

G18小组

软件工程系列课程教学辅助网站

风险管理计划

中华人民共和国国家标准GB/T 8567-2006

****

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 文件状态：  [ √ ] 草稿  [ ] 正式发布  [ ] 正在修改 | 文件标识： | G18-Project Plan |
| 当前版本： | V0.1 |
| 作者： | 陈妍蓝、陈遵义、郑巧雁、张琪、宋翼虎 |
| 完成日期： | 2018年11月10日 |

**版本历史**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 版本/状态 | 参与者 | 起止日期 | 备注 | 审核人 |
| V0.1 | 郑巧雁 | 2018年11月10日 | 风险管理计划的初步编写 | 陈妍蓝 |

[1、风险管理计划 4](#_Toc20072)

[1.1风险评估 4](#_Toc3286)

[1.1.1过程方面的问题 4](#_Toc25801)

[1.1.2规划方面问题 4](#_Toc31662)

[1.1.3交流方面 4](#_Toc4468)

[1.1.4需求获取方面的风险 4](#_Toc23727)

[1.1.5需求分析方面的风险 4](#_Toc16776)

[1.1.6编写需求规格说明方面的风险 5](#_Toc15061)

[1.1.7需求确认方面的风险 5](#_Toc9494)

[1.1.8变更管理方面的风险 5](#_Toc15047)

[1.1.9人员方面的风险 5](#_Toc14215)

[1.2风险控制 5](#_Toc5699)

[1.2.1过程方面的控制 5](#_Toc4038)

[1.2.2规划方面的控制 6](#_Toc25606)

[1.2.3规划方面的控制 6](#_Toc24349)

[1.2.4需求获取方面的控制 6](#_Toc6086)

[1.2.5需求分析方面的控制 6](#_Toc17214)

[1.2.6编写需求规格说明方面的控制 6](#_Toc31717)

[1.2.7需求确认方面的控制 7](#_Toc10333)

[1.2.8需求变更方面的控制 7](#_Toc21086)

[1.2.9人员的控制 7](#_Toc28174)

# 1、风险管理计划

## 1.1风险评估

### 1.1.1过程方面的问题

1. 需求过程和文档模板不一致，导致需求过程无效

2. 承担分析任务的人对需求功能理解不清晰，不清楚如何分析任务

3. 需求管理工具使用不熟悉

### 1.1.2规划方面问题

1. 需求不完整，需求详细程度不够

2. 需求工作的分配存在问题，多个人完成相同的需求活动

3. 在可以用的时间和资源约束下，所规划的需求超出了所能实现的需求或没有完成既定的需求

### 1.1.3交流方面

1. 访谈之前制定的问题不具有代表性

2. 访谈过程记录、跟踪出现遗漏

3. 项目参与者没有统一使用的词汇

### 1.1.4需求获取方面的风险

1. 客户参与程度不高，开发人员对要实现的东西做了许多猜测

2. 客户对产品需求意见不一致

3. 用户不能明确定义他们的需求

4. 遗漏了必要的需求

### 1.1.5需求分析方面的风险

1. 指定了没必要的需求

2. 指定并构建了功能，但却没使用这一功能

3. 需求不够清晰，无法编写测试用例

4. 没有设定需求优先级，花费大量时间做一些并不必要的需求

5. 开发人员发现需求含糊不清和不明确

6. 客户-成员-成员两两之间对需求理解无法达成共识

### 1.1.6编写需求规格说明方面的风险

1. 需求没有编写成文档，仅仅是客户向开发成员以口头方式或其他非正式渠道提供的需求信息

2. 需求文档没有精确描述系统或对需求的定义含糊不清

3. 存在不同的需求版本或需求版本有冲突

### 1.1.7需求确认方面的风险

1. 产品没有达到业务目标或不满足用户期望，存在未陈述的，假定的或隐含的客户需求没有得到满足

2. 没有指定的质量属性和性能目标产品没有达到性能目标，或不满足用户对质量的其他期望

### 1.1.8变更管理方面的风险

1. 频繁变更需求，在开发过程后期发生了许多需求变更

2. 频繁添加新需求

3. 需求范围不确定或模糊不清

4. 需求变更没有传达给受影响的所有涉众

5. 涉众没有遵循变更控制过程，客户直接向开发人员提出需求变更

6. 变更危害到其他需求

### 1.1.9人员方面的风险

1. 项目经理变更

2. 开发小组成员退出

3. 开发小组人员变更

4. 开发小组成员临时有事或其他方面的原因请假，无法完成当前阶段安排的任务

## 1.2风险控制

### 1.2.1过程方面的控制

1． 对当前需求过程编写文档，对所有文档的编写统一模板与规范，收集并共享优秀的文档范例

2． 为需求分析编写工作建立统一的分析模型和过程模型，为新的分析人员建立指导计划，及如何对需求进行分析？过程中应该遵循什么样的规则，在每个过程中有什么产出。

3． 安排一名人员来学习和管理工具并指导其他小组成员

### 1.2.2规划方面的控制

1． 在充分地理解需求之前不要承诺产品的交付时间表

2． 为项目的需求开发和管理定义角色并分配其职责，指定专人负责管理需求

3． 在做出承诺之前，要明确项目的范围，使其与业务目标一致，在进度上要考虑培训时间和学习时间，根据实际要求适当调整项目范围

### 1.2.3规划方面的控制

1． 明确项目的干系人，开始访谈之前组内制定好决策。对需求被拒绝，推迟或取消的历史原因编写文档

2． 定义专用术语，定义数据字典中的数据项

### 1.2.4需求获取方面的控制

1． 让技术水平高的分析人员去获取用户需求

2． 确定那些主要的客户，并采用产品代言人的方法，保证有足够的客户代表的积极参与

3． 构建原型，让用户来评估这些原型

4． 使用原型让用户参考，与用户进行充分的沟通，尽量能够让知识丰富的用户参与获取需求，可以适当增加分析人员的人数对用户获取需求

### 1.2.5需求分析方面的控制

1． 记录下每个需求的来源和理由

2． 通过需求优先级明确价值高的功能

3． 测试人员或质量保证小组需要审查需求的可测试性

4． 定义一个协作的方式和过程，以便设定需求优先级

5． 需求过程避免使用主观的，不明确的术语

6． 需求过程做好记录和跟踪，定于需求的用语简单明了，跟踪每一个待确定的问题，直到问题得到解决

### 1.2.6编写需求规格说明方面的控制

1． 定义并遵循一个需求开发过程，明确各个角色的职责并严格遵循

2． 对现有系统进行全面分析，在编写需求规格说明时要包括新系统的所有预期功能

3． 遵循一个变更控制流程，当接受变更时相应地更新需求，汇集换件涉众来评审修改过的需求规格说明

4． 定义并遵循需求文档良好的版本控制，将每次更新的文档都存入版本控制器中

### 1.2.7需求确认方面的控制

1． 需求过程一开始，今早让客户参与需求文档审查，明确用户的验收标准

2． 在需求获取期间让分析人员讨论非功能性需求，明确指定性能目标与质量属性

### 1.2.8需求变更方面的控制

1． 每一次需求的变更都需要与客户代表进行充分的沟通，成立变更控制委员会对提议的变更进行决策，并将结果告知客户代表

2． 定义并交流项目范围，在需求获取活动中要有管理层参与；在制定进度计划时，要考虑意外情况并预留一定的时间；采用增量开发方法，快速响应新需求

3． 用范围陈述来确定所提议的需求是属于范围之内还是范围之外，记录下对某一提议的需求否认的理由

4． 为每个需求制定负责人，变更控制过程需要包括交流机制，需求交流要包括所有影响部门和涉众

5． 获得管理层的支持并让所有涉众都严格参与需求变更控制过程

6． 将变更可能带来的风险传达给所有受影响的涉众，使用跟踪信息来评估提议变更的影响分析

### 1.2.9人员的控制

1． 尽快响应人员变更机制，新的项目经理应尽快熟悉整个管理过程，并明确每个人的职责

2． 重新安排项目进度与任务分配

3． 让新成员快速明确该项目，分配好任务使其尽快加入到该项目的开发中

4． 通过变更机制让其他人员顶替或将根据当时的情况对任务进行适当的分配