

【S_02_PMP】【一个学校信息化项目的曲折经历】

本文讲述了一个真实的案例, 在一个学校信息化项目的建设过程中, 商务谈判、技术实施、外部沟通等环节都出现了问题。最终作为乙方的 C 公司蒙受了经济损失。

文中所有的人名和单位名称都做了替换, 所述内容则是真实的。

项目背景

A 银行(后简称银行)希望某理工大学(后简称学校)能把学校的存款放在该银行, 学校同意把基本账户挪到 A 银行, 但是要求 A 银行提供资金, 帮助学校建设“校园一卡通”系统。

A 银行同意了校方的要求, 并且与校方签订了协议, 双方共同招标一家企业来实施此项目。

获得订单

5 家国内做“校园一卡通”系统的企业接到招标书后, 派人参加了招标会。其中的 C 公司属于市场的新进入者, 公司的强项是硬件研发、制造和销售, 软件和系统集成却并不是很强, 进入“校园一卡通系统”市场的原因是看好这部分业务的发展, 也有功能类似的软件产品积累。

C 公司为了获得这个订单, 实现零的突破, 报了一个很低的价格。而 A 银行为了减少自己的投资成本, 尽力说服学校接受 C 公司。最终, 学校负责招标的石主任迫于时间压力同意选用 C 公司作为建设方。

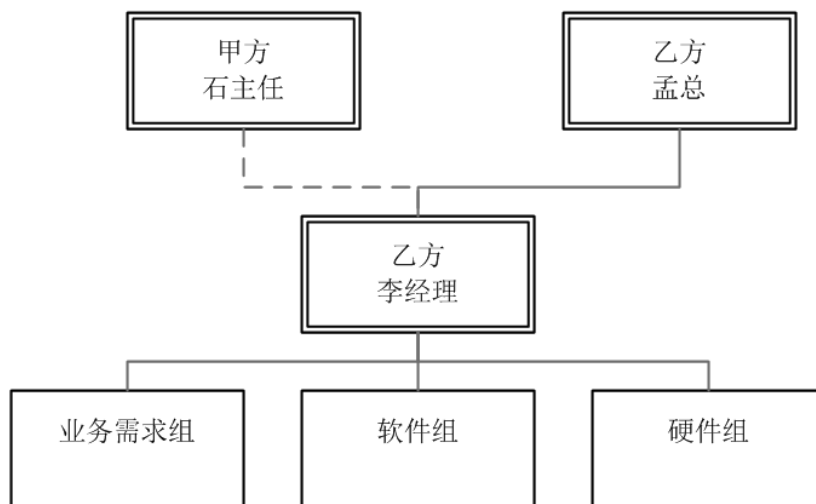
与 C 签订合同的是学校, 但是其中约定: C 公司的工程款 100 万由学校和 A 银行各付一半。付款条件下是学校首付 50%, 剩下的 50%在学校验收系统后由 A 银行支付。

项目组成立

在 C 公司建议下, 甲乙双方各派出一位领导作为项目的联合负责人, 石主任负责协调校方的资源, 孟总负责协调 C 公司的资源。孟总派出在类似系统方面经验最丰富的项目经理李贝作为项目经理。

李贝在接到任务后, 迅速挑选了长期合作的 6 位同事作为项目组成员, 并分成了业务需求组、软件组和硬件组三个小组, 李贝兼任了业务组的负责人。

项目组织结构如下图所示:



项目启动会议

李贝到现场后立刻召开了项目启动会议，邀请了石主任、校方相关部门的人员、项目组人员参加会议。银行的人因为有事没有参加。

会上，李贝公布了项目进度。由于只有半个月就要开学了，所以，要在半个月里面完成校园卡的消费应用，即让学生一报到就能领到新卡，用新卡就餐、打开水、购物等。这个进度是十分紧张的。在开学之后再完成一卡多用、一卡通用的应用，总的要求是在两个月以内完成全部项目建设。

项目实施第一阶段

项目实施的第一阶段是完成校园卡的消费应用，为此要完成四部分工作：数据采集、制卡、软件系统部署、硬件安装。

在实际实施过程中十分的曲折。

数据采集还算比较快，学校财务处的工作人员非常配合，他们按照业务需求组的要求，按时提供了数据。

制卡和软件系统部署的工作遇到了很大的麻烦。由于软件是第一次真正应用，在部署和试用过程中发现了大量错误，而这些错误现场的工程师不会修改，只能反馈给远在北京的研发人员修改，然后现场重新部署、测试。在此过程中，石主任多次过问进度，李贝给他的回答都是还在进行中，确实也给不出更多的解释。石主任觉得事态比较严重，一旦开学不能发卡，整个项目可能只能推迟到半年后才能重启，于是联系了银行的负责人，要求银行出面一块给 C 公司压力。

银行得知此事后也深感严重，银行的行长亲自给孟总电话，要求增加资源加快进度，如果一周内还不见起色就将换公司。孟总给李贝打了电话，鼓励加上施压，同时承诺给李贝任何公司资源。李贝感觉自己两头被夹，急火攻心。为了缓和甲方的情绪，李贝约石主任、银行的行长一块餐叙，一番拍胸脯和喝酒吃肉之后，两位甲方领导的心稍微安稳了些，要求李贝尽快改变局面，形成实质性进展。

之后，李贝敦促北京的同事尽快拿出稳定可用的版本出来，同时要求现场项目组成员加班加点，配合北京方面的测试工作。努力加运气，制卡和软件终于磕磕绊绊的可以用了，但是系统仍然存在不少的错误。

硬件安装也不尽如人意。虽然硬件采用的是国内市场份额很大的产品，但是项目组中以前没人实施过这个产品，而该硬件产品与 C 公司的软件系统的配合也是头一回。所以，李贝协调硬件生产厂家派人来现场安装，安装过程中发现原厂所配的支架不适合现场环境，李贝亲自在当地寻找五金产品制作商，现做这些支架，最终设备终于装上去了，但是李贝和硬件组的人也累得筋疲力尽。

项目试运行

开学了，系统开始进入试运行。试运行的过程就是不断发现故障和排除故障的过程，从试运行到基本稳定持续了将近一个月的时间。项目组的成员对系统虽然越来越熟悉了，但是石主任和甲方的其他人员对 C 公司的信心是越来越下降了。石主任认为 C 公司根本不能接这个项目，C 公司给他的工作带来很大风险，他还指望这个项目能为他晋升职称做贡献呢，但现在看来只要不产生负面影响就不错了。

项目第二阶段

在开学伊始系统试运行的同时，项目第二阶段同时开始启动——增加一卡多用、一卡通用的应用。这个阶段的主要任务是管理软件的开发和部署，难点在于和甲方在软件功能的需求上达成一致。

石主任对项目组积累起来的不信任，在这个阶段产生了很消极的影响。在需求问题上，石主任坚持自己的观点，而李贝认为石主任要的功能远远超过了合同中约定的内容，对 C 公司的开发成本太高。在经过双方反复拉锯战后，石主任勉强同意了李贝他们易稿数次的需求书，李贝通知北京研发人员照此开发。

就这样，新功能的软件开发外加试运行系统的维护，以一种没有时限的方式进行着，时间已经快到三个月了，李贝和项目组还呆在现场。因为试运行系统还会时不时出现问题。而新功能也一直随着客户需求的反复变化在修改，客户没有验收系统的意思。

危机出现

项目进行到第三个月的时候，一个意想不到的事情发生了，A 银行以学校没有按事先约定将所有存款放到 A 银行为由，单独停止了对这个项目的投资。这就意味着 A 银行应该支付的 50% 的余款，可能不会付给 C 公司了。

孟总急了，公司已经为该项目垫资 70 余万元，而且都变成了服务器和硬件，很难再变现。他要求李贝尽快催促学校验收。石主任得知银行变卦的消息后，为了避免后面的麻烦，配合李贝组织了验收会，出具了验收证明。而李贝拿着这个验收证明找银行，银行让 C 公司找学校付剩余的款项，因为学校违约后银行没有付款的义务了。李贝再找石主任，让石主任与银行交涉，石主任说这个他也没办法，他只管信息建设，学校财务和银行之间的问题他管不了。

就这样，皮球在银行与学校之间踢来踢去，余款一直没有出处。过了四个月，更坏的消息传来，学校被另外一所高校兼并，领导变更，连石主任也不负责这个项目了。C 公司决定起诉学校，因为当时合同是 C 公司与学校签的。

起诉申请已经递交了，其实 C 公司对于胜诉并无多大把握。李贝、孟总陷入了深深的困惑和遗憾之中……