

信管网是专业软考中高级考试与培训服务网站。提供了考试资讯、考试报名、成绩查询、资料下载、在线答题、考试培训、证书挂靠、项目管理人才交流、企业内训等服务。

信管网资料库提供了备考软考的精品学习资料；信管网案例分析频道和论文频道拥有丰富的案例范例和论文范例，信管网考试中心拥有软考中高级历年真题和超过 5000 多道试题免费在线测试；信管网每年指导考生超 100000+人。

信管网——专业、专注、专心，成就你的信管梦想！

信管网： www.cnitpm.com

信管网考试中心： www.cnitpm.com/exam/

信管网培训中心： www.cnitpm.com/wx/

注：本资料由信管网学员：[yukilluvia](#) 整理后共享给各位考生，如果有侵犯版权行为，请来信告知。

信管网微信公众号



信管网客服微信号



问题

一、人力资源

1. 项目经理技术出身，缺乏管理经验；
2. 项目成员/项目经理/新毕业的大学生没有相关经验，没有及时得到相关岗位工作培
训；
3. 公司领导和高层没有指导和监督；
4. 项目经理、QA、测试人员身兼多职，工作精力分散；
5. 人力资源安排不妥当，核心岗位应有A、B岗，人员调离后影响后续工作；
6. 项目团队建设经历五个阶段，有新成员加入或者离职，会从第一阶段重新开始，增
加了成本；

7. 项目成员分工、职责不明确、模糊
8. 人力资源配置不合理（数量、种类、）
9. 选拔流程不正确，应通过相应的培训考核合格后上岗
10. 未对成员进行绩效考核，进度和绩效缺乏监控和管理
11. 资源分配不合理，没有根据组织自身实力安排项目工作
12. 分配的任务需要确认
13. 上级和高层/公司对项目经理的指导和监督 司3
14. 缺乏团队合作精神，没有做好团队建设，不能发挥团队整体效用
15. 争取外部资源，避免人员对项目的不可替代性
16. 考虑增加人员的可行性
17. 公司领导不重视
18. 其他部门支持和协作不够
19. 采用灵活的沟通方式
20. 让其他部门尽早参与到项目工作中
21. 没有掌握相关的人际交往技能

二、沟通

1. 沟通管理不到位，没有重视和及时处理和记录客户提出来的问题；
2. 团队沟通未做好，会议目的不明确；
3. 组织内部沟通不畅通，导致销售过度承诺客户
4. 不能一味口头答应建设单位的要求，应根据自己的实力
5. 没有较好的沟通渠道，没有有效地沟通
6. 冲突管理处置不妥（解决问题、求同存异、撤退、强迫、妥协、合作）
7. 口头布置工作任务，缺乏有效的证据
8. 开会时间太长，疲劳工作
9. 开会目的不明确，没有效率
10. 会议评审走过场，不仔细
11. 对外包工作监控不力
12. 沟通建立有效的机制和方法
13. 缺乏完整的会议规程，会议效率低下，缺乏效果
14. 没有会议记录
15. 沟通方式单一
16. 对项目成员沟通需求和沟通风格的分析
17. 引入一些沟通模板
18. 干系人识别不充分

19. 干系人需求了解不细致

三、变更控制

1. 没有遵循变更控制流程
2. 发生变更后对结果进行评审
3. 没有确定清晰的变更流程对客户新的需求
4. 变更发生后，没有及时反映到项目管理计划中
5. 评审后的修改，应该通过变更流程进行，不能自行修改
6. 缺乏监控措施，对修改的问题，没有对其评审就进入到下一阶段工作
7. 缺少变更审核，变更实施后跟踪检查流程
8. 任务分发时，应建立一个书面任务书，而不是口头形式
9. 变更缺少监理方参与

变更后修改相应文档/合同

四、需求

1. 对需求没有进行评审和确认
2. 项目信息了解不深，对自己实力评估不准确，定位不准确
3. 没有可行性研究分析
4. 没有充分调查公司的资质
5. 需求蔓延
6. 需求评审应该全员参与
7. 需求应通过书面的方式提交承建方，有了新的需求必须通过变更控制流程
8. 软件需求规格说明书应有详细的评审过程
9. 没有进行需求调研分析

需求的双向跟踪性
有效地管理需求变更
干系人对需求的一致理解、承诺
缺少需求定义/验证/计划

五、范围

1. 分解 WBS 不应由一个人独立完成，应全员参与
2. 以往的经验不足以体现现在项目的特征，应根据项目实际特点进行分解
3. WBS 分解后应通过评审和确认
4. 制定范围说明书不能仅依靠合同
5. 子系统划分不恰当，缺少有效的数据规划

没有按照规范需求开发/管理流程

六、验收

1. 项目收尾管理没做好，项目仅以完成了试运行为代表不妥当，缺乏正式验收
2. 项目收尾有完成步骤，缺乏项目总结环节，不能只召开项目总结会

七、合同

1. 在合同中没有明确双方的责任和义务、违约责任
2. 合同签订不完善，应包括项目建设内容、成本、进度、质量、验收标准、违约责任

等条款

八、质量

1. 质量监控不力，缺乏有效的绩效考核方法
2. 质量是生产出来的，不是检查出来的
3. 质量保证应有经验丰富的质量控制专职人员担任，质量控制组织是一个独立的部门
4. 质量管理体系计划编制不妥当，不能借鉴别人的公司，根据实际特点
5. 质量管理工作不妥当，体系文件应详细评审为不是简单修改
6. 分工不明确没治了控制工作交给质量保证人员
7. 质量价差周期太长，监控不力，根据实际特点制定有效能管控质量的周期
8. 过程控制优于时候控制
9. 缺少系统测试环节

结合配置管理

监控线

质量管理体系

与实际工作脱裂，不结合实际，缺乏指导性、操作性，认识存在偏差
统一认识，加强培训教育，重视持续改进，加强考核，内审和督促

10. 测试的数据不具代表性，测试应该所有的数据都进行测试，包括使用错误的测试用例

例

11. 测试应是专职人员，不该是开发人员

12. 没有质量管理计划

13. 没有实施质量保证工作 (体系)

14. 没有质量标准和质量规范

15. 质量体系不符合公司实际

16. 质量管理流于形式，得不到完善和改进

17. 项目组成员和参与质量评审人员缺少质量保证、质量控制的相关技术知识

18. 团队质量意识不强

19. 在质量检查中发现的问题没有及时解决，没有达到质量检查的效果

20. 重视项目的测试环节，安排必要的时间，采用合理方法进行充分测试

21. 质量控制管理不到位，检查工作颗粒度不

九、风险

1. 对风险认识不足，没有做好风险评估工作

2. 应做好风险应对工作

3. 经常加班加点，增加了风险和成本

4. 没有对可能出现的风险给出相应应对措施

十、进度

1. 缺乏里程碑进度计划和报告，不能及时掌握项目进度

2. 里程碑计划时项目重大可交付物完成交付的阶段，不是更具验收日期倒推分阶段制

定

3. 评审会没有详细评审内容，走过场，没有签字确认

4. 计划时项目组成员均参与制定，开会后下发

5. 进度控制不够，未能及时发现进度延误

6. 进度计划不合理，计划太紧没有冗余思想，没有充分考虑节假日等因素

7. 没有充分分配项目资源，资源有闲置

十一、成本

1. 没有对成本预算进行评审，成本预算不够细致

十二、管理计划

1. 软件测试计划编制不合理，自己编写别人测试，有利于保证质量和测试的准确性；

2. 计划时项目组成员均参与制定，开会后下发

3. 不管项目大小，针对制定项目管理计划

4. 不能根据备忘录开展工作，按照正式的评审通过的计划开展

5. 仅了解基本情况就制定计划不妥，要详细了解项目情况后制定

6. 项目计划不应有核心成员制定，应该会同全员共同制定

7. 测试计划调整不合理，制定一个测试周期，及时发现问题和改进问题，过程控制胜

过事后控制

十三、采购/整体/配置

1. 在合同中明确双方的责任和义务、违约责任

2. 软件分成多个子计划，应编制各子系统计划

3. 配置管理不到位，没有对文档清晰的编码和存档

4. 组织结构不清晰项目章程应有项目发起人以外的人发布

5. 制定项目章程仅根据学习的知识，缺乏实际经验

没有使用合适的工具、技术、方法
PM缺少监督指导

风险计划不完善

6. 会议结束形成正式的会议纪要
7. 制定详细的配置管理计划和项目执行计划
8. 整体管理不到位，详细设计不能省略
9. 接口应统一协调，不应该分开
10. 整体管理计划为经过评审，不符合实际特点
11. 配置管理不到位，模块编码模糊，不清晰
12. 缺少项目评估和审计环节
13. 制定技术方案选取、组织过程资产不合适，根据特点
14. 配置管理员应由配置管理员制定
15. CCB 组成不应有人数限定，以能否代表干系人利益为前提
16. 缺乏验收阶段和测试阶段
17. 把以往的经验教训收集、归纳、积累
18. 没有项目统一管理，寻求公司支持
19. 不能直接照搬其他公司的管理理论和经验
20. 项目章程/计划过于简单

管理体系、评审、跟踪、全员、变更管理、培训、绩效、里程碑、预防和纠正、监督和测量、沟通、资源、流程、监控、外包、干系人、冲突、项目管理信息系统、风险、支持、配置、版本、测试、全过程、客户、合同、WBS 分解、可交付物、基线、分工、合作、及时和方法、需求追踪、预算、假设条件、约束、管理层、经验、确认、执行、口头、达成共识、存在问题、项目特点、编码缺陷、自制外购、估算、维护困难、人力资源、影响分析、检查和评审、竞争力商议、报告、更新、阶段性评审、定期、工具和技术、监理、考核、弹性（冗余）、业务领域、与实际割裂、验证、流程、生命周期模型、

解决方法

组织周例会，及时发现问题，并加以指导

及时提出纠正和预防措施

对相关工作进行指导或培训

从整体层面进行计划和协调，对子项目提出具体要求

周期性评审、监控

项目收尾的文档：开发文档、产品文档、培训手册、参考手册和用户指南、软件支持手册、外购或外包合同、全部合同变更文件、项目质量记录、会议记录、备忘录、项目测试报告、项目质量验收报告、项目后评价资料

项目总结会议内容：项目绩效、技术绩效、成本绩效、进度计划绩效、项目的沟通、识别问题和解决问题、意见和建议