

软件开发项目失败原因分析 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E8_BD_AF_E4_BB_B6_E5_BC_80_E5_c41_149678.htm 软件开发是一项复杂的系统工程，牵涉到各方面的因素，实际工作中，经常会出现各种各样的问题，甚至面临失败。如何总结、分析失败的原因，得出有益的教训，对一个公司来说，是在今后的项目中取得成功的关键。需求内容不明确，把握不充分这是我们经常遇到的问题。一方面，由于客户（需求方）IT知识缺乏，一开始自己也不知道要开发什么样的系统，或者懒于系统地整理出来，经常是走一步算一步，不断地提出和更改需求，使得实现方叫苦连天。另一方面，实现方由于行业知识的缺乏和设计人员水平的低下，不能完全理解客户的需求说明，而又没有加以严格的确认，经常是以想当然的方法进行系统设计，结果是推倒重来。因此，需求分析必须注重双方理解和认识的一致，逐项逐条地进行确认。

工数估算过少 软件开发的工数估算是一项很重要的工作，必须综合开发的阶段、人员的生产率、工作的复杂程度、历史经验等因素，将一些定性的内容定量化。对工数的重要性认识不足，经常用拍脑袋的方式草算，是最常见的问题。还有，软件开发经常会出现一些平时不可见的工作量，如人员的培训时间、各个开发阶段的评审时间等，经验不足的项目经理经常会遗漏。同时，还有如下一些原因也是很典型的：（1）出于客户和公司上层的压力在工数估算上予以妥协。例如，客户威胁要用工数更少的开发商，公司因经营困难必须削减费用、缩短工期，最后只能妥协，寄希望于员工加班。（2）设计者过于

自信或出于自尊心问题，对一些技术问题不够重视，或者担心估算多被嘲笑。（3）过分凭经验。由于有过去的成功经验，没有具体分析就认为这次项目估计也差不多，而没有想到这次项目可能规模更大、项目组成员更多、素质各异、新员工很多，而且是一个新的行业。项目组织过小 每个公司都希望以最少的成本完成项目，人手不足是大多数项目都会面临的问题。还有一种情况是项目组成员的技术水平达不到项目的要求，公司只能提供这些分配好的技术人员，或者由于项目经理的失误，在项目工数估算时没有明确要求技术水平，寄希望于员工自己努力。还有一些项目经理认为，在项目启动时不需要高水平的技术人员。开发计划不充分 没有良好的开发计划和开发目标，项目的成功就无从谈起。开发计划太粗略，主要反映在以下几个方面：（1）工作分担（责任范围）不明确，工作分割结构（WBS）与项目组织结构不明确或者不相对应，各成员之间的接口不明确，导致有一些工作根本无人负责。（2）每个开发阶段的提交结果定义不明确，中间结果是否已经完成，完成了多少模糊不清，结果是到了项目后期堆积了大量工作。（3）开发计划没有指定里程碑或检查点，也没有规定设计评审期。（4）开发计划没有规定进度管理方法和职责，导致无法正常进行进度管理。

设计能力不足 项目组设计人员能力的低下是项目失败的原因之一。一方面，由于对技术问题的难度未能正确评价，将设计任务交给了与要求水平不相称的人员，造成设计结果无法实现。另一方面，随着资源外包现象的日益普遍，一些公司经常因工期紧而匆忙将中标的项目部分转包给其他协作公司，这些公司的设计能力如不加仔细评价，就会对整个项目造

成影响。项目经理的管理能力不足 没有及时把握进度。项目经理自己也不知道项目的状态，下属人员报喜不报忧，害怕报告问题后给自己添麻烦。进度管理必须随时收集有关项目管理的数据，开发人员总是担心管理工作会增加自己的工作量，不愿配合。管理人员甚至不知道应该收集哪些数据。由于没有进行定期的项目评审报告会，表面上进展顺利而实际上隐藏着危机。管理人员总是轻信下属的报告而没有加以核实。出现严重问题时，管理人员没有根据现阶段状况重新评价需求分析结果、工数估算、设计结果等就匆忙采取头痛医头、脚痛医脚的措施，致使问题更严重。以上谈到了项目失败的几方面原因，实际上还有很多原因，很难一一列举。在这里我们没有篇幅提出如何避免这些问题的对策，但是通过这些原因的列举，希望能激起读者的共鸣。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