

立项管理-案例常见问题

- 1、立项申请应由（建设方）甲方(非承建方，即乙方)的上级主管单位，而非甲方总经理批准。
- 2、做完初步可以行研究就立马上马。
- 3、未做详细可行性研究就生成可行性研究报告
- 4、可行性研究报告未经评审
- 5、仅根据项目符合国家政策就判断项目肯定要上马，判断依据过于单一
- 6、可行性分析的申请金额比申请下来的金额超过了上下10%的浮动，还继续使用，没有重写
- 7、可行性分析的申请金额比申请下来的金额没超过了上下10%浮动，但没补充内容
- 8、投标由软件工程师负责不合适，缺少相关经验（专人专事）
- 9、仅从技术角度分析项目可行不全面，需要综合考虑经济、技术、社会等因素。
- 10、投标文件不能单独完成，需要比较有经验的各领域专家共同参与编写
- 11、未编写项目建议书
- 12、未进行项目评估，或项目评估自己做。
- 13、没有进行系统的可行性分析，没有进行多方案比较。
- 14、调研不充分，没有调研大规模应用的案例。
- 15、没有调研国家政策是否允许。
- 16、未进行项目论证

整体管理-案例常见问题

整体管理常见问题

- (1) 没编写、发布项目章程
- (2) 没编写项目管理计划
- (3) 执行过于随意，没按计划进行
- (4) 没进行项目监控、没有管理好项目知识
- (5) 没走变更控制程序
- (6) 没做好收尾工作
- (7) 项目章程是项目经理发布的
- (8) 一个人编写项目管理计划
- (9) 计划没经过评审
- (10) 项目章程内容不全
- (11) 计划内容不全
- (12) 项目已经变更，计划未更新
- (13) 没做好各子计划的统一协调，可能导致项目计划不符合项目实际情况
- (14) 缺乏项目整体管理的思想
- (15) 项目计划缺少相关分计划，如质量计划、沟通计划等

(16) 项目管理计划制定比较简单，不足以支持整个项目对所需过程的指导和管理

(17) 公司缺乏对项目的指导和监控

(18) 选择的软件开发生命周期模型不适合项目

(19) 缺乏阶段性的评审，从而未能及时发现问题

(20) 启动工作未按照公司管理流程执行

(21) 项目管理办公室对项目监督不力，没有及时发现项目中存在的问题并予以指导

整体管理-案例常见问题

过程	常见问题
项目章程	<ol style="list-style-type: none"> 1、没有写项目章程，没有颁布。 2、项目经理自己颁布项目章程。 2、项目经理修改项目章程。 3、项目章程授权不够，项目经理没有权限，下面的人不听话。 4、项目章程的内容不完整（关键字:包含，内容有）。
项目管理计划	<ol style="list-style-type: none"> 1、项目管理计划没写，直接做事 2、项目管理计划项目经理一个人写 3、项目管理的计划内容不完整（关键字:包含，内容有）。 4、只有初步的项目管理计划 5、项目管理计划没有评审 6、项目经理叫组长写完各分计划后，只是汇总项目管理计划，没有进行整合，协调 7、项目已经变更，计划未更新 8、没做好各子计划的统一协调，可能导致项目计划不符合项目实际情况 9、项目管理计划制定比较简单，不足以支持整个项目对所需过程的指导和管理； 10、项目计划缺少相关分计划，如质量计划、沟通计划等 11、选择的软件开发生命周期模型不适合项目。

过程	常见问题
执行与指导项目管理	<ol style="list-style-type: none"> 1、执行过于随意，没按计划进行 2、公司缺乏对项目的指导和监控。 3、项目经理没人支持，感觉迷茫缺少PMO。
管理项目知识	<ol style="list-style-type: none"> 1、没有管理项目知识 2、没有形成经验教训登记册 3、没有合理运用相关的工具和技术
项目监控和整体变更控制	<ol style="list-style-type: none"> 1、没进行项目监控。 2、没走变更控制程序。 3、变更控制程序缺少部分的步骤。 4、缺少CCB。 5、项目成员不走变更流程，直接修改项目工作内容。 6、变更发生之后，不做处理。（项目经理没尽责） 7、监控不力，（只到。才发现/。。时）
项目收尾	<ol style="list-style-type: none"> 1、没做好收尾工作（项目一结束立即就解散团队） 2、没有甲方的同意，签字，项目经理就进行收尾工作。 3、没有验收报名，甲方没有在验收报名签名。 4、收尾的时候没有做经验总结

范围管理-案例常见问题

范围管理可能问题：

- (1) 没做规划范围管理
- (2) 没做需求收集工作
- (3) 没进行范围定义
- (4) 没进行创建WBS
- (5) 没做范围确认
- (6) 没做好范围控制
- (7) 范围管理计划、需求管理计划是1个人编写的
- (8) 没召开需求评审会，没确认需求
- (9) 范围说明书内容不全
- (10) 没有与各干系人对需求进行详细分析，只是在对客户需求的初步了解后就开始实施。
- (11) 不能只参照类似项目的范围说明书，需要根据本项目情况进行编写
- (12) 范围说明书没经过评审
- (13) 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
- (14) 范围管理没做好，导致范围出现蔓延
- (15) 一个人编写了范围说明书不对
- (16) WBS没有经过相关干系人的确认
- (17) 范围确认存在问题，导致WBS中定义的功能没有开发
- (18) 闭门造车式地开展需求调研与项目范围说明书的编写工作，没让相关干系人参与进来
- (19) 没有编制WBS和WBS词典，以形成权威的范围基准。

范围管理-案例常见问题

- (20) 没有进行范围管理计划的评审
- (21) WBS最好可以分解到4-6层
- (22) 存在镀金行为
- (23) 对需求估计不准确，资源估算不足
- (24) 需求评审没有客户参与，可能导致最终对需求不能达成一致，设计文件没有经过正式评审，可能导致设计文件有较多的错误
- (25) 缺乏项目范围管理的思想
- (26) 一个工作只能由1个人负责
- (27) 工作包的大小应该介于8/80之间
- (28) 没包含外包出去的模块
- (29) 没包含项目管理工作
- (30) 一个下层属于多个上层了，有交叉从属人力资源管理，选用没用管理经验但专业能力强的人做项目经理，没进行培训。

需求方面的问题：

- (1) 对客户（或用户）的需求获取不充分
- (2) 没有按照规范的需求开发与需求管理的流程及内容开展需求工作
- (3) 缺乏需求定义环节，没有定义出需求规格说明书
- (4) 缺乏需求验证环节，没有请客户代表一起进行需求评审
- (5) 没有制定范围和需求管理计划
- (6) 没有求得干系人对需求的一致理解
- (7) 没有求得干系人对需求的承诺
- (8) 没有有效地管理需求变更控制
- (9) 没有有效维护对需求进行跟踪管理
- (10) 没有及时识别项目工作与需求之间的一致性

进度管理-案例常见问题

进度管理常见的问题：

- (1) 没进行规划进度管理
- (2) 没进行活动定义
- (3) 没进行活动排序
- (4) 没进行历时估算
- (5) 没制定进度计划
- (6) 没做进度控制
- (7) 加班会增加成本，影响质量
- (8) 并行工作会增加风险
- (9) 增加资源有时可能压缩工期有限
- (10) 制定进度计划的方法不合理，没有预留一定的缓冲时间。
- (11) 项目进度计划不合理
- (12) 计划未经过评审就付诸实施
- (13) 不能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
- (14) 控制进度的工作做得不好
- (15) 缺乏进度管理的思想
- (16) 制定工作计划时，没考虑资源日历，导致有冲突
- (17) 在压缩工期的情况下，没有考虑新增加开发人员的可用性
- (18) 未经过评估情况下随意将原来系统开发时间压缩
- (19) 关键里程碑点没有获得相关干系人的签字确认

成本管理-案例常见问题

成本管理常见的问题：

- (1) 没进行成本规划
- (2) 没进行成本估算
- (3) 没进行成本预算
- (4) 没进行成本控制
- (5) 1个人编写了成本管理计划
- (6) 成本管理计划没经过评审
- (7) 成本估算不准确
- (8) 成本预算不准确
- (9) 没采用相关工具进行成本控制
- (10) 赶工导致成本超支了

质量-案例常见问题

质量管理可能问题：

- (1) 没有制定可行的质量管理计划并积极实施
- (2) 没做管理质量，管理质量没有考虑设计环节
- (3) 没做质量控制
- (2) 没有全面的质量管理进展情况报告
- (4) 质量保证过程中缺乏QA的参与
- (5) 质量控制环节缺失，例如评审和测试
- (6) 测试方法不当或不充分
- (7) 测试控制的流程不对，或未进行质量控制就进行了范围确认
- (8) 项目经理用人错误，小李没有质量保证经验
- (9) 应加强项目过程中的质量控制或检查，不能等到工作产品完成后才检查
- (10) QA发现问题应与当事人协商，如果无法达成一致要向项目经理或更高级别的领导汇报，而不能自作主张
- (11) 在质量管理中，没有与合适的技术手段相结合
- (12) 对程序员在质量意识和质量管理的培训不足
- (13) 没有严格执行公司完善的质量管理体系；
- (14) 质量职责分配不合理
- (15) 质量管理计划内容不全

质量-案例常见问题

(16) 在规划质量管理的时候应该同步制订过程改进计划，质量测量指标、质量核对单，并同步更新项目文件

(17) 项目经理认为质量管理中他是配合的角色，认识错误

(18) 公司高层对质量管理认识不足，不重视质量管理

(19) 没有指定专门的质量管理人员

(20) 缺少质量标准和质量规范

(21) 没有建立质量保证体系

(22) 质量控制做得不到位。

(23) 未审计质量要求和质量控制测量结果

(24) 质量管理计划不应由小张一个人制定

(25) 质量管理计划应经过评审

(26) 质量管理计划的制定没有考虑项目实际情况

(27) 质量管理的工具利用比较单一

(28) 存在走过场问题，没有深入地评审

(29) 测试工作中在测试用例、测试方法、测试人员及测试环境等方面存在问题

(30) 项目经理在项目质量管理方面的经验欠缺

质量-案例常见问题

- (31) 测试过程的阶段安排不合理，软件系统的测试时间不足
- (32) 体系建设应全员参与，不应由质量部门单独负责体系文件编制
- (33) 体系应结合企业自身特点设计，不能照搬其它公司的文件或经验
- (34) 质量部门应全程参与项目的质量管理和体系运行，不能只检查结果
- (35) 代码被修改后没有及时进行回归测试并请干系人确认
- (36) 没有按公司的质量管理体系要求来进行项目的质量管理，团队成员没有质量意识；
- (37) 没有安排专职的项目质量管理人员；
- (38) 没有建立质量保证体系，没有QA或QA不独立于项目组织或经验不足
- (39) 只是凭经验进行检查工作，而没有按质量的标准进行检查
- (40) 在质量检查中发现问题后没有及时解决，没有达到质量检查的效果
- (41) 质量控制做的不到位，检查工作颗粒度不一
- (42) 缺少对项目质量管理工作和监督指导
- (43) 对团队成员质量意识和质量管理方面的培训不足
- (44) 测试人员应该纳入项目团队管理，不应该请办公室职员代劳。

>>> 资源管理-案例常见问题

资源可能问题:

过程	常见问题
规划资源管理	<ol style="list-style-type: none">1、没有规划资源管理2、资源管理计划项目经理一人制定，没有全员参与3、资源管理计划内容不全面，有遗漏4、质量工程师编写资源管理计划是不对的5、资源管理计划应该各干系人参与，而且还需要经过评审
估算活动资源	<ol style="list-style-type: none">1、没有做估算活动资源2、资源估算过于简单，没有准确估算出项目中的团队资源和实物资源3、资源估算内容不全4、由项目经理一人进行资源估算，没有全员参与5、没有采用合适的工具和技术
获取资源	<ol style="list-style-type: none">1、招聘人员时的考核指标不应该仅仅是设备维修经验，还应该注重能力的考查2、团队成员应该有冗余，防止因事假、病假造成其它成员的超负荷工作3、人员任命方面存在问题，任命的项目经理虽然研发能力强，但项目管理经验不足4、成员水平参差不齐，项目团队组建的人员是从各个组别中找出空闲的人员，需要根据实际情况组建团队5、用人不当，不应选新毕业生做质量保证6、缺乏团队领导经验，事必躬亲的做法不对7、实物资源采购价格过高，没有多方询价对比8、实物资源获取方式不合理，没有全部获取到9、获得的资源种类和数量不全

过程	常见问题
建设团队	<ol style="list-style-type: none">1、没做团队建设2、团队的组成人员尽管富有才干，但是却很难合作3、项目团队的职责分配不清楚，没有建立RAM责任矩阵4、团队的气氛不积极，造成项目团队成员的士气低落5、人员流动过于频繁6、兼职过多，精力和时间不够用，顾此失彼7、没有进入管理角色，定位错误，疏于对项目的管理8、新人缺乏培训和全程的跟踪和监控9、项目团队成员能力不足10、项目经理应该给予必要的帮助和辅导，加快团队成员的成长11、绩效管理方面存在问题，没有及时对加班成员进行激励10、团队成员没有明确的考核和评价标准，考核规则不明确，需要明确标准11、建设团队可能不合理，考虑不充分，导致需要远程办公12、Y型的管理风格没有与切实可行的规章制度相结合13、钱某的管理风格没有与直接领导的管理风格相协调。

资源管理-案例常见问题

过程	常见问题
管理团队	<ol style="list-style-type: none">1、没做团队管理2、没有进行良好的冲突管理3、项目经理要注重团队绩效和个人绩效的考核，要加强过程的监督和控制4、项目经理认为团队管理的核心是团队凝聚力强，不发生冲突是错误的，冲突是不可避免的，关键在于如何处理冲突5、没有协同工作，工位分散导致没有良好的沟通，需要加强协调工作6、缺乏合理且有激励性的考核方案；7、绩效奖金分配不合理8、没做好激励，导致员工士气低落和离职9、奖励政策没有得到领导的同意10、王某对于冲突的处理方式过于简单
控制资源	<ol style="list-style-type: none">1、没做控制资源2、没有对资源使用情况进行监控或监控周期过长3、资源在不再需要时候没有做释放，导致成本超支4、资源分配不合理5、出现资源相关问题时没有通知相应干系人6、没有分析出影响可以导致资源使用变更的因素7、在变更实际发生时没有对其进行管理或没有走变更流程

沟通/干系人管理-案例常见问题

沟通和干系人管理常见问题：

- (1) 没进行规划沟通管理
- (2) 没做管理沟通
- (3) 没做监督沟通
- (4) 没进行干系人识别
- (5) 没进行规划干系人参与
- (6) 没做管理干系人参与
- (7) 没做监督干系人参与
- (8) 没有或极少与客户进行直接沟通，合作氛围不够
- (9) 没有对团队成员的沟通需求和沟通风格进行分析
- (10) 沟通方式单一
- (11) 项目执行过程中未能进行及时有效的沟通（或建立有效的沟通机制）
- (12) 沟通管理计划不能一人制订
- (13) 干系人识别不全，遗漏了重要干系人
- (14) 没有对沟通情况进行记录
- (15) 监督沟通工作做得不好，没有对存在的沟通问题及时进行解决
- (16) 沟通管理存在问题，导致客户对项目很不满并投诉，并且没有将相关项目绩效数据发送给项目管理办公室

沟通/干系人管理-案例常见问题

- (17) 与客户发生了争执，沟通管理有问题
- (18) 独自编制干系人清单不妥
- (19) 干系人沟通方式单一，只采用电子邮件方式
- (20) 管理沟通不力，对于员工的诉求，应私下解决问题，不应在大会上公开说
- (21) 监督沟通不力，采取强迫手段中止员工的诉求，导致后续的冲突升级
- (22) 与高层沟通不力，未得到高层领导的认同。
- (23) 周报内容不全
- (24) 月度例会粒度太粗
- (25) 甲方没有对各部门的需求进行统一的管理
- (26) 缺乏与客户清晰的、统一的接口，与客户沟通不是很有效
- (27) 公司其他职能部门支持或协作不够
- (28) 缺乏良好的沟通能力和沟通技巧
- (29) 对项目干系人的需求了解不细致。
- (30) 项目缺乏阶段沟通与阶段评审。

沟通/干系人管理-案例常见问题

- (1) 每周例会应该采取会议的形式进行沟通。
- (2) 每周例会还包括项目潜在风险的评估、项目团队人力资源协调等内容。
- (3) 方案评审会议没有通知相关领导与客户等重要干系人
- (4) 开发技能培训应该要明确培训时间
- (5) 项目交流会应该采用会议形式。
- (6) 项目启动应召开项目启动会议，而不是项目交流会。
- (7) 方案评审应该包括客户、外包、领导等干系人。
- (8) 项目结束的时候还应召开项目总结会议。

或者：

- (1) 沟通管理计划中缺少干系人的沟通需求
- (2) 沟通管理计划缺少针对沟通信息的描述，包括格式、内容、详尽程度
- (3) 沟通管理计划中缺少负责沟通的具体人员
- (4) 沟通管理计划表中缺少沟通频率
- (5) 每周工作例会应是用会议方式，而不是谈话
- (6) 项目阶段性总结是重要的阶段审查，应通过正式会议方式更合适，而不是电子邮件
- (7) 方案评审会应包括客户等需要对方案确认的干系人
- (8) 软件开发技能培训应明确时间安排和负责培训的人员、培训内容
- (9) 项目启动应召开正式的项目启动会，而不是交流会
- (10) 项目结束时应召开项目总结会

沟通/干系人管理-案例常见问题

沟通管理过程	存在问题
过程1:规划沟通	<ol style="list-style-type: none">1) 不应该由负责研发的小陈制定沟通管理计划，工作安排不合理，用人不当。2) 制定沟通管理计划没有结合项目实际情况，只参考了以往的文件制定。3) 沟通管理计划不够详细，不够完善。4) 制定沟通管理计划后没有经过评审。5) 项目经理对沟通管理经验不足
过程2:管理沟通	<ol style="list-style-type: none">1) 项目沟通会不应该由客户召集。2) 会议应该要定时召开，案例中没有明确开会时间。3) 每次开会，不应该临时安排参会人员，应提前通知安排。4) 召开会议前，应提前准备会议议题，5) 开会应当注重效率，不要延伸无关内容6) 未能及时与客户沟通，引起客户不满。
过程3:监督沟通	<ol style="list-style-type: none">1) 沟通结果未能形成相关记录文件2) 控制沟通过程没有邀请专家参与3) 没有提出变更申请，没有组建CCB变更控制委员会对变更进行确认4) 变更没有书面记录，只是电话通知了变更实施者5) 变更过程中没有监控

风险管理-案例常见问题

风险管理中存在常见问题

- (1) 没进行规划风险管理
- (2) 没做风险识别
- (3) 没做定性风险分析
- (4) 没做定量风险分析
- (5) 没做风险应对、没有做实施风险应对
- (6) 没做监督风险
- (7) 对项目的风险认识不足
- (8) 自己负责各项应对措施不妥，各风险应对措施的实施应责任分配到人
- (9) 没有处理好外部因素（天气）和内部因素（团队）带来的风险，缺乏有效的应对措施。
- (10) 风险管理计划编制存在问题，独自一人完成而没有邀请项目组其他成员参与。
- (11) 不能仅凭个人的经验进行风险识别，而要与项目组成员一起参与。
- (12) 风险识别不够详细，只识别出了主要风险，没有识别出所有风险。
- (13) 监督风险做的不好，导致风险没有及时发现。
- (14) 风险应对措施制订不合理
- (15) 没有进行风险再识别

(16) 识别不全面，风险识别过程应该是反复的过程

(17) 仅仅参照以前的项目模板编制风险管理计划

(18) 不仅凭个人的经验进行风险的识别

(19) 风险管理计划没有经过项目组讨论直接签字下发实施，缺乏沟通，也导致项目中的实际问题与计划的偏差较大。

(20) 实施风险应对不理想，监控不到位

(21) 监督风险和应对措施都是各成员按各自理解进行安排。应该在充分沟通的前提下统一进行风险应对和管控。

(22) 员工缺乏风险意识

(23) 依据自己经验制定应对计划不妥，应依据定性风险分析的风险值开展定量风险分析排序后，制定风险应对计划；

采购管理-案例常见问题

采购管理中存在常见问题

- (1) 没做规划采购
- (2) 没做实施采购
- (3) 没做控制采购
- ~~(4) 没做结束采购~~
- (5) 在项目采购过程中，项目经理片面相信甲方的推荐，没有真正发挥自身在合同管理中的职责，而在被检查出问题后，又没有能够积极主动地采取措施，而是推卸责任
- (6) 未进行充分的自制或外购分析
- (7) 未审核投标代理机构的资质
- (8) 未审核投标方的资质
- (9) 招标过程中修改了招标文件，却只进行了电话沟通
- (10) 选择最低价的并不一定是最好的，可能缺乏完善的评分办法
- (11) 开标时间不符合要求。开标应在招标文件确定的截止时间的同一时间公开进行
- (12) 评标专家委员会成员缺少经济、技术类专家，要求是5人以上单数，技术、经济类专家占2/3
- (13) 投标文件的密封应有投标人或代表检查，不应由代理机构检查
- (14) 供应商的获取方式存在问题
- (15) 设备到货验收存在问题
- (16) 监督合同的执行过程存在问题
- (17) 控制采购过程中相关文档和往来凭证管理存在问题
- (18) 库房管理（环境等）存在问题

采购管理-案例常见问题

(19) 招标未公示

(20) 中标候选人超过3个

(21) 中标公示结果少于3天

(22) 投标截止时间存在问题，依法必须进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止，最短不得少于二十日

(23) 招标代理机构拒绝投标人投标文件修改存在问题，投标人在招标文件要求提交投标文件的截止时间前，可以补充、修改或者撤回已提交的投标文件，并书面通知招标人

(24) 接受迟到的C公司投标文件存在问题，在招标文件要求提交投标文件的截止时间后送达的投标文件，招标人应当拒收

(25) 没有对中标候选人进行排名

(26) A公司直接决定D公司中标存在问题，招标人应当确定排名第一的中标候选人为中标人

(27) A公司公布中标结果，并向D公司发出了中标通知书存在问题，中标人确定后，招标人应当向中标人发出中标通知书，并同时向所有未中标的投标人。

(28) B公司向招标代理机构询问中标结果，招标代理机构以保密为由拒绝告知，需要将中标结果通知所有未中标的投标人

(29) A公司与D公司签署了商务合同存在问题，招标人和中标人应当自中标通知书发出之日起三十日内，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同

(30) D公司将项目的某重要工作分包给了另一家公司存在问题，只能将非关键、非主体工作进行分包

(31) D公司直接分包项目存在问题，中标人需按照合同约定或者经招标人同意。

合同管理-案例常见问题

合同管理常见问题：

- (1) 没有做好签订合同之前的调查工作，合同签订过于草率
- (2) 合同没有制定好，缺乏明确清晰的工作说明或更细化的合同条款
- (3) 没有采取措施，确保合同签约双方对合同条款的一致理解
- (4) 合同中缺乏相应的纠纷处理条款
- (5) 对于签订总价合同的风险认识不足
- (6) 合同中可能未对工期、质量和项目目标等关键问题进行约束
- (7) 合同中缺少必要的项目需求描述及违约责任约定
- (8) 合同执行过程中没有做好记录保存工作（或合同档案管理不规范）
- (9) 缺少事先约定的合同变更流程。
- (10) 合同中对项目的维护和保养责任约定不明确，应当明确约定项目的维护责任、期限及相关费用的支付方式
- (11) 合同中对合同履行地没有详细的约定，应当明确约定合同履行地
- (12) 合同条款不严谨，没有就产品的型号、质量等进行严格的约定，合同中的付款条件没有产品质量验收的约束，缺少对合同交付物必要的质量检验和付款条件的把控
- (13) 在项目执行过程中，项目经理发现了问题，没有及时采取措施，对合同进行变更，将可能的影响降到最低
- (14) 合同条款中的验收标准存在问题
- (15) 缺乏合同管理的意识

配置管理-案例常见问题

配置、变更管理问题：

- (1) 没编写配置管理计划
- (2) 没进行配置识别
- (3) 没进行配置控制
- (4) 没进行配置状态报告
- (5) 没进行配置审计
- (6) 没进行发布管理与交付
- (7) 修改完成后未进行验证
- (8) 对用户的要求未进行记录
- (9) 对变更的请求未进行足够的分析，也没有获得批准
- (10) 在修改的过程中没有注意进行版本管理
- (11) 项目经理兼任配置管理员，精力不够，无法完成配置管理工作；
- (12) 变更控制委员会组成成员不合理
- (13) 项目中没有建立基线，导致需求、设计、编码无法对应；
- (14) 配置管理计划不应由CCB制定
- (15) 基线变更流程缺少变更验证（或确认）环节
- (16) 对配置管理工具没有进行有效评估
- (17) 没有将变更可能造成的影响告诉变更提出方。应该对变更提出方施加影响，确认变更的必要性，确保变更是有价值的

配置管理-案例常见问题

- (18) 没有对变更实施进行监控，没有对变更作记录并形成文档，造成变更内容无法追溯
- (19) 直接在受控库中增加修改权限
- (20) 没有统一的版本管理机制，各版本不可追溯，导致重要版本丢失
- (21) 没有对配置库进行很好的分类管理
- (22) 变更管理没有走流程或没有规范的变更流程。
- (23) 项目发生变更时没有及时更新项目计划
- (24) 没有很好的配置管理系统
- (25) 变更结束后要通知相关影响人员，而不仅仅只项目经理确认
- (26) 甲乙两人不能同时修改错误
- (27) 变更没有记录文件
- (28) 开发库与产品库的内容均不完整，且文档更新很不及时
- (29) 项目经理严重缺乏配置管理的意识与经验
- (30) 不能删除配置项
- (31) 配置管理意识不足
- (32) 没编写可行的配置管理方案
- (34) 变更发布应交由**CMO**完成

变更管理-案例常见问题

请分析该项目实施过程中存在哪些主要问题：

- (1) 未提交书面变更申请，项目经理没有按照变更管理的流程要求制定变更规则。
- (2) 变更控制委员会组成成员不合理，应该包括客户代表，最好是高级管理人员，并明确分工
- (3) 几乎所有变更都被批准和接受，说明CCB没有严格控制项目变更申请的提交，没有认真审核；
- (4) 应该对变更因素施加影响，积极沟通，确认变更的必要性
- (5) 没有进行变更后的评审，对变更造成的影响没有进行分析。
- (6) 没有将变更可能造成的影响告诉变更提出方（或对应的干系人）。
- (7) 没有严格按照变更控制流程进行变更管理。
- (8) 没有对变更作记录并形成文档，造成变更内容无法追溯。
- (9) 变更批准后，没有及时更新相应的项目计划和文件，导致内容不一致
- (10) 变更结果没有进行正式验证，未得到客户的确认
- (11) 是否接受或拒绝变更，不应该全部由项目经理（或某个人）决定；
- (12) 项目变更后没有相应的变更合同。
- (13) 客户需求发生变化时，应该由项目经理进行变更影响评估，而不是由其他人进行。
- (14) 对于变更请求，任何人不能直接进行修改，应该由CCB（变更控制委员会）决策，同意修改后，由项目经理安排相关人员进行修改。
- (15) 没有对变更影响作评估以及对变更方案的论证。
- (16) 没有成立CCB（变更控制委员会）。
- (17) 缺乏对变更过程的监控措施。
- (18) 没有对变更的效果作评估。
- (19) 没有变更文件

变更管理-案例常见问题

变更问题与措施：

常见问题：①未制定标准的变更管理流程；②未书面记录变更；③未充分评估变更影响；④未成立CCB（CCB未包括客户）⑤未及时更新项目管理计划及文件；⑥未及时与干系人沟通；⑦未验证和监控变更；

应对措施：①建立规范的变更控制流程；②书面申请和记录变更；③应充分评估变更影响；④应建立CCB，包含客户等干系人；⑤及时更新项目计划和文件；⑥及时与干系人沟通变更影响和结果；⑦变更后要验证和监控变更；