# 第16章、变更管理

# 考 点 1 3 0 : 变 更 的 分 类 、 准 则

1、项目变更有多种分类方式，如：

(1)按变更性质分为**重大变更、重要变更、一般变更**，可通过不同审批权限控制。

(2)按变更的迫切性分为**紧急变更**和**非紧急变更**，可通过不同的变更处理流程进行控制。

(3)按变更所发生的领域和阶段，可分为**进度变更、成本变更、质量变更、设计变更、实施变更、工作(产品)范围变更**

2、 变更管理的基本原则是首先建立项目基准、变更流程和变更控制委员会。

1)基准管理：基准是变更的依据。在项目实施过程中，制定基准计划并经过评审后即建立初始基准，此后应针对每次批准的变更重新确定基准。

2)建立变更控制流程：所有变更都必须遵循这个流程进行控制。

3)建立变更控制委员会：建立**CCB** 并明确其职责，明确变更流程中相关工作的角色及其职责。

4)完整体现变更的影响：变更的来源是多样的，既包括客户可见的工作成果、交付期等的变更，又包括客户不可见的项目内部工作的变更，如实施方的人员变更、内部管理变更等。

5)变更产生的相关文档应纳入配置管理中：可以使用手工或自动化工具进行配置管理

**考** **点** **1** **3** **1** **:** **变** **更** **的** **流** **程** **、** **相** **关** **人** **员** **职** **责**

**1、变更流程：**

1)提出变更申请；2)变更影响分析；3) CCB(变更控制委员会)审查批准；4)变更实施 5) 监控变更实施6)结束变更(09上50、52)(10上35)(10下64)(11下40)(12下50)(13上37)(13 上70)(13下29、60、68)(14上36、70)(14下43)(15下37)(16上47)(16下39)(17上44)(17下



**45)(18下41、45)(19上41)**

**也可以是：变更申请--变更评估---变更决策--变更实施---变更验证---沟通存档**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **角色职责** | **相关要点** |
| 1 | **变更申请人** | 项目的任何干系人都可以提出变更申请，所有变更申请必须以书面形式记录 |
| 2 | **项目经理** | 项目经理对项目负责，也对整个项目变更管理过程负责。  **项目经理负责变更申请的影响分析，负责召开变更控制委员会会议，负责监控变更及** **已批准变更的正确实施等。(** **17上41)**  **项目经理在变更中的作用是：响应变更提出者的要求，评估变更对项目的影响及应对** |
| **方案，将要求由技术要求转化为资源需求，供授权人决策；并据评审绪果实施即调整项目** |
| **基准，确保项目基准反映项目实施情况。变更的效率不是变更效果评估的内容；(** **14上67)** |

—144—

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 3 | **变更控制委员会** | **变更控制委员会(CCB)是一个正式的组织，负责审查、评价、批准、推迟或否决项**  目变更。CCB由项目所涉及的多方人员共同组成，通常包括甲方和乙方的决策人员。作为 决策机构，CCB在变更管理过程中负责对提交的变更申请进行审查，并对变更申请做出批准、否决或其他决定。  项目变更控制委员会或更完整的配置控制委员会(CCB),或相关职能的类似组织，是**项目的所有者权益代表，负责裁定接受哪些变更。**  CCB由项目所涉及的多方人员共同组成，通常包括用户和实施方的决策人员。可以包括**高层经理、项目经理(技术负责人)、配置管理负责人、质量保证负责人、测试负责人等；该**组织不必是常设机构，包括的人员也不必面面俱到，可以根据项目的实际情况决定其人员组成；**小的项目中CCB可以只有一个人或者多个人，甚至只是兼职人员；** **(13下66、69)**  **CCB是决策机构，不是作业机构(只是决定是否能够进行变更，不会提出具体的方案**的)。通常，CCB的工作是通过评审手段来决定项目是否能变更，但不提出变更方案。( 13  **上69)(14上69)(16上38~39)**  **CCB的主席，在CCB意见不一致的时候可以独自做出裁决；**变更控制委员会是项目中重要的角色，是批准、否定、监督变更的重要机构，设置多**个的话，可能会导致项目混乱。(** **14上37)CCB审查通过文档会签的形式，也可以召开正式会议。决策可以是：①批准；②否决** **③延期；④要求补充材料。** |
| 4 | **变更实施人** | 变更实施人是实施己批准的变更的相关人员，变更申请内容不同，相应的变更实施人员也不同。 变更实施人负责执行已批准的变更，也要参与变更正确性的确认工作。 |
| 5 | **配置管理员** | 变更过程的相关产物应纳入配置管理系统中。配置管理员负责把变更后的基准纳入整个项 目基准中，变更过程中的其他记录文件也应纳入配置管理系统。 |

**考** **点** **1** **3** **2** **:** **变** **更** **的** **处** **理**

4 1 、 在项目整体压力较大的情况下，更需强调变更的提出、处理应当规范化，可以使用**分批处理、分优先级等方式提**高效率。( 1 0 下 6 5 )

4 2、 项目规模小、与其他项目的关联度小时，变更的提出与处理过程可在操作上力求简便、高效，但仍 应注意以下几点：( 0 9 下 6 6 ) ( 1 0 下 6 5 ) ( 1 3 下 7 0 )

(1)对变更产生的因素施加影响。 防止 不必要的变更减 少 无谓的评估，提高必要变更的通过效率

(2)对变更的确认应当正式化

(3)变更的操作过程应当规范化

+ 3、但是变更申请可以是口头的，也可以是书面的，但是必须要有书面记录；

4 4 、变更管理活动的内容：

1.识别可能发生的变更

2.管理每个已识别的变更

3.维持所有基线的完整性

4. 根据已批准的变更，更新范围、进度、成本、预算、质量要求，协调整体项目内的变更

5.基于质量报告， 控制项目质量使其符合标准

6.维护一个及时、精确的关于项目产品及其相关文档的信息库，直至项目结束 **(15下38)**