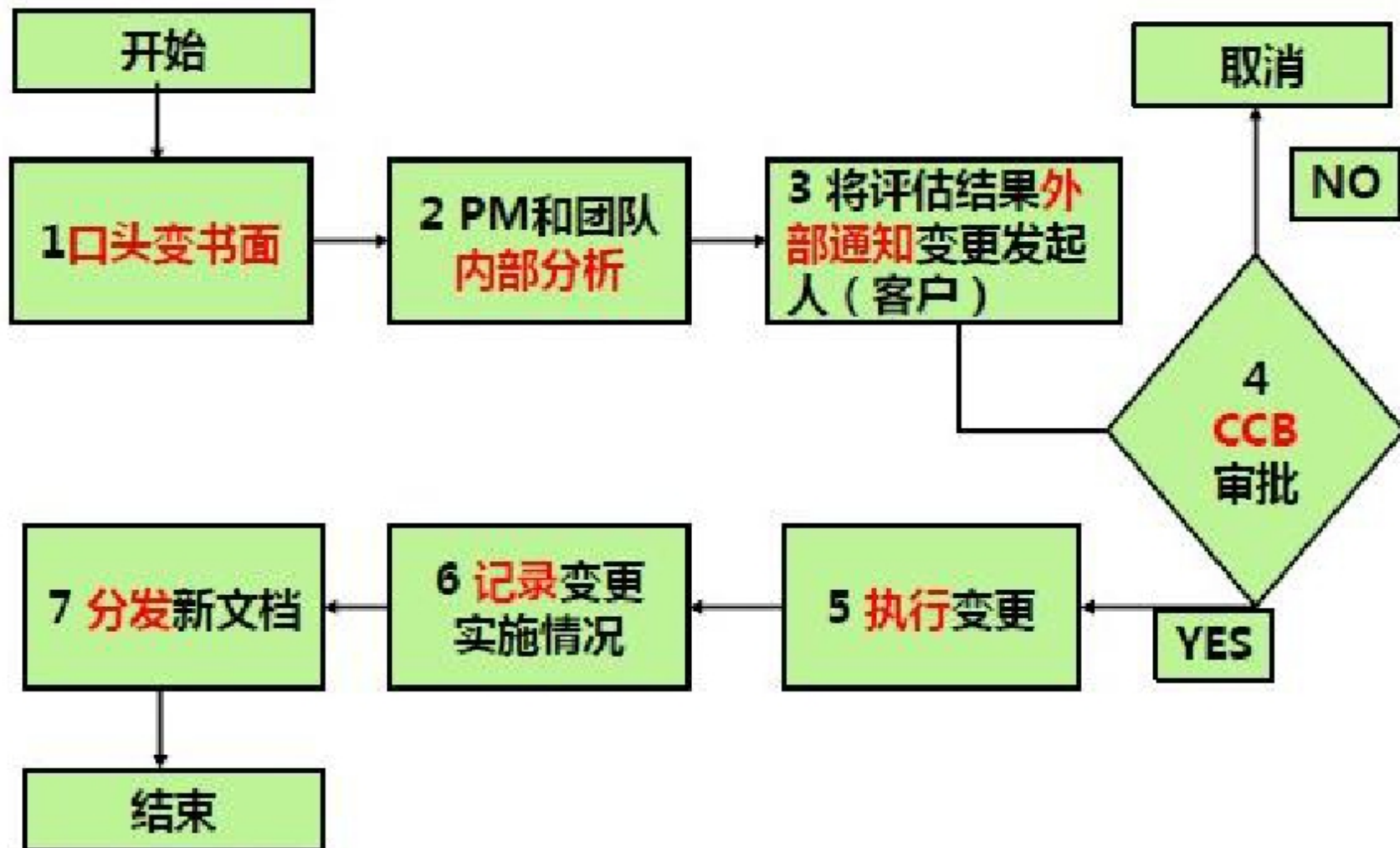


变更专项

变更请求的种类

- ① 预防措施：针对未来可能出现的偏差。
- ① 纠正措施：针对实际已经出现的偏差。
- ① 缺陷补救措施：针对项目质量问题。
- ① 更新：

变更七步走！



变更审批权限！

- ❶ 项目章程的变更，只能由签署或批准章程的人（通常是管理层）才有权批准。
- ❶ 基准的变更，需要变更控制委员会CCB批准。
- ❶ 不改变项目基准的变更，项目经理有权批准。
- ❶ 项目经理也有权批准紧急情况下的任何变更。
- ❶ 提前终止项目的变更，只能由发起人审批。

其他注意！

❶任何干系人都可以提出变更。

❶变更必须是正式的。

干系人如果口头提出变更，应该要求他先以书面形式正式提出变更。紧急情况下已实施的变更或团队成员镀金的情况下，也要补提变更请求。

❶项目经理必须积极主动、综合分析变更情况，提出建议，再由有审批权限的人审批变更。

其他注意！

❶ 在项目计划和执行阶段，客户提出变更，执行变更程序。在项目收尾阶段，不宜再进行大的变更，最好劝说客户取消变更并按计划进行收尾，大的变更可以建议签订新合同。

❶ 变更后必须及时通知相关干系人，并跟踪和记录变更实施情况。

例题1:

作为项目小组成员，你参与一个水电站的建设项目，在建设之前，你发现水电站水坝的高度有可能不能抵御百年难遇的洪水，一旦这件0.01概率的事件发生，就有可能对于地势低的城镇造成威胁，针对这种情况，你提出变更请求，要求增加水坝高度，以抵御百年一遇的洪水，你提出的变更请求，属于？

- | | |
|--------|--------|
| A 纠正措施 | B 预防措施 |
| C 缺陷补救 | D 更新 |

● 解析

答案B。对于未来可能发生的事情采取的措施，是预防措施。

例题2:

关于变更请求，以下哪个说法不正确？

- A 变更请求可以由任何干系人提出
- B 变更请求可以口头或书面提出
- C 变更请求可以正式或非正式提出
- D 变更请求要通过变更控制系统中的相关过程进行处理中

● 解析

答案C。变更请求可以口头或书面提出。口头提出的，随后也要书面记录下来。变更请求必须是正式提出的。对非正式提出的，不应该加以考虑。

例题3:

在已签订的合同范围中不包括下水道，但客户口头通知增加下水道任务，项目经理应该？

- A 修改计划
- B 提交变更请求
- C 分析影响
- D 索赔中

● 解析

答案**B**。题眼：口头通知。变更七步走第一步：口头变书面！变更必须是正式的。对于客户口头提出变更必须要求其正式提出后，再予以考虑。

例题4:

在执行阶段，市场部通知项目发起人中心小组提供了产品的混合审查，需要进行细微变更，项目发起人指示项目经理包含变更，因为该变更不会改变范围或预算。项目经理接下来应该怎么做？

- A 记录所要求变更
- B 为执行变更分配职责
- C 与受影响方沟通该变更
- D 召集团队来评估变更的影响

● 解析

答案A。变更必须是正式提出，首先记录变更。

例题5:

在项目实施期间，一位项目工作人员在不给项目和客户增加任何成本的前提下位产品增加了一项功能。你的最佳反应是_____.

- A 表扬奖励该工作人员
- B 提交正式变更请求，通知项目干系人
- C 不鼓励，也不批评
- D 核查是否符合公司目标

● 解析

答案**B**。变更必须是正式的、书面的。这是团队成员的镀金，要补提变更请求，通知干系人。

例题6:

你作为小组成员，参与了企业一项新的感冒药的研制，在药品某一试验过程结束进入另一关键性阶段的时候，你突然发现原来的试验过程中的某些数据有错误，而这个时候，关键阶段即将开展，一旦按原计划开展就会给企业造成巨大损失，这是你应该怎么办？

A 立即组织项目团队的工作

B 立即向项目经理说明原因，请**PM**批准立即停止项目团队的工作，并将这次变更书面记录，提交变更控制委员会

C 立即向变更控制委员会提交书面变更请求，等待批准

D 立即对项目小组成员解释并停止工作中

● 解析

答案**B**。项目经理有权批准紧急情况下的变更，但是即使是特殊情况，在变更之后也要补办手续。

例题7:

项目计划确定之后，实施阶段项目小组发现有可能要延长工期，需要对时间基准进行变更。谁可以批准这项变更？

- A 变更控制委员会
- B 项目经理
- C 上级管理者
- D 项目小组可以与客户协商解决中

● 解析

答案A。题眼：时间基准。变更控制委员会负责批准对基准的变更。

例题8:

对于变更请求过程的完整性以及获得准变更请求的实施跟踪，由谁来承担最终责任？

- A 项目赞助人
- B 项目团队成员
- C 项目经理
- D 变更控制委员会

- 解析

答案C。项目经理对此付最终责任。

例题9:

项目已经进入收尾阶段，全部工作范围已完成，然而客户希望你完成一些附加的工作。这种情况下，应该做什么？

- A 收尾此合同，就附加工作签订新合同
- B 修改为成本销售合同
- C 告诉客户变更太迟了
- D 获得管理层同意后，将附加工作添加到工作范围中

● 解析

答案A。项目收尾阶段不宜再进行变更，原合同已完成，客户有新的要求，应该与其签新的合同。如果客户在项目进行中提出变更请求，项目经理可以按照规定程序进行处理。

例题10:

在一个办公管理信息系统开发的项目中，高层管理者告诉项目经理：希望可以提前8天结束项目，以预留充分的时间对下一个项目进行可行性分析。此时，项目经理最好？

- A 通过赶工实现进度压缩
- B 通过快速跟进实现进度压缩
- C 向客户或管理层说明变更的影响
- D 咨询项目的投资方

- 解析

答案C。综合分析变更造成的影响。

例题11:

项目管理办公室为客户完成了一个为期一年的资产管理项目，客户要求延长项目以含概其最近收购的资产，项目经理接下来应该执行下列哪项？

- A 将变更提交给变更控制委员会批准
- B 拒绝接受变更单，并完成原始的工作范围
- C 审查并分析客户的变更请求
- D 发生一份回馈建议供客户考虑

- 解析

答案C。综合分析变更造成的影响，C比B更好。

例题12:

客户在接受项目设计之后，又要求进行项目范围变更。该变更会对项目的若干部分产生潜在影响。以下哪一项是项目经理的最佳响应？

- A 说服客户放弃变更
- B 详细分析变更对成本和进度的影响，并且召开项目团队会议
- C 如果至关重要，就做出变更，无论其成本和影响，并且通知变更管理控制委员会
- D 估算变更对成本和进度的影响，并且在实施前征得批准

- 解析

答案D。综合分析变更造成的影响。

例题13:

作为项目经理的你，负责一个5年期的项目。在项目执行中期，客户提出对项目的绩效不满意，但是项目的各项指标都在预先的基准范围内，那么你做的第一项工作是什么？

- A 与客户见面商议
- B 重新商谈合同
- C 修改项目基准
- D 召集项目团队成员讨论

● 解析

答案A。应该先与客户见面弄清楚客户为什么不满意，然后再与团队成员讨论。沟通并查明原因，再决定是否有必要变更。

例题14:

项目经理主持一个建立数据中心的项目。客户向项目经理提交了一个重大变更，坚称这项修改必须尽快包含在内。这涉及到对预算和总体进度延长的递增变化。项目经理接下来应该怎么做？

- A 建议客户将变更作为另一个项目启动
- B 在下一次变更控制委员会会议上提交客户的请求
- C 包含客户的变更并重订预算和进度基准
- D 忽视需求，因为有关项目的预算和进度基准已达成一致

● 解析

答案B。在变更会议上提交变更请求文件，按变更流程处理。

例题15:

项目团队已经完成了项目分解并确认了范围，这时市场部门为了提高产品质量而对产品的功能做了一些变更。项目经理和他的团队应该_____.

- A 由于范围已被确认，因此拒绝变更
- B 修改WBS和项目分解
- C 接受变更并加入WBS，修改预算和进度，把责任指派给市场团队
- D 遵循变更过程

- 解析

答案D。按变更流程处理。

例题16:

一位干系人要 and 项目经理讨论增加项目范围。项目经理要求一份详细的书面材料，然后通过范围控制流程处理。如果别要求增加的范围评估工作已经完成，接下来你该？

- A 询问干系人是否还有其它变更
- B 实施整体变更控制
- C 确保干系人充分了解变更的影响
- D 查找规划阶段没有发现问题的根本原因

● 解析

答案B。按照变更流程，变更被审批通过后，接下来执行变更，即实施整体变更控制。

例题17:

项目管理计划正式制定之后，客户要求项目能够完成更多的附加工作，但提出可以根据附加的工作情况适当延长项目的时间以及成本。面对这种情况，项目小组应立即_____.

- A 求助于变更控制过程
- B 拒绝客户变更的请求
- C 将附加的工作列入原计划
- D 成立新的项目小组完成附加的工作

● 解析

答案A。按变更控制流程处理。

例题18:

CCB批准了项目范围内的一个变更，项目经理接下来应该？

- A 更新项目管理计划
- B 与项目团队沟通
- C 签发变更请求
- D 结束项目阶段，审查项目范围

- 解析

答案A。先记录变更，更新项目管理计划，按更新的项目管理计划执行。

1、一个为期两年的施工项目的设备是在项目开始时订购的，需要花十几个月时间制作完成交付，一年后由于范围变更，必须修改设备的技术规格，项目经理接下来应该怎么做？

- A、评估该变更的影响，获得项目干系人对变更的批准并与供货商协商
- B、获得项目干系人对该变更的批准，与供货商协商并更新项目管理计划
- C、评估该变更的影响，要求项目干系人延期，并与供货商协商
- D、要求项目干系人延期，与供货商协商并更新采购管理计划

2、在一个软件项目的中途，客户希望增加一项额外功能但不增加成本项目经理应该怎么做？

- A、与客户讨论该请求，了解对项目的影响
- B、将该请求上报给高级管理层寻求建议
- C、同意添加功能，提升客户满意度，并验证可行性
- D、拒绝请求，因为它不属于约定工作范围的组成部分

3、客户在接受项目设计之后，又要求进行项目范围变更。该变更会对项目的若干部分产生潜在影响。以下哪一项是项目经理的最佳响应？

- A、说服客户放弃变更
- B、详细分析变更对成本和进度的影响，并且召开项目团队会议
- C、如果至关重要，就做出变更，无论其成本和影响，并且通知变更管理控制委员会
- D、估算变更对成本和进度的影响，并且在实施前征得批准

4、在一个通讯项目的专业会议上，一名团队成员建议采购具有更大处理能力的专业设备，因为对项目预算不会产生影响，项目经理同意了，对于这项变更，项目经理首先应该怎么做？

- A、使用新的技术规格更新范围说明书
- B、提交一份新设备的变更请求
- C、通知发起人此变更无可测量影响
- D、要求发起人批准变更

5、尽管项目的全部可交付成果都已经提交出来并符合要求，但是某个主要干系人仍然抱怨项目没有对相关人员进行如何使用项目产品的培训，并声称项目不能就这样结束。在认真检查项目管理计划和项目文件之后，项目经理确认在项目范围内并未列入这个培训。项目经理应该（ ）。

- A、修改项目计划，把培训工作添加进去
- B、与项目团队开会讨论这个问题
- C、把该干系人的抱怨报告给管理层，让管理层来解决
- D、按原定计划开始项目收尾工作

6、一位团队成员在对项目增加额外功能后，才向你汇报。该额外增加的功能对项目成本和进度计划没有不利影响。针对这种变更，应该如何做？

- A、了解所增加的功能的情况
- B、表扬该团队成员的创新精神
- C、加以鼓励，并自豪地通知客户
- D、对变更效果进行追踪

7、在项目实施期间，一位项目工作人员在不给项目和客户增加成本的条件下给产品增

加了一项功能。你的最佳反应是（）

- A、表扬奖励该工作人员
- B、提交正式变更请求，通知项目干系人
- C、不鼓励，也不批评
- D、核查是否符合公司目标

8、在一个办公管理信息系统开发的项目中，高层管理者告诉项目经理：希望可以提前 8 天结束项目，以预留充分的时间对下一个项目进行可行性分析。此时，项目经理最好？

- A、通过赶工实现进度压缩
- B、通过快速跟进实现进度压缩
- C、向客户或管理层说明变更的影响
- D、咨询项目的投资方

9、作为项目经理的你，负责为某个企业设计一项应用性的软件系统。设计过程中，你发现采用新的 B 技术比之前与客户商议的 A 技术会同样达到客户要求的产品功能，并且资金和工期都会节省。在这种情况下，你应该怎么办？

- A、按照客户要求和合同的规定，继续采用原来的 A 技术
- B、向上级管理者反映情况，为自己的公司节省资源
- C、使用 B 技术，并且记录在个人经验库中
- D、向变更控制会以及客户反映实际情况，经过客户的统一和上级管理者批准之后，采用 B 技术

10、在项目快结束阶段，项目经理认为交付了所有成果，并修复了所有缺陷，就宣布了项目结束了。一周后，客户发现缺陷，要求修改，并且认为项目没有结束，还处于客户测试阶段，项目经理该怎么办？

- A. 拒绝，认为项目已经结束
- B. 修改，然后正式验收
- C. 要求客户修改项目范围
- D. 直接修改

11、作为项目小组成员，你参与一个水电站的建设项目。在建设之前，你发现水电站水坝的高度有可能不能抵御百年难遇的洪水，一旦这件 0.01 概率的事件发生，就有可能对于地势低的城镇造成威胁，针对这种情况，你提出变更请求，要求增加水坝高度，以抵御百年一遇的洪水，你提出的变更请求，属于？

- A、纠正措施
- B、预防措施
- C、缺陷补救
- D、更新

12、你的一个供应商针对一些合同条款提交一份变更请求。经过很长时间的协商后，你同意了你的供应商的变更请求。在变更正式执行前，你应该做什么？

- A、应该以书面形式正式记录变更并取得正式批准
- B、先修改合同

- C、通知供应商
- D、进行尝试性变动

-----答案公布-----

1、答案：A。

解析：CD 中的“要求延期”不合适。

AB 中，A 跟流程更贴切，先评估影响，然后批准，然后通知相关干系人。

2、答案：A。

解析：此题中，D 拒绝不可取，C 同意不是项目经理可以直接决定的，而 B 中上报给高级管理层是需要看流程中怎么规定的。

3、答案：D。

解析：按照变更流程，记录、评估。

4、答案：B。

解析：目队成员的建议，同意后，也需要有正式的变更请求被记录在案。

5、答案：D。

解析：关键词，项目范围并未列入这个培训。

6、答案：A。

解析：任何非按流程的变更的处理都要：针对单个变更先了解情况，决定做或不做。（如果不做也需要记录），然后再看为什么会有这种非按流程的变更的出现。

7、答案：B。

解析：无论好与不好都要走正式的变更流程。

8、答案：C。

解析：通知干系人，变更的影响。

9、答案：D。

解析：先提交变更请求

10、答案：B。

11、答案：B。

解析：针对未来可的情况都是预防措施。

12、答案：A。

解析：书面记录。