

2013年商业分析十大趋势

各层面的需求影响着商业价值的交付

本年度的重点将在于通过敏捷和商业架构有效地利用各层面的需求力量，进而在组织内交付商业价值。预计我们还将看到商业分析师受到更多重用，从而迫使他们掌握新技能来应对不断扩大的工作范围。这些趋势是由ESI International高管和主题专家共同组成的全球专题小组研究得出的结果。

1. 商业分析师和产品负责人的角色将得以巩固并受到尊敬

在敏捷项目中，商业分析师(BA)和产品负责人所扮演的角色截然不同。BA的角色是与产品负责人协作，帮助其确定Backlog的优先级，将能够为客户带来最大价值的项目推到日程表的顶端。产品负责人则是进行有关Backlog的决策，并决定哪些项目应当优先开展。过去，产品负责人可能会在一个Sprint期间添加一些Backlog项目，从而导致项目中断、延误或使成本增加。2013年，产品负责人将会尊重商业分析师的意见，更加明白自身在流程中的角色，从而取得更好的敏捷项目成果。

2. 高效的用户故事将有力地推动有效的需求分析和产品backlog优先排序

如果BA与产品负责人协作，则其工作重点应当是捕获和分析用户故事，优化产品Backlog的优先排序。BA将会更加明白，用户故事的成功编写主要取决于他们所掌握的需求管理与开发(RMD)技能。BA的RMD技能将成为敏捷项目成功的基础。俗话说熟能生巧，2013年，用户故事的编写将会取得重大进步。

3. 忘记共识吧，2013年合作与融合将成为主流

以用户故事和产品backlog优先排序为形式的需求，要求BA要能够在合作与融合的道路上引导产品负责人。敏捷的目标是每四周或六周交付可以切实可用的产品。针对这一目标，BA扮演着举足轻重的角色，帮助甄别产品负责人需要什么，其价值和优先级。RMD的共识驱动法需要更长时间，且往往无法获得客户真正期望的东西。因此，BA将改变他们的思维习惯，着重关注基于需求合作与融合之上的捕获技巧，以定期交付工作产品。

4. BA将通过敏捷发展成为全新的项目经理

在敏捷中，项目管理和项目经理等术语将会为项目领导力和项目领导所取代。如果组织采用Scrum，那么就是Scrum教练，而非项目经理。不管采用什么头衔，领导和管理项目的工作不再只局限于具有“项目经理”头衔的人员。在敏捷中，每个人(至少在理论上说)都是一个“通才型专家。”这意味着敏捷团队具备多元、互补技术来支持开展项目迭代工作。2013年，更多的BA将扮演通才型专家角色，协助“管理”迭代范围，编写更加清晰明确的用户故事，以及对产品Backlog进行优先排序。因此，BA将受到核心项目管理技能的培训，例如规划、估算、风险和团队协作等。那么，“项目经理”一词是否会被弃用呢？时间会告诉我们答案。

5. BA将被视为采纳敏捷的关键基础

敏捷的核心在于改进需求，并定期在可用的工作产品中交付这些需求，而BA则关注于收集需求。组织将认识到即使它们没有BA头衔的员工，也需要受过良好培训的专业人士描述“现状 (AS-IS)”，阐明“未来状况 (TO-BE)”，并与项目负责人通力协作使其变为现实，方能成功地开展敏捷项目。需求收集不仅仅是工作的某个职能，而是一种核心职能，被委派担任这一重要角色的人员将恢复他们本来的身份：成功的基石。对BA的这一全新评价是否意味着将有更多人员考取国际商业分析协会 (IIBA®) 的CBAP®认证？如果组织对此不了解或认识不到其价值，人数将不会有所增加。

6. 商业分析和敏捷将在公共部门扮演更重要的角色

在公共部门中，改进的RMD是敏捷的重要推动力。随着越来越多的项目采用敏捷，作为一门独立的学科，商业分析业已经过高水平的专业人士实践检验，其价值将会变得更加明显。就预算缩减和财政悬崖问题而言，敏捷及其实践者——BA，也许正是公共部门所需要的额外“火力”。

7. 战略性企业分析将成为商业架构的基础

战略性企业分析着重通过分析核心商业流程的影响以及实现战略目标的商业能力，来明确组织的价值流。商业架构利用BA的技能编制并维护一整套公司信息资产，这些资产便是战略规划与执行的详细方案。商业架构的目的在于明确界定业务是“什么”，例如，做什么、以及实现目标需要些什么等等，这与BA的技能完全一致。随着越来越多的公司开始采用商业架构准则，它们会希望高级BA承担起商业架构师这一新角色。

8. BA卓越中心(Centers of Excellence)将重点证明其价值并推动创新

从2011年到2012年，我们看到了商业分析卓越中心(COE)的复兴，其背后的推动力就是聚焦商业架构和实现战略目标。我们恰巧见证了金融服务业和保险业中COE的复兴，这些行业趋于成为商业架构的早期采用者。既然现在COE已就位，那么其首要任务便是展示价值和 innovation。2013年，BA COE将致力于人员配备工作，让高级BA充当商业架构师。与此同时，COE还将致力于建立一种企业层面的共同业务语言和框架，以供记录业务的组织安排情况。这将为确定业务是“什么”奠定基础，因为它与战略项目投资息息相关。BA COE这一趋势与2013年项目管理办公室的PM趋势类似，都将致力于证明它们的价值并推动创新，二者将携手并进。

9. 建模技巧在商业分析培训中占有优先权

许多业已采用敏捷和商业架构的组织开始明白建模技巧的重要性，以及它们为制定快速有效的解决方案带来的价值。敏捷项目和有效的商业架构均要求在流程和用例建模方面具有强大的技能集。2013年，建模技术将成为BA的重点领域，因为这些工具将在描述商业解决方案的影响方面起到关键作用。照此发展，在向客户描述解决方案及其影响时，书面文字将逐渐丧失其魅力和地位。

10. 要阐明需求对交付物的影响，“向上”沟通将变得十分关键

在多数情况下，BA能够即刻明白需求对解决方案的影响，因为他们非常熟悉因而能够意识到业务的需求。但是，BA传达业务影响的能力仍旧是一个难题。BA与各种利益相关者进行互动，因而能够在组织的多个层面了解需求。但是，当需要把这些需求的影响传达给各种各样的人员，尤其是向组织的高层领导传达时，很多BA沟通起来都比较困难。BA将认识到如果他们无法进行这些关键对话，那么，他们的职业生涯道路就会受到局限。因此，他们将着力通过练习、培训和导师指导来改善“向上”沟通的技巧。这样，BA将被视为比宝贵资源更宝贵的人，并会被当做商业能力的重要联络点。