

出过修改要求, 项目经理要求查验, 没有发现相关变更文件。[高项 17 年 11 月试题]

- ① 小张制定的变更和配置管理规则存在问题, 没有按照变更控制流程制定变更管理规则。
- ② 客户需求发生变化时, 首先由工程师对需求变化造成的影响做评估存在问题, 应该由项目经理对影响进行评估。
- ③ 项目经理作出评估, 并安排相关人员进行修改存在问题, 没有成立变更控制委员会 (CCB), 项目变更决策需要由 CCB 做出并分派实施。
- ④ 工程师直接接受了客户的要求, 对软件进行修改存在问题, 应该由项目经理接受申请, 并由 CCB 作出是否变更的决策
- ⑤ 项目变更后没有通知相关干系人存在问题。导致测试人员发现接口问题
- ⑥ 变更没有产生相关的变更文档。

12、甲公司中标一个城市轨道交通监控系统开发项目, 公司领导决定启用新的技术骨干作为项目经理, 任命研发部软件开发骨干小王为该项目的经理。

小王技术能力强, 自己承担了该项目核心模块开发任务, 自从项目管理计划发布以后, 一直投身于自己的研发任务当中。除了项目阶段验收会之外, 没有召开过任何项目例会, 只是项目出现问题时才召开项目临时会议。经过项目团队共同努力, 该项目进展到系统测试阶段。在系统测试前, 发现该项目有一个指示灯显示模块开发进度严重滞后, 小王立刻会同该模块负责人小李熬夜加班赶工, 完成了该模块;

小王在项目绩效考核时, 认为小李的工作态度不认真, 给予较差评价并在项目团队内部公布考核结果。小李认为自己连续熬夜加班, 任务也完成了, 觉得考核结果不公平, 两人就此问题发生了严重冲突, 小李因此消极怠工, 甚至影响到了项目验收。[高项 17 年 11 月试题三]

- ① 小王缺乏项目管理理论和经验, 项目管理能力不足
- ② 小王工作重点一直在自己的研发任务中存在问题, 项目经理应该以项目管理为主要工作。
- ③ 小王没有按计划召开项目例会存在问题, 应该按项目管理计划进行例会。
- ④ 小王对进度检查, 测试前才发现指示灯模块进度严重滞后。
- ⑤ 小王在沟通与小李的沟通过程中存在问题, 没有及时把自己的想法与小李沟通, 没有给小李解释的机会;
- ⑥ 小王处理冲突的方法存在问题, 导致小李消极怠工。
- ⑦ 小王在沟通方面应该先和小李进行非正式的沟通, 了解进度延误的原因。如果进度延误的原因是因为小李的工作态度问题导致的, 应该明确指出, 并要求改正。如果是其它非小李可控原因, 应该和小李一起寻求解决办法。而不是直接公布考核结果。

13、项目启动初期, 张伟任命项目成员李明担任项目的质量管理员, 专职负责质量管理, 考虑到李明是团队中最资深的工程师, 有丰富的实践经验, 张伟给予李明充分授权, 让他全权负责项目的质量管理。得到授权后, 李明制定了质量管理计划, 内容包括每月进行质量抽查、每月进行质量指标分析、每半年进行一次内部审核等工作。

2017 年 7 月份, 在向客户进行半年度工作汇报时, 客户表示对项目的不满, 一是项目进度比预期滞后;二是项目的阶段交付物不能满足合同中的质量要求。

由于质量管理工作由李明全权负责, 张伟并不清楚究竟发生了什么问题, 因此, 他找李明进行了沟通, 得到两点反馈:

1.在每月进行质量检查时, 李明总能发现些不符合项。每次都口头通知了当事人, 但当事人并没有当回事, 同样的错误不断重复出现: