

产品需求分析与需求管理

课程背景

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？根据权威机构统计产品失败的56%来源于需求定义错误，80%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。

通过和众多国内科技企业接触，发现这些企业中普遍存在：

- 1、技术很牛，但最终倒闭的公司一大推；被技术人员嗤之以鼻的公司，反而活的还不错
- 2、研发从早忙到晚，产品开发的不少，但市场成功的产品屈指可数，开发的越多，死得越快
- 3、产品开发闭门造车，关注技术，不关注客户；产品开发出来才找客户、找卖点
- 4、了解市场的不懂技术，懂技术的不了解市场，不知道需求应该谁负责
- 5、需求准确把握决定产品成败，但没有人关注需求，即使偶尔想关注也不知道如何关注
- 6、需求的表达不够结构化，充斥着“故事会”格式的需求，直接影响了不同团队对需求理解的一致性
- 7、缺少完备的需求收集、汇总、分析机制，“公司神经末梢与大脑失去联系”
- 8、不能从自身能力提升来引导客户需求，反而天天在抱怨客户需求经常变动
- 9、针对需求大家“吵成一锅粥”：公司与客户吵，市场与开发吵，开发与测试吵，……

课程收益

- 1、掌握从市场角度进行有效的客户需求收集的机制和方法，筛选高质量的客户需求；
- 2、掌握对客户需求进行整理、分类、分析的方法，提高各个角色对需求理解的一致性，最终形成产品包需求，明确产品的竞争优势与卖点；
- 3、掌握外部需求和内部需求一体化管理的机制，从而降低产品的端到端生命周期成本；
- 4、掌握产品核心诉求的提炼方法，确定有吸引力的产品概念；
- 5、掌握支撑研发需求工程各个阶段工作运作的工具和操作方法；

【老师优势】

1、课程经验丰富，讲授该课程近七年，不断对课程进行优化，结合授课经验，精选很多实际案例辅助授课，在上课过程中能够根据学员的课堂反馈及时调整授课角度，适合于各层级员工。

2、近二十年跨国外企、民企，政府工作经历，对课程有很深的感悟，特别是十多年外企中高管理经历，在工作中积累丰富的管理经验，特别是针对基于沟通中的提升执行力方面积累了丰富的经验，课程是基于本人的经验基础上开发出来的，具有别的老师不同视角，并符合国际大型公司的沟通及工作习惯。

课程时间：1天(6小时)

课程对象：针对企业在产品需求分析与需求管理的系统学习和实际运用到生产过程中有培训和提高需求的相关从业人员，比如：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、研发骨干等需要此项培训的人员

课程方式：理论分享+视频观看+案例教学+小组讨论学员研讨+游戏活动

课程大纲

- 1、案例分析（需求重要性）
- 2、需求的定义
- 3、需求工程基本概念
- 4、需求工程贯穿产品开发全过程
 - 1)、需求工程在产品开发中运用示例
 - 2)、需求工程各个阶段方法工具支撑；
 - 3)、需求工程的定义；
 - 4)、产品战略是业务决策的中心；
 - 5)、产品和项目构思方法；
 - a、客户市场驱动法
 - b、扩展法
 - c、新技术驱动法
 - d、进入壁垒-进入难度分析
 - 6)、机会创意产生方法
 - a、观察趋势
 - b、解决问题
 - 7)、演练（基于问题分析法，思考实际业务中存在的问题，基于问题构思一个产品或业务，每个小组选派一名代表上台发表）
- 5、市场需求的收集与分析
 - 1)、需求收集过程；
 - 2)、用户和客户的区分；
 - 3)、产品周期不同时期的客户变化说明；
 - 4)、种子用户的获取途径
 - 5)、如何开展需求调查（需求采集要点）；
 - a、确定用户
 - b、决策影响分析
 - 6)、不同用户的特征分析
 - 7)、需求收集方法与途径；
 - a、采集方法的特点
 - b、客户访谈的要点
 - c、广泛的、开放式问题
 - d、听的技巧

- 8)、真正理解客户的意图；
 - a、换位思考
 - b、密切关注客户的想法
 - c、“抽象之梯”法
 - d、客户需要翻译
- 9)、案例：解决方法 VS 需求
- 10)、演练（选定一个角色，针对此角色设计访谈问题）
- 6、产品需求分析与策划
 - 1)、需求整理和分析全过程；
 - 2)、市场需求常见管理模式
 - 2)、产品需求相关的角色定义；
 - a、整理单项需求（工具：黄纸贴）
 - b、需求归类
 - ①、\$APPEALS 要素展开
 - ②、需求群权重确定
 - ③、设置需求群的重要性和权重
 - ④、识别冲突（冲突矩阵法）
 - c、头脑风暴法
 - d、定义归类后的需求组
 - ①、打点法
 - ②、KANO 模型
 - ③、需求重要性定义
 - ④、选择两个友商进行对比（雷达图）
 - ⑤、分析差距，找改进点
 - ⑥、功能需求选择
 - ⑦、市场需求与产品规划协同
 - ⑧、需求优先级确定方法
 - ⑨、优先级确定
 - 4)、演练
- 7、产品概念构思与筛选
 - 1)、产品价值创造的四步动作
 - a、减少
 - b、剔除
 - c、增加
 - d、创造
 - 2)、产品概念测试、价值定位
 - 3)、演练
- 8、设计需求分解与分配方法
 - 1)、需求分解与分配过程
 - a、物理分解
 - b、功能分解
 - c、FxBS
 - d、PBS
 - e、以下需求有什么问题？

2)、好需求标准

3)、演练 (使用前面讲解的 FxBS 方法, 结合业界基本需求因子, 将产品包需求分解为对应的设计需求)

9、需求管理:

1)、跟踪

2)、变更控制

说明: 本方案为初步方案, 通常情况下, 会在培训前, 与企业做进一步沟通, 根据企业具体情况, 调整成最符合企业实际情况的个性化方案。