李某被章某选中”。“李某带领几名项目团队成员刻苦工作，项目进展顺利”，试题的说明的第 2 段则指出“随着项目的进一步展开，项目成员的逐步增加，李某在项目团队管理方面遇到很多困难”，说明李某在项目的早期，团队只有几个人时还是管得过来的。只是项目后期任务紧、人员增多时，李某的管理能力出了问题。这说明李某缺乏担任项目经理所需的足够的能力和经验，不能说章某作为高级项目经理选人选错，但他缺乏对李某传、帮、带。也有可能是 D 公司对项目经理的培养不重视、对项目经理的选拔任命不规范。

结合考生自己的实际经验，在**【问题 2】**中就可以提出对项目经理小李的传帮带措施了，如章某应明确李某的工作职责，帮助其实现向项目经理角色的转变、参加小李组织的周例会等。

虽然项目实施的企业有所不同、所从事的行业有所不同、项目规模和复杂程度有所不同，但对项目经理的要求却是高度一致的，如管理者和项目领导者的角色、同时具备管理能力和一定的专业技能。这些分析应构成**【问题 3】**的基本内容。

例题 5 解答要点

【问题 1】

- (1) 李某缺乏担任项目经理所需的足够的能力和经验。

- (2) 公司对项目经理的培养不重视、对项目经理的选拔任命不规范。
- (3) 章某对李某的传、帮、带做得不够、或不到位。
- (4) 公司对项目经理的工作缺乏指导和监督。
- (5) 项目工作中的沟通没有建立有效的机制和方式方法。
- (6) 缺乏有效的项目绩效管理机制。

【问题 2】

- (1) 章某应明确李某的工作职责，帮助其实现向项目经理角色的转变。
- (2) 参加小李组织的周例会，以及时发现问题，并予以指导。
- (3) 对李某提供相关工作的指导或培训，尤其是在项目管理方面。
- (4) 从整体项目层面对各子项目进行计划和协调，对子项目提出具体的工作要求。
- (5) 加强对子项目的日常监管，要项目经理以身作则。
- (6) 针对子项目中出现的问题，及时提出纠正和预防措施。

【问题 3】

(1) 作为一名项目经理，要同时承担项目管理者 and 项目领导者的角色，这些角色的工作包括了项目的计划、组织、协调、领导和控制。

(2) 项目经理应同时具备管理能力和一定的专业技能，包括：项目管理知识、IT 知识、客户行业知识，丰富的经历与经验，良好的协调能力，良好的职业道德，良好的沟通与表达能力，良好的领导能力。

2.6 例题 6: 项目进度管理

某公司 2008 年 3 月中标某市公安局的人口管理系统开发项目，因该市要在 2008 年 11 月举办某大型国际会议，因此公安局要求人口管理系统一定要在 2008 年 7 月 1 日之前投入使用。强某是负责这个项目的经理，虽然他进公司才不到 3 年，但他已成功地管理过 2 个类似的项目，被大家称之为“救火队长”，而强某也对自己信心十足。但这次和以往不同的是强某还同时管理着另外两个项目，而这个人口管理系统项目的工期要求紧、他能调用的人手少。

该人口管理系统项目属于升级项目。原来的系统为某公司开发，是 C/S 结构，只能管理本地城区常住人口。新的人口管理系统要求是 B/S 结构，要既能管理城区常住人口又能管理郊区常住人口、市辖区常住人口和流动人口，而公安局要求该新系统首先把流动人口管理起来。该项目从技术角度可分为网络改造和软件开发，而软件又分界面、业务流程和数据库三个子系统。他们团队有 6 人，其中有人做过类似的 C/S 结构的项目，而公司刚刚结束的一个网络项目与本次承担的网络改造项目在技术架构方面几近相同，只是规模不同。公安局要求新系统能够支持移动接入，而项目团队中没有一人接触过移动接入技术。强某凭直觉知道依现有的人员在 2008 年 7 月 1 日之前完成项目是不可能的。

【问题 1】请说明强某可以用什么方法和技术来估算项目的工期（300 字以内）？

【问题 2】请说明强某可以采取哪些方法来压缩工期，以使项目能够在 2008 年 7 月 1 日之前交付(300 字以内)？

【问题 3】请说明强某可以采用哪些方法来跟踪项目的进度，以确保项目能够按期交付（300 字以内）？

例题 6 分析

本案例是一道关于项目时间管理的题，主要考查考生对制订项目进度、压缩项目工期、监控项目进度时所使用的技术与工具。

同样，在回答问题之前，应先通读试题的说明，以明了问题所在。

读完试题的说明之后，可知某公司强某遇到了相当普遍存在的问题：出现的问题是相当普遍的。项目工期紧、项目经理包括团队成员任务重，还涉及一些新技术。此时，要准确地估算工期，必须先明确任务，也就是明确定义项目的工作分解结构(WBS)。通过把 WBS 中的工作包进一步分解为活动，然后对活动进行定义、排序与资源估算，就可以确定整个项目的工期了。由于该项目是新旧交叉，所以对于新增的移动接入模块，可以联系业界专家，采用德尔菲法进行估算，对于旧模块可依据历史数据采用类比法估算。

结合传统的工期压缩技术，加上考生的经验，就可以回答【问题 2】了。

【问题 3】不仅涉及到监控方法，还要使用项目管理的工具软件。

例题 6 解答要点

【问题 1】

- (1) 明确定义项目的工作分解结构 (WBS)。
- (2) 由于是升级项目, 所以部分工作的工期估计方法可以采用类比估算法。
- (3) 对于新增的移动接入模块, 可以联系业界专家, 采用德尔菲法进行估算。
- (4) 对于 WBS 进行足够细化后, 可依据历史数据采用参数估算或三点估算进行进一步历时估算。

【问题 2】

- (1) 与客户进行沟通, 梳理业务需求中的关键需求, 与客户进行协商能否在期限前先完成关键需求, 其他部分分期交付。
- (2) 制定出合理可靠的技术方案, 对其中不熟悉的部分, 可以采用外包的方法。
- (3) 清晰定义各功能模块之间的接口, 然后可以加大并行工作的程度。
- (4) 明确目标、责任和奖惩机制, 提高员工的工作绩效。
- (5) 必要时, 进行赶工。

【问题 3】

- (1) 基于 WBS 和工时估算制定活动网络图, 制定项目工作计划。
- (2) 建立对项目工作的监督和测量机制。
- (3) 确定项目的里程碑, 并建立有效的评审机制。
- (4) 对项目中发现的问题, 及时采取纠正和预防措施, 并进行有效变更管理。
- (5) 使用有效的项目管理工具, 提升项目管理的工作效率。

2.7 例题 7: 项目时间管理

小张是负责某项目的项目经理。经过工作分解后, 此项目的范围已经明确, 但是为了更好地对项目的开发过程进行有效监控, 保证项目按期、保质完成, 小张需要采用网络计划技术对项目进度进行管理。经过分析, 小张得到了一张表明工作先后关系及每项工作的初步时间估计的工作列表, 如表 22-1 所示:

表 22-1 工作列表

工作代号	紧前工作	历时 (天)
A	-	5
B	A	2
C	A	8
D	B、C	10
E	C	5
F	D	10
G	D、E	15
H	F、G	10

【问题 1】

请根据上表完成此项目的前导图 (单代号网络图), 表明各活动之间的逻辑关系, 并指出关键路径和项目工期。节点用如图 22-1 所示的样图标识。

ES DU EF
ID
LS LF

图 22-1 节点样图

图例:

ES: 最早开始时间 EF: 最早结束时间
LS: 最迟开始时间 LF: 最迟完成时间
DU: 工作历时 ID: 工作代号

【问题 2】

请分别计算工作 B、C 和 E 的自由浮动时间。

【问题 3】

为了加快进度, 在进行工作 G 时加班赶工, 因此将该项工作的时间压缩了 7 天 (历时 8 天)。请指出此时的关

键路径, 并计算工期。

试题 7 分析

【问题 1】

(1) 按题目中给定活动的依赖关系和历时, 可得到如图 22-2 项目活动网络图。

图 22-2 项目活动网络图

(2) 因为本题比较简单, 我们可以列出图中所有路径, 并计算其时间跨度, 如表 22-2 所示。

表 22-2 时间跨度情况

图中路径	时间跨度
ABDFH	$5+2+10+10+10=37$
ABDGH	$5+2+10+15+10=42$
ACEGH	$5+8+5+15+10=43$
ACDGH	$5+8+10+15+10=48$
ACDFH	$5+8+10+10+10=43$

因此, 关键路径为 ACDGH, 工期为 48 天。

【问题 2】

活动的自由浮动时间也就是自由时差, 其计算公式为:

$$\begin{aligned} \text{自由浮动时间} &= \text{活动的最迟结束时间} - \text{活动的最早结束时间} \\ &= \text{活动的最迟开始时间} - \text{活动的最早开始时间} \end{aligned}$$

因此, 活动 B 的自由浮动时间为 $13-7=6$; $11-5=6$ 。活动 C 的自由浮动时间为 $5-5=0$; $13-13=0$; 活动 E 的自由浮动时间为 $18-13=5$; $23-18=5$ 。

【问题 3】

活动 G 的历时变为 8 天, 则重新计算各路径的时间跨度如表 22-3 所示。

表 22-3 重新计算后的时间跨度情况

图中路径	时间跨度
ABDFH	$5+2+10+10+10=37$
ABDGH	$5+2+10+8+10=35$
ACEGH	$5+8+5+8+10=36$
ACDGH	$5+8+10+8+10=41$
ACDFH	$5+8+10+10+10=43$

因此, 关键路径变为 ACDFH, 工期为 43 天。

例题 7 解答要点

【问题 1】

图 22-3 项目活动网络图

关键路径为 ACDGH, 工期为 48 天。

【问题 2】

活动 B 的自由浮动时间为 6 天, 活动 C 的自由浮动时间为 0 天, 活动 E 的自由浮动时间为 5 天。

【问题 3】

关键路径变为 ACDFH, 工期为 43 天。

2.8 例题 8: 项目组织形式

某系统集成商 B 最近正在争取某钢铁公司 A 的办公网络迁移到外地的项目。李某是系统集成商 B 负责捕捉项目机会的销售经理, 鲍某是系统集成商 B 负责实施的项目经理。由于以往项目销售经理的过度承诺给后继的实施工作带来了很大困难, 此次鲍某主动为该项目做售前支持。该办公网络迁移项目的工作包括钢铁公司 A 新办公楼的综合布线、局域网网络系统升级、机房建设、远程视频会议系统、生产现场的闭路监控系统等 5 个子系统。钢铁公司 A 对该项目的招标工作在 2006 年 8 月 4 日开始。该项目要求在 2006 年 12 月 29 日完成, 否则将严重影响钢铁公司 A 的业务。

时间已到 2006 年 8 月 8 日, 钢铁公司 A 希望系统集成商 B 能在 8 月 15 日前能够提交项目建议书。钢铁公司 A

对项目的进度非常关注，这是他们选择集成商的重要指标之一。根据经验、钢铁公司 A 的实际情况和现有的资源，鲍某组织制定了一个初步的项目计划，通过对该计划中项目进度的分析预测，鲍某认为按正常流程很难达到客户对进度的要求。拟订的合同中规定对进度的延误要处以罚款。但是销售经理李某则急于赢得合同，希望能在项目建议书中对客户做出明确的进度保证，首先赢得合同再说。鲍某和李某在对项目进度承诺的问题上产生了分歧，李某认为鲍某不帮助销售拿合同，鲍某认为李某乱承诺对以后的项目实施不负责任。本着支持销售的原则，鲍某采取了多种措施，组织制订了一个切实可行的进度计划，虽然其报价比竞争对手略高，但评标委员会认为该方案有保证，是可行的，于是系统集成商 B 中标。系统集成商 B 中标后，由其实施部负责项目的实施。

【问题 1】

在制订进度计划时，鲍某可能会采取哪些措施使制订的进度计划满足客户的要求？

【问题 2】

实施项目的系统集成商 B 目前的组织类型是什么？如何改进其项目的组织方式？如何改进其项目管理的流程？如何降低管理外地项目的成本？

【问题 3】

在项目实施过程中，负责售前工作的李某应继续承担哪些工作？

试题 8 分析

【问题 1】

案例的背景“钢铁公司 A 对项目的进度非常关注”和“按正常流程很难达到客户对进度的要求”，现在试题问的是“在制订进度计划时，鲍某可能会采取哪些措施使制订的进度计划满足客户的要求”。也就是说，在现有资源受限的情况下，如果按照正常流程安排进度，是肯定不能满足用户的进度要求的，因此，必须采取一些压缩项目工期的方法，包括增加工作的并行度（赶工）、缩短工作历时、增加资源或提高资源资源率（加班）、外包等。

【问题 2】

从试题介绍来看，“李某是系统集成商 B 负责捕捉项目机会的销售经理，鲍某是系统集成商 B 负责实施的项目经理”，以及后面关于李某和鲍某的争执，可以看出系统集成商 B 实施项目的组织方式是职能式的。职能式项目组织结构有很多不好的地方，例如，在各部门之间的协调就存在问题，正如本题案例所描述的情况，这是职能式项目组织的一个通病。因此，系统集成商 B 实施项目的组织方式应该改进为矩阵式结构。项目下一个阶段的人员要提前介入到前一个阶段，例如，实施阶段的项目经理正式参与售前工作。也可以选择做好各流程间交接工作，例如，实施与售后服务之间的技术交底。

本项目是一个外地项目，那么如何降低管理外地项目的成本呢？与本地实施项目相比，外地实施项目需要增加人员差旅费、通信费，以及管理成本。因此，为了降低成本，可以委托或分包给当地有相应资质的集成商，或在当地招人。如果材料或服务在当地获得可降低成本，则尽量在当地采购。另外，要尽量压缩人员差旅成本，使用 QQ、MSN、E-mail 等电子沟通手段，以降低通信成本。

【问题 3】

由于在项目实施以前，一直都是负责售前工作的李某与客户联系，而且，也是由于李某“急于赢得合同，希望能在项目建议书中对客户做出明确的进度保证”，导致整个项目进度难以安排。鲍某本着支持销售的原则，采取了多种措施，组织制订了一个切实可行的进度计划，但该计划的执行需要一些资源的支持，也需要客户的支持。因此，需要李某继续与客户高层沟通，了解客户对项目实施情况的反映，维护客户关系。同时，也可能会发掘一些新的项目机会。

作为内部来说，为了便于与客户沟通，李某应该参加周例会，或至少每周收一次周报以了解项目的进展和问题，要参与可能发生变更的前期评审工作。最后，在项目收尾时，李某要负责或者协助收款。

例题 8 解答要点

【问题 1】

(1) 沟通。强调该项目对系统集成商 B 的意义，提高该项目优先级。例如开会这种方式，争得相关部门建议、支持与承诺。

(2) 从现有的资源和实际情况出发，优化网络图，例如重排活动之间顺序，压缩关键路径长度。

(3) 增加资源，或者使用经验丰富的员工。

(4) 子任务并行、内部流程优化。

(5) 尽可能地调配非关键路径上的资源到关键路径上的任务。

(6) 优化外包、采购等环节并全程监控。

【问题 2】

(1) 目前系统集成商 B 实施项目的组织方式是职能式的。

(2) 系统集成商 B 实施项目的组织方式应该改进为矩阵式。

(3) 项目下阶段人员提前介入到前一阶段，如实施阶段的项目经理正式参与售前工作。也可选择做好各流程间交接工作，如实施与售后服务之间的技术交底。

(4) 委托、分包给当地有相应资质的集成商，或在当地招人。如果材料或服务在当地获得可降低成本，则尽量在当地采购。尽量压缩人员差旅成本。使用虚拟远程的沟通手段。

【问题 3】

(1) 与客户高层继续沟通，了解客户对项目实施情况的反映，维护客户关系，发掘新的项目机会。

(2) 参加周例会，或至少每周收一次周报以了解项目的进展和问题。

(3) 参与可能发生变更的前期评审工作。

(4) 负责或者协助收款。

2.9 例题 9: 项目沟通管理

阅读以下关于沟通管理的叙述，回答问题 1 至问题 3，将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

某系统集成商 B 负责某大学城 A 的 3 个校园网的建设，是某弱电总承包商的分包商。田某是系统集成商 B 的高级项目经理，对三个校园网的建设负总责。关某、夏某和宋某是系统集成商 B 的项目经理，各负责其中的一个校园网建设项目。项目建设方聘请了监理公司对项目进行监理。

系统集成商 B 承揽的大学城 A 校园网建设项目，计划从 2002 年 5 月 8 日启动，至 2004 年 8 月 1 日完工。期间因项目建设方的资金问题，整个大学城的建设延后 5 个月，其校园网项目的完工日期也顺延到 2005 年 1 月 1 日，期间田某因故离职，其工作由系统集成商 B 的另一位高级项目经理鲍某接替。鲍某第一次拜访客户时，客户对项目状况非常不满。和鲍某一起拜访客户的有系统集成商 B 的主管副总、销售部总监、销售经理和关某、夏某和宋某 3 个项目经理。客户的意见如下：

你们负责的校园网项目进度一再滞后，你们不停地保证，又不停地延误。

你们在实施自己的项目过程中，不能与其他承包商配合，影响了他们的进度。

你们在项目现场，不遵守现场的管理规定，造成了现场的混乱。

你们的技术人员水平太差，对我方的询问，总不能提供及时的答复。

……

听到客户的意见，鲍某很生气，而关某、夏某和宋某也向鲍某反映项目现场的确很乱，他们已完成的工作经常被其他承包商搅乱，但责任不在他们。至于客户的其他指控，关某、夏某和宋某则显得无辜，他们管理的项目不至于那么糟糕，他们项目的进展和成绩客户一概不知，而问题却被扩大甚至扭曲。

【问题 1】

请简要叙述发生上述情况的可能原因有哪些？

【问题 2】

针对监理的作用，承建方如何与监理协同？

【问题 3】

简要指出如何制定有多个承包商参与的项目的沟通管理计划？

例题 9 分析

【问题 1】

田某是系统集成商 B 的高级项目经理，但后来离职，由鲍某接替。而鲍某接任高级项目经理时，似乎对整个项目一无所知，这至少说明系统集成商 B 的内部管理有问题，对整个项目监管缺位或不得力，没有及时把项目经验累积为组织资产。

“期间因项目建设方的资金问题，整个大学城的建设延后 5 个月”，这说明客户自己本身的原因，导致项目发生延迟以后的混乱状况。

“至于客户的其他指控，关某、夏某和宋某则显得无辜，他们管理的项目不至于那么糟糕，他们项目的进展和成绩客户一概不知，而问题却被扩大甚至扭曲”，这则说明，系统集成商 B 没有或极少与客户进行直接沟通，导致客户对自己的工作不熟悉。客户从总承包商或其他承包商那里获得的信息有失真。从试题描述来看，显然，总承包商报告渲染了问题，推卸了责任。

“听到客户的意见，鲍某很生气，而关某、夏某和宋某也向鲍某反映项目现场的确很乱，他们已完成的工作经常被其他承包商搅乱，但责任不在他们”，这说明系统集成商 B 没建立现场管理制度，或者现场管理制度不严密不明确，或现场管理制度执行不力。而且，总承包商与分包商（系统集成商 B）责任不是十分清楚。

最后，因为在这个项目中，还有第三方（监理方）的参与，监理方是代表建设方对整个项目进行监控的，但在监控之下，项目仍然发生混乱，这说明项目的监理工作没有到位。

【问题 2】

这是一个理论性问题，与试题的案例描述没有关系。

监理作为独立的第三方，需要公平、公正、公立地处理项目建设过程中所出现的问题，维护各方利益。监理方与承建方是没有合同关系的，监理方与建设方签订监理合同，按照监理合同的要求来对承建方的建设工作进行监控，其监控的依据之一就是承建方和建设方所签订的建设合同，其目的就是要确保项目按期完成，并达到建设合同的要求。因此，承建方要正确认识监理方的作用，要认识到承建方和监理方不是对立关系，而是有着共同的目标，就是完成项目目标。

在项目管理方法上，采取的是“三方一法”，即建设方、承建方、监理方都采用项目管理方法来对项目进行管理，监理的主要内容是“四控三管一协调”，承建方也需要在这些方面进行配合，接受监理的监督和协调，有关中间成果需要通过监理的审核或评审。另外，承建方要积极主动地与监理方搞好关系，进行周期性的沟通，确保项目“沟通无障碍”。

【问题 3】

这也是一个理论性试题，与试题描述的案例背景的关系不大，考查的内容是项目沟通管理计划的制定。有关这方面的内容，在第 12 章中有详细的介绍，在此不再重复。

例题 9 解答要点

【问题 1】

- (1) 系统集成商 B 内部管理有问题，至少监管缺位或不得力。
- (2) 系统集成商 B 没有或极少与客户进行直接沟通。
- (3) 没建立现场管理制度，或者现场管理制度不严密不明确，或现场管理制度执行不力。
- (4) 总承包商与分包商责任不是十分清楚。
- (5) 客户从总承包商或其他承包商那里获得的信息有失真。总承包商报告渲染了问题，推卸了责任。
- (6) 客户自己本身的原因。
- (7) 监理工作做得不好。

【问题 2】

(1) 承建方要正确认识监理的作用，他们和监理方不是对立关系，而是有共同的目标，就是把项目做好。

(2) 双方都采用项目管理的方法，承建方协助和配合监理方对项目的“四控三管一协调”，接受监理方的协调和监督，中间成果需要通过监理方的评审。

- (3) 承建方和与监理方要进行周期性的沟通。

【问题 3】

- (1) 调研各集成商的沟通需求，进行项目干系人分析。
- (2) 发挥总承包商牵头作用和监理方的协调作用。
- (3) 对共用资源的可用性进行分析，引入资源日历。
- (4) 解决冲突，包括干系人对项目期望之间的冲突、资源冲突等。
- (5) 建立健全项目管理制度并监管其执行。
- (6) 采用项目管理信息系统。

2.10 例题 10: 资源冲突管理

某电子政务项目涉及到保密信息。项目建设的资源尤其是人力资源必须从甲方单位内部获得，因为如果把项目

的部分任务交给分包商,一方面要征得甲方的同意,一方面要求分包商具有相应的保密资质,而保密资质的审核需要很长时间,等待审核结果也需要一段时间,这将严重危及到项目的交付日期。当项目团队内的工程师完成 90% 的编程和测试任务时,项目承建单位的一名副总裁承揽了一个新项目,他把程序员、测试工程师从该项目上调走,去执行他新承揽的项目。

【问题 1】

请简要说明发生上述情况的可能原因。

【问题 2】

简要叙述如果项目经理希望继续推进该项目,应如何进行?

【问题 3】

请简要叙述如何处理多个项目之间的资源冲突。

试题 10 分析

【问题 1】

本题的案例描述比较简短。因为项目涉及到保密信息,所以项目建设的资源尤其是人力资源比较紧张,而且在完成 90% 的编程和测试任务时,项目承建单位的一名副总裁承揽了一个新项目,他把程序员、测试工程师从该项目上调走,去执行他新承揽的项目。那么出现这种情况的原因是什么呢?在这种简单背景下,我们只能凭自己的项目经验,来“猜测”其中的原因。

首先,副总裁承揽了新的项目,就可以在原项目未完成的情况下就把人员调走,这说明可能是单位没有对项目进行统一管理,谁的权力大谁的项目就获得优先支持。当然,也可能说明副总裁承揽的新项目对整个单位来说更重要,更符合企业的战略目标,因此,就可以把一些次要的项目的资源减少甚至下马。

其次,我们认可副总裁承揽的新项目更重要,但一个单位可能同时实施着多个项目,为什么恰好就要从该项目中把程序员、测试工程师调走呢?这说明可能是本项目的绩效不好,项目的完工不能给单位带来利益,已经失去了单位有关方面的支持,甚至可能是公司高层领导已经内定该项目暂停或者下马。

最后,在完成 90% 的编程和测试任务时,人员被调走,也说明了项目经理可能忽视了单位内可能的竞争性项目的出现所带来的风险,在人员、时间的预算上做得不到位。

【问题 2】

当前的状况是完成 90% 的编程和测试任务,程序员、测试人员被调走了,那么,如果项目经理希望继续推进该项目,应该怎么做呢?我们首先要搞清楚,项目经理的职责就是接受公司高层的委派,在已有资源约束条件下管理一个项目。根据问题 1 的分析,项目经理要组织有关专家评估该项目,评估之后,如果认为项目还是“有利可图”的,则就应写出充分准备反映项目现状与前景预测的报告,向主管领导汇报、说服和沟通,陈述该项目的重要性和预期的利润,如果项目下马会造成的损失等,以得到及时的和满足要求的资源支持。

如果领导批准了该项目继续推进,则因为本项目的特殊性(要保密),所以要用本单位可靠又能干的人员。如果单位人手不够,则尽量让本单位的其他非涉密项目去社会招聘或外包。如果单位确实无法增加资源,因为项目只剩下不到 10% 的工作,此时,项目经理应该说服原来的团队加班或赶工以按期完成项目。

【问题 3】

在多项项目管理中,资源冲突是难以避免的,关键的是如何解决好冲突。当发生资源冲突时,最简单的办法就是增加资源,或者把一些非核心的开发任务外包出去。然而,作为一个单位来说,资源总是有限的,因此,还必须采取其他措施。

在进行多项项目管理时,要成立项目管理办公室,由项目管理办公室统一管理所有的项目和资源,制定资源在项目之间分配的原则。定期检查项目的执行情况,根据项目进展情况和企业整体绩效重新排定项目的优先顺序(例如,使用 DIPP 方法),从资源上优先支持重要的和进展良好的项目。

例题 10 解答要点

【问题 1】

- (1) 可能是单位没有对项目进行统一管理,谁的权大谁的项目就获得优先支持。
- (2) 副总裁承揽了新的更重要的项目。
- (3) 项目经理忽视了单位内可能的竞争性项目的出现所带来的风险。
- (4) 可能是本项目的绩效不好,已失去了本单位有关方面的支持。

(5) 可能是重要干系人如客户、公司高层管理者内定项目暂停或者下马。

【问题 2】

(1) 如果经评估后, 认为项目可为, 就应写出充分准备反映项目现状与前景预测的报告, 向主管领导汇报、说服和沟通, 陈述该项目的重要性和预期的利润, 如果项目下马会造成的损失等, 以得到及时的和满足要求的资源支持。

(2) 因本项目要保密, 所以要用本单位可靠又能干的人员。如果单位人手不够, 尽量让本单位的其他非涉密项目去社会招聘或外包。

(3) 如果只剩下不到 10% 的工作, 应说服原来的团队加班赶工以期完成项目。

【问题 3】

(1) 建议单位统一管理所有的项目和资源, 制定资源在项目之间分配的原则。

(2) 定期检查项目的执行情况, 根据项目进展情况和企业整体绩效重新排定项目的优先顺序, 从资源上优先支持重要的和进展良好的项目。

(3) 外包。

(4) 必要时, 增加资源。

(5) 建立项目管理体系, 设立项目管理办公室, 统一管理单位所有项目。