

2017年下半年案例分析

【2017年11月试题一】

A公司承接了一个为某政府客户开发ERP软件的项目，任命小张担任项目经理。由于该客户与A公司每年有上千万元的项目合作，A公司管理层对该客户非常重视，并一再嘱咐小张要保证项目的客户满意度。为此，小张从各部门抽调了经验丰富的工程师组成了项目团队。

在项目初期，小张制定了变更和配置管理规则：客户需求发生变化时，应首先由工程师对需求变化造成的影响做评估，如果影响不大，工程师可以直接进行修改并更新版本，不需要上报项目经理；当工程师不能判断需求变化对项目的影响时，应上报给项目经理，由项目经理作出评估，并安排相关人员进行修改。

在项目实施过程中，用户针对软件的功能模块提出一些修改需求，工程师针对需求做了评估，发现修改工作量不大，对项目进度没有影响，因此，出于客户满意度的考虑，工程师直接接受了客户的要求，对软件进行修改。在软件测试联调阶段，测试人员发现部分功能模块与原先设计不符，造成很多接口问题。经调查发现，主要原因是客户针对这些功能模块提出过修改要求，项目经理要求查验，没有发现相关变更文件。

【问题1】（10分）

请分析该项目实施过程中存在哪些主要问题。

【问题2】（10分）

结合案例，请描述项目变更管理的主要工作程序。

【问题3】（6分）

请将下面(1)～(6)处的答案填写在答题纸的对应栏内。

根据变更的迫切性，变更可分为(1)和(2)，通过不同流程处理。变更管理过程涉及到的角色主要包括项目经理、(3)、(4)、(5)、(6)。

【参考答案】

【问题1】（10分）

- (1) 小张制定的变更和配置管理规则存在问题，没有按照变更控制流程制定变更管理规则。
- (2) 客户需求发生变化时，首先由工程师对需求变化造成的影响做评估存在问题，应该由项目经理对影响进行评估。
- (3) 项目经理作出评估，并安排相关人员进行修改存在问题，没有成立变更控制委员会(CCB)，项目变更决策需要由CCB做出并分派实施。
- (4) 工程师直接接受了客户的要求，对软件进行修改存在问题，应该由项目经理接受申请，并由CCB作出是否变更的决策
- (5) 项目变更后没有通知相关干系人存在问题。导致测试人员发现接口问题
- (6) 变更没有产生相关的变更文档。

【问题2】（10分）

- (1) 提出与接受变更申请
- (2) 对变更的初审
- (3) 变更方案论证
- (4) 项目管理委员会审查
- (5) 发出变更通知并组织实施
- (6) 变更实施的监控

(7) 变更效果的评估

(8) 判断发生变更后的项目是否已纳入正常轨道

【问题3】(6分)

(1) 紧急变更 (2) 非紧急变更 (3) 变更控制委员会

(4) 变更申请人 (5) 变更实施人 (6) 配置管理员

【2017年11月试题二】

某信息系统项目包含A、B、C、D、E、F、G、H、I、J 十个活动，各活动的历时、成本估算值。活动逻辑关系如下表所示：

活动名称	活动历时(天)	成本估算值(元)	紧前活动
A	2	2000	
B	4	3000	A
C	6	5000	B
D	4	3000	A
E	3	2000	D
F	2	2000	A
G	2	2000	F
H	3	3000	E、G
I	2	2000	C、H
J	3	3000	I

【问题1】(10分)

(1) 计算活动H、G 的总浮动时间和自由浮动时间

(2) 指出该项目的关键路径

(3) 计算该项目的总工期

【问题2】(3分)

●项目经理在第9天结束时对项目进度进行统计，发现活动C 完成了50%，活动E 完成了50%，活动G 完成了100%，请判断该项目工期是否受到影响？为什么？

【问题3】(10分)

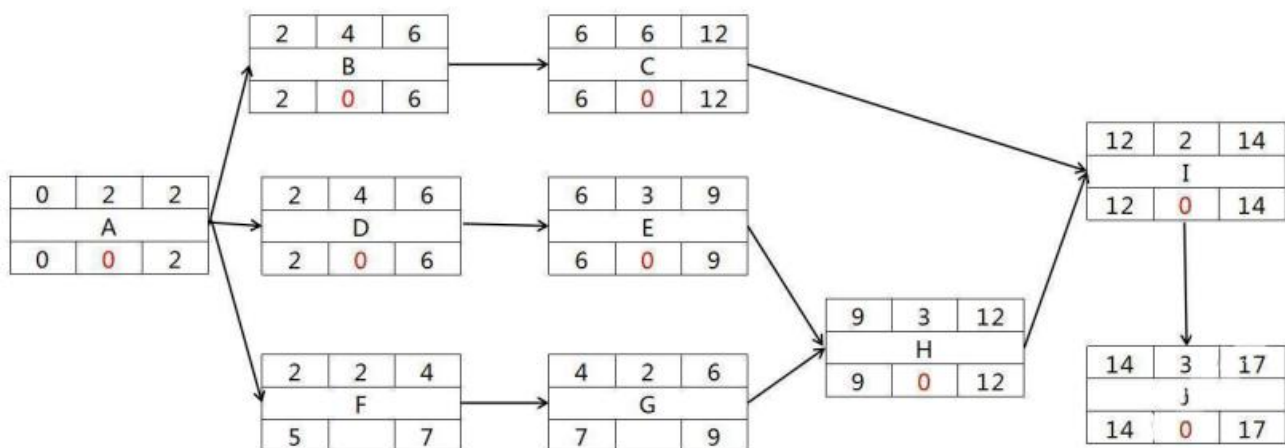
●结合问题2, 项目经理在第9天结束对项目成本进行了估算，发现活动B 的实际花费比预估多了1000元，活动D的实际花费比预估少了500元，活动C 的实际花费为2000元，活动E的实际花费为1000元，其他活动的实际花费与预估一致；

(1) 请计算该项目的完工预算BAC;

(2) 请计算该时点计划值PV、挣 值 EV、成本绩效指数CPI、进度绩效指数SPI;

【问题4】(3分)

●项目经理对进度、成本与计划不一致的原因进行了详细分析，并制定了改进措施，假设该改进措施是有效的，能确保项目后续过程中不会再发生类似问题，请计算该项目的完工估算EAC;



【答案】

【问题1】(10分)

(1) H 的总时差为0(1分), 自由时差为0(1分)

G 的总时差为3(1分), 自由时差为3(1分)

(2) 关键路径为ADEHIJ(2分) 和ABCIJ(2分)

(3) 总工期为17天(2分)

【问题2】(3分)

项目工期会受到影响(1分) 因为按计划E要完成100%, 而现在只完成了50%(1分), 而E活动又是关键活动, 延期了将影响工期(1分)。

【问题3】(10分)

(1) $BAC = 2000 + 3000 + 5000 + 3000 + 2000 + 2000 + 2000 + 3000 + 2000 + 3000 = 27000$ 元(2分)

(2) $PV = A + B + C * 50\% + D + E + F + G = 2000 + 3000 + 2500 + 3000 + 2000 + 2000 + 2000 = 16500$ 元(2分)

$EV = A + B + C * 50\% + D + E * 50\% + F + G = 2000 + 3000 + 2500 + 3000 + 1000 + 2000 + 2000 = 15500$ 元(2分)

• $AC = 2000 + 4000 + 2000 + 2500 + 1000 + 2000 + 2000 = 15500$ 元(2分)

• $CPI = EV/AC = 15500/15500 = 1$ (2分)

• $SPI = EV/PV = 15500/16500 = 0.94$ (2分)

【问题4】(3分) 采用非典型偏差公式计算(1分)

$EAC = AC + ETC = 15500 + (27000 - 15500) = 27000$ 元(2分)

【2017年11月试题三】

甲公司中标一个城市轨道交通监控系统开发项目, 公司领导决定启用新的技术骨干作为项目经理, 任命研发部软件开发骨干小王为该项目的经理。

小王技术能力强, 自己承担了该项目核心模块开发任务, 自从项目管理计划发布以后, 一直投身于自己的研发任务当中。除了项目阶段验收会之外, 没有召开过任何项目例会, 只是在项目出现问题时才召开项目临时会议。经过项目团队共同努力, 该项目进展到系统测试阶段。在系统测试前, 发现该项目有一个指示灯显示模块开发进度严重滞后, 小王立刻会同该模块负责人小李一起熬夜加班赶工, 完成了该模块。

小王在项目绩效考核时, 认为小李的工作态度不认真, 给予较差评价并在项目团队内公布考核结果。小李认为自己连续熬夜加班, 认为也已完成, 觉得考核结果不公平, 两人就此问题发生了严重冲突, 小李因此消极怠工, 甚至影响到了项目验收。

【问题1】(11分)

(1) 基于以上案例, 请指出小王在项目团队管理和沟通管理过程中的不恰当之处。

(2) 针对小李在项目中的问题，请说明小王该如何预防和改进。

【问题2】(4分)

结合案例，说明项目经理小王应当重点学习哪些项目团队管理的方法？

【问题3】(2分)

结合案例中小王和小李的冲突，请指出他们之间的冲突属于_____（从候选答案中选择一个正确选项，将该选项编号填

入答题纸对于栏内）。

A.项目优先级冲突

B.资源冲突

C.个人冲突

D.技术冲突

【问题4】(6分)

请简要描述项目冲突管理的方法

【参考答案】

【问题1】(11分)

1、基于以上案例，请指出小王在项目团队管理和沟通管理过程中的不恰当之处。

(1) 小王缺乏项目管理理论和经验，项目管理能力不足

(2) 小王工作重点一直在自己的研发任务中存在问题，项目经理应该以项目管理为主要工作。

(3) 小王没有按计划召开项目例会存在问题，应该按项目管理计划进行例会。

(4) 小王对进度检查，测试前才发现指示灯模块进度严重滞后。

(5) 小王在沟通与小李的沟通过程中存在问题，没有及时把自己的想法与小李沟通，没有给小李解释的机会；

(6) 小王处理冲突的方法存在问题，导致小李消极怠工。

(7) 小王在沟通方面应读先和小李进行非正式的沟通，了解进度延误的原因。如果进度延误的原因是因为小李的工作态度问题导致的，应该明确指出，并要求改正。如果是其它非小李可控原因，应该和小李一起寻求解决办法。而不是直接公布考核结果。

2、针对小李在项目中的问题，请说明小王该如何预防和改进。

(1) 跟踪个人和团队的执行情况、提供反馈

(2) 提高项目的绩效、保证项目的进度

(3) 管理冲突、解决问题

(4) 评估团队成员的绩效

(5) 提高沟通交流能力

(6) 掌握一些人际关系技能

【问题2】(4分)

(1) 观察与交谈

(2) 项目绩效评估

(3) 冲突管理

(4) 人际关系技能

【问题3】(2分)

C

【问题4】(6分)

(1) 撤退/回避：就是把眼前的或潜在的冲突搁置起来，从冲突中撤退。

-
- (2) 缓和/包容：就是冲突各方都关注他们一致的一面，而淡化不一致的一面。
- (3) 妥协/调解：就是冲突各方协商并且寻找一种能够使冲突各方都有一定程度满意、但冲突各方没有任何一方完全满意、是一种都做一些让步的冲突解决办法。
- (4) 强迫/命令：就是以牺牲其他各方的观点为代价，强制采纳一方的观点。一般只适用于赢一输这样的零和游戏情景里。
- (5) 合作/解决问题：综合考虑不同的观点和意见，采用合作的态度和开发式对话引导各方达成共识和承诺。这是冲突双方最理想的结果，前提是双方要互相尊重、愿意合作、愿意倾听对方。