

## 《产品需求管理》课程大纲

### 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
- 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
- 掌握如何用模板和工具来参与并指导相关部门识别、采集高价值的用户需求
- 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
- 基于培训和讨论、整理出需求调研访谈指南
- 掌握筛选、解释需求的工具，评审分析市场需求的价值
- 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
- 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。

## 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&Cenario、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、产品规划工作，并具备十多年的研发管理咨询和培训经验。

## 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

## 课程介绍

### 1. 产品包需求概述

**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。

#### 1.1. 案例分析：新产品开发为什么失败？

##### 1.1.1. 新产品开发失败的原因？

##### 1.1.2. 贵公司产品需求方面的问题

#### 1.2. 需求相关的重要概念

#### 1.3. 产品包需求的分层和分类

##### 1.3.1. 产品包需求分层：问题、系统特性/包特性、系统需求/包需求

##### 1.3.2. \$APPLEAS:客户需求的八大类别

##### 1.3.3. 示例：某公司产品包需求（OR）架构

##### 1.3.4. 讨论：选取贵公司某产品系列，讨论客户\$APPLEAS的要素

#### 1.4. 产品需求工程

#### 1.5. 产品包需求管理流程（OR 流程）

##### 1.5.1. OR 流程的基本阶段划分：收集、分析、分发、实现、验证

1.5.2. 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

##### 1.5.3. 示例：某公司 OR 流程总览

#### 1.6. 产品包需求管理流程中涉及的组织、角色及职责

##### 1.6.1. OR 流程各阶段涉及的角色

##### 1.6.2. 跨部门 RMT 角色、职责

### 1.6.3. 产品族/产品系列 RAT 角色、职责

## 2. 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辦法；掌握需求访谈的方法和技巧，访谈时需要注意的问题

### 2.1. 客户分析

#### 2.1.1. 市场细分

#### 2.1.2. 客户类型分析（购买者、用户、关系人、渠道、合作伙伴等）

#### 2.1.3. 决策链分析和关注要点分析

### 2.2. 需求收集策划

#### 2.2.1. 十种常用客户需求收集途径和特点

##### 2.2.1.1. 中长期需求调研

##### 2.2.1.2. 一线销售/投标

##### 2.2.1.3. 专家顾问团

##### 2.2.1.4. 客户会议

##### 2.2.1.5. 研发高层交流

##### 2.2.1.6. 专题用户访谈

##### 2.2.1.7. 标杆分析

##### 2.2.1.8. 用服高层交流

##### 2.2.1.9. 原型测试/产品试用

##### 2.2.1.10. 现场支持/售后反馈

#### 2.2.2. 示例：IBM 建议的 12 种高价值的客户需求收集渠道

#### 2.2.3. 需求调研的常用方法：问卷调查法、客户访谈法、标杆分析法、Workshop 等

2.2.4. 示例：应用\$APPEALS 方法进行产品需求调研

2.2.5. 案例：直觉公司如何“聆听”客户？

2.2.6. 研讨：如何发掘客户的潜在需求？

2.2.7. 研讨：贵公司应选择哪些客户需求收集的途径

2.3. 实施需求收集

2.3.1. 需求收集技巧

2.3.1.1. 客户需求十问

2.3.1.2. 听的技巧

2.3.1.3. 真正理解客户意图

2.3.2. 一线销售项目需求的收集及管理

2.3.3. 需求收集的质量控制

2.3.4. 示例：单项需求采集模板

2.3.5. 构建例行化收集机制

3. 客户需求分析

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

3.1. 客户需求分析的步骤

3.1.1. 需求解释和过滤

3.1.2. 需求整理和分类

3.1.3. 需求排序

3.1.4. 需求评审与反馈

3.2. 需求解释和过滤

3.2.1. 客户陈述—>需求描述，从产品的角度的进一步阐述与细化

3.2.2. 需求描述五原则

3.2.3. 需求过滤，结合初步分析去除“杂草”

3.2.4. 案例分析：FTP 上传功能是否需要考虑？

3.3. 需求整理和分类

3.3.1. 按\$APPLEAS 分类

3.3.2. 按产品包需求层次分类（产品特性的前身）

3.3.3. 按 BAS 分类

3.3.4. 按相关的产品线/产品分类

3.3.5. 按短、中、长期需求分类

3.3.6. ....

3.4. 需求排序——设置权重，确定需求优先等级

3.4.1. \$APPLEAS 方法排序

3.4.2. Delphi 方法排序

3.4.3. AHP 法排序

3.5. 需求评审和反馈

3.6. 需求分析方法总结

3.7. 演练：对于原始需求，分析为可验证的需求。

4. 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。

4.1. 市场需求分发的角色及职责

4.2. 市场需求分发的四条路径

4.2.1. 分发至公司和产品线业务计划(CBP&PLBP)

4.2.2. 分发至产品路标规划 (Roadmap)

4.2.3. 分发至项目任务书 (Charter)

4.2.4. 分发至正在进行的产品开发项目

4.3. 如何决策接受需求

4.3.1. 公司和产品线业务计划如何决策接受需求

4.3.2. 产品路标规划如何决策接受需求

4.3.3. 项目任务书如何决策接受需求

4.3.4. 正在进行的产品开发项目如何决策接受需求

4.4. 案例分析：下一版本是否接受加密功能？

5. 产品包需求实现

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；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。

5.1. 产品包需求工程和系统工程

5.2. 产品包需求分析及定义的过程

5.2.1. 将市场需求转化为产品包需求

5.2.2. 关注内部需求

5.2.3. 形成产品包需求文档

5.2.4. 演练：定义某产品包的功能需求

5.3. 谁来主导产品包需求定义？

5.3.1. PMT/RAT 主导

### 5.3.2. PDT/SE 主导

5.3.3. 研讨：两种做法的利弊是什么？结合公司情况应选择哪种方式？

## 5.4. 需求实现的过程和主要的系统工程方法

### 5.5. 从产品包需求到设计需求的转化

#### 5.5.1. 转化为设计需求的过程

#### 5.5.2. 开发产品概念

##### 5.5.2.1. 产品概念的定义和举例

##### 5.5.2.2. 产品概念开发的步骤

##### 5.5.2.3. 产品概念的生成、选择和验证

#### 5.5.3. 设计需求分析的思路

#### 5.5.4. 设计需求分析示例：“主叫”的操作场景

#### 5.5.5. 示例：设计需求分析操作指导

#### 5.5.6. QFD 方法

### 5.6. 从设计需求到设计规格的转化

#### 5.6.1. 转化为设计规格的过程

#### 5.6.2. 步骤 1：功能分析

##### 5.6.2.1. 功能分解与物理分解的关系

##### 5.6.2.2. 功能分解输出示例

##### 5.6.2.3. 功能分解工具一：功能流框图（FFBD）

##### 5.6.2.4. 功能分解工具二：层次图（HD）

5.6.2.5. 演练：选择一个功能需求，分别利用 FFBD（功能流图）法和层次图（HD），对该功能进行自顶而下的分解，形成功能分解图和层次图

#### 5.6.3. 步骤 2：设计综合

- 5.6.3.1. 形成架构方案并评估
- 5.6.3.2. 物理架构工具一：概念图（CDS）
- 5.6.3.3. 物理架构工具二：示意方框图（SBD）
- 5.6.3.4. 设计综合输出示例-系统架构图（物理架构）
- 5.6.3.5. 需求分解及分配
- 5.6.3.6. 设计综合输出示例-设计规格
- 5.6.3.7. 设计综合输出示例-分配需求
- 5.6.4. 需求跟踪，示例：需求跟踪矩阵（RTM）
- 5.6.5. 需求变更控制
- 5.6.6. 需求变更控制系统
- 5.6.7. 需求变更的流程
- 5.6.8. 需求变更控制委员会（CCB）
- 5.6.9. 如何有效控制需求变更？

5.7. 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。

## 6. 产品需求验证

本单元学习目标：了解需求验证的基本活动；掌握需求评审、需求确认的方法。

- 6.1. 需验证的活动；评审、测试、确认
- 6.2. 需求评审的方法
  - 6.2.1. 需求评审 Checklist
  - 6.2.2. 通过评审建立需求基线
- 6.3. 测试
  - 6.3.1. 产品开发过程中的测试活动

### 6.3.2. 渐增测试模型

## 6.4. 需求确认

### 6.4.1. 需求确认方法

### 6.4.2. 需求确认的表达形成和调查形式

### 6.4.3. 需求确认的执行过程

## 6.5. 需求管理 IT 平台

## 6.6. 研讨：请结合课程内容讨论贵公司如何做好产品需求管理

## 讲师介绍

### 【乔剑】

- 中山大学，理学硕士
- 电子科技大学，工学学士
- 战略与市场管理专家
- 流程与组织一体化解决方案专家
- 研发管理专家
- 项目管理专家
- 长期主管研发，在大中小不同类型公司有研发管理经验，曾任上市公司副总

### 职业经历：

- 华为公司，产品版本经理、部门副经理；期间：华为“由乱到治”，从 1800 人到 2-3 万人，销售规模 27 亿->317 亿(->2390 亿)
- 宇龙酷派，港交所上市，研发管理部副总监；期间：07 年 12 亿->13 年 196.23 亿港元（157 亿 RMB），研发 500->3000 人
- 赛诺报告：04 年 5 月份 TD-LTE 市场份额第一名为酷派，达 23.1%，三星居第二，市场份额为 18.8%，苹果公司第三，市场份额为 15.7%
- 英飞拓公司，深交所上市，公司副总兼研发中心总监，下属：500（研发部分），10 多亿

### 职业经验

- 经历华为“由乱到治”(96-03 年)过程，对成长期的公司的各种问题有亲身的体验；

- 集成产品开发 (IPD)、产品开发流程、研发项目管理、研发绩效管理、研发组织结构
- 近二十年研发及管理经历，曾在华为、宇龙酷派、英飞拓等著名公司和上市公司从事技术开发、研发管理等岗位，全面主管研发体系，亦曾担任上市公司高管(公司副总经理兼研发中心总监)多年；对产品研发全流程非常熟悉，覆盖产品一线开发到产品经理、Marketing/规划管理、预研管理、资源部门管理、研发质量管理、研发绩效管理。
- 在多个上市公司推动 IPD 流程建设和落地，深刻了解和把握流程建设中存在各种问题和阻力，深刻理解在相对不规范、基础薄弱的研发团队进行管理提升所需要关注的问题，全面把握研发体系组织建设(市场需求管理、产品规划、产品预研、产品开发、资源部门建设、部门经理团队建设、产品经理队伍建设、专家队伍建设)的平衡。对研发管理、运营管理、尤其是 IPD 研发模式有着丰富的运作实践经验；

#### 项目经验

- 曾亲自领导、主导多家企业如：宇龙酷派、英飞拓、上海银联、南车时代、特变电工的研发流程、内控体系建设、变革项目；
- 主讲多门研发管理和变革管理课程