



高新兴科技集团股份有限公司

受 控

变更管理体系

文件编号：GSB / T 316.19

文件版本：A1

批 准：刘伟辉

实施日期：2015-11-5

受控状态：受控

版本记录

版本	日期	修订页次	制/修订记录	制/修订者
A0	2015-01-10	/	新版制定	刘伟辉
A1	2015-11-5	3	“5 变更申请制度” 部分内容有修订	李旻

目 录

1 目的	1
2 范围	1
3 术语和定义	1
4 管理职责	1
5 变更申请制度	3
6 变更审批制度	3
7 变更实施制度	4

变更管理体系

1 目的

变更管理的目的是保证变更在受控方式下正确评估，批准和实施。减少和杜绝非授权变更，降低变更风险和对业务的影响。

2 范围

变更管理流程涵盖服务环节的所有变更。一般不包括：

- 1) 尚处于开发和测试阶段的服务和应用的变更；
- 2) 不需要其他介入的或由用户自身发起的变更行为；
- 3) 已有固定流程的轻微变更, 包括口令更改, 个人用户 IP 地址申请更改，INTERNET 申请, EMAIL 申请等。

3 术语和定义

中 文 术 语	英 文 术 语	定 义
变更	Change	变更（Change）是指对生产环境中的配置项所作的增加、修改或删除。
变更记录	Change Records	指经过授权的变更（包括计划中的和已实施的）对哪些配置项产生影响以及怎样产生影响的详细信息的记录。比如优先权的分配情况、影响评估与授权的具体时间等等。
变更请求	RFC (Request For Change)	变更请求（如对软件特征的变更请求）必须由变更管理流程进行评估，同时将对基础设施做出一定的修改。
变更顾问委员会	CAB (Change Advisor Board)	变更顾问委员会（Change Advisory Board）指一组在实施变更时能够为变更管理提供专业意见的人。变更顾问委员会为变更经理提供接受或拒绝有关变更的建议。
紧急变更顾问委员会	EC (Emergency, Change Advisor Board)	紧急变更顾问委员会指一组在实施紧急变更时为变更管理提供专业意见的人。

4 管理职责

4.1 过程负责人

变更管理负责人。

4.2 主要输入

- 1) 申请变更的详细要求说明;
- 2) 与变更要求相关的其他资料;
- 3) 初步的更改方案。

4.3 主要输出

- 1) 需求、设计和开发变更表
- 2) 项目/产品变更统计表
- 3) 更改方案
- 4) 变更通知

4.4 职责权限

- 1) 变更管理负责人（运维项目经理）
 - a) 定义并维护变更管理流程文件及所需要的记录模板;
 - b) 管理变更管理流程的实施;
 - c) 确保变更管理流程目标的实现;
 - d) 识别变更管理过程中存在的问题并提出改进措施;
 - e) 定期向服务管理小组汇报实施过程中存在的问题。
- 2) 变更负责人（安防前端工程师或其它人员）
 - a) 对具体某个变更负责;
 - b) 负责变更方案审核;
 - c) 负责该变更的顺利实施;
 - d) 负责跟踪变更的状态，直到关闭;
 - e) 负责与上级的沟通汇报;
 - f) 负责标准及以上变更的批准;
 - g) 人员组成通常由变更管理负责人指定。
- 3) 变更实施人员（安防前端工程师或其它人员）
 - a) 协助变更管理过程负责人制定变更实施方案、实施计划;
 - b) 负责实施经过审核后的变更方案;
 - c) 负责变更后相关测试;
 - d) 变更完成及时总结经验，确保文档的完整性;
 - e) 及时向变更负责人汇报实施进展情况;
 - f) 人员组成通常由变更负责人指定。
- 4) 变更管理委员会（CAB）和紧急变更管理委员会（ECAB）
 - a) 针对具体变更请求，评估并分派相应资源;
 - b) 回顾所有提交的变更请求，并确保它们的潜在影响和风险得到评估;
 - c) 回顾所有已执行的变更，确保满足变更目的;
 - d) 参加 CAB 会议和紧急 CAB 会议;
 - e) 协助部门经理确定变更优先级及变更规划;
 - f) 一般根据不同变更内容由不同人员组成;
 - g) 及时对变更请求向公司主管领导汇报;
 - h) 人员组成通常包括与运维有关的各部门经理、副经理、主管等。

4.5 过程重要控制点

变更级别的判断，变更原则上分为简易变更、一般变更、重大变更、紧急变更。

其中的判断还没有十分准确的标准，只是凭对客户业务影响程度来区分，但是，即使是影响程度也没有清晰的划分，因此，变更管理负责人要根据实际经验，加强变更管理，降低因为变更导致的服务中断给用户造成的不良影响。

5 变更申请制度

5.1 提出变更申请

提出更改的人员可以是主管领导、高层经理、项目经理或项目组成员、顾客代表等项目干系人。引发变更原因有如下五种情况：

- 1) 新增需求：在产品中新增一些需求；
- 2) 需求变更：如顾客要求改变或增强某些功能，由于行业法规或技术标准有新的要求而导致的的需求变化；
- 4) 产品缺陷：如在软件测试中发现设计不够合理、用户使用产品过程中发现的缺陷等；
- 5) 内部改进：如设计人员为提高性能而进行的优化设计；
- 6) 系统环境变更：产品的使用范围和环境发生变化，如系统的主机、外部接口等发生变化。

6 变更审批制度

6.1 确定评审负责人

由变更管理委员会确定评审负责人，变更管理委员会可自己担任评审负责人，也可指定评审负责人。由项目经理组织对变更进行评审。

6.2 确定评审成员及评审方式

项目经理和评审负责人共同确定评审方式，可以分为项目组裁决、召开评审会议和会签评审三种方式，通常《项目计划》变更评审需要采用召开评审会议的形式。项目经理和评审负责人应视具体情况确定采用何种评审方式。

项目经理与评审负责人确定评审会议的时间、地点、设备和参加会议的人员名单（包括评审小组成员、记录员、项目组人员等），项目经理评审前事先发布评审通知，并将变更相关资料发给相关人员。

6.3 确定是否更改

评审组按确定的评审方式开展评审工作，首先确定是否更改，如更改无法实现或实现更改不符合公司的商业目标，则作出“拒绝变更”的决定。

评审组在《需求、设计变更表》签署意见，项目经理签字确认后转到活动“与变更申请者沟通”。

如决定接受变更申请，转到活动“评审更改方案”。

6.5 与变更申请者沟通

项目经理与变更申请者沟通，告知“拒绝变更”的原因和理由，然后将《需求、设计变更表》交PMO存档。本次变更结束。

6.6 评审更改方案

评审组应分析变更会涉及哪些内容，对已经完成的工作产品、进度有何影响，需要哪些额外的资源，进而确定《更改方案》，如更改方案获得通过，评审负责人将评审的结果填写在《需求、设计变更表》中。

如更改方案评审不通过，则转到活动“修改更改方案”。

6.7 CCB 批准更改方案

CCB根据技术评审的情况，作出对变更的审批意见：审批意见为如下三种：

- 1) 立即更改
- 2) 推迟更改
- 3) 拒绝变更

如为立即更改，则项目经理签字确认，并指定更改人、验证人和完成期限，转到活动“实施更改”。若为拒绝变更，则转到活动“与变更申请者沟通”。

6.8 修改更改方案

项目经理会同项目组修改更改方案，确认可行后转到活动“评审更改方案”。

6.9 实施更改

更改人按确定的更改方案实施更改，在更改完成后，在《需求、设计变更表》填写更改情况并签字，之后将《需求、设计变更表》提交给验证人进行验证。

6.10 验证更改结果

验证人对实施结果进行验证，验证可通过检查（对文档而言）或审查和测试实现。验证完成之后，验证人在《需求、设计变更表》上签字确认。如验证不通过，则交更改人继续更改。

6.11 提交完整报告单

项目组将经过验证的《需求、设计变更表》移交给PMO的项目管理专员统一保管，该项变更关闭。

6.12 发布变更

项目组按“配置管理”过程中的变更要求办理配置项变更并经CMO审核，之后向项目干系人发布变更通知。

7 变更实施制度

- 1) 由事件管理流程、问题管理流程、第三方提出变更请求，变更负责人确定是否需要受理变更。若接受变更申请，变更负责人或申请人填写《变更记录表》。
- 2) 变更实施人员接受任务，根据变更需求，编写《变更方案》，提交变更负责人。
- 3) 变更实施人员应对《变更方案》，进行测试，通过后提交测试报告给变更负责人
- 4) 变更负责人召集变更管理委员会对《变更方案》进行评审，如果条件允许，对《变更方案》进行验证。验证通过后，把《变更方案》及测试结果一起提交部门经理、主管领导逐级审批，通过后交付实施。
- 5) 变更执行人根据方案，执行变更。如果实施失败，采取回退计划。
- 6) 变更过程中，如果涉及到配置信息的变化，及时更新配置库。