

2007 年下半年信息系统项目管理师下午试题答案 1

试题一解答的要点

www.cnitpm.com

【问题一】

(1)沟通，强调该项目对系统集成商 B 的意义，提高该项目优先级。例如使用开会这种方式，争得相关部门的建议、支持与承诺。

(2)从现有的资源和实际情况出发，优化网络图，例如重排活动之间顺序，压缩关键路径长度。

(3)增加资源，或者使用经验丰富的员工。

(4)子任务并行、内部流程优化。

(5)尽可能地调配非关键路径上的资源用于关键路径上的任务。

(6)优化外包、采购等环节并全程监控。

【问题二】

(1)目前系统集成商 B 实施项目的组织方式是职能式的。

(2)系统集成商 B 实施项目的组织方式应该改进为矩阵式。

(3)最好的办法是项目下阶段人员提前介入到前一阶段，如实施阶段的项目经理正式参与售前工作。也可选择做好各流程间交接工作，如实施与售后服务之间的技术交底。

(4)委托、分包给当地有相应资质的集成商，或在当地招人。如果材料或服务在当地获得可降低成本，则尽量在当地采购。尽量压缩人员差旅成本。使用虚拟远程的沟通手段。

【问题三】

(1)与客户高层继续沟通，了解客户对项目实施情况的反映，维护客户关系，发掘新的项目机会。

(2)参加周例会，或至少每周收一次周报以了解项目的进展和问题。

(3)参与可能发生变更的前期评审工作。

(4)负责或者协助收款(有时商务部负责收款，售前协助)。

试题二解答的要点

【问题一】

(1)自己内部管理有问题、至少监管缺位或不得力。

(2)系统集成商 B 没有或极少与客户进行直接沟通。

(3)没建立现场管理制度，或者现场管理制度不严密不明确，或现场管理制度执行不力。

(4)总承包商与分包商责任不是十分清楚。

(5)客户从总承包商或其他承包商那里获得的信息有失真。总承包商报告渲染了问题，推卸了责任。

(6)客户自己本身的原因如资金、管理水平。

(7)可能本项目的监理工作没有到位。

【问题二】

(1)承建方要认识到位，承建方和监理方不是对立关系，他们有共同的目标：把项目搞好。

(2)双方都采用项目管理的方法，承建方协助和配合监理方对项目的“四控三管一协调”。

(3)中间成果的评审。

(4)周期性的沟通。

(5)突发事件的协调。

【问题三】

(1)做好干系人分析，调研各集成商的沟通需求。

(2)发挥总承包商的牵头作用和监理方的协调作用。

(3)对共用资源的可用性进行分析，引入资源日历。

(4)解决冲突，包括干系人对项目期望之间的冲突、资源冲突等。

(5)建立健全的项目管理制度并监管其执行。

(6)采用项目管理信息系统。

试题三解答的要点

【问题一】

(1)可能是单位没有对项目进行统一管理，谁的权大谁的项目就获得优先支持。

(2)副总裁承揽了新的更重要的项目。

(3)项目经理忽视了单位内可能的竞争性项目的出现所带来的风险。

(4)可能是本项目的绩效不好，已失去了本单位有关方面的支持。

(5)可能是重要干系人如客户、公司高层管理者对本项目绩效或者工作

【问题二】

(1)如果经评估后，认为项目可为，就应写出充分准备反映项目现状与前景预测的报告，向主管领导汇报、说服和沟通，陈述该项目的重要性和预期的利润、如果项目下马会造成的损失等，以得到及时的和满足要求的资源支持。

(2)因本项目要保密，所以要用本单位可靠又能干的人员。如果单位人手不够，尽量让本单位的其他非涉密项目去社会招聘或外包。

(3)如果只剩下不到 10%的工作，应说服原来的团队加班赶工以期完成项目。

【问题三】

(1)建议单位统一管理所有的项目和资源，制订资源在项目之间分配的原则。

(2)定期检查项目的执行情况，根据项目进展情况和企业整体绩效重新排定项目的优先顺序，从资源上优先支持重要的和进展良好的项目。

(3)外包。

(4)必要时，增加资源。

(5)建立项目管理体系，设立项目管理办公室，统一管理单位所有项目。