

【解析】P564, 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。

试题 16-【2022 年上半年-第 51 题】- 变更管理

关于变更工作程序的描述, 正确的是 ()

- A. 项目中变更申请应由项目团队成员提出
- B. 监理单位可监控主要变更成果和变更进度里程碑
- C. 涉及项目目标和交付成果的变更, 应以专家意见为准
- D. 在变更确认前应将项目实施基准调整情况进行公示

【答案】B

【解析】项目的干系人都可以提出变更申请, 所以 A 错误;

变更实施的过程监控, 通常由项目经理负责基准的监控。管理委员会监控变更明确的主要成果、进度里程碑等, 可以通过监理单位完成。所以 B 正确;

审查过程应注意分工, 项目投资人虽有最终的决策权, 但通常技术上并不专业。所以应当在评审过程中将专业评审、经济评审分开, 对涉及项目目标和交付成果的变更, 客户的意见应放在核心位置。所以 C 错误。

基准的调整, 包括项目目标的确认, 最终成果、工作内容和资源、进度计划的调整。需要强调的是, 变更的通知, 不只是包括项目实施基准的调整, 更要明确项目的交付日期、成果对相关干系人的影响。如变更造成交付期的调整, 应在变更确认时发布, 而非在交付前公布。所以 D 错误;

试题 17-【2023 年上半年-第 60 题】- 变更管理

关于项目变更管理的描述, 不正确的是 ()。

- A. 项目范围 (工作) 和产品范围 (工作) 定义的过失或者疏忽不属于变更
- B. 项目规模小、与其他项目的关联度越小时, 变更的提出和处理过程可在的原因操作上力求简便、高效
- C. 变更管理的实质是根据项目情况不断调整项目方向和资源配置, 最大程度满足项目需求
- D. 在项目变更过程控制中, 需要对进度变更控制、成本变更控制和合同变更控制等进行重点关注

【答案】A

【解析】P564, 变更的常见原因包括:

- 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外部事件等。

试题 18-【2023 年下半年-第 1 批次自编】-回退步骤

在评审发布内容时对存在风险的发布项做重点评估, 确定相应的回退范围, 制定相应的回退策略。回退步骤通常包括: ①通知相关用户系统开始回退; ②通知各关联系统进行版本回退; ③回退存储过程等数据对象; ④配置数据回退; ⑤应用程序、接口程序、工作流等版本回退; ⑥回退完成通知各周边关联系统; ⑦回退后进行相关测试, 保证回退系统能够正常运行; ⑧通知