

【试题一】 (20 分)

某公司承担了甲方的信息系统集成项目, 小王被任命为该项目的项目经理。在项目的采购过程中, 某项采购合同是在甲方的授意下签订的。然而在项目进展过程中, 项目经理小王发现该采购产品高于市场价格, 而且有些性能指标也没有能够完全满足合同规定的要求。当对此问题进行调查时, 发现该供应商的资质和声誉都存在问题, 并且就在不久前已经被其他公司并购, 最麻烦的是合同的付款条件是提前支付相关款项, 合同的大部分采购款已经支付。在项目的中期验收中, 甲方发现了部分采购产品存在的问题, 并要求项目组进行返工和更换相关产品。项目经理小王以采购供应商是由甲方推荐为由, 拒绝进行返工和更换。而甲方则认为, 项目合同里面并没有规定甲方承担采购的责任, 甲方只是为项目组推荐了部分供应商, 采购与否还是由项目组最终决定。于是, 项目经理小王联系供应商要求更换产品, 而供应商以公司被收购、原先的公司已经不存在, 原先的负责人已经离职为由, 拒绝根据合同相关条款更换产品, 项目经理对此束手无策。项目经理和甲方就该问题相持不下, 项目处于停滞状态。

【问题 1】 (6 分)

结合案例, 请指出项目组在采购合同管理中存在什么问题?

【问题 2】 (6 分)

请简述合同索赔流程。

【问题 3】 (3 分)

请写出实施采购过程的工具与技术

【问题 4】 (5 分)

判断正误

- (1) 按照信息系统范围划分, 分为总承包合同、单项工程承包合同、分包合同。 ()
- (2) 按照信息付款方式划分, 分为总价合同、成本补偿合同、工料合同。 ()
- (3) 招标文件发售期不得少于 7 天。 ()
- (4) 投标保证金不得超过招标项目估算价 10%。 ()
- (5) 一个招标项目只能有一个标底, 中标候选人应当不超过 3 个。 ()

【参考答案】**【问题 1】 (每个 1 分, 写 6 个即可得满分)**

- (1) 项目经理没有相关采购管理经验。
- (2) 没有制定相应的采购管理计划, 明确采购政策、方法以及供方选择标准等。
- (3) 实施采购过程中, 特别是合同签订前没有进行充分调查, 尤其没有调研产品市场价格以及供应商资信情况
- (4) 合同条款不严谨, 没有就产品的型号、质量等进行严格的约定, 合同中的付款条件没有产品质量验收的约束, 缺少对合同交付物的必要质量检验和付款条件的把控。
- (5) 管理采购过程中, 项目经理发现了问题, 但没及时采取措施对合同进行变更, 将可能影响降到最低
- (6) 在项目采购过程中, 项目经理片面相信甲方的推荐, 没有真正发挥自身在合同管理中的职责, 而在被检查出问题后, 又没有能够积极主动地采取措施, 而是推卸责任。

【问题 2】 (每个 1 分, 写 6 个即可得满分)

- (1) 提出索赔要求 (2) 报送索赔资料 (3) 监理工程师答复。 (4) 索赔认可 (5) 持续索赔 (6) 仲裁与诉讼

【问题 3】 (3 分, 每个 1 分, 写出 3 个即满分)

- ① 投标人会议 ② 建议书评价技术 ③ 独立估算 ④ 专家判断 ⑤ 刊登广告 ⑥ 分析技术 ⑦ 采购谈判

【问题 4】 (5 分, 每个 1 分)

- (1) 对
- (2) 对
- (3) 错, 招标文件发售期不得少于 5 天
- (4) 错, 投标保证金不得超过招标项目估算价 2%
- (5) 对

微信公众号: 野人老师

淘宝店铺: yerenlaoshi.taobao.com

【试题二】 (18 分)

某公司承接了一个为政府客户软件开发项目，赵工担任项目经理，按照公司的要求，制定了项目周期预算表(见下表)。

活动名称	紧后活动	三点估算工期 (天)			预算费用
		最乐观	最可能	最悲观	
A	C、E	1	1	1	1500
B	C、D	1	2	3	1800
C	F	1	3	5	3000
D	G	2	2	2	4000
E	H	1	2	3	6000
F	G、H	2	3	10	12000
G	I	3	3	9	8000
H	-	4	5	6	10000
I	-	2	4	6	6000

项目经理在第 10 天结束时，对项目进度进行检查，发现 DEF 活动已经完成，GH 活动还没开始。活动 B 的实际花费比预算多 200 元，活动 D 的实际花费比预算少 500 元，活动 C 的实际花费为 2000 元，活动 E 的实际花费为 7000 元，其他已完成活动的实际花费与预算一致，还没开始的活动的活动没有实际花费。

【问题 1】 (6 分)

- (1) 请给出该项目的关键路径和总工期。
- (2) 请计算活动 D、E 总时差和自由时差。

【问题 2】 (7 分)

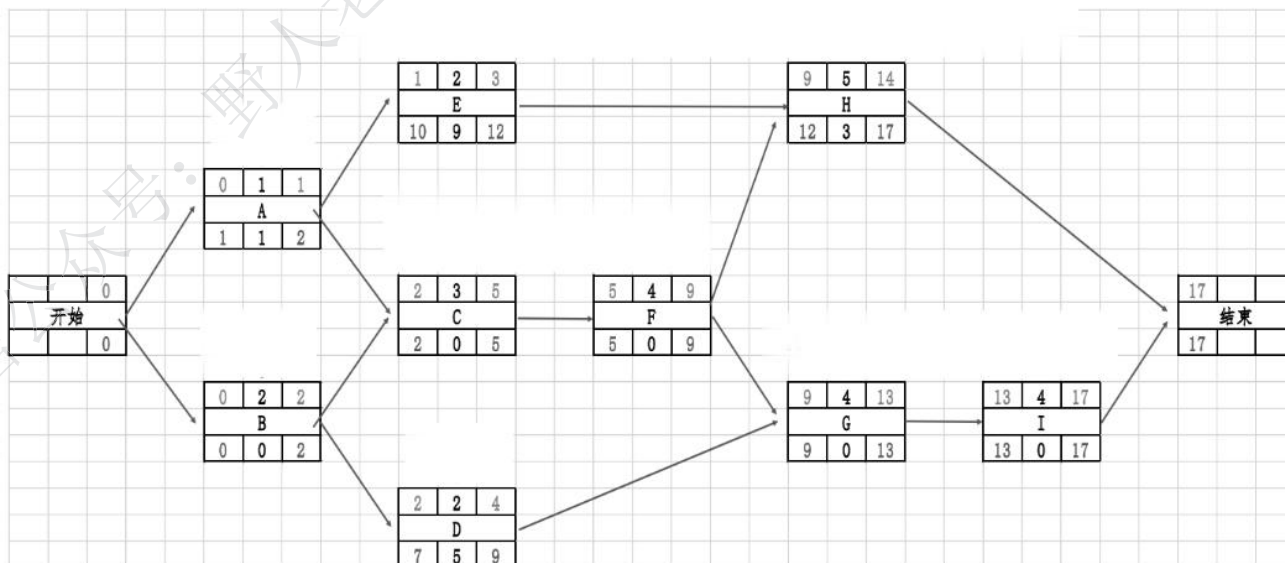
- (1) 请计算出目前项目的 PV，EV，AC。
- (2) 请计算该项目的 CV、SV，判断项目当前的执行状况。

【问题 3】 (5 分)

针对项目目前的情况，项目经理应该采取哪些措施？

【参考答案】

【问题 1】 (6 分)



(上图不用花在答题纸上)

关键路径: BCFG (1 分)

总工期: 17 (天) (1 分)

D 总时差 5、自由时差 5 (每个 1 分, 共 2 分)

E 总时差 9、自由时差 6 (每个 1 分, 共 2 分)

【问题 2】 (7 分)

(1)

$PV=A+B+C+D+E+F+1/4 \cdot G+1/5 \cdot H$

$PV=1500+1800+3000+4000+6000+12000+(1/4 \cdot 8000)+(1/5 \cdot 10000)=32300$ (1 分)

$EV=A+B+C+D+E+F=1500+1800+3000+4000+6000+12000=28300$ (1 分)

AC 是 A (1500) B (1800+200) C (2000) D (4000-500) E (7000) F (12000)

$AC=1500+(1800+200)+(2000)+(4000-500)+(7000)+(12000)=28000$ (1 分)

(2)

$CV=EV-AC=28300-28000=300$ (1 分)

$SV=EV-PV=28300-32300=-4000$ (1 分)

当前绩效情况: 成本节约, 进度落后。 (2 分)

【问题 3】 (每个 1 分, 写 5 个即可得满分)

(1) 赶工, 投入更多的资源或增加工作时间, 以缩短关键活动的工期。

(2) 快速跟进, 并行施工, 以缩短关键路径的长度。

(3) 使用高素质的资源或经验更丰富的人员。

(4) 减少活动范围或降低活动要求。

(5) 改进方法或技术, 以提高生产效率。

(6) 加强质量管理, 及时发现问题, 减少返工, 从而缩短工期。

试题三 (17 分)

2018 年 1 月, 系统集成公司中标本市某地铁线路的列车乘客信息系统项目, 内容包括地铁公司运营中心节目播放控制软件、地铁列车节目接收软件以及服务器、播放终端等硬件设施的搭建工作。

公司任命小陈为项目经理, 并从各部门抽调了经验丰富的工程师组成了项目团队。小陈依据过去多年从事会议场所多媒体播控系统的经验, 自己编写了项目范围说明书, 并依此创建了 WBS 和 WBS 词典, 形成项目范围基准。在项目实施过程中, 由于与供应解码设备的厂商发生合同纠纷, 项目组不得不重新寻找新的合作厂商, 并针对新的解码设备, 重新开发接口软件, 致使项目工期拖延。客户针对播放控制软件, 要求增加断点续传的功能, 开发人员认为工作量不大就自行增加了该功能。项目测试时, 小陈发现与之前做的项目不同, 地铁运行时数据是通过车地无线网络传输, 带宽有限, 网络丢包现象严重, 导致视频节目播放时, 经常卡顿, 马赛克现象严重, 究其原因发现是 WBS 中解决该问题的软件模块没有开发。验收时, 客户对项目执行情况很不满意, 小陈觉得客户吹毛求疵与客户发生了争执, 导致客户向公司高层投诉。

【问题 1】(8 分)

结合案例, 请分析该项目在范围管理方面存在哪些问题?

【问题 2】(5 分)

分解是一种将项目可交付成果和项目工作分解成较小的、更易于管理的组件的技术, 请指出要将整个项目分解为工作包, 需要开展哪些主要活动?

【问题 3】(4 分)

从候选答案中选择四个正确选项, 将该选项编号填入答题纸对应栏内 (所选答案多于四个该题得 0 分)。

规划范围管理过程的输入是 ()。

- A. 需求管理计划
- B. 项目章程
- C. 项目范围说明书
- D. 经验教训知识库
- E. 项目管理计划
- F. 工作绩效数据
- G. 人事管理制度

【参考答案】

【问题 1】(8 分)

结合案例, 请分析该项目在范围管理方面存在哪些问题?

- (1) 没有制定项目范围管理计划。
- (2) 没有制定需求管理计划。
- (3) 需求收集做得不够详细。
- (4) 范围定义存在问题, 小陈只自己一个人编写了范围说明书。
- (5) 创建 WBS 存在问题, WBS 没有经过相关干系人的确认。
- (6) 范围基准没有经过评审确认。
- (7) 范围确认存在问题, 导致 WBS 中定义的功能没有开发。
- (8) 范围控制存在问题, 没有走范围变更控制流程。

【问题 2】(5 分)

- (1) 识别和分析可交付成果及相关工作 (要分解什么)
- (2) 确定 WBS 的结构和编排方法 (怎么分解)

- (3) 自上而下逐层细化分解 (开始分解)
- (4) 为 WBS 组件制定和分配标识编码 (编码)
- (5) 核实可交付成果分解的程度是恰当的 (检查和确认)

【问题 4】 (4 分)

B、D、E、G (其中 D 属于组织过程资产, G 属于事业环境因素。)

微信公众号: 野人老师

淘宝店铺: yerenlaoshi.taobao.com

试题四 (20 分)

系统集成商甲公司承接了一项信息管理系统建设项目,甲公司任命具有多年类似项目研发经验的张工为项目经理。张工具有如下权利:

- 权利 1: 正式任命张工担任项目经理
- 权利 2: 张工可以对绩效差的员工扣除部分奖金;
- 权利 3: 张工可以对绩效好的员工申请额外的奖金
- 权利 4: 张工经常亲自参与解决复杂问题,深受团队成员好评。
- 权利 5: 张工是具有多年类型项目的研发经验。

张工上任后,立刻组建了项目团队,人员确定后,张工综合了工作任务、团队人员的经验和喜好,将项目组划分为了三个小组,每个小组负责一个工作任务。

- 张工针对项目团队成员分析:
- 成员 1: 在读研究生,勤工俭学
 - 成员 2: 技术专家,收入高,喜欢享受生活
 - 成员 3: 单身
 - 成员 4: 任心强,积极热情,希望承担更多工作
 - 成员 5: 刚毕业正在实习,希望留在公司

张工团队进入了开发阶段,张工发现,项目管理原来没有研发编程那么简单;其中 1 个项目小组的重要开发人员因病请假,导致该小组任务比其他两个小组滞后 2 周。另外,每个小组内部工作总出现相互推诿情况,而且小组和小组成员矛盾也接连不断,项目任务一度停滞不前。

此时,正赶上人事部推出新的项目绩效考核方案,经过对项目进度和质量方面的考评结果,项目绩效成绩较低,直接影响了每个项目团队成员的绩效奖金。项目组成员负面情绪较重,有的成员在加班劳累和无法获得绩效奖金的双重压力下准备辞职,张工得知后,与项目组成员私下进行了逐一面谈。

【问题 1】(6 分)

基于以上案例:

- (1) 判断当前项目团队处于哪个阶段?
- (2) 管理者的权力来源有 5 种,请指出表中对应的 5 种权力具体是哪种?

【问题 2】(10 分)

如果你是项目经理,请分析表中的其他项目成员处于马斯洛需求层次理论的哪一层,并给出相应的激励措施。

【问题 3】(4 分)

解决冲突的方式有:

问题解决、合作、(1)、(2)、(3)、(4)

【答案】

【问题 1】(6 分)

- (1) 震荡阶段。(1 分)
- (2) (每个 1 分)

- 权利 1: 合法权力
- 权利 2: 强制权力
- 权利 3: 奖励权力
- 权利 4: 感召权力。

权利 5: 专家权力

【问题 2】(10 分, 每条层次 1 分, 每条激励措施 1 分)

1. 生理需求 员工宿舍、工作餐、工作服、班车、工资、补贴、奖金
2. 自我实现 让他负责、让他成为智囊团、参与决策、参与公司的管理会议等。
3. 社交需求 定期员工活动、聚会、比赛、俱乐部等
4. 受尊重 荣誉性的奖励, 形象、地位的提升, 颁发奖章, 作为导师培训别人
5. 安全需求 养老保险、医疗保障、长期劳动合同、意外保险、失业保险等

【问题 3】(4 分, 每条 1 分)

- (1) 强制。(2) 妥协。(3) 求同存异。(4) 撤退。