

参照权力	源于他人对你的认可和敬佩愿意模仿和服从你, 希望成为你那样的人, 这是一种个人魅力, 具体体现: <u>王伟身先士卒, 亲自参与解决复杂问题, 深受团队成员好评。</u>
------	---

**【问题 2】 (6 分)**

(1)

- ①生理需求已经满足, 具体体现: 他对加班费、项目奖金等不在意;  
 ②安全需求已经满足, 具体体现: 他技术经验丰富, 很容易找到份收入不错的工作;  
 ③社交需求已经满足, 具体体现: 家人、朋友等各种圈子应酬多  
 可以在尊重与自我实现这两层采取措施进行激励。

(2) 尊重的激励措施有: 荣誉性的奖励, 形象、地位的提升, 颁发奖章, 作为导师培训别人;  
 自我实现的激励措施有: 让他负责、让他成为智囊团、参与决策、参与公司的管理会议等。

**【问题 3】 (8 分)**

不妥的地方有:

(1) 形成→震荡→规范→发挥→解散

(2) 解决冲突的方式:

- (1) 合作/解决问题 (2) 强迫/命令 (3) 妥协/调解 (4) 缓和/包容 (5) 撤退/回避  
 王伟最终采用了强迫/命令方式。

**【问题 4】 (3 分)**

- (1) 预分派 (除小张外其他团队是预先分派的)  
 (2) 决策 (多标准决策分析) (小张是通过评级打分获得的)  
 (3) 谈判 (找其他项目借调了两个人)

**11. 2020 年 11 月份****【2020 年 11 月试题一】**

某集成公司和某地区的燃气公司签订了系统升级合同, 将原有的终端抄表系统升级改造, 实现远程自动抄表且提供 APP 终端应用服务。

公司指定系统的项目经理张工来负责该项目, 目前张工已经升任新产品研发部经理, 张工调派了原项目团队的核心骨干刘工和李工分别负责新项目的需求调研和开发工作。

刘工和李工带领团队根据以往经验完成了需求调研和范围说明书。但由于该项目甲方负责人负责多个项目, 时间紧张, 导致需求评审会无法召开。张工考虑到双方已经有合作基础, 李工和刘工对原系统非常熟悉, 为了不影响进度, 张工让项目组采用敏捷开发模式, 直接进入了设计和编码阶段。

在客户验收测试时, 甲方负责人提出 APP 的 UI 设计不符合公司风格、不兼容新燃气表的数据接口、数据传输加密算法不符合要求等多项问题, 要求必须全部实现这些需求后才能验收。此时张工把公司新产品研发部正在研发的新产品给甲方负责人展示, 双方口头约定可以采用新产品部分功能实现未完善的需求。经过增加人员和加班赶工, 延期 1 个月完成。项目上线后用户又发现了若干问题。

**【问题 1】 (8 分)**

结合案例, 请从项目范围管理的角度指出该项目实施过程中存在的问题。

**【问题 2】 (6 分)**

请写出范围说明书的内容。

**【问题 3】 (6 分)**

结合案例, 请阐述张工在需求变更过程中需要完成的具体工作内容。