

19.2 变更管理

1、19.2.1 管理基础（掌握）

变更管理的实质，是根据项目推进过程中越来越丰富的项目认知，不断调整项目努力方向和资源配置，最大程度地满足项目需求，提升项目价值。

1. 变更管理与配置管理

如果把项目整体的交付物视作项目的配置项，配置管理可视为对项目完整性管理的一套系统，当用于项目基准调整时，变更管理可视为其一部分。

2. 变更产生的原因

变更的常见原因：

- ①产品范围（成果）定义的过失或者疏忽。
- ②项目范围（工作）定义的过失或者疏忽。
- ③增值变更。
- ④应对风险的紧急计划或回避计划。
- ⑤项目执行过程与基准要求不一致带来的被动调整。
- ⑥外部事件。

3. 变更分类

（1）根据变更性质可分为：重大变更、重要变更和一般变更。通过不同审批权限控制。

（2）根据变更的迫切性可分为：紧急变更、非紧急变更。通过不同变更处理流程进行。

变更管理，即是为使得项目基准与项目实际执行情况相一致，应对项目变化的一套管理方法

4. 项目变更的含义

变更管理，即是为使得项目基准与项目实际执行情况相一致，应对项目变化的一套管理方法

2、19.2.2 管理原则（掌握）

变更管理的原则是项目基准化、变更管理过程规范化。包括：

- （1）基准管理：基准是变更的依据。
- （2）变更控制流程化：所有变更都必须遵循这个控制流程进行控制。
- （3）明确组织分工：至少应明确变更相关工作的评估、评审、执行的职能。
- （4）评估变更的可能影响：变更的来源是多样的，既需要完成对客户可视的成果、交付期等变更操作，还需要完成对客户不可视的项目内部工作的变更。
- （5）妥善保存变更产生的相关文档，确保其完整、及时、准确、清晰，适当时可以引入配置管理工具。

3、19.2.3 角色与职责（掌握）

信息系统项目中，除项目经理和 CCB 外，通常还会定义变更管理负责人、变更请求者、变更实施者和变更顾问委员会等。

（1）项目经理：项目经理在变更中的作用是：

- 响应变更提出者的需求；
- 评估变更对项目的影响及应对方案；
- 将需求由技术要求转化为资源需求，供授权人决策；
- 并据评审结果实施（即调整基准），确保项目基准反映项目实施情况。

（2）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；