

失敗項目分析與挽救

CH01 理解成敗

案例故事

第一個案例故事

你花30萬元買了一台轎車，這塊車雖然還不錯。但是幾天後，車載音響系統出現了一個問題，導致聲音特別小。

請問購買汽車的項目是否成功

第二個案例故事

如果你的公司實施了1000萬美元的IT項目。

但是由於軟件缺陷，導致了5000萬元的訂單失效。

這時候，*這個項目是成功還是失敗？*

如果軟件缺陷已經被修復，*那麼這個項目是實施還是失敗？*

項目成功的複雜性！

對項目成功的歷史觀點

掙值管理的歷史

美國國防部（Department of Defense, DOD）對於數以萬計的軍事採購合同來說，如果沒有一套標準化的項目績效匯報標準化形式來說，無疑是災難性的。DOD出於這個目的，創建了掙值管理系統（Earned Value Measurement System, EVMS）

倒置規則：應該避免或絕不測量具有最高信息價值（尤其是对做決策和測量成功而言）的測量指標。（因為數據收集困難，而時間和成本這些基本的指標測量容易）

掙值管理中，大量的計算都和時間和成本有關。但是實際上，項目執行過程中的關鍵因素：範圍、時間、成本在很多項目中並不同等重要。只要客戶允許任何的超支或者延期，那麼項目執行人員天然的就會以產品性能等因素來測量。

所以，項目成功的標準越來越傾向於“相關方滿意”這個概念。

主要制約因素和次要制約因素

田辛老師注釋：主要制約因素往往是站在項目經理的角度上的所謂‘主要’因素。但是站在更高的商業邏輯上，次要制約因素有時候更加重要

主要制約因素：

- * 項目的範圍
- * 項目的進度
- * 項目的成本

次要制約因素：

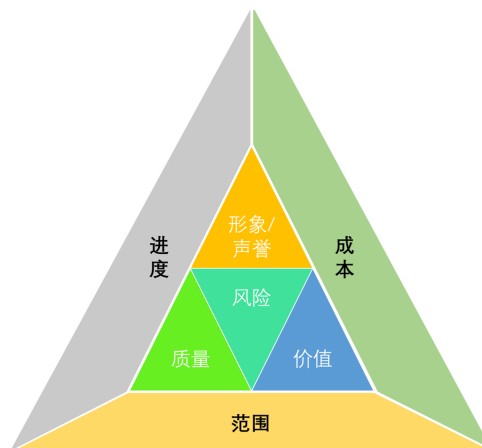
- 項目完成後使用客戶的名字作為項目證明人（項目可以作為他們的經典案例證明其組織在某方面的能力）
- 獲得後續工作的可能性
- 財務成功（利潤最大化/股東權益最大化）
- 成就技術優勢（競爭優勢）
- 美學價值（Aesthetic Value）和易用性
- 與戰略規劃目標相一致
- 監管機構的要求
- 遵守衛生安全法律
- 符合環境保護要求
- 增強公司的聲譽和形象
- 滿足員工的個人需要（進步機會）
- 支持和捍衛道德行為（如薩班斯-奧克斯利法案）

结合主要制约因素和次要制约因素的企业管理办法EPM

情景

一名新委托人授予了一家賣方一份合同。賣方之所以贏得此合同，是因為他們價格低報了大約40%。當問他們為什麼出低價時，賣方說，他們關於這個項目的成功定義是當投標其他委托人的合同時，此項目可以作為他們的經典案例證明其組織在某方面的能力。虧本完成合同與證明其組織能力并非同等重要

經驗教訓 在項目開始時，清晰定義項目成功（和失敗）至關重要。



迪士尼的六重制約因素

- 進度
- 成本
- 範圍
- 安全
- 質量
- 美學價值