**《案例分析》**

**【题目】**

**F**公司是一家信息技术有限公司，为了适应近年来业务发展迅速的需要，F公司决定从工作3年以上的业务骨干中选拔一批项目经理。小刘参加工作5年，曾参加过多个项目的开发，小刘编程水平很高，作为一名技术骨干小刘在同事中有一定威信，因此小刘被选中担当了项目经理。对于这次晋升小刘很珍惜这个机会，决心无论如何都要把项目做好。

M集团是**F**公司多年的客户，最近，M集团又和**F**公司签订了新的开发合同，以扩充整个企业的信息化应用范围，小刘担任该项目的项目经理。合同规定工期为10个月。

小刘组建了项目团队，并根据项目前期的情况，开始进行项目的计划。于工程正式开工前制订了详细的项目实施计划。并通过了审查，得到了M集团的确认。

随着项目的逐步展开，小刘在工作上遇到很多困难:

在小刘领导的项目组中由于有些组员是小刘之前的老同事，在他们没能按计划完成工作时，小刘为了维护同事关系，不好意思当面指出，只好亲自将他们未做完的工作做完或将不合格的地方修改好。再有小刘领导的項目小组有2个新招聘的高校毕业生，这两个新人技术和经验十分欠缺，一遇到技术难题，就请小刘进行技术指导。有时小刘干脆亲自动手编码来解决问题，因为教这些新手如何解决问题反而更费时间。

在该项目进入编码阶段后M集团向F公司提出该系统的一些业务流程需要发生变更。并且M集团答应为此变动可延长项目工期3个月，同时支付相应的费用，项目经理小刘认为M集团是F公司的大客户，不能轻易得罪。同时，凭借自己做项目的经验，认为这些变更在约定的工期内可以完成，于是F公司同意了M集团的变更要求。随后，小刘的项目小组对业务流程按M集团要求进行变更的修改。在项目后续实施的过程中，由于业务流程变更较大，致原先制定的系统建设方案被迫打破，而临时的变更又未进行深入的分析，导致在项目实施的过程中，频繁地出现需求变更，导致设计变更、编码变更，重复性工作和返工工程量陡然增大。项目小组原来完成的代码很多需要重写，而且，发现已经完成的系统其它模块一些功能突然出现错误，经过分析发现是受业务流程变更的影响。项目团队不得不重新修改并测试出现问题的功能模块，而且，代码，文档都产生了很多不同的版本，管理上也出现的混乱，由此导致项目进度大大落后于计划，最终整个项目没有在预定工期内完工。由于项目延期，系统开发完成后，未经过充分的测试就匆忙投入运行，在系统投入运行的过程中，系统中隐藏的缺陷暴露出来，使用户遭受了较大的经济损失。

**【题目1】**

请问该公司在项目经理选拔与管理方面的制度是否规范？为什么？

**【问题2】**

用户项目负责人提出的变更要求，除了项目范围外，可能会对项目管理的哪些方面造成影响。除了需求变更引起设计变更以外，还有哪些情况会引起设计变更？设计变更将导致什么不良后果？怎样避免设计变更？

**【问题3】**

是什么导致项目进度大大落后于计划？

**【问题4】**

简要分析刘工在项目管理方面存在哪些问题

**【问题5】**

假如你作为该项目的项目经理，你应该如何开展此项工作？你如何做到既能满足客户的要求，又能保证项目的质量、成本、进度。（选做）