

温伯格“探索需求”交流摘要

潘加宇、熊妍妍 整理翻译

吴昊 [查看评论](#)

2004年3月19日，温伯格先生应邀在UMLChina做了一次有关“探索需求”的交流。以下是部分精华摘要，全文将发表在2004年5月份的《程序员》杂志。

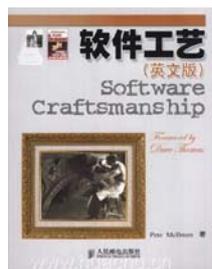
UML

……如果你希望你的涉众懂得UML，你就误解了UML这个工具和如何使用UML…我们看到过很多事例：工程师们认为涉众应该懂得UML，但实际不是，因此他们就责备涉众不懂UML。这当然是错误的。涉众是客户，你应该为客户提供服务，而不是让他们来服务你。你的工作就是为客户服务……



您对“软件工艺”如何看待？

……我的观点是，对于开发，特别是开发软件，绝对是一种工艺……我建议软件人员尝试更多的工匠术语，如工具、家具之类的。在软件业中道理是同样的。你注意到他们的工具了吗？他们是否为每项工作选择了正确的工具？他们是否会适当地使用他们的工具？一名好的工匠不会责备他的工具，因为选择正确的工具，并保持它的锋利和干净，是工匠的职责…



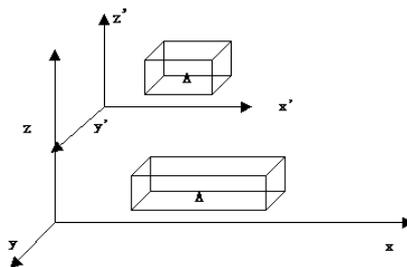
如何说服客户放弃不切实际的需求？

……基本的思想是：告诉客户，我们能满足他们的需求，但是这需要成本。如果你没有告诉他们所需的成本，他们当然不会知道那些需求是不切实际的。但是，判断需求是否不切实际并非工程师的责任，因为工程师不知道花多少钱才值得他们去做，他们只知道满足需求需要花多少钱……另一种方法就是告诉你的客户，因为需求的变化，一些重要的功能性或特性会因此而改变……或者你可以这么说，“我们能做，但如果我们做了这个，就不能做别的事情了，你看到底怎么办？”。他们会选择放弃其中一些要求，使需求变得更加切合实际。但要记住这重要的一点：工程师不能判断什么是切合实际的，你只能告诉客户需求的成本，他们会比较看看成本是否值得，然后做出决定。



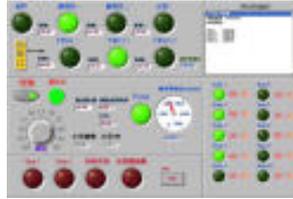
如何判断客户有没有告诉我们他们真正的需求？

……他们确实不知道你能帮他们什么。这是一种情况。另一种情况是他们确实知道，但他们并没有告诉你。他们在对你说谎或他们隐藏了某些东西。……如果你的客户并不了解他们的需求是什么，那么你就会常常看到他们反复无常。……最常见的例子就是我们发现某个人说，“我们需要一个快速的系统。”看，我们不知道“快”意味着什么。这个“快”和他们头脑中已有的某些速度有关。对某些人来说快的系统，对另外一些人却是慢的。所以，你必须找出更清楚的事实。



原型……

……最常见的错误是原型过于精细了。然后在客户得到真实体验之前已经付出太多，太迟了……对原型投入太多非常不正常，但这里也有个很好的检验方法。你们每时每刻都在开发原型吗？……他们说：“噢，不，那根本不是我们想要的。”你能负担得起把它抛开从头来过吗？但那不是真正的原型。你负担不起，因为它不是原型。



怎样成为一个好的需求工程师？需要哪些能力？

我想说，最重要的能力是，你需要有耐心以及理解其他人的能力……我见过很多工程师，不会回到客户那里再次询问和澄清问题，因为他们害怕再问一次。如果你怕生，就不能成为一个好的需求工程师。……问题，我回来找你可以吗？”如果你这样问，人们一般都会说好，然后你就可以很大方地回来问问题了。

另一个你将学会要问的问题是：“那么，我已经问了你好多问题了，还有其他什么你要问我的吗？”你们看，不是所有的需求工作都是问问题，然后听答案。你要打破这种思维，说需求过程就是你跟客户坐在一起，你问问题，他们回答。需求过程是获取信息的过程，一些信息在你这里，一些在客户那里，一些客户没有，还有一些客户有着错误的信息……即使我在这一行干了有 50 个年头了，我仍然怯于提问……



《探索需求》

……我一直努力尝试着创作一些能够留存久远的东西。我的第一本书是有关如何为一种特定的机器编写一种特定的语言的，这本书并没有被翻译成中文出版。当然，如果你写一本编程语言的书，一两年后这本书很容易就过时了。因此，我想，如果花很长时间去写一些只能留存一年的东西，的确是有些不值。……即使是在今天，30多年后，人们还是会找到我，跟我说：“你一定在我们公司工作过吧。你书中提到的那个人就在我们公司工作。他做和你书中提到的那个人一样的工作，我知道他是谁。那么，你书中提到的那个人有多大岁数？”我说：“哦，25岁。”“哦，他那年在我们公司做的时候我刚出生。”[笑了笑]所以说，现在的人仍然以同样的方式、同样的心理，做着我们在过去做的事情……。而我们在《探索需求》一书中建议大家使用的工具，则是那些我们期望能够留存长久的工具。



录音下载：<http://www.umlchina.com/Chat/weinberg.htm>

全文请看：2004年5月份的《程序员》杂志