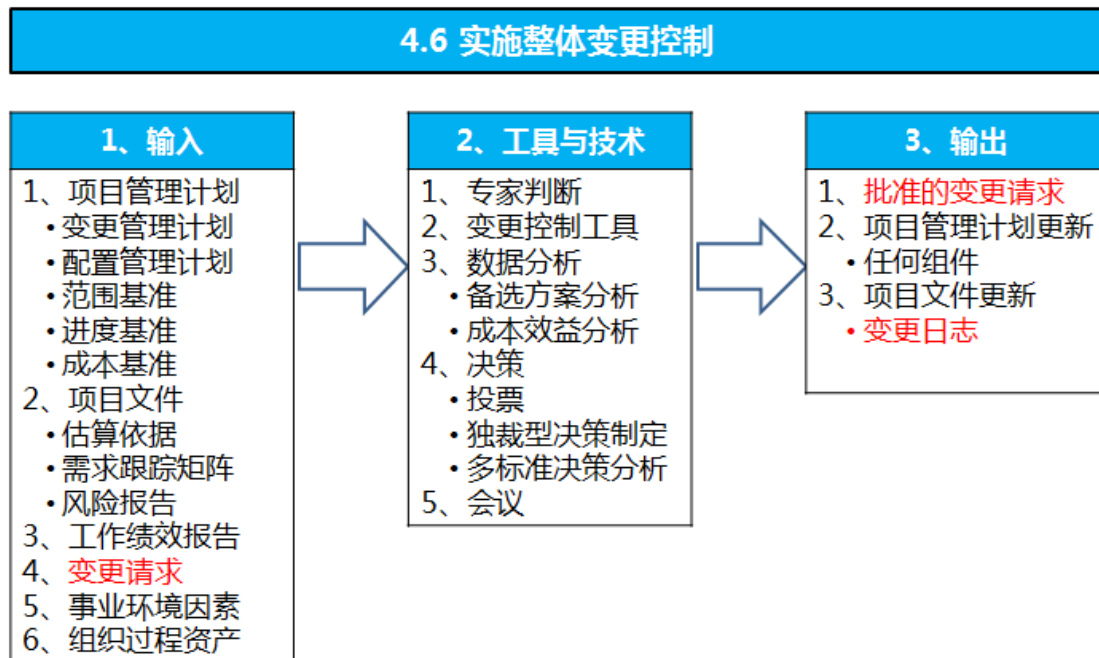


## 4.6 实施整体变更控制

1、过程定义：审查所有变更请求，批准或否决变更，并管理对可交付成果、项目文件和项目管理计划的变更，并对变更处理结果进行沟通的过程。



这个过程的作用，就是对所有的变更请求，批准或否决，然后更新相应的计划或文件。提出的变更到底是同意，还是拒绝？需要在这个过程做判断。

实施整体变更控制过程贯穿项目始终，项目经理对此负最终责任。

这句话说明PM对变更负最终责任，万一哪个变更变得不好，责任都在PM没有把控好。PM要对变更请求跟踪负责到底。

### 2、配置管理系统：

包含在配置管理计划中，由一系列正式的书面程序组成，用于对以下工作提供技术和管理方面的指导与监督：

- 1) 识别并记录产品、成果、服务或部件的功能特征和物理特征
- 2) 控制对上述特征的任何变更
- 3) 记录并报告每一项变更及其实施情况
- 4) 支持对产品、成果或部件的审查，以确保其符合要求

配置管理系统明确了为核准和控制变更所需的批准层次。

配置管理活动包括：

- 1) 识别配置项：选择与识别配置项，从而为定义与核实产品配置、标记产品和文件、管理变更和明确责任提供基础。

——相当于编号，version 1.0, version 2.0

- 2) 记录并报告配置项状态：关于各个配置项的信息记录和报告。

——相当于记录版本的说明，1.0 版本拓展了场景文字……；2.0 版本优化了bug，解决了



闪退问题...

3) 配置核实与审计: 保证项目的配置项组成的正确性, 以及相应的变更都被登记、评估、批准、跟踪和正确实施, 从而确保配置文件所规定的功能要求都已实现。

——确保配置项组成的正确性, 确保变更都被记录、评估、批准、跟踪和正确实施。现在2.0的版本要变更到2.1了, 要确保这个变更符合流程。

也可以用五大过程组的关系来理解这三个活动:

识别配置项属于启动和规划过程组

记录并报告配置项状态属于执行过程组的活动;

配置项核实与审计属于监控过程组的活动;

简单理解配置管理包含了变更管理和版本管理。

### 3、变更控制委员会 (CCB: Change Control Board)

1) CCB 是正式的团体, 但不一定是固定的团体;

2) 组成: 项目发起人、客户、项目经理、相关专家、其他主要干系人;

3) 任务: 审查、评价、批准、推迟或否决项目变更, 记录和传达变更处理请求;

4) 设立原因: 项目经理权力有限, 对于涉及计划基准的变更不能自做主张;

一句话概括CCB 设立的原因: PM 一个人决定不了的大事需要通过CCB 来群体决策。

### 4、变更控制系统: Change Control System

包含在变更管理计划中

1) 是指包括变更管理的一系列正式的书面程序, 包括文档、跟踪系统和变更的批准层次等;

2) 该系统不仅说明什么样的变更需要哪个层次的批准, 而且也说明在什么情况下可以不经批准就实施变更;

3) 该系统说明CCB 的组成、权力与责任;

4) 紧急情况下的变更可以不经CCB 批准就实施, 但事后需补办相关变更手续;

### 5、变更的批准权限:

每项记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准或否决。这个责任人通常是PM 或者发起人, 在项目管理计划或组织流程中会指定批准责任人。必要时由CCB 开展实施整体变更控制过程。

1) PM: 一般批准不涉及基准的变更请求, 紧急情况可批准特殊的变更请求。

比如有客户老板的连环夺命call, 要求马上、立即、立刻进行一个变更, 不变就解约, 非常紧急。那就PM 自己决定要不要变吧。因为如果走流程的话, 时间来不及。

注意: 一些很简单的变更, 不涉及基准的, 比如说干系人登记册里一位干系人的名字写错了, 这种小问题, PM 也可以自行决定, 不用走流程

2) 发起人: 一般批准章程的变更;

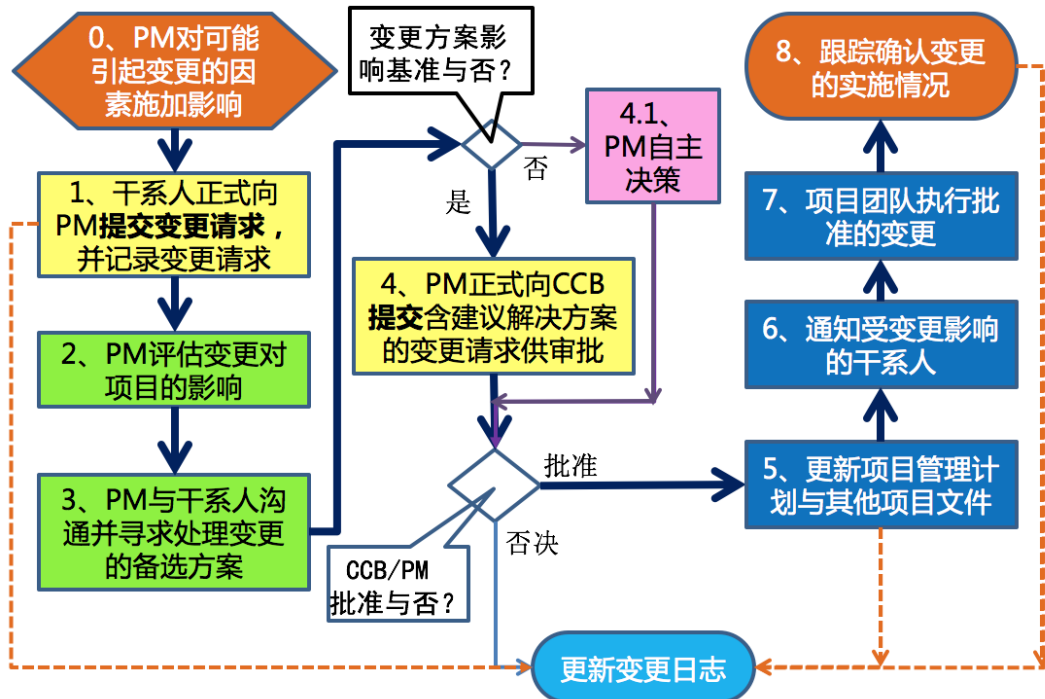
章程写的不清楚, 要进行变更, 由发起人来决定要不要变;

3) 变更控制委员会CCB: 批准或否决基准的变更请求;

4) 客户: 批准按合同实施的项目的某些变更请求

虽然影响基准的变更必须要通过CCB 的批准, 但并不意味着CCB 只能批准影响基准的变更, 有一些在变更控制系统中指定需要CCB 批准的变更但并没有影响基准。

### 6、完整的变更管理流程:



- 0) PM 对可能引起变更的因素施加影响；  
——注意！是“施加”影响，而不是第2步的“评估”影响。看看是否是不必要的变更，避免因个人的主观臆断随意进行变更。
- 1) 干系人正式向PM 提交变更请求，并记录变更请求；  
——书面记录变更、创建变更请求。
- 2) PM 评估变更对项目的影响；  
——记录后，评估如果实施变更会对项目产生什么影响。
- 3) PM 与干系人沟通并寻求处理变更的备选方案；  
——寻找处理变更的解决方案
- 4.1) PM 自主决策；  
——如果变更不影响基准，PM 自主决策，之后更新到变更日志中。
- 4) PM 提交含解决方案的变更请求给CCB 审批；  
——如果变更影响基准，PM 将变更请求提交给CCB。  
——如果CCB 否决了变更请求，将结果更新到变更日志中。
- 5) 更新项目管理计划与项目文件；  
——如果CCB 批准了变更请求，就需要更新项目管理计划 / 文件。
- 6) 通知受变更影响的干系人；  
——通知会受到变更影响的干系人。
- 7) 项目团队执行批准的变更；  
——项目团队执行、实施批准的变更请求。
- 8) 跟踪确认变更的实施情况；  
——被批准执行的变更，跟踪、记录实施情况如何。

## ◇ 练习题



1、项目团队完成了一项时间有限、预算有限的项目计划。项目经理下一步应该怎么做？

- A、 将计划分发给所有干系人，获得反馈和批准
- B、 在等待计划最终批准的同时，组建项目团队
- C、 尽快获得项目发起人对计划的最终批准
- D、 向关键干系人提出计划并在特定时间期限内获得反馈和批准

答案：D。项目管理计划由项目管理团队编制，计划必须获得关键干系人的反馈和批准。

2、总体项目计划制定完毕并获批准。项目经理将正式宣布启动项目，并向所有利害关系者提供项目预期里程碑概要。项目经理接下来将怎么做？

- A. 与团队成员召开启动会议
- B. 向团队成员发送项目计划
- C. 安排周进度审查会议
- D. 开展团队建设活动

答案：A。启动大会在项目计划制定完，执行前召开。

3、由于工程师不熟悉某些技术，项目落后于进度一周。项目经理任命一名高级资源来指导工程师，并将其记录在项目管理计划中。

这属于下列哪一项范畴？

- A. 工作绩效信息
- B. 专家判断
- C. 纠正措施
- D. 预防措施

答案：C。项目落后于进度一周，说明项目已经落后，应该纠偏。

如果题干说工程师不熟悉某些技术，为了防止进度落后，PM 任命了一名高级资源来指导工程。这属于 D 预防措施。

4、客户在完成某最终产品的验收测试后，对产品在压力条件下的脆弱性能表示担忧。客户要求变更产品。项目经理应据此签发哪类变更请求作为响应？

- A. 故障维修
- B. 预防措施
- C. 纠正措施
- D. 性能优化

答案：B。对产品在压力下的脆弱性能表示担忧、担心，产品并没有真的有缺陷、也没有与计划已经发生偏离。所以是预防措施。

5、为响应一项政府要求，A 公司启动了一个项目。项目经理将根据项目发起人提供的信息编制项目章程。下列哪一项属于项目章程中的高层次选择？

- A. 沟通计划
- B. 采购计划
- C. 预算汇总



#### D. 企业环境因素

答案：C。项目章程的内容包括了预算汇总。

6、项目经理向客户提交可交付成果以供批准。客户称可交付成果没有达到验收标准，并要求项目经理对可交付成果进行返工。客户还希望查看返工进度的相关信息。项目经理接下来应该执行哪一项活动？

- A. 配置识别
- B. 配置核实与审计
- C. 配置状态记录
- D. 配置控制

答案：B。项目经理应进行配置核实与审计，属于监控，查看配置文件所规定的功能要求是否已经实现。

7、在一个为期八个月的项目中，客户要求变更一项复杂的业务要求。开发已完成 72%。客户建议将项目日程额外推迟一个月。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 拒绝变更，因为大部分开发均已完成
- B. 申请额外资金
- C. 分析偏差
- D. 接受变更，因为客户推迟了日程

答案 C。先执行偏差分析看看偏离了多少，再来决定是否真的需要提交变更请求。

8、在项目的什么时间点，项目经理将会审查控制措施？

- A、在计划编制阶段
- B、在启动和执行阶段
- C、在项目收尾阶段
- D、在项目过程中持续审查

答案：D。监控过程组贯穿整个项目始终。