

- ⑪ 控制进度的工作做得不好。
- ⑫ 口头约定说明文档管理与配置管理工作也没有做好。

19、A 公司是提供 SaaS 平台服务业务的公司，小张作为研发流程优化经理，他抽查了核心产品的配置管理和测试过程，情况如下：项目组共 10 人，产品经理野人老师兼任项目经理和配置管理员，还要 7 名开发工程师和 2 名测试工程师，采用敏捷开发的方法，2 周为一个迭代周期，目前刚刚完成一个 3.01 版本的上线。

小张要求看一下配置管理库，野人老师回复：“我正忙着，让测试工程师王工给你看吧，我们 10 个人都有管理员权限”。小张看到配置库分为了开发库和产品库，产品库包括上线的 3 个大版本的完整代码和文档资料，而且与实际运行版本有偏差。小版本只能在开发库中找到代码，但没有相关文档，而且因为新需求迭代太快，有些很细微的修改，开发人员随手进行了修改，文档和代码存在一些偏差。

小张策划对产品做一次 3.01 版本的系统测试，以便更好的解决研发流程和系统本身的问题。[高项 20 年 11 月试题三]

- ① 没有制订规范的配置管理计划
- ② 没有安排专职的配置管理员与专职的项目经理
- ③ 没有建立起合理的配置管理系统
- ④ 配置库不完整，缺失了受控库
- ⑤ 配置库的管理权限设置不规范，不能让所有成员均拥有管理权限。
- ⑥ 没有进行规范的版本控制
- ⑦ 配置变更控制工作做得不好
- ⑧ 没有开展有效的配置审计工作
- ⑨ 开发库与产品库的内容均不完整，且文档更新很不及时
- ⑩ 项目经理严重缺乏配置管理的意识与经验

20、公司没有智慧法院的相关项目经验，选择刚毕业两年的小王担任项目经理，由于项目时间较紧，小王主要围绕工作分解、人员分工、项目进度和预算，独自制定了项目管理计划，考虑到公司从未有过智能语音识别方面的相关开发经验，小王特意从某高校请来人工智能实验室的李教授，为项目组人员培训智能语音相关理论知识和常用算法，经过培训，对语音识别技术有了初步的了解，但还不具备自我研发能力，因此项目组决定将该功能外包。

项目实施过程中，甲方希望能在软件中增加一简单功能，小王认为增加功能并不复杂，直接让软件开发人员进行了修改，由于项目本身时间周期较短，又受疫情影响，时间更加紧迫，为了不耽误进度，小王要求项目组采取 997 工作模式，项目中后期，有核心人员提出离职。项目收尾时，小王发现交付的软件存在部分功能与设计文档不一致。[高项 21 年 05 月试题一]

- ① 选择刚毕业两年的小王担任项目经理可能会因为经验不足导致风险识别工作做不到位
- ② 小王独自制定了项目管理计划，可能会导致风险管理计划和风险识别登记册不够全面
- ③ 聘请专家不仅仅是做培训，还应邀请他做风险识别工作
- ④ 没有对变更风险进行识别
- ⑤ 没有对进度风险进行识别
- ⑥ 风险识别不够全面，没有对疫情这种未知风险进行识别
- ⑦ 没有对人力资源风险进行识别
- ⑧ 没有对质量风险进行识别