

时到场, 但存储设备由于运输的原因, 要晚一周到货。

由于存储设备晚到的原因, 安装调试工作比计划延误了一周时间, 在系统调试的过程中, 项目组发现技术方案中存在一处错误, 又重新改进了技术方案, 造成实际进度比计划延误了两周, A 企业得知系统迁移时间要延后, 非常不满意, 并到 B 公司高层领导投诉。[高项 16 年 5 月试题三]

- ① 小周虽然软件项目管理经验丰富, 但缺乏硬件集成项目管理经验
- ② 范围管理没有做好, 小周不能单独一人对项目进行分解, 而要让项目组成员也参与进来。
- ③ 进度计划制定不合理, 不能由小周一人来制定进度计划, 并且没有从项目实际出发来制定进度计划, 而根据合同规定的时间来制定的进度计划可能不符合项目实际情况。只制定了项目进度计划, 没有编制整体计划, 也缺少相关的子计划
- ④ 项目计划没有经过评审
- ⑤ 技术方案没有进行技术评审 (技术方案不能仅在项目组内部评审)
- ⑥ 缺少采购计划 (项目经理没有与采购经理充分沟通)
- ⑦ 项目经理没有及时和客户沟通 (没有向客户汇报项目的绩效)
- ⑧ 项目经理没有对风险进行评估
- ⑨ 关键里程碑点没有获得相关干系人的签字确认。
- ⑩ 风险管理没有做好, 在获知存储设备因为晚到一周的情况下没有采取相应的应对措施
- ⑪ 公司缺乏对小周的监督和指导

7、某涉密单位甲计划建设一套科研项目管理系统, 因项目涉密, 通过考察和比较, 选择了具有涉密系统集成资质的单位乙来为其实施该项目。甲方要求所有开发工作必须现场完成, 项目所有资料归甲方所有。双方签订了合同和保密协议, 合同中规定项目应在当年的年底前完成。乙公司派出项目经理小李带领项目组进驻甲单位现场, 小李首先与客户沟通了需求, 确定了大致的需求要点, 形成了一份需求文件。经过客户确认后, 小李就安排项目组成员开始进行开发工作, 为了更好地把握需求的实现, 小李在每天工作结束后, 都将工作进度和成果汇报给甲方的客户代表, 由客户提出意见, 并形成一份备忘录。客户对软件的修改意见不断提出, 小李也仔细地将修改意见记录在每天的备忘录中, 并在第二天与项目组讨论之后, 安排开发人员尽量实现。

随着软件的逐渐成型, 小李发现此时客户提出一些需求实际上跟某些已实现的需求是矛盾的, 对于有些新的需求, 实现难度也越来越大。此时软件的实际功能与最初确定的需求文件中确定的功能已经相差很远, 眼看时间越来越接近年底, 小李不知道该怎么办才好。[高项 16 年 11 月试题二]

- ① 没有制定项目的整体管理计划
- ② 没有制定有效的范围和需求管理子计划;
- ③ 没有制定合理的整体变更流程及需求变更控制流程
- ④ 对客户的需求获取不充分;
- ⑤ 需求分析工作不充分, 缺乏需求定义环节, 没有定义出需求规格说明书;
- ⑥ 缺乏需求验证环节, 没有请客户代表一起进行需求评审;
- ⑦ 没有求得干系人对需求的一致理解;
- ⑧ 没有求得干系人对需求的承诺;
- ⑨ 没有有效地管理需求变更控制;
- ⑩ 范围没有管好, 导致不断的范围蔓延;
- ⑪ 未能做好进度管理, 范围变更时没有充分评估对进度等其他方面的影响, 导致进度延