

软件开发项目范围、成本管理问题分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022__E8_BD_AF_E4_BB_B6_E5_BC_80_E5_c67_255391.htm (一) 案例：软件开发项目范围、成本管理问题分析

姓名：zhangmin 单位：北京东方飞扬软件技术有限责任公司 邮件：

zhangmin@flyingsoft.cn 案例正文：某公司签订了某省档案局一个项目，主要是为该用户开发一套档案管理系统和门户网站，该公司为了拿到该项目，在价格上作了大量的让步，而公司没有对项目的范围进行确定，也没有对项目的成本进行估算，就与用户签订了合同。在项目启动后，由于对项目的范围没有确定，导致项目的需求总是在变化，项目周期一再延期，用户也不满意，公司项目小组也很累，成本也很难控制！这样的项目如何进行项目管理呢？是不是所有的项目都可以管理好呢？

(二) 项目管理者联盟专家点评 专家介绍：孙晓玫 计算机软件高级工程师、PMP、计算机系统集成高级项目经理。1982年1月毕业于北京科技大学计算机应用专业，曾赴日本研修系统工程。先后在国内多家大型计算机公司（上市企业）工作。历任开发部经理、开发中心总经理、项目管理部部长、专业公司总经理、股份有限公司副总裁等职。具有20多年计算机应用系统的设计开发与组织实施经验，参与并组织过数十项应用系统开发及工程实施。涉及领域包括：银行、商业、社会保险、智能卡应用、电子商务、电子政务等。对于项目管理有非常丰富的实践经验。孙晓玫点评：此类案例在IT行业来说是非常普遍的现象，尤其是一些中小型企业面临着巨大的市场竞争压力，为了能够争取到一些项

目定单，不得不压价签约。如果企业内部在项目管理方面缺乏相应有效的管理控制手段的话，必然为后面的项目实施蕴藏了诸多项目风险。我想对此案例从三个层面进行分析：1. 如何避免再次出现此类项目：出现案例所描述的情况关键是企业内部在项目签订合同之前少了必要的可行性分析研究及评审控制环节，市场销售人员可能迫于业绩的压力为拿单而拿单，没有与售前工程师或项目实施团队沟通，从项目范围、成本、进度、企业的有效资源等方面进行认真评估与风险分析。当然企业为了战略发展的需要，不惜血本要签这样的合同则另当别论。为了避免再次出现此类项目，建议企业在下列方面进行适当调整与加强：销售人员在提出投标或立项意向的时候，应认真分析招标说明书中有关技术需求的描述或对用户需求进行必要的调研，评估项目的范围，必要时可申请售前工程师或其他技术人员给予配合 建立健全合同评审流程，要求有经验的技术人员参与合同评审，以保证从技术和实施成本方面进行严格评估 在对部门及员工进行业绩考核时不要仅考虑营业额，要综合考虑相关项目实施成本的因素，以强化大家的成本意识 2. 已经签订此类合同后如何应对项目风险：如果项目经理已经不幸被授权承接这类范围不清又缺乏成本评估的任务时，建议：不要马上低头忙于组织实施，而是和负责客户关系的销售人员（客户经理）密切配合，立即组织与客户的沟通，进行需求调研和范围分析工作，评估项目成本和风险。提交相关分析报告给项目关键的干系人，特别是要提交所在企业的主管领导进行决策，因为很多风险不是项目经理本人的能力及权力能够应对的；对于客户方尚不能清楚描述项目需求的时候（在电子政务类项目中

这样的现象很普遍)，项目经理应在项目设计与实施过程中组织力量强化与客户的沟通，逐步启发与引导客户对项目范围的定位，尽量选用原型法、阶段交付或渐进交付（迭代法）等项目生命周期模型来规避项目的实施风险。并与客户经理配合尽早让客户在明确的项目需求说明书上签字；说服客户，共同约定范围变更控制审核流程。对于客户每次提出需求的调整与变更，特别是比较大的变更都不要仓促答应，而是先将其文字化请客户确认（如果客户能够提交书面申请最好），针对此变更进行分析，包括：该变更所带来的技术和功能影响、成本和进度影响、对系统资源需求的影响等。将分析报告提交甲乙双方与项目相关的重要决策人进行评审确认，只有得到批准后再组织实施。不少客户看到这些有理有据的分析后就会主动放弃或缩小变更。对每次变更及调整都要做好需求跟踪记录，这也是事后与客户共同分析项目进度拖延与成本增加的重要依据，还可据此而争取客户适当追加项目的投资。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