

案例一则：如何实施电子政务项目 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\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_E4\\_B8\\_80\\_E5\\_c41\\_65338.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E4_B8_80_E5_c41_65338.htm) 公司A是拥有较好政府背景的股份制企业，机制比较灵活，该公司运作的项目是政府机关的一个Mis系统。现在整个开发全部完成，系统已经试运行2个月左右，运行情况比较顺利，但是公司A是拥有较好政府背景的股份制企业，机制比较灵活，该公司运作的项目是政府机关的一个Mis系统。现在整个开发全部完成，系统已经试运行2个月左右，运行情况比较顺利，但是，目前有几个比较大的问题如下：1. 客户同该公司关系特别密切（毕竟客户是机关），不能完全按照合同进展。2.政府的工作节奏比较慢，在项目实施进程中，严重单方面拖延实施进度，造成项目延期。（他们很小的项目决定都需要开会讨论）3.不可预测的项目变更风险。（机关领导一句话，项目经理就要处理变更需求）4.客户没有项目周期（软件项目）等方面的认识，对合同规定的验收不予回应，需要该公司老总才能协调。（项目经理没有这方面的权利）项目经理在项目组中本来负责软件开发设计，开发后期被部门经理任命为项目主管，对于客户主观需求变更，项目主管目前沟通得比较好。但对于客户政策性的变更，项目主管感到很无奈，没办法，只有进行变更处理。该公司应该怎么才能结束该项目呢？案例分析 该案例是目前电子政务软件公司面对的一个典型问题。研究表明，多数项目的失败在于项目范围的随意变更，国内某些政府部门拖沓的工作作风和长官意志，一向令以行动迅速著称的IT业内人士感到无所适从，这也是许多电子政务项目

没能取得预期效果的重要原因之一。但作为项目结果的接受者，客户的要求应该是放在第一位的，说白了，项目是为了客户而存在的，应付客户变更需求产生的风险正是一个成熟的项目团队需要具有的能力。对于这个项目中的范围管理和沟通管理，我们可以听听下面几位项目管理资深人士和专家的意见。各抒己见

Roran 该案例谈到的是两个方面：客户满意度和项目风险问题。项目变更主要是客户需求的变更，如果要对客户满意，我想关键是和客户沟通，要有原则（按合同办事），不能给客户很高的期望值，其实也就是一个度的把握问题。项目风险主要靠领导协调。Lxqing 一定要结束这个项目，这是对这家公司非常重要的事情。根据描述，正常项目结束看来是不可能的了。我认为结束的关键是项目经理和老板的沟通，使他产生迫切的结束需求，去和机关拥有话事权的人进行沟通。但是除了项目经理和老板的沟通外，要准备好所有的有关文档资料。Army 项目中领导人的作用非常重要，我认为公司对需求的理解不一定有项目经理深，关键还是在于经常的沟通引导。可以采取书面和其他方式相结合的方式，这样更便于沟通。

专家点评：北京美髯公科技发展有限公司副总经理 尧川 本期案例是从事电子政务软件开发的IT公司都会遇到的问题，但是应付这种局面需要市场和技术部门的配合，以及公司高层的把握，这样才可以较好避免或减少上述问题的发生。

1、首先，所有从事电子政务软件开发的公司，无论是市场人员还是技术人员、高层领导，必须对中国电子政务的建设有一个明确的认识。即：电子政务建设是伴随着中国的政府机构和管理体制改革而进行的，改革才是目的，电子政务软件的开发和建设只是手段，对于不

断快速变革的体制，项目需求不变是不可能的，而且客户的特殊身份决定了必须用不同方式来约束客户需求的变化。

2、总体来讲，中国各级政府部门的信息化管理水平还是比较低的，工作人员大都是业务专家，计算机的应用水平较低，网络化办公的意识还基本没有，在基层政府部门尤为突出。在这样的客户面前，“客户需求”是无法在项目实施之前就清晰地描述和确认的。加之一旦项目验收后，政府的具体工作人员无法承担系统出现问题的责任，因此，用而不验的现象很普遍。

3、由于上述原因，电子政务系统开发的关键在于“制定阶段目标”。公司要先将电子政务系统的特性与客户在理念上进行沟通，双方达成共识：理想、完善的系统是不存在的：改革在深入，认识在提高，技术在发展，一味追求完善，不但是公司要出问题，系统也会不断地调整下去系统正是在应用中才能得以完善，工作人员也正是在应用中，认识和水平才有所提高，转而提出更切合实际的需求。

4、掌握了电子政务“阶段目标”的制定方法和操作技巧，与客户达成共识，用户需求变更的情况就产生了两种方法：其一，接受变更，立即执行；其二，接受变更，后期项目统一执行。这样既保持了客户的良好关系，又避免了当期目标的拖延实施，造成项目延误。

5、如果市场人员定好了合同目标和工期，技术人员把握好了前期需求和后期需求变更，文档、记录清楚，再加上公司高层领导和客户领导的密切沟通，我认为大部分问题是会友好解决的，项目也会顺利验收。

6、操作中的关键环节：  
合同的目标和工期，要明确阶段；  
需求调查和需求变更要有清楚的文档和会议纪要；  
双方高层要经常及时地沟通；  
阶段验收前，文档要齐全，阶段目

标要保证实现，后期目标调整要有承诺。把握好项目的变更和不断提出新的阶段目标会使双方的合作关系得到加强，从而各得其所。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)