

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, 确定了大致的需求要点, 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)

针对案例中心项目的现状, 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

【参考答案】

【问题 1】(3 分)

可以。(1 分)

因为《招标投标法》第六十六条规定: 涉及国家安全、国家秘密, 不适宜进行分开招标的项目, 按照国家有关规定可以不进行招标。(2 分)

【问题 2】(4 分)

进度、成本、合同、人力资源、质量。(每个 1 分, 最多得 4 分)

【问题 3】(5 分)

(1) 没有制定项目的整体管理计划

(2) 没有制定有效的范围和需求管理子计划;

(3) 没有制定合理的整体变更流程及需求变更控制流程

(4) 对客户的需求获取不充分;

(5) 需求分析工作不充分, 缺乏需求定义环节, 没有定义出需求规格说明书;

(6) 缺乏需求验证环节, 没有请客户代表一起进行需求评审;

(7) 没有求得干系人对需求的一致理解;

(8) 没有求得干系人对需求的承诺;

(9) 没有有效地管理需求变更控制;

(10) 范围没有管好, 导致不断的范围蔓延;

(11) 未能做好进度管理, 范围变更时没有充分评估对进度等其他方面的影响, 导致进度延误

【问题 4】(5 分)

(1) 重新梳理和确定项目的整体管理计划特别是需求管理计划, 并取得干系人的确认和认可, 以指导后续项目顺利执行;

(2) 制定合理的变更流程, 成立 CCB, 成员应包括项目组、客户、相关领导和其他重要干系人等;