



乐 凯 培 训 学 院

来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

www.luckeeinc.com

第七课 项目整体管理(下)

项目变更管理

主要知识点清单

来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

→ 制定项目管理计划----输入----**项目章程** (作为初始规划的起点)

----其他过程的输出 (其他规划过程所输出的任何基准和子管理计划)

----输出----**项目管理计划** (9个子计划—范、进、成、质、人力、沟通、风险、采购、干系人
3大基准—范围基准、进度基准、成本基准；
4个其他子计划—需求、过程改进、配置、变更)

----注意点----可概括、可详细，通过不断更新来渐进明细。一旦被确定为基准，则只能通过提出
变更请求，并经实施整体变更控制过程批准后，才能变更。

→ 管理计划的内容--选择的各个项目管理过程、过程的实施水平、过程的工具与技术、过程之间的依赖关系和相互作用、
(实现项目目标、监控变更、配置管理、干系人之间的沟通) 的方式、方法
选定的项目生命周期和项目阶段、绩效测量基准、关键审查。

→ initiating meeting (碰头会) ----启动即将结束时开、发布项目章程

kick-off meeting (启动大会、开工会议、开踢会议) ----规划即将结束时开

传达项目目标、获得团队对项目的承诺；获得主要干系人对项目管理计划的一致认可；阐明每个干系人的角色和职责；

► 指导与管理项目执行--输入----项目管理计划 (干计划的事)

----批准的变更请求 (干批准的变更)

----工具----项目管理信息系统PMIS (事业环境因素, 配置管理系统、工作授权系统等)

----会议 (1、事先制订一个例会制度、明确会议规则； 2、放弃可开可不开的会议；

3、明确会议的目的和期望结果、明确每个参会者的角色；

4、发布会议通知； 5、在会议之前将会议资料发给参会人员；

6、面对面的会议效果最好、也可以借助视频设备；

7、会议后要总结、提炼结论、达成共识、有行动计划； 8、会议要有纪要；

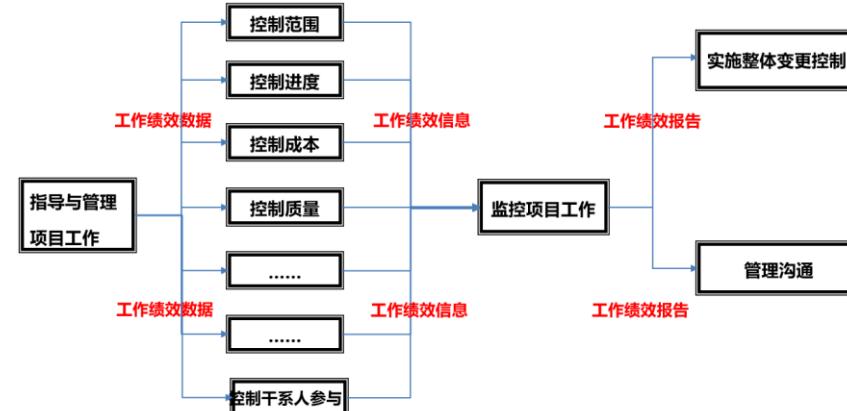
9、做好会议的后勤保障； 10、不要把各种会议类型混合在一起；)

----输出----可交付成果 (有形、无形、也包括项目过程中的各类文档、计划)

----工作绩效数据 (执行中收集的第一手数据)

----变更请求 (纠正措施纠偏差、预防措施防风险、缺陷补救补质量、更新通常改基准)

- ▶ 监控项目工作----输入----**项目管理计划** (监控需要实际和计划做比较)
 - 工作绩效信息** (汇总各知识领域的监控子过程输出的工作绩效信息)
 - 工具**----**分析技术** (多种方法的综合技术)
 - 输出**----**变更请求** (监控出现偏差超过临界值则提变更请求)
 - 工作绩效报告** (汇编绩效数据和绩效信息的**实物或电子文件**; 过去、现在、将来)
- ▶ **变更的常见原因**----产品范围、项目范围定义的过失或疏忽、增值变更、外部事件、绩效偏差、风险应对。
- ▶ **变更分类**----重大变更、重要变更、一般变更 (可以**有不同审批权限**)
 - 紧急变更、非紧急变更 (可以**有不同处理流程**)

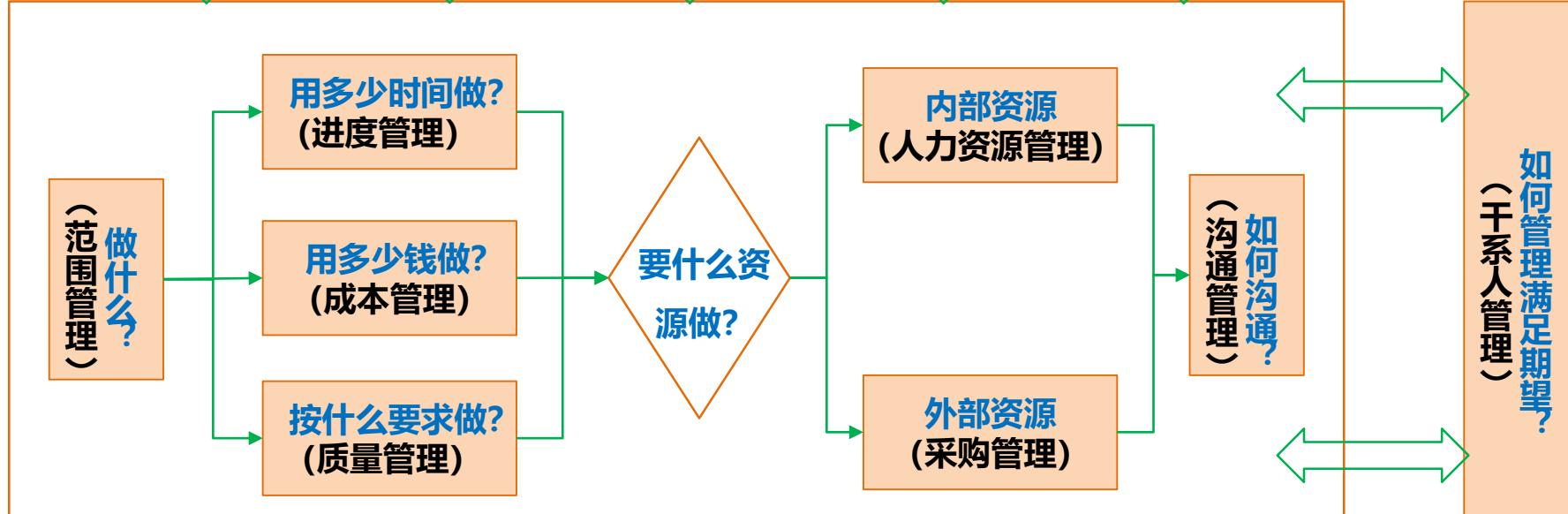


- ▶ **变更控制委员会CCB**----负责**审议、批准、推迟或否决项目变更**，以及记录和传达变更处理决定。
CCB是决策机构，不是作业机构。可以多方人员共同组成，也可以只一个人组成。
CCB不是必须要有，也不是所有的变更请求都必须要由CCB来审批
- ▶ **变更请求批准人的选择顺序** ----首选：**项目管理计划或组织流程中指定的责任人**。
次选：**CCB**；
再选：**“PMO”、“发起人”、“项目经理”等**
- ▶ **实施整体变更控制**----输入----**项目管理计划**（变更管理计划中有变更的流程）
----**工作绩效报告**
----**变更请求**
----**工具**----**会议、变更控制工具**
----**输出**----**批准的变更请求**
----**变更日志**（被否决的变更请求也应该记录在变更日志中）
----**项目管理计划更新**（对基准的变更，只能针对今后的情况，不能变更以往的绩效）

- ▶ 变更的8步流程----
 - 1、提出与记录：任何干系人都能提，也可口头提，但必须书面记录。
 - 2、初审变更：确认变更必要性；确保信息充分；达成共识；（方式为文档的审核流转）
 - 3、评估：评估影响，论证可行性；
 - 4、提交CCB审查（方式为文档会签、正式会议等）：
 - 5、更新、通知、组织实施：一定会更新“变更日志”，还可能更新计划、基准，文件；
 - 6、变更实施的监控：
 - 7、变更效果的评估：
 - 8、判断变更后的项目是否纳入正规：
- ◆ 版本回退步骤----
 - 1、通知相关用户； 2、通知各关联系统； 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、回退完成通知各关联系统； 7、进行回退后测试（如SHAKEDOWN测试）； 8、通知用户

- ▶ **项目或阶段收尾步骤**----**1、获得项目或阶段的整体验收 (如提前终止, 改为“记录终止的原因”) ;**
2、移交成果 (如提前终止, 改为“移交已完成和未完成的成果”) ;
3、总结和记录经验教训; 4、组织过程资产更新;
5、文件归档; 6、释放资源; (非必要步骤: 客户满意度调查、庆功会)
- ▶ **项目收尾**----**行政收尾 (管理收尾、结束项目或阶段) ----以上的6步; 每个阶段和整个项目都需要;**
合同收尾 (采购收尾、财务收尾) ----结束合同工作, 进行采购审计, 结束当事人之间的合同关系,
一个合同执行一次;
- ▶ **结束项目或阶段**----**输入----项目管理计划 (规定了项目完工的标准) ;**
验收的可交付成果 (可能会包括未全部完成的可交付成果) ;
----工具----专家判断 (主题专家会提供项目收尾的正式授权) ;
----输出----最终产品、服务或成果的移交
组织过程资产更新
- ▶ **目标 (具体可度量的) ----成果目标、约束目标; 一般来说, 约束目标应让位于成果目标**

整体上如何组合、统一、协调、集成？（整体管理）



有哪些风险？ (风险管理)

第4章 项目整体管理、第16章 项目变更管理



乐凯咨询

子过程	主要输入	主要工具和技术	主要输出
制定项目章程	商业论证	专家判断	项目章程
	协议、项目工作说明书SOW	引导技术	
制定项目管理计划	项目章程	专家判断	项目管理计划
	其他过程的输出	会议	
指导与管理项目执行	项目管理计划	项目管理信息系统	可交付成果、变更请求
	批准的变更请求	会议	工作绩效数据
监控项目工作	工作绩效信息	分析技术	工作绩效报告
	项目管理计划		变更请求
实施整体变更控制	变更请求	会议	批准的变更请求
	工作绩效报告	变更控制工具	变更日志、项目管理计划更新
结束项目或阶段	验收的可交付成果	专家判断	最终的产品、服务或成果
	项目管理计划	会议	组织过程资产更新