

信息系统项目管理师案例分析常见问题

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/

进度管理

- 1、团队成员没有及早参与，需求分析耗时长，要早期参与拉项目
- 2、经验不足，进度计划制定不准，采取有效的历时估算方法和网络计划技术，制定进度计划
- 3、考虑项目期间特定时期会对进度产生影响
- 4、增加人手，聘请更有经验的人员，找兼职人员
- 5、加班
- 6、并行
- 7、重新估算后面的工期
- 8、加强沟通，减少变更
- 9、加强控制，避免返工
- 10、外包
- 11、加强沟通，先完成关键需求
- 12、增加资源有时可能压缩工期有限
- 13、关注关键路径，在关键路径上加资源，有效果
- 14、关注里程碑
- 15、加强进度与成本、风险、质量等知识点的协调

一、人力资源管理

- 1、项目经理缺乏足够的项目管理能力以及经验
- 2、项目经理精力和能力不够一负荷均衡
- 3、项目经理没有进入项目经理的角色—根据项目经理角色要求，选择合适
- 4、项目经理没有被培训和被指导
- 5、加强沟通，管理风格与沟通技巧选择。
- 6、加强员工技能、管理能力的培训，提高工作水平。
- 6、配备合适的人员，明确职责和角色。
- 8、采用激励理论与实际制度相一致。
- 9、加强团队建设的活动
- 10、形成共同的行为准则
- 11、争取公司认可的奖励机制，认可成员的工作
- 12、绩效考核。
- 13 招聘掌握技能的人员加入项目团队。
- 14、做好人员风险分析，制定相应的计划与措施
- 15、采用项目管理管理系统，提高工作效率

二、整体管理

- 1、建立企业级的项目管理体系和工作规范，管理上不乱
- 2、明确可交付物
- 3、培训学习项目管理知识，提高管理能力
- 4、做好经验的总结，好各项计划
- 5、做好整体管理，项目过程
- 6、加强变更管理与控制，建立变更流程与体系
- 7、要有项目启动—可行性分析
- 8 要制定项目章程

三、风险管理

- 1、采用多种风险识别方法，找到项目分析—专家、多角度
- 2、运用分析分析工具

- 3、制定风险管理计划
- 4、识别干系人的风险的容忍度
- 5、要制定相应的风险应对策略
- 6、监控风险—项目财务报表、人事报告、项目阶段审核、以往项目的教训报告、项目会议报告、项目变更申请
- 7、风险管理方案要可行、有效、全面、及时
- 8、风险管理的综合性措施—经济措施、技术措施、组织管理措施
- 9、好的风险管理工作程序

四、沟通管理

- 1、缺乏沟通，合作氛围不够
- 2、及时信息分发，加强沟通，让客户了解项目具体情况
- 3、注重沟通技巧，建立融洽的合作气氛
- 4、没有对团队成员的沟通需求和沟通风格进行分析
- 5、没有开一个高效的会
- 6、沟通方式单一
- 7、没有冲突管理
- 8、开高效会议的做法
- 9、分析成员的沟通风格，从而采用相应的沟通方式
- 10、多种沟通方式
- 11、采用一些沟通模板
- 12、加强冲突管理
- 13、采用一些沟通模板
- 14、加强冲突管理
- 15、多供应商的沟通
- 16、解决冲突，包括干系人对项目期望之间的冲突、资源冲突等。
- 17、做好干系人分析，调研各集成商的沟通需求。
- 18、周期性的沟通。
- 19、突发事件的协调。

五、成本管理

- 1、各种成本估算方法、工具
- 2、资源平衡
- 3、成本与范围、进度等约束之间的关系
- 4、综合考虑影响成本的因素：管理水平、技术水平、组织形式
- 5、对共用资源的可用性进行分析，引入资源日历。
- 6 成本控制方法—不可预见费的控制、变更的控制、设计标准的控制、采购合同的控制、支付进度的控制。
- 7、综合起来，信息系统的项目成本估算的困难主要包括以下方面
 - 1) 需求信息的复杂性。
 - 2) 开发技术与工具的不断变化。
 - 3) 缺乏类似的项目估算数据可供参考。
 - 4) 缺乏专业和富有经验的人才。
 - 5) 信息系统研发人员技术能力的差异。
- 6) 管理层压力与误解在对项目成本估算时，应该避免以下的常见错误
 - 1) 草率的成本估算。
 - 2) 在项目范围尚未确定时就进行成本估算。
 - 3) 过于乐观或者保守的估算

七. 冲突的原因是什么？

- (1)、对稀缺资源的争抢、进度的优先级的不同以及每个人的不同的工作方式与风格

- (2)、项目的高压环境
- (3)、责任模糊, 责任不清或权利责任失衡都会产生冲突
- (4)、存在多个上级
- (5)、新科技的使用

八、如何处理冲突?

- (1) 减少项目成员面对的高度压力, 周密规划每一个项目细节、风险分析和应急方案
- (2) 让员工积极参与管理
- (3) 让员工承担那些他们认为和项目相关的任务
- (4) 适当的放松, 入离成本后的短暂的休假、培训等

九、如何建设团队:

- 1、正式或非正式的培训以增进项目团队成员的能力、提高团队整体能力, 包括课堂培训、在线培训、计算机辅导培训等
- 2、团队建设活动, 包括专门的活动和个人行为, 目的是提高团队绩效。如日常的评审会议中的5分钟议事日程, 为了增进项目成员人际关系的专业的团队拓展训练、野外生存训练以及组织一些娱乐活动
- 3、建立清晰的共同的行为准则以减少误解、提高生产率。
- 4、通过绩效考核以正式的或非正式的方式对成员进行奖励和表彰
- 5、加强沟通, 集中办公

十、如何管理团队

- 1、跟踪团队的执行情况, 项目管理团队监控项目的进展, 如完成了哪些可交付成果? 让项目成员感到骄傲的成就有哪些? 以及人际关系等问题
- 2、项目绩效评估, 在项目实施期间进行绩效评估的, 从团队成员处得到建设性的反馈, 发现一些未知的和未解决的问题
- 3、问题清单在管理项目团队的过程中出现的问题, 记录在问题清单里有助于知道在预定日前责任解决这个问题。
- 4、营造积极进取团结向上的工作氛围项目主管为了酿造这种氛围, 需要做这些努力: 奖罚分明公正, 对于工作成绩突出者一定要让其精神物质双丰收, 对于出工不出力者受到相应的惩罚; 让每个成员承担一定的压力, 项目主管不应该成为“所有的苦, 所有的累, 我都独自承担”的典型, 项目主管越轻松, 说明管理得越到位; 在学术问题讨论上, 要民主要平等, 不做学霸不搞一言堂, 充分调动每个成员的积极性。在生活中, 项目主管需要多关心多照顾项目组成员, 让大家都能感受到团队的温暖。

十一、滚动式(波浪式)计划方法的含义及其特点有那些?

滚动式计划方法是一种编制具有灵活性的、能够适应环境变化的长期计划方法。其编制方法是: 近期要完成的工作在工作分解结构最下层规划, 而计划在远期完成的工作在WBS较高层次规划, 最近一两个报告期要进行的工作应在本期工作接近完成时详细规划。在采用滚动计划法, 可以根据环境条件变化和实际完成情况, 定期地对计划进行修订, 使组织始终有一个较为切合实际的长期计划作指导, 并使长期计划能够始终与短期计划紧密地衔接在一起。

十二、如果你是售后服务项目经理，应该如何对“裸码”系统进行维护？如何进行质量控制，如何进行质量保证？请指出 QA 与 QC 的联系和区别？

项目的质量控制工作室一个系统过程，应从项目的全过程入手，全面、综合地进行控制，项目的质量控制主要从以下两个方面进行。项目产品或服务的质量控制，项目产品或服务的质量控制室一个诊断和治疗的过程，当产品生产出来以后要检查产品的规格是否符合需要的标准，并消除生产的偏差，质量控制活动包括计划、测试、记录和分析。项目管理过程的质量控制，项目管理过程的质量控制是通过项目审计来进行的，项目审计是将管理过程作业和成功实践标准进行比较所作出的详细检查，考虑以下 5 个方面：度量项目质量的实际情况、与质量标准进行对比、识别存在的质量问题和偏差、分析质量问题产生的原因、如有必要进行纠偏、如何进行质量保证？质量保证是质量系统内实施的所有计划的系统性活动，是保证质量管理计划得以实施的一组过程和步骤，旨在证明项目满足相关的质量标准，质量保证采用主要工具和技术有质量计划、质量审计、过程分析、和质量控制技术、工具以及其他过程中获得的变更请求、质量控制测量、实施的变更请求等，通过这些技术和工具得到的信息作为质量保证的依据，提出请求的变更，以提高组织的质量政策、过程和程序的效率和效益。请指出 QA 与 QC 的联系和区别？QA 和 QC 两者基本职责 QC：检验产品的质量，保证产品符合客户的需求；是产品质量检查者；QA：审计过程的质量，保证过程被正确执行；是过程质量审计者；QC 进行质量控制，向管理层反馈质量信息；QA 则确保 QC 按照过程进行质量控制活动，按照过程将检查结果向管理层汇报。这就是 QA 和 QC 工作的关系。。

十三、如何划分项目阶段？

1. 项目定义与决策阶段

在这一项目阶段中，人们提出一个项目的提案，并对项目提案进行必要的机遇与需求分析和识别，然后提出具体的项目建议书。在项目建议书或项目提案获得批准以后，就需要进一步开展不同详细程度的项目可行性分析，通过项目可行性分析找出项目的各种备选方案，然后分析和评价这些被选方案的损益和风险情况，最终做出项目方案的抉择和项目的决策。这一阶段的主要任务是提出项目，定义项目和做出项目决策。

2. 项目计划 and 设计阶段

在这一阶段中，人们首先要为已经做出决策要实施的项目编制各种各样的计划（针对整个项目的工期计划、成本计划、质量计划、资源计划和集成计划等等）。在这些计划工作的同时，一般还需要开展必要的项目设计工作，从而全面设计和界定整个项目、项目各阶段所需开展的工作、有关项目产出物的全面要求和规定（包括技术方面的、质量方面的、数量方面、经济方面的等）。实际上，这一阶段的主要工作是对项目的产出物和项目工作做出全面的设计和规定。

2. 项目实施与控制阶段

在完成了项目计划和设计工作以后，人们就可以开始项目实施了。在项目实施的同时人们要开展各种各样的项目控制工作，以保证项目实施的结果与项目设计与计划的要求与目标相一致。其中，项目实施工作还需要进一步划分成一系列的具体实施阶段，而项目控制工作也可以进一步划分成项目工期、成本、质量等不同的管理控制工作。这一项目阶段是整个项目产出物的形成阶段，所以这一项目阶段的成果是生成的项目产出物，不管项目的产出物是实物形态的（例如，一栋建筑物），还是知识或技术形态的（例如，

一项科研成果)。

3. 项目完工与交付阶段

项目实施阶段的结束并不意味着整个项目工作的全部结束,项目还需要经过一个完工与交付的工作阶段才能够真正结束。在项目完工与交付阶段,人们要对照项目定义和决策阶段提出的项目目标,和项目计划与设计阶段所提出的各种项目计划和要求,先由项目团队(或项目组织)全面检验项目工作和项目产出物,然后由项目团队向项目的业主(项目产出物的所有者)或用户(项目产出物的使用者)进行验收移交工作,直至项目的业主/用户最终接受了项目的整个工作和工作结果(项目产出物),项目才算最终结束。

十四、如何把每个人的工作量量化

- 1、工作分解尽量详细,目标一定要明确.
- 2、开会讨论,请项目成员提出自己的建议和希望承担哪一部分的开发任务.
- 3、初步分工并再次征求项目成员的意见,修改后正式分工.
- 4 每隔一段时间都要去问一下项目成员的项目进度,演示其初步成果,如有问题可随时做适度的改变.

十五、SQA 主要控制哪些方面的质量?如果是软件质量,该职能和测试部门做的有何不同?

一般把软件质量保证(SQA)活动分为以下五类:

- 1、评审软件产品、工具和设施
- 2、SQA 活动审查的软件开发过程
- 3、参与技术和管理评审
- 4、形成 SQA 报告
- 5、处理相互的关系。

不同点:

- 1、SQA 评审不只对软件代码进行评审,还对 软件开发计划、开发过程与标准、需求分析文档、软件设计文档、数据库设计文档、系统使用手册以及测试报告等进行评审,特别要关注软件开发过程的管理文档。测试部门只针对软件代码进行测试。
- 2、SQA 参与技术和管理评审,测试部门不参与。
- 3、SQA 处理和调整软件产品各种特性相互的关系,以确保软件产品达到其应该达到的质量水平。测试部门没有这种功能。