

综合辅导:如何识别失败的项目 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/287/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c41_287278.htm 失去控制的IT项目需要具有技术和经验的项目经理来使其恢复正轨。当你注意到出资人不再出席项目工作会议，开发人员都在离开这个项目，或是财政部门过多地询问关于日常的费用开支和资源分配时，你就会预感到这个项目正在开始走向失控。你的预感是正确的，业界中主导的调查公司，例如Gartner, META和the Standish Group International都认为这将带来高百分比的IT项目失败率。作为一个项目或开发经理就需要事先识别出已经走向失败的项目，然后决定是否重新设计解决这些问题。不良的项目，如果置之不管，就会对任何一个公司组织产生无可挽回的损害。这篇文章重点阐述会使你的项目处于危险之中的一些关键性问题，并提出一些如何更正问题的建议。

分析失败的项目 我曾经的一次经历是作为一个顾问，估定一个大型项目为什么会在五个月之内六次错过它的最后期限。我开始是对项目进行回顾（例如项目的预算和支出，项目规范和方案等合约的完成等等），然后会见了所有的出资人。这个项目回顾揭示了这个项目实际上存在着极大的损失，没有变动控制程序，而且人员配置做的也不是很好。最糟糕的是，很多关键的项目成员都等不及要告诉我他们认为这是谁的错误。公司的主管团队不能理解为什么这个项目变得如此糟糕，因为上一次项目经理给出的项目经理给出的工作更新并没有表明这一点。这个项目事关重大，决定着公司的生死，但我们并没有选择而只有继续进行部署。我们决定停止所

有的项目工作活动两周的时间，目的是为了对项目重新做出计划，修改设计，改善沟通策略，最后重新分配所有必要的资源。这之后项目得以重新开工并很快地显示出改善的迹象。辨别失控的项目在出现关键性的错误时，很少的项目或是开发经理愿意承认这一点。有效率的经理要能够辨别出他们的项目在什么地方失控，特别是考虑到根据一些估计情况，几乎有三分之二的IT项目最后是失败的。这里出现的问题是：为什么这么多的重要的事务没有能够让项目经理发觉呢？是不是项目经理无法辨别出这些问题呢？在图A之中，显示出了在一个项目中可能会遇到的一些典型问题，以及一些可能的解决方案。取决于一个项目的所有独特的方面，项目失控会有多种的原因，危险的因素包括的内容：松散的需求：每一个项目都需要在任何的工作开展之前锁定用户的需求。不这样做将是项目失败的一个主导原因。不知怎的，现在的趋势是很多的项目团队认为他们仓促地准备一下需求搜集阶段之后就可以开始项目工作了。如果你正在开发一个使用标准的瀑布式方法的项目的话，任何不完整的需求都会导致负面的成本代价和对项目日程的影响。在重复性开发的项目中，用户的需求仍然是最重要的，但这可以在实际的开发工作之前事先进行谈判商讨。进度的延误：很多时候，项目进度在日期和交工情况没有做出积极的日常监督和跟踪时会变得失控。经常发生的是，项目经理已多日没有解决问题，这就导致了项目进度超出限期。在这里我建议你每日检查项目的进度。预算的超出：超出预算的项目有时会有被取消的可能，因为高级主管关心的是进出公司财务的资金问题。如果一个项目逐渐地显示出成本的超出，它还是会得到继续进展的

机会的，但随着损失的增加且醒目没有复苏的迹象，取消这个项目也许就是必要的了。在现实之中，一些项目对于公司的生存至关重要，他们是不可能停下来的。因此，成本的超出只是被内部吸收或是技巧性地转移到了别的地方。这意味着项目经理必须对计划预算和实际预算做出管理并使出资人了解到任何的情况变化。

范围的蔓延：当客户坚持要对正在开发的项目实行某种变动的时候，范围的蔓延将会危害到这个项目。我认为很多的项目经理都不能同时处理过多的工作变动，而对于一个项目经理更为困难的情形是在项目已经开工之后引入新的变动。这通常会带来成本，资源和完工时间等的增加。范围的蔓延需要得到控制，项目经理需要有一个变化控制程序来评定的成本以及带来的影响，可能的话，还要考虑到将来的发行工作。

糟糕的计划和估算：项目的糟糕的计划和估算会带来在成本和进度两方面的失败，这将最终导致整个项目的失败。项目经理常常在开始项目时不去依据正确的分析，对项目大小的衡量，没有去咨询有关专家或是成本估算人员来确认整个项目会有多少花费。

糟糕的工作文件：项目工作文件的持续性的不完备将会引起问题并应视为警示信号。很多失败的项目中的教训揭示了能够充分地描述项目中广泛的术语并作为一个沟通渠道的工作文件简直太少了。

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