

风险管理三个问题篇 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A3_8E_E9_99_A9_E7_AE_A1_E7_c41_65565.htm 在你的职业生涯里，总有些时候需要你当机立断地终结一个失败的开发项目。当然，那是我们最希望避免出现的结果。从好的方面看失败会令人沮丧，从坏的方面看项目的完蛋或许会威胁到你的职业安全性了。如果你能采取行动拯救一个项目，那么你就可能有机会影响项目的成败。然而，除非你是项目经理，否则你只能束手无策。不过，你倒可以想法了解迫近的问题以便寻找机会逃跑。这篇文章阐述了3个同业务有关的预警信号，希望它们能有助于你看清项目是否在走向崩溃。虽然这些总结并不太具备科学意义上的准确性，但是，这些迹象能为你提供一些早期警告。而且，尽管你无法拯救项目但你或许能通过这些警示拯救你自己。在文章的末尾还提出了一些建议性的应对措施，这样一来，万一你发现自己正身陷项目失败的泥沼，那么你好歹可以采取相应的合理行动自救。概述 针对成功的IT项目的统计报告不具备太大的意义。根据Standish商业研究公司的一份报告，将近三分之一的信息系统项目在最终完成之前都被取消了。另外，在所有的项目中几乎有一半左右会超出其预算。令人惊讶的是，项目失败的原因很少同技术有关。在软件管理手册Peopleware: Productive Projects and Team一书中，作者之一Tom Demarco提醒读者注意，大多数项目都是因为技术以外的其他原因而招致失败的。可是，既然不是技术原因造成的项目失败，那么又该是什么原因令这些项目失败的呢？答案是项目所牵扯的人和工作过程。

具有讽刺意味的是，普通开发人员在处理技术问题的时候应对有道但他们在同其他人以及工作流程打交道的时候却不是这样。问题 #1：缺乏有意义的商务案例真的叫人很吃惊，有些项目从一开始就找不出有意义的商务案例来支持它们。商务案例很重要，因为它为项目提供了基础。商务案例应该能提出效益分析，同时还能考虑到商业风险和项目之外事件的影响。机构会采用商务案例把它们有限的资源划分出优先级别从而为其提供最大回报。这样说来，在没有商务案例的情况之下，一个项目该如何起步呢？这也是可能的，因为项目的商业属主也许仅仅是需要实现什么特定的目标，而且有能力达到自己需要实现的目标。另外还有一种可能性，那就是IT机构认为商业单位需要它因此它们自己先创建出来再说。最近两年，因为许多人相信他们必须开发某些项目来维持竞争力，所以好多同Web关联的项目在不存在商务案例的情况下就纷纷上马了。那争先恐后的样子就好象不奋力一搏就赶不上趟似的，“.com”的崩溃意味着商务实践回归原来的基础，这其中自然也包括商务案例。对策：探询你目前着手的项目是否受到了商务案例的支持。找一份商务案例来仔细阅读它。你所在项目的商业动力是什么？这一商务案例符合逻辑而且可理解吗？该商务案例存在怎样的前天条件？其风险是什么？什么外部因素会影响商务案例？如果你无法为自己的项目找到可理解、有意义的商务案例，那么你得知道为什么没有开发出有关的商务案例。问题 #2：没有获得同意的需求或系统规范缺乏需求确实是一件非常危险的事情。在Standish的报告里，挑战项目正常运行的三个最常见因素都和系统需求有关。系统需求能给出将要创建的系统的大小和

结构。它们定义了系统应该和不应该实现的任务。需求管理就是在整个项目周期之内定义、记录、追踪以及管理需求的过程。需求管理保证了最终的解决方案能够满足用户的需要。对策：密切注意你的需求管理过程。如果看起来没人负责管理系统的需要，或系统的需求老是在变，那么你可能会遇到麻烦了。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