

# 《系统集成项目管理案例分析教程》

## 图书基本信息

书名：《系统集成项目管理案例分析教程》

13位ISBN编号：9787121086342

10位ISBN编号：7121086344

出版时间：2009-8

出版社：电子工业出版社

页数：298

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

# 《系统集成项目管理案例分析教程》

## 前言

随着系统集成项目规模越来越大，复杂程度越来越高，项目失败的概率也随之增长。因此，项目管理工作日益受到重视。从2009年上半年开始，全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试开设了系统集成项目管理工程师级别的考试对应项目经理资质。这为培养项目管理人才，推进国家信息化建设和软件产业化发展起着重要的作用。为什么出版本书 正因为有行业的需求，有好的政策引导，参加系统集成项目管理工程师考试的人员将会逐步增多。根据希赛教育网的调查，考生基本上缺乏按照正规的管理方法进行项目管理的实践，因此，对于系统集成项目管理案例分析试题的解答存在很大的困难。鉴于此，为了帮助广大考生顺利通过考试，希赛IT教育研发中心组织有关专家，在电子工业出版社的大力支持下，编写和出版了本书，作为考试辅导的指定用书。本书作者 本书由希赛IT教育研发中心组编，由希赛顾问团首席顾问张友生博士、高级顾问吴吉义博士、享受国务院特殊津贴的国家级专家殷建民先生主编，唐强、王勇和谢顺参加了审稿工作。全书共分10章。第1章由刘毅、吴吉义和王功明编写，第2章由张友生和戎檄编写，第3章由刘毅和吴吉义编写，第4章由吴吉义和吴旭东编写，第5章由吴旭东、戎檄和王功明编写，第6章由孙鸿飞编写，第7章由吴吉义和孙鸿飞编写，第8章由张友生、王功明和孙鸿飞编写，第9章由殷建民编写，第10章由刘毅、吴吉义、吴旭东和殷建民编写。 在本书的编写过程中，参考了许多高水平的资料和书籍（详见参考文献列表），在此，我们对这些参考文献的作者表示真诚的感谢。

# 《系统集成项目管理案例分析教程》

## 内容概要

《系统集成项目管理案例分析教程》由希赛IT教育研发中心组编，作为计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试中的系统集成项目管理工程师和信息系统项目管理师级别考试辅导指定教程，主要针对项目管理案例分析试题的复习。《系统集成项目管理案例分析教程》紧密结合实践，提供信息系统开发和系统集成项目管理案例的分析。《系统集成项目管理案例分析教程》在编写过程中特别注重项目管理与IT行业的结合，由具有丰富的信息系统开发、系统集成和项目管理经验的成员合作编写完成。

读者通过阅读《系统集成项目管理案例分析教程》，可快速熟悉考试的题型、难度，掌握解答试题的方法，熟悉信息系统开发和系统集成项目管理中常见的问题及解决办法。

## 书籍目录

第1章 项目整体管理案例1.1 案例一：项目计划编制1.1.1 案例场景1.1.2 案例分析1.1.3 参考答案1.2 案例二：项目启动与项目经理角色1.2.1 案例场景1.2.2 案例分析1.2.3 参考答案1.3 案例三：项目管理部门职能1.3.1 案例场景1.3.2 案例分析1.3.3 参考答案1.4 案例四：可行性研究问题1.4.1 案例场景1.4.2 案例分析1.4.3 参考答案第2章 项目范围管理案例2.1 案例一：范围定义2.1.1 案例场景2.1.2 案例分析2.1.3 参考答案2.2 案例二：工作要点2.2.1 案例场景2.2.2 案例分析2.2.3 参考答案2.3 案例三：范围确认2.3.1 案例场景2.3.2 案例分析2.3.3 参考答案第3章 项目进度管理案例3.1 案例一：项目赶工与成本3.1.1 案例场景3.1.2 案例分析3.1.3 参考答案3.2 案例二：网络图方法3.2.1 案例场景3.2.2 案例分析3.2.3 参考答案3.3 案例三：进度计划与执行3.3.1 案例场景3.3.2 案例分析3.3.3 参考答案3.4 案例四：进度估计与调整3.4.1 案例场景3.4.2 案例分析3.4.3 参考答案第4章 项目成本管理案例4.1 案例一：成本估算4.1.1 案例场景4.1.2 案例分析4.1.3 参考答案4.2 案例二：项目成本计划4.2.1 案例场景4.2.2 案例分析4.2.3 参考答案4.3 案例三：挣值分析 4.3.1 案例场景4.3.2 案例分析4.3.3 参考答案4.4 案例四：成本控制4.4.1 案例场景4.4.2 案例分析4.4.3 参考答案4.5 案例五：投资决策4.5.1 案例场景4.5.2 案例分析4.5.3 参考答案第5章 项目质量管理案例5.1 案例一：计划及跟踪5.1.1 案例场景5.1.2 案例分析5.1.3 参考答案5.2 案例二：团队协作5.2.1 案例场景5.2.2 案例分析5.2.3 参考答案5.3 案例三：质量与成本5.3.1 案例场景5.3.2 案例分析5.3.3 参考答案5.4 案例四：项目外包5.4.1 案例场景5.4.2 案例分析5.4.3 参考答案5.5 案例五：设计的质量5.5.1 案例场景5.5.2 案例分析5.5.3 参考答案5.6 案例六：软件测试5.6.1 案例场景5.6.2 案例分析5.6.3 参考答案第6章 项目人力资源管理案例6.1 案例一：团队建设6.1.1 案例场景6.1.2 案例分析6.1.3 参考答案6.2 案例二：项目团队6.2.1 案例场景6.2.2 案例分析6.2.3 参考答案6.3 案例三：人性观点6.3.1 案例场景6.3.2 案例分析6.3.3 参考答案6.4 案例四：领导风格6.4.1 案例场景6.4.2 案例分析6.4.3 参考答案6.5 案例五：激励理论6.5.1 案例场景6.5.2 案例分析6.5.3 参考答案第7章 项目沟通管理案例7.1 案例一：客户关系管理7.1.1 案例场景7.1.2 案例分析7.1.3 参考答案7.2 案例二：沟通渠道7.2.1 案例场景7.2.2 案例分析7.2.3 参考答案7.3 案例三：变更控制7.3.1 案例场景7.3.2 案例分析7.3.3 参考答案7.4 案例四：有效沟通7.4.1 案例场景7.4.2 案例分析7.4.3 参考答案7.5 案例五：项目经理7.5.1 案例场景7.5.2 案例分析7.5.3 参考答案第8章 项目风险管理案例8.1 案例一：风险分类8.1.1 案例场景8.1.2 案例分析8.1.3 参考答案8.2 案例二：蒙特卡罗分析8.2.1 案例场景8.2.2 案例分析8.2.3 参考答案8.3 案例三：电子政务项目风险8.3.1 案例场景8.3.2 案例分析8.3.3 参考答案8.4 案例四：风险管理方案8.4.1 案例场景8.4.2 案例分析8.4.3 参考答案8.5 案例五：合作项目的风险8.5.1 案例场景8.5.2 案例分析8.5.3 参考答案第9章 项目采购管理案例9.1 案例一：投标人资格9.1.1 案例场景9.1.2 案例分析9.1.3 参考答案9.2 案例二：评标标准9.2.1 案例场景9.2.2 案例分析9.2.3 参考答案9.3 案例三：技术采购9.3.1 案例场景9.3.2 案例分析9.3.3 参考答案9.4 案例四：非招标采购9.4.1 案例场景9.4.2 案例分析9.4.3 参考答案9.5 案例五：合同履行9.5.1 案例场景9.5.2 案例分析9.5.3 参考答案第10章 综合案例10.1 案例一：投资收益分析10.1.1 案例场景10.1.2 案例分析10.1.3 参考答案10.2 案例二：可行性分析10.2.1 案例场景10.2.2 案例分析10.2.3 参考答案10.3 案例三：网络应用系统10.3.1 案例场景10.3.2 案例分析10.3.3 参考答案10.4 案例四：综合管理10.4.1 案例场景10.4.2 案例分析10.4.3 参考答案10.5 案例五：项目经理与沟通10.5.1 案例场景10.5.2 案例分析10.5.3 参考答案10.6 案例六：项目估算10.6.1 案例场景10.6.2 案例分析10.6.3 参考答案10.7 案例七：变更控制10.7.1 案例场景10.7.2 案例分析10.7.3 参考答案10.8 案例八：投标决策与方案选择10.8.1 案例场景10.8.2 案例分析10.8.3 参考答案10.9 案例九：进度和成本10.9.1 案例场景10.9.2 案例分析10.9.3 参考答案10.10 案例十：项目经理角色10.10.1 案例场景10.10.2 案例分析10.10.3 参考答案参考文献

**第1章 项目整体管理案例** 项目整体管理是指在项目的整个生命周期内，汇集项目管理的知识领域，对所有项目计划，进行整合执行及控制，以保证项目各要素相互协调的全部工作和活动过程。项目整体管理是从全局的、整体的观点出发通过有机的协调项目各个要素（进度、成本、质量和资源等），在相互影响的项目各项具体目标与方案中权衡和选择，尽可能地消除项目各单项管理的局限性，从而实现最大限度地满足项目干系人的需求和希望的目的。

1.1 案例一：项目计划编制  
阅读以下关于在系统集成项目管理过程中项目计划编制等综合管理问题的叙述，回答问题1至问题4。

1.1.1 案例场景 某市电子政务信息系统工程，总投资额约500万元，主要包括网络平台建设和业务办公应用系统开发，通过公开招标，确定工程的承建单位是A公司，按照《合同法》的要求与A公司签订了工程建设合同，并在合同中规定A公司可以将机房工程这样的非主体、非关键性子工程分包给具备相关资质的专业公司B，B公司将子工程转手给了C公司。在随后的应用系统建设过程中，监理工程师发现A公司提交的需求规格说明书质量较差，要求A公司进行整改。此外，机房工程装修不符合要求，要求A公司进行整改。

项目经理小丁在接到监理工程师的通知后，对于第二个问题拒绝了监理工程师的要求，理由是机房工程由B公司承建，且B公司经过了建设方的认可，要求追究B公司的责任，而不是自己公司的责任。对于第一个问题，小丁把任务分派给程序员老张进行修改，此时，系统设计工作已经在进行中，程序员老张独自修改了已进入基线的程序，小丁默许了他的操作。老张在修改了需求规格说明书以后采用邮件通知了系统设计人员。合同生效后，小丁开始进行项目计划的编制，开始启动项目。由于工期紧张，甲方要求提前完工，总经理比较关心该项目，询问项目的一些进展情况，在项目汇报会议上，小丁给总经理递交了进度计划，公司总经理在阅读进度计划以后，对项目经理小丁指出任务之间的关联不是很清晰，要求小丁重新处理一下。

新的计划出来了，在计划实施过程中，由于甲方的特殊要求，需要项目提前2周完工，小丁更改了项目进度计划，项目最终按时完工。

【问题1】（4分） 请用400字以内的文字，描述小丁在合同生效后进行的项目计划编制的工作。

【问题2】（3分） 请用400字以内的文字，描述小丁在处理监理工程师提出的问题是否正确？如果你作为项目经理，该如何处理？

【问题3】（4分） 在项目执行过程中，由于程序员老张独自修改了已进入基线的程序，小丁默许了他的操作。请用200字以内文字评论，小丁的处理方式是否正确，如果你是项目经理，你将如何处理上述的事情。

【问题4】（4分） 假设你被任命为本项目的经理，请问你对本项目的管理有何想法，本项目有哪些地方需要改进？

1.1.2 案例分析 【问题1】 项目计划是项目管理的基础，项目管理中最重要的就是项目计划的工作，项目计划是一个综合概念，凡是为实现项目目标而进行的活动都应该纳入到计划之中。

项目计划的制订是贯穿这个项目生命周期的持续不断的工作，是利用其他计划编制过程的结果，监理一份连贯性、一致性的文档，以指导项目实施和项目控制。项目计划过程是一个反复的过程。一个详细的项目计划过程包括：

（1）项目计划的定义，确定项目的工作范围；（2）确定为执行项目而需要的工作范围内的特定活动，明确每项活动的职责；（3）确定这些活动的逻辑关系和完成顺序；（4）估算每项活动的历时时间和资源；（5）制订项目计划及其辅助计划。

一般而言，项目计划可以包含如下要素。

（1）项目范围计划阐述进行这个项目的理由或意义，形成项目的基本框架，使项目所有者或项目管理者能够系统、逻辑地分析项目关键问题及项目形成中的相互作用要素，使项目干系人在项目开始实施前或项目相关文档编写以前，能够就项目的基本内容和结构达成一致；项目范围说明应当形成项目成果核对清单，作为项目评估的依据，在项目终止以后或项目最终报告完成以前进行评估，以此作为评价项目成败的依据；范围说明还可以作为项目整个生命周期监控和考核项目实施情况的基础和项目其他相关计划的基础。

（2）项目进度计划进度计划是说明项目中各项工作的开展顺序、开始时间、完成时间及相互依赖衔接关系的计划。通过进度计划的编制，使项目自实施形成一个有机的整体。进度计划是进度控制和管理的依据，可以分为项目进度控制计划和项目状态报告计划。

（3）项目质量计划质量计划针对具体待定的项目，安排质量监控人员及相关资源、规定使用哪些制度、规范、程序、标准。项目质量计划应当包括和保证与控制项目质量有关的所有活动。

（4）项目资源计划决定在项目中的每一项工作中用什么样的资源（人、材料、设备、信息、资金等），在各个阶段使用多少资源。项目费用计划包括资源计划、费用估算、费用预算。

（5）项目沟通计划沟通计划就是制定项目过程中项目干系人之间信息交流的内容、人员范围、沟通方式、沟通时间或频率等沟通要求的约定。

（6）风险计划风险计划是为了降低



## 《系统集成项目管理案例分析教程》

项目风险的损害而分析风险、制定风险应对策略方案的过程，包括识别风险、量化风险、编制风险应对策略方案等过程。

(7) 项目采购计划项目采购计划过程就是识别哪些项目需求应通过从本企业外部采购产品或设备来得到满足。

(8) 变更控制、配置管理计划 由于项目计划无法保证一开始就预测得非常准确，在项目进行过程中也不能保证准确有力的控制，导致项目计划与项目实际情况不符的情况经常发生，所以必须有效处理项目的变更。变更控制计划主要是规定变更的步骤、程序，配置管理计划就是确定项目的配置项和基线，控制配置项的变更，维护基线的完整性，向项目干系人提供配置项的准确状态和当前配置数据。

【问题2】 根据《中华人民共和国招标投标法》第48条：中标人应当按照合同约定履行义务，完成中标项目。中标人不得向他人转让中标项目，也不得将中标项目肢解后分别向他人转让。 中标人按照合同约定或者经招标人同意，可以将中标项目的部分非主体、非关键性工作分包给他人完成。接受分包的人应当具备相应的资格条件，并不得再次分包。 中标人应当就分包项目向招标人负责，接受分包的人就分包项目承担连带责任。 本案例中，A公司将子项工程分包给B，B又将其分包给C，显然违背了招标投标法的这一条款。根据条款中的内容，“中标人应当就分包项目向招标人负责，接受分包的人就分包项目承担连带责任。” A公司显然要承担责任，同时B公司也承担连带责任。 作为项目经理，不仅仅要做好项目的进度、质量、成本的控制管理，而且要注意避免陷入法律陷阱中，因此，对《合同法》、《招标投标法》都要有一定的了解。

【问题3】 软件配置管理是贯穿软件开发过程始终的一项工作。对于一个软件项目来说，软件配置管理规范至少包括以下内容： (1) 配置项及其命名规则； (2) 配置库文件目录结构； (3) 角色和权限定义； (4) 配置项变更流程； (5) 配置项发布； (6) 基线定义和基线变更。

项目中的基线有两个方面：一是作为里程碑的基线；另一个是模块的阶段性成果基线（对工作产品而言），一般来说都要避免变更基线。对这两种不同的基线，其影响的范围不同，确立和变更方式也不一样。 项目的基线变更控制委员会由客户代表、产品经理、项目经理和技术经理组成，对发布的里程碑类基线的变更必须由变更控制委员会确认并由QA进行变更记录，所有被变更影响的配置项都需要重新同步后再次发布；而对于仅仅作为工作状态保留的基线，一般只需要建立基线的小组确认更改并在QA进行记录即可。

【问题4】 作为项目经理，可以考虑首先从项目管理的9大知识点出发简单阐述对本项目的一般性理解。此外，从本案例中，你可以发现项目中的合同与招投标管理、配置与变更管理方面均发生了问题。因此，可从本项目管理较弱的部分进行重点的阐述，如对法律法规的理解（招投标管理），项目进度管理、项目变更的控制。配置管理，以及进度计划的变更将导致质量和成本的变化，此外，还可从进度、质量、成本三要素之间关系进行阐述。因为，基线的变更往往会带来成本、进度方面的变更。

1.1.3 参考答案 【问题1】 (4分) 小丁在接到任务后开始项目计划的编制工作，编制的计划应包括如下。 (1) 项目总计划（包括范围计划、工作范围定义、活动定义、资源需求、资源计划、活动排序、费用估算、进度计划以及费用计划）。 (2) 项目辅助计划（质量计划、沟通计划、人力资源计划、风险计划、采购计划等）。

# 《系统集成项目管理案例分析教程》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)