

商业银行新产品开发风险点及其控制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/216/2021_2022__E5_95_86_E4_B8_9A_E9_93_B6_E8_c41_216792.htm

新产品开发的风险分析 新产品开发的风险主要有项目风险、技术风险、商业风险等。其中项目风险是指在预算、进度、人员和组织、资源、需求等方面存在的潜在问题可能给项目开发带来的风险，如项目复杂性、规模和结构等都可构成风险因素。技术风险指在设计、实现、接口、检验和维护方面存在的潜在问题可能给项目带来的风险，也包括规格说明的多义性、技术上的不确定性、技术陈旧、新技术的不成熟所带来的风险。技术风险之所以出现是由于问题的解决比所预想的要复杂。而商业风险包括以下五种：

(1) 开发的程序虽然很优秀但并非市场所需(市场风险)；
(2) 开发的产品不适合整个软件产品原意图；
(3) 市场推广部门不知如何推广该新产品；
(4) 上级部门不再支持该项目的开发；
(5) 预算或相关人员不再支持项目的开发(预算风险)。

新产品开发风险分布在新产品开发过程中从新产品开发可行性论证阶段、产品设计和需求分析阶段、需求设计阶段、程序编写阶段、程序测试验收阶段、试点推广阶段到产品运行维护阶段的各个阶段，控制新产品开发风险的最好办法就是在产品开发的初期就将风险控制要求考虑进去，并在开发过程每一阶段对可能存在的风险点进行控制，并在每一阶段的终点，设置检查点进行检查。成下面就分阶段对风险点进行分析并制订相应的控制措施。

一、可行性论证阶段 可行性论证阶段主要是对产品开发项目从市场、技术、管理和经济效益等诸方面进行可行性论证，并给出系统的总

体功能、性能、可靠性以及接口方面的初步要求，对可利用的资源、成本、可取得的效益、开发进度做出估计，编写可行性论证报告，并提交有关部门通过。（一）风险点分析可行性论证阶段主要的风险点有：1、在论证中对影响新产品开发的各种因素考虑不够周全；2、在论证中虽然对影响新产品开发的各种因素作了全面考虑，但在对其中的某些因素作可行性分析时忽略了某些重要方面，或者作了错误的分析；3、市场调研工作做得不够细致，或根本未做市场调研工作，或对调研中存在的市场风险作了错误的分析，对市场趋势作了错误的推定；5、设计的产品功能在技术上无法实现；6、论证过程有人为干预，使得论证过程不够科学和客观。（二）风险控制1、建立科学合理的新产品开发论证管理制度：（1）任何新产品开发项目必须经过严格的可行性论证才能上马；（2）新产品开发项目必须经过四个阶段：调查研究阶段；部室内部讨论阶段；相关部门业务骨干论证阶段；开发委会议讨论阶段。重大开发项目尚须经由行外专家组讨论。任何项目未经委员会会议讨论通过，不得上马。（3）项目论证书的内容必须包括以下八个方面内容：市场可行性论证；技术可行性论证；竞争对手同类产品开发情况分析；产品设计思想；产品功能设计；风险控制；成本效益分析；开发计划（开发周期及费用预估）。（4）市场调研应建有标准化档案，对重大课题的市场调研时间应在一个月以上。（5）新产品项目可行性论证内部质询制度。即在部门讨论阶段，相关部门业务骨干论证阶段和开发委会议论证阶段应有30分钟——1小时的时间，由与会人员向项目论证小组成员轮流提问。2、人员条件（1

)项目论证小组至少在两人以上。其中重大开发项目论证小组人数应在5人以上，并建立内部正反论证小组，正方主要从正面进行论证，反方主要从反面进行论证，正方和反方的意见都必须提交创新委员会讨论。(2)相关部室业务骨干论证会必须有五个以上的部门的业务骨干参加，其中法律事务部和风险部的业务骨干必须参加，并由与会三分之二以上的业务骨干通过。(3)参加论证会的委员会成员不得少于委员全体成员的三分之二。

二、产品设计和需求分析阶段

根据产品开发可行性论证阶段提出的各类需求，深入描述待开发产品的功能和性能、操作流程等，确定产品设计的限制，定义系统的其它有效性需求，在此基础上编写出完备的产品设计方案和系统需求设计书(或系统功能设计书)并提交有关部门通过。

(一)风险点分析

- 1、对市场需求的提炼有偏差，相应的功能需求不适合市场需要；
- 2、设计的产品流程在业务管理方面有漏洞，操作流程中存在较大的风险隐患；
- 3、对产品运营后的后续管理功能在产品设计时考虑不多或根本未予考虑；
- 4、没有合理吸收各方的正确意见；
- 5、对产品需求的分析不够全面。

(二)风险控制

- 1、建立新产品设计和需求分析三级咨询制度。(1)新产品设计和需求分析方案必须经过基层网点咨询、业务部门咨询、委员会咨询三个层面的咨询，才能进入下一阶段的开发。(2)各咨询部门或网点必须在接到新产品设计和需求分析方案五个工作日内向项目小组提出书面意见，对所涉及的新产品作出总体评价并指出其中尚需改进之处。(3)上述咨询意见经项目小组合理吸引后交风险部存档保管，以新产品开发出来后投入运行的实际效果确定奖惩。
- 2、新产品需求分析的内容必须包

括：（1）功能需求；（2）性能需求，即对产品开发的技术性指标；（3）环境需求，即对开发出的产品运行环境的需求；（4）可靠性需求，应对重要运行部件提出可靠性要求；（5）安全保密需求；（6）用户界面需求；（7）资源使用需求，是指开发产品运行时所需数据、软件、内层空间等各项资源；（8）软件成本消耗与开发进度需求；（9）预估系统以后可能达到的目标。

3、成立专门的项目开发小组对产品进行设计，项目小组成员应由产品开发部门、科技部和各相关业务部门人员组成，其中新产品开发牵头部门应为相应对口业务管理部门。

4、产品的设计和 demand 分析必须包括风险控制和后期管理的内容。

5、审计部门派专人负责设计出的产品功能与可行性论证报告中的市场功能需求作一致性检查。若两者不一致，要求项目小组说明原因。若项目小组所提交原因审计部门认为不够充分，审计部门应将此点提交委员会讨论。

6、产品开发人员在产品需求分析时必须做到：（1）必须能够表达和理解问题的数据域和功能域。（2）必须按自顶向下、逐层分解的方式对问题进行分解和不断细化。（3）要给出系统的逻辑视图和物理视图。

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