

高等院校

电子商务专业系列教材



电子商务 项目管理

左美云 主编



高等院校

电子商务专业系列教材

电子商务 项目管理

主 编：左美云

参编人员：左美云 余 力 李 倩
杨 波 尹秋菊

图书在版编目 (CIP) 数据

电子商务项目管理/左美云主编.

北京: 中国人民大学出版社, 2008

(高等院校电子商务专业系列教材)

ISBN 978-7-300-09058-0

I. 电…

II. 左…

III. 电子商务-项目管理-高等学校-教材

IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 026416 号

高等院校电子商务专业系列教材

电子商务项目管理

左美云 主编

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京宏伟双华印刷有限公司		
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次	2008 年 4 月第 1 版
印 张	16 插页 1	印 次	2008 年 4 月第 1 次印刷
字 数	291 000	定 价	22.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

高等院校电子商务专业系列教材

编委会名单

主 编 方美琪

副主编 左美云 牛东来

编 委(以姓氏拼音为序)

陈 禹 中国人民大学

陈国青 清华大学

陈 进 中国金融学院

黄京华 清华大学

李 东 北京大学

李 琪 西安交通大学

龙 红 北京理工大学

欧阳钟辉 泉州师范大学

谢 康 中山大学

尤晓东 中国人民大学

张 宁 北京大学



内容简介

高等院校电子商务专业系列教材

“要么电子商务，要么无商可务”。企业要实施电子商务，首先需要对电子商务的运作模式进行策划，其次要进行电子商务系统的建设，然后在电子商务系统的基础上，承接订单、组织生产和配送，进行电子商务的运营管理。显然，上述工作都可以项目的方式运作，并分别对应着三类电子商务项目：电子商务策划项目、电子商务系统项目、电子商务运营项目。

本书围绕电子商务项目的立项、计划、执行、控制、验收这五个项目管理过程，来讨论电子商务项目的范围、进度、成本、质量、人力资源、沟通、风险、采购和整体管理九大与项目职能管理有关的知识点。本书将案例教学法、体验式教学法融入于其中，以增强读者对各种项目管理的工具和模板的直观认识。

本书可作为电子商务、物流管理、信息管理与信息系统、电子政务、计算机应用、信息安全、工商企业管理、软件工程等专业本科生的教材，还可以作为相关专业硕士生以及各类 IT 项目经理的培训教材和参考书。



总 序

高等院校电子商务专业系列教材

电子商务是世界经济领域近年来涌现出来的新事物。它大幅度地提高了各种经营活动的速度和效率,提供了许多以前无法想象的商机,从而从根本上冲击着工业时代形成的经济格局和社会分工体系,展现出了极强的生命力。尽管它成为社会各界关注的热点还不到15年,但是,我们已经可以看到,它的巨大而深远的影响正在开始显现出来。从政府的文件到企业的经营管理,从理论研究的论坛到人才培养的研究,“电子商务”一词出现的频率越来越高。这种状况确实不是偶然的。

从全世界的范围来说,20世纪90年代初,Internet的商业应用开放,是电子商务正式亮相的关键一步。我国也正是在这样的背景下,形成了90年代中后期的电子商务发展的第一次高潮。经过近15年的曲折发展,今天的电子商务已经逐步走上了健康、深入、讲求实效的发展阶段。2005年1月8日,我国第一个专门指导电子商务发展的政策性文件——《国务院办公厅关于加快电子商务发展的若干意见》颁布,标志着我国电子商务的发展进入了一个新的发展时期。该文件从国家政策的角度,阐释了国家对我国发展电子商务的若干重要意见,明确了我国发展电子商务的指导思想和原则,确立了我国促进电子商务发展的六大举措。其中专门提到:在人才培养上,要“培养适应电子商务发展需要的各类专业技术人才及复合型人才,加强电子商务理论研究”。自2005年以来,在商务部的直接领导下,《中国电子商务白皮书》已经出版了三本。这都表明,电子商务的



理论和政策正在走向成熟。在这种情况下,电子商务的人才培养工作也必须走向更加科学、更加系统的新阶段。这套教材正是在这样的背景下策划和推出的。

中国人民大学信息学院信息系,在电子商务方面的理论政策研究和人才培养方面,从一开始就处于国内领先地位,在国际上也有广泛的影响。早在1994年,我们在引进国外教材和软件的基础上,开始进行EDI的教学和研究,我们的信息系团队在国内首次开发了“电子商务教学模拟环境”,至今还有近百所高校用此软件教学,许多企业也在开展电子商务项目之前用该软件进行培训。该软件系统曾于2000年获北京科技进步三等奖。我们的信息系团队,自始至终参与了《中国电子商务白皮书》的编写,在电子商务的理论和政策研究方面发挥了重要的作用。我们学院目前正在进行多项国际合作项目,如中意科技合作项目“Electronic Commerce and Enterprise Model”,与美国GMU大学合作的远程教育研讨,与挪威国立医院合作的远程医疗项目,与芬兰合作的电子商务项目,等等。

在这些实践的基础上,中国人民大学信息学院先后编写了与该领域有关的一些教材。在新的发展形势下,电子商务的人才培养面临着新的要求。人才的层次需求进一步细分,新的模式和技术不断涌现。针对当今社会对电子商务人才的实际需要,并根据最新的电子商务模式和技术,中国人民大学信息学院决定和中国人民大学出版社紧密合作,共同推出这套新教材,以满足社会和兄弟院校的迫切需要。我们希望,这一举措将有利于这一领域的人才培养。由于经验和条件所限,不妥之处在所难免,切望各校同行和社会各界人士不吝赐教,以便共同推进电子商务人才培养工作的健康发展。

方美琪

2008年3月



前言

高等院校电子商务专业系列教材

“要么电子商务，要么无商可务”这一句广告词尽管略微有些夸大，但也振聋发聩。随着互联网和经济全球化的发展，电子商务日渐成为现代企业日常运营的基本组成部分。企业要实施电子商务，首先需要对电子商务的运作模式进行策划，其次要进行电子商务系统的建设，然后在电子商务系统的基础上，承接订单、组织生产和配送，进行电子商务的运营管理。显然，这些工作都可以项目的方式运作，并分别对应着三类电子商务项目：电子商务策划项目、电子商务系统项目、电子商务运营项目。如何对上述三类项目进行有效管理，是电子商务从业人员必须面对的问题。

“电子商务项目管理”是电子商务及其相关专业的一门必修的核心课程。本书在明确电子商务项目含义和类型的基础上，一方面，介绍了电子商务项目的立项、计划、执行、控制、收尾这五大项目管理过程，另一方面，分析了信息系统项目的范围管理、进度管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理和整体管理九大与项目职能管理有关的知识点，以此力求使读者在建立起基于时间维的项目管理观念的同时，熟练掌握每个阶段重点要抓住的进度、成本、质量等项目管理要素。

除此之外，本书还对 IT 服务管理、电子商务系统的运行与维护管理进行了讲解，这是因为电子商务系统项目要真正发挥作用，关键在于电子商务系统的运行和维护管理。在本书的最后一章介绍了常用的项目管理软件，重点讲解了微软



公司的 Project 软件的使用,使读者能够既做到心中有“剑”(具有项目管理观念和知识),又做到手中有“剑”(掌握项目管理工具)。

本书作者多年来从事项目管理和电子商务相关课程的教学,我们将案例教学法、体验式教学法体现在教材中,在教材中设计了一个电子商务项目——校园二手用品跳蚤市场网站建设项目作为案例,贯穿本书的始终,增强读者对各种项目管理的工具和模板的直观认识。在本书的最后,还给出了另一个电子商务项目——“味道网”(校园订餐网站系统)建设项目的背景,供读者练习本书中的项目管理工具和技巧。

本书由中国人民大学信息学院左美云教授主编,由五位教师联袂写作而成,具体分工如下:左美云博士完成第1章、第6章和附录中练习案例背景;余力博士完成第3章和第4章;李倩博士完成第5章和第8章;杨波博士完成第2章;尹秋菊博士完成第7章。其中前四位教师来自中国人民大学信息学院,尹秋菊老师来自北京理工大学经济管理学院。左美云教授的硕士生赵雪、王世娟、刘卿、刘尧飞同学参与了书中案例的整理工作。

本书写作过程中,得到了中国人民大学信息学院陈禹、方美琪、杜小勇、杨小平、尤晓东以及商学院毛基业,哈尔滨工业大学管理学院黄梯云、李一军和冯玉强,北京理工大学经济管理学院甘仞初和龙虹,清华大学经济管理学院陈国青和黄京华,西安交通大学王刊良和李琪,北京大学光华管理学院李东和董小英、中山大学管理学院谢康,首都经贸大学牛东来,泉州师范大学欧阳钟辉和王汉斌等教授和学者的鼓励和帮助,在此一并致谢。

电子商务项目方面的书籍不太多,这意味着本书的写作具有一定的探索性。另外,电子商务项目并不等同于电子商务系统建设项目,它还包括电子商务策划项目和电子商务运营项目,所以,要做到对三类项目都面面俱到真是一个很难的写作过程。好在项目管理是一个通用的知识体系,对于三类项目都是适用的。如果说作家写剧本是首次创作,那么导演是对剧本进行二次创作,观众是对剧本进行三次创作。我们希望授课教师和读者在本书的基础上,针对不同的电子商务项目类型进行二次创作或三次创作。

由于作者水平有限,差错和瑕疵在所难免,敬请读者不吝指正。如果您对本书的再版有什么好的建议或意见,可将邮件发给本书的主编信箱:zuomy@ruc.edu.cn。

左美云



高等院校电子商务专业系列教材

目 录

第1章 电子商务项目的含义与规划	1
1.1 项目管理概述	1
1.2 电子商务项目的含义与生命期	13
1.3 组织信息化成熟度与项目规划	19
1.4 企业电子商务的层次与项目规划	23
思考题	27
第2章 电子商务项目的可行性研究与立项	28
2.1 电子商务项目可行性研究的意义和内容	28
2.2 电子商务项目的成本效益及建设方式	34
2.3 可行性研究报告和项目的立项	41
思考题	50
第3章 电子商务项目的范围与计划	51
3.1 电子商务项目的范围定义	51
3.2 电子商务项目的进度计划	62



3.3 电子商务项目的成本计划	77
3.4 电子商务项目的其他计划	83
思考题	85
第4章 电子商务项目的实施与控制	87
4.1 电子商务项目管理方法论与实施控制	87
4.2 电子商务项目的范围控制	97
4.3 电子商务项目的进度与成本控制	100
4.4 挣值分析技术与时间-成本平衡法	104
思考题	117
第5章 电子商务项目的人力资源与沟通	118
5.1 电子商务项目人员的职责和管理流程	118
5.2 电子商务项目的组织结构与职责分配	123
5.3 电子商务项目团队的建设	135
5.4 电子商务项目团队的激励和考核	145
思考题	156
第6章 电子商务项目的质量与风险	158
6.1 电子商务项目的质量管理	158
6.2 电子商务项目的风险管理	175
6.3 电子商务项目的监督与审计	186
思考题	190
第7章 电子商务项目的运行与维护	191
7.1 IT 服务管理	191
7.2 电子商务系统运行管理	203
7.3 电子商务系统维护管理	210
思考题	217
第8章 电子商务项目与项目管理软件	218
8.1 项目管理软件简介	218
8.2 Microsoft Project 2007	221



8.3 案例：利用 Microsoft Project 2007 管理校园二手用品	
跳蚤市场网站建设项目	237
思考题	239
附录 练习案例——“味道网”（校园订餐网站系统）建设项目	240
主要参考文献	242



第1章

高等院校电子商务专业系列教材

电子商务项目的含义与规划

“要么电子商务，要么无商可务”这一句广告词尽管略微有些夸大，但也振聋发聩。随着互联网和经济全球化的发展，电子商务日益成为现代企业日常运营的基本组成部分。企业要实施电子商务，首先需要对电子商务的运作模式进行策划，其次要进行电子商务系统的建设，然后在电子商务系统的基础上，承接订单、组织生产和配送，进行电子商务的运营管理。显然，上述工作都可以项目的方式运作，分别对应着三类电子商务项目：电子商务策划项目、电子商务系统项目、电子商务运营项目。

在本章里，我们首先介绍项目管理的基本内容，然后，我们讨论电子商务项目的含义和生命期。在此基础上，我们开始讲授企业信息化的一般规律，以及如何根据信息化项目的规划和电子商务的发展层次来进行电子商务项目的规划。

1.1 项目管理概述

一提到项目管理，大家一般会想到大型的工程项目，如三峡工程、奥运场馆建设、黄河小浪底工程、上海洋山港工程、青藏铁路、南水北调、西气东输、西电东送等大型工程项目，确实，项目管理的技术和方法为这些大型工程项目的成功建设提供了有力的保证。实际上，除了上述工程项目，像家庭装修、旅游、婚



礼、培训、电影拍摄、电视节目制作等这样的一次性活动都可以作为项目来进行管理。电子商务也不例外，可以采用项目的方式进行管理。

通俗地讲，项目就是指在一定的资源约束下完成既定目标的一次性任务。这个定义包含三层意思：一定资源约束、一定目标、一次性任务。这里的资源包括时间资源、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）项目干系人对项目的需求和期望的过程。

1.1.1 项目管理的知识体系和权威认证

项目管理能得到各行各业的重视和快速发展，离不开权威机构的推广。下面我们主要介绍几个权威的项目管理推广机构、相应的认证以及知识体系。

1.1.1.1 美国项目管理学会 (PMI)

美国项目管理学会，即 PMI (Project Management Institute)，其官方网站为 <http://www.pmi.org>。这个组织的出现大大推动了项目管理的发展。PMI 在 1987 年推出了《项目管理知识体系指南》(Project Management Body of Knowledge, PMBOK)，这是项目管理发展史上的一个里程碑。这个知识体系把项目管理归纳为项目整体管理、项目范围管理、项目时间管理、项目费用管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目风险管理、项目采购管理、项目沟通管理九大知识领域。项目管理的这九大方面我们又称为项目的九大职能管理。PMBOK 又在 1996 年、2000 年和 2004 年进行了三次修订，从而使该体系变得更加成熟和完善。PMI 组织的项目管理资格认证 (Project Management Professional, PMP) 考试已经成为项目管理领域的权威认证考试。每年全球都有大量从事项目管理的人员参加 PMP 考试。PMP 考试注重知识的考核，只有笔试，题型一般为选择题。

美国项目管理学会推出的 PMBOK2004 年修订版的框架参见图 1—1。要说明的是，PMBOK 共分 12 章，第 1 章是简介，第 2 章是项目生命期与组织，第 3 章是项目的项目管理过程组，从第 4 章开始到第 12 章每章讲解项目管理的一个知识点，所以在图 1—1 中，项目整体管理是从“4”开始，项目采购管理是以“12”结束。每一个项目管理的职能下面又有具体的管理内容和工作。

(1) 项目整体管理。描述了用以保证各种项目要素能够相互协调所需要的各个过程，由制定项目章程、制定项目初步范围说明书、制定项目管理计划、指导与管理项目执行、监控项目工作、整体变更控制和项目收尾七个过程构成。实际



上,项目的整体工作就是将另外八个方面的管理进行权衡和整合,以获取项目的成功。



图 1—1 项目管理的九大知识领域 (九大职能管理)

(2) 项目范围管理。描述了用以保证项目包含且只包含所有需要完成的工作,以便顺利完成项目所需要的各个过程,由范围说明、范围定义、制定工作分解结构、范围核实和范围控制构成,是为达到项目目标对项目的工作内容进行管理和控制所需要的一系列过程。

(3) 项目时间管理。描述了用以保证能够按时完成项目所需的各个过程,是为确保项目各部分工作按时完成所需要的一系列过程,由活动定义、活动排序、活动资源估计、活动持续时间估计、制定进度表和进度控制构成。

(4) 项目费用管理。描述了用以保证在批准预算内完成项目所需要的各个过程,是为确保完成项目的总费用不超过批准的预算所需要的一系列过程,由费用估算、费用预算和费用控制构成。



(5) 项目质量管理。描述了用以保证项目满足其所执行标准的要求所需要的各个过程,是为确保项目达到其质量目标所需要实施的一系列过程,由质量规划、实施质量保证和实施质量控制构成。

(6) 项目人力资源管理。描述了用以保证参加项目的人员能够被最有效使用所需要的各个过程,是为了保证所有项目干系人的能力和积极性得到最有效的利用而采取的一系列步骤,由人力资源规划、项目团队组建、项目团队建设和项目团队管理构成。

(7) 项目沟通管理。描述了用以保证项目信息能够被及时、准确地生成、收集、发布、存储和最终处理所需要的各个过程,是为确保项目信息合理收集和传输所需要实施的一系列措施,由沟通规划、信息发布、绩效报告和项目干系人管理构成。

(8) 项目风险管理。描述了有关识别、分析和应对项目风险的各个过程,涉及项目可能遇到的各种不确定因素,为了将它们的不利方面尽量扩大并加以利用,而将其不利方面带来的后果降到最低程度,需要采取一系列的风险措施,由风险管理规划、风险识别、定性风险分析、定量风险分析、风险应对规划和风险监控构成。

(9) 项目采购管理。描述了用以从执行机构以外获得物资和服务所需要的各个过程,由采购规划、发包规划、询价、卖方选择、合同管理和合同收尾构成。

没学过项目管理的人一般都有过程管理的思路,即项目的立项(启动)、计划、执行与控制、验收(收尾),但学过项目管理之后还应该要了解项目管理的九大职能,要有职能管理的思路,只有这九个方面都管理好了,项目才有可能成功。

1.1.1.2 国际项目管理协会(IPMA)

国际项目管理协会,即IPMA(International Project Management Association),网址为 <http://www.ipma.ch>。国际项目管理专业资质认证(International Project Management Professional, IPMP)是IPMA在全球推行的四级项目管理专业资质认证体系的总称。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。IPMA依据国际项目管理专业资质标准(IPMA Competence Baseline, ICB),针对项目管理人员专业水平的不同将项目管理专业人员资质认证划分为四个等级,即A级、B级、C级、D级,每个等级分别授予不同级别的证书,如图1—2所示。



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 Project 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 自我评价	项目群管理 报告	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 自我评价	笔试		无时间 限制

图 1—2 IPMP 的四级项目管理认证

A 级 (Level A) 证书是国际特级项目经理 (Certified Project Director)。获得这一级别认证的项目经理有能力指导一个公司 (或一个分支机构) 的包括有诸多项目的复杂规划, 有能力管理该组织的所有项目, 或者管理一项复杂的国际合作项目。

B 级 (Level B) 证书是国际高级项目经理 (Certified Senior Project Manager)。获得这一级别认证的项目经理可以管理大型复杂项目, 或者管理一项国际合作项目。

C 级 (Level C) 证书是国际项目经理 (Certified Project Manager)。获得这一级别认证的项目经理能够管理一般复杂项目, 也可以在所在项目中辅助高级项目经理进行管理。

D 级 (Level D) 证书是国际助理项目经理 (Certified Project Management Associate)。获得这一级别认证的项目管理人员具有项目管理从业的基本知识, 并可以将它们应用于某些领域。