

项目管理案例系列[4]：这个软件项目的问题在哪 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_65294.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65294.htm)

说明：项目管理案例系列由项目管理者联盟[PMU]制作推出，版权所有。该系列以PMU会员实际项目案例为蓝本，结合项目管理专家点评和PMU会员分析，真实、深入、可鉴。导读：在软件工程中，需求分析指的是在建立一个新的或改变一个现存的电脑系统时描写新系统的目的、范围和定义时所要做的所有的工作。需求分析是软件工程中的一个关键过程。在这个过程中，系统分析员和软件工程师确定顾客的需要。只有在确定了这些需要后他们才能够分析和寻求新系统的解决方法。在软件工程的历史中，很长时间里人们一直认为需求分析是整个软件工程中最简单的一个步骤，但在过去十年中越来越多的人认识到它是整个过程中最关键的一个过程。(一)案例正文我所在的公司是个50多人的小软件公司。现在我被分到一个五人的项目开发组，这个项目已经开始两个月了，目前的进展是只有两人（包括我）在写文档，我负责写需求文档，其它人都有事在忙别的事，项目暂由公司的上一层领导负责。我刚毕业，专业和软件没一点关系，但没办法，没其它人，我必须得上；我没学过软件工程，也不知道一个项目下来应该具体怎么操作。我觉得我现在这样工作，有很大问题。首先，功能性需求都确定不下来，我想先把自己的想法写下来，然后项目组成员一起讨论确定。事实上其它项目成员也没人关注这项目，就一直没有进行。我不能只等着，于是就往下写。现在麻烦的是，那个间接领导有时间，会来检查一下我

的文档，他会突然有个想法，要加上某某功能，又要去掉某某功能，然后我又按他要求修改；下次他检查时，结果又是这样，搞得面目全非，我也形成不了自己的思想体系，只有揣摩他的意思。两月过去了，还在考虑功能的问题，真是失败啊。难道这就是RUP开发的迭代过程？还是我们管理有问题，还是我的想法有问题？我觉得应该定下功能性需求，然后再根据功能写用例，再从开发角度上细化用例，根据用例写时序图，组件图什么的，请问这个过程应该是什么样的？

（二）专家点评潘东，上海交通大学计算机软件专业的博士，现任神州数码金融软件公司的副总经理，主管公司的项目交付。曾任神州数码项目管理部总经理，具有丰富的项目管理经验。潘东点评：这个案例表面上看是作者无法确定项目的需求，但深层的问题是项目没有明确的“客户”（因为案例的信息不全，这点仅仅是推测）。之所以如此推断，是案例中始终没有明确提及有“谁”在“提出”需求，或者项目是给“谁”开发的？如果客户是“谁”是明确的，作者“写需求文档”的过程，就应该是分析和整理“客户”需求的过程，而不是按自己的“思想体系”创造需求的过程。到底该由“谁”提需求呢？一般而言，应用软件由最终用户提出业务需求，软件产品由产品经理进行产品定义。不管怎样，由项目组“自己”为“客户”定义需求都是不太妥当的，这有点像裁缝按自己的尺寸给客户作衣服。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](http://www.100test.com)