

第1章 电子商务项目的含义与规划

第1章 电子商务项目的含义与规划

- **1.1** 项目管理概述
- **1.2** 电子商务项目的含义与生命期
- **1.3** 企业信息化成熟度与项目规划
- **1.4** 企业电子商务的层次与项目规划

1.1 项目管理概述

1.1 项目管理概述

- 通俗地讲，项目就是在一定的资源约束下完成既定目标的一次性任务。
 - 定义包含三层意思：一定资源约束、一定目标、一次性任务。
 - 资源包括时间资源、经费资源、人力资源、物质资源（比如工具、设备）等。
- 所谓项目管理，就是指在项目活动中运用知识、技能、工具和技术，以满足（甚至超过）项目利害关系者对项目的需求和期望的过程。

1.1.1项目管理的权威认证和知识体系

- 1. 美国项目管理学会（**PMI**）
 - 美国项目管理学会，即**PMI**（**Project Management Institute**），学会网站为<http://www.pmi.org>。
 - **PMI**在**1987**年推出了项目管理知识体系指南（**Project Management Body of Knowledge**，简称**PMBOK**），分别在**1996**年、**2000**年和**2004**年得到了三次修订，使该体系更加成熟和完整。
 - **PMI**组织的项目管理资格认证考试（**PMP**，**Project Management Professional**）已经成为项目管理领域的权威认证。

项目管理

4. 项目整体管理

- 4.1 制定项目章程
- 4.2 制定项目初步范围说明书
- 4.3 制定项目管理计划
- 4.4 指导与管理项目执行
- 4.5 监控项目工作
- 4.6 整体变更控制
- 4.7 项目收尾

7. 项目费用管理

- 7.1 费用估算
- 7.2 费用预算
- 7.3 费用控制

10. 项目沟通管理

- 10.1 沟通规划
- 10.2 信息发布
- 10.3 绩效报告
- 10.4 利害关系者管理

5. 项目范围管理

- 5.1 范围说明
- 5.2 范围定义
- 5.3 制定工作分解结构
- 5.4 范围核实
- 5.5 范围控制

8. 项目质量管理

- 8.1 质量规划
- 8.2 实施质量保证
- 8.3 实施质量控制

11. 项目风险管理

- 11.1 风险管理规划
- 11.2 风险识别
- 11.3 定性风险分析
- 11.4 定量风险分析
- 11.5 风险应对规划
- 11.6 风险监控

6. 项目时间管理

- 6.1 活动定义
- 6.2 活动排序
- 6.3 活动资源估算
- 6.4 活动持续时间估计
- 6.5 制定进度表
- 6.6 进度控制

9. 项目人力资源管理

- 9.1 人力资源规划
- 9.2 项目团队组建
- 9.3 项目团队建设
- 9.4 项目团队管理

12. 项目采购管理

- 12.1 采购规划
- 12.2 发包规划
- 12.3 询价
- 12.4 卖方选择
- 12.5 合同管理
- 12.6 合同收尾

- **2. 国际项目管理协会（IPMA）**

- 国际项目管理协会，即**IPMA**（**International Project Management Association**），网站为<http://www.ipma.ch>。
- 国际项目管理专业资质认证（**International Project Management Professional**，简称**IPMP**）。
- 根据**IPMP**认证等级划分获得**IPMP**各级项目管理认证的人员，将分别具有负责大型国际项目、大型复杂项目、一般复杂项目或具有从事项目管理专业工作的能力。

《电子商务项目管理》讲义

IPMA全球四级证书体系（IPMP）

头衔	能力		认证程序			有效期
			阶段1	阶段2	阶段3	
国际特级项目经理 Certified Projects Director (IPMA Level A)	能力 =知识 + 经验 + 个人 素质	A	申请 履历 项目清单 证明材料 自我评估	项目群管理 报告	面试	5年
国际高级项目经理 Certified Senior Project Manager (IPMA Level B)		B		项目报告		
国际项目经理 Certified Project Manager (IPMA Level C)		C		笔试 二选一： 案例研讨或 短项目报告		
国际助理项目经理 Certified Project Management Associate (IPMA Level D)	知识	D	申请 履历 自我评估	笔试		无时间限制

- **3. 中国劳动和社会保障部与项目管理师**

- 中国的项目管理师（**China Project Management Professional**）国家职业资格认证是国家劳动和社会保障部在全国范围内推行的项目管理专业人员资质认证体系的总称。

- ✓ 四个等级：项目管理员、助理项目管理师、项目管理师、高级项目管理师。

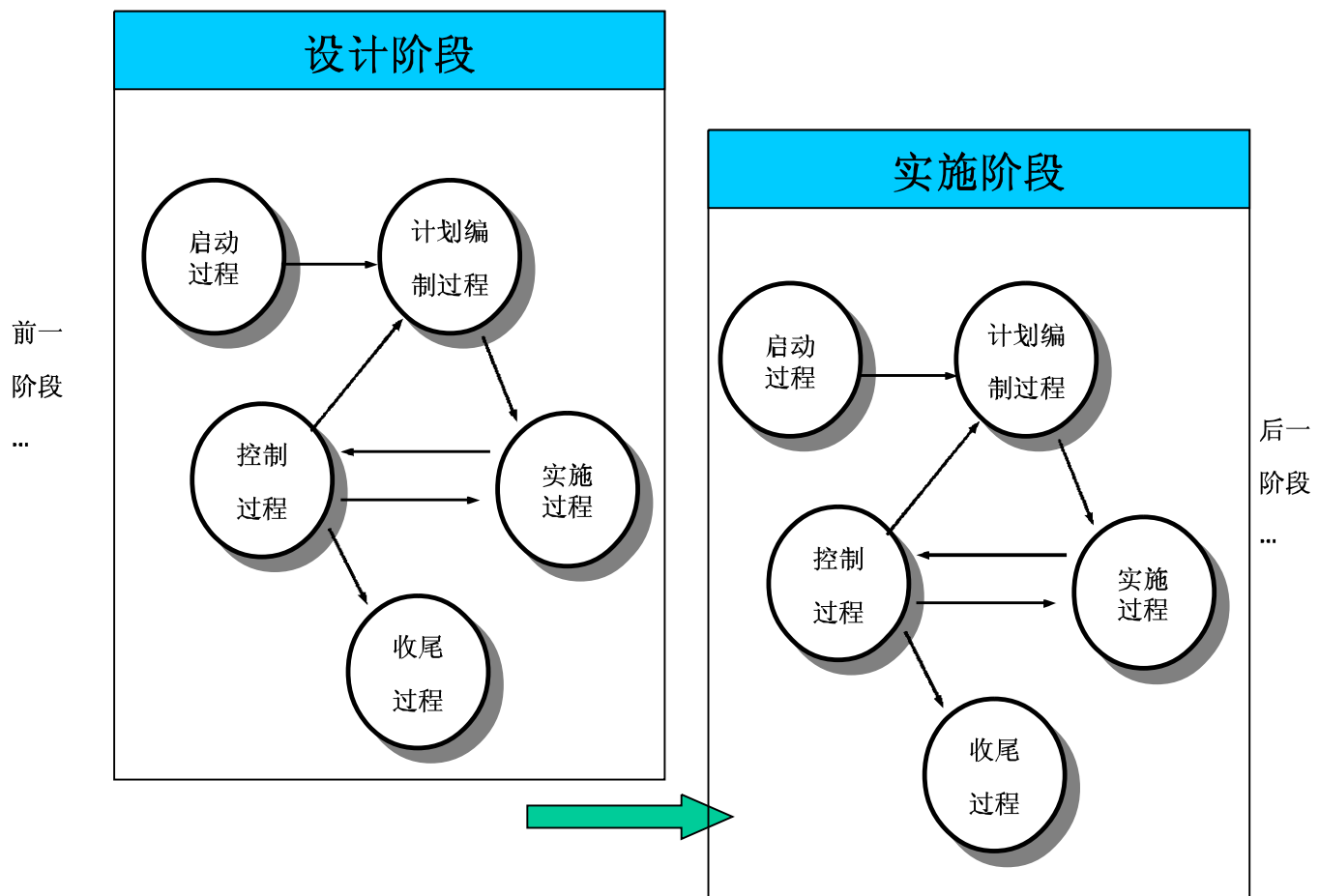
- **4. 中国信息产业部与系统集成项目经理**

- 信息产业部于**2002**年发布了《计算机电子商务集成项目经理资质管理办法（试行）》。

- ✓ 分为项目经理、高级项目经理和资深项目经理三个级别。

1.1.2 项目的五个管理过程

- 项目管理是由多个过程组成的大过程，过程是指产生某种结果的行动序列。
 - （1）项目管理过程，主要关注描述和组织项目的各项工作。
 - （2）产品实现过程，主要关注具体描述和创造项目产品。
- 如果我们把这些过程分组，则项目的每个阶段都有五个基本的管理过程——启动过程、计划过程、执行过程、控制过程和收尾过程，如图所示。



1.1.3 项目的生命期和四个阶段

- 项目管理的**C-D-E-F**四阶段，在不同阶段，其管理的内容也不相同。
 - 概念阶段（**Conception Phase**，相当于立项阶段）
 - 开发阶段（**Development Phase**，相当于计划阶段）
 - 实施阶段（**Execution Phase**，，相当于执行与控制阶段）
 - 结束阶段（**Finish Phase**，相当于验收阶段）

1.2 电子商务项目的含义与生命期

1.2.1 电子商务项目的含义

- 电子商务的模式策划、系统开发、按订单运营可以分别看作三种不同类型的项目，即电子商务策划项目、电子商务系统项目、电子商务运营项目。
- 上述三类有关电子商务的活动符合一般项目的特点，所以我们可以采用项目管理的思想和方法来指导有关电子商务的活动。
 - 都是一次性的任务
 - 都有一定的任务范围和质量要求
 - 都有时间或进度的要求
 - 都有经费或资源的限制

- 1.电子商务策划项目

- 根据企业的战略目标和产品定位，选择合适的电子商务运作模式、明确电子商务需求的过程。
 - ✓ 采用**B2C**（**Business to Consumer**，企业与消费者之间的电子商务）模式还是**B2B**（**Business to Business**，企业与企业之间的电子商务）模式？
 - ✓ 电子商务的赢利模式如何？

- 2. 电子商务系统项目

- 在明确电子商务需求的基础上，对电子商务网站或系统进行分析、设计、实施和试运行的过程。实施可能有多种情况：
 - ✓ 电子商务应用系统全新的开发和测试；
 - ✓ 电子商务套装软件的部署和二次开发；
 - ✓ 企业内外系统之间的集成和相应的开发；
 - ✓ 外包商出租的电子商务系统客户化定制，等。

- **3. 电子商务运营项目**

- 电子商务网站或系统已经投入运行的基础上，企业在网上承接订单，然后按订单组织生产和交付的过程。

- ✓ 将一个订单或一批订单的实现确定为项目的目标；

- ✓ 关于订单的处理流程成为电子商务运营项目的生命期。

- **电子商务项目——狭义Vs.广义**

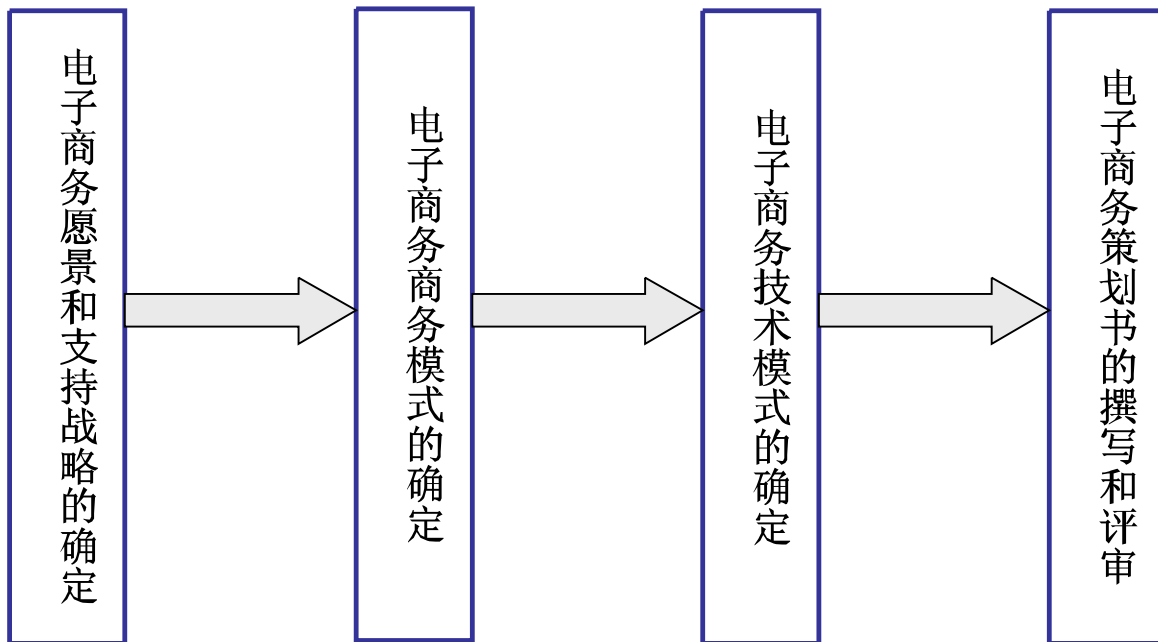
- 广义的电子商务项目包含上述三种类型；

- 狭义的电子商务项目仅指电子商务系统项目。

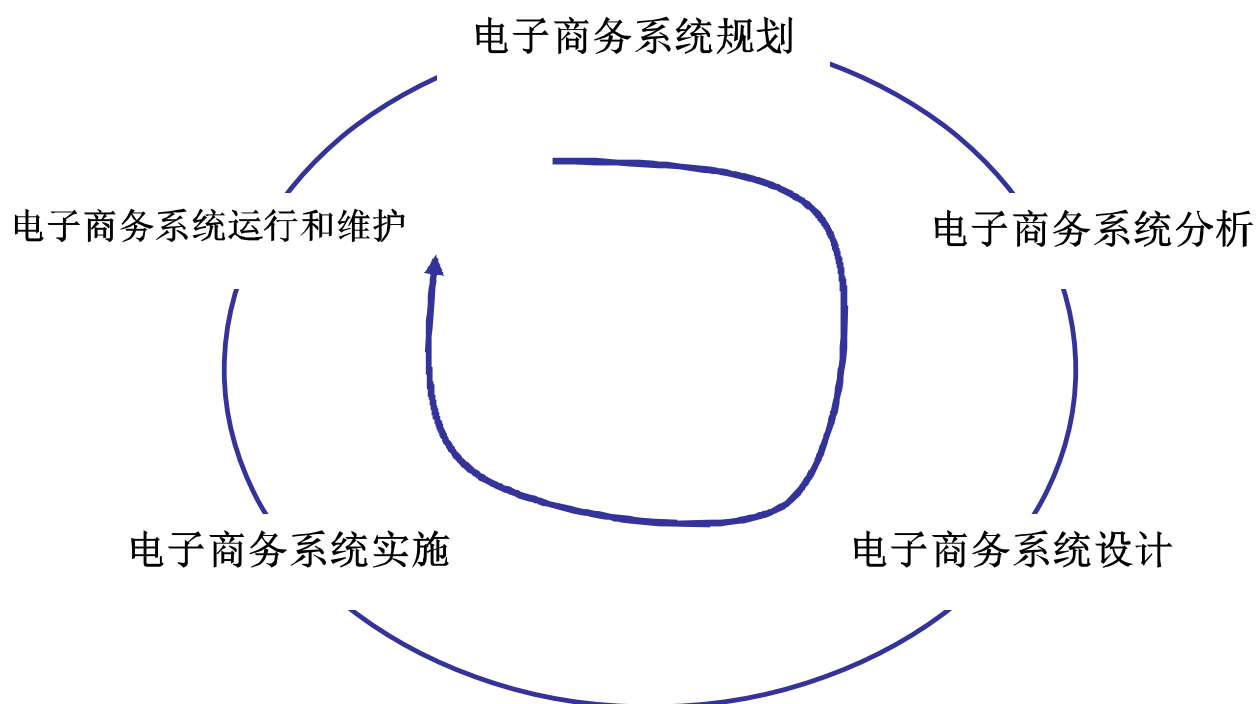
- 为了主线清晰，本书主要采用狭义的含义进行讲解，即主要讨论电子商务系统项目管理。
 - 项目的思想对各类项目都是普遍适用，所以也同样也适用于电子商务策划项目和电子商务运营项目。
- 典型的电子商务项目具有如下特点：
 - 牵涉的人员高度专业化；
 - 项目生命期通常比较短；
 - 对系统的安全要求比较高；
 - 电子商务应用的行业特性比较强等。

1.2.2 电子商务项目的生命期

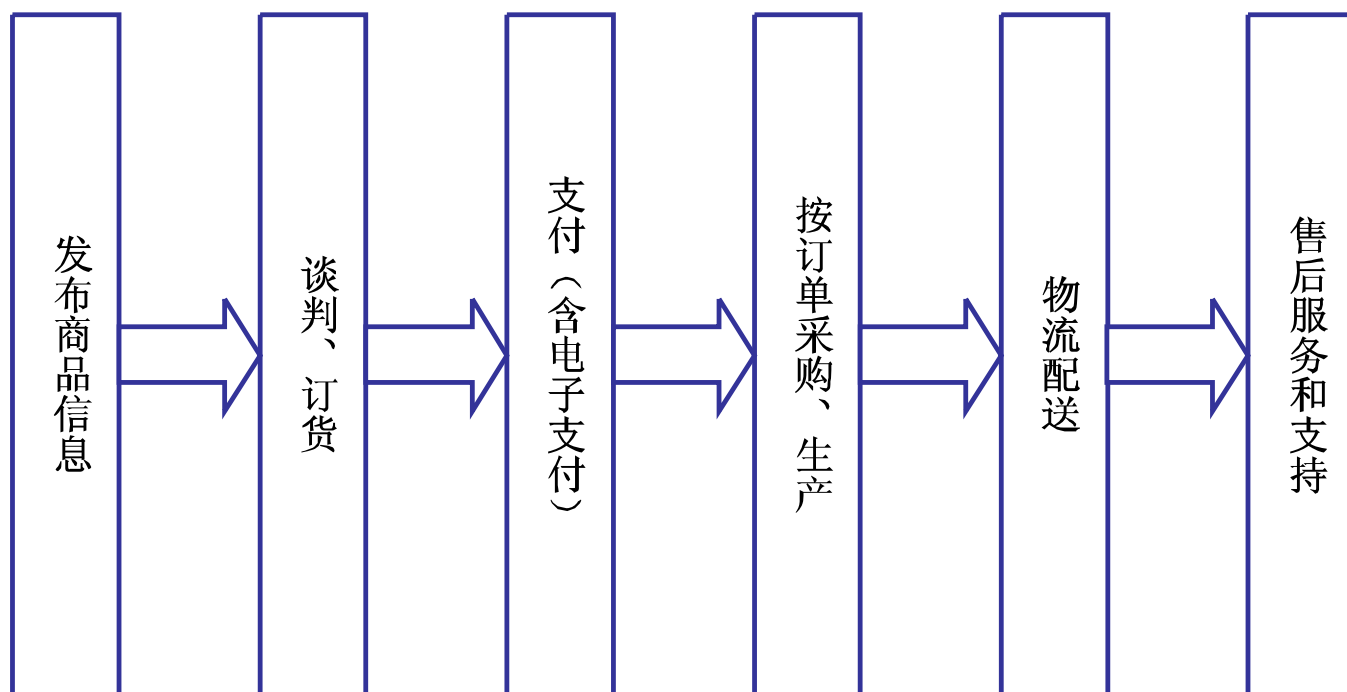
- 1. 电子商务策划项目的生命期



• 2. 电子商务系统项目的生命期



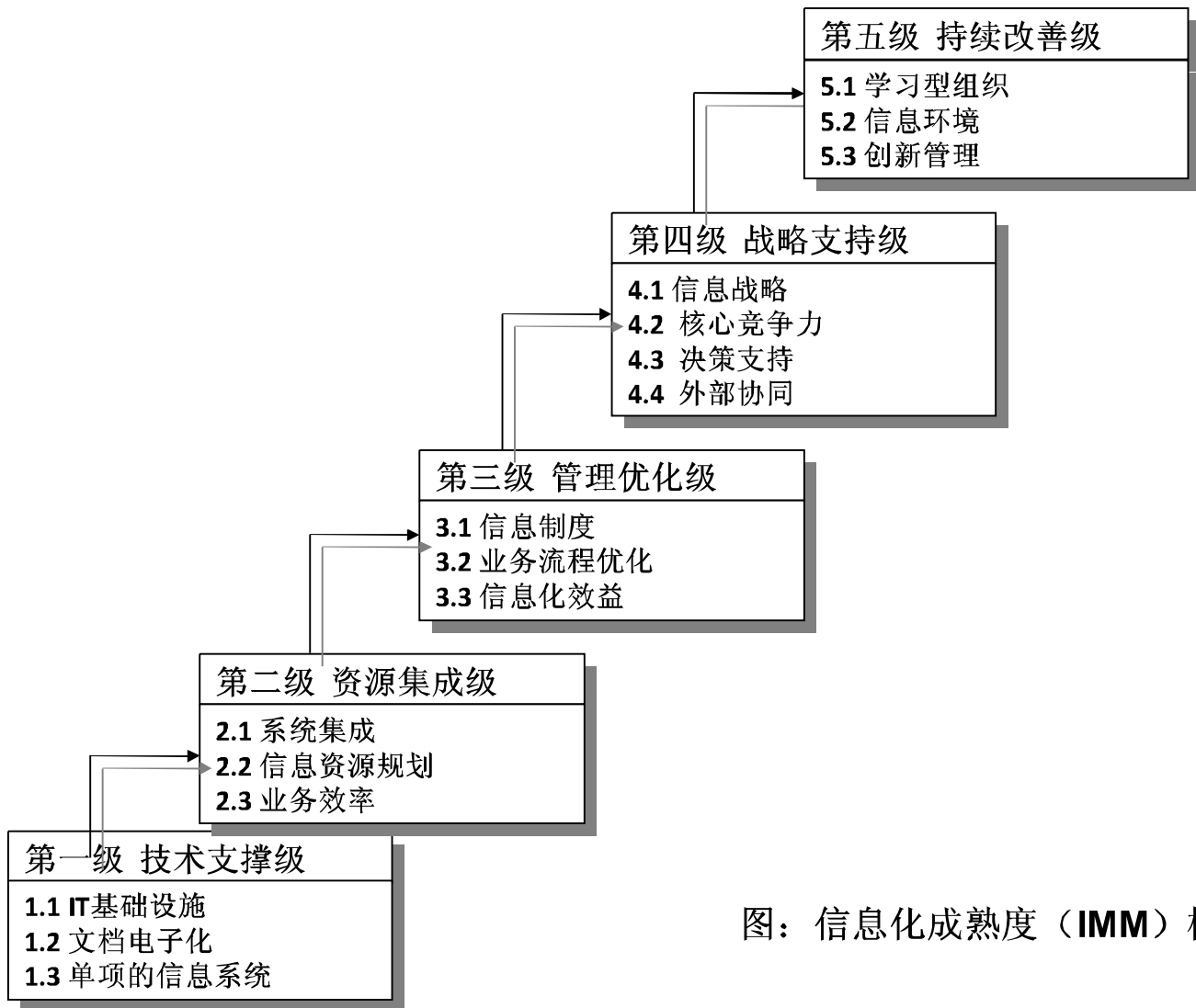
• 3. 电子商务运营项目的生命期



1.3 企业信息化成熟度与项目规划

1.3.1 组织的信息化成熟度模型

- 通用组织信息化成熟度模型（**IMM**）
 - 组织信息化成熟度模型研究的是组织信息化从不成熟到成熟过程中演变的规律。
 - ✓ 组织信息化是一个发展的问题，同时也存在着一个层次的问题。
 - 通用的**IMM**模型分为五级，每级关注的内容不同，各包含若干关键状态，参见下图。



图：信息化成熟度（IMM）模型

1.3.2 企业信息化项目规划

- 企业信息化项目规划包含的内容十分广泛，但从大的方面来讲，不外乎以下三个方面：
 - 带有优先权的项目清单的设计。
 - ✓ 各阶段需要实现的功能是什么，需要通过什么应用来具体实现，属于什么样的信息化类型等；
 - 各类信息系统项目建设方式的考虑。
 - ✓ 自行建设还是外包，是采取一步到位的策略还是分步实施的策略等；
 - 业务和技术标准的设计。
 - ✓ 为采用什么样的业务流程优化原则、采用什么样的信息资源整合的标准和原则、采用什么样的开发框架、协议和标准等。

对于以上规划的内容，我们重点讨论信息化项目的类型和建设方式的选择两个问题。

- **1. 信息化项目的类型**

- 一线运作层信息化

- ✓ 计算机辅助制造（**CAD**）、数控机床（**NC**）、计算机辅助测试（**CAT**）等；

- 管理办公层信息化

- ✓ 管理信息系统（**MIS**）、企业资源计划（**ERP**）、办公自动化（**OA**）、工作流系统（**WFS**）等；

- 战略决策层信息化

- ✓ 决策支持系统（**DSS**）、战略信息系统（**SIS**）、主管信息系统（**EIS**）、专家系统（**ES**）等；

- 外部协作层信息化。

- ✓ 电子数据交换（**EDI**）、电子商务（**EC**）、客户关系管理（**CRM**）、供应链管理（**SCM**）等。

• 2. 信息化的建设模式

企业信息化的建设一般受同行竞争的压力以及信息技术的扩散和渗透程度两方面因素的推动。根据我国学者的研究，企业投资信息化的模式主要归纳为四种：

- （1）行业互动模式。
- （2）挑战—反应模式。
- （3）雁行模式。
- （4）地域互动模式。

• 3. 一个企业信息化项目规划的实例

- 在进行信息化项目规划时要考虑采用的建设模式、实施的信息化类型等。
- 案例中是一个企业在**2001**年针对未来五年的信息化需求所作的信息化项目规划。
 - ✓ 该企业是一个以服务为主的企业，目标是增加目前虽为副业但盈利高的部分制造业务。
 - ✓ 该企业未来五年的发展战略被清晰地概括为“大服务，小制造”的战略。下表中的每个项目都是紧密围绕这个战略的，支持这个战略实现的。
 - ✓ 属于电子商务系统的项目有网站建设项目、企业信息门户建设项目、客户关系管理系统与供应链管理系统，其他项目也都与电子商务项目有十分紧密的联系。
 - ✓ 有了项目规划，该企业的决策管理层就非常清楚今后信息化项目的安排，预算的安排，技术人员则会考虑与未来系统的接口。

	ERP项目	网站建设项目	办公自动化系统项目	工程项目管理信息系统	知识管理系统项目	数据挖掘与决策支持项目	企业信息门户建设项目	客户关系管理系统与供应链管理系统	计算机辅助设计与产品数据管理系统项目
主要支持战略	大服务	大服务	大服务	大服务	大服务	大服务	大服务	大服务小制造	小制造
信息化层次	经营管理层	四层的综合	经营管理层	生产作业层	生产作业层	战略决策层	四层的综合	协作商务层	生产作业层
建议模式	地域互动	行业互动	行业互动	雁行	挑战反应	挑战反应	雁行	地域互动	行业互动
主要用户	中层管理者	所有员工	中层管理者	一线员工	一线员工	高层管理者	所有员工	外部用户	一线员工
是否实施	已实施	规划中	规划中	规划中	规划中	规划中	规划中	规划中	规划中
建议时间	2002	2003	2003	2003	2004	2004	2004	2005	不定
信息化水平	基本信息化（2003年）				全面信息化（2005年）				
信息化投入	每年将技术改造投入的 80%-50%用于 IT 项目，刚开始多一点，后面少一点								
信息化人才	培养信息化队伍，提高员工信息素质，增强企业信息能力 每年将员工工资的 10%左右用于员工培训，其中 50%左右用于信息素质的培养								

图：某企业信息化项目规划的实例

1.4 企业电子商务的层次与项目规划

1.4.1 企业电子商务发展的层次

- 在《**e化七步——电子商务转型的策略指导**》（**The Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights into eBusiness Transformation**）中**Mohan Sawhney**和**Jeff Zabin**两位作者描述了企业实施电子商务的四个层次：
 - 作业层次
 - 流程层次
 - 企业层次
 - 行业层次

1.4.2 企业电子商务项目的规划

- **1. 电子商务项目规划的步骤**

- **(1)** 了解企业当前电子商务系统以及管理状况
- **(2)** 对相关信息技术发展进行预测。
- **(3)** 制定企业电子商务发展的总目标和阶段性目标。
- **(4)** 列出带有优先权的电子商务系统项目的建设清单
- **(5)** 撰写并审批电子商务系统项目规划报告。

- **2. 电子商务项目的SWOT分析**
- 对于规划中的电子商务项目，在列出它们的优先权之前，应该进行**SWOT**分析(又叫**TOWS**分析)，明确该项目应该采取的策略。
 - **SWOT**是优势（**Strength**）、劣势（**Weakness**）、机会（**Opportunity**）和威胁（**Threat**）四个单词字头的缩写。
- 将该工具用在企业规划电子商务的阶段，用来分析企业建设这个电子商务项目本身的优势和劣势，以及分析企业外部出现的各种机会和威胁，从而将企业的内部资源与外部环境有机结合，让企业的高层管理者对电子商务项目设立的条件和依据有清醒的认识。注意：
 - 优势（**S**）和劣势（**W**）是针对企业内部而言的，
 - 机会（**O**）和威胁（**T**）是针对企业外部而言的。
 - 在进行**SWOT**分析的基础上，确定该项目应采取的策略。电子商务项目**SWOT**分析参见表1.2。

表：电子商务项目的SWOT分析

项目名称			
分析日期		项目战略	SO/ST/WO/WT
企业的优势（S）	如何发挥优势	企业的劣势（W）	如何克服劣势
企业的机会（O）	如何利用机会	企业的威胁（T）	如何规避威胁

- 需要注意的是，对于一个具体的电子商务项目而言，可采用的策略有四种（SO、ST、WO、WT）。不同的策略，企业今后对项目团队的考核方式应该不同。
 - 例如：SO策略，是抓住机会，利用优势的策略，考核方式主要是合同金额和利润率。