

2015年下半年系统集成项目管理工程师 案例分析真题解析(二)

高级项目经理 任铄

QQ : 1530841586

试题二（20分）

公司在2014年初承接了一个医疗信息系统项目，要求2014年底完成该项目研发任务并进行试运行，2015年负责项目全年的运行维护，运行稳定后甲方验收合格项目才能结束。由于张工具有多年的医疗系统开发管理经验，公司领导任命他为项目经理。

张工首先仔细阅读了项目招标文件、投标书及相应的合同文件，然后指派了王工为需求管理人员负责进行需求梳理、需求分析并编写需求说明书。王工为此制定了详细的需求调研计划，其中调研对象包含甲方的医生、护士、信息科主任。在充分调研后，王

工编写了需求说明书提交给了张工，张工组织项目组成员进行了需求评审，评审通过后，项目依据项目计划开始实施并顺利进行了2014年6月份。此时，王工收到甲方的通知，由于政策变动，医保接口需要修改，否则无法进行医保结算。张工重新更新了项目计划，将研发完成时间调整到2015年1月中旬进入试运行。

同时王工重新修改了需求规格说明书。项目按照新计划及需求继续进行到2014年底，公司考核项目完成情况时发现项目未能按计划时间完成，所以扣除了张工的项目奖。

高级项目经理 任铄

QQ: 1530841586

问题1（8分）

结合案例，您认为张工的项目奖是否应该被扣除？请指出项目经理张工在范围管理过程中存在哪些问题？

高级项目经理 任铄

QQ: 1530841586

问题2（6分）

从候选答案中选择3个正确选项（每选对一个得2分，选项超过3个该题得0分），将选项编号填入答题纸对应栏内。

以上案例中，请指出需要参与需求评审过程的人员有（ ）。

- A. 甲方信息科主任 B. 甲方商务 C. 公司技术总监
D. 公司财务总监 E. 公司质量经理 F. 公司销售经理

高级项目经理 任铄

QQ：1530841586

问题3（6分）

简述范围变更控制的基本流程。

参考答案

问题1

应该扣除张工项目奖。

存在的问题：

- 1、指定王工一人进行需求分析，没有跟进并提供必要的帮助。
- 2、调研对象不全面，应该包括所有相关干系人，如甲方高层、乙方高层、病人、与本系统接口系统用户（如医保管理局）

高级项目经理 任铄

QQ: 1530841586

- 3、张工仅组织项目组成员进行了需求评审，没有包括项目组外的重要干系人，如用户、客户、甲方负责人。
- 4、需求变更（医保接口需要修改）没有走变更流程，没有经过CCB审批。
- 5、张工修改需求规格说明书后没有经过再次的需求评审。
- 6、项目新计划超出了2014年底（2015年1月中旬进入试运行），张工没有向公司高层反映，新计划没有得到领导的认可。
- 7、在项目管理过程中，和高层的沟通存在问题。

问题2

参与需求评审过程的人员有：A C E

高级项目经理 任铄

QQ: 1530841586

解析：需求评审可能涉及的人员包括：甲方的中高层、具体操作人员（用户）、IT主管、乙方需求分析人员、设计人员、测试人员、质量保证人员、实施人员、项目经理以及第三方的领域专家等。

问题3

- 1、编写范围说明书，进行范围确认，建立基线。
- 2、变更以书面的规定格式提出，提交给CCB。
- 3、CCB对变更申请进行论证、评估，评估对项目的进度、成本、质量等影响大小。
- 4、变更以书面的方式获得通过，并修改进度计划、成本计划等，未获通过的给出原因。

高级项目经理 任铄
QQ: 1530841586

- 5、分派给项目组进行变更的实施。并通知所有相关干系人。
- 6、监督并控制变更的实施过程，处理产生的问题。
- 7、定期评估变更对项目绩效的影响，作为历史数据归入组织过程资产，有利于以后的评估准确。

高级项目经理 任铄

QQ: 1530841586

可以通过下列渠道沟通联系：

1、QQ:1530841586

2、QQ群：438711017