

项目管理中的放弃艺术 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/64/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_64916.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_64916.htm) 年前，我给一个软件公司做项目管理培训，课间休息时这家公司的总经理满脸疑惑的问我：“您讲的全是如何确保项目成功的策略和方法，我想知道：什么时候，由谁来决定放弃一个不成功的项目才不至于损失更大？”经了解，该公司正在开发一套CRM管理软件，该项目已经持续了快两年了，最初是因为一家电器零售行业客户的需求驱动的，后来又争取到国家创新基金的支持，公司就决定以电器零售业为原型投入研发力量做CRM产品。原计划9个月时间发版的产品，结果一年余才将第一版交给原型客户试用。试用期间产品不稳定，客户埋怨很大，难以交付。研发经理每次给总经理汇报时都说解决了某一问题就可以了，研发部就加班加点搞攻坚战解决问题，结果这个问题终于解决了，却遗憾地发现新的问题又出现了，产品还是不稳定，客户抱怨依旧。如此反复，项目陷入怪圈。不仅如此，公司市场部门很早就为该软件做了强大的市场宣传，当时的CRM概念在国内刚刚兴起，赶时髦的企业不少，销售部在产品还不能演示的情况下就卖了好几套（据老板讲他们也是迫不得已卖的，不然公司没有资金再支撑研发了）。于是，几个客户同时实施，研发部全体成员穿梭于几个项目之间来回救火，根本顾不上产品的继续升版，公司陷入骑虎难下的尴尬局面。当总理想到要停止该项目的时候，财务部出了一份报告，该项目已经先后投进去500万元，还有三四个不能验收的合同。这位老总的问题促使我思考了很长时间，

因为这决不是个别现象。美国IBM360操作系统总设计师Frederick P. Brooks通过对IBM360操作系统项目失败的总结中指出：“大型软件项目开发犹如一个泥潭，项目团队就像很多大型和强壮的动物在其中剧烈的挣扎，投入的越多，挣扎的越凶，陷入的越深”。因此，在项目管理中，及时放弃一个即将失败的项目，比顺利建设一个项目更为重要。即将失败的项目每多延续一天就意味着多一份投资化为乌有，项目的投资者必须意识到止血比健身更重要！学会放弃，及时放弃是项目管理中容易被忽视，却至关重要的课题。通常，几种情况下项目必须及时放弃，即所谓的硬风险。

- 1、场需求发生重大变化 一般项目在启动的时候都要进行机会选择、可行性分析、盈亏平衡分析和敏感性分析，当市场环境发生变化时，比如市场增长缓慢，需求下降；外来竞争者入侵，竞争地位下滑等重大影响时，就算项目能够完好交付，但前期的投入和需要继续的投入已经很难收回，项目就应该果断放弃。某家摩托车厂商正在投资开发一款轻便女用摩托车，项目启动不久，却发现市场上大量的电动自行车出现，骑电动自行车上班成为女性上班族的新选择，该项目如果坚持做下去命运自不待言。
- 2、合作方出现重大问题 大型项目往往是跨组织协作完成的，所以项目管理也涉及到多组织的项目管理。成功的项目应该能够达成所有项目干系人的满意，但现实的项目却不尽然。建筑项目中有不少房产商房子卖得很火爆，但施工单位却收不到工程款的现象，同样一个项目，对房产商来说是成功的，对施工单位来说却是失败的。还有，项目的主要供货商出现问题，导致项目质量、进度难以保障或资金严重超出预算等。所以，项目经理要时刻警惕上下

游合作方的变化，及时识别风险，论证项目是否能够继续，必要时决然放弃项目。

3、核心技术问题难以解决或技术落后 如本文开始所述的CRM项目，研发人员解决不了技术问题或项目中途发现技术路线型错误，这种情况下硬撑下去大多不会有好的结果。还有部分高新技术项目，技术发展非常快，如果项目周期长一些的话，就可能出现项目所采用的技术已经落后，无法再继续下去。

4、不利的外部政策或产业结构的变化 外部政策变化对项目的影响也非常大，比如政府为保护环境对汽车尾气的严格限制便足以使一些尾气超标的新车开发项目暂时搁置。还有银行利率的调整、石油的涨价、煤炭的稀缺、国家对重复建设的限制等，都会使一些项目被迫停止。笔者曾经主持过某省一个电信运营商的电信增值业务项目的建设，建设过程非常顺利，甲乙双方对项目的结果都比较满意，可项目建成不久，即受到手机单项收费、小灵通冲击等因素的影响而没有生存的空间，运营商的投资几乎不可能收回。

5、用户需要发生重大变更 用户需求的变更和蔓延是项目建设过程中最大的风险之一，这一点业界普遍形成共识。但实际上当客户需求重大变更或不断蔓延时，大多数项目经理却采取了妥协的态度，因为客户是上帝，要保全双方的体面和所谓的战略合作关系，只能忍气吞声，勉力坚持。需求的蔓延导致工期一再推迟和投资一再追加，到头来项目被拖垮，项目经理像温水里的青蛙，被煮死了。

6、后续资金缺乏 因为后续资金的缺乏导致的烂尾工程枚不胜举，史玉柱的巨人大厦便是刻骨铭心的例证。这恐怕是项目中最可怕的事情，因为放弃便意味着前期的投资血本无归，继续则实在力不从心。问题是这类项目往往要等到投资者把口

袋里的最后一分钱投入进去后，才迫不得已放弃，便是不懂得放弃的艺术。

### 7、 企业战略调整 市场因素决定企业的战略

，企业战略决定企业资源的配置，因为资源配置的策略的改变放弃一些项目也是经常发生的事情。一些企业的信息管理系统，在建成以后适逢领导班子的调整或企业流程重组便不合时宜了。适应企业管理变革的需要是IT项目的一个特点，不少企业的ERP项目因管理策略变革产生重新实施的需求，这也是近年来出现的软件服务比软件产品更有市场的深层原因。虽然多数项目经理具有较强的风险意识，但真正风险大到了该放弃的时候，他们却缺乏放弃的勇气和魄力，因为惋惜前期的投入，所以不肯罢休，死马当做活马医，最终导致投资者流尽最后一滴血才被迫搁置。所以，保持敏锐的嗅觉，学会尽早放弃一个即将失败的项目，是项目经理不可或缺的一项修炼。这种问题的解决之道只能是对项目不断评审和动态论证，及时发现各类变化因素对项目的影响程度，识别项目风险，只有这样才能做到决策及时，最大限度减少投资者的损失。IBM的集成产品开发（Integrated Product Development, 简称IPD）模式即通过一系列的跨部门评审来确保此类问题及时发现，及时决策。IBM的经验指出，实施IPD的显著效果之一就是花费在中途废止项目上的费用明显减少。

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)