

## 2022 年 5 月系统集成项目管理工程师考前案例各领域常见问题

备注:本资料为江山老师根据历年中、高级历年真题整理汇总、去重后所得。

1、可能去掉重复内容不是很完整,就是说可能还有个别重复的问题

2、各领域问题,也不一定全,大家可以结合 141 个问题去补充学习

请大家认真学习如下内容,不需要背,多读,混个眼熟,考试的时候根据本次考题实际情况借鉴性的回答就好。对于找错改错这块考试的时候请尽量多写一些!

### 立项管理

- (1) 立项申请应由甲方的上级主管单位,而非甲方总经理批准
- (2) 未做详细可行性研究就生成可行性研究报告
- (3) 可行性研究报告未经评审
- (4) 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
- (5) 投标由软件工程师负责不合适,缺少相关经验
- (6) 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。
- (7) 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
- (8) 未编写项目建议书
- (9) 未进行项目评估
- (10) 没有进行系统的可行性分析,没有进行多方案比较。
- (11) 调研不充分,没有调研大规模应用的案例。
- (12) 没有调研国家政策是否允许。
- (13) 未进行项目论证

### 整体管理

- (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
- (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-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。

## 范围管理

- (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。
- (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

## 进度管理

- (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) 没进行资源估算
- (5) 没进行历时估算
- (6) 没制定进度计划
- (7) 没做进度控制
- (8) 加班会增加成本，影响质量
- (9) 并行工作会增加风险
- (10) 增加资源有时可能压缩工期有限
- (11) 制定进度计划的方法不合理，没有预留一定的缓冲时间。
- (12) 项目进度计划不合理
- (13) 计划未经过评审就付诸实施

(14) 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。

- (15) 控制进度的工作做得不好
- (16) 缺乏进度管理的思想
- (17) 制定工作计划时, 没考虑资源日历, 导致有冲突
- (18) 在压缩工期的情况下, 没有考虑新增加开发人员的可用性
- (19) 未经过评估情况下随意将原来系统开发时间压缩
- (20) 关键里程碑点没有获得相关干系人的签字确认

## 成本管理

- (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

## 质量管理

- (1) 没有制定可行的质量管理计划并积极实施
- (2) 没做质量保证
- (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
- (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
- (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。

## 人力资源管理

- (1) 没规划人力资源管理
- (2) 没进行团队组建
- (3) 没做团队建设
- (4) 没做团队管理
- (5) 团队的组成人员尽管富有才干，但是却很难合作
- (6) 项目团队的职责分配不清楚，没有建立 RAM 责任矩阵。
- (7) 团队的气氛不积极，造成项目团队成员的士气低落
- (8) 人员流动过于频繁
- (9) 兼职过多，精力和时间不够用，顾此失彼
- (10) 没有进入管理角色，定位错误，疏于对项目的管理
- (11) 新人缺乏培训和全程的跟踪和监控
- (12) 没有进行良好的冲突管理。
- (13) 项目团队成员能力不足
- (14) 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。
- (15) 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。
- (16) 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。
- (17) 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。
- (18) 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。
- (19) 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。
- (20) 组建项目团队不合理
- (21) 绩效管理方面存在问题，没有及时对加班成员进行激励。
- (22) 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。
- (23) 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
- (24) 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
- (25) 质量工程师编写项目人力资源管理计划是不对的；

- (26) 人力资源管理计划应该各干系人参与，而且还需要经过评审
- (27) 缺乏合理且有激励性的考核方案；
- (28) 绩效奖金分配不合理
- (29) 没做好激励，导致员工士气低落和离职。
- (30) 组建、建设团队可能不合理，考虑不充分，导致需要远程办公。
- (31) 奖励政策没有得到领导的同意；
- (32) Y 型的管理风格没有与切实可行的规章制度相结合；
- (33) 钱某的管理风格没有与直接领导的管理风格相协调。
- (34) 用人不当，不应选新毕业生做质量保证。
- (35) 缺乏团队领导经验，事必躬亲的做法不对。
- (36) 王某对新员工的工作能力和团队合作素质没有进行考察。
- (37) 王某对于冲突的处理方式过于简单。
- (38) 项目团队在一定程度上缺乏技术实力；

## 沟通、干系人管理

- (1) 没进行规划沟通管理
- (2) 没做管理沟通。
- (3) 没做控制沟通
- (4) 没进行干系人识别
- (5) 没进行规划干系人管理
- (6) 没做管理干系人
- (7) 没做控制干系人
- (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) 控制沟通工作做得不好，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
- (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) 控制沟通不力，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组织和管理
- (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。



## 风险管理

- (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
- (6) 没做风险控制
- (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
- (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) 风险监控做的不好, 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) 风险控制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。
- (21) 员工缺乏风险意识
- (22) 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

- (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。
- (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。

## 变更配置管理

- (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。
- (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

## 合同管理

- (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