

# 项目终止的方法与实践

## Methods and Practice for Terminating a Project



**摘要:** 人们通常关注如何申请项目和实施项目,但只有极少的人关注如何去终止项目。本文对目前项目终止的类型及原因进行了分析,并针对不同类型项目的终止方法进行了研究,对正常终止的项目竣工验收的标准与依据进行了分析,并就如何优化竣工验收的组织与程序进行了研究。

### 1 项目终止的类型与原因分析

#### 1.1 分清项目终止类型,适时终止项目是项目管理的重要环节

项目的主管、项目管理团队、项目的合同方、项目监理等方面,从项目的计划阶段开始,就要为项目营造一个良好的氛围,促进项目的顺利进行。当某一项目的目标已经实现,或者明确看到该项目的目标已经不可能实现时,项目就应该适时终止,项目进入结束阶段。项目的结束阶段是一般项目生命周期的最后一个阶段。在这一阶段,仍然需要进行有效的管理,适时地作出正确的终止决策,总结分析该项目的经验教训,为日后的项目管理工作提供有益的经验。

究竟什么时候应该终止项目,一般人们总认为只有项目完成了原定的目标才终止。事实上,经过我们多年的项目管理实践,我们发现,当某一项目出现下列情形之时,就应适时进行

终止:

(1) 项目的目标已经成功的实现,项目的结果(产品或服务)已经交付给了客户或转移给其他第三方。如果合适的话,可以协商和签订服务与维修合同;

(2) 项目超出了其成本和进度目标而且/或不能达到令人满意的进展以获得其技术性能目标;

(3) 项目所有者的战略变化了,所以项目同所有者组织的未来不再有战略一致性;

(4) 项目失去了拥护者,因此能否得到持续的资源用在项目上值得怀疑;

(5) 出现了环境的变化,它负向影响项目的未来;

(6) 没有意识到项目所需的技术状况的进展(如在研究和开发上),因此进一步的融资没有实现;

(7) 项目的优势同其他更领先的项目竞争难

以生存;

(8) 项目目标已无望实现,项目工作开始放慢或已经停止;

(9) 项目被无限期的延长。

当然,项目陷入这些情景中的界限并不总是那么清晰。这些情景只是为找到不可避免的项目终止问题提供了一个框架。

斯比尔(Spiner)认为项目终止包含两个宽泛的类型,首先,当项目达到其目标后的自然终止,第二,非自然的终止,这时是破坏了某些项目约束条件,性能不充分,或项目目标和一些整体需要不再相关。

#### 1.2 科学地实施项目,实现项目的正常终止

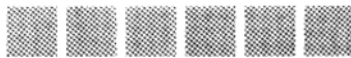
当项目的目标已经实现,该项目即达到了它的终点——成功。项目成功是指项目已经达到了其成本、进度和技术性能目标并融入到客户的组织中促进了客户的任务。一个成功的项目意味着组织成功的定位了自己的未来,设计和实施了一个具体的战略。

要想正常终止,在项目管理过程中有艰苦的工作要做。我们认为,遵循如下原则,项目将更有可能获得成功:

(1) 在同客户充分交流的基础上规划出了一份真实,可行的项目计划。

(2) 项目的冲突得到了有效的控制和解决。

(3) 项目目标清楚简洁,每位项目队员都能



充分地理解。

(4) 项目目标启动到结束都处于有效的控制和跟踪状态。

(5) 规定的时间内,有足够的队员来完成既定的工作任务。

(6) 在项目实施之前,大部分的工作任务已得到界定,资源已配置齐全。

(7) 项目经理经常与项目组交流,倾听他们的建议,帮助他们解决问题,掌握了项目进展的第一手资料。

(8) 项目经理注意研究已终止的类似项目,善于从中吸取经验和教训。

大多数的软件开发项目在经历了需求分析、系统设计、程序开发、系统测试、试运行之后就完成项目的正常终止,将最终的软件产品交给提出需求的用户。为了保证项目的正常终止,对项目实施过程要实行项目管理和质量管理,在项目初始阶段制定周密可行的项目计划,在项目实施过程中,随时对项目进行跟踪和监控,例如项目经理根据计划每周或每两周分派给项目组成员工作任务并要求他们完成工作进展报告,每周召开项目例会等等,随时对项目计划、成本和进度进行监控和调整,在项目开发的每个阶段都要进行该阶段工作产品的审查和阶段验收工作,才能确保项目按照计划完成实施的每个阶段,直至正常终止。

### 1.3 正确面对项目非正常终止

不同的项目有不同的经验教训和启示。对那些失败的项目,研究错误出现在哪里,为什么项目的目标不能实现,从中可以得到许多有益的启示。

当项目可能因为政治原因、经济原因、管理原因,没有办法维持一个项目,或项目目标不可能实现时,此时高层管理人员应考虑终止项目的执行,避免进一步的损失。只有那些因为管理问题、决策问题而导致预算超支、进度推迟、资源严重浪费的项目才是失败的项目。

这里有一些基本的原因决定着项目的目标难以实现,这些原因恰好与成功项目的原因相反。

(1) 项目计划太简单,或者过于复杂,甚至脱离实际,难以操作。

(2) 项目的主要冲突无法解决,浪费了过多的时间和资源。

(3) 项目经理或经理班子的管理水平、领导艺术欠佳。

(4) 项目和团队对最初的项目目标理解有分歧。

(5) 在项目进程中,项目监控不充分,从而不能预见即将要发生的问题,当总是出现时,又不能得到适当的解决。

(6) 团队队员不充足且工作效率低下。

(7) 项目所需的项目经理以及主管单位之间缺乏有效、充分的沟通。

(8) 优柔寡断的决策。

(9) 项目所需的资源供应缓慢,导致项目进度一再拖延。

对项目终止问题的探讨,需要考虑决定项目终止的因素有哪些,如何做出项目终止决策,以及决策制定以后,如何来执行决策和处理终止后的行动。

我们曾经为航空公司做过一个收入结算项目,由于用户方提出需求的人员是基层业务人员,他所提出的需求只是把他手工业的流程转为自动化,而并没有从管理的高度去优化和简化工作流程,没有满足高层领导“将公司的管理水平提到一个新层次”的构想和要求,所以该项目在完成概要设计时就非正常终止了,因为当时通过与用户方高层领导的接触,了解到用户方管理层的项目目标与基层业务人员所提的项目目标不一致,适时地非正常终止该项目,为我们和用户方都节省了成本。后来在明确公司管理层的目标后,我们又启动了新项目,新项目的实施,优化了航空公司收入结算的工作流程,提高了管理水平,达到预期目标。

## 2 把好竣工验收关,使项目真正地正常终止

### 2.1 竣工验收要有科学的标准与客观的依据

#### 2.1.1 项目验收的标准。

项目验收标准,是用于衡量项目是否达到目标要求的依据,应具有科学性和权威性,保证有效地对项目结果进行验收。

项目合同书规定了在项目实施过程中各项工作应遵守的标准,项目要达到的目标、项目成果的形式以及对项目成果的要求等,它是项目实施管理、跟踪与控制的首要依据,具有法律效力。

对于软件开发项目,在项目合同书中都描述了项目的用户需求,在验收前期,用户都要根据在项目合同书中规定的用户需求,进行用户验收测试,只有在软件提供的功能都能满足用户需求时才同意接收项目,因而,在对项目进行验收时,最基本的标准就是项目合同书。

#### 2.1.2 项目验收的依据。

在对项目进行验收时,除了必须符合用户方规定的竣工标准之外,主要依据项目的工作成果和成果文档。工作成果是项目实施后的结果,项目结束应当提供一个令人满意的工作成果,因此,项目验收重点是针对工作成果进行检验和接收。工作成果验收合格,项目实施才可能最终完结。同时在进行项目验收时,项目组必须向接受方出示说明项目(或项目阶段成果)的文档,如项目计划、技术要求说明、技术文件等,以供审查。对不同类型的项目,成果文档包含的文件不同。

例如针对软件开发项目,成果文档包括软件需求说明书、概要设计报告、详细设计报告、系统测试报告、软件安装手册、系统运行手册、用户手册等。用户方在进行项目验收时,要对这些文档进行审查,确认软件产品满足用户需求,并且现有文档能够对软件的后期维护提供支持依据,必要时,用户方还要对项目的管理文档进行审查,检验项目开发过程的标准化和规范化。

## 2.2 竣工验收的组织与程序

### 2.2.1 项目验收的组织

项目验收的组织是指对项目成果进行验收的人员及其组织。但是由于项目性质的不同,项目验收的组织差异较大,对一般小型服务性项目,由项目用户方负责人验收即可;甚至对内部项目,仅由项目经理就可验收。

### 2.2.2 项目验收的程序

项目验收依项目的大小、性质、特点的不同其程序也不尽相同,对大型建设项目而言,由于验收环节较多、内容繁杂,因而验收的程序也相对复杂。对一般小项目,验收程序相对简单一些。

为了把竣工验收工作做好,一般可分为两个步骤进行,一是由项目组先进行自检;二是正式验收,即由项目组同用户方共同验收,验收合格后,即可将项目正式移交并投入使用。项目验收的程序图1,详细的项目验收一般包括下面这些过程:

#### (1) 前期准备工作

① 项目收尾工作的处理。当项目接近尾声时,项目组的注意力往往转移到新的任务,有些成员也要调离。而收尾工作常常是零碎、繁琐、费时、费力的,容易被人忽略。同时,临近项目的结束,项目组成员通常有松懈的心理。因此,应该特别注意项目的收尾,否则会项目的运营带来后患。这些现象的出现是项目收尾时正常情况,这就要求项目负责人把握全局,及时分派收尾工作,保证项目的全面成功。

② 准备项目验收材料。项目验收的重要依据之一是项目的成果材料,因而在项目一开始,项目组就应设专人负责不间断地做好各种项目文件的收集工作,编制必要的说明书,合格验收证、测试材料。当项目准备验收时,档案资料整理归档,形成一整套完整的验收材料。准备一套清新、完整、客观的项目材料是项目验收的前提,也是顺利通过项目验收的必要保证。

③ 自检。项目经理应组织生产、技术、质

量、合同、预算以及有关人员对自己主管的内容逐一进行检查,在检查中要做好记录,对不符合要求的部位和项目,确定修补措施和标准,并指定专人负责,定期修理完毕。在项目成果交付验收之前,进行必要的自检自查工作,找出问题和漏洞尽快解决,为正式验收的顺利进行做好充分的准备。

④ 提出验收申请,报送验收材料。在项目自检基础上,确认项目各个方面全部符合竣工验收标准,具备了交付使用的条件,项目组应向接受方提交申请验收的请求报告,并同时附送验收的相关材料,如文档清单等,以备项目接受方组织人员进行验收。

#### (2) 验收方应做好验收工作

① 组织验收工作。普通项目应由项目接受方会同项目监理人员、相关人员对项目进行验收。

② 项目资料验收。项目验收班子对项目组送交的验收资料进行审查,如有缺项、不全、不合格的资料立即通知项目组,令其限期补交,以保证项目验收的顺利进行。

③ 现场(实物)初步验收。项目验收班子根据项目组送交的验收申请报告,可组织人员

对项目成果现场或项目成果进行初步检查,如果检查不符合项目目标要求,应通知项目组尽快整改。

④ 正式验收。项目验收班子在对项目验收材料和项目初审合格证的基础上,组织人员对项目进行全面、细致的正式验收。如果验收合格,签署验收报告;如果验收不合格,通知项目组整改后再作验收。

⑤ 签发项目验收合格文件。在项目验收班子对项目验收完毕,并确认项目符合项目竣工验收标准和合同条款规定要求以后,项目验收班子签发项目验收合格文件,标志项目组的工作圆满结束,项目由接收方使用。

项目验收完成后,如果验收的成果符合项目目标规定的标准,参加验收的人员应在有关文件上签字,表示对项目已完成范围的认可和验收。最后完成项目竣工验收报告,这是项目竣工验收的最主要结果。

我们在完成一个“航空清算系统”之后,首先由项目组向用户方提交了项目完成报告,介绍了项目完成情况并列出了提交给客户方的文档清单,用户方对软件产品进行了最终的验收测试,对发现的问题以文档形式提交给项目组进行修改,并对修改后的软件进行再次测试,确保软件产品完全满足用户需求,并对软件运行手册、用户手册等技术文档进行审查,检验文档的完整性和实用性。在所有的软件产品验收合格后,用户方负责人在“项目验收报告”上签字,为项目的圆满完成划上了句号。

## 3 结束语

一个成功的项目,是指在项目预定的时间、成本内完成项目目标,使用户满意,成功地引导项目走向目标的项目经理是合格的项目经理,但能发现项目实施中的问题,避免造成更大损失,及时终止项目,并合理地转移项目资源的项目管理者,更显示出其项目管理的理性和艺术。■

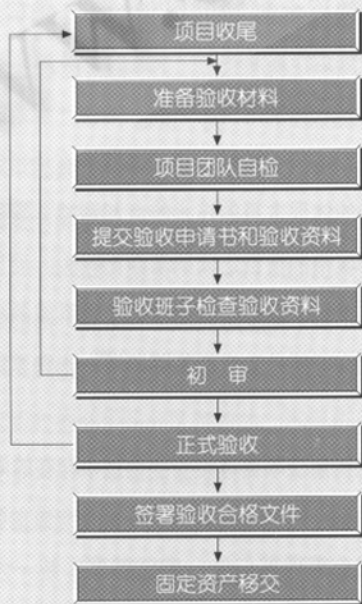


图1 项目验收程序示意图