

# 信息系统项目管理师案例分析要点

本资料由信管网([www.cnitpm.com](http://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](http://www.cnitpm.com)

**信管网考试中心:** [www.cnitpm.com/exam/](http://www.cnitpm.com/exam/)

**信管网培训中心:** [www.cnitpm.com/peixun/](http://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。**

## 案例分析要点

### 一、 可行性研究

- 1、 主要内容
  - a、 技术可行性分析
  - b、 经济可行性分析
  - c、 运行环境可行分析
  - d、 其他方面的可行性分析，如法律、社会道德等
  
- 2、 可能产生的原因
  - a、 没有进行系统的可行性分析
  - b、 调研不充分，不了解该技术是否成熟
  - c、 没有调研国家政策或法律是否允许
  
- 3、 可能遇到的风险
  - a、 技术风险
  - b、 政策风险
  - c、 市场风险
  
- 4、 具体问题采取针对性措施

### 二、 合同管理

- 1、 主要内容（阶段）
  - a、 合同前期管理——合同谈判、合同签订
  - b、 合同执行期管理——合同履行、合同变更、合同终止
  - c、 合同收尾管理——合同收尾
  
- 2、 可能会出现的问题
  - a、 合同没有订好，没有就具体完成的工作形成明确的条款
  - b、 甲方没有对需求及其变更进行统一的组织和管理
  - c、 缺乏变更的接受/拒绝准则
  - d、 项目干系人及其关系分析不到位，范围定义不全面、不准确
  - e、 甲乙双方对项目范围没有达成一致的认可或承诺
  - f、 缺乏项目全生命周期的范围控制
  - g、 缺乏客户/用户参与
  - h、 甲方无法进行跨部门协作
  
- 3、 在合同各阶段进行范围管理（应对措施）
  - a、 合同谈判阶段
    - (1) 取得明确的工作说明书或更细化的合同条款
    - (2) 在合同中明确双方的权利和义务，尤其是变更
    - (3) 采取措施，确保合同签约双方对合同的理解是一致的
  - b、 计划阶段
    - (1) 编制项目范围说明书

- (2) 创建项目的工作分解结构
- (3) 制定项目的范围管理计划

c、执行阶段

- (1) 在项目执行过程中加强对已分解的各项任务的跟踪记录
- (2) 建立与项目干系人进行沟通的统一渠道
- (3) 建立整体变更控制的规程并执行
- (4) 加强对项目阶段性成果的评审和确认

d、项目全生命周期范围变更管理

- (1) 在项目管理体系中应该包含一套严格、实用、高效的变更程序
- (2) 规定对用户的变更请求应正式提出变更申请, 并经双方项目经理审核后, 视不同情况, 做出相应处理

4、合同和详细范围说明书的作用

合同是买卖双方形成的一个共同遵守的协议, 卖方有义务提供合同指定的产品和服务, 而买方则有义务支付合同规定的价款。

项目范围说明书详细描述了项目可交付物和产生这些可交付物所必须做的项目工作。

合同是制定项目范围说明书的依据。

### 三、项目启动

1、主要内容

基于组织的发展战略、项目说明书、组织过程、资产、环境和组织的因素, 项目按照管理方法启动, 在启动过程使用专家判断和项目管理信息系统等技术和工具, 发布项目章程, 从而在项目的事实组织内正式的启动项目

2、人力资源管理过程

- a、组织计划编制
- b、组建项目团队
- c、建设项目团体
- d、管理项目团队

3、人力资源可能问题

- a、缺乏足够的项目管理能力和经验
- b、兼职过多, 精力和时间不够用, 顾此失彼
- c、没有进入管理角色, 定位错误, 疏于对项目的管理
- d、新人缺乏培训和全程的跟踪和监控

4、应对措施

- a、事先制定岗位的要求、职责和选人的标准, 并选择合适的人选
- b、对工作进行全面估算, 如果有人负荷过重, 需要找人代替, 解决负载平衡问题
- c、事前沟通并对相应人员明确要求, 明确角色的轻重缓急, 促使尽快转换角色
- d、上级应该注意平时对人员的培养和监控

5、项目团队的角色构成

- a、管理类: 项目经理
- b、工程技术类: 系统分析师、软件设计师、程序员、测试工程师、网络工程师、实施工程师、系统工程师
- c、行业专家
- d、辅助类: 文档管理员、秘书

组建项目团队: 明确责任

建设项目团队: 提高个人绩效, 提高责任感和凝聚力

管理项目团队:

- (1) 跟踪个人和团队的执行情况, 提供反馈
- (2) 协调变更, 以提高项目的绩效, 保证项目进度
- (3) 注意团队的行为, 管理冲突, 解决问题
- (4) 评估团队成员的绩效

#### 四、 项目管理计划

##### 1、 主要内容

- a、 活动定义——把工作包分解为活动
- b、 活动排序——确定各活动间的依赖关系
- c、 活动资源估算——决定需要什么资源和数量
- d、 活动历时估算——各工作的时间和总时间估算
- e、 指定进度计划——决定活动的开始和完成期
- f、 进度控制——依据计划对项目进行控制

##### 2、 进度管理可能问题

- a、 相关部门和人员未能参与早期工作
- b、 项目经理经验不足, 进度估算不准确
- c、 资源配置不足或不合理
- d、 安排进度时未考虑外部因素

##### 3、 应对措施

- a、 向上级申请增加特定资源
- b、 对关键路径上的活动赶工, 尽可能补救耽误的时间, 或提升资源利用率
- c、 将部分工作改为并行进行
- d、 对后续工作工期重新估算, 考虑多方因素, 尽量留余地
- e、 加强沟通, 争取客户对项目范围的确认, 避免后续频繁出现变更
- f、 加强阶段性的检查和控制, 避免后期出现返工
- g、 外包
- h、 缩减范围

##### 4、 沟通管理可能问题

- a、 内部管理有问题, 监管不力
- b、 没有或极少与客户进行直接沟通
- c、 现场管理制度执行不力
- d、 总包与分包责任不清
- e、 客户获取的信息失真, 总包推卸责任
- f、 客户自己本身的问题, 包括资金、管理水平等
- g、 可能监理工作没到位

##### 5、 沟通管理应对措施

信管网资料库([www.cnitpm.com/download/](http://www.cnitpm.com/download/)): 最全面、最丰富的信息系统项目管理师备考精品资料库, 所有资料免费下载。

- a、做好干系人分析
  - b、发挥总包的牵头作用和监理的协调作用
  - c、对共用资源可用性进行分析，引入资源日历
  - d、解决冲突
  - e、建立健全项目管理制度并监管其执行
  - f、采用项目管理信息系统
- 6、时间管理可能问题
- a、项目工期紧
  - b、项目经理和成员任务重
- 7、时间管理应对措施——压缩工期
- a、明确定义项目的分解结构(WBS)
  - b、积极沟通，梳理出关键需求
  - c、清晰定义，加大并行
  - d、明确目标、责任和奖惩机制，提高员工工作绩效
  - e、必要时进行赶工
- 8、时间管理应对措施——跟踪项目进度
- a、制定项目工作计划
  - b、建立对项目工作的监督和测量机制
  - c、确定项目中的里程碑，并建立有效的评审机制
  - d、对项目中发现的问题及时采取纠正和预防措施，并进行有效的变更管理
  - e、使用有效的项目管理工具，提升项目管理的工作效率
- 9、项目实施过程中的沟通管理可能问题
- a、缺乏对项目组成员的沟通需求和沟通风格的分析
  - b、缺乏会议规程，导致会议效率低下，缺乏效果
  - c、会议没有产生记录
  - d、会议没有引发相应行动
  - e、沟通方式单一
  - f、没有进行冲突管理
- 10、项目实施过程中的沟通管理应对措施
- a、事先制定例会制度
  - b、放弃无意义的会议
  - c、明确会议的目的和期望结果
  - d、发布会议通知
  - e、明确会议规则
  - f、会议后总结
  - g、要有会议纪要
  - h、做好会议后勤保障
- 11、有效沟通措施
- a、对项目组成员进行沟通需求和沟通风格分析

- b、针对不同需求和风格的人员设置不同的沟通方式
- c、通过多种方式沟通
- d、正式沟通结果要形成记录
- e、引入标准的沟通模板
- f、培养团队氛围并注意冲突管理

12、项目质量管理可能问题

- a、没有制定可行的质量管理计划并积极实施
- b、没有全面的质量管理进展情况报告
- c、沟通方式单一或不全面，容易误导用户，致用户不必要的担心

13、项目质量管理主要内容

- a、质量责任与人员职责
- b、组织结构
- c、程序与过程
- d、质量控制的方法、工具与重点
- e、质量管理所需要的资源
- f、验收标准

14、如何实施质量保证

- a、执行质量管理计划
- b、采用质量保证的工具和技术
- c、提出相应质量整改措施

## 五、挣值计算 (EV)

PV (计划值-计划预计成本); EV (挣值-已完成工作预算成本); AC (已完成工作实际成本)

CV (成本偏差) =EV-AC

SV (进度偏差) =EV-PV

CPI (成本绩效指数) =EV/AC

SPI (进度绩效指数) EV/PV

CV>0 成本节约; CV<0 成本超支

SV>0 进度超前; SV<0 进度落后

CPI>1 成本节约; CPI<1 成本超支

SPI>1 进度超前; SPI<1 进度落后

## 六、变更管理

### 1、主要内容 (流程)

变更主要流程包括: 请求、分析、决策 (或审批)、实施、验证、沟通、归档

### 2、有可能的问题

- a、对用户的要求未进行几粒
- b、对变更的请求未进行足够的分析，也没有获得批准

信管网资料库([www.cnitpm.com/download/](http://www.cnitpm.com/download/)): 最全面、最丰富的信息系统项目管理师备考精品资料库，所有资料免费下载。

- c、在修改的过程中没有注意进行版本管理
  - d、修改完成后未进行验证
  - e、修改的内容未和项目干系人进行沟通
- 3、导致的后果
- a、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踪，并会导致对工作产物的整体变更情况失去把握
  - b、缺乏对变更请求的分析可能会导致后期的变更工作失误
  - c、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；另一方面，对于组织财务和经验的积累也是不利的
  - d、修改完成后不进行验证则难以确认变更是否正确实现
  - e、未与项目关系人进行沟通可能对导致项目干系人的工作之间出现不一致之处

## 七、项目整体变更和配置管理

- 1、可能出现的问题
- a、缺乏项目整理管理和权衡
  - b、缺乏变更控制规程
  - c、缺乏项目干系人沟通
  - d、缺乏配置管理
  - e、缺乏整体版本管理
  - f、缺乏各种单元测试和集成测试
- 2、主要内容
- a、制定配置管理计划
  - b、配置项识别
  - c、建立配置管理系统
  - d、基线化
  - e、建立配置库
  - f、变更控制
  - g、配置状态统计
  - h、配置审计
- 3、应对措施
- a、针对目前系统建立基线
  - b、梳理变更脉络，确定统一的最终需求和设计
  - c、梳理配置项及其历史版本
  - d、对照最终需求和设计逐项分析现有配置项及历史版本的符合情况
  - e、根据分析结果和干系人确定整体变更计划并实施
  - f、加强单元接口测试与系统的集成测试或联调
  - g、加强整体版本管理

## 八、制定项目进度计划

- 1、如何制定满足用户需求的进度计划
- a、沟通，强调项目意义，提高项目优先级

信管网资料库([www.cnitpm.com/download/](http://www.cnitpm.com/download/)): 最全面、最丰富的信息系统项目管理师备考精品资料库，所有资料免费下载。

- b、从现有的资源和实际情况出发, 优化网络图, 例如重排活动之间的顺序, 压缩关键路径长度
- c、增加资源, 或者使用经验丰富的员工
- d、子任务并行, 内部流程优化
- e、尽可能调配非关键路径上的资源到关键路径上的任务
- f、优化外包、采购等环节并全程监控

## 九、 公司级项目管理

### 1、 项目管理可能存在的问题

- a、项目前期缺乏相关部门的参与
- b、没有把以往的经验教训收集、归纳和积累
- c、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
- d、项目中没有实行有效的变更管理
- e、公司级的项目管理体系不健全, 或者执行的不好

### 2、 应对措施

- a、改进项目的组织方式, 明确项目团队和职能部门之间的协作关系和工作程序
- b、做好当前项目的经验教训收集、归纳工作
- c、明确项目工作的交付物, 建立和实施项目的质量评审机制
- d、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
- e、加强对项目团队成员和相关人员的项目管理培训

### 3、 改进措施

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

## 十、 范围管理

### 1、 范围管理主要内容

- a、范围管理计划
- b、范围定义
- c、工作分解
- d、范围确认
- e、范围控制

### 2、 范围管理可能的问题

- a、没有挖掘到全部隐性需求, 缺乏精确的范围定义
- b、没有有效的范围管理, 造成二次变更
- c、没有对风险进行有效管理
- d、没有对质量进行有效控制
- e、对范围控制不足
- f、没有和客户进行需求确认



3、范围管理应对措施

- a、对项目范围进行清晰定义, 并根据定义对工作进行分解, 制定 WBS
- b、对项目进行合理估算, 对工作量有量化的把握
- c、对项目范围进行有效控制
- d、重新定义项目范围必须得到高层和客户的确认
- e、进行沟通管理, 协调多个项目干系人之间的矛盾

**十一、风险管理**

1、风险管理的主要内容

- a、风险识别
- b、风险量化
- c、风险应对计划制定
- d、风险监控

2、风险管理可能问题

- a、项目范围的风险
- b、项目进度的风险
- c、项目人力资源的风险
- d、项目质量的风险
- e、客户方面的风险

3、风险管理及应对措施

- a、项目范围尽可能清晰的界定
- b、项目进度制定需要充分考虑各种潜在因素, 适当的留有余地和柔性
- c、合理利用赶工及快速跟进等方法, 充分利用资源, 正确保质保量完成任务
- d、实施双方因对人员进行认真的评估, 制定合适的奖惩措施
- e、对用户进行培训, 让用户的需求更加合理