

- (8) 没有对变更作记录并形成文档, 造成变更内容无法追溯。
- (9) 变更批准后, 没有及时更新相应的项目计划和文件, 导致内容不一致
- (10) 变更结果没有进行正式验证, 未得到客户的确认
- (11) 是否接受或拒绝变更, 不应该全部由项目经理 (或某个人) 决定;
- (12) 项目变更后没有相应的变更合同。
- (13) 客户需求发生变化时, 应该由项目经理进行变更影响评估, 而不是由其他人进行。
- (14) 对于变更请求, 任何人不能直接进行修改, 应该由 CCB (变更控制委员会) 决策, 同意修改后, 由项目经理安排相关人员进行修改。
- (15) 没有对变更影响作评估以及对变更方案的论证。
- (16) 没有成立 CCB (变更控制委员会)。
- (17) 缺乏对变更过程的监控措施。
- (18) 没有对变更的效果作评估。
- (19) 没有变更文件

## 2、变更问题应对:

- (1) 邀请客户的代表、相关业务领导及高层领导等加入变更控制委员会。
- (2) 对变更施加影响, 确认变更的必要性, 积极同干系人进行沟通。
- (3) 对变更进行评审论证, 确定变更的信息完整, 实际可行。
- (4) 分析变更造成的进度、成本、质量等方面的影响, 并告知相关人员。
- (5) 要对变更的实施进行监控跟踪, 记录变更信息并形成文档, 以便于追溯。
- (6) 要对变更的效果进行评估。
- (7) 严格按照变更控制流程进行变更管理, 对于不必要的变更申请应拒绝, 确保批准的变更的有效性。
- (8) 变更应进行严格验证, 并得到相关干系人的确认。

3、变更流程 (高级): (1) 变更申请 (2) 对变更的初审 (3) 变更方案论证 (4) 变更审查 (5) 发出通知并实施 (6) 实施监控 (7) 效果评估 (8) 变更收尾 (高级 05 上、09 年下、10 年下、11 上、11 年下、16 年下、17 上、17 年下、22 年上、24 年上)

## 4、变更的决策机构是: CCB。

成员: CCB 由项目所涉及的多方人员共同组成, 通常包括客户和实施方的决策人员。

职责: CCB 是决策机构, 不是作业机构, 通常 CCB 的工作是通过评审手段来决定项目基准是否能变更, 但不提供变更方案。

## 5、变更管理负责人也称变更经理, 通常是变更管理过程解决方案的负责人, 其主要职责包括:

- ①负责整个变更过程方案的结果;
- ②负责变更管理过程的监控;
- ③负责协调相关的资源, 保障所有变更按照预定过程顺利运作;
- ④确定变更类型, 组织变更计划和日程安排;
- ⑤管理变更的日程安排;
- ⑥变更实施完成之后的回顾和关闭;
- ⑦承担变更相关责任, 并且具有相应权限;
- ⑧可能以逐级审批形式或团队会议的形式参与变更的风险评估和审批等。