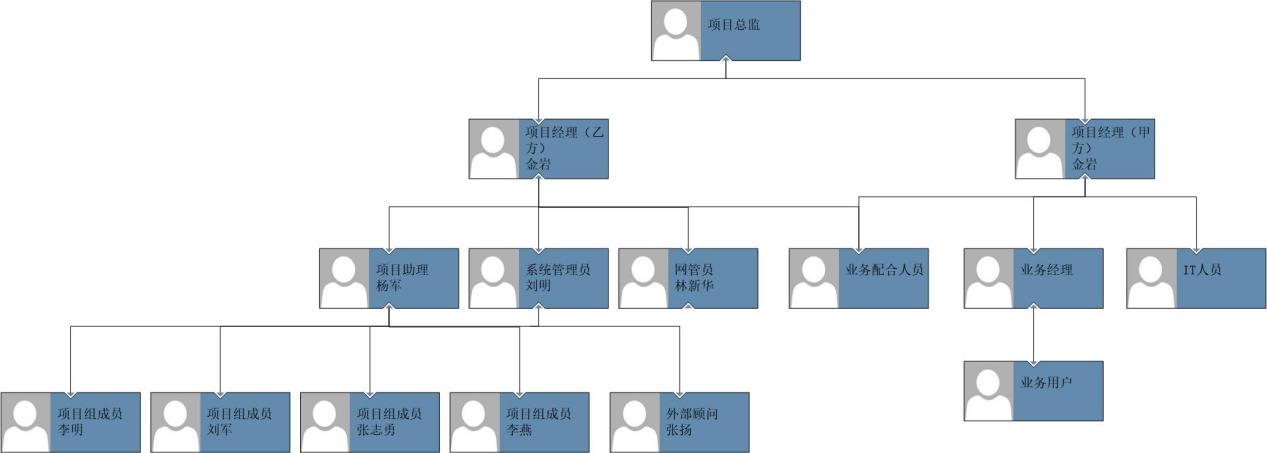
# 一. 编制责任分配矩阵和组织结构图

**1. 假设加入业主（甲方）的项目经理、业务经理和业务用户、IT人员等，画出该项目组织结构图。**



**2. 根据的“某集团OA系统建设”的背景材料，本项目采取项目经理负责制，找出其中的项目组成员，按项目的各阶段编制“责任分配矩阵图”，在责任分配上要充分发挥团队整体优势和团队成员的个体优势。**

**责任分成: S-审批或审核、R-负责、 P-执行。**

项目组成员包括：

项目经理：金岩

项目助理：杨军

系统管理员：刘明

网管员：林新华

项目组成员：李明、刘军、张志勇、李燕

外部顾问：张扬

1. 系统评估与采购申请

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 金岩 | 杨军 | 刘明 | 林新华 | 李明 | 刘军 | 张志勇 | 李燕 | 张扬 |
| 可行性研究 | R | P | P |  |  |  |  |  |  |
| 采购要求指定 | R | P | P |  |  |  |  |  |  |
| 合同执行跟踪与到货验收 | R |  |  |  | P | P | P | P |  |

1. 系统环境的构建与培训

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 金岩 | 杨军 | 刘明 | 林新华 | 李明 | 刘军 | 张志勇 | 李燕 | 张扬 |
| 服务器安装 | R | R | P | P |  |  |  |  |  |
| 系统平台安装 | R | R | P | P |  |  |  |  |  |
| 开发前培训 | R | R |  |  |  |  |  |  | P |

1. 系统流程分析

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 金岩 | 杨军 | 刘明 | 林新华 | 李明 | 刘军 | 张志勇 | 李燕 | 张扬 |
| 需求获取 | S | P | P |  | P | P |  |  | P |
| 流程总体设计 | R |  |  |  | P |  | P | P | P |
| 详细设计 | R |  | P |  |  | P | P | P | P |
| 流程确认 | R | S | S |  |  |  |  |  |  |

1. 系统实现与编码

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 金岩 | 杨军 | 刘明 | 林新华 | 李明 | 刘军 | 张志勇 | 李燕 | 张扬 |
| 界面实现 | R | S | S |  | P | P | P | P | P |
| 程序编码 | R | S | S |  | P | P | P | P | P |
| 域名解析 | R | S | S | P |  |  | P | P |  |

1. 系统测试

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 金岩 | 杨军 | 刘明 | 林新华 | 李明 | 刘军 | 张志勇 | 李燕 | 张扬 |
| 测试计划 | R | S | P | P |  |  |  |  |  |
| 单元测试 | R | S | S |  | P | P | P | P |  |
| 集成测试 | R | S | P | P | P | P | P | P |  |

1. 上线准备

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 金岩 | 杨军 | 刘明 | 林新华 | 李明 | 刘军 | 张志勇 | 李燕 | 张扬 |
| 初始收集与数据导入 | R | P | P |  | P | P |  |  |  |
| 用户培训 | R | P | P |  |  |  | P | P |  |
| 上线发布 | P | P | P |  |  |  |  |  |  |

1. 上线维护

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 金岩 | 杨军 | 刘明 | 林新华 | 李明 | 刘军 | 张志勇 | 李燕 | 张扬 |
|  | P | P | P | P | P | P | P | P | P |

# 二. 编制风险的量化与处理结果表

**根据“某集团OA系统建设”的背景材料，再根据企业应用软件项目的风险特点及课件中的应用软件风险图，编制本项目风险的量化与处理结果表（列出10个风险点即可） 。**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 代号 | 风险内容 | 影响结果 | 危险级别 | 解决措施 | 处置方法 |
| R1 | OA服务器延迟到货 | 延迟项目启动，推迟系统实施时间 | A | 预留备用服务器或与供应商提前交付 | 减轻 |
| R2 | 系统管理员培训不到位 | 系统运维受影响，可能导致系统运行故障 | B | 提前安排培训，或考虑外部技术支持 | 规避 |
| R3 | 网络设备布置不当 | 系统网络不稳定，影响数据传输和系统访问 | A | 仔细规划网络布置，进行充分测试 | 规避 |
| R4 | 人员流动导致项目延误 | 缺乏关键人员影响项目进度 | C | 建立备用人员计划，确保人员流动对项目影响最小化 | 减轻 |
| R5 | 系统安装过程中出现技术难题 | 延误项目进度，增加系统实施成本 | A | 提前进行系统测试，确保技术方案可行 | 接受 |
| R6 | 外部顾问无法及时提供支持 | 缺乏专业指导影响系统实施和运维 | B | 与顾问签订明确的服务合同，确保提供支持的及时性 | 规避 |
| R7 | 采购验收过程中出现质量问题 | 影响采购计划和系统实施进度 | B | 加强供应商管理，提前沟通和把控采购验收流程 | 减轻 |
| R8 | 数据库设计不合理或出现错误 | 影响数据存储和系统运行效率 | A | 加强需求分析和设计评审，确保数据库设计符合需求 | 规避 |
| R9 | 未能及时完成用户培训 | 影响系统使用效果和员工接受程度 | B | 提前规划培训时间表，加强用户培训效果评估 | 规避 |
| R10 | 信息发布功能不完善 | 影响内部沟通和信息传递效率 | C | 提前评估信息发布需求，确保功能完善 | 规避 |

# 三. 编制沟通计划表

**根据“某集团OA系统建设”的背景材料，按下页表格格式和内容，编制项目干系人沟通计划分析表。**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目干系人 | 文件名称 | 信息格式 | 传递方式 | 联系人 | 交付期限 |
| 乙方项目经理金岩 | 项目计划书 | 电子文档 | 通过邮件发送 | 甲方项目经理 | 2015.1.30 |
| 项目助理杨军 | 项目进展报告 | 电子文档 | 企业内部互联网 | 项目经理金岩 | 每周五 |
| 系统管理员刘明 | 系统安装进度报告 | 电子文档 | 企业内部互联网 | 项目助理杨军 | 每周一 |
| 网管员林新华 | 网络设备布置计划 | 电子文档 | 企业内部互联网 | 项目助理杨军 | 2015.2.15 |
| 项目组成员 | 项目任务分配 | 电子文档 | 通过OA系统发布 | 项目助理杨军 | 2015.2.5 |
| 外部顾问张扬 | OA系统培训计划 | 电子文档 | 通过邮件发送 | 项目助理杨军 | 2015.3.15 |
| 业务配合人员 | 数据收集需求 | 电子表格 | 通过OA系统上传 | 项目助理杨军 | 2015.3.31 |
| 乙方IT人员 | 系统月度状态报告 | 电子文档 | 通过邮件发送 | 系统管理员刘明 | 每月月底 |
| 乙方业务用户 | 系统使用体验 | 电子文档 | 通过邮件发送 | 系统管理员刘明 | 每月月底 |

# 编制采购计划表

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 采购名称 | 规格说明 | 采购方式 | 参考供应商 | 何时开始和完成采购 | 备注 |
| 1 | 软件许可 | Domino/Lotus50个用户许可 | 直接购买 | IBM/Oracle等 | 2/1/215 | 需要确认具体的供应商和价格 |
| 2 | 服务器 | 2台Linux服务器4核16g | 招标采购 | 华为/HP/Dell等 | 2/5/2015 | 根据规格和性能进行招标 |
| 3 | 咨询专家和培训 | 1为前段设计专家，1位后端设计专家，1为数据库架构专家，对4名项目组成员进行专业技能培训 | 招标采购 | 专业咨询公司和专业培训机构 | 3/1/2015 |  |
| 4 | 技术引进和外包 | 引进最新分布式服务器架构技术，将项目具体实现细节外包 | 购买相应技术使用专利，外包使用招标方式 | 专业技术公司和外包机构 | 4/1/2015 |  |

# 五. 某案例分析

**问题：**

**1. 什么是ERP，该IT项目有什么特点？**

答：ERP指的是企业资源规划（Enterprise Resource Planning），是一种集成管理企业核心业务流程的信息系统。它通过整合各个部门的业务流程和数据，实现信息共享、资源优化和业务流程的标准化，从而提高企业的管理效率和运营效果。

ERP项目的特点有：一体化管理、能够适应企业多种生产方式、充分体现了事先计划与事中控制、强调管理环节中的协调作用。

**2. 本项目的项目管理，从PMBOK分析，哪些做得比较好？为什么？**

答：

（1）项目范围管理：项目初期对海信集团的信息化需求进行了全面的分析和定义，明确了信息化建设的目标和范围。王志浩将信息化建设基本定义在战略支持和经营服务方面，确保信息化与企业经营战略相一致。

（2）项目整体管理：王志浩制定了海信信息化的三年规划，并将集团内部软硬件的整合纳入规划之中。他建立了信息技术中心，统一承担集团内外的信息化项目，确保整体信息化建设有序推进。

（3）项目风险管理：在选型ERP产品时，王志浩充分考虑了项目的风险，并采取了对流程的再造来降低风险。他在面临Oracle和SAP选择时，充分权衡了两者的优劣，并最终选择了适合海信需求的SAP，确保了项目顺利实施。

（4）项目沟通管理：王志浩建立了明确的沟通机制，确保信息技术中心与企业内外各个部门的有效沟通。他规定了服务承诺，保证了对内部客户的及时响应和问题解决，提高了工作效率和服务水平。

（5）项目人力资源管理：王志浩重视团队建设和人才培养，将大量精力投注于带队伍上。他鼓励团队成员参加培训，提高专业技能，同时放权给团队，提高了团队的主动性和工作效率。