

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。

【问题 2】(4 分)

(1) 丰富的项目管理知识。

(2) 管理知识与领导能力。

(3) 理解项目环境(如社会环境、政治环境、自然环境等)。

(4) 处理人际关系的技能(如有效的沟通、影响、领导激励、冲突管理、解决问题等)。

【问题 3】(6 分)

(1) × (2) √ (3) ×

【2015 年 5 月试题三】

A 公司是一家大型信息系统集成公司, 具有多年的系统集成项目实施经历, 成功地在多个行业进行了系统集成项目建设, 取得了较多的成果, 在业内具有较好的口碑。

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, 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。

【问题 1】(12 分)

结合案例, 除了项目经理能力因素之外, 请简要分析造成项目目前状况的可能原因。

【问题 2】(9 分)

作为项目经理, 应统一考虑项目进度、成本与质量之间的平衡。任何一个要素的变动, 都会引起其他要素的变动。

(1) 请简要叙述项目进度、成本与质量之间的关系

(2) 请结合本案例说明, 为了保证项目按照最初的设想按时完工, 项目经理还可以采取