

2016年下半年全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试

信息系统项目管理师 论文写作



扫一扫
加关注
送惊喜
抢先学
早拿证

订阅号: wuyoukpm

考前冲刺串讲

2016年11月

讲师: 朱建军 联系QQ: 915446173

11月7日之前提交的论文已经看完，如果还没收到回复的请私聊我下（有几个人没有写对提交的格式）

论文点评时间截至到11月8日24点，过时不候！谢谢配合！

论文提交给每个群的群主，提交格式为几群+XX管理+QQ号，别发我邮箱！

关于论文需要注意哪些问题，论文之前专门讲了3次课程进行了详细说明！

第三次我对16年下半年论文进行了预测、相关内容的写法注意事项进行了说明、并给了一些范文！——见11月1日讲课

9大管理论文参考范文：<http://www.51kpm.com/thread-43852-1-1.html> ——写论文的时候可参考，但是不能完全照抄

14、论文写作押题预测暨写作要点注意事项回顾V11.1——2016年11月1日讲解

视频：<http://pan.baidu.com/s/1miAqeq0>

录音：<http://pan.baidu.com/s/1eRMxu3w>

课件：<http://pan.baidu.com/s/1skSgAtR> ——课件有相关领域的范文，可下载参考学习

大家需要关注大项目论文的写法！

如果没有提交的朋友请结合如下做好自查工作：

- 1、摘要（不超过330字）
- 2、正文背景500字左右，这500字是不包含过渡的，过渡段需要150左右
- 3、摘要、正文里一定都要有投资、工期等信息
- 4、全篇文章字数不可以太少
- 5、如果是写过程类，每个过程都要写，一个过程是一个论点，不要合并，而且每个过程前面需要标号，这样框架清楚
- 6、如果是大项目，一定要体现大项目的特点，间接管理是思想
如果题目里没提到“大项目”，纵使你项目再大，也不要写“大项目”
如果题目里提到了“大项目”，纵使你项目再小，也要写“大项目”，写大项目就要突出大项目的特点、需要写间接管理
- 7、字数尽力美观，不要在答题纸上乱涂乱改

- 8、建议摘要是一段，正文背景是一段，过渡是一段。请注意美观！
 - 9、一定要针对子题目来写论文，子题目问什么，多写什么；不问的，可以根据自己熟悉的地方去多写
 - 10、论文中不要有“项目概述”、“过渡”、“论点”等字眼，只要你框架清楚了，改卷老师一看就知道那部分是什么的
 - 11、写最近的项目，不要写2008、2009年等的项目。现在是2016年了。
 - 13、不要罗列理论知识，要理论+实际，如果是某文件包含什么，选几条详细的阐述就好，**论文中一定要有举例！**
 - 14、论文答题纸一般（05年到15年11月）不需要写题目，但是需要根据试卷要求把要写的题目做上记号。
 - 15、投资写数字，比较显眼
 - 16、上海市工商局是错误的，应该是XX市工商局
- 如果能把以上几点搞定，结合子题目要求写写论文，论文要及格基本上没有问题。请没有给论文我看的朋友把上述一些要点再检查下然后给我看论文！！！！

2016年下半年高级信息系统项目管理师
论文写作方向**预测**（必须准备的）

1、大项目质量管理（必须全面准备）

2、大项目人力资源管理（必须全面准备）

备选：**大项目风险管理**

论文可能是大项目，也可能不是大项目

写作思路：**1、过程类** 2、控制类

【注意子题目要求】

建议1个2必须准备下

目前大家可以按照这个顺序去准备，如有变动会在群内通知，请大家继续关注！！！！

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	计划过程组	执行过程组	监督和控制过程组	收尾过程组
项目整体管理	制定项目章程 制定项目范围说明书 (初步的)	编制项目管理计划	指导和管理项目执行	监督和控制项目工作 整体变更控制	项目收尾
项目范围管理		编制范围管理计划 范围定义 建立 WBS		范围核实 范围控制	
项目时间管理		活动定义 活动排序 活动资源估算 活动历时估算 制定进度计划		进度控制	
项目成本管理		成本估算 成本预算		成本控制	
项目质量管理		制订质量管理计划	质量保证	质量控制	
项目人力资源管理		制订人力资源计划	人员获取 团队发展	管理项目团队	
项目沟通管理		沟通规划	信息发布	绩效报告 管理项目干系人	
项目风险管理		制订风险管理计划 风险识别 风险定性分析 风险定量分析 风险对应计划		风险监督与控制	
项目采购管理		编制采购管理计划 合同计划编制	询价 供方选择	合同管理	合同收尾

在控制类的题目中，我们的框架就是 PDCA，但是对于一个管理领域，每个过程到底属于什么？这是我们需要掌握的。这样才可以更加体现我们的控制类论文，举个例子：假设要我们写成本控制的论文，我们就应该在 P 里写编制成本计划（可不写这个过程）、成本估算、成本预算，在 D 里一段话带过，在 C 里重点写你是如何监控、发现问题，在 A 里写你是如何处理的。而且最好是 P、C、A 这 3 个的篇幅差不多为最佳。

PDCA论文写作思路

P	计划，项目启动、编制项目管理计划和各子计划，注意子计划之间整体协调
D	执行，按照项目管理计划，指导项目执行
C	检查（监督与控制），也就是监督和控制项目的执行情况，这里可以写范围控制、进度控制、质量控制或成本控制
A	行动（纠偏），按照检查的结果进行行动，比如有偏差，如进度偏差、成本偏差，想办法去纠正偏差。如果问题还是没法解决，我们可能要进行变更，对于这部分，我们需要重新制定计划。

质量管理：制订项目质量计划—项目质量保证—项目质量控制

过程名	输入（依据）	工具和技术（方法）	输出（结果）
1、制订项目质量计划	1) 质量方针 2) 项目范围说明书 3) 产品描述 4) 标准与规则 5) 其他过程的输出	1) 效益/成本分 2) 基准比较 3) 流程图 4) 实验设计 5) 质量成本分析 6) 质量功能展开 7) 过程决策程序图法	1) 质量管理计划 2) 质量测量指标 3) 质量检查表 4) 过程改进计划 5) 项目管理计划（更）
2、项目质量保证	1) 质量度量数据 2) 过程改进计划 3) 工作绩效信息 4) 经审批的变更请求 5) 质量控制度量数据 6) 实施的变更请求、缺陷修订、纠正措施和预防措施	1) 项目质量管理通用方法 2) 过程分析 3) 项目质量审计	1) 变更请求 2) 建议的纠正措施 3) 组织过程资产（更） 4) 项目管理计划（更）
3、项目质量控制	1) 项目质量计划 2) 项目质量工作说明 3) 项目质量控制标准要求 4) 项目质量实际结果	1) 测试 2) 检查 3) 统计抽样 4) 6西格玛 5) 因果图、流程图 6) 直方图、检查表 7) 散点图、排列图（帕累托图）、控制图 8) 相互关系图、亲和图、树状图、矩阵图 9) 优先矩阵图、过程决策程序图、活动网络图	1) 项目质量的改进 2) 对项目质量的接受 3) 返工 4) 完成的检查表 5) 完成的检查表 6) 项目调整和变更

项目质量管理

	1. 制定项目质量计划	2. 项目质量保证	3. 项目质量控制
依据	项目管理计划	质量管理计划	项目质量计划
	干系人登记册	过程改进计划	质量测量指标
	风险登记册	质量测量指标	质量核对单
	需求文件	质量控制测量结果	工作绩效数据
	事业环境因素	项目文件	批准的变更请求
			可交付成果
			项目文件
			组织过程资产
工作方法	成本效益分析法	质量审计	七种基本质量工具（老七种）
	质量成本法	过程分析	七种基本质量工具（新七种）
	标杆对照		统计抽样
	实验设计		检查
	其它工具（头脑风暴）		审查已批准的变更请求
	其它工具（力场分析）		
	其它工具（名义小组技术）		
工作成果	质量管理计划	变更请求	质量控制测量结果
	过程改进计划	项目管理计划更新	确认的变更
	质量测量指标	项目文件更新	核实的可交付成果
	质量核对单	组织过程资产更新	工作绩效信息
	项目文件更新		变更请求
			项目管理计划更新
			项目文件更新
			组织过程资产更新

质量管理

	过程	写作要点
1	质量规划	1、量管理计划的重要性，编制的的原则、步骤、 工具和技术？ 2、计划的内容？由谁去编制的？
2	质量保证	1、质量保证的重要性、意义？ 2、质量保证的工具和技术？比如质量审计？ 3、质量保证与质量控制的区别和联系？
3	质量控制	1、可以写点质量控制的重要性、步骤， 从人机料法环等方面进行举例说明有什么问题，是什么原因？ 2、质量控制的工具和技术？可以结合项目进行举例说明！比如写测试、评审等

【历年考题】

1、2005年下半年考题

请围绕“项目的质量管理”论题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 概述你参与管理过的信息系统项目以及在项目中所遇到的质量管理问题。
2. 请简要论述你对于质量、质量管理和质量成本的认识。
3. 简要论述你认为提升项目质量应做哪些工作。

2、2007年下半年考题

请围绕“评审在项目质量管理过程中的重要作用”论题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 什么是技术评审？什么是阶段管理评审？简要论述技术评审和阶段管理评审对保证项目质量的重要作用。
2. 质量保证人员（QA）的角色和职责有哪些？
3. 结合你的项目管理经验，系统地论述你是如何运用评审方法来确保项目质量的，着重介绍评审活动的组织、人员构成和评审过程

3、2008年上半年考题

请围绕“项目的质量管理论题，分别从以下几个方面进行论述：

1. 简要叙述你参与管理过的信息系统项目及项目管理过程中出现的质量问题（项目的背景、发起单位、目的、项目特点等）。
2. 请简要论述在项目的早期阶段如何制定项目质量管理计划，以给客户质量信心？
3. 请简要论述如何在项目的整个生命周期中确保项目质量管理计划能够顺利实施？

4、2009年上半年考题

请围绕“软件项目质量管理及其应用”论题，依次从以下三个方面进行论述。

- 1、概要叙述你参与管理和开发的软件项目以及你在其中担任的主要工作。
- 2、详细论述在该项目中进行质量保证和质量控制时所实施的活动，并论述二者之间的关系。
- 3、分析并讨论你所参与的项目中的质量管理成本，并给出评价。

5、2011年下半年考题

质量控制包括监控特定的项目成果，以判断他们是否符合有关的质量标准，找出方法消除造成项目成果不令人满意的原因，并采取相应措施。质量控制应该贯穿于项目执行的全过程。

请围绕“信息系统项目的质量控制”论题，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、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等）
- 2、围绕以下几点，结合项目管理的实际情况论述你对大型项目质量控制的认识。
 - （1）质量控制的依据
 - （2）质量控制的工具和技术
 - （3）质量控制的输出
- 3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍你如何对其执行质量控制（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

6、2013年下半年考题

ISO9000把质量定义为：“一组固有特性满足要求的程度”。项目质量管理主要包括质量规划、质量保证和质量控制三个过程，质量规划用来确定适合于项目的质量标准并决定如何满足这些标准；质量保证用于有计划、系统的质量活动，确保项目中的所有必须过程满足项目干系人的期望；质量控制用于监控具体项目结果以确定其是否符合相关质量标准，制定有效方案，以消除产生质量问题的原因

请以“信息系统项目的质量管理和提升”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与的信息系统项目的背景、目的、项目周期、交付的产品、遵循的质量管理体系标准或技术规范等背景信息，以及你在其中承担的主要工作。
- 2、详细论述该项目进行质量管理的过程和所实施的活动，以及采用的主要方法和工具
- 3、结合你的项目经历，从如何提升IT项目质量的角度阐述你的经验体会。

7、2015年上半年考题

成功的项目管理是在约定的时间、范围、成本以及质量要求下，达到项目干系人的需要。质量管理是项目管理中非常重要的一个方面。质量与范围、成本和时间都是项目是否成功的关键标志。

请以“信息系统项目的质量管理”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、项目的规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），并说明你在其中承担的工作。

2、集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质量管理的认识。

（1）项目质量管理的过程包含的主要内容

（2）项目质量管理的过程涉及到的输入和输出

（3）项目质量管理中用到的工具和技术

3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍在该项目中你是如何进行质量管理的（可叙述具体做法，并总结你的心得体会）

附：历年质量管理有关的论文要求

- 1.0、项目的背景、发起单位、目的、项目周期、交付的产品。
- 2.0、项目的质量管理。（05下）
 - 2.1、在项目中所遇到的质量管理问题。（05下）
 - 2.2、对于质量、质量管理和质量成本的认识。（05下）
 - 2.3、提升项目质量就做哪些工作。（05下）
- 3.0、“评审在项目质量管理过程中的重要作用”（07下）
 - 3.1、技术评审？阶段管理评审？这两者对保证项目质量的重要作用。（07下）
 - 3.2、质量保证人员（QA）的角色和职责有哪些？（07下）
 - 3.3、如何运用评审方法来确保项目质量的，着重介绍评审活动的组织、人员构成和评审过程。（07下）
- 4.0、项目的质量管理。（08上）
 - 4.1、遇到的质量问题。（08上）
 - 4.2、如何制定质量管理计划。（08上）
 - 4.3、如何在生命周期中确保项目质量管理计划能够顺利实施？（08上）

5.0、质量管理及其应用。（09上）

5.1、担任的工作。（09上）

5.2、进行质量保证和质量控制的活动，及二者之间的关系。（09上）

5.3、分析、讨论及评价质量管理成本。（09上）

6.0、论信息系统项目的质量控制。（11下）

6.1、（1）质量控制的依据（2）质量控制的工具和技术（3）质量控制的输出。

6.2、质量控制的具体做法及心得体会。（11下）

7.0、信息系统项目的质量管理和提升。（13下）

7.1、遵循的质量管理体系标准或技术规范。（13下）

7.2、进行质量管理的过程和所实施的活动，以及采用的方法和工具。（13下）

7.3、从如何提升IT项目质量的角度阐述你的经念体会。（13下）

8.0、信息系统项目的质量管理。（15上）

8.1、（1）质量管理的过程包含的主要内容。（2）质量管理过程涉及到的输入和输出。（3）质量管理中用到的工具和技术。（15上）

8.2、进行质量管理的具体做法，并总结心得体会。（15上）

人力资源管理：项目人力资源计划编制-组建项目团队-项目团队建设-管理项目团队

过程名	输入（依据）	工具和技术（方法）	输出（结果）
1、 <u>项目人力资源计划编制</u>	1) 活动资源估计 2) 环境和组织因素 3) 组织过程资产 4) 项目管理计划	1) 组织机构图和职位描述 2) 人力资源模板 3) 非正式的人际网络	1) 项目人力资源计划 2) 项目的组织结构图 3) 人员配备管理计划
2、 <u>组建项目团队</u>	1) 项目人力资源计划 2) 环境和组织因素 3) 组织过程资产	<u>1) 事先分派</u> <u>2) 谈判</u> <u>3) 采购</u> <u>4) 虚拟团队</u>	1) 项目人员分配 2) 资源日历 3) 可能做出的项目管理计划更新
3、 <u>项目团队建设</u>	1) 项目人员分配 2) 资源日历 <u>3) 人员配备计划（更）</u>	1) 通用管理技能 2) 培训 3) 团队建设活动 <u>4) 基本规则、集中办公、奖励与表彰</u>	1) 团队绩效评估 2) 环境组织因素（更）
4、 <u>管理项目团队</u>	1) 项目人员分配 2) 项目人力资源计划 3) 绩效报告 4) 团队绩效评估 5) 组织过程资产	1) 观察和交谈 2) 项目绩效评估 3) 问题清单 4) 冲突管理	1) 项目管理计划（更） 2) 变更请求 3) 组织过程资产（更）

人力资源管理

	过程	写作要点
1	人力资源计划编制	1、人力资源计划的内容？作用？ 2、编制该计划的时候用了什么工具和技术，用了什么原则？
2	组建团队	1、通过人力资源计划确定了需要多少人？团队的人员、状况等内容？ 2、组建项目团队的工具和技术？遇到了什么困难？怎么去解决的？
3	团队建设	1、团队建设的工具和技术，比如激励理论，列举1~2个详细去写？通过这个方法，我们得到了什么效果？ 2、团队建设的5个阶段？每个阶段的特性？遇到了什么问题？
4	团队管理	1、团队管理的重要性 2、冲突管理，我们如何进行了冲突的管理等。

项目人力资源管理

	1. 项目人力资源计划编制	2. 组建项目团队	3. 项目团队建设	4. 管理项目团队
依据	项目管理计划	项目人力资源计划	(1) 成功的项目团队的特点: 1) 团队的目标明确, 成员清楚自己的工作对目标的贡献; 2) 团队的组织结构清晰, 岗位明确; 3) 有成文或习惯的工作流程和方法, 而且流程简明有效; 4) 项目奖励对团队成员有明确的考核和评价标准, 工作结果公正公开、赏罚分明; 5) 共同制定并遵守的组织纪律; 纪律严明; 6) 协同工作, 也就是一个工作需要依赖于另一成员的结果, 善于总结和学习。 工作协同 (2) 项目团队建设的五个阶段 1) 形成阶段; 2) 震荡阶段; 3) 规范阶段; 4) 发挥阶段; 5) 结束阶段。 (3) 项目团队建设的可能形式和应用 1) 人际关系技能; 2) 培训; 3) 团队建设活动; (会议、团队拓展训练等) 4) 基本规则; 5) 集中办公; 6) 认可和奖励; 7) 人事测评工具	项目人力资源管理计划
	活动资源需求	事业环境因素		项目人员分派表
	事业环境因素	组织过程资产		团队绩效评估
	组织过程资产			问题日志
				绩效报告
				组织文件和组织过程资产
工作方法	组织结构图和职位描述	事先分派		观察和交谈
	人际交往	谈判		项目绩效评估
	组织理论	招聘		问题清单
	专家判断	虚拟团队		人际关系技能
	会议	多维决策分析		
工作成果	项目人力资源计划, 包括:	项目人员分配表		已更新的项目管理计划
	1) 角色和职责的分配	资源日历		变更请求
	2) 项目的组织结构图	可能更新的项目管理计划		项目文件更新
	3) 人员配备管理计划 (有7条)			事业环境因素更新
				已更新的组织过程资产

【历年考题】

1、2006年下半年考题

请围绕“项目的人力资源管理”论题，分别从以下三个方面进行论述：

1. 简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、目的、项目周期、交付的产品等），以及该项目在人力资源方面的情况。
2. 概要叙述你对于项目人力资源管理的认识以及项目人力资源管理的基本过程。
3. 结合你的项目经历，论述在信息系统项目中人力资源管理方面经常会遇到的问题及其产生原因，针对这些问题给出你在管理项目时所采取的解决措施。

2、2011年下半年考题

一个项目的成功离不开一个好的团队，团队管理在项目实施过程中起着非常重要的作用。在项目管理时，项目管理师要跟踪个人和团队的执行情况，提供反馈和协调变更，以此来提高项目的绩效，保证项目的进度。项目管理师必须注意团队的行为、管理冲突、解决问题和评估团队成员的绩效。

请围绕“如何做好项目团队管理”论题，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、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等）
- 2、围绕以下几点，结合项目管理的实际情况论述你对项目团队管理的认识。
 - (1) 项目团队管理的依据
 - (2) 项目团队管理的工具和技巧
 - (3) 项目团队管理的输出
- 3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍你如何进行团队管理（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

3、2014年上半年考题

项目中的所有活动都是由人完成的，因此组建项目团队，建设项目团队和管理项目团队，充分发挥项目团队中各种角色人员的作用，将直接影响到项目的进度、成本和质量。对项目的成败起到至关重要的作用。

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、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等）和你在其中承担的工作，要求在该项目的管理中涉及到人力资源管理的相关内容
- 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含义与作用
 - (2) 项目人力资源管理包含的主要内容
 - (3) 项目人力资源管理中用到的工具盒技术
- 3、请针对论文中所提到的信息系统项目，结合你在项目人力资源管理中遇到的实际问题与解决方法，论述如何做好项目的人力资源管理。

风险管理

过程名	输入（依据）	工具和技术（方法）	输出（结果）
1、制定风险管理计划	1) 企业环境因素 2) 组织过程资产 3) 项目范围说明书 4) 项目管理计划	1) 风险核对表法 2) 风险管理表格 3) 风险数据库模式	1) 风险管理计划
2、风险识别	1) 企业环境因素 2) 组织过程资产 3) 项目范围说明书 4) 风险管理计划 5) 项目管理计划	1) 德尔菲技术 2) 头脑风暴法 3) SWOT 分析 4) 检查表 5) 图解技术	1) 已识别的风险清单 2) 潜在应对措施清单 3) 风险基本原因 4) 风险类别更新
3、定性风险分析	1) 组织过程资产 2) 项目范围说明书 3) 风险管理计划 4) 风险登记单	1) 风险概率与影响评估 2) 概率和影响矩阵 3) 风险分类 4) 风险紧迫性评估	1) 风险登记单（更）
4、定量风险分析	1) 组织过程资产 2) 项目范围说明书 3) 风险管理计划 4) 风险登记单 5) 风险管理计划	1) 期望货币值 2) 计算分析因子 3) 计划评审技术 4) 蒙特卡罗分析	1) 风险登记单（更）
5、应对风险计划	1) 风险登记单 2) 风险管理计划	1) 消极风险应对策略（规避、转移、减轻） 2) 接受 3) 积极风险应对策略（开拓、分享、提高）	1) 风险登记单（更） 2) 项目管理计划（更）
6、风险监控	1) 风险登记清单 2) 项目管理计划 3) 风险管理计划	1) 风险再评估 2) 风险审计 3) 偏差和趋势分析 4) 技术绩效衡量 5) 储备金分析、状态审查会	1) 风险登记单（更） 2) 项目管理计划（更） 3) 组织过程资产（更）

风险管理

	过程	写作要点
1	风险管理计划编制	1、编制计划的依据、方法、原则、步骤得到了这个计划 2、计划的内容？
2	风险识别	1、风险识别的时候有什么原则， 2、通过什么方法进行了识别，并可以举例下识别了哪些风险？ 比如技术、人员等等方面的风险
3	定性风险分析	1、定性风险的分析的方法，通过分析起到了什么效果，结合项目的具体情况进行说明
4	定量风险分析	1、定量风险的分析的方法，通过分析起到了什么效果，结合项目的具体情况进行说明
5	风险应对计划编制	1、结合项目举例说明应对什么风险采取了什么措施，通过这个措施，我们有了什么样的结果？
6	风险监控	1、我们在项目的过程中跟踪了哪些风险，识别了哪些风险内容，并进行了风险的审计，对我们前面的结果进行一个评价等

项目风险管理

	1. 规划风险管理	2. 识别风险	3. 定性风险分析	4. 定量风险分析	5. 规划风险应对	6. 控制风险
依据	项目管理计划	风险管理计划	风险管理计划	风险管理计划	风险管理计划	风险登记册
	项目章程	成本管理计划	范围基准	成本管理计划	风险登记册	项目管理计划
	干系人登记册	进度管理计划	风险登记册	进度管理计划		工作绩效信息
	事业环境因素	质量管理计划	事业环境因素	风险登记册		工作绩效报告
	组织过程资产	人力资源管理计划	组织过程资产	事业环境因素		
		范围基准		组织过程资产		
		活动成本估算				
		活动持续时间估算				
		干系人登记册				
		项目文件				
		采购文件				
		事业环境因素				
		组织过程资产				
工具与技术	分析技术	文档审查	风险概率和影响评估	数据收集和展示技术	1) 消极风险（或威胁）应对策略	①规避 风险再评估
	专家判断	信息收集技术	概率和影响矩阵	定量风险分析和建模技术		②转移 风险审计
	会议	核对单分析	风险数据质量评估	专家判断		③减轻 偏差和趋势分析
		假设分析	风险分类			④接受 技术绩效衡量
		图解技术	风险紧迫性评估		2) 积极风险（或机会）应对策略	①开拓 储备分析
		SWOT分析	专家判断			②分享 会议
		专家判断				③提高
						④接受
					3) 应急应对策略	
					4) 专家判断	
工作成果	风险管理计划	风险登记册	项目文件更新	项目文件更新	项目管理计划更新	工作绩效信息
					项目文件更新	变更请求
						项目管理计划更新
						项目文件更新
						组织过程资产更新

1、2012年上半年真题

项目同其他经济活动一样存在风险，项目管理者必须对风险实施有效的管理。项目风险管理包括风险管理计划编制、对项目风险进行识别、分析、应对和监控的过程。完全避免或消除风险，或者只享受权益而不承担风险，是不可能的。主要风险清单是一个重要的风险管理工具，它指明了项目在任何时候面临的最大风险。通过对主要风险进行追踪并建立应对措施，可以使项目经理保持较强的风险管理意识。请围绕“信息系统的风险管理”论题，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、目的、项目周期、交付的产品等），你担任的工作，以及在风险管理方面承担的职责。
- 2、请简要论述你对项目风险的认识和项目风险管理的基本过程、主要方法、工具。
- 3、结合你的项目实际经历，请指出你参与管理过的信息系统项目最主要的风险是什么，并具体阐述其应对计划，包括：风险描述、出现的原因、采用的具体应对措施、方法和工具等。

4、2013年上半年真题

大型信息系统项目具有规模大、周期长、复杂度高等特点。存在较大的风险。一旦出现问题，造成的损失更是难以预料。对大型信息系统项目进行有效的风险管理，使用合理的方法、工具。针对不同风险采取相应的防范、化解措施。及时有效地对风险进行跟踪与控制避免造成重要损失的必要手段。

请以“大型信息系统项目的风险管理”为题，分别从以下三个方面进行论述。

- 1、结合你参与管理过的大型信息系统项目，概要叙述项目的背景（发起单位、目的、项目周期、交付产品等）以及你在其中承担的工作
- 2、结合承担的大型信息系统项目，论述应如何制定大型信息系统项目风险管理计划
- 3、结合你所在组织的情况，论述在大型信息系统项目中，应如何进行风险监督与控制。

3、2015年上半年真题

项目是在复杂的自然和社会环境中进行的，风险管理是项目管理中非常重要的环节，每一个项目都有风险，完全避开风险或消除风险是不可能的，只有对项目风险进行认真的分析研究，并采取有效的应对措施，才能够减少和降低风险对项目的影晌，达到预期的结果并实现项目预定的目标。

请以“项目风险管理”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、项目的规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），并说明你在其中承担的工作。

2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对项目风险管理的认识：

（1）项目中的风险，对重点风险的分析 and 说明。

（2）项目风险管理计划的制订和主要内容

3、请结合论文中所提到的信息系统项目，介绍你是如何进行风险管理的（可叙述具体做法，并总结你的心得体会）

论项目的质量管理

摘要

2012年5月，我作为项目经理参与了××省××市人民医院HIS应用系统项目的建设，该项目投资350万元人民币，建设工期为一年，通过该项目的建设，实现医院经营数据的集、存储、计算、分析的自动化，为医院的经营决策提供完整、高效、可靠、实用的定量化依据，彻底摆脱业务资料手工操作、信息滞后的工作模式，以信息手工处理为主的模式转变为实现人、财、物计算机网络化为主的新型管理模式，从根本上解决传统医院管理方式的缺陷，使医院的业务管理进入先进行列。本系统采用TQM管理，遵循ISO9000管理规范。该项目于2013年5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HIS系统建设过程中的质量管理，其中主要包括质量管理计划编制、质量保证、质量控制。

正文

2012年5月，我作为项目经理参与了××省××市人民医院HIS应用系统项目，该项目投资350万元人民币，建设工期为一年，该项目是以突出病人临床信息、以临床医生应用为主体，同时涵盖医院费用、财务、药品、设备、物资、人事、医技、治疗、质量控制等项目的医院信息管理系统。通过该项目的建设，实现医院经营数据的采集、存储、计算、分析的自动化，为医院的经营决策提供完整、高效、可靠、实用的定量化依据，彻底摆脱业务资料手工操作、信息滞后的工作模式，以信息手工处理为主的模式转变为实现人、财、物计算机网络化为主的新型管理模式，构建业务、管理和决策三个层次的系统功能，覆盖医院管理的各个部门及患者在诊疗过程中的各个环节，满足医院日益增长的信息需求，并为医院提供全方位的信息需求，从根本上解决传统医院管理方式的缺陷，使医院的业务管理进入先进行列。该系统运用PB语言开发，数据库采用Oracle10g，事务处理模式采用C/S架构，服务器采用双机热备份系统，RAID技术储存数据，数据库服务器使用WindowsServer2008操作系统。

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，质量管理尤为重要，在本项目中，我作为项目经理，除了对其余管理领域进行克制恪守的管理外，特别对质量管理从如下几个方面进行了管理，主要包含质量管理计划编制、质量保证、质量控制。

一、制订质量管理计划

实践证明，质量出自于计划，而非出自于检查。鉴于此，在项目初期，我就制定了切实可行的项目质量管理计划。质量计划包括识别与项目相关的质量标准，以及质量保证过程中实施的方法、策略、步骤。我利用公司以往项目累积的组织过程资产，建立成本效益分析模型，在成本收益曲线上找到追加成本的边际效益拐点；再具体分析本项目的特点，得出为做质量管理工作所需的人员，设备，材料，为此我向公司申请质量管理专业人员，成立了专门负责质量监督控制的负责小组，并对该小组的工作职责具体分工。我加大该质量小组的职权力度，决不允许不听从质量小组意见的现象发生。小组对项目质量负责，我又对小组负责。遇有重大特殊的质量问题，我将召开全体项目组成员和质量管理小组会议，大家集体讨论，共同解决。

质量计划编制任务完成后，我们召集高层经理、客户、项目管理部等相关干系人对质量保证计划进行了评审。通过评审，可以从相关小组和个人那里获得反馈意见，以便我们进一步对计划进行改正修订。同时，也可以使大家对描述在质量计划中的相关角色、职责、活动内容保持一致认识。

二、质量保证

做为一项管理职能，质量保证应贯穿于整个项目生命周期，它包括所有有计划地系统地为保证项目能够满足质量标准而建立的活动。在制定了切实可行的质量计划后，项目的质量小组需以该计划为基础，在项目组中展开质量保证活动，要通过质量保证活动来确保项目生命周期中的过程和产品符合已建立的、预期的要求，并符合已制定的计划。我们在项目质量保证过程中重点做好以下几个方面的工作。

(1) 依照适当的规程、标准，评审和审核项目的活动及其产品。质量保证组在整个项目生命周期中目标定期评审和审核项目工程活动及其工作产品，并通过《QA周报》、《QA审计报告》、《QA里程碑报告》等形式，就项目是否遵守已制定的计划、标准和规程向项目管理者提供可见性。

(2) QA工程师向项目和相关负责人反馈有关评审和审核的结果，以便使管理者能够及时在项目过程中对偏离采取及时有效的防范和纠正措施，以此避免项目管理中因过程中的问题而造成不必要的损失。比如在需求分析阶段，由于我们对各科室间的流程差异重视不足，且由于项目干系人众多，导致需求调研沟通花费的时间超过原有估算，以致该阶段的进度偏差较大。在该里程碑偏差达到10%以上时，QA人员通过邮件及口头沟通的形式，及时向我提出了进度的预警，此后项目组通过加强与客户的沟通以及赶工等及时有效的措施，使得进度得以控制。

通过以上这些有效的质量保证活动，使得本项目的质量要求得以保证，主要成效表现在返工率减小、生产效率提高、产品质量提升，项目成本降低。

三、质量控制

质量控制是项目管理组的人员采取有效措施，监督项目的具体实施结果，判断它们是否符合有关的项目质量标准并确定消除产生不良结果原因的途径。我们知道项目质量形成于项目周期的全过程，85%的质量责任在于管理不善。为了确保项目能按进度、按预算、高质量地完成，在项目实施过程中必须进行全面的质量控制，系统考虑各种影响系统质量的因素，将所有影响系统质量的因素都采取有效的措施管理和控制起来。

在本项目的实施过程中，我们对整个项目生命周期的各个阶段，尤其是系统分析、设计、实施、测试等阶段进行有效的质量控制和管理；注意贯彻预防为主和检验把关相结合的质量控制原则，要求项目组全体成员在实施过程中，按照PDCA的质量环要求，实施各环节的质量控制；通过QA工程师的日常审计、开发人员间的代码互查、里程碑的工作总结以及执行有效的测试等手段，来发现项目进展中的偏差及不合格项。对于超出即定标准的偏差及时分析原因，并采取有效的纠正措施，确保系统的关键指标在实施过程中得到全面的监控；在各个重要控制点，如需求、设计、编码、测试等工作完成之时，实行阶段性审查和评审，对于发现的问题及时组织相应的责任人在规定的时间段内予以解决。在本项目中，我除了完成质量管理之外，我还深知，配置管理也尤为重要，配置管理是为了解决在项目实施中，由于变更导致配置项发生变化的，最终导致版本混乱的问题，因此，在本项目中，我还严格地按照配置管理的流程，编制了配置管理计划，利用VSS建立了配置管理系统，设置了专门的配置管理员，并定期不定期地进行配置状态审核等工作，保证了配置项的版本统一。

经过我们团队不懈的努力，历时一年，本项目终于于2013年5月，通过了业主方组织的验收，为医院搭建了一个高度共享的信息系统网络，使医院众多的部门、科室、各社区医疗点甚至病人可以在各自的权限范围内取得需要的信息，减轻了员工的工作强度，使他们把精力集中投入到为患者服务中，得到了业主的好评。本项目的成功，得益于我成功的质量管理。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，项目组2名成员因为自身原因突然离职，导致了项目团队的建设出现了一些小问题，还有，曾经由于城市电路改造导致进度些许异常，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，我将不断地充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，不断地积累和更新组织过程资产，更好地为我国的信息化建设作出自己的努力。

论信息系统项目的人力资源管理

摘要

2013年3月，我公司中标××省广播电视局监测中心中波监测网建设项目，我作为该项目的项目经理，全程参与了该项目的建设。该项目总投资300万元，建设工期6个月。该项目由采集站点下位机和监测中心上位机业务分析处理系统应用软件组成，具有中、短波广播信号一对一接收、解调，功率电平、调幅度、频率、频率偏差测量、音频采集和编码压缩功能；具有中、短波广播信号一对一多播、错播、停播、劣播报警功能；具有实验台频谱扫描和实验效果循环收测功能，从而改变了以前系统靠人去监测，靠人去判断故障的落后、低效的方法，大大加强了该检测中心的信息化、自动化，为安全播出保驾护航。

2013年8月底，该项目顺利通过了甲方验收，获得一致好评，并获得了该省其他监测网项目的入网权。在项目实施中，本文结合作者的实践，讨论了人力资源管理在项目管理中的重要性，主要从制定人力资源计划、组建团队、建设团队和管理团队方面进行论述。

2013年3月，我公司顺利中标了××省广播电视局监测中心中波监测网建设项目，我有幸作为该项目的项目经理，全程参与了该工程的建设。该项目总投资300万元，工期6个月。该系统的建设，除了满足省监测中心监测任务的需要外，还能满足局领导及各机关处室随时浏览各发射台内全部发射机的实时工作状态、监听实时音频信号、查询各发射机主要质量指标不符合规定的报警信息、历史工作状态信息等。该系统中的采集云处理系统所提供的信息，可以帮助决策者实时了解全局掌管的各发射机的工作情况，为紧急情况下调整调度任务提供便利，为实时了解广播设备故障及报警信息提供便利，也为信息查询及统计决策工作提供便利。

该系统分为采集软件、上位机通信服务软件和Web业务处理软件。中波台数据采集站点下位机有DSP主控及音频编码单元、供电模块、信号均衡器、测量接收机和实验效果监测接收机组成；通信服务器软件由上位机通信服务软件、流媒体服务软件和音频白噪声智能识别软件组成，部署于通讯服务器上，通信服务器软件是用户交互软件与下位机的桥梁中枢系统，采用C/S架构设计。业务分析处理管理Web软件部署于Web服务器上，为用户人机交互提供操作界面，采用B/S架构设计，完成在线音频监听、发射机运行状态实时显示、报警数据查询、历史收测。2013年8月底，项目顺利通过验收，获得用户的好评。

由于项目的顺利上线涉及到业务考核，因此，在本项目中，人力资源管理尤其重要，在本项目中，我除了对其余管理进行严格把握外，特别对人力资源进行管理。

项目人力资源管理就是有效发挥每一个项目参与人作用的过程，包括组织、建设和管理项目团队所需的全部过程。只有人力资源工作做得好，才能激发团队的能量，圆满完成任务。作者结合工作实际，从人力资源计划、组件团队、团队建设和管理团队几个方面进行论述。

一、人力资源计划的编制

作为一名合格的项目经理，做任何事情之前必须进行规划。俗话说得好，人无远虑，必有近忧，好的计划是成功实施的基础，作为项目管理计划的一部分，人力资源计划是关于如何定义、配置、管理、控制以及最终解散项目人员的指南。

项目启动后，为了很快进入状态，必须分析项目中人员需求。只有各种人员都到位，组建起稳定的项目团队，才能保证质量的一致性、进度的可靠、成本的控制。于是，我马上安排了人力资源需求计划的编制。

我按照公司的人力资源模板，并结合了本项目的特点，最终制定了人力资源计划，它包括项目经理1人，系统架构师2人，系统分析师2人，软硬件设计工程师10人，测试工程师5人，综合布线工程师3人、文档管理员1人、质量工程师2人等26人的项目团队。

在制定人力资源计划过程中，我特别注意以下几点：

- 1、由于项目涉及DSP编程，而公司又缺乏这样的高级编程人员，这个资源对项目的成功至关重要，因此，在人力资源计划编制时，我特别注重资深DSP工程师获取来源。
- 2、同时，由于人的流动性，必须做好AB角色管理，防止人员的离职给工作造成进度延误和质量的不一致性，因此，在规划时，我就做好了人员备选。

二、组建项目团队

团队成员需求已经明确，下一步就是获取这些成员，组成一个具有战斗力的团队。公司软件开发人员充足，通过预先分派，我将软件开发人员、质量工程师、系统架构师、分析师等人员安排到位，唯一缺乏的就是高级DSP工程师。在向公司老总请示后，我决定通过外部兼职的方式取得。于是，通过以前的单位领导，找到了两位在DSP方面具有8年工作经验的高级工程师进行参与到项目中，在取得了这两位工程师的加入之后，我们的嵌入式DSP开发终于可以顺利进行，人员全部到位。另外，因为我们缺乏DSP工程师，因此，我安排了两个硬件开发人员跟着他们学习，并在学习过程中多调试，积累经验，为以后的项目进行储备人才。

为了明确每个人的具体职责，我制定了RAM责任分配矩阵。只有将合理的人放在合理的位置，才能发挥100%的作用。俗话说的好，跟对的人，做对的事情，将合适的人放在错误的位置，就可能导致项目的最终失败，因此，组建团建是一门学问，需要了解每个成员的专业技术能力和性格特点，对其进行评估，在此基础上，尽量根据每个人的特长和兴趣为他们分配工作，同时我还考虑了项目成员的职业发展意愿，给予机会和平台让他们进行锻炼和成长，这样既能调动成员积极性，也能给成员的长远发展带来切实利益。

三、项目团队的建设

建设项目团队的最终目标是建设成一个和谐、积极、凝聚力高的战斗小组，以提高“高项”项目绩效、实现项目顺利完工。作为一个项目经理，应该采取各种措施，为项目团队创建这样一种环境和气氛，通过提供挑战与机会，以及认可与奖励优秀成员，来促进团队良性健康稳定发展。

为了此目标，我通过如下几个措施进行实施。

(1) 制定了基本规则。对项目团队成员的可接受行为作出明确的规定，让大家有章可循，有度可依。制定了详细的考勤制度、组织纪律、奖惩、开发管理过程等。切实可行的规章制度让团队感觉到组织切实存在，我本身作为项目经理，更是严格遵守基本规则，通过自身的行为来影响所有的项目团队成员。

(2) 培训。由于有些团队成员毕业不到一年，有的对业务还不是很了解，于是，我组织团队业务专家和技术专家，每周五抽出一个小时进行学习，以老带新，促进员工之间学习交流气氛。

(3) 同场地办公。由于项目时间紧，为了解决成员工作中遇到的问题，我要求大家集中办公，所有人员都在公司总会议室进行。

(4) 加强奖励机制，为了促进员工的创新精神和有特殊贡献的人员，特拿出一部分资金进行奖励。除了进行物质奖励之外，还提供了精神上的奖励。定期对员工进行绩效考核，使员工良性竞争，积极主动，对特别优秀的成员向领导呈送升职或其他方面的奖励。

(5) 拓展训练，平时工作比较忙，为了给大家一个互相了解和增进团结的机会，我特向领导请示进行一次野外拓展训练。加强员工之间的共同、协作和信任。

四、项目团队的管理

在团队合作的过程中，要时刻观察团队成员的状况，经常和团队成员谈话，及时了解当前项目状况和成员个人及周边情况，因此，可以借助非正式的谈话来留意成员的心态和遇到的难题。根据反映的情况及时提出解决方案，以优化项目绩效额过程。管理项目团队，需要借助多方面的管理技能，来培养团队协作的精神、整合团队成员的工作，及时沟通，找出问题，避免冲突的产生。作为项目经理，应该特别清楚，良好的冲突管理才能成就一个团队，成就一个完美的项目。

在工作中，我及时了解我团队成员之间合作的情况，尽量避免产生冲突。但是，冲突有时是不可避免的，这些冲突可能带来团队的不稳定、不团结，最终导致项目滞后甚至项目失败。因此，成功的冲突管理可以提高生产力，改善员工关系，加强团队凝聚力。在项目中，我公正对待每一个人和每一件事，本着实事求是的原则进行处理。

例如，在一次周例会上，要求准备交付下一阶段的成果比预期晚了三天，经过调查，知道是通讯服务软件模块小组一部分还没有完成。于是追述问题根源，是因为通讯模块硬件部分有个BUG还没解决，导致程序设计部分无法完成阶段集成测试，程序设计工程师埋怨硬件工程师速度慢，硬件工程师却觉得委屈，觉得硬件调试本来就是比较难，于是，我找了程序设计工程师和硬件工程师坐下来了解情况。结果发现，的确硬件模块部分BUG比较难以解决，便请外聘的DSP高级工程师帮忙，功夫不负有心人，在他们的帮助下，问题很快发现并解决，为了不影响进度，程序设计师和硬件工程师同心协力，将剩余部分工作一起完成，并顺利进入下一阶段。

通过多方的密切合作，我告诉他们，遇到问题不要抱怨，要一起分析，我们是一个团队，要发挥团队的精神，才能共同进步。2013年8月底，我们的项目顺利通过了甲方的验收，我们的项目获得了甲方的高度评价，公司内部也认为，我们项目组人员稳定，效率很高，在确保质量的前提下，提前1周完成了所有工作。甲方用我们的系统顺利实施信息化切换，提高了工作效率，改善了管理，加强了发射机远程监管能力，优化了工作流程，更重要的是，节约了大量的时间、人力和财力，使监测中心信息化水平具有了质的飞跃。项目的成功实施，得益于在项目中良好的人力资源管理，但同时也暴露我其他管理方面的不足，在进度控制上，有些子任务可以并行进行，这样可以使项目提前更多时间完成，减少人力物力。我在今后的的工作中，会更加努力地学习信息化的各种知识，充实自己，为我国的信息化建设贡献自己的力量。

NotifyMe



www.51kpm.com



915446173@qq.com



QQ: [915446173](#)

联系老师
请随手@讲师：朱建军
or江山老师

<http://www.51kpm.com> QQ : 915446173

notify me

@无忧考培教育学院

@无忧教学

@wuyoustore

全方位提升个人考试业务技能水准，助力您的职场钱景



订阅号：wuyoukpm

扫一扫
加关注
送惊喜
抢先学
早拿证



服务号：hi51kpm

扫一扫
加关注
送惊喜
抢先学
早拿证