

项目综合管理：一个失败项目的总结-兼谈风险管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/245/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_245205.htm 我曾经做过一个失败的项目。那时我对项目管理一知半解，对于风险管理、进度管理等更是一无所知，以致最后花费了当初几倍的人力来挽救它造成的损失。项目概况 这个项目的策划是在11月开始的，是对现有的一个Web应用程序进行改造。客户写了一份简单的需求说明，希望能在12/25圣诞节之前投入使用。根据这份需求说明，我们整理出了一份功能列表，然后估算每个功能的代码规模，发现规模大大超出期限，于是跟客户交涉，删减了一些功能，并将发布日期定为1/26。最后结果为服务器端3KL，客户端3KL，按照1KL/人月的保守估计，需要6个人月，投入两个人，正好能在1月底完工。于是项目就开始了。为检查项目进行状况，客户希望在12/25之前发布beta测试版。因此主要功能必须在短短的两个半月之内完成。为了赶工期，我们省略了概要设计和大部分的详细设计，直接进入编码阶段。一部分用户需求还未确定，只好先进行确定部分的编码工作，将那些迟迟没有定论的需求放在beta版发布之后。我负责客户端的开发，很不幸的是负责服务器端开发的同事在11月上旬一直在忙于另一个项目，而到了11月中旬又因病离职，导致11月份服务器端几乎没有任何进展。好在服务器端开发难度不大，项目组在12月份调入另一名强人来接班。在我俩的努力下终于在12/24如期发布了beta版。到这里似乎一切顺利，但接下来的一个月中，未确定的需求和不断发现的bug成了灾难。项目从原定的1/25推迟到2/8，再推迟

到2/16。而这时开发团队也由原来的两个人增加到五个人，增加的三个人专职测试。最后终于发布了，结果发布当天就因为一个小bug导致数十个用户数据被误删。于是暂停服务继续修改，改为封闭式开发，并且继续增加测试队伍到10个人，这样整个团队就有12个人在工作。这样的状况一直持续到二月底，项目总算正常发布了。计算一下结果下面是每个月的开发者数目。计划 实际 11月 2 1.5 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