

需求分析与管理实践

主 讲：金玉成

【课时安排】 2天，6小时 / 天

【课程对象】

【课程收益】

- 1、了解研发需求工程过程与其他研发流程体系的接口关系；
- 2、掌握从市场角度进行有效客户需求收集的方法，筛选高质量客户需求；
- 3、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；
- 4、掌握外部需求和内部需求一体化管理，降低产品端到端生命周期成本；
- 5、掌握对基于产品需求策划产品概念和对概念进行筛选分析的方法；
- 6、掌握对客户需求、产品包需求、设计需求进行持续验证和跟踪和方法；
- 7、掌握构建需求收集长效机制，提升公司整体需求管理能力机制和方法；
- 8、把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；

【授课方式】

专题讲授、案例分析、小组研讨、互动提问、脑力激荡、场景模拟、启发教学

【课程大纲】

案例研讨：某业界公司产品开发失败案例分析

一、产品需求分析与需求管理概述

- 1、需求管理与市场管理、产品规划、产品开发的关系
 - A、时间驱动与事件驱动、做正确的事与正确的做事
 - B、项目任务书中需求应该定义到什么程度才合适
 - 2、需求相关的基本概念 (WANTS / NEEDS / DEMANDS)
 - 3。产品需求分析过程介绍
 - 4、需求在项目任务书中的定义 (是市场管理和产品开发管理的桥梁)
 - 5、案例分享：某移动终端设备产品任务书中的需求定义
 - 6、CMMI 对需求工程的定义
 - A、RM (目的、关键实践、典型输出)
 - B、RD (目的、关键实践、典型输出)
 - 7、案例研讨：贯穿课程始终的演练项目分析
 - 8、演练与问题讨论
- 分析：产品需求分析与需求管理培训案例
- 解析：产品需求分析与需求管理内训案例
- 案例：产品需求分析与需求管理课程案例分析

二、产品需求收集

1. 谁是客户？
 - A、需求收集渠道：外部渠道与内部渠道
 - B、产品扩展方法论
 - C、市场的新颖程度分析
 - D、公司的新颖程度分析
 - E、谁是我们的客户？能否进行延伸？

F、产品扩展路线图

G、市场细分方法

H、跨越鸿沟（不同阶段客户需求关注点讲解、创新产品 6 类客户、保龄球道、龙卷风、……）

2、客户决策影响度分析（决策影响模型分析、核心关注点分析）

3、需求收集需要注意的问题

A、一对一访谈的技巧

B、探究原因而非简单问题

C、聚焦期望、询问而非推销

D、业界对客户需求调研研发最新成果介绍

E、案例分享：某知名汽车公司需求案例讲解

F、案例分享：某知名半导体公司需求案例讲解

4、需求收集的输出：客户需求收集模板（单项需求收集模板）

A、真正理解客户的意图

“抽象之梯”法：深入探索、了解、洞察客户需求，去伪存真

案例分享：听筒 10 米长的电话机

B、客户描述（客户语言）需求陈述（工程技术语言）五原则

案例分享：具体产品客户描述到需求陈述案例分享

案例分享：某业务软件情节串联板需求收集和确认案例分享

C、案例分享：某公司单项需求描述要素讲解（客户需要翻译）

D、实战演练与问题讨论（基于演练项目详细演练，产品初步构思、访谈问题整理、实际访谈、需求访谈技巧、访谈纪要整理、单点需求等内容）

5、如何构造例行化的需求收集机制？

A、需求收集的 IT 支持

B、业务流程改进（出差流程等）

C、员工任职资格牵引

D、员工具体绩效承诺落实

E、案例分享：业界某知名公司市场需求管理组织体系介绍

F、案例分享：某公司市场需求管理制度讲解

G、讨论：产品需求分析与需求管理经典案例讨论！

分组：产品需求分析与需求管理培训案例学习指南

分析：产品需求分析与需求管理学习中的八大陷阱！

三、产品需求整理和分析

1、需求整理基本法则（需求专题讨论会、需求整理 4 步法则）

2、需求群的划分

A、需求分类方法（K J 亲和图法）

案例分享：某软件产品千条单项需求到产品特性转换的案例分享

B、如何保证需求的一致性

方法与工具：需求冲突矩阵分析法

案例分享：具体网络产品需求冲突矩阵分析讲解

3、如何区分需求优先等级（权重确定）

A、K A N O 需求类型

最好满足的需求、强制性需求、兴奋需求

如何通过二维矩阵正确区分以上 3 类需求？（正反求证法）

B、业界最佳产品需求等级划分法 (BSA 法)

C、需求 (群) 权重设置方法 (AHP) : 权重确定 4 步法

案例分享 : 具体需求权重设置样例介绍

4、基于需求特性, 进行产品市场竞争态势分析

A、业界最佳客户需求的八个要素介绍 (APPEALS)

B、每个要素详细定义

C、每个要素的子要素分解

D、客户需求四象限分析法

案例分享 : 某应用软件产品客户需求 8 要素子要素展开讲解

案例分析 : 某系统级产品客户需求雷达图分析样例讲解

5、关注内部需求

A、DFX (DFT、DFM、DFA 等)

B、RAS (可靠性、可用性、可维护性)

6、案例分享 : 具体系统产品需求包 (特性需求清单) 案例分享

7、需求整理和分析输出 (产品包需求模板 (关键要素介绍))

A、优秀产品包需求的标准

B、产品概念的选择

C、产品概念的测试 (电梯测试法)

D、案例分享 : 两个命运迥异的互联网软件的概念分析

E、案例分享 : 从小灵通产品的发展分析不同的需求应对策略

F、实战演练与问题讨论

互动 : 产品需求分析与需求管理培训案例评估

分享：某集团产品需求分析与需求管理培训案例

分享：哈佛经典产品需求分析与需求管理案例分析示范

四、产品需求的分解和分配

1、需求分解与分配的基本理念

A、物理分解与功能分解

B、哲理案例：从人类飞行的梦想思考需求分解与分配

2、特性需求到设计需求的转化工具：FBS

A、FBS、WBS、OBS、PBS 的关联关系

B、FBS 分解颗粒度（3 原则）

C、FBS 分解命名原则

D、案例分享：具体某业务应用软件某特性的 FBS 样例

3、需求分解与分配操作

A、产品功能定义（应用场景描述）

需求功能定义的要点讲解

产品的分解的三个层次

功能分解方法：创建故事板

案例分享：具体银行设备产品某功能需求功能定义讲解

B、功能分解

需求功能分解的要点讲解

功能分解工具：功能流图法（FFBD）的操作要点讲解

实际案例分享：具体某业务软件用户需求功能分解案例讲解

功能分解工具：层次图法（HD）的操作要点讲解

实际案例分享：具体某业务软件质量属性需求分解案例讲解

两种方法的具体应用范围讲解，如何相互配合

C、构思系统架构

系统结构构思需要考虑的要点讲解

系统结构设计方法：概念图（CDS）法

案例分享：具体产品系统结构设计（CDS法）讲解

系统结构设计方法：示意方图（SBD）法

案例分享：具体产品系统结构设计（SBD法）讲解

两种方法的具体应用范围讲解

D、需求分配

需求分配表（RAS）介绍

什么是需求因子？

形成设计需求、产品规格定义

五、产品需求的跟踪和验证

1、需求双向跟踪机制（RTM）

A、需求编号规范介绍

B、需求跟踪的必要性

C、前向跟踪

D、后向跟踪

2、需求变更控制机制

A、正确认识需求变更？如何把变更变成机遇而非负担

B、需求稳定性统计

C、需求变更流程讲解

D、需求变更评估时需要考虑的因素介绍

3、Build 的项目开发策略

A、Build 策略的核心思想介绍

B、案例分享：某业务应用软件的 BUILD 计划讲解

4、需求验证和确认

1) 模块级的 V&V 模型

2) 产品级的渐增测试模型

3) BBFV、BBIT、SDV、SIT

4) 需求到测试的跟踪

5) 如何评价测试的完备性？

分享：企业产品需求分析与需求管理培训三步走

案例：联想(中国)公司的产品需求分析与需求管理培训案例

讨论：明天的道路——企业如何做好产品需求分析与需求管理？

六、课程回顾与互动交流