# 第1章 IT项目管理概述案例分析

**湖南软件破茧之路：项目管理是企业灵魂**

**1．天工远科能够摆脱“发展困境或盈利怪圈”的原因是什么？**

（1）天工远科重视项目管理体系建设，不仅仅停留在通过软件企业认证的形式上，而且把IT项目管理的建设作为企业的基础和灵魂，将项目管理的理念落到实处。

（2）注重将项目实施过程中的经验与教训及时转化为知识，并将其归纳积累，用于指导后面的项目实施。特别是大型综合性信息系统的建设，仅凭个人经验或者是照搬教条都无法保障项目目标的达成，必须建立完善的体系规范，并严格执行。项目管理的重要价值就是知识积累。

（3）成功的项目是企业形象的主要来源，经典项目、样板工程的价值会得到人们的认可和重视，企业要通过一个个成功的项目来完成其使命，实现其发展目标和利润，扩大其规模，强化品牌效应，这也是企业能够摆脱“发展困境或盈利怪圈”的原因之一。

**2．你认为软件项目具有哪些特征？**

软件项目除了具有明确的目标、独特性、独特性等一般项目的特征外，还具有目标的渐进性、复杂性、创新性、高风险性、智力密集型等特征。

**3．对项目的生命过程进行明确的划分具有哪些作用？**

决定软件项目质量的不仅仅是人和技术，过程控制十分重要，对应复杂系统的建设要使项目的监控和支持得到落实，需要对项目的全生命过程进行管控，通常包括以下几个过程。

（1）启动过程：确认一个项目或定义一个项目应当开始并付诸行动。

（2）计划过程：为实现启动过程提出的项目目标而编制计划。

（3）执行过程：调动资源，为计划的实施所需执行的各项工作。

（4）控制过程：监控、测量项目进程，并在必要时采取纠正措施，以确保项目的目标得以实现。

（5）结束过程：通过对项目或项目阶段成果的正式接收，使从启动过程开始的项目有条不紊地结束。

项目管理是一系列相互联系的过程，过程是为实现某个特定目标而进行的一系列活动。在项目实施过程中把握项目阶段性成果，组织资源、识别项目风险，完成各个阶段的目标，有助于项目管理者从更宽阔的视角去看待项目管理工作。划分过程可以在项目的生命周期内不断进行资源的配置和协调，不断做出科学决策，从而使项目执行的全过程处于最佳的运行状态，为企业创造巨大的价值。

**4．为什么说“项目管理是软件企业的基础和灵魂”？**

（1）项目管理是注重综合性的协调管理，特别适用于大型的、复杂的工程。系统工程思想贯穿项目管理的全过程，有利于降低风险，保障项目目标的最终达成。

（2）按照项目的特征组建的项目管理组织，强调协调、控制和沟通的职能，有利于围绕项目来组织资源，有助于项目各相关部分及人员之间的协调、控制和沟通，以保证项目目标的实现。

（3）项目管理是一种基于团队管理的个人负责制。目标管理强调成员的共同参与、工作中的自我控制，努力实现工作目标。目标成为项目成员们的内在激励，评价的依据是目标，这就使评价更具有建设性。

（4）软件项目管理是强调以人为本的管理，软件项目的成本主要是人力成本，包括薪资、福利、培训等费用。要使项目收益最大，就要充分调动每个人的积极性，发挥每个人的潜力。要达到这样的目标，不能靠严厉的监管，也不能靠纯粹的量化管理，而是靠良好的激励机制、工作环境和氛围，靠人性化的管理，即以人为本的管理思想。与其他性质的项目相比，人力资源的作用更为突出。

# 第2章 IT项目组织环境与管理过程案例分析

**神州数码项目管理体系剖析**

1．神州数码的项目管理体系有哪些特征？他们如何提高项目运作的整体效率？

（1）在通过了ISO9001认证之后，2000年6月，神州数码发布了自己的项目监控体系（PMS），从公司层面对所有运行中的软件项目进行统一的监督和管理，确保每一个项目的质量符合标准。2002年1月，神州数码软件产品部通过SEI的CMM2评估，对所有的软件产品开发项目实施CMM 的项目管理体系。这证明了神州数码软件开发能力的全面提升，更标志着神州数码在软件开发过程的规范化管理方面已全面与国际接轨。

（2）通过不同阶段的工作，神州数码现在的软件项目管理体系已经覆盖了公司范围内所有软件项目类型，实现了公司级、部门级和项目级不同层面对软件项目进行有效的管理和监督，确保项目在既定的时间和成本范围内，达到计划目标，满足客户的需求。

（3）神州数码主要通过两个途径提高项目运作的整体效率：一是提高过程能力；二是加强人员的管理能力和技术素养。为此，一方面，神州数码在本组织范围内培育和建立起过程持续改进的文化氛围，运用过程体系（ISO9000、CMM 和项目管理监控体系）的改进来不断积累过程财富，同时注意将组织的知识固化于讨程之中。另一方面，过程的丰富和积累依赖于人员的能力和经验，神州数码公司凭借其完善的培训体系（如项目经理资质培训与认证、专项技术培训、过程培训等）充分保证项目组成员获得工作所需的以要技能。在项目的实践中，过程能力和人员能力相辅相成地发挥作用，从而形成了提高、同化再提高的对程持续改进的循环状态。

**2．神州数码通过什么方法对项目进行跟踪和监控的？**

神州数码从以下3个层面对项目进行跟踪和监督。

（1）项目经理在项目初期编写工作说明书和制订项目计划，并在项目执行过程中通过管理项目组的日常活动跟踪项目的进展情况，根据实际完成的工作更新项目计划。如果项目计划出现重大变更，则要申请变更项目计划，根据变更后的项目计划了执行工作。

（2）部门经理根据项目经理报告的项目计划、项目周报、里程碑报告等方式跟踪项目的阶段偏差（进度、成本）、质量状况、需求变更、风险管理等内容，判断项目中存在的风险并采取相应的措施，处理项目组解决不了的问题。当项目出现重大偏差时，决定是否变更项目计划及采取有效措施。

（3）位于公司层面的项目管理部收集整个公司范围内所有项目的项目周报和项目里程碑报告，并通过数据汇总与分析，计算项目TQC（进度、质量和成本）偏差情况，然后根据偏差情况采取相应的措施。项目管理部根据不同的项目类型为项目组指定质量经理（软件产品项目）或项目监理（工程实施项目），对项目进行阶段检查，判断项目的执行情况，提供项目对公司的项目管理体系的遵循情况。

**3．检索有关资料，举例说明加强项目过程管理给神州数码带来哪些好处？**

（1）早在1998年时，神州数码提出了业界颇有名气的“销售三阶段”，即将整个销售过程分为售前、售中和售后。客户服务部的服务对象正是售中阶段。在明确整体目标的基础上，神州数码的项目管理是在渐变的过程中不断完善的。通过把无数的实践经验落实在纸面，神州数码形成了颇具成效的项目管理体系。神州数码对项目管理通用的定义加注了自身实践的内容。

（2）首先，神州数码将2000年以来积累的宝贵经验集结成册，把现在的业务流程中售中的阶段分成了5个大部分，48个小部分，从而形成一个非常系统科学的操作流程。这种划分更便于监控、便于执行项目，保证了项目经理提供给客户服务的规范化。流程中的五大部分分别是准备、计划、执行、控制及收尾。这是按照PMI项目管理理论中的五大部分来规划的，但神州数码将项目管理的理论和实际情况结合了起来，通过理论知识把多年的实践经验系统化、规范化。

（3）在不断积累总结并完善自身流程的同时，神州数码将自己的项目管理体系与先进的质量管理体系相互融合，在通过ISO9000质量管理体系认证后，将ISO9000中的精髓和自身流程结合起来，使得整个项目管理体系能够与国际接轨，极大地提高了自身项目管理的水平。

4．为什么组织需要裁剪PMBOK指南中的项目管理信息来创建自己的方法？

（1）PMBOK 指南中的项目管理是通用的框架体系，企业因所处的发展阶段不同，发展战略、规模、资源基础的区别，决定了对项目的定位与要求不同，因此组织需要根据自身的发展需求来裁剪通用框架体系，创建适合本组织的项目管理体系。

（2）对IT项目而言，从产品研发到工程实施、技术维护等项目，所采用的开发环境、技术路线和管理模式真可谓是千差万别。不同类型的项目其特点决定了项目的管理过程各有不同。例如，神州数码项目管理体系的基础是基于IDEAL模型的过程改进的，采用“统一、灵活、改进”原则，针对不同类型的项目“量体裁衣，对症下药”，取得了显著的效益。

# 第3章 IT项目整体管理案例分析

**一、项目论证**

**1．在“部分研发项目的核算用信息化手段来实现”的问题上，双方存在哪些分歧？**

（1）项目可行性论证方面：小王认为研发项目管理体系尚未形成，将部分研发项目的核算用信息化手段来实现不具备可行性。在项目的必要性、投入的合理性、资源到位的可能性、对已经建立和在建系统的影响等方面均没有进行充分的论证。为了避免“盲目启动、盲目建设”的问题发生，应做好可行性研究。启动前的论证主要目的是加强顶层设计，避免项目刚刚建成就不适用的风险发生。。

（2）项目建设前期准备方面：小王认为该需求在年初规划时并没有提出项目意向，属于规划外的项目，前期准备不充分。项目的管理模式与需求不明确、不完整，例如，如何与产品开发过程结合起来，如何利用产品数据管理系统等都没有考虑。对项目风险认识不足。

（3）项目范围界定方面：小王认为，鉴于上述两个方面的问题，对项目的范围没有清晰的界定；是否需要选择相关的产品，因没有充分论证，现阶段考虑此问题为时过早。

**2．在项目启动阶段形成统一的认知，对实施信息化项目有什么重要意义？**

项目启动过程是指从项目的产生、项目概念的开发、机会研究，然后通过可行性分析、选择、优化，确定所要进行的项目。在项目启动阶段形成统一的认知，做好可行性与必要性论证，有利于明确项目目标、减少盲目性、降低风险、合理安排资源，是整个项目实施的基础。在项目启动阶段形成统一的认知，在满足当前紧迫的业务需求和长远的战略需求之间做好平衡，才能确保项目目标的达成。

**3．在项目立项前应该做哪些方面的论证？**

在项目立项前应识别需求，明确项目的立项背景，并做好以下几方面的论证。

（1）项目的意义和必要性。

（2）项目产品或服务的市场预测。

（3）项目规模项目建设的必要条件、已具备和尚不具备的条件分析。

（4）投资估算和资金筹措的设想。

（5）项目经济效益、市场前景初步分析。

（6）其他需要说明的情况等。

**4．可行性分析的作用和目的是什么？**

（1）初步可行性分析的作用和目的是对项目进行比较全面的描述、分析和论证，以便把是否开始全面的可行性论证作为决策的参考。

（2）详细可行性研究是对拟选的技术方案、项目需求进行先期的调查和研究，分析投资收益比，研究项目的可行性，提出初步的系统目标和项目计划，必要时提出对用户业务流程等进行重组等改进建议。经批准后的可行性研究报告是确定项目及编制初步设计文件的依据，也是后续实施方案的约束，它的质量直接影响项目实施的效果。

（3）进行可行性研究的目的是为了解决以下问题：

1）技术的先进性和适用性；

2）经济上的盈利和合理性；

3）运行环境上的可能性和可行性。

（4）可行性分析的作用：为决策提供依据，是项目设计的依据，是项目评估的依据，为商务谈判、签订合同提供依据。

**二、ERP实施的项目管理**

**1．在整个ERP实施过程中，是如何实现其项目管理的？**

ERP项目管理循环通常包括项目开始、项目选型、项目计划、项目执行、项目评估及更新和项目完成6项主要内容。

**2．在ERP实施讨程中，为什么要分为这样几个阶段？**

完整的ERP项目通常包括三大阶段：需求分析、系统选型和系统实施。在系统实施阶段又可细分为实施计划、业务模拟测试、系统开发确认、系统转换运行和运行后评估5个主要步骤。

ERP实施项目的特点是针对组织的需求，选取最适合、最接近的ERP产品，在此基础上根据具体需求进行二次开发或改造，这类项目的关键在于明确需求、ERP系统选型和系统上线，因此包括三大阶段，而第3阶段的系统实施涉及的业务、资源、时间、用户最多，因此需要进一步细分5个子过程。其中，业务模拟测试阶段要对原有业务流程进行梳理，结合ERP产品的特点进行方案设计，优化流程、并明确新的部门职责、岗位职责和绩效评价指标等。

**3．在 ERP实施讨程中，项目收尾阶段的工作对整个项目管理的作用是什么？**

（1）无论项目是成功、失败或被迫终止，收尾工作都是必要的。

（2）项目收尾的目的是确认项目实施的结果是否达到了预期的要求，以通过项目移交或清算，并且再通过项目的后评估，进一步分析项目可能带来的实际效益。在这个阶段，项目的利益相关者往往会存在较大的冲突，因此项目收尾工作对项目各个参与方都是十分重要的。

（3）项目收尾阶段的工作对整个项目管理的作用是适时做出正确的决策，总结分析项目的经验教训、为今后的项目管理提供有益的经验。

**4．如果你是该项目的项目经理，你认为对于ERP实施的项目干系人管理工作应具体包括哪些？**

项目干系人管理是对沟通进行管理，以满足项目干系人的需求并与项目干系人一起解决问题。对项目干系人进行积极管理，可促使项目沿预期轨道行进，而不会因未解决的项目干系人问题而脱轨。同时进行项目干系人管理可提高团队成员协同工作的能力，并限制对项目产生的任何干扰。

ERP实施的项目干系人管理工作包括以下几项。

（1）干系人识别，对与项目有关的单位和个人进行识别，如项目决策者、项目管理者、项目参与单位等。

（2）分析干系人对项目的影响力大小，系统地收集和分析定量和定性的信息，决定在项目过程中应该考虑哪些人的利益；识别干系人的利益、期望和影响，并把这些因素和项目目标联系起来；识别干系人之间的关系，建立联盟或合作关系。

（3）规划干系人管理，找到他们对待项目的态度，对干系人需要、利益及影响进行分析，根据分析结果制定合适的管理策略，确定“干系人风险”，确定在项目各个阶段，不同干系人参与项目的最佳程度，以求调动其积极性，促进项目的成功。

（4）制定干系人管理计划，说明在不同阶段需要干系人如何参与项目、干系人变更的范围和影响．干系人之间的相互关系、干系人沟通需求、需要分发给干系人的信息、向干系人分发所需信息的时间。

（5）管理干系人参与，根据既定的干系人管理计划，与干系人进行沟通和互动，以期实现预期的效果。通过落实干系人管理计划，满足干系人需要和期望，解决出现的问题，促进干系人在项目中的合理参与。

# 第4章 IT项目范围管理案例分析

**一、如何实施电子政务项目**

**1．说明本项目在范围管理方面出现了哪些问题？ （4）**

（1）没有严格界定整个项目范围，如项目验收、试运行阶段的工作内容及责任划分，没有按约定执行合同规定。

（2）工作分解结构分析不到位，对客户的责任及进度要求没有明确，因客户拖延进度的问题没有引起客户的足够重视。

（3）没有建立一套完善的变更控制管理流程，没有明确界定变更责任及变更幅度的决策主体，需求变更随意性问题突出。

（4）项目中途任命项目主管，造成对项目范围的把握不够到位。

**2．面对上述混乱局面应该如何处理呢？（5）**

（1）建立由双方参与的CCB，完善变更控制管理流程。

（2）重新梳理WBS，严格界定项目范围，并获得用户对项目范围的正式认定，正式接受项目可交付成果。

（3）如果有必要，建议签署补充合同，明确需求变更在多大幅度内属于免费开发，超出范围变更的规定幅度的，应收取费用，或二期开发等。

（4）明确项目验收流程及时间节点，确定双方对接机制及负责人。

（5）与客户建立规范的沟通规划，及时与客户沟通项目状态及项目变更。

**3．说明项目范围管理包括哪些主要内容。（6）**

（1）编制范围规划，制定项目管理计划。

（2）收集需求，为实现项目目标而定义并记录干系人的需求的过程。

（3）范围定义，制定项目和产品详细描述的过程。

（4）创建工作分解结构WBS，把项目的主要交付成果细分成较小的、更容易管理的部分。

（5）范围核实，指用户对项目范围的正式认定。

（6）对项目范围变更实施的控制，包括对造成范围变更的因素施加影响，以确保这些变更得到一致认可；确定范围变更已经发生；当范围发生变化时，对实际的变更进行管理。

**二、项目范围管理与说“不”**

**1．说明夏工在项目范围管理方面遇到问题的可能原因。**

（1）因新来的销售人员不完全了解 MBOSS 系统建设需求，没有预判项目建设中关键因素、严格界定项目范围及项目风险等问题，致使项目实施过程中双方认识不一致。

（2）销售人员的过度承诺，没有科学、合理地说明系统的功能和建设规律，使系统最终无法达到用户的预期。

**2．说明项目范围管理如何处理好销售和实施的关系。**

范围管理通过范围定义可以明确界定系统的功能、建设所需资源及建设目标之间的平衡关系，通过创建WBS，进一步把项目的主要交付成果细分成较小的、更容易管理的部分，并通过范围核实过程，使用户对项目范围、对项目交付物有一个正式的认定过程，这些有利于双方在系统建设之初达成共识，为项目今后的顺利实施奠定基础。

**3．如果你是夏工，应该如何处理存在的问题？**

让销售人员参与项目范围管理的相关工作，使他们了解系统的范围定义过程，并通过沟通培训明确MBOSS系统建设需求，确定需求的优先级，明确哪些是项目的核心需求、基本需求，哪些是超出预期的辅助需求，使销售人员明确需求变更的代价和程序，并明确现有的资源基础等，以使销售人员在明确项目范围的基础上，再与客户沟通能够做到心中有数，有的放矢，对于客户过高的或不可实现的预期能够理性对待。

# 第5章 IT项目时间管理案例分析

**工期拖了怎么办？**

**1．在本案例中，我们能吸取什么教训？**

（1）项目目标不够明确，商业目标与技术目标没有取得一致认

（2）对项目进度计划不够重视，进度安排不合理。

（3）需求分析不到位，需求变更频繁，返工造成进度拖延。

（4）时间管理存在薄弱环节，过度赶工，造成工作质量、工作效率下降。

（5）配置管理、并行开发与测试机制没有统筹安排，造成逻辑关系混乱，影响整体进度。

**2．编制计划时，邀请项目组成员参与有哪些好处？**

编制项目计划应由项目经理负责，需要项目主要干系人、项目的主要技术人员参与，明确各自的职责，利用一些分析工具进行编制。

（1）软件产品的开发涉及管理、技术、商务等多方面人员，各个方面对项目的要求、期望认识不同，在项目编制计划时，邀请项目干系人参与，有利于达成共识。

（2）项目成员参与计划的制订，能够在项目开始的时候就了解项目的目标、任务要求，能够清楚有多少工作需要处理，做到心中有数，据此安排好各自的工作。

（3）参与项目的成员对自己的能力比较清楚，结合工作任务制定的计划相对比较有保障，自身参与制定的计划实际上是—种承诺，有利于计划的落实。

（4）共同参与项目计划的制定，也使项目成员更加明确项目的关键路径、配合其他人员工作的需求，在项目实施过程中对照项目计划，及时发现偏差并进行调整。

**3．项目各方对项目进度的控制要求各有什么不同？**

（1）公司层面对项目进度的要求：尽早交付软件产品，为下一个财年获得收入；获得主要客户选择本公司产品的竞争优势。

（2）技术开发层面对项目进度的要求：让技术人员专注于产品设计、开发工作，开发出符合要求的产品，对进度计划不够重视。

（3）市场及商务层面对项目进度的要求：把业务做大，占领更多的市场份额，即使承担较大的风险，也应尽早完成产品开发。

**4．编制进度计划时需要考虑哪些重要因素？**

（1）分析计划活动顺序、逻辑关系、计划活动持续时间、资源要求和进度制约因素等，分析可支配资源的特征、需要的时间与质量结合项目目标要求、交付物等制订项目进度表的过程。

（2）对于IT项目还应考虑生产率问题。根据人员的技能考虑完成软件的生产率。

**5．一个成功的项目管理其基础是什么？**

项目管理的主要依据是计划。制订科学、合理的计划，并保证计划的执行是实现项目目标的根本。如果制订的计划不够严谨，随意性很大，可操作性差，在实施中无法遵循，就失去了项目管理的基础。另外，缺乏贯穿全程的详细项目计划，对于项目进度检查和控制不足，也不能维护项目计划的严肃性。成功项目管理的基础是科学、合理地制定项目计划。

# 第6章 IT项目成本管理案例分析

**一、TCL项目研发的成本控制经验**

**1． TCL认为项目成本控制的关键是什么？**

（1）从设计（研发）成本、制造成本、销售成本3方面进行整个项目成本控制。

（2）引进目标成本和研发成本的控制机制，目标成本成为在设计、生产阶段关注的重心，研发成本必须小于目标成本。

（3）使用目标成本的计算来推动设计方案的改进工作，以降低产品未来的制造成本。

**2．TCL在研发过程中成本控制采用哪些原则？**

（1）以目标成本作为衡量的原则。将符合目标功能、目标品质和目标价格的产品投放到特定的市场。

（2）剔除不能带来市场价值却增加产品成本的功能。

（3）从全方位来考虑成本的下降与控制。

**3．在降低成本方面 TCL采取了哪些措施？**

（1）价值工程分析，分析是否有可以提高产品价值的替代方案。

（2）工程再造，对已经设计完成或已经存在的加工过程进行再设计，从而直接消除无附加值的作业，同时提高装配过程中有附加值作业的效率，降低制造成本。

（3）加强新产品开发成本分析，达到成本与性能的最佳结合点。考虑扩展成本。

（4）减少设计交付生产前需要被修改的次数。

**4．从本案例中你获得了哪些启发？**

（1）重视项目成本效益分析，通过比较项目的全部成本与效益来评估项目价值。

（2）从产品全生命周期、市场环境、用户需求等各个方面权衡产品的目标成本，并围绕目标成本展开研发、设计、生产及销售。

（3）全员重视产品成本控制，把成本控制落实到各个环节。

**二、项目成本计算**

比较现有网站

正常：10天15000元

赶工：7天18750元

赶工成本：1250元/天

提交项目审批

正常：5天3750元

赶工：3天，4500元

赶工成本：375元/天

网站设计

正常：15天45000元

赶工：10天58500元

赶工成本：2700元/天

开发网站数据库

正常：10天9000元

赶工：7天，11250元

赶工成本：750元/天

开发编写网站代码

正常：10天15000元

赶工：8天19500元

赶工成本：2250元/天

开发编写网站表格

正常：7天8400元

赶工：xx天，xx元

赶工成本：xx元/天

网站测试

正常：3天，4500元

赶工：2天，6750元

赶工成本：2250元/天

**1. 如果不加班，完成此项目的成本是多少？完成这一项目要花多长时间？**

15000 + 3750 + 45000 + 9000 + 15000 + 8400 + 4500 = 100650

10 + 5 + 15 + 10 + 3 = 43

如果不加班，完成此项目的成本是100650元，完成这一项目要花43天。

**2. 项目可以完成的最短的时间量为多少？在最短时间内完成项目的成本是多少？**

7 + 3 + 10 + 8 + 2 = 30

18750 + 4500 + 58500 + 11250 + 19500 + 8400 + 6750 = 127650

项目可以完成的最短的时间量为30天，在最短时间内完成项目的成本是127650元。

**3. 假定比较其他网站的任务执行需要13天而不是原来估算的10天，你将采取什么行动保持项目按常规进度进行？**

赶工成本：比较现有网站1250元/天，提交项目审批375元/天，网站设计2700元/天，开发网站数据库750元/天，开发编写网站代码2250元/天，网站测试2250元/天。

所以采取提交项目获得批准（赶工成本375元/天，赶工2天）、网站测试修改（赶工成本2250元/天，赶工1天））两项工作加班赶工的行动，保持项目按常规进度进行，并使增加成本3000元为最低。

**4. 假定总裁想在38天内启动网站，你将采取什么行动来达到这一期限？在38天完成项目将多花费多少？**

赶工成本：比较现有网站1250元/天，提交项目审批375元/天，网站设计2700元/天，开发网站数据库750元/天，开发编写网站代码2250元/天，网站测试2250元/天。

采取比较现有的网站（赶工成本1250元/天，赶工3天）、提交项目获得批准（赶工成本375元/天，赶工2天）两项工作加班赶工的行动，达到38天内启动网站的目标，在38天完成项目将多花费4 500元。

# 第7章 IT项目质量管理案例分析

一、IBM的过程质量管理

1．在复杂项目开发中一般会遇到哪些问题？IBM是如何解决这些问题的？

（1）项目小组的工作目标不明确、意见不统一。

（2）不能集中精力于具有重要意义的工作上。

（3）面临困难任务、缺乏共识，或在主次工作确定及方向上有分歧。

IBM是利用过程质量管理方法，通过召开一个为期两天的会议，所有小组成员都在会议上参与确定项目任务及主次分配来解决上述问题。

**2．质量管理工作小组的人员构成有哪些特点？**

质量管理工作小组的人员由与项目有关的人组成，包括高层主管、部门经理及其手下的高层经理，也可包括与项目有关的各个方面的代表。从不同角度、不同层次、不同侧面把握项目质量需求，并通过会议沟通达成共同的项目质量目标，形成一份清楚简洁且征得每个人同意的任务说明。

**3．工作小组的会议为什么最好不在办公室召开？**

为了集中精力、高效率地确定工作目标、重点任务，找出重要成功因素，提出解决困难的办法，达成共识。通讨会议制定业务过程，并列出要优先进行的工作。

**4．“任务说明”具有哪些特点？它起什么作用？**

“任务说明”具有必须完成、独立的、指标清晰、任务明确具体等特点。它的作用是明确会议要解决的问题，为会议集中精力找出解决问题的关键因素奠定基础。

**5．IBM的过程质量管理可以应用于企业管理的很多方面吗？**

IBM的过程质量管理方法具有规范、高效的解决复杂问题的特点，因此，可以应用于企业管理的很多方面，通过规范的开会原则和议程，规节参会人员的行为；通过头脑风暴的形式，集中精力、高效解决复杂困难的问题。

二、质量管理案例研究

**1． EIS 系统存在哪此质量问题？**

（1）系统故障频繁出现，系统运行不稳定、可靠性差。

（2）系统响应速度慢。

（3）可用性差，系统人机界面不友好，缺少操作提示，采用指令输入，没有图形界面。

（4）系统输出结果不一致，存在错误。

**2．对于上述问题应该怎样做？**

（1）明确项目质量目标，确定系统质量评价指标。

（2）梳理系统存在的问题，明确质量缺陷的级别和严重程度。

（3）制定项目质量改进计划，并组织资源纠正质量缺陷。

（4）对纠错后的系统进行回归测试，确保质量达到预期要求。

**3．一个项目团队如何知晓他们的项目是否交付了一个高质量产品？**

产品质量的高低并不取决于“实体”的各种能力特性是否都是最好的，只要“实体”的能力和特性总和能够满足用户的需求即可。包括用户在具体产品交易合同中标明的需求，以及需要通过市场或用户调查获得的“隐含的需求”。产品或服务的质量特性又可细分为内在的特性、外在的特性、经济方面的特性、商业方面的特性、环保方面的特性等多种特性。

一个项目团队要使他们的项目具有高质量，就应对项目产出物质量和项目工作质量实施全面管理工作。确定项目质量方针，明确项目质量目标，制定质量计划，明确责任，做好项目质量控制，使项目质量保障等一系列项目质量管理工作贯穿于项目全过程中。

**4．如果你是斯考特，你会编制怎样一个质量计划（保证和控制）来防止未来的IT项目发生质量问题？**

（1）做好质量规划：明确质量标准、确定关键因素、建立控制流程。

（2）加强质量保证，开展与项目相关的质量标准有关的活动，不断改进质量。

（3）重视质量控制，对阶段性的成果进行检测、验证，为质量保证提供参考依据。

# 第8章 IT项目人力资源管理案例分析

**一、拯救项目团队案例**

**1．你认为徐家龙错在哪里？请说明原因。**

（1）没有明确岗位分工及每个团队成员应承担的责任。

（2）没有相应的授权，汇报机制及流程没有明确和界定，对信息的反馈形式、渠道、频率等没有确定。

（3）团队建设不到位，成员之间没有建立起基本的信任及协作关系。

（4）徐家龙没有注意发挥项目成员的作用，影响了工作效率，拖延了项目进度。

**2．项目成员一有问题就去找项目经理，说明了什么？**

说明项目成员对项目的目标不清晰，对自己应承担的任务、责任不明确，惧怕风险，没有发挥主观能动性，不愿意承担责任。

**3．如果你是徐家龙，你打算怎么做？**

（1）重视项目团队建设，积极促进团队凝聚力的形成，充分调动项目成员的积极性，使项目成员愿意为项目的成功努力工作。

（2）明确岗位分工，适当授权，使有能力的成员分担项目任务，并具有一定的决策权。

（3）建立相应的激励及约束机制，对项目成员按目标管理的要求分配工作，并进行考核。

（4）明确信息反馈渠道、方式及渠道，及时获取项目实施过程中的各种信息，实施动态管理。

**二、团队中存在不同派别怎么办？**

**1．请概括关某在人力资源管理方面存在的问题。**

（1）团队建设不到位，成员之间没有建立起基本的信任及协作关系。

（2）对冲突解决不及时，造成工作效率低下，致使项目进度滞后。

（3）关某参与到派别争斗中的做法是错误的，不利于项目工作的正常开展。

（4）关某不是一名合格的项目经理，在沟通、冲突处理、团队建设、领导能力等方面存在不足。

**2．如果你是关某，应该如何解决面临的问题？**

（1）首先要充分了解每个成员的特征及需求，尽量根据每个人的特点安排任务，使项目目标与个人目标保持一致，充分调动项目成员的潜能，使项目成员愿意为项目的成功努力工作。

（2）重视项目团队建设，创造交流的机会，促进成员之间的沟通，尽早形成团队凝聚力，减少内耗，使项目成员达成共同认知。

（3）加强团队管理，注意建立项目成员之间的心理契约。通过培训的方式，帮助双方学习提高团队协作技能；建立相应的激励及约束机制，使项目成员共同遵守工作纪律，强调项目目标高于一切，少数服从多数。

（4）明确沟通规则，做到尽早沟通、主动沟通，采用对方能够接受的沟通风格、沟通升级等方式，提高沟通的有效性，有意识地培养心理相容。

（5）在双方达不成一致意见的情况下，项目经理要充分利用自己对项目的决策权。项目经理要防止卷入纷争和冲突中去，扮演协调者的角色，防止冲突升级，为冲突双方的争论提供基本的原则，帮助他们份离和定义出产生冲突的核心问题，帮助推进达成两方满意的解决方法，促使他们自己解决冲突。

（6）制定预警方案，预防冲突的发生或把冲突消灭在萌芽阶段。一旦发生冲突，可以依据预警方案有条不紊地开展工作，把冲突及早解决，把损失降到最小限度，并迅速恢复正常的生产、工作秩序。

**3．请叙述项目中不同派别对项目的影响。**

（1）积极的影响是形成竞争态势，有利于发现问题，促使对问题做深入的思考

（2）消极影响是降低工作效率，造成内耗，对项目目标的实现起到破坏作用。

（3）一般是消极影响带来的弊端往往大于积极影响的利处。

# 第9章 IT项目沟通管理案例分析

**一、与他人会谈**

**l．上述沟通具有哪些特点？**

（1）沟通目的不明确，沟通气氛不融洽。

（2）相互不够尊重，没有基本的信任。

（3）缺乏沟通技巧，不熟悉沟通准则。

**2．陈和郭的沟通存在哪些问题？**

（1）陈：没有调查研究就下结论，态度生硬，长官意识较强，没有掌握沟通技巧。

（2）郭：对上级领导不够尊重，存在一定的偏见，不愿意听取不同意见。没有沟通意愿，存在沟通障碍。

**3．通过陈与郭的沟通、交谈，你认为在项目团队中，如何达到有效的沟通？**

（1）沟通要有明确的目的。

（2）注意提高沟通的心理水平。

（3）沟通中“听、说、问”交替出现。

（4）避免无休止的争论。

（5）保持畅通的沟通渠道。

（6）充分利用信息技术加强沟通。

**二、冲突管理案例**

1．亚通公司的冲突有哪些？原因是什么？

（1）加班不付加班费的冲突，产生冲突的原因是文化、价值观不同，认同感等带来的冲突。

（2）组织机构与面向客户服务目的的冲突，产生冲突的原因是，直线职能制组织机构不适用于面向客户服务的目标需求，使各部门不能从满足客户需求的角度出发提供产品和服务，仅仅从部门的角度强调某方面的需求，从而造成开发的产品偏离顾客的需求、生产效率低下、产品不符合生产标准、订单无法达到成本要求等问题发生。

（3）部门经理压制员工，产生冲突的原因是，部门经理不具备管理者的素质和能力。**2．如何解决亚通公司存在的冲突？**

（1）加强企业文化建设，有意识地培养心理相容，使员工愿景与公司的愿景达成一致，使员工具有认同感，愿意为公司的发展贡献力量。

（2）重新构建组织，建立与企业发展战略相适应的组织机构，加强信息渠道建设，充分发挥员工的主观能动性。

（3）强化以客户为中心的生产、服务意识，一切以满足客户需求为前提，协调各个部门的工作。

（4）建立健全管理、激励、考评机制，提高工作效率，降低产品成本。

（5）加强沟通管理，保持沟通渠道的畅通，提高沟通质量与效率。

（6）公平竞争，减少冲突，制定冲突预警方案，预防冲突的发生或把冲突消灭在萌芽阶段。

（7）冷静公正，不偏不倚；晓以大义；交换立场；折衷调和；给冲突双方留台阶。

# 第10章 IT项目风险管理案例分析

一、风险管理在神州数码集成业务实施记

**1．神州数码为什么要实施项目风险管理？对于不同的项目，风险管理方式有何区别？**

（1）市场竞争加剧，使企业的获利空间有限，如果不实施精细化管理，有可能造成项目的收益无法覆盖成本。

（2）分销的风险管理体现为信用管理；而集成业务的风险管理则是要求服务按时按量完成，在有限的时间内提供有效的服务，风险管理贯穿于从签订合同开始到最终收款的流程始终。

**2．神州数码是如何控制项目风险的？**

（1）重视合同的签署，确定合理的商务条款；要在可承受的范围之内承诺服务内容和满足客户要求；明确项目收益要能覆盖成本，否则应放弃该项目。

（2）重视实施风险的识别及风险控制，对于没有完成审批的项目不应急于启动，项目评估小组具有一票否决权来控制待签项目的风险。对于政策风险、资金风险等应及时采取有效的应对措施。

（3）加强采购成本控制，尽量降低采购成本，减少资金占用，充分利用厂商的促销政策，寻求更高折扣，争取厂商信用额度。

（4）提高项目管理水平，做好产品和服务的交付计划，统筹安排产品和服务的进度，严格控制项目计划的落实，避免造成资金时间价值的损失，同时规范项目验收程序，增强销售人员的风险意识，协助降低项目风险。

**3．从风险管理的角度出发，在合同签订环节应注意哪些问题？**

（1）在合同签署之前，对项目风险进行识别，分析关键因素及风险发生的可能性及可能带来的损失；明确企业能够承受风险的范围及对风险的控制能力。

（2）细化合同条款，如与软件系统有关的技术条款、软件实施方面的条款、技术培训条款、支持和服务等，明确界定提供的交付物及服务内容和服务标准、付款方式等，全面履行合同所规定的义务的法律约束。

（3）明确界定各方的责任及约束，从商务、技术、服务等多角度清晰界定风险发生后各方应承担的责任，并注意合同关键要素填写完整、明确，确保合同的合法性与有效性。

**4．加强风险管理有哪些作用？**

（1）有效的风险管理可以提高项目的成功率。

（2）提前对风险制定对策，就可以在风险发生时迅速做出反应，避免忙中出错造成更大损失。

（3）风险管理可以增加团队的健壮性。

（4）有效的风险管理可以帮助项目经理抓住工作重点，将主要精力集中于重大风险，将工作方式从被动救火转变为主动防范。

**二、失败项目案例研究**

**1．该项目没有达到预期的目标、最终失败的原因主要是什么？（3）**

产品供应商 Clearnet公司不承担任何风险，而立达公司对风险的认识不到位，也不具备承担全部风险的能力。因此当风险发生时，立达公司没有能力应对风险，致使项目最终失败。

**2．项目经理在识别和处理风险方面有哪些不妥之处？（3）**

（1）项目经理对项目的风险没有充分的认识。如立达公司没有设备维修的能力。

（2）立达公司对H公司的承诺和技术建议书远远超过了系统的实际技术指标，与Clearnet公司与立达公司的代理合同有不少出入。

（3）当遇到超出与Clearnet公司合同约定的技术服务内容时，立达公司没有办法解决。

**3．对于项目中可能出现的风险，你认为应该采取哪些措施？（4）**

（1）尽早与Clearnet公司签署补充合同，争取更多的、更长的技术支持，减少项目实施后期的技术风险。

（2）与H公司签署补充合同，对于无法得到的承诺进行调整，将损失降到最低。

（3）提升本公司技术人员的技术能力，减少日常维护的成本。

（4）寻找其他补救方案。

**4．从本案例中你获得了哪些启示？（5）**

（1）忽视项目风险管理，会给项目带来惨痛的教训。风险管理被认为是IT项目中减少失败的一种重要手段，项目经理必须具备风险防范意识。

（2）项目风险管理对保证项目实施的成功具有重要的作用，项目组的全体成员需要掌握风险管理的知识和技能。

（3）项目风险涉及项目的方方面面及各个环节，对项目的风险不能掉以轻心，只有做好项目风险管理，才能保障项目顺利实施。

（4）项目风险管理需要有明确的规划，以便在项目执行过程中，可以使用风险计划对项目风险进行监控。

（5）项目执行过程中，在定期的项目状态报告时，要进行相关的风险识别和评审，及时进行风险记录和处理。

# 第11章 IT项目采购管理案例分析

**一、投标可行性分析案例研究**

**1．为什么这个小组没有与大咨询公司同时接到需求建议书？**

这个公司的知名度不高，另外，以前没有做过类似的大型地区性的诊所的经验，没有相关的成功案例。而且豪泽医生也没有参与参加讨沦患者就职的大咨询公司选择的工作机会。

**2．为什么这个小组会被考虑作为提交申请书的候选人？**

这件事情之前，这个咨询公司专门给医生设计和安装计算机信息系统，熟悉诊所业务、医疗保险过程、诊所系统的升级换代及咨询服务等，信息系统可以替代办公人员的工作，减少了客户的开销，这个公司的服务给豪泽医生留下了很好的印象，因此豪泽医生推荐这个公司作为提交申请书的候选人。

**3．在投标决策过程中，需要评价的因素有哪些？**

（1）竞争对手分析。

（2）风险分析。

（3）目标分析。

（4）声誉与经验分析。

（5）客户资金分析。

（6）项目所需资源分析。

（7）客户本身的资信问题等。

**4．玛吉、保罗、史蒂夫应当怎么做？解释一下你的回答，表述一下3个小组成员每个人的想法。**

（1）玛吉、保罗、史蒂夫首先应当明确公司的发展方向，分析这个行业的发展潜力和增长空间，为企业今后一段时间的发展定位，形成统一认识，然后再确定如何对待申请书的问题，进行竞争对手分析、风险分析、经验分析、项目所需资源分析等。

（2）玛吉认为现在服务的客户就已经使他们很繁忙了，没有更多的精力开展新的项目。如果服务不好目前的客户，有可能会失去现在的客户。

（3）保罗认为这是一个等待已久的超越机会，很热心于这次机会，如果能够成功获得这个项目，将使公司迈上一个新台阶，会有更大的舞台和机会，使公司获得更大的发展。

（4）史蒂夫对准备申请书这件事持怀疑态度，他认为，他们没有这方面的经验，而且项目规模很大需要花费较多的精力，而这就没有精力再为现有客户提供服务了。而不抓住这个机会，等到目前的需求萎缩了再找出路就会为时已晚。

**二、京沪高速公路河北段公路工程合同管理**

**1．简述此项目采用合同管理的必要性和意义。**

项目合同管理就是对合同的执行进行管理，确保合同双方履行合同条款，并协调合同执行与项目执行关系的管理工作。合同关系的法律本质性使得执行组织在管理合同时必须准确地理解行动的法律内涵。

**2合同管理过程与项目管理过程有哪些区别和联系？**

合同管理贯穿于项目实施的全过程和项目的各个方面。合同确定项目的价格、工期、质量等目标，规定合同双方的责、权、利。合同作为其他工作的指南，对整个项目的实施起控制和保证作用。合同管理与其他管理职能，如计划管理、成本管理、组织和信息管理等之间存在着密切的关系。这种关系既可看作是工作流，即工作处理顺序关系，又可看作是信息流，即信息流通和处理过程。

**3．你认为合同管理的关键是什么？**

（1）认真签订好合同，确定项目的价格、工期、质量等目标，规定合同双方的责、权、利。

（2）严格、全面履行合同所规定的义务的法律约束，发挥合同对整个项目的实施的控制和保证作用。

（3）明确指出分期付款的前提条件，包括付款比例、付款方式、付款时间、付款条件等。

（4）重视合同变更索赔带来的风险。