

还是比较简单,对完成这样的项目充满信心。

项目前期,A公司请王副总经理负责此项目的启动工作。王副总经理简单了解项目的概要情况后制定并发布了项目章程,任命小丁为项目经理。项目团队根据分工制定了相应的项目管理子计划。据此,项目经理小丁把各个子计划归并为项目管理计划。

为了保证项目按客户要求尽快完成,小丁基于自身的行业经验和对客户需求的初步了解,即安排项目团队开始进行项目实施,在系统开发过程中,建设方提出的建设需求不断变化,小丁本着客户至上的原则,总是安排项目组进行修改,从而导致开发工作多次反复。而因为项目计划的多次变化,导致项目团队的成员也经历过多次调整,实际进度与里程碑计划存在严重偏离,并且项目的质量指标也经常暴露出问题。

A公司项目管理办公室在对项目阶段审查时,感到很吃惊,并对发生这种情况觉得很理解,认为即使是需求不完善也不至于导致项目存在这么多问题,觉得该项目在管理方面肯定存在很多问题。[高项 15 年 5 月试题三]

- ① 项目启动工作不充分,项目需求还没有完全确定的情况下,就对项目规模进行了初步定论;
- ② 没有详细了解项目情况就制定了项目章程;
- ③ 项目章程的制定和发布过程没有相关的干系人参与;
- ④ 项目经理小丁的能力没有经过详细评估与考核就被任命为项目经理;
- ⑤ 制定项目计划出现问题:应该先制定总计划,再制定子计划。实际情况是项目子计划和总计划的制定顺序相反了;
- ⑥ 项目实施前没有进行充分的需求调研,需求未经评审;
- ⑦ 变更流程不正确,导致质量出现严重误差。客户提出的需求变更没有遵循标准的项目变更控制流程就被采纳并实施;
- ⑧ 公司的项目管理办公室没有及时了解项目情况,缺乏对项目团队的指导、监督;
- ⑨ 项目经理未及时的与相关干系人进行沟通;
- ⑩ 进度控制不力,导致实际进度与里程碑严重偏离;
- ⑪ 公司对项目的监管不力,并缺乏与项目经理的沟通;
- ⑫ 未做好项目的整体管理工作,导致人力资源、进度管理、质量管理等严重失衡。

3、鲜知软考教育信息系统集成公司决定采用项目管理办公室这样的组织形式来管理公司的所有项目,并任命了公司办公室主任王某来兼任项目管理办公室主任这一职务。鉴于目前公司项目管理制度混乱。各项目经理都是依照自己的经验来制定项目管理计划,存在计划制定不科学、不统一等情况,王某决定从培训入手来统一和改善公司项目管理计划的制定过程,并责成项目管理办公室的小张具体负责相关培训内容的组织。

小张接到任务后,仔细学习了项目管理的相关知识,并请教了专业人士。小张觉得项目管理体系结构中,主要由输入、工具和技术、以及输出组成。于是也按照项目管理编制计划的输入、项目管理编制计划的工具和技术,以及项目管理计划的输出内容三个方面来组织项目管理计划培训的相关课程内容。

但是在准备进一步的内容时,小张觉得目前公司的项目五花八门,有研发项目、系统集成项目、运维项目和纯粹的软件开发项目,还有部分弱电工程项目,既有规模大的项目,也有一些小项目,是不是能够用统一的标准来要求所有的项目管理计划规范制定过程?小张觉得很怀疑。[高项 15 年 11 月试题一]

- ① 可以用统一的标准来规范各种不同项目计划的制定过程。因为虽然项目规格可能各有不同,但是站在项目的角度,都是分为五大过程组和 10 大知识领域。项目管理计划中包含的各子计划及基准,具体内容会因为项目有所不同,但是制定的过程和思路都是