

进度管理：浅谈信息系统工程中的项目变更管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/272/2021\\_2022\\_\\_E8\\_BF\\_9B\\_E5\\_BA\\_A6\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_272395.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/272/2021_2022__E8_BF_9B_E5_BA_A6_E7_AE_A1_E7_c41_272395.htm) 变更控制是信息系统工程监理工作中的一项重要内容，变更常伴随着建设合同价格的调整及实施进度的调整，是合同双方利益的焦点，因此，合理确定并及时处理好项目变更，既可以减少不必要的纠纷，保证合同的顺利实施，又有利于业主对工程造价的控制。

项目背景 随着新闻出版信息化的发展，新闻出版电子政务建设已经起步。目前全国政府系统电子政务建设势头良好，按照信息化建设的四个阶段：1、内网办公自动化2、门户网站3、办公业务资源专网4、网际连通，新闻出版总署机关办公自动化系统以及政府门户网站已经开始施建，旨在以信息技术手段支持新闻出版管理和服务水平的提高。在实施前期，通过对其他部委信息化建设的考察及调研，吸取其中的成功经验及失败教训，业主对信息系统工程在应用上的新的要求变得越来越清晰；随着新技术的出现，集成商根据业主要求，适当地调整技术方案，这就导致了项目建设中重大变更的出现。

变更的分类 在信息系统工程建设项目的实施过程中，项目变更是指按照建设合同约定的程序对项目的部分或项目的全部功能、性能、架构、技术指标、集成方法、项目进度等方面做出的改变，可以是合同实施过程中由于各种原因引起的设计变更、合同变更。包括投资变更、进度计划变更、实施条件变更以及原招标文件中未包括的新增需求等。项目变更的范围很广，但由于各种原因的变更最终往往表现为设计变更，且考虑到设计变更在整个项目建设过程中的

重要影响，将项目变更分为设计变更和其他变更两大类。在项目建设的过程中，依据变更内容的具体内容及重要程度，将设计变更分为重要设计变更和一般设计变更。重要设计变更。指涉及项目的规模、特性、主要设备选择、软硬件选择、系统架构、已经批准的总工期及阶段性工期等项改变的设计变更。一般设计变更。指涉及分部分项的改变、局部修改以及实施过程中一般设计问题处理引起的改变等内容的设计变更。其他变更。除上述设计变更外，其他导致合同内容发生实质性变化的变更均属于其他变更，如合同双方对工期要求的变化、由于市场原因替换同类产品等。变更控制的目的是项目的建设或应用环境是在变化的，需求和目标也可能是变化的，因此项目本身也是变化的。不管项目在准备阶段的工作做的如何细致、全面，在项目实施过程中仍然会遇到各种预料之外的变化。同时，这些需求和要求的变更在项目进程中出现的越晚，对于项目实施来说就越困难，项目成本消耗可能就越高。如果能有效地控制项目的变更，那么项目最终就能在变化的环境中成功实现。

项目变更的处理程序

变更的提出。在项目建设初期，通过对其他部委的考察，业主深刻意识到必须运用当前的主流技术、先进技术，建设以办公自动化及网站建设为核心内容的办公内网平台，以需求为导向，以应用促发展，实现新闻出版行业信息化建设与新闻出版业的改革发展相协调。因此，业主方向监理单位提出书面的设计变更的要求。

变更的审核。对于参与项目建设任何一方提出的设计变更要求和建议，首先交由监理单位审查，分析研究设计变更经济、技术上的合理性与必要性后，提出设计变更建议的审查意见，并报业主。监理单位在审查中对变更

项目的单价与总价进行询价，分析了因变更引起的该项工程费用增加或减少的数额。确定项目变更范围及其实施难度；确定项目变更内容的工作量；确定项目变更的单价或总价。另外，监理单位还充分与业主、集成商进行协商，就项目变更费用及工期的评估情况与业主、集成商做好组织协调工作。一般设计变更，在业主授权范围内由监理单位审查批准，报业主备案，属业主授权范围外的，由监理单位组织审查，业主单位批准；对重要设计变更由业主组织最终审查后批准。特殊紧急情况下的设计变更由监理单位审查批准，报业主备案。监理单位要明确界定项目变更的目标，根据收集的变更信息判断变更的合理性和必要性，对于完全无必要的变更，在征得业主单位的同意后，可以驳回。在项目建设过程中，对重要变更，监理与业主都先后进行了多次审查，并由业主组织了最终审查。该项目方案经过不断修改，进行了三次专家审查，最终得到了专家的认可，并建议尽快实施。对一般变更，如网络设备的更换调整，由监理方进行审查批准，报业主备案。变更的实施。监理单位对变更通知书或建议书审查后予以签发。在组织业主与集成商就变更部分的报价及其他有关问题协商达成一致意见后，由监理单位正式下达变更指令，集成商组织实施。项目变更的处理原则 由于变更涉及到补充协议的签署，中间要经历变更项目清单的审查与处理、报价、询价、谈判等一系列过程，业主方与监理方始终坚持一条原则，就是补充协议的签署是在原合同继续有效的前提下进行，对于原合同中未涉及变更的项目仍维持原合同条款。在谈判过程中，集成商希望追加原计划采购的数据库的税及服务费，但业主及监理始终坚持此原则，未同意此项

变更请求，维护了合同签署的严肃性，并合理合法。变更项目的审查与处理。审查和批准项目变更是业主给监理工程师的一项授权，业主可以通过监理合同的有关条款对监理工程师的上述权力进行限制或通过业主的监督和审查来进行进一步的管理。本项目中，监理单位根据监理合同的要求，编制了《监理实施细则》，针对变更项目的确定、变更的处理程序以及变更的审核办法等内容制定了详细的处理办法和工作流程。通过审查集成商提交的变更项目详细清单，包括产品型号、规格、数量、价格等，对照技术方案，避免不合理的选型，力求使变更部分的概预算既有合同依据，又公平合理，能够客观地反映实施成本以及竞争、供求等因素对价格的影响，使工程总价控制在概算或投资估算的范围之内。确定变更价款。变更部分的价款确定按以下方法进行：合同中已有适用于变更部分的价格，按合同已有的价格变更合同价款；合同中沒有适用或类似变更部分的价格，由集成商提出适当变更价格或报价，监理及业主对第三方产品进行询价、对软件开发费用进行估算，通过性价比的比对，以此为基础进行商务谈判，最终确定变更价款。项目变更同时也反映在对实施进度的变化上，监理在项目准备阶段就对项目的进度计划进行了必要的检查和审核，然而这时的进度计划是个草案，只能通过对它的检查了解项目最初的进度期望值，并依次做相应的投资估算等；在项目的需求调研完成后，集成商就必须对进度计划进行必要的修改、完善，用以指导项目的实施过程，这是比较具体的实施进度计划，具有可操作性。在实施阶段对进度的审查来自项目各种会议。项目有关人员通常通过定期的会议听取、审查有关项目进展方面的信息，了

解项目中各项活动是否严格遵守进度计划安排，并采取预防性的措施。当出现实际进度与计划进度严重冲突时，监理提请业主并要求集成商解决冲突，制定必要的整改措施，修正实际进度。当然这种控制，不会很具体的到哪一天，而是以标志性阶段任务完成为主要检查对象。处理项目变更的意义合理处理项目变更能促进合同管理的深化和细化。项目变更为集成商摆脱合同价偏低困境，扩大自身利润提供了机会，也为业主和监理单位进行管理和控制带来了很大的难度。因此，要搞好项目变更的管理和控制，首先，监理单位应严格按照变更的处理程序和处理原则开展审查工作，确保变更工程项目、实施工作量和变更价格的合理性。其次，审查时，应对集成商的报价进行深入的分析和评估，确定该项目的成本以及承包人可能获得的预期利润，不仅加强单价合理性分析，而且加强对工程总价的管理和控制，并注意由此引起的风险的可能性，确保工程总价的公平与合理。合理处理项目变更是投资控制的主要环节。在该项目的合同管理工作中，由于重视和加强了对项目变更的管理，尤其是该项目主管部门及监理单位对项目变更的管理，通过多次审核，层层把关，有效地控制了项目的成本。以补充合同签署为例，通过三次专家审查会，最终确定了可满足业主需求的总体方案，在此方案基础上，通过多次询价、比对及四次商务谈判，集成商的总报价减少了近两百万。由此可见，加强项目变更管理，不仅减少了工程变更的数量，避免了不合理变更，而且降低了工程造价，节省了工程投资。合理处理项目变更，维护业主和集成商的合法权益，促进了工程的顺利实施。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

