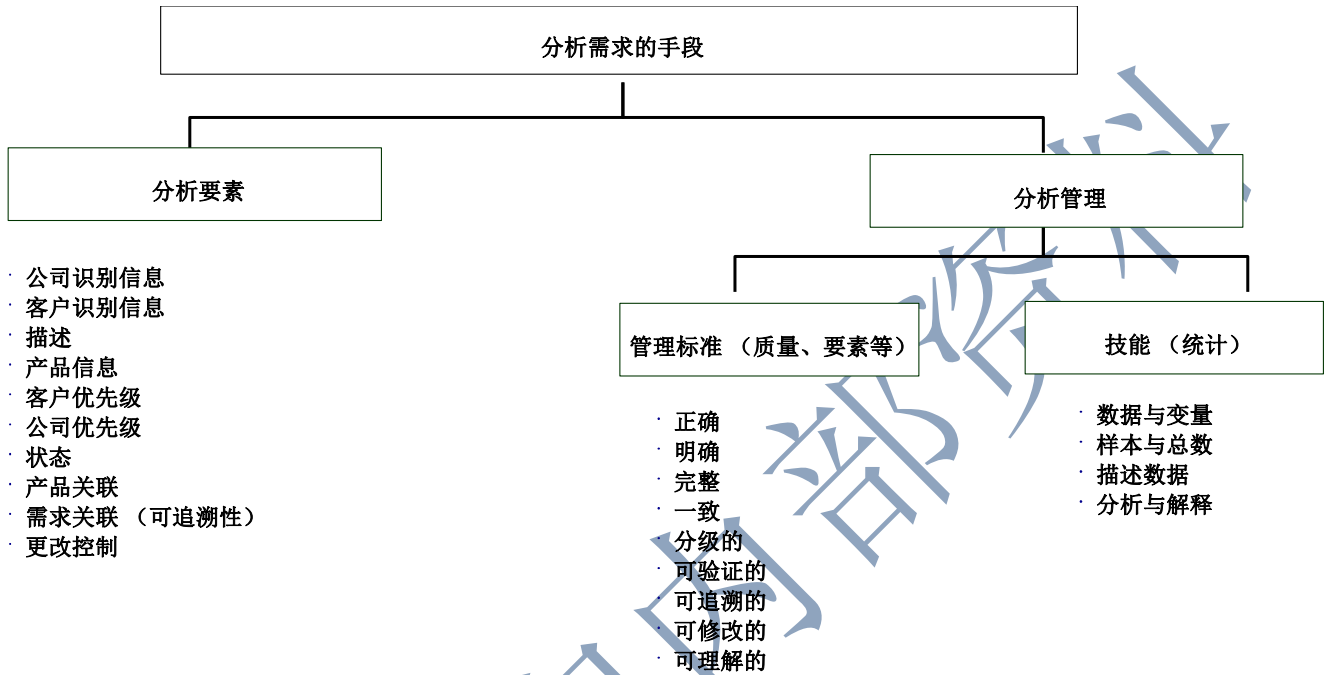


需求分析模板

需求分析方法概要：



1 分析要素

为了使需求能够得到处理,需求提出人应提供正确的信息,使以后的需求处理人能够合理及时地处理需求。下面总结了所需要的主要信息。这一信息组是信息的最小集合,所以它并不完整或全面。

1.1 公司识别信息

所提交的需求应包括有关提交和负责该需求的公司员工的信息,包括需求提出人的联络信息,如姓名、部门、联系方式、后备人员及其联系方式。这些要素为必要时确认和联系需求提出人提供了基本信息。

根据需求的具体情况,将需求分配给不同的责任人。需求记录中应包含可以确认当前和以前责任人的信息。

1.2 客户识别信息

正确执行收集子流程可以从客户方直接收集到很多需求。应正确归档客户识别信息,记录需求的来源,这样必要时可直接联系客户获取进一步的信息,也减少了需求生命周期中人员变动所带来的影响。从关系管理(属项目范围之外)的角度看,公司可以设计一些奖项,给那些提出好建议的客户有形或无形的奖励。

除了这些识别信息外,其他的背景信息对分析活动也很有帮助。包括有关客户所用产品(公司和竞争对手的)的信息。

总的来说,需获取以下主要客户信息:

- 公司信息: 公司名称,当地公司的名称(相关的话),地理位置(例如,省份,城市,国家),地址和公司细分市场
pany information: name of company, name of local company (if applicable), geographic location (e.g. province, city, county), local address, 公司 market segment(s)
- 客户信息: 客户方人员名字,联系信息(电话、传真和移动电话号码,电子邮件地址和住址),头衔,部门和岗位角色
- 备选联系人
- 使用的主要公司产品: 产品/产品线
- 使用的主要竞争对手产品: 品牌,产品/产品线

1.3 需求描述

毋庸置疑,对所提交的需求的描述在后来的需求处理中是最重要的信息。尽量详细描述所提交的需求,推动下游子流程对它的处理,使有关人员能够全面了解需求,减少公司各组织为澄清需求所花费的时间。

需求的描述通常应包括以下要素:

- 需求的名称和有关的关键字
- 需求的详细情况: 没有固定的格式。所提供的需求应简明扼要,描述基本的信息,例如

- ◆ 什么需求?

- ◆ 为什么会有这样的需求？
- ◆ 该需求能够带来什么好处？
- ◆ 可选：如何实现需求（概括描述）？有备选方案吗？
 - 产生该需求的客户活动（例如，年度规划）
 - 产生该需求的公司活动（例如，CAC和市场管理活动）

应对所提交的需求进行分类，请相关的专家或评审人合理分析需求。有一种分类的方法是把需求分成功能性和非功能性需求，必要的话还可以进一步把它们分成小的类别。

需求分类举例：

- 功能性
- 非功能性
- ◆ 可用性
- ◆ 服务
- ◆ 性能
- ◆ 营销
- ◆ 等

根据需求的类别，所需的专家资源有：

- 可用性 => UCD（以用户为中心的设计）
- 服务 => 用服
- 性能 => PDT, GTT（总体组），GTO（总体办）
- 营销 => PDT, M&S（市场），PMT
- 其它 => GTT, GTO, M&S (CEO)

\$APPEALS是对需求进行分类的另一种方法，该方法可从客户角度确保全面覆盖需求的各个方面。

1.4 产品信息

如果所提交的需求与公司具体的产品有关，需要尽可能清晰的描述产品信息，例如

- 产品线
- 产品
- V版本
- R版本
- 构建（Build）
- 等

客户不必了解确切的信息，但公司相关人员有必要收集到确切的信息。

对于与多个产品或产品线相关的需求，应提供有关产品关联的信息。这在以后的章节中进行讨论。

1.5 客户优先级

客户所需要的特点、功能和特征包括两个要素：

客户需求包括两个要素：

- 客户的实际需要和需求
- 这些需要和需求的优先级

所提交的需求代表客户的一个需要或需求时，分析的一个重点是确定它的优先级。

多数情况下，客户需求它们打算购买或正在使用的产品或服务具备一长列他们期望的特点、功能和特征。然而，在客户决定购买或再次购买产品或服务时，这些因素的影响力却不尽相同。无论他们有没有意识到，客户总会优先排序产品/服务特点，并根据排序结果进行决策。

相对重要性是描述客户优先级的一个方法。客户的各种期望在客户作出购买决定时占有什么样的重要地位？优先级排序结果是客户对某产品/服务的各项功能性特点的相对重要性衡量的结果。

1.6 公司优先级

有了客户优先级，公司也应有一个独立的评估。对客户而言重要的需求未必对公司重要。需求可以是必须的（承诺的）或非必须的（承诺的）。

公司对非必须性需求的优先级排序按照高、中、低的尺度进行，排序时至少应考虑以下要素：

- 客户优先级
- 对公司的益处（最好是定量的）
- 工作量（如，粗略估计编码行、人月或其它对功能领域/PDT可以采用的衡量方法）
- 风险（高/中/低）
- 稳定性（高/中/低）

该衡量的有效性是与公司对如何进行需求收集与分析的理解程度紧密相关的。应包括以下问题：

- 是客观地还是主观地衡量？
- 是来自一位利益相关人还是多位利益相关人？
- 如果是多位利益相关人，如何结合的？
- 等

1.7 状态

在作出最终的优先级评定后，需要对需求的状态进行更新。4

状态举例：

- 未处理
- 正在分析
- PDT已接受

- 延迟，以后考虑
- 退回，要求获取更多信息
- 拒绝/复制

1.8 产品关联

需求可能与某产品的具体版本或多个版本相关，也可能与同一个或其他产品线的其他产品有关联。应确定以下有关产品信息：

- 产品线
- 产品
- V版本
- R版本
- 等

1.9 需求关联（可追溯性）

需求可能与其他需求有关联，应当明确这种关联，给出有关信息，如：需求（提出人，如果有的话），关系（例如，依赖、前提、共同前提、从属关系等）。

1.10 更改控制

必须提供更改控制管理产品级别（基线）或需求级别的需求更改。明确相关的PCR。必要的信息有PCR提出人、描述、日期和关联（如果存在的话）。

2 分析管理

分析管理分成两部分：

- 用于辨别和创造高质量需求的知识
- 用于进行需求分析和对结果进行解释转化的技能

具备了定义高质量需求所需的知识，和分析 and 解释转化需求数据的技能，有助于需求管理流程的执行者在分析子流程中做好需求管理工作。

2.1 管理标准

公司的需求管理团队可以做许多工作，来保证需求的质量：

- 了解高质量的需求应该是什么样的
- 在整个需求流程的各个部分进行检查，保证需求的质量
- 在整个端到端的需求流程中，鼓励和推行需求质量

在产品包需求项目中，质量管理的范围关注于单个需求的质量。用于指导产品开发的一组产品需求，或基线的质量不属于本项目的关注点。在实现子流程里，我们会进行更多的介绍。

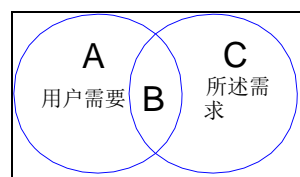
高质量需求

高质量需求包括以下几种要素，随后将一个一个的对它们进行介绍：

- 正确
- 明确
- 完整
- 一致
- 分级的
- 可验证的
- 可追溯的
- 可修改的
- 可理解的

正确

我们通常通过下图来分析客户真正需要什么。

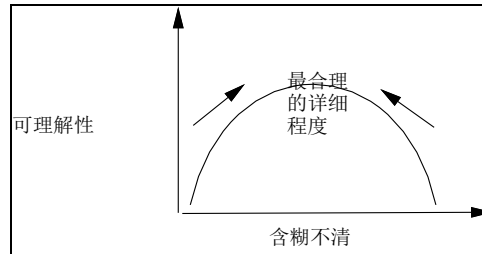


A部分表示我们想要满足的用户需要，通常缺少所需要的信息。C部分表示我们了解的描述出的需求。通常C部分包括不需要的信息。

B是A与C的重叠部分，表示满足用户需要的所述需求。我们的目标是增加B区的大小。

明确

应当明确地描述需求，模糊的描述并不是一个两全之策。下图就描述了可理解性与含糊不清之间的关系。



确定最合适的详细程度是一种需要学习积累的技能。在最大程度的可理解性与最低程度的模糊不清之间通常有一个平衡。对于至关重要的需求，可能需要采用正式的方法手段。

完整

可以从两个层面来描述完整性：

☒ 需求层面

- ◆ 保证包括了有效与无效条件
- ◆ 保证考虑了分界条件与例外情况
- ◆ 对假设提问，因为可能有落下或不正确的输入
- ◆

☒ 产品层面

- ◆ 利用单个需求与产品需求之间的关系
- ◆ 分配给某一产品和版本的一组需求由基线组成：用于产品的一整套需求
- ◆ 作为某个产品部分基线的需求，是相关产品潜在需求的好来源
- ◆ 某个产品的需求在开始实现后，会成为相关产品的潜在需求
- ◆

一致

确定出需求间存在哪些冲突与不一致是件困难的事情。这在很大程度上依赖于开发人员的技能和经验。

分级的

不是所有需求都是平等的。可从两个层面考虑需求的优先级：

☒ 需求层面

- ◆ 需求可以有一个或几个与其相关的价值，它们与重要性，风险，稳定性等有关。
- ◆ 在不同时候，不同的价值优先级是有用的，例如：开发工作量

☒ 产品层面

- ◆ 对于产品，可以在设定的基线范围内对需求进行优先级排序，以帮助确定项目的优先级
- ◆ 不同的变量可能有不同的优先级
- ◆ 对优先级进行权重可以帮助在不同的变量中做出选择

可验证的

在分析子流程中要问的主要问题是：需求内容是否能够通过调查、分析、测试或演示进行验证。我们最好能够确定需求的内容。

下表举出了一些表示不可验证需求的用词。虽然是用英语单词举的例子，但该原理同样适用于包括汉语的其他语言。

下表举出了一些表示不可验证需求的用词。虽然是用英语单词举的例子，但该原理同样适用于包括汉语的其他语言。

不可验证用词	可能的替代用语
安全	<input checked="" type="checkbox"/> 列出一些特性，可以避免运作概念中预测到的操作失误造成的危害 <input checked="" type="checkbox"/> 给出具体的安全指标
迅速或快	<input checked="" type="checkbox"/> 最低可接受速度
便携的	<input checked="" type="checkbox"/> 体积和重量 <input checked="" type="checkbox"/> 描述合理的携带方式 <input checked="" type="checkbox"/> 运行软件所必须的操作系统

有关需求验证的更多信息参见验证子流程。

可更改的

更改是不可避免的：必须主动对待它，并将其包含在流程中。在分析子流程中要问的问题是：需求内容是否能够通过调查、分析、测试或演示进行验证。我们最好能够确定需求的内容。要问需求管理团队的问题是：“需求管理团队的职责是管理需求，而不是由PDT管理？”

执行子流程中的需求更改问题需要通过正式的变更控制流程来管理。对于PDCP之后的新需求或需求变更，PDT需要启动PCR流程。

可追溯的

需求的可追溯性见验证子流程。

可理解的

必须通过书面记录下来，使所有利益相关人（包括目标对象客户）都理解需求的内容。

3 技能

需求分析要求具备多种技能：

- 分析人员应了解所分析的产品和相关产品（例如，产品，客户行业等），才能高效完成工作。
- 另外，他/她最好还具备统计方面的才能。统计分析虽然不是需求分析的必要条件，但它可以通过理解各个衡量方面来提高需求质量。

4 角色和职责

公司需求管理人员和产品线需求管理人员在分析子流程中起重要作用：

- 公司需求管理人员
 - ◆ 定义质量需求规格的特性
 - ◆ 产品线需求管理人员
 - ◆ 过滤提交的需求，确保归档所需要的特性
 - ◆ 需求分类
 - ◆ 按优先级排序需求
 - ◆ 协调公司专家进行分析

- 需求提出人按要求添加信息对需求进行更新

睿创咨询内部资料