

【问题 1】 (8 分)

项目管理计划的作用: 项目管理计划明确了如何执行项目、监督和控制项目过程, 以及如何收尾项目。

可以用统一的标准来规范各种不同项目计划的制定过程。因为虽然项目规格可能各有不同, 但是站在项目的角度, 都是分为五大过程组和 10 大知识领域。项目管理计划中包含的各子计划及基准, 具体内容会因为项目有所不同, 但是制定的过程和思路都是尊重项目管理知识体系。因为项目管理计划的内容是依据应用领域和项目复杂性不同而不同。作为这个过程结果的项目管理计划通过整体变更控制过程进行更新和修订。

【问题 2】 (4 分)

项目管理计划组件主要包括:

- 子管理计划: 范围管理计划、需求管理计划、进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划、资源管理计划、沟通管理计划、风险管理计划、采购管理计划、干系人参与计划。

- 基准: 范围基准、进度基准和成本基准。

- 其他组件: 变更管理计划、配置管理计划、绩效测量基准、项目生命周期、开发方法、管理审查。

【问题 3】 (6 分)

(1) 项目管理计划

【问题 4】 (7 分)

(1) × (2) × (3) × (4) √ (5) × (6) × (7) √

【2015 年 11 月试题三】

某公司 2014 年初承接了一个周期为一年的 OA 信息系统项目, 并指派项目经理小张负责。该项目属于定制型项目, 涉及的用户方较多, 小张根据自己的经验预测到项目可能会涉及频繁的需求变更, 因此小张在将项目组分成了业务组、实施组、开发组后, 定义了如下需求管理及控制流程:

(1) 指派专门的业务组进行需求分析, 分析完成后马上与用户进行需求确认, 确认后填写需求状态表 (包括需求提交日期、需求状态、是否属于变更等);

(2) 实施组获得需求分析文档后, 一周内进行技术方案设计;

(3) 技术方案完成后, 业务组视情况与用户进行二次沟通确认, 确认后填写需求状态表 (包括需求技术方案提交日期、需求技术方案状态);

(4) 需求分析、技术方案完成后, 开发组每周对已确定需求进行工作量评估, 形成月度开发计划;

(5) 开发组根据开发计划进行定制开发工作;

(6) 每周开发组根据需求状态库的需求、方案进行工作量重新评估, 更新开发计划。

项目进行过程中, 发生了如下事件, 导致项目延期半年才完成:

【事件 1】 根据 2014 年初的计划开发完成了 OA 信息系统项目并上线, 但用户没有真正使用。2014 年底推广使用的时候发现, 业务流程有缺失, 程序有 BUG, 于是项目组重新按照以上流程梳理了需求, 并重新开发上线。

【事件 2】 2014 年底, 开发组提出需求分析在深度、广度上不够, 导致开发返工任务多。

【问题 1】 (12 分)

结合案例及你的工作经验, 请说明项目经理小张在需求管理及控制过程中存在哪些不足?

【问题 2】 (4 分)

项目范围说明书内容有哪些?

【问题 3】 (5 分)