

21、小王担任项目经理，项目交付期为 60 天。小王研究了总部提出的需求后，认为项目核心在于各子公司数据收集以及数据可视化及分析预测功能。各子公司数据收集可以以总部现有系统中的数据格式模板为基础，为各子公司建立数据上传接口。针对数据的分析预测功能，由于牵涉到人工智能等相关算法。目前项目组还不具备相关方面的知识储备，因此项目组对该模块功能直接外包。小王将数据收集与可视化工作进行了 WBS 分解，WBS 的部分内容如下：

工作编号	工作任务	工期	负责人
...
2	系统设计	20 天	王工
3	程序编制	30 天	任工
...
3.2.1	人力资源模块编码	25 天	孙工
3.2.2	采购模块编码	20 天	赵工
3.2.3	销售模块编码	20 天	赵工
...
4	系统测试与验收	5 天	张工、李工
...

此外，虽然总部没有提出修改界面，但小王认为旧版的软件界面不够美观，让软件研发团队重新设计并更改了软件界面。

试运行阶段，总部人员试用后，认为已经熟悉旧版的操作模式，对新版界面的布局极不适应；各子公司数据报送人员，认为数据上报的字段内容与自己公司的业务并不相关，填写困难。总部和各子公司的试用人员大部分认为新系统不是很好用。[高项 21 年 11 月试题一]

- ① 小王独自分解存在问题，分解过程需要所有（主要）干系人参与。
- ② WBS 分解的层次不够，应该分解到 4-6 层。
- ③ WBS 分解的工期不满足 8/80 原则，工作包粒度过粗。
- ④ 分解后的工作单元不能区分开不同的责任者和不同工作内容。
- ⑤ WBS 没有包括项目管理工作。
- ⑥ WBS 没有包括外包工作数据分析预测功能
- ⑦ 没有制定范围管理计划和需求管理计划
- ⑧ 没做好需求收集、分析、调研等工作
- ⑨ 没有做好需求跟踪工作
- ⑩ 项目范围说明书内容不全面或者项目范围定义不充分
- ⑪ WBS 及范围基准应让项目团队和所有关键干系人一起来创建，而不是项目经理创建，导致工作遗漏
- ⑫ 项目范围基准未经评审和审批
- ⑬ 缺少范围确认等环节，项目成果等没有得到用户的正式确认和接受
- ⑭ 范围变更没有规范的变更控制流程
- ⑮ 项目变更实施前没有及时变更合同
- ⑯ 变更结果没有得到客户的确认
- ⑰ 存在范围蔓延和镀金情况

22、某公司中标医院的信息管理系统。公司指派小王担任项目经理，并组建相应的项目团队。由于人手有限，小王让负责项目质量工作的小杨同时担当配置管理员。小杨编写并发布了质量管理计划和配置管理计划。