

三、案例 28 个问题小结 (高级)

1、某石化行业的信息化项目是一个大型项目，前期投标竞争非常激烈，甲公司最终中标。合同谈判过程也比较紧张，客户提出的一些要求，如工期和某些增加的功能，虽然在公司内部讨论时，认为并没有把握能按要求完成，但是为了赢得这个项目，甲公司在谈合同时未提出异议。

由于项目工期紧张，甲公司选择了项目经理老李负责该项目。原因是老李在甲公司多年一直从事石化行业的项目咨询、设计、开发，对行业非常熟悉，技术水平高。而且近一年来，他正努力转型做项目经理，管理并负责完成了 2 个较小规模的项目。

老李带领项目组根据客户要求的工期制定了项目计划，但项目执行到第一阶段，就未按计划进度完成。由于项目刚开始，老李怕客户有意见终止合同，因此决定不把实际情况告知客户，打算在后面的工作中加班加点把进度追回来。

接下来，项目组在解决客户谈判过程中增加的功能需求的时候，遇到了一个技术问题，老李带领项目组加班进行技术攻关，耗费了几周的时间，终于解决了技术问题。但此时项目进度延误得更多了。

甲公司已建立项目管理体系，该项目的 QA 本应该按照甲公司要求对项目过程进行检查，但老李认为过程中的检查会影响到项目组的工期，要求 QA 在项目阶段末再进行检查。

时间已经超过了工期的一半，客户到甲公司检查项目工作，发现项目的进度严重滞后，并且已经完成的部分也未能达到质量要求。[高项 15 年 5 月试题二]

① 合同管理：甲公司合同谈判期间不应该全盘盲目接受客户方所有要求，应对客户方就项目进度、技术等方面的可行性提出异议，并且对项目可能存在的问题进行充分沟通、最好能在合同中明确。

② 人力资源管理：项目经理人选不合适。

1) 老李缺乏负责大型项目的经验及管理技能。应任命更有项目管理能力、具备相关大型项目管理经验的人员。项目经理更重要是看项目管理能力，而不是技术水平。

2) 老李的项目团队在一定程度上缺乏技术实力，应该前期根据项目难度情况，选派实力较高的技术人员加入项目团队。

③ 沟通管理：项目经理老李对于进度落后的情况未与客户进行及时有效沟通，不应该隐瞒实际情况，应及时与客户就相关进度落后的情况进行沟通，共同分析问题、寻找解决方案，更新进度计划。

④ 进度管理：老李对项目的进度管理工作没有做好，计划未经评审就付诸实施。进度计划必须经过评审才能付诸实施，加强进度管理工作。

⑤ 质量管理：缺乏质量规划，质量保证工作没有做到位。项目经理老李不重视质量管理工作。应利用公司的质量管理体系，对该项目的全过程进行质量规划、质量保证、质量控制等工作，而非只在项目末端进行检查。

⑥ 风险管理：老李未识别出项目的技术风险，缺少风险应对措施，应该做好项目风险管理工作，识别风险，制定应对措施并持续监控。

⑦ 公司方面：公司缺乏对项目经理的考核、指导，缺乏对项目的跟踪、检查。项目缺乏阶段沟通与阶段评审，应对项目进行阶段评审。对于大型信息化项目，不能由项目经理承担全部责任，中标的集成公司应该对项目的实施进行有计划的跟踪、管控，及时发现问题、处理问题。并要跟项目经理保持沟通，了解其遇到的问题。

2、2013 年年初，A 公司通过竞标获得某市人口管理信息系统工程项目。A 公司高层认为，尽管该项目的许多需求还没有完全确定下来，但是总体感觉上同以往曾经开发过的项目比较，