

工作量不大, 小李直接安排系统分析师按客户的要求进行了修改。在编码阶段后期, 由于客户的投资方发生了变化, 新的投资方采用了新的运营模式, 导致需求发生较大变化, 由于前期甲方已经强调过项目需求特点和要求, 小李只能接受客户新的变更要求。在执行变更的过程中, 项目组发现新的需求将导致系统架构的更改, 经过评估该变更将使项目延期。

【问题 1】 (5 分)

请分析该项目在整个过程中存在哪些主要问题?

【问题 2】 (7 分)

请说明项目范围 (需求) 变更控制流程。

【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。

每项记录在册的变更请求都必须由 (1) 批准或否决。

变更结束后, 形成新的项目基线并纳入到配置库的 (2) 库中, 这时配置管理员应向项目组成员提交一份 (3) 报告。(4)、(5)、(6) 构成了项目的范围基准。

【问题 4】 (3 分)

小李选择瀑布模型作为生命周期模型是否合适? 如合适, 请说明理由; 如不合适, 请说明理由, 并给出合适的生命周期模型。

【参考答案】

【问题 1】 (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, 仅有初步的需求说明书, 没有定义出详细的需求规格说明书;
- (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。
- (12) 此项目需求不清晰, 选择瀑布模型不合适
- (13) 整体管理存在问题, 没有制订整体变更流程, 也没有执行。

【问题 2】 (7 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
- (7) 效果评估
- (8) 变更收尾

【问题 3】 (6 分)

- (1) CCB (或变更控制委员会)
- (2) 受控库
- (3) 配置状态报告
- (4) 批准的项目范围说明书
- (5) WBS
- (6) WBS 字典