

- ⑧ 在质量管理中, 没有采用适合的工具、技术和方法;
- ⑨ 测试过程中配置管理工作未到位;
- ⑩ 项目在重大里程碑处没有设置阶段成果评审, 无法确保结果和预期目标一致;
- ⑪ 技术评审会没有达到预期的目标;
- ⑫ 需求评审没有客户参与或没做好, 可能导致最终需求不一致及质量的问题;
- ⑬ 项目团队成员缺乏质量意识;
- ⑭ 缺乏有效沟通。

10、项目经理小李负责了一个新的项目, 该项目的内容为为某市开发一套智慧城市公共综合信息服务平台。项目启动阶段, 甲方仔细查看了小李提交的项目实施方案, 提出由于该项目的投资方构成复杂, 项目需求不清晰, 希望项目组能想办法解决这个问题。

小李向公司申请了几名经验丰富的系统分析师, 加强需求分析阶段的工作。经过较为充分的需求调研, 形成了初步的需求说明书。小李认为需求分析工作较为详细, 按照公司常用的软件开发生命周期模型, 选择了瀑布模型进行开发。

在编写概要设计和详细设计说明书的过程中, 客户方提供了几处需求的修改要求。由于其工作量不大, 小李直接安排系统分析师按客户的要求进行了修改。在编码阶段后期, 由于客户的投资方发生了变化, 新的投资方采用了新的运营模式, 导致需求发生较大变化, 由于前期甲方已经强调过项目需求特点和要求, 小李只能接受客户新的变更要求。在执行变更的过程中, 项目组发现新的需求将导致系统架构的更改, 经过评估该变更将使项目延期。[高项17年5月试题三]

- 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, 仅有初步的需求说明书, 没有定义出详细的需求规格说明书;
- 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, 导致进度延误。
- ⑫ 此项目需求不清晰, 选择瀑布模型不合适
- ⑬ 整体管理存在问题, 没有制订整体变更流程, 也没有执行。

11、在项目初期, 小张制定了变更和配置管理规则: 客户需求发生变化时, 应首先由工程师对需求变化造成的影响做评估, 如果影响不大, 工程师可以直接进行修改并更新版本, 不需要上报项目经理; 当工程师不能判断需求变化对项目的影晌时, 应上报给项目经理, 由项目经理作出评估, 并安排相关人员进行修改。

在项目实施过程中, 用户针对软件的功能模块提出一些修改需求, 工程师针对需求做了评估, 发现修改工作量不大, 对项目进度没有影响, 因此, 出于客户满意度的考虑, 工程师直接接受了客户的要求, 对软件进行修改。在软件测试联调阶段, 测试人员发现部分功能模块与原先设计不符, 造成很多接口问题。经调查发现, 主要原因是客户针对这些功能模块提