

2019年11月

信息系统项目管理师

辅导班课程

马军老师

老学员们：

大家好，考完后有很多人向我反馈，为什么选择、案例都过了，论文挂了。由于之前太忙了，我没有认真回复下，在这里，我专门回复下。

1、如果您2019年5月的考试成绩，上午55分、案例50分，这2个条件都可以达到，论文写的人力，挂了的，我个人建议，没必要多担心。这几个月间稍微学习下，11月好好考就好了。

2、如果上述的55、50,只要有一个条件没达到，我建议这次还是好好学习吧，而且是3科都需要好好学。

论文，似乎看起来这次题目有点怪，其实很早之前出现过类似的题目的，需求管理和范围管理考试。另外，其实这题目就是一点点小变种而已啦。之前经常考XX管理和XX管理的关系这样的子题目。这次就是在题目里直接说了2个领域。如果是我的学员，自己去回忆下，马老师是不是特意强调这个子题目的，是不是还特意有一次课叫做10大管理的关系，哈哈！！！！

题号 考试时间	考题		
2005年5月	论信息系统项目的需求管理和范围管理		
2005年11月	论项目的风险管理	论项目的质量管理	
2006年11月	论项目的人力资源管理	论项目的整体管理	
2007年11月	论大型项目的计划与监控	论组织级项目管理的绩效考核	论评审在项目质量管理过程中的重要作用
2008年5月	论企业级信息系统项目管理体系的建立	论项目的质量管理	论项目的团队建设与绩效考核
2008年11月	论项目的采购管理	论项目的沟通管理	
2009年5月	论软件项目质量管理及其应用	论大型项目的风险管理	
2009年11月	论信息系统项目的成本管理	论信息系统项目的需求管理	
2010年5月	论信息系统工程项目的范围管理	论信息系统工程项目的可行性研究	
2010年11月	论大型项目的进度管理	论多项目的资源管理	
2011年5月	论项目的沟通管理	论信息系统项目的成本管理	
2011年11月	论信息系统项目的质量控制	论“如何做好项目团队管理”	
2012年5月	论信息系统项目的风险管理	论信息系统项目的可研分析	
2012年11月	论信息系统项目的安全策略	论大型信息系统项目管理	
2013年5月	论大型复杂项目的风险管理	论大型复杂项目的沟通管理	
2013年11月	论信息系统项目的质量管理和提升	论信息系统项目的沟通管理	
2014年5月	论信息系统项目的人力资源管理	论信息系统项目的范围管理	
2014年11月	论多项目的资源管理	论项目的进度管理	
2015年5月	论项目风险管理	论信息系统项目的质量管理	
2015年11月	论大项目或多项目的成本管理	论项目的采购管理	

2016年5月	论信息系统项目的范围管理	论信息系统项目的进度管理
2016年11月	论信息系统项目的绩效管理	论信息系统项目的人力资源管理
2017年5月	论信息系统项目的范围管理	论项目采购管理
2017年11月	论信息系统项目的安全管理	论信息系统项目的成本管理
2018年5月	论信息系统项目的质量管理	论信息系统项目的人力资源管理
2018年11月	论信息系统项目的沟通管理	论项目的风险管理
2019年5月	论信息系统项目的风险管理与安全管理	论信息系统项目的人力资源管理和成本管理

2018 年上半年 信息系统项目管理师

（考试时间 15:20~17:20 共 120 分钟）

请按下述要求正确填写答题纸

1. 本试卷满分 75 分。
2. 在答题纸的指定位置填写你所在的省、自治区、直辖市、计划单列市。
3. 在答题纸的指定位置填写准考证号、出生年月日和姓名。
4. 答题纸上除填写上述内容外只能写解答。
5. 解答应分摘要和正文两部分。在书写时，请注意以下两点：
 - ① 摘要字数在 300 字以内，可以分条叙述，但不允许有图、表和流程图。
 - ② 正文字数为 2000 字至 2500 字，文中可以分条叙述，但不要全部用分条叙述。
6. 解答时字迹务必清楚，字迹不清，将不评分。

论信息系统项目的人力资源管理

项目中的所有活动都是由人来完成的，因此在项目管理中，“人”的因素至关重要。如何充分发挥人的作用，是使团队成员达到更好的绩效，对与项目管理者来说是不能忽视的任务。项目的人力资源管理就是有效的发挥每一个参与项目人员作用的过程。

请以“信息系统项目的人力资源管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、发起单位、主要内容、项目周期、交付的产品、实现的社会经济效益等），以及该项目在人力资源管理方面的情况。
2. 结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目人力资源管理的认识：
 - （1）项目人力资源管理的基本过程。
 - （2）信息系统项目中人力资源管理方面经常会遇到的问题和所采取的解决措施。
3. 结合项目实际情况说明在该项目中你是如何进行人力资源管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

论信息系统项目的人力资源管理和成本管理

项目中的所有活动都是由人来完成的，因此在项目管理中，“人”的因素至关重要。如何充分发挥人的作用，使团队成员达到更好的绩效，对于项目管理者来说不容忽视。项目的人力资源管理就是有效地发挥每一个参与项目人员作用的过程。

请以“信息系统项目的人力资源管理和成本管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的青景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），以及该项目在人力资源方面的情况。
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目人力资源管理和成本管理的认识。
 - （1）项目人力资源管理的基本过程和常用方法。
 - （2）项目人力资源管理中涉及到的成本管理问题和成本管理中涉及的人力资源管理问题。
 - （3）信息系统发生成本超支后，如何通过人力资源管理来进行改善。
- 3、结合项目实际情况说明在该项目中你是如何进行人力资源管理和成本管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

论文评分一般是从如下5个方面进行评分，请大家认真学习下，所谓知己知彼百战不殆就是这个道理。

（1）切合题意，一般是占30%左右。无论是项目管理的理论部分还是工作中的实践部分，都要切合写作要点中的一个或几个方面进行论述，可分为，非常切合、较好地切合和基本切合三个档次。

（2）应用的深度与水平，一般是占20%左右。一般分为有很强的、较强的、一般的与较差的独立工作能力四个级别

（3）实践性，一般占20%，可分为如下4个档次：有大量实践和深入的专业级水平与体会；有良好的实践与切身体会和经历；有一般的实践与基本合适的体会；有初步实践与比较肤浅的体会。

（4）表达能力，一般是15%左右，可从逻辑清晰、表达严谨、文字流畅和条理分明等方面划分为3个档次。

（5）综合能力与分析能力，一般也是15%，可分为很强、比较强和一般三个档次

不及格的几种类型

（1）虚构情节、文章中有较严重的不真实的或者不可信的内容出现的论文。参加辅导的考友，我可以免费提供论文素材。另外，大家千万别写什么教育方面的系统！

（2）没有项目开发的实际经验，整篇都是浅层次纯理论的论文，因此一定要理论口语化。

（3）所讨论的内容与方法过于陈旧，或者项目的水准非常低下的论文。也千万别来云计算等改卷老师都不知道的技术，另外，也别把理论写错了！

（4）内容不切题意，内容相对很空洞，基本上都是泛泛而谈且没有深入体会的。要做好理论+实践！

（5）正文与摘要的篇幅过于短小的

（6）不通顺，错别字多，条理思路不清晰、字迹潦草等情况严重。要是你是改卷老师，你说烦不烦？

扣分项，一般是依据情况扣5-10分

（1）摘要要控制在200-330字的范围内（具体以答题纸为准，最近有些变化，其实不管多少字，把几个要素写清楚就好），凡是没有写论文摘要、摘要过于简略、或者摘要中没有实质性内容的论文

（2）字迹比较潦草，其中有不少字难以辨认的论文

（3）过分自我吹嘘或自我标榜，夸大其实的论文

（4）内容有明显错误和漏洞的，按同一类错误每一类扣一次分。特别强调要掌握好理论知识。

（5）内容仅大学生或研究生实习性质的项目，并且其实际应用水平相对较低的论文。

加分项，一般是加5-10分

（1）有独特的见解或者有着很深入的体会、相对非常突出的论文

（2）起点很高，确实符合当今信息系统项目管理发展的新趋势与新动向，并能加以应用的论文。

（3）内容翔实、体会中肯、思路清晰、非常符合实际的很优秀的论文

（4）项目难度很高，或者项目完成的质量优异，又或者项目涉及国家重大信息系统工程且作者本人参加并发挥了重要作用，并且能正确按照试题要求论述的论文。

论文摘要格式：

摘要一般用200—300字进行撰写（具体看考试要求），如果考试时，不写摘要，或者摘要很简单，是要扣分的。

摘要一般是有几种格式，大家可以通过看范文了解下，本人将举如下几个例子。

（1）本文讨论……系统项目的……（指的是项目主题，例如进度管理等），该系统是由某单位建设的，投资多少万，工期、系统是用来做什么的（项目背景，简单功能等）。在本文中，首先讨论了……（过程、方法、措施），最后……（主要是不足之处/如何改进/特色之处/发展趋势等）。在本项目的开发过程中，我主要担任了……（在本项目中的角色）——一般是写项目经理，别写自己又做开发、又做测试、又做管理的，这样只能说明你不是称职的项目经理。

（2）根据……需求（项目背景），我所在的……组织了……项目的开发。该项目……（项目背景、简单功能介绍）。在该项目中，我担任了……（角色）。我通过采取……（过程、方法、措施等），使项目圆满成功，得到了用户的一致好评。但通过项目的建设，我发现……（主要是不足之处/如何改进/特色之处/发展趋势等）

（3）…年…月，我参加了……项目的开发，担任本项目的（高级）项目经理。该项目投资多少，建设工期是多少，该项目是为了（项目背景、功能介绍），什么时候验收。本文结合作者的实践，以……项目为例，讨论……（论文主题），包括……（过程、方法、措施）。**我喜欢的风格。**

（4）……是……（戴帽子，讲述论文主题的重要性，比如进度的重要性）。本文结合作者的实践，以……项目为例，讨论……（论文主题），包括……（过程、方法、措施）。在本项目的开发过程中，我担任了……（角色）。

摘要应概括正文的主要内容，要给改卷老师一个比较好的印象——那多试卷，老师看的累，一般来说，不要在摘要里“戴帽子”——如果觉得摘要字数不够，可以写点，其实你把项目背景多写点，就可以凑到字数了。

写摘要的过程建议用15分钟左右完成。

正文

建议用2000字左右进行撰写（具体看考试要求），整个过程大概80分钟左右，可以算下平均每分钟需要写多少字？每分钟30字左右！一般写正文的时候需要注意以下几点：

1、以我为中心——要在写法上使阅卷老师信服，只是把自己做过的事情罗列出来是不够的，需要结合理论知识进行说明，并且要针对于具体项目自己所做的事情的由来，遇到的问题，解决方案和实施效果——理论口语化，可以算是一个输入 工具和方法、输出进行说明。可从以下几个方面进行参考

- 1) 体现实际经验，不要罗列课本上的内容；
- 2) 条理性的说明实际经验
- 3) 写明项目开发体制和规模
- 4) 以“我”在项目中的贡献为重点说明
- 5) 以“我”的努力（怎样作出贡献的）为中心说明

2、站在高级工程师的高度，同时也是项目管理者的角度——很多考友有的是学生，有的是为了职称，有的从事的是技术工作，很多都是为了证书而去考试的，在写作的时候，不能单纯的从技术的角度去考虑，要以一名项目经理的角色去融入其中，做好角色扮演，也就是通常我们说的“装X”（从事项目管理的人除外）！其中，有的人以为，角色越多越好，越能提现我的能力、我的水平，其实呢，在现实项目中，这种情况也是普遍存在的，即“身兼数职”。但是在写论文的时候，您千万别这样写，按照项目管理理论，项目经理是一个非常重要的，需要特定的人员来承担的，不可能出现“身兼数职”的现象的。

3、忠实于论点——要理解题意，认真阅读论文试题要求，为了完全符合题意，要很好地理解关于试题背景的说明。然后根据正确的题意提取论点加以阐述。要把每个试题的3个小问题看清楚，严格按照那几个问题去回答，别写的脱离了论点。

4、条理清晰，开门见山——在选题后，建议大家花10分钟左右对准备怎么写有个框架，要将侧重点放在汇报自己在项目中所做的与论题相关的工作。由于改卷老师不可能认真的阅读每位考生的论文，因此建议能否在正文前面用精炼的语言说明项目的背景、意义、规模、采用的技术、开发过程以及自己的角色等，让阅卷老师对自己所做的项目产生兴趣。另外，我再三强调，别写教育系统，不然人家真的一点兴趣都没有的。

5、尽量标新立异，要有自己的主见——尽量能提出自己的一些观点，看法，让评卷老师看了有耳目一新的感觉。但是我建议，大家别标新标错了，与理论相违背了，那就不好了，因此希望大家还是要加强理论知识的学习，其实，写论文，我觉得也就是一个“理论口语化”、“理论实践化”、“理论运用化”的一个过程，其实很多朋友都谈不上“理论实践化”、“理论运用化”。因为很多考友都不是从事相关工作的，考前是没有机会去实践化、运用化的。

6、首尾一致，结尾做好总结——确保开头与结尾相互呼应，另外，建议大家在结尾要做一个总结，并从取得的成绩、存在的不足以及将来的打算三方面去讲解。取得的成绩是对自己的肯定，告诉改卷老师，我是有实际经验的，是有成效的。不足，肯定是要说的，改卷老师不傻子，中国的项目管理是什么状况，他比我们都清楚；将来的打算是必须的，表决心，一向是我们喜欢做的，大家都喜欢。“为中国的信息化建设献出自己的绵薄之力啊”这样的空话是可以写一两句的。

万能模版

摘要：

2016年11月（记住，一定要写和考试时间接近的），我作为项目经理参与了XX省公安厅治安卡口信息系统建设的项目，该项目投资共500万元人民币，建设工期为1年，通过该项目的建设，实现了该省公安信息化工作的……..（自己补充完善），该项目于2017年11月，通过了业主方的验收，赢得了用户的好评。本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的XX管理（具体根据考试题目来），主要从如下几个方面进行了阐述：（一定要根据题目，如果说是写进度管理的过程，那就是活动定义，活动排序，资源等等-----一定要和下面正文里的提纲对应上。）-----摘要就是这个格式，可以写200-300字。

正文：

2016年11月，我作为项目经理参与了XX省公安厅治安卡口信息系统建设项目，该项目投资共500万元人民币，建设工期为1年，通过该项目的建设，实现了该省公安信息化工作的……..（自己补充完善），该系统采用JAVA语言开发，数据库采用oracle 10g，用到了什么中间件、采用什么架构，数据库服务器、应用服务器分别采用什么？？这些大家根据自己的项目去写，写个500字左右，别太多，别太少。由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核，因此，在本项目中，XX管理尤为重要，在本项目中，我作为项目经理特别除了对其余管理领域进行恪尽职守的管理外，特别对XX管理从如下几个方面进行了管理-----这是一个过渡段，非常重要

万能模版

结尾：（这2个字在论文里可以不写，我这里写，是让大家好看）

经过我们团队不懈的努力，历时1年，本项目终于于2017年11月，通过了业主方组织的验收，为用户解决了什么问题，或者是达到了什么目的（根据自己的项目去写）得到了业主的好评。本项目的成功得益于我成功的XX管理。当然，在本项目中，还有一些不足之处，比如：在项目的实施过程中，由于项目组2名成员因为自身原因突然离职，导致项目的团队建设出现一些小问题，还有，曾经由于需要购买的服务器由于连日暴雨的不可抗力导致环境搭建进度出现些许异常（自己去想一些小问题，切忌，别出现什么大问题），不过，经过我后期的纠偏，并没有对项目产生什么影响。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设做出自己的努力。

论点举例

1、熟悉环境

俗话说：磨刀不误砍柴工。从小学到现在一直学习的我深知，要想学习更有效率，当我们来到一个新的环境的时候，必须好好熟悉环境。因此，在跟随马老师进行信息系统项目管理师备考的学习过程中，我首先看了马老师发的信息，按照马老师的要求一步一步进行了操作，看了操作流程文档，知悉了怎么上课，怎么看视频，学习过程中一些常见的问题马老师都进行了说明，当我看了后，我对怎么学有了初步的印象，为我后期的学习奠定了基础。

必须谨记

- 1、字数满足要求，一般是2500左右，摘要200-300字，正文2200左右（具体看考试题目要求，最近字数要求稍微少点）（很多人考完后说：老师，我字数少了，能及格吗？请问你之前做什么去了？？字数少了会扣分，严重少的，直接不及格），正文字数至少达到2000字，否则会出事的。
- 2、麻烦在试卷上把选择的题目画圈或涂黑，考后很多人问，我没有画圈、涂黑，是不是直接挂了？明确的告诉你，不会挂，但是为什么考试的时候不画圈？那你不是自己在找不痛快吗？人家试卷上明确说了要画圈的，大家还是要注意认真审题啊。每次考试考前说几遍，每次考试考完后有很多人问
- 3、一定要有结尾。考试的时候无论时间紧不紧张，无论你写的是否畅快，一定要记得有结尾。我自己考试的时候写的正爽，监考老师说没有时间了，我立刻结束论文，速度写结尾。有条件的话建议考试的时候带个手表。
- 4、摘要里需要有基本的项目介绍，比如投资、工期。正文里项目背景里也需要有，摘要是什么？摘要不是正文的补充，而是提炼。很多人在摘要里和正文背景里都没有这些内容，有的人只一个地方有，这都不对。
- 5、字要尽力漂亮。麻烦大家看到我这段话后就开始尽力练字吧，这对案例分析、论文写作得分都有极大的帮助。

必须谨记

6、论文条理要清楚，分段要明确，需要有1、2、3、4……这样的段落。最好是每段之间有承上启下。大家换个角度想下，如果你是改卷老师，你看到全国考生都是这么2篇论文（而且大致上都是一样的，因为很多人都是对照范文、模版修改的），你觉得恶心吗？？你觉得改卷人会仔细看吗？？我曾经和改卷老师交流过，他说改卷是3秒钟一篇论文，当然，这里说的3秒钟有点夸张，但是确实就是这样。人家只会看你的大致框架，不会很认真的去看里面的内容，这就需要我们要字迹清楚、条例框架清晰，需要有采分点。

7、必须掌握好理论知识。这也就是我为什么一直强调要大家把论文日常化，尽力多学论文的一个重要原因了。因为写论文不仅仅是单独的写论文，这个考试，虽然分了3个科目，上午选择、案例分析、论文写作，但是考点都是一样。通过写论文，也可以对基础知识、案例分析的掌握。好，对论文，一定不要写错了。最起码的，每个管理的管理子过程必须掌握，每个子过程的至少记住一个工具和技术。

8、一定要认真看看子题目（这个极其重要）。举个例子，我们就说质量管理，可能是考质量管理，可能是考质量控制。这也是我叫大家别背论文的另外一个原因了，因为真的就算告诉你考试是考质量管理（一般来说，不可能细化到里面的子问题），如果你写的不对，那也不及格。考试的时候，一定要认真看清楚题意。我还记得，2012年5月，考的是风险管理，有考生考前把他写的论文给我看，单从那边文章来说，是很好的，可以及格的，可是考试的时候，他把那篇文章默写了，考试不及格，为什么不及格？？因为考试是要写风险管理的过程，他给我看的是项目中可能有哪些风险，比如人、机、料、法、环等，并分别去如何解决。这样属于跑题。

9、在写作举例中，尽量有提出问题、分析问题、解决问题的内容。

10、看能不能用到人、机、料、法、环和PDCA。

必须谨记

- 12、论文中不能有图、表，可以有公式。
- 13、一定不能写你既是项目经理，又是技术人员。
- 14、如果您是从乙方、监理方的角度写，一定不能写在签订承建（监理）合同前的事情。
- 15、建议不要写教育系统（不强求，只是最好），不要写涉密项目。建议写国家、部委、省市的项目，与“金字”相关的（只是建议，也不强求）
- 16、不是“我要做”，而是“我做了”
- 17、不要把项目起始时间涂改。

项目中常见的一些问题总结（不全，仅是举例）：大家可以选择性的举例：

- 1、核心人员离职
- 2、客户需求一变再变
- 3、团队成员争吵
- 4、进度稍微滞后了
- 5、成本稍微超支
- 6、采购的货物没有及时送来
- 7、没有良好的配置管理
- 8、与项目支持者、参与者缺少沟通
- 9、可能采用了一些用户不熟悉的技术，对用户抵触心理认识不足
- 10、风险评估过于随意
- 11、对项目动态缺乏了解，因此要及时的监控
- 12、信息严重不对称，可以引入监理机制，或者是加强培训
- 13、质量部分不合乎用户要求
- 14、市面上突然出现了新的产品或是技术、方案等

论文写作其实是没有难点的，大家对于10大管理要把握这样一个规律：

- (1) 每个管理的过程是什么？
- (2) 每个子过程的输入、输出、工具和技术是什么？
- (3) 每个管理领域可能会出现什么问题，应该怎么解决
- (4) 每个管理和其余管理的联系是什么？
- (5) 每个管理的PDCA思想是什么？

学习忠告

- 1、一定要重视基础知识的学习。
- 2、切忌浮躁
- 3、心态平和
- 4、必须当回事！
- 5、别太当回事！

感谢您的聆听

