

项目综合管理：一个网游公司项目管理病因分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/283/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_c41\\_283693.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/283/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_283693.htm) 面对本公司游戏市场运营策略的一再调整，之前所上的BI(商业智能)项目，根本无法满足现在的多样化需求，如果二次开发，成本费会很高，如果就此弃之，又很可惜。BI项目的“病态”空间网络公司的一款大型网络游戏自2006年3月上线后，获得了市场良好的反应，到现在，已经扩展到了6个区域6组服务器。作为公司CIO的李培，深感要保持现在良好形势的压力，于是，在2006年8月份，请示了老总后，决定实施BI(商业智能)项目。之所以准备上BI项目，是因为李培考虑到：网络游戏在初期，需要好的创意、策划、美工、程序等，但是到了一定的阶段后，主要的挑战将会是游戏(角色)的平衡性和玩家的心态，平衡性决定了玩家是否会长期参与游戏。处理不当有可能会失去大量的游戏玩家。李培的想法是：利用BI定期收集游戏中部分玩家的历史数据。把历史数据经过抽取、转换，导入数据仓库。然后进一步导入多维数据库。用BI搭建分析平台。通过网络、游戏厂商或运营商可以随时察看分析结果，从而获得游戏平衡性的统计，监控游戏中的行为，掌握玩家动态，给予游戏的Bug、存在的平衡问题和区域营销策略做分析和调整。李培的这个策划得到老总的大力支持，但让他没想到的是，正是这个项目，日后出现了诸多“病态”。首先，项目策划是在游戏运营初期，但游戏入市后，运营策略一再调整，策划时项目是按某地区服务器去统计玩家的行为，得出分析结果，可实际情况却是，很多玩家都集中在几个

热闹的服务器组，地区的界限已经不存在，例如：很多不同地区的玩家都集中在北京、上海等服务器组。这对于针对区域分析并调整营销策略计划的项目模块来说，成了问题。再者，网络游戏市场多变，策略不断调整。起初的全收费模式现在已经改变为免费和收费同时存在的方式。以前的项目策划却没有明细区分，而得到免费和收费玩家的不同行为分析从而调整游戏运营又是至关重要的。还有，最初的项目规划和立项分析，因为重点放在了游戏本身的策略而忽略了其他方面，出现了一些失误。例如：当时公司的业务处理系统并不完善，数据源和数据质量成了问题；没有重视其他部门对BI所需的决策分析系统等。怎么“治病”李培为此和项目开发公司联系过，如果进行二次开发，第一，项目费用会增加很多，远超出预算。另外，网游市场不断变化造成运营策略不断调整，以后的再开发怎么办？如果公司增加IT研发力度，不仅是成本问题，开发公司只会把此系统的数据流程告诉你，不会涉及到代码的内容，这为以后的再次开发提高了难度。现在，这个项目问题很多，而且病得不轻，一想到项目目前存在的一系列问题，和未来可能需要实现的模块，李培就头疼。如果现在停止这个项目，公司内部增加研发力度重新策划开发，那就等于宣告这个项目以失败告终，但如果继续沿用现在的系统，考虑到公司策略的不断调整，“治病”仿佛成了不可能的事情。是该停止还是该继续，这让李培寝食难安。办法总比问题多 企业应该和项目公司充分沟通并且紧密合作来完成这个项目。如果由企业单方来重新策划项目，一是投入成本过大，再就是技术力量未必能够达到专业项目公司的水平。面对案例中的情况，笔者建议BI项目最好

能够继续下去。这是因为：首先，实时分析对于网络游戏业务的决策具有极其重要的意义。变化是商场上亘古不变的真理，谁能够最先适应市场的变化谁就是市场的赢家。其次，公司已经具备进行BI系统建设的基础，并且投入了资金和人力。再次，新上系统在实施中遇到问题是很正常的事情，只要能够找到问题的关键点并及时加以调整，系统就能够正常运行并且发挥应有的作用。无法满足运营需求 新上的BI系统在实施过程中无法满足企业实际运营决策的需求是案例问题的核心。笔者认为要顺利解决这个问题，则要回答以下三个关键点：项目出现问题的原因是什么？针对这些原因的解决手段是什么？目前由谁来解决这些问题更好？首先，根据案例提供的材料得出，BI系统无法发挥正常的决策支持作用的原因主要有三个方面。第一方面，由于公司内部的业务处理系统不尽完善所导致。因BI的ETL(数据抽取、转换、装载)企业数据库系统很大程度上是建立在如CRM、ERP、OA等公司已有的内部业务处理系统上，因此，这些业务处理系统的成熟度和完善性将很大程度上决定了BI数据的来源及其质量。不解决这个问题，即使BI的规划分析策略再好，也无法给企业提供真实有用的决策信息。第二方面，由于网络游戏市场多变的特点所决定。这主要带来两个影响：网络游戏市场具有多变的特点，使网络游戏公司的运营策略不得不随之不断调整。比如，收费模式由全部收费变成收费和免费相结合，而一般BI系统规划时一个很重要的假设就是公司的业务运作模式，公司策略的多变性这无疑给BI系统提出了较高的扩展性要求；网络游戏玩家的偏好有一定的不确定性，给数据收集和分析模式设定带来困难。第三方面，由于BI系统前期调

研和规划时，没有充分考虑以上两方面的影响因素并做一些有针对性的设计所导致。借他人之力因此，解决问题需要重点从以下三个方面着手：第一，完善公司内部的业务处理系统，加强公司其他部门分析系统对BI的支持功能，保证数据来源和数据质量。根据笔者的咨询经验，公司内部的业务处理系统出现问题，一个可能是业务处理系统本身设计或者技术方面出现问题，还有就可能是公司本身的业务运作模式和业务管理体系就存在一定问题，导致业务处理系统无法正常运作。因此，应认真分析公司内部的业务运作模式和业务管理体系是否存在问题，并对已有的业务处理系统进行检测和优化。第二，根据需要完善公司的产品，为BI提供必要的数据来源。例如，当玩家的地区信息对决策分析非常重要，而此信息无法从地区服务器上获得时，可以考虑在游戏产品中设置相关的选项标志以获得玩家的地区信息。第三，调整和完善已有的BI系统。网络游戏业务天生具有多变、不稳定的特点，在BI系统的规划时需要充分考虑该游戏业务的分析变量，尽可能地设计和细分维度，以便企业能够比较方便的随时通过调整组合来获取决策信息。此外，BI系统规划还需要充分考虑和企业已有的多种应用系统的兼容问题，否则BI系统就不能发挥出应有效果。基于以上分析，并结合案例中的情况，笔者建议企业应该和项目公司充分沟通并且紧密合作来完成这个项目。如果由企业单方来重新策划项目，一是投入成本过大，不仅已有的投入基本浪费，还需要增加新的投入，再就是技术力量未必能够达到专业项目公司的水平。而如果是由项目公司单方来完成调整，则项目公司无法解决企业内部的业务管理体系问题、业务处理系统问题、产品设计

问题等，BI的数据源问题仍无法得到彻底解决，势必无法正常运行。因此，一个比较好的做法是企业 and 项目公司达成一个长期专业服务协议，双方基于长期利益进行互惠互利的合作。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](http://www.100test.com)