

## 实施项目变更管理指引

## 1. 简介

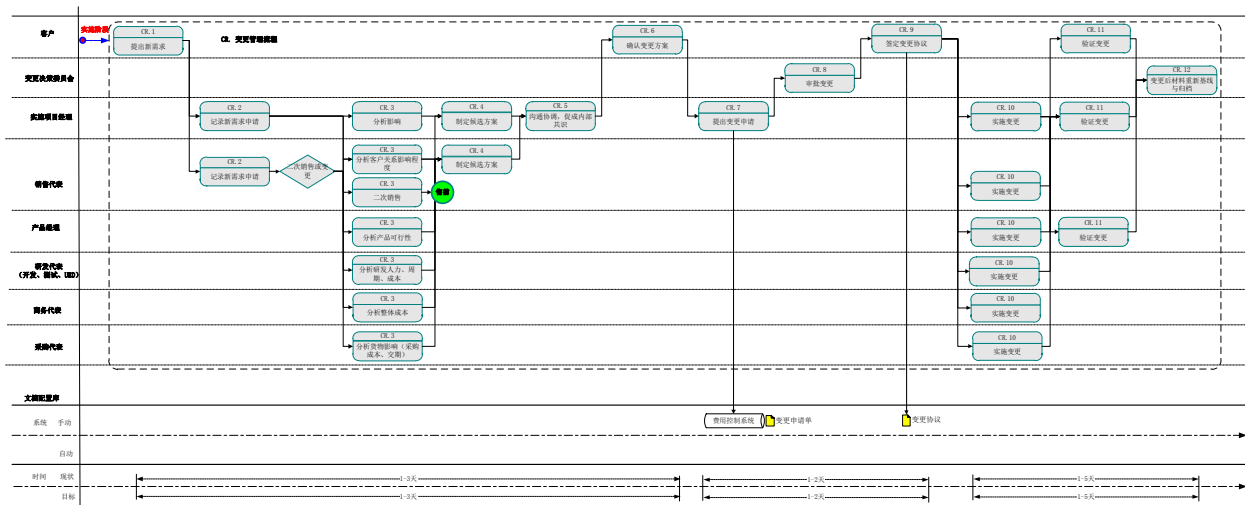
## 1.1. 概述

项目变更是指项目在签订合同或中标后，项目合同范围的补充和修改。补充是在原合同基础上增加新的内容。修改是对原合同的条款进行变更，抛弃一些原来的条款，或更换成新的内容。变更可以对已完成的部分进行变更，也可以对未完成的部分变更，除合同主体不属于变更范围外，其他如项目的质量、数量、部门，履行的时间、地点、方式等都可以变更。

## 1.2. 范围

本指引适用于指导信息化实施项目的变更管理工作，可根据项目实际和裁剪准则对该工作活动进行选取。

## 2. 流程图



## 3. 任务描述

主要工作任务包括：

1. 接受客户提出的新需求申请
2. 组织进行变更影响分析
3. 制定候选方案并沟通协调促成内部达成共识
4. 与客户方确认变更候选方案
5. 获取公司高层对变更进行审批并与客户方签订变更协议
6. 实施变更并验证变更的实施情况

## 4. 工作策略

## 1. 记录新需求申请

- 1) 在整个实施项目过程中，客户方都可能提出新需求申请。客户方对新需求的提出形式不限，可以是口头沟通、电话对接等非正式方式、也可以是以正式的书面方式提出新需求申请。
- 2) 客户可以向两个接口角色提出新需求申请，一个是实施项目经理另一个是销售代表。接到客户提出的新需求申请后，实施项目经理或销售代表以书面形式进行记录。

## 2. 分析变更影响，制定候选方案，并与客户进行确认

- 1) 销售代表接到客户提出的新需求申请后，先判断能否进行二次销售，如果可以，则转向售前流程；如果将新需求申请纳入变更管理范畴，则与实施项目经理沟通，组织相关角色进行变更影响分析。
- 2) 实施项目经理记录了客户提出的变更需求申请后，组织销售代表、产品经理、研发代表、商务代表、采购代表进行变更的影响分析。销售代表主要分析客户关系的影响，产品经理主要分析整体产品可行性，研发代表性主要分析研发人力成本、研发周期，商务代表主要分析整体成本影响，采购代表主要分析在需求期内是否有相应货物、采购成本、到货周期等影响。
- 3) 根据变更影响分析，实施项目经理组织制定候选方案，并组织协调项目组内各角色代表进行沟通理解并促成一致认识。
- 4) 实施项目经理提交项目组内部达成共识的候选方案给到客户方，客户方进行方案确认并给出明确的确认意见。

## 3. 提出变更申请并跟进审批

- 1) 项目组内部达成共识并与客户方确认变更方案后，实施项目经理在费用控制系统上提起变更申请单，并跟进变更决策委员会的审批进度及意见。变更决策委员会审批变更后，销售代表与客户方签订补充合同或变更协议。

## 4. 变更实施与验证

- 1) 变更决策委员会审批通过并与客户签订了补充合同或变更协议后，各角色代表按方案实施变更，实施项目经理、产品经理验证变更情况，并跟进客户方对变更实施后的验证与确认。
- 2) 实施验证并确认完成后，实施项目经理将变更涉及的材料进行更新并重新基线和归档。

## 5. 角色与责任

### 客户方：

提出新需求  
确认变更实施候选方案  
签订补充合同或变更协议  
验证并确认变更

### 变更决策委员会：

审批变更申请

### 实施项目经理：

记录客户方提出的新需求申请  
组织分析变更影响  
组织制定变更候选方案  
组织协调项目组内各角色理解方案并促成一致认识  
在费用控制系统中发起变更申请  
组织实施变更并验证变更实施情况

---

更新变更涉及的文档并重新基线和归档

## 6. 交付成果

交付成果	文档名称	文档编号	文档性质 (内/外)	审批	模板工具
变更申请单(含 变更方案)	变更申请单		内		
补充合同或变 更协议	合同或变更协议		内, 外		

## 7. 风险提示

- 1、变更审批或决策不及时
- 2、变更对项目成本和回款影响