

系统集成项目中的风险管理 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E7_B3_BB_E7_BB_9F_E9_9B_86_E6_c41_65199.htm 案例 Clearent公司是国外一家知名的IP电话设备厂商。它在国内拥用许多电信运营商客户。Clearent主要通过分销的方式发展中国的业务，由国内的合作伙伴和电信公司签约并提供具有增值内容的集成服务。2000年，国内一家省级电信公司（H公司）打算上某项目，经过发布RFP（需求建议书）以及谈判和评估，最终选定Clearent公司为其提供IP电话设备。立达公司作为Clearent公司的代理商，成为了该项目的系统集成商。立达公司是第一次参与此类工程。H公司和立达公司签订了总金额近1000万元的合同。李先生是该项目的项目经理。该项目的施工周期是三个月。由Clearent负责提供主要设备，立达公司负责全面的项目管理和系统集成工作，包括提供一些主机的附属设备和支持设备，并且负责项目的整个运作和管理。Clearent和立达公司之间的关系是外商通常采用的方式：一次性付账。这就意味着Clearent不承担任何风险，而立达公司虽然有很大的利润，但是也承担了全部的风险。合同是固定总价的分期付款合同，按照电信业界惯例，10%的尾款要等到系统通过最终验收一年后才能支付。3个月后，整套系统安装完成。但自系统试运行之日起，不断有问题暴露出来。H公司要求立达公司负责解决，可其中很多问题涉及Clearent的设备问题。因而，立达公司要求Clearent公司予以配合。Clearent也一直积极参与此项目的工作。然而，李先生发现，立达对H公司的承诺和技术建议书远远超过了系统的实际技术指标，这

与Clearent与立达的代理合同有不少出入。立达公司也承认，为了竞争的需要，做了一些额外的承诺。这是国内公司的常见做法，有的公司甚至干脆将尾款不考虑成利润，而收尾款也成了一种专职的公关工作。这种做法实质上增加了项目的额外成本，同时对整个的商业行为构成潜在的诚信危机。对于H公司来说，他们认为，按照RFP的要求，立达公司实施的项目没有达到合同的要求。因此直至2002年，H公司还拖欠立达公司10%的验收款和10%的尾款。立达公司多次召开项目会议，要求Clearent公司给予支持。但由于开发周期的原因，Clearent公司无法马上达到新的技术指标并满足新的功能。于是，项目持续延期。为完成此项目，立达公司只好不断将Clearent公司的最新升级系统（软件升级）提供给H公司，甚至派人常驻在H公司（外地）。又经过了3个月，H公司终于通过了最初验收。在立达公司同意承担系统升级工作直到完全满足RFP的基础上，H公司支付了10%的验收款。然而，2002年底，Clearent公司由于内部原因暂时中断了在中国的业务，其产品的支持力度大幅下降，结果致使该项目的收尾工作至今无法完成。据了解，立达公司在此项目上原本可以有250万元左右的毛利，可是考虑到增加的项目成本（差旅费、沟通费用、公关费用和贴现率）和尾款，实际上的毛利不到70万元。如果再考虑机会成本，实际利润可能是负值。导致项目失败，尤其是项目预期的经济指标没有完成，这是非常遗憾的事情。项目失败或没有达到预期的经济指标的因素有很多，其中风险管理是一个极为重要的因素。在上面的案例中，项目的利润值最后可能是负值就是这样的情况。而该项目最终失败的原因主要在于风险控制和风险处理机制。在

很多IT项目中，由于竞争和其他原因造成了风险过度集中在某一个相对弱势的角色身上。在本案例中，立达公司就处于这样的境地：一方面它需要依赖代理Clearent公司的产品生存，另一方面要它还必须要满足用户的具体需求。我们知道，项目经理有识别和处理风险的责任。通常，项目经理在运作这样的项目时，要充分考虑到自己公司所处的地位，充分发挥自己的作用，平衡各方的利益。事实上，项目管理知识体系中关于风险管理方面有非常详细的论述。不过，在实际工作中，如果完全照搬国外项目管理的风险识别和控制理论，是很难达到较好的效果。一般来说，对于国内公司的项目经理来说，除了理解项目管理知识体系中的理论外，还需要在实践中进行总结。在这里，介绍一些容易被忽视的地方。

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