# 信息系统项目管理师案例模拟题

## 整体管理

### 题干：

甲公司于2020年7月中标了某市住建局“大数据平台”建设项目。公司指派小陈负责该项目管理工作，同时在项目启动会议上正式发布项目任务书，授权小陈使用组织资源完成项目。首先，小陈裁剪公司制度形成适合本项目的规章和工作流程，与团队骨干依据项目章程编制初步管理计划，并协调团队编制项目子计划。而后，申请成立专家组，共同开会讨论整合项目基准和子计划，形成综合项目管理计划。

项目开始比较顺利，但进入到后期，客户频繁的需求变更带来很多额外工作。小陈动员大家加班，保持了项目的正常进度，客户相当满意。

但需求变更却越来越多。为了节省时间，甲方的业务人员不再向小陈申请变更，而是直接找程序员商量。程序员疲于应付，往往直接改程序而不做任何记录，很多相关文档也忘记修改。很快小陈就发现：需求、设计和代码无法保持一致，甚至没有人能说清楚现在系统“到底改成什么样了”。版本管理也出现了混乱，很多人违反配置管理规定，直接在测试环境中修改和编译程序。因频繁出现“改好的错误又重新出现”的问题，系统关键功能模块迟迟未得验收，客户和公司领导心生不满。

眼看着系统交付日期临近，更多问题暴露。甲方单位的两个负责人对系统涉及到的业务流程的看法不一致，并为此发生了激烈争执。小陈知道如果发表意见可能会得罪其中一方，于是保持了沉默。最终客户决定调整，小陈只好立刻动员大家抓紧时间修改。而后因修改造成了项目两周的延误，没有按期交付。甲方单位得知延期，很是不满。

终于在高频加班情况下，项目完成，小陈准备邀请甲方相关干系人进行终验，结束项目。

### 问题内容：

【问题1】（5分）

结合案例，项目经理小陈整合的子计划和基准应该包括哪些。

【问题2】（8分）

结合上述材料，从变更控制流程角度分析导致此项目变更失控的原因。

【问题3】（8分）

结合案例，谈谈变更管理与整体管理和配置管理的关系。

【问题4】（4分）

结合上述案例，除了邀请甲方进行可交付成果的验收，在项目收尾，小陈还需要做的工作包括哪些？

### 答案：

【问题1】（5分）

成本基准、范围基准、进度基准。（1分1个）

范围管理计划、进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划、过程改进计划、人员配备管理计划、沟通管理计划、风险管理计划、沟通管理计划、变更管理计划、配置管理计划、采购管理计划等。（0.5分1个，需要写出至少4个）

【问题2】（8分）

（1）没有变更的相关记录；

（2）未能建立起项目变更流程，变更混乱；

（3）没有成立CCB，对变更没有进行必要的审核；

（4）对变更的影响没有评估。变更都是有代价的，应该评估一下变更的代价和对项目的影响，要让客户了解变更的后果；

（5）应该让客户确认是否接受变更的代价。客户确认变更后再组织实施变更的相关工作；

（6）变更没有按配置管理的规定执行，确保所有交付物的一致性和完整性。同时，对所有的变更要跟踪和验证，确保都按要求完成了。

（1条计入1.5分，其它答案酌情给分）

【问题3】（8分）

①变更管理与整体管理的关系

变更管理是项目整体管理的一部分，属于项目整体变更控制的范畴。因变更管理涉及范围、进度、成本、质量、人力资源和合同管理等多个方面，且其重要性不可忽视。本案例中项目变更管理混乱，导致了模块质量问题、进度延迟问题，还有干系人支持程度等都受到了影响。

②整体管理与配置管理的关系

把项目整体交付物视为项目配置项，配置管理可视为对项目完整性管理的一套系统，当用于项目基准调整时，变更管理可被看成是配置管理的一部分；变更管理和配置管理是相关联的，共同作用的两套机制。本项目中由于没有规范的变更管理流程，导致变更管理失效，对项目调整的结果不能及时反馈到配置管理系统，导致了项目执行与对项目账目记录不一致，从而爆发“错了改，改了错”的乱象。

【问题4】（4分）

要进行最终产品、服务或成果的移交；合同收尾；召开总结会议，总结经验教训，更新组织过程资产；进行行政收尾；最终释放团队资源。

（写到1条计入1分，写4条即可得满分）。

## 范围管理

### 题干：

2020年5月，某公司中标了某市数据共享平台建设项目。公司任命小张作为项目经理。

小张在项目启动后，先参考了项目任务书和干系人登记册，了解了项目主要目标和相关干系人的基本情况。考虑该项目涉及部门多、人员杂，业务和接口复杂等问题，决定采取多样化的方法收集需求。小张安排需求分析人员到各部门了解各个部门业务系统，并记录相关信息，形成数据共享项以邮件的形式发送各部门负责人进行确认。之后召集各部门项目负责人参加现场会，在会上对平台质量、功能、要求达成共识，确定了需求文件。

为了更好的管理项目范围，小张接下来使用了project按照自上而下的方法，对项目进行了分解，把整个项目工作分为研发和实施两部分。如研发继续往下划分资源门户系统、资源管理系统、数据服务系统等，再按照模块功能进一步分解，最终分解的工作包控制在16个工作日内。分解工作结束后，小张把项目WBS和WBS词典下发给项目团队作为后期工作执行的依据。

在执行过程中，项目经理小张先建立了变更控制流程，组成由甲方领导、技术专家、该公司领导为主的变更控制委员会，对涉及到项目目标和项目基准的变更做出审批。开发进入后期时，甲方要求增加一个数据交换过程的动态显示功能，小张认为影响较小，直接安排开发人员增加该功能。但开发该功能过程中，动态显示功能不仅没有发挥出来，并且影响到了之前的显示效果。导致工期延误一周。小张骑虎难下，一边是已经答应甲方增加功能，一边又只能要求团队成员加班完成调试。

### 问题内容：

【问题1】

请指出该项目中，范围管理做的不足的地方。（7分）

【问题2】

如果项目经理小张要制订需求管理计划，计划中应该包括哪些内容。（5分）

【问题3】

结合案例回答，除工作包时长外，小张在分解WBS时需要注意哪些事项？（6分）

【问题4】

结合案例说明，在本项目中，要形成范围基准，还缺少哪份文件，该文件应该包括哪些内容。（7分）

### 答案：

【问题1】（7分）

答：

1. 未开展范围规划、需求规划；

2. 收集需求过程没有建立需求跟踪矩阵；

3. 未进行范围定义工作；

4. 创建WBS过程需要相关干系人参与进来，小张单独对项目工作进行分解过片面；

5. 分解工作后生成的WBS和WBS词典相关文件需要经过评审形成基线；

6. 变更无论大小都要经过变更控制流程，微小的变更也需要评估和书面记录;

7. 项目确认过程应该贯穿项目始终，要定期开展评审等一系列活动。

（1分1条，多答不扣分）

【问题2】（5分）

答：

需求管理计划主要应该包括以下内容：

1. 如何规划、跟踪和汇报各种需求活动；

2. 需求管理使用的资源；

3. 培训计划；

4. 项目干系人参与需求管理的策略；

5. 判断项目范围与需求不一致的准则和纠正规程；

6. 需求跟踪结构；

7. 配置管理活动。（1条计入1分，答对5条得全分）

【问题3】（6分）

答：

1、WBS中的元素必须有人负责，而且只由一个人负责，尽管实际上可能需要多人参与；

2、WBS应该包括项目管理工作，也要包括分包出去的工作；

3、WBS必须符合项目范围，WBS必须包括，也仅包括为了完成项目可交付成果的活动。即100%原则；

4、WBS的编制需要所有（主要）干系人参与，需要团队成员参与；

5、WBS并不是一成不变的，完成WBS之后的工作中，也有可能要对WBS进行修改；

6、分解时一个工作单元只能从属于某个上层单元，避免交叉重复。

（1分1条，答到点可以酌情给分）

【问题4】 （7分）

答：项目范围说明书（1分）

应该包括如下内容：

产品范围描述、验收标准、可交付成果、项目除外责任、制约因素、假设条件。（1个1分）

## 进度管理+成本管理

### 题干：

已知某信息系统项目由ABCDEFGH八个活动构成，项目经理小李制定了项目活动计划表和技术人员人力成本表。

项目活动计划表如下所示：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **活动** | **紧后活动** | **工期** | **所需资源类型** | **所需资源数量** |
| A | D、E | 10 | 分析师 | 1 |
| B | C | 5 | 分析师 | 1 |
| C | D、E | 3 | 设计师 | 1 |
| D | F | 4 | 设计师 | 1 |
| E | G | 5 | 程序员 | 2 |
| F | H | 6 | 程序员 | 3 |
| G | H | 5 | 程序员 | 2 |
| H | - | 5 | 测试工程师 | 2 |

技术人员人力成本如下所示：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **职位**  **人力资源** | **分析师** | **设计师** | **程序员** | **测试工程师** |
| 日均成本（元） | 350 | 300 | 400 | 300 |

### 问题内容：

【问题1】（7分）

请根据项目任务计划表，绘制项目的六标时图，并确定关键路径以及项目的最短工期。

【问题2】（3分）

请估算此项目技术人员人力成本。

【问题3】（7分）

（1）假设每名项目组成员都是多面手，此种情况下，该项目最少需要多少人？（2分）

（2）假设每名项目组成员各司其职，此种情况下，该项目最少需要多少人？分析师、设计师、程序员、测试工程师分别需要多少人？（5分）

【问题4】（8分）

当项目进行到第12天结束时，阶段评审发现：活动F已完成50%、活动E暂未开始，项目实际支出技术人员人力成本9450元。（保留两位小数）

（1）请计算此时项目的PV、EV、CV、SV。（2分）

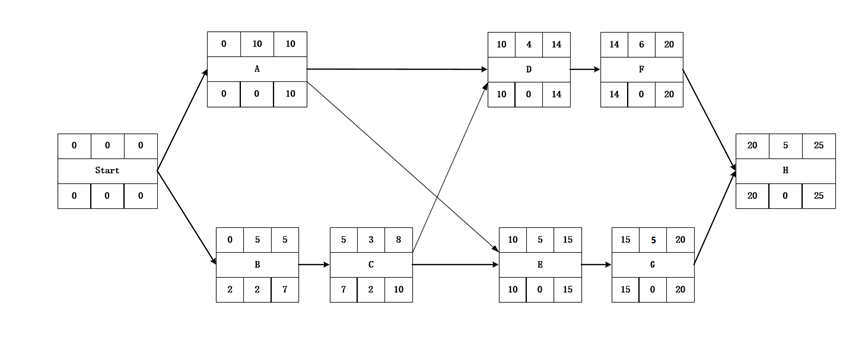
（2）若在监控点时刻对项目进行了绩效评估后，未找到影响绩效的原因，计算该项目EAC。（3分）

（3）若在监控点时刻对项目进行了绩效评估后，找到了影响绩效的原因并予以纠正，计算该项目EAC。（3分）

### 答案：

【问题1】（7分）

关键路径为: ADFH和AEGH、项目最短工期为25天。（3分）



【问题2】（3分）

（10+5）\*350+（3+4）\*300+（5\*2+6\*3+5\*2）\*400+5\*2\*300=25550（元）

【问题3】（7分）

（1）5人（2分）

（2）10人，分析师2人，设计师1人，程序员5人，测试工程师2人（5分）

【问题4】（8分）

（1）（2分）

PV=A+B+C+1/2D+2/5E=10\*350+5\*350+3\*300+1/2\*4\*300+2/5\*5\*2\*400=8350

EV=A+B+C+D+1/2F=10\*350+5\*350+3\*300+4\*300+1/2\*6\*3\*400=10950

AC=9450

CV=EV-AC=10950-9450=1500

SV=EV-PV=10950-8350=2600

（2）（3分）

CPI=EV/AC=1.16

EAC=BAC/CPI=22025.86

（3）（3分）

EAC=AC+ETC=AC+BAC-EV=9450+25550-10950=24050

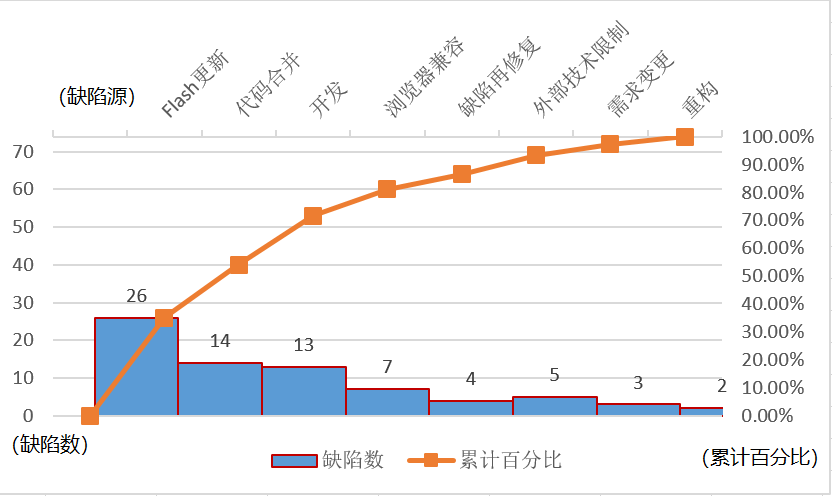
## 质量管理

### 题干：

2021年3月，A公司承接了某银行信息系统升级项目,为了保证交付质量,A公司指派小张作为项目的质量经理。

该项目开始后，小张根据自己多年的质量管理经验，并选取了公司之前做过的省级办公系统项目作为参照，制定了本项目的质量管理计划。质量管理计划完成后直接发给了项目经理和相关干系人,并打算按照质量管理计划的安排对项目进行质量检查。此外，为了识别质量管理活动的成本和效益，小张也建立了项目质量成本分类表。

项目开始时，小张召集开发、测试小组召开了技术标准培训会议，并下发了《开发流程规范》。投入开发工作后，每周五，由小张带领同组组员进行检查，如有发现不符合规范要求的相关人员立即进行整改，由此导致当天计划工作不能完成的由开发人员自行加班完成。在编码阶段，大量的代码写入，程序员难免会发生错误，所以小张要求开发人员在修改代码的时候，必须对代码进行相互复查，至少在2人复查后，方可提交代码，这才能减轻测试人员的压力，提升开发效率。开发组完成代码后，由测试组进行单元测试。在开发过程中，张工指导采取了分阶段的测试方法，分别为单元测试，集成测试，系统测试，验收测试四个阶段，为了保证测试的有效性，张工设置每一个测试阶段完成为重要里程碑。里程碑出现时进行质量审计，确保工作按照制定好的规程来。在系统测试时，发现系统运行缓慢，页面显示不全等问题。小张先运用核查表，收集到了系统缺陷相关数据，并据此绘制了帕累托图。



### 问题内容：

【问题1】请简述小张在质量规划管理过程中做的不足的地方。（6分）

【问题2】根据质量成本法，帮助小张做质量活动的成本分类。（将A~J活动填入表格的对应相关活动）（5分）

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 质量成本大类 | 质量成本子类 | 相关活动 |
| 一致性成本 | 预防成本 | （ ） |
| 评价成本 | （ ） |
| 非一致性成本 | 内部失败成本 | （ ） |
| 外部失败成本 | （ ） |

A返修、返检

B流程文档化

C各种技术评审和管理评审

D 提前购买的项目管理软件工具

E 代码缺陷修正 F各种测试活动（首次）

G 文档缺陷修正 H 外部索赔

I 横向项目比较与学习 J 项目中各种培训活动

【问题3】结合案例，找出质量保证和质量控制的活动，并简述质量保证与质量控制的区别。（ 9分）

【问题4】根据案例中的帕累托图，找出张工应该重点关注的缺陷源有哪些？并说明理由（5分）

### 答案：

【问题1】（6分）

答：

1.制订质量管理计划时缺失依据，没有翻阅项目管理计划、干系人登记册、风险登记册、需求文件等；仅凭小张的经验就制订了质量管理计划；

2.规划质量管理过程缺失干系人参与；应该要邀请相关干系人参与规划过程；

3.规划质量管理成果缺失，应该还要包括质量测量指标、质量核对单等；

4.质量管理计划没有经过评审就直接使用。

（1条计入1.5分，其他答案酌情给分）

【问题2】（ 5分，0.5分一个）

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **质量成本大类** | **质量成本子类** | **相关活动** |
| 一致性成本 | 预防成本 | （ B D I J ） |
| 评价成本 | （ C F ） |
| 非一致性成本 | 内部失败成本 | （ E G ） |
| 外部失败成本 | （ A H ） |

【问题3】（9分）

|  |  |
| --- | --- |
| **质量管理过程** | **相关活动** |
| 质量保证 | 召开技术培训会议，下发《开发流程规范》； 小张带领组员的每周五检查活动； 每个里程碑进行的质量审计。 |
| 质量控制 | 开发小组复查修改后的代码； 采取了分阶段的测试方法； 采用核查表、帕累托图分析质量缺陷。 |

（1条1分，计入6分，其他答案酌情给分）

（2）区别：质量保证一般是每隔一定时间（例如，每个阶段末）进行的，主要通过系统的质量审计和过程分析来保证项目的质量。也就说质量保证是按质量管理计划正确地做。

质量控制是实时监控项目的具体结果，以判断它们是否符合相关质量标准，制定有效方案，以消除产生质量问题的原因也就是说质量控制检查是否做得正确并纠错。（3分）

【问题4】（5分）

答：应该重点关注Flash更新、代码合并、开发、浏览器兼容这四个缺陷源。（2分，0.5分1个）

理由：帕累托图用于识别造成大多数问题的少数重要原因。（1分）。结合2/8法则，图中前四个缺陷源造成的缺陷量占总缺陷量已经超过了80%。（2分）

## 人力资源管理

### 题干：

2021年1月，A公司中标了某铁路公安局信息系统专网建设项目，正式任命老王担任项目经理一职，全面主持项目管理工作，老王是资深的技术专家，在公司，各部门具有较高的声望。老王安排了对项目团队和项目情况都比较熟悉的人员来进行制订初步人力资源管理计划，然后让相关干系人参与制订，得到了人力资源管理计划。依据人力资源管理计划将符合要求的人员编入项目团队，并明确他们之间的职责、配合、汇报和从属关系。因为公司同时有几个项目在同时进行，而且老王所负责的这个项目专业性强、要求项目成员知识面广的一些特点，项目团队成员获取存在一定的难度，所以向领导汇报了此项目的特性，从公司直接分派了多名实战经验丰富的高级技术人员，协助项目的开展，老王又找到研发部经理争取了多名开发工程师，项目中欠缺的其他人员通过各种渠道进行招募。

在项目进行过程中，因为项目工期紧，任务重，项目团队成员已经连续加班一个月没有休息，加上各个小组成员来自不同的职能部门，在业务处理方式上存在不同的声音，产生了相应的分歧，进而演变成了成员间的冲突。同时，出现特殊情况导致项目组无法现场集中办公，需采取远程办公方式。老王为了更好的沟通，组织一次技术探讨会，让在业务处理方式存在严重分歧的人员一起坐下来进行交流，大家一起进行分析、讨论后，确定了一个相对最适合本项目的处理方式。在获取公司同意的情况下同时制定表彰制度，对达到和超过要求的小组和个人，给予相应的精神和物质奖励，并提供额外的假期及培训深造的机会，激励项目成员努力工作，并且通过制定责任分配矩阵，明确每名成员的工作责任，减少冲突的发生。通过这些，在保证项目工期与解决项目团队成员冲突的情况下，提高了项目的团队绩效。于2021年12月底顺利完成了项目。

### 问题内容：

【问题1】（10分）

结合案例，说说项目资源管理的过程以及过程的具体表现，完成下列表格。

|  |  |
| --- | --- |
| **过程名称** | **具体表现** |
| 规划资源管理 | 1.老王安排了对项目团队和项目情况都比较熟悉的人员来进行制订初步资源管理计划；  2.确定外部资源获取方式；  3.确立了组织结构图，此基础上建立了认可奖励计划、人力测评机制以及项目成员的培训策略。 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

【问题2】（6分）

结合案例，项目经理的权力来源有哪5种，并结合案例，指出在老王身上具体体现了哪几种？

|  |  |
| --- | --- |
| **项目经理的权力来源** | **在本案例中的具体表现** |
| 法定（职位）权力 | 正式任命老王担任项目经理一职，全面主持项目管理工作 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

【问题3】（4分）

结合案例，老王在组建项目团队时应用了哪些工具与技术？

【问题4】（5分）

当团队成员发生冲突后，可以采用哪些方法。案例中老王采用了哪个方法。

### 答案：

【问题1】（10分）

|  |  |
| --- | --- |
| **过程名称** | **具体表现** |
| 规划资源管理 | 1.老王安排了对项目团队和项目情况都比较熟悉的人员来进行制订初步资源管理计划；  2.确定外部资源获取方式；  3.确立了组织结构图，此基础上建立了认可奖励计划、人力测评机制以及项目成员的培训策略。 |
| 估算活动资源 | 通过参考公司类似项目的物质、人力资源配置情况，通过自下而上层层汇总的方式得到了项目所需资源。 |
| 获取资源 | 依据资源管理计划，向公司领导汇报项目特性直接分配成员、通过招募方式组建项目团队 |
| 建设团队 | 1.当团队成员士气低落，项目经理采用相关激励措施，提升士气；  2.制定表彰制度，提供额外的假期及培训深造的机会。 |
| 管理团队 | 1.通过向多数团队成员沟通，听取成员的心声与建议；  2.对于冲突，组织技术探讨会，让存在严重分歧的人员一起进行交流、分析，讨论，确定一个最合适的处理方式。 |

【问题2】（6分）

|  |  |
| --- | --- |
| **项目经理的权力来源** | **在本案例中的具体表现** |
| 法定（职位）权力 | 正式任命老王担任项目经理一职，全面主持项目管理工作 |
| 惩罚权力 |  |
| 奖励权力 | 制定表彰制度，提供额外的假期及培训深造的机会 |
| 专家权力 | 老王是资深的技术专家，在公司，各部门具有较高的声望 |
| 感召（参照）权力 |  |

【问题3】（4分）

预分配、谈判、招募、虚拟团队（每个1分，满分4分）

【问题4】（5分）

冲突管理的方法： （每个1分，满分4分）

合作（解决问题）、 强迫（命令）、妥协（调解）、缓和（包容）、撤退（回避）

老王采用了解决问题的方法。（1分）

## 风险管理

### 题干：

【说明】

某系统集成公司B承建了A公司的办公自动化系统建设项目，任命张伟担任项目经理。该项目所使用的硬件设备（服务器、存储、网络等）和基础软件（操作系统、数据库、中间件等）均从外部厂商采购，办公自动化应用软件采用公司自主研发的软件产品。采购的设备安装、部署、调试工作分别由公司硬件服务部、软件服务部、网络服务部完成。由于该项目工期紧，系统相对比较复杂，且涉及实施人员较多，张伟认为自己应投入较大精力在风险管理上。

首先，张伟凭借自身的项目管理经验，对项目可能存在的风险进行了分析，并对风险发生的可能性进行了排序。排名前三的风险是：

（1）硬件到货延迟；

（2）客户人员不配合；

（3）公司办公自动化软件可能存在较多BUG。

针对上述三项主要风险，张伟制定了相应的应对措施，并且计划每月底对这些措施的实施情况进行回顾。

项目开始2个月后，张伟对项目进度进行回顾时，发现项目进度延迟，主要原因有两点：

（1）购买的数据库软件与操作系统的版本出现兼容性问题，团队成员由于技术技能不足无法解决，后通过协调厂商工程师得以解决，造成项目周期比计划延误一周。

（2）服务器工程师、网络工程师被自己所在的部门经理临时调走支持其他项目，造成项目周期延误一周。

客户对于项目进度的延误很不满意。

附：B公司风险概率与影响矩阵，网格线代表高风险、斜线代表中风险、无背景代表低风险。

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **影响 概率** | **0.1** | **0.2** | **0.4** | **0.6** | **0.8** |
| **0.1** | **0.01** | **0.02** | **0.04** | **0.06** | **0.08** |
| **0.3** | **0.03** | **0.06** | **0.12** | **0.18** | **0.24** |
| **0.5** | **0.05** | **0.01** | **0.2** | **0.3** | **0.4** |
| **0.7** | **0.07** | **0.14** | **0.28** | **0.42** | **0.56** |
| **0.9** | **0.09** | **0.18** | **0.36** | **0.54** | **0.72** |

### 问题内容：

【问题1】结合案例，指出张伟在项目风险管理方面做得好的地方与有待改进之处。（6分）

【问题2】假设张伟在项目实施过程中对风险进行了再识别，通过风险定性分析得到如下表格数据：（5分）

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **风险名称** | **发生概率** | **影响系数** |
| 硬件到货延迟 | 0.9 | 0.1 |
| 客户人员不配合 | 0.7 | 0.4 |
| 软件BUG较多 | 0.5 | 0.8 |
| 软件版本不兼容 | 0.3 | 0.6 |
| 人员离职风险 | 0.1 | 0.8 |

按照B公司风险概率和影响矩阵对上述风险进行评级，并列举出排名前三的风险。

【问题3】关于采购的设备安装部署工作，假设项目组根据以往经验得到信息如下表所示：

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **方式** | **成功率** | **成本** | **收益** | **失败损失** |
| 1 | 自研 | 75% | 8000 | 10000 | 5000 |
| 2 | 外包 | 98% | 3500 | 10000 | 9000 |

请应用决策树分析技术，分别计算自研和外包的期望货币价值，并判断项目组选择自研是否正确。（5分）

【问题4】判断下列描述是否正确（填写在答题纸的对应栏内，正确的选项填写“√”，错误的选项填写“X”）：（3分）

具有不确定性的事件是信息系统项目风险定义的充分条件。（ ）

纯粹风险和人为风险在一定条件下可以相互转化。（ ）

信息系统项目的可预测风险是那些已经经过识别和分析的风险，其后果亦可预见。（ ）

【问题5】该案例中，张伟采取了哪种风险应对策略？同类型的风险应对策略还有哪些？（6分）

（1）项目积极和消极的风险应对策略有哪些？（2分）

（2）如果你是张伟，你会采取哪些措施应对问题2中排名前三的风险。（4分）

### 答案：

【问题1】（6分）

做得好的：

(1)认识到风险管理对项目的重要性。

(2)对项目风险进行了识别和分析。

(3)针对主要风险，采取了必要的应对措施。

(4)对应对措施进行定期回顾。（每条1分，满分2分）

有待改进的：

(1)识别项目风险时，只凭借个人经验，没有与项目相关干系人一起讨论。

(2)风险识别不完善，没有考虑沟通、协调相关的风险。

(3)在风险排名时，只考虑了风险发生的可能性，没有考虑风险的影响程度。

(4)只针对前三项风险制定了应对措施，没有对其他风险制定应对措施。

(5)每月进行一次应对措施监控，监控周期过长。

(6)没有在项目实施过程中识别新的风险。

（每条1分，满分4分）

【问题2】（5分）

硬件到货延迟：0.9\*0.1=0.09 中风险

客户人员不配合：0.7\*0.4=0.28 高风险

软件BUG较多：0.5\*0.8=0.4 高风险

软件版本不兼容：0.3\*0.6=0.18 中风险

人员离职风险：0.1\*0.8=0.08 低风险

排名前三的风险依次为：软件BUG较多、客户人员不配合、软件版本不兼容。

【问题3】（5分）

EMV（自研）=75%\*（10000-8000）+25%\*（-5000-8000）=-1750（2分）

EMV（外包）=98%\*（10000-3500）+2%\*（-9000-3500）=6120（2分）

EMV（自研）<EMV（外包），因此自研决策不正确，应选择外包。

【问题4】（3分）

×，风险具有不确定性，但并非所有的不确定性都是风险，即不确定性是风险的必要而非充分条件。

×，纯粹风险和人为风险是风险的两种分类方式，两者并不是对立关系，因此不存在相互转换的说法。

×，可预测风险可以预见其发生，但后果不可预见。

【问题5】（6分）

（1）（2分）

回避、转移、减轻、接受、开拓、分享、提高。

（2）（4分）

开放性试题，针对软件BUG较多、客户人员不配合、软件版本不兼容三个风险进行答题且答案合理即可得分。例：针对软件BUG较多的风险，选用开发经验丰富、能力较强的开发人员修复BUG；客户人员不配合，加强沟通和干系人管理，争取取得相关干系人的配合；软件版本不兼容，进行多次测试，找出不兼容的原因，对软件进行版本更新升级。

## 沟通管理+干系人管理

### 题干：

【说明】A 公司中标某客户数据中心建设项目，该项目涉及数据中心基础设施、网络、硬件、软件、信息安全建设等方面工作。经高层批准，任命小赵担任项目经理。小赵从相应的技术服务部门分别抽调了技术人员加入该项目。这些技术人员大部分时间投入本项目，小部分时间参与公司的其它项目。由于公司没有基础设施方面的技术能力，因此将本项目的基础设施建设工作外包给了B公司。小赵认为，该项目工作内容复杂，涉及人员较多，人员沟通很关键，作为项目经理，自己应投入较大精力在人员沟通管理上。

首先，小赵经过分析，建立了干系人清单，主要人员包括客户方的 4 名技术人员、3 名中层管理人员、 2 名高管和项目团队人员以及 A 公司的 2 名高管。

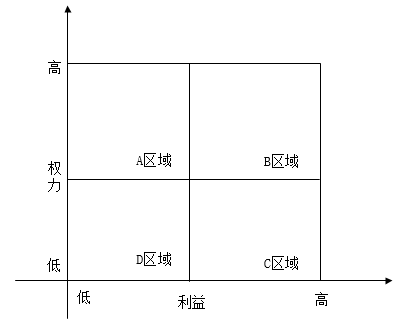
接着，小赵制定了沟通管理计划。在选择沟通渠道时，考虑到干系人较多，召开会议不方便，小赵决定采用电子邮件方式；在沟通频率方面，为了让干系人能及时全面地了解项目进展，小赵决定采用项目日报的方式每日沟通；在沟通内容方面，小赵制作了项目日报的模板，主要内容包括：项目成员每日主要工作内容汇总、项目的进度、成本、质量等方面的情况和每日发现的主要问题、工作建议等。项目实施过程中，项目成员严格按照要求，每天下班前发送日报给小赵。第二天小赵汇总所有成员的日报内容，发送给所有干系人。随着项目的实施，小赵发现 B 公司的技术人员的工作质量经常不能满足要求，工作进度也有所延迟， A公司各技术服务部门的负责人也抱怨无法掌控技术人员的工作安排和工作绩效。

在项目团队内部，小赵采用项目例会的方式进行沟通。项目实施过程中，个别项目成员联系小赵，希望能单独沟通个人发展及工作安排问题，小赵建议将问题在月度例会上提出。在月度例会上，部分项目成员抱怨自己承担的项目工作经常与所在部门年初制定的培训工作及团队建设活动冲突，对个人发展不利。为了避免造成负面影响，小赵制止了这些项目成员的发言。之后，小赵向公司高层抱怨相关部门的培训团建等工作总与项目安排有冲突，建议相关部门做出调整。高层不认可小赵的说法，建议小赵加强项目的沟通管理。

### 问题内容：

【问题1】（8分）

下图为项目干系人的权力/利益方格示意图，针对不同区域项目经理采取的措施分别是什么？并结合案例中小赵制定的干系人清单指出处于B区域的干系人有哪些？



【问题2】（7分）

请指出小赵在项目沟通管理和干系人管理方面存在的问题。

【问题3】（3分）

结合案例，如果你是项目经理还能识别出哪些干系人。

【问题4】（3分）

沟通有利于干系人之间的信息交流，沟通的方法有哪些？结合案例，小赵运用的哪些方法？

【问题5】(4分)

从候选答案中选择正确选项，将该选项的编号填入答题纸对应栏内。

变更请求是（1）的输出，工作绩效数据是（2）的输入,沟通管理计划是（3）的输入，采购文件是（4）的输入。

A、识别干系人 B、规划干系人管理 C、管理干系人

D、控制干系人参与 E、管理沟通 F、控制沟通

### 答案：

【问题1】（8分）

针对A区域的干系人，项目经理应该“令其满意”，争取支持；

针对B区域的干系人，项目经理应该“重点管理，及时报告”，采取有力的行动让其满意；

针对C区域的干系人，项目经理应该“随时告知”项目状况，以维持干系人的满意度；

针对D区域的干系人，项目经理主要通过“花最少的精力来监督他们”即可。

（每点1分）

位于B区域需要重点管理的干系人包括：

（1）客户方4名技术人员、3名中层管理人员、2名高管(2分)

（2）A公司2名高管(2分)

【问题2】（7分）

存在问题:

（1）识别干系人不全面，部分人员未及时开展有效沟通；

（2）独自编制干系人清单不妥，应全体人员共同制定，导致后续沟通出现问题；

（3）在制订沟通管理计划时，没有了解不同干系人的沟通需求；

（4）沟通渠道、沟通频率和沟通内容设置不合适，干系人沟通方式单一，只采用电子邮件；

（5）管理沟通不力，对于员工的诉求，应私下解决问题，不应在大会上公开说；

（6）控制沟通不力，采取强迫手段中止了问题成员的诉求，导致后续的冲突升级；

（7）与高层沟通不力，未得到高层领导的认同。

(每条1分，满分7分)

【问题3】（3分）

A公司技术人员的直接主管(各技术部门经理)、B公司技术人员、B公司负责人、客户方具体用户、与项目有影响的相关人员等。（1个1分，满分3分，合理即可得分）

【问题4】（3分）

沟通的方法大致分为：交互式沟通、推式沟通、拉式沟通；（1分）

小赵采用发送电子邮件通知干系人，属于推式沟通；（1分）

在项目内部采用开例会的方式进行沟通，属于交互式沟通。（1分）

【问题5】（4分）

（1）C、D、F(1分)

（2）D、F (1分)

（3）C、E（1分）

（4）A (1分)

## 采购管理

### 题干：

【说明】

某大型国有企业A计划建立一套生产自动控制系统，改变目前的半自动化生产状态。A企业内部设立有信息中心，具有自主开发能力，但采购部门经理老李认为自主开发耗时长，还是决定从外部选择一家具有相关成熟产品和实施经验的集成商实施外包。

老李组织编写了采购计划，确定该项目要对外进行招标。由于招标代理机构B已经与A企业合作多次，因此A企业直接委托B机构开始招标工作。招标代理机构B协助A企业在互联网上发布了招标公告。6月1日，招标代理机构在其官网发布了招标公告。招标公告规定，投标人必须在6月25日10:00 前提交投标文件，开标时间定为6月25日14:00。6 月25日14:00,开标工作准时开始，由招标代理机构主持，并邀请了所有投标方参加。为保证投标工作的公平、公正，A 公司邀请了7名来自本公司内部各部门（法律、财务、市场、IT、商务等）的专家或领导组成了评标委员会。评标委员会按照招标文件确定的评标标准和方法，对投标文件进行了评审和比较。

代理机构B接收了多份标书，与A企业共同对标书进行了评审，最终选择报价最低的集成商E公司。接下来，双方通过协商后选择签订成本加激励费用合同，合同作出如下约定：合同总价66万元，内含目标成本60万元、目标费用6万元（利润）。若实际成本节约，则E公司可获得节约部分的40%作为奖励金；若实际成本超支，则E公司需要承担超支部分的40%成本。在实际执行中，因A公司自身原因，导致项目延期1个月。双方就项目进度延期问题进行协商，未达成共识。E公司随即启动合同索赔流程，最终双方在经济合同仲裁委员会的调解下双方达成一致，项目最终延期2个月完工。

### 问题内容：

【问题1】（10分）

请说明该案例中存在哪些问题？

【问题2】（5分）

在不考虑其他因素的前提下，计算该项目实际成本支出为80万元和55万元两种情形下， A公司需要支付的费用以及E公司获得的利润。（注：答题需写明计算过程）

【问题3】（8分）

（1）合同的管理过程有哪些？

（2）合同变更需要注意的事项有哪些？

【问题4】（2分）

1.对于工作规模或产品界定不是特别清楚的项目，外包时一般应采用（ ）。

A.成本补偿合同 B.采购单形式的合同 C.工时材料合同 D.固定总价合同

2.确定项目合同类型时，如果项目工作范围明确且风险不大，建议使用（ ）。

A.总价合同 B.工料合同 C.成本补偿合同 D.成本加激励费用合同

### 答案：

【问题1】（10分）

1.未进行充分的自制或外购分析

2.未对招标代理机构进行资质审查。

3.投标截止时间与开标时间不在同一时间。开标应当在招标文件确定的提交投标文件截止时间的同一时间公开进行。

4.评标委员会的成员不应只由招标人的代表组成，还应包括外部的技术、经济等方面的专家。

5.评标标准不完善，不应该只依据价格选择承包商，还应关注质量、服务等其他因素。

（每点2分，最多10分）

【问题2】（5分）

实际成本支出为80万时：

成本超出：80-60=20万元

A公司承担部分：20\*60%=12万元

A公司应支付：60+6+12=78万元

E公司可获利润：78-80=-2万元

实际成本支出为55万时：

成本节约：60-55=5万元

A公司应享受的成本节约：5\*60%=3万元

A公司应支付：60+6-3=63万元

E公司可获利润：63-55=8万元

【问题3】（8分）

（1）合同管理包括：合同签订管理、合同履行管理、合同变更管理、合同档案管理、合同违约索赔管理。（每个1分，最多4分）

（2）合同变更需要注意的事项：1.签订合同的双方必须协商一致。2.当事人一方要求修改合同时，应当首先向另一方用书面的形式提出，另一方应及时作出书面答复。3.变更项目合同的申请与答复必须在合同有效期内，或者在法律规定的期限内。4.合同变更造成的损失，除依法可以免责的以外，应由责任方负责赔偿。（每点1分，最多4分，其他答案合理可酌情给分）

【问题4】（2分）

CA

更多备考资料和学习福利，可扫码添加希赛嘉儿老师，申请入群

