

⑤ 项目开发完成后进行了范围确认、项目测试。

不恰当地方:

- ① 团队成员冲突没有进行处理。
- ② 没有进行项目团队建设, 团队士气低落。
- ③ 范围确认标准不清晰。
- ④ 没有专职的测试人员

17、王伟认为好的项目团队中绝对不能出现冲突现象, 这次冲突与小张的个人素养有直接关系。为了避免冲突对团队产生不良影响, 王伟宣布立即终止会议并请小张留下来单独谈话。在沟通中, 王伟批评小张缺乏团队合作意识。小张表示他对加班费、项目奖金等不在意, 而且他技术经验丰富, 很容易找到份收入不错的工作。他不加班的原因是最近家人、朋友等各种圈子应酬太多。王伟表明如果因为小张的原因导致项目工期延误, 会影响小张在团队中的个人声誉, 同时更会影响整个项目团队在客户和公司内部的声誉, 小张虽不情愿, 但最终选择了加班。[高项 19 年 11 月试题三]

- ① 王伟认为好的项目团队中绝对不能出现冲突现象, 这种认识不妥。(一定程度的冲突是有益的)
- ② 王伟认为这次冲突与小张的个人素养有直接关系也不妥。(冲突应该对事不对人)
- ③ 王伟宣布立即终止会议, 并请小张留下来单独谈话, 王伟批评小张缺乏团队合作意识, 这个做法不妥(应公开处理冲突, 利用合作的方式来处理冲突, 同时冲突是一个团队问题, 而不是某个人问题)
- ④ 王伟只是采用了强制的方式, 小张是不情愿的选择了加班, 这种方式效果可能并不长久, 或可能导致其他的问题(如小张消极怠工或离职))

18、刘工和李工带领团队根据以往经验完成了需求调研和范围说明书。但由于该项目甲方负责人负责多个项目, 时间紧张, 导致需求评审会无法召开。张工考虑到双方已经有合作基础, 李工和刘工对原系统非常熟悉, 为了不影响进度, 张工让项目组采用敏捷开发模式, 直接进入了设计和编码阶段。

在客户验收测试时, 甲方负责人提出 APP 的 UI 设计不符合公司风格、不兼容新燃气表的数据接口、数据传输加密算法不符合要求等多项问题, 要求必须全部实现这些需求后才能验收。此时张工把公司新产品研发部正在研发的新产品给甲方负责人展示, 双方口头约定可以采用新产品部分功能实现未完善的需求。经过增加人员和加班赶工, 延期 1 个月完成。项目上线后用户又发现了若干问题。[高项 20 年 11 月试题一]

- ① 没有制订科学、合理的项目范围管理计划与需求管理计划。
- ② 没有全面、充分地收集客户的需求, 并通过正规的需求评审形成各方认可的需求规格说明书。
- ③ 闭门造车式地开展需求调研与项目范围说明书的编写工作, 没让相关干系人参与进来。
- ④ 没有编制 WBS 和 WBS 词典, 以形成权威的范围基准。
- ⑤ 张工身兼多职, 在项目上投入的时间太少, 没有及时监控项目进展。
- ⑥ 缺乏阶段性的评审, 从而未能及时发现问题。
- ⑦ 没有做好确认范围的工作, 导致遗漏了部分工作与成果。
- ⑧ 没有建立规范的范围变更控制流程, 存在随意变更需求的现象。
- ⑨ 没有做好控制范围的工作。
- ⑩ 与甲方的沟通工作做得不好。