

# 2012 年上半年信管网论文复习建议

注：信管网对信息系统项目管理师考试的论文复习建议仅是信管网培训中心辅导老师根据多年辅导经验和历年考试情况而给出的建议，所预测的题目仅是作为学员论文复习的参考，信管网不保证预测的题目一定会考，预测有风险，好好复习是王道。

信管网论文复习建议仅供参考，论文的写作最重要的还是要掌握方法和指导，这也是为什么往往很多人压到题了，但还是不能及格的原因。

2012 年上半年论文呼声最高的是**进度、需求和范围、风险**，这三个方向确实已经很久没考了，有出题的可能，但流传得越广，出题的几率也会随之降低，毕竟出题人也不想让自己的出题一猜即中。根据以往出题情况，每次至少有一个主题为九大知识领域中的内容，所以重点对九大知识领域进行复习。质量和人力资源上次考过，按以往来看这次应该不会再考，而采购管理由于在实际的项目管理过程中，大部分采购行为都是甲方驱动的过程，而参加考试的大部分是乙方的项目经理，所以对采购全过程缺乏相应的实践，写起来有点困难，考官应该也不会故意为难考生。所以我们预测如果要在除进度、范围、风险这三个方向外出题的话，应该是**整体、沟通和成本**，虽然说沟通和成本 2011 年上半年考过了，但隔一次出题的情况在以前也是有的，所以我们也还是建议考生对这 3 个方向也复习一下。

论文的复习应该是通过重点撰写 2-3 篇范文，通过老师的指导，熟悉论文的全篇布局、内容选择、论点论述、摘要的写作、结束语等的写作。熟记论文中可以通用的地方，如项目背景、一些客套话以及通用的话等，然后再把这 2-3 篇的论文撰写模式推广到九大项目的其他知识领域。

关于信息系统项目管理师论文的范例、写作方法以及经验教训，大家可以到信管网论文频道查看，地址是：<http://www.cnitpm.com/class2.aspx>

下面对论文写作需要注意的事项以及对几个管理领域的论文写作进行一个指导(原作者：[kuboybat](#))：

## 1、论文写作注意事项

在写作论文的时候，基本要求的固定的框架，那就是摘要部分和正文部分，并对字数做出了一定的要求。在摘要的时候基本的格式可以按照如下的格式书写：**我于 XX 年 XX 月至 XX 年 XX 月参加了 XX 公司的 XX 项目，在项目中担任项目经理一职，主要负责 XXXX，在项目的执行过程中，针对 XX 问题(这个就得紧扣题目当中要求的论述的知识点，比如成本预算、控制，质量保证和控制，风险规划和控制等)我们采取了 XXXXX 的措施，通过该措施的 XXXX 实施，极大的地保证了我们的项目能够按进度计划和成本预算顺利地进行，并最终在我们团队的 XXXX 一致努力下，顺利地根据客户要求完成了项目……**。其中在写作的过程中，一定要避免用到具体的人名和公司名称，为了避免不必要的麻烦，我们可以写某著名 IT 外企，某著名手机厂商北京研发中心等等。论文的内容只要结合自己工作的内容来写，写的解决问题的措施让人觉得真实，合情合理，并有效，让人看到确实是做过相关的工作，那通过也是水到渠成的事了。

## 2、考题和应对措施

关于信息系统项目管理师的论文考试，纵观历年的考试题目，只要是书上的知识领域，每一个大的知识领域都可能会出到一到考试题目。我针对每个知识领域总结了一些采取对应措施的方法，具体如下：

## 2.1 范围管理领域

范围管理中可能考到的内容包括需求的收集和控制方法，还有就是定义范围的方法，范围的控制过程采取的有效措施等，具体的知识点如下：

①针对收集需求可以围绕以下内容展开讨论：在需求收集过程中，可以围绕以下相关技术展开，访谈，焦点小组会议，引导式研讨会，群体创新技术，德尔菲信息搜集技术，观察，原型法等，只要把其中的一两个技术结合项目的实际来展开论述就可以了。

②对于定义范围的相关方法，在定义范围的时候一般是专家判断，然后是涉及到创建工作WBS，一般来说IT企业都会运用自上而下的分解方法，先确定可交付物，然后通过可交付物分解为不同层次的工作包。

③对于范围的控制，主要是建立严格的变更控制系统，防止范围蔓延和镀金。范围蔓延指的是在项目执行过程中，客户提出来了变更需求以后，我们并没有遵从变更控制系统，就直接进行修改，也没有进行变更的记录和跟踪，最后使得项目的可交付物和范围定义中的不一致，造成了范围蔓延。镀金指的是，项目组成员自行添加功能到项目中，比如某人发现某个功能加到软件上会很新颖，有卖点，结果自行添加进去。这种行为方式造成了项目的镀金行为。不管是最终客户对可交付成果的认可与否，任何发生范围蔓延和镀金行为的项目，从项目管理的角度来说都是失败的项目。

## 2.2 时间管理领域

在时间管理领域，主要的考点应该是对于进度的控制，对于进度的控制，主要是通过挣值分析，来分析进度偏差，及时地采取纠正措施的过程。如果发现进度落后以后，可以通过资源平衡来实施赶工和快速跟进方法，及时地纠正进度，但是在实施赶工和快速跟进的时候，会增加项目风险，所以要进行风险规划和应对措施。

## 2.3 沟通管理领域

沟通管理主要涉及到项目的干系人管理，通过制定干系人管理策略，让干系人及时地了解项目进展，尽早地参与到项目(解决问题)等方法，其中面对(解决问题)的方法是解决冲突的最好方法。可以根据不同的时间、干系人和场合采取不同的冲突解决方法。并对项目做出有益的事情，从而达到有效管理干系人的目的。在实际的执行过程中，可以通过建立不同关系人的沟通接口，比如针对不同类型的客户，由专人负责接口，及时了解干系人期望，以便能及时调整干系人管理策略。如，对于国外的项目，可以派人员出差，也就是小范围的集中办公，这样可以促进沟通协作，增加效率。沟通中会存在大量冲突的解决，解决冲突的方法很多，包括撤退、回避、折衷、强制、面对

## 2.4 风险管理领域

风险管理在项目中是比较重要的环节，一般的风险管理流程是：识别风险→风险定性分析→风险定量分析→规划风险应对→监控风险。在写作的时候，要说明识别风险的方法，如

专家判断，也就是用项目组内的专家判断可能发生的风险，或者是类比以前类似的项目来判断风险。然后就是通过风险定性分析，来确定风险的优先级顺序，如果通过风险概率矩阵来排序风险优先顺序，之后对优先级高的风险进行定量风险分析，可以采取决策树等方式来对风险进行定量分析，然后指定针对风险的应急储备，管理储备，采取积极的风险应对态度。尤其要注意，对消极的风险，我们要减轻、回避或者是转移。减轻和回避，就需求我们针对不同的风险采取不同的应对措施，尽量避免这类风险的发生，或者是减轻其发生的概率。转移风险的措施就包括分包或者是购买保险等，这样把风险转移给第三方。对于积极的，可能会对项目带来收益的风险，我们要积极的开拓，尽量让这种风险发生，以达到给我们项目带来收益的最终目的。

## 2.5 成本管理领域

在成本知识领域里，涉及到的知识点会包括成本估算，制定预算，已经成本控制的相关内容，可以围绕以下知识点展开论述：

①成本估算的方法，采用的是自下而上的估算方法，先估算每个工作包的成本，然后估算每个控制账号上的成本，最后汇总为完成一个可交付成果的成本。成本估算还可以采用类比方法，也就是参考以前同类项目的成本估算情况，而后估算当前项目的成本。另外的成本估算方法是参数估算法，比如在 IT 企业中，每行代码的成本是多少，然后通过估计整个可交付物的代码数，得出粗略的成本估算。

②关于制定预算的方法，首先要区分成本估算和制定预算的区别。估算成本是解决要花多少钱的问题，结果出来的是一个数，比如这个项目要花 100 万美元，但是制定预算的主要任务是解决什么时间花多少钱的问题，输出是以条 S 曲线，也就是建立成本基准的过程。在项目过程中要参考成本基准来进行挣值分析，来确定成本偏差，以便采取措施。制定预算的方法可以采用成本汇总的方法，也就是把每个阶段的工作包的成本累加，得出该阶段的成本，加上应急储备，就是该时间的成本基准。在实际的操作过程中，会尽量鼓励项目团队成员的参与，并通过项目组专家来判断成本的准确性。

③控制成本的方法，首先要控制范围蔓延和镀金的产生，以免造成不必要的成本开销。同时，减少不必要的返工和资源浪费，尽量控制消极风险的发生，积极开拓积极的的风险，从而达到控制成本的目的。同时要运用挣值的相关知识，通过及时的绩效信息，来判断成本和进度偏差，及时采取纠正措施，从而达到在整个项目过程中控制成本的目的。

## 2.6 质量管理领域

在质量管理领域，涉及的知识点主要是质量保证和质量控制的措施。我们要记住质量是规划出来的，而不是检查和测试出来的。任何通过时候增加测试和检查，而后修改问题的方式来增加质量的方法是错误的。质量保证的目的是保证项目实施是按照组织的质量政策来实施的，是按照质量管理计划来进行的。质量保证主要针对的是过程，也就是保证我们过程是正确的，这个过程是通过质量审计、过程分析来达到目的。而质量控制针对的是结果，也就是通过质量控制来确认我们的可交付物是否是符合质量要求。质量控制的方法很多，比如因

果图、帕累托图、控制图等等。但是在 IT 类项目的实施中，有很多方法来实施质量保证和质量控制。

①如对于质量保证，我们可以通过 QA 部门的里程碑式的阶段审计来确认我们的过程是否争取。如果阶段审计达标，则决定进入下一阶段，否则需要采取相关的措施知道符合要求后方可进入下一阶段。

②对于质量控制，我们可以采取分阶段测试的方法，如一个成果的测试要经过 DVR，PVR，PRA 和 SRA 阶段的测试后才可以认为是合格的。在每一轮送测试之前采取预版本机制，内部团队先自行进行内部测试，在保证上一次测试的问题解决并没有副作用以后才正式发布版本送测，这样提高了测试效率，也提高了产品的质量。

③同时，加强代码的 review，在修改代码的时候要经过其他同事的 review 以后才可以提交，这样的话，也提高了产品的质量。

④此外，加强项目团队的培训，增加团队成员的工作技能和经验。增加团队的凝聚力和协作能力，也有利于生产高质量的产品。

## 2.7 人力资源管理领域

在人力资源管理领域，主要涉及到制定人力资源计划、组建项目团队、建设项目团队和管理项目团队三个方面。[信息系统项目管理师网 [cnitpm.com](http://www.cnitpm.com)] 制定人力资源计划——识别和记录项目角色、职责、所需技能以及报告关系，并编制人员配备管理计划的过程。组建项目团队——确认可用人力资源并组建项目所需团队的过程。建设项目团队——提高工作能力、促进团队互动和改善团队氛围，以提高项目绩效的过程。管理项目团队——跟踪团队成员的表现，提供反馈，解决问题并管理变更，以优化项目绩效的过程。管理与领导项目团队还包括：影响项目团队——识别那些可能影响项目的人力资源因素，并在可能的情况下对这些因素施加影响。这些因素包括：团队环境、团队成员的地理位置、干系人之间的沟通、内外部政治氛围、文化问题、组织的独特性，以及可能影响项目绩效的其他人际因素。职业与道德行为——项目管理团队应该了解、支持并确保所有团队成员遵守道德规范。在写作文的时候主要围绕以上这些观点展开论述就可以了。

**信管网 2012 上半年信息系统项目管理师真题下载与成绩查询专题：**

**<http://www.cnitpm.com/zt/2012scf/>**