

项目管理案例系列：客户需求不清楚引来的麻烦 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_65358.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65358.htm)

导读：需求分析阶段是一个项目的开端，也是项目成功的基础。有统计指出，失败的项目中，80%是由于需求分析的不明确而造成的。因此一个项目成功的关键因素之一，就是对需求分析的把握程度。需求分析不象侦探推理那样需从蛛丝马迹着手，而是应该先了解宏观的问题，再了解细节的问题。（一）案例内容我们是做手机设计的公司，有专门的项目管理部门，作为研发与外部的接口，在销售人员的协助下完成与客户的需求沟通。这天，从销售方面提交过来一个信息，客户(A)要求对X1产品的Y组件进行更换另外型号的组件进行技术评估。项目经理接到此要求后，发出正式通知让研发部门修改产品并进行了测试，出了样机给客户试用。但结果客户非常不满的答复说，他们的意图并不是要单一改产品的这个Y组件，而是在考虑要使用X1产品的主板放到X2产品的外壳中的方案，这个评估只是这个方案的一部分。销售部门其实知道客户的目的，但也未能向项目经理说明详细背景情况。经了解，他们只是认为Y组件的评估是最关键的，所以只向项目经理提到这个要求。请帮忙分析一下，这整件事的关键问题出在哪？我们要如何规避这样的风险？（二）专家点评 王景山介绍：有10多年欧洲海外项目管理工作经验，90年代初归国后任、职于多家知名家电及IT制造企业，分别从事新产品研发、项目管理企业发展规划及高层管理工作，主持和参与过大量与欧美、中南亚公司的合作项目，包括新品研发、计算机软硬件研制

、厂房及设备改造、成套生产设备出口项目等，有丰富的项目管理和企业管理实践经验。王老师撰写出版的书籍包括：《工业企业项目管理》，《研发项目管理》，《项目投资与决策》，《项目过程与管理技术》等。王景山点评：企业与客户沟通比较多的有市场部、设计（研发）部、质量保证部，这三个部门都有可能获得客户的需求信息，有些企业曾试图将客户沟通窗口归结到一个部门，但是专业技术问题不好解决。这个案例的关键问题是在获得客户信息后如何应对。

（1）理论上的解决方法是制订职责和程序进行评审（ISO9000是这样规定的）。职责和程序能够解决“大的”或“正式的”客户需求如正式函件和产品订单。（2）客户非正式或随机产生的需求也要有处理的方法。跨国集团的成熟做法是通过每周的工作例会和部门报告解决。案例中市场部的反馈应当上会，会议上部门之间会刨根问底，尤其是需要其他部门做事情的时候。另外上会以后，发生了错误市场部要负责。

（3）针对客户需求的应对，在成熟的大型跨国集团更多的是依靠企业人员的工作习惯形成的，对于客户的任何需求，在部门之间深入研究应对或不应对，如何应对的方案，这样可以避免应对的错误。因为任何应对涉及到动用企业的起源，应对的效果涉及到企业的声誉和市场。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](http://www.100test.com)