

【问题 4】 (3 分)

不合适。

瀑布模型缺乏灵活性, 无法解决需求不明确或不准确的问题。建议使用原型化模型。

6. 2017 年 11 月份**【2017 年 11 月试题一】**

A 公司承接了一个为某政府客户开发 ERP 软件的项目, 任命小张担任项目经理。由于该客户与 A 公司每年有上千万元的项目合作, A 公司管理层对该客户非常重视, 并一再嘱咐小张要保证项目的客户满意度。为此, 小张从各部门抽调了经验丰富的工程师组成了项目团队。

在项目初期, 小张制定了变更和配置管理规则: 客户需求发生变化时, 应首先由工程师对需求变化造成的影响做评估, 如果影响不大, 工程师可以直接进行修改并更新版本, 不需要上报项目经理; 当工程师不能判断需求变化对项目的影晌时, 应上报给项目经理, 由项目经理作出评估, 并安排相关人员进行修改。

在项目实施过程中, 用户针对软件的功能模块提出一些修改需求, 工程师针对需求做了评估, 发现修改工作量不大, 对项目进度没有影响, 因此, 出于客户满意度的考虑, 工程师直接接受了客户的要求, 对软件进行修改。在软件测试联调阶段, 测试人员发现部分功能模块与原先设计不符, 造成很多接口问题。经调查发现, 主要原因是客户针对这些功能模块提出过修改要求, 项目经理要求查验, 没有发现相关变更文件。

【问题 1】 (10 分)

请分析该项目实施过程中存在哪些主要问题。

【问题 2】 (10 分)

结合案例, 请描述项目变更管理的主要工作程序。

【问题 3】 (6 分)

请将下面 (1) ~ (6) 处的答案填写在答题纸的对应栏内。

根据变更的迫切性, 变更可分为 (1) 和 (2), 通过不同流程处理。变更管理过程涉及到的角色主要包括项目经理、(3)、(4)、(5)、(6)。

【参考答案】**【问题 1】 (10 分)**

- (1) 小张制定的变更和配置管理规则存在问题, 没有按照变更控制流程制定变更管理规则。
- (2) 客户需求发生变化时, 首先由工程师对需求变化造成的影响做评估存在问题, 应该由项目经理对影响进行评估。
- (3) 项目经理作出评估, 并安排相关人员进行修改存在问题, 没有成立变更控制委员会 (CCB), 项目变更决策需要由 CCB 做出并分派实施。
- (4) 工程师直接接受了客户的要求, 对软件进行修改存在问题, 应该由项目经理接受申请, 并由 CCB 作出是否变更的决策
- (5) 项目变更后没有通知相关干系人存在问题。导致测试人员发现接口问题
- (6) 变更没有产生相关的变更文档。

【问题 2】 (10 分)

- (1) 变更申请
- (2) 对变更的初审
- (3) 变更方案论证
- (4) 变更审查
- (5) 发出通知并实施
- (6) 实施监控