

四、案例分析历年真题 2015-2024 (部分题目根据第 4 版内容做了改编)

1. 2015 年 5 月份

【2015 年 5 月试题二】

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 在项目阶段未再进行检查。

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。

【问题 1】(15 分)

你认为该项目的实施过程中存在哪些问题?请逐条说明并给出正确的做法。

【问题 2】(4 分)

除了行业知识和专业技术知识外,你认为该项目的项目经理还应该具备哪些知识与能力?

【问题 3】(6 分)

结合案例,判断下列选项的正误(填写在答题纸的对应栏内,正确的选项填写“√”,错误的选项填写“×”)

- (1) 对于比较小的项目来说,可以选择技术能力较强的项目经理。()
- (2) 大型项目的项目经理的管理工作应该以间接管理为主。()
- (3) 公司中的项目必须按照公司定义的完整项目管理流程执行,不能进行裁剪。()

【参考答案】

【问题 1】(15 分)

(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,