

项目管理知识：计划变更管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_232523.htm

计划变更管理，是企业中项目管理思路的集中体现，也是企业项目管理手段的集中体现，对企业整体的项目管理能力具有关键性的作用。

1，计划变更的必然性及其目的地 大家都知道，项目本身具有临时性、独特性的特点，而且项目过程也是个逐步优化、完善的过程。项目的临时性、独特性的特点，说明了不同项目过程之间必定存在着差异，因而不同项目的过程不可能完全一样，也就不可能在一个项目当中完全重现另外一个已经完成的项目的全过程。这一点与那些以复制为主的运营式管理是有很区别的。因此，每个项目都必须根据自身的实际特点来制定适合的项目计划。项目的计划是为了实现项目目标的要求，根据已经获得的项目相关信息，对未来项目过程所做出的假设，如果相关信息越全面、越真实，相关环境越稳定，这种前瞻性的假设也就越可靠，与将来的实际差异可能也就越小。假设本身具有不确定性，加之当今外部环境的变化无常，包括外部市场或客户的需求、企业内部的管理环境、项目组中的人员变动等各种因素，都使得这种假设的不确定性更加增大。只有到项目完全结束后，项目的整个过程才是完全确定的。这就是所谓的项目的动态性特点。因此，就需要在项目的实际过程当中，通过计划变更，根据当前最新的项目进展情况，随时对项目计划做出适应性调整，不断的使项目计划更贴近于真实情况，尽可能降低计划与实际的差异，以保证对项目全过程的有效控制，实现对项目的管理。

另一方面，在项目初期制定项目计划时，由于对相关项目信息的掌握不充分、不具体，而且还有可能是后续阶段的项目任务需要根据前期阶段的工作成果才能进一步具体安排，所以难以把项目过程中一段时期以后的计划做得非常具体。因此，在制定项目计划时，经常会在总体的里程碑计划的框架下，分阶段制定某阶段内的详细计划。前一个阶段结束了，再根据前一阶段的结果制定下一阶段的具体计划。这样，在整个项目的过程当中，每一阶段计划的细化，其实也是对整个项目计划所做的变更。通过变更手段，避免在项目初期信息不充分的情况下制定无谓的远期详细计划，但又能在项目进程当中根据项目的进展情况及时制定出可行的详细计划，以支持项目管理的需要。因此，在一个项目过程当中，对计划进行变更是必然的。根据以往的经验，各方面都要对计划变更给以足够的重视，通过对计划变更的管理起到控制项目的作用。计划变更过程通常要满足以下的管理要求：（1）确定变化的发生，制定相应的对策。在变更管理中，一个首要的内容就是确定变化的发生。项目中出现的各种问题，往往都是有前兆的，特别是如果能够做好风险管理，就可以对可能出现的问题进行预防。但是，只有到了风险演变成为实际问题时，才能够对计划进行变更并按照新的计划执行。因此，正式的计划变更，就意味着变化确实已经发生。管理者针对这一变化必然要采取相应的行动，就要对原有的项目计划进行调整，调整后的计划应该能够适应变化后的项目要求。因此，无论是在项目内部的个别调整，例如因为某人的临时请假或任务实际工期变化而对具体项目活动安排的调整，还是在公司级的调整，例如由于需求变更导致项目范围、工

期、成本的大幅变化，首先都是要确定变化是否已经发生，并针对变化制定相应的对策，更新项目计划。在变化尚未实际发生前，各方可以对风险进行跟踪并准备应对措施，但此时只能是应变的准备，但绝对不能在变化尚未实际发生前进行计划变更。（2）就变化对项目所造成的影响和对策达成一致，形成新的项目基线。最初制定的项目计划，一般都是通过客户和公司批准的，项目计划得到批准就意味着客户和公司接受了项目管理者对范围、工期、资源、成本、质量等方面的承诺，同意投入相应的资源，这就形成了项目的基线，是相关各方共同遵守的约定，是对项目进行协调、监控、考核的依据。整个项目计划的基线是由若干指标组成的，每个指标本身也是基线，都可以单独调整。例如项目中的范围基线、产品定义的基线、时间进度基线、资源基线、成本预算基线等，所有这些基线共同组成了整个项目的基线。当项目计划发生变更时，可能许多具体指标的基线都会发生变化，也可能只有个别指标的基线发生了变化。不同的管理层面有不同的基线，公司会在需求范围、里程碑进度、整体预算等层面上设定基线，而项目组则会在此框架下，在项目组内部形成用于日常管理的详细计划的基线，用来协调和监督项目的具体进展。因此，针对同一个项目计划，可能存在着多个基线，不同管理层可能有不同的基线，不同时期可能有不同的基线。当变更只影响到项目组内的基线，不影响公司级的项目基线时，项目组内部就需要形成自己新的基线，作为项目组内部管理的依据。如果影响到了公司级的基线，那么更新后的项目计划就需要在公司级重新得到批准，才能形成新的项目基线。同样，只有在变更中影响到了客户的基线，

才需要与客户商讨基线变更的问题，这通常都会伴随着合同变更。因此，项目中可能存在着多条项目基线，项目经理要洞悉不同管理层次之间的基线的关系，明确项目经理的权限范围，协调好公司层面的限制条件和项目内部控制之间的关系。（3）通过发布更新的项目计划，协调项目内、外各相关方的工作以保持同步。项目组就如同一个乐队，项目计划就是乐谱，项目经理就是指挥，项目的所有干系人就是乐队中的演奏者，乐谱使得整个乐队能够分工、配合，在演奏中能够协调一致，这就是项目计划的重要作用。计划必须要发布给所有参与项目的人员，而非只是项目经理的工具。更新后的项目计划，需要向所有干系人发布，以便相关各方能够及时了解，调整各自的工作安排，以保持项目组内、外各相关方的工作，能够始终以项目计划为纽带保持同步，从而实现项目组内部的全体工作人员和项目外部各相关方面的整体配合。例如在项目组内部对工作安排进行了调整，就要在项目内部及时发布，在公司层面进行了计划变更，也要向全公司乃至客户发布。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com