

2.李明认为质量管理工作太得罪人,自己不想继续负责这项工作。接着,张伟与项目组其他成员也进行了沟通,也得到两点反馈:

1.李明月度检查工作的颗粒度不一致。针对他熟悉的领域,会检查得很仔细;针对不熟悉的领域,则一带而过:

2.项目组成员普遍认为:在项目重要里程碑节点进行检查即可,没必要每月进行检查。[高项 18 年 5 月试题一]

- ① 没有制定合理的、可操作性的质量管理计划
- ② 缺少质量标准和质量规范
- ③ 质量管理人员李明经验、能力不足
- ④ 没有建立质量保证体系
- ⑤ 质量保证做得不好,比如没有进行评审等
- ⑥ 质量控制做得不到位,检查工作颗粒度不一
- ⑦ 在质量管理中,没有采用合适的工具、技术和方法
- ⑧ 张伟缺少对项目质量管理工作的监督和指导
- ⑨ 对团队成员质量意识和质量管理方面的培训不足。

14、公司任命小陈为项目经理,并从各部门抽调了经验丰富的工程师组成了项目团队。小陈依据过去多年从事会议场所多媒体播控系统的经验,自己编写了项目范围说明书,并依此创建了 WBS 和 WBS 词典,形成项目范围基准。在项目实施过程中,由于与供应解码设备的厂商发生合同纠纷,项目组不得不断新寻找新的合作厂商,并针对新的解码设备,全新开发接口软件,致使项目工期拖延。客户针对播放控制软件,要求增加断点续传的功能,开发人员认为工作量不大就自行增加了该功能。项目测试时,小陈发现与之前做的项目不同,地铁运行时数据是通过车地无线网络传输,带宽优先,网络丢包现象严重,导致视频节目播放时,经常卡顿,马赛克现象严重,究其原因发现 WBS 中解决该问题的软件模块没有开发。验收时,客户对项目执行情况不满意,小陈觉得客户吹毛求疵与客户客户发生了争执,导致客户向公司高层投诉。[高项 18 年 11 月试题一]

- ① 没有制定符合项目实际的项目范围管理计划。
- ② 前期需求调研存在问题,需求调研不充分或没有与客户进行需求确认。
- ③ 小陈没有意识到车载节目播放软件与会议场所播放软件的区别和功能不同。
- ④ 小陈自己编写了项目范围说明书,应该与相关干系人一起完成。
- ⑤ 创建 WBS 应该由项目团队的成员参与,不应由小陈自己完
- ⑥ 没有与客户进行范围确认。
- ⑦ 项目团队成员(开发人员)对项目范围变更流程认识不足,培训不够
- ⑧ 小陈对需求跟踪存在问题,遗漏了重要的需求
- ⑨ 沟通管理存在问题,客户与小陈发生争议,进而客户投诉。
- ⑩ 整体管理存在问题,没有制订整体变更流程,也没有执行。
- ⑪ 进度管理存在问题,该项目工期拖延。
- ⑫ 质量管理存在问题,网络丢包现象严重、卡顿等。
- ⑬ 风险管理存在问题,未识别出项目风险,本项目与以往项目不同,是通过无线传输。
- ⑭ 采购管理存在问题,发生了合同纠纷,公司寻找新的合作厂商

15、A 公司中标某金融机构(甲方)位于北京的数据中心运行维护项目并签署了运维合同。合同明确了运维对象包括服务器、存储及网络等设备,并约定:核心系统备件 4 小时到场;非核心系统备件 24 小时到场;80%以上备件需满足上述时效承诺,否则视为违约。