

# 第三章 电子商务项目范围管理

# 主要内容

第一节 电子商务项目范围管理概述

第二节 电子商务项目范围规划

第三节 创建工作分解构造

第四节 电子商务项目范围控制

## 学习目的

- ◆ 了解电子商务项目范围管理的主要过程
- ◆ 掌握工作分解构造的措施（WBS）
- ◆ 掌握项目范围阐明书的写作

## 任务书或角色扮演

- ◆ 选择一种项目，如“校园二手物品网上交易”，界定其项目范围和产品范围。
- ◆ 对“校园二手物品网上交易”项目进行WBS的实践。

# 案例： 无穷无尽的报表

智达电子商务企业接到东方门业企业的订单，要求为其量身定制一套数据管理系统。在基本的功能拟定之后，东方门业企业提出要能够按照自己的需求定制某些报表。因为智达电子商务企业近期业绩一直不太好，急于拿到订单，于是便答应了下来。双方的协议中并未就需要定制的报表数量和类型做出定义，只在协议末尾留下一句“未尽事宜，双方协商处理”的字样。

按照计划，3个月后该项目就已经结束了。双方对电子商务功能、性能等指标进行了鉴定，然后东方门业企业决定再试用一种月后付款给智达电子商务企业。一切好像都在乎料之中，皆大欢喜。

# 第一节 电子商务项目范围管理概述

一、项目范围的定义

二、项目范围管理中的常见问题

三、项目范围管理的主要过程

返回

## 一、项目范围的定义

项目范围即为了交付具有一定特征和功能的产品或服务所应做的工作，简朴地讲，就是项目要做什么，不做什么，怎样才干实现项目的目的。

假如项目的范围定义不明确，或在实施过程中不能有效控制，变更就会不可防止地出现，而变更的出现一般会破坏项目的节奏和进程，造成返工，延长项目工期，降低项目工作人员的生产效率和士气等，从而造成项目最终的成本大大超出项目预算的要求。

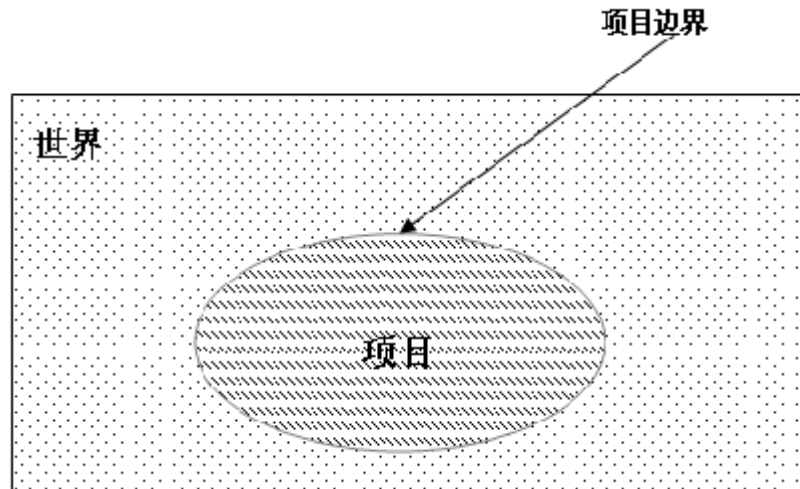
### 案例：马拉松制造企业实施项目范围

马拉松制造企业有充裕的时间推行电子商务项目。该企业管理层经全方面研究后，决定采用整合式战略。要求马拉松企业的电子商务目的有4点：（1）在网上吸引小型客户，开设较小的网上商店。（2）整合全部的市场区域。（3）为顾客提供高级的电子商务工具。（4）利用企业内联网与商业网上的信息为顾客提供经验和知识。

马拉松制造企业推行的电子商务项目实施范围涉及全部的销售、营销、会计、制造与配送过程。



**项目是临时的，任何项目都有明确的起点和终点，这也就意味着，项目中的工作是有限的，在项目中存在一种清楚的界线，经过这个界线能够判断哪些工作属于这个项目，哪些工作不属于这个项目。**



## 项目边界与项目范围

# 二、项目范围管理中的常见问题

- 1. 项目方案的设计问题
- 项目到达目的的总体策略和方式上存在的不合理性对项目范围的影响极大，这种不合理性一般不是项目可行与不可行的问题，而是项目实施效率高下的导因，是对达成项目目的和方案的设计、达成项目范围合理是否的关键。

### 案例： 阿里巴巴与亚马逊的物流模式

阿里巴巴是中国最大的综合性电子商务企业，从创业之始为处理物流、交易安全等问题做了大量的工作。阿里巴巴采用的方式是与众多第三方物流企业合作，建立起一种供需链生态圈。而国际上著名的亚马逊电子商务企业则是采用自建物流的方式，在某种程度上约束了它的迅速增长。

利用第三方渠道与自建渠道这两种模式共存于世，两者谁更合理，顾客认同度与业绩的增长速度将会作出正确的回答。

# 二、项目范围管理中的常见问题

## 2. 项目范围蔓延问题

因为多种多样的原因，项目干系人会在项目实施过程加入许多细小的计划外工作，使项目范围像霉菌一样悄悄蔓延。

# 二、项目范围管理中的常见问题

## 2. 项目范围蔓延问题

因为多种多样的原因，项目干系人会在项目实施过程加入许多细小的计划外工作，使项目范围像霉菌一样悄悄蔓延。

- 项目范围蔓延产生的原因主要有两种：一种来自客户；另一种来自项目组本身。

- 客户在项目实施过程中，一般会提出某些小的、略微增长某些工作量就能够实现的工作。这些工作虽然与项目成果无太大关系，但会使客户更快乐、更满意。然而，这些细小的变化积累起来就会造成项目工期的迟延、费用的超支，而到了那时不但是项目发起人对项目不满意，客户一样会对项目不满意。



- 项目组本身造成的项目范围蔓延比较隐蔽，它一般是由项目人员的技术心态造成的。技术人员从技术中取得的成就感促使他们自觉或不自觉按照自己的爱好去生产某些没有必要的、不合理的、满足本身情感需要的产品。

### 案例：雕弓满月

古代有一位将军偶尔得到了一块上好的木料，决定交给一位著名的工匠打造一张好弓。经过一个多月的时间，这位工匠就将这张弓做好了，试了一下力道，确实非常完美。这时，他忽然觉得这么好的弓没有纹饰太单调了，不配它的身价，于是又动手在弓上雕花。又经过一个多月的时间，工匠用了浅浮雕、深浮雕、镂空等技法，将弓身上的花纹雕得非常好看，山川林木、脱兔飞鹰，栩栩如生。

## 二、项目范围管理中的常见问题

在八月十五这天夜里，工匠把这张雕弓郑重地送到了将军府上。将军一看非常快乐，边饮边吟：“会满雕弓如满月，西北望，射天狼”，说罢就抄起雕弓，对着夜空拉动弓弦。就在雕弓呈现出完美的满月形时，忽然“啪”地一声断为两截。断开的地方正是雕弓上镂空技法用得最多的地方。

## 三、项目范围管理的主要过程

美国项目管理学院的PMBOK2023定义的项目范围管理过程涉及下列几种过程：

- (1) 范围规划。制定项目范围管理计划，记载怎样拟定、核实与控制项目范围，以及怎样制定与定义工作分解构造（WBS）。
- (2) 范围定义。制定详细的项目范围阐明书，作为将来项目决策的根据。

# 三、项目范围管理的主要过程

- (3) 制作工作分解构造。将项目大的可交付成果与项目工作划分为较小和更易管理的构成部分。
- (4) 范围核实。正式验收已经完毕的项目可交付成果。
- (5) 范围控制。控制项目范围的变更。

# 表3-1 PMBOK2023对范围管理的定义

	启动	规划			实施	监控		收尾
	(Initiating)	(Planning)			(Executing)	(Controlling)		(Closing)
		范围规划	范围定义	制作工作分解结构		范围核实	范围控制	
输入		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 环境与组织因素</li> <li>2. 组织过程资产</li> <li>3. 项目章程</li> <li>4. 项目初步范围说明书</li> <li>5. 项目管理计划</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 组织过程资产</li> <li>2. 项目章程</li> <li>3. 项目初步范围说明书</li> <li>4. 项目范围管理计划</li> <li>5. 批准的变更申请</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 组织过程资产</li> <li>2. 项目范围说明书</li> <li>3. 项目范围管理计划</li> <li>4. 批准的变更申请</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目范围说明书</li> <li>2. 工作分解结构词汇表</li> <li>3. 项目范围管理计划(更新)</li> <li>4. 可交付成果</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目范围说明书</li> <li>2. 工作分解结构</li> <li>3. 工作分解结构词汇表</li> <li>4. 项目范围管理计划</li> <li>5. 绩效报告</li> <li>6. 批准的变更申请</li> <li>7. 工作绩效信息</li> </ol>	
工具和技术		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 专家判断</li> <li>2. 样板、表格与标准</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 产品分析</li> <li>2. 其他方案识别</li> <li>3. 专家判断</li> <li>4. 利害关系分析</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作分解结构样板</li> <li>2. 分解</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 检查</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 变更控制系统</li> <li>2. 偏差分析</li> <li>3. 补充规划</li> <li>4. 配置管理系统</li> </ol>	
输出		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目范围管理计划</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目范围说明书</li> <li>2. 请求的变更</li> <li>3. 项目范围管理计划(更新)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目范围说明书</li> <li>2. 工作分解结构</li> <li>3. 工作分解结构词汇表</li> <li>4. 范围基准</li> <li>5. 项目范围管理计划(更新)</li> <li>6. 请求的变更</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 验收的可交付成果</li> <li>2. 请求的变更</li> <li>3. 推荐的纠正措施</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目范围说明书(更新)</li> <li>2. 工作分解结构(更新)</li> <li>3. 工作分解结构词汇表(更新)</li> <li>4. 范围基准(更新)</li> <li>5. 请求的变更</li> <li>6. 推荐的纠正措施</li> <li>7. 组织过程资产(更新)</li> <li>8. 项目管理计划(更新)</li> </ol>	

## 第二节 电子商务项目范围规划

一、项目目的定位

二、项目商务规划

三、项目技术规划

四、电子商务网站域名规划

返回

## 一、项目目的定位

电子商务项目的定位是指企业转向电子商务后将经营什么产品或从事什么服务，服务对象是谁，通俗地说就是企业的电子商务做什么，为谁做。



- 电子商务项目目的是指企业实施电子商务后能够到达的可度量的目的，即项目建成运营后要到达什么样的目的和效果。
- 制定电子商务目的应遵照目的管理普遍使用的SMART原则。SMART是Specific(明确详细)、Measurable(可度量)、Attainable(可实现)、Realistic(现实性)和Time bound(有时限)5个英文单词的首字母缩略语。

- (1) 目的应详细明确，做到Specific(S)。制定目的要清楚地阐明要到达的目的，不要模棱两可。
- (2) 目的应该有一组拟定的指标作为后来衡量是否到达的根据，是可度量的，做到Measurable (M)。
- (3) 目的应是在付出努力的情况下能够实现的。做到Attainable(A)。
- (4) 在设定目的时，要切实地考虑其现实性，做到Realistic(R)。
- (5) 目的是有时间限制的，做到Time bound(T)。

## 二、项目商务规划

商务规划就是拟定企业业务转向电子商务后的运营方式，涉及3项主要任务：拟定电子商务模式、分析电子商务流程以及明确电子商务盈利方式。

返回

## 二、项目商务规划

### 1. 电子商务模式

#### 1) 企业对消费者模式（简称为BtoC或B2C）

(1) 网上直销模式

(2) 网上商店模式

(3) 网上商城模式

(4) 连锁经营模式

(5) 内容提供模式

(6) 网上服务模式

### 2) 企业对企业模式（简称为BtoB或B2B）

- (1) 企业自建电子商务平台模式
- (2) 第三方B2B电子商务平台模式

### 3) 消费者对消费者模式(简称为CtoC或C2C)

C2C的交易双方均为个人消费者，是消费者个人对消费者个人的电子商务模式。C2C的运作模式是为买卖双方搭建交易平台实现个人对个人的网上交易活动。采用C2C模式的主要有易趣、淘宝、拍拍等。

## 二、项目商务规划

### 2. 电子商务业务流程

业务流程分析首先要了解既有业务的详细处理过程，然后根据电子商务目的定位的要求，修改和删除其中的不合理部分，进行业务流程优化，构造适应电子商务模式的关键业务流程。

业务流程分析主要涉及下列内容：



### (1) 原有流程的分析

分析原有业务的整个处理过程，了解原有业务流程，确认各个处理过程是否具有存在的价值，哪些过程不尽合理，需要进行改善或优化。

### (2) 业务流程的优化

原有流程中不尽合理的部分，或者与电子商务活动不相适应的过程，能够按业务流程重构的原则进行优化。

### (3) 拟定新的业务流程，以文字阐明电子商务下的关键业务流程，并绘制业务流程图。

## 二、项目商务规划

### 3. 电子商务盈利方式

盈利模式研究和关注的是企业的利润起源、生成过程及产出形式。

销售关注“怎样卖货”，营销关注“怎样满足市场需求”，而盈利关注“怎样盈利”。

### 几种电子商务常见的盈利方式:

#### 1) 网络广告收费

- (1) CPM(cost per thousand impressions): 按浏览量定价, 广告条每显示1000次(印象)为基准的收费模式。

广告费用=(CPM×具有广告页面的访问次数)/1000

(2) CPC(cost per click): 按点击量定价, 根据网络广告被点击的次数收费的定价模式。关键字广告和竞价广告一般采用这种定价模式。

### 2) 网上销售获利

网上销售的盈利方式主要体目前两个方面，一是增长收入直接获利，二是降低成本间接获利。

### 3) 注册会员收费

这种方式一般是由企业首先建立电子商务服务平台，提供相应的服务，并经过市场运作，吸引大量的企业和个人使用平台的服务，并收取会员费盈利。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/568002132120006116>