

尊重项目管理知识体系。因为项目管理计划的内容是依据应用领域和项目复杂性不同而不同。作为这个过程结果的项目管理计划通过整体变更控制过程进行更新和修订。

4、该项目属于定制型项目，涉及的用户方较多，小张根据自己的经验预测到项目可能会涉及频繁的需求变更，因此小张在将项目组分成了业务组、实施组、开发组后，定义了如下需求管理及控制流程：

(1) 指派专门的业务组进行需求分析，分析完成后马上与用户进行需求确认，确认后填写需求状态表（包括需求提交日期、需求状态、是否属于变更等）；

(2) 实施组获得需求分析文档后，一周内进行技术方案设计；

(3) 技术方案完成后，业务组视情况与用户进行二次沟通确认，确认后填写需求状态表（包括需求技术方案提交日期、需求技术方案状态）；

(4) 需求分析、技术方案完成后，开发组每周对已确定需求进行工作量评估，形成月度开发计划；

(5) 开发组根据开发计划进行定制开发工作；

(6) 每周开发组根据需求状态库的需求、方案进行工作量重新评估，更新开发计划。

项目进行过程中，发生了如下事件，导致项目延期半年才完成。[高项 15 年 11 月试题二]

① 项目整体范围定义不充分。

② 只有业务组与用户进行需求确认（需要实施组、开发组共同参与）。

③ 没有定义需求变更控制过程。

④ 对于需求变更，只进行了记录，没有走需求变更流程。

⑤ 没有对需求变更影响进行评估。

⑥ 技术方案设计不充分，没有进行质量评审（需要业务组、实施组、开发组共同确认技术方案的详细程度，来验证需求的深度与广度。）

⑦ 没有进行需求跟踪，导致有些需求缺失情况。

5、李工在项目执行过程中，发现项目章程中没有任何对于项目风险和开发模型的说明与规定，所以李工就根据自身的经验采用了瀑布模型来安排项目工作，当项目进行到 2015 年 12 月时，发现 4G 的普及率没有达到 70%。公司决定暂停此项目。但是到此时为止，项目已经进展到了差不多一半，而且项目也不能够分阶段进行开发，否则将前功尽弃。而公司质量管理部门追究相关环节的错误时，李工觉得这样的风险不属于项目层面风险管理的内容，作为项目经理只要按照项目章程的规定执行项目就是尽责了。[高项 16 年 5 月试题二]

① 李工不能根据自身经验选择瀑布模型，应该是应该根据项目的特点来选择模型

② 因为项目风险是项目经理关注的要素之一，应针对风险项的变化及时进行管理
作为项目经理，它的职责是达到项目的目标，保证项目的成功，所以只要是影响项目成功的风险因素都属于项目风险管理的内容。

6、小周担任过多个应用软件开发项目的项目经理，但没有负责过硬件集成项目，小周召开了项目启动会，对项目进行了分解，并给项目成员分配了任务，接下来，安排负责技术的小组长先编制项目技术方案，同时小周根据合同中规定的时间编制了项目的进度计划并发送给项目组成员，进度计划中确定了几个里程碑点：集成技术方案、设备到货、安装调试完成、应用系统迁移完成。由于该项目需要采购多种硬件设备，小周将进度计划发送给了采购部经理，并与采购经理进行了电话沟通。

技术方案完成后通过了项目组的内部评审，随后项目组按照技术方案开始进行设备调试的准备工作，小周找到采购部经理确认设备的到货时间，结果得到的答复是：服务器可以按