



《软件项目管理》

实验七 风险管理、编制沟通计划与采购计划等

学 号 22920212204396

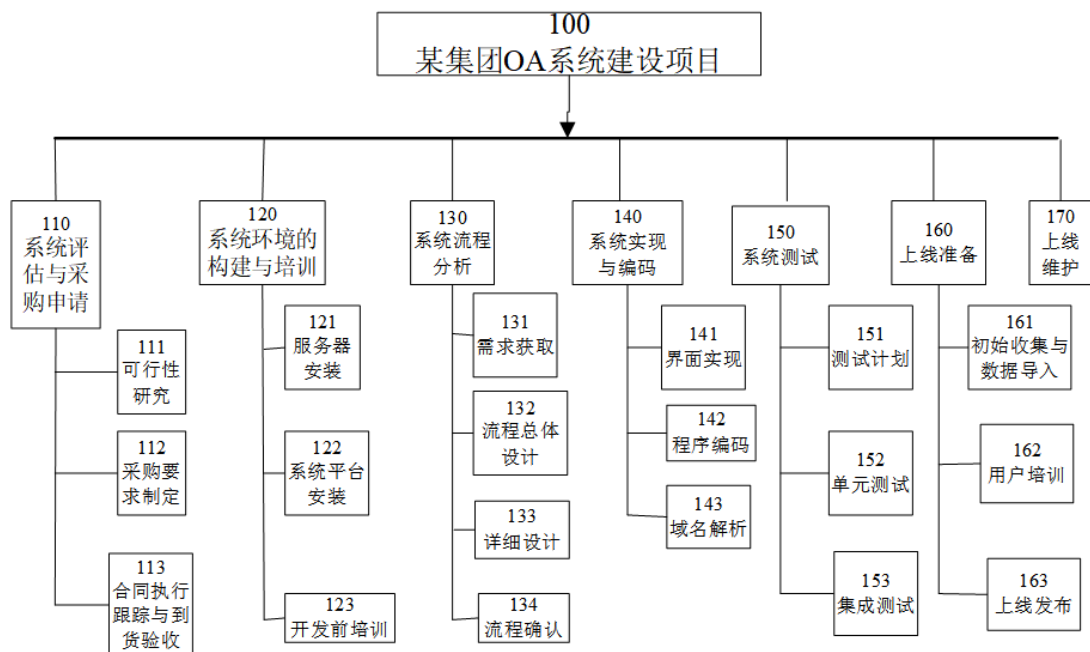
姓 名 黄子安

2024 年 5 月 23 日

零、OA 项目背景

- 1、目标：建立尽善之办公自动化（OA）系统，全面推行基于工作流的无纸化办公，建立开放协作、协同和创新的电子化集团企业。
- 2、系统功能：集团架构、办公公文、信息发布、行政服务、人事考勤、采购验收、财务系统等等。
- 3、使用平台：微软操作系统、Domino/Lotus（文档数据库）、Domino 设计工具和网站开发工具。
- 4、资源名称：乙方项目经理金岩、项目助理杨军、系统管理员刘明、网管员林新华、项目组成员李明、刘军、张志勇、李燕，外部顾问张扬，业务配合人员等等。
- 5、约束与假设：机房网络设备重新布置，购买 2 台 OA 服务器。设备订货后要 1 个月才能到货。培训须在 OA 系统安装后进行。

要求时间：从 2015 年 2 月 1 日至 6 月 30 日



一、编制责任分配矩阵和组织结构图

1. 假设加入业主（甲方）的项目经理、业务经理和业务用户、IT 人员等，画出该项目组织结构图。

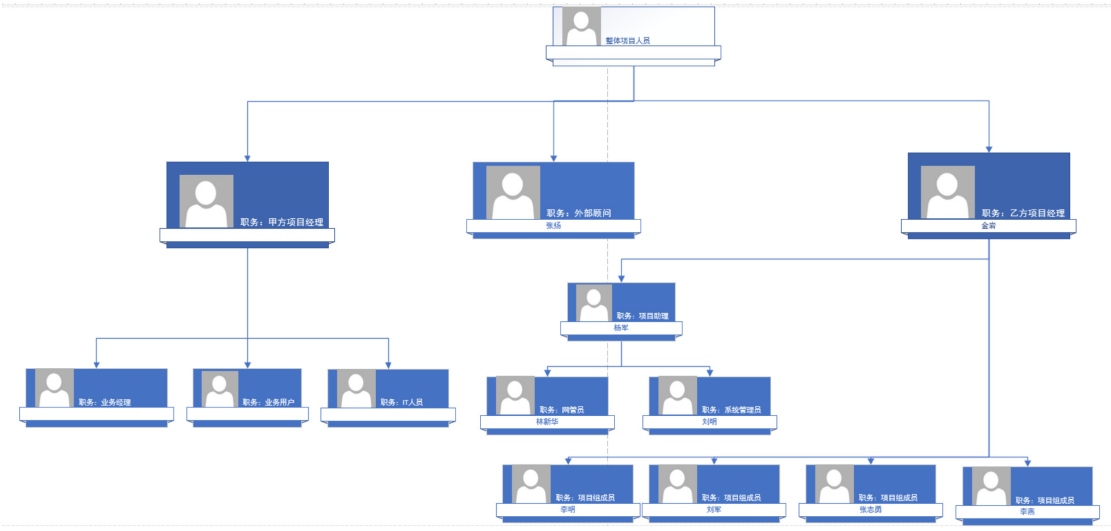


图 1 项目组织结构图

2. 根据的“某集团 OA 系统建设”的背景材料，本项目采取项目经理负责制，找出其中的项目组成员，按项目的各阶段编制“责任分配矩阵图”，在责任分配上要充分发挥团队整体优势和团队成员的个体优势。

责任分成: S-审批或审核、R-负责、 P-执行。

表格 1 责任分配矩阵图

	项 目 经 理 金岩	项 目 助 理 杨军	系 统 管 理 员 刘 明	网 管 员 林 新华	项 目 组 成 员 李 明	项 目 组 成 员 刘 军	项 目 组 成 员 张 志勇	项 目 组 成 员 李 燕	外 部 顾 问 张扬	业 务 配 合 人员
系统评估与 采购申请	S、R	P							P	P
系统环境的 构建与培训	S、R	P	P	P	P	P	P	P	P	P
系统流程分 析	S、R	P			P	P	P	P	P	P
系统实现与 编码	S	P、R			R	P	P	P		
系统测试	S	P、R			R	P	P	P		
上线准备	S	R	P	P	P	P	P	P	P	P
上线维护	S	P	P	P	R	P	P	P		

二. 编制风险的量化与处理结果表

根据“某集团 OA 系统建设”的背景材料，再根据企业应用软件项目的风险特点及课件中的**应用软件风险图**，编制本项目**风险的量化与处理结果表**（列出 10 个风险点即可）

表格 2 应用软件风险图

代号	风险内容	影响结果	危险级别	解决措施	处 置方法
WB01	设备订货延迟	项目进度延迟	A	提前下订单, 选择可靠供应商	减轻
JS01	培训效果不佳	项目组成员实际开发中代码质量不高	B	增加培训时间和次数,保证培训的效果	减轻
JS02	数据库性能问题	系统响应时间长	A	进行性能优化和压力测试,必要时更换 Oracle 等高性能数据库	规避
XQ01	网络设备不兼容	系统无法正常运行	A	选择兼容性高的设备	规避
JS03	软件故障多, 影响正常运行	系统不稳定	B	定期测试和修复,及时修复出现和潜在的漏洞	规避
XQ02	用户需求变更频繁	项目开发周期延长, 成本增加	B	建立需求变更委员会,有效需求管理和变更控制	减轻
GL01	人员流动性高	项目进度受影响	A	增加员工福利和激励, 保证人员稳定	接受

JS04	系统集成难度大	项目无法按时完成	A	采用模块化设计，在设计的时候保证接口的合理有效	减轻
GL02	项目预算超支	资金不足，项目受阻	B	严格控制项目支出，做好成本预估和成本管理	接受
GL03	用户接受度低	项目价值无法体现	A	提前用户参与和反馈，不断迭代提高接受度	减轻

WB 表示外部风险，JS 表示技术风险，XQ 表示需求风险，GL 表示管理风险

三. 编制沟通计划表

根据“某集团 OA 系统建设”的背景材料，按下页表格格式和内容，编制项目干系人沟通计划分析表。

表格 3 项目干系人沟通计划分析表

项目干系人	文件名称	信息格式和传递方式	联系人	交付期限
客户管理人员	需求报告	电子文档	项目经理金岩	4/1/2015
采购团队	采购进度报告	电子邮件	项目经理金岩	采购环节
培训转包商	培训计划	电子文档	项目助理杨军	3/15/2015
客户业务人员	月度状态报告	电子文档	项目经理金岩	每月月初
外部顾问	技术咨询报告	会议纪要、报告文件	项目经理金岩	3/20/2015
内部管理人员	月度状态报告	企业内部互联网	项目经理金岩	每月月初
项目组成员	项目进度报告	电子邮件、会议纪要	项目助理杨军	每周末
客户技术人员	技术问题反馈	电子邮件、电话	项目助理杨军	按需及时
测试团队	测试结果报告	电子邮件、会议纪要	项目经理金岩	测试阶段结束后
高层管理人员	项目总结报告	电子文档、会议汇报	项目经理金岩	项目结束时

四.编制采购计划表

采购计划包括：从业主方的角度，决定是否要采购；如何去采购（采购的区域、方式）；采购什么（名称和规格）；采购多少；以及何时去采购（根据项目的进度计划）。

- 1.软件许可：假设购买正版的 Domino/Lotus50 个用户许可。
- 2.机房网络设备重新布置和新购买 2 台服务器。
- 3.咨询专家和培训（服务）。
- 4.技术引进或外包。
- 5.其他你认为需要采购物品和服务。

表格 4 采购计划表

序号	采购名称	规格说明	采 购 方 式	参考供应 商	何时开始 和完成采 购	备注
01	软件许可	Domino/L otus 五十 个	网 上 正 版购买	Domino/L otus 官网	2015/2/10- 2015/2/17	
02	服务器	OA 服务 器两台	网 上 订 购	戴尔官方 旗舰店	2015/2/8- 2015/3/8	设备订货后需 要 1 个月才能 到货,应提前订 货
03	咨询专家 和培训	提供咨询 和若干次 培训	邀 请 互 联 网 公 司专家	腾讯	2015/3/9- 2015/3/24	可以在等待服 务器到货期间 并行进行
04	技术引进	引进先进 开发技术	与 互 联 网 企 业 交流	WPS	2015/4/1- 2015/5/30	项目需求分析 和初步设计完 后
05	申请专利	科技成果 奖和软件	官 网 申 报	知识产权 官网	2015/7/1- 2015/7/10	

		著作权和 实用新型 专利的费 用				
06	网络设备	交换机、 防火墙等 网络设备	招 标 采 购	华为、中 兴	2015/2/8- 2015/3/8	与服务器采购 同步进行
07	项目管 理 软件	项目进度 跟踪与管 理	网 上 正 版购买	Microsoft Project	2015/2/20- 2015/2/25	提高项目管理 效率
08	数据备份 系统	数据备份 与恢复系 统	网 上 订 购	赛门铁克 EMC	2015/3/15- 2015/3/25	确保数据安全

五. 某案例分析

1. 什么是ERP，该IT项目有什么特点？

企业资源计划 (ERP) 是指组织用于管理日常业务活动的一套软件，这些活动包括会计、采购、项目管理、风险管理和合规性、供应链运营等等。完整的 ERP 套件还包括企业绩效管理软件，用于帮助企业针对财务结果制定计划和编制预算，以及预测和报告财务结果。

ERP 系统将大量业务流程联系在一起，实现了各业务流程之间的数据流动。通过从多个来源收集组织的共享事务数据，ERP 系统可以整合信息源，以消除数据重复并确保数据的完整性。

海信集团 ERP 项目的特点：

- 1. 信息化战略支持：**王志浩上任后，将海信的信息化建设定义在**战略支持和经营服务**上，强调信息化是为了支持管理、物流和财务等方面，而不是进行战略开拓。这表明海信的 ERP 项目是一个支持型的 IT 项目，主要目的是提高内部运营效率。
- 2. 系统整合：**海信集团在 ERP 实施前，已经完成了内部软硬件的整合，将集团 99% 的子公司系统整合到了一个规范的信息平台上，这为 ERP 系统的顺利实施打下了坚实的基础。
- 3. 选择 SAP：**在 ERP 系统的选型上，海信集团最终选择了 SAP，尽管王志浩本人是 Oracle 专家，但他最终选择了 SAP，因为 SAP 系统具有统一设计的优势，更能帮助企业进行流程再造，王志浩认为 ERP 系统的核心在于对流程的改造，而 SAP 系统的刚性流程正好符合这一需求。
- 4. 高层支持：**海信集团董事长周厚健全力支持 ERP 项目的实施，并赋予王志浩充分的权力，确保项目顺利推进。周厚健的一句话“我们的流程我不敢说是好的，但是我敢肯定 SAP 系统里面的流程一定不是差的”最终促使海信选择了 SAP。
- 5. 逐步推进：**ERP 项目首先在海信股份公司和营销公司两个最大的子公司实施，六个模块同时上线，然后再扩展应用。这种逐步推进的策略有助于控制实施风险。

6. **严格管理：**王志浩通过严格的培训和考核制度，确保员工能够适应新系统，并要求 ERP 项目团队成员拿到合格证书才能上岗。他甚至采取了强硬措施，未通过培训的员工必须下岗，确保系统的实施效果。
7. **务实的成本控制：**王志浩坚持“今年不花明年钱”的原则，严格控制项目成本。在采购服务器等硬件时，只购买满足当前需求的设备，避免资金浪费。
8. **持续优化：**ERP 系统的实施并不是一次性的，需要在实施后进行持续的优化和调整。王志浩计划在 ERP 实施完后继续推进 PLM 和 CRM 系统的实施，进一步提升企业的信息化水平

2. 本项目的项目管理，从PMBOK分析，哪些做得比较好？为什么？

（1）范围管理：

- **明确战略：**将信息化建设定义为战略支持和经营服务，明确了信息化建设的范围和目标。
- **分阶段实施：**制定了三年规划，并逐步实施，确保项目范围 and 目标的实现。

（2）时间管理：

- **制定详细计划：**制定了详细的实施计划和时间表，确保项目按计划推进。
- **快速决策：**在 ERP 产品的选型上，迅速进行招标和决策，仅用 3 个月时间便确定了 SAP。

（3）成本管理：

- **严格控制成本：**王志浩坚持“今年不花明年钱”的原则，严格控制项目成本，避免不必要的浪费。
- **合理投入：**在 ERP 项目的投入上，海信坚持适度投入，确保资金的有效利用。

（4）质量管理：

- **高标准服务承诺：**信息技术中心制定了高标准的服务承诺，确保系统的稳定性和服务质量。

- 培训上岗：对员工进行严格的培训和考核，确保系统的实施和使用质量。

(5) 人力资源管理：

- 培养人才：王志浩重视人才培养，通过放权和激励机制，培养了一批得力的团队成员，提高了项目的执行力和稳定性。
- 持续培训：信息技术中心的员工每年都有较高的培训投入，确保团队的专业水平和能力。

(6) 沟通管理：

- 内部沟通顺畅：通过建立统一的信息平台和信息技术中心，确保集团内部的信息沟通和协同。
- 高层支持：项目实施过程中，得到了集团董事长的全力支持，确保了各个业务部门的协同和资源的充分投入。

(7) 风险管理：

- 提前规划：制定了详细的三年规划和实施计划，提前识别和规避项目风险。
- 流程再造：通过实施 SAP 系统，改造企业的业务流程，降低了系统实施的风险。

(8) 采购管理：

- 合理采购：在服务器等硬件设备的采购上，选择满足当前需求的硬件，避免资金浪费。
- 供应商管理：通过招标方式选择供应商，确保采购过程的透明和公平。

(9) 项目整合管理：

- 统一平台：王志浩上任后，迅速整合了集团内 20 多家子公司的信息化系统，将 99% 的子公司系统整合到一个规范的信息平台上，实现了信息的集成和共享。
- 信息技术中心：成立信息技术中心作为利润中心，自负盈亏，提高了内部资源的整合效率和工作效率。