

2021年软考-中级 系统集成项目管理工程师 基础精讲班


-19变更管理




讲师:朱建军 (江山老师)

第 16 章：变更管理（1 分）—案例分析命题热点																							
分值 年份 考点情况	09	09	10	10	11	11	12	12	13	13	14	14	15	15	16	16	17	17	18	18	19	19	20
	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	下
1、变更流程活动	2	1	1	1		1		1	2	1	3	1		1	1	1	1	1			1		1
2、变更控制系统	1					1											1						
3、变更对项目影响		1									1												
4、变更特点/范围				1			2							1	1								
5、CCB/项目经理职责									1						2								
总的分值	3	2	1	2		2	2	1	3	1	4	1		2	4	1	2	1			1		1
学习建议：变更管理很重要，上午和案例分析必考，必须得分																							

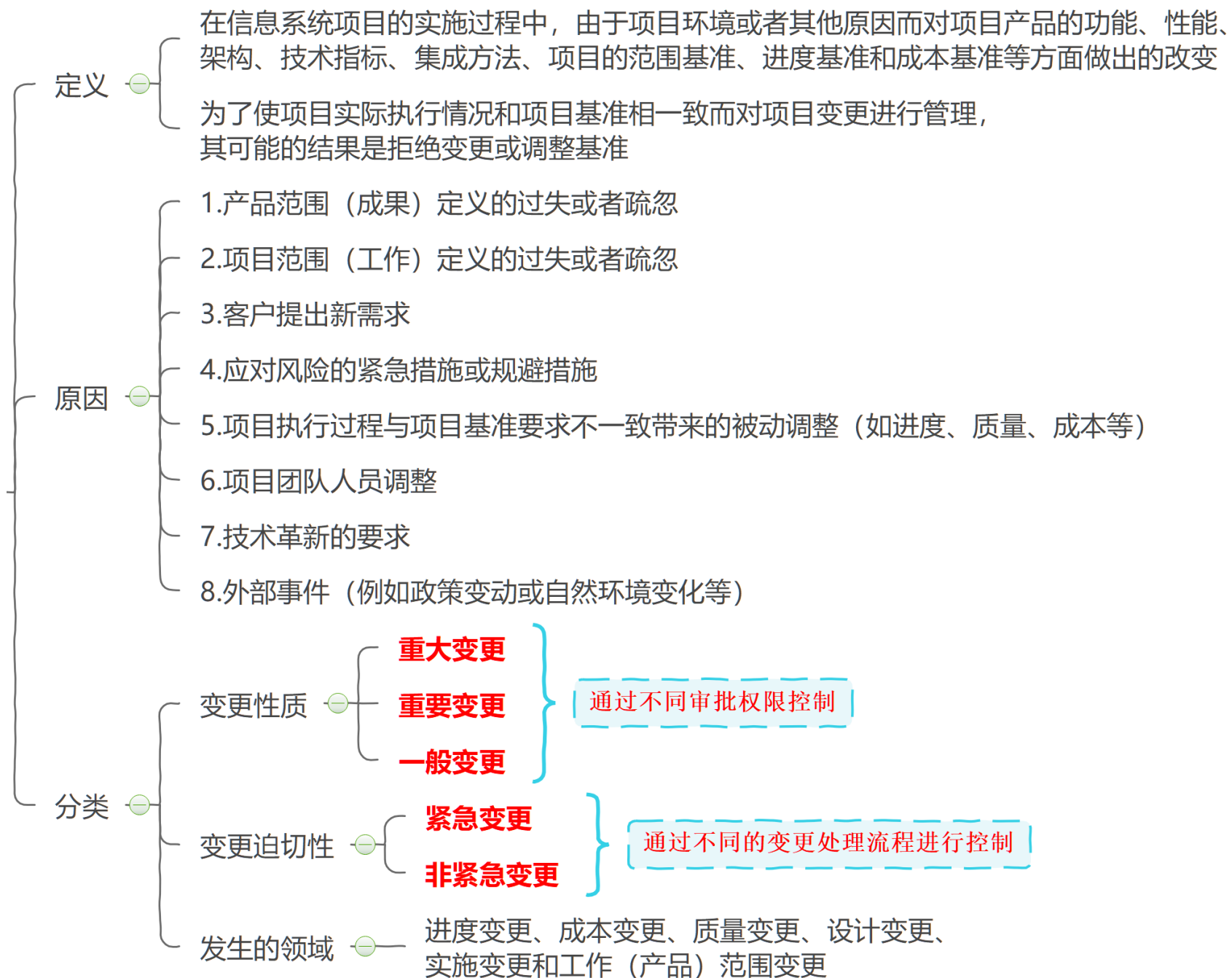
领域	问题	中级	高级
变更	变更的主要步骤、流程、有哪些变更？	10 下/11 下 /13 下/17 下 /18 上	05 上/09 下/10 下 /11 上/11 下/11 上/16 下/17 上 /17 下
	项目变更管理在软件项目管理中的主要活动内容	16 上	
	项目经理在项目变更中的主要作用		14 下
	变更的分类、角色		17 下



上午题历年考点大数据



案例历年理论题考考点



1.变更的概念

变更管理原则

- 1. 基准管理 — 基准是变更的依据。在项目实施过程中，制定基准计划并经过评审后即建立初始基准，此后应针对每次批准的变更重新确定基准
- 2. 建立变更控制流程 — **所有变更都必须遵循这个流程进行控制**
- 3. 建立变更控制委员会 — 建立CCB并明确其职责，明确变更流程中相关工作的角色及其职责
- 4. 完整体现变更的影响 — 来源是多样的，既包括客户可见的工作成果、交付期等的变更，又包括客户不可见的项目内部工作的变更，如实施方的人员变更、内部管理变更
- 5. 变更产生的相关文档应纳入配置管理中 — **可以使用手工或自动化工具进行配置管理**

配置管理工具

RationalClearCase、Perforce、CACCC/Havest、MerantPVCS、MicrosoftVSS、CVS

常用的开源免费的配置管理工具有SVN、GIT、CVS等

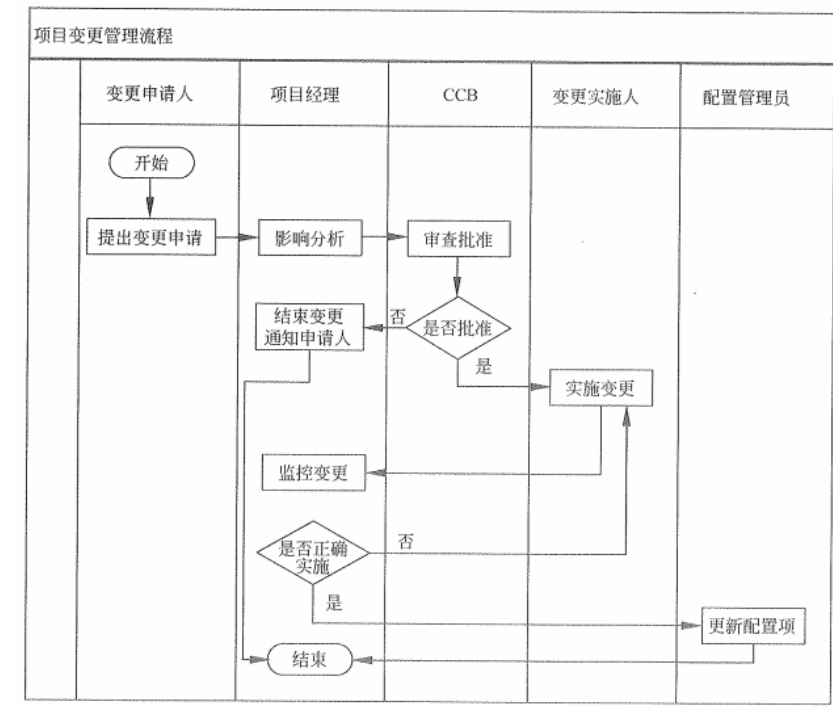


图 16-1 变更管理流程

2. 变更的原则

1.提出变更申请 — 项目的任何干系人都可以提出变更申请，所有变更申请必须以书面形式记录

2.变更影响分析

项目经理对项目负责，也对整个项目变更管理过程负责

项目经理负责变更申请的影响分析，负责召开变更控制委员会会议，负责监控变更及已批准变更的正确实施等

项目经理在变更中作用：响应变更提出者的要求，评估变更对项目的影响及应对方案，将要求由技术要求转化为资源需求，供授权人决策；并据评审结果实施即调整项目基准，确保项目基准反映项目实施情况。变更的效率不是变更效果评估的内容

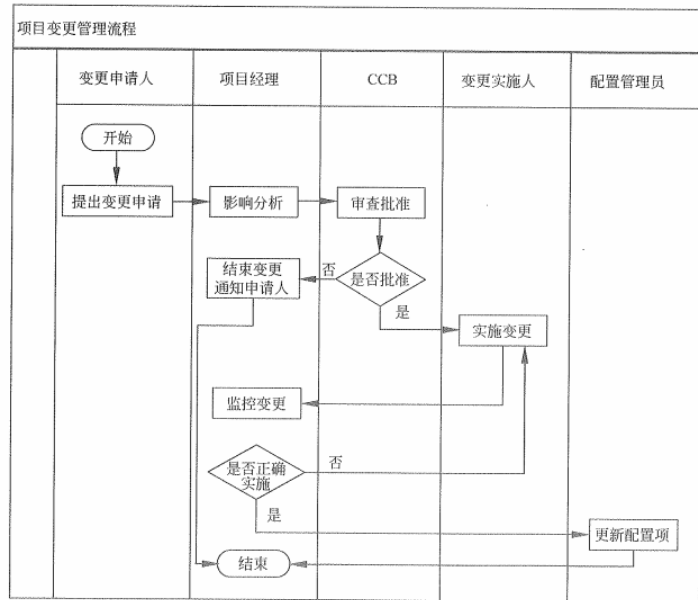
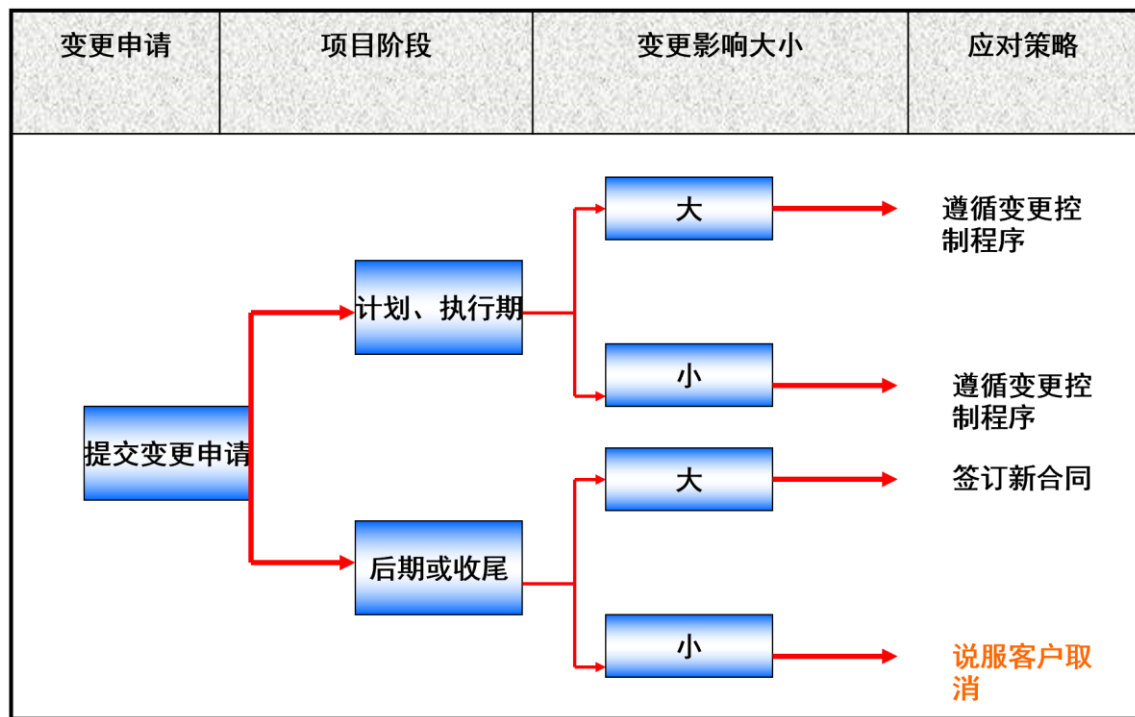


图 16-1 变更管理流程

3.变更的流程及角色职责

3.CCB变更控制委员会审查批准

- 一个正式的组织，负责审查、评价、批准、推迟或否决项目变更
- CCB由项目所涉及的多方人员共同组成，通常包括甲方和乙方的决策人员
- 作为决策机构，CCB在变更管理过程中**负责对提交的变更申请进行审查，并对变更申请做出批准、否决或其他决定**
- CCB所涉及的多方人员共同组成，包括用户和实施方的决策人员。可以包括高层经理、项目经理（技术负责人）、配置管理负责人、质量保证负责人、测试负责人等；该组织不必是常设机构，**包括的人员也不必面面俱到**，可以根据项目的实际情况决定其人员组成；**小的项目中CCB可以只有一个人或者多个人，甚至是兼职人员**
- 是决策机构，不是作业机构**（只是决定是否能够进行变更，不会提出具体的方案）
- 通过评审手段来决定项目是否能变更，但**不提出变更方案**
- CCB 的主席，在 CCB 意见不一致的时候可以独自做出裁决**
- 变更控制委员会是项目中重要的角色，是批准、否定、监督变更的重要机构，设置多个的话，可能会导致项目混乱
- CCB 审查通过文档会签的形式，也可以召开正式会议。
决策可以是：**①批准②否决③延期④要求补充材料**

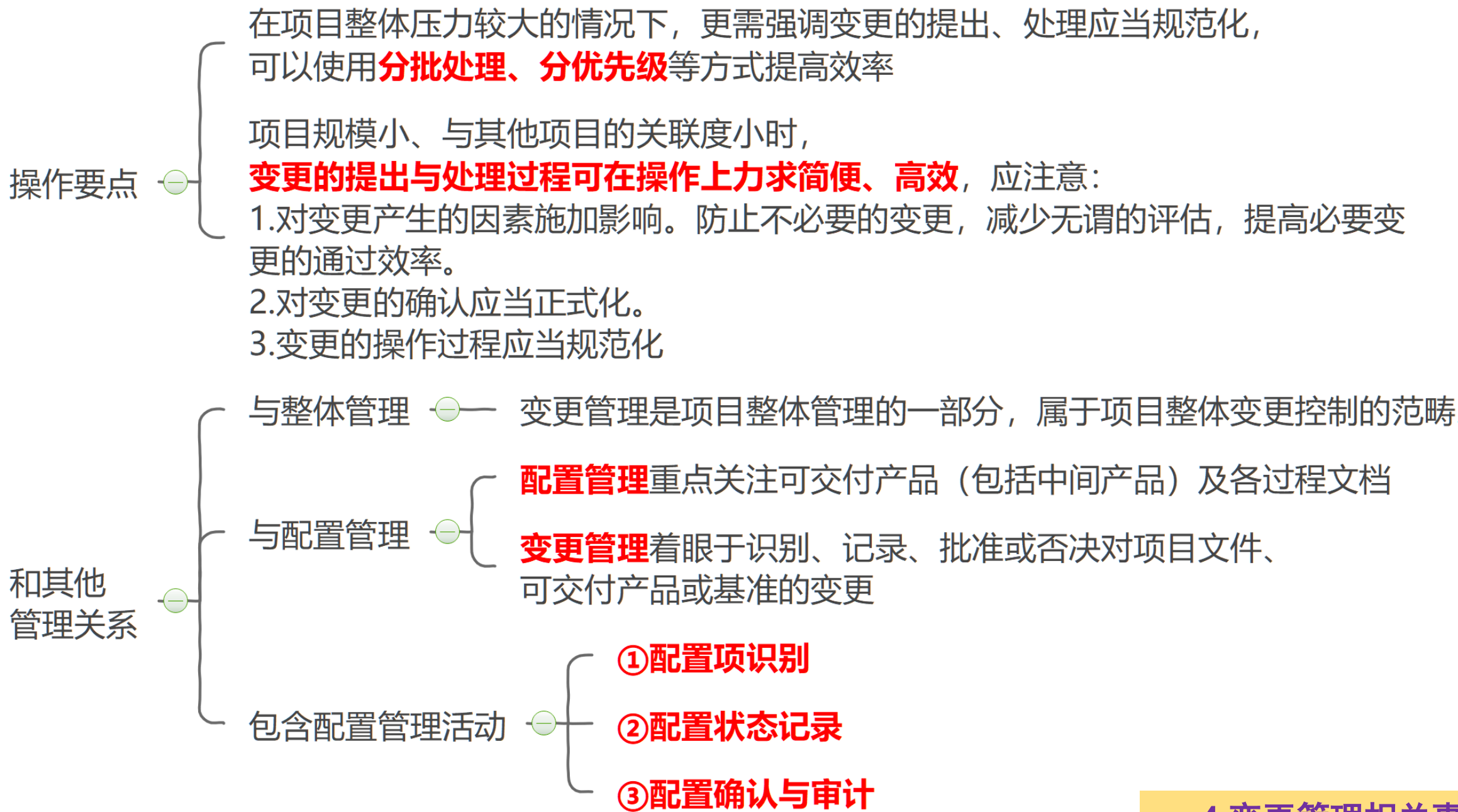
4.变更实施

- 变更实施人是实施已批准的变更的相关人员，变更申请内容不同，相应的变更实施人员也不同。变更实施人负责执行已批准的变更，也要参与变更正确性的确认工作
- 变更过程的相关产物应纳入配置管理系统中。配置管理员负责把变更后的基准纳入整个项目基准中，变更过程中的其他记录文件也应纳入配置管理系统

5.监控变更实施

6.结束变更

3.变更的流程及角色职责



变更管理 活动的内容

- 1.识别可能发生的变更
- 2.管理每个已识别的变更
- 3.维持所有基线的完整性
- 4.根据已批准的变更，更新范围、进度、成本、预算、质量要求，协调整体项目内的变更
- 5.基于质量报告，控制项目质量使其符合标准
- 6.维护一个及时、精确的关于项目产品及其相关文档的信息库，直至项目结束

>>> 练一练

【例1-17上】在项目变更管理中，变更影响分析一般由（）负责。

- A.变更申请提出者 B.变更管理员 C.变更控制委员会 D.项目经理

【例2-17上】合同变更控制系统用来规范合同变更，保证买卖双方在合同变更过程中达成一致,其内容不包括（）。

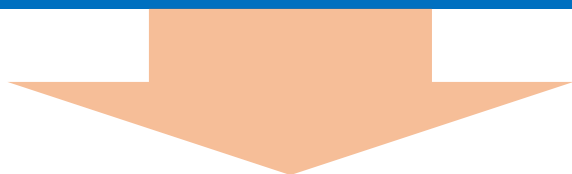
- A.变更跟踪系统 B.变更书面记录 C.变更争议解决程序 D.合同审计程序

【例3-20下】正确的变更控制管理流程是（）。

- A.变更请求→CCB审批（同意）→评估影响→执行变更→分发新文档→记录变更实施情况
B.变更请求→评估影响→CCB审批（同意）→分发新文档→执行变更→记录变更实施情况
C.变更请求→CCB审批（同意）→执行变更→评估影响→记录变更实施情况→分发新文档
D.变更请求→评估影响→CCB审批（同意）→执行变更→记录变更实施情况→分发新文档

非常感谢您的聆听

加入正版课程获得VIP全套增值服务



问题咨询联系江山老师 QQ/微信：51815498 /915446173



江山老师答疑微信



官方公众号



备份公众号

扫一扫
加关注
抢先学
早拿证



微信扫码做题