

需求调研分析中的项目干系人概念 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/285/2021_2022__E9_9C_80_E6_B1_82_E8_B0_83_E7_c67_285670.htm 在需求调研分析阶段，项目组对客户整体组织结构、有关人员及其关系、工作职责等没有足够了解以致于无法得到完整需求或最终经权威用户代表确认的需求。由于项目经理和需求分析员的工作问题，客户参与程度部不高，客户方相关责任人不明确或对范围和需求责任心不强，提出的需求具有随意性，项目前期对需求的确认不够积极；或者是多个用户代表各说各话、昨是今非但同时又希望软件尽早交付；项目后期需求变化随意，造成项目范围的蔓延，进度的拖延，成本的扩大。造成上述现象的原因是系统分析人员没有全面了解所有项目干系人的需求，并按照重要性优先级进行权衡取舍。全面的需求来自所有项目干系人。项目干系人STAKEHOLDER也有的翻译成利益关系人、利害关系人、利益干系人、利益共享者、涉众，如此等等，即所有可能受到项目结果重大影响的人。项目干系人即可能是项目的受益者，也是项目的风险承担者，甚至有可能是项目的受害者。项目干系人的需求包含明确的和隐含的，也可以分为NEED、WANT、WISH等不同层次。不同的干系人其愿望和追求的目标往往相差甚远，因此对项目干系人的愿望进行平衡可能是相当困难的事情。例如政府部门准备建设的不少对群众办公的信息系统，上层管理机关往往希望能够采集尽可能多的信息项以便对数据进行多种多样的统计分析，同时为了对信息进行有效控制而增加一些审批流程；基层对外办公的窗口则因为办公速度的压力希望减少

信息项的输入量；甚至有些不良的基层客户由于害怕建立透明度高的信息系统会影响他们的工作考核成绩而消极地应付，即所谓反需求；而客户的客户（办事群众）则希望相关政府机构能够简化工作流程，加快办事速度；一些客户相关的管理机构或组织也会制定一些有关的标准规范；作为项目干系人的公司领导层也可能会提出一些技术上、接口上、环境上的需求；甚至项目组本身因为技术、资源、进度等原因，需要对一些功能进行优先级排序和取舍。虽然不是所有人的需求都是可以满足的，特别是消极的反需求是不能接受的，但他们的需求都是应当考虑全面并进行平衡的。软件开发项目的目的就是实现项目干系人的需求和愿望。如果对项目所有干系人没有进行足够的沟通和影响，使其尽可能地参与项目，则可能因为项目开始时项目范围和一些具体需求不够完整清晰，也可能因为某个项目干系人后期因为认识的变化而提出新的需求，造成工期的延长，成本的增加，甚至项目的完全失败。因此，应当从项目的启动开始，需求分析员及其项目成员就要分清项目干系人包含哪些人和组织，通过沟通协调对他们施加影响，驱动他们对项目的支持，调查并明确他们的需求和愿望，减小其对项目的阻力，以确保项目获得成功。以下是一些有效的措施：1、尽快熟悉项目干系人全貌 有些项目在做需求调查时，由于受进度要求等客观因素影响，需求分析员与建设单位的技术部门交流较多，向业务管理部门和实际使用者调查不够深入，造成软件试用后不得不再对需求做较大调整，“从头再来”的部分比例很高，大大超过进度要求时间。因此，熟悉项目干系人全貌是进行需求调查的第一步，也是需求调查的基础。在定制开发项目的项目

干系人中，最重要的是建设单位中的人事组织、业务关系。最好是能够用组织结构图画出相关单位的组织结构；用责任矩阵确定各部分的调研对象；建立调研对象通讯录以保证调研及分析期间及时的沟通。与此同时要注意项目干系人的主次关系，以便在他们之间的需求出现矛盾时能够进行合理的取舍。熟悉建设单位内部相关部门的业务划分及它们之间的相互关系，为功能分析准备了必要的资料，同时可以熟悉用户方的各类人员，并及时进行广泛、有效的沟通与交流。特别要与客户方业务与技术的规划者和实际使用者进行深入探讨，收集必要的原始资料，保证需求调查的完整性、正确性。建设单位只是项目干系人中的一部分（当然是主要的部分），为了更好地了解项目干系人全貌，还应当在建设单位组织结构图基础上全体项目干系人结构图，以便更好更全面地进行需求调研分析。

2、详细描述各项业务，以利于让客户确认尽可能全面详细地调查并且描述原有系统和用户希望将来系统具有的各项业务的流程，并将这些业务流程文档化后与客户进行讨论，对描述错误或不准确不精确的进行修改，最终让客户进行确认。从近年来开发的软件看，对业务处理过程了解的完整性和准确性非常重要。虽然对数据来说都是SIDUT（查增删改传），但具体业务都是分为若干步骤，每个步骤都有其业务名称，同一步骤可能对多个数据集进行不同操作，需要调查了解清楚才能设计出适合各流程业务节点用户业务特点和习惯的软件，使开发出来的软件更受欢迎。当然在进行软件概要设计时，要尽量排除业务流程的制约，即把流程中的各项业务结点工作作为独立的对象，充分考虑他们与其他各种业务对象的接口，在流程之间通过业务对

象的相互调用实现其业务流程，这样，在业务流程发生有限的变化时，就能够比较方便地修改系统程序而实现新的需求。对于各项业务的调查可以通过对以下资料的收集整理分析，这些资料来自各种各样的项目干系人：遵循的标准、组织发放的工作手册、作业流程、有关业务的上级通知、有关业务的办事指南、办理业务时需要填写的登记表、各种相关的统计报表及通过其他途径收集的类似系统的介绍、技术资料等等。

3、可视化需求调研，引导各种客户挖掘他们的需求。有的客户因为自己缺乏计算机知识，无法提出完整准确、隐含的或潜在的需求。但若这些需求不能满足将导致用户的不满。因此需求调研分析人员应善于想用户所想，不但要确定明确的需求，还要善于用启发的方式与用户探讨隐含的或潜在的需求，并结合各种调研分析技术挖掘超出客户期望的令人兴奋的需求。这就要求需求调研分析员要尽快完整地熟悉相关业务，从而能够站在用户的立场看待软件需求，想用户所想，做好业务与计算机之间的桥梁。利用可视化需求调研的方法可以很好地启发用户深入挖掘潜在的需求。可视化需求调研就是使用图表等工具来启发引导用户清楚地叙述需求，并且使需求更加全面完善。对于高层领导，可以提供系统总体框架图；对于业务管理人员，可以用业务流程图来描述新旧系统的业务流程；对于客户中的技术人员，可以用数据流图、实体关系图或UML中的各种图形对系统进行各种角度的描述；而对于业务管理人员、客户中的技术人员、以及各层次各流程中的用户，画出用户界面图来进行需求挖掘，是个比较有效的沟通方式。这里特别说明一下用户界面的重要性。用户界面的设计按理来说是软件设计的责任，当然客户

自己对界面有特别提出要求的除外。但是，如果把它提前到需求调研时（紧接着原有系统调研分析和系统模型完成之后）与客户进行讨论，则可以大大改善需求调研的效果。因此不少需求分析的著作把用户界面说成是“设计层”的需求之一。因为这时客户对于将来的系统还没有一个形象上的概念，或者有一个模糊的预想的概念需要表述、验证、明晰化、完善化。以笔者的经验，画出用户界面草图与客户进行讨论，可以大大激发他们提供更为准确全面的需求。原来收集资料，描述业务，说明系统模型到了山穷水尽的时候，这种方法可以达到柳暗花明又一村的效果。在《微软项目：求生法则》的第8章“需求开发”中，从头到尾都是围绕着“使用者接口”（USER INTERFACE也可以翻译成“用户界面”）进行讨论，如“建立简单的使用者接口雏形”、“不断修订使用者接口雏型，直到使用者对软件感到兴趣盎然为止”、“完全扩展使用者接口”，同时还要“区分一份非使用者接口需求文件”，等等。因此，所谓需求就是“当你按下各种相关按钮（或输入各种相关命令）时系统做什么”，所谓设计就是“当你按下各种相关按钮（或输入各种相关命令）时系统怎么做”。虽然在英语中“接口”与“界面”实际是同一个单词，但“接口”的含义似乎比“界面”来得广泛，如功能之间的接口、与其他软件的接口、与其他硬件的接口等等。需求的最终目的实际上是完整准确地描述系统需要的各种接口或“界面”，及它们的相互关系或与外部环境的关系，如界面中的某个按钮按下去时，可能产生新的界面、新的按钮、或者调用其他软件硬件完成某些功能。自顶向下，把这些界面及涉及到的数据描述清楚，就是一份不错的需求。 4

、与其他项目小组成员共同协作、持续完善系统需求 需求文档完成之后，并不是万事大吉，把它扔给后面的设计人员就了事了。作为项目干系人之内的项目组其他成员，对需求的有效性也起到某种程度的验证作用。虽然软件项目的生命周期按照各种开发模型有不同阶段的划分，但每个阶段的结束不是简单地把阶段工作成果塞给下一阶段的成员就可以了。特别是高科技的软件开发项目，上一阶段的工作成果往往要通过多次的沟通才能更为清晰地被下一阶段成员接受，其有效性、合理性也要被下一阶段的工作所检验，通过检验有时也有必要对上一阶段的工作结果进行相应的调整，需求更是如此。因此，无论是同一阶段不同人员之间，或是不同阶段人员之间都应根据需要相互协作，相互配合，共同完成软件开发任务。 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