

敏捷开发方法的 12 条原则中的第二条是：即使在开发的后期，用户的需求变更也是允许的。这涉及到需求变更风险。

需求变更风险：需求已经打上了基线，但此后仍然有变更发生，对项目造成影响。对于任何项目，变更都无可避免，也无从逃避，只能积极应对，这个应对应该是从项目启动的需求分析阶段就开始了。对一个需求分析做得很好的项目来说，基准文件定义的范围越详细清晰，用户跟项目经理扯皮的幌子就越少。如果需求没做好，基准文件里的范围含糊不清，被客户抓住空子，往往要付出许多无谓的牺牲。成功项目和失败项目的区别就在于项目的整个过程是否是可控的。项目经理应该树立一个理念——“需求变更是必然的、可控的、有益的”。项目实施阶段的变更控制需要做的是分析变更请求，评估变更可能带来的风险和修改基准文件。需求的变更要经过出资者的认可，这样才会对需求的变更有成本的概念，能够慎重地对待需求的变更。小的需求变更也要经过正规的需求管理流程，否则会积少成多。在实践中，人们往往不愿意为小的需求变更去执行正规的需求管理过程，认为降低了开发效率，浪费了时间。但正是由于这种观念才使需求逐渐变为不可控，最终导致项目的失败。