

第4章 电子商务项目的实施与控制

- **4.1** 电子商务项目管理方法论与实施控制
- **4.2** 电子商务项目的范围控制
- **4.3** 电子商务项目的进度与成本控制
- **4.4** 挣值分析技术与时间-成本平衡法

4.1 电子商务

项目管理方法论与实施控制

- **4.1.1** 电子商务项目管理方法论
- **4.1.2** 电子商务项目实施管理过程
- **4.1.3** 电子商务项目的管理信息系统
- **4.1.4** 电子商务项目控制系统
- **4.1.5** 案例：校园二手用品跳蚤市场网站项目的文档管理

4.1.1 电子商务项目管理方法论

- 1. 项目管理方法论的重要性
 - “工欲善其事，必先利其器”，强调做任何的事情，要有一个好的方法，并且这些好的方法是可以复制的
 - 项目管理方法论就是使成功的项目管理经验能够在另一项目中复制，尽可能使项目管理变得规范化，使项目实施的过程是可以复制的，项目实施的结果是可以预见的，从而提高项目的成功率

4.1.1 电子商务项目管理方法论

- **2. 项目管理方法论的内容**
 - (1) 项目管理模板
 - (2) 项目管理表格
 - (3) 项目管理制度
 - (4) 项目管理流程
 - (5) 项目管理工具

4.1.1 电子商务项目管理方法论

• 3. 项目管理方法论的裁剪与集成

– 方法论的裁剪

- 科学的项目管理需要项目管理表格、流程、制度等一套规范的项目管理方法
- 艺术的项目管理是需要按照项目管理理论的要求，根据企业或项目规模、类型的实际情况量身定制，这就是方法论的裁剪。

– 方法论的集成

- 把各种项目管理表格和方法进行集成，使之成为一套上相互联系、结构完整的整体，这就是方法论的集成。

4.1.2 电子商务项目实施管理过程

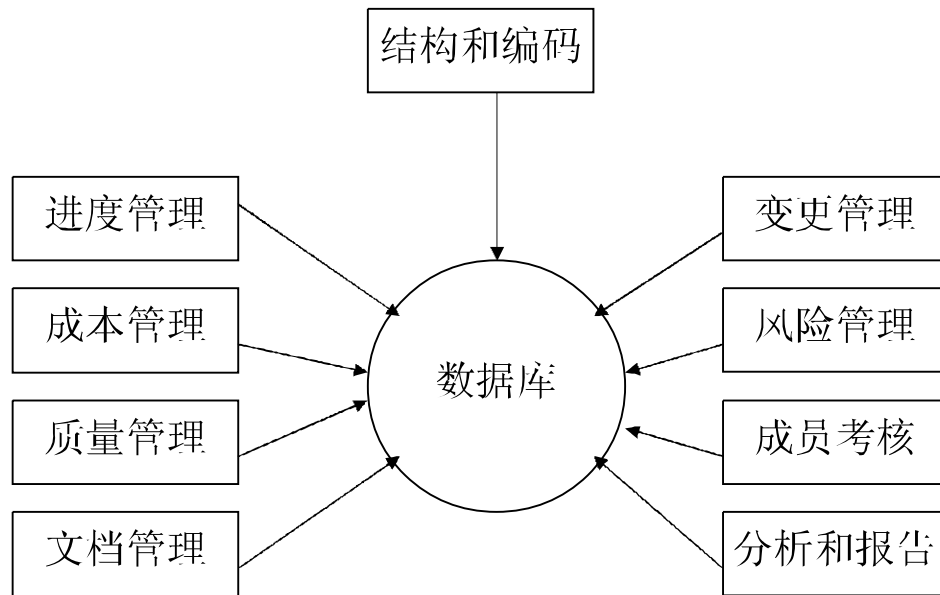
- **1.** 跟踪并记录项目进展情况
- **2.** 分析并管理项目执行状况
- **3.** 监控和管理项目风险
- **4.** 管理和控制项目变更
- **5.** 总结并编制项目报告

4.1.3 电子商务项目的管理信息系统

- **1. 项目管理信息系统的功能**
 - (1) 文档管理**
 - (2) 进度与成本管理**
 - (3) 质量与风险管理**
 - (4) 项目的跟踪和考核**
 - (5) 报表生成**
 - (6) 多项目管理**

4.1.3 电子商务项目的管理信息系统

• 2. 项目管理信息系统的结构



4.1.4 电子商务项目控制系统

- **1. 收集控制信息**
- **2. 偏差识别和分析**
- **3. 不同偏差分析结果的决策**
- **4. 制定相应的措施**
- **5. 措施的选择与决策**
- **6. 更新计划并执行**

4.1.5 案例：校园二手用品跳蚤市场 网站项目的文档管理

- **1.** 设有专职文档管理负责人
- **2.** 强调文档说明和修改记录
- **3.** 文档统一格式定义
- **4.** 文档内容规范
- **5.** 文档存储结构

4.2 电子商务项目的范围控制

- **4.2.1** 电子商务项目范围变化的原因
- **4.2.2** 电子商务项目范围变更控制的方法
- **4.2.3** 电子商务项目范围变更控制的技术
- **4.2.4** 案例：校园二手用品跳蚤市场网站项目的范围变更管理

4.2.1 电子商务项目范围变化的原因

1. 项目需求的变化。
2. 项目外部环境发生变化。
3. 项目管理方法的原因。
4. 新技术方法的出现。
5. 用户单位本身发生变化。

4.2.2 电子商务项目 范围变更控制的方法

- **1.** 建立有效的范围变更流程
- **2.** 重视需求分析工作
- **3.** 尽可能地明确项目的范围

4.2.3 电子商务项目范围变更控制的技术

- **1. 范围变更控制系统**
- **2. 绩效分析**
- **3. 更新计划**

4.2.4 案例：校园二手用品跳蚤市场 网站项目的范围变更管理

申请日期		变更内容的关键词	
申请人		归属子系统	
变更内容			
变更理由			
对其他子系统的影响及所需资源			
申请人评估	用户方负责人评估		开发方负责人评估
是否变更	用户方负责人批复意见		开发方负责人批复意见
如果变更，那么			
编号		优先级	
执行人			结束时间
开发方负责人： 签发日期：		用户方负责人： 签发日期：	

4.3 电子商务项目的进度与成本控制

- **4.3.1 电子商务项目的进度控制**
- **4.3.2 电子商务项目的成本控制**

4.3.1 电子商务项目的进度控制

- **1. 项目进度控制的依据**
 - (1) 项目进展报告**
 - (2) 项目变更请求**
 - (3) 原始的进度管理计划**

4.3.1 电子商务项目的进度控制

- **2. 项目进度控制的方法**
 - (1) 进度变更控制系统
 - (2) 进度偏差分析
 - (3) 修订项目进度计划
 - (4) 项目管理软件

4.3.1 电子商务项目的进度控制

- **3. 项目进度计划的调整**

- (1) 进度调整的基本原则

- ① 近期优先原则
 - ② 长工期优先原则
 - ③ 避免拆东墙，补西墙原则
 - ④ 及时通知原则

- (2) 进度调整的主要措施

- 增加投入
 - 减少产出
 - 寻求新方法，采用新方法，提高工作效率

4.3.2 电子商务项目的成本控制

- **1. 项目成本控制的依据和内容**
 - (1) 项目各项工作包或活动的成本预算，它是成本控制的基础性文件。
 - (2) 成本基准计划，用于与实际成本执行进行对比。
 - (3) 成本绩效报告，反映成本执行情况。
 - (4) 变更申请，项目干系人提出的项目变更申请显然也会影响项目的成本，要注意分析和监控。

4.3.2 电子商务项目的成本控制

- **2. 项目成本控制的工具和方法**

- (1) 成本变更控制系统**

- 通过建立项目成本变更控制体系，对项目成本进行控制。
 - 主要包括三个部分：即成本变更申请、核准成本变更申请和变更项目成本预算。

- (2) 成本绩效的测量和分析**

- 常用的绩效测量技术有：挣值分析、盈亏平衡分析、敏感性分析等。

4.4 挣值分析技术与时间-成本平衡法

- **4.4.1** 挣值分析的含义及其应用
- **4.4.2** 案例：校园二手用品跳蚤市场网站项目的进度和成本控制
- **4.4.3** 时间-成本平衡法

4.4.1 挣值分析的含义及其应用

- 1. 挣值及挣值分析
 - 综合范围、时间、成本和项目绩效测量的方法
 - 通过计划完成的预算、实际完成工作的价值、实际的成本三者的比较，可以确定成本、进度是否按计划执行
 - （1）计划完成工作量的预算价值（**PV**）
 - （2）已完成工作量的实际成本（**AC**）
 - （3）已完成工作量的预算价值（**EV**）

4.4.1 挣值分析的含义及其应用

- 1. 挣值及挣值分析

- 偏差控制

- 费用偏差（**CV**）： **$CV=EV-AC$**

- 进度偏差（**CV**）： **$SV=EV-PV$**

- 绩效控制

- 成本绩效指数（**CPI**）： **$CPI=EV/AC$**

- 进度绩效指数（**SPI**）： **$SPI=EV/PV$**

4.4.1 挣值分析的含义及其应用

- 1. 挣值及挣值分析

- 完工总成本的预测方式：

- (1) 将按照目前的效率去预测完工成本

- $$EAC = \text{总预算} / CPI$$

- $$EAC = AC + (\text{总预算} - EV) / CPI$$

- (2) 按计划规定的效率进行的预算方法

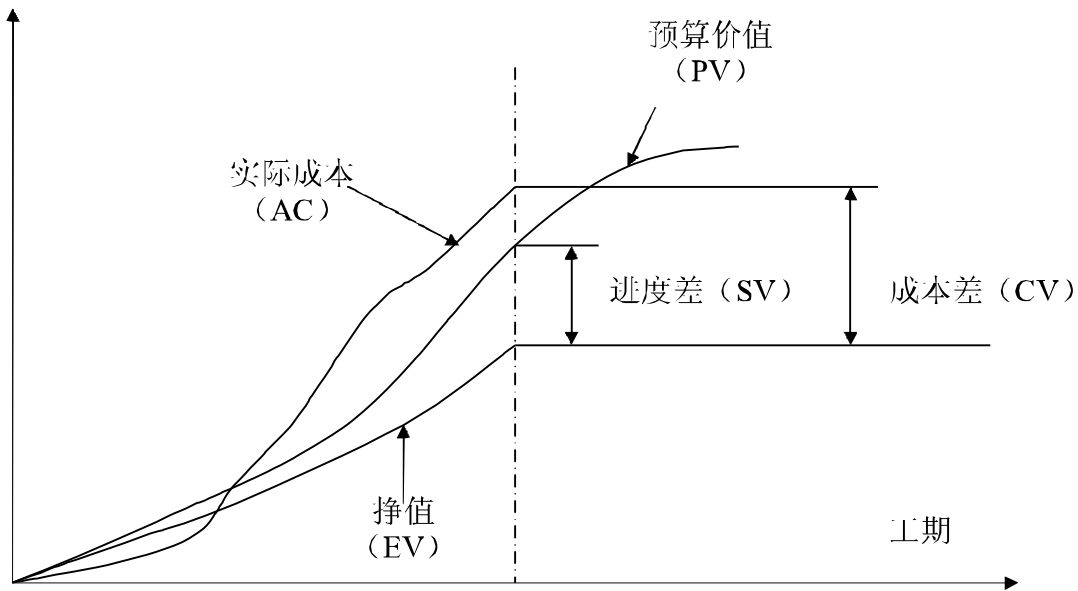
- $$EAC = AC + (\text{总预算} - EV)$$

- (3) 重估所有剩余工作量的成本做出预测，假设重估剩余工作量还需成本为 **a**，那么：

- $$EAC = AC + a$$

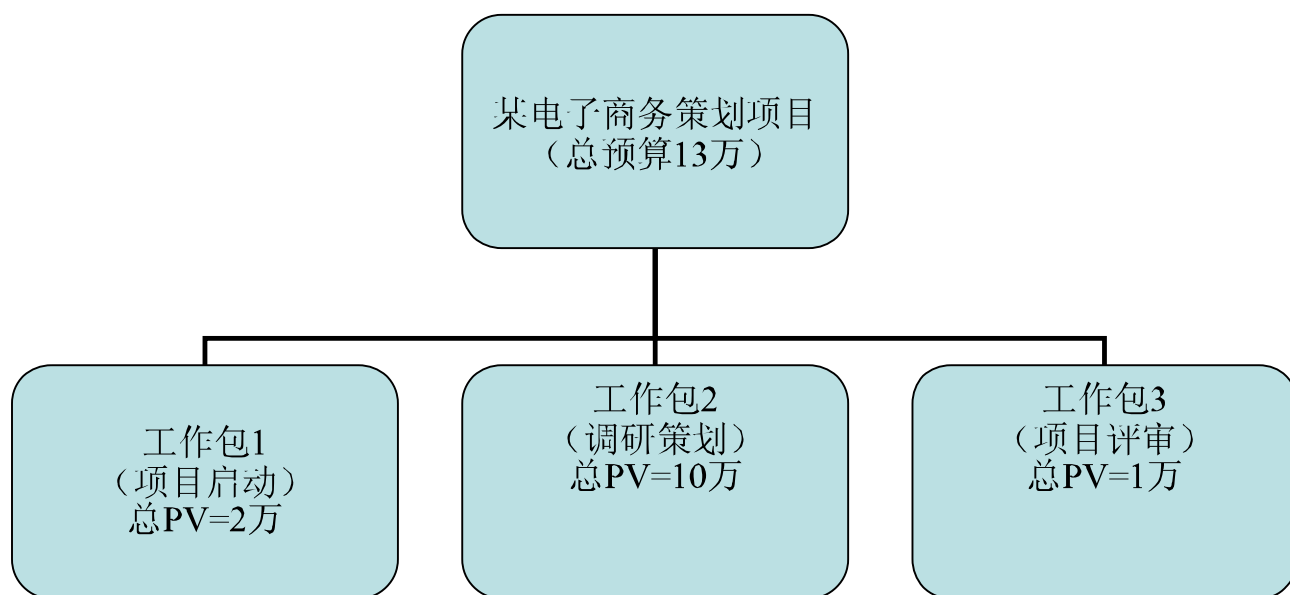
4.4.1 挣值分析的含义及其应用

- 1. 挣值及挣值分析



4.4.1 挣值分析的含义及其应用

- 2. 挣值分析的应用实例



4.4.1 挣值分析的含义及其应用

- 2. 挣值分析的应用实例
- （1）建立成本基准计划

	分摊 PV	周									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
工作包1	2	1	1								
工作包2	10			1	1	2	2	2	1	1	
工作包3	1										1
每周小计	13	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1
从开始累 计PV		1	2	3	4	6	8	10	11	12	13

4.4.1 挣值分析的含义及其应用

- **2. 挣值分析的应用实例**
- **（2）记录和计算实际成本**

	周							
	1	2	3	4	5	6	7	8
工作包1	0.5	1	0.5					
工作包2			1	1.5	2	1.5	2	1.5
工作包3								
每周小计	0.5	1	1.5	1.5	2	1.5	2	1.5
从开始累计 AC	0.5	1.5	3	4.5	6.5	8	10	11.5

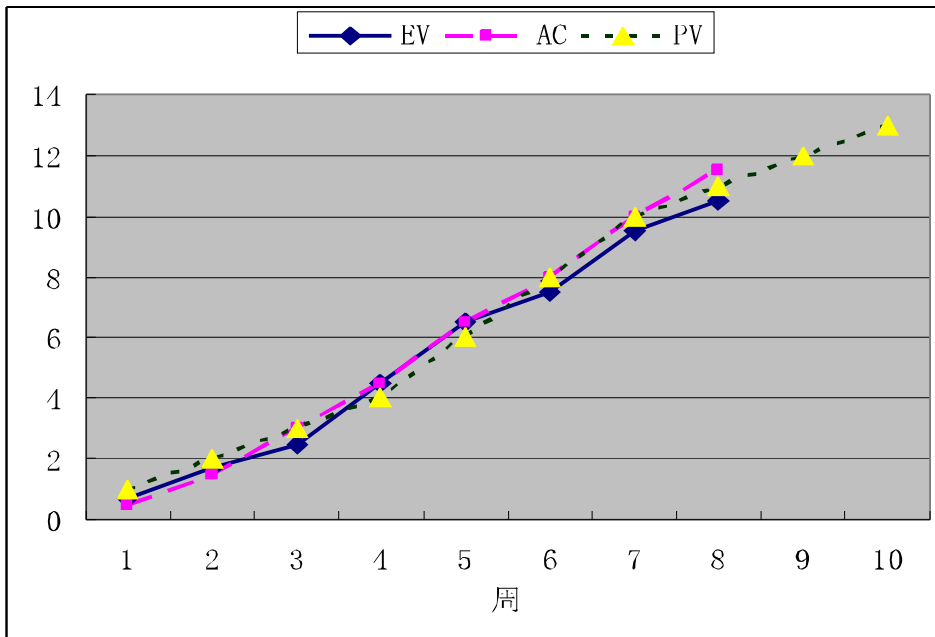
4.4.1 挣值分析的含义及其应用

- **2. 挣值分析的应用实例**
- **（3）记录和计算挣值**

	分摊 预算	周							
		1	2	3	4	5	6	7	8
工作包1	2	35% 0.7	85% 1.7	100% 2	100% 2	100% 22	100% 2	100% 2	100% 2
工作包2	10	0% 0	0% 0	5% 0.5	25% 2.5	45% 4.5	55% 5.5	75% 7.5	85% 8.5
工作包3	1	0% 0	0% 0	0% 0	0% 0	0% 0	0% 0	0% 0	0% 0
从开始累 计EV		0.7	1.7	2.5	4.5	6.5	7.5	9.5	10.5

4.4.1 挣值分析的含义及其应用

- 2. 挣值分析的应用实例
- （4）绩效分析



4.4.2 案例：校园二手用品跳蚤市场网站项目的进度和成本控制

- 1. 计划完成的工作
- 2. 实际进展情况
- 3. 计划与实际的对比
- 4. 项目状态报告

4.4.3 时间-成本平衡法

- 1. 前提假设

- (1) 每项活动都有两组工期和成本估计：正常的和应急的。
- (2) 一项活动的工期可以通过从正常时间减至应急时间得到有效的缩减。
- (3) 应急时间是确保活动按质量完成的时间下限。
- (4) 在活动的正常点和应急点之间，时间和成本的关系是线性的

4.4.3 时间-成本平衡法

• 2. 应用实例

加速前后的 项目工期（ 周）	加速前的 关键路径	被加速 的活动	增加的 成本（ 元）	加速后的 总成本（ 元）	备注
18	C—D			200 000	正常估计
18→17	C—D	C	5 000	205 000	C已到应急时间
17→16	C—D	D	6 000	211 000	
16→15	A—B, C—D	A, D	12 000	223 000	D已到应急时间
15→15	A—B, C—D	A, B	36 000	259 000	加速A、B，只能增 加总成本，不能再 缩减工期。