

项目变更控制

4.3

(回顾)

表 4-1 项目管理过程组与知识领域

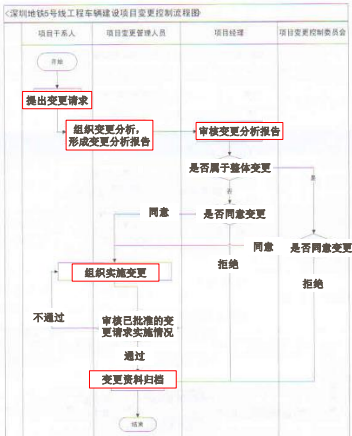
知识领域	项目管理过程组			
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	收尾过程组
4. 项目整合管理	4.1 制定项目章程	4.2 制定项目管理计划	4.3 指导与管理项目工作 4.4 管理项目知识	4.5 结束项目或阶段
5. 项目范围管理		5.1 规划范围管理 5.2 收集需求 5.3 定义范围 5.4 创建 WBS	5.5 确认范围 5.6 控制范围	
6. 项目成本管理		6.1 规划成本管理 6.2 估算成本 6.3 编制预算 6.4 控制资源 6.5 制定资源管理计划	6.6 控制成本	
7. 项目质量管理		7.1 规划质量管理 7.2 质量保证 7.3 质量控制	7.4 控制质量	
8. 项目资源管理		8.1 规划资源管理 8.2 估算资源 8.3 获取资源 8.4 建设团队 8.5 管理团队	8.6 控制资源	
9. 项目沟通管理		9.1 规划沟通管理 9.2 管理沟通	9.3 控制沟通	
10. 项目风险管理		10.1 识别风险 10.2 评估风险 10.3 规划风险应对	10.4 实施风险应对	
11. 项目采购管理		11.1 规划采购管理 11.2 识别采购 11.3 采购计划 11.4 实施采购 11.5 关闭采购	11.6 控制采购	
12. 项目利益相关方管理	12.1 识别相关方 12.2 分析相关方 12.3 规划相关方参与	12.4 参与相关方 12.5 管理相关方参与	12.6 控制相关方参与	

- 项目变更控制的目的
 - 不是控制变更的发生，而是对变更进行管理，确保项目能够继续有序进行。
- 原则
 - 要通过正式的项目变更程序进行
 - 当某人要求进行变更时，你应当先让他了解变更对项目的影响，说明它将如何作用于时间、成本、性能。如果他愿意接受这些影响，你再进入正式的变更批准程序。
 - 变更应当得到所有相关人员的批准
 - 正式的变更程序要求批准委员会在签字之前，综合考虑所有可能的影响。

- 范围变更管理的主要过程
 - 对引起工作范围变更的因素进行识别；
 - 确定确实需要发生变更并施加影响以保证变更是有益的；
 - 管理那些实际发生的变更
- 项目变更控制关注
 - 对造成范围变更的因素施加影响，以确保变更朝着有益项目的方向发展，并且使变更得到项目利益相关者的一致认可
 - 确定范围变化对项目造成的影响
 - 当项目范围正在发生变化或已经发生变化时，对实际的变更进行管理

(示例)

项目变更控制流程



南航A380运行筹备项目变更管理责任矩阵

角色/角色职责	项目组 成员	子项目 经理	项目办公室 成员(监控)	职能经理	项目办公室 成员(文件)	项目 经理	项目 发起人
提出变更请求	○	○	○			○	
评估及替代方案	○	○	○				
整体评估 关联工作包 资源和沟通			○			○	
同意/否决				○(仅有表决权)		○	○
文件更新					○		
通知					○		

注:○—承担该项责任。

变更分级审批

变更类别	定义	报批程序
重大设计变更	指新增建设内容,单位工程变更增加的费用超过该单位工程概算费用的10%和动用不可预见费用的设计变更	项目管理团队向 PMO 提交书面报告,PMO 审查通过后报变更控制委员会,对没有突破项目总概算的重大设计变更,变更控制委员会直接批复;对于突破项目总概算的重大设计变更,变更控制委员会组织专家进行评审,并报项目发起人审批
较大设计变更	指单位工程变更增加的费用在该单位工程概算费用的 5%~10%之间的设计变更	项目管理团队向 PMO 提交书面报告,PMO 审查通过后直接批复给项目管理团队并报变更控制委员会备案
一般设计变更	指单位工程变更增加的费用在该单位工程概算费用 5%以下的设计变更	由项目管理团队批准,并报 PMO 备案