**历年案例分析中参考的解决措施**

1 、事先要制订岗位的要求、职责和选人的标准。

2、缺乏对变更请求的记录可能会导致对产品的变更历史无法追溯，并会导致对工作产物的 整体变化情况失去把握。

3、缺乏对变更请求的分析可能会导致后期的变更工作失误。

4、在修改过程中不注意版本管理，一方面可能会导致当变更失败时无法进行复原；另一方面，对于组织财富和经验的积累也是不利的。

5、修改完成后不进行验证则难以确证变更是否正确实现。

6、未与项目干系人进行沟通可能会导致项目干系人的工作之间出现不一致之处。

7、就项目验收标准和客户达成共识，确定哪些主要工作完成即可验收通过。

8、就项目验收步骤和方法和客户达成共识。

9、就项目已经完成的程度让用户确认。例如出具系统试用报告，请客户签字确认。

10、向客户提出明确的服务承诺， 使客户没有后顾之忧。

11、加强项目执行过程中的控制，及时向客户提供项目绩效报告，让客户了解项目进展；设置对阶段性成果的验收，并让客户对阶段性交付成果进行签字确认；范围变更要按照变更控制程序操作

12、项目文档要齐全，使项目进展有据可查。

13、项目经理应及时与客户进行沟通，努力促成双方的良好合作氛围。

14、加强沟通。争取客户能够对项目范围以及需求、设计、验收标准进行确认，避免后期频 繁出现变更。加强开发、测试、布线等人员的协调， 保持工作的衔接，步调和内容一致，避免产 生失误。

15、加强对阶段工作的检查和控制，避免后期出现返工。

16、首先应对项目组成员进行沟通需求和沟通风格的分析。

17、对于具有不同沟通需求和沟通风格的人员组合设置不同的沟通方式。

18、关于全生命周期的范围管理，在合同谈判阶段：取得明确的工作说明书或更细化的合同 条款、在合同中明确双方的权利和义务，尤其是关于变更问题、采取措施，确保项目干系人对合 同的理解是一致的。

19、计划阶段：编制项目范围说明书、创建项目的工作分解结构（WBS）、制定项目的范围管理计划。执行阶段:在项目执行过程中加强对已分解的各项任务的跟踪和记录、建立与项目干系人进行沟通

的统一渠道、建立整体变更控制的规程并执行、加强对项目阶段性成果的评审和确认

20、建立健全项目管理制度并监管其执行

21 、明确项目工作的交付物，建立和实施项目的质量评审机制。

22、建立项目的变更管理机制，识别变更中的利益相关方并加强沟通。

23、加强对项目团队成员和相关人员的项目管理培训。

24、引入合适的项目管理工具平台，提升项目管理工作效率。

25、明确目标、责任和奖惩机制，提高员工的工作绩效。

26、确定项目的里程碑，并建立有效的评审机制

27、应该首先制定项目的质量管理计划，然后在项目的实施过程中进行质量控制，每隔一定时间如阶段末实施质量计划中确定的、系统的质量活动例如审计或同行审查，以评价项目的整 体绩效，确保项目为了满足项目干系人的期望实施了所有必须过程

28、应注意资源和知识的积累，保障资源的可用性，如通过培训、设置 A 角 B 角等办法， 解决关键技术人员的后备问题，以应对关键人员流失的风险

29、及早发现问题的苗头，并及时与公司管理层沟通和协商

30、在项目的进行过程中，将风险管理纳入日常工作，建立风险预警机制

31、加强文档管理，妥善保存变更产生的相关文档、确保其完整、及时、准确、清晰、适当 的时候可以引入配置管理工具

32、多与企业员工进行正式与非正式的沟通，适当激励项目团队，以赢得大家的信任；

33、寻求公司领导层支持

34、对已完成工作和剩余工作进行评估，重新进行资源平衡，如果有问题，应及时进行协调

35、建立清晰的工作流程和沟通机制

36、鼓励团队成员之间建立参与和分享的氛围

37、应安排独立于项目组的质量保证人员负责质量保证工作

38、对软件开发的过程实施质量审计

39、注重对需求和设计等开发过程文件的技术评审工作。

40、注重测试工作，应安排相对独立的测试人员

41 、对发现的缺陷进行统计分析，确保软件质量。

42、加强与外包公司的沟通、监控，随时了解项目进度， 出现问题及时纠偏。

43、向甲方报告进度拖延实情，取得甲方的谅解，就项目的后续开发计划达成一致，并承担相应的责任。

44、遵循整体变更控制流程，记录相关客户需求，对需求变更可能带来的影响进行较全面的评估，形成经建设方签字确认的新需求文件，并提交CCB审批；将相关的变更信息及时有效的通知相关的项目干系人。

45、强化对项目的配置管理，以及对整个项目实施过程的监督与控制。

46、应建立项目的质量管理体系，包括制定可行的过程规范和质量目标、质量标准。

47、提出合理有效的质量整改措施（如建议的纠正措施、对项目计划可能的更新等）

48、请求公司的管理层出面去与甲方协调。

49、要在合同评审阶段参与评审，在合同中明确相应的项目目标和进度。

50、阶段验收前，文档要齐全，阶段目标要保证实现，后期目标调整要有承诺。

51、就完成的工作与建设方沟通确认，并请建设方签字；就待完成的工作列出清单，以便完成时请建设方确认；必要时可签署一份售后服务承诺书，将此项目周期内无法完成的任务做一个备忘，承诺在后续的服务期内完成，先保证项目能按时验收。

52、严格执行公司的质量管理体系规范工作流程，制定质量管理计划；执行质量保证计划； 调配相关资源（如：人、财、物等）加强后续质量保证工作；加强后期的质量控制和测试；提前 加强产品交互后的客户服务和维护工作；加强沟通； 建议必要时修改质量基准争取以最小的代价 获得用户认可。

53、项目管理计划不应由一人制定，应有项目组参与，另外，需要注意其评审和审批环节。

54、聘请经验丰富的人员。

55、制定全面有效的配置管理计划， 包括建立配置管理环境、组织机构、成本、进度等，在配置管理计划中详细描述，建立示例配置库、配置标识管理、配置库控制、配置的检查和评审、 配置库的备份、配置管理计划附属文档。

56、该项目成功的主要原因如下：（1）李工项目管理经验丰富， 大局观强；（2）李工的估 算与计划做得合符实际情况；（2）李工能充分听取团队成员的意见，集思广益；（4）李工敢于积 极主动地与公司同事、高层及甲方人员进行有效的沟通；（5）李工熟练掌握进度压缩的方法与技巧（特别是灵活运用分期交付）（6）李工的冲突管理方法纯熟；（7）该项目的文档工作做得充分、合理有说服力。

57、项目经理在项目变更中的主要作用：（1）建立规范的整体变更控制流程，并确保流程 的执行。（2）响应变更提出者的要求。（3）评估变更对项目的影响及应对方案。（4）将要求由技 术要求转化为资源要求，供授权人决策。（5）根据评审结果实施即调整项目基准，确保项目基准 反映项目实施情况。（6）做好变更控制中的沟通工作，指导做好相关存档工作。

58、项目经理有权利和义务与项目的相关干系人进行正式与非正式的沟通，而不是被动地等 待上级指示。而且非正式沟通往往能使得气氛更融洽，解决问题更顺利。

59、进行配置项的版本控制的好处： ①版本控制有利于版本的统一管理，避免发生版本丢失 或混淆，减少返工；②版本控制有利于历史版本的追溯，能够快速准确地查找到配置项的任何版 本；③版本控制有利于开发工作的协同化；④版本控制使配置项处于受控状态，能更好的进行变 更管理；⑤管理版本冲突，在多个版本冲突的情况下，有效的进行版本合并。

60、做好配置管理的举措：①从项目整体出发， 做好配置管理规划；②定义合理的配置管理 流程，规定项目中出现变更的处理办法；③与各方干系人达成共识，组建配置管理委员会；④识 别配置项，并为配置项建立憔一标识，保证其可追溯；⑤建立配置基线，使重要配置项处于受控 状态；⑥定期提效配置状态报告，改进配置管理方法

61、张经理指定小王一个人来制定项目质量管理计划不行，应该是各干系人

62、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。

63、质量保证人员是高级经理的耳目。QA 的作用不仅限于发现和报告项目的问题，一个合格的QA在项目中会充当三种角色。

1）导师：具备学习和培训能力，在项目前期，QA辅助项目经理制定项目计划，包括根据 质量体系中的标准过程裁剪得到的项目过程，帮助项目进行估算，设置质量目标等，对项目成员 进行过程和规范的培训以及在过程中进行指导等。

2）医生：通过度量数据对项目过程进行诊断，帮助分析原因，开处方，在项目过程中，QA 可以承担收集、统计、分析度量数据工作，用于支持管理决策。

3）警察：以企业流程为依据，但要告诉大家流程背后的原因，如果和项目组针对某些问题 意见相左，可以直接汇报高层，在项目过程中，QA 有选择性地参加项目的技术评审，定期对项目的工作产品和过程进行审计和评审。典型的QA的职责包括：过程指导、过程评审、产品审计、过程改进、过程度量。

64、重新对客户的需求进行梳理，整理成需求说明书，并让客户签字确认