

## 2008年上半年信息系统项目管理师下午试题答案 2

### 试题一写作要点

#### 第一部分

简要介绍考生单位信息系统项目管理的现状，包括企业级项目管理是如何组织的?是否已建项目管理流程?如已建项目管理流程，有哪些项目管理的工具?项目管理存在哪些问题?

#### 第二部分

完整的企业级项目管理体系，除根据需要设立企业级、部门级、项目级 PMO 外，还应：

(1)建立项目立项流程、招投标流程、项目管理流程和技术研发流程。

(2)部署使用项目管理软件等项目管理工具。

(3)开发并不断完善文档模板和表格模板。

(4)设立案例库。

(5)重视项目管理知识管理。制订并实行周例会制度，加强经验教训的交流，对项目管理出现的优秀员工通报表扬与奖励，对项目管理过程中出现的消极现象进行批评或通报批评与惩罚，设立年度优秀项目经理奖，设立年度优秀工程奖，设立年度优秀解决方案奖，设立年度优秀客户关系奖等。

(6)项目交付物的电子化。把项目全生命期的所有记录、成果的电子版放在企业的内部网站上，以利于项目管理的经验传播与传承。

考生应结合企业项目管理实际，给出企业级项目管理的解决和改进方案。

### 试题二写作要点

#### 第一部分

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，要求考生叙述清楚、合理，与质量控制的知识点吻合。

在介绍你管理过的信息系统项目时，应介绍项目的背景、用户、目的和特点。在介绍项目质量问题时，一般应叙述问题发现过程、解决方法及结果确认，也就是对出现质量问题的原因的分析、处理措施、结果及对项目的影响。

#### 第二部分

通过制订切实可行的项目质量管理计划，给客户以质量信心，该计划包括：

(1)编制依据。

(2)质量责任与人员分工。

(3)工程的各个过程及其依据的标准。

(4)质量控制的方法与重点。

(5)验收标准。

#### 第三部分

质量管理计划制定之后，要通过执行质量保证和质量控制，确保项目质量管理计划的实施。

在论述质量保证过程中，要指出：质量保证工作的依据(质量管理计划、质量度量标准、过程改进计划、被批准的变更请求(如果有的话)、工作绩效信息以及质量控制的测量结果)，所采用的方法和工具(可分为 4 类，除了可以采用与质量控制过程相同的方法和工具外，还有质量计划编制过程中采用的方法和工具；质量审计；过程分析)，质量保证工作的结果(建

议的工作项变更、建议的项目管理计划变更、建议的纠正措施、组织过程资产积累)。

在论述质量控制过程中，要指出质量控制工作的依据(质量管理计划、质量度量标质量检查表(单)、组织过程资产、被批准的变更请求(如果有的话)、工作绩效信息、产品(包括中间产品)和服务)，所采用的方法和工具(直方图、控制图、因果图、排列图(帕雷托图)、散点图、核对表、检查表、趋势分析和统计分析等)，质量控制工作的结果(建议的纠正措施、建议的预防措施、已确认的缺陷修复、建议的缺陷修复、建议的工作项变更、建议的项目管理计划变更、质量控制度量、组织过程资产积累)。

要能表述质量保证和质量控制的功能定位和这两者间的联系与区别。

要结合考生自己所管理或参与管理的项目中质量保证和质量控制过程的实际经历和体会，讲述所采用的具体方法和工具等措施、所产生的实际结果和效果。

### 试题三写作要点

#### 第一部分

简要叙述你参与管理过的信息系统项目，包括项目的背景、发起单位、目的、项目特点、项目团队成员的学历与经验等，还要叙述你参与管理过的信息系统项目的考核方法。

#### 第二部分

建设高绩效的项目团队的工具与方法，一般有：

- (1)团队建设活动，如开会、交流、共同协同工作和聚餐。
- (2)集中办公。
- (3)激励与约束。
- (4)培训。

#### 第三部分

结合自己的经验，论述项目的绩效考核方案，讲述方案的由来及主要内容。

首先应简单介绍绩效考核方法的由来，也就是形成过程。

- (1)依据单位的项目管理制度。
- (2)项目经理提出建议稿。
- (3)征求主管领导和组员的意见。
- (4)讨论。
- (5)正式发布。
- (6)动态收集每一个团队成员的绩效，论功行赏，奖惩分明。

绩效考核方法的内容简介如下。

- (1)目的。
- (2)适用人员。
- (3)考核方法(包括考核周期、奖项的设置，如技术，团队合作，客户满意，进度成本，质量等奖项，也可设总的奖项)、每个奖项的设置级别(如技术一等奖，团队合作二等奖)，具体的奖惩措施)。
- (4)评分标准(考核项包括任务完成情况、进度绩效、成本绩效、质量绩效、过程记录与归档、出勤记录、团队合作、总分，每个考核项量化为若干个级别)。