

第 15 章 项目终止

要是你能观察时间种子，并且说哪种谷物可以生长，哪种不能该多好。

威廉·莎士比亚 第五幕
《麦克佩斯》第一幕，第 5 句

项目终止通常有两个基本原因：项目成功或项目失败。高级经理——“拥有”项目并把项目当作设计和执行组织战略中的组成元件——必须营造一个文化氛围，鼓励项目获得成功，但如果项目与组织的未来计划失去战略一致的话，也应允许项目失败。本章将讨论在项目终止中的一些内容。

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，并为客户的企业使命作了贡献。一个成功的项目意味着组织成功地定位了自己的未来，设计和实施了一个具体的战略。

项目失败意味着项目没有达到其成本、进度和技术性能目标，或者它不能适合组织的未来。因此失败是一个相对的因素。

项目终止的产生有几个原因：

(员) 项目的结果(产品或服务)已经交付给了客户。如果合适的话，可以协商和签订服务与维修合同。

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

(猿) 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。

(源) 项目失去了拥护者，因此项目能否得到持续的资源支持值得怀疑。

周期中慢慢发展的，根据项目审查中得到的有关项目的情报作出的。不幸的是，终止项目常常被看作是某个人失败的结果。不愿意承认失败的人通常不能用客观的眼光看待项目终止。而且，在每次项目评估中，都有必要评估项目是否继续保持战略一致性或项目是否应当被终止。

波音公司最近取消了一个制造“超级巨兽”喷气机的项目，以支持战略转变，通过提供比其现存飞机的更小和更高性能的型号同空中客车公司竞争。计划的超级巨兽喷气机类似 A380 型，能够搭载 300 多位乘客，飞行距离为 7000 英里。波音已经开始了这个项目，预计在这种新的超级巨兽机型上要投入 10 亿美元或者还要多。一架复杂的飞机如 A380 超级巨兽的生命周期，在第一个产品交付前要求 5 年的资源投入，由于其系统如降落装置、驾驶系统和发动机的复杂性要求长时间的开发和认证。取消这个项目的部分原因是客户缺乏兴趣来证明开发支出是合理的^①。

项目终止的类型

斯比尔(Stallard)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，性能不充分，或项目目标和一些整体需要不再相关。情感上的问题有：

- 害怕失去未来的工作
- 对剩余的任务失去兴趣
- 失去推动项目的激励
- 失去团队一致性
- 重新委派的人员挑选
- 重新指定方法
- 利益的分配

① “波音公司取消制造‘超级巨兽’喷气机项目” 载《华尔街日报》2002年10月14日

项目的自然终止应考虑：

- 剩余的要交付的最终产品的识别
- 确认需要
- 未完成任务的识别
- 项目费用的控制
- 工作订单和工作包的关闭
- 分配给项目的物理设施的识别
- 项目人员的识别
- 项目历史数据的收集和构造
- 项目原材料的处置
- 同客户在未交付最终产品上的协议
- 获得所需的认证
- 同供应商就未完成任务进行协商
- 通知终止
- 关闭物理设施
- 确定对审计跟踪数据的外部需要。^①

斯比尔建议使用图形和清单作为项目终止管理的分析工具^②。

另外，他提出了一个项目终止问题的分解结构图，如图 10-10 所示。

图 10-10 战略暗示

当项目超出其成本和时间后，就应当考虑终止。当考虑终止时，应当从其战略内容上评估项目：项目能继续同组织战略的设计和执行保持战略一致性吗？通过提出和寻求下面问题的完整和公正的答案，可以获得对项目战略内容的看法：

① 亨利·明茨伯格和阿尔伯特·麦加里思在《战略制定与实施》一书中，提出了一个项目终止清单，清单中列出了 15 个问题，这些问题与上述清单中的问题非常相似。见亨利·明茨伯格和阿尔伯特·麦加里思：《战略制定与实施》，波士顿：哈佛商学院出版社，1987 年。

② 同上，亨利·明茨伯格和阿尔伯特·麦加里思。

起组织的战略具体目标、目标和任务有关。

- 项目所有人能够继续承担同项目有关的金融和其他风险吗？
- 项目能继续代表一个具体的步骤，由此完成项目所有者的目标和任务吗？
- 项目能继续保持和确立的战略直接相关吗？
- 项目团队相信项目能继续保持在组织战略设计和执行中有战略一致性吗？如果不，为什么？

这些问题同第 9 章中讨论的选择支持公司战略的项目中的问题相似。

在项目的生命周期中，项目评估的一个关键要素是：是否应当允许项目在其生命周期内继续成熟发展或是否应当以一种系统的方式终止项目。很多时候，一个常规的计划的审查仅考虑了项目的状况，好像项目是独立的。项目应当定期审查以决定其时间、成本和技术性能因素的状况，还要根据它所支持的组织战略确定项目的状况如何。一个基本的问题是询问项目能否很好地和组织的任务目标和战略相结合，以及它是如何适合市场力量、不足、竞争优势、内部一致性和组织的关键政策的。

项目的重大审查应当考虑项目终止的可能性。这种考虑和分析应当由项目所有者和项目团队的联合努力完成。有经验的项目管理人员能想到什么时候取消项目。洛克里德三星喷气项目和华盛顿公共电力供应系统崩溃（通常是指 1979 年）就是典型的例子，当遇到早期的困难时，本来就应当终止的。在核电站建造行业，一些电站有巨大的困难，在经过数年的努力，投资数亿美元后，仍旧不能使用。即使一些已经建成的电站也没有获得运营许可证。

继续的“失败者”

为什么即使项目被断定要失败，这些项目还会继续呢？洛克里德公司的三星喷气发动机项目都知道不可能获利。在超过 5 年的时间中，它积累了无数的失败。由于这个�项目是洛克里德公司向商业航空的入口，它就成为一种象征，要扩展洛克里德的形象，

不只是一个国防制造承包商。^①

斯托(Stout)和罗斯(Ross)认为有几个因素,鼓励了决策制定者如项目经理和项目所有者束缚在原有的战略上,导致组织失去了:项目本身、经理的动力、社会压力和组织推拉。^②

在项目内,短期的问题不可能阻止项目的继续,因为这样的问题通常看作是达到目标的必要的成本或投资。项目经理容易把挫折当作一个暂时的问题,可以通过更长的时间、更多的资金纠正。

项目终止的成本也会影响其停止。经理有时在制定开始项目的初始决策时不能完全估测关闭成本和残值。新项目都被认为会成功而不是失败。心理因素影响经理收集有关项目信息和对那些信息进行解释并按其行动。经理经常得到奖励,因为解决了短期问题,“坚持不懈”以及对成功的坚持。人们经常意识不到什么时候项目超出了希望。我们有一种奇怪的能力,只能看到同我们的信念和行为一致的东西。如果一个经理相信一个项目能产生出结果,他就倾向于歪曲对原先的成本和其他数据的估计。有时,当经理认识到项目陷入真正的困难时,他们可能会选择将更多的资源投入到项目上,而不是接受失败。

社会压力包括经理不愿意向他人暴露自己的缺点或错误。如果项目的成功同可察觉的权力的丧失或工作的丧失相联系,那么即使在重大的问题面前仍坚持下去是决策制定者最可能的选择。当个人同项目相一致时,他就更容易为冒险辩护,而不顾攀升的损失和可行性的问题。那么,经理就会期望“经历暴风雪”——如同丘吉尔和埃克卡——一直坚持直到成功。我们看待经理时,经常把“坚持”当作是一种有领导才能的象征,而把撤消计划当作一种软弱的象征。既然这样,我们为什么还期望经理从失败的项目中退出

① 月期项目终止时,决策制定者应“选择尽早撤退,避免造成损失”,月期项目终止时,决策制定者应“选择尽早撤退,避免造成损失”。

② 同上。

呢？

组织的推拉力包括妨碍从失败的项目中退出的惯性。有时，它太小了以至于不能振动船体（影响不大）。组织的纲领有时会阻止项目终止。一个支持长期组织战略或与公司相一致的项目不容易终止，甚至面临着不断下降的销售额或利润率。

例如芝加哥的深隧道项目，设计作为城市排水系统的一个重要的补充，已经耗费了数以百万计的美元，而且直到整个系统全部完成前，它不会带来任何利益。预期的完成日期也不断向未来推迟，完成任务的成本呈指数增加。如果真正的成本在一开始就知道的话，可能没有人会支持这个项目，但是它开始后，没有人提出要废除这个项目。项目经理把每个挫折都看作一个随着时间以及更多资源的投入可以得到更正的问题，更多的使用资源被看作达到一个大高潮的投资。钱花了以后就不能收回，埋在地下的管道除非项目完成，否则没有一点价值。把这些管道挖出地面花费会更多。决策者被套牢了，所有的活动最终就是要确保项目不被终止，即使终止这个项目可能花费比较少。

为什么人们会沉迷于支持一个早就应当被终止了的项目呢？斯托和罗斯探讨了一个项目中包括的差别，即对该项目未来状况的客观评估和乐观评估（认为它会成功）的差别。他们认为，那些项目管理者既看到了事实所暗示的客观结果的可能性，也会无视这种可能性，而是出于他们对该项目的感情而认为它一定会成功。^①

项目预想是成功的，不是失败。然而，承认一个项目的失败对组织来说可能是一种利益。一个公司，通过终止一个失败的项目削减了其损失，就是作了一个重要而及时的战略决策，这个决策应当使用同启动这个项目的决策所用的一样多的方法和分析得到。项目终止不应当认为是一个失败，更应当看作是组织战略的设计和执行中的一个必要的重要决策。项目终止是项目放弃阶段的一部分——停止在项目上的工作，把结果让渡给所有者组织用于自己连续的业

① 斯蒂芬·斯托和罗斯在《项目终止：为什么我们难以做到》一文中指出，项目管理者往往因为情感上的投入而难以做出终止项目的决策。

务中——换句话说，就是制度化。

系统的终止——不论什么原因——是高级经理的一个战略管理责任。在存在着一个或多个下面的情形时，终止就是一个可以考虑的选择：

- 有严重的成本超支和进度拖延。
- 技术性能需要妥协，或技术风险太大。
- 项目同发起组织的未来没有战略一致性。
- 客户的战略改变了。
- 竞争使或有威胁使项目结果过时。
- 项目起初建立的目的改变了。

5.2 有麻烦的项目

当项目有严重的成本超支和时间推迟时，终止就是一个现实的问题了，尤其从公司战略管理的角度来看。这时，就要由所有者组织内部的外人或外部机构如咨询公司进行一次外部审计。这种审计可以找到成本和时间超支的原因，帮助决定该项目是否已经列到应该被终止的候选项目中。这时，高级经理的最重要的任务就是营造一种文化氛围，能够鼓励诚实和坦诚的揭露。

如果项目在组织战略的设计和執行中仍旧发挥重要的作用，而且如果它也导致了成本和进度超支，就必须采取一个重要的步骤尽可能广泛地重新评估项目。这样一个评估能使高级经理发现成本和时间超支的基本责任在哪儿。如果审查发现，责任在于不充分的初始设计，那么进行项目的成本重估和进度重新安排的工程和重新设计就很有意义了。在这样一个重新设计中，应当分析项目中有疑问或不能完全理解的部分。项目团队不能终止一个项目仅仅因为项目团队可能对项目有一个可以理解的主观的评估。审计应当由独立的团队进行，这个团队不包含在项目中。这样一个团队的努力可能会超出审计，成为一个全面的设计审查，重新估算成本，以及制定补救战略使项目回到轨道上来。拥有项目的高级经理应当警惕，鼓励项目成功的文化氛围也必须允许项目失败，如果这些项目没有战略

作用的话。①

戴维斯(戴维斯)提出了几个问题,可以在项目有超支的危险时提出来:

(员) 项目包含领先技术吗?

(圆) 它是一个新项目吗?项目经理在实施这类项目时有些什么经验?

(猿) 比起公司以前处理过的项目,它是一个更大的项目吗?

(源) 在设计完成前,对项目进行了成本估算吗?

如果对于项目创新性的三个问题的任何一个的答案是“是”的话,戴维斯认为你就可能有严重的超支。如果第源个问题的回答是正面的,那么你就可能有源于不正确的估算的严重超支。②

终止战略

如果项目要终止,一些高级经理会用一个精通关闭项目的人替换项目经理。这样一个终止项目经理应当进行一个立即的工作包状况的评审,还有对资金、进度和技术性能参数的评审。其他几件必须做的事有:

- 确保所有项目可以交付的最终产品提供给了项目所有人,所有的项目职能工作已完成,所有的档案也清理了。

- 审查所有合同的状况以确保满足了所有的要求或者如果要求没有按时完成要做好准备。

- 同项目团队合作制订并颁布一个关闭计划,为项目所有要素的有序关闭提供指导方针。

- 对关闭活动保持不断地监督,包括档案的关闭和原材料的安置。

- 通知相关的干系人项目的终止。

① 节选自《项目管理》一书,该书由戴维斯(Davis)和戴维斯(Davis)合著,清华大学出版社出版。

② 同上,见该书第100页。

- 确保项目所有的财务问题令人满意地终止了。
- 帮助项目团队的成员在组织中找到别的工作。
- 准备项目的经历，尤其是一个“学习教训”的报告，使未来的组织中的项目团队能从项目的经验中受益。
- 对项目进行一个完成后审计，识别项目管理中的优势和劣势，错误有什么影响，在未来的项目中这些问题如何避免，以及项目是如何影响组织的——正面的或负面的。

5.1 终止可能性的评估

终止总是对项目的一个选择。管理人员全面处理经常存在的终止问题的战略应当包括这些步骤：

- 定期地、有规律地评审项目和其战略内容。
- 认识那些驱使人们“坚持不懈”的心理和社会因素。
- 承认有一个占上风的信念和文化力量，它鼓励用更多的资源解决当前的困难而且使人相信成功“就在拐角处”。
- 在高级经理的参与下，定义什么构成了项目的成功和失败。这种定义在项目一开始就需要而且在项目生命周期内重要的审查时间点都应当加强。

● 仔细听取别人对于项目的看法。项目干系人说什么？他们说项目终止是一个好战略吗？

● 评估项目团队听到和听取坏消息的实际能力。这样的消息带有关于项目健康、继续或终止的重要信息吗？

● 当终止会“耗尽资源”时，询问经理是否在项目“下了太大的赌注”，以导致组织和个人失败的可能。

● 决定项目经理是否发现到很多人认为项目终止会对他们的未来产生不利影响。

● 退后一步，从一个局外人的观点评估项目。内部特别工作组或审计团队的使用能帮助获得这种局外人的看法。

● 鼓励项目团队成员总能够提供准确信息，尽管这些信息可能包含不令人满意的信息，而且可能暗示项目终止是一个值得全面考

虑的替代方法。

- 考虑更换项目团队的重要成员，更换为新人，他们能带来很少受到项目和过去的事件影响的观点。考虑更换项目经理。

- 营造一种组织文化，支持这种理念：项目是资源的试验性的、临时的应用，以支持组织的战略的，它们需要不断的监督以保证项目不会变成组织中一种稳定结构。

项目终止程序

提供详细的终止程序超出了本书的范围。两本书在这方面给出了精彩的指导。阿奇博德(阿奇博德)提出了一些综合性的清单辅助计划和控制终止项目所需的工作。他总结说，使用这样的清单有如下好处：

- 明确的说明了关闭职能和责任，减少了模糊性和不确定性。
- 减少了对重要因素的忽视。
- 使关闭进程得到监督。
- 辅助那些经验较少或没有经验的项目团队成员关闭项目。
- 在关闭阶段，告知项目团队成员有关其他人的活动。^①

克孜恩(克孜恩)和山姆海因(山姆海因)提出了一份 远个要考虑领域的典型活动的简单表，以管理项目的关闭和让渡事务：

- (员) 文件管理
- (圆) 合同管理
- (猿) 财务管理
- (源) 大项目管理
- (缘) 市场营销
- (远) 最终管理回顾^②

① 阿奇博德(阿奇博德)提出了一些综合性的清单辅助计划和控制终止项目所需的工作。他总结说，使用这样的清单有如下好处：

② 克孜恩(克孜恩)和山姆海因(山姆海因)提出了一份 远个要考虑领域的典型活动的简单表，以管理项目的关闭和让渡事务：

项目终止后的活动

当项目终止时，经常的一定的终止后活动对于项目是必要的。继续的服务、维护和后勤支持对于未来工作来说可能是一个机遇。在一些行业，后续的服务和维护合同工作可能比完成项目本身的工作更加赢利。

审计也可以是一个完成后活动。项目经理确保保留了充分的档案用于支持开始的任何审计后活动是很重要的。

英国石油公司(BP)对其主要项目进行了一个项目后评估(PMA)。英国石油的 PMA战略在第 5 章控制内容中也有讨论。自从 1987 年开始进行 PMA，公司已经评估了 100 多个世界范围内的项目投资，包括陆上和海上建造项目，采购、处置、项目取消、研究项目、投资分散计划和运输活动。所作的评估提高了公司的性能。英国石油公司后评估的一些特征如下：

- 评估团队的成员对 PMA 必须至少有 5 年的基础深厚的经验，而且和他们评估的项目没有隶属关系。
- 检查的项目期间通常从它们的概念化直到它们可以运营。
- 项目的记录要审查，要会见参与项目中的所有人员。在会见中，评估者要尝试理解项目成员和项目经理的心理状态。
- 最后的评估报告提交给高级经理。进行类似项目的经理可以查看这些报告。
- 从他们的项目后评估中，PMA 的管理人员学到了 3 个重要的教训：精确地确定成本，预测风险并使其最小化，使用一个正式的方式评估承包商的选择和业绩，以及改善项目管理，通过设立一个“项目部门”帮助项目经理发展和使用项目管理技术。^①

随着项目不断地被认为是组织战略设计和实施中的组成元件，终止那些不能促进组织目的的项目就变得很重要了。在本书的早些

① 英国石油公司后评估“PMA”项目后评估有 5 个主要步骤：1. 项目后评估的启动；2. 项目后评估的规划；3. 项目后评估的实施；4. 项目后评估的报告；5. 项目后评估的跟踪。

时候，指出了一点，即高级经理可以通过保持对产品、服务和过程项目流的监督以决定未来的战略是否充分发展。当然，这种监督的主要目的是确定部门的时间、成本和技术性能的保障。同样重要的是，观察项目流决定哪些项目同公司的未来目的有战略一致性，还有同样重要的是识别哪些应当除去的项目，如果他们同公司的发展战略不相一致。

在任何一个项目终止中，都要明确项目完成了什么，没有完成什么。项目终止从客户、合同组织、项目经理以及项目团队成员的角度看可能不同。所有的干系人在项目的完成和终止中的获利都不相同。项目终止经理必须了解这一点。这就要求项目经理对那些认为终止不是必需的干系人进行劝导。在项目一开始就传达的项目目标和具体目标，在项目生命周期中得到加强，能帮助促进项目干系人之间观点的协调，尤其在项目终止时。

小结

本章的主要内容包括：

- 一些项目成功了，一些项目则注定要失败。知道这种差别很重要。
- 项目失败是一个相对因素。给出了一些标准，用以确定什么时候项目可能要失败。
- 企业应当制定具体的标准，用于考虑这样的问题：一个正在进行的项目是否需要审查以决定其是否可能要“失败”。
- 克莱斯勒和波音公司两个案例说明了在这些组织中用于终止它们项目的基本原理。
- 项目终止广义上分为两类：达到项目目标时的自然终止和一些项目违反了约束后的终止。
- 在项目达到其生命周期结束前进行的项目终止中，会包括一些情感因素。这些情感因素的一个案例在本章论述了。
- 针对项目终止挑战的一个工作分解结构图在本章中表述了。
- 在本章中提出了一系列问题帮助了解项目和企业目的可能的

战略一致。

- 在任何终止项目的决策中，应当考虑用什么替代物替换计划的项目技术性能。

- 有一些发挥作用的微妙因素可能会导致本该终止的项目继续下去。

- 项目经理和项目团队不可能也不是合适的人选就是否终止项目制定决策。终止的决策应当依靠发起项目的经理来做。

- 项目预期是要成功的，不是失败，但是如果一个项目不能促进企业的运营能力或战略有效性，项目的终止就是有意义的了。

- 在本章提出了一系列的问题帮助收集信息用于制定是否终止的决策。

- 有时候，用一个“终止”项目经理替换现有的项目经理是有意义的。在本章中提出了一系列这样一个项目经理应当采取的活动和步骤。

- 一个终止后项目审计应当进行用于发展“经验学习”，考虑项目管理的有效性，以及在项目管理中应当做些什么不同的事情，这样可能就保证了在企业战略中的生存。

- 如果一个项目可能会成为终止的候选项目，那么在项目的生命周期中，最好尽快地把它找出来。

- 终止一个项目并不好玩——但如果项目不能为企业的经营和战略目标服务，那么就把它“赶到角落里并在一瞬间射杀它。”

本章可进一步参考《项目管理指南》(Field Guide to Project Management, 第 2 版, 机械工业出版社, 2005 年), 由戴维·陈克利兰编写。和本章相关的是第 8 章“项目终止: 好的、坏的和极坏的”, 由卡尔·蕴普瑞恰德(Carl S. Sprague)编写。

适用于本章的项目管理案例的讨论材料, 选自《项目管理案例》(The Project Management Casbook, 项目管理协会出版), 由戴维·陈克利兰、卡伦·陈波斯克、理查德·允波而兹和艾伯特·再维拉塞克编写; 刘易斯·潘莱德(Lewis P. Pender)帮母亲一把”, PM Network, 2005 年, 第 8 页; 弗朗西斯·陈维柏(Francis Chen Wei Bai)云。

泽利尔: “航天器挑战号的故事”,《项目管理期刊》,1997年 2月,第 1卷,第 1页。

下一章将讨论项目领导。

讨论题

1. 讨论项目可能要失败,有必要进行项目终止的不同情况。经理是如何认识到这些情况的?

2. 列举讨论当你考虑项目终止时应当评估的定量和定性因素。

3. 在项目终止中,有哪些情感因素?

4. 讨论同项目终止相关的项目经理的一些任务。

5. 战略一致性是重大项目的一个重要方面,为了评估战略一致性经理可以询问哪些问题?

6. 为何失败很明显时,一些项目仍旧继续?心理因素有什么作用?

7. 为了综合重估一个正在进行的项目,项目经理应采取哪些步骤提出终止问题?

8. 讨论本章中论述的一些终止战略。

9. 讨论在正在进行的项目中,局外人观点的重要性。

10. 在项目终止过程中包含哪些步骤?

11. 什么样的终止后活动是重要的?为什么“经验学习”的产生很重要?

12. 客户的接受是项目终止的一个重要部分,管理者要做什么以保证客户对项目结果满意?

思考题

1. 你所在组织的文化氛围鼓励项目成功并允许项目失败吗?举一些例子解释你的答案。

2. 你所在组织中正在进行的项目有需要终止的吗?这些项目正在终止吗?为什么?

3. 你所在组织的经理经常认识到项目终止的必要吗?谁有责任终止那些对组织没有未来价值的项目?

4. 为了作出一个终止决策,你的组织的项目经理评估哪些定量和定性因素?

5. 你所在的组织中,如何处理项目终止的情感因素?项目团队成员通常满

意终止决策吗？为什么？

在项目终止中，你的组织的项目经理都实施了哪些任务？

项目的领导定期评估项目的战略一致性吗？提出了什么问题？

在你所在的组织中，那些注定要失败的项目经常继续，超过了它们应当终止的地方吗？为什么？

存在必要的信息和控制系统使项目经理能够作出一个终止决策吗？为什么？

在你所在的组织中，项目经理使用了哪些终止战略？怎么用的？

在你所在的组织中，存在项目终止程序吗？包含哪些步骤？

在项目完成后，项目经理收集了一系列学习的教训吗？做了哪些其他的终止后活动？