

课时：12小时（2天）

# 产品需求管理

## 前言

营销大师科特勒指出：“以市场为导向、以客户为中心”就是对市场需求的管理！市场需求管理是公司战略、市场计划、新产品开发的依据，决定了公司竞争力的延续，直接影响到公司效益。

但是：“有价值的客户需求在哪里，对有价值的需求如何进行汇总、分析。”目前大量的理论体系到此为止，如何在实际的操作层面上进行下去？如何执行？

市场需求工作融入在企业经营的日常活动中，跨越了公司的所有职能部门；在公司与客户之间、公司部门之间、上下级之间，市场需求观念的描述/理解无法得到统一、信息不对称、反馈/响应不及时；部门之间难以配合，一线人员要么不提供信息给产品部门，要么做了大量的工作却得到大量的无用需求信息、客户的需求与当初描述的发生了巨大的变化、产品在不断的调整以至于成为项目，如何改变这些局面？

以市场为导向是制订面向市场的策略，以客户为中心是开发出满足细分市场客户需要的产品。本课程在简单介绍市场策略制订的基础上重点讲解如何提供用户高满意度的产品，开发部门如何与其他部门协作采集高价值的用户需求、掌握需求的变化，如何透过需求描述的表象得到的顾客效用与价值，即掌握顾客的心声。

## 课程特点

**系统化理论指导**——课程内容采用国际上

先进的需求管理方法论，结合中国企业自主

创新的最佳实践，总结提炼出适合中国本土企业的产品经理制度。

**丰富案例分析互动**——通过对案例分析方式加深学员理解。

**结合实际演练**——通过对实际项目进行角色演练、研讨等方式提高转化能力。

**讲师的专业性**——产品管理方面的专家，有丰富的产品开发、研发业务管理、市场销售管理及企业管理咨询经验。

## 课程收获

- 了解业界产品需求管理的最佳模式与实践，有效管理的标准；
- 了解市场需求管理流程和组织与公司的其他管理流程和组织的关联；
- 掌握如何用有效的工具来参与并指导相关部门识别、采集高价值的用户需求；
- 掌握筛选、解释需求的工具，评审市场需求的价值；
- 学习如何有效的激励其他部门配合，让需求管理流程形成一个快速畅通的闭环；
- 了解如何选择竞争对手和有价值的客户，由此制订产品战略；
- 熟练掌握产品需求分析与概念定位的系统化思维、分析方法和评估测试工具，如何从公司、竞争者、用户三个角度考虑将有价值的需求转换为产品概念。

## 课程对象

企业 CEO/总经理、市场副总、市场总监、产品总监、产品经理、研发总监、研发经理、项目经理等。

## 课程大纲

- 1 课程介绍
- 2 案例分析：IBM 公司市场之路
  - 2.1 讨论：业界需求管理存在的常见问题及解决思路
  - 2.2 需求管理的难点与解决
    - 2.2.1 隐性流程
    - 2.2.2 迭代流程
    - 2.2.3 多进程并发流程
    - 2.2.4 辅助流程
    - 2.2.5 监督流程
- 3 产品需求管理概述
  - 3.1 有效市场需求管理的要求
  - 3.2 统一市场需求的观念与意识
    - 3.2.1 市场需求、客户、客户、产品需求的关系
    - 3.2.2 需求视角不同会有什么结果
  - 3.3 市场需求流程总体框架
    - 3.3.1 市场需求管理的定义与定位
    - 3.3.2 阶段划分
    - 3.3.3 总体框架
    - 3.3.4 与其他流程之间的关联
    - 3.3.5 需求管理的职责范围
  - 3.4 规范需求管理各个阶段工作的方法与工具
  - 3.5 明确组织与角色让流程得到有效的执行
    - 3.5.1 案例分析：T 公司的组织调整
    - 3.5.2 分布式组织及适用
    - 3.5.3 集中—分布式组织及适用
  - 3.6 业界最佳实践
  - 3.7 讨论
- 4 以市场为导向的客户需求采集
  - 4.1 案例分析
  - 4.2 采集内容
    - 4.2.1 需求采集的两个原则
      - 4.2.1.1 以公司的产品战略及路标规划为指导
      - 4.2.1.2 以用户欲望为准绳
    - 4.2.2 用模板和工具指导采集内容的规范性
      - 4.2.2.1 客户满意度及竞争比对（\$ APPLES 模板）
      - 4.2.2.2 如何制订调查报告

- 4.2.2.3 单项需求模板
    - 4.2.3 演练：单项需求模板的运用**
  - 4.3 采集渠道
    - 4.3.1 信息来源**
    - 4.3.2 采集活动的十个种类与特征**
    - 4.3.3 时间驱动与事件驱动**
    - 4.3.4 案例分析：需求探针**
  - 4.4 如何让相关部门的采集活动有效展开
    - 4.4.1 需求采集前的准备活动**
      - 4.4.1.1 让所有相关者知道什么是高质量的需求
      - 4.4.1.2 如何通过计划来规范后续的活动
    - 4.4.2 案例分析：用户大会**
  - 4.5 如何让每种采集活动高效的执行
    - 4.5.1 采集中的基本方法**
      - 4.5.1.1 倾听技巧
      - 4.5.1.2 如何运用十问引导客户
    - 4.5.2 案例分析：用户访谈**
    - 4.5.3 演练：用户访谈**
  - 4.6 采集后的输出交付要求
- 5 需求的评审与解释**
  - 5.1 需求的若干特性理论
  - 5.2 如何组织评审
  - 5.3 在解释活动中得到产品的候选概念
    - 5.3.1 需求筛选标准**
    - 5.3.2 演练：用 KJ 亲和图法探索用户的欲望**
      - 5.3.2.1 需求与解决方案的分离工作
      - 5.3.2.2 在用户的描述频度中发现客户价值
    - 5.3.3 案例分析：用 AHP 工具得到需求的优先权重**
  - 5.4 从需求满足度的评审中发现商机
    - 5.4.1 案例分析：用 KANO 模型来区分需求的层级**
    - 5.4.2 需求满足度比对报告**
  - 5.5 评审后的交付
    - 5.5.1 创意、产品候选概念**
    - 5.5.2 市场评估报告**
- 6 需求的传递与跟踪**
  - 6.1 案例分析：需求传递中常见问题**
  - 6.2 正确的传递方法与工具
- 7 从候选概念到产品需求包的需求分析工作**
  - 7.1 业界常见问题
  - 7.2 在需求转换成产品概念阶段的继承
    - 7.2.1 产品战略**
      - 7.2.1.1 影响者与客户
      - 7.2.1.2 竞争者
      - 7.2.1.3 机会与威胁

- 7.3 候选概念的充实补充
  - 7.3.1 现有产品
  - 7.3.2 制造好的组件
  - 7.3.3 同类产品
- 7.4 建立在（用户、竞争者、公司、技术）四个角度的分析工具
  - 7.4.1 QFD 工具的作用与意义
  - 7.4.2 案例分析：QFD 展开的步骤与方法
    - 7.4.2.1 如何建立需求阵列
    - 7.4.2.2 如何建立产品特性阵列
    - 7.4.2.3 如何建立需求 VS 产品特性矩阵
    - 7.4.2.4 建立特性冲突矩阵
    - 7.4.2.5 进行评估、调整工作
    - 7.4.2.6 确定产品概念
  - 7.5 演练：SQFD 展开
- 7.6 交付模板：形成产品需求规格说明书
- 8 需求的实现与验证
  - 8.1 需求实现的流程
  - 8.2 讨论演练：如何组织新产品从创意到产品概念的需求管理工作
  - 8.3 不同的需求验证文档
  - 8.4 需求追踪计划
- 9 需求管理的事后分析工作
- 10 流程模版实战演练（不给客户保留）
  - 1、★★★★★全套市场需求流程资料、模版的讲解