

2016 年下半年下午案例分析答案解析

试题一（25 分）

阅读下列说明。回答问题 1 至问题 4，将解答填入答题纸的对应栏内。

【说明】

已知某信息工程由 A、B、C、D、E、F、G、H 八个活动构成，项目的活动历时，活动所需人数、费用及活动逻辑关系如下表所示。

活动	历时（单位：天）	所需人数	费用（单位：元/人天）	紧前活动
A	3	3	100	—
B	2	1	200	A
C	8	4	400	A
D	4	3	100	B
E	10	2	200	C
F	7	1	200	C
G	8	3	300	D
H	5	4	200	E、F、G

【问题 1】（4 分）

请给出该项目的关键路径和工期

【问题 2】（12 分）

第 14 天晚的监控数据显示活动 E、G 均完成一半，F 尚未开始，项目实际成本支出为

12000 元。

（1）请计算此时项目的计划值（PV）和挣值（EV）。

（2）请判断此时项目的成本偏差（CV）和进度偏差（SV），以及成本和进度执行情况。

【问题 3】（3 分）

若后续不作调整，项目工期是否有影响？为什么？

【问题 4】（6 分）

（1）请给出总预算（BAC）、完工尚需估算（ETC）和完工估算（EAC）的值。

（2）请预测是否会超出总预算（BAC）？完工偏差（VAC）是多少？

试题一 解答要点：

【问题 1】

关键路径 ACEH，工期 26 天。

【问题 2】

1. $PV=A+B+C+D+3/10E+3/7F+5/8G=900+400+12800+1200+3*2*200+3*1*200+5*3*300$

$=21600$

$EV=A+B+C+D+1/2E+1/2G=900+400+12800+1200+2000+3600=20900$

学习交流群：460763000

2. $SV=EV-PV=20900-21600=-700<0$ 进度落后。

$CV=EV-AC=20900-12000=8900>0$ 成本节约。

【问题 3】

会对工期产生影响。因为，截止到目前 $SPI=EV/PV=20900/21600=0.97<1$ ，并且 F 工作尚未开始，如果不做调整，会改变关键路径，造成工期延长。

【问题 4】

1. $BAC=A+B+C+D+E+F+G+H=3*3*100+2*1*200+8*4*400+4*3*100+10*2*200+7*1*200+$

$8*3*300+5*4*200=31900$

因为不对后续工作进行调整，所以是典型偏差，

$ETC=(BAC-EV)/CPI=6321.84$ $EAC=ETC+AC=18321.84$

2. 不会超出总预算 $VAC=BAC-EAC=13578.16$

试题二（25 分）

阅读下列说明，回答问题 1 至问题 5，将解答填入答题纸的对于栏目内。

【说明】

某涉密单位甲计划建设一套科研项目管理信息系统，因项目涉密，通过考察和比较，选择了具有涉密系统集成资质的单位乙来为其实施该项目。

甲方要求所有开发工具必须现场完成，项目所有资料归甲方所有，双方签订了合同和保密协议。合同中规定项目应在当年的年底前完成。

乙公司派出项目经理小李带领项目组进驻甲单位现场，小李首先与客户沟通了需求，确定了大致需求要点，形成了一份需求文件，经过客户确认后，小李就安排项目组成员开始进行开发工作，为了更好的把握需求的实现，小李在每天工作结束后，都将工作进度和成果汇报给甲方的客户代表，由客户提出意见，并形成一份备忘录。客户对软件的修改意见不断提出，小李也仔细地将修改意见记录在每天的备忘录中，并在第二天与项目组讨论之后，安排开发人员尽量实现，随着软件的逐渐成型，小李发现此时客户提出了一些需求实际上跟某些已实现的需求是矛盾的，对于有些新的需求，实现难度也越来越大，此时软件的实际功能与最初确定的需求文件中确定的功能已经相差很远，眼看时间越来越接近年底，小李不知道该怎么办才好。

【问题 1】（3 分）

请问该项目是否可以不公开招标？为什么

【问题 2】（4 分）

项目需求发生变更后，可能导致项目的哪些方面同时发生变更

【问题 3】（8 分）

请指出该项目在项目整体管理方面存在哪些问题？

【问题 4】（5 分）

针对案例中项目的现状，请指出在继续实施此项目时小李可采取哪些措施？

【问题 5】（5 分）

请简要说明实施整体变更控制的完整流程

解答要点：

【问题 1】

可以不公开招标。

根据《中华人民共和国招标投标法》第六十六条：涉及国家安全、国家秘密、抢险救灾或者属于利用扶贫资金实行以工代赈、需要使用农民工等特殊情况，不宜进行招标的项目，按照国家有关规定可以不进行招标。

【问题 2】

需求变更后可能导致项目的合同、范围、进度、成本、质量等方面同时发生变更。

【问题 3】

1. 只大致了解了需求的要点，没有对客户需求进行详细的分析。
2. 需求文件没有进行评审。
3. 客户方提出修改意见时，没有评估修改可能导致的项目风险。
4. 客户对软件的修改意见没有走变更流，变更没有批准就已经实施了。
5. 没有制定整体管理计划，进行项目的整体管理。
6. 没有做好项目的范围管理，导致范围蔓延。
7. 没有进度管理，导致进度延误。
8. 没有进行风险管理，制定应急应对策略。

【问题 4】

1. 积极地与客户进行交流，捕捉、分析和修正客户对目标系统的需求。
2. 与客户共同对需求文件进行评审。
3. 制定一份整体管理计划，整合范围、进度、成本计划等，使项目的整体管理有依据。
4. 建立变更控制流程，客户需求等变更要经过 CCB 批准后才能实施。
5. 采用赶工、快速跟进等进度压缩工具来加快项目的进度。
6. 如不能按期交付系统，可与客户进行协商，签订补充合同，先交付产品，后期再以技术实现客户新增需求。
7. 就项目可能产生的其他风险制定风险管理计划，为风险建立应急储备。

【问题 5】

①提出变更申请；②变更影响分析；③CCB 审查批准；④变更实施；⑤监控变更实施；⑥结束变更。

试题三（25 分）

阅读下列说明。回答问题 1 至问题 4，将解答填入答题纸的相应栏内。

【说明】

某公司承接了某银行的信息系统集成项目，并任命王工为项目经理。这也是王工第一次担任项目经理，王工带领近 20 人的团队，历经近 11 个月的时间，终于完成了系统建设工作，并通过了试运行测试，王工在与甲方项目负责人简单地核对了项目交付清单之后，就报告公司项目已经结束，部分项目人员可以进行转移。王工组织剩下的项目团队成员召开了项目总结会议。随后公司的财务要求王工根据合同催甲方支付剩余 30% 的项目款。

当王工打电话催促甲方支付项目尾款时。甲方的项目经理告诉他项目还没有结束，甲方还没有在验收报告上签字确认，项目的很多常规性文件还没有提交，而且需要在试运行的基础上，进一步修改程序和功能设置，现在根本没有达到项目收尾的条件。

【问题 1】（4 分）

项目收尾包括哪些具体工作

【问题 2】（8 分）

项目经理王工收尾管理方面上主要存在哪些问题？

【问题 3】（5 分）

对于软件和信息系统集成项目来说，项目收尾时一般提交的文件包括哪些类？

【问题 4】（8 分）

（1）王工组织的项目总结会议是否恰当？请说明理由

（2）请简要叙述项目总结会议上一般讨论的内容包括哪些？

解答要点：

【问题 1】

项目收尾管理工作包括：①项目验收工作；②项目总结工作；③系统维护工作；④项目后评价工作。

【问题 2】

1. 只是简单地核对了项目交付清单，没有进行正式的验收工作。
2. 没有正式的验收测试。
3. 验收报告没有经过双方签字确认。
4. 验收的流程有问题。
5. 没有向客户提交验收所需的全部文档，双方也没有对文档签字确认。
6. 在项目总结会议召开之前就遣散了团队成员。
7. 没有满足验收条件就进行了验收。
8. 与客户的沟通出现了问题。

【问题 3】

①系统集成项目介绍；②项目集成项目最终报告；③信息系统说明手册；④信息系统维护手册；⑤软硬件产品说明书；⑥质量保证书等。

【问题 4】

(1) 不恰当。项目总结会议应该由全体项目成员共同参与，并且要在项目总结会议结束之后再行人员的遣散，而不是先遣散人员再召开总结会议。

(2) ①项目绩效；②技术绩效；③成本绩效；④进度计划绩效；⑤项目的沟通；⑥识别问题和解决问题；⑦意见和建议。