

## ×× 项目案例分析

课程名称：

考生姓名：

准考证号码：

座位号：

日期：

## 目 录

一、项目概况 .....	3
(一) 项目背景 .....	3
(二) 项目简介 .....	3
(三) 项目承包方 .....	3
(四) 项目特点 .....	3
二、项目范围确定 .....	4
(一) 项目目标 .....	4
(二) 项目描述 .....	4
(三) 项目重大里程碑 .....	4
(四) 项目的关键成功要素 .....	5
(五) 项目影响范围 .....	5
(六) 项目约束条件 .....	5
(七) 项目评价标准 .....	5
三、项目工作分解 .....	6
(一) 工作分解结构 WBS .....	6
(二) 项目的工作描述 .....	7
(三) 项目组织结构 OBS 与责任体系 .....	9
四、项目进度计划 .....	13
五、项目费用计划 .....	15
(一) 预算科目 .....	15
(二) 项目费用负荷 .....	16
六、项目资源计划 .....	18
(一) 资源概要 .....	18
(二) 项目资源信息 .....	18
(三) 人力资源计划 .....	18
七、项目质量管理计划与控制 .....	21
(一) 项目工作范围 .....	21
(二) 可交付成果描述 .....	21
(三) 可交付成果的验收标准 .....	21
(四) 项目质量控制 .....	21
(五) 项目质量报告 .....	21
八、项目风险管理(计划) .....	22
(一) 项目风险估计 .....	22
(二) 风险应对计划 .....	23
(三) 项目风险应急计划 .....	23
九、项目成本控制管理 .....	25
(一) 项目控制方法(或措施) .....	25
(二) 项目成本进度控制 .....	25
十、项目总结报告 .....	26

(要求目录更新后与正文对应)

## 一、项目概况

### （一）项目背景

参考教材 P55

建设单位的规模：员工人数；设备状况；财务状况；

主要产品介绍：销售情况；利润情况；

设立项目的原因。

### （二）项目简介

参考教材 P55

项目的主要内容；

可行性分析（经济可行性、执行可行性）

### （三）项目承包方

参考教材 P149

承包商的规模：施工队伍；综合经营能力；资质；

主要项目团队的建设。

### （四）项目特点

参考教材 P150

项目的应用范围。

## 二、项目范围确定

### (一) 项目目标

参考教材 P150

### (二) 项目描述

参考教材 P150

表 2-1 XX 项目描述

	项目名称	
1	项目目标	
2	项目交付物	
3	交付物验收标准	
4	工作描述	
5	工作规范	
6	所需资源估计	
7	重大里程碑	
	项目经理审核意见	
	日期	

(其中所有表必须有表标题,并设置在表的上方,同时要有表编号,如第二章第一张表为:表 2-1)

### (三) 项目重大里程碑

参考教材 P91

(可以用表或图表示,如:表 2-2 或图 2-1)

表 2-2 小卡项目里程碑计划

	日期	5-12-2008	7-11-2008	14-11-2008	28-11-2008
	里程碑事件				
1	设备安装调试完成	●			
2	工艺流程制定		●		

3	质量标准, 检验流程制定			●	
4	相关人员培训完毕				●

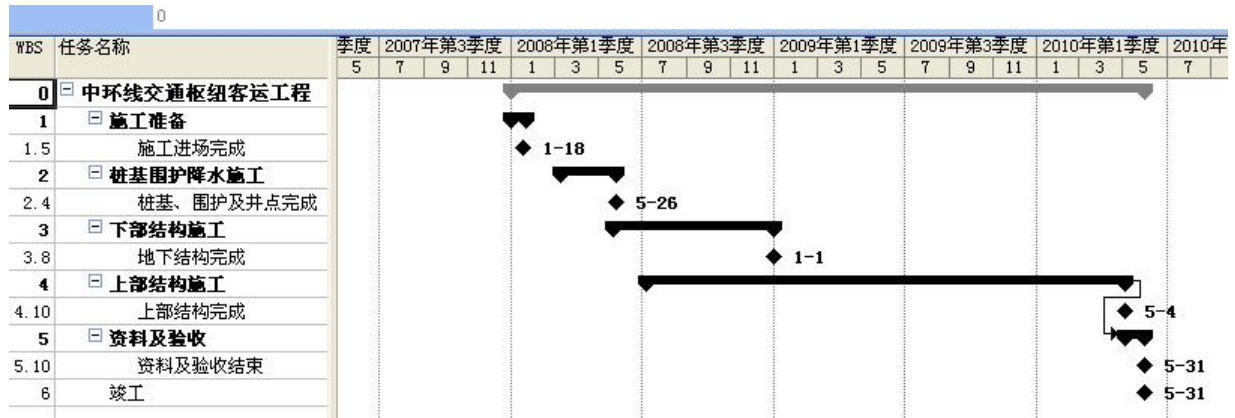


图 2-1 项目里程碑

(其中所有图必须有图标题, 并设置在图的下方, 同时要有图编号, 如第二章第一张图为: 图 2-1)

(四) 项目的关键成功要素

(五) 项目影响范围

(六) 项目约束条件

(七) 项目评价标准

### 三、项目工作分解

#### (一) 工作分解结构WBS

(可以用表 3-1 表示)

表 3-1 工作分解结构表

WBS 编号	活动名称	活动输入	活动内容描述	活动输出	工作量估算	活动所需费用
1						
2						
2.1						
2.2						
2.3						
2.4						
2.5						
2.6						
2.7						
2.8						
2.9						
2.10						
3						
3.1						
3.2						
3.3						
3.4						
3.5						
3.6						
3.7						
3.8						
3.9						
4						
4.1						
4.2						
4.3						
4.4						
5						
5.1						
5.2						
5.3						
5.4						

5.5						
5.6						
6						
6.1						
6.2						
7						

## （二）项目的工作描述

（参考教材 P153WBS 第二层次工作描述）

其具体内容可以用表表示，如表 3-1 至表 3-7 所示。

表 3-1 工作(或任务)描述

	工作名称	内容要求
1	任务名称	
2	任务交付物	
3	任务验收标准	
4	参考	
5	工作描述	
6	假设	
7	信息资源	
8	约束	
9	其他	
领导签字：		日期： 201 年 月 日

表 3-2 工作(或任务)描述

	工作名称	内容要求
1	任务名称	设备方面
2	任务交付物	
3	任务验收标准	
4	参考	
5	工作描述	
6	假设	
7	信息资源	
8	约束	
9	其他	
领导签字：		日期： 201 年 月 日

表 3-3 工作(或任务)描述

	工作名称	内容要求
--	------	------

1	任务名称	工艺方面
2	任务交付物	
3	任务验收标准	
4	参考	
5	工作描述	
6	假设	
7	信息资源	
8	约束	
9	其他	
领导签字：		日期： 201 年 月 日

表 3-4 工作(或任务)描述

	工作名称	内容要求
1	任务名称	质量检验方面
2	任务交付物	
3	任务验收标准	
4	参考	
5	工作描述	
6	假设	
7	信息资源	
8	约束	
9	其他	
领导签字：		日期： 200 年 月 日

表 3-5 工作(或任务)描述

	工作名称	内容要求
1	任务名称	易耗品方面
2	任务交付物	
3	任务验收标准	
4	参考	
5	工作描述	
6	假设	
7	信息资源	
8	约束	
9	其他	
领导签字：		日期： 201 年 月 日

表 3-6 工作(或任务)描述

	工作名称	内容要求
1	任务名称	物流方面



2	任务交付物	
3	任务验收标准	
4	参考	
5	工作描述	
6	假设	
7	信息资源	
8	约束	
9	其他	
领导签字：		日期： 201 年 月 日

表 3-7 工作(或任务)描述

	工作名称	内容要求
1	任务名称	试生产
2	任务交付物	
3	任务验收标准	
4	参考	
5	工作描述	
6	假设	
7	信息资源	
8	约束	
9	其他	
领导签字：		日期： 201 年 月 日

### （三）项目组织结构OBS与责任体系

#### 1. 项目组织结构

本项目的组织形式为 XXXX 形式，其结构见下图 3-2 所示。

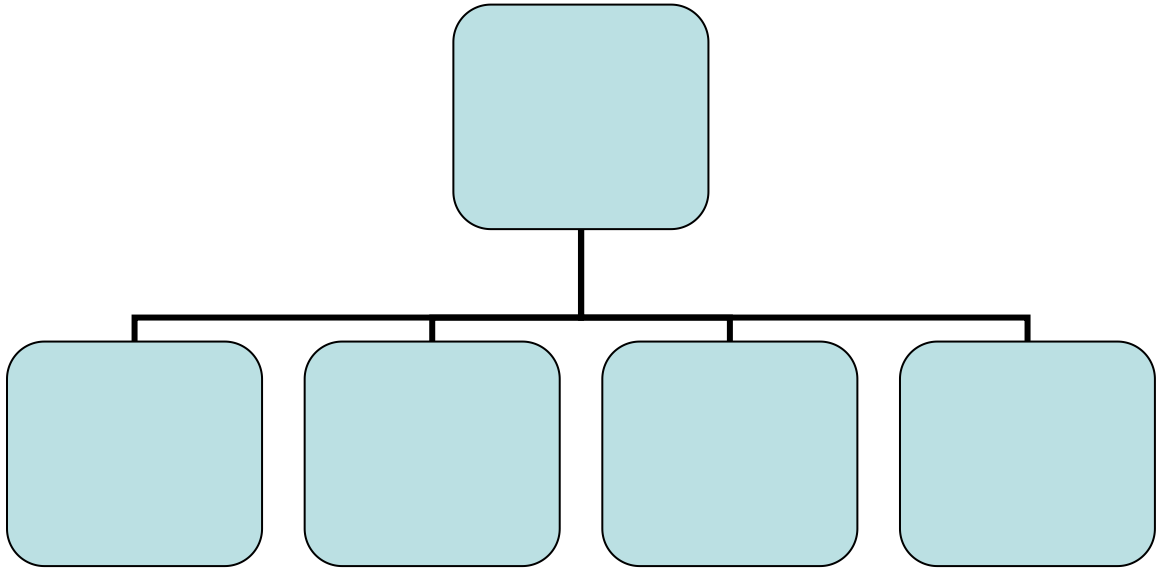


图 3-2 XX 项目组织结构图

2. 项目责任分配

参考教材 P155

见表 3-8 所示。

表 3-8 XX 项目责任分配表

任务 编码	任务名称	(资 源 1)	(资 源 2)	(资 源 3)	(资 源 4)	(资 源 5)	(资 源 6)	(资源 7)	(资 源 8)	(资源 9)	(资 源 10)	(资 源 11)
1												
2												
2.1												
2.2												
2.3												
2.4												
2.5												
2.6												
2.7												

2.8													
2.9													
2.10													
3													
3.1													
3.2													
3.3													
3.4													
3.5													
3.6													
3.7													
3.8													
3.9													
4													
4.1													
4.2													
4.3													
4.4													
5													
5.1													
5.2													
5.3													
5.4													
5.5													
5.6													
6													
6.1													
6.2													
7													

注: ▲——负责; ●——参与; ◆——监督; △——承包; □——通知; ◇——审批;



## 四、项目进度计划

参考教材 P158

可以用图 4-1 和表 4-1 表示

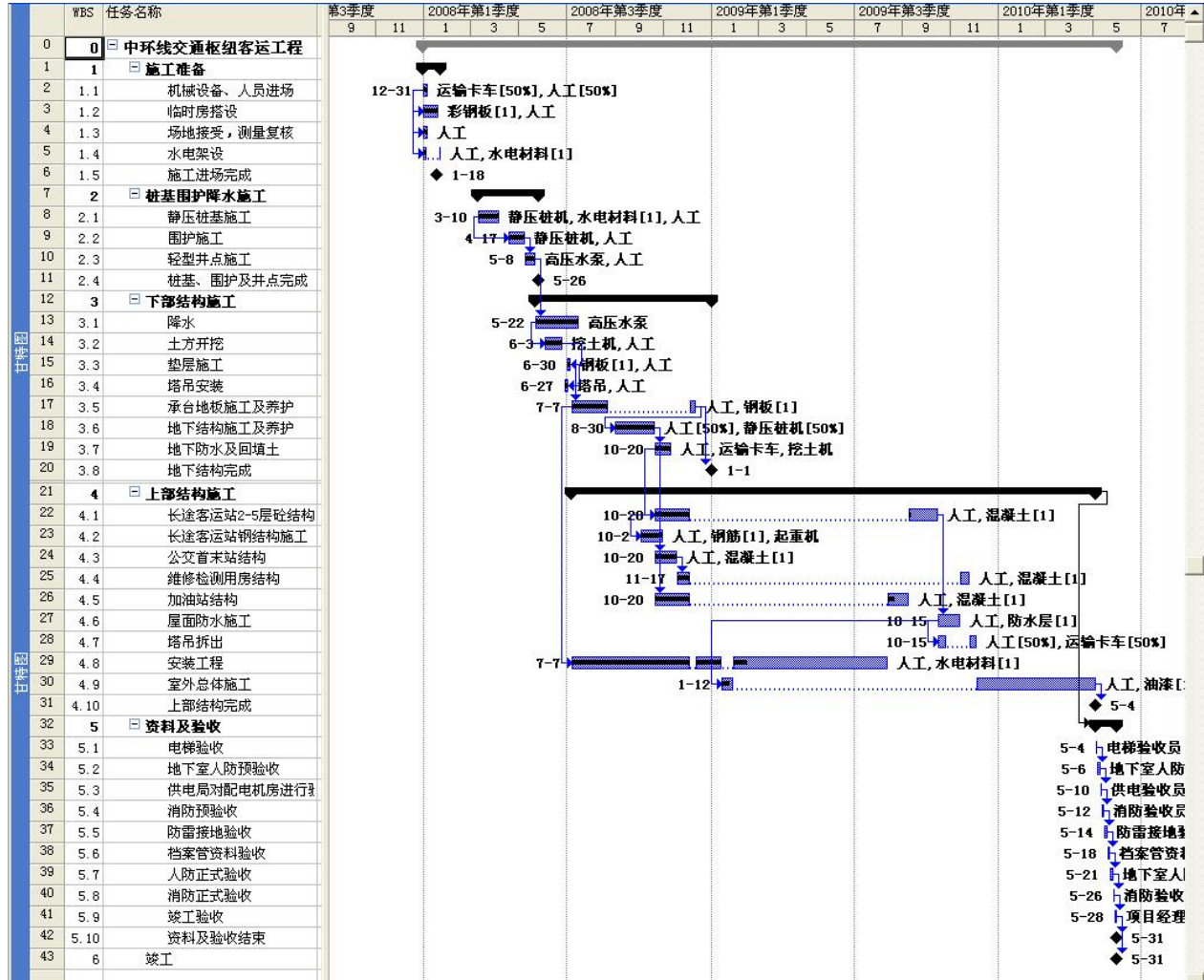


图 4-1 XX 项目甘特图

表 4-1 XX 项目时间计划

WBS	名称	成本	工期	完成百分比	开始日期	结束日期	前置任务	资源
0								
1								
1.1								

1.2								
1.3								
1.4								
1.5								
2								
2.1								
2.2								
2.3								
2.4								
3								
3.1								
3.2								
3.3								
3.4								
3.5								
3.6								
3.7								
3.8								
4								
4.1								
4.2								
4.3								
4.4								
4.5								
4.6								
4.7								
4.8								
4.9								
4.10								
5								
5.1								
5.2								
5.3								
5.4								
5.5								
5.6								
5.7								
5.8								
5.9								
5.10								
6								

## 五、项目费用计划

教材教材 P161

### (一) 预算科目

表 5-1：项目预算表

项目任务	人工小时	人工成本	材料成本	差旅成本	其他成本	总成本
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
小计						
风险(应急)						
总计						
备注(若需要, 列出所有成本的假设):						

成本计划可以用表 5-1 表示

表 5-1: 项目成本计划

WBS	任务名称	成本	工时
0	☐ 光芒电算化软件系统开发	¥13,160.00	696 工时
1	☐ 软件开发设计方案	¥2,200.00	128 工时
1.1	软件用途拟定	¥1,400.00	80 工时
1.2	确定硬件要求	¥560.00	32 工时
1.3	操作系统选定	¥240.00	16 工时
1.4	开发设计方案完成	¥0.00	0 工时
2	☐ 系统软件框架	¥5,800.00	312 工时
2.1	会计科目设定	¥2,600.00	160 工时
2.2	明细科目设定	¥1,040.00	48 工时
2.3	总账软件	¥800.00	40 工时
2.4	报表软件	¥560.00	24 工时
2.5	其它软件	¥800.00	40 工时
2.6	软件框架制定完成	¥0.00	0 工时
3	☐ 系统软件测试	¥3,560.00	176 工时
3.1	软件初步测试	¥1,600.00	80 工时
3.2	修改	¥1,040.00	48 工时
3.3	软件最终测试	¥920.00	48 工时
3.4	系统软件测试结束	¥0.00	0 工时
4	☐ 系统软件验收	¥1,600.00	80 工时
4.1	电算化软件系统验收	¥1,600.00	80 工时
4.2	软件验收结束	¥0.00	0 工时
5	开发完工	¥0.00	0 工时

## (二) 项目费用负荷

(参考教材 P161, 可以用图 5-1 和图 5-2 表示, 并进行分析)

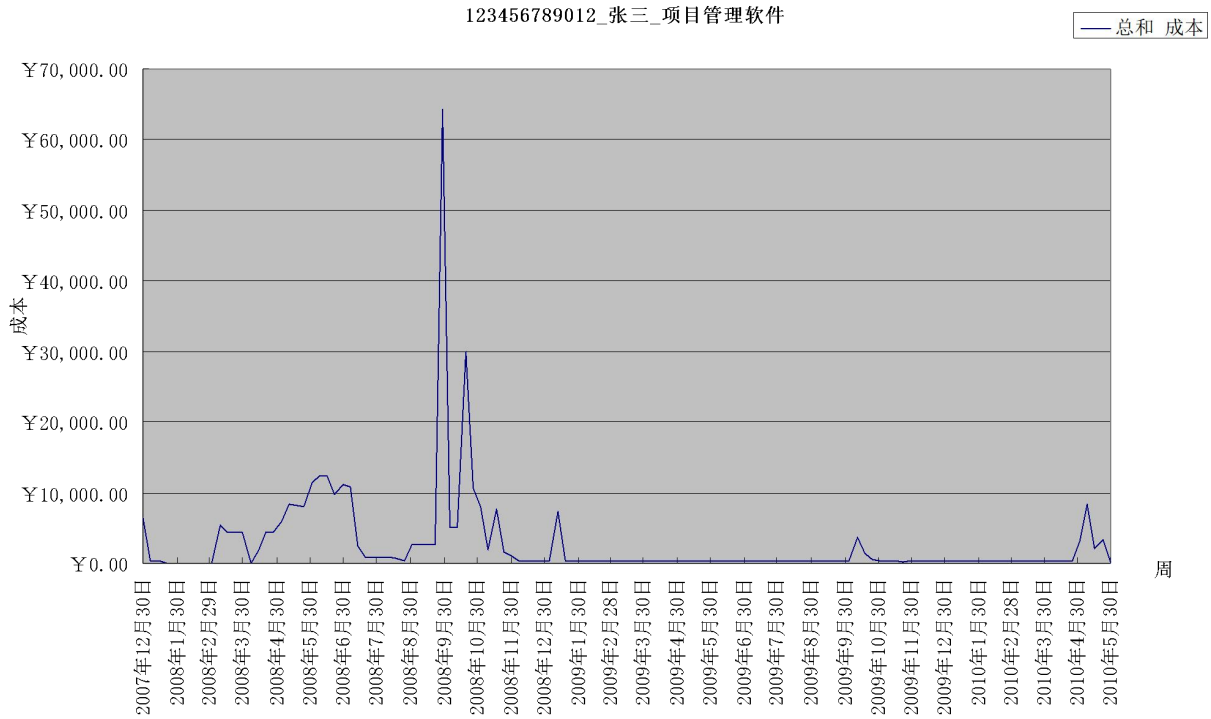


图 5-1 项目的费用负荷图



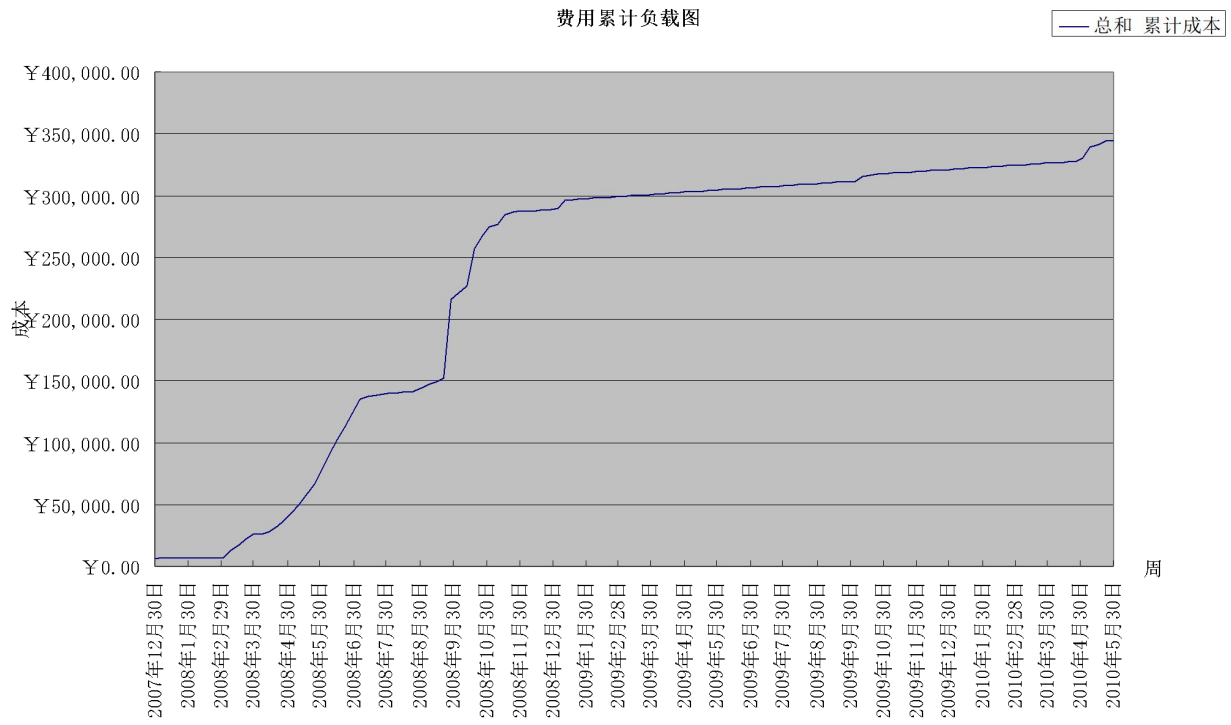


图 5-2 项目的费用负荷累计图

## 六、项目资源计划

(参考教材 P159)

### (一) 资源概要

。。。。。

### (二) 项目资源信息

(可以用表 6-1 表示)

表 6-1：项目资源信息表

资源名称	类型	材料标签	缩写	组	最大单位	标准费率	加班费率	每次使用成本	成本累算	基准日
王一小	工时		王		100%	¥ 15.00/工时	¥ 25.00/工时	¥ 0.00	按比例	标准
李响	工时		李		100%	¥ 15.00/工时	¥ 25.00/工时	¥ 0.00	按比例	标准
方而多	工时		方		100%	¥ 15.00/工时	¥ 20.00/工时	¥ 0.00	按比例	标准
顾小明	工时		顾		100%	¥ 15.00/工时	¥ 20.00/工时	¥ 0.00	按比例	标准
工大东	工时		工		100%	¥ 20.00/工时	¥ 30.00/工时	¥ 0.00	按比例	标准
杰克	工时		杰		100%	¥ 20.00/工时	¥ 30.00/工时	¥ 0.00	按比例	标准
桌子	材料	台	桌			¥ 200.00		¥ 0.00	按比例	
电脑	材料	台	电			¥ 0.00		¥ 0.00	按比例	

### (三) 人力资源计划

(参考教材 P159，可以用表 6-2，图 6-1 图 6-2 表示，并加以分析说明)

表 6-2: 人力资源计划表

张三：共需要 205.33Hr

任务名称 时间

李四：共需要 128Hr

任务名称 时间

赵五: 共需要 272Hr

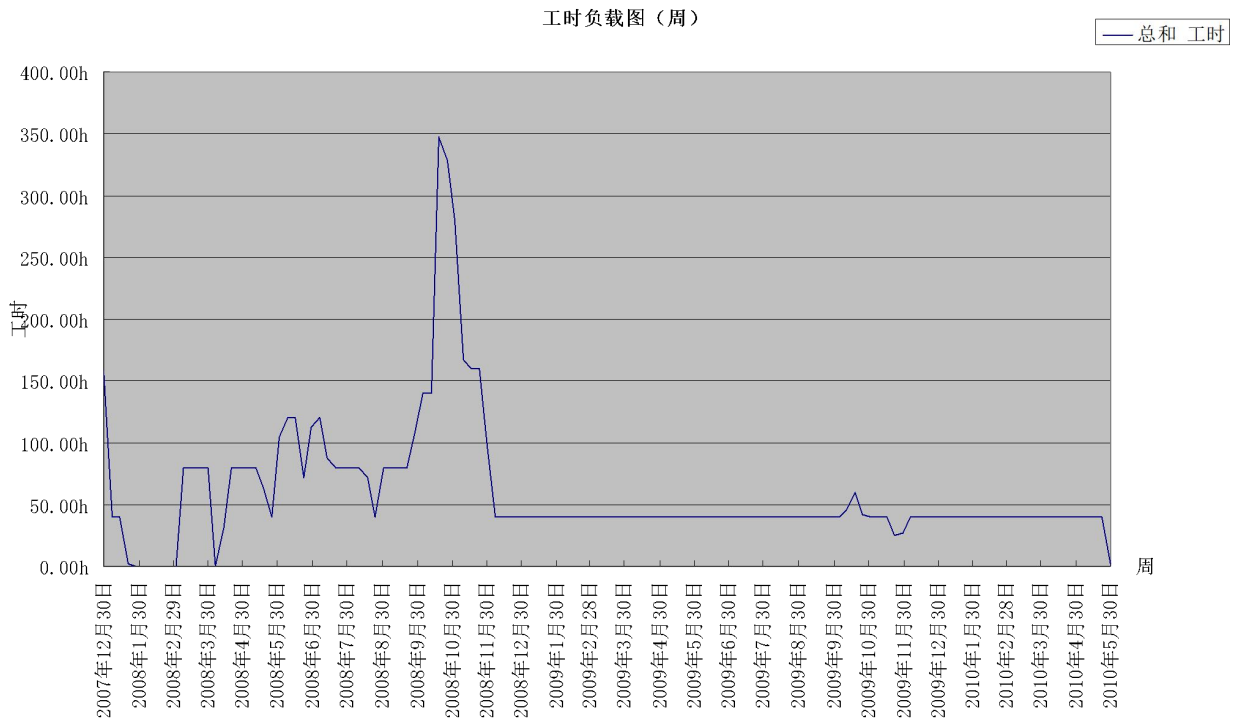


图 6-1 人力资源负荷示意图 P159

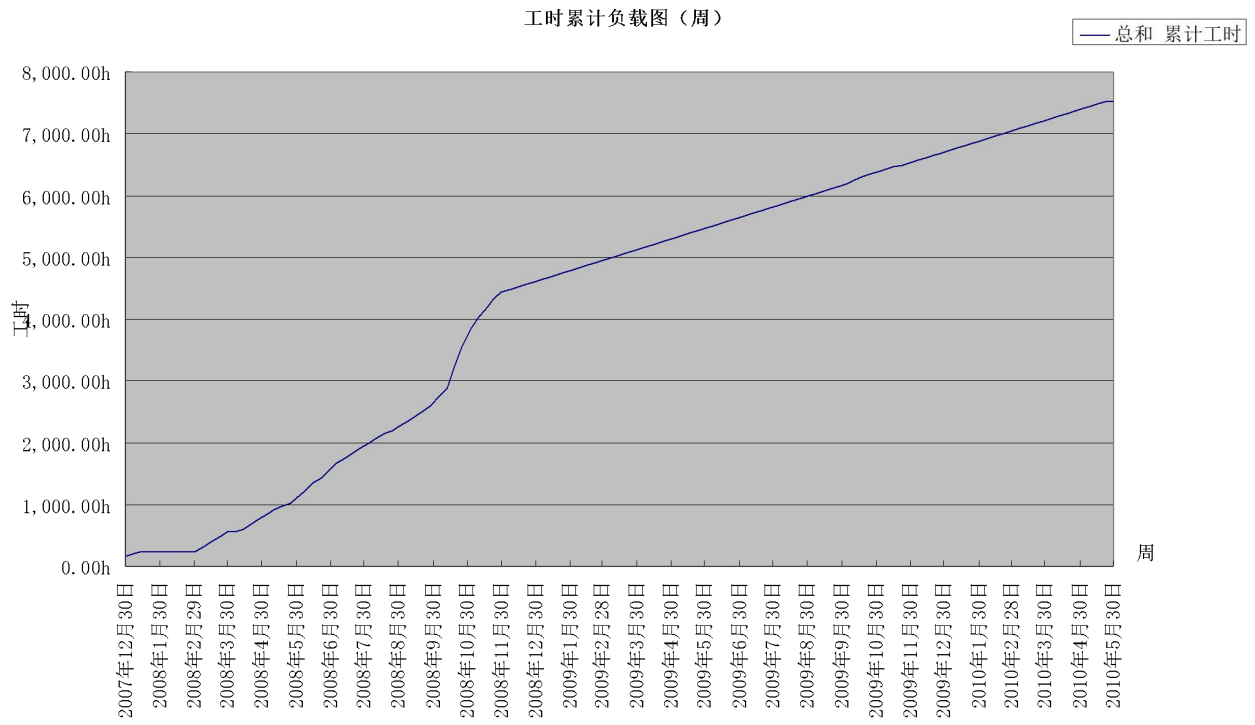


图 6-2 人力资源累积图 P159

## 七、项目质量管理计划与控制

参考教材 P162-P165

(一) 项目工作范围

(二) 可交付成果描述

(三) 可交付成果的验收标准

(四) 项目质量控制

(五) 项目质量报告

## 八、项目风险管理(计划)

### (一) 项目风险估计

参考教材 P166

#### 1. 项目风险识别分析

(可以用表 8-1 表示)

表 8-1：项目风险识别表

方面	类型	风险

#### 2. 项目风险描述

(参考教材 P193，可以用表 8-2 表示)

表 8-2：项目风险影响排序表

排序	风险名称	风险特征描述	风险原因	风险后果	概率 1-9	损失 值 1-9	期望 值
1					7	7	49

2					5	3	15
3							
4							

**(二) 风险应对计划**

(参考教材 P167, 可以用表 8-3 表示)

表 8-3: 风险应对计划表

方面	类型	风险	风险应对

**(三) 项目风险应急计划**

(参考教材 P201, 可以用表 8-4 表示)

表 8-4: 项目风险应急计划表

排序	风险名称	风险应急计划
1		
2		

3		
4		



## 九、项目成本控制管理

### (一) 项目控制方法(或措施)

(参考教材 P169)

(使用项目挣值分析方法, 参考教材 P170)

(假定日期: 第一阶段里程碑时间, 并完成挣值分析, 计算参数, 可用表 9-1 表示)

表 9-1 挣值分析参数表

任务名称	BCWS	BCWP	ACWP	SV	CV
□ 中环线交通枢纽客运工	¥344,654.12	¥7,200.00	¥7,650.00	-¥337,454.12	-¥450.00
□ 施工准备	¥7,200.00	¥7,200.00	¥7,650.00	¥0.00	-¥450.00
机械设备、人员进场	¥1,200.00	¥1,200.00	¥1,330.00	¥0.00	-¥130.00
临时房搭设	¥4,200.00	¥4,200.00	¥4,420.00	¥0.00	-¥220.00
场地接受, 测量复核	¥400.00	¥400.00	¥450.00	¥0.00	-¥50.00
水电架设	¥1,400.00	¥1,400.00	¥1,450.00	¥0.00	-¥50.00
施工进场完成	¥0.00	¥0.00	¥0.00	¥0.00	¥0.00

### (二) 项目成本进度控制

(计算项目执行过程的费用参数, 并判断结果, 并分析原因和解决方法)

#### 1. 费用偏差分析

$CV = BCWP - ACWP > 0$  未超支 ( $< 0$  已超支)

#### 2. 进度偏差分析

$SV = BCWP - BCWS > 0$  表示项目进度提前(反之, 项目进度滞后)

#### 3. 费用绩效指数

$CPI = BCWP / ACWP$  ( $CPI > 1$  时, 表示节支;  $CPI < 1$ , 表示超支)

#### 4. 进度绩效指标

$SPI = BCWP / BBCWS$  ( $SPI > 1$  时, 表示进度提前;  $SPI < 1$ , 表示进度延误)

## 十、项目总结报告