

学校编码: 10384
学号: 17920081151054



分类号 _____ 密级 _____
UDC _____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

銀行大型軟件項目需求管理研究：以 A 銀行為例
A Study on Demand Management of Banking
Large-scale Software Project: A Case in Bank A

黃恒健

指導教師姓名: 徐迪 教授

專業名稱: 工商管理 (MBA)

論文提交時間: 2011 年 4 月

論文答辯日期: 年 5 月

學位授予日期: 年 月

答辯委員會主席 _____

評 閱 人 _____

2011 年 5 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题(组)的研究成果，获得（ ）课题(组)经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

需求管理是项目管理的一个重要组成部分，也是软件开发过程中十分重要的一环，需求管理的好坏对整个软件开发项目的成本、进度、质量等都将产生重大影响。特别是对于银行大型软件项目，由于项目参与人数多，规模大，软件复杂度高，项目周期长，如何做好项目开发全过程的需求管理更是一个难题。

本文以 A 银行大型软件项目需求管理问题为研究对象，从 A 银行项目需求管理的现状出发，提出 A 银行在项目需求管理过程中碰到的诸如需求不明确、可行性不强、变更频繁等一些问题，进而从需求管理过程改进的角度讨论对于这些需求管理问题可采用的一些需求管理改进措施，并以 A 银行核心业务系统升级项目为例，说明这些改进措施的实际实施效果。最后，本文对提升项目需求管理可采取的一些有效方法和最佳实践进行了总结，并对进一步改进工作提出了方向。

通过对 A 银行大型软件项目需求管理解决方案和实施案例的分析，本文得出以下结论：解决银行项目需求管理问题必须从提高需求管理的规范性入手，做好需求开发、需求确认、需求跟踪以及需求变更管理等过程的管理和控制工作。同时加强规范的监督落实，重视项目实施过程中的需求管理经验总结。这样才能从根本上克服需求管理过程中碰到的一些问题，促进整个组织需求管理水平的全面提升。

关键词：需求管理；大型软件项目；核心业务系统

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Demand management is an important component of project management, also one of the key parts of the software development process. The management of demands will impact the cost, schedule and quality of the entire software development project. Especially for the large-scale software projects for the banks, the demand management during the whole project development always causes big problems because of the number of people involved, the wide range of scope, the complexity of software and the long lifetime of the project.

This thesis studied the demand management of software project for Bank A, analyzed the current situation of the demand management and raised some issues that occurred during the project demand management, such as the demands not clearly defined, not quite feasible, and changing too frequently, etc. Then it discussed the improving actions for the demand management of this project, and took the core banking system upgrade project of Bank A as an example to show the result of the actions. Finally, it summarized some applicable effective methods and best practices for improving the demand management and pointed out the direction for further improvement.

Based on the solutions and implementations analysis for the large-scale software project of Bank A, following conclusion was drawn: solving the problems of demand management of the bank projects must start with normalizing the procedure of demand management, control the process of demand analysis, demand confirmation, demand tracking and demand change management. Meanwhile the supervision of the criterion implement must be strengthened; the experience of demand management must be classified to solve the problem occurred in demand management and improve the demand management of the entire company.

Key Words: Demand management; Large-scale software project; Core banking system

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

1 绪论	1
1.1 问题背景	1
1.2 问题研究意义	2
1.3 研究方法	3
1.4 论文结构	3
2 项目需求管理相关理论	4
2.1 项目管理理论综述	4
2.2 项目需求管理理论综述	5
2.3 需求管理的必要性与可行性	6
3 A 银行大型软件项目需求管理现状及问题	8
3.1 A 银行简介	8
3.2 A 银行信息科技发展情况概况.....	8
3.3 A 银行项目需求管理现状.....	9
3.4 A 银行项目需求管理问题.....	10
4 A 银行需求管理问题解决对策	14
4.1 需求开发过程规范化	14
4.2 需求确认过程有效化	31
4.3 需求跟踪过程持续化	34
4.4 需求变更管理程序化	36
5 A 银行核心业务系统升级项目需求管理分析	40
5.1 A 银行核心业务系统升级项目介绍.....	40
5.2 A 银行核心系统升级项目需求管理改进实施过程.....	41
5.3 A 银行核心业务系统升级项目需求管理总结.....	53
6 结论	56
6.1 研究结论	56
6.2 进一步工作方向	60
参考文献	63
致 谢	64

厦门大学博硕士学位论文摘要库

CONTENTS

1 Introduction.....	1
1.1 Background	1
1.2 Significance of study	2
1.3 Methods of study	3
1.4 Framework of thesis	3
2 Theories related to demand management	4
2.1 Overview of project management.....	4
2.2 Overview of demand management.....	5
2.3 Necessity and Feasibility of demand management	6
3 Current situation and problems of demand management in Bank A large-scale software project.....	8
3.1 Introduction of Bank A.....	8
3.2 The development of Bank A information technology introduction	8
3.3 Current situation of demand management in Bank A	9
3.4 Problems of demand management in Bank A	10
4 Solution of demand management problems in Bank A	14
4.1 Standardization of demand analysis process.....	14
4.2 Effectiveness of demand confirm process	31
4.3 Persistence of demand tracking process	34
4.4 Procedures of demand change management	36
5 Demand management in Bank A Core Banking System upgrade project	40
5.1 Introduction of Bank A Core Banking System upgrade project.....	40
5.2 Demand management in Bank A Core Banking System upgrade project	41
5.3 Summary of demand management in Bank A Core Banking System upgrade project	53

6 Conclusions	56
6.1 Conclusions.....	56
6.2 Directions of Further Research.....	60
References	63
Acknowledgements.....	64

厦门大学博硕士论文摘要库

1 绪论

1.1 问题背景

随着信息时代的到来和金融全球化的发展,国际市场竞争加剧,迫使我国商业银行改变服务态度、改变运行机制、扩大服务需求、采用先进技术、配置先进设备、自主开发软件,以适应国内外的业务需求竞争、服务竞争、技术竞争的要求,提高银行自身的品牌形象,提高服务水平,提高经营效益。为了与国际金融市场接轨,我国的银行业也正逐步地改变以往传统的服务方式,转变经营机制,采用先进技术,大力推进金融创新产品,从而进一步提高国际市场竞争力。随着国内各大银行逐步实现数据大集中,信息系统建设规模以及软件研发项目的规模也越来越大。金融软件素以高质量、高可靠、高安全性等著称,如何提高金融软件开发的质量和效率已经成为金融软件开发的核心问题。

项目管理作为管理科学的重要分支,对软件开发项目的实施提供了一种有力的组织形式,改善了项目对各种人力和资源利用的计划、组织、执行和控制的方法。在全球信息技术高速发展的背景下,项目管理理论也在不断的完善进步,通过长期实践积累,形成了一系列的项目管理理论和最佳实践。如今,项目管理已广泛应用于各类金融软件开发过程中,随着金融软件开发规模越来越大,软件复杂程度越来越高,项目管理作为一种有效手段,对于降低软件开发项目风险,增强项目团队的凝聚力、沟通协作能力,减少项目开发的盲目性,合理安排项目进度,有效使用项目资源,提高软件开发效率和软件开发质量等方面都起到了重大的作用。

项目需求管理是项目管理的一个重要组成部分,在软件项目生命周期中,需求分析是最重要的阶段之一。软件需求分析的质量对软件开发的影响是深远的、全局性的,高质量的需求对软件开发往往起到事半功倍的效果,在后续阶段改正需求分析阶段产生的错误将付出高昂的代价。因此,需求管理的好坏将对整个开发过程的成本、进度、质量等产生重大影响,特别是对于银行大型软件项目,由于项目参与人数多,规模大,软件复杂度高,项目周期长,做好软件开发全过程的需求管理更对软件项目的成败有着重要意义。

1.2 问题研究意义

本文所要研究的对象是银行大型软件项目需求管理问题及解决对策。

项目需求是软件开发的基础，也是软件用户和软件开发人员之间沟通的桥梁。要使一个软件项目真正按照用户的思想来实现，必须有高质量的需求过程。如果需求管理不到位、需求不明确，将导致软件项目开发过程一系列的更改，这种更改带来的影响往往是巨大的。有资料显示，要改正在产品付诸应用后所发现的一个需求方面的缺陷，比在需求阶段改正这个错误要多付出 68~200 倍的成本，正所谓“差之毫厘，失之千里”。由此可见，软件需求在软件项目中占有极其重要的地位，项目需求管理已成为软件项目开发成败的关键性因素之一^[1]。

软件开发属于专业行为，一般用户难以理解软件开发人员的理念，所以在描述软件开发需求时，往往讲述的和实际的可能不相同，这样必然导致需求的变化。一般用户对需求的描述还常常出现这样的情况，用户常常以为自己清楚，但实际上他们提出的需求只是依据当前的工作所需，而采用的新设备、新技术通常会改变他们的工作方式，要开发的系统对用户来说也是个未知数，他们以前没有过相关的使用经验。随着开发工作的不断进展，系统开始展现功能的雏形，用户对系统的了解也逐步深入。于是，他们可能会想到各种新的功能和特色，对以前提出的要求进行改动。他们了解得越多，新的要求也就越多，需求变更也就不可避免地一次又一次出现。更可怕的是，对于需求阶段出现的错误，如果在软件项目进行到后期的时候才发现，修复费用是非常昂贵的，甚至会超出项目本身的费用。这样的情况也同样出现在金融软件项目的开发过程中，由于业务人员和技术人员所处角度不同，对于需求理解的偏差以及后期的需求变更难以避免，因此做好需求管理、减少需求错误的出现对于降低软件项目的成本是必要的，也是至关重要的^[1]。

本文以 A 银行大型软件项目需求管理问题为研究对象，从 A 银行项目需求管理的现状出发，分析 A 银行在项目需求管理过程中碰到的一些问题，进而讨论对于这些需求管理问题采用的一些需求管理改进措施，并以 A 银行核心业务系统升级项目为例，说明这些需求改进措施的实际实施效果。在此基础上，总结项目需求管理可采取的一些有效方法和最佳实践，找到解决项目需求管理难题的一些途径。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库