

项目需求管理：收集与分析方法

主讲：潘德有 1-2D

课程介绍：

根据 PMI 在 2014 年研究的结果显示，全球几乎有 37% 的项目是直接由于需求获取不当而失败，可见对于大部分项目管理而言，需求管理是非常重要的。尤其在新产品开发、软件升级改造、研发体系、互联网、AI 和大数据方面，需求管理就更为重要。这些项目都具有一个普遍特点，即“适应型”特征明显。

目前行业内普遍接受的观点是：需求过程包括需求开发和需求管理相关的一系列任务。项目经理和团队在开展一个项目期间，需要不断的“启发”和“获取”各相关方的“期望”，这个过程涵盖了识别、规划、分析、记录、基准化、确认、核实需求等一系列过程。本课程将重点围绕上述内容，向大家阐述需求管理的全过程。

管理挑战：

1. 项目经理和团队没有或缺乏收集需求的能力，往往跟着客户的脚步摇摆不定；
2. 项目经理和团队缺乏具体收集需求的技巧和方法，对于需求管理过程存在短板；
3. 如何建立需求基准，跟踪需求，变更需求，配置需求参数等过程缺乏经验；
4. 对于一个完整项目而言，项目经理对需求的理解范畴存在偏差，如仅限于项目自身；
5. 在新兴的敏捷时代，敏捷型项目如何收集需求，特点如何，可能并不清楚。

学习收获：

1. 能够理解传统和敏捷项目需求的获取过程，包括一定的技巧和方法；
2. 能够对需求进行有效管理，主导需求启发和收集，制定需求管理过程；
3. 能够配置、跟踪、变更、基准化需求，为有效管理需求提供支持；
4. 能够协同管理层、客户、相关方评估需求，确定需求；
5. 能够在敏捷项目环境中识别和判断需求，包括以 PO 或以 PM 身份进行。

适用对象：

项目总监、项目经理、敏捷项目经理、产品负责人、需求工程师、商业分析师、开发团队、项目管理团队、市场经理，对项目需求管理有进一步了解和学习的实践者。

课程时间：

1-2 天，6hours/天。企业可以根据自己的情况，选择课程时间。

课程大纲：

- 1) 项目范围与需求管理概念
 - a) 什么是项目范围管理；
 - b) 什么是项目需求管理
- 2) 项目立项与决策分析
 - a) 项目组合、项目集与项目、产品关系
 - b) 组织战略目标与行动方案

- c) 项目选择与决策说明
- 3) 项目战略目的和目标评估
 - a) SWOT 分析技术
 - b) 决策技术
 - c) 偏差分析
 - d) 标杆对照
- 4) 确定项目高层级期待
 - a) 创建收益登记册
 - b) 获取干系人参与
- 5) 确认与发布可行性报告
 - a) 项目商业论证发布
 - b) 项目章程确认与发布
- 6) 需求管理全过程概述

案例探讨：本部分内容通过项目立项前的战略性分析，来判断一个项目从商业（组织）角度，它的目的和目标是什么，这类评估往往从组织为什么发起项目来分析，这种诉求点就是商业需求，属于顶层战略需求，也是项目经理和团队要考虑的。通过战略地图，战略目标，组织期待，可以获得这类需求。

1. 制定需求管理计划

- 1) 组织需求管理的建议
 - a) 干系人建议与协作
 - b) 干系人登记册细化
- 2) 需求管理的标准与实践
 - a) 传统项目需求管理实践
 - b) 敏捷项目需求管理实践
- 3) 制定与发布需求管理计划
- 4) 敏捷项目需求的管理策略
 - a) 需求管理的责任划分
 - b) 需求评估与分析方法

案例探讨：本部分阐述需求管理计划的制定与发布，在任何项目工作开展之前，项目团队和组织都应该拟定一份策略，以描述本过程如何开展，应该满足各方什么要求。这种方式可以确保过程开展符合要求，干系人达成一致想法。

2. 收集与获取需求的过程

- 1) 收集需求的方法
 - a) 常见数据收集技术：头脑风暴、访谈、焦点小组、问卷调查、标杆对照等；
 - b) 常见数据分析技术：文件分析、角色分析、环境分析、系统分析等；
 - c) 常见数据表现技术：亲和图、思维导图等；
 - d) 其他常见技术：决策技术、软技能应用、系统交互图、原型法等；
- 2) 批准与发布需求文件
 - a) 产品类型说明；商业需求、相关方需求、解决方案需求、过渡需求等；
 - b) 管理需求类型：项目管理需求、质量管理需求；
 - c) 需求属性说明；

- 3) 需求跟踪矩阵
 - a) 需求跟踪矩阵的属性特征；
 - b) 需求跟踪矩阵的维护管理；
- 4) 敏捷需求与产品未完项
 - a) 史诗故事；
 - b) 用户故事；

案例探讨：本部分说明如何收集、启发和获取需求的一系列过程和方法。比如，一款新产品现在需要研发，应该从哪些角度来考虑产品的需求，我们平时的做法和项目管理实践推荐的有什么不同。通过一个具体案例，来描述项目收集需求的策略。

3. 分析与定义项目需求

- 1) 什么是定义需求
 - a) 基于商业价值的优先级考虑；
 - b) 基于其他方式的优先考虑；
 - ◇ Moscow；
 - ◇ 投票法；
 - ◇ 时间盒子；
- 2) 需求分析与基准化
 - a) 产品与系统分析过程；
 - b) 技能资源、沟通与协作；
 - c) 核实需求；
 - d) 建模技术；
- 3) 项目范围说明书
 - a) 产品（可交付成果）描述；
 - b) 可交付成果定义；
 - c) 验收标准说明；
 - d) 项目除外责任说明；

案例探讨：在收集到的所有需求中，项目组和客户需要评估，是否所有需求都要开展，在一系列记录在案的需求中，团队通过分析和评估，需要对每个需求的交付、验收进行说明，并考虑去除不必要的需求。

4. 需求落实、变更与控制、结果评价过程

- 1) 需求监控活动；
 - a) 需求管理体系和跟踪要求；
 - b) 管理需求属性；
 - c) 维护需求跟踪；
- 2) 创建需求跟踪矩阵；
 - a) 需求批准与定义
 - b) 需求变更提出；
 - c) 管理需求变更；
- 3) 监督需求的状态；
 - a) 记录和沟通需求结果；
 - b) 与干系人确认需求合规性；

- 4) 需求监控常见技术；
 - a) 需求之间的依赖性分析；
 - b) 需求影响分析；
 - c) 跟踪矩阵；
 - d) 变更控制委员会；
- 5) 项目最终需求结论的评价；
 - a) 收益评价；
 - b) 运营提高；

案例探讨：在实际执行过程中，所定义的需求就需要一一开发出来，并落实。如何把已经标准化的需求开发出来，需要监督和控制，沟通，协作，与干系人一起推动落实。通过实际的案例（如某产品开发过程）中需求的实现，来展示需求是如何通过沟通协作实现的。

5. 项目或阶段结束

- 1) 记录过渡需求的过程；
 - a) 判断项目需求是否最终得到有效过渡的方法；
 - b) 记录需求过渡的各种技术和方案；
- 2) 最终客户的验收；
 - a) 客户确认范围：发起人或客户验收；
 - b) 用户使用评价：满意度测试过程；
- 3) 经验教训与组织过程资产；

案例探讨：当项目最终完成，并准备验收，且最终用户要实现持续性收益时，项目负责人和需求管理者需要验证，这些需求是否创造出了所期望的价值，这个依然需要评估。