

决策分析与决议



中国软件评测中心
北京赛迪国软认证有限公司

决策分析及决议（DAR）

什么是决策分析？





决策分析及决议（DAR）

- 大家有没有到电脑城买过电脑？你是通过以下哪种方式买电脑的呢？
- A. 随便找一家，装完走人。
 - B. 找个认识的人，让其帮忙。
 - C. 麻烦，买品牌机算了。
 - D. 货比三家后，选择比较合适的。

✓方案**A**，风险比较大，容易被人蒙，也可能买到高价货

✓方案**B**，宝全部压在那个认识的人身上

✓方案**C**，比较保险，但可能买不到性价比比较好的电脑

✓方案**D**，全部依赖于你的个人能力了，能不能买到性价比高的电脑，全靠你自己了



决策分析及决议（DAR）

- 买到好电脑的方案都有什么特征呢？
 1. 购买者清晰了解自己对电脑的配置要求以及自己价钱的承受能力。
 2. 购买者有清晰的选择标准，如：服务态度、售后服务、价钱、品牌等。
 3. 购买者清楚知道不可能购买到十全十美的电脑，他知道哪些东西对他更重要。

✓决策分析就是根据一定的选择标准，在一些候选方案中选出合适的方案

✓一般我们只在重大问题采取决策分析的办法



决策分类

□ 技术决策

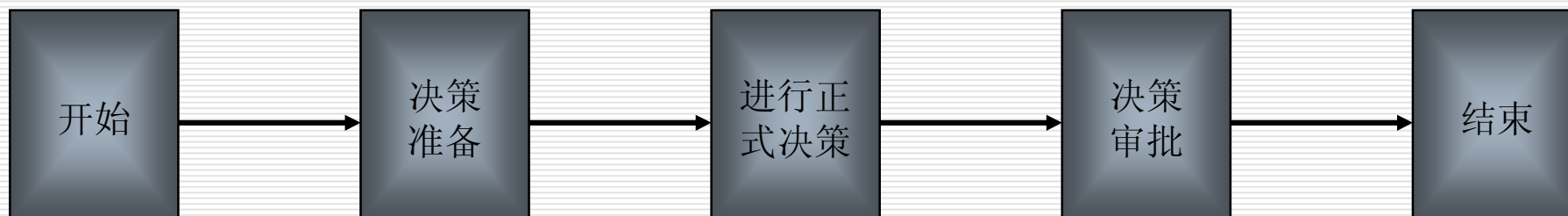
- 产品架构决策
- 软件设计平台决策
- 生命周期选择
- 技术路径决策
- 测试方法决策
- 可行性方案决策
-

□ 管理决策

- 人力资源方面的决策、部门结构调整的决策、预算决策、投资撤资风险决策等



流程



角色与职责

高级管理层：进行决策审批

确保决策结论符合公司利益和制度的要求

决策组负责人：确定决策主题

制定决策计划

组织决策会议

决策组成员：开发方案

对可选方案进行分析、评估和讨论

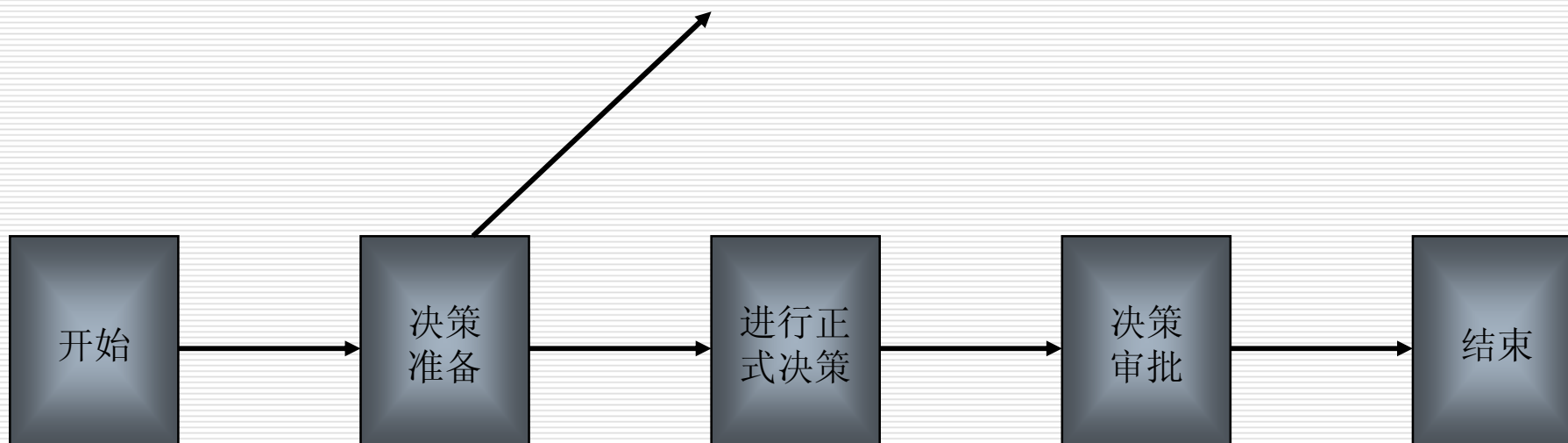
得出结论



决策准备

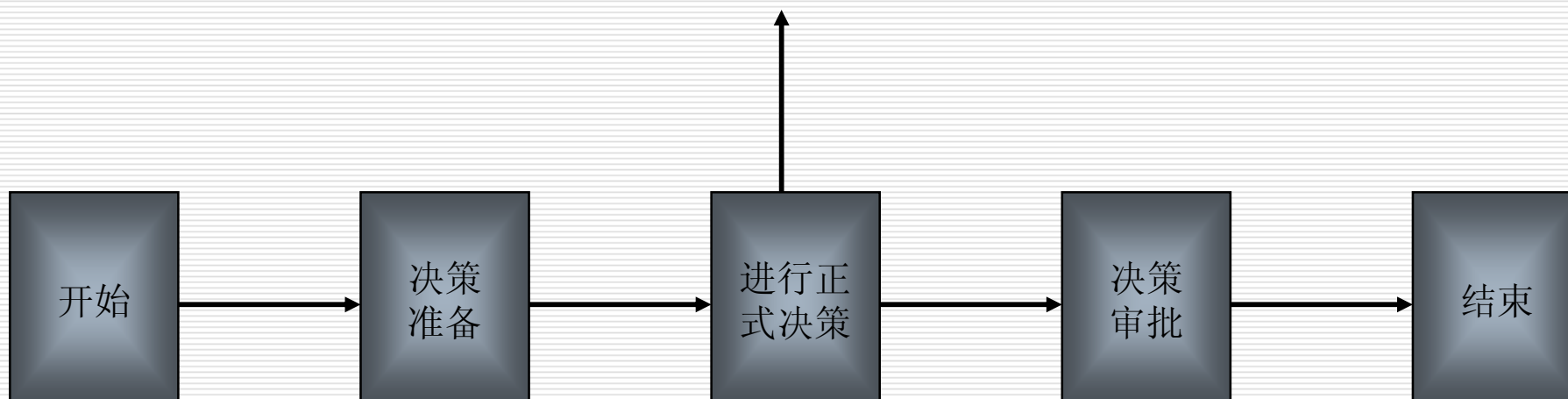


- 负责人预估决策所需时间，预定决策时间、地点，确定决策组成员
- 负责人提前通知决策组成员，并将决策主题的相关材料发送给决策组成员

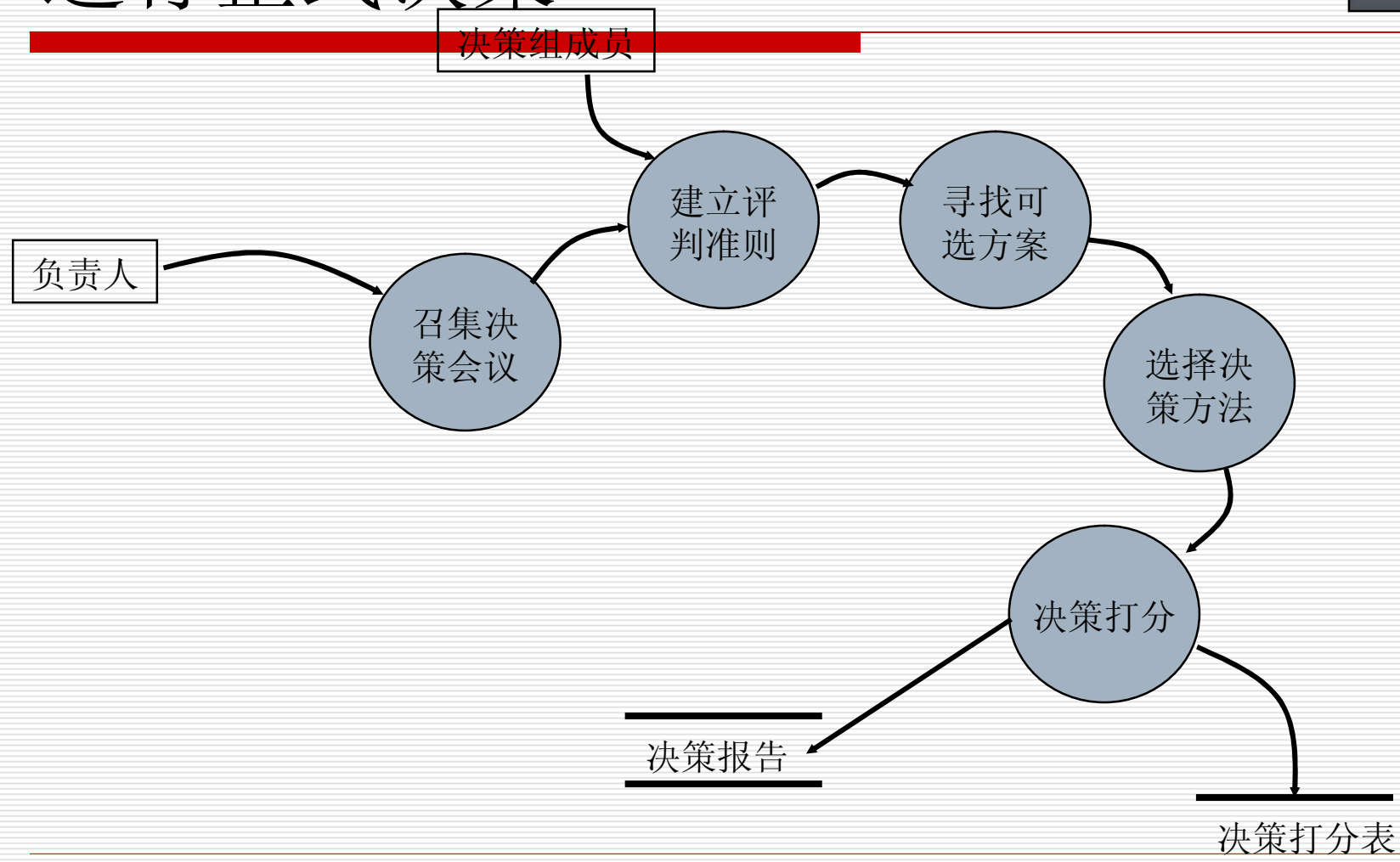


进行正式决策

- 负责人召集决策会议，向决策组成员说明本次决策的目的
- 决策组建立评判准则
- 决策组寻找可选方案
- 决策组选择决策方法
- 决策打分



进行正式决策





建立评判准则

建立评判准则

- 影响决策的因素分为:
 - 约束性因素，即必须满足的因素
 - 优选因素，包含人们在确定方案时期望满足的因素
- 设定每个优选因素的权重系数
- 技术决策的常见因素
 - 功能：应具备的功能
 - 成本：所需的成本
 - 性能：性能指标
 - 易用性：在易用性方面的考虑
 - 安全性：在安全方面的考虑
 - 兼容性：是否考虑了各种硬件、各种平台兼容问题
 - 可扩展性：是否考虑了未来的进行新增功能和新增接口的工作量

寻找可选方案

□ 历史经验法

- 如技术架构的选取、开发工具的选取

□ 关系搜索法

选择决策方法

- 历史经验法

- 技术预研法

- 费用预算法

- 机遇考察法

- 原型推断法

- 测试法

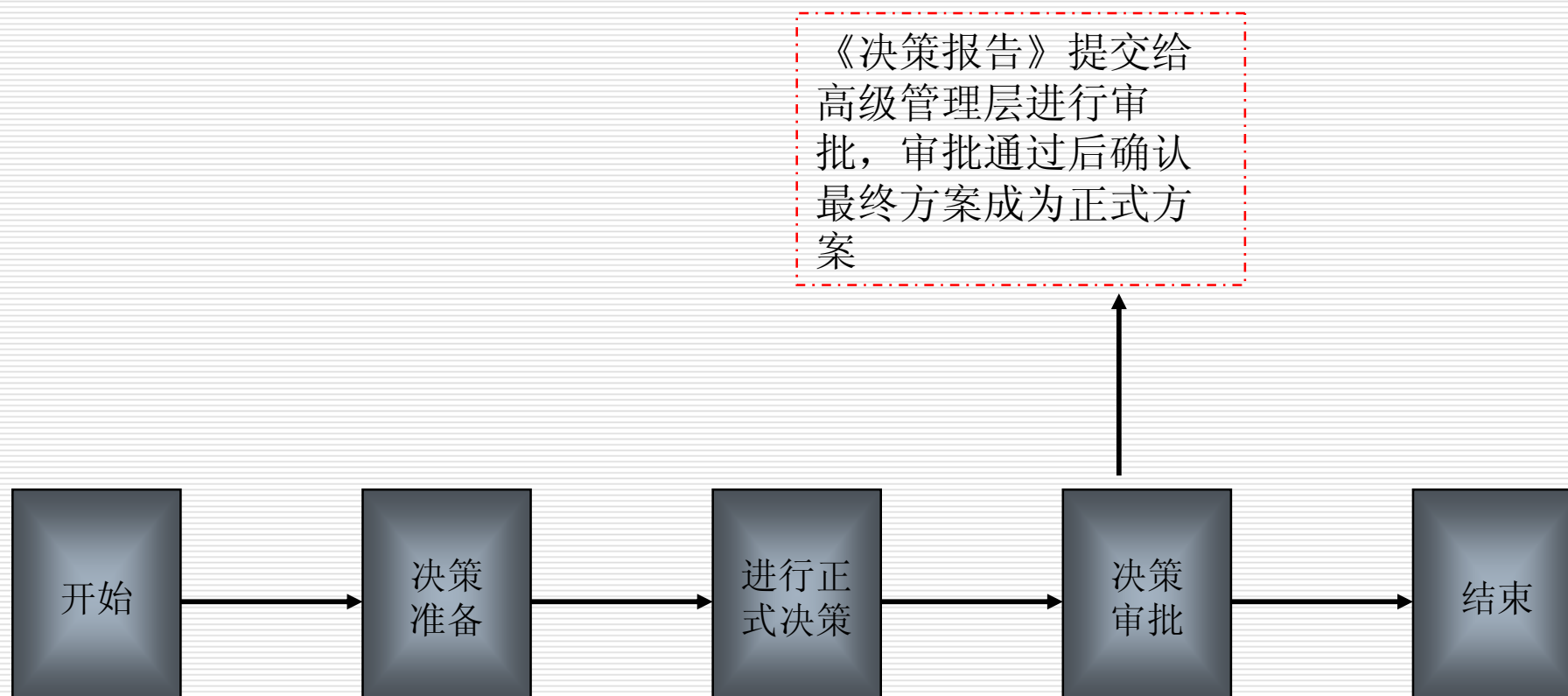
- 面谈法

在决策过程中必须充分考虑该决策方法可能造成的成本、进度、质量和风险

决策打分

- 负责人根据决策组提出的决策准则和备选方案，制作《[决策打分表](#)》，并分发给决策组成员
- 决策组成员利用决策准则和决策方法，进行决策打分
 - 将所有备选方案与评判标准的约束性因素进行比对，如果备选方案不能满足约束性因素，则放弃该备选方案
 - 决策组成员将筛选后留下的方案根据各个优选因素进行打分，填写《决策打分表》
 - 决策组成员将备选方案的各个打分结合权重系统进行统计，计算每个方案的得分
 - 负责人收集《决策打分表》，将各个方案的得分累加得出方案的总得分。按照总得分分别排出名次。分数排在前面的应作为建议方案
 - 决策组对建议方案进行风险分析，评估方案风险，综合方案得分，确定最终方案
 - 负责人根据决策结果，提交《[决策报告](#)》

决策审批





何时启用决策分析？

- ☒ 大型复杂项目有多种体系结构方案或设计方案可供选择
- ☐ 项目中出现可能造成项目进度、工作量、成本差异达到项目监控过程中设定的门限值的问题
- ☐ 项目组在应用新的技术手段或引进新方案时，需经过**DAR**进行技术和方案的决策
- ☐ 供应商的选择
- ☐



决策分析及决议（DAR）

□ 目的

依据已建立的准则和方法，通过正式评估过程，评估各种已识别的备选方案，最后从备选方案中选择建议方案。



SP1.1 建立决策分析指南

- 即建立和维护一个指南，该指南规定了哪些问题需要进行决策分析过程。



SP 1.2 建立评估准则

- 建立并维护用来评估备选方案的评估准则及其相对排序。



SP 1.3 识别备选解决方案

□ 识别备选解决方案。



SP 1.4 选择评估方法

- 选择评估备选方案的方法。



SP 1.5 评估备选方案

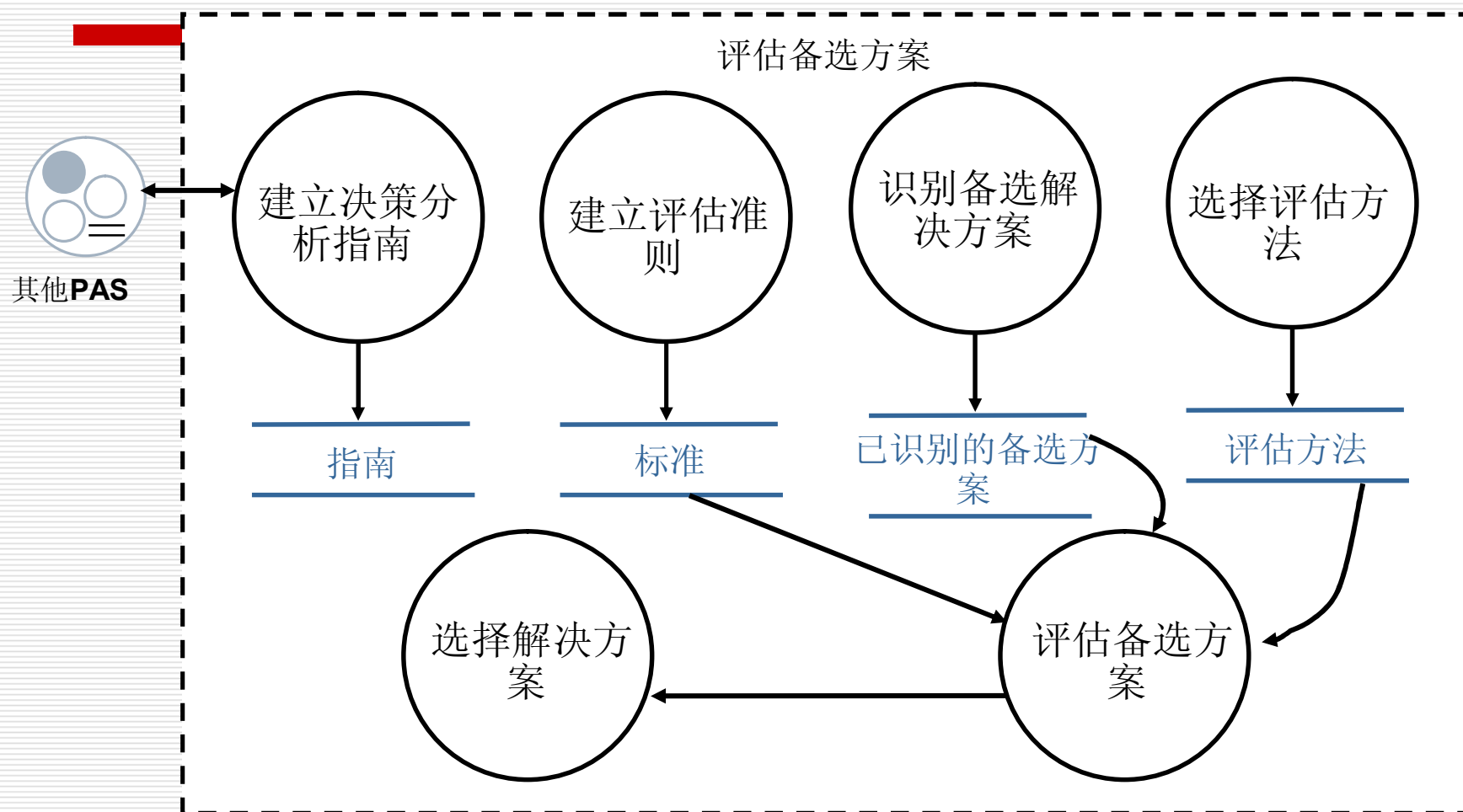
- 使用已建立的准则与方法，评估备选方案。



SP 1.6 选择解决方案

- 依据评估准则，从备选方案中选择解决方案。

决策分析及决议





DAR---总结

- 决策分析计划
- 决策分析打分表
- 决策分析报告

谢谢!

