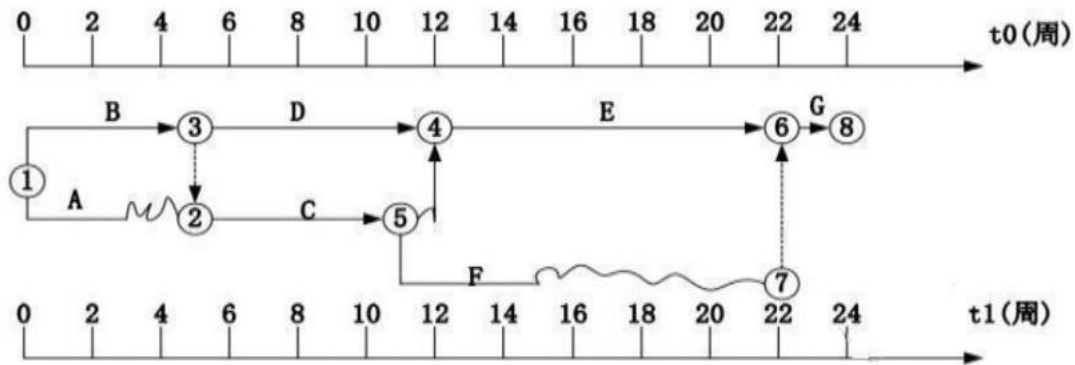


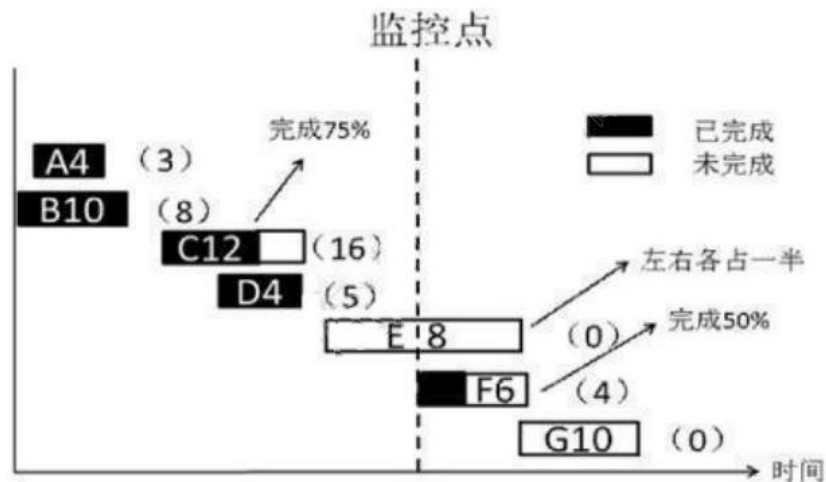
2015年上半年案例分析

【2015年05月试题一】

某信息系统工程由ABCDEFGG七个任务构成，项目组根据不同任务的特点，人员情况等，对各项任务进行了历时估算并排序，并给出了进度计划，如下图：



项目中各项任务的预算(方框中，单位是万元)、从财务部获取的监控点处各项目的实际费用(括号中，单位为万元)，及各项任务在监控点时的完成情况如下图：



【问题1】(10分)

- (1) 请指出该项目的关键路径、工期？
- (2) 本例给出的进度计划图叫什么图？还有哪几种图可以表示进度计划？
- (3) 请计算任务A、D 和 F 的总时差和自由时差？
- (4) 若任务C拖延1周，对项目的进度有无影响？为什么？

【问题2】(7分)

请计算监控点时刻对应的 PV、EV、AC、CV、SV、CPI 和 SPI.

【问题3】(4分)

请分析监控点时刻对应的项目绩效，并指出绩效改进的措施。

【问题4】(4分)

- (1) 请计算该项目的总预算。
- (2) 若在监控点时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，请预测此种情况下项目的ETC、EAC

【参考答案】**【问题1】**

- (1) 项目的关键路径是 B-D-E-G, 工期是 24 周
- (2) 叫双代号时标网络图, 还有单代号网络图、双代号网络图、甘特图等可以表示进度计划
- (3) A 工作自由时差 2 周, 总时差 3 周
D 工作自由时差 0 周, 总时差 0 周
F 工作自由时差 7 周, 总时差 7 周
- (4) 因为 C 在非关键路径上, 且有 1 周的总时差, 所以推迟 1 周没有影响

【问题2】

在监控点时,

$$AC=3+8+16+5+4=36 \text{ (万)}$$

$$PV=4+10+12+4+8/2=34 \text{ (万)}$$

$$EV=4+10+12*0.75+4+6*0.5=30 \text{ (万)}$$

$$CV=EV-AC=30-36=-6 \text{ (万)}$$

$$SV=EV-PV=30-34=-4 \text{ (万)}$$

$$CPI=EV/AC=30/36=5/6=0.833$$

$$SPI=EV/PV=30/34=15/17=0.882$$

【问题3】

项目在监控点时因 $CPI < 1$, $SPI < 1$, 所以当前进度落后, 成本超支。

可以采取的措施:

- (1) 用高效人员代替低效人员;
- (2) 加班或赶工在预防风险的情况下并行施工;
- (3) 提高资源利用率;
- (4) 加强、改进沟通, 提高效率;
- (5) 尽可能一次性把事情做对, 减少返工。

【问题4】

(1) 总预算 $BAC=4+10+12+4+8+6+10=54 \text{ (万)}$

(2) 找到了影响绩效的原因并加以纠正, 因此按非典型偏差来进行项目预测。

所以: $ETC=BAC-EV=54-30=24 \text{ 元}$ $EAC=AC+ETC=36+24=60 \text{ 万元}$

【2015年05月试题二】

某石化行业的信息化项目是一个大型项目, 前期投标竞争非常激烈, 甲公司最终中标。合同谈判过程也比较紧张, 客户提出的一些要求, 如工期和某些增加的功能, 虽然在公司内部讨论时, 认为并没有把握能按要求完成, 但是为了赢得这个项目, 甲公司在谈合同时未提出异议。

由于项目工期紧张, 甲公司选择了项目经理老李负责该项目。原因是老李在甲公司多年一直从事石化行业的项目咨询、设计、开发, 对行业非常熟悉, 技术水平高。而且近一年来, 他正努力转型做项目经理, 管理并负责完成了 2 个较小规模的项目。

老李带领项目组根据客户要求的工期制定了项目计划, 但项目执行到第一阶段, 就未按计划进度完成。由于项目刚开始, 老李怕客户有意见终止合同, 因此决定不把实际情况告知客户, 打算在后面的工作中加班加点把进度追回来。

接下来, 项目组在解决客户谈判过程中增加的功能需求的时候, 遇到了一个技术问题, 老李带领项目组加班进行技术攻关, 耗费了几周的时间, 终于解决了技术问题。但此时项目进度延误得更多了。

甲公司已建立项目管理体系, 该项目的 QA 本应该按照甲公司要求对项目过程进行检查, 但老李认为过程中的检查会影响到项目组的工期, 要求 QA 在项目阶段未再进行检查。

时间已经超过了工期的一半，客户到甲公司检查项目工作，发现项目的进度严重滞后，并且已经完成的部分也未能达到质量要求。

【问题1】（15分）

你认为该项目的实施过程中存在哪些问题？请逐条说明并给出正确的做法。

【问题2】（4分）

除了行业知识和专业技术知识外，你认为该项目的项目经理还应该具备哪些知识与能力？

【问题3】（6分）

结合案例，判断下列选项的正误（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“×”）

- (1) 对于比较小的项目来说，可以选择技术能力较强的项目经理。（）
- (2) 大型项目的项目经理的管理工作应该以间接管理为主。（）
- (3) 公司中的项目必须按照公司定义的完整项目管理流程执行，不能进行裁剪。（）

【参考答案】

【问题1】（15分）

(1) 合同管理：甲公司合同谈判期间不应该全盘盲目接受客户方所有要求，应对客户方就项目进度、技术等方面的可行性提出异议，并且对项目可能存在的问题进行充分沟通、最好能在合同中明确。

(2) 人力资源管理：项目经理人选不合适。

1) 老李缺乏负责大型项目的经验及管理技能。应任命更有项目管理能力、具备相关大型项目管理经验的人员。项目经理更重要是看项目管理能力，而不是技术水平。

2) 老李的项目团队在一定程度上缺乏技术实力，应该前期根据项目难度情况，选派实力较高的技术人员加入项目团队。

(3) 沟通管理：项目经理老李对于进度落后的情况未与客户进行及时有效沟通，不应该隐瞒实际情况，应及时与客户就相关进度落后的情况进行沟通，共同分析问题、寻找解决方案，更新进度计划。

(4) 进度管理：老李对项目的进度管理工作没有做好，计划未经评审就付诸实施。进度计划必须经过评审才能付诸实施，加强进度管理工作。

(5) 质量管理：缺乏质量规划，质量保证工作没有做到位。项目经理老李不重视质量管理工作。应利用公司的质量管理体系，对该项目的全过程进行质量规划、质量保证、质量控制等工作，而非只在项目末端进行检查。

(6) 风险管理：老李未识别出项目的技术风险，缺少风险应对措施，应该做好项目风险管理工作，识别风险，制定应对措施并持续监控。

(7) 公司方面：公司缺乏对项目经理的考核、指导，缺乏对项目的跟踪、检查。项目缺乏阶段沟通与阶段评审，应对项目进行阶段评审。对于大型信息化项目，不能由项目经理承担全部责任，中标的集成公司应该对项目的实施进行有计划的跟踪、管控，及时发现问题、处理问题。并要跟项目经理保持沟通，了解其遇到的问题。

【问题2】（4分）

- (1) 丰富的项目管理知识。
- (2) 管理知识与领导能力。
- (3) 理解项目环境（如社会环境、政治环境、自然环境等）。
- (4) 处理人际关系的技能（如有效的沟通、影响、领导激励、冲突管理、解决问题等）。

【问题3】（6分）

X(2) √ (3) ×

【2015年05月试题三】

A公司是一家大型信息系统集成公司，具有多年的系统集成项目实施经历，成功地在多个行业进行了系统集成项目建设，取得了较多的成果，在业内具有较好的口碑。

2013年年初，A公司通过竞标获得某市人口管理信息系统工程项目。A公司高层认为，尽管该项目的许多需求还没有完全确定下来，但是总体感觉上同以往曾经开发过的项目比较，还是比较简单，对完成这样的项目充满信心。

项目前期，A公司请王副总经理负责此项目的启动工作。王副总经理简单了解项目的概要情况后制定并发布了项目章程，任命小丁为项目经理。项目团队根据分工制定了相应的项目管理子计划。据此，项目经理小丁把各个子计划归并为项目管理计划。

为了保证项目按客户要求尽快完成，小丁基于自身的行业经验和对客户需求的初步了解，即安排项目团队开始进行项目实施，在系统开发过程中，建设方提出的建设需求不断变化，小丁本着客户至上的原则，总是安排项目组进行修改，从而导致开发工作多次反复。而因为项目计划的多次变化，导致项目团队的成员也经历过多次调整，实际进度与里程碑计划存在严重偏离，并且项目的质量指标也经常暴露出问题。

A公司项目管理办公室在对项目阶段审查时，感到很吃惊，并对发生这种情况觉得很理解，认为即使是需求不完善也不至于导致项目存在这么多问题，觉得该项目在管理方面肯定存在很多问题。

【问题1】(12分)

结合案例，除了项目经理能力因素之外，请简要分析造成项目目前状况的可能原因。

【问题2】(9分)

作为项目经理，应统一考虑项目进度、成本与质量之间的平衡。任何一个要素的变动，都会引起其他要素的变动。

(1) 请简要叙述项目进度、成本与质量之间的关系

(2) 请结合本案例说明，为了保证项目按照最初的设想按时完工，项目经理还可以采取哪些措施？

【问题3】(4分)

结合案例，从候选答案中选择4个正确选项(每选对一个得1分，选项超过4个该题得0分)，将选项编号填入答题纸对应栏内。

项目章程一般要包括的内容有()

A、项目概述 B、项目成功评价标准 C、项目进度计划 D、项目预算 E、委派项目经理，并授予其职责和职权 F、质量保证 G、项目风险控制策略 H、组织的假设与约束

【参考答案】

【问题1】(12分)

(1) 项目启动工作不充分，项目需求还没有完全确定的情况下，就对项目规模进行了初步定论；

(2) 没有详细了解项目情况就制定了项目章程；

(3) 项目章程的制定和发布过程没有相关的干系人参与；

(4) 项目经理小丁的能力没有经过详细评估与考核就被任命为项目经理；

(5) 制定项目计划出现问题：应该先制定总计划，再制定子计划。实际情况是项目子计划和总计划的制定顺序相反了；

(6) 项目实施前没有进行充分的需求调研，需求未经评审；

(7) 变更流程不正确，导致质量出现严重误差。客户提出的需求变更没有遵循标准的项

目变更控制流程就被采纳并实施；

- (8) 公司的项目管理办公室没有及时了解项目情况，缺乏对项目团队的指导、监督；
- (9) 项目经理未及时的与相关干系人进行沟通；
- (10) 进度控制不力，导致实际进度与里程碑严重偏离；
- (11) 公司对项目的监管不力，并缺乏与项目经理的沟通；
- (12) 未做好项目的整体管理工作，导致人力资源、进度管理、质量管理等严重失衡。

【问题2】（9分）

(1) 请简要叙述项目进度、成本与质量之间的关系

进度、成本与质量是项目实施的三项关键要素，三者为相互影响、相互协调、相互制约的关系。质量标准过高可能导致进行落后、成本增加。同理，进度落后往往会使成本超支。所以如何在项目的实施过程中有效地使项目的进度、费用与质量三个目标协同并进，折中平衡，是满足项目各方利益的关键，是项目管理者始终关心的核心问题。。

(2) 请结合本案例说明，为了保证项目按照最初的设想按时完工，项目经理还可以采取哪些措施？

- (a) 增加有效的人力资源。
- (b) 项目经理应该调整进度计划，在关键路径上加班，缩短关键路径的长度。
- (c) 按照项目变更管理流程实施项目变更，减小变更对项目进度的影响。
- (d) 加强沟通协调，争取干系人对项目的最大程度支持，保证项目投入。
- (e) 关注项目风险，加强项目风险管理，尽量减小风险对项目进度的影响。

【问题3】（4分）

A、D、E、H （第二版教材答案）

项目章程的内容：（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）起入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。