

项目管理案例及参考答案

1. 范围管理

1.1 试题一

1.1.1 试题描述

阅读下述关于合同管理和项目范围管理(de)说明,回答问题

说明

小李是国内某知名 IT 企业(de)项目经理,负责西南某省(de)一个企业管理信息系统建设项目(de)管理.

在该项目合同中,简单地列出了几条项目承建方应完成(de)工作,据此小李自己制订了项目(de)范围说明书.甲方(de)有关工作由其信息中心组织和领导,信息中心主任兼任该项目(de)甲方经理.可是在项目实施过程中,有时是甲方(de)财务部直接向小李提出变更要求,有时是甲方(de)销售部直接向小李提出变更要求,而且有时这些要求是相互矛盾(de).面对这些变更要求,小李试图用范围说明书来说服甲方,甲方却动辄引用合同(de)相应条款作为依据,而这些条款要么太粗、不够明确,要么小李跟他们有不同(de)理解.因此小李因对这些变更要求不能简单地接受或拒绝而左右为难,感到很沮丧.如果不改变这种状况,项目完成看来要遥遥无期.

问题 1

针对上述情况,结合你(de)经验,请用 150 字左右(de)文字分析问题产生(de)可能原因.

问题 2

如果你是小李,你怎样在合同谈判、计划和执行阶段分别进行范围管理 请用 350 字左右(de)文字说明.

问题 3

请用 150 字左右(de) 文字,说明合同(de) 作用、详细范围说明书(de) 作用,以及两者之间(de) 关系.

1.1.2 试题答案

试题二分析

第一步：总结出问题(de) 要点.

本题主要考查考生对范围管理各过程(de) 管理方法与经验和对合同管理与范围管理之间关系(de) 理解.

第二步：解答(de) 要点.

问题 1

(1) 合同没订好,没有就具体完成(de) 工作形成明确清晰(de) 条款,不满足 SMART.

(2) 甲方没有对各部门(de) 需求及其变更进行统一(de) 组织和管理;甲方项目经理职责不明确.

(3) 缺乏变更(de) 接受/拒绝准则.

(4) 由于乙方对项目干系人及其关系分析不到位,缺乏足够(de) 信息来源,范围定义不全面、不准确.

(5) 甲乙双方对项目范围没有达成一致认可或承诺.

(6) 缺乏项目全生命周期(de) 范围控制.

(7) 缺乏客户/用户参与.

问题 2

在项目全生命周期(de) 范围管理过程中,小李在不同(de) 阶段应做出相应(de) 解决方案.

1. 合同谈判阶段

- (1) 取得明确(de) 工作说明书或更细化(de) 合同条款,满足 SMAR原则.
- (2) 在合同中明确双方(de) 权利和义务,尤其是关于变更问题.
- (3) 采取措施,确保合同签约双方对合同(de) 理解是一致(de), 比如采用标前会澄清双方问题,或进行合同谈判.

2. 计划阶段

- (1) 编制项目范围说明书,明确项目范围变更流程.
- (2) 创建项目(de) 工作分解结构 (WBS).
- (3) 制定项目(de) 范围管理计划.

3. 执行阶段

- (1) 在项目执行过程中加强对已分解(de) 各项任务(de) 跟踪和记录.
- (2) 建立与项目干系人进行沟通(de) 统一渠道.
- (3) 建立整体变更控制(de) 规程并执行.
- (4) 加强对项目阶段性成果(de) 评审和确认.

4. 项目全生命期范围变更管理

- (1) 在项目管理体系中应该包含一套严格、实用、高效(de) 变更程序.
- (2) 规定对用户(de) 范围变更请求,应正式提出变更申请,并经双方项目经理审核后,视不同情况,做出相应(de) 处理.

问题 3

合同法规定： 合同是平等主体(de) 自然人、法人、其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系(de) 协议 合同是买卖双方形成(de) 一个共同遵守(de) 协议,卖方有义务提供合同指定(de) 产品和服务,而买方则有义务支付合同规定(de) 价款.

项目范围说明书详细描述了项目(de) 可交付物和产生这些可交付物所必须做(de) 项目工作. 项目范围说明书在所有项目干系人之间建立了一个对项目范围(de) 共识,描

述了项目(de) 主要目标,使团队能进行更详细(de) 规划,指导团队在项目实施期间(de) 工作,并为评估是否为客户需求进行变更或附加(de) 工作是否在项目范围之内提供基线.

合同是制定项目范围说明书(de) 依据,范围说明书制定过程中,有可能会变更项目(de) 合同条款.

1.2 试题二

1.2.1 试题描述

阅读以下关于信息系统项目管理过程中项目范围管理方面问题(de) 叙述
希赛信息技术有限公司(CSAI) 刚刚和 M 签订了一份新(de) 合同,合同(de) 主要内容是处理公司以前为 M 公司开发(de) 信息系统(de) 升级工作. 升级后(de) 系统可以满足 M 公司新(de) 业务流程和范围. 由于是一个现有系统(de) 升级,项目经理张工特意请来了原系统(de) 需求调研人员李工担任该项目(de) 需求调研负责人. 在李工(de) 帮助下,很快地完成了需求开发(de) 工作并进入设计与编码. 由于 M 公司(de) 业务非常繁忙,M 公司(de) 业务代表没有足够(de) 时间投入到项目中,确认需求(de) 工作一拖再拖. 张工认为,双方已经建立了密切(de) 合作关系,李工也参加了原系统(de) 需求开发,对业务(de) 系统比较熟悉,因此定义(de) 需求是清晰(de). 故张工并没有催促业务代表在需求说明书中签字.

进入编码阶段后,李工因故移民加拿大,需要离开项目组. 张工考虑到系统需求已经定义,项目已经进入编码期,李工(de) 离职虽然会对项目造成一定(de) 影响,但影响较小,因此很快办理好了李工(de) 离职手续.

在系统交付(de) 时候,M 公司(de) 业务代表认为已经提出(de) 需求很多没有实现,实现(de) 需求也有很多不能满足业务(de) 要求,必须全部实现这些需求后才能验收. 此

时李工已经不在项目组,没有人能够清晰地解释需求说明书.最终系统需求发生重大变更,项目延期超过 50%,M(de) 业务代表也因为系统(de) 延期表示了强烈(de) 不满.

问题 1(8 分) 请以 400 字对张工在项目管理工作中(de) 行为进行点评.

问题 2(9 分) 请从项目范围管理(de) 角度找出该项目实施过程中(de) 问题,以 500 字内回答.

问题 3(8 分) 请结合你本人项目经验,谈谈应如何避免类似(de) 问题,以 500 字内回答.

1.2.2 试题答案

问题 1:

- 1 聘请李工做需求是好(de)
- 2 张工没有对需求进行确认
- 3 张工没有对李工开发(de) 系统进行了了解
- 4 没有对需求进行有效控制

问题 2(9 分)

该项目实施过程中(de) 主要问题包括:

(1) 在范围定义中,张工没有对李工定义(de) 需求进行评审,造成需求中(de) 质量缺陷没有被及时发现. (3 分)

(2) 在范围确认中,张工没有主动地要求用户对需求进行确认. (3 分)

(3) 在范围控制中,张工无法进行有效(de) 范围控制,最终造成了重大(de) 需求变更. (3 分)

问题 3(8 分)

(1) 项目经理需要对需求定义(de) 结果进行质量控制,采取评审等方式减少需求中(de) 问题.

(2) 对已经定义(de) 需求需要与用户进行确认,保证双方理解(de) 一致.

(3)在发生需求变更时,也应该采取灵活(de) 手段,在满足用户需求(de) 前提下,尽量减少需求变更(de) 范围.

2. 项目整体管理

2.1 试题一

2.1.1 试题描述

问题 2 根据表 1 红星集团现金流量表中(de) 数据,计算 CRM项目(de) 动态和静态投资回收期

问题 3 如果该行业(de) 标准投资收益率为 20%,请问该项目(de) 投资是否可行

2.2 试题二

2.2.1 试题描述

阅读以下关于变更(de) 叙述,回答问题 1 至问题 3

说明

在一个正在实施(de) 系统集成项目中出现了下述情况: 一个系统(de) 用户向他所认识(de) 一个项目开发人员抱怨系统软件中(de) 一项功能问题,并且表示希望能够进行修改. 于是,该开发人员就直接对系统软件进行了修改,解决了该项功能问题. 针对这样一种情况,请分析如下问题:

问题 1 (5 分)

请用 150 字以内(de) 文字,说明上述情况中存在着哪些问题

问题 2 (10 分)

请用 300 字以内(de) 文字,说明上述情况可能会导致什么样(de) 后果

问题 3 (10 分)

请用 300 字以内(de) 文字,说明配置管理中完整(de) 变更处置流程.

2.2.2 试题参考答案

问题 1

上述情景中存在(de) 主要问题有:

对外职责不明确

对用户(de) 要求未进行记录

对变更请求未进行足够(de) 分析,也没有获得批准

在修改过程中没有注意进行版本管理

修改完后未进行验证

修改(de) 内容未和项目干系人进行沟通

问题 2

由于上述问题(de) 存在可能导致如下后果:

后期同样(de) 问题重复出现,并会导致对工作产物(de) 整体变化情况失去把握

缺乏对变更请求(de) 分析可能导致后期工作(de) 返工

项目版本失控

修改完成后进行验证则难以确认变更是否正确实现,为变更付出(de) 工作量也无法得到承认.

未与项目干系人进行沟通可能会导致项目干系人(de) 工作之间出现不一致之处,进而影响项目(de) 整体质量.

问题 3 变更管理(de) 基本流程:

自己按照 LJP 上课(de) 流程加上自己(de) 理解来写

2.3 试题三

2.3.1 试题描述

从项目整体管理和配置管理(de) 角度,回答问题 1 至问题 3.

说明

老高承接了一个信息系统开发项目(de) 项目管理工作. 在进行了需求分析和设计后, 项目人员分头进行开发工作, 其间客户提出(de) 一些变更要求也由各部分人员分别解决. 各部分人员在自测(de) 时候均报告正常, 因此老高决定直接在客户现场进行集成. 各部分人员分别提交了各自工作(de) 最终版本进行集成, 但是发现问题很多, 针对系统各部分所表现出来(de) 问题, 开发人员又分别进行了修改, 但是问题并未有明显减少, 而且项目工作和产品版本越来越混乱.

问题 1

请用 200 字以内(de) 文字, 分析出现这种情况(de) 原因.

问题 2

请用 300 字以内(de) 文字, 说明配置管理(de) 主要工作并作简要解释.

问题 3

请用 300 字以内(de) 文字, 说明针对目前情况可采取哪些补救措施

2.3.2 试题答案

试题一分析

第一步: 仔细阅读题目要求, 分析题目要点.

在回答问题之前, 应仔细阅读题目要求. 题目主体(de) 考查方向为项目整体管理和配置管理, 并给出了一个虚拟场景. 题目所提(de) 三个问题是递进(de), 问题 1 是分析题目场景中出现问题(de) 可能原因; 问题 2 是如何进行配置管理; 问题 3 是针对现

有情况如何进行解决和补救.

结合题目(de) 主体方向,回顾虚拟场景,其中表现出来(de) 主要问题有下面两个.

(1) 在系统集成之后 发现问题很多

(2) 进行修改之后 问题并未有明显减少,而且项目工作和产品版本越来越混乱

针对这两个问题,在题目中寻找与之对应(de) 原因,值得注意(de) 描述有如下几点.

(1) 变更要求也由各部分人员分别解决

(2) 直接在客户现场进行集成

(3) 分别提交了各自工作(de) 最终版本进行集成

(4) 开发人员又分别进行了修改

第二步: 分析题目问题,构思答案(de) 要点.

问题 1

结合题目(de) 主体方向对题目进行分析,可以得出,在题目场景中存在以下方面(de) 问题.

(1) 缺乏项目整体管理 (尤其是整体问题分析) .

(2) 缺乏整体变更控制规程.

(3) 缺乏项目干系人之间(de) 沟通.

(4) 缺乏配置管理.

(5) 缺乏整体版本管理.

(6) 缺乏质量控制和范围核实,比如单元接口测试和集成测试.

问题 2

此问主要考查对于配置管理过程(de) 记忆和理解,考生应按照配置管理过程(de) 框架,对配置管理过程及其所涉及(de) 主要活动进行总结.

(1) 制定配置管理计划. 确定方针,分配资源,明确职责,计划培训,确定干系人,制定

,制定基线计划,制定配置库备份计划,制定变更控制规程,制定审批计划.

(2) 配置项识别. 识别配置项,分配唯一标识,确定配置项特征,记录配置项进入时间,确定配置项拥有者职责,进行配置项登记管理.

(3) 建立配置管理系统. 建立分级配置管理机制,存储和检索配置项,共享和转换配置项,进行归档、记录、保护和权限设置.

(4) 基线化. 获得授权,建立或发布基线,形成文件,使基线可用.

(5) 建立配置库. 建立动态库、受控库和静态库.

(6) 变更控制. 包括变更(de) 记录、分析、批准、实施、验证、沟通和存档.

(7) 配置状态统计. 统计配置项(de) 各种状态.

(8) 配置审计. 包括功能配置审计和物理配置审计.

问题 3

此问主要考查考生对于项目整体管理和配置管理(de) 具体运用. 针对题目场景,考生应从怎样保护已有工作成果、理清问题原由、推动项目继续良好进展(de) 角度来回答此问,例如:

针对目前系统建立或调整基线;

梳理变更脉络,确定统一(de) 最终需求和设计;

梳理配置项及其历史版本;

对照最终需求和设计逐项分析现有配置项及历史版本(de) 符合情况;

根据分析结果由相关干系人确定整体变更计划并实施;

加强阶段验收,做好内部(de) 质量控制,比如单元接口测试与系统(de) 集成测试或联调;

加强整体版本管理.

试题四

2.4.1 试题描述

[说明]

A公司是一家中小型系统集成公司,在2006年3月份正在准备对京发证券公司数据大集中项目进行投标,A公司副总裁张某授权销售部(de)林某为本次投标(de)负责人,来组织和管理整个投标过程.

林某接到任务后,召集了由公司商务部、销售部、客服部和质管部等相关部门参加(de)启动说明会,并把各自(de)分工和进度计划进行了部署.

随后,在投标前3天进行投标文件评审时,发现技术方案中所配置(de)设备在以前(de)项目使用中是存在问题(de),必须更换,随后修改了技术方案.最后A公司中标并和客户签订了合同.根据公司(de)项目管理流程,林某把项目移交到了实施部门,由他们具体负责项目(de)执行与验收.

实施部门接手项目后,鲍某被任命为实施项目经理,负责项目(de)实施和验收工作.

鲍某发现由于项目前期自己没有介入,许多项目前期(de)事情都不是很清楚,而导致后续跟进速度较慢,影响项目(de)进度.同时鲍某还发现设计方案中尚存在一些问题,主要有:方案遗漏一项基本需求,有多项无效需求,没有书面(de)需求调研报告;在项目(de)工期、系统功能和售后服务等方面,存在过度承诺现象.于是项目组重新调研用户需求,编制设计方案,这就增加了实施难度和成本.可是后来又发现采购部仍是按照最初(de)方案采购设备,导致设备中(de)模块配置功能不符合要求(de)情况.而在A集成公司中,类似现象已多次发生.

[问题1](10分)针对说明中所描述(de)现象,分析A公司在项目管理方面存在(de)问题(200字以内) .

问题 2] (10 分) 针对 A 公司在该项目管理方面存在(de) 问题, 提出补救措施 (300 字

[问题 1] (5 分)

针对 A 公司(de) 项目管理现状, 结合你(de) 实际经验, 就 A 公司项目管理工作(de) 持续改进提出意见和建议 (300 字以内) .

2.4.2 试题答案

问题 1

- 1、投标前(de) 项目启动会议上, 没有邀请技术和实施部门
- 2、没有把以往(de) 经验教训, 归纳和积累, 形成组织知识资产
- 3、没有建立完善(de) 内部评审机制, 或虽有评审机制但未有效执行
- 4、项目中没有实现有效(de) 变更管理, 变更之后没有通知相干(de) 干系人知晓
- 5、公司级(de) 项目管理体系不健全, 或执行不好, 致使类似(de) 问题重复发生

问题 2

- 1、改进项目(de) 组织形式, 明确项目团队和职能部门之间(de) 协作关系和工作程序
- 2、做好项目当前(de) 经验教训收集、归纳工作
- 3、明确项目工作(de) 交付物, 建立和实施项目(de) 质量评审机制
- 4、建立项目(de) 变更管理机制, 识别变更中(de) 利益相关方并加强沟通
- 5、加强对项目团队成员和相关人员(de) 项目管理培训

问题 3

- 1、建立企业级(de) 项目管理体系和工作规范
- 2、加强对项目工作记录(de) 管理, 强化部门(de) 接口管理
- 3、加强项目质量和相应(de) 评审制度
- 4、加强项目经验教训(de) 收集、归纳、积累和分享工作

、引入合适(de) 项目管理工具平台,提升项目管理工作效率

2.5 试题五

2.5.1 试题描述

[说明]

D公司是一家系统集成商,章某是D公司(de) 一名高级项目经理,现正在负责某市开发区(de) 办公网络项目(de) 管理工作,该项目划分为综合布线、网络工程和软件开发三个子项目,需要3个项目经理分别负责.章某很快找到了负责综合布线、网络工程(de) 项目经理,而负责软件开发(de) 项目经理一直没有合适(de) 人选.原来由于D公司近年业务快速发展,承揽(de) 项目逐年增多,现有(de) 项目经理人手不够.章某建议从在公司工作2年以上业务骨干中选拔项目经理.结果李某被章某选中负责该项目(de) 软件开发子项目.在项目初期,依照公司(de) 管理规定,李某带领几名项目团队成员刻苦工作,项目进展顺利.

随着项目(de) 进一步展开,项目成员(de) 逐步增加,李某在项目团队管理方面遇到很多困难.他领导(de) 团队因经常返工而效率低下、团队成员对发生(de) 错误互相推诿、开会时人员从来没有到齐过,甚至李某因忙于自己负责(de) 模块开会时都迟到过.大家向李某汇报项目(de) 实际进度、成本时往往言过其实,直到李某对自己负责(de) 模块进行接口调试时才发现这些问题.

[问题1] (10分)

请分析项目中出现这些情况(de) 可能原因 (200字以内)

[问题2] (10分)

你认为高级项目经理章某应该如何指导和帮助李某 (300字以内)

[问题1] (5分)

要成为一名合格(de) 项目经理要具备哪

些知识与技能 (300 字以内)

2.5.2 试题答案

答：(1) 李某缺乏担任项目经理所需(de) 足够(de) 能力和经验

(2) 公司对项目经理(de) 培养不重视,对项目经理(de) 选拔任命不规范;

(3) 章某对李某(de) “传帮带” 做(de) 不够好;

(4) 公司对项目经理(de) 工作缺乏指导和监督;

(5) 项目工作中(de) 沟通没有建立有效(de) 机制和方式方法;

(6) 缺乏有效(de) 项目绩效管理机制;

[问题 2]

答：(1) 章某应明确李某(de) 工作职责,帮助其实现向项目经理角色(de) 转变;

(2) 参加小李组织(de) 周例会,以及时发现问题,予以指导;

(3) 对李某提供相关工作(de) 指导或培训,尤其是在项目管理方面;

(4) 从整体项目层面对各子项目进行协调和计划,对项目提出具体工作要求;

(5) 加强对项目(de) 日常监督,要项目经理以身作则;

(6) 针对子项目中出现(de) 问题,及时提出纠正和预防措施;

[问题 3]

答：参考案例一中(de) 内容,或参考书上 147—148 页内容

时间管理

3.1 试题一

3.1.1 试题描述

3.1.2 试题参考答案

试题三分析

第一步：总结出问题(de) 要点.

本题主要考查项目活动网络图(de) 构成以及关键路径、浮动时间(de) 计算.

第二步：按要求方式、采用相应方法进行计算.

问题 1

(1) 按题中给定活动(de) 依赖关系和历时,可得到如下项目活动网络图.

(2) 列出图中所有路径,并计算其时间跨度.

图 中 路 径 时 间 跨 度 图 中 路 径 时 间 跨 度

ADBDFH5+2+10+10+10=37ACDGH5+8+10+15+10=48ABDGH5+2+10+15+10=42ACEGH5+8+5+

15+10=43ACDFH5+8+10+10+10=43中时间跨度最长(de) 路径 ACDG即 为关键路径,

其时间跨度即为项目最短工期,为 48 天.

问题 2

活动浮动时间(de) 计算公式为:

活动浮动时间=活动(de) 最迟结束时间-活动(de) 最早结束时间

=活动(de) 最迟开始时间-活动(de) 最迟开始时间

将活动 B、C、E(de) 相关开始和结束时间参数代入公式,可以得到结果如下:

活动 B(de) 自由浮动时间为 6 天;

活动 C(de) 自由浮动时间为 0 天;

活动 E(de) 自由浮动时间为 5 天.

问题 3

活动 G(de) 历时变为 8 天, 则重新计算各路径(de) 时间跨度如下表.

图中路径时间跨度图中路径时间跨度 ADBDFH5+2+10+10+10=

37ACDGH5+8+10+8+10= 41ABDGH5+2+10+8+10= 35ACEGH5+8+5+8+10=

36ACDFH5+8+10+10+10=43 由表中可以看出, 项目(de) 关键路径变为 ACDFH项目工期

为 5+8+10+10+10= 43 天.

3.2 试题二

3.2.1 试题描述

[说明]

J 公司 2008 年 3 月中标某市公安局(de) 人口管理系统开发项目, 因该市要在 2008 年 11 月举办某大型国际会议, 因此公安局要求人口管理系统一定要在 2008 年 7 月 1 日之前投入使用. 强某是负责这个项目(de) 项目经理, 虽然他进公司才不到 3 年, 但他已成功地管理过 2 个类似(de) 项目, 被大家称之为“救火队长”, 而强某也对自己信心十足. 但这次和以往不同(de) 是强某还同时管理着另外两个项目, 而这个人口管理系统项目(de) 工期要求紧、他能调用(de) 人手少.

该人口管理系统项目属于升级项目. 原来(de) 系统为 J 公司开发, 是 C/S 结构, 只能管理本地城区常住人口. 新(de) 人口管理系统要求是 B/S 结构, 要既能管理城区常住人口又能管理郊区常住人口、市辖县常住人口和流动人口, 而公安局要求该新系统首先把流动人口管理起来. 该项目从技术角度可分为网络改造和软件开发, 而软件又分界面、业务流程和数据库三个子系统. 他们团队有 6 人, 其中有人做过类似(de)C/S 结构(de) 项目, 而公司刚刚结束(de) 一个网络项目与本次承担(de) 网络改造项目在技

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/196104155105010052>