



国际电子商务培训认证专用教材



国际电子商务 项目管理

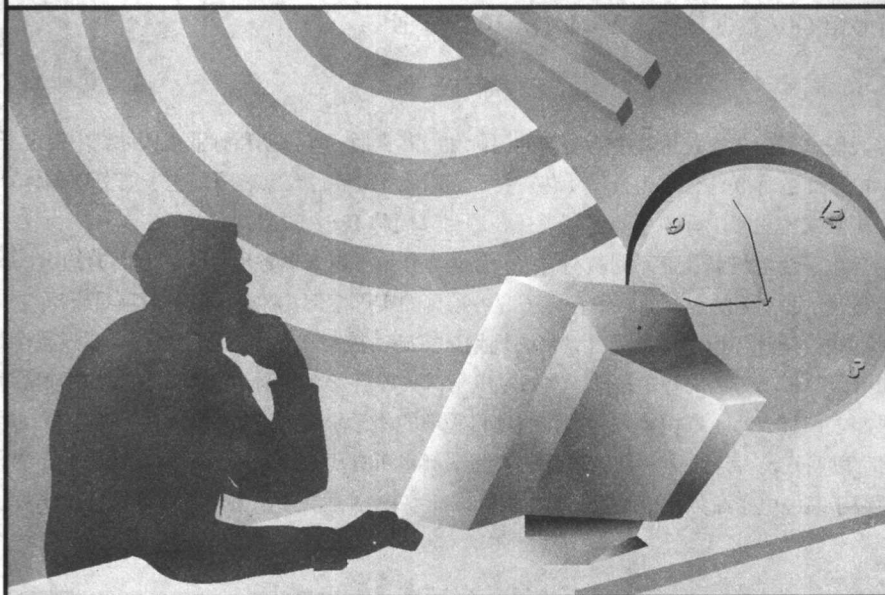
中国电子商务协会 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



国际电子商务培训认证专用教材



国际电子商务 项目管理

中国电子商务协会 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际电子商务项目管理 / 中国电子商务协会编著. —北京: 人民邮电出版社, 2004.10

国际电子商务培训认证专用教材

ISBN 7-115-12673-9

I. 国... II. 中... III. 国际贸易—电子商务—项目管理—技术培训—教材 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 103595 号

内 容 提 要

为了培养我国电子商务建设进程中所需要的国际化、高素质、复合型和行业化人才, 中国电子商务协会选择了国际电子商务师联合会作为合作伙伴, 并组织了国内知名的专家对国际电子商务课程体系进行了本土化, 在中国独家推出了国际电子商务培训认证项目 (简称 IECE 项目)。

本书是国际电子商务培训认证系列教材之一, 全面地介绍了电子商务项目管理方面的知识, 系统地借鉴了现代项目管理的理论和方法, 同时结合电子商务项目的实际案例, 将电子商务的项目管理与传统的项目管理进行了比较, 阐述了电子商务项目管理的规划、实施、控制和收尾的整个过程, 以及范围、时间、成本、质量和风险等各个方面的管理技能。本书对电子商务项目管理的阐述分为 6 章, 其中前两章为项目及电子商务项目的概述, 后 4 章内容则分别按照项目管理的概念阶段、开发阶段、实施阶段和收尾阶段等 4 个生命周期阶段展开, 并通过电子商务项目的实际案例将所有章节联系成为一个整体进行介绍。

本书既适合于高校电子商务及相关专业作为教材或参考书, 又适合于从事电子商务项目建设和管理工作的人员阅读。

国际电子商务培训认证专用教材

国际电子商务项目管理

◆ 编 著 中国电子商务协会

责任编辑 汤 倩

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-67132692

北京顺义振华印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 800×1000 1/16

印张: 16.5

字数: 357 千字

2004 年 10 月第 1 版

印数: 1-5 000 册

2004 年 10 月北京第 1 次印刷

ISBN7-115-12673-9/TP·4225

定价: 30.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

前言

以互联网和信息技术应用为本质特征的电子商务在经历了概念炒作和泡沫发展后，终于迎来了理性发展时期。电子商务已经逐步渗透到了社会生活的各个方面。电子商务是一场革命，电子商务浪潮正在越来越深刻地影响着社会经济进步的进程，并从根本上改变着商务模式和生活方式。

电子商务是运用电子通信作为手段的经济形态，其运作需要有信息化基础设施作为平台，并以信息技术为主要技术手段来实现交易电子化。

进入 21 世纪，世界经济形态伴随着互联网和信息技术的迅猛发展也发生了根本性的转变。“知识经济”、“数字化”和“全球化”已经由概念模型变成了现实。美国、日本等国家的经济总量中，已有 50% 以上的增加值是由信息产业创造的，信息产业劳动力已占全社会劳动力的 50% 以上，信息产业已成为发达国家国民经济的支柱产业和经济发展的强大动力。

在制约我国电子商务发展的诸多因素中，电子商务人才缺乏是一个最大的瓶颈。电子商务的发展需要一大批国际化、高素质、复合型和行业化的人才队伍。这一问题，引起了国家的高度重视，目前，很多高校开设了电子商务专业，还有一批高职高专类院校，开始招收电子商务专业学生，有些高校在 MBA 人才培养上也增加了电子商务研究方向的比重。教育部高等教育自学考试办公室与中国电子商务协会共同在自学考试电子商务专业的基础上推出了全国电子商务中高级职业资格证书项目。

中共中央、国务院颁布了《关于进一步加强人才工作的决定》，确立了人才强国战略，并将其作为党和国家一项重大而紧迫的任务，决心要把我国由人口大国转变为人力资源强国。《关于进一步加强人才工作的决定》中指出，人才资源能力建设是人才培养的核心，要树立大教育、大培训观念，还提出了改革教育培养的机制、内容和方法，加大教育培训力度。

在全国人才工作会议精神的指引下，中国电子商务协会正在积极努力地探索一条符合国际标准、适合中国电子商务发展的电子商务人才培养道路。中国电子商务协会选择了国际电子商务师联合会作为合作伙伴，在中国独家推出了国际电子商务培训认证项目，其宗旨就是针对我国目前电子商务人才缺乏的实际情况，建立一套全新的电子商务人才培训与考评机制，大规模培养我国电子商务建设进程中所需要的国际化、高素质、复合型和行业化人才。

本地化的国际电子商务培训认证体系是针对我国电子商务行业目前对电子商务人才需

有人把 WTO 和电子商务比做企业参与国际竞争的两张入场券，因此，企业电子商务建设的国际化程度是企业参与国际化竞争成败的关键因素之一。经过培训的学员能够将所学知识应用到实践中，就会使企业电子商务建设从一开始就符合国际化标准，增加企业国际竞争力。同时，项目体系还会跟随时代的发展，不断地更新、完善和衍生。

丛书形式新颖、内容详实,并引述了大量国际案例,使读者通过阅读和学习能够把握电子商务领域的国际最新动态和趋势。同时,丛书也注重了中国电子商务发展与国际发达国家电子商务发展的对比,使读者能够了解到我们目前的差距,并为今后的工作提供参考方向。

中国电子商务协会在《关于进一步加强人才工作的决定》精神的指引下,在电子商务人才工作上将不断探索。继续加强同国际间 NGO 组织和国际人才评价机构的沟通,推进人才执业资格证书国际互认。在开展电子商务培训工作同时,培养和造就一批熟悉国际国内市场、具有国际先进水平的优秀电子商务人才,促进我国电子商务的全面和健康发展。

宋 2/2

目 录

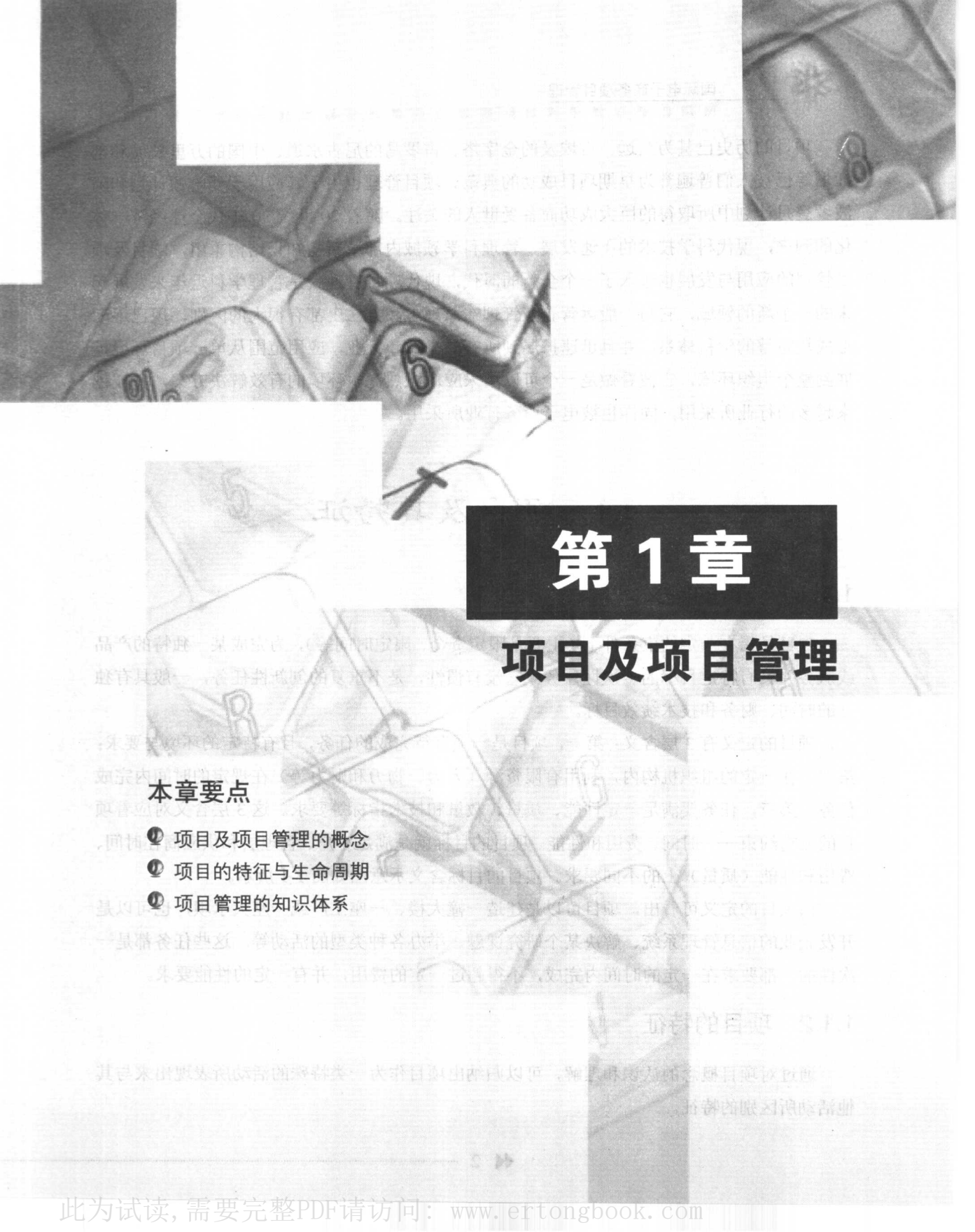
第 1 章 项目及项目管理	1
1.1 项目及其特征	2
1.1.1 项目的定义	2
1.1.2 项目的特征	2
1.1.3 项目的生命周期	4
1.1.4 项目的分类	5
1.2 项目管理的概念与特点	6
1.2.1 项目管理定义及内容	6
1.2.2 项目管理的职能	7
1.2.3 项目管理的特点	8
1.3 现代项目管理	9
1.3.1 现代项目管理内容	9
1.3.2 项目管理办公室	9
第 2 章 电子商务项目的概念	11
2.1 电子商务项目的定义	12
2.2 电子商务项目的特点	12
2.3 电子商务项目管理	14
2.3.1 电子商务项目管理的特点	14
2.3.2 电子商务项目管理的趋势	16
2.3.3 电子商务项目成功与失败的因素	16
2.4 电子商务项目管理的过程和生命周期	17
2.4.1 电子商务项目管理的过程	18

2.4.2 电子商务项目的生命周期	20
第3章 电子商务项目的概念阶段	23
3.1 电子商务项目需求识别	24
3.1.1 需求的产生	24
3.1.2 需求识别	25
3.1.3 如何分析企业的具体需求	27
3.2 电子商务项目方案策划	30
3.2.1 方案策划的步骤	30
3.2.2 方案策划的方法	31
3.3 电子商务项目的可行性研究	33
3.3.1 可行性研究的概念	33
3.3.2 可行性研究的目的及依据	34
3.3.3 可行性研究的类型	35
3.3.4 可行性研究的内容	36
3.3.5 可行性研究的步骤	41
3.3.6 可行性研究和评价的方法	42
3.3.7 编制项目可行性研究报告	49
3.4 电子商务项目评估	57
3.4.1 项目评估与可行性研究的关系	58
3.4.2 项目评估的依据及程序	59
3.4.3 项目评估的内容	59
3.5 电子商务项目商业计划书	62
第4章 电子商务项目的规划阶段	67
4.1 电子商务项目背景及目标	68
4.1.1 电子商务项目的背景描述	68
4.1.2 电子商务项目目标的确定	72

4.2 电子商务项目团队的建设	75
4.2.1 项目经理	76
4.2.2 项目团队的组成	78
4.3 电子商务项目范围确定	80
4.3.1 电子商务项目范围的定义	81
4.3.2 电子商务项目范围确定过程	81
4.3.3 电子商务项目范围确定的方法	85
4.4 电子商务项目进度计划	92
4.4.1 电子商务项目进度计划的定义	92
4.4.2 电子商务项目进度计划的过程	92
4.4.3 电子商务项目进度计划的方法	100
4.5 电子商务项目成本计划	115
4.5.1 电子商务项目成本计划的定义	116
4.5.2 电子商务项目成本计划的过程	116
4.5.3 电子商务项目成本计划的方法	121
4.6 电子商务项目沟通计划	130
4.6.1 电子商务项目沟通计划的定义	130
4.6.2 电子商务项目沟通计划的编制过程及方法	130
4.7 电子商务项目质量计划	132
4.7.1 电子商务项目质量的定义	132
4.7.2 电子商务质量计划编制过程	136
4.7.3 电子商务质量计划的方法	138
4.8 电子商务项目风险计划	140
4.8.1 电子商务项目风险计划的定义	141
4.8.2 电子商务项目风险计划的过程	142
4.8.3 电子商务项目风险计划的方法	152

◀◀ 4

5.6.3 监理的主要内容	230
5.6.4 监理程序	231
第6章 电子商务项目的收尾阶段	233
6.1 电子商务项目范围确认	234
6.2 电子商务项目质量验收	235
6.2.1 质量验收的范围	235
6.2.2 质量验收的标准与依据	236
6.2.3 质量验收的方法和结果	237
6.3 电子商务项目费用决算与审计	237
6.3.1 费用决算	237
6.3.2 费用审计	238
6.4 电子商务项目文档与验收	239
6.4.1 项目文档验收的内容	239
6.4.2 项目文档验收的程序与结果	240
6.5 电子商务项目的审计	240
6.5.1 项目审计的特性	240
6.5.2 项目审计的职能	241
6.5.3 项目审计任务和内容	242
6.5.4 项目审计的程序	242
6.6 电子商务项目后评价	243
6.6.1 项目后评价的内容	243
6.6.2 项目后评价的方法与结果	245



第 1 章

项目及项目管理

本章要点

- ① 项目及项目的概念
- ② 项目的特征与生命周期
- ③ 项目管理的知识体系

项目的历史已甚为久远。古埃及的金字塔、古罗马的尼古水道、中国的万里长城和都江堰等已被人们普遍誉为早期项目成功的典范。项目管理也由于其应用于曼哈顿计划和阿波罗登月计划中所取得的巨大成功而备受世人的关注。随着 20 世纪 90 年代全球经济一体化的到来,现代科学技术的飞速发展,管理科学领域内部革新与知识结构重组,项目及项目管理的应用与发展也进入了一个全新的时代,现代项目管理就是管理学科近年来发展起来的一个新的领域,它与一般运营企业管理在原理上和方法上都有很大的区别,现已逐渐形成较完整的学科体系,并且迅速扩展到所有的领域和行业,应用范围从单一项目环境扩展到整个组织环境,它被看做是一个可以用来应对激烈竞争环境的有效解决方案,并被越来越多的行业所采用,同样也被电子商务行业所采用。

1.1 项目及其特征

1.1.1 项目的定义

项目是指在一定约束条件下(主要是限定资金、限定时间等),为完成某一独特的产品或服务并具有特定目标的一次性任务。它没有惯性,是不重复的创新性任务,一般具有独立的时间、财务和技术绩效目标。

项目的定义有 3 层含义:第一,项目是一项有待完成的任务,且有特定的环境与要求;第二,在一定的组织机构内,利用有限资源(人力、物力和财力等)在规定的时间内完成任务;第三,任务要满足一定性能、质量、数量和技术指标等要求。这 3 层含义对应着项目的三重约束——时间、费用和性能。项目的目标就是满足客户、管理层和供应商在时间、费用和性能(质量)上的不同要求。项目的目标含义示意图如图 1-1 所示。

由项目的定义可看出,项目可以是建造一幢大楼、一座工厂或一座大水坝,也可以是开发企业的信息管理系统、解决某个研究课题、举办各种类型的活动等。这些任务都是一次性的,都要求在一定的时间内完成,不得超过一定的费用,并有一定的性能要求。

1.1.2 项目的特征

通过对项目概念的认识和理解,可以归纳出项目作为一类特殊的活动所表现出来与其他活动所区别的特征。

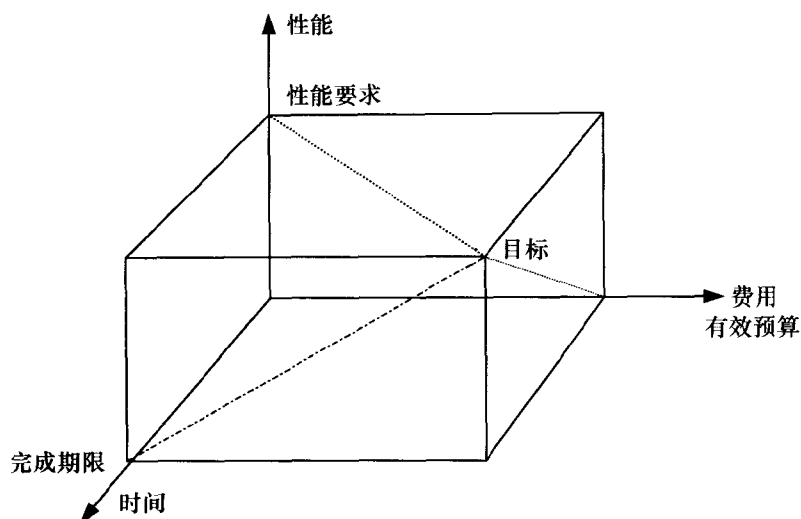


图 1-1 项目的目标含义示意图

(1) 项目的一次性。一次性是项目区别于其他工作的基本特征。也就是说每一个项目都有其特殊性，没有两个完全相同的项目。项目的特殊性是以项目的目标、环境、条件、组织和过程等方面来表现的，两个目标不同的项目肯定各有其特殊性，即使目标相同的两个项目也会各有其特殊性。

(2) 项目具有生命周期。项目是一次性的任务，因而有起点也有终点。任何项目都有启动、开发、实施和结束这样一个过程。

(3) 项目目标的明确性。项目目标一般由成果性目标与约束性目标组成。其中，成果性目标是项目全过程的主导目标，又是项目的最终目标；约束性目标通常又称为限制条件，是实现成果性目标的客观条件和认为约束的统称，从而成为项目实施过程中管理的重要目标。可见，项目的目标正是两者的统一，没有明确的目标，行动就没有方向，也就不会有项目的存在。

(4) 项目的互相依赖性与冲突属性。项目常与组织中同时进展的其他工作或项目相互作用，但项目总是与项目组织的标准及手头的工作相抵触的。组织中各事业部门间的相互作用是有规律的，而项目与事业部门之间的冲突则是变化无常的。项目主管应该清楚这些冲突并与所有其他部门保持适当的联系。

(5) 项目的不确定性与灵活性。人们生活的世界不是完全可以预测的，而是以偶然事件为特征的，同样所有的项目都是在不确定的条件下执行的。项目经理要投入很多时间去应付未曾预测到的变化，权衡时间和成本之间的交换，甚至有可能牺牲项目中不重要的事物去同时满足进度和预算的要求，这也就是说项目具有一定的灵活性。

1.1.3 项目的生命周期

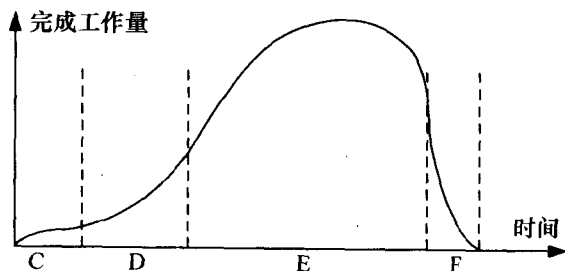
项目管理知识体系里把项目生命周期分为4个阶段，即概念阶段、规划阶段、实施阶段及收尾阶段，项目在不同阶段其管理的内容也不相同。如图1-2所示就是从项目生命周期的角度，对项目的4个阶段的工作内容进行概括性的描述。

C—概念阶段，提出并论证项目是否可行。包括需求的收集、项目策划、可行性研究、风险评估以及商务计划书等工作。这个阶段投入的人力和物力不多，但对后期的影响很大。概念阶段的重要性可以用一句话概括：一个有价值的需求被策划成项目得以实现无疑可以取得很好的经济效益，而一个价值不大的项目被及时中止却可以减少企业的直接损失，很多企业更重视后者。

D—规划阶段，是对项目实施的总体策划。规划阶段是项目成功实施的重要保证，其主要任务是对项目任务和资源进行详尽计划和配置，包括界定范围和目标、确立项目组主要成员、确立技术路线、工作分解、确定主计划、专项计划（费用、质量保证、风险控制和沟通）等工作。在项目管理实践中，策划工作不到位是我国项目管理水平低下的根本原因。

E—实施阶段，按项目计划实施项目的工作。实施阶段是项目生命周期中时间最长、完成的工作量最大、资源消耗最多的阶段。这个阶段要根据项目的工作分解结构（WBS）和网络计划来组织协调，确保各项任务保质量、按时间完成。指导、监督、预测和控制是这一时期的管理重点。实施阶段需要项目管理者能够现场管理，及时发现问题，做出决策；及时化解各项任务 and 各个成员间的冲突，解决矛盾；及时解决项目实施困难，疏通渠道。

F—收尾阶段（也称结束阶段），项目收尾的有关工作。项目组织者要对项目进行财务清算、文档总结、评估验收、最终交付客户使用和对项目总结后评价。收尾阶段的工作不多，但很重要。一个项目成功的经验能够得到复制和失败的教训能够避免，就能对后续项目产生很好的借鉴和影响。



项目的 4 个阶段中完成工作量与时间的关系

C-概念阶段	D-规划阶段	E-实施阶段	F-收尾阶段
● 明确需求、策划项目 ● 调查研究、收集数据 ● 确立目标 ● 进行可行性研究 ● 明确合作关系 ● 确定风险等级 ● 拟订战略方案 ● 进行资源测算 ● 提出组建项目组方案 ● 提出项目建议书 ● 获准进入下一阶段	● 确定项目组主要成员 ● 项目最终产品的范围界定 ● 实施方案研究 ● 项目质量标准的确定 ● 项目的资源保证 ● 项目的环境保证 ● 主计划的制订 ● 项目经费及现金流量的预算 ● 项目的工作结构分解(WBS) ● 项目政策与程序的制订 ● 风险评估 ● 确认项目有效性 ● 提出项目概要报告, 获准进入下一阶段	● 建立项目组织 ● 建立与完善项目联络渠道 ● 实施项目激励机制 ● 建立项目工作包, 细化各项技术需求 ● 建立项目信息控制系统 ● 执行 WBS 的各项工作 ● 获得订购物品及服务 ● 指导/监督/预测/控制; 范围、质量、进度、成本 ● 解决实施中的问题	● 最终产品的完成 ● 评估与验收 ● 清算最后账务 ● 项目评估 ● 文档总结 ● 资源清理 ● 转换产品责任者 ● 解散项目组

图 1-2 项目的生命周期及其内容概括

划分项目的生命周期是为了便于对项目进行管理, 按不同生命周期阶段来分析项目管理的具体内容, 还可以对项目管理有一个更全面系统的认识。

由于项目管理的内容多是以其生命周期为重点展开的, 本书对电子商务项目管理的阐述也是依照国际上通常对项目生命周期的划分, 以概念阶段、开发阶段、实施阶段和收尾阶段为主线展开的。

1.1.4 项目的分类

项目的概念是随着社会经济的发展而不断丰富和深化的, 因此, 项目的类型也不断扩充。

(1) 按项目交付成果分类

根据项目的交付成果类型, 可以将项目分成交付成果为产品的工程项目和交付成果为服务的非工程项目。

从项目的大类来看, 主要分为投资项目和非投资项目。投资项目是将一定数量的资金或有形和无形的资产投放于某种对象形成的实物资产, 项目的交付成果为产品, 即工程项

目。而非投资项目是指非实物资产形成的项目，项目的交付成果为服务，即非工程项目。

(2) 按项目的行业分类

根据项目所在的行业，可以将项目分成建筑项目、制造项目、农业项目、医疗项目、金融项目、电子项目、纺织项目和交通项目。

还可以对项目的服务对象、规模、期限、参与、区域性和资金筹措等各方面进行分类，从而明确项目所处的环境及资源。

(3) 按项目性质分类

根据项目的性质，可以把项目分成研制项目、技改项目、引进项目、风险投资项目、产品开发项目、转包生产项目和组织活动项目。

如果是投资项目，还可以根据项目的投资特点，按投资管理、投资用途、投资性质、投资阶段和投资来源来进行分类。

1.2 项目管理的概念与特点

项目管理就是在项目活动中运用专门的知识、技能、工具和方法，把各种资源应用于项目，以实现项目的目标，使得项目能够满足项目相关利益者的需要和期望。

1.2.1 项目管理定义及内容

项目管理是以项目经理负责制为基础的目标管理。一般来讲，项目管理是按任务而不是按职能组织起来的，项目管理的主要任务一般包括项目计划、项目组织、质量管理、费用控制和进度控制这 5 项内容。日常的项目管理活动通常是围绕这 5 项基本任务展开的。项目管理自诞生以来发展很快，当前已经发展为三维管理。

时间维：即把整个项目的生命周期划分为若干个阶段，从而进行阶段管理。

知识维：即针对项目生命周期的各个阶段，研究和采用不同的管理技术方法。

保障维：即对项目人、财、物、技术和信息等方面的后勤管理保障。

按照国际项目管理协会（International Project Management Association，简称 IPMA）的定义，项目管理的主要内容是：两个层次、4 个阶段、5 个过程、9 个领域、42 个要素及多个主体。

(1) 两个层次：企业层次和项目层次。

(2) 从项目生命周期的角度看, 项目管理有 4 个阶段: 概念阶段、规划阶段、实施阶段和收尾阶段。

(3) 从项目管理的基本过程看, 项目管理有 5 个过程: 启动过程、计划过程、执行过程、控制过程和结束过程。

(4) 从项目管理的职能领域看, 项目管理有 9 个领域: 范围管理、时间管理、费用(成本)管理、质量管理、人力资源管理、风险管理、沟通管理、采购管理和综合管理。

(5) 从项目的知识要素看, 项目管理有 42 个要素: 项目与项目管理、项目管理的运行、通过项目进行管理、系统方法与综合、项目背景、项目阶段与生命周期、项目开发评估、项目目标与策略、项目失败与成功的标准、项目启动、项目收尾、项目结构、范围与内容、时间进度、资源、项目费用与融资、技术状态与变化、项目风险、效果度量、项目控制、信息及文档与报告、项目组织、团队工作、领导、沟通、冲突与危机、采购与合同、项目质量管理、项目信息学、标准与规范、问题解决、项目后评价、项目监理与监督、业务流程、人力资源开发、组织的学习、变化管理、项目投资体制、系统管理、安全与健康及环境、法律与法规、财务与会计。

(6) 从项目的不同主体(干系人)角度看, 项目管理有多个主体: 业主、各承包商(设计、施工、供应等)、监理和用户。

1.2.2 项目管理的职能

项目管理的一些基本职能如下。

(1) 计划职能。项目计划就是根据项目目标的要求, 对项目范围内的各项活动做出合理安排。它系统地确定项目任务、进度和完成任务所需要的资源等, 使项目在合理的工期内, 用尽可能低的成本和以尽可能高的质量完成。任何项目的管理都要从制订项目计划开始, 项目计划是确定项目协调、控制方法和程序的基础及依据, 项目的成败首先取决于项目计划工作的质量。项目计划作为项目执行的重要依据, 是项目中各项工作开展的基础, 是项目经理和项目工作人员的工作依据和行动指南。项目计划作为规定和评价各级执行人的责权利的依据, 对于任何范围的变化都是一个参照点, 从而成为对项目进行评价和控制的标准。

(2) 组织职能。组织有两层含义, 一是指组织机构, 二是指组织行为。项目管理的组织是指为进行项目管理、完成项目计划和实现组织职能而进行的项目组织机构的建立, 组织运行与组织调整等组织活动。项目管理的组织职能包括 5 个方面: 组织设计、组织联系、