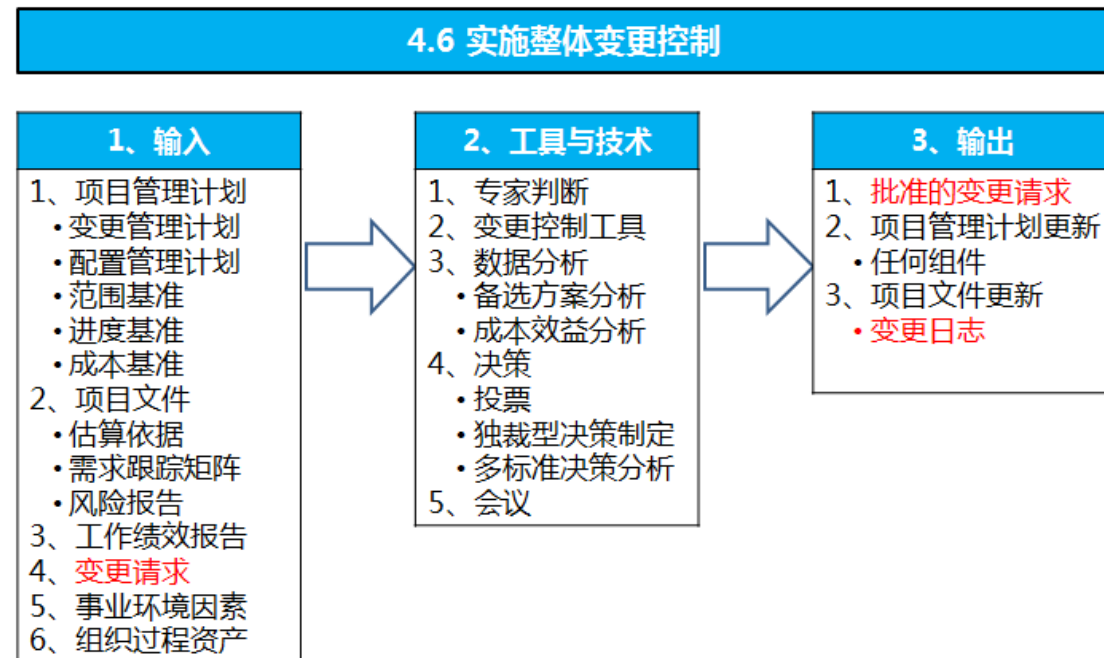


4.6 实施整体变更控制

1、过程定义：审查所有变更请求，批准或否决变更，并管理对可交付成果、项目文件和项目管理计划的变更，并对变更处理结果进行沟通的过程。



这个过程的作用，就是对这四种提出来的变更请求，批准或否决，然后更新相应的计划或文件。

提出的变更到底是同意，还是拒绝？需要在这个过程做判断。

实施整体变更控制过程贯穿项目始终，项目经理对此负最终责任。

这句话说明PM对变更负最终责任，万一哪个变更变得不好，责任都在PM没有把控好。PM要对变更请求跟踪负责到底。

2、配置管理系统：

包含在配置管理计划中，由一系列正式的书面程序组成，用于对以下工作提供技术和管理方面的指导与监督：

- 1) 识别并记录产品、成果、服务或部件的功能特征和物理特征
- 2) 控制对上述特征的任何变更
- 3) 记录并报告每一项变更及其实施情况
- 4) 支持对产品、成果或部件的审查，以确保其符合要求

配置管理系统明确了为核准和控制变更所需的批准层次。

配置管理活动包括：

- 1) 识别配置项：选择与识别配置项，从而为定义与核实产品配置、标记产品和文件、管理变更和明确责任提供基础。

——相当于编号，version 1.0, version 2.0

- 2) 记录并报告配置项状态：关于各个配置项的信息记录和报告。



——相当于记录版本的说明，1.0 版本拓展了场景文字……；2.0 版本优化了bug，解决了闪退问题…

3) 配置核实与审计：保证项目的配置项组成的正确性，以及相应的变更都被登记、评估、批准、跟踪和正确实施，从而确保配置文件所规定的功能要求都已实现。

——确保配置项组成的正确性，确保变更都被记录、评估、批准、跟踪和正确实施。现在2.0 的版本要变更到2.1 了，要确保这个变更符合流程。

也可以用五大过程组的关系来理解这三个活动：

识别配置项、记录并报告配置项状态属于执行过程组的活动；

配置项核实与审计属于监控过程组的活动；

简单理解配置管理包含了变更管理和版本管理。

3、变更控制委员会（CCB: Change Control Board）

1) CCB 是正式的团体，但不一定是固定的团体；

2) 组成：项目发起人、客户、项目经理、相关专家、其他主要干系人；

3) 任务：审查、评价、批准、推迟或否决项目变更，记录和传达变更处理请求；

4) 设立原因：项目经理权力有限，对于涉及计划基准的变更不能自做主张；

一句话概括CCB 设立的原因：PM 一个人决定不了的大事需要通过CCB 来群体决策。

4、变更控制系统：Change Control System

包含在变更管理计划中

1) 是指包括变更管理的一系列正式的书面程序，包括文档、跟踪系统和变更的批准层次等；

2) 该系统不仅说明什么样的变更需要哪个层次的批准，而且也说明在什么情况下可以不经批准就实施变更；

3) 该系统说明CCB 的组成、权力与责任；

4) 紧急情况下的变更可以不经CCB 批准就实施，但事后需补办相关变更手续；

5、变更的批准权限：

每项记录在案的变更请求都必须由一位责任人批准或否决。这个责任人通常是PM 或者发起人，在项目管理计划或组织流程中会指定批准责任人。必要时由CCB 开展实施整体变更控制过程。

1) PM：一般批准不涉及基准的变更请求，紧急情况可批准特殊的变更请求。

比如有客户老板的连环夺命call，要求马上、立即、立刻进行一个变更，不变就解约，非常紧急。那就PM 自己决定要不要变吧。因为如果走流程的话，时间来不及。

注意：一些很简单的变更，不涉及基准的，比如说干系人登记册里一位干系人的名字写错了，这种小问题，PM 也可以自行决定，不用走流程

2) 发起人：一般批准章程的变更；

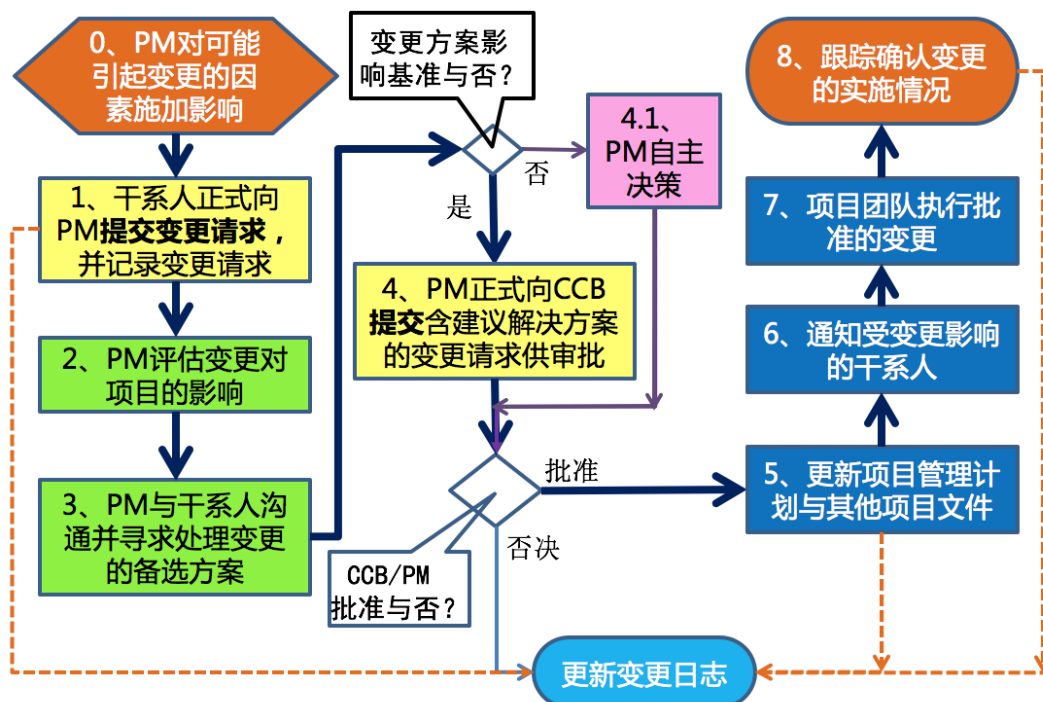
章程写的不清楚，要进行变更，由发起人来决定要不要变；

3) 变更控制委员会CCB：批准或否决基准的变更请求；

4) 客户：批准按合同实施的项目的某些变更请求

虽然影响基准的变更必须要通过CCB 的批准，但并不意味着CCB 只能批准影响基准的变更，有一些在变更控制系统中指定需要CCB 批准的变更但并没有影响基准。

6、完整的变更管理流程：



- 0) PM 对可能引起变更的因素施加影响;
——注意! 是“施加”影响, 而不是第2步的“评估”影响。看看是否是不必要的变更, 避免因个人的主观臆断随意进行变更。
- 1) 干系人正式向PM 提交变更请求, 并记录变更请求;
——书面记录变更、创建变更请求。
- 2) PM 评估变更对项目的影响;
——记录后, 评估如果实施变更会对项目产生什么影响。
- 3) PM 与干系人沟通并寻求处理变更的备选方案;
——寻找处理变更的解决方案
- 4.1) PM 自主决策;
——如果变更不影响基准, PM 自主决策, 之后更新到变更日志中。
- 4) PM 提交含解决方案的变更请求给CCB 审批;
——如果变更影响基准, PM 将变更请求提交给CCB。
——如果CCB 否决了变更请求, 将结果更新到变更日志中。
- 5) 更新项目管理计划与项目文件;
——如果CCB 批准了变更请求, 就需要更新项目管理计划 / 文件。
- 6) 通知受变更影响的干系人;
——通知会受到变更影响的干系人。
- 7) 项目团队执行批准的变更;
——项目团队执行、实施批准的变更请求。
- 8) 跟踪确认变更的实施情况;
——被批准执行的变更, 跟踪、记录实施情况如何。

◇ 练习题

- 1、项目经理向客户提交可交付成果以供批准。客户称可交付成果没有达到验收标准, 并要



求项目经理对可交付成果进行返工。客户还希望查看返工进度的相关信息。项目经理接下来应该执行哪一项活动？

- A. 配置识别
- B. 配置核实与审计
- C. 配置状态记录
- D. 配置控制

答案：B。项目经理应进行配置核实与审计，属于监控，查看配置文件所规定的功能要求是否已经实现。

2、在一个为期八个月的项目中，客户要求变更一项复杂的业务要求。开发已完成 72%。客户建议将项目日程额外推迟一个月。

项目经理接下来应该怎么做？

- A. 拒绝变更，因为大部分开发均已完成
- B. 申请额外资金
- C. 分析偏差
- D. 接受变更，因为客户推迟了日程

答案 C。先执行偏差分析看看偏离了多少，再来决定是否真的需要提交变更请求。

3、项目经理接管了一个目前处于设计的项目，而且还从许多来源收到变更请求。

在这种情况下，下列哪一项最有帮助？

- A. 参与项目的项目发起人
- B. 定义明确的范围管理计划
- C. 变更控制委员会
- D. 变更控制系统

答案：D。关于变更最全面、完整的系统，该系统说明什么样的变更需要哪个层次的批准，该系统还说明 CCB 的组成、权力与责任等等。