

误

8、某公司承接了某银行的信息系统集成项目，并任命王工为项目经理，这也是王工第一次担任项目经理。王工带领近 20 人的团队，历经近 11 个月的时间，终于完成了系统建设工作，并通过了试运行测试。王工在与甲方项目负责人简单地对接了项目交付清单之后，就报告公司项目已经结束，部分项目人员可以进行转移。王工组织剩下的项目团队成员召开了项目总结会议。随后公司的财务要求王工根据合同催甲方支付剩余 30% 的项目款。

当王工打电话催促甲方支付项目尾款时，甲方的项目经理告诉他项目还没有结束，甲方还没有在验收报告上签字确认，项目的很多常规性文件还没有提交，而且需要在试运行的基础上，进一步修改程序和功能设置，现在根本没有达到项目收尾的条件。[高项 16 年 11 月试题三]

- ① 没有充分做好验收前的准备，没有准备好相应的文档并且提交给甲方
- ② 没有按规范的流程进行验收
- ③ 验收文档未经双方签字认可
- ④ 项目验收未正式完成，未签署验收报告便进行了项目总结
- ⑤ 项目总结会议没有让全部项目人员参与
- ⑥ 总结报告未能反映项目的实际情况
- ⑦ 缺少项目评估和审计环节
- ⑧ 沟通方面存在问题
- ⑨ 催收剩余款项没有正式和必要的依据
- ⑩ 项目在产品和工作上都还不满足收尾条件

9、小李制定了项目整体进度计划，将项目分为需求分析、设计、编码、试运行和验收五个阶段。为保证项目质量，小李请有着多年的编码、测试工作经历的测试组组长张工兼任项目的质量保证人员。

在项目启动会上，小李对张工进行了口头授权，并要求张工在项目的重要阶段（如完成需求分析、完成总体设计、完成单元编码和测试等）必须对项目交付物进行质量检查。在检查时，张工可以根据自己的经验提出要求，对于不满足要求的工作，必须立即进行返工。项目在实施过程中，遇到一些问题，具体如下：

在项目组完成编码与单元测试工作，准备进行系统集成前，张工按照项目经理小李的要求进行了质量检查。在检查过程中，张工凭借多年开发经验，认为某位开发人员负责的一个模块代码存在响应时间长的的问题，并对其开具了不符合项报告。但这位开发人员认为自己是严格按照公司编码规范编写的，响应时间长不是自己的问题。经过争吵，张工未能说服该开发人员，同时考虑到该模块对整体项目影响不大，张工没有再追究此事，该代码也没有修改。

在项目上线前，信息中心领导组织技术专家到项目现场进行调研和考察。专家组对已完成的编码进行了审查，发现很多模块不能满足甲方的质量要求。[高项 17 年 5 月试题二]

- ① 没有制定质量管理计划；
- ② 没有建立质量的保证体系；
- ③ 质量职责分配不合理，QA 为测试人员来兼任，不独立于项目组，没有全程参与质量活动
- ④ 质量保证活动做的不到位，或未实施质量保证工作，仅是事后做检查；
- ⑤ 质量控制缺少必要的环节（评审、测试）；
- ⑥ 没有按照变更流程的要求处理质量标准或验收标准的变更；
- ⑦ QA 张工在质量管理方面经验不足