

北京华泰科信科技有限公司

项目管理杂志

(第三十期)

10101010

100011010101



北京华泰科信科技有限公司

Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.

目 录

- ❖ 管理兵法：刀尖上的舞蹈
- ❖ IT 项目中管理和技术两手都要硬
- ❖ 战略 IT 项目外包合作两要素
- ❖ 长期的 IT 外包合同如何实施与执行
- ❖ 外包 IT 项目如何做好风险管理
- ❖ 关于 IT 项目管理的思考
- ❖ IT 项目管理最佳历程之一：项目经理在售前阶段的任务



管理兵法：刀尖上的舞蹈

作/转载者：mypm.net

危机既是危险，又是机会，危机管理是企业“刀尖上的舞蹈”。危机管理绝不是危机出现了以后才开始的管理。

在当前市场竞争加剧，企业发展面临空前挑战的时候，企业的决策稍有失误，便有可能引发巨大的损失甚至灾难性的后果。

最近闹得沸沸扬扬的巨能钙事件，就是对企业管理特别是危机管理的一个严峻的考验。这里，我不想就巨能钙的是与非作出评判，也不想就其应对危机的措施正确合理与否作出评价，而只是从中引出企业危机管理的一些思考。

危机管理需提前计划

企业在疲于应付各种突发危机事件的同时，总是希望寻找一个正确的危机管理方法，或者用眼下时髦的词，叫做“解决方案”。关于危机管理，特别是危机公关，坊间的文章书籍都已经有了不少了，企业大可按图索骥，找到适合自己企业的方案。或者聘请公关公司和管理咨询公司，设计一套危机管理的方案来。

但是，危机管理绝不是危机出现了以后才开始的管理。正如危机管理专家游乔昌所说，危机既是危险，又是机会，危机管理是企业“刀尖上的舞蹈”。

从企业的角度来看，无论是哪种危机管理的套路，企业要的都是可持续增长，要的是利润，要的是发展。脱离企业管理的实际去空谈危机管理，什么危机意识、预警机制、媒体应对等等，则治标不治本，难以实现科学全面的危机管理。

有效危机管理三层次

实际危机管理是和企业管理的全面战略分不开的。我们把有效的危机管理分为三个层次。

最低级的层次是正确地应对和处理危机。当危机发生时，能够冷静思考，正确应对，解决危机。可是，危机的爆发毕竟是造成了损失，即使处理得当，也只能是减少损失，而不能彻底避免损失。

第二个层次是化解危机，就是在危机爆发之前，于其尚在胚胎中将其化解。这等武功需要修炼的时间就要长得多，而且要有运行良好的日常工作的监督和反馈机制。任何危机的爆发，都是有其酝酿的过程，处理得当，则可以事半功倍地化解危机。比如，核心人才的流失，一定是他对工作的环境、待遇，或是公司发展的战略感到不满意和不适应，而这些，都是会通过平时的工作表现出来的。产品设计或生产质量的问题，在平时的检验中和用户的反馈里是可以得到一些信息的。信息不是简单的数据罗列，而是需要把数据进行去伪存真的加工计算，才能得到有效的信息，为化解危机提供帮助。

最高的一个层次，则是真正的高手之道，那就是利用危机，甚至制造危机，为我所用。

去年“非典”期间，许多制药和相关行业的企业，通过利用这次危机带来的机遇，通过大胆、正确、有效的行动，达到了出奇制胜的效果。在全国人民热情响应“勤洗手”的号召时，威露士以“家庭消毒专家”身份亮相，取得了销量、品牌双丰收，一举奠定了在重点城市的布局定位，这是善于利用外部危机的典型案例。还是受益于“非典”，以前一直被大家所不习惯甚至质疑的远程教育，在“非典”期间得到了强劲的发展，成为主流的教育手段之一。当然，需要指出的是危机营销确实是“刀尖上的舞蹈”，如果应用不当，宣传过头，则有可能引发新的危机。还是去年“非典”的时候，人心惶惶



时，“仙妮蕾德”不但夸大宣传自己的保健品有防非典的功能，甚至将自己的清洁护肤用品也打上防非典的旗号，还公然宣称是非典的“最大克星”，受到政府部门的严肃处理。

善于发现危机中的机遇

内部危机如果利用得当，也可能成为企业发展的新亮点。某企业的一个主要经销商突然由于财务结构问题面临倒闭。对企业来说，销售渠道一段时间的空白，就意味着这一段时间内，把市场拱手让给了竞争对手，而后果，很可能是灾难性的。而该企业大胆突破思维，利用危机带来的机会整顿和调整分销渠道，以部分直销代替原来的分销商面对大客户，同时，减少了原来的销售层次，跳过原来的大批发到二级批发、三级批发再到销售终端的方式，使渠道扁平化，直接供货给终端分销商，既降低了分销成本，又更好地掌握了客户信息。可以说，如果没有这个主要分销商的倒闭，企业很难找到合适的机会，下如此大的决心，变革整个分销体系。

更高的高手，甚至可以做到设计危机，通过危机引诱竞争对手，静观其变。待其变，再用事先设计好的战略来攻击竞争对手。某品牌食品，一直宣称不含某种添加剂。而其竞争对手，突然发难，指责其产品中检测出含有某种添加剂，引起了一场轩然大波。而该品牌，却借势申请第三方权威机构对所有同类产品进行检验，结果发现，惟有该产品含有的这种添加剂最少，远远低于标准，而原先指责其的那家公司，产品中则被检测出超过标准含量的添加剂，一举被曝光，造成了毁灭性的打击。

兵法讲究的是“以正合，以奇胜”，管理也是一样。利用好危机这个事件，把坏事变成好事，可以有效快速地起到别的方法起不到的作用。我们说危机是机遇，而这个机遇就是变革的动力所在。这就是哲学的辩证法在管理学上的应用吧。

[返回目录](#)



IT 项目中管理和技术两手都要硬

作者：管理论坛

在 IT 项目管理中，是技术重要还是管理重要？这个问题就如同是鸡先生蛋还是蛋先生鸡这种悖论，古往今来多少人参与辩论，也是说不清道不明。在中国，“技优则管”是一个普遍现象，这既符合中国的国情，又符合大多数企业的实际。但是这种情况在最近发生了变化，特别是国外的项目管理经验和典型案例使人逐渐怀疑“技优则管”的正确性。

技术出身的项目经理往往欠缺系统的项目管理知识，常常是凭着自己的个人经验摸着石头过河，一旦失败了，也只能成为他个人的工作经验。这其中有个问题：技术情结，总是不由自主的想去了解每个技术问题的细节，好像不了解就感到很沮丧，而实际上从管理者的角度看问题需要了解全部的技术细节吗？潜意识管理，凭自己的朴素的曾作为开发人员的认识和一种英雄气概来管理，不太善于处理各种关系，对缺少专业技术背景的人员没有耐心。技术与管理的最大的差异就是管理的艺术性。技术给人的印象是生硬的语法定义和刻板的设计流程，而管理的主题更多的是人，是生命。其实项目管理还包含了人文的关怀和尊重，人与人之间的沟通。管理作为一门艺术性的学科已经得到了人们的广泛认同。

在 IT 业迅猛发展的今天，科班出生的项目管理人员是否就能站稳脚跟呢？很多掌握了项目管理知识的毕业生，往往因为缺乏技术背景，而感到心里发虚。其实这也是正常的，社会的发展已经不再需要单一学科的狭窄型人才，而需要多种学科交叉的复合型人才。在现在的 IT 业，想什么技术都样样精通几乎是不可能的，人类再也不可能出现亚历士多德那样的博学家。IT 项目通常又很复杂，需要用到很多最新的技术，所以一个开发组需要很多技术人才，而这时候管理就显的非常重要。项目经理需要将所有的人才团结起来，使他们来完成共同的目标，这时候，项目经理是不是技术高手也就不重要了。项目经理的大部分工作应该是与客户，上级，团队成员沟通，协调各种关系和项目控制。但有些时候，在技术方案上需要项目经理来拍板定夺，这时技术背景就很重要了。当然技术把关也可以通过其他方式解决，在国外的很多大公司，专门有一个技术委员会来做决定把关，所以这些企业的项目主管可以不必拘泥于技术细节，而认真关注于管理工作。抛开项目的规模、人员、计划和资金等种种背景来探讨管理重要还是技术重要，本身就是一个简单的想法。在项目规模小、人员少、资金紧张的情况下，也许就不需要多少管理，项目挑头的基本上都是技术带头人。在很多大学里，有不少的项目组是临时拼凑起来的，2-3 个教员，带着一帮学生干活，他们会有系统的管理吗？在这种项目里，技术潜力和技术带头人起着至关重要的作用。不可否认，这种项目的生命力非常弱，即便成活下来，生命周期也很短暂。当项目规模大，人员众多，而且实施时间有限的情况下，再沿用原来几把菜刀闹革命的方式，肯定会出大漏子。引入规范化的管理势在必行，如果说以前是人管人，那么现在应该是制度管人。项目经理应该首先是规章制度的制定者和监督者。一个好的规章制度体现在：执行者能感觉到规章制度的存在，但并不觉得规章制度会是一种约束。另外，不同的 IT 项目，其管理可能侧重面不一样，例如软件开发的项目管理，至少得技术和管理并重才行。如果项目经理完全不懂技术，有些孤傲的开发人员根本不会理你。另外一个软件项目的成败，技术因素和管理因素同样重要，同样有可能导致项目致命的失败。技术与管理确实没有固定的高下之分，关键在于项目所处的环境和项目的实际情况。技术是右手，管理是左手，你来说说到底左手重要还是右手重要？也许你是左撇子，你就会觉得左手重要一些，右撇子就会认为右手重要一些，但是试想一下，如果将另外那只手剁掉，感觉会是怎样的呢？一只手做项目，不做砸了才怪呢。所以技术和管理都很重要，只是在项目中的分工不同，角色不同，但终极目标是一致的：高质量地按计划完成项目既定的目标。

[返回目录](#)



战略 IT 项目外包合作两要素

作/转载者：郭世勋 mypm.net

为了确保战略 IT 外包合作成功，需要切记两个要素：做出规划以与服务提供商协作，而非对其进行控制；基于持久、独具特色的因素而非表面因素来确定合作伙伴选择标准。

传统上，人们普遍认为良好的实践方法就是提出一项跨越多年的计划，其中只需要简单地说明外包双方一致赞成的可交付成果和指标。如果服务提供商达到或超过规定的指标，那么就认为该服务提供商的服务优异。然而现在，这种方法不再能满足要求。因为静态的条款和条件已经无法支持动态的市场和作为价值推动力的不断发展的 IT 功能所引发的不断快速变化的各种需求，这也解释了为什么客户几乎无法获得其外包协议所产生的业务好处或竞争优势的证据。即使是在最好的情况下，成本的降低和效率的提高都是很不明朗的。另一方面，外包服务提供商不得不在设法保证利润的同时，还要尽力满足不断变化的业务和绩效目标的需要。

许多外包关系的破裂可归于三种原因：

- 第一，最初的外包方法处于战术而非战略层面；
- 第二，工作范围没有明确定义或定义得很糟糕；
- 第三，合同管理是按照敌对而非合作方式开展。

尽管客户的最初目标在本质上具有战略意义，如希望通过外包降低风险或获取增值功能，但是所有外包协议谈判的存在内在问题之一是成本主导了整个谈判过程。另一个相关的问题是客户往往把两个自相矛盾的目标强加给服务提供商。例如，客户可能既希望降低 IT 运营成本又希望使用最新技术，而如果外包合同期限太短，那么这两种目标就互相排斥。无法避免的是，为了应对随后遇到的困难而采取的日常紧急措施的优先级将超越最初提高 IT 价值的目标。

对于寻求增值战略伙伴关系的企业来说，定义业务“价值”的具体标准或量度指标也非常困难。如果客户只是认为某家外包服务提供商在理解和提供 IT 价值方面处于领先地位，就与其签订一份协议是非常错误的。另外，某些客户善于根据共同的意图声明签订合同来寻找和抓住提高 IT 价值的机会，但不善于说明具体的工作需求。

除此以外，有些客户往往是放弃自己的职责，让服务提供商完全承担所有负担。最好的情况下也就是分配不适当的内部资源来进行项目控制和厂商管理；而在极端的情况下，甚至认为外包的 IT 职能已经不再是自己需要关心的问题了。这样，客户和外包公司之间的关系可能很快退化成为一种敌对关系，这种关系使客户以损失服务提供商的利益为代价来追求自己利益，从而导致一种无法调和的“得失”关系。

良好的开端

外包合作关系全新合作模式的重点是看重 IT 创造新机会和提高竞争优势的作用，而不仅仅是一种降低成本的方法。成功外包关系的最终实现要依靠服务提供商不断创新来帮助客户达到其目标的能力。

客户和外包公司合作的第一守则是：不惜任何代价避免静态关系。如果战略目标因为业务或环境因素而改变，那么因为没有达到不再相关的指标而惩罚外包供应商就变得毫无意义。按照当今业务和技术的发展速度，现在的基本需求在 6 个月后可能就变得无关紧要。因此，外包的关键是创建适应变化的合作关系机制。

客户需要从一开始就建立业务价值的共同基调，其过程通常涉及定义、确认和创建服务提供商应该满足的具体指标。这不是随便的练习，而是需要花费大量的时间并得到富有多种学科知识和经验的



专业人员的过硬帮助。如果内部没有富有经验的人员，那么外部咨询顾问就成为一种非常有价值的投资。

在建立优先等级时，切记两个主要的目标：竞争优势（既有正面的又有负面的）和成本节省。指导委员会可以由客户自己的金融、市场营销和 IT 人员以及负责测试结果和流程的外包合作伙伴的代表组成。理想的情况是每隔 6 个月重复一次这样的流程。通过定期重新评估 IT 业务驱动因素和权衡优先级、效益和成本，您和您的外包合作伙伴将能够共同把 IT 映射到不断发展的业务需求上。这种观点并非是突然对优先级或方向进行大规模的变化，而是为适应变化的需要提供高效、互惠的框架。

协作的合作伙伴有可能不签署提供外包服务的合同，但是它们仍然会根据影响您 IT 业务价值的的能力来承担风险和获取回报。作为合作伙伴，您希望您的企业与外包服务提供商共同实现您的最终目标，而不希望仅仅把工作重点放在狭隘的技术问题上。这将使外包服务提供商能够充分利用其经验和知识来满足您的业务需求。

选择正确的业务合作伙伴，走一条崭新的道路

许多关于如何选择合作伙伴的文献都阐述了一些如技术技能、厂商经验、服务特性、交付及时性、声誉和价位等这样的选择准则。虽然这些基本因素都非常重要——因为它们是企业外包关系所必需的先决条件，但却无法显著增加成功的机会。

为了摆脱这些表面因素，必须建立某一级别的信任关系。通常，很多客户股东要参与每项外包决策。而缺乏任何一名股东的支持都会潜在地削弱外包关系，所以还需要做大量的事情来防止此类事情的发生。例如，迫切需要与所有的客户股东和外包工作小组建立固定和一致的交流渠道，并且所有参与各方都参与交流流程，同时，信息在各关系经理之间共享。

所有外包关系都面临的一个挑战是应对客户的后见之明和业务变化，在这两种情况下，客户都希望和应该得到外包服务公司的响应。因此，能够响应甚至预测可能的变化或其他情况，并在事件早期就予以解决的服务提供商将能够为外包关系增加价值。不过，即使在最好的外包关系下，还会以令人惊讶的规律出现意想不到的变化或偶然事件。当这些问题成为矛盾的焦点时，各方的自然反应是从自己的角度出发。服务提供商考虑工作范围，而客户会考虑服务水平协议。但是，这两种自然反应都无法卓有成效地解决面临的问题，那么需要服务提供商提供响应能力和更高效的方法来帮助客户及时认识到需求的可能变化。

最后，尽管许多服务提供商声称它们是技术的创新者，但事实是他们通常使用相当有限的工具集来解决问题（应用起来可能有创新的方法）。而在其流程和程序中证明自己创新水平的能力是比较重要的一个方面，因为，外包通常意味着为非常具体的问题提供高度定制的解决方案。因此，能力存在于与解决方案相关的流程和程序中，其中最具有创造性和反应敏捷的思维能够提供最高的价值。不要忽视创新思维的价值，它是您选择和评估服务提供商的主要鉴别指标。

总之，所有外包关系可能面临的最大的挑战是客户业务和技术环境变化的速度，即快速（或缓慢）抛弃陈旧的方法或过时的流程的速度。保持跟踪最快变化的最好方式是与所有股东保持正常交流并基于当前数据和以前的经验做出快速响应，它们的作用可能比您想象的更为重要。

[返回目录](#)



长期的 IT 外包合同如何实施与执行

作者：台风 mypm.net

公司与客户签订的是一个长期的 IT 外包大合同，包括软件，硬件，服务等等。从另外一个角度来说，包括开发，维护，BI 等等。这么大的合同客户与外包商是如何实施与执行的？如何保证客户的 Business 一如既往地运行，并且还更好地受益于 IT 的外包呢？我试着从我的 team 角度，以及从我所能得到的信息尽量来理解这个大的合同是如何实施与执行的。尽管这只是对这个 IT 外包大合同中窥豹，但我希望我的文字也能让更多的人认识一个外包案例，也希望能和此案例有兴趣的做 IT 外包的方方面面的专家和公司探讨。

我的 team 为客户公司各种信息系统提供技术支持，是大 IT 外包合同下的一个维护项目，负责客户 business 中的 Europe 和 Asia 区。客户的 US business 不在我 team 的 support scope 内，但有时候需要与 US 的一些 team 打交道。这里 US port 就不予仔细考虑。

由于客户把 IT 外包给我们，客户方就不用招聘很多的 IT 人员，大部分的工作依照外包合同都由外包服务提供者来完成（我们公司并不是客户唯一的外包商，某些方面的服务还外包给了其他专业公司，如 HelpDesk 的工作和服务器维护就外包给了 HP -- HP 的 HelpDesk 非常不错，而且服务器就是 HP 服务器^_^）。因此，绝大多数客户方的 IT 人员都是外包合同的执行参与者与项目管理者。客户对自己的 IT 部门人员所进行的培训除了必要的 business 培训，就是 leadership 的培训。

客户是一家全球 500 强企业，Business 非常多，客户的 IT 工作量也非常大。那么客户如何与外包商合作、沟通、实施这么大的外包合同呢？这就有必要提到外包商的 customer relationship management team。这个 team 和客户的 management team 密切合作，交换意见，共同研究合同的实施与改进，并致力于与客户关系的建立。因为合同签订的出发点就是双方都能从合同中受益，双方都有责任和义务帮助对方提高 Business 和收益，要不然，这个长期的合同可能没多久就会被 Close。

customer relationship management team 经常会和客户一起评估当前的 business 以及 IT 的服务情况，做一些必要的变化。这不，去年 Europe 刚被 merge into Asia 的管理 team，才一年的时间，由于这一年客户 Business 的变化，Europe 的 Business 变的重要起来，今年就又要 separate 出去，成立独立的 management team，方便更好地 support Business。

客户和 BRM (Business relationship manager) 一起评估 project 的大小，需要多少 resource，然后我们（外包商）就开始 project team 的招兵买马，作为客户的 Contract 员工组成客户的 IT 部门。所谓 Contract 员工就是人是我們招的，和客户签聘用合同，我们为客户工作，每个 resource 每小时多少钱客户付给我们公司，我们来进行人员管理，客户只关注项目上的事。（我们有时候叫自己公司为人贩子公司，从另一方面来公司做的是目前时髦的人力猎头工作，只不过人都先招过来了，推荐合适的供客户挑选。呵呵）

客户把整个 IT 部门分成很多 team，各 team 负责不同的工作，彼此间又相互支持。除了与程序直接打交道的各种 Business team 外，其中 IT 部门的 HelpDesk team、Database workgroup、CTO team、Common application team 和 Ops team 与我们 team 联系最密切。前面几个 team 一看就知道他们做什么的，我稍微解释一下 Common application team 和 Ops team 做什么。

Common application team 顾名思义就是负责一些 Common applications 的，比如客户要求所有程序都是 SSO (Single Sign On) enable 的，这就需要有个系统能实现 SSO 的需求，保证程序的访问安全，并统一利用公司的员工信息库，保证信息的一致，防止各系统“各自为政”，减少重复工作。客户是使



用的 Site Minder 作为 SSO 服务器,那么 SSO 的配置与维护就是一个 Common 的工作,这就是 Common application team 要做的事。当然,还有很多这样的 Common application。

Ops team 一般负责系统的 CCM (Change Control Management) 中的 deploy。如果系统做了改动,在客户同意执行 change 后,Ops team 就会执行这次 change。

除了以上这些 team,IT 部门还有 Data Warehouse team,ERP team 等其他 team,虽然与他们也打交道,但由于不是经常性的,这里就不专门介绍。

好了,那么我们到底如何来 support Business 的呢?

所有的 team 如何执行自己的职责在 project 的小合同中都有说明。其中如何处理客户的 issue 与需求,哪些事情是哪个 team 的 scope 都在 escalation chart 中明确定义了的,然后让 HelpDesk 拿着这些 escalation chart 来处理。HelpDesk 是在做 IT 系统维护时各个 IT support team 与 Business 之间唯一的联系点 (SPOC - Single point of Contact)。当然,这是理想状态,也有 Business 用户直接联系我们的。

HelpDesk 接到用户 escalate 的 issue 后,先自己做初步的分析,如果 HelpDesk 能自己解决,问题就不会再往下传递了;如果是 Business 方面的问题,用户把问题发到用户的队列中,并跟踪问题什么时候关闭;如果是我们系统技术方面的问题或 Bug,HelpDesk 就按照前面定义的 escalation chart,把问题 dispatch 到我们 team 的队列中;如果是其他 team 的范围也同样的 process。因为所有的程序在交给我们 team (或其他 team) 之前就定义了程序的信息,专门有 team 来维护所有程序的信息。根据客户对所有 Business 的评估,把相应的程序分为不同的严重程度,这样所有的问题也都根据对 Business 的影响程度定义了几种不同的紧急程度,再定义了每种紧急程度的问题需要在规定的时间内解决。用户定义了一些 metrics 用来度量我们服务的质量,并规定了可需要达到的值。这些都在 project 的合同中定义,双方签字同意。这就是传说中的 SLA (Service Level Agreement) ^_^。相应地,我们也在我们公司 (外包商) 的 project Plan 中阐述客户的 metrics,让所有 member 都知道并执行,保证 meet 客户的 SLA。

当问题被 dispatch 到我们的队列中后,我们就需要在 SLA 规定的时间内解决问题。每周,专门的 Monitor team 会从工具中 run 出各个 team 这周服务的 report,查看是否 meet SLA。甚至那些对 Business 非常重要的系统每天就有 report,然后 report 给 management team。这也是客户对我们考核的一个重要指标。

由于我们中国的 team 要 support 客户 Europe 和 Asia 的系统,欧洲客户与中国有 6 个小时时差,这要求我们的 team 有灵活的上班安排,来 meet 客户的 Business 时间。我们把 team 分成 2 部分,一部分 support 欧洲程序,一部分 support 亚洲程序。由于我们公司在中国只是一个分公司,印度还有 team,印度和中国也有 2 个小时时差,所以我们安排中国 team 上下午班,这样下班不用太晚;印度 team 同样上下午班,但他们和欧洲只有 4 个小时时差,这样就可以更好地 meet 客户的 Business 时间。

当然有 US 的程序,上班时间又有些不同。在其他时间 team 的 member 提供 On Call support。所谓 On Call Support 就是说在这段时间内,如果我们 support 的系统有问题,用户或 HelpDesk 可以 Call 我们的工作 Cell Phone,我们就可以马上登陆到内部工作环境,开始移动办公。

这个项目还有很多可以说的,限于篇幅,这里也就草草收尾 (也说了一大堆废话了)。如果这篇文章有很多人有兴趣,希望了解更多,我也可以接下来再写一些文字。有兴趣的朋友也可以联系我,大家 offline 探讨。

[返回目录](#)



外包 IT 项目如何做好风险管理

作/转载者：孙强

外包是一种合同协议，组织提交 IT 部门的部分或全部控制给一个外部组织，并支付费用，签约方依据合同所签订的服务水平协议，提供资源和专业技能来交付相应的服务。

外包不仅仅是一个成本决策，也是有效管理的战略决策。服务质量、服务可持续性、控制步骤、竞争优势、技术知识等都是外包服务要考虑的内容。外包作为长期战略，尤其要选择正确的提供商。对某项服务的外包决策需要进行适当的合同谈判。提供商在文化和人员方面的适应性也是管理者不可忽视的重要问题。

IT 外包目的因组织而异，但通常目标都是要实现信息系统持久有益的改善。组织采取外包策略主要出于以下几个方面的考虑：

- 集中精力于核心业务
- 边际利润的压力
- 日益增长的竞争要求节约成本
- 组织结构的灵活性
- 通常，选择第三方提供的服务主要有：

数据录入

- 需要设计开发新系统，但内部员工没有相应的技能，或者有更重要的任务要做时
- 维护现有应用系统，使内部员工解放出来开发新的应用系统
- 将应用系统转换到一个新的平台。例如，一个专业公司可以帮助将一个旧的应用实现网络化
- 运行维护帮助台或呼叫中心
- 外包优势在于：

商业外包公司能够通过部署可复用构件软件实现规模经济并改进绩效；

- 加快系统上线时间；
- 提高对主业的聚焦；
- 外包开发商可能比外包委托方内部员工更有经验解决技术问题；
- 外包合同中的开发需求定义得更详细；
- 外包合同可以对费用进行详细说明，减少成本的不确定性。
- 外包的风险在于：

成本容易超出客户预算

- 内部的信息系统专业能力流失



- 失去对信息系统的控制
- 外包开发商倒闭
- 使用的产品种类受限制
- 难以对开发方的职能与安排进行控制
- 形成对开发商的依赖
- 存在损失战略信息的风险
- 外包开发商的系统落后
- 外包商的文化与人员的适应性差
- 控制这些风险的方式包括：

建立各方可度量和实施的共享目标和回报

- 引入多个供应商作为激励机制
- 建立一个交叉职能的合同管理团队
- 建立绩效矩阵
- 执行定期竞争性评估和基准检查
- 实施短期合同
- 在合同中明确数据的所有权

信息系统审计师必须掌握不同形式的外包及其风险，一般而言，外包的审计/安全包括：

- 合同保护--合同对企业的充分保护
- 审计权力--审计外包操作的权利
- 运营的持续性--遇到灾难时的持续服务能力
- 公司拥有数据的完整性、保密性、可用性
- 人员--外包开发商对客户缺少忠诚、使客户不满意
- 访问控制/安全管理--对外包开发商的控制
- 违规报告和跟踪--对外包开发商的监测
- 变化控制和检测--对外包开发商的控制
- 绩效管理--对外包开发商的评价

[返回目录](#)



关于 IT 项目管理的思考

作/转载者：宋完海

2004年8月16日，美国《InfoWorld》杂志发表一篇名为《著名的IT神话》文章，指出在IT行业领域长久以来存在的6大认识误区，其中第5个误区就是针对“大多数IT项目是失败的”这一尖锐论点的。

从历史上看，Standish Group咨询公司发表的一系列调查报告是形成这个悲观论点的重要基础。《著名的IT神话》一文提到了Standish Group在2003年公布的调查数据，根据Standish Group规定的标准，在被调查的13,522个项目中，绝对成功的项目比例大大低于50%，仅为34%。彻底失败的项目，即中途夭折的项目，为15%。介于两者之间是完成了的、但“受到质疑的”项目。Standish说，受到质疑的项目占有所有IT项目的51%，这些项目被定义为存在费用超支、超出工期的项目。Standish Group是严格按照传统的项目工期、费用和特性这三大要素来设定其评估标准的，对此，《InfoWorld》提出了不同的观点，它认为判断失败的标准应该重新被定义。

下面，笔者对Standish Group自1994年以来发布的一系列项目调查数据进行了汇总，我们可以看到三个现象：

- 1) 项目的成功率在提高、失败率在下降，这显示出随着时间的推移，被调查企业项目管理能力在上升
- 2) 从总体上看，目前项目的成功率仍低至34%，这似乎仍支持了“大多数IT项目是失败的”这一论点
- 3) 有疑问项目的比例一直保持基本不变，而且占据了被调查项目总数的一半左右。就总体而言，我们对项目成败的了解仍旧处于“混沌”(CHAOS)状态之中。

研究项目成败标准的实践意义在于，如果项目经理和相关干系人对于项目成功的标准没有一致的意见，那么项目经理在项目计划、实施和控制阶段就失去了方向。而从统计学的角度来说，如果你设计了一种判断的标准，采用这个标准后却一直对一半以上评估样本得不出明确的判断结果，那么人们有理由怀疑所使用的标准可能有缺陷。

针对上述现象，活跃在项目管理领域的学者和咨询公司都开始扩展自己的研究视野，希望在传统的项目三角形限制之外能有新的发现。

2000年，J.D Frame教授在其新作《新项目管理》一书中指出，在新的不断变化的商业环境之下，项目管理必须要具备三个新的核心能力，其首位就是项目管理必须更加注重以用户为核心。毕竟，对于绝大多数用户来说，项目只是他获得收益的手段，从根本上看，围绕于项目本身的费用、时间和特性并不一定是用户要追求的终极目标。另外，通过以不同的视角来考察现实中的项目，其他一些咨询调查机构提出了不同的观点。2004年，一家名为“Center for Business Practice”(简称CBP)的美国研究机构完成了一组调查，其报告显示，被调查的企业在项目管理方面反映最多的三个问题分别是管理项目的方法缺乏一致性(占24%)、在资源分配方面存在困难(占20%)和执行了过多的或不适当的项目(占17%)。而在传统意义上的项目进度/费用预算方面，总共只有16%的被调查者反映有问题。



在中国大陆，以电信、金融等产业为龙头，IT 领域的投资规模一直保持在一个相对很高的水平，因此 IT 项目管理也有了一个快速发展和成熟的环境。本论文下面所描述的案例就真实地反映了围绕项目综合管理和绩效评估标准问题，国内 IT 企业在现实的商业环境中所作的研究和实践。

[返回目录](#)



IT 项目管理最佳历程之一：项目经理在售前阶段的任务

作/转载者：许江林 刘景梅

很多公司的项目经理经常会问，项目经理的工作到底从什么时候开始？项目经理是否应该参与合同签订之前的工作，如项目建议书的编写、合同谈判等？有时我们也会听到这样的抱怨：合同签订了，实施都要开始了，可是作为被委派的项目经理，对于项目背景、客户信息还一无所知，更不知道项目对公司的重要程度。当他们蔓延生疏地翻看合同的时候，又可能会惊奇地发现合同中承诺的有些事情根本就不可能实现。

项目还未开始，就先变更计划

一位项目经理曾经这样谈起过他的经历，他在某个 IT 设备制造公司担任项目经理时，他们的销售合同中经常会包含关于项目实施进度方面的承诺。合同签订的时候，客户可能处于稳妥的目的，对进度要求总是寸步不让。合同中有时会承诺在合同签订之后的 1 个月内整个系统交付使用。而根据公司的项目经验，从设计方案编写、方案一轮轮的会审、到订货、收货、安装、调试等一系列的工作最起码也得三个月的时间。而后来项目经理通过和客户了解又发现，客户方面需要准备的现场环境永远不可能在一个月内准备就绪，譬如：选择哪家电信运营商来提供外线介入还没有决定，新增的设备要放置在何处也没有最终确定……在这种情形下，项目经理在被正式任命之后的首要事情就是分析实际情况，去劝说客户同意修改合同中关于项目实施进度计划的部分内容，签定第一份项目变更文件。

项目注定失败

还有一位项目经理在接手一个项目后，马上翻阅了合同，他发现某一种新功能在合同中占据闪光的位置，并承诺客户在即将来临的某个重要节日上可以调试完毕并做公众演示。而项目经理当时清楚地知道这项公司力推的新功能，正在某地做第二次的现场测试，乐观地估计也至少需要 3 个月的时间才能完成各项测试。这种不切实际的关于项目的承诺，使得项目经理从接手项目的第一天起就处于被动的境地。他需要对别人的承诺负责，需要在以后漫长的项目实施过程中，为别人的失误遭受谴责。像许多项目经理在总结他们项目失败的教训时说的那样，“项目目标本身不可能实现。朝着这样一个不可实现的目标努力，即使再辛苦，也只能注定失败。”

项目经理是否参与合同签订之间的活动

虽然不同的公司会根据自身的特点对项目经理的职责进行不同的定义。但是根据 PMI 的《项目经理知识体系指南》及对项目管理专业人员技能的要求可以看出，项目竟的优势更加集中在对项目的计划和实施上面。而合同签订之前的主要工作着重于客户关系管理、市场分析、商务管理、合同谈判等方面，这些并非项目经理的强势所在。

比较合适的方式是：

- 1、合同签订之前的工作由销售经理主导，由商务经理、技术支持、项目经理等相关人员配合来完成；
- 2、项目经理负责从合同签订起，按照合同实施客户项目，并得到客户验收这一过程中所包含的工作；
- 3、项目实施结束、项目产品正式交付客户之后，对于项目产品的支持服务则交给专门的客户服务团队完成。



项目经理是否参与合同签订之前的活动，取决于这种参与是否能对客户合同的成功签定和客户项目的成功实施提供帮助。

项目经理参与售前活动的主要意义在于准确了解和把握客户需求，尽早建立客户关系，为项目实施做充分的铺垫。另外项目经理根据客户需求和预计的项目实施的客观条件，对项目中潜在的风险进行评估，对项目精度、项目技术可行性、项目成本估算等提出建议，在商务谈判和合同签定的过程中为销售经理提供依据。

项目经理在售前阶段的主要项目管理活动

在售前支持阶段，主要的项目管理活动包括：

- 1、了解项目背景，参与项目技术方案的可行性评估；
- 2、估算项目成本，为项目报价提出依据；
- 3、根据项目方案和客户要求估算项目进度；
- 4、根据经验和项目具体情况，评估项目中潜在的实施风险；
- 5、参与商务谈判，为销售经理提供支持。

[返回目录](#)

