

# 商业分析 标准

# 前言

自2017年IIBA®《全球商业分析核心标准》发布以来，商业分析一直在持续增长和发展。这创造了需求和机会，以重新审视其内容和结构，从而更好地满足当今商业分析界的需求。

## 标准的发展演变

**商业分析标准**是专业商业分析的基础，其总结了概念和成熟实践，是创造商业价值的基准。

**商业分析标准**与国际标准化组织 (ISO) 描述的标准制定关键原则相一致：

- 它与IIBA的全球商业分析界共同创建，采用多利益相关方流程。
- 商业分析领导者和专业人士来自：
  - 全球商业分析界；
  - 各行业部门的不同代表组织；
  - 参与过开展各种行动的人士。
- 采用多个审查周期，以确保纳入全球专家意见，并将反馈纳入其中，以确保具有全球代表性。
- 采用了基于共识的方法。

**商业分析标准**为*Business Analysis Body of Knowledge*® (《商业分析知识体系指南》) 的未来发展指明了方向。它全面阐述了有效商业分析的基础，并将定期更新，以适应商业分析界不断变化的需要。

## 修订摘要

**商业分析标准**是对《全球商业分析核心标准》的**更新和取代**。

它提供了：

- 简化、全面的商业分析观点；
- 总结性基础信息；
- 专注于价值创造所需思维模式的相关信息；
- 整合敏捷商业分析，以处理混合方法；
- 新增内容：
  - 对有效分析至关重要的关键能力；
  - 对进行良好分析至关重要的关键技术；
  - 适用需求任务和活动的“设计”；
  - 管理商业分析的交付；
  - 作为需求分类的可持续性；以及
  - 关键引用术语；
- 整合内容：
  - Business Analysis Core Concept Model (商业分析核心概念模型)™ (BACCM™)，以支持需要完成的工作；以及
  - 有助于描述商业分析工作的其他知识产品；
- 删除编号，从而不带有隐含的任务顺序。

## 未更改内容

六个知识领域和三十项商业分析任务的描述未更改。所有学习认证的人士都应该参考《BABOK®指南》和相应的认证指南,以了解详细的信息。

## 如何从商业分析标准中获得最大收益

**商业分析标准**确定了良好商业分析的基础。该标准旨在总结对创造良好商业成果至关重要的概念和实践。

最好将其用作我们详细知识来源的起点,它提供了用法示例(请参阅该标准中的嵌入式链接)。

商业分析界使用**商业分析标准**作为:

- 理解商业分析工作的基础;
- 为刚接触商业分析和某项行动的人士提供的指导工具;
- 为可能不了解商业分析工作深度和广度的相关方提供的教育工具;
- 简化、全面的商业分析视角;
- 一条通往我们未来综合知识来源的途径;
- 一个易于使用的商业分析任务视图。

## IIBA简介

International Institute of Business Analysis (国际商业分析协会)™ (IIBA®) 成立于2003年, 是一个致力于支持全球商业分析专业人士网络的专业协会。作为商业分析界的代言人, IIBA通过商业分析专业人士、各组织和策略联盟网络, 维护国际公认的实践标准、认证、专业发展和参与机会。

## 想了解更多吗?

了解IIBA和商业分析如何帮助您在职业生涯中取得成功, 并支持贵组织实现更好的商业成果。加入全球商业分析界。

商业分析标准是一份为商业分析学科提供基础的免费出版物。

作为IIBA的会员, 您将获得:

- Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (《商业分析知识体系指南》)® (《BABOK® 指南》), 其中包括扩展的商业分析任务、技术、能力和视角;
- 相关的商业分析资源和信息;
- 对IIBA分会全球网络的访问权。

欲了解更多详情, 请访问[www.iiba.org](http://www.iiba.org)或联系[info@iiba.org](mailto:info@iiba.org)。

国际商业分析协会, 加拿大安大略省皮克林。

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

ISBN-

IIBA®、IIBA®徽标、BABOK®和Business Analysis Body of Knowledge®均为国际商业分析协会拥有的注册商标。国际商业分析协会无意对这些或本文所载任何其他商标术语的地位或所有权提出质疑。

# 目录

<b>前言</b> .....	<b>i</b>
标准的发展演变 .....	i
修订摘要 .....	i
如何从商业分析标准中获得最大收益 .....	ii
<b>IIBA简介</b> .....	<b>iii</b>
欲了解更多详情? .....	iii
<b>1.了解商业分析</b> .....	<b>1</b>
定义商业分析 .....	1
商业分析的重要性 .....	1
出色分析的模型 - BACCM™ .....	2
<b>2.有效商业分析的思维模式</b> .....	<b>5</b>
思维模式的重要性 .....	5
思考商业分析的方式 .....	6
应采用的原则 .....	6
<b>3.执行商业分析</b> .....	<b>8</b>
由谁来执行商业分析 .....	8
执行工作的方法 .....	8
将要交付的价值 .....	10
组织方面的考虑因素 .....	15
管理商业分析的交付 .....	15
<b>4.任务和知识领域</b> .....	<b>17</b>
商业分析任务简介 .....	17
<b>A) 商业分析规划和监督</b> .....	<b>18</b>
<b>B) 发掘与协作</b> .....	<b>24</b>
<b>C) 需求与设计生命周期管理</b> .....	<b>30</b>
<b>D) 策略分析</b> .....	<b>36</b>
<b>E) 需求分析与设计定义</b> .....	<b>41</b>
<b>F) 解决方案评价</b> .....	<b>48</b>
<b>5.总结</b> .....	<b>54</b>
<b>6.词汇表和关键术语</b> .....	<b>56</b>
<b>7.撰稿人</b> .....	<b>57</b>
IIBA产品开发 .....	57
研讨会参与者 .....	57
专家审查 .....	58
公共成员审查 .....	58

# 1. 了解商业分析

## 定义商业分析

商业分析通过定义需要和推荐解决方案，为相关方提供价值，并可考虑背景情况，从而实现企业的变革。

在这个定义中，有几个重要的概念需要理解：

- **变革**：为响应某个需要而进行的转变行为。
- **需要**：需要解决的问题或机会。
- **解决方案**：在某种背景情况下满足一个或多个需要的具体方式。
- **价值**：在某种背景情况下，某种事物对相关方的价值、重要性或有用性。
- **相关方**：与变革、需要或解决方案有关的团体或个人。
- **背景情况**：影响变革、受变革影响以及可帮助理解变革的情况。

这些概念共同构成了 *Business Analysis Core Concept Model 商业分析核心概念模型*™ (BACCM™)。

商业分析是一门经过研究的学科，具有定义明确的原则、概念和实践。这些驱动框架、方法、流程、程序、技术和能力共同帮助商业分析专业人士和各组织创造所需的结果。如果得到有效应用，商业分析可确保每个人都能取得更多成就。

## 商业分析的重要性

商业分析：

- 可帮助企业：
  - 了解变革的理由；
  - 确定业务需要及其优先次序；以及
  - 设计能够提供预期价值的解决方案；
- 可在多种背景情况下使用，并通过多种视角进行观察；
- 可以根据策略、战术和运营计划执行；
- 可以出于以下目的执行：
  - 支持策略决策；
  - 确保成功的组织转型；
  - 重新设计业务过程；
  - 将项目或产品成果与策略联系起来；
  - 确保需求与策略、战术和运营目标保持一致；
  - 通过持续改进行动，支持企业发展。

有效的商业分析对于以下方面至关重要：

- 通过定义明确的业务架构，帮助协调企业的策略目标、运营目标和战术执行；
- 设计商业智能解决方案，将数据转化为有意义的增值信息；
- 优化和管理端到端业务过程；
- 确保组织使用数据来推动有效的商业决策；
- 通过有效的产品所有权分析来打造成功的产品；
- 评估、分析、改进或实施信息技术解决方案；
- 支持组织的数字化转型行动；
- 帮助组织加速其业务灵敏目标。

## 出色分析的模型 - BACCM™



### The Business Analysis Core Concept Model™



商业分析定义中强调的六个核心概念--变革、需要、解决方案、价值、相关方和背景情况--构成了一个有效商业分析的强大模型--Business Analysis Core Concept Model (商业分析核心概念模型)™。

每个核心概念都是：

- 商业分析的基石；
- 对所有其他概念同样重要和必要；
- 由其他五个概念定义，并且最好与其他概念联系起来理解。

这些概念有助于理解在商业分析任务中如何发掘、分析和管理信息。

### 核心理念

### 描述

#### 变革



为响应某个需要而进行的转变行为。

- 变革通常是为了提高企业的绩效。
- 这些改进通过商业分析活动来管理和完成。

#### 需要



需要解决的问题或机会。

- 需要可以通过促使相关方采取行动而引起变革。
- 变革也可以通过减少或增加现有解决方案所提供的价值来引发需要。

解决方案



在某种背景情况下满足一个或多个需要的具体方式。

- 解决方案通过以下方式来满足需要：
  - 解决相关方所面临的问题；或
  - 使相关方能够利用某个机会。
- 解决方案可以包括提供所需价值的各种要素的组合，例如：
  - 基于技术的；
  - 手工程序；
  - 流程变更；
  - 商业模式的更新；
  - 提高组织能力，等等。

相关方



与变革、需要或解决方案有关的团体或个人。

- 相关方 (包括内部和外部) 通常由其利益、影响和对变革的影响力来定义。
- 相关方根据其需要、变革和解决方案的关系来分组。

价值



在某种背景情况下，某种事物对相关方的价值、重要性或有用性。

- 价值可以是：
  - 潜在或已实现的回报、收益和改进；或
  - 避免损失、风险和成本等形式的价值下跌。
- 可以是有形价值，也可以是无形价值：
  - 有形价值可以直接衡量，而且往往具有重要的货币成分。
  - 无形价值需要间接衡量。而且往往具有重要的激励成分 (例如，公司的声誉或员工士气)。
- 价值可以用绝对值或相对值来评估 (例如，从一群相关方的角度来看，一个解决方案方案比另一个解决方案更有价值)。

背景情况



影响变革、受变革影响以及可帮助理解变革的情况。

- 背景情况是情境中与变革有关的一切，包括：
 

- 态度；	- 目标；	- 项目；
- 行为；	- 历史；	- 规章制度；
- 信念；	- 工业；	- 销售；
- 竞争对手；	- 基础设施；	- 季节；
- 文化；	- 损失；	- 结构；
- 人口统计学；	- 流程；	- 技术；
- 地缘政治学；	- 产品；	- 天气，等等。



## 使用BACCM™

**BACCM™** 是一款可用于有效商业分析的 "思维模型" 和 "组织模型"。其被用于:

- 描述有效和高效的商业分析;
- 用通用的语言交流商业分析;
- 确定个人的职业发展机会;
- 通过评估这六个概念之间的关系, 更好地进行商业分析;
- 评估这些概念和关系的影响;
- 建立基础和前进的道路;
- 考虑当前工作的质量和完整性。

**Business Analysis Core Concept Model (商业分析核心概念模型)™** 为商业分析专业人士和组织领导者提供了指导, 以了解所需的变革以及如何为任何类型的行动创造价值。

## 2. 有效商业分析的思维模式

### 思维模式的重要性

“思维模式”是一个人在各种情况下形成的一套既定态度或习惯。

思维模式影响着我们在各种情况下的思维和行动方式。对于如何使用商业分析来创造所需的价值，重要的是保持灵活而可调整的思维观点。每种情况都是独一无二的，没有一种适用所有情况的单一分析方法。可以根据具体背景情况，组合使用多种技术、流程和工具。

这需要习惯、态度、行为和实践，从而自信地处理不确定的情况。通过专注于以下方面的刻意练习，可以培养出一种增强能力的思维模式：

- 要创造的价值；
- 如何思考要创造的结果；
- 采用适当的商业分析原则；
- 决定如何处理这项工作；
- 积极发展基础性能力；
- 能够使用一些基础性的技术。

总体而言，这些都为商业分析专业人士提供了以下能力：

- 优先考虑价值交付；
- 对受影响的相关方感同身受；
- 通力协作，为变革建立盟友；
- 评估背景情况并适应现实；
- 不断向相关方学习；
- 简化积累和分享知识的流程；
- 对反馈进行反思，并适时调整；
- 努力创造高质量的成果；
- 快速交付可衡量的价值。

### 思考商业分析的方式

商业分析是一项以人为本、探索性和创造性的工作，旨在创造期望的结果。商业分析工作可以帮助组织实现变革。特定的思维方式，包括保持开放的心态，有助于指导需要完成的工作。当团队选择适合其背景情况并有助于创造预期价值的技术、流程和工具时，即可获得最佳服务。

应用BACCM™有助于开发和分享拟创造结果的相关信息。共同的价值观有助于推动这项工作，包括：

- 尊重；
- 勇气；
- 协作；
- 不断学习和改进；
- 以客户为中心；
- 价值最大化。

灵活、适应性强的思维模式有助于以下工作：

- 影响策略；
- 与真正的客户产生共鸣；
- 不断变化的流程；
- 将相关方纳入商业生态系统内；
- 推动基于证据的反馈和学习；
- 利用技术来实施和支持所需的变革。

## 应采用的原则

以下商业分析原则是有效思维模式的重要组成部分：

- 全局观；
- 站在客户的角度思考问题；
- 通过分析来确定具有价值的对象；
- 使用示例了解真实情况；
- 了解哪些做法可行；
- 激励协作和持续改进；以及
- 避免浪费。

这些内容在《BABOK®指南的敏捷扩展》章节有详细说明，但适用于所有商业分析工作。



## 原则

## 描述

---

### 全局观

- 在全局背景下分析需要, 并确定为什么需要进行变革。
- 通过了解背景情况、解决方案和相关方来创建预期的结果

---

### 站在客户的角度思考问题

- 了解客户的体验需要, 以便构建满足这些需要的解决方案。
- 团队从客户需要的高层次视角出发, 将其分解为详细理解, 用于构思全新解决方案。

---

### 通过分析来确定具有价值的对象

- 持续评估工作并对其进行优先排序, 以使交付的价值最大化。
- 通过了解背景情况、需要、相关方和解决方案的可能性来实现变革的价值。

---

### 使用示例了解真实情况

- 要建立对需要以及解决方案如何满足该需要的共同理解, 评估真实示例非常重要。
- 还可以使用示例来推导验收标准, 帮助设计解决方案, 并为测试解决方案提供基础。

---

### 了解哪些做法可行

- 通过不断地分析需要和能够满足优先需要的解决方案, 了解如何在约束条件下交付解决方案。
- 还需要考虑运营环境中的制约因素, 以确保解决方案提供预期的价值。

---

### 激励协作和持续改进

- 帮助创造一种环境, 让所有相关方都能持续为价值做出贡献。
- 利用持续的反馈来调整解决方案及其流程, 以增加交付的价值。

---

### 避免浪费

- 确定哪些活动能够增加价值, 哪些活动不能增加价值。
  - 删除对满足需要没有帮助的活动。
-

# 3. 执行商业分析

## 商业分析执行者

担任各种角色的人员使用商业分析概念、实践和任务来创建高价值的可交付成果或结果。

"商业分析专业人士"一词是指从事商业分析的任何角色,包括但不限于:

- 商业分析师;
- 商业架构师;
- 首席信息官;
- 顾问;
- 网络安全分析师;
- 数据分析师;
- 数字策略家;
- 企业分析师;
- 企业架构师;
- IT分析师;
- 流程分析师;
- 产品经理;
- 项目经理;
- 产品负责人;
- 需求工程师;
- 系统分析师。

从事以下活动的人士均将从应用商业分析中受益:

- 制定企业策略、目标或目的;
- 了解企业的问题和目标;
- 创造新的或改进的价值主张;
- 推动组织中的变革;
- 分析需要并设计解决方案;
- 促进相关方的协作;
- 创造创新的产品和服务;
- 设计新流程或改进现有流程;
- 精简和改进业务活动。

# 商业分析执行方式

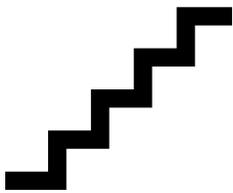
商业分析专业人士可能在各类企业、组织和环境中执行工作。每个人都可能需要不同的策略和程序、方法和标准，因此商业分析专业人士需要熟悉各种方法，以最适合特定环境的方式开展工作。

有多种方法可以在企业中实现变革，包括：

- 预测型方式；
- 适应型方式；或
- 混合方式。

每种方法都可能奏效，具体取决于变革的背景情况。重点是要了解如何使用上述任意一种方法来创造价值。

## 预测型方式

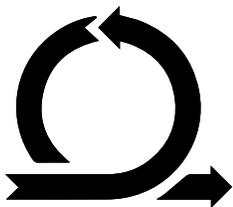


循序渐进

预测型方式从计划开始，由于其试图确定创造所需价值的所有信息，所以称之为预测型方式。

- 预先计划好所有工作，然后执行您的计划。
- 考虑需要做的所有事情。
- 创建文档和模型来描述将要构建的内容，包括：
  - 范围说明书；
  - 需求文档；
  - 设计文件；
  - 进度基线；
  - 成本基线；
  - 测试计划。
- 根据计划跟踪进展情况。

## 适应型方式



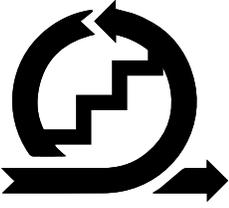
学习和适应

适应性或迭代方法侧重于以小量、优先级递增的方式交付价值。

- 优先考虑高价值结果或可交付成果。
- 首先为近期迭代做好计划。
- 创建为每个增量定义的结果（充分和及时的文件）。
- 重点关注：
  - 价值创造；
  - 可行的解决方案；
  - 交付速度；
  - 创造所需价值的时间。
- 与相关方分享所创建的内容，以征求反馈意见。
- 利用这些反馈意见来帮助团队学习和调整解决方案。

请参考：[BABOK指南：视角：敏捷的视角：方法](#) - 有关各种敏捷方法的信息。

# 混合方式



混合方式描述了组织采用以下工作方式：

- 组织中的部分行动采用预测型方式，其他行动则采用适应型方式；
- 一项行动的某些部分采用预测型方式，另一些部分采用适应型方式。

## 使用最有效的方法

在某些情况下，团队被赋予一种方式。如果商业分析专业人士可以选择要使用的方法，则应该考虑：

- 在属于以下情况的工作中使用预测型方式：
  - 定义明确；
  - 受到严格监管；
  - 相对直截了当；或
  - 可以按顺序完成；
- 在出于以下目的构建解决方案时使用适应型方式：
  - 满足复杂的业务需要；
  - 为定义不明确的挑战寻找解决方案；
  - 处理不确定性；或
  - 在构建解决方案的过程中管理新出现的需要；
- 了解如何使用任何一种方法创造价值。

请参考：“[我该如何.....确定需要做什么](#)”--这提供了关于预测性和适应型方式的额外信息，包括案例研究示例。  
(针对IIBA会员)

# 将要交付的价值

商业分析专业人士应帮助企业为其业务和相关方创造价值。有效的商业分析侧重于：

- 了解企业策略；
- 确定业务问题和机会，以明确识别和理解业务需要；
- 确定要创造的潜在价值；
- 将业务需要转化为支持开发高价值解决方案的目标；
- 发现、解释和交流商业信息；
- 了解和分享所要创造价值的知识；
- 确定谁：
  - 是创造价值的对象；
  - 能够为创造价值做出贡献；以及
  - 可能会受到影响；
- 帮助相关方保持专注并就以下事项做出决策：
  - 方法；
  - 优先事项；以及
  - 权衡措施；

- 平衡以下方面的价值创造：
  - 限制因素；
  - 不同的意见；
  - 风险；以及
  - 复杂性。

应用BACCM™可以帮助商业分析专业人士：

- 向相关方阐明业务需要；
- 定义通过解决方案提供的价值；以及
- 在背景情况中实现所需的变革。

一旦确定，应用能力和技术有助于高效和有效地实现价值最大化。

## 基础能力

一个人对某项能力的精通程度越高，就越能在正确的背景情况下应用这项能力，进而越能够创造出预期的价值。

基本能力适用于许多情况和多种类型的行动，包括但不限于：

- 流程重新设计；
- 业务架构；
- 技术解决方案的实施；
- 数字化转型行动；
- 数据仓库行动；
- 网络安全行动；
- 商业数据分析；
- 产品所有权分析的相关工作。

**IIBA商业分析知识体系指南第3版**（《BABOK®指南》v3）描述了支持商业分析任务的29项基本能力。**IIBA的商业分析能力模型®v4**描述了在执行这些任务时如何应用能力。

要建立对变革工作、拟创造价值和实现变革的实际工作的共同理解，相关方的持续参与至关重要。国际社会认为，以下五项能力对任何类型的行动都很重要，所有商业分析专业人士都应该培养这些能力：

适应性	调整行为方式，以提高工作效率。 请参见： <a href="#">《BABOK指南v3》，9.2.5 “适应性”</a>
引导	引导研讨会、谈判并帮助解决冲突。 请参见： <a href="#">《BABOK指南v3》，9.5.1 “引导”</a>

---

**领导力和影响力**

建立共识，推荐解决方案，并引导相关方实现预期价值。

请参见：[《BABOK指南v3》，9.5.2 “领导力和影响力”](#)

---

**问题解决**

确保创造的价值能够解决问题的根本原因。

请参见：[《BABOK指南v3》，9.1.4 “问题解决”](#)

---

**系统思维**

全面了解企业和背景情况，以最大程度地实现交付的价值。

请参见：[《BABOK指南v3》，9.1.5 “系统思维”](#)

---

## 基础技术

总共有90多种商业分析技术，如下方指南所述：

- [《BABOK®指南》](#)；
- [《敏捷扩展》](#)；
- [《商业数据分析指南》](#)；以及
- [《产品所有权分析指南》](#)。

每种技术都可以在适当的情境中发挥作用，帮助创造预期的价值。以下技术被国际社会认为适用于众多类型的行动，并且是新商业分析专业人士的良好起点：

---

**待办事项表管理**

有计划地记录、跟踪和并确定剩余工作事项优先级的方法。

请参见：[《BABOK指南的敏捷扩展》v2, 7.1 “待办事项表提炼”](#)

---

**客户旅程图**

直观定义端到端客户体验，包括客户与解决方案交互时的动机和体验。

请参见：[《产品所有权分析指南》，6.4 “客户旅程图”](#)

---

**数据故事讲述**

通过引人入胜的叙述，提供业务背景或突出数据中的关键见解，从而推动更好的业务决策。

请参见：[商业数据分析指南, 3.7 数据故事讲述](#)

---

**流程分析**

分析流程的效率和有效性，并确定创造更大价值的机会。

请参见：[《BABOK指南v3》，10.34 “流程分析”](#)

---

**研讨会/访谈**

与相关方协作，学习、教导、评估或审查重要的商业信息，并推动实现预期的价值。

请参见：[《BABOK指南v3》，10.50 “研讨会”](#)，以及[《BABOK指南v3》，10.25 “访谈”](#)

---

# 了解需求与设计

为了确保变革行动实现预期价值，商业分析专业人士需将相关方需要转化为更详细的需求与设计。

## 处理需求与设计

需求与设计可以是一个文档、一组文档或各种模型。需求与设计之间的区别并不总是很清晰。同样的技术也被用来发掘、建模和分析这两者。

需求促使进行设计，而设计又可能推动更多需求的发现和分析。需求与设计之间的焦点来回转移往往

需求	设计
<ul style="list-style-type: none"><li>- 需求是对某种<b>需要</b>的可用表述。</li><li>- 需求侧重于了解在实现时可以交付<b>什么样的价值</b>。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 设计是对某个<b>解决方案的可用表述</b>。</li><li>- 设计侧重于了解如果构建了解决方案，它将<b>如何实现价值</b>。</li></ul>

是微妙的，而且并不总是线性的。

需求可以用来定义设计，设计又能用于征询更多需求，从而产生更详细的设计。在某些情况下，需求与设计会被移交给其他人，他们可能会进一步开发这些设计。

示例：

需求—需要	设计—潜在的解决方案
<ul style="list-style-type: none"><li>- 在一个视图中显示多个部门六个月的销售数据</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 仪表板的草图。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- 缩短客户订单的拣选和包装时间</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 流程模型</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- 记录和查阅医疗患者的病历</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 显示特定数据字段的屏幕模拟图</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- 为新业务制定商业策略、目标和目的</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 业务能力模型</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- 用英语和法语提供信息</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 用英语和法语显示文本的原型</li></ul>

## 需求的分类

如上所述，需求是“对某种需要的可用表述”。《BABOK®指南》列出了四种主要需求类型——业务、相关方、解决方案（包括功能性和非功能性需求）以及过渡需求。除此以外，商业分析还可以帮助企业实现其对可持续发展的承诺。

## 业务需求是：

关于为何要启动一项变革的目标、目的和结果的说明。它们可以适用于整个企业、某个业务领域、或某个具体的行动。

## 相关方需求是：

为实现业务需求而必须满足的相关方的需要。它们可以作为业务需求和解决方案需求之间的桥梁。

## 解决方案需求是：

为了满足相关方需求，解决方案应满足的能力和品质。它们提供了详细信息，以便开发和实施解决方案。解决方案需求可以是：

**功能性需求：**解决方案必须具备的能力，用于解决方案将管理的行为和信息。

**非功能性需求或服务质量需求：**解决方案必须具备的条件或质量。请参见《BABOK指南v3》，10.30“非功能性需求分析”

## 可持续发展需求是：

评估和描述将业务、相关方或解决方案需求与企业的可持续发展目标联系起来的目标。它们描述了一个业务领域或一项具体行动将如何实现这些目标。请参见[可持续发展章节](#)

## 过渡需求是：

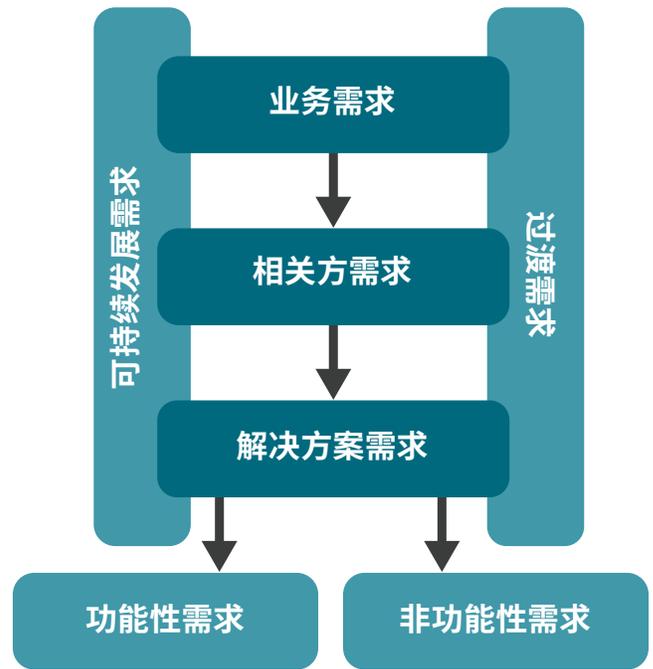
促进从当前状态过渡到未来状态所需的能力和条件。它们是临时性的，涉及的领域包括数据转换、培训、业务连续性等。

## 跟踪需求与设计

*可跟踪性是跟踪需求与设计之间关系的能力，从最初的相关方需要到实际实施的解决方案。可跟踪性通过确保能够识别需求或设计的来源，以及了解可能受到变革影响的其他相关需求与设计，来支持变更控制。- 词汇表*

如果不考虑需要与解决方案之间的关系，就很难准确地表述需要与解决方案。需求与设计的可跟踪性被用来识别和记录每个需求与设计的脉络，包括其对原始业务需要的后向可跟踪性、其对解决方案部件的前向可跟踪性以及其与其他需求与设计之间的关系。可跟踪性有助于确保解决方案符合需求与设计，并可在范围、影响、变革、风险、时间、成本和沟通管理方面提供帮助。

各组织经常使用跟踪矩阵结构来跟踪其需求与设计。跟踪矩阵通过将需求与设计与业务需要和解决方案部件联系起来，实现对需求与设计的双向跟踪。使用跟踪矩阵有助于发现缺失的需求与设计，或识别没有获得任何需求或设计支持的解决方案部件。



# 组织方面的考虑因素

组织方面的考虑因素包括影响高级领导者如何看待其组织对周围世界影响的主题。这些话题往往是重要的社会问题，对相关方来说非常重要。

存在许多考虑因素，目前其中最重要的是多样性、公平性、包容性和可持续发展等主题。越来越多的相关方（包括员工和客户）要求组织对其业务内容、业务方式和业务影响负责。

## 可持续发展

虽然可持续发展有几种定义，但它们的核心都是执行组织的商业模式以满足当前需求，同时为子孙后代保留或保护自然资源。可持续发展还包括优化社会公平、健康和经济可行性，以实现预期结果。商业分析专业人士需要将这种观点应用到工作中，并实现组织的可持续发展目标。

## 多样性、公平性、包容性 (DEI)

我们在多样化的社会中生活和工作，组织为各种不同的相关方创造产品和服务。在这种复杂的背景情况下，创造成功的结果可能具有挑战性。然而，研究清楚地表明：建立多元化的团队可实现更大的创新和更好的结果。包容性意味着为这些多元化团队中的每一位成员培养归属感。拼图的第三块涉及公平性，即每一位团队成员都能得到公平的对待和奖励。

这些概念不能仅仅是营销标签，而必须融入到团队建设和成果交付中。商业分析专业人士面临的挑战是如何通过他们的工作最好地支持和实现组织在这些关键领域的目标。例如，考虑一项更换台式电脑的行动，其中原始设备可以捐赠给一个有价值的事业，而不是将其扔掉。或者，例如，思考如何在专注于研发创新性新产品的研讨会中确保多样化的代表性。

# 管理商业分析的交付

有组织地交付商业分析服务可帮助组织建立实践标准（定义流程、模板、指导方针等），以在其所处的背景情况中发挥最佳作用。商业分析可以在一个组织内以不同方式进行管理，包括：

- 在一个卓越中心 (CoE) 中；
- 在一个实践社区 (CoP) 中；
- 作为商业分析即服务 (BAaS)；或
- 分散在不同的业务部门中。

一些组织使用这些方法的组合来管理商业分析所提供的关键服务，并取得不同程度的成功。一个组织成功的关键是能够利用**商业分析标准**来建立一致性、质量和标准。无论采用何种方法，这都有助于各组织尽可能有效地产生预期结果。

此外，实施能够使商业分析专业人士不断相互学习的做法，正在逐步提高进行中的工作质量。通过授权商业分析专业人士进行协作，分享知识、工具和经验，可以实现更高的质量和策略一致性。

# 4. 任务和知识领域

## 商业分析任务简介

商业分析的概念和实践可以被许多在不同背景情况下工作的组织所应用，并且可以包括许多不同的活动。这些活动被描述为30项商业分析任务，并被归入六个知识领域（有关详细信息，请参阅《BABOK指南v3》）。这些任务的重要性已经在全世界商业分析界得到了重申，并在下面摘要任务卡中进行了介绍。

商业分析专业人士应根据具体背景情况，就执行哪些任务以及执行顺序做出明智的决定。每项变革行动都是独一无二的，商业分析专业人士应牢记以下几点：

- 大多数任务没有先后顺序，可以同时执行多个任务。
- 有些任务的输出是另一项任务的必要输入。
- 任务通常具有迭代性，有助于建立有关变革和所需价值的知识。
- 有些任务需要进行管理、审查和重复。
- 任务可以用来构建和分享有关BACCM™六个核心概念的知识。
- 任务可以：
  - 由担任任何角色的任何人执行；
  - 用于任何可以从良好的商业分析中受益的工作；
  - 由一个人开始，由其他人完成。

这些任务适用于所有类型的变革行动，包括但不限于：

- 确定解决方案的需求与设计；
- 实施商业智能解决方案；
- 设计或实施信息技术解决方案；
- 定义或维护业务架构；
- 构建或管理企业架构；
- 管理业务过程行动；
- 重新设计业务过程；
- 业务数据分析行动；
- 产品所有权分析的相关工作。

## 任务卡

这些任务被编排成易于参考的网页卡片，并与BACCM™保持一致。对于每一项任务，都定义了以下内容：

- 目的或需要；
- 价值；
- 解决方案（输出或结果）；
- 相关方；
- 对变革的描述 - 使用输入-任务-输出图；
- 在背景情况中经常使用的技术；
- 一个“考虑”框，提供背景情况信息和支持性知识参考。

每张任务卡还提及任何相关IIBA认证。

# 六大知识领域

知识领域是对任务进行分组的方式。它们并不意味着任务的顺序。这六个知识领域是：

- 商业分析规划和监督；
- 发掘与协作；
- 需求与设计生命周期管理；
- 策略分析；
- 需求分析和设计定义；
- 解决方案评价。

每个知识领域：

- 从BACCM™开始，其包含专门针对该知识领域的信息；
- 包含一张任务图；
- 包含一张表格，显示各任务及其输入和输出，以呈现它们之间的关系。

## 如何浏览任务和知识领域

任何从事商业分析工作的人都知道，每一项行动都是独一无二的，而且往往各组织，甚至各个业务部门，都有自己的做事方式。根据目标和行动，任务可以按照不同的顺序和次序执行，可以同时执行，也可以迭代执行，有些可以多次执行，有些则完全不执行。了解这些任务可以帮助商业分析专业人士在正确的时间和背景情况下执行，以实现所需的结果。

<b>商业分析规划和监督</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 计划商业分析方式</li><li>- 计划相关方的参与</li><li>- 计划商业分析治理</li><li>- 计划商业分析信息管理</li><li>- 确定商业分析绩效改进</li></ul>	<b>策略分析</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 分析当前状态</li><li>- 定义未来状态</li><li>- 评估风险</li><li>- 确定变革策略</li></ul>	<b>解决方案评价</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 衡量解决方案绩效</li><li>- 分析绩效衡量指标</li><li>- 评估解决方案的局限性</li><li>- 评估企业的局限性</li><li>- 建议提高解决方案价值的措施</li></ul>
<b>发掘与协作</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 准备发掘</li><li>- 执行发掘</li><li>- 核实发掘结果</li><li>- 沟通商业分析信息</li><li>- 管理相关方的协作</li></ul>	<b>需求与设计生命周期管理</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 跟踪需求与设计</li><li>- 维护需求与设计</li><li>- 排列需求与设计的优先级</li><li>- 评估需求与设计的变化</li><li>- 批准需求与设计</li></ul>	<b>需求分析与设计定义</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 说明和模型化需求与设计</li><li>- 审核需求与设计</li><li>- 确认需求与设计</li><li>- 定义需求架构</li><li>- 定义设计选项</li><li>- 分析潜在价值并推荐解决方案</li></ul>

# A) 商业分析规划和监督

这个知识领域包括组织和协调商业分析专业人士和相关方工作的任务。这些任务产生的输出用作其他任务的指导。

## 用于规划和监督的BACCM™

### 解决方案

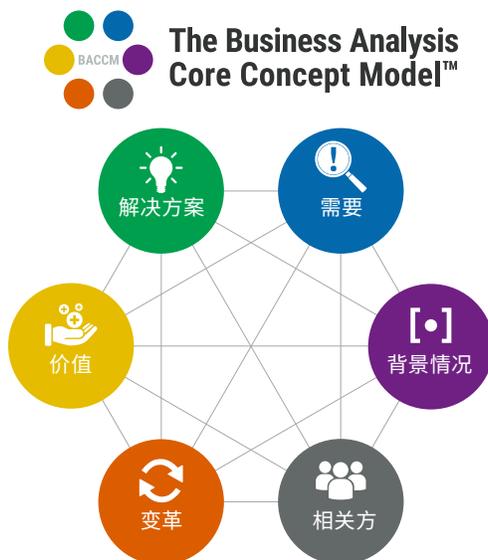
商业分析专业人士评估商业分析绩效是否是成功实施解决方案的关键因素。

### 价值

商业分析专业人士进行绩效分析，以确保商业分析活动继续为相关方创造足够的价值。

### 变革

商业分析专业人士负责确定如何请求和授权对商业分析结果进行更改。



### 需要

商业分析专业人士选择一种商业分析方式，为变革提供恰当的分析。

### 背景情况

商业分析专业人士确保对所分析的背景情况有完整的了解，以制定有效的商业分析方式。

### 相关方

商业分析专业人士进行相关方分析，以确保规划和监督活动反映相关方的需要，并考虑到相关方的特征。

## 能力

若要定义和执行规划和监督商业分析的任务，专业人士需要在行为特征（包括组织和时间管理）方面具有很强的能力。

请参见：《BABOK指南v3》，9.2 “行为特征”

## 商业分析任务



## 输入和输出的关系

	需要	商业分析方式	相关方参与方法	治理方法	信息管理方法	绩效目标 (外部)	商业分析绩效评估
计划商业分析方式	输入	输出					
计划相关方的参与	输入	输入	输出				
计划商业分析治理		输入	输入	输出			
计划商业分析信息管理		输入	输入	输入	输出		
确定商业分析绩效改进		输入				输入	输出

# 计划商业分析方式



## 目的或需要

确定适当的方法来进行商业分析活动。



## 价值

通过相关方支持的方法，确保所有商业分析活动的高效执行。



## 解决方案

一种明确定义的商业分析方式，包括计划的活动、任务和可交付成果。



## 技术

经常使用的技术：

- 商业论证；
- 财务分析；
- 功能分解；
- 事项跟踪；
- 风险分析和管理。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及发起人、项目经理、领域主题专家、监管人员和任何确定的其他相关方。



## 变革描述

计划商业分析方式描述了在执行商业分析工作时将遵循的总体方法、执行的商业分析任务内容、如何以及何时执行商业分析任务，以及将产生的商业分析可交付成果。

## 参考（指导方针和工具）

以下资源（如果存在）可用于将输入转换为输出：

- 源于此前行动的商业分析绩效评估；
- 商业政策；
- 专家判断；
- 方法和框架；
- 相关方参与方法。

## 任务输入和输出



## 思索.....

计划商业分析方式提供了在商业分析活动中需要遵循的计划。

这项任务对于适应型方式同样重要。计划了较短期的执行步骤，并与每次迭代过程中需要创建的内容保持一致。这意味着在每次迭代过程中重复规划活动，并专注于近期交付目标。

请参见《[产品所有权分析指南](#)》 - 第4.3节“[POA和敏捷规划范围](#)”。

认证: ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《[BABOK®指南](#)》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 计划相关方的参与



## 目的或需要

制定一个与相关方建立和保持有效工作方法的方法。



## 价值

了解谁是相关方，提议的变更对他们的影响，以及他们可能对变更产生的影响，这些对于获悉解决方案必须满足哪些需要和期望至关重要。



## 解决方案

一种明确定义的相关方参与方式，包括相关方名单、其角色与职责、主要特征，以及协作和沟通方式。



## 技术

经常使用的技术：

- 文档分析；
- 访谈；
- 组织建模；
- 范围建模；
- 相关方列表、映射图、用户画像。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及发起人、项目经理、领域主题专家、客户以及将影响行动或受行动影响的任何人。



## 变革描述

计划相关方参与描述了确定哪些相关方与变革有关，他们在变革中的作用是什么，他们的主要特征是什么，商业分析专业人士需要从他们那里获得什么信息，他们需要从商业分析专业人士那里获得什么信息，以及与他们协作的最佳方式，同时考虑到他们的沟通需要。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 商业分析绩效评估；
- 变革策略；
- 当前状态描述。

## 任务输入和输出



## 思索.....

有效地让相关方参与进来对于成功至关重要。

示例：考虑一项业务数据分析行动，通过采集、评估和分析数据来获得关键洞察。获得团队建议的批准通常取决于相关方在整个流程中的参与方式。

请参见[商业数据分析指南 - 2.1.2 识别并了解相关方](#)

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

# 计划商业分析治理



## 目的或需要

定义如何对需求与设计做出决策，包括审查、变更控制、批准和确定优先次序。



## 价值

明确决定人、决定内容和决定时间有助于确保在行动期间正确且一致地做出决策。



## 解决方案

一个明确定义的治理方式，包括决策者的名单、变更控制描述、确定优先次序和批准流程。



## 技术

经常使用的技术：

- 文档分析；
- 访谈；
- 组织建模；
- 流程建模；
- 研讨会。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及发起人、项目经理、领域主题专家、监管人员和任何确定的其他相关方。



## 变革描述

计划商业分析治理定义了决策者、变更控制流程、确定优先次序方法、批准流程以及做出决策所需的信息。它有助于确保有关需求与设计的决策是正确且一致的，并遵循确保决策者在需要时获得所需信息的流程。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 商业分析绩效评估；
- 商业政策；
- 当前状态描述；
- 法律/监管信息。

## 任务输入和输出



## 思索.....

治理流程、实践和责任对于不同类型的行动都是至关重要的。

示例：考虑一项商业智能行动，在这项行动中，促进企业范围内的信息视图非常重要。支持这一点需要在组织中发展基础设施服务，如数据治理和元数据管理。

请参见《BABOK指南》- 11.2 “业务职能视角” - 11.2.1 “变革范围”

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 计划商业分析信息管理

## 目的或需要

为如何存储和访问商业分析信息制定方式。

## 价值

信息管理可确保根据功能性和实用性组织商业分析信息，便于相关人员访问，并存储必要的时间长度。

## 解决方案

一种明确定义的信息管理方式，描述在变更期间和变更完成后如何存储、访问和利用商业分析信息。

## 技术

经常使用的技术：

- 访谈；
- 事项跟踪；
- 经验教训；
- 思维导图；
- 流程建模。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。

## 相关方

通常涉及发起人、领域主题专家、监管人员和任何其他确定的相关方。

## 变革描述

计划商业分析信息管理定义了如何获取、组织、存储、跟踪由商业分析专业人士开发的所有信息（包括需求与设计），并将其与其他信息整合以供长期使用。

### 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 商业分析绩效评估；
- 商业政策；
- 信息管理工具；
- 法律/监管信息。

### 任务输入和输出



### 思索.....

有效管理与变革工作相关的信息是成功的重要因素之一。

示例：从重新设计业务过程，到确保所有业务数据在新流程中得到适当的引用和使用，再到围绕数据管理创建企业级标准。

请参见[商业数据分析指南 - 2.6.3 数据策略](#)

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

# 确定商业分析绩效改进



## 目的或需要

评估商业分析工作，并计划在需要时改进流程。



## 价值

创造机会，以了解和改善商业分析流程的绩效。



## 解决方案

商业分析绩效评估，包括评估结果、确定与预期绩效差异的根本原因，以及改进绩效的建议方法。



## 技术

经常使用的技术：

- 经验教训；
- 度量和关键绩效指标；
- 流程分析；
- 流程建模；
- 根本原因分析。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及发起人、项目经理、领域主题专家 and 任何其他确定的相关方。



## 变革描述

识别商业分析绩效改进描述了如何管理和监督商业分析工作的执行情况，以确保履行承诺并实现持续学习和改进机会。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 组织绩效标准。

## 任务输入和输出



## 思索.....

改善结果产生的过程是适应型方式的支柱，对于预测性和混合方式同样重要。只有为了增加价值，才应该开始变革。为了确保价值，需要对商业分析工作的绩效进行衡量。

示例：不断寻找改善个人和团队绩效的方法，可以让团队更快地创造更大的价值。

请参见《[产品所有权分析指南](#)》- 5.7.2 “[优化价值交付](#)”。

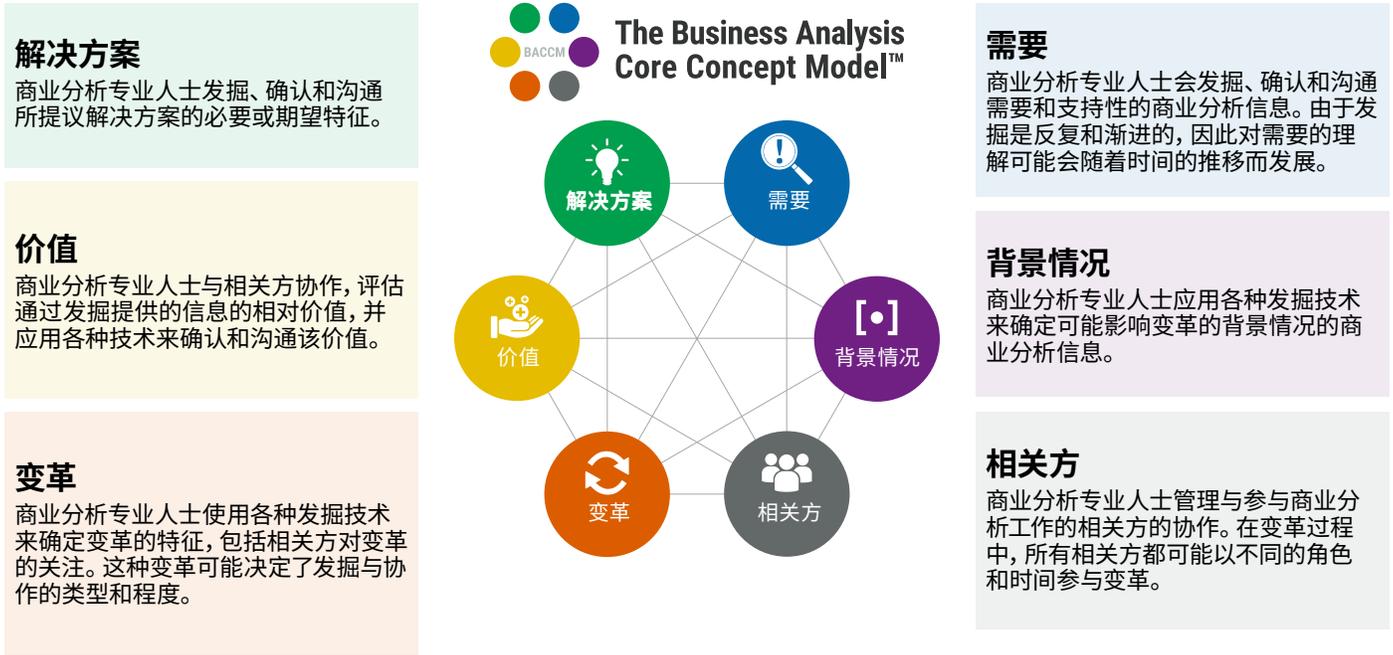
认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《[BABOK®指南](#)》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# B) 发掘与协作

发掘是指如何从相关方那里获得信息，以发现解决方案的需求与设计。协作描述两个或更多的人一起工作以实现一个共同的目标或目的。

## 用于发掘与写作的BACCM™



### 能力

若要发掘与协作，商业分析专业人士需要具备强大的沟通技能和互动技能。

请参见：《BABOK指南v3》，9.4 “沟通技巧”和《BABOK指南v3》，9.5 “互动技巧”

### 商业分析任务



### 输入和输出的关系

	需要	相关方参与方式	商业分析绩效评估	发掘活动计划	发掘结果(未核实)	发掘结果(已核实)	商业分析信息	商业分析信息(已沟通)	相关方的参与
准备发掘	输入	输入		输出					
执行发掘				输入	输出				
确认发掘结果					输入	输出			
沟通商业分析信息		输入					输入	输出	
管理相关方的协作		输入	输入						输出

# 准备发掘



## 目的或需要

了解发掘活动的范围, 选择适当的技术, 并计划 (或采购) 适当的支持材料和资源。



## 价值

可确保以最佳方式向相关方发掘信息的计划。



## 解决方案

一个确定的发掘活动计划, 包括计划的发掘活动及其范围、活动后勤和预期参与者。



## 技术

经常使用的技术:

- 头脑风暴;
- 文档分析;
- 估算;
- 访谈;
- 相关方列表、映射图或用户画像。

有关技术的完整列表, 请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及发起人、领域主题专家、项目经理以及确定的任何其他相关方。



## 变革描述

准备发掘旨在确定每个发掘活动的预期结果, 并确保相关方拥有所需提供的信息, 并了解即将参与的活动的性质。

准备工作应该包括了解发掘活动的范围, 确定发掘结果的用途, 哪些技术最适合产生这些结果, 定义和规划征询意见的后勤工作, 确定所需的任何材料, 以及通过为活动的相关方做好准备以促进发掘活动中的协作。

## 参考 (指导方针和工具)

下列资源 (如果存在的话) 可用于将输入转化为输出:

- 商业分析方式;
- 业务目标;
- 现有的商业分析信息;
- 潜在的价值。

## 任务输入和输出



## 思索.....

积累关于所需变革的知识是尽快创造价值的先决条件。如果需要与相关方进行互动以获取信息, 就必须有效地准备发掘, 这适用于任何类型的行动。

示例: 为发掘会议做准备对于确定新技术解决方案的需求非常重要。

请参见《BABOK指南》- 11.3 “信息技术视角” - 11.2.1 “变革范围”

认证: ECBA, CCBA, CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 执行发掘

## 目的或需要

提取、探索和确定与变革相关的信息。

## 价值

深入了解该行动、相关方及其需要。

## 解决方案

以最适合所使用的发掘活动的格式获取的未经核实的发掘信息。

## 技术

经常使用的技术:

- 标杆对照和市场分析;
- 文档分析;
- 访谈;
- 焦点小组会议;
- 研讨会。

有关技术的完整列表, 请参阅《BABOK指南v3》。

## 相关方

通常涉及任何可能拥有相关知识或经验的相关方参与到发掘活动中。

## 变革描述

执行发掘旨在了解相关方的需要, 并确定可能满足这些需要的潜在解决方案。这涉及到:

- 通过发掘活动引导相关方并与其协作;
- 开展研究或进行实验;
- 收集发掘结果。

### 参考 (指导方针和工具)

下列资源 (如果存在的话) 可用于将输入转化为输出:

- 商业分析方式;
- 现有的商业分析信息;
- 相关方的参与方式;
- 支持性材料。

### 任务输入和输出



### 思索.....

发掘良好的信息是一种技能和艺术; 对每一种类型的行动都至关重要。目标是尽可能迅速和准确地积累有关变革的知识。

示例: 在重新设计业务过程时, 关键是要对流程、基本的业务规则、业务信息、绩效指标、由流程驱动的业务决策以及如何衡量流程的绩效建立良好的理解。

请参见《BABOK指南》- 11.5 “业务过程管理视角”

认证: ECBA, CCBA, CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

# 核实发掘结果



## 目的或需要

检查在发掘过程中收集到的信息是否准确，是否与其他信息一致。



## 价值

对发掘活动产生的信息实现共同的理解和清晰的认识。



## 解决方案

已核实的发掘信息是相关和有用的，并可作为进一步商业分析工作的输入。



## 技术

经常使用的技术：

- 文档分析；
- 访谈；
- 审查；
- 研讨会。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及任何具有相关知识或经验的相关方，以确认所发掘的信息。



## 变革描述

核实发掘结果包括确保相关方对发掘结果有共同的理解，适当地记录所发掘的信息，并且不包含错误、遗漏、冲突或模棱两可之处。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 发掘活动计划；
- 现有的商业分析信息。

## 任务输入和输出



## 思索.....

核实有关所需变革的信息和将要创造的价值是任何行动不可或缺的组成部分。

示例：考虑重新设计业务过程的工作，其目标是确保客户价值得到优化。要确保重新设计的流程可提供所需价值，核实所发掘的信息对于非常重要。

请参见《BABOK指南》- 11.5 “业务过程管理视角”

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 沟通商业分析信息

## 目的或需要

确保相关方对商业分析信息存在共同理解。

## 价值

在适当的时间以适当的形式向相关方传达适当的信息，从而令相关方对下一步达成一致意见，是任何成功行动的关键。

## 解决方案

能够正确沟通商业分析信息并被相关方理解。

## 技术

经常使用的技术：

- 访谈；
- 审查；
- 研讨会。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。

## 相关方

在变革行动期间，需要与所有相关方进行沟通。

## 变革描述

沟通商业分析信息使得相关方能够在需要时得到他们所需的信息。这些信息以有用的形式呈现，使用正确的术语和概念。

### 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 商业分析方式；
- 信息管理方式。

### 任务输入和输出



### 思索.....

建立共同理解有助于为任何类型的行动快速、有效地交付价值。

示例：考虑到开发一个新产品或服务的复杂性，以及整个组织中受影响的人员，包括来自产品开发、市场研究、策略、营销、销售和客户支持的代表。

请参见《产品所有权分析指南》- 第5.3节“让整个团队参与进来”。

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

# 管理相关方的协作

## 目的或需要

鼓励相关方为实现共同目标而努力。

## 价值

协作关系有助于在发生障碍和挫折时保持信息的自由流动，并促进共同努力解决问题和实现预期结果。

## 解决方案

从相关方那里获得了参与商业分析活动的意愿。

## 技术

经常使用的技术：

- 协作游戏；
- 经验教训；
- 风险分析和管理；
- 相关方列表、映射图或用户画像。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。

## 相关方

在变革行动期间可能参与协作的所有相关方。

## 变革描述

管理相关方的协作，包括与相关方合作，让他们参与到整个商业分析过程中，并确保能够交付所需的结果。

### 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 商业分析方式；
- 业务目标；
- 未来状态描述；
- 建议采取的行动；
- 风险分析结果。

### 任务输入和输出



### 思索.....

相关方的协作对每一项行动都非常重要，在某些背景情况下极为关键。

示例：考虑到在构建企业的业务架构时产生的结果。要确保相关方理解和支持这项工作，需要强有力的发掘与协作。

请参见《BABOK指南》- 11.4 “业务架构视角”

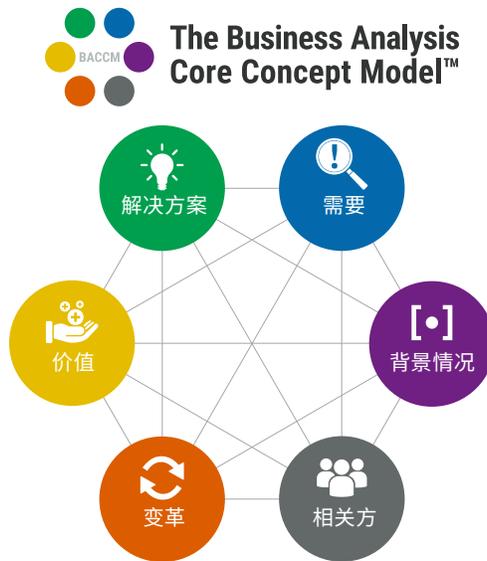
认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# C) 需求与设计生命周期管理

这一知识领域描述了商业分析专业人士在管理和维护需求和设计（从创建到淘汰）方面所执行的任务。

## 用于需求与设计生命周期管理的BACCM™。



### 解决方案

商业分析专业人士跟踪需求与设计到解决方案部件，以确保解决方案满足需要。

### 价值

商业分析专业人士维护需求与设计，以便重复使用，从而将价值扩展到当前行动之外。

### 变革

商业分析专业人士管理在行动期间如何评估对需求与设计提出的变更。

### 需要

商业分析专业人士跟踪、确定优先级并维护需求与设计，以确保需要得到满足。

### 背景情况

商业分析专业人士分析背景情况，以支持跟踪和确定活动的优先级。

### 相关方

商业分析专业人士与关键相关方密切协作，以保持对需求与设计的理解、同意和批准。

## 能力

为了执行需求与设计生命周期管理中的任务，商业分析专业人士需要运用分析性思维和问题解决能力以及创造性思维。

请参见：《BABOK指南v3》，9.1分析性思维和问题解决

## 商业分析任务



## 输入和输出的关系

	需求	设计	需求与设计 (已跟踪)	需求与设计 (已维护)	需求与设计 (已确定优先级)	提议的变更	需求与设计变更评估	需求 (已审核)	需求与设计 (已批准)
跟踪需求与设计	输入	输入	输出						
维护需求与设计	输入	输入		输出					
确定需求与设计的优先级	输入	输入			输出				
评估需求与设计的变更	输入	输入				输入	输出		
批准需求与设计		输入						输入	输出

# 跟踪需求与设计



## 目的或需要

确保不同级别的需求与设计相互一致，并管理一个级别的变更对相关需求的影响。



## 价值

跟踪可实现有效的影响分析，发现需求与设计中的不一致性和差距，并有助于范围、变更、风险、时间、成本和沟通管理。



## 解决方案

拥有已跟踪并可供其他工作所用需求与设计。



## 技术

经常使用的技术：

- 商业规则分析；
- 功能分解；
- 流程建模；
- 范围建模。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及发起人、领域主题专家、项目经理以及确定的任何其他相关方。



## 变革描述

跟踪需求与设计包括分析和维护需求、设计、解决方案部件和其他工作产品之间的关系，以进行影响分析、覆盖范围和分配。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 领域知识；
- 信息管理方式；
- 法律/监管信息；
- 需求管理工具/储存库。

## 任务输入和输出



## 思索.....

可追溯性确定了需求的前后脉络。它被用来帮助确保一致性，且对所有类型的行动都很重要。

示例：考虑构建一个新产品，并确保整个组织策略（从产品愿景到日常工作计划）的一致性。

请参见《产品所有权分析指南》- 第5.1.1节“建立成功的组织”。

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 维护需求与设计



## 目的或需要

在贯穿变革行动和超越变革行动的整个需求生命周期中，保持需求与设计的准确性和一致性，并支持在其他解决方案中重复使用需求与设计。



## 价值

保持需求与设计的维护和更新，确保它们随时保持有效。



## 解决方案

保持更新的需求与设计。



## 技术

经常使用的技术：

- 商业规则分析；
- 数据流程图；
- 数据建模；
- 用例和场景；
- 用户故事。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及主题专家、运维支持、监管人员和任何其他确定的相关方。



## 变革描述

维护需求确保需求与设计在整个生命周期内都是准确和最新的，并在适当的情况下促进需求与设计的重复使用。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 信息管理方式。

## 任务输入和输出



## 思索.....

维护信息可以为不同类型的行动节省成本、时间和精力。

示例：考虑需要更新财务系统的监管变化。拥有准确的现有信息可以加快影响分析，并可快速识别所需的系统变更。

请参见《BABOK指南》 - 11.3 “信息技术视角”

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 排列需求与设计的优先级



## 目的或需要

按照相对重要性对需求与设计进行排序。



## 价值

排列优先级是为了确保实现最大价值。



## 解决方案

高价值的需求与设计得到维护，并可供使用。



## 技术

经常使用的技术：

- [待办事项表管理](#)；
- [决策分析](#)；
- [估算](#)；
- [排列优先级](#)；
- [风险分析和管理](#)。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及主题专家、运维支持、监管人员和任何其他确定的相关方。



## 变革描述

排列需求与设计的优先级评估与需求和设计相关的价值、紧迫性、依赖性和风险，以确保在任何给定时间对最重要的需求与设计进行分析和交付工作。排列优先级是一个持续的过程，优先级会随着情境的变化而变化。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 商业制约因素；
- 变革策略；
- 领域知识；
- 治理方式；
- 需求架构；
- 需求管理工具存储库；
- 解决方案的范围。

## 任务输入和输出



## 思索.....

排列优先级是一项与每一类行动都相关的重要任务。

示例：在将产品作为一系列较小的产品增量来构建和演化时，为客户排列产品价值的优先级变得至关重要。

请参见《[产品所有权分析指南](#)》- 第5.5节“经常交付”。

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 评估需求与设计的变更



## 目的或需要

评估提议的需求与设计变更所涉及的影响。



## 价值

对提议的变更进行明确说明可确保每项提议的变更与总体策略保持一致。



## 解决方案

需求与设计变更评估，并就如何对提议的变更采取行动提出建议。



## 技术

经常使用的技术：

- 商业规则分析；
- 决策分析；
- 文档分析；
- 访谈；
- 风险分析和管理。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及主题专家、运维支持、监管人员和任何其他确定的相关方。



## 变革描述

评估需求变更用于（通过执行影响分析）评估新增和变更需求与设计，以确定提议的变更是否会增加解决方案的价值，以及是否需要在变革范围内对其采取行动。

### 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 变革策略；
- 领域知识；
- 治理方式；
- 法律/监管信息；
- 需求架构；
- 解决方案的范围。

### 任务输入和输出



### 思索.....

作为在动态变化的环境中运作的一部分，每一种类型的行动都必须不断地评估需要变更和适应之处，以提供更大的价值。

示例：对于开发新产品来说，一个受广泛认可的良好做法是向客户学习并适应他们不断变化的需要。

请参见《产品所有权分析指南》- 第5.6节“快速学习”

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 批准需求与设计



## 目的或需要

获得对需求与设计的批准，以继续进行后续活动。



## 价值

批准的需求与设计使工作得以向前推进。



## 解决方案

相关方同意并准备用于后续业务分析或解决方案开发工作的需求与设计。



## 技术

经常使用的技术：

- 验收和评价标准；
- 决策分析；
- 事项跟踪；
- 审查；
- 研讨会。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及执行发起人、管理层、主题专家、运维支持、监管人员以及任何其他确定的相关方。



## 变革描述

批准需求与设计有助于参与治理过程的相关方就需求与设计达成批准和一致意见。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 变革策略；
- 治理方式；
- 法律/监管信息；
- 需求架构；
- 解决方案的范围。

## 任务输入和输出



## 思索.....

总是需要批准——对于一些适应型的行动来说，这是一个轻量级的步骤，对于一些复杂的、预测型的行动来说，这是一个严格的流程。

示例：考虑需要满足审计或合规要求、受到严格监管的企业。在这类行动中，严格的流程是强制性的。

请参见《BABOK指南》- 11.3 “信息技术视角”。

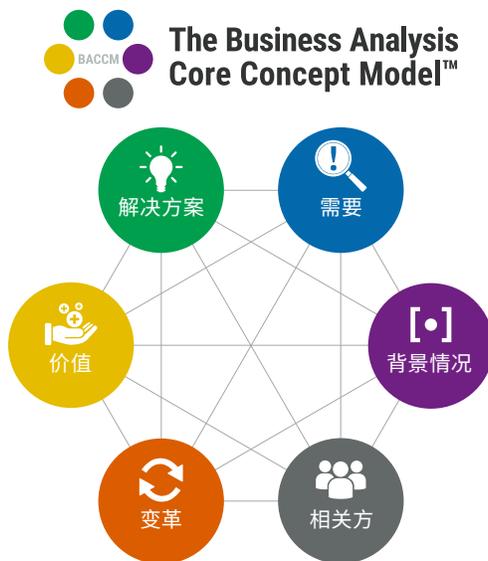
认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

## D) 策略分析

应在确定业务需要时进行策略分析。它为给定变革的需求分析和设计定义提供了背景情况。

### 用于策略分析的BACCM™



#### 解决方案

商业分析专业人士将解决方案的范围定义作为制定变革策略的一部分。

#### 价值

商业分析专业人士会检查解决方案的潜在价值，以确定变革是否合理。

#### 变革

商业分析专业人士定义未来状态，并制定实现未来状态的变革策略。

#### 需要

商业分析专业人士在当前状态下识别需要，并排列需要优先级，以确定理想的未来状态。

#### 背景情况

商业分析专业人士在制定变革策略时会考虑企业的背景情况。

#### 相关方

商业分析专业人士与相关方协作，以了解业务需要，并制定满足这些需要的变革策略和未来状态。

### 能力

若要执行策略分析任务，商业分析专业人士需要分析性思维和解决问题的能力以及业务知识能力。

请参见：《BABOK指南v3》，9.1“分析性思维和问题解决”和《BABOK指南v3》，9.3“业务知识”。

### 商业分析任务

分析当前状态

定义未来状态

评估风险

确定变革策略

### 输入和输出的关系

	需要	相关方参与方式	发掘结果(任何状态)	需求(已排列优先级)	当前状态描述	发掘结果(已核实)	业务需求	业务目标	影响因素	潜在的价值	未来状态描述	风险分析结果	解决方案范围	变革策略
分析当前状态	输入		输入		输出		输出							
定义未来状态							输入	输出		输出	输出			
评估风险				输入		输入		输入	输入	输入		输出		
确定变革策略		输入			输入						输入	输入	输出	输出

# 分析当前状态



## 目的或需要

了解企业为何需要改变其运作方式的某些方面，以及哪些方面会直接或间接受到变革的影响。



## 价值

了解当前正在发生的事情，有助于了解需要发生的变革的程度。



## 解决方案

明确界定业务需要，并获得对企业现状的了解。



## 技术

经常使用的技术：

- 标杆对照和市场分析；
- 业务能力分析；
- 文档分析；
- 访谈；
- SWOT分析。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及发起人、主题专家、运维支持、监管人员和任何其他确定的相关方。



## 变革描述

通过分析当前状态，可以了解业务需要及其与企业运作方式的关系。它为变革设定了一个基线和背景情况。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 商业分析方式；
- 企业的局限性；
- 组织策略；
- 解决方案的局限性；
- 解决方案的绩效目标；
- 解决方案的绩效衡量；
- 相关方分析结果。

## 任务输入和输出



## 思索.....

这往往是许多行动的一个重要考虑因素。

示例：考虑一个数据仓库的实施，其中使用高层级的概念数据模型来映射企业信息的当前状态，以识别信息孤岛，并评估其相关问题或机会。

请参见《BABOK指南》- 11.2 “业务智能视角”。

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 定义未来状态



## 目的或需要

确定满足业务需要的必要条件。



## 价值

企业为实现业务需要而希望追求的预期方向。



## 解决方案

企业的建议新增、移除和修改的组成部分以及预期的潜在价值。



## 技术

经常使用的技术：

- 验收和评价标准；
- 平衡计分卡；
- 商业案例；
- 流程建模；
- 原型设计。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及主题专家、运维支持、监管人员和任何其他确定的相关方。



## 变革描述

“定义未来状态”定义了将证明业务需要已得到满足的目标和目的，并确定企业的哪些部分需要变革以满足这些目标和目的。

### 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 当前状态描述；
- 度量和关键绩效指标（KPI）；
- 组织策略。

### 任务输入和输出



### 思索.....

定义未来状态有助于集中精力和努力，最大限度地提高不同行动所创造的价值。

示例：考虑组织策略制定工作，在这些工作中，定义未来可以为业务转型或商业模式创新奠定基础。

请参见[从策略到执行框架 v1.5](#) - 2.1 计划策略

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

# 评估风险



## 目的或需要

了解企业在向未来状态过渡期间，或在未来状态中，内部和外部力量对企业产生的不良后果，并提出行动方案建议。



## 价值

识别和了解风险，有助于推荐应对风险的最佳策略。



## 解决方案

了解风险以及风险减轻策略，以防范这些风险，减少风险的影响，或降低风险发生的可能性。



## 技术

经常使用的技术：

- 头脑风暴
- 决策分析
- 财务分析
- 风险分析和管理
- 根本原因分析

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及发起人、主题专家、运维支持、监管人员、测试人员和任何其他确定的相关方。



## 变革描述

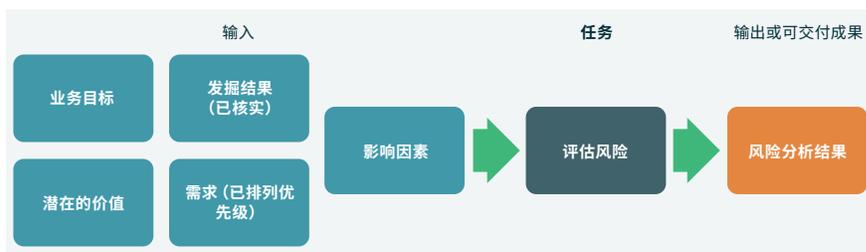
“评估风险”确保了解围绕变革的不确定性，考虑这些不确定性可能对通过变革实现价值的的能力产生的影响，并在适当的时候建议采取行动来应对风险。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 商业分析方式；
- 商业政策；
- 变革策略；
- 当前状态描述；
- 未来状态描述；
- 已识别的风险；
- 相关方参与方式。

## 任务输入和输出



## 思索.....

减少风险的负面影响对不同类型的行动都非常重要。

示例：考虑一个业务数据分析行动，其中团队已经确定了潜在的建议。通过评估每一项的风险，团队可以选择一个他们可以自信推荐的选项。

请参见[商业数据分析指南 – 2.5 使用结果影响商业决策](#)

认证：CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 确定变革策略



## 目的或需要

制定和评估备选的变革方式，并选择推荐的方式



## 价值

一种能够使企业从当前状态向未来状态转变并实现最高价值的方式。



## 解决方案

组织将遵循的用于指导变革的既定方式，以及将通过执行变革策略实现的既定解决方案范围。



## 技术

经常使用的技术：

- 商业案例；
- 业务能力分析；
- 商业模式画布；
- 组织建模；
- 范围建模。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及发起人、主题专家、运维支持、监管人员、用户和任何其他确定的相关方。



## 变革描述

“定义变革策略”执行当前和未来状态之间的差距分析，评估实现未来状态的选项，并推荐最佳方法，包括任何过渡状态。可以考虑各种变革策略，从相互依存的小规模进化性变革，到一次性的巨大转型性变革。

### 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 商业分析方式；
- 设计选项；
- 解决方案建议。

### 任务输入和输出



### 思索.....

变革策略对于任何涉及从当前执行方式过渡到理想未来状态的行动都非常重要。它对大规模转型以及由运营驱动的较小改进都很重要。

示例：考虑一个企业的转型计划，其中存在过渡性变革和创建新运营模式的变革。

请参见[从策略到执行框架 v1.5](#) - 2.8 过渡策略和2.9 变革和采用策略。

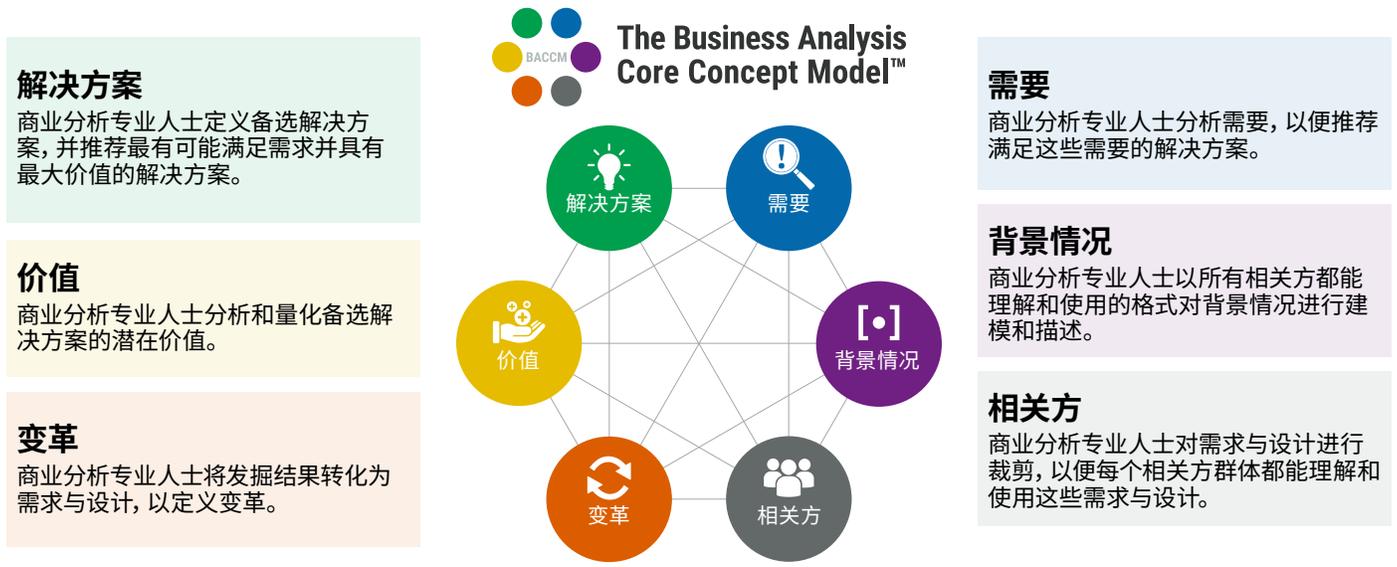
认证：CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# E) 需求分析与设计定义

这个知识领域描述了商业分析专业人士执行的任务，这些任务旨在整理和组织在发掘活动中发现的需求说明需求与设计并进行建模，确认和审核信息，确定满足业务需要的备选解决方案，并估算每个解决方案选项可以实现的潜在价值。

## 用于需求分析和设计定义的BACCM™。



## 能力

分析性思维和问题解决能力、业务知识和沟通技巧是分析和设计任务所需的能力。

请参见：《BABOK指南v3》，9.1“分析性思维和问题解决”，《BABOK指南v3》，9.3“业务知识”，以及《BABOK指南v3》，9.4“沟通技巧”

## 商业分析任务



## 输入和输出的关系

	信息管理方式	需求	需求 (已排列优先级)	需求 (已审核)	发掘结果 (任何状态)	需求 (已说明和模型化)	需求 (已确认)	潜在的价值	解决方案范围	变革策略	需求架构	设计选项	建议的解决方案
说明和模型化需求与设计					输入	输出							
审核需求与设计				输出		输入							
确认需求与设计						输入	输出						
定义需求架构	输入	输入							输入		输出		
定义设计选项			输入			输入				输入	输入	输出	
分析潜在价值并推荐解决方案								输入				输入	输出

# 说明和模型化需求与设计



## 目的或需要

分析、综合和完善发掘结果，使之成为需求与设计。



## 价值

需求与设计的说明和分析为与相关方的讨论提供了基础，以便就备选解决方案达成结论。



## 解决方案

以文本、矩阵和图表的形式说明与模型化的需求和设计。



## 技术

经常使用的技术：

- 验收和评价标准；
- 数据建模；
- 接口分析；
- 用例和场景；
- 用户故事。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常是让任何可能具有相关知识或经验的相关方参与这些活动。



## 变革描述

说明和模型化需求与设计，使用适当的分析技术足够详细地描述一组需求或设计。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 建模标记法/标准；
- 建模工具；
- 需求架构；
- 需求生命周期管理工具；
- 解决方案的范围。

## 任务输入和输出



## 思索.....

这项任务旨在捕获重要的业务信息，这些信息可以有效地进行审查和沟通，以建立对未来所需变革的共同理解。这对不同类型的行动都很重要。

示例：创建代表企业不同视角的模型，可以用来支持进行中的价值交付。

请参见《BABOK指南》- 11.4 “业务架构视角”

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 审核需求与设计



## 目的或需要

确保需求与设计说明和模型符合质量标准，并可用于其所服务的目的。



## 价值

审核旨在确保需求与设计已被正确定义，且已为确认做好准备，并为进一步的工作提供所需的信息。



## 解决方案

具有足够质量的需求与设计，可作为进一步工作的基础。



## 技术

经常使用的技术：

- 验收和评价标准；
- 事项跟踪；
- 度量和关键绩效指标；
- 审查。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及主题专家 and 任何具有相关知识或经验的其他相关方，以审核需求与设计。



## 变革描述

“审核需求”旨在确保已经开发了一组足够详细的需求或设计，可供特定的相关方使用，且在内部保持一致并具有高质量。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 需求生命周期管理工具。

## 任务输入和输出



## 思索.....

对需求和设计进行适当程度的审核可以提高结果的质量，并减少返工量。

示例：考虑为请求新库存管理系统的客户构建定制软件。与相关专家持续进行审核可确保高质量的需求与设计，可用于更加充满信心地开发所需的软件。

请参见《BABOK指南》 - 11.3 “信息技术视角”

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 确认需求与设计



## 目的或需要

确保所有的需求与设计与业务需求保持一致，并支持所需价值的交付。



## 价值

让相关方确认需求与设计将确保需求与设计能够提供价值。



## 解决方案

已确认需求与设计，与变革的业务宗旨和目标相一致，并将为相关方提供价值。



## 技术

经常使用的技术：

- 验收和评价标准；
- 财务分析；
- 事项跟踪；
- 度量 and 关键绩效指标；
- 审查。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及主题专家 and 任何具有相关知识或经验的其他相关方，以确认需求与设计。



## 变革描述

“确认需求”可确保相关方、解决方案和过渡需求与业务需求保持一致，确保设计满足需求，并确保需求与设计都能提供业务价值并支持组织的目标和目的。

### 参考 (指导方针和工具)

下列资源 (如果存在的话) 可用于将输入转化为输出：

- 业务目标；
- 未来状态描述；
- 潜在价值；
- 解决方案的范围。

### 任务输入和输出



### 思索.....

每种类型的行动都需要对产生的结果进行确认。根据所采取的方式，这可以在整个工作过程中持续进行，也可以在里程碑交付时进行。

示例：在使用适应型方式开发新产品时，通过频繁的客户反馈会议进行确认。

请参见《[产品所有权分析指南](#)》- 第5.6节“快速学习”

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

# 定义需求架构



## 目的或需要

确保需求与设计共同支持彼此，以充分实现各项目标。



## 价值

需求架构确保所有的需求与设计形成整体，支持总体业务目标，并为相关方产生有用的结果。



## 解决方案

明确定义的需求架构，显示需求与设计之间的相互关系。



## 技术

经常使用的技术：

- 数据建模；
- 功能分解；
- 流程建模；
- 范围建模；
- 研讨会。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

不同的相关方可以协助定义和核实，以及评估需求架构的完整性。



## 变革描述

“定义需求架构”旨在构建所有需求与设计，以便它们支持变更的总体业务目的，并且作为内聚的整体有效地工作。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 架构管理软件；
- 法律/监管信息；
- 方法论和框架。

## 任务输入和输出



## 思索.....

对于大规模的预测型行动来说，这可能是一个严格的过程，而对于适应型行动来说，这往往（但不总是）是一个不太严格的过程。

示例：创建可用于持续价值交付的企业模型，通常使用商业上可用的或行业标准化的参考模型。

请参见《BABOK指南》 - 11.4 “业务架构视角”

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 定义设计选项



## 目的或需要

定义解决方案方式，确定改进业务的机会，在解决方案部件之间分配需求，并表述实现所需未来状态的设计选项。



## 价值

对未来状态潜力的理解。



## 解决方案

满足业务需要的既定设计选项



## 技术

经常使用的技术：

- 头脑风暴；
- 文档分析；
- 思维导图；
- 根本原因分析；
- 供应商评估。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及项目经理、实施主题专家、运维支持和任何其他确定的相关方。



## 变革描述

“定义设计选项”旨在确定、探索和描述满足业务需要的不同方式。可能的解决方案方式包括创造（即构建）、购买（即采购），或两者的结合。

### 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 现有解决方案；
- 未来状态描述；
- 需求（已跟踪）；
- 解决方案的范围。

### 任务输入和输出



### 思索.....

避免过早地决定理想的解决方案设计，请记住最佳设计往往诞生自与客户持续对话来进一步了解背景情况和需要。

示例：在重新设计一个端到端的业务过程时，需要考虑一些因素。流程重新设计团队通常将确定可以与业务专家讨论的选项。

请参见《BABOK指南》 - 11.5 “业务过程管理视角”

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

# 分析潜在价值并推荐解决方案



## 目的或需要

估算每个设计选项的潜在价值，并确立哪一种选项最适合满足企业的需求。



## 价值

确定并推荐可提供最大整体潜在价值的备选解决方案。



## 解决方案

在对所有确定的设计选项进行评估的基础上，所做出的最适合解决方案的建议。



## 技术

经常使用的技术：

- 验收和评价标准；
- 估算；
- 财务分析；
- 度和关键绩效指标；
- 风险分析和管理。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及发起人、项目经理、主题专家、客户、用户和任何其他确定的相关方。



## 变革描述

分析潜在价值并推荐解决方案 — 评估潜在解决方案的商业价值并比较各种选项，包括权衡措施。每种选项都有需要考虑的优点和缺点。一个解决方案对相关方的潜在价值是基于该解决方案所带来的好处、相关成本和所识别的制约因素。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 业务目标；
- 当前状态描述；
- 未来状态描述；
- 风险分析结果；
- 解决方案的范围。

## 任务输入和输出



## 思索.....

很少有唯一的正确答案或完美解决方案。每个团队都需要找到方法来确定推荐什么作为最佳的前进方式。

示例：在决定应对业务挑战的最佳方案时，数据团队通常使用标准来评估分析结果中与业务需要最一致的建议。

请参见《[商业数据分析指南](#)》- 2.5.1 建议的行动

认证：ECBA、CCBA、CBAP - 请参阅《[BABOK®指南](#)》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# F) 解决方案评价

这一知识领域描述了商业分析专业人士执行的任務，这些任务旨在评估企业所用解决方案的绩效和所交付的价值，并就如何消除阻碍充分实现价值的障碍或制约因素提供建议。



## 解决方案

商业分析专业人士评估解决方案的绩效，检查其是否提供了潜在的价值，并分析价值可能无法实现的原因。

## 价值

商业分析专业人士确定解决方案是否提供了潜在价值，并研究价值未得到实现的原因。

## 变革

商业分析专业人士就解决方案或企业变革提供建议，以实现解决方案的潜在价值。

## 需要

商业分析专业人士评价一个解决方案或解决方案部件满足需要的情况如何。

## 背景情况

商业分析专业人士在确定解决方案的绩效衡量时要考虑背景情况及其可能阻止实现价值的任何局限。

## 相关方

商业分析专业人士从相关方处发掘有关解决方案绩效和价值交付的信息。

## 能力

解决方案评价任务需要具备分析性思维和问题解决能力以及业务知识能力。

请参见:《BABOK指南v3》, 9.1“分析性思维和问题解决”和《BABOK指南v3》, 9.3“业务知识”

## 商业分析任务



## 输入和输出的关系

	当前状态描述	业务目标	潜在的价值	已实施的解决方案 (外部)	解决方案的绩效度量	解决方案的绩效分析	企业的局限性	解决方案的局限性	建议措施
衡量解决方案绩效		输入		输入	输出				
分析绩效度量			输入		输入	输出			
评估解决方案的局限性				输入		输入		输出	
评估企业的局限性	输入			输入		输入	输出		
建议提高解决方案价值的措施							输入	输入	输出

# 衡量解决方案绩效

## 目的或需要

定义绩效度量，并利用收集到的数据来评价解决方案相对于其所提供价值的有效性。

## 价值

衡量解决方案绩效的能力。

## 解决方案

提供有关解决方案执行情况或潜在执行情况信息的度量。

## 技术

经常使用的技术：

- 验收和评价标准；
- 标杆对照和市场分析；
- 数据挖掘；
- 度量和关键绩效指标；
- 非功能性需求分析。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。

## 相关方

通常涉及发起人、项目经理、主题专家、客户、用户、监管人员和任何其他确定的相关方。

## 变革描述

“衡量解决方案绩效”定义了评估解决方案绩效的最适当方式，包括如何与企业目标和目的保持一致以及如何执行评估。

### 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 变革策略；
- 未来状态描述；
- 需求（已确认）；
- 解决方案的范围。

### 任务输入和输出



### 思索.....

当企业的某个方面表现不佳时，衡量绩效通常是第一步。良好的分析可以确定适当的度量，以提供有价值的量化数据。

示例：关键绩效指标（KPI）可用于量化问题，并为可用于回答重要研究问题的分析模型建立准确的评价参数。

请参见《商业数据分析指南》- 2.3.4 执行数据分析

认证：CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 分析绩效度量



## 目的或需要

提供有关解决方案绩效与其所提供价值方面的见解。



## 价值

了解解决方案是否能带来预期的价值。



## 解决方案

收集和分析的度量结果。



## 技术

经常使用的技术：

- 验收和评价标准；
- 数据挖掘；
- 度量和关键绩效指标；
- 观察；
- 根本原因分析。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及发起人、项目经理、主题专家和任何其他确定的相关方。



## 变革描述

“分析绩效度量”旨在检查有关解决方案绩效的信息，并核实其准确性，以了解其为企业和相关方提供的价值，并确定其是否满足业务需要。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 变革策略；
- 未来状态描述；
- 风险分析结果；
- 解决方案的范围。

## 任务输入和输出



## 思索.....

有意义的绩效度量有助于为不同类型的行动提供有价值的见解。

示例：考虑一个正在对现有的业务过程进行改进的团队。进行微小的变革可以最大限度地减少对客户的干扰，并使团队能够衡量这些变革的有效性。新见解可能会产生可供测量和分析的微小变革。可以重复进行此操作，直到达成期望价值。

请参见《BABOK指南》 - 11.5 “业务过程管理视角”。

认证：CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 评估解决方案的局限性



## 目的或需要

确定制约价值充分实现的解决方案内部因素



## 价值

了解解决方案的局限性及其对解决方案的影响。



## 解决方案

对解决方案当前局限性的描述，包括制约因素和缺陷。



## 技术

经常使用的技术：

- 验收和评价标准；
- 事项跟踪；
- 经验教训；
- 风险分析和管理；
- 根本原因分析。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及发起人、客户、最终用户、测试人员、主题专家以及任何可以提供解决方案局限性见解的其他相关方。



## 变革描述

“评估解决方案的局限性”旨在调查解决方案范围内可能妨碍其满足当前业务需要和潜在价值的问题。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 变革策略；
- 风险分析结果；
- 解决方案的范围。

## 任务输入和输出



## 思索.....

虽然人们通常会想到对使用中的解决方案进行局限性评估，但也可以在解决方案开发过程中的任意阶段执行此评估。

示例：考虑以小增量方式构建新产品，并与潜在客户一起审查每个产品增量。团队不仅要寻找行之有效的产品，而且还要消除产品的局限性，创造出性能更好的产品。

请参见《[产品所有权分析指南](#)》- 第5.7节“[关注价值](#)”

认证：CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 评估企业的局限性



## 目的或需要

确定解决方案的外部因素如何限制价值实现。



## 价值

了解企业层面的局限性，可以为多个领域的变化提供洞察力。



## 解决方案

对企业目前的局限性的描述，包括解决方案的绩效对企业的影响。



## 技术

经常使用的技术：

- 标杆对照和市场分析；
- 观察；
- 流程分析；
- 风险分析和管理；
- 根本原因分析。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及发起人、主题专家、客户、终端用户、监管人员以及任何能够提供企业局限性见解的其他相关方。



## 变革描述

“评估企业的局限性”旨在调查解决方案范围之外的问题，这些问题可能会妨碍企业实现解决方案所能提供的全部价值，例如文化、运营、技术组成部分、相关方的利益或汇报结构。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 业务目标；
- 变革策略；
- 未来状态描述；
- 风险分析结果；
- 解决方案的范围。

## 任务输入和输出



## 思索.....

企业的背景情况可能会阻碍任何类型的解决方案，无论是企业范围的解决方案还是较小的本地化解决方案。识别和消除限制可以显著提高所交付的价值。

示例：考虑一个最近实施的数据仓库解决方案，该解决方案未得到充分利用。这可能是由于相关方不了解解决方案的能力，不知道如何使用该解决方案，或者支持流程尚未得到充分定义。

请参见《BABOK指南》- 11.2 “业务智能视角”

认证：CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 建议提高解决方案价值的措施



## 目的或需要

了解在潜在价值与实际价值之间产生差异的因素，并建议采取行动措施使它们保持一致。



## 价值

为最大限度地提高解决方案的绩效和价值实现而编制的建议清单。



## 解决方案

应采取哪些措施来提高解决方案在企业中价值的建议。



## 技术

经常使用的技术：

- 决策分析；
- 财务分析；
- 排列优先级；
- 流程分析；
- 风险分析和管理。

有关技术的完整列表，请参阅《BABOK指南v3》。



## 相关方

通常涉及发起人、主题专家、客户、最终用户和任何其他确定的相关方。



## 变革描述

“建议提高解决方案价值的措施”旨在确定并定义企业可以采取哪些建议来提高解决方案可提供的价值。这可能包括删除、改进、替换或淘汰现有的解决方案要素。它也可能包括不采取任何行动。

## 参考（指导方针和工具）

下列资源（如果存在的话）可用于将输入转化为输出：

- 业务目标；
- 当前状态描述；
- 解决方案的范围。

## 任务输入和输出



## 思索.....

无论采用哪种方法，有效的商业分析都可以通过建议措施来针对解决方案和企业的局限性，从而帮助创造更大的价值。

示例：考虑一个表现不佳的解决方案，该解决方案的技术成分占比较大。完善的建议可能包括重新设计流程、开发培训模块，或创建学习材料，以及解决数据延迟和数据质量等非功能性需求。

请参见《BABOK指南》- 11.3 “信息技术视角”

认证：CCBA、CBAP - 请参阅《BABOK®指南》以进行学习

© 2022年国际商业分析协会版权所有。

# 5. 总结

**商业分析标准**是有效商业分析的基础。它描述了商业分析作为一门学科如何：

- 在许多行业背景下被用来提供卓越的业务成果；
- 促进良好做法、流程、方法论和技术的实际应用；
- 提供一个建立组织标准的起点。

它描述了如何将商业分析作为一种实践：

- 专注于通过分析和运用关键能力为组织和客户创造价值；
- 可以在不同层面使用，包括策略、行动或交付，以产生预期的结果；
- 为新手和资深商业分析专业人士均提供了各种职业道路。

了解商业分析并具有高度熟练程度和能力的人士可以在各种职业中利用这些技能和经验。

**商业分析标准：**

- 为商业分析学科提供了一个快速、简明和有价值的介绍；
- 定义了基础性术语；
- 展示了从良好的商业分析中受益的一系列行动；
- 强调了需求与设计的同等重要性；
- 将可跟踪性确定为将团队工作与总体策略联系起来的一种方式；
- 将BACCM™作为一种有效的商业分析结构进行介绍；
- 强调了思维模式的重要性，这是做好商业分析的前提；
- 说明建立这种思维模式需要经过深思熟虑的应用；
- 确定基础能力和技术；
- 介绍了六个知识领域内的30项商业分析任务；
- 举例说明了这30项任务如何应用于各种业务背景情况和所有类型的行动。

商业分析标准使用示例来说明30项商业分析任务如何适用于IIBA的知识产权和产品套件，包括：



**IIBA商业分析知识体系指南® (《BABOK®指南》) v3与Business Analysis Core Concept Model (商业分析核心概念模型)™ (BACCM™)。**



**《BABOK®指南的敏捷扩展》**



**《商业数据分析指南》**



**《产品所有权分析指南》**



**《IIBA的商业分析能力模型®》v4**



**《从策略到执行的框架》**



**《网络安全分析》**



**IIBA会员**

商业分析标准强调了商业分析在当今世界中日益增长的重要性。它应该在一个组织的每个层面上使用。它的价值超越了任何组织定义的角色。通过应用商业分析标准，每个组织都可以通过让每个人取得更多的成就来创造更好的商业成果。

## 6. 词汇表和关键术语

下面列出了*商业分析标准*中提到的一些关键术语。

请参阅《*BABOK®指南*》和*词汇表*，以获得有关关键术语和定义的更全面列表。

产品负责人	团队中的角色，其代表所有相关方的利益，定义产品的功能，并确定产品待办事项的优先次序。请参阅《 <i>BABOK®指南的敏捷扩展</i> 》部分
企业	一个或多个组织，以及他们用来追求一组共同目标的解决方案所构成的系统。
卓越中心 (CoE)	卓越中心是一个为商业分析提供领导、最佳实践、研究、支持和培训的团队。也可称为BACoE、商业分析能力中心、商业分析解决方案中心。
商业分析专业人士	执行商业分析的任何人士，无论其职位、组织角色、资历水平或执行商业分析的频率如何。
商业分析信息	任何类型的信息，无论其详细程度如何，用作商业分析工作的输入或输出。
商业分析即服务 (BAaaS)	将商业分析工作作为一种服务来提供，通常由商业分析专业人士集中向其他业务部门或行动提供。
学科	一个随着时间的推移而研究和发展的研究领域。
实践	一个人可以反复从事、执行或工作的专业领域。
实践社区 (CoP)	实践社区是一群对商业分析有共同关注或热情的人，并通过定期互动学习如何更好地进行商业分析。
发掘见	从相关方或其他资源中迭代推导和提取信息。
组织	在一个人或董事会的管理下，为实现共同的目标和目的而工作的一个自治团体。
计划	一种用于完成或实现某些事情的详细规划，通常包括一组事件、依赖关系、预期顺序、时间表、结果或成果、所需的材料和资源以及相关方需要如何参与。
迭代规划	一种规划方式，有意允许重复规划活动，并可能重新审视同一计划，以根据新信息对其进行更新。在一些敏捷方式中，这些规划活动会在定期的迭代或时间段内重复进行。请参阅《 <i>BABOK®指南的敏捷扩展</i> 》部分
适应性规划	一种对长期计划进行审查和修订，以加入在项目期间所了解新信息的方式。请参阅《 <i>BABOK®指南的敏捷扩展</i> 》部分
风险	不确定性对变革、解决方案或企业价值的影响。

# 7. 撰稿人

## IIBA产品开发

以下人员与相关方协作并提供支持，为内容开发和交付提供框架：

- Jas Phul, CBAP, 知识产权和产品开发总监
- Catherine Elder, 知识产权和产品开发内容策略师
- Patrick J. McNeill, PMP, CSM, CSPO, 项目经理
- Danie van den Berg, CBAP, 知识产权和产品开发产品经理
- Maja Golubic Piric, CBAP, PMI-PBA, PSPO, 知识产权和产品开发产品经理

全球商业分析界为**商业分析标准**做出了贡献。感谢参与的所有人士。

## 研讨会参与者

以下个人和IIBA的企业会员提供了宝贵的见解：

- Aaron Whittenberger
- Abhishek Srivastava
- Adetokunbo Kosile-Palmer
- Aimee Roberts
- Amen Ajakpovi
- Atul Kumar
- Beverley Harper
- Bindu Channaveerappa
- Bob Guarino
- Briana Ertanin
- Bryan Shalom Sison
- Catalin Sadagurschi
- Chale Dodge
- Christina Abbott
- Christina Tan
- Craig Leger
- Cristina Oprisa
- Dana Dietz
- Divna Simeunovic
- Edward Ngubane
- Fabricio Laguna
- Fathima Abdul Khadir Suhair
- Fernando Garcia de la Vega
- Hao (Lawrence) Dong
- Harpal Lidder
- Hong Ying Zhang
- Humayun Zafar
- Ian Richards
- Igor Arkhipov
- ilamathi Selvarajoo
- Imtiaz Kaderbhoy
- Jay Ashford
- Jean-François Pirus
- Jeffrey Hannan
- Julie Herring
- Kanchana Sridharan
- Karen Board
- Karen Diedericks
- Katherine Leigh
- Kaustav Das
- Kevin Bujarski
- Lisa Cuncic-Pegg
- Lalit Kathpalia
- LaTosha Johnson
- Laxminarayan Mishra
- Lucy Davies
- Mahmud DeWan
- Manjith Pillai
- Marlene Barker
- Mary Grace Centeno
- Meghana Ranadive
- Michael Muro
- Mihaela Popescu
- Mike Jones
- Mike Starrs
- Mirabela Bratu
- Mohamed Zahran
- Muthu Chella Bharathi Muthu Seenivasan
- Naveen Madhava
- Neevedita Panda
- Oana Larisa Roman
- Oliver Nicholson
- Oludayo Awe
- Oluwafemi Shawn Ogunseye
- Oluwakorede Asuni
- Ozgur Baris Hazir
- Pankaj Dongre
- Poorani Srinivasan
- Pramod Kumar
- Prasad Kamath
- Prasanthni Kalyansundaram
- Pritesh Kumar Khandelwal
- Ramaprasad Rampur
- Rahul Kumar Panwar
- Rashmi Hassija
- Robin Wilson
- Ryan Folster

## 研讨会参与者 (续)

- Saka Saeger
- Sanjay Kumar
- Srividya Balachandar
- Stefan Bossuwé
- Susan Davis
- Swaminathan Balakrishnan
- Taras Zakharkiv
- Tom Tomasovic
- Toshihiro Shoji
- Trevor Joubert
- Venkadesh Narayanan
- Victoria Cupet
- Vitoryia Aleshko
- Vikas Mathad
- Walter Yu
- Yuriy Gaiduchok

## 企业会员

- Amanda Cole
- Anthony Effan
- Cheri Schettl
- David Dalrymple
- Dominic Prakash
- Elizabeth Moore
- Heather Humphreys
- Julie Hockey
- Kokulasingam Vijayasingam
- Laura Guy
- Matt Cloutier
- Mark Heap
- Romeo Keeleong
- Sally-Anne Mitchell
- Sherri Nowak
- Vaideeshwaran Srinivasan
- Vasantha Pakiarajah
- Vishal Hatmode
- Wes Harris
- Wilna Coetzee

## 专家审查

以下专家慷慨地为IIBA®提供了建议和指导。

- Ales Stempihar
- Ana Lucia Pegetti
- Andres Omar Portillo Dominguez
- Ghia Lagman
- Heber Ferraz-Leite
- Herman Soleminio
- Irena Jansone
- Jorge Blas
- Katrin Rosendahl
- King Man Wong
- Kristene Marie Layug
- Mirche Stefanoski
- Peter Wetzel
- Piers Bragg
- Shane Hastie
- Sharon Kong
- Sherri Nowak
- Tarig Khalid
- Thomas Barker

## 公共成员审查

作为一个组织，IIBA要感谢全球商业分析界的成员，他们的宝贵反馈使这本**商业分析标准**得以成书。在制定商业分析标准的过程中，与商业分析界的主要专家和成员协作是至关重要的。IIBA衷心感谢我们的成员参与此次公开审查，并在整个审查过程中对收到的所有反馈意见进行了处理。作为IIBA公开审查的参与者，您的贡献对于我们制定标准和取得更好业务成果方面的重要工作至关重要。感谢您支持IIBA不断致力于满足不断发展的商业分析社区的需求。

# 商业分析 标准

**商业分析标准**, 提供了一个简化的、包罗万象的商业分析视角, 并以一种易于使用的格式包含了基本概念。它为有效商业分析提供了全面的基础视角, 并为商业分析标准及其资源的未来发展提供了方向。

## 关于国际商业分析协会

国际商业分析协会™ (IIBA®) 是一个致力于支持商业分析专业人士提供更好商业成果的专业协会。IIBA将全球近30000名会员、100多个分会以及500多个培训、学术和企业协作伙伴联系在一起。作为商业分析界的全球代言人, IIBA支持对该行业的认可、网络和社区参与、标准和资源开发以及全面的认证计划。

欲了解更多信息, 请访问[iiba.org](http://iiba.org)

## 关于IIBA出版物

IIBA出版物为整个商业社区提供了关于商业分析专业和实践的各种知识和见解。诸如《**商业分析知识体系指南**》(《**BABOK®指南**》)、《**BABOK®指南的敏捷扩展**》和《**产品所有权分析指南**》等标准代表了全球最普遍接受的商业分析实践。IIBA的报告、调研、白皮书和研究提供了指导和最佳实践信息, 以解决全球标准之外的商业分析实践, 并探索新的和不断发展的实践领域, 以提供更好的商业成果。

如需了解更多信息, 请访问[iiba.org](http://iiba.org)。