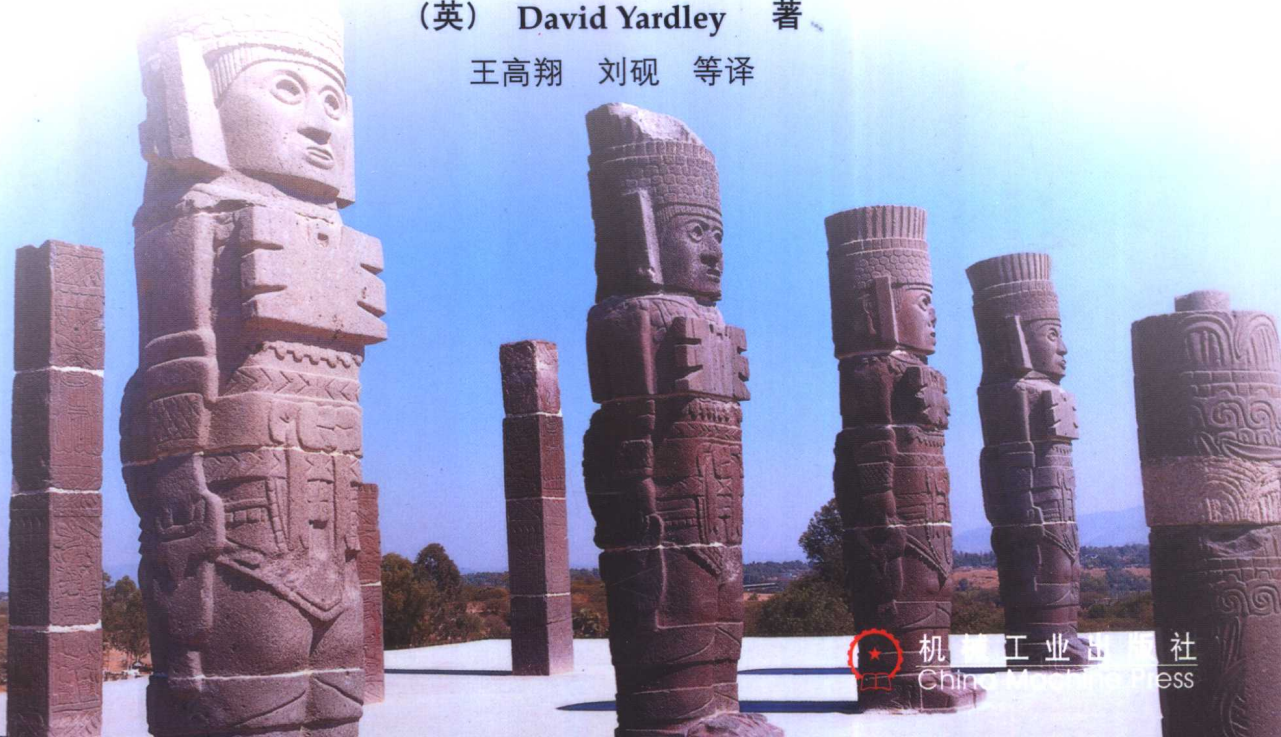


IT项目 成功交付的秘诀

Successful IT Project Delivery
Learning the Lessons of Project Failure

(英) David Yardley 著

王高翔 刘砚 等译



机械工业出版社
China Machine Press

IT项目 成功交付的秘诀

Successful IT Project Delivery
Learning the Lessons of Project Failure

(英) David Yardley 著

王高翔 刘砚 等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书作者有丰富的IT从业经验, 写作的本书是一本实践性很强的著作, 书中提供了许多建议和相关范例。作者强调, IT项目不是孤立的, 应该综合考虑各种因素。

本书采用一种基于商业的方法来阐述怎样确保项目成功。本书的层次清晰, 并详细分析了确保项目成功的各种关键因素, 相信读者会受益匪浅。

David Yardley: *Successful IT Project Delivery: Learning the Lessons of Project Failure* (ISBN 0-201-75606-4).

Copyright © 2002 by Pearson Education Limited.

This translation of *Successful IT Project Delivery: Learning the Lessons of Project Failure* (ISBN 0-201-75606-4) is published by arrangement with Pearson Education Limited.

本书中文简体字版由英国Pearson Education培生教育出版集团授权出版。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-1965

图书在版编目(CIP)数据

IT项目成功交付的秘诀 / (英) 亚德利 (Yardley, D.) 著; 王高翔等译. -北京: 机械工业出版社, 2004.1

(软件工程技术丛书 项目管理系列)

书名原文: *Successful IT Project Delivery: Learning the Lessons of Project Failure*

ISBN 7-111-13439-7

I. I... II. ①亚... ②王... III. 软件开发-项目管理 IV. F407.67

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第113875号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张碧霞 刘立卿

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 18.5印张

印数: 0 001 - 4 000册

定价: 39.00元

凡购本书, 如有倒页、脱页、缺页, 由本社发行部调换
本社购书热线: (010) 68326294

序

我非常惊讶地发现，IT产业发展20年之后，尽管到处都有各种建议、指南、方法、标准和培训，但是IS项目的失败几率仍旧非常高。为什么？

事实是，我们对过程 and 项目管理方法过于相信。在本书中，作者指出了影响IS项目成功的其他因素，这些因素都是传统项目管理范畴之外的。项目交付过程中项目进度和成功的度量被严重曲解和错误实施。实际上，度量项目管理成功恰恰就是错误的事情。没有人否认需要度量“商业收益”（商业的或者政治的），但是它们到底是什么，到底怎样进行度量？好的项目管理有助于你确信“有价值的”项目是成功的，差的项目管理会使一切变得不可收拾。

本书第一次总结了很多关键因素：

- IS/IT策略与商业策略的一致性。
- 商业优先权和需求管理。
- 收益管理和实现。
- 行为心理学（个人、团队、客户和供应商）和变更管理。
- 项目管理过程、风险和质量管理方法。

作者还提出，有价值的项目或者程序应该与组织商业策略保持一致，是可行的，并且可以在规定时间交付可度量的收益。然而，对于大多数项目而言，实施变更以交付有价值的成果确实很棘手。变更有“容纳一切的容量”，实际上很难保证完全实施。作者陈述了项目开发阶段的不同团队的细微差别。我坚持认为项目成功在于开发团队的协作、跨越生产/销售部门的界限，作者也是基于此而总结了项目成功的关键成功因素。

Michael Gough

英国国家计算中心，首席执行官

2002年9月

本书提出了保证项目成功交付的各种关键因素。作者认为我们不应该仅仅关注当前的热门话题，而且还要关注平常不太为人注意的方面，因为它们对项目成功同样重要。我相信本书的主旨（也是DSDM的主要关注点）是确保项目是商业驱动的，而不是IS/IT驱动的。我们曾多次看到IS/IT策略与组织商业策略不一致，项目不存在商业案例，或者没能对收益管理制定计划并实现它，没有应对商业变化和风险的机制，等等。

所以，如果读者正受困于IS/IT项目，或者准备在这个领域大干一场，那么阅读本书会让你受益匪浅。而且，本书中的案例研究很有特点，它们很好地论证了本书主题。相信阅读本书之后，读者能够从困境中摆脱出来，逐步走向成功。

如果读者熟悉DSDM，那么你将同意并支持本书的很多观点；如果不熟悉DSDM，请登录 www.dsdm.org，里面可不只有应用程序开发框架！

Barry Fazackerley

DSDM，主席

2002年9月

本书由王高翔、刘砚和陈培等组织翻译，其他参加本书部分翻译、录排、校对工作的人员还有：龚波、田飞、马丽、龚志翔、罗贤锋、葛丽、张丽、田丽、刘聪、白红利等。韩存兵提供了很多专业资料，对我们的翻译很有帮助，对他表示由衷感谢！龚超同志对全稿进行了严格细致的复审。

前言

本书讨论的范围很广泛，涉及到信息技术（IT）项目的各个方面。本书的重点是项目中人、过程和技术的重要性，以及它们之间的关系。比如，对于项目而言，参与项目的每个人的经验、技能和承诺对项目成功的重要性与有效选择和部署信息技术是一样的。

本书目标

本书目标是使读者获得足够的信息，来保证成功完成下一个IT项目。真实的案例研究有助于学习真实项目的成功经验和失败教训，同时在整个项目生命周期中确定了“最佳实践”技术。当读完本书时，读者将对项目生命周期每个阶段的难以预料的风险了如指掌，并将掌握确保IT项目成功交付所必需的措施。

当然，我们生活在现实世界中，哪本书都不能确保根除项目失败。本书确信，如果按照本书的建议来实施IT项目，则IT项目成功的概率会更高。如果IT项目仍然失败了，我们将能够知道为什么失败，以后怎样防止这种情况再次发生。从失败中吸取经验教训是达到成功的首要和最有价值的步骤。

其他很多书主要讨论项目管理技术，本书不然。不良的项目管理确实是很多IT项目失败的原因，但不是唯一的原因。即使对于那些已经完成很多项目的管理者而言，组织、财政、政治和技术等方面的问题仍有可能影响IT项目的成果。

读者

本书的读者群应该很广泛，真正参与项目的每个人都会喜欢这本书。IT项目的关键组件是人，而不是技术，并且项目的整体成功依赖于投资人所做的决策和行动。

在大型组织中，明确的职称可以表明参与IT项目的每个人（比如项目经理、技术工程师、商业分析员、商业发起人、商业咨询人员）需要完成的工作。在小型组织中，非正式的项目结构通常会使得职称定义变得模糊。在这种环境下，可能每个项目人员都被要求完成项目中很多不同的任务，比如项目经理/技术工程师。本书主要面向如下人员：

1. IT项目的商业发起人

商业发起人必须批准IT开发项目的资金。只有提供足够的资金支持，才能召集项目团队来开发和部署满足商业需求的系统；同时，才可能从项目中获得客观的商业收益。

他们尽管能够坦然面对项目遇到的各种障碍，但仍会因为缺少对基本的IT方法体系和技术理解而痛苦。

阅读本书之后，商业发起人能够从IT和商业等方面比较清楚地认识并理解IT项目。通过本书，商业发起人将能够理解项目中的角色，了解如何行使这种角色，以及自己的决策对项目成功交

付带来的影响。

2. 项目经理

作为项目经理，必须在达成一致的时间和成本限制内提交满足需求的项目。然而，项目经理的成功经常依赖于项目中那些并不能时时做出正确决策的人，并且最终是否成功也由他们决定。

3. 项目团队中的IT专家

作为IT项目成员，比如商业分析员、开发人员、工程师、软件测试人员、电子商务专家或者安全咨询人员，需要在开发必须满足项目目标的复杂商业系统时扮演关键角色。参与IT项目让这些有机会使用最新产品和技术，但是如果没有商业活动的全力支持和合作，可能会变成紧张的没有任何收益的经历。尽管在项目中实现个人成功通常被IT专家看作是不重要的，但是它可以增加个人自尊，有助于提高报酬和改善工作角色。本书可以让读者了解项目中商业相关人员和IT相关人员之间的关系，以及项目团队如何有效合作。

更重要的是，本书讨论的大多数主题对于IT专家都是至关重要的，比如：软件开发生命周期的关键阶段，及其与项目生命周期之间的关系；项目中IS方法体系的角色；软件开发关键风险，以及如何避免风险。

除此之外，还有以下两种人可以从阅读本书中受益。

4. 商业咨询人员

作为商业或IT咨询人员，也许应该分析和总结客户在IT项目中遇到的各种问题。客户对咨询人员有很高的期望，商业咨询人员有责任分析和确定客户问题的原因，并尽量提供明确的解决方法和措施。本书使咨询人员能够很好地掌握IT项目的领域范围，并了解大多数问题出现的原因。

更重要的是，本书还分析了客户（有需求的组织）和供应商（承担解决需求的组织）的角色和职责。

5. 商业用户

作为IT系统用户，非常期望IT项目成功率更高。毕竟，这些系统是用来满足用户的商业需求，而不是为了满足IT专家的工作需求。在用户的商业活动范围内，也许有时对IT供应商很失望，但自己又无力改变这种情况，非常无助。阅读本书之后，商业用户能够了解IT项目中商业活动的角色，以及自身怎样承担这种角色，从而确保项目和商业的双赢。

本书结构

本书包含四个部分，基本反映了获得成功的逻辑循环。为了规划成功，我们必须首先确定和理解失败的原因。对失败的防护措施提出建议之后，就可以使用最合适的工具和技术来建立坚实的项目基础了。在整个项目中，必须确定和保证质量标准，满足商业需求。当愈来愈多产品部署到用户环境中，软件交付周期就逐渐完成了。

第一部分 为IT项目做好组织方面的准备

本部分的第一章概述了当前IT产业现实和理想之间令人担心的差距：一方面期望构建复杂的信息系统，以满足愈来愈依赖信息的全球性不断增加的需求；另一方面是软件交付方面令人

失望的现实。由于通过IT不能实现显而易见的收益，害怕在实现前可能遇到的严重灾难，或者在花费大量资金和时间后不能成功收回投资，很多IT项目被取消了。

接下来的三章讨论了一些作为成功IT项目的基础的关键主题。实施IT项目并不能立刻或者自动地改造组织。IT项目是变更的促进者，必须与组织的整体目标保持一致。管理需求、获取商业利益需求，以及采用合适的项目框架是项目成功交付的基础活动。

第二部分 为项目成功制定计划

既然项目在其生命周期内会遇到很多问题，那么仔细进行规划是至关重要的。诸如计划和项目管理、风险管理以及配置管理等都是这部分的关键主题。这部分最后一章总结了这些主题，再次提醒了容易忘记IT项目最终目标的人。

第三部分 设计和开发

IT项目的成功实现需要组织中很多人的协商、支持和承诺。当项目进入设计和开发阶段，项目相关人员的角色会变得更加重要，因为项目团队需要他们的持续支持和承诺，以确保影响项目的问题得以尽快解决。

本书的这一部分确定和讨论了用以建立合适的质量标准和控制项目生命周期的技术和方法。管理系统开发过程是IT项目的主要活动；如果没有软件开发，最高级的计算机硬件也是废物。一旦出现很多失败的软件开发过程，再想满足最基本的质量标准是不大可能的。

第四部分 项目交付

项目将一个或多个产品从开发迁移到用户环境中，是项目交付生命周期中很关键的阶段。项目实现阶段，项目团队承受着巨大压力，需要保证按照计划要求进行交付。这部分的关键主题是强调项目测试的重要性，然后实现从测试到产品发布的迁移，以保证产品在受控和安全模式下工作。

本书最后总结了对一个组织而言最重要的内容：从失败的IT项目中吸取经验教训。经常成功开发项目和常常面临开发困境的人之间的主要区别是，他们对失败的反应不同。屡次失败的人没有从失败的项目中吸取经验教训，而成功交付项目的人能够从自己和别人的失败中学习经验教训，并改善自己的行为。

附录1

这部分是从失败项目中吸取经验教训的指南。本附录列出了项目生命周期中每个阶段可能遇到的问题、项目失败的早期警告征兆以及相应的应对措施。

附录2

项目健康检查表。本附录列出了如何保证项目成功交付的一系列检查。

术语表

本书用到的所有关键术语，不管是全拼的还是缩写的，在术语表部分都可以找到，便于读者的查询和参考。

案例研究

本书分散提供了很多案例研究，揭示了即使很小的关键成功因素没有满足都足以导致IT项

目失败的本质。选择案例研究，是因为它们可以充分说明失败项目中导致失败的原因。案例研究的案例来自于政府机构和私有企业，尽管私有企业由于法律限制和其他因素不便公开信息，但本书还是尽量提供了几个有特点的案例，毕竟仍有小部分的私有企业认为不完全成功的项目对于其他项目有借鉴意义。由于商业和法律原因，我把这些私有企业的名称省略了。这些案例研究对于那些面临项目困境的人很有帮助，也有助于解释在40年商业计算之后，IT项目失败的频率却没有降低的原因。研究这些案例时会发现，并不仅仅只有那些耗资巨大的项目才会失败，相对小的软件开发项目出现相同的问题时也会失败，比如1988年开发的伦敦证券交易所TAURUS项目。

尽管读者可能没有经历过失败项目，但理解这些项目的失败原因仍然大有裨益。只有吸取经验教训的人才会考虑开发和采用新方法。当然，本书不是第一本评审IT项目失败的出版物，尽管我们可以很轻松地讨论失败项目的原因，但在实际操作时如何在第一时间确定问题并解决问题非常困难。相信通过本书的案例研究和对成功IT计划及开发技术的分析，能够为读者提供处理这些问题的技能和自信。

David Yardley

2002年5月

目 录

序

前言

简介1

第一部分 为IT项目做好组织方面的准备

第1章 IS项目失败的原因5

- 1.1 现实差距6
- 1.2 IS项目失败的范围8
 - 1.2.1 项目失败中项目管理的角色9
 - 1.2.2 定义项目成功9
 - 1.2.3 案例研究：协和飞机10
 - 1.2.4 项目管理成功的定义11
 - 1.2.5 项目和项目管理的重叠12
 - 1.2.6 项目失败与项目管理失败12
 - 1.2.7 案例研究：W公司16
- 1.3 参考资料18

第2章 使IT商业变更成为可能21

- 2.1 战略商务计划21
 - 2.1.1 任务22
 - 2.1.2 目标23
 - 2.1.3 策略23
 - 2.1.4 战术23
- 2.2 IT策略与商业保持一致23
- 2.3 建立商业案例25
 - 2.3.1 案例研究：X公司25
 - 2.3.2 结构和内容26
- 2.4 变更管理27
- 2.5 变更的阻力31
 - 2.5.1 人类的动机32
 - 2.5.2 案例研究：Piper Alpha灾难33
 - 2.5.3 吸取教训34

2.5.4 Milgram 实验35

2.5.5 案例研究：荷兰飞利浦电器公司36

2.6 变更的心理影响38

2.6.1 霍索恩研究38

2.6.2 Herzberg的动机-保健理论40

2.6.3 案例研究：Cerner公司41

2.7 变更：成功的关键因素42

2.8 参考资料42

2.9 其他资料43

第3章 需求管理45

3.1 什么是需求管理45

3.2 需求管理的生命周期46

3.2.1 需求获取阶段48

3.2.2 需求分析49

3.2.3 需求设计52

3.2.4 需求验证53

3.3 需求评估53

3.3.1 需求成本估算53

3.3.2 需求影响评估54

3.4 有效需求管理的阻力55

3.5 使用软件包的危险59

3.5.1 软件包评估60

3.5.2 选择正确的软件包60

3.6 需求管理：成功的关键因素61

3.7 参考资料61

3.8 其他资料62

第4章 IS方法体系——项目交付的框架63

4.1 IS方法体系的角色63

4.2 几种流行的IS方法体系的比较65

4.2.1 系统开发方法体系66

4.2.2 项目管理方法体系75

4.3 IS方法体系：成功的关键因素82

4.4 参考资料	82
4.5 其他资料	83

第二部分 为项目成功制定计划

第5章 项目计划

5.1 项目的定义	87
5.2 健康项目的标志	89
5.2.1 用户参与	89
5.2.2 行政人员支持	91
5.2.3 精明能干经验丰富的项目经理	91
5.2.4 明确的商业目标 and 需求	92
5.2.5 小里程碑	93
5.2.6 胜任且敬业的员工	93
5.2.7 合理的计划	93
5.2.8 所有权	94
5.2.9 项目约束管理	95
5.3 项目计划	96
5.3.1 从计划中获益	97
5.3.2 案例研究：伦敦救护车服务中心 计算机辅助派遣系统	100
5.4 项目计划：成功的关键因素	108
5.5 参考资料	109

第6章 项目构建单元：过程

6.1 项目管理	111
6.1.1 项目管理的定义	112
6.1.2 项目管理的主要特性	112
6.1.3 项目生命周期	112
6.2 规划管理	114
6.2.1 规划管理的定义	114
6.2.2 规划管理的主要特性	115
6.2.3 规划管理框架	116
6.3 风险管理	117
6.3.1 风险管理的定义	118
6.3.2 风险管理过程	118
6.4 配置管理	125
6.4.1 配置管理的定义	126

6.4.2 配置管理过程	127
6.4.3 引入配置管理系统	127
6.4.4 配置管理的收益	129
6.5 过程：成功的关键因素	130
6.6 其他资料	130

第7章 收益计划

7.1 IS项目为何无法获得收益	134
7.2 IS投资的本质	137
7.3 构建收益——收益管理过程	138
7.4 收益管理生命周期	140
7.4.1 确定收益	140
7.4.2 制定收益管理计划	142
7.4.3 执行收益计划	143
7.4.4 评估成果	143
7.4.5 确定潜在的未来收益	143
7.5 投资评估技术	144
7.6 收益管理：成功的关键因素	145
7.7 参考资料	146
7.8 其他资料	146

第三部分 设计和开发

第8章 项目构建单元：人员

8.1 IS项目失败的人为因素	150
8.1.1 组织文化	150
8.1.2 来自内部的交付压力	152
8.1.3 变更的阻力	153
8.1.4 自私自利	153
8.1.5 表现糟糕的项目团队	153
8.2 项目团队产生问题的主要原因	155
8.2.1 事倍功半的激励	155
8.2.2 失控的问题员工	155
8.2.3 糟糕的工作条件	155
8.2.4 缺乏培训和支持	156
8.2.5 开发人员加入到项目中过晚	156
8.3 相关人员在项目中所扮演的角色	156

8.3.1 关于相关人员的分析	157	9.5 管理软件开发: 成功的关键因素	204
8.3.2 案例分析: 伦敦证券交易所TAURUS 项目	158	9.6 参考资料	205
8.3.3 相关人员之间的冲突	165	9.7 其他资料	206
8.3.4 相关人员的阻力	170	第10章 质量要求	207
8.4 改善项目中的人为因素	171	10.1 质量的定义	207
8.4.1 促进有效的沟通	171	10.2 项目质量管理	209
8.4.2 减少指责	171	10.3 软件质量保证	211
8.4.3 构建核心项目团队	172	10.3.1 SQA和系统开发生命周期	212
8.4.4 培训、训练和辅导	174	10.3.2 使用SQA来支持验证和确认	213
8.4.5 案例研究: Z公司	175	10.4 全面质量管理	216
8.5 供应商管理	176	10.4.1 TQM带来的收益	217
8.5.1 合同管理	177	10.4.2 案例研究: Intel公司	218
8.5.2 供应商管理的好处	178	10.5 质量的阻力	219
8.5.3 失败的原因	178	10.6 质量: 成功的关键因素	220
8.6 人员: 成功的关键因素	179	10.7 参考资料	220
8.7 参考资料	180	10.8 其他资料	221
8.8 其他资料	181	第四部分 项目交付	
第9章 管理软件开发	183	第11章 测试的重要性	225
9.1 软件开发生命周期	183	11.1 应用程序系统失败的原因	226
9.1.1 传统软件开发	184	11.1.1 编程错误	226
9.1.2 迭代开发	184	11.1.2 软件复杂度	227
9.1.3 软件开发失败的原因	187	11.1.3 模糊、误导的用户需求	227
9.1.4 案例研究: 丹佛国际机场行李分运 系统	188	11.1.4 变更软件需求	228
9.1.5 问题的全球性	189	11.2 测试用例	228
9.2 度量软件开发复杂度	190	11.2.1 测试失败的原因	229
9.2.1 定义软件复杂度	191	11.2.2 测试的目标	230
9.2.2 软件标准的需求	191	11.2.3 测试的范围	231
9.2.3 估计技术	192	11.2.4 案例研究: Ariane 5的教训	232
9.2.4 提供估计值	195	11.3 使投资有价值: 迭代	234
9.3 实现完美的软件开发	195	11.4 使投资有价值: 测试工具	236
9.4 使用CMM减少软件项目的失败	199	11.5 测试过程	237
9.4.1 使用工具和技术来实现CMM	200	11.6 从测试迁移到产品发布	241
9.4.2 减少软件开发进度失败	201	11.6.1 主要部署活动	242
9.4.3 出色的软件计划	203	11.6.2 案例研究: UKPA (UK Passport Agency)	245

11.6.3 失败的损失	246	12.3 长期项目成功的潜力	260
11.7 测试：成功的关键因素	247	12.3.1 伦敦救护车服务中心	260
11.8 参考资料	247	12.3.2 UKPA	260
11.9 其他资料	248	12.3.3 巴克莱银行	260
第12章 吸取经验教训	249	12.4 参考资料	261
12.1 项目失败的因素	249	附录1	263
12.2 吸取经验教训——20种减少IS项目 失败的方法	250	附录2	269
		术语表	273

简介

现在，普遍认为IT项目是组织变更的促进者。这个认识来自于IT项目的成功实现，及其给组织带来的各种收益。公司成功必须依赖所从事的IT项目是否成功。

保持竞争优势只是组织重视IT项目的一个因素，除此之外还有很多其他因素。组织不愿意承担因为项目失败可能给组织发展带来的危害。项目失败不是一个技术问题。必须在商业部门中建立对IT项目的所有权，IT项目的成功依赖于组织中商业和IT部门的每个人的共同参与。关键的业务经理不应该只抱怨IT项目的失败；同样，IT经理不应该忽视商业团队对他们的支持。

尽管我们都希望执行的所有项目能够成功实现，但是实际上却很难，概率也不大。尽管组织对IT依赖程度很重，但是很难相信几乎2/3的IT项目都失败了。一个基于Standish Group的报告CHAOS¹发现，差不多将近1/3的项目在完成之前被取消。而且，本研究报告调查的项目中，一半以上的项目最后的财政投入是最初财政预算的两倍。其他报告揭示，超过70%的IT项目不会收到预期收益。毫无疑问，IT项目失败肯定是专业杂志，甚至平常报纸的重要报道内容。在这种背景下，市场行政人员也许认为吸引大家注意力的最好方法是宣称项目在时间、财政和质量要求内完成了，并且给公司带来了很好收益。

不管你是否是IT项目的主管、发起人、项目经理、业务经理、技术专家或商业用户，IT项目的低成功率说明，你所在的组织应该经历过项目失败。有经验的人知道资历和状态也无法保护项目避免失败的结果。项目失败会影响参与项目的每个人，从项目团队到整个组织。显然，如果要实现IT项目成功，需要参与IT项目的每个人要专业地履行其职责。

当然，小项目失败不太可能引起大家的关注。然而，这种失败对花费大量时间、财力和资源的人来说还是有很大的影响。

有的人认为项目失败只是大型、国际组织关心的问题，因为这种项目失败对他们的影响是很深远的。事实不是如此。对于及时在相对小规模组织中实现“成品”软件包的小IT项目而言，如果不能实现既定的商业收益，也不会重新获得再发展的资金。

作为商业和IT专业人士，我们都对IT项目抱有既定的收益期望，然而商业敏感性使得未来的项目很难从以前失败项目中获取失败的教训。这种信息不公

开导致了项目失败不断出现，难以得到遏制和改进。在这个竞争激烈的社会中，出现这种结果是悲哀的，也是不可避免的。很难想象有企业愿意把自己的成功或者失败经验公开，供大家分享和借鉴，以帮助消除项目失败。商业诉讼的危险使得这种状况很难出现，即使出现，让人也感觉不真实。当然，这种“补偿文化”不仅仅存在于IT业。

成功的IT项目确实能够为组织带来丰厚的收益，并提升参与人的职业期望。然而，不成功的项目会给组织带来很多变数，因为不能交付满足商业需求的解决方案，也就不能促进变更了。作为个人，不管我们在组织中所处的位置如何，我们都不愿意与不成功的项目联系起来；这是不好的经历，通常会影响个人声望和发展。我们应该极力寻求如下两个IT相关的最重要问题的正确答案：

- 为什么IT项目会不断失败？
- 如何确保未来参与的项目会成功？

本书将讨论有关这两个问题的关键问题和主题，帮助读者确定和完成在IT项目中的角色。通过真实的案例研究，读者会了解项目生命周期内不同阶段项目失败的特征，并从其他失败项目中获得宝贵经验教训。在确定IT项目的关键成功因素之后，本书进一步指导读者在IT项目中做哪些工作来尽可能地获取项目成功。

参考资料

- 1 CHAOS '98: A Summary Review, Research Note, Standish Group International Inc., 1998

第一部分

为IT项目做好组织方面的准备

若盲人为盲人领路，皆会坠入深渊。

—— 圣·马太福音。第14卷，第15章

2020

2020年1月1日

2020年1月1日