

2019年上半年案例分析

【2019年5月试题一】

A公司中标某金融机构甲方位于北京的数据中心运行维护项目，并签署了运维合同。合同明确了运维对象包括服务器，存储及网络等设备，并约定：核心系统备件四小时到场；非核心系统备件24小时到场；80%以上备件需满足上述时效承诺，否则视为违约。

A公司任命小张担任该项目的项目经理，为了确保满足服务承诺，小张在北京建立了备件库，招聘了专职备件管理员及库房管理员，考虑到备件成本较高，无法将服务器、存储和网络设备的所有备件都进行储备，备件管理员选择了一些价格较低的备件列入《备件采购清单》，并经小张批准后交给了采购部。随后，采购部通过网站搜索发现B公司能够提供项目所需全部备件且价格较低，于是确定B公司作为备件供应商并签署了备件采购合同。

项目实施三个月后，甲方向公司投诉，一是部分核心系统备件未能按时到场，二是部分备件加电异常，虽然补发了备件，但是影响了系统正常运行。针对备件未能按时到场的问题，小张通过现场工程师了解到：一是部分核心系统备件没有储备；二是部分备件在库存信息中显示有库存，但调取时却找不到。为此需要临时从B公司采购，延误了备件到场时间。

针对备件加电异常的问题，小张召集采购部、库房管理员、B公司召开沟通会议，库房管理员认为B公司提供的备件质量存在严重问题，但无法提供相应证据。B公司则认为，供货没有问题，是库房环境问题导致备件异常，因为B公司人员送备件到库房时曾多次发现库房温度、湿度超标。采购部人员观点与库房管理员一致，原因是采购部通过查询政府采购网等多家网站发现，B公司去年存在多项失信行为记录，大家各执一词，会议无法达成共识。

【问题1】（5分）

请说明采购管理的主要步骤。

【问题2】（12分）

结合案例，请指出，该项目采购管理中存在的问题。

【问题3】（3分）

请简述采购货物入库的三个条件。

【问题4】（7分）

请将下面(1)～(7)处的答案填写在答题纸的对应栏内。

供应商选择的三大主要因素是供应商的(1)、(2)、和(3)。经进货验证确定为不合格的产品，应采取的处理包括退货、(4)和(5)。采购需求通常包括标的物的配置、性能、数量、服务等，其中(6)和(7)最为关键。

【参考答案】

【问题1】（5分）

- | | |
|------------------|-------------------|
| (1) 需求确定与采购计划的制订 | (买一本高项书) |
| (2) 供应商的搜寻与分析 | (淘宝、京东、当当、拼多多在哪买) |
| (3) 定价：竞争性报价和谈判 | (看价格) |
| (4) 拟定并发出定单 | (下单购买) |
| (5) 定单的跟踪和跟催 | (发货进度跟踪) |
| (6) 验货和收货 | (验货和收货) |
| (7) 开票和支付货款 | (货到付款) |
| (8) 记录管理 | (做个记录) |

【问题2】（12分）

- (1) 没有做好规划采购工作，未制定合理的采购管理计划、供方选择标准等。
- (2) 没有没有编写采购工作说明书，未提前列明采购货物的质量等级、标准要求等。
- (3) 在实施采购过程中，仅凭价格低就选择卖方，未综合评价卖方综合情况，采购流程制度不规范。
- (4) 采购过程项目经理未重视采购管理，未说明采购备件的要求和参与采购过程监管。
- (5) 未将项目的进度与采购货物的时间进行综合考虑。
- (6) 库存规划不合理，未储备采购核心系统备件
- (7) 库存管理混乱，库存信息未能反映真实情况。
- (8) 仓库环境可能存在问题，这样会导致仓库中的备件被损毁。
- (9) 未及时做好货物验收工作，进入现场才被甲方发现备件加电异常。
- (10) 未做好控制采购工作，应及时监控卖方绩效，有问题要及时纠偏，而不是等到临近交货或交货时才发现问题。
- (11) 未记录好采购过程中的相关采购文档和往来凭证，出问题难以找证据。
- (12) 可能未在合同中规定交付验收标准、要求，或规定不合理，导致各种争议。
- (13) 合同中未规定索赔和违约条款，无法进行有效合同管理
- (14) 沟通存在问题，应充分做好会前准备工作，做好会议引导。

【问题3】(3分)

请简述采购货物入库的三个条件。

- (1) 采购产品验证完毕后，检验合格的产品，《进货检验记录单》作为办理入库的条件之一。
- (2) 库房核对采购设备对应项目准确无误，作为办理入库条件之二。
- (3) 供应商提供的运货单或者到货证明，作为办理入库条件之三。

【问题4】(7分)

(1) 产品价格 (2) 质量 (3) 服务；(4) 调换 (5) 降级改作他用 (需主管领导批准，并在相关部门备案) (6) 配置 (7) 性能

【2019年5月试题二】

某公司承接了一个软件外包项目，项目内容包括A.B两个模块的开发测试。项目经理创建了项目的WBS（见下表），估算了资源、工期，项目人力资源成本是1000元/人·天。

活动	人数安排	预计工作量(人·天)
模块A开发	8	48
模块A单元测试	1	4
模块A修复	8	8
模块A回归测试	1	3
模块B开发	8	80
模块B单元测试	1	3
模块B修复	10	10
模块B回归测试	1	2
A、B接口测试	1	2
A、B联调	2	4

【问题1】7分

根据目前WBS 安排，请计算项目的最短工期，并绘制对应的时标网络图。

【问题2】10分

项目开展11天后，阶段评审发现：模块A 的修复工作完成了一半，回归测试工作还没有开始：

模块B 开发工作已经结束，准备进入单元测试。此时，项目已经花费了18万的人力资源成本。

(1) 请计算项目当前的PV、EV、AC、CV、SV，并评价项目目前的进度和成本绩效。

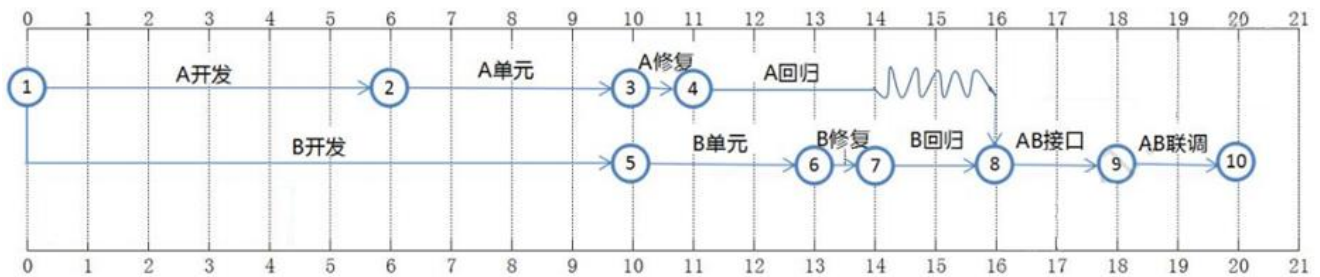
(2) 按照当前绩效继续进行，请预测项目ETC(写出计算过程，计算结果精确到个位)。

【问题3】 6分

基于问题二，针对项目目前的绩效，项目经理应采取哪种措施保证项目按时完工？

【答案】

【问题1】



【点评】

2019上半年信息系统项目管理师案例，需要画时标网络图，这是从05年开考以来，重来没有过的事情，第一次考。可以说，这个题目，很多的考生都不会。

【问题2】

(1) 到第11天后，按照计划的话A 开发、A 单元测试，A 修复，B 开发做完，B 单元测试做了1/3。但是实际完成了A 开发，A 单元测试，A 修复做了1/2,B 开发完成所以 $PV = (48+4+8+80+3 \times 1/3) \times 1000 = 141000$

$EV = (48+4+4+80) \times 1000 = 136000$ $AC = 180000$

$CV = EV - AC = 136000 - 180000 = -44000$

$SV = EV - PV = 136000 - 141000 = -5000$

所以进度落后，成本超支。

(2) $PV = 141000$ $EV = 136000$ $AC = 180000$

$CPI = EV / AC = 136000 / 180000 = 136 / 180$

$BAC = (48+4+8+3+80+3+10+2+2+4) \times 1000 = 164000$

$ETC = (BAC - EV) / CPI = (164000 - 136000) \times 180 / 136 = 28000 \times 180 / 136 = 37059$ (约等于

37058.8, 题目说需要精确到个位)

【问题3】

(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

(6) 加强沟通

(7) 增强优质资源

(8) 外包和缩小项目范围

【2019年5月试题三】

2018年7月某信息系统公司中标当地司法部门语音转写项目，任命小陈为项目经理。小

陈组建了项目组，制定了项目范围说明书，并获得了客户确认。为了激励成员，小陈向公司申请了项目奖金。项目进行过程中，小陈发现人员紧张，请来在读研究生小张协助软件研发工作，并对其进行了培训。项目组成员如下：

序号	姓名	职责	备注
1	小陈	项目经理	技术能力强，具有多年研发经验
2	小胡	软件架构设计	多年软件研发工作经验，责任心强，积极热情，希望承担更多工作
3	小万	软件工程师	多年软件研发工作经验，单身，需要更多认同感
4	小张	软件工程师	在读研究生，勤工俭学
5	小李	算法工程师	业内专家，收入高，喜欢享受生活
6	小王	界面美工设计	刚毕业大学生，希望多从项目中学到一些东西，并在公司立足

软件开发完成后，小陈找到公司办公室职员小侯帮助进行软件测试。小侯普通话不标准，测试发现语音识别率不高，小李认为原因是程序架构不合理，小胡则认为是算法存在问题，双方争论不休。小陈认为这是正常的工作状态，未作干预。项目组成员间气氛日趋紧张，士气低落。

【问题1】（6分）

请结合项目范围管理和人力资源管理知识，总结项目经理在该项目中做得恰当与不恰当的地方。

【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】（5分）

请简述团队成员发生冲突后，有哪些冲突解决办法？

【问题4】（4分）

在人力资源管理工具中，属于X理论的有（）（将选项编号填入答题纸对应栏内）。

- A. 人们天生反对改革
- B. 在适当的条件下，人们愿意主动承担责任
- C. 工作动机就是为了获得经济报酬
- D. 人生来就以自我为中心
- E. 人们能够做我确定目标、自我指挥、自我控制
- F. 注重满足员工的生理需求和安全需求
- G. 大多数人具有一定的想象力和创造力

【参考答案】

【问题1】（6分）

恰当地方：

- (1) 制定项目范围说明书
- (2) 并得到了客户的确认
- (3) 申请项目奖金用于团队成员激励。
- (4) 对团队成员进行了培训。
- (5) 项目开发完成后进行了范围确认、项目测试。

不恰当地方：

- (1) 团队成员冲突没有进行处理。

(2) 没有进行项目团队建设，团队士气低落。

(3) 范围确认标准不清晰。

(4) 没有专职的测试人员

【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。

序号	姓名	需求层次	备注
1	小胡	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
2	小万	社交需求	定期员工活动、聚会、比赛、俱乐部等
3	小张	生理需求	员工宿舍、工作餐、工作服、班车、工资、补贴、奖金
4	小李	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。
5	小王	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】（5分）

(1) 合作/解决问题 (2) 强迫/命令 (3) 妥协/调解 (4) 缓和/包容 (5) 撤退/回避

【问题4】（4分）

A CD F