

IT项目失败的告警信号 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/457/2021\\_2022\\_IT\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E5\\_A4\\_c41\\_457226.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022_IT_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_A4_c41_457226.htm) 当IT项目失败的时候，管理者往往最后才知道，IT团队因此往往备受指责。虽然随着项目管理的知识体系越来越完善，更多的项目在走向成功，完全失败的项目也越来越少，在IT方面投入的金钱也正在让企业得到更多的回报，但是在所有项目中还有三分之一的是完全失败的。失败和成功项目之间的一个很大区别在于是否能发现项目陷于困境的早期告警信号。以下我们将看一下项目失败的一些最初的征兆，以及相应的应对措施。当前应用最广泛的IT项目成功分析是来自Standish group的Chaos Report，自从1994年以来，这个每两年发布一次的报告对全球数千个中大型公司进行了关于IT项目的调查。最初的分析结果令人非常震惊，在1994年，调查者发现31%的IT项目是彻底失败的。也就是说，这些项目没有完成就被取消了，而且没有产生什么有用的东西。只有16%的项目是成功的--按时交付应用程序，在预算之内且实现了所有最初制定的功能。发生转变的原因有很多--项目管理相关的整个学科正在变得更加专业。人们已经更好地理解项目管理的过程.用户也可以更好地表达出他们的需求.团队的普及也对项目管理起了积极的作用，人们之间可以交流地更及时和迅速。而且在项目管理方面也出现了很多好的工具，例如UML，它们可以帮助用户进行项目管理。相比几年以前，新的团队可以更容易地被用户使用，而且它们通常包含一些复杂的趋势分析功能，可以及时发现项目实施过程中发现的问题。寻找告警信号 尽管项目正在

好转，我们却无法安枕无忧。项目完全成功的比率依然非常低，每5个项目中依然有1个是完全失败的。因此，我们有必要将可能对导致项目失败的问题及早发现并解决。项目失败的原因各不相同，告警信号也各不相同。常见的失败原因包括缺乏管理支持和项目目标不清晰。而告警的信号则更具体或与日常项目运行有关系，通常可以归结为两个类型：无形和有形。

1、无形的告警信号。最重要的早期告警信号往往是看不见摸不着的。项目走向失败的最早期的信号往往难于通过直观的方法来测量出来，但是如果你去关注它们的话，还是可以轻松地把它们找出来。其中两个最重要的无形信号是项目中的缺乏兴趣和长期不流畅的团队。

A、缺乏对项目的兴趣非常致命。如果项目组成员没有一个真正对项目感兴趣，很容易在其他因素的影响之下影响项目的进展。因此，要确保项目组中的每一个人真正赞同项目将要做什么，确保每一个人在面对矛盾的时候具有相同一个相同的目标。缺乏兴趣的另一个表现是项目成员缺乏对项目的关注，对项目的进展从不发表自己的看法。形成一个积极向上的项目氛围对项目是非常有帮助的，在这种环境下人们往往会做得更好。除了培养团队成员的兴趣外，对客户兴趣的培养也同等重要。我们希望看到客户的积极参与、积极的反馈。如果缺少了他们的参与，项目成功的机会也会大大降低。

B、缺乏沟通是另一个主要的早期告警信号。如果从项目成员到用户等项目的各当事人不经常互相交流，那么这个项目就有麻烦了。理想情况下，项目相关的人应该定期进行各种形式的交流，以便让他们彼此都了解对方对项目进展的看法。

C、对于IT项目来说，如果长时间之内让各方面看不到进展，而消磨了

斗志和信心，这是项目失败的一个主要信号。团队学里曾讲到，一个长期的、没有明显里程碑的项目很容易导致失败，其原因就是项目成员长期找不到成就感，渐渐的就迷失了方向。

D、对于支持敏捷项目管理的人来说，项目周转是一个关键的概念。我们通常可以将项目分割成不同的阶段，这样一方面可以更好地跟踪项目进度，一方面可以给项目成员带来更好的心理影响.它可以让人们具有一种成功的感觉并建立团队的士气。

E、而报喜不报忧也是项目管理者的一个问题。人们都不喜欢坏消息，因此很容易形成一个报喜不报忧的项目氛围，这对项目也是不好的。项目管理者必须建立这样的项目环境：坏消息也是可以接受的。

## 2、具体告警信号。

并不是所有的告警信号都是无形的，其中一些是确实是有具体表现的，如果你知道去观察哪儿的话。

A、通常来说，一个按照计划运行的项目应该具有很少或根本没有加班现象的发生。一些管理人员一旦发觉项目可能失败便开始安排加班，给老板造成这样一种感觉--项目虽然失败了，但是我尽力了，没有功劳还有苦劳。更有个别管理人员一开始就要求员工加班加点，项目成功了则加倍受到嘉奖，项目失败了则容易推托责任。然而，太多的加班也会造成项目人员身体健康上的下降，最终会影响项目的进展。

B、项目陷入困境的另一个信号是，项目团队(通常是项目人员)被抽调出去去做别的事情。或许只是占用了几个小时，但是如果长期累积起来，这种团队占用对项目的影响也是非常大的。因此，尽量减少被其他项目的占用人力和物力的情况，这也是项目成功的一个保障。

C、里程碑(milestone)是项目执行过程中的检测点，用于项目进度的监控，确保项目按计划进行。如果

在项目执行中，发现有的里程碑没有完成的话，就应该重视了，要分析为什么没有完成，如何补救，如何保证下一个里程碑能够顺利完成。值得一提的是，如果你的项目出现了这些信号，并不意味着你的项目已经失败，或将要失败。每一个项目由于背景不同，出现这样或那样的问题是难以避免的。但是，这些信号却可以告诉你，你的项目需要紧密关注了。对于管理者来说，一旦发现告警信号，要继续保持对项目的紧密关注，如果这个问题一直存在的话，就要考虑采取措施来纠正项目实施的过程了。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](http://www.100test.com)