

2018年全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试

信息系统项目管理师*精讲班

02讲-论文写作基本介绍

讲师：朱建军（江山老师）

联系阿里旺旺：江山美人5788

论文写作简介

□高级信息系统项目管理师考试论文写作作为下午II科目的考试（3:20—5:20），考试时间为2小时，要求写2500字左右的论文

□2道论文试题，选择其中1道完成论文写作即可，总分75分，45分及格，时间是非常紧张的！

□对于很多考生来说都觉得论文是个难点，这个的确是，在你没有掌握论文的写作方法之前，的确是这么个情况，当你掌握论文的写作方法和储备了相关的知识点之后，结合生活中的所做所闻，论文应该简单，2小时写2500字，有人说，天啊！怎么能写的完呢，是的，时间的确很紧张，所以大家需要平时就注意练习，考试的时候是A3的纸张

□建议大家打印点A3的稿纸去练习下，抄或者默写，正好也练练字了，也非常不错的，A3打印稿纸下载：<http://www.51kpm.com/thread-23201-1-1.html>

论文写作的定性分析

你觉得论文写作难嘛？

很多人说不难

的确，论文就是纸老虎，一点都不难！



论文写作就好比造房子：

- 阅卷的老师，就好比是买房的客人。
- 论文的题目，就好比是老师的需求，也就是房客的需求。
- 论文的素材就是房子的材料，砖瓦，水泥等。
- 论文的架构就是房子的架构。
- 论文的内容，就是房子里的装修——沙发，家具。
- 论文的摘要，就是这个房子的简介。
- 论文的字到底写得怎么样，也就是这个房子是否整洁。

论文稿纸

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

****年*半年 信息系统项目管理师 下午试卷II答题纸

(考试时间: 15: 20-17: 20 共 120 分钟)

试题一至试题二为选答题

考生姓名	考生条形码粘贴处	考场 记录	缺考 <input type="checkbox"/>
准考证号			违纪 <input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;">注意事项</p> <p>1、请用黑色字迹的签字笔填写“考生姓名”、“准考证号”。</p> <p>2、请将“考生条形码”粘贴在正确的位置。</p> <p>3、保持答题纸整洁，禁止折叠。</p> <p>4、所有答案均填写在本答题纸答题框内，试卷上答题无效。</p>		<p style="text-align: center;">正确填涂</p> <p style="text-align: center;">■</p>	
		<p style="text-align: center;">错误填涂</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p>	
<p>选答题说明</p> <p>试题一至试题二为选答题，请从中任选一题解答，并将标识框涂黑。若试题多选、少选或未选，则对题号最小的一道试题进行评分。</p>			
<p style="text-align: center;">选答题： 试题一 试题二</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p>			

摘要

[illegible][illegible]

330

正文

[illegible]

484

历年论文试题和考试题要求

时间	论文写作历年考题	
05上	论信息系统的需求管理和范围管理	
05下	论项目的风险管理	论项目的质量管理
06下	论项目的人力资源管理	论项目的整体管理
07下	论大项目的计划与监控	论组织级项目管理的绩效考核
08上	论企业级信息系统项目管理体系的建立	论评审在质量管理过程中的作用
08下	论项目的采购管理	论项目的沟通管理
09上	论软件项目质量管理及其应用	论大型信息系统项目的风险管理
09下	论信息系统项目的成本管理	论信息系统项目的需求管理
10上	论信息系统工程项目的范围管理	论信息系统工程项目的可行性研究
10下	论多项目的资源管理	论大型项目的进度管理
11上	论信息系统项目沟通管理	论信息系统项目成本管理
11下	论信息系统项目的质量控制	论如何做好项目团队管理
12上	论信息系统项目的风险管理	论信息系统项目的可研分析
12下	论构建信息系统安全策略	论大型复杂信息系统项目管理
13上	论大型信息系统项目的沟通管理	论大型信息系统项目的风险管理
13下	论信息系统项目的质量管理和提升	论信息系统项目的沟通管理
14上	论信息系统项目的人力资源管理	论信息系统项目的范围管理
14下	论多项目的资源管理	论项目的进度管理
15上	论项目风险管理	论信息系统项目的质量管理
15下	论大项目或多项目的成本管理	论项目的采购管理
16上	论信息系统项目的范围管理	论信息系统项目的进度管理
16下	论信息系统项目的绩效管理	论信息系统项目的人力资源管理
17上	论信息系统项目的范围管理	论项目采购管理
17下	论信息系统项目的安全管理	论信息系统项目的成本管理
18上	论信息系统项目的质量管理	论信息系统项目的人力资源管理

准考证号: _____

考生姓名: _____

全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试

2017年下半年 信息系统项目管理师 下午试卷 II

(考试时间 15:20~17:20 共 120 分钟)

请按下表选答题

试题号	一 ~ 二
选择方法	选 答 1 题

请按下述要求正确填写答题纸

1. 本试卷满分 75 分。
2. 在答题纸的指定位置填写姓名和准考证号,并在“考生条形码粘贴处”正确粘贴本人条形码。
3. 在答题纸上正确填涂选答的试题号。
4. 答题纸上除填写上述内容外只能写解答。
5. 解答应分摘要和正文两部分。在书写时,请注意以下两点:
 - ① 摘要字数在 300 字以内,可以分条叙述,但不允许有图、表和流程图。
 - ② 正文字数为 2000 至 2500 字,文中可以分条叙述,但不要全部用分条叙述的方式。
6. 将解答写在答题纸的解答区域内,答题超出解答区域的内容不能被评阅。
7. 解答时字迹务必清楚,字迹不清,将不评分。

2017年下半年 信息系统项目管理师 下午试卷 II 第 1 页 (共 2 页)

论文考试大纲的要求

信息系统项目管理师下午论文新版考试大纲解读

第二版大纲论文范围	第一版大纲论文范围
<ul style="list-style-type: none">1、信息系统项目管理2、信息系统服务管理3、战略管理与组织级项目管理4、项目集（大型项目）管理5、项目组合管理6、信息系统安全管理	<ul style="list-style-type: none">1、信息系统项目管理2、信息安全3、信息系统工程监理4、信息化战略与实施5、大型、复杂信息系统项目和多项目的管理6、项目绩效考核与绩效管理

❑ 变化不大，增加信息系统服务管理，将信息系统工程监理内容去除。**其核心仍然应是项目管理的十大知识领域。**

❑ 大型信息系统是：规模庞大、跨地域性、网络结构复杂、业务种类多、数据量大、用户多。（教程P113~P114）

历年论文写作试题考点领域分布

序	领域	05上	05下	06下	07下	08上	08下	09上	09下	10上	10下	11上	11下	12上	12下	13上	13下	14上	14下	15上	15下	16上	16下	17上	17下	18上	18下
1	整体																										
2	范围																										
3	进度																										
4	成本																										
5	质量																										
6	人力																										
7	沟通																										
8	风险																										
9	采购																										
10	干系人																										

经过最近几次的考试，论文的出题已经基本没有规律了！建议大家10大管理都准备下！

【建议】前期尽量全面准备，后期根据押题范围进行重点突破，基本每年考前都会命中论文题目，当然大家在平时学习中也要掌握论文的写作方法！

建议18年下半年论文优先关注除了上次没有考的方向，比如进度、范围、风险、沟通、整体、采购、干系人等！

论文试题举例---18上真题（质量管理）

成功的项目管理是在约定的时间、范围、成本以及质量的要求下，达到项目干系人的期望。质量管理是项目管理中非常重要的一个方面，质量与范围、成本和时间都是项目是否成功的关键因素。

请以“信息系统项目的质量管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），并说明你在其中承担的工作。

2. 结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目质量管理的认识。

（1）项目质量与进度、成本、范围之间的密切关系。

（2）项目质量管理的过程及其输入和输出

（3）项目质量管理中用到的工具和技术

3. 请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍在该项目中是如何进行质量管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

论文试题举例---18上真题（人力资源管理）

项目中的所有活动都是由人来完成的，因此在项目管理中，“人”的因素至关重要。如何充分发挥人的作用，是使团队成员达到更好的绩效，对与项目管理者来说是不能忽视的任务。项目的人力资源管理就是有效的发挥每一个参与项目人员作用的过程。

请以“信息系统项目的人力资源管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、发起单位、主要内容、项目周期、交付的产品、实现的社会经济效益等），以及该项目在人力资源管理方面的情况。

2. 结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目人力资源管理的认识：

（1）项目人力资源管理的基本过程。

（2）信息系统项目中人力资源管理方面经常会遇到的问题和所采取的解决措施。

3. 结合项目实际情况说明在该项目中你是如何进行人力资源管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

试题：论大型信息系统项目的沟通管理

一般把周期长、规模大，或具有战略意义，涉及面广的项目称为大型项目，大型项目目标构成复杂，项目干系人众多，团队构成复杂。在管理大型项目的过程中，往往会把大型项目分解为一个个目标相互关联的中、小项目来统一管理。大型项目的沟通管理重要并有特殊之处。在实际的管理过程中有许多需要注意的地方。

请以“大型信息系统项目的沟通管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的大型信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、交付的产品等）以及你在其中承担的工作
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对大型项目沟通管理的认识。

(1) 大型信息系统项目的特点。

(2) 大型信息系统项目的组织结构和项目干系人分析。

(3) 根据大型项目的特点，在制定沟通计划时应该考虑的内容和应遵循的步骤

(4) 大型信息系统项目的沟通管理要点

(5) 实施有效沟通管理的工具和方法

- 3、请结合论文中所提到的大型信息系统项目，介绍你如何对其进行沟通管理（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

论题：论信息系统项目的沟通管理

在一个信息系统项目中存在多种干系人，他们的关注点和需求各不相同，对承建方项目经理来说，沟通管理尤为重要，项目经理应重视和加强项目的沟通管理工作，包括做好沟通管理计划，向干系人发布项目信息、向客户报告项目绩效，管理和协调包括客户在内的项目干系人，以及解决项目中遇到的问题。项目经理应采用有效的沟通技能与干系人沟通，以达到事半功倍的效果，从而为项目的成功创造良好的环境。

请以“信息系统项目的沟通管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1、简要叙述你参与管理过的信息系统项目（如项目背景、发起单位、项目目标、项目内容、组织结构、项目周期、交付产品、设计的主要干系人等）和你在其中承担的主要工作

2、简要叙述沟通管理对该项目的重要性和作用

3、请结合项目管理理论和你在项目沟通管理中的具体工作，详细论述在项目中如何做好沟通管理

10大领域47个过程

领域	启动-远景，目标	规划-设计如何实现目标	执行-计划和变更后新计划达成目标	监控-用计划测量，符合性检查，启动变更	收尾-正式结束项目或阶段
整体	4. 1制定项目章程	4. 2制定项目管理计划	4. 3指导与管理项目工作	4. 4监控项目工作 4. 5实施整体变更控制	4. 6结束项目或阶段
范围		5. 1规划范围管理 5. 2收集需求 5. 3定义范围 5. 4创建WBS		5. 5确认范围 5. 6控制范围	
进度		6. 1规划进度管理 6. 2定义活动 6. 3排列活动顺序 6. 4估算活动资源 6. 5估算活动持续时间 6. 6制定进度计划		6. 7控制进度	
成本		7. 1规划成本管理 7. 2估算成本 7. 3制定预算		7. 4控制成本	
质量		8. 1规划质量管理	8. 2实施质量保证	8. 3控制质量	
人力资源		9. 1规划人力资源管理	9. 2组建项目团队 9. 3建设项目团队 9. 4管理项目团队		
沟通		10. 1规划沟通管理	10. 2管理沟通	10. 3控制沟通	
风险		11. 1规划风险管理 11. 2识别风险 11. 3实施定性风险分析 11. 4实施定量风险分析 11. 5规划风险应对		11. 6控制风险	
采购		12. 1规划采购管理	12. 2实施采购	12. 3控制采购	12. 4结束采购
干系人	13. 1识别干系人	13. 2规划关系人管理	13. 3管理干系人参与	13. 4控制干系人参与	

论文子题目可出题形式

根据历年的考试试题分析，论文题目大致有如下命题思路：

- 1、该管理有哪几个过程？
- 2、该管理可能出现什么问题，怎么解决？
- 3、PDCA 的思想/人机料法环
- 4、写某一个子过程，输入输出工具和技术（某一年就考过，不过个人觉得再考的几率是非常小的）。
- ----所以大家在论文学习的时候千万别死记论文，因为论文是有子题目要求的，如果论文写作论点与子题目要求偏离，肯定就挂了，所以大家需要掌握论文的写作方法，记住论文的框架，10大管理，47个过程，常用的输入输出工具和技术必须进行记忆，并且会加以应用，以不变应万变，如果您在考试的时候所准备的论文与题目要求不一致，那么一定要迅速进行调整；保证您顺利通过，还有千万别放弃，一定要坚持下去；

论文普遍存在的问题

通过最近几年我接触到的上千名考生和我看到的几千篇论文来看，大家论文普遍存在下面一些现象（先列出比较突出的问题）：

■ （1）整体来讲，所有的论文都是按照网上流传的论文作一定修改而成的，没有太大的创意，即使修改还是原句原话，真正有自己的东西的论文并不是很多。

■ （2）普遍字数比较偏少，其实这是关键，论文写作要求2小时写完2500字，很多人在考试的时候由于时间问题都达不到这个标准；

■ （3）正文中所论述的方法和经验比较少，很多考生在进行论文写作时候没有结合自己的项目进行论述，文章显得很空洞；

■ （4）有些重点之处未提及到，没有按照文章的子题目进行写作，导致论文偏题；

论文评分标准

论文评分一般是从如下5个方面进行评分，请大家认真学习下，所谓知己知彼百战不殆就是这个道理。

■ (1) 切合题意，一般是占30%左右。无论是项目管理的理论部分还是工作中的实践部分，都要切合写作要点中的一个或几个方面进行论述，可分为，非常切合、较好地切合和基本切合三个档次。

■ (2) 应用的深度与水平，一般是占20%左右。一般分为有很强的、较强的、一般的与较差的独立工作能力四个级别。

■ (3) 实践性，一般占20%，可分为如下4个档次：有大量实践和深入的专业级水平与体会；有良好的实践与切身体会和经历；有一般的实践与基本合适的体会；有初步实践与比较肤浅的体会。

■ 论文评分一般是从如下5个方面进行评分，请大家认真学习下，所谓知己知彼百战不殆就是这个道理。

■ (4) 表达能力，一般是15%左右，可从逻辑清晰、表达严谨、文字流畅和条理分明等方面划分为3个档次。

■ (5) 综合能力与分析能力，一般也是15%，可分为很强、比较强和一般三个档次

不及格的几种类型

■ (1) 虚构情节、文章中有较严重的不真实的或者不可信的内容出现的论文。参加辅导的考友，我可以免费提供论文素材。另外，大家千万别写什么教育方面的系统！

■ (2) 没有项目开发的实际经验，整篇都是浅层次纯理论的论文，因此一定要理论口语化。

■ (3) 所讨论的内容与方法过于陈旧，或者项目的水准非常低下的论文
(例如，数据库设计只讨论了FOXPRO且没有鲜明特色的；开发的是仅能用单机版的（孤立类型的）、规模很小的并且没有特色的应用项目）。也千万别来云计算等改卷老师都不知道的技术，另外，也别把理论写错了！

■ (4) 内容不切题意，内容相对很空洞，基本上都是泛泛而谈且没有深入体会的。要做好理论+实践！

■ (5) 正文与摘要的篇幅过于短小的

■ (6) 不通顺，错别字多，条理思路不清晰、字迹潦草等情况严重。要是你是改卷老师，你说烦不烦？

论文评分标准

扣分项，一般是依据情况扣5-10分

- (1) 摘要要控制在300字的范围内，凡是没有写论文摘要、摘要过于简略、或者摘要中没有实质性内容的论文；
- (2) 字迹比较潦草，其中有不少字难以辨认的论文
- (3) 过分自我吹嘘或自我标榜，夸大其实的论文
- (4) 内容有明显错误和漏洞的，按同一类错误每一类扣一次分。特别强调要掌握好理论知识。
- (5) 内容仅大学生或研究生实习性质的项目，并且其实际应用水平相对较低的论文。

加分项，一般是加5-10分

- (1) 有独特的见解或者有着很深入的体会、相对非常突出的论文
- (2) 起点很高，确实符合当今信息系统项目管理发展的新趋势与新动向，并能加以应用的论文。
- (3) 内容翔实、体会中肯、思路清晰、非常符合实际的很优秀的论文
- (4) 项目难度很高，或者项目完成的质量优异，又或者项目涉及国家重大信息系统工程且作者本人参加并发挥了重要作用，并且能正确按照试题要求论述的论文。

在职人员论文存在的问题

- ❑有项目经验但理论高度有限，写成论文觉得写作水平有限；
- ❑长期从事某一个方面的工作，很少从事项目管理这种综合性的工作；
- ❑从事技术性工作或研究工作，热衷于技术实现，管理工作做得较少；
- ❑工作任务过重，无暇复习及撰写论文。

如何准备论文

- 一是要尽量从繁忙的工作中抽出时间来应考；
- 二是要熟悉考试论文的写作格式及注意事项；
- 三是掌握一定的论文写作技巧；
- 四是需要阅读大量的资料来充电，
- 五是在考试之前作适当的练习。如果项目经验十分丰富，把重点放在锻炼写作技巧上。

论文写作要求

□ 简要介绍项目的背景、发起单位、目的、开始时间、结束时间、主要交付物、最终交付产品。着重介绍**论文要求撰写的领域**方面的管理及作者在其中承担的工作和角色。**提出针对撰写领域的论点**。---对应于子题目1

□ 基于上述背景，介绍作者对**该领域**的认识。通常可以按照每个领域的每个过程分别介绍。这里的每个过程可以作为一个段落，注意不要遗漏，每个过程都涵盖。要理论联系实际，对每个过程适当的展开阐述，描述在实际项目中的做法，包括谁来做的，怎么做的，何时做的等方面。对每个过程要重点说明你的做法以及使用的工具，工具说明一两种就行了，要总结每个过程在实际管理中碰到的问题，你的解决办法和心得体会；**注意要与题目的第二、三小问结合**。

□ 总结在实际项目中对**这一领域**管理的体会和心得，包括实际效果和存在的不足和问题，并且分析好的经验如何在以后的项目中推广，不好的原因是什么以及在以后如何改进和提高——**收尾**

如何选择项目

- 拿到试卷后，先把试题快速通览，找到自己最容易发挥，最擅长的方向的论题。为了照顾大多数考生的情况，论文题目会比较宽泛。
- 论文内容不会关心过多的技术细节问题，重在项目管理。
- 选题时要考虑应和什么项目相关联。文章至少要与一个项目关联起来。
- 如何选定项目呢？
 - 一是要看题目要求，如论文题目中明确指出要是参与管理过的大型信息系统项目，因此一般不要以如“学生成绩管理信息系统”这种课程设计性质的项目来写；
 - 二是尽量写自己熟悉的。项目最好是真实的，但不需要指明开发单位，委托单位；
 - 三是如果有大型项目或可以构思出大型项目则更佳。
 - 不要涉及一些涉密项目。
- 项目的准备（软件项目、系统集成项目---与信息化相关的项目都可以的）

建议选择：

- ❑ 政府或大型ERP或信息系统项目
(各国企、事业单位、军方、医院、银行、股份公司大企业等等)
- ❑ 你做为项目经理或者成员从头做到尾并成功上线的项目
- ❑ 只要和信息化有关的项目都可以选

建议不要选择：

- ❑ 小型企业项目
- ❑ 进销存系统
- ❑ 图书管理系统
- ❑ 任何单机版系统
- ❑ 纯建网站项目
- ❑ 纯硬件项目
- ❑ 纯技术项目（如纯数据升级迁移、内部技术研究等）

论文素材的选择

建议论文素材准备要规模大点的，最好投资要在一百万以上且是十二金工程的项目，才好唬下考官，才能体现你水平，所以要适当吹一下（但是一定注意，项目一定要真实，要写出来让老师看得出你有真实的经验），自己有项目的就不怕了，发挥一下就行了。有了素材，就打好论文的摘要和正文框架，到时套内容就行（以不变应万变），还有，大家字写得不好的，一定要写的端正，千万不要潦草，不要随便涂改，保持整洁，这会增加印象分吧。

关于论文的具体准备，大家需要注意以下4个事项：

■ （1）要选择一个好项目，既看着大，又熟悉（素材丰富）；如果您论文挂了好几次，以前都写的比较大的项目，建议这次可以写一个小一点的，这个也是某个学员的经验；

■ （2）准备项目情况，每篇论文都要用到的；

■ （3）准备不同领域，各一篇，内容上就事论事，不空泛；

■ （4）字迹清晰，书写速读要快，否则来不及结尾。

- 1、可以选择自己做过的项目
- 2、可以和朋友或者同事要一个
- 3、可以从网上搜一些方案或者项目招投标文件来撰写项目的背景和相关内容
- 4、实在找不到考前找我要一个

如何去找论文素材

❑在真正开始成文前，建议先确定好自己的项目背景，我的建议是就用自己比较擅长或非常熟悉的项目，不管你是甲方还是乙方或是学生，统一设定成乙方的项目经理角色，适当虚构一下没关系的，毕竟我们是为了通过考试，真正从事项目经理工作的还是少数。

❑如果没有合适的项目可写，那可以考虑下我的建议：从政府采购网上查找招标书，可以百度搜索某某省或某某市政府采购网，在结果中选择域名带“gov”的网站，这种是政府网站，肯定是真实权威的，一般不需要注册，比如“山东政府采购网”，省级网站一般都分省招标公告和县市招标公告。

▶ 采购公告

省招标公告 | 省中标公告 | 市县招标公告 | 市县中标公告 | 信息更正 | 废标公告

>>更多

▶ 菏泽医学专科学校康复、助产等设备采购公开招标公告

[2017-07-15]

▶ 聊城大学聊城大学药学、农学、生科实验台家具采购项目竞争性...

[2017-07-15]

▶ 中国共产党山东省委员会党校机关中共山东省委党校研讨室装修...

[2017-07-15]

▶ 山东省邹城监狱水电改造及信息化等项目竞争性磋商公告

[2017-07-15]

▶ 山东省气象局机关山东省气象局机关现代农业气象服务保障工程...

[2017-07-15]

▶ 山东交通技师学院机电系机电一体化综合实训考核设备采购竞争...

[2017-07-15]

▶ 山东工艺美术学院建筑学院设备采购竞争性磋商公告

[2017-07-14]

问题1：我是甲方，没做过乙方项目怎么办？

没问题，一般甲方不是很好写，建议写你是乙方项目经理就可以了

问题2：我没做过项目怎么办？

无事不项目，请客吃饭，带小孩都是项目，你都可以在项目经理，论文里面必须写自己是项目经理，不能写自己是需求经理、开发人员之类的

问题3：我做的是公司内部的项目，没有客户怎么办？

你就用自己做的内部大项目的角度（相当于乙方）来写，不用在论文中强调内部项目即可，业务部门、领导等就是客户，比如：某年某月，我们承接了XX阶段的XX项目，这个项目的特点…，在项目中我背任命为项目经理，然后其他就和其他论文要要有

如何去找论文素材

❑在搜索项目的时候有两个维度：一是按行业、单位分；二是按信息化方向分，给出几个搜索关键词作参考，如大数据、数字化、信息化、云计算、物联网、公共服务平台、智慧城市等。

❑从中多方比较选择合适的项目，我的建议是在项目选择上多花点时间，一旦选定轻易不要更改，如果没有把握可以留一个备选方案。招标书中的项目需求功能、预算可以适当进行加工，项目预算费用修正为几百万，项目功能相应的进行调整，不能让人感觉功能和预算差太多。

❑论文过程内容部分可以先多看看几篇论文，从中挑选两点字句、案例等加到自己的素材库中。写过程的时候可以写过程定义、功能，融合输入、输出、工具，自身案例等，这样就会有的写了。论文范文可以借鉴，但一定不能照搬，要把内容变成自己的，一般综合三五篇质量好一点的就可以了。论文写出来后一定要修改几次，好的文章是改出来的、而不是写出来的，可能每看一次就会有新的思路。

❑重点提醒一点，考前把自己的论文打印出来，多看几遍、力争背诵，然后集中一两小时的时间在打印的答题纸上默写，对自己的论文落实到纸面上后的效果会心中有数，方便及时调整，考试的时候适当对子题目进行回应，其余的按照自己准备的默写就可以了，超常发挥不太可能，临场发挥论文质量一般会打折扣的，所以还是要提前做好。

如何去找论文素材

一、搜索信息系统方案书 或 投标书

二、可以再加上十二金中一金为关键词

信息系统方案

网页 新闻 贴吧 知道 音乐 图片 视频 地图 文库 更多»

百度为您找到相关结果约8,770,000个

搜索工具

[W 信息系统解决方案_百度文库](#)

★★★★★ 评分:4/5 19页

2012年1月30日 - 信息系统解决方案_IT/计算机_专业资料。***信息系统 ***信息系统 解决方案 1 目录 前言 ...***信息系统 ***信息系统 解决方案 1 目录 前言...

<https://wenku.baidu.com/view/5...>

政务信息系统建设方案.doc	评分:0/5	43页
信息系统安全整体解决方案.doc	评分:3.5/5	9页
信息管理系统实施方案.doc	评分:4/5	5页

[更多文库相关文档>>](#)

[信息系统建设方案书 - 豆丁网](#)

2015年12月2日 - 信息系统共享平台构建方案一、系统概述 系统运行环境:windows、android、ios 开发环境: asp.net unity3d系统架构:B/S 架构、管理工具、app 客户端 数...

www.docin.com/p-137901...

[W 各种信息系统解决方案\(范文\)_百度文库](#)

★★★★★ 评分:2/5 18页

2012年12月26日 - 各种信息系统解决方案(范文)_调查/报告_表格/模板_实用文档 暂无评价|0人阅读|0次下载|举报文档各种信息系统解决方案(范文)_调查/报告_表格/模板_实用...

<https://wenku.baidu.com/view/7...>

[xxx信息系统建设方案 - 豆丁网](#)

Baidu 百度 金盾 方案书

网页 新闻 贴吧 知道 音乐 图片 视频 地图 文库 更多»

百度为您找到相关结果约599,000个

[广州金盾网](#)

2014年6月30日 - 融融电脑键盘进入广州金盾网,在登录系统后录入报警回执号、报警人姓名等查询条件,就可以查询今年以来相关案(事)件状态进展、结果等信息。广州市公安局...

www.gzjd.gov.cn/pub/in... 2014-06-30 - 百度快照 - 评价

[W 视频监控系统方案书_百度文库](#)

★★★★★ 评分:4/5 32页

视频监控系统方案书_专业资料。视频监控系统方案书湖北平安之星科技有限公司 ...武汉金盾大酒店 6、湖北鄂州国贸大酒店 7、武汉迪雅花园三网合一工程 8、武汉...

wenku.baidu.com/link?u... 2010-11-03 - 89%好评

项目背景介绍.doc	评分:4/5	16页
蓝星IT外包方案.doc	评分:4/5	19页
施工组织设计方案范本.doc	评分:4/5	26页

[更多文库相关文档>>](#)

金盾网确认违章得到文书号和收到的纸质违章通知书文书号不一致

三、选定项目，再搜索详细功能介绍，这时可以搜索相关项目的博士/硕士论文

论文的学习建议

我对大家的一点建议：

■ 1、学好理论知识：其实论文也是建立在理论的基础之上的，把基础知识掌握好了，还怕什么呢？其实，我们观察历年所考的题目，一般是分 3 个题目（1、论述你所参与建设的项目背景等，这个可以套范文模板 2、纯理论，这个是必须掌握好的，所以您的基础非常重要了；3、说说你是如何做的，对于有项目经验的朋友，可能有相关的管理经验，但是那都不系统，不是很正规；对于没有项目经验的朋友怎么办？那就是把理论口语化，理论可操作化，多看范文）

■ 2、多看几篇范文：通过范文，知道怎么写，然后可以加以模仿。

■ 3、选项目素材：这个是关键，最好是写软件项目，并且项目投资尽可能的大一点，多长强调，别写教育方面的系统，建议写与“12金”相关的等一些国家重点项目，当然，很多考友没有这方面的项目素材。反正，尽量写自己熟悉的，投资大点的，行业比较出名的。

■ 4、在写论文的时候，别写具体的项目名称，即别写：上海市公安局安防系统，一般是写 XXX 市公安局安防系统。

■ 5、写字速度要跟上，建议每分钟 35-40 字为好，虽然大家都知道，但是我还是要强调。考前要练习下。基础理论知识平时一定要做好积累，考试中真的没有时间去多想那些知识点，必须一气呵成，所以我希望大家尽量扎实的掌握好理论基础，多看下几篇论文！

■论文的内容分为两部分：摘要和正文。注意以下格式：

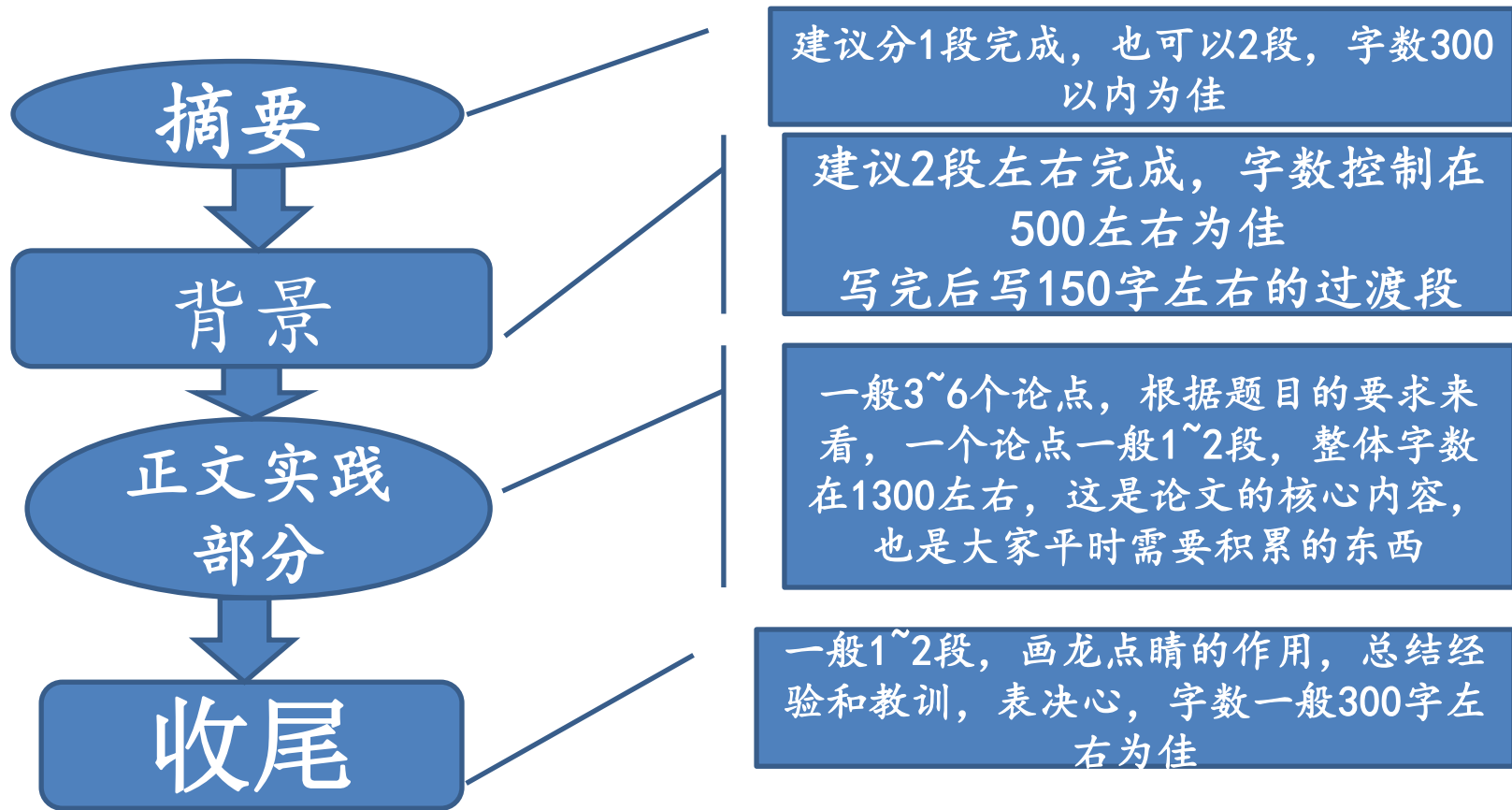
□达到字数要求。摘要一般要求300字以内，正文要求2000字以上。在论文写作的方格纸上会有字数提醒。

□不要在论文中书画图形，尽量用文字表述。

□尽量保持卷面清洁。

□不必写关键词。

信息系统项目管理师的论文其实就是个八股文的架构：



论文写作框架

摘要：300左右 正文：2200 左右（摘要、背景、论点、收尾全部大概2200左右即可，别写太多，时间写不完的）

突出8股文的结构，要写大标题！突出实践（要有举例）！

正文结构：

一、项目概述（500 字左右）——项目的背景、名称、投资规模、周期、参与方、建设内容、特点（**隐含的点题！**）我的角色、团队

二、理论与实践

■过程类论文写法：

按照“xx 管理的过程”顺序写，但一定要注意突出实践！ ！ ！

■控制类论文写法：

一、编制XX管理计划（计划的理论（100 字左右）、计划的实践（200 字左右）——要有具体的计划！ ）

二、XX计划的监控（控制的理论（100 字左右）、控制的实践（1000 字左右）——写“问题”：描述问题、分析问题（分析问题时，要结合前文的计划分析！）、解决问题。

三、总结（300 字左右）

写出心得体会，写出亮点！

摘要

2016年8月，我作为项目经理参与了****项目的建设，该项目投资多少，工期多少，项目的建设意义（或者功能目标）是…，该项目具有周期较长、项目规模较大、干系人构成复杂等特点，本文结合作者的实际经验（笔者的实践），以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的XX管理，主要从如下几个方面进行了阐述：（根据题目，如质量管理，就是质量规划、质量保证。。。一定和正文论点相应），最后，针对存在不足之处，提出了今后的改进思路。

项目背景

过渡段

由于该项目拥有周期长、规模大、干系人构成复杂等特点，我选择了项目型组织结构，作为项目经理，我认为应将主要精力放在项目的质量管理上，将公司的质量管理机制有效实施于项目管理工作当中，实现全面的质量管理目标，确保项目能顺利完成。从信息系统项目质量管理的“制定质量管理计划、质量保证、质量控制”这三个过程来做好项目管理工作。

论点部分

- 制定质量管理计划，确定质量标准及如何达到质量标准，建章立制确认执行基准。
- 质量保证，定期评估项目绩效以树立内外部满足质量标准的信心、促进过程改进。
- 质量控制，及时发现质量缺陷降，采取预防纠正措施，降低质量成本。

收尾

回顾项目的执行过程，该项目的成功得益于1、在项目建设规划阶段，确定的专职的质量管理岗位，明确了质量保证体系的重要作用；2、质量管理计划深入该集成项目的实际，和团队成员和相关干系人紧密沟通，计划得当，举措合理，稳步推进了项目质量管理工作的前进；3、有效的质量保证过程结合对项目进度、资源负载、成本支出等互环节进行严密跟踪，有效防止需求蔓延与成本超支。4、灵活采用“流程图、检查表、控制图”等质量管理技术工具，实施质量控制，确保项目一次性验收合格。在本项目中也遇到了一些问题，比如：1变更控制流程在项目初期沟通会议上强调的不够，引起发了个别的需求蔓延的情况。2、对于党政工作业务了解不足风险识别不充分，导致需求分析工作工期超出一周时间。对项目的把控是一个持续深化的过程，既是管理也是艺术，有待我在工作中不断学习、探索。

论文结构化写法

项目背景概述

项目的背景：为何要做这个项目，解决什么问题？

项目内容概述：时间、周期、合同额、主要建设内容、建设目标、系统架构功能组成等等

论文主题结构

承上启下：该项目的特点是…在本项目中，**管理尤为重要。在项目实施过程中，我根据公司已有的组织过程资产，根据项目的要求，严格按照项目管理规定管控项目，和项目干系人充分沟通，团队成员密切协作，计划为纲，监控执行，动态调整，做好。。。过程，以下，我就阐述各过程的输入、输出，以及在项目实施过程中的关键管控。

各过程逐段叙述：

概念释意；本过程的主要工作；结合项目特点，列举主要产出物或案例。

论文结尾

分点总结项目成功经验：做好各过程的实施工作&注意相关知识领域的协同

简述过程中不足之处，尽量简洁，不易过多

论文写作速度控制

■进度问题（2小时 理论+实践）：

主要任务	时间分配	关键点
试题选择	2分钟	初步构思，你最熟悉和擅长的管理模块
论文设计	3分钟	紧扣要求，三大段论
摘要	15分钟	框架构建 请一定要写好摘要！
正文	75分钟	分层细述，服从论点， 不要节外生枝，亦不能偏离论点
检查修改	5分钟	完整！切忌有头无尾，草草收场 请一定写好段尾！

大项目的论文写作

如何去写大项目论文？如何去突出大项目？这个是大家需要掌握的！

最近几次考试可能考大项目的论文，可能大项目的论文为今后的论文命题趋势，希望大家重视，**其实大项目论文和一般项目论文写作差不多，无非就是工期长，投资规模大，人员组成复杂！**

所以大家在论文写作中一定要突出大项目的特点，**在摘要和背景的写作中一定要写下工期和投资规模，这样才能体现大项目；在收尾的时候也建议突出下大项目的特征以及您对大项目的一些认识，收尾往往起到画龙点睛的作用！**

1、要在摘要和背景里面体现项目之大，需要写投资 and 工期

投资

纯软件**300万+**

软件+硬件**1200万+**

工期

1年左右

2、摘要里面最后最好写一句，比如最后总结了我对大项目管理的心得体会之类的

3、体现间接管理，分级分工管理，比如我带领了/我指导XXX做了什么工作

4、最后一段或者在背景之后论点之前加一段对大项目心得体会

5、如果题目没有要求写大项目，建议不要写是大项目，极有可能把握不好大项目，写不好

大项目的写作其实绝大部分和一般的项目是一样的。把握以下几点就好：

- 1、在过渡里写上：本项目投资较大、工期较长，项目干系人较多，我们采用的是项目型的组织结构（在背景里说了，在这里再次强调）。在项目管理过程中，采用了间接管理的模式，按照本项目的特点，我作为高级项目经理将本项目按照功能模块分为了4个子项目，分别任命李工、完工、刘工、赵工为每个项目的子项目经理。由于本项目怎么怎么，以此，XX管理尤为重要，我们在项目的实施过程中，除了对别的管理领域认真落实外，还特别加强了XX管理。
- 2、把之前是我做了什么事情，我带领团队做了什么事情，都改为，我安排子项目经理做了什么，我提醒子项目经理做什么，我监督子项目经理做什么？等等类似的。要突出间接管理。
- 3、如果子题目特别谈到了大项目的计划，请写上这句话：由于本项目是大型项目，因此，我在活动计划之前，我首先制定了过程计划。如果题目没说，别写这句话。

摘要是论文主要内容的摘录，要求短小、精悍、完整。要求简明扼要地说明研究工作的目的、研究方法和最终结论等，重点是结论。

撰写摘要的注意事项：

- ❑ 不得简单重复题名中已有的信息，忌讳把引言中出现的内容写入摘要，不要照搬论，正文中的小标题或论文结论部分的文字，也不要诠释论文内容。
- ❑ 尽量采用文字叙述，不要将文中的数据罗列在摘要中；文字要简洁，应排除本学科领域已成为常识的内容，应删除无意义的或不必要的字眼；内容不宜展开论证说明，不要列举例证，不介绍研究过程。
- ❑ 摘要的内容必须完整，不能把论文中所阐述的主要内容或观点遗漏，应写成一篇可以独立使用的短文。
- ❑ 摘要一般不分段（也可分2段写），切忌采用条例式书写法。陈述要客观，对研究过程、方法和成果等不宜做主观评价，也不宜与别人的研究作比较研究。
- ❑ 摘要一定要规范（时间、项目、投资金额、周期、项目目标、本文讨论的内容（哪个管理的描述、管理的几个过程的的介绍、管理中的问题、解决措施）、项目是否完工、达到目标

论文摘要格式：

摘要一般用**300字左右**进行撰写（具体看考试要求），如果考试时，不写摘要，或者摘要很简单，是要扣分的。

摘要一般是有几种格式，大家可以通过看范文了解下，我将举如下几个例子。

（1）本文讨论……系统项目的……（指的是项目主题，例如进度管理等），该系统是由某单位建设的，投资多少万，工期、系统是用来做什么的（项目背景，简单功能等）。在本文中，首先讨论了……（过程、方法、措施），最后……（主要是不足之处/如何改进/特色之处/发展趋势等）。在本项目的开发过程中，我主要担任了……（在本项目中的角色）——**一般是写项目经理，别写自己又做开发、又做测试、又做管理的，这样只能说明你不是称职的项目经理。**

(2) 根据……需求（项目背景），我所在的……组织了……项目的开发。该项目……（项目背景、简单功能介绍）。在该项目中，我担任了……（角色）。我通过采取……（过程、方法、措施等），使项目圆满成功，得到了用户的一致好评。但通过项目的建设，我发现……（主要是不足之处/如何改进/特色之处/发展趋势等）

(3) ……年…月，我参加了……项目的开发，担任本项目的（高级）项目经理。该项目投资多少，建设工期是多少，该项目是为了（项目背景、功能介绍），什么时候验收。本文结合作者的实践，以……项目为例，讨论……（论文主题），包括……（过程、方法、措施）。**我喜欢的风格，建议按照这种风格去写**

(4) ……是……（戴帽子，讲述论文主题的重要性，比如进度的重要性）。本文结合作者的实践，以……项目为例，讨论……（论文主题），包括……（过程、方法、措施）。在本项目的开发过程中，我担任了……（角色）

摘要的写法

摘要是一篇文章的总体概况，阅卷老师通过摘要的阅读要大致知道你写的什么内容？一般用300字以内进行撰写，如果考试时，不写摘要，或者摘要很简单，是要扣分的。

推荐的摘要模版：

2016年12月（最近3年的），我作为项目经理参与了XX省XX项目的建设，该项目投资共XX万元人民币（一定要），建设工期为1年，通过该项目的建设，实现了该省信息化工作的。。。。。（项目的背景、作用、建设意义——自己补充），该项目于2017年12月，通过了业主方的验收，赢得了用户的好评。本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的XX管理，主要从如下几个方面进行了阐述：（根据题目，如质量管理，就是质量规划、质量保证、质量控制。。。一定和正文提纲相应）最后总结了项目**管理中存在的不足和改进思路。

（摘要控制在300字以内——题目要求，最多330个格子给你写）摘要的字一定认真写！！！否则给阅卷老师的印象将会大打折扣！！！建议摘要的写作花15分钟去完成！！！！

【2016年2月】，我有幸参加了【××】市区域卫生信息集成平台建设项目，担任【项目经理】职位，【该投资人民币980万元，工期15个月】；项目由【该市卫生局贯彻“十二五”期间关于深化医药卫生体制改革规划而催生。通过该项目的建设，实现了该市人人享有基本医疗卫生服务，提高全民健康水平的总体目标。】由于该项目涉及项目规模大，干系人构成复杂，项目周期长，属于民生重大工程，项目建设必须把质量管理作为重中之重。【183字】

本文以区域卫生信息集成平台建设项目为例，结合作者实践，论述了如何在公司质量管理体系大环境下，进行（大型及复杂）项目的（质量规划、质量保证和质量控制）等项目质量管理工作。该项目严格遵循公司质量管理体系标准，在过程中不断改进（PDCA），实现全面质量管理。2017年5月，该项目顺利通过业主的验收，赢得用户一致好评。【148字】

或者：本文以区域卫生信息集成平台建设项目为例，结合作者实践，探讨了在（大型及复杂项目）质量管理中遇到的问题及解决方法。主要从质量规划、质量保证和质量控制等方面进行质量管理。最后，针对项目质量管理存在的不足，提出了今后的改进思路。【111字】

或者：本文以交通数字化综合指挥中心项目为例，结合作者实践，【首先分析大型及复杂项目的特征、大型及复杂项目管理的关键活动、对大型及复杂项目的分解、计划、实施和控制过程】，再着重描述了大型及复杂项目质量管理中的过程包括质量规划、质量保证和质量控制等。最后，针对项目质量管理存在的不足，提出了今后的改进思路。【146字】

【说明】——最后也可以写

- 1、通过这些方法，有效的控制了项目实施进度，成功地完成项目，得到用户方的高度好评。
- 2、经过大家一年多的努力，项目于2016年11月通过验收并正式投入使用。获得了客户的一致好评；
- 3、可在最后加上一些比如最后总结了对大项目XX管理的心得体会；或者是范围和进度的关系等等在子题目里面有特殊要求的话语【作用是突出了你写了子题目的写作要求，没有偏题】

批注 [M1]: 时间最好写最近1~3年的且是已完工的成功项目；

批注 [M2]: 或者是XX市，不能写项目的具体名称，防止被认为做标记

批注 [M3]: 一定是项目管理工作，不要写既是开发又是管理的；

批注 [M4]: 投资和工期一定要写，摘要和背景里面都要写

批注 [M5]: 项目的建设意义一定要写

批注 [M6]: 可省略。或者把项目的建设意义多写2句即可

批注 [M7]: 论点一定要写明

批注 [t8]: 根据子题目的要求说明大项目的写作要点，如果是大项目，参考此段的写法

正文中背景的写法

项目背景的大概内容：——回答子题目1

- 1、甲方立项的目的，即项目将要解决什么问题？
- 2、公开招标，乙方赢得该项目，项目投资额、项目工期
- 3、项目详细的功能介绍
- 4、项目技术选择
- 5、项目组织形式以及项目团队构成
- 6、XX管理的重要性
- 7、过度到论述的论点（过渡段）

500字
左右

150字
左右

17年下半年真题子题目1：

概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目背景、项目规模、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），并说明你在其中承担的工作。

背景的写法

x年x月，我参与了某市XX项目的建设。由于本人具备较丰富的XX经验，又是单位软件开发部门的负责人，因此有幸被指定为该项目的项目经理。XX项目是投资1000万，总工期1年，+项目的重要性以及该项目的战略作用（需要根据自己的准备的项目去补充完善）；

XX项目基本情况：比如项目包含哪些子系统？各自是怎么运作的，作用？等等，系统整体基于B/S和C/S混合架构；用什么开发语言？数据库采用Oracle8i，在管理过程中还采用Rational Rose 2003进行UML建模。等等一些技术性的东西；——自己去补充完善啦！

（上面2段写个500字左右差不多了，别写太多，也别太少；该有的东西一定要有，比如项目的基本内容、工期、投资额、功能、子模块、使用的工具（开发、服务器、中间件、建模工具）、项目组人员的组成等等）

由于本项目的重要意义（自己补充），因此，在本项目中，XX管理就显得尤为重要，我主要从XX管理的如下几个方面进行了管理；——过渡段，起承上启下的作用

【背景（500字左右，别太大，也别太少）该有的东西一定要有（项目的基本内容、工期、投资额、功能、子模块、使用的工具（开发、服务器、中间件、建模工具）、项目组人员的组成等等）

【参考写法】——实际上是最摘要的扩充，摘要里面的包含的内容，背景里面也需要包含

过渡段范例（150字左右-简单回答子题目2和3）

范例1：由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核，因此，在本项目中，XX管理尤为重要，在本项目中，我作为项目经理特别处理对其余管理领域进行克职恪守的管理以外，特别对XX管理从如下几个方面进行了管理：

范例2：该项目的特点是…在本项目中，**管理尤为重要。在项目实施过程中，我根据公司已有的组织过程资产，根据项目的要求，严格按照项目管理规定管控项目，和项目干系人充分沟通，团队成员密切协作，计划为纲，监控执行，动态调整，做好。。。过程，以下，我就阐述各过程的输入、输出，以及在项目实施过程中的关键管控。

背景的写法

【背景，500字左右】

2016年2月，我参与了××市区域卫生信息集成平台建设项目，担任项目经理职位。该项目由该市卫生局贯彻“十二五”期间关于深化医药卫生体制改革规划而催生，共投资人民币980万元，工期15个月。通过该项目的建设，实现了该市人人享有基本医疗卫生服务，提高全民健康水平的总体目标。该项目将该市卫生局下属7家二级以上医院，以及23个乡镇卫生院各类医疗信息进行整合，建立区域内患者医疗信息集中存储、分布调阅、资源整合、互联互通、资源共享，减少患者跨院就诊重复检查，从而以推进公共卫生、医疗、医保、药品、财务监管信息化建设为着力点，加快信息标准化和公共卫生服务信息平台建设。

该集成平台涵盖了区域市民健康系统、区域医院信息系统（简称HIS）、区域电子病历系统（EMR）、基层医疗卫生信息系统、绩效考核系统、药品监管系统等6大子系统。由于系统应用于各乡镇各医疗机构，考虑使用者的地域性，所以该集成平台使用基于.net 平台的B/S三层架构，所有服务器集中放在卫生局的中心机房，各医疗机构通过专网连接。该集成平台应用系统采用C#+MVC+ExtJS 架构开发的，服务器使用IBM Power 720小型机，应用服务器操作系统为Windows Server 2008，数据库采用Oracle 11g，数据库服务器操作系统为AIX 5L。同时使用vs2010 自带的团队管理器（TFS）作为项目配置管理工具。【515字】

【该项目建设具有如下特征：①项目周期长，历时达15个月之久。②项目规模大，目标构成复杂。③项目干系人构成复杂，包括市卫生局、社保中心、医院及卫生院以及各子系统的项目成员等。④综合性强。然而面对如此复杂的项目，我面临更多“间接管理”的挑战，日常职责更集中于管理职责。——如果是大项目可以这么写，一般项目不用写】由于本系统涉及业务考核，因此本项目中，质量管理尤为重要。在本项目中，我作为项目经理，除了对其他管理领域进行克制恪守的管理外，主要从质量规划、质量保证和质量控制等方面进行质量管理。下面结合本人实际经验，简要介绍该项目的质量管理过程和方法，望各位批评指正。【256字】

正文中论点的写法

■ 注意：正文还是要阐述摘要的内容，对摘要的内容进行扩展，一般第一、二段对摘要进行扩展；

■ 有了提纲了，写正文就轻松多了。正文可采用“**总——分——总**”式，即文章开头提出中心思想，再分述论点，最后在结尾处作出总结；也可用“提出问题——分析问题——解决问题”的逐步深入的方法。

■ 写作时注意以下几个方面：

- 理论联系实际，一定要与项目关联起来讨论，切忌空谈理论；
- 论点要正确，合乎工程实践的实际情况；
- 可以分条叙述的方式，但不要全文用此方式；
- 论点清晰，最好每段在开头处或结尾处点明论点；
- 结尾处要对项目的实施情况，以及应用论点论据应用情况作出总结。
- 不必列举过多的计算公式。
- 文章要带有一定的学术性，更多的应是谈**项目经验**。
- 不要关注于技术，多就论题写管理方面的问题及采取的措施。

撰写正文的注意事项：

▣ **正文规范**。为了做到层次分明、脉络清晰，常常将正文部分分成几个大的段落这些段落即所谓的逻辑段。一个逻辑段可以包含几个小逻辑段，一个小逻辑段可以包含一个或几个自然段，使正文形成若干层次。论文的层次不宜过多，一般不超过五级。

▣ 一项科研成果或技术创新，往往不是独自一人可以完成的，还需要各方面的人力、物力、财力、智力的支持和帮助。因此，建议在论文的末尾留有致谢。主要是对论文完成期间得到的帮助表示感谢，这是学术界谦逊和有礼貌的一种表现。

正文中论点的万金油

关于需求和变更，为论文写作的万金油，希望大家准备下这2个部分：

1、需求管理，从事多年项目管理的我深知，需求是龙头，是做项目管理的基础，没有需求，项目就无从谈起；因此，在项目开始实施后，我带领我的项目团队深入甲方现场，通过用户访谈方式获得了用户需求，编制了需求规格说明书，并会同甲方召开了需求评审会，确定了项目的需求，为后期项目管理奠定了基础；（可以结合自己的项目进行完善，比如涉及的项目干系人众多等一系列问题）---建议在实践的开头部分写的；

2、变更管理，在项目实施过程中，变更不可避免的可能会由于用户的需求发生了变化、政策导向的改变或者由于一些新技术的出现等等。在本项目中我严格遵照变更控制流程进行管理，比如变更申请-评估-决策-实施-验证-沟通存档，我通过严格管理变更，没有导致项目的蔓延。（可以结合自己的项目进行举例完善，项目中CCB有哪些人组成的？具体变更流程怎么走的？）---建议在实践的偏后面部分写的；

注意：千万别滥用，具体还是得看题目的要求；如果切合题意，还是可以用的；

收尾的写法

■ 收尾不是研究结果的简单重复，而是对研究结果更深入一步的认识，是从正文部分的全部内容出发，并涉及引言的部分内容，经过判断、归纳、推理等过程，将研究结果升华成新的总观点。

■ 其内容要点如下：

- 本研究结果说明了什么问题，得出了什么规律性的东西，解决了什么理论或实际问题；
- 对前人有关本问题的看法作了哪些检验，哪些与本研究结果一致，哪些不一致，作者做了哪些修正、补充、发展或否定；
- 本研究的不足之处或遗留问题。
- 对于某一篇论文的“结论”，上述要点1)是必需的，而2)和3)视论文的具体内容可以有，也可以没有；如果不可能导出结论，也可以没有结论而进行必要的讨论。
- 结论段的格式安排可作如下考虑：
- 如果结论段的内容较多，可以分条来写，并给以编号，如1)，2)，3)等，每条成一段，包括几句话或1句话；如果结论段内容较少，可以不分条写，整个为一段，几句话。
- 结论里应包括必要的数字，但主要是用文字表达，一般不再用插图和表格。

收尾的写法

收尾模板：由于在实际项目中我们对**管理高度重视，采取了*****（方法和措施），取得了良好的收效，我们的项目按期完成，项目组也赢得了公司的好评，项目基本上取得了成功。但通过总结认为，该项目**管理中*****（哪些方面）存在一些不足，主要由于*****（原因）造成了*****（不良后果），所以在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，同时进行业务交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设做出自己的努力。

收尾范例（300字左右）

经过我们团队不懈的努力，历时1年。本项目终于于2017年12月，通过了业主方组织的验收，为用户解决了什么问题，或者达到了什么目的，得到了业主的好评。本项目的成功得益于我成功的XX管理。当然，在本项目中，还有一些不足之处，比如：在项目实施过程中，由于项目组2名成员因为自身原因突然离职，导致项目的团队建设出现一些小问题，还有，曾经由于需要购买的服务器由于连日暴雨的不可抗力导致环境搭建进度出现些许异常，（想一些小问题，不可有大问题）不过，经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设做出自己的努力。

注意点：

【收尾的字一点认真写，给阅卷老师好的印象，收尾建议字数在300字左右，时间控制在15分钟以内，如果时间来不及一定要及时收尾；收尾没有或者不认真写极大可能会挂！】52

收尾的写法

经过我们团队不懈努力，历时15个月，本项目终于在2017年5月中旬通过了业主方组织的验收。该项目投入使用，实现全市医疗服务共享，各个医疗机构连接互通，各医疗检查检验报告互认，从而减少病人看病费用。整个集成平台的上线，得到了市卫生局和各医院使用者一致好评。我也因此在当年年度优秀项目经理评选中，获理优秀项目经理荣誉称号。本项目的成功得益于我成功的质量管理，通过这个项目我深深体会到了项目质量管理的重要性，同时也对项目执行过程中的一些经验和不足进行了反思，现做总结如下。

(1) 强有力的领导，是保证项目质量的关键。如果领导对项目的质量不表现出特殊的兴趣，那么项目的质量是很难保证的。在这里作者想“领导”不仅仅是指公司高层领导，他们的支持只是项目质量管理的基础，项目经理（或项目管理团队）作为项目的“领导”也同样具有重要的作用，强有力的项目领导才能保证公司的质量方针、项目的质量计划得到执行。

(2) 灵活裁剪公司的标准流程。公司级的标准流程是通用的，而项目具有独特性的特点，在裁剪流程时需要根据项目的实际情况裁剪，另外“裁剪”不只意味着减少，它还有“增加”和修改的意思。正是因为“裁剪”使得项目的实践才能不断丰富组织的财富，组织的过程成熟度才能不断地提高和改善。

(3) 定期的质量审计有利于项目的持续改进。有时在项目执行一段时间后，项目组成员会陷入“不识庐山真面目、只缘身在此山中”的境况。而质量审计工作恰恰可以跳出谜团，以旁观者清的心态发现项目中的质量问题。

(4) 在学习和工作中，看到自己一些不足之处，在后续的工作中，我将不断地充电学习，不断提升自己管理水平，力争为我国医疗信息化改革贡献出微薄之力。

论文自检的问题

从江山老师多年的考培经验来看，考生论文普遍存在下面一些问题，希望大家引起注意，在自己的论文准备中千万别犯这样的错误：

(1) **字数不达标或者字数过多**；一般论文要求是2500 左右，摘要300左右为佳，正文2200左右，准备的太多考试的时候写不完，写的太少又达不到论文写作要求，所以论文的字数问题需要大家注意下的；

(2) **摘要格式不对**，字数太多，摘要最佳为300字，千万别超过330个字，摘要里面一定写下工期和投资，时间为最近2年。因为最近几次考试都考了大项目，可能以后大项目的论文也是一个趋势，大家需要注意下，如果不写工期和投资，考大项目，你很大可能就挂了；

(3) **正文字数偏少**，正常一般2200左右为佳（包括背景、收尾部分），背景500左右为佳；背景部分应该有的内容一样要有；比如：项目的基本内容、工期、投资额、功能、子模块、使用的工具（开发、服务器、中间件、建模工具）、项目组人员的组成等等；

(4) 摘要里需要有基本的项目介绍，比如投资、工期。正文里项目背景里也需要有，摘要是什么？摘要不是正文的补充，而是提炼。很多人在摘要里和正文背景里都没有这些内容，有的人只一个地方有，这都不对。

(5) **时间不够了没有写结尾。**考试的时候无论时间紧不紧张，无论你写的是否顺利，一定要记得有结尾。如果没有多少时间了，要尽快结束论文，速度写结尾。建议带个手表去，算好时间，不要写过了；

(6) **麻烦在试卷上把选择的题目用2B铅笔画圈或涂黑，**考后很多人问，我没有画圈、涂黑，是不是直接挂了？明确的告诉你，不会挂，但是为什么考试的时候不画圈？那你不是自己在找不痛快吗？人家试卷上明确说了要画圈的，大家还是要注意认真必须谨记审题啊。每次考试考前说几遍，每次考试考完后有很多人问

(7) **论文条理要清楚，分段要明确，需要有一、二、三、四这样的大标题来表明自己的写作论点。**最好是每段之间有承上启下。（大家换个角度想下，如果你是改卷老师，你看到全国考生都是这么2篇论文（而且大致上都是一样的，因为很多人都是对照范文、模版修改的），你觉得恶心吗？你觉得改卷人会仔细看吗？我曾经和改卷老师交流过，他说改卷是3秒钟一篇论文，当然，这里说的3秒钟有点夸张，但是确实就是这样。阅卷考试可能不会仔细的看你的论文，可能只看下你论文的大标题，看下摘要和收尾就结束了，这就需要我们要字迹清楚、条例框架清晰，需要有采分点。

(8) 论文偏题：一定要认真看看子题目（也就是论文的写作要求）。比如2011年下半年考的是质量管理中的质量控制这个子过程，要求你从输入输出工具和技术上进行写作，如果不按照这个要求去写，而按照质量管理的3个过程去写，那么就是偏题了，那么挂的几率非常的大。比如在2012年5月，考的是风险管理，有考生考完把他写的论文给我看，他的论文从有哪些风险？我怎么去处理的，写的非常好，理论上可以及格的，但是那次的题目要求你从风险管理的过程去写，他挂了，所以论文写作一点要看清楚子题目的要求，这个非常重要；

(9) 在论文写作中，尽量有提出问题、分析问题、解决问题部分，一定要结合自己的实际的项目去写，不然显得太空洞；

(10) 要充分利用输入、输出、工具和技术，别写的太多，也别罗列！结合项目实际写1~2个即可！每个论点建议以先理论，后实践的方式去写！理论别太多！

(11) 字写的别太丑，尽量写的工整好看一点，字就和人的脸一样，美女的回头率总是很高，同样一手好字也会博得阅卷老师的喜欢；

(12) 论文中不能有图、表，可以有公式。

论文自检的问题

(13) 关于论文素材的问题，建议不要写教育系统（当然实在是没有办法了也可以写），不要写涉密项目。建议写国家、部委、省市的项目，与“金字”相关的

(14) 对于英文字母较长的，可以分2格或者3格去写，比如Wenb service技术，标点也算字数的；

(15) 一定不能写你既是项目经理，又是技术人员。

(16) 如果您是从乙方、监理方的角度写，一定不能写在签订承建（监理）合同前的事情。

(17) 不是“我要做”，而是“我做了”

(18) 论文写好后建议不要进行改动！

(19) 如果是大项目，一定要体现大项目的特点，间接管理是思想

如果题目里没提到“大项目”，纵使你项目再大，也不要写“大项目”

如果题目里提到了“大项目”，纵使你项目再小，也要写“大项目”，写大项目就要突出大项目的特点、需要写间接管理

论文写作准备经验：

(1) 练字从7月份知道再次失利后就开始练字，尽量提高字体清晰度和书写速度，打印了稿纸，一开始每次写个千把字就歇手，后来写三千字，完成一篇，**使用笔书写论文常态化。**

(2) **文章重新模仿范文构思了论文，特别是项目背景和摘要，向通过的考友们讨教经验，使项目背景看上去可信即可，但并非一定要自己亲自参与过，毕竟，考官无暇逐个来验证项目真伪性。**论文背景中投资，目标，技术等要点不能缺少。对项目进行了摘要提炼，摘要字数基本控制在300字左右，背景控制在500字左右。

(3) 工具技术分析历年考题，偏爱出子过程，工具技术输入输出等子题目，于是将工具技术牢牢记住（前两次只记住子过程而已），**平时有空想象一下如何利用这些工具技术展开项目管理活动并自言自语。**

(4) 范文背诵 针对一些范文以自己文笔进行修改后，进行段落背诵，以准备到考场上可以根据临场情况随时挪用（功能等同于电脑的copy+paste），自己认为写的中规中矩，基本参考范文模式，字体很清晰（3个多月练字的结果），布局算合理（特别是摘要，正文开头，正文结尾严格按照平时训练来），但文章没什么特别新意，亦无多大败笔，书写完毕后还剩下20分钟，最终通过了考试！

论文如何去准备



提前背诵好：通用的1300字

- 摘要 (300)
- 背景 (500)
- 过渡段 (150)
- 收尾 (300)

论文的及格和字的好坏有很大关系
字丑的朋友平时适当练字

论点部分：

- 目前暂时不用准备
- 学完全部理论知识点后再去准备
- 框架建议优先按照过程类去写
- 可以适当参考比较好的范文，但是千万不能完全照抄，可以移花接木式的去修改范文

论文总是考不过怎么办？

- 1、论文改卷有一定的主观性，我们要多的事情就是不断把自己的论文写的更好，**坚持+相信+努力写出更高水平的论文，一定能通过！**
- 2、可以参考对比高分学员的论文，对比差距，修改自己的论文
- 3、反复检查项：
 - **字迹是不是太潦草？**
 - **有没有回应子题目要求**
 - **摘要和背景有没有问题**
 - **论文结构有没有问题**
 - **总结收尾有没有写好**
 - **字数够不够？**
 - **其他**

按照信息系统项目管理师考试的前、中、后三个阶段，分别来阐述、说明论文考试的写作经验。

1、考试前期

考试前期要求考生“全力备考，充分准备”。考试是一次性的，不要奢望在考场中超常发挥，或者得到上天的眷顾，从而考试通关一分辛劳，一分收获最好的，也是最踏实的做法，就是决定报考后要静下心来，安排好考试复习时间，并且坚决、严格地执行复习备考。如下一些写作经验，仅供考生复习时参考。

(1) 论文考试是要手写的，**字要尽量写得漂亮一些**。因此练习书写是第一关。每天多用黑色签字笔写写字，摘抄一些写作精美的句子，每周练习规定时间内完成手写一，2500字左右的论文。养成习惯，便于考试正常发挥。

(2) 论文考试不是在一次考试中，靠现场充分发挥而一蹴而就的，而是靠日常积累写作素材，多写论文，多思考，积淀出来的。因此考生要学会将做过(或接触过)的项目进行总结、积累，便于考试时调用素材与项目经验。

(3) 论文考试每年的选题都在变，每位考生都希望在考前进行押题、猜题。其实最简单、最好的办法就是自己至少手写一篇完整的论文，手写八篇论文的框架，并且将这九篇论文背诵出来。这样，考试时就可以洋洋洒洒，信手拈来。

(4) 论文考试与项目管理密切相关，必须要掌握好十大领域的理论知识。

2. 考试中期

考试中期要求考生，‘轻松发挥，绝不言弃’。如下一此写作经验，供考生复习时参考。

(1) 论文考试是最后一场考试。这个时候考生都会感觉身心疲惫。**心态就尤为重要了。一定要及时调整。要心中想着。**即将实现自己的目标，逐渐达成自己的梦想，是多么美妙的事情。相信各位盼有伟大前程的考生，应该熟悉“在**绝望中寻找希望**”的方法，鞭策、鼓励自己，使自己的状态、心态都快速恢复。

(2) 论文考试时间为120分钟，实际上用在真正写作正文和摘要的时间在110分钟左右，而论文字数要求在2500字左右，写作速度要达到30字/分钟。也就是说，每秒钟要写出0.4个字，才能顺利充成论文，时间相当紧迫。因此，**考试时要注意把握节奏，控制好时间。**当然时间控制得好坏与考试前期的练习有关。

(3) 论文考试注意审题，**认真看清每个子题目这是细节，细节也决定成败。**

(4) 论文写作不要故作深沉，不要“一把骨头”，要娓娓道来，有血有肉，要有实例。**论文条例要清楚，分段要明确**

(5) **论文的摘要是提炼，不是正文的补充。同时摘要也可以安排在最后写。**

(6) 论文是工程技术与管理有机结合的体现。论文写作要站在高级工程师的角度，同时也是项目管理者角度。论文写作要有自己的主见

3. 考试后期

考试后期要求考生“放松心情，再攀高峰”。信息系统项目管理师考试是准高级项目经理人生的一个阶段，考完了，考生需要放松心情，需要总结思路，更加需要继续学习，再接再厉，争取更大的成功，成为名副其实的高级工程师、项目管理者。如下一些经验，供考生复习时参考。

(1) ”考试之后，“知己知彼”，适当地咨询其他考生考试情况，通过QQ、微信、微博等新媒体方式与考试战友们进行沟通交流，但是要及时放松，考好了就不要再纠结于试题了，要有宽广的视野和格局。

(2) 记得考试分数出来那天，去查分数。做事有始有终，对自己也要有个交代。

(3) 考试通过了，不等于自己就是高级工程师了，还需要不断努力学习，勇攀高峰。人生就是由一个又一个的磨难所组成的，考试没有通过，不要气馁，找出差距，奋力再战。考试顺利通过了，不要原地踏步，要充分发挥自己的能力，钻研技术与开发，多做科学研究与项目管理，坚持理论联系实际。从而追求下一个更大的目标与争取更大的成功。

论大型项目信息系统项目的跟踪和控制

一般把具有周期长、规模大、团队构成复杂或具有战略意义等特征的项目称为大型项目。管理时往往会把大型项目分解成一个个目标互相关联的中、小项目来统一管理。如果说关于是否采用过程作为IT项目管理的基础在中小项目中还存在争议的话，对于大型和复杂的项目来说则必须建立以过程为基础的管理体系。跟踪和控制是大型项目过程体系中的核心环节，它是对项目的范围、进度、成本和质量实施监督的过程。一般来说，大型IT项目都是在需求不十分清晰的情况下开始的，因此，项目的跟踪和控制显得尤为重要，甚至称为大型项目成败的关键，请围绕“大型项目信息系统项目的跟踪和控制”论题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 简要叙述你参与管理过的大型信息系统项目（项目的背景、发起单位、目的、项目周期、交付的产品等）。

2. 针对下列主题，请结合项目管理实践论述你是如何进行大型项目信息系统项目的跟踪和控制管理的。（1）大型信息系统项目的组织（2）大型项目信息系统项目的跟踪和控制过程（3）跟踪大型项目信息系统项目的方法（4）大型项目信息系统项目的变更控制

3. 结合你参与管理过的信息系统项目，简要叙述在大型项目信息系统项目的跟踪和控制中最关键的环节及其解决方案，以及大型项目信息系统项目的跟踪和控制的经验体会。

论文评分标准举例

评分标准(大家可以参考,希望对大家有所帮助):

第一部分(15分)

整片论文陈述完整, 论文结构合理、语言流畅, 字迹清楚。 所述项目切题真实, 介绍清楚。(应能够体现出是“大”项目);

第二部分: (50分)

(针对要求的几个方面展开论述, 不要求全面论述, 可根据论述内容是否正确, 涉及其项目部分是否真实、得当, 酌情给分)

(1) 大型项目信息系统项目的组织 (5分) a. 大型项目信息系统项目参与单位和人员众多, 团队构成复杂, 可能有管理团队、实施团队, 还可能有监理方; b. 项目可设置大项目经理和子项目经理, 或者可设置PMO, 大项目经理的职责集中与管理职责, 以间接管理为主; c. 项目组需要有明确的分工。

(2) 大型项目信息系统项目的跟踪和控制过程 (15分)

项目计划作为项目执行和控制的基准，将实施的状态和结果与计划的基准进行比较，如果出现偏差及时进行调整和变更，这就是项目监督和控制的基本意义。项目的真实绩效和基准计划进行跟踪和比较，如果出现偏差。还有一种可能导致项目变更的情况是项目目标产生了变化。构成项目目标的4个因素都可能出现变化，但是量最常见的是范围变更，就是我们经常所说的需求变更。由于这个因素都来自于外部，它和来自于内部的偏差共同构成了可能导致项目变更的两个因素。概括来说，项目的控制过程有3个重要的因素：项目绩效跟踪；外部变更请求；变更控制。(结合以上要点和项目实际情况论述，以上要点答对得10分，根据结合实际的情况，酌情加1 - 5分)

(3) 跟踪大型信息系统项目的方法 (10分)

在IT项目中，用户的期望转化成产品的规格和定义，这就是项目的范围。而实际完成的产品和期望及规格的偏差度就构成项目的质量。通过验证方法，可以检查规格的偏差度；通过确认方法，可以检查和用户期望的偏差度。在IT领域中，用户的期望和产品的规格之间经常存在较大的偏差，说明验证和确认两个环节都很重要。由于以上关系，在实际项目操作中，范围和质量两个因素经常是相互关联的。项目绩效是实时反映项目真实状态的重要保证。为了在大型及复杂项目中可以真实而准确地获得项目的真实状态，必须在整个项目组织内部约定统一的绩效报告模板、信息定义和表现形式、信息采集方法和渠道。然后通过定义的信息汇报结构发送、收集、整理、分析和报告。

(结合以上要点和项目实际情况论述，以上要点答对5分，根据结合实际情况，酌情加1 - 5)

(4) 大型信息系统项目的变更控制 (15分)

一个项目在进行中，项目目标发生变化导致产生变更请求是一个正常的现象。但是，是否建立一个稳定和受控的机制来处理和跟踪变更请求就从根本上避免了由此导致的项目混乱。建立一个正式的变更请求受理机制，可以使变更发起者在预定义的框架下较仔细而完整地提出变更要求，而不是一种随意的行为；可以使变更发起者意识到这是一个变更的要求，这是一个改变原来承诺的要求；可以使变更请求处于受控状态，而不至于被丢失或忽略。由外部变更和内部偏差所引起的变更必须遵循变更控制流程来作用于项目。大型项目中，由于涉及到多方的共同协调，对变更需要统一的控制，否则会直接导致项目执行中的大量混乱。变更控制流程大多书史类似的，一般会经过：提出变更申请，评估变更，实施变更，验证变更实施结果等几个阶段。在项目当中存在一个变更控制委员会作为变更控制的管理机构。大型项目中，变更控制委员会是项目的最高控制机构之一。

(考生只要答对变更控制的流程，答出变更控制委员会的作用和组成，可得5分。结合以上药店和项目实际情况论述，根据结合实际的情况，对于大型项目，经常有监理方的参与，如果有监理，则需要答出监理在变更控制中的作用，如接受变更申请，批准变更，酌情加1 - 10分)

第三部分（15分）

大型信息系统项目跟踪和控制中最关键的环节及其解决方案：（10分）

项目实施和控制过程最关键的环节是获取项目的实施绩效，和项目的基准计划进行比较。由于项目的目标是4个方面的集合，所以无论是基准计划还是实施绩效，都要从范围、质量、时间和成本4个方面来反映项目的特征。由于大型项目大都依托项目群的组织，项目的绩效也是通过组织结构层层传递，这就可能导致信息的传递失真。一般来说，IT项目的进度和成本实际绩效信息比较明确，不宜失真。但是在范围和质量上存在很大的出现信息失真的可能。

（考生答对大型项目实施和控制过程的最关键环节，可得5分。应根据实际项目经历给出如何获取项目的实施绩效，尤其是如何让范围和质量方面的绩效信息不是真的实际解决措施，可酌情给1 - 5分 大型信息系统项目跟踪和控制的经验体会（5分）

根据考生对参与的大型项目管理的叙述，可确定他又无大型信息系统项目跟踪和控制的经验。陈述问题得当。有建设性的总结，加入自己的心得体会或独特见解可酌情给1 - 5分） 注：全文应由系统性和逻辑性，提到的项目过程能够支持作者论述的内容，体现出有一定的实践经验。基本概念正确，论述完整并结合部分实践的，可给及格分。

论大型、复杂信息系统项F1的管理

-写的非常好的一篇论文，其中内容和写作思路大家可以借鉴

摘要：

2009年3月，我所在公司承接了M研究院《交通工程重点实验室综合管理系统》（简称JZMS）项目的开发，我在该项目中担任总体项目经理一职。M研究院为一家部级重点科研院所，其试验中心拥有6个国家级重点试验室和237个驻外试验监测点和工作站。M研究院希望通过项目建设，改变日常业务手工运作模式，构建“试验中心”四大系统一个主题库”，实现基础科研及检测数据共享，并为上层决策提供支持。

本文结合项目实践，紧紧围绕项目的分解、计划以及实施与监控过程的关键活动，探讨了做好前期调研规划，按子项目进行项目分解；基于模板、自顶向下逐层制订计划；成立临时项目管理委员会、灵活应用沟通管理、运筹调配策略保障项目的实施和控制，以及通过建立项目质量数据采集制度，定时Review数据实现对项目的有效管理。经过大家一年多的努力，项目于2010年6月通过验收并正式投入使用。文章最后分析了在项目管理中的常见问题及解决思路。---字数多了

一点

正文：

如何实施大型，复杂信息系统项目的分解、计划、实施和控制，关系到大型复杂项目过程管理的成败。2009年3月，我所在的软件公司承揽了M研究院的《交通工程重点实验室综合管理系统》项目的设计开发，我有幸在项目中担任总体项目经理一职。

M研究院为一家部级重点科研院所，其试验中心已拥有6个在交通领域的国家级重点试验室，同时，该试验中心还在全国各地共设有237个驻外试验监测点和工作站。由于、试验中心“采用手工模式进行科研数据处理和日常检测业务审批流转，存在信息滞后、各重点试验室及驻外机构之间的科研数据无法共享、科学试验数据无法为管理层提供决策支持等诸多问题。为改变”试验室”日常业务办理效率低下的现状，建立试验中心基本管理信息体系，实现M研究院相关科研部门之间的基础数据共享，不断改进、完善试验中心的知识管理机制，M研究院高度重视《交通工程重点实验室综合管理系统》建设，由研究院信息化建设领导小组直接负责该项目建设，并把该系统作为当年的重点信息系统工程项目申报了上级机关。

项目建设总体分为四大系统一个主题数据库，四大系统包括科研管理系统、试验检测管理系统、办公自动化系统、财务管理系统，主题数据库涵盖交通基础地理信息、环保监测数据、交通运输安全数据等，总投资为800万元，项目开发周期为14个月(2009年3月-2010年4月)，系统试运行时间为1个月(2010年5月)。2010年6月需正式投入使用。

由于双方领导都对此项目高度关注，而系统包含四个子系统和一个主题库建设，系统集成复杂，开发周期又较短，项目在执行中发生变更的环节舍比较多，这些因素的叠加无形给项目的过程管理带来很大的压力。在项目实施过程中，我们特别注意做好JZMS项目的分解、计划、实施和控制过程中的一些关键活动，以点带面，使项目整体进展较为平顺，这些活动包括：做好前期调研规划，按子项目进行项目分解；基于模板、自顶向下逐层制订计划；成立临时项目管理委员会、灵活应用沟通管理、运筹调配策略，提出针对性风险应对措施等保障项目的实施和控制。

1、关于JZMS项目的分解

项目一启动，我就先后两次与公司商务总监至M研究院进行实地考察，与客户代表进行面对面沟通，了解研究院现有的业务运营状况、信息化建设条件、项目规划目标等，通过接触我对该项目有了更深层次的了解。

根据我们掌握的M研究院的信息化建设现状，我们将整个项目分为五个子项目，分别命名为科研管理子项目、试验检测管理子项目、OA子项目、财务管理子项目、综合布线子项目。其中，科研管理子项目、试验检测管理子项目、OA子项目在总体进程中基本保持并行的开发，而对于财务管理子项目，由于其专业性较强，同时为了保证客户财务业务的延续性，我们决定采用外购方式，将研究院原有的单机版用友财务软件升级为企业版，通过开发接口组件来实现财务管理子系统与其他子项目的应用集成，该子项目的开发初始日期安排可比其它子项目稍晚一些，但必须保证能在关键阶段进行集成联调。

根据以往项目经验，为了将来项目能如期运作，我随即向公司提出了开发团队人员组成要求，经多次协商，公司管理层同意从其它项目组抽调12名开发人员、3名质量管理员、连同我一共16名项目成员参与该项目建设，另外公司承诺若项目进度需要，我们还可申请临时调配2名系统集成工程师和1名资深软件工程师至项目组供调配。在项目管理的分解上，为减少内部沟通节点，我们采用管理职能分解方式，即项目组下设质检部、开发部、业务部和工程部4个分部，以便于日后项目团队的绩效考核。

2、关于JZM5项目的计划

凡事预则立，不预则废。JZMS项目也是如此，我们与研究院方客户代表密切配合，首先从全局高度制定了项目的里程碑计划，依据此整体计划纲要，我要求各子项目组自顶向下逐层分解，编制用于指导各子项目进程的详细子项目计划，项目整体计划以及各子项目计划一起作为项目进度评测和项目控制的参照，以便项目负责人与各子项目组之间，以及各子项目组内部能达成共识，也为我们定期对照审查项目过程执行情况提供依据。

在项目实施计划编制中，为了实现资源合理利用，WBS分解要细致、可控。JZ NIS项目采用较为流行的微软项目管理软件PROJECT作为计划编制工具，在项目计划制订前，裁要求业务部结合以往的经验制定出本项目的标准WBS分解表模板，模板包含了相对合理的工作计划和工作量基准，每个WBS工作包的工作量不超过10个工作日，对于一些小的但出现频率高的工作也必须单列，如周例会等。各子项目经理只需按照标准的WBS分解表制订计划，由于各子项目之间存在相似性，采用标准WBS分解表大大简化了子项目经理制订计划的工作量，同时也增强计划的可操作性。在项目计划制订过程中，我要求各项目组必须按照关键路径法列出项目里程碑，这样在进行计划控制时我们只要重点控制关键路径即可。

3、关于JZMS项目的实施和控制

为做到项目计划有效、可执行，在我的建议下，公司与研究院方共同成立了临时项目管理委员会，成员包括双方的项目分管领导、行业专家、客户代表、总体项目经理（我）以及相关咨询人员等7人，负责对项目阶段可交付成果的确认真、项目变更控制、提供资源支持及其他协助服务。这样项目计划在实施前必须由项目负责人提交临时项目管理委员会组织评审，计划评审合格并经客户代表签字确认后方可实施，评审合格后的项目计划统一纳入配置管理。

在项目实施过程中，为保证各子项目之间步调一致，实现项目资源和信息的共享与协调，我们采取了定时沟通、主动沟通与运筹调配方法相结合的管理策略。为防止各子项目对关键资源的争夺，我根据各子项目工期的安排和进展阶段的差异，对关键资源（如系统架构师）采取错峰调配和轮流占用的做法，对于各子项目和项目整体进展的信息共享，我们的做法是通过自建项目信息发布系统，每周五下午由各子项目经理统一将相关绩效数据上传至信息发布平台，包括各子项目的进度、成本、资源、质量等信息，在周末例会上我们对本周的工作进行总结，各子项目经理汇报工作问题、分析潜在风险、反馈遗留问题的跟踪处理，裁会就项目的整体进展状况做评述，阐明下周工作重点，激励团队集中力量、扎实工作过程，会后我们及时将项目绩效数据告知相关项目干系人。

大项目论文举例

在对JZMS项目的过程管理中，我们深深体会到，对大型项目制定基准计划、实施绩效管理，最终往往是通过项目的范围，质量、进度和成本等实际信息体现项目的整体绩效状况。其中，项目的质量和成本绩效信息最难把握，而没有相应的项目质量和成本数据，就无从谈及对大型项目的绩效管理。在JZMS项目过程管理中，我们把这两大绩效指标作为核心目标进行规划、实施与控制。我们的做法是建立项目质量数据采集制度，定时Review项目质量数据。由于缺乏相关案例，为了学习他人的成功实践，我们想方设法获取了一家专注于交通领域软件开发公司的类似项目管理文档，通过借鉴、学习其质量管理经验数据，我采取标杆对照的做法，与项目组成员一起制定了适合于本项目的标杆数据表，并规定在项目过程中定时、定人进行项目质量、成本数据采集。例如我要求各子项目经理坚持定时Review制度，即每天下班前一小时，由各子项目组进行当天工作的Review，发现质量问题及时更正，无法当场解决的立即提交，由项目组商讨对策、限时解决。

——建议大家背诵，如果考大项目论文，大家加这一段，可以说是非常的好！！！！

通过我们团队的共同努力以及与M研究院的紧密合作，项目整体进展顺利，项目比合同规定时间提前一同投入试运行，并最终于2010年6月初通过了M研究院组织的最终验收，获得了客户的肯定。

现在回顾起来，在项目实施过程中，我们也遇到了一些问题，如：随着项目整体的并行开发行进，在项目的模块联调阶段还是出现过因个别人力资源调配不平衡、模块接口定义不够严格等导致出现问题纠缠不清、扯皮等现象，以至于项目整体进度受到一定影响，好在我们采取了果断措施，通过启动备用开发人员、调整计划的个别环节、加强项目整体质量测试活动等，最终把控住了项目的整体进度，这些经验与教训有待我们在今后的项目管理中做进一步的总结与改进。

NotifyMe



www.51kpm.com

915446173@qq.com

QQ: [915446173](#)

联系老师
请随手@讲师：朱建军
or江山老师

<http://www.51kpm.com> QQ: 915446173

notify me

@无忧考培教育学院

@无忧教学

@wuyoustor

全方位提升个人考试业务技能水准，助力您的职场钱景



作者答疑微信



官方公众号



知识分享公众号