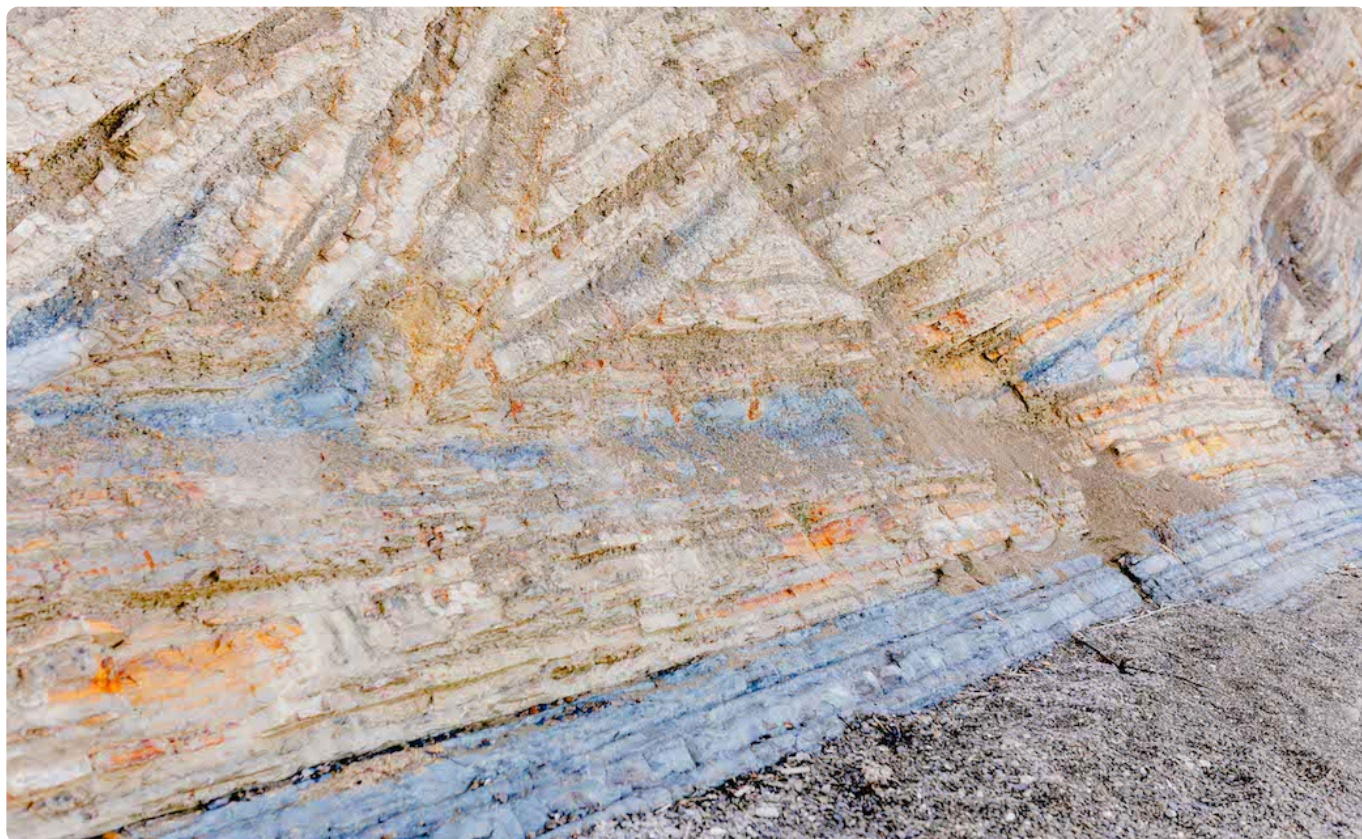


## 第199讲 | 宝玉：怎样平衡软件质量与时间成本范围的关系？

2019-04-04 Groupon资深工程师宝玉

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 14:15 大小 13.05M



你好，我是 Groupon 资深工程师宝玉，也是极客时间《软件工程之美》专栏的作者，我今天与你分享的主题是：怎样平衡软件质量与时间、成本、范围的关系。

你会发现，在实际的软件项目中不乏这样的例子：

一个项目，正常估算，要三个月才能完成，但是老板或客户要压缩到一个月完成，而你不知道如何说服他们；

项目开发一半，产品经理告诉你，有一个非常紧急的功能，要增加到这个版本中，你不知道该不该拒绝，或者如何拒绝；

听说迭代模型很好，你也尝试使用迭代模型，但是每次迭代时间到了还是完不成，只能把迭代时间延长，最后又做回传统的瀑布模型了；

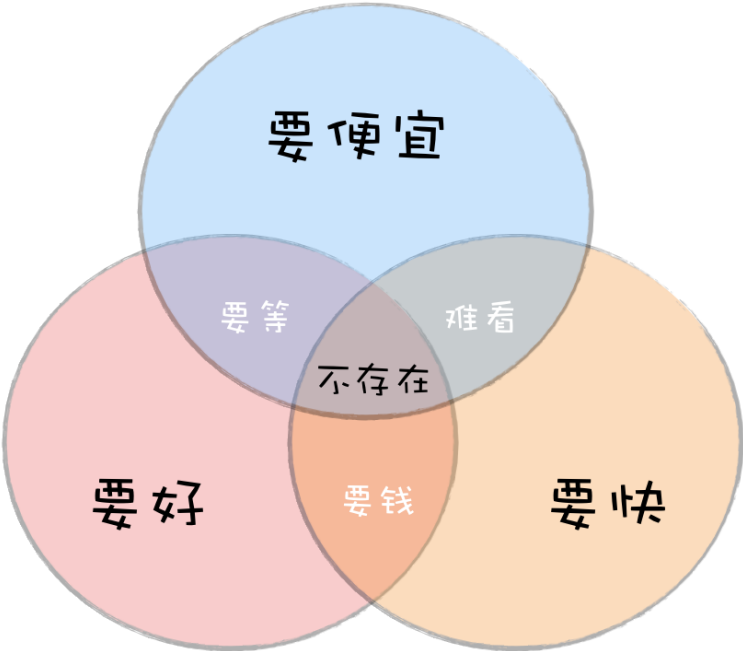
你们组用瀑布模型开发，一到项目后期总免不了加班加点赶进度，为什么他们用敏捷开发的加班要少一些？

其实，这些日常项目中涉及时间、成本和范围的问题，都离不开“软件项目管理金三角”的概念。

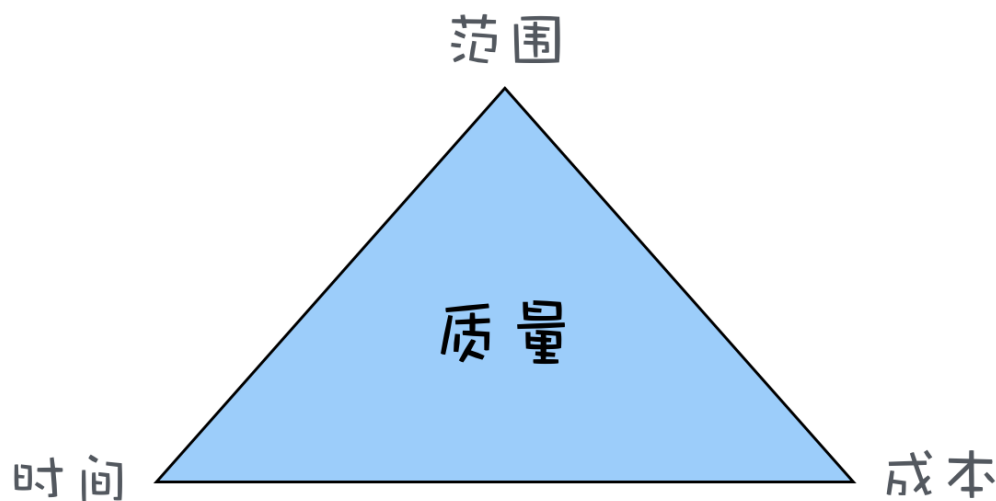
掌握好这个知识点，学会平衡软件质量与时间成本范围的关系，可以帮助你更好的驾驭项目中的各种问题，也可以帮助你更好地理解软件工程中各个模型，尤其是瀑布模型和敏捷开发。

### 什么是软件项目管理金三角？

在现实生活中，我们都知道，做产品想“多快好省”都占着，是不可能的，最多只能选两样。想要便宜和质量好，就要花时间等；想要快还要质量好，那就得多花钱；想要又便宜又快，那就得接受难用质量差。



而在软件项目中，也有一个类似的平衡关系，就是软件质量（产品的质量，客户的满意度）与范围（需要实现多少功能）、时间（多久可以完成）、成本（花多少钱）四个要素之间的平衡。



上面这个图就是著名的项目管理金三角（以下简称“金三角”），三条边分别是时间、成本和范围，中间是质量。

为什么四个要素，是“质量”放在三角形的中间？

因为**软件工程的目标就是要构建和维护高质量的软件**，所以项目的质量是高于一切的。也就是说，“质量”这个因素一般不会妥协，因此把“质量”放在三角形中间，然后在时间、成本、范围这三条边之间寻求平衡。

质量往往也是其他三个因素平衡后结果的体现，想要做的快、成本低、功能多，最后一定是个质量很差的产品。

## 如何应用“管理金三角”做决策？

我在专栏中常用“道术器”来比喻软件工程中的各个知识点，“金三角”无疑就是“道”级别的。

**项目管理其实就是项目中一系列问题的平衡和妥协**，而“金三角”理论则为我们的平衡提供了理论指导，了解这三个因素分别对项目其他方面产生的影响，可以帮助你做决策时进行权衡取舍。

当你接手一个项目，项目的进度、成本和范围指标很容易可以跟踪到。有了这些信息，你就可以及时发现问题，调整“金三角”的边，及时解决，以防止这些小问题发展成大问题。

我来举两个例子，看看“金三角”是如何应用的。

## 老板要压缩项目时间怎么办？

当项目经理，常遇到的问题之一就是时间被压缩，比如文章中开头举的例子，老板问我一个项目多久能完成，我按照经验，觉得要三个月，老板觉得三个月太久了，要砍到一个月就上线。

最开始的时候，我就是据理力争，说这不科学，肯定不行呀。老板说时间点很重要，必须要一个月上线。结果就是大家吵得不欢而散，最后还得加班加点做，质量也不好。

后来我学乖了，先用金三角知识分析了一下：**老板希望时间是 1 个月，也就是说时间这条边被缩短了，那么结果就是会影响到另两条边：范围和成本，如果另外两条边可以调整，也不是不可以。**

于是再遇到这种问题，我就换了一种方式跟老板沟通：“一个月也不是不行，就是我们得需求调整一下，第一个版本只能做一些核心功能，剩下的后面版本再加上。（调整范围）另外还得给我加两人，不然真做不完！（增加成本）”

这样的方案一提出来，就好沟通多了，最后重点就变成了砍多少功能和加多少人的事情了。

## 产品经理要临时加需求怎么办？

在文章开篇我提到一种情况，项目开发一半，产品经理告诉你，有一个非常紧急的功能，要增加到这个版本中，怎么办？我们拿“金三角”知识先套用一下。增加需求，也就是范围这条边要增加，那就必然对成本和时间这两条边造成影响，要么延期，要么增加成本。

面对这种临时加需求的情况，我们也不需要直接说不能加，而是清楚的让产品经理认识到这样做的后果：进度延期，需要更多的成本。如果这个功能真的太重要，可以接受延期，也不是不可以接受，那就重新制定新的项目计划好了。

所以你看，如果我们能应用好“金三角”的知识，很多软件项目中问题，一下子就多了很多方案可以选择了。

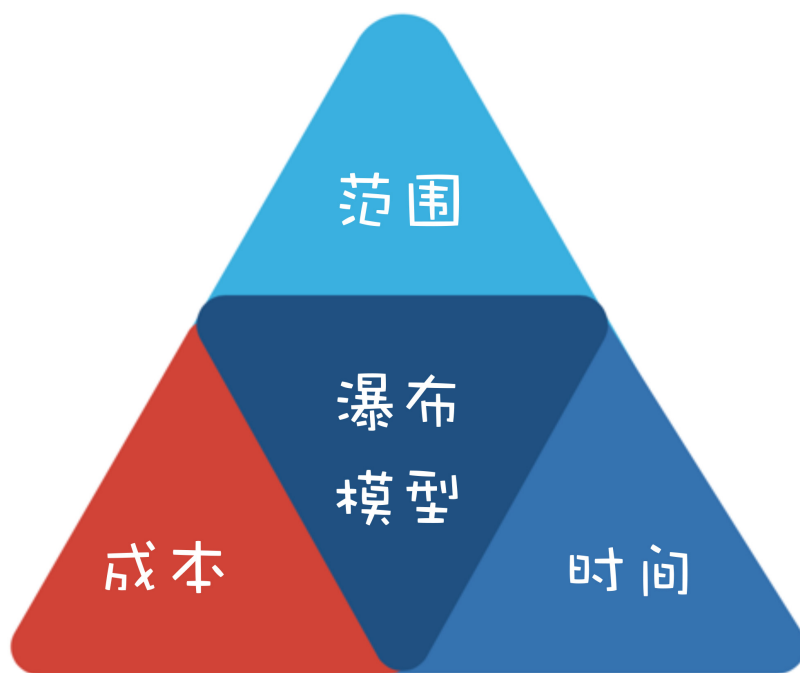
## 瀑布模型和敏捷开发如何平衡时间成本范围的关系？

除了可以将金三角的知识应用在软件项目中，还可以应用它来理解和应用软件工程中的开发模式，尤其是瀑布模型和敏捷开发这两种典型的开发模式。

瀑布模型有严格的阶段划分，有需求分析、系统设计、开发和测试等阶段，通常在开发过程中不接受需求变更，也就是说，我们可以认为**瀑布模型的范围是固定的，其他两条边时间和成本是变量。**

所以使用瀑布模型开发，如果中间发现不能如期完成进度，通常选择的方案就是延期（加班），或者往项目中加入。

固定



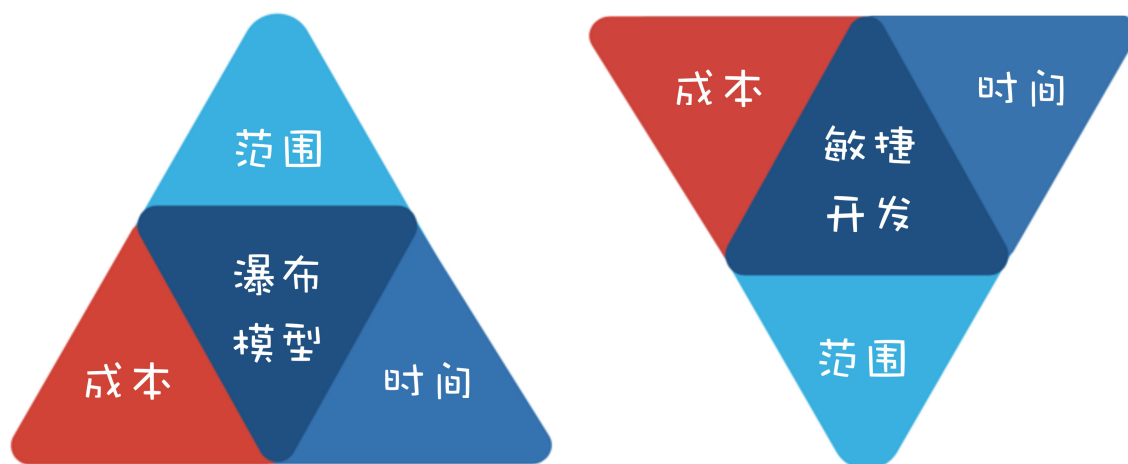
变化

我们再来看敏捷开发，敏捷开发中，是采用固定时间周期的开发模式，例如每两周一个 Sprint，团队人数也比较少，**所以在敏捷开发中，时间和成本两条边是固定，就只有范围这条边是变量。**

这就是为什么在敏捷开发中，每个 Sprint 开始前都要开 Sprint 计划会，大家一起选择下个 Sprint 能做完的任务，甚至于在 Sprint 结束时，没能完成的任务会放到下个 Sprint 再做。



## 固定



## 变化

这时候再想想文章开头我们提到的问题：

听说迭代模型很好，你也尝试使用迭代模型，但是每次迭代时间到了还是完不成，只能把迭代时间延长，最后又做回传统的瀑布模型了。

你现在是不是就明白了：如果不能固定“时间”这条边，就会导致时间也成了变量，迭代自然无法正常推进。

## 如何平衡好软件质量与时间成本范围的关系？

那么怎么样才能平衡好软件质量与时间成本范围的关系呢？

前面我们说日常生活中“多、快、好、省”最多只能选两样，其实如何平衡好软件质量与时间成本范围的关系也是一样的道理，我们只能最多选择两样，然后在另一边或者另两条边去寻找平衡。

所以第一件事就是：**从时间、成本和范围这三条边中找出来固定的一条或者两条边，再去调整另一条边。**

下面，我来分析一些案例，帮助你更好地理解。

## 淘宝网站第一个版本是怎么做到一个月上线的？

这个故事其实我是从极客时间《从 0 开始学架构》专栏看来的，李运华老师在《架构设计原则案例》一文中举了淘宝网站的例子：

2003 年 4 月 7 日马云提出成立淘宝，2003 年 5 月 10 日淘宝就上线了，中间只用了一个月时间。

好，如果你是当时的淘宝网站负责人，马云要你一个月上线淘宝网站，功能还不能少，你怎么办？

第一件事当然是先应用金三角分析一下：时间这条边被固定了，只能一个月；功能也不能少，范围这条边也限制住了，那就只能在成本上想办法了。要么一下子雇很多牛人，要么直接买一个现成的电子商务网站，然后修改。

显然，直接买一个网站，再雇一堆牛人的方案最好，所以淘宝网站就这样在一个买来的网站基础上，由一堆牛人快速搭建起来了。归功于淘宝网站的快速上线，刚推出后，正好赶上“非典”，网购需求增大，淘宝网一下子就火爆起来了。

从成本角度我们还有可以去做的，比如说有同学在看完《06 | 大厂都在用哪些敏捷方法？（上）》这篇文章后，也想在团队里面推行代码审查和 CI，但是苦于搭建这一套 git+CI 的系统没有经验，不知道该如何下手，怎么办呢？

我的建议就是刚开始就没必要自己去折腾了，买一套 GitHub 的企业版，加上支持 GitHub 的商业 CI 系统，花不了多少钱，而且可以节约大量搭建这种系统的时间。

## 极限编程是怎么做到“极限”的？

前面在介绍敏捷开发的时候，也提到了极限编程（eXtreme Programming, XP），是目前敏捷开发主流的工程实践方法，极限编程的“极限”（Extreme），意思就是如果某个实践好，就将其做到极限。比如：

如果做测试好，就让每个开发人员都做测试

如果集成测试重要，就每天都做几次测试和集成

如果简单的就是好，那么我们就尽可能的选择简单的方法实现系统功能

.....

极限编程的“极限”理念，产生了很多优秀的实践方法，例如持续集成、自动化测试、重构等。

这些实践帮助我们可以在短时间的迭代中，产生高质量的代码。我们用金三角的理论来分析一下极限编程在 Sprint 中的应用。

在一个 Sprint 中，计划好了当前 Sprint 要做的工作内容后，那么极限编程怎么帮助我们提高代码质量呢？

一个 Sprint 要做的内容是确定的，相当于成本和范围这两条边都固定了，时间这条边就成为变量了。要么通过加班延长工作时间，要么通过提升效率、减少浪费帮助我们提升时间利用率。

极限编程，就是通过帮助我们提升效率和减少浪费这方面来做的。比如说：

持续集成，通过自动化的方式帮助我们部署，节约了大量需要人去手动部署的时间；

自动化测试，通过自动化测试，节约测试时间，另外，有了自动化测试，可以避免后面修改代码产生 bug，减少了大量的浪费；

只做刚好的设计，避免设计时考虑了太多不必要的可能，造成浪费。

其实我们在项目中也有很多地方可以借鉴这种思路，比如说写代码的时候，少自己造轮子，多使用成熟的开源或者商业组件，可以提升效率；比如把需求想清楚搞清楚再去开发，可以减少很多返工的时间成本！

## **MVP 模式是怎么诞生的？**

这些年流行的 MVP（minimum viable product，最小化的可行性产品）模式，是一种快速推出产品的模式：一开始只推出最核心的功能，满足用户最核心的需求，然后在用户的使用过程中收集反馈，进一步升级迭代。

这种模式怎么诞生的呢？还是应用金三角理论，要快速推出产品，还想成本不用太高，那就意味着时间和成本这两条边是固定的，剩下范围这个变量。



所以最简单有效的办法就是砍掉一些重要性不那么高的功能需求，只保留最核心的需求。通过缩小范围的方式，达到快速推出高质量产品的效果。

类似的道理，我们程序员，在遇到很多功能忙不过来的时候，可以主动的去和项目经理协商，砍掉一些不那么重要的需求，把精力放在核心需求上，保证项目可以如期上线。

## 总结

其实，要平衡好软件质量与时间成本范围的关系并不难，你只需要记住，最重要的是根据“金三角”的三条边，找出来固定的一条或两条边，然后去调整剩下的边，达到平衡。

软件项目的“金三角”很多人都知道，主要是不知道如何应用到实际的项目中，希望这篇文章能为你提供一些思路，帮助你在项目中真正应用好这个非常实用的知识。

对于质量和时间成本范围的平衡，你有没有什么应用的案例？你对你当前项目的时间、范围和成本都清晰吗？有没有什么可以做的更好的地方？欢迎在留言区与我分享讨论。

感谢阅读，如果你觉得这篇文章对你有一些启发，也欢迎把它分享给你的朋友。



# 技术领导力 300讲

每个技术人都应该知道的管理心经

梁宁 / 著名产品人  
张雪峰 / 饿了么CTO  
陈皓 左耳朵耗子 / 知名创业者  
许式伟 / 七牛云创始人兼CEO  
李大学 / 前京东CTO  
汤峥嵘 / turtorABC COO  
右军 / 蚂蚁金服  
程浩 / 迅雷创始人  
郭楠 / 易观CTO



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

上一篇 第198讲 | 徐林：通过快速反馈建立充满信任的技术团队

下一篇 大咖对话 | 陶真：技术人要爱上问问题，而不是自己的解决方案

## 精选留言

 写留言

由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。