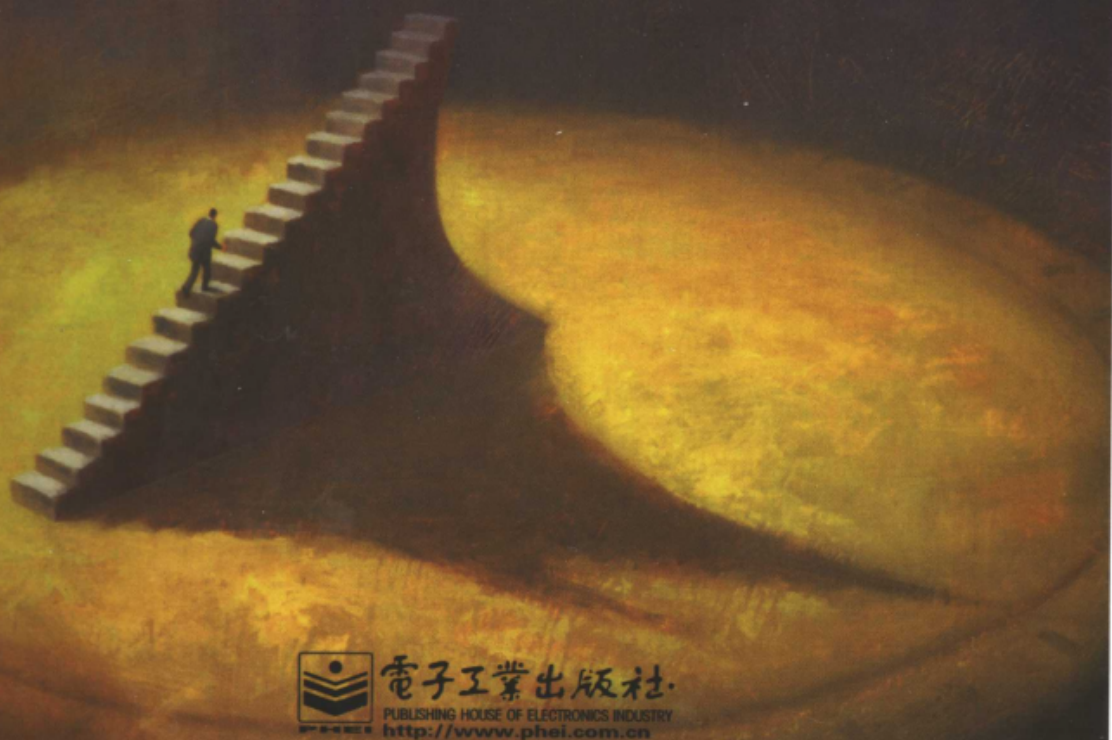


项目管理的求生指南! NO1

死亡之旅

DEATH MARCH SECOND EDITION

[美] EDWARD YOURDON 著
周浩宇 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

本书涵盖了整个项目生命周期，系统地讨论了项目参与者所面临的所有关键问题：政治、人员、过程、项目管理和工具。无论你是什么角色——开发人员、项目领导、商务经理或者是CxO，都可以在本书中找到现实而适合的解决方案。

本版新增和更新的内容包括：

- A.. 创造不可能完成任务类型的死亡之旅项目
- B.. 就项目条件进行谈判：在恶劣环境下争取最佳条件
- C.. XP、敏捷方法同死亡之旅项目的关系
- D.. 团队时间管理：消除那些能够导致项目出轨的分心因素
- E.. “关键链进度计划排定”：找出组织功能障碍并将其消除
- F.. 预测“压垮骆驼的最后一根稻草”：从系统动力学得到的教训
- G.. 选择那些最有可能在你的环境中生效的工具和方法论
- H.. 项目“飞行模拟器”：对你的下一个项目进行演习
- I.. 应用“分类”原理，交付最重要的功能特性
- J.. 什么时候应该弃之而去

本书的主角并不是在“教科书一样规范的”模范公司中那些组织完美的项目。它所描述的正是你在自己公司中所面临的项目。但通过本书，你不仅会认识到自己所面临的残酷现实，还将学会如何应付它们。

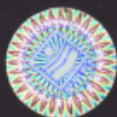


图书分类：软件工程 > 项目管理

ISBN 7-121-01096-8



9 787121 010965 >



网上订购：www.dearbook.com.cn
第二书店·第一服务



责任编辑：高洪霞
责任美编：张子建

本书贴有激光防伪标志，凡没有防伪标志者，属盗版图书。

ISBN 7-121-01096-8 定价：32.00 元

死亡之旅

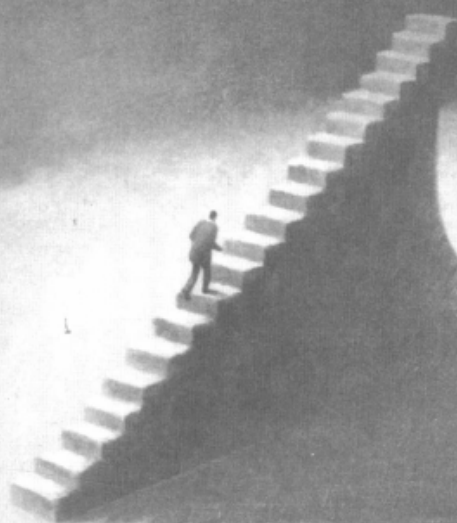
第2版

DEATH MARCH

SECOND EDITION

[美] EDWARD YOURDON 著

周浩宇 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内容简介

本书涵盖了整个项目生命周期,以浅显易懂的语言和生动的事例对死亡之旅项目的起因给出了崭新的理由,深刻分析了这种现象的本质,并系统地讨论了项目参与者所面临的所有关键问题:政治、人员、过程、项目管理,以及工具,为我们提供了行之有效的方法和指南。本书不但有助于快速识别死亡之旅项目,而且能够大大提高自己从中生还的概率。

无论是开发人员、项目领导、直线商务经理还是 CxO,都可以在本书中找到现实而适用的解决方案。

Simplified Chinese edition copyright © 2005 by PEARSON EDUCATION NORTH ASIA LIMITED and Publishing House of Electronics Industry.

Original English language title: Death March, Second Edition by Edward Yourdon, Copyright © 2004 All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall Professional Technical Reference.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macau).

本书封面贴有 Pearson Education 培生教育出版集团激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字:01-2004-0952

图书在版编目(CIP)数据

死亡之旅:第2版/(美)尤登(Yourdon, E.)著;周浩宇译. —北京:电子工业出版社, 2005.5
书名原文: Death March

ISBN 7-121-01096-8

I. 死… II. ①尤… ②周… III. 软件开发—项目管理 IV. F407.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 029741 号

责任编辑:高洪霞

印刷:北京民族印刷厂

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

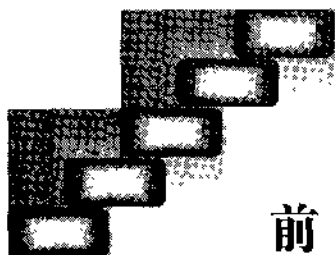
经销:各地新华书店

开本:787×980 1/16 印张:14.75 字数:175 千字

印次:2005 年 5 月第 1 次印刷

定价:32.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



前言

成功无须赘述，但我们必须明了自己的失败、挫折和疑问。人们很容易忘记以往的困境、错误开端和痛苦摸索。我们总把过去的成功归功于一往无前的决心，而把当前的困境归咎于这种决心的消逝和减弱。

——Eric Hoffer

Reflections on the Human Condition. aph. 157 (1973)

我知道，你一定是被这本书的名字所吸引，因此才决定看一看它到底是什么内容。但是可能你实在太忙，以至于根本无法确定自己是否能抽出时间再看一本关于软件项目管理的书，更何况它又是在告诉你理想世界里的做事方法——理智的人们会针对项目的预算、进度和资源做出冷静和明智的决策。

然而，你可能已经注意到，我们并不是生活在理想世界之中，而且事实往往恰恰相反：虽然有些人毫无理智，所做的决定一点都不冷静和明智，但为了项目我们也不得不同他们打交道。换句话说，你正在为一个“死亡之旅”项目工作。本书如此命名有一个巨大的优点：我甚至无须对它进行任何解释。每当我向同事和朋友提起这个名称时，他们都会带着会心的微笑说：“噢，没错，你一定是在说我的项目。”现在，它既有可能是我的项目，也很可能是你和其他任何人的项目——我们都正在为各种死亡之旅项目工作，至少看起来是这样。

在这种情况下，首先你应该就以下问题扪心自问（尽管你往往在项目结束时



才会这么做)：“究竟是什么原因让我陷于这样的项目之中？”我将在第1章中首先讨论这个问题，这是因为根据自己作为咨询顾问这个局外人研究和观察了大量此类项目的经验，我知道，如果更多的人敢于站出来说：“该死，不，我不参加这个死亡之旅！”，世界的发展将会更加健康。

但是假设你无法避免参与这种项目，比如，由于没有其他工作可做，或者由于和雇主之间存在着某种形式的“金手铐”关系，而使你无法离开，此时你就面临下一个问题：“我如何才能挺过这个项目并且无损自己的健康、理智和尊严？”如果你是乐天派，或许你还会考虑如何克服自己所面临的障碍，并以低于预算的成本准时完成项目。但如果你已经历过大量这种类型的项目，你可能已经很清楚成功的机会微乎其微，能够挺过去已经是最好的结果。

在软件业30多年的工作中，我发现我们这个行业的人们对死亡之旅项目的反应非常有趣。软件业的部分人员（特别是在硅谷）把这类项目美化成对勇气的测试，认为它在一定程度上类似于赤足攀登珠穆朗玛峰。在20世纪60年代中期我最初所参加的几个项目中，就感到存在这种看法，而它在下一代人中继续流行的事实使我认识到：只要技术像我一生中所经历的那样不断迅速变化，这种有趣的观点可能就会永久存在。我们的软件业还并不成熟，每年都有新的“珠穆朗玛峰”出现，而同时也会有一批充满自信的新程序员被说服，相信自己能够赤足一直攀上顶峰。

然而，软件业另一部分人员的看法却截然不同，他们认为死亡之旅项目是令人困窘的失败。在各种各样的统计中，我们满眼都是进度延期、预算超支、充斥着错误的软件、不满的用户和完全失败的项目。而咨询顾问、权威和方法学家们不厌其烦地反复告诉我们导致这种恶果的原因包括使用了错误的方法（或根本没有方法）、工具或项目管理技术。换句话说，出现死亡之旅项目完全是因为我们愚不可及或者缺乏能力。

如果你同业界中久经沙场的高手交谈（他们不但曾亲身经历过一些死亡之旅项目，而且已认识到赤足攀登珠穆朗玛峰没那么有趣），他们经常会这样说：“嗨，我并不是傻瓜！我当然也想用正确的方法、工具和管理技术，但我的上级经理和最终用户不允许我这样做。这个项目的进度如此荒谬完全是因为从一开始它就被强加给我们的，而那时我们连项目要干什么都不知道！”结论：出现死亡之旅类型项目是因为资深管理层都是不择手段的混蛋，而用户们不但幼稚可笑而且不切实际。



毫无疑问，上面所有的观点都有一定的道理，在管理项目的过程中，我们确实犯了很多愚蠢的错误，资深管理层确实沉迷于荒谬可笑的政治游戏，而最终用户们也确实向我们提出了不切实际的要求。我深信这在很大程度上是快速变更、新生代对老一代的意见常常不尊重的综合作用的结果。但为什么要尊重老一代的意见呢？毕竟现在这一代主要使用面向 Java 的编程技术，而我们这一代的编程经验却仅仅来自于 30 年前的自动编码器与汇编语言。对今天的商业用户而言，即便考虑到前辈们要求使用基于主机、字符界面、具备傻终端接口的在线系统，这对搞清楚自己应该使用哪种基于 Web 的应用又有什么作用？

无论对这个现象的解释是什么，我们得到了一个令人清醒的结论：死亡之旅项目的产生非常正常，根本不是意外情况。我认为如今的软件开发人员和项目经理十分聪明，而且非常乐于用理智的方式来管理项目，不仅如此，我还认为如今的商业用户和高级管理人员比上一代更加精通计算机，而且他们对软件开发人员在有限资源条件下按时交付成果的期望也更加现实。即使这样，也不能让这两类聪明人停止启动新的死亡之旅项目——因为商务压力和新技术要求不断启动新的此类项目。也许商务经理很清楚新系统的开发至少需要 12 个月，但他们仍然会向你强调：如果在 6 个月内不能交付新系统，竞争对手就会用他们的新产品或新服务抢走全部市场份额。与此类似，也许技术人员非常清楚采用新技术（例如因特网）的风险很大，但他们还是会告诉你：如果这种技术最终获得成功，你就能获得战略上的竞争优势，而这种优势是值得冒险的。

换一个角度来说，根据 Standish 的行业问卷结果，以及由测量权威 Capers Jones, Howard Rubin 和 Larry Putnam 等人所收集的统计数据，项目不但平均落后进度 6~12 个月，而且平均超出预算达 50%~100%。虽然情况根据项目大小和其他各种因素的差异会有所不同，但严酷的现实往往是项目情况会导致项目经理及其技术人员在死亡之旅项目中出现的行为。如果项目一开始便伴随着很多高风险因素，项目进行的过程中就会出现大量加班现象，人员也很可能会在项目结束前身心俱疲。

因此真正的问题是：如果死亡之旅项目不可避免，你怎样才能逃脱失败的命运？应如何做才能增加成功的几率？你应该在哪些方面准备好妥协？一旦无法按自己的意愿行事，你应该准备好在何时辞职？本书就是关于这些问题的。以上这些问题不但涉及负责项目的经理，与进行设计、编码、测试和撰写系统文档等实际工作的技术人员也息息相关。我将在后续章节对这两组人员进行讨论。



我在这里事先给经理和技术人员提个醒, 下面章节中的一些评论将把管理层暗示为“邪恶”的一面, 而项目团队成员则被暗示为受到压制的无辜牺牲品。虽然死亡之旅项目通常来源于有意识的管理决策, 但很明显, 这种暗示并不适用于所有的项目和公司。然而, 项目团队成员也许自愿参加此类项目, 但这些项目的始作俑者往往并不是他们。

如果到此为止你已经断定自己没有时间阅读本书, 那么请你记住下面这个简单的词: 分类 (triage), 它的价值足以回报你阅读前言所花费的时间。如果你正在为一个死亡之旅项目工作, 几乎可以肯定在被分配的进度和预算之内, 你将无法利用现有资源完成用户所要求的功能或特性。你将不得不做出一些冷酷的决定——确定哪些特性需要放弃, 以及哪些特性需要集中资源予以保证。实际上, 由于一些琐碎的特性永远都不会用到, 因此最好让它们自己消亡。其他特性虽然重要, 但实现起来却相对简单, 例如它们就是用户所提供类库或者你当前所用 CASE 工具的副产品。根据“分类”在医学上的寓意, 这些特性是否能够得以幸存完全取决于自身。死亡之旅项目的成败往往取决于项目团队对系统关键特性的定位能力——因为如果缺乏充足的资源和精力投入, 这些关键特性必将消亡。

当然, 要想在死亡之旅项目中幸存下来, 仅仅靠分类 (我将在第3章讨论它) 还远远不够, 我们还要注意人件、“过程”、工具和技术方面的因素。我已经争取表述得尽可能准确, 因此你应该能够在几个小时内读完本书。在读完本书后, 即便没有别的收获, 你至少也能够对自己的下一个死亡之旅项目有更实际的评估。

然而, 请务必不要把本书当成一本圣典, 也不要认为它将对你的所有问题都给出完美的解决方案。这本书并不包含确定无疑的“正确”答案, 因为对一些公司适合的解决方案往往并不一定适用于其他公司。与此相比, 有一点同样重要:

一些经理和技术人员自愿做出的承诺对其他人员来说, 很可能就是不可接受的。虽然在本书中我会给出一些自认为合理的建议, 但最终还是要由你本人来决定这些建议中哪些适用于自己的情况。

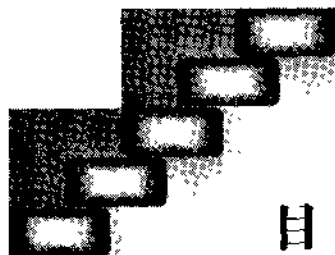
同样, 我一直在利用自己的网站 <http://www.yourdon.com> 不断收集来自实际项目团队的意见, 这些项目团队往往会针对最佳实践、最坏实践和“酒醉测试器”问题给出一些实用的技巧。即便你的项目预算紧张到不能购买本书 (如此吝啬的预算本身就预示着死亡之旅!), 你至少还可以看看有关死亡之旅的网页, 不用花一分钱。



无论你决定怎么做，祝你在下一个死亡之旅项目中好运。而且，请记住 Samuel Beckett 的话：

不断尝试，不断失败，但这没有关系 再来一次，虽然又失败了，
但情况却好多了。

——Samuel Beckett
Worstward Ho (1984)



目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 死亡之旅的定义	2
1.2 死亡之旅项目的分类	3
1.3 为何会出现死亡之旅项目	5
1.3.1 政治，政治，还是政治	6
1.3.2 市场人员、高级管理人员、缺乏经验的项目经理等所做出的幼稚承诺	7
1.3.3 年轻人幼稚的乐观主义：“我们周末能完成它！”	8
1.3.4 新公司的创业精神	9
1.3.5 海军陆战队精神：真正的程序员无需睡眠	10
1.3.6 市场全球化导致的残酷竞争	11
1.3.7 新技术出现引发的激烈竞争	12
1.3.8 不可预期的政府法令导致的巨大压力	13
1.3.9 出乎意料的危机	14
1.4 人们为何会参加死亡之旅项目	15
1.4.1 虽然风险很高，但回报也很高	17
1.4.2 珠峰综合症	18
1.4.3 年轻人的天真和乐观	21
1.4.4 不做就要失业	22



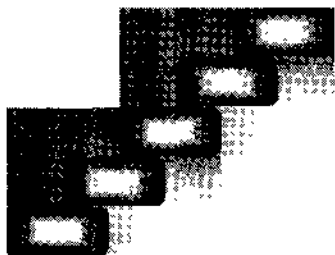
1.4.5 未来获得提升的必要条件	24
1.4.6 不做就要面临破产或其他不幸	25
1.4.7 一个突破旧条条框框的机会	26
1.4.8 报复	27
1.5 结论	28
注释	29
第2章 政治	39
2.1 确定项目所涉及的政治“玩家”	40
2.1.1 业主	41
2.1.2 客户	42
2.1.3 股东	44
2.1.4 干系人	44
2.1.5 支持者	46
2.2 确定项目的基本类型	47
2.3 项目参与者的承诺程度	51
2.4 导致政治争执的关键问题	53
2.5 结论	55
注释	55
第3章 谈判	61
3.1 理智的谈判	62
3.2 识别可接受的折中	64
3.3 谈判游戏	66
3.4 谈判策略	70
3.5 谈判失败后应该做什么	73
注释	77
参考书目	80
第4章 死亡之旅项目中的人员	81
4.1 雇用和人员配备问题	82
4.2 忠诚、承诺、激励和奖赏	85
4.2.1 奖励项目团队成员	86



4.2.2 加班问题	90
4.3 沟通的重要性	92
4.4 团队建设问题	93
4.5 死亡之旅项目的工作场所条件	97
4.6 结论	99
注释	100
参考书目	104
第 5 章 死亡之旅过程	107
5.1 “triage”的概念	108
5.2 需求管理的重要性	112
5.3 SEI、ISO 9000、正式过程与非正式过程	116
5.4 “足够好”的软件	119
5.5 最佳实践和最差实践	122
5.6 当死亡之旅遭遇 XP	127
5.7 结论	129
注释	130
参考书目	135
第 6 章 动态的过程	137
6.1 软件开发过程模型	138
6.1.1 思维模型	139
6.1.2 电子表格模型	141
6.1.3 静态 vs. 动态模型	143
6.1.4 可视化模型	145
6.1.5 示例: TAREK ABDEL-HAMID 的软件过程模型	146
6.2 结论	151
注释	152
参考书目	153
第 7 章 关键链进度排定和限制理论	155
7.1 介绍	155
7.2 什么样的组织行为是紊乱的	157



7.3 我们如何才能改变混乱的组织行为	160
7.4 理智世界中的行为	162
7.5 关键链进度排定	165
7.6 结论	167
注释	167
参考书目	169
第8章 时间管理	171
8.1 企业文化对时间管理的影响	172
8.2 股东争执所浪费的时间	173
8.3 帮助项目团队更好地利用时间	175
注释	177
第9章 管理和控制项目进展	179
9.1 “天天做”概念	180
9.2 风险管理	182
9.3 对进展监控的额外建议：里程碑评审	187
注释	189
参考书目	189
第10章 工具和技术	191
10.1 最小工具集	193
10.2 工具和过程	196
10.3 选择新工具的风险	199
10.4 结论	201
注释	202
参考书目	207
第11章 模拟器和“军事演习”	209
11.1 介绍	209
11.2 “军事演习”的概念	210
11.3 结论	214
注释	215
参考书目	216



1

CHAPTER

第 1 章 绪论

快乐在于能够长时间地为自己认为值得的事情努力工作，不管它是什么。一个人也许能够从照顾妻儿之中找到快乐，而另一个人则可能在打劫银行的犯罪行为中找到它，很可能还有人热衷于数年投身于没有明显成果的纯粹的研究工作之中。

请注意每种情形的独特个性。任何两种情形都不会完全相同，而且你也没理由做此期望。每个人都必须为自己找到虽然需要付出艰苦努力却能令自己快乐的工作。反之，如果你在为自己寻求假期悠长而且能够及早退休的轻松工作，那么你已经选错了职业。也许你应该去表演杂耍，甚至还可以投身政治。

——Jubal Harshaw, in *To Sail Beyond the Sunset*

Robert Heinlein (Ace Books, reprint edition, 1996)

什么是死亡之旅项目？IT 组织为何会创造出这种项目？为何会有人（心智健全的人）心甘情愿参加这种项目？

对许多经验丰富的 IT 老手们来说，这些问题根本用不着回答，因为在他们的记忆中，每一个项目都是一次死亡之旅。它们为何会发生？因为公司太愚蠢，正像咨询师理查德·萨金特告诉我的那样：“公司的愚蠢在于一次次用同样的方式做



同样的事，却期待会有不同的结果。”¹ 我们为何会参加这种项目？原因正如顾问 Dave Kleist 在一封电子邮件中所指出的：“死亡之旅项目极少被宣传成这种类型。当从外部被雇用时，你通常要花费很多时间才能发现雇用你的公司是否倾向于产生死亡之旅项目。”²

如果你认为这些问题的答案都显而易见，现在就可以跳过本章直接阅读下一章的内容。因为很少有人向我询问“死亡之旅”的具体含义，我有时也认为它显而易见。但是，如果你并不了解死亡之旅的定义，或者正在怀疑本书是否是关于二战军事战争的专著，那么暂时停下来思考一下“死亡之旅”是什么将会让你大有收获。

1.1 死亡之旅的定义

非常简单，死亡之旅项目就是“项目参数”超标 50% 以上的项目。对绝大多数项目而言，这意味着下列限制条件的一个或多个被强加于项目之上：

- 与用合理估算方法得出的数值相比，进度被压缩了一半以上。这样一来，对于一个在正常情况下可望用 12 个月的时间完成的项目，现在要求只用 6 个月或更短的时间。由于当前全球市场上的商务竞争的压力日益增加，这种形式的项目已成为死亡之旅最为常见的情况。
- 与正常情况下这种规模的项目所需人员的数目相比，员工数被缩减了一半以上，因此，对于需要 10 个人的项目，项目经理只能使用 5 个人。这种情况的出现，可能是因为某些人过于天真：尽管团队从未接受过相应培训，而且从未就使用这种技术与他们进行过磋商，但他们相信某种新 CASE 工具或编程语言能够将团队的生产率魔术般地提高两倍。不幸的是，由于持续的经济衰退及其引起的 IT 预算削减，在我撰写这个版本的《死亡之旅》时，这种现象日益普遍。
- 预算及相关资源被削减了一半以上。与上面相同，这也经常源于精简裁员和其他减少支出的行为，但也很可能是对固定总价合同进行竞标的结果。在这种情况下，市场部门常常会这样通知项目经理：“好消息是我们赢得了合同，但坏消息是为了打败竞争对手，我们必须削减你一半的项目预算。”这类限制通常会对你能雇用的人员数目产生立竿见影的影响，但其影响有时会比较微妙，例如它可能导致放弃雇用高价格却经验丰富的人员而代之以相对廉价、欠缺经验的新手。不仅如此，它还会营造一种压倒性



的节俭氛围，在这种环境里，即使项目团队要花费整个周末在办公室加班，项目经理也很难花钱为团队买一只比萨饼。

- 项目被要求给出两倍于正常情况的功能、特性、性能或其他技术要求。例如，项目团队可能被要求在固定大小的内存或磁盘空间内压缩至少两倍于竞争对手的功能特性，或者可能被要求系统的事务处理速度必须比所有其他系统高两倍以上。尽管性能限制条件不一定会导致死亡之旅项目，毕竟我们总是可以利用更加便宜和快速的硬件，而且可以寻找更精巧的算法和设计方法来达到更高的性能，但将功能（例如可用特性）加倍，通常意味着必须完成加倍的工作量，而这肯定会导致一个死亡之旅。

在很多组织中，以上这些限制条件所产生的直接影响通常是：与正常项目相比，项目团队要么每周付出两倍的工作时间，要么付出两倍的 effort。因此，如果正常情况是一周工作 40 个小时，死亡之旅项目往往要求每天工作 14 个小时，而且每周工作至少 6 天。由于在这种环境下紧张和压力会自然而然地升级，死亡之旅团队看起来就像是一直在使用兴奋剂一样。

描述此类项目的另一种方法如下：

如果利用公正客观的风险评估（应包括对技术、个人、合法性、政治等各方面的风险评估）所得出的结果是项目失败概率不小于 50%，那么这就是一个死亡之旅项目。

当然，即使没有上述这些关于进度、人员、预算或功能方面的限制，项目失败的风险可能也会很高，例如，由于在 IT（信息技术）部门与用户之间充满敌意。但更常见的情况是：高风险的评估结果往往是上述限制条件综合作用的结果。

1.2 死亡之旅项目的分类

死亡之旅项目多种多样，各有特征。它们不仅包括进度、人员、预算和功能限制条件的不同组合，而且具有不同的规模、范围和特色。

根据我的经验，规模是区分死亡之旅项目的最重要因素。我们可以考虑以下 4 种不同规模的项目：

- 小规模项目——团队由 3~6 人组成，目标是努力在 3~6 个月内完成不可能完成的任务。



- 中等规模项目——团队由 20~30 人组成，涉及的项目预计历时 1~2 年。
- 大规模项目——团队由 100~300 人组成，预计项目历时大约 3~5 年。
- 难以置信的超大规模项目——团队由 1000~2000 人组成，有时人数甚至会更多（在很多情况下，这将包括项目顾问和分包商），项目预计历时 7~10 年。

由于各种原因，在我所访问过的组织中，小规模死亡之旅项目最为常见。幸运的是，这类项目成功的概率也最大。因为由 3~6 人所组成的团队更有可能紧密团结在一起，而且，如果他们知道充满高强度工作的漫漫长夜和损失的周末，以及被推迟的假期在几个月后都会得到补偿，这种被高度激励的团队更有可能自愿为项目牺牲 3~6 个月的个人生活（还有他们的健康！）。

相对而言，中等规模死亡之旅项目的成功率有明显的下降，而大规模死亡之旅项目的成功率几乎为零。随着所涉及人员数量的增多，不但凝聚的团队精神更加难以维持，而且人员流失、出现意外，以及发生各种现代社会危险的几率也在迅速的增加。在这种情况下，至关重要的因素不仅是所涉及人员的数目，还有持续时间的长短——在 6 个月中每周工作 80 个小时也许还可以忍受，但如果这种情况持续 2 年很可能就会导致严重的问题。

至于超大规模的死亡之旅项目，人们很困惑它们为何会存在。也许与 NASA 在 1969 年的登月相关的系统开发项目可以被看做是这类死亡之旅项目成功的一个范例，但绝大多数此类项目从开始就注定会以失败而告终。值得庆幸的是，绝大多数资深管理层都认识到了这一点，而且几乎所有大型组织（开始也只有它们才可能做得起这种项目）都严格禁止启动这类项目。但是，唉，政府组织仍然会时不时启动这种项目，为处理这种“超级”项目而基本毫无限制的预算，以及对爱国想法（例如，后“911”时代的国家安全）的狂热足以蒙蔽高级管理层的双眼，使他们没有认识到注定失败的结果。

除了项目的规模，使用类似“涉及组织的数量”这样的标准来表示死亡之旅项目的等级也很有帮助。即便只需要使单个用户或来自同一部门的一组同类用户感到满意，项目团队的工作就已经十分困难了，而企业范围的项目的难度往往要增加几个量级，原因很简单，任何跨职能的活动都包含着政治和沟通问题。结果，与商务重组项目相关的系统开发项目往往会退化成为一次死亡之旅。在这种情况下，即使开发中所使用的硬件和软件都十分先进，政治斗争也很可能会导致组织瘫痪，让项目团队受到无穷无尽的挫折。