

项目管理案例系列[13]：项目执行所需要的人员成本超出了
预算 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_149668.htm 说明：项目管理案例系列由项目管理者联盟[PMU]制作推出，版权所有。该系列以PMU会员实际项目案例为蓝本，结合项目管理专家点评和PMU会员分析，真实、深入、可鉴。（一）案例正文我们做的是个财务管理软件，在项目初期我们的项目经理做的售前工作，跟客户了解了大体的需求，并且制定了项目方案，而项目方案是一个很笼统的框架性的东西，而我被指派与客户详细的调研需求，整个项目的与客户面对面接触调研需求共3次，第一次我已完全理解客户的需求和意图，而第二次并没有什么实质性的收获，因为客户给我的时间就很少，我们只简单讨论了与客户现存系统的接口问题，第三次谈需求，客户提出了一些需求而针对他的子系统的结构是很难实现的，当时我极力反对，但反对无效，因为我们的客户分两部分：转包客户、最终客户。这还是个二包项目。而这种很难实现的需求是最终客户提出而转包客户不反对反倒支持。这样三次需求调研的结果就是得到一个业务逻辑异常复杂的业务模型。有了详细的业务模型之后，我很快初步估算出代码最少5万行，并且向项目总监通报了情况，但是项目总监认为项目不可能这么简单，也没去与客户沟通。我只好按着这个需求继续往下进行（当我与客户做二次需求调研时，我就已经变为项目经理的角色，当然此时我就是项目经理了，而原来的项目经理就是现在的项目总监了），当然了，在有了详细业务模型后，我们先设计了软件原型，用了两个星期，这

阶段解决了几乎所有的界面组件（有很强的通用性）。然后再与客户讨论原型，不过客户那边的反映很迟缓，光让他确认这个原型就浪费了二十天时间，不过这段时间我也没闲着，开始着想考虑他那个难缠的需求是不是有什么解决方法，结果分析来分析去，最终得出结论，根本不存在什么合适的解决方案，而这块需求到底做不做一直困惑我很长时间，其实与客户沟通很不方便，因为我们开发的地点与客户不在一个城市里，对于这样的问题我跟客户在msn上沟通过多次，客户都不明白我要说的问题的本质是什么，他还是坚持要实现这个需求，结果为此我又努力尝试寻找解决方案。客户催要一个初步的软件版本，因为但是因业务逻辑的核心问题，我们无法进行业务模块的编码，已经完成的是与业务关系不大的部分。而此时我又进一步估算，代码量应该有8万行了，因为更细致的架构接口已经有了，也就是说一个完整的框架都有了，估算出的代码行数就比较准了。8万行代码远远超出了原来的预算，就是去掉与客户不断的争论业务需求的时间都用来写代码，8万行代码也不是这个费用够用的，目前我处在骑虎难下的境地，公司要求我能拿出有利于我们有说服力的证据来，但事实上，客户除了那个比较难缠的需求外，没有更多多余的需求，而我也只对需求做了一些润色，我觉得这是很有必要的，去掉反倒不妥，并没有增加多余的需求。但就是这样的需求完成他确实需要写8万行代码，如果去掉业务员的功能，我想能精减个一万行代码。那还有7万呢啊。公司要求我在尽可能短的时间内先完成一些基本的功能，但不知道应该如何划分基本功能，在我看来，这些功能都很必要嘛，可以说大部分功能都是紧扣客户需求的，只有少部

分可以暂时省掉。与其说在最短的时候内完成一个基本功能版与客户谈，还不如说在最短的时候内完成软件第一个完整版本（只缺少很少的一会儿功能），短时间肯定没戏。完成了再跟客户谈价钱吗？其实这个项目我们是赔大发了，继续做，公司也是支持不下去的。这个问题难道就无解了吗？

（二）点评专家曹济 独立顾问，IEEE/PMI/IFPUG 会员，现任信息产业部 IT 项目经理认证专家委员会成员，国际软件标杆组织技术顾问/中国联络人，北京随济科技首席顾问。为多家 IT 组织提供过项目管理、质量管理、项目量化管理、软件估算与度量、软件评审、标杆管理、CMM/CMMI 等方面的培训与咨询服务。

曹济点评：您好！首先感谢韩先生愿意贡献自己的案例供我们大家交流。其实像您谈到的这种项目情形还是比较典型的。我们从两方面来讨论吧，首先看对眼下的情况如何应对，其次我们关心如何在后续的项目中避免发生类似的情形看来你们现在已经感项目会面临比较大的问题了，因为你谈到八万行的代码量已经远远超出了你们的成本，有可能的话我们采用简单的算法看看你们大概会超出多少。因为你们的项目特点（包括人员规模、开发周期、开发语言与开发平台等）还不了解，所以我们给一个非常粗略的平均生产率，例如90行/人天，这样可以得出项目的总工作量大概接近900人天（80000/90），即40人月的样子，假定你公司软件开发人员的平均月工资为4k(当然可能为其他水平)，则人员均摊费用为 $4k \times 2.5 = 10k$ ，这样项目的成本大概是400k，不知道合同额与这个数据相比怎么样？当然地区不一样，开发语言等等会有差异，但如果在国内的话，应该是介于100k与1500k之间的。有了这个印象之后再来看如何补救，“公司要求我

能拿出有利于我们有说服力的证据来”，说明公司有希望和客户去协商的。可是问题出来了，“但事实上，客户除了那个比较难缠的需求外，没有更多多余的需求，而我也只对需求做了一些润色，我觉得这是很有必要的，去掉反倒不妥，并没有增加多余的需求。但就是这样的需求完成他确实需要写8万行代码”。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