

---

---

# 产品需求分析与需求管理高级实务培训

---

---

## 课程收益

- 理解产品包需求（OR，Offering Requirements）的概念、产品包需求分层、需求工程方法论
- 了解产品包需求管理流程（OR 流程）与市场管理及产品规划（MM 流程）、产品开发流程（IPD 开发流程）的接口关系，加强市场和研发的有效结合；
- 掌握从市场角度进行有效的客户需求收集的机制和方法，构建需求收集长效机制，做好一线需求管理，形成高质量的客户需求，提高需求分析的充分性和有效性；
- 掌握对客户需求进行解释、整理、分类和排序的方法，提高相关环节对需求理解的一致性；
- 了解如何建立需求数据库，掌握分发市场需求的途径和方法；
- 掌握产品包需求分析过程，形成完整的产品包需求，为后续产品设计和产品开发过程打下基础；
- 了解需求工程和系统工程的有机融合方法，形成更为细致的产品需求规格(设计需求)；
- 掌握产品需求规格（设计需求）的分解分配，以及架构设计和权衡分析的方法，确保需求与设计协同一致；
- 掌握对客户需求、市场需求、产品包需求、设计需求、设计规格进行持续验证和跟踪的机制和方法；
- 掌握敏捷需求分析与需求管理的方法和最佳实践 (UseCase&Scenario、Backlog&UserStory)；
- 了解需求管理工具如何选型和应用（Doors、RequisitePro、CaliberRM、Jira）
- 掌握支撑需求管理流程各个阶段活动的组织方式、一系列操作方法和工具；
- 分享讲师在著名企业产品开发、研发管理实践经验和十多年的咨询/培训经验，并通过现场的互动和全方位案例资料（如：流程、模板、查检表等）的展示帮助学员“学以致用”，理清适合自己企业在产品需求管理方面的工作思路以及具体的实践方法和工具。

---

---

## 课程背景

客户的需求不断变化，如何快速高效地推出满足客户需求、具有差异化优势和竞争优势的产品，并最终获得市场的成功，是企业的核心问题！我们发现国内许多科技型企业在产品需求管理方面存在如下问题：

1. 产品开发没有实现市场驱动，是“闭门造车”，关注技术而不关心客户；产品开发出来后才找客户、找卖点；
2. 缺乏完备的需求收集、汇总、整理和分析机制，导致研发和市场脱节，需求无法有效传递和

---

---

落实，相关环节和部门（如：客户、市场部、开发部、测试部等）对需求的理解也不一致，经常针对需求“吵成一锅粥”；

3. 对客户/市场需求分析不充分、不透彻、不完整，导致产品需求变化频繁，产品开发大量返工，“计划不如变化快”，开发过程“失控”；
4. 需求管理各个阶段的职责不清晰，也缺乏组织支撑；往往了解市场的不懂技术，懂技术的不了解市场，不知道需求应该由谁负责；
5. 需求没有有效地分级分层，没有明确不同阶段需求的范围，如何进行需求转换，以及需求分析的目的和方法，更不清楚业界众多需求分析方法和工具如何在不同需求阶段进行恰当运用；
6. 没有明确规定不同阶段需求应详细到什么程度，需求的表达不规范，需求质量不高，直接影响了不同团队对需求理解的一致性；
7. 对需求分析工作不重视，认为“不画图/不编码就等于没有干活”，产品需求分析工作持续时间短，需求分析不充分；
8. 需求在产品开发流程中的分解分配和产品的的设计过程不规范，也缺乏对需求的跟踪，导致需求没有得到有效的实现；
9. 由于需求分析的不充分，使得需求无法成为产品测试的有效输入，导致测试方案和测试用例设计无法保证产品测试的完备性，影响产品质量。

根据权威部门统计，超过 50% 的项目缺陷来源于不完善的、不正确的、不准确的和/或不明确的需求；80% 以上的缺陷修复成本用于修复需求导致的错误。需求的正确与否直接影响产品开发周期、产品开发成本，甚至直接决定产品最终的市场成败。

本课程在总结产品需求管理的实践经验基础上，针对上述困惑和问题进行深入和透彻的讲解，以帮助企业正确理解和应用产品需求分析和需求管理方法，以确保公司“做正确的事”。

---

---

## 课程特色

□ **全面、实战**——贯穿客户需求->市场需求->产品包需求->设计需求->设计规格->需求实现和验证的整个过程，并详细讲解需求管理每个阶段的工作内容、操作技巧、阶段交付的内容和评价标准；也详细介绍了每个阶段重点使用的方法和工具（\$APPEALS、I-H-Q、KJ、BSA、AHP、DFX、QFD、UseCase&Scenario、Backlog&UserStory、FFBD 等），实现产品需求管理的理念、方法、工具三位一体，是真正“全面”、“实战”的需求管理课程。

□ **学以致用**——本课程充分结合业界企业的成功经验案例，通过案例分析、模板讲解、实战演练、小组研讨等方法，使学员在实战演练与方法讲解中深刻领悟需求工程、系统工程和产品路标规划的工作流程与方法，着重培养学员的实践能力，帮助学员解决产品需求管理中常见的问题及困惑，并有效地借鉴和快速地应用到实际工作中去。

**讲师的专业性**——讲师长期于著名公司从事产品开发、研发管理、产品规划、企业信息化工作，并具

---

---

备十多年的研发管理、流程管理和信息化咨询和培训经验。

---

---

## 参加对象

企业 CEO/总经理，主管副总，市场总监，技术总监/总工程师，研发总监，产品经理/项目经理，市场工程师、产品规划主管、系统工程师，研发职能部门经理，研发骨干等。

---

---

## 课程大纲

### 一、产品需求概述

**本单元学习目标：**了解产品需求的常见问题及其原因；掌握产品需求的重要概念；掌握需求工程在研发管理体系中的位置；掌握端到端的产品包需求管理流程。

1. 案例分析：新产品开发为什么失败？
  - 1) 新产品开发失败的原因？
  - 2) 贵公司产品需求方面的问题
2. 需求相关的重要概念
3. 用户需求/客户需求/市场需求/产品包需求/产品规格
4. 产品包需求的分类和分层
  - 1) 产品包需求分层：问题、系统特性/包特性、系统需求/包需求
  - 2) \$APPLEAS:客户需求的八大类别
  - 3) 讨论：选取贵公司某产品系列，讨论客户\$APPLEAS 的要素
5. 产品需求工程
6. 产品包需求管理流程（OR 流程）
  - 1) OR 流程的基本阶段划分：收集、分析、分发、实现、验证
  - 2) OR 流程与市场管理及产品规划流程（MM 流程）、产品开发流程（IPD 开发流程）的关系
  - 3) 示例：某公司 OR 流程总览
7. 产品包需求管理流程中涉及的组织、角色及职责
8. 基于需求的产品创新

### 二、客户需求收集

**本单元学习目标：**掌握识别客户的重要手段，降低需求收集的盲目性；掌握客户需求收集的长效机制；掌握需求收集的方法和过程；掌握一线需求的收集及管理办法；掌握需求访谈的方法和技巧，访谈时需要注意的问题

1. 有效识别客户
  - 1) 市场细分
  - 2) 客户类型分析（购买者、用户、关系人、渠道、合作伙伴等）
  - 3) 决策链分析和关注要点分析
2. 客户需求收集的途径
  - 1) 常用客户需求收集渠道和特点

- 
- 
- 2) 示例：某公司 12 种客户需求收集渠道
  - 3) 讨论：提出贵公司客户需求收集的渠道
  3. 一线需求的收集及管理
  4. 需求调研的常用方法详解
    - 1) 问卷调查法
    - 2) 客户访谈法
    - 3) 标杆分析法，“跟随型”企业致胜法宝
  5. 需求收集的要点
    - 1) 需求收集的质量控制，单项需求采集模板
    - 2) 客户需求十问
    - 3) 听的技巧
    - 4) 真正理解客户意图
    - 5) 构建例行化收集机制
  6. 研讨：客户往往并不知道自己真正要什么，如何收集需求？

### 三、客户需求整理和市场需求分析

**本单元学习目标：**理解需求分析的要素、质量标准；掌握常用的需求解释的原则和方法；掌握需求分类的方法，需要从哪些维度进行分类；掌握需求优先级评估机制和划分方法

1. 需求整理和分析流程：需求解释->需求过滤->需求分组->需求排序->需求评审与反馈
2. 需求解释，客户陈述—》需求描述：需求描述五原则，从产品的角度的进一步阐述与细化
3. 需求初步过滤，结合初步分析去除“杂草”
4. 需求分类
  - 1) 按\$APPLEAS 分类
  - 2) 按产品包需求层次分类（产品特性的前身）
  - 3) 按 BAS 分类
  - 4) 按相关的产品线/产品分类
  - 5) 按短、中、长期需求分类
  - 6) .....
5. 需求排序——设置权重，确定需求优先等级
6. 建立需求数据库
7. 思考结果和市场机会点分析

### 四、市场需求的分发

**本单元学习目标：**掌握市场需求分发的路径；掌握不同分发路径的决策及管理要点。

1. 市场需求分发的角色及职责
2. 市场需求分发的四条路径
  - 1) 分发至公司和产品线业务计划(CBP&PLBP)

- 
- 
- 2) 分发至产品路标规划 (Roadmap)
  - 3) 分发至项目任务书 (Charter)
  - 4) 分发至正在进行的产品开发项目
  3. 公司和产品线业务计划如何接受和决策需求
  4. 产品路标规划如何接受和决策需求
  5. 项目任务书如何接受和决策需求
  6. 正在进行的产品开发项目如何接受和决策需求
  7. 案例分析：市场需求如何评估和分发

## 五、产品包需求分析和实现

**本单元学习目标：**掌握产品包需求分析的过程；理解外部需求（RAS、功能/性能）和内部需求（DFX）；掌握如何结合产品概念开发，从产品包需求到设计需求的分析方法；掌握如何结合功能架构分析、系统架构（物理架构）分析、设计综合分析，将设计需求分解和分配为设计规格和模块需求。

1. 产品包需求分析过程
  - 1) 将市场需求转化为产品包需求
  - 2) 关注内部需求
  - 3) 形成产品包需求文档
  - 4) 演练：定义某产品包的功能需求
2. 产品包需求与产品概念的开发、选择
3. 从产品包需求到设计需求的分析方法
4. 设计需求分解和分配的过程
5. 需求分解与需求定义工具和方法（FFBD、AHP、UseCase&Scenario、Backlog&UserStory等）
6. 功能架构分析、系统架构（物理架构）分析与设计综合
7. 设计需求分解为系统/子系统设计规格
8. 设计规格分配为模块需求规格
9. 演练：请针对某类产品的客户面临的一个问题，分析和提出产品特性、包需求、设计需求、设计规格。

## 六、产品需求的跟踪和验证

**本单元学习目标：**掌握需求持续跟踪的方法和机制；掌握需求变更管理的机制；掌握需求验证和确认的方法

1. 需求跟踪和验证的过程
2. 需求双向跟踪机制（演示：需求跟踪矩阵 R T M）
3. 需求变更管理
4. 需求验证方法
  - 1) 测试

---

---

2) 评审

5. 需求确认方法

6、需求管理工具选型与应用 (Doors、RequisitePro、CaliberRM、Jira 等)

7. 研讨：请结合课程内容讨论贵公司如何做好产品需求管理

## 七、敏捷需求分析与需求管理

**本单元学习目标：**掌握敏捷研发的体系和特点；掌握基于敏捷研发的敏捷需求分析与需求管理的方法和最佳实践

1. 敏捷方法的思想、原则

2. 敏捷框架

3、敏捷项目管理

1) 敏捷团队

2) 敏捷开发

4. 敏捷需求理念

5. 敏捷需求与传统需求的异同及如何结合

6. 敏捷需求分析过程与方法

1) UserStory

2) Backlog

7. 敏捷需求管理最佳实践

8. 研讨：如何才能真正的做到敏捷需求分析与需求管理？