

案例点评：如何走出项目规划陷阱？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/221/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E7_82_B9_E8_c41_221198.htm 2005年12月，宁波开云公司与宏研公司签署合作协议，实施SCM（在线供应链管理系统）。但是，直到今年6月份，双方也没有确定出一个认可的方案，项目的进展几乎陷入困境，用宏研公司项目经理李凯的话说：“我现在已经害怕接到开云公司CIO张励的电话。”这是为什么呢？何以反复修改解决方案？开云公司是宁波市的一家小型零售连锁企业，总部设在宁波，目前已在宁波下属一些县区设有分部。业务扩张后，企业内却出现了一系列的问题：各门店之间、门店与总部之间、与供应商之间的信息管理系统是不相联接的，各店也是分别向供货商采购，这样一来，开云公司实际上就成了单店经营，一个个店其实就是一个个“信息孤岛”，规模优势和集团优势难以发挥。面对这些问题，开云公司急于借信息技术来提升整体管控能力。最初，李凯为开云公司量身打造了一个以门店为中心的B2B电子商务平台，包括基于Intranet内网的报表统计系统，基于Extranet外网的e-SCM供应链管理系统等。系统功能包括在线结算、信息分享（销售、库存、补货、结算）以及品类管理及分析。方案实现了开云公司多家门店与供货商之间的电子订单、对账、经营数据分析、查询等协同商务工作。没过多久，张励就发现，上游供货商出于各自业务统计和分析的需要，会对自己所经营的商品采取一定的分类标准和编码规则，即使同一连锁集团内，各门店所经营的商品种类、商品编码、价格等属性也可能各不相同。所以，方案必须

解决一定标准下信息转换的问题，否则B2B电子商务平台就是一句空谈。针对张励提出的问题，李凯把方案做了调整，开发出了异构系统之间的“翻译”模块。不久，张励又提出了新的要求：在总部建设数据中心系统，包括基于数据仓库的CRM顾客关系管理系统。当然，李凯对项目方案也做了再次调整。每一次方案的调整，对李凯都意味着繁重的工作量，要对开云公司的工作流程仔细调研，制订方案，甚至要与其上游厂商进行沟通，确保方案的可行性。满以为经过几次的调整，这回应该让张励满意了。然而事情又出现了新的变化，张励需要一套BI商业智能系统为企业的决策提供支持。到底怎么做客户才满意？这一回，李凯再也坐不住了。第一，项目方案又要调整，这会是一个较长的时间，而且不知道以后还会怎样变化；第二，李凯认为，对于开云公司来说，BI商业智能系统的考虑太长远，目前的数据量太少，项目实施后数据量的增加也会是一个长期过程，没必要现在就做全部规划。作为企业CIO，张励有不同的意见：现在的零售连锁竞争相当激烈，企业要考虑长远的规划。系统上线后，随着供货商和各门店的数据共享，信息量不断扩大，需要一套BI商业智能系统为企业领导的决策提供帮助。这样才会在竞争中保持不败。项目初期就遇到了如此多的问题，张励认为“用户更喜欢一个能提出个性化解决方案、碰到问题都能够解决的供应商，能根据企业的发展提供符合要求的差别化服务。”而李凯却有自己的苦恼，客户不断要求改变方案，经常把做好的方案推倒重来，解决方案的供应商根本没有办法控制成本且无所适从。更何况，有些方面的规划并非客户所急需。双方各执一词，为我们带出了两个问题：在项目规

划上，解决方案供应商与客户之间如何才能更好地沟通和协调？项目究竟应该满足现有的应用需求，还是也要满足未来的应用需求？发现信息化规划中的陷阱 开云公司的项目规划案例是一个普遍现象，折射出当前许多企业在软件选型过程中所遇到的问题，而“软件项目规划应该如何做”正是该问题的核心。众所周知，不管做什么事情都需要有一个总体目标和规划，在总体规划下进行目标分解，不断细化阶段性目标和规划，才能保证把事情作对，不脱离正常的轨道，从而让投资得到最大的回报。软件作为一种信息化管理的工具和手段，是为管理服务的，因此它的规划必须能够适应企业的发展，满足企业某一段时间的需要。综观这个案例，当事双方存在如下几个问题值得思考。

项目的目标和范围定义不够明确。不难看出，两家公司在目标上是有些不一致的。开云公司认为他们只要是碰到的问题，包括以后可能遇到的问题以及对未来的一些想法就应该在此次项目中实现。而宏研公司则认为他们的目标只是解决目前已经存在的问题，过于长远的问题不是他们此次项目需要考虑的。这样就因为目标、范围不够明确，导致双方各自站在自己的角度和立场去想问题，从而产生了一些分歧。

没有进行业务框架梳理，缺少咨询环节。此次项目一开始就很仓促，开云公司没做好需求整理及规划就找来软件厂商进行选型，可以说，开云公司只是大概知道他们需要什么，但还不能清晰定义出这次项目的具体范围及未来IT架构整合的问题，这是一个主要原因，也是起因。而宏研公司在作为合作伙伴进行调研时，也只是对现存的问题进行了规划，没有帮助开云公司对整体的业务框架进行梳理，同时也没有从软件公司的专业角度提供一些

建设性参考意见，而只是单纯从目前业务需要给出方案，没有从更为长远的角度帮助客户去考虑问题。项目方案没有一个总体构架。方案多次修改虽然同用户的项目目标、范围不明确有关，但宏研公司没有帮助一起进行总体构架也逃不了干系。如果宏研公司能够多花一些时间同开云公司讨论总体构架，那么后面所碰到的编码转换、商务智能等问题可以提早被挖掘出来，不至于最后被动应付方案的不断调整。要避免类似案例所产生的问题，重点在于如何科学有效地进行企业信息化的规划。

解决问题：信息化规划四步走

针对企业信息化规划，我们应如何进行，在每个步骤中又应注意什么要点呢？首先，需要按照企业运营模式和业务特点进行总体规划。从企业的运营模式和业务特点入手，明确了解企业的发展方向、业务模式及其核心竞争力，定义出核心业务与辅助业务，则整个信息化的核心目标就能够体现出来。需要强调的是，除了需要考虑到现有状况之外，还需要能够兼顾未来，也就是说在做这样的规划时，需要为未来的10到20年打下一个基本框架。后期可以随业务做一定的调整和扩充，但整体的框架是不能够随意更动的。当然，这样的工作企业自身未必能够独立完成，可以找软件咨询公司协助规划，提供业内的最佳实践案例作参考，以保证规划的合理性。其次，将信息化目标进行分解和排序。建立企业的整体信息化框架，这只是一个框架性的目标，是无序的。我们应该把这些目标细化、分解，根据企业的发展阶段按重要性排序，以确定什么时候需要完成什么样的信息化目标。再次，进行IT系统规划。当我们把阶段性的信息化目标都定义清楚之后，就能够进行IT系统的规划，对一些业务边界进行细分，以明确定

义出有哪些IT系统，分别负责什么样的业务，IT系统之间有什么样的联系，需要什么样的建制关系等等。最后，分步实施。通过前面的三步，这时，每个软件应该大致负责的业务范围都已明确，同其他系统的整合要求及未来的功能预留也有了定义，软件选型也会更有目的性，更容易操作，容易通过软件实现管理效益和避免软件投资风险。所以概括来说，这个案例所碰到的客户同软件厂商之间的项目沟通和协调问题，以及到底是满足目前业务还是未来业务的问题，都可以通过总体规划、分步实施来从根本上解决。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com