

项目范围管理：守住你的每一寸土地 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/492/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E8_8C_83_E5_c67_492058.htm 引言 项目已经进入到最紧张的阶段，战士们却已经陷入了“焦油坑”，被敌人从四面八方团团包围了，到处充满着刀剑声和厮杀声。这场战争已经进行了近半年，在所有的战士们的顽强抗战下，敌人始终不能前进一步，如果继续坚持三个月，我们的产品将完成，那样我们就能取得最终的胜利。为了保护我们的产生能够按正常进度进行开发，我们必须坚守住每一寸土地，一旦缺口被打开，留给我们的将是彻底的失败，这个一平方公里的范围就是决定我们生死存亡的地方。危机 这是一个充满硝烟的战场，在看似和平的年代里，商场中的战争的复杂性绝对不亚于2000多年前的三国年代，所以我们公司的每一个员工手中都有一本《三国志》，并且定期组织收看“易中天品三国”，公司领导说这是锻炼我们的市场能力。我所在的公司是一家小型的ERP厂商，我们的客户都是一些中小型的制造业的客户。虽然国内这几年的ERP已经翻来覆去的炒过了很多遍，但是一些中小企业仍然没有自己的ERP系统，因此，我们公司在这个并不被人看重的市场还是吃到了一碗属于自己的饭。可是随着很多大型ERP厂商原有市场的退化，他们也开始将目光盯到了一些中小型城市的中小企业的ERP实施。市场的战争越来越激烈，今年我们已经开始感觉到了空气中的硝烟的味道。我们公司占据着荆州之地的市场，经过很多年的进行经营，已经有了一定的市场基础，我们这些开发人员也过着衣食无忧的生活。虽然平时的开发工

作很辛苦，但是凭着市场人员对市场的开拓，我们的业务一直稳步前进。整个公司融为一体，大家在苦中作乐，我们也由一开始的门外汉成为了半个业务专家。但是北方的一个大ERP厂商“曹操”已经盯着我们的市场很久了，“曹操”原先占据着整个长江以北的大部分地区的主要城市的市场，这两年开始进驻二级市场，并且已经取得了60%的市场占有率，对荆州市场已经虎视眈眈很久了。去年一开始，“曹操”就决定进驻荆州市场，在荆州设置了办事处，并且大张旗鼓的进行广告宣传，整个荆州的ERP市场都可以看到打着“曹”字的大旗。破屋偏逢连夜雨，本来一直占据着东吴市场的“孙权”，已经不能满足于长江以南的广大富庶之地，但是慑于“曹操”的实力，一直不敢北上，于是将眼光投向了这个原本实力就不雄厚的荆州的市場。一时间，风起云涌，一场大混战随时可能爆发，而我们公司的老板“刘璋”却是一个不愿意发起战争的人。他软弱的性格也是为什么“曹操”、“孙权”都已经是一方霸主，而他却还是一个荆州“太守”的原因。混战去年3月份，随着“曹操”在荆州与他的第一个荆州客户签订了ERP实施合同，拉响了这场混战的序幕。紧接着“孙权”也与荆州的一个家电连锁销售公司签订了CRM系统实施的合同。我们的老板，也就是“刘璋”已经再也无法沉住气了。必须保住自己的市场，否则就企业就面临着关门的危险。紧接着的打了大大小小无数的战争，有广告战，有口水战，也有价格战。去年底年终总结报告的数据指出，我们公司的业务量增加了20%，但是合同金额却只比去年增加了5%，而总利润反而只有去年的93%。企业的内部消耗急剧增加，开发人员加班时间增加，但是公司却没有给

他们增加工资，因此部分开发人员已经出现不满的情绪。由于公司给每个市场人员增加了指标，市场人员的压力明显增大，部分市场人员开始出现焦躁的情绪。一年下来，整个公司给人的感觉就是“今年特别累”，而遗憾的是，我们的辛苦没有带来任何回报。妥协 荆州之地本来就不大，一下子进入ERP行业的两大巨头，免不了要攻城略地，公司的业务员为了荆州的每一寸土地不被外来的敌人所占领，用尽了所有力量来拼杀。但凡是有战争的地方就会有输赢和牺牲，虽然我们公司顽强抵抗外来者，但是很多项目还是被他们夺走。形式越来越严峻，9个月前，公司一名业务员开始与本地一中型钢铁冶炼企业进行业务洽谈。由于公司在本地成功实施了很多企业的ERP项目，因此该钢铁企业对我们公司的实力还是比较有信心。从去年开始业务员就开始对该企业进行了比较深的调研，调研结果显示该企业的实力比较雄厚，刚从国有企业改制而成，其产品在市场上供不应求，市场前景看好。但是该企业的负担比较重，生产效率不高，运营成本过高，导致企业利润比较低，因此如果能够对企业的生产和管理流程进行优化，引入ERP系统辅助管理和决策，将能为该企业节约大量的开销，降低企业成本，从而增加盈利。ERP的强烈意愿，在我们的业务员的多次接洽之后，就直接进入到项目合作的实际性谈判阶段了。但是该企业也同时被“曹操”和“孙权”盯上了，他们派出他们的业务员进行了游说，答应降低实施价格，提供优惠政策等，导致本来将近谈妥的企业领导的思想产生了动摇。公司老总“刘璋”为了拿到该项业务，而在谈判的过程中让业务员一再妥协，答应一些不合理的条件，最后将该项目的合同签了下来。然而，这只是

妥协的开始。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