

【解析】用排除法, 肯定不能直接更改 B 错误; 可以口头提出, 但是必须书面记录 C 错误; D 肯定也错误。答案 A 是正确的。项目经理可以审核和决定变更, 当然也需要走变更控制流程。

#### 试题 8-【2019 年下半年-第 52 题】- 变更管理

关于变更管理的描述, 不正确的是: ( )。

- A. 每次变更通过评审后, 都应重新确定基准
- B. 必须采用变更管理工具
- C. 明确变更工作中评估、评审、执行的职责
- D. 评估变更的可能影响

【答案】B

【解析】P565, 变更管理的原则是项目基准化、变更管理过程规范化。包括以下内容。

(1) 基准管理: 基准是变更的依据。在项目实施过程中, 基准计划确定并经过评审后 (通常用户应参与部解析分评审工作), 建立初始基准。此后每次变更通过评审后, 都应重新确定基准。

(2) 变更控制流程化: 建立或选用符合项目需要的变更管理流程, 所有变更都必须遵循这个控制流程进行解析控制。流程化的作用在于将变更的原因、专业能力、资源运用方案、决策权、干系人的共识、信息流转等解析元素有效综合起来, 按科学的顺序进行。

(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, 还解析需要完成对客户不可视的项目内部工作的变更, 如实施方的人员分工、管理工作、资源配置等等。

(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。 B 错误, 不是必须的。

#### 试题 9-【2019 年下半年-第 53 题】- 变更流程

关于变更管理工作程序, 正确的步骤是: ( )。

- ①变更实施监控与效果评估
- ②发出变更通知并组织实施
- ③提出与接受变更申请
- ④对变更的初审和方案论证
- ⑤CCB 审查

- A. ③①②④⑤
- B. ④③⑤②①
- C. ③④⑤②①
- D. ④⑤③②①

【答案】C

【解析】P566, 变更的流程: ①变更申请, ②对变更的初审, ③变更方案论证, ④变更审查一  
⑤发出通知并实施, ⑥实施监控, ⑦效果评估, ⑧变更收尾。

#### 试题 10-【2020 年下半年-第 53 题】- 变更流程

( ) 的目的是确认变更的必要性, 确保变更是有价值的。

- A. 提出变更申请
- B. 变更效果评估
- C. 变更初审
- D. 变更实施

【答案】C

【解析】P566, 变更初审的目的如下:

- (1) 对变更提出方施加影响, 确认变更的必要性, 确保变更是有价值的。
- (2) 格式校验, 完整性校验, 确保评估所需信息准备充分。