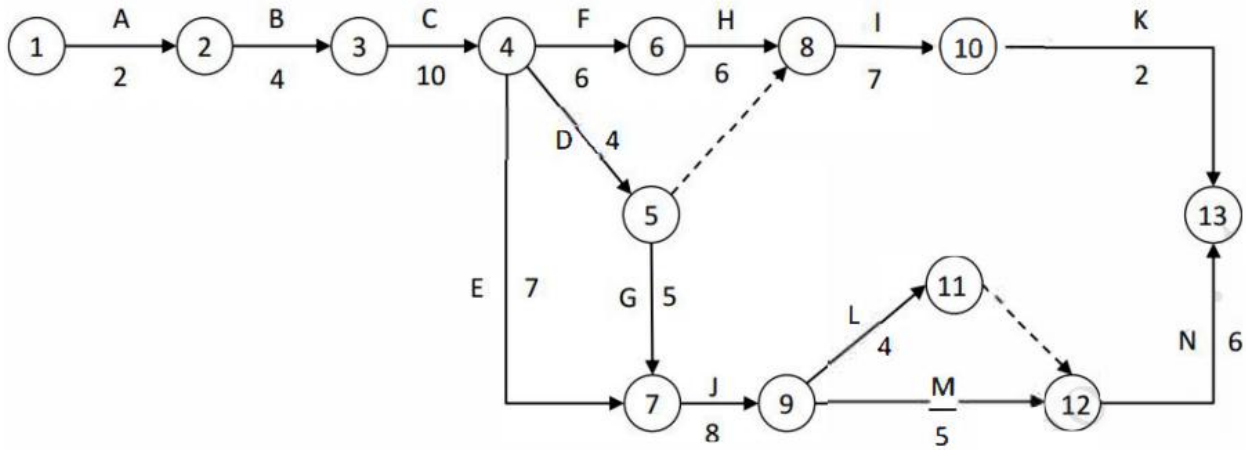


2016年上半年案例分析

【2016年05月试题一】

下图给出了一个信息系统项目的进度网络图



下表给出了该项目各项作业正常工作与赶工工作的时间和费用

活动	正常工作		赶工工作	
	时间/天	费用/元	时间/天	费用/元
A	2	1200	1	1500
B	4	2500	3	2700
C	10	5500	7	6400
D	4	3400	2	4100
E	7	1400	5	1600
F	6	1900	4	2200
G	5	1100	3	1400
H	6	9300	4	9900
I	7	1300	5	1700
	8	4600	6	4800
K	2	300	1	400
L	4	900	3	1000
M	5	1800	3	2100
N	6	2600	3	2960

【问题1】（3分）

请给出项目关键路径

【问题2】（3分）

请计算项目总工期

【问题3】（19分）

(1) 请计算关键路径上各活动的可缩短时间，每缩短一天增加的费用和增加的总费用。将关键路径上各活动的名称以及对应的计算结果填入答题纸相对应的表格中

活动	可缩短时间	每缩短一天增加的费用	增加的总费用

(2) 如果项目工期要求缩短到38天，请给出具体的工期压缩方案并计算需要增加的最少费用。

【答案】

【问题1】(3分)

项目关键路径：ABCDGJMN

【问题2】(3分)

项目总工期：44天

【问题3】(19分)

(1) 请计算关键路径上各活动的可缩短时间，每缩短一天增加的费用和增加的总费用。将关键路径上各活动的名称以及对应的计算结果填入答题纸相对应的表格中

活动	可缩短时间	每缩短一天增加的费用	增加的总费用
A	1	300	300
B	1	200	200
C	3	300	900
D	2	350	700
G	2	150	300
J	2	100	200
M	2	150	300
N	3	120	360

(2) 关键路径为ABCDGJMN，长度为44天

其他大于38天的路径有：ABCDGJLN=43, ABCEJMN=42, ABCEJLN=41

要达到要求则要缩短6天，所以需要先将上面4条路径中某些共同活动进行缩减4条路径共同活动是A、B、C、J、N

从缩短1天增加费用最低的活动开始

首先J可以缩短2天(1分)，增加成本200元(2分)，还需缩短4天

然后N活动缩短3天(1分)，增加成本360元(2分)，还需缩短1天

压缩到这里的时候，路径ABCEJLN、ABCEJMN和ABCDGJLN都是已经小于或等于38了的，所以这个时候只要保证关键路径ABCDGJMN还压缩一天即可，由于G和M缩短1天的成本都是150元，所以在这二个活动中任意压缩一天即可(1分)。增加成本150元(2分)。

所以增加的总成本为：200+360+150=710元。(2分)

【2016年05月试题二】

甲公司准备启动某软件项目，在项目可行性研究报告中提到项目可能会面临的市场方面的

风险，在进行项目可行性研究论证时专家提出应该把该市场风险细化，并提出解决的对策。于是公司在可研报告之外，以会议记录的方式提出了应对该市场风险的方法，那如果4G技术能够在2015年年底普及率达到70%及以上，则应该按照较快的进度安排尽快实施该项目，并争取在2016年5月让产品上市，并建议项目采用V模型开发，项目的预算为1000万元。如果届时4G普及率达不到预期的70%。则建议项目采用迭代开发模型，分阶段进行开发，只需要在2016年5月完成部分产品即可，项目到该时点的预算为450万元，并建议将项目的开始时间由原定的2015年8月，推迟到2015年12月，以降低项目的可能风险。

李工被临时任命为该项目的项目经理，直接归公司负责营销的王总领导。王总让公司人力资源部门准备了项目章程，通知了财务部、人力资源部和营销部的相关人员一起召开了项目启动会，并在会议上正式发布了项目章程和对项目经理的任命。项目章程中包括了项目团队成员、项目的历时、项目经理的权限、项目的预算等内容，其中的项目预算根据王总对市场的理解和判断，为1000万元。项目章程要求项目于2015年8月开始，于2016年5月完成产品研发。

李工在项目执行过程中，发现项目章程中没有任何对于项目风险和开发模型的说明与规定，所以李工就根据自身的经验采用了瀑布模型来安排项目工作，当项目进行到2015年12月时，发现4G的普及率没有达到70%。公司决定暂停此项目。但是到此时为止，项目已经进展到了差不多一半，而且项目也不能够分阶段进行开发，否则将前功尽弃。而公司质量管理部门追究相关环节的错误时，李工觉得这样的风险不属于项目层面风险管理的内容，作为项目经理只要按照项目章程的规定执行项目就是尽责了。

【问题1】（12分）

制定项目章程的输入项包括什么？并列举项目章程中需包括哪些内容？

【问题2】（7分）

请指出制定项目管理计划的输入项包括哪些内容？本案例中一开始提到的会议记录会影响项目管理计划的制定吗？如果是，请指出是如何影响的；如不影响，请说明理由？

【问题3】（6分）

项目经理李工认为“这样的风险不属于项目层面风险管理的内容”，作为项目经理只要按照项目章程的规定执行项目就是尽责了“是否正确？为什么？项目风险管理计划主要应包括哪些内容？

【参考答案】

【问题1】（12分）

制定项目章程的输入项一般包括：协议、项目工作说明书、商业论证、事业环境因素、组织过程资产。

项目章程应包括：（疯木鱼要进庙里发神经）（第三版教材）

- （1）项目的主要风（疯）险。
- （2）可测量的项目目（木）标或相关的成功标准。
- （3）总体预（鱼）算。
- （4）项目的总体要（要）求。
- （5）总体里程碑进（进）度计划。
- （6）概括性的项目描（庙）述。
- （7）项目目的或批准项目的理（里）由。
- （8）发（发）起人或其他批准项目章程的人员的姓名和职权。
- （9）项目审（神）批要求。
- （10）委派的项目经（经）理及其职责和职权。

【问题2】（7分）

制定项目管理计划的输入项包括：

- (1) 项目章程
- (2) 其他过程的输出结果(其他规划过程所输出的任何基准和子管理计划)
- (3) 事业环境因素
- (4) 组织过程资产

有影响。因为会议纪要属于企业的组织过程资产，而组织过程资产是制定项目管理计划的输入，所以会议纪要是会影响到项目管理计划的制定的。

【问题3】(6分)

不正确，因为项目风险是项目经理要关注的主要因素之一，应针对风险项的变化及时进行管理。

作为项目经理，它的职责是达到项目的目标，保证项目的成功，所以只要是影响项目成功的风险因素都属于项目风险管理的内容。

项目风险管理计划中应包括：

- (1) 方法论
- (2) 角色与职责
- (3) 预算
- (4) 时间安排
- (5) 风险类别
- (6) 风险概率和影响力的定义
- (7) 概率及影响矩阵
- (8) 修改的项目干系人承受度
- (9) 报告的格式
- (10) 跟踪

【2016年05月试题三】

系统集成商B 公司中标了某电子商务A 企业的信息系统硬件扩容项目，项目内容为采购用户指定型号的多台服务器、交换设备、存储设备，并保证系统与原有设备对接，最后实现A 企业的多个应用系统迁移，公司领导指定小周为该项目的项目经理。

小周担任过多个应用软件开发项目的项目经理，但没有负责过硬件集成项目，小周召开了项目启动会，对项目进行了分解，并给项目成员分配了任务，接下来，安排负责技术的小组长先编制项目技术方案，同时小周根据合同中规定的时间编制了项目的进度计划并发送给项目组成员，进度计划中确定了几个里程碑点：集成技术方案、设备到货、安装调试完成、应用系统迁移完成。由于该项目需要采购多种硬件设备，小周将进度计划发送给了采购部经理，并与采购经理进行了电话沟通。

技术方案完成后通过了项目组的内部评审，随后项目组按照技术方案开始进行设备调试的准备工作，小周找到采购部经理确认设备的到货时间，结果得到的答复是：服务器可以按时到场，但存储设备由于运输的原因，要晚一周到货。

由于存储设备晚到的原因，安装调试工作比计划延误了一周时间，在系统调试的过程中，项目组发现技术方案中存在一处错误，又重新改进了技术方案，造成实际进度比计划延误了两周，A 企业得知系统迁移时间要延后，非常不满意，并到B 公司高层领导投诉。

【问题1】(12分)

请分析该项目执行过程中存在哪些问题？

【问题2】

请在下面(1)～(3)处的答案填写到答题纸上

在项目里程碑点进行里程碑评审，里程碑评审由(1)、(2)、(3)参加

【问题3】(8分)

(1)项目的整体管理计划还应该包括哪些子计划？

(2)小周应该采取哪些措施来保证采购设备按时到货？

【问题4】(2分)

公司高层领导接到客户投诉后恰当的做法是()

A、向客户道歉并立即更好项目经理

B、向客户道歉并承诺赔偿部分损失

C、向项目组增派相关领域技术水平高的人，力争在系统迁移过程中追回部分时间

D、与客户充分沟通，说明进度延误是由于设备时间延误造成的，希望客户顺延项目工期

【参考答案】

【问题1】(12分)

(1)小周虽然软件项目管理经验丰富，但缺乏硬件集成项目管理经验

(2)范围管理没有做好，小周不能单独一人对项目进行分解，而要让项目组成员也参与进来。

(3)进度计划制定不合理，不能由小周一人制定进度计划，并且没有从项目实际出发制定进度计划，而根据合同规定的时间来制定的进度计划可能不符合项目实际情况。只制定了项目进度计划，没有编制整体计划，也缺少相关的子计划

(4)项目计划没有经过评审

(5)技术方案没有进行技术评审(技术方案不能仅在项目组内部评审)

(6)缺少采购计划(项目经理没有与采购经理充分沟通)

(7)项目经理没有及时和客户沟通(没有向客户汇报项目的绩效)

(8)项目经理没有对风险进行评估

(9)关键里程碑点没有获得相关干系人的签字确认。

(10)风险管理没有做好，在获知存储设备因为晚到一周的情况下没有采取相应的应对措施

(11)公司缺乏对小周的监督和指导

【问题2】

(1)项目组成员(项目组)；

(2)客户(或用户、客户代表、使用方、建设方)

(3)公司高层领导(或项目发起人)

【问题3】(8分)

项目的整体管理计划还应该包括：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、采购管理计划(每个1分，最多得5分)

采取的措施有：

(1)要与采购部经理对采购设备到货时间进行签字确认，明确采购设备到货延误后果。

(2)加强与采购部门的沟通，时常跟进采购设备到货情况，以便及时采取措施。

(3)在采购合同中要有相关采购设备延误到货的惩罚措施，以便供应商能重视相关工作。

(4)在获知设备延误到货情况下要及时与公司高层和客户方进行沟通。

【问题4】(2分)

答: C