

控原因, 应该和小李一起寻求解决办法。而不是直接公布考核结果。

2、针对小李在项目中的问题, 请说明小王该如何预防和改进。

- (1) 跟踪个人和团队的执行情况、提供反馈
- (2) 提高项目的绩效、保证项目的进度
- (3) 管理冲突、解决问题
- (4) 评估团队成员的绩效
- (5) 提高沟通交流能力
- (6) 掌握一些人际关系技能

【问题 2】(4 分)

- (1) 人际关系与团队技能(冲突管理、制定决策、情商、影响、领导力)
- (2) 项目管理信息系统

【问题 3】(2 分)

C

【问题 4】(6 分)

(1) 撤退/回避:从实际或潜在冲突中退出, 将问题推迟到准备充分的时候, 或者将问题推给其他人员解决。

(2) 缓和/包容: 强调一致而非差异; 为维持和谐与关系而退让-一步, 考虑其他方的需要。

(3) 妥协/调解:为了暂时或部分解决冲突, 寻找能让各方都在一定程度上满意的方案, 但这种方法有时会导致“双输”局面。

(4) 强迫/命令: 以牺牲其他方为代价, 推行某一方的观点;只提供赢输方案。通常是利用权力来强行解决紧急问题, 这种方法通常会导致“赢输”局面。

(5) 合作/解决问题:综合考虑不同的观点和意见, 采用合作的态度和开放式对话引导各方达成共识和承诺, 这种方法可以带来双赢局面。

7. 2018 年 5 月份

【2018 年 5 月试题一】

A 公司承接了某银行大型信息系统建设项目, 任命张伟担任项目经理。该项目于 2017 年初启动, 预计 2018 年底结束。项目启动初期, 张伟任命项目成员李明担任项目的质量管理员, 专职负责质量管理, 考虑到李明是团队中最资深的工程师, 有丰富的实践经验, 张伟给予李明充分授权, 让他全权负责项目的质量管理。得到授权后, 李明制定了质量管理计划, 内容包括每月进行质量抽查、每月进行质量指标分析、每半年进行一次内部审核等工作。

2017 年 7 月份, 在向客户进行半年度工作汇报时, 客户表示对项目的不满, 一是项目进度比预期滞后, 二是项目的阶段交付物不能满足合同中的质量要求。

由于质量管理工作由李明全权负责, 张伟并不清楚究竟发生了什么问题, 因此, 他找李明进行了沟通, 得到两点反馈:

(1) 在每月进行质量检查时, 李明总能发现些不符合项。每次都口头通知了当事人, 但当事人并没有当回事, 同样的错误不断重复出现。

(2) 李明认为质量管理工作太得罪人, 自己不想继续负责这项工作。

接着, 张伟与项目组其他成员也进行了沟通, 也得到两点反馈:

(1) 李明月度检查工作的颗粒度不一致。针对他熟悉的领域, 会检查得很仔细: 针对不熟悉的领域, 则一带而过。

(2) 项目组成员普遍认为:在项目重要里程碑节点进行检查即可, 没必要每月进行检查。

【问题 1】(6 分)

结合案例, 请分析该项目质量管理过程中有哪些做得好的地方?