

项目风险管理：项目变更无小事 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E9_A3_8E_E9_c41_260076.htm 胸中有计 处变不惊

经过紧锣密鼓的准备，项目终于启动了。项目经理所要面对的将是一系列和多方面的考验。经常发生的也很头疼的，恐怕是项目的变更。郑成是华易软件公司的项目经理，他对项目变更管理颇有感触。在他看来“项目变更无小事”。他讲述了一段亲身经历，“公司接了一个项目，客户是公司做分销时的老主顾。当时我们老总急着出差，所以，在软件模块界定和验收标准还不明确的情况下，合同就签了。”“第一个阶段结束了，在结果评估时，双方发生了分歧。客户认为模块中缺少一部分功能。而我们认为客户提出的功能是合同之外，如果要做，要做项目变更，重新核算成本。但由于合同中对此内容的界定不明确，双方各执一词，僵持不下。客户拒绝验收，而我们的回款眼瞅着要泡汤。”“回到公司，我们项目组的程序员小张请求我为他增派人手，说他的活儿干不完了，可我安排给他的工作已经完了。原来，小张与客户接口小刘在工作中成了铁哥们，小刘几次请小张开发一些小的模块。小张也没向我请示，就自作主张给做了。这次，他又答应在客户原有模块上增加信息归类功能，结果做起来才发现他做不了，这才向我求救。真是火上浇油！我赶紧和客户沟通，要求做项目变更。可客户咬死说前几次都是免费的，这次也应该免费。”“项目干不下去了，我们只好先解决问题。好在我和客户的关系一直处得不错，又请专家小组进行评定。好歹把钱拿回来了，对客户认为缺少的功能作了

项目变更，同时，对合同中不明确的部分也重新描述，并由双方老总、我和客户的项目负责人签字确认，这才告一段落。至于小张私下答应客户的要求，我们只能加派人手免费帮客户完成了。”项目变更是每个项目经理都会遇到的问题。在成本和风险范围内控制和管理好项目变更，是项目经理的重要职责。其实，变更并不可怕，关键是如何管理。项目变更的形式和原因 项目变更的形式不外乎项目内容的增加、转换和减少三种。不管哪种变更，都会对项目的进度、成本、风险和合同等产生影响。项目变更的产生的原因是多方面的。如：老板临时改变想法；项目预算增加或减少；客户对功能的需求变了。在IT项目中，变更可能来自方案服务商、客户或产品供应商等。不过，变更具有一定的可预测性，也是可管理的。

控制、管理项目变更 预测评估 在项目评估阶段，项目经理就应当对项目中可能出现的变更进行预测。预测从三方面入手：一是客户需求的变更，二是服务商可能出现的变更，三是第三方（如产品供应商）缺货或产品升级导致的变更。项目组要请专家对项目可能出现的变更进行评估，这有助于帮助项目经理了解项目变更的可能性，以便在事件发生时做出及时的响应。

变更对策 客户提出项目变更要求时，项目成员必须向项目经理报告，由项目经理来处理。通常处理项目变更的流程分为以下四步：（1）评估 设立项目变更委员会，对项目中的变更进行评估，评估内容包括：是否属于变更、变更对项目的结果、时间进程、预算的影响等。

在IT项目中，软件和硬件是最主要的部件。项目变更在软件上主要是软件内容和技术变更，对硬件来说，市场价格、时间变化是造成项目变更的主要原因。对软件来说，项目变更

主要原因是技术难度、新的功能需求等。（2）决策和处理对项目变更的处理，可根据变更对项目影响的大小灵活掌握。对项目影响小的变更，我们可以不追加费用，但一定要让客户明白我们作了让步，并牺牲了利润。这样做是为了使小的变更不至于影响到项目的进展。但对大的变更，项目经理一定要坚持重新谈判、重新审定时间、预算、人力资源的成本。必须注意的是，一些软件项目增项时，看上去提高了项目的完美度，实际上却不容易完成。因此，在增项时，一定要认真评估项目在技术、时间、成本和可操作性上的难度。最好的办法就是把增加的部分从原项目中分离出来单独立项，这样不至于影响到原项目的时间进程和验收、收款工作。

（3）流程规范 处理项目变更的过程一定要规范。首先，要制作项目变更确认书，由双方老总和项目负责人签字，附在原有合同后面。合同书要写明，涉及项目变更的应以变更书为准。这对按时收款极为有利。其次，项目变更中的时间进程和成本一定要重新核算，并交与客户签字确认。第三，如项目变更中遇到系统扩展或人员调整等情况时，要注意代码管理、文档管理和人员管理等。要加强对软件工程师的管理，提高他们的变更管理意识，改变技术人员轻视成本费用重视技术的习惯。验收时，要由客户重新确认。规范化的流程带来标准化的服务，一旦客户认识到这样的好处，最后双方都会感到满意，项目也就能顺利进行。要特别注意一些细节。第一，涉及变更时不能随便答应，必须上报项目经理最终决定。一定要由上而下签字确认，杜绝口头协议。像本文提到的案例中，项目组成员绕过项目经理对客户的承诺是必须杜绝的，即使是铁哥们儿也不能太随意。第二，软件项目内

部人员一定要形成变更管理的意识，注重变更确认书的作用。第三，在每次的交流和会议中，项目经理必须时刻关注谈论变更问题，一旦发现问题及时处理。在本文的案例中，郑成显然也是有责任的。如果他能时刻“敲打”每一个环节，或许就能及早发现问题，防患于未然。总之，要尽量减少我方的变更；对于客户要求变更，必须充分估计后尽量满足或重新谈判；对于第三方变更，要以客户为导向，尽量减少客户的损失，做好违约合同。（4）作好总结 前事不忘，后事之师。我们应该把各种变更的原因、变更的方法和经验教训，记录下来，把这些资料变成历史记录的一部分，为今后的项目提供参考。搞好客户关系 与客户良好的沟通、融洽的关系往往是项目变更出现时的润滑剂。客户总是希望少花钱、多办事，而我们的希望是在合理条件下按时高质量地完成项目。项目经理要学会的本领是管理客户关系，项目经理要学会从专业角度给客户信服的说辞，掌握一定的谈判技巧，还有要让客户看到你的优势，给客户以信心。专家点评 项目变更管理其实也是一种态度。变更是难免的，变更管理的意识不能只被老总或项目经理拥有，而应该时刻存在于每一个项目成员的头脑之中。客户关系的好坏也相当重要，建立良好的沟通机制会对变更情况下项目的顺利继续产生积极作用。

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