

2023年下半年案例分析试题和试题解析（10月29日第2批）

目前无背景文字部分，根据学员的回忆，案例分析考察的内容为：考察领域：
干系人、沟通

【问题1】从干系人和沟通来说明上边那段话里有什么问题

【问题2】画干系人登记册 【

问题3】五个判断题

【参考答案】

【问题1】由于本题目前没有背景部分，答案略 【

问题2】

干系人登记册是识别干系人过程的主要输出，记录已识别干系人的信息，主要包括： •
身份信息：姓名、组织职位、地点、联系方式，以及在项目中扮演的角色。

• 评估信息：主要需求、期望、影响项目成果的潜力，以及干系人最能影响或冲击的项目 生命
周期阶段。

• 干系人分类：用内部或外部，作用、影响、权力或利益，上级、下级、外围或横向，或 者
项目经理选择的其他分类模型进行分类的结果等。

【问题3】由于本题目前没有背景部分，答案略

【2023年11月（第2批次）试题二】 计算

题：

题目给了一个双代号时标网络图

【问题1】这个叫什么图，总工时和关键路径是什么？ 【

问题2】需要多少人

【问题3】求BAC

【问题4】求CV和 SV

【问题5】求当前的情况，需要采取什么措施。缩短工期的办法

【参考答案】

【问题1-4】由于本题目前没有背景部分，答案略 【

问题5】缩短工期的办法：

- 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减小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

【2023年11月（第2批次）试题三】

目前无背景文字部分，根据学员的回忆，案例分析考察的内容为：一段项
目描述，第一阶段失败了

【问题1】项目交付为什么失败了

【问题2】问一般什么情况下选择使用工料合同，这个项目为什么选择了工料合同

【问题3】想要使项目顺利交付，应该怎么做(大概是这意思)

【问题4】是一个多选题，三个选项哪些活动属于采购管理的哪个过程，还需进行什么采购活动完善公司采购制度

【参考答案】

【问题1】由于本题目前没有背景部分，答案略

【问题2】工料合同是指按项目工作所花费的实际工时数和材料数，按事先确定的单位工时费用标准和单位材料费用标准进行付款。这类合同适用于工作性质清楚、工作范围比较明确，但具体的工作量无法确定的项目。在这种合同下，买方承担中等程度的成本风险，即承担工作量变动的风险；而卖方则承担单价风险。因此，工料合同在金额小、工期短、不复杂的项目上可以有效使用，但在金额大、工期长的复杂项目上不适用。

工料合同是兼具成本补偿合同和总价合同的某些特点的混合型合同。在不能很快编写出准确工作说明书的情况下，经常使用工料合同来增加人员、聘请专家以及寻求其他外部支持。这类合同与成本补偿合同的相似之处在于它们都是开口合同，合同价因成本增加而变化。在授予合同时，买方可能并未确定合同的总价值和采购的准确数量。因此，如同成本补偿合同，工料合同的合同价值可以增加。

很多组织会在工料合同中规定最高价格和时间限制，以防止成本无限增加。另一方面，由于合同中确定了一些参数，工料合同又与固定单价合同相似。当买卖双方就特定资源类别的价格(例如，高级工程师的小时费率或某种材料的单位费率)取得一致意见时，买方和卖方就预先设定了单位人力或材料费率(包含卖方利润)。

合同类型的选择：

- ①如果工作范围很明确，且项目的设计已具备详细的细节，则使用总价合同；
- ②如果工作性质清楚，但范围不是很清楚，而且工作不复杂，又需要快速签订合同，则使用工料合同；
- ③如果工作范围尚不清楚，则使用成本补偿合同；
- ④如果双方分担风险，则使用工料合同；如果买方承担成本风险，则使用成本补偿合同；如果卖方承担成本风险，则使用总价合同；
- ⑤如果是购买标准产品，且数量不大，则使用单边合同等。

【问题3】由于本题目前没有背景部分，答案略

【问题4】规划采购管理是记录项目采购决策、明确采购方法，及识别潜在卖方的过程。本过程的主要作用是确定是否从项目外部获取货物和服务，如果是，则还要确定将在什么时间、以什么方式获取什么货物和服务。货物和服务可从执行组织的其他部门采购，或者从外部渠道采购。

实施采购是获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程。本过程的主要作用是，选定合格卖方并签署关于货物或服务交付的法律协议。本过程的最后成果是签订的协议，包括正式合同。控制采购是管理采购关系、监督合同绩效、实施必要的变更和纠偏，以及关闭合同的过程。本过程的主要作用是，确保买卖双方履行法律协议，满足项目需求。