

商业分析 实践指南

(美) Project Management Institute © 著

BUSSINESS ANALYSIS FOR
PRACTITIONERS:A PRACTICE
GUIDE



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

Bussiness Analysis For
Practitioners :
A Practice Guide

商业分析 实践指南

〔美〕Project Management Institute◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

商业分析实践指南 / 美国项目管理协会著; 于兆鹏译. —北京: 中国电力出版社, 2015.10

(项目管理前沿标准译丛)

书名原文: *Business analysis for practitioners: a practice guide*

ISBN 978-7-5123-8288-6

I. ①商… II. ①美… ②于… III. ①商业信息学—指南 IV. ①F713.51-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 223531 号

Business analysis for practitioners: a practice guide (978-1-62825-069-5)

PMI is the publisher of the original Work and owner of the Translated Work.

Translated and published by China Electric Power Press with permission from the Project Management Institute, Inc. (PMI).

This translated work is based on *Business analysis for practitioners: a practice guide* by Project Management Institute, Inc.

© 2015 PMI. All Rights Reserved. PMI is not affiliated with China Electric Power Press or responsible for the quality of this translated work.

京权图字: 01-2015-5498

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 闫丽娜

责任校对: 太兴华 责任印制: 赵磊

北京博图彩色印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年10月第1版·2015年10月北京第1次印刷

889mm×1194mm 16开本·21.75印张·244千字

定价: 98.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

声明

作为项目管理协会（PMI）的标准和指南，本指南是通过相关人员的自愿参与和共同协商而开发的。其开发过程汇集了一批志愿者，并广泛收集了对本指南内容感兴趣的人士的观点。PMI 管理该开发过程并制定规则以促进协商的公平性，但并没有直接参与写作，也没有独立测试、评估或核实本指南所含任何信息的准确性、完整性或本指南所含任何判断的有效性。

因本指南或对本指南的应用或依赖而直接或间接造成的任何人身伤害、财产或其他损失，PMI 不承担任何责任，无论特殊、间接、因果还是补偿性的责任。PMI 不明示或暗示地保证或担保本指南所含信息的准确性与完整性，也不保证本指南所含信息能满足你的特殊目的或需要。PMI 不为任何使用本标准或指南的制造商或供应商的产品或服务提供担保。

PMI 出版和发行本指南，既不代表向任何个人或团体提供专业或其他

服务，也不为任何个人或团体履行对他人的任何义务。在处理任何具体情况时，本指南的使用者都应依据自身的独立判断，或在必要时向资深专业人士寻求建议。与本指南议题相关的信息或标准亦可从其他途径获得。读者可以从这些其他途径获取本指南未包含的观点或信息。

PMI 无权也不会监督或强迫他人遵循本指南的内容，不会为安全或健康原因对产品、设计或安装进行认证、测试或检查。本指南中关于符合健康或安全要求的任何证明或声明，都不是 PMI 作出的，而应由认证者或声明者承担全部责任。

前言

《商业分析实践指南》是 PMI 基本标准的一个补充。本指南提供有关如何将有效的商业分析实践应用于项目集和项目的指导，以实现成功的商业成果。本指南为那些对商业分析学科感兴趣并致力于实践的组织 and 从业者提供了以下指导：

- 广泛收集了历史悠久和最新的商业分析技术和实践，并由经验丰富的商业分析专家和从业人员定义和解释。
- 描述了这些技术和实践如何使用，并包括许多具体的实例。

本指南将帮助读者获取以下信息：

- 思考哪些实践和技术适用于自己的组织。
- 思考在不影响他们所支持的商业分析的质量前提下，如何适应和调整技术和实践来满足组织和文化需求。

本指南旨在鼓励探讨相关领域的实践,这些领域或许尚未达成共识。商业分析学科及其关联角色不断演进。该演进最显著的一些驱动因素有:

- 提升对于适应快速变化能力的业务聚焦。
- 尽可能有效地提升对于项目交付价值的关注。
- 新的和持续发展的方法使干系人和项目团队成员相互协作,以达成实现商业价值的项目成功。

此外,商业分析实践的方法——组织如何定制化所选择的实施方法——高度依赖于组织、文化和方法论准则。这些选择也受到组织愿意和能接受变化的程度影响。并不期望每一位商业分析的实践者使用本指南中提到的所有技术,例如:

- 有些实践者可能认为一些技术是传统的,因此过于受限。PMI 认识到敏捷实践者可能期望更多的自适应技术。
- 其他实践者可能发现一些技术太新,会有潜在的风险或复杂性。

考虑到所有这些因素,《商业分析实践指南》提供了这些实践作为起点,来确定思维过程和方法,从而改善组织和从业者的方法,并实现有效的商业分析。

PMI 引入本指南的目的是确定与 PMI 基本标准相集成的有效方法。实践指南是由业界领先的专家编写,本指南也不例外。实践指南使用相对较新的过程,提供可靠的信息,同时减少编写和分发所需的时间。PMI 定义实践指南为标准产品,为 PMI 标准的应用提供支持性的补充信息和指导。

指南并不是完全达成共识的标准，不通过征求意见稿过程。然而，由此产生的工作可能在后续形成一个完整的共识标准，如果这样，就要遵循 PMI 标准的记录编写过程。

目录

声明 前言

第 1 章 引言	1
1.1 本指南的目的	1
1.2 对本指南的需要	2
1.3 PMI 对商业分析的日益关注	4
1.4 指南的目标受众	5
1.5 什么是商业分析	5
1.6 谁执行商业分析	6
1.6.1 商业分析角色所需技能和专业知识	6
1.6.2 组织如何实施商业分析	7
1.6.3 项目经理、商业分析师和其他角色的关系	9
1.6.4 建立关系的必要性	9
1.7 需求的定义	10
1.7.1 谁来负责定义需求	10
1.7.2 需求的类型	10

1.8	本指南的结构.....	12
1.8.1	第2部分 需要评估.....	13
1.8.2	第3部分 商业分析规划.....	13
1.8.3	第4部分 需求启发和分析.....	14
1.8.4	第5部分 跟踪和监督.....	14
1.8.5	第6部分 解决方案评价.....	14
第2章	需要评估	15
2.1	本章概述.....	15
2.2	需要评估的必要性.....	16
2.3	识别问题或机会.....	17
2.3.1	识别干系人.....	17
2.3.2	调查问题或机会.....	19
2.3.3	收集相关数据来评估情境.....	20
2.3.4	起草情境说明书.....	21
2.3.5	获取干系人对情境说明书的批准.....	22
2.4	评估组织的当前状态.....	22
2.4.1	评估组织目的和目标.....	23
2.4.2	SWOT 分析.....	26
2.4.3	相关的标准.....	28
2.4.4	对情境进行根本原因分析.....	28
2.4.5	确定解决情境需要的必要能力.....	36
2.4.6	评估组织的当前能力.....	39
2.4.7	识别组织能力的差距.....	40
2.5	建议满足商业需求的行动.....	42
2.5.1	纳入增加能力的高层级方法.....	42
2.5.2	为满足商业需求提供可选方案.....	43

2.5.3	识别每个选择项的约束条件、假设和风险	43
2.5.4	评估每个选项的可行性以及对组织的影响	45
2.5.5	推荐最可行的选项	47
2.5.6	为建议的选项执行成本收益分析	50
2.6	组合商业论证	52
2.6.1	商业论证的价值	53
第3章	商业分析规划	55
3.1	本章概述	55
3.2	商业分析规划的重要性	56
3.2.1	基本原理	56
3.2.2	商业分析规划和项目管理规划	58
3.3	引导或者提炼干系人分析	58
3.3.1	识别干系人的技术	59
3.3.2	定义干系人特征	61
3.3.3	分组或分析干系人的技术	66
3.3.4	整合干系人分析结果	69
3.4	创建商业分析计划	69
3.4.1	商业分析计划和需求管理计划	70
3.4.2	商业分析计划的内容	71
3.4.3	了解项目环境	73
3.4.4	了解项目生命周期如何影响规划决策	74
3.4.5	确保团队完成项目生命周期培训	76
3.4.6	规划时借鉴历史经验	77
3.4.7	启发规划	80
3.4.8	分析规划	82
3.4.9	定义需求优先级的过程	83

3.4.10	定义跟踪方法.....	84
3.4.11	定义沟通方法.....	86
3.4.12	定义决策过程.....	87
3.4.13	定义需求核实和需求确认过程.....	88
3.4.14	定义需求变更流程.....	89
3.4.15	定义解决方案评估过程.....	91
3.5	规划商业分析工作.....	92
3.5.1	确定谁完成规划商业分析工作.....	92
3.5.2	建立商业分析工作计划.....	93
3.5.3	整合商业分析工作计划.....	99
3.5.4	记录商业分析方法的基本原理.....	101
3.5.5	和关键干系人审查商业分析计划.....	102
3.5.6	获得商业分析计划的批准.....	103
第 4 章	需求启发与分析.....	105
4.1	本章目的.....	105
4.2	启发信息意味着什么.....	105
4.2.1	启发不仅仅是需求的收集或汇总.....	106
4.2.2	启发信息的重要性.....	106
4.3	启发计划.....	107
4.3.1	制订启发计划.....	108
4.4	启发准备.....	110
4.4.1	确定目标.....	110
4.4.2	确定参与者.....	111
4.4.3	确定讨论的问题.....	111
4.5	开展启发活动.....	112
4.5.1	引言.....	113

4.5.2	主体	113
4.5.3	结尾	115
4.5.4	后续跟进	116
4.5.5	启发技术	117
4.6	启发活动的文档输出	132
4.7	完成启发	132
4.8	启发的问题和挑战	133
4.9	分析需求	136
4.9.1	分析计划	136
4.10	模型化与优化需求	137
4.10.1	模型描述	137
4.10.2	模型目的	138
4.10.3	模型分类	138
4.10.4	模型选择	139
4.10.5	使用模型细化需求	141
4.10.6	建模语言	141
4.10.7	范围模型	142
4.10.8	过程模型	151
4.10.9	规则模型	159
4.10.10	数据模型	163
4.10.11	接口模型	169
4.11	记录解决方案需求	177
4.11.1	需求文档化的重要性	178
4.11.2	商业需求文件	179
4.11.3	解决方案文件	179
4.11.4	需求规范	182
4.11.5	需求编写指南	185

4.11.6	需求优先排序	194
4.11.7	技术需求规范	196
4.11.8	记录用例	197
4.11.9	记录用户故事	197
4.11.10	未完项	197
4.12	确认需求	198
4.12.1	持续确认的概念	198
4.12.2	需求巡检	199
4.13	核实需求	200
4.13.1	同行审查	200
4.13.2	检查	201
4.14	批准会议	202
4.15	解决和需求有关的冲突	203
4.15.1	德尔菲技术	204
4.15.2	多票制方法	204
4.15.3	加权排序	205
第 5 章	跟踪和监督	207
5.1	本章概述	207
5.2	跟踪	208
5.2.1	跟踪的定义	208
5.2.2	需求跟踪的收益	210
5.2.3	跟踪矩阵	211
5.3	关系和依赖性	216
5.3.1	子集	216
5.3.2	实施依赖性	217
5.3.3	收益或价值依赖性	217

5.4	批准需求	217
5.4.1	工作授权系统	218
5.4.2	批准级别	218
5.5	基准化已批准需求	220
5.5.1	需求基准的定义	220
5.5.2	需求基准、产品范围和项目范围的关系	221
5.5.3	维护产品未完项	221
5.6	使用跟踪矩阵来监督需求	222
5.6.1	使用跟踪来监督需求的收益	222
5.7	需求生命周期	224
5.8	管理需求变更	226
5.8.1	变更管理与商业分析的关系	227
5.8.2	变更控制工具及技术	229
5.8.3	影响分析	230
5.8.4	控制缺陷相关的变更	236
第 6 章	解决方案评价	237
6.1	本章概述	237
6.2	解决方案评价的目的	238
6.3	评价的建议思维	239
6.3.1	尽早并经常评价	239
6.3.2	将需求分析、跟踪、测试和评价作为互补性活动来对待	239
6.3.3	牢记借助用途和价值的语境来评价	240
6.3.4	确认软件解决方案的预期价值	240
6.4	解决方案的评价计划	241
6.5	确定评价什么	244
6.5.1	考虑商业目的和目标	244

6.5.2	考虑关键绩效指标.....	245
6.5.3	考虑附加的评价指标和评价验收标准.....	245
6.5.4	确认组织可以继续评价.....	248
6.6	何时以及如何验证解决方案的结果.....	249
6.6.1	调查和焦点小组.....	250
6.6.2	探索性测试和用户验收测试的结果.....	250
6.6.3	生活时光测试结果.....	251
6.6.4	集成测试结果.....	251
6.6.5	对比功能的预期结果和实际结果.....	252
6.6.6	对比非功能需求的预期结果和实际结果.....	253
6.6.7	成果测量和收益的财务核算.....	254
6.7	评价验收标准和解决缺陷.....	255
6.7.1	预期结果与实际结果的比较.....	255
6.7.2	检查公差范围和确切数字.....	256
6.7.3	记录和解决缺陷.....	256
6.8	促进通过/不通过的决策.....	257
6.9	获得解决方案的签字确认.....	258
6.10	评价解决方案的长期绩效.....	259
6.10.1	确定指标.....	260
6.10.2	获得指标/测量绩效.....	260
6.10.3	分析结果.....	261
6.10.4	评估解决方案和组织的局限性.....	262
6.10.5	建议提高解决方案绩效的方法.....	262
6.11	解决方案替换/淘汰.....	263
附录 X1 商业分析实践指南的贡献者和审阅者.....		267
X1.1	核心委员会.....	267

X1.2	内容审阅者	268
X1.3	PMI 标准项目集会员顾问小组 (MAG)	269
X1.4	工作人员	269
X1.5	中文版翻译者	270
附录 X2	参考文献	271
X2.1	参考材料	271
X2.2	建议的辅助阅读材料	274
术语表	277	
索引	305	