

# 产品需求分析和需求管理

刘俊锋 (2天)

## 课程背景

从产品规划到产品开发，甚至推及企业的整个经营活动，都要以客户产品需求为中心，这已经成为国内企业的共识。但是大多数企业对于产品需求分析和需求管理，仍存在着许多问题。

为什么开发的产品多、赚钱的产品少？如何降低产品开发的资源浪费、确保研发人员面向市场进行开发？如何进行端到端的产品需求管理？如何有效收集客户产品需求？如何对收集到需求进行有效的处理？以何种节奏来规划和满足需求？如何实现和验证产品需求？产品需求管理中有哪些注意事项？

上述种种问题，集中体现了企业需求管理的问题，这是大多数企业产品开发不尽人意的根本原因。

## 课程目标

- 1.产品需求管理基础知识
- 2.如何进行需求的探索收集
- 3.如何对原始需求进行分析
- 4.进行进行需求的规划分配
- 5.如何进行需求的实现验证
- 6 需求管理的注意事项

**课程对象：**企业总经理、副总经理、市场总监、产品企划经理、产品经理、研发总监、项目经理、研发骨干、采购总监、品质总监等相关部门负责人

## 课程大纲

# 第一单元 产品需求管理基础

## 1. 中国企业需求管理的问题

- 1.1 产品开发资源浪费的现象（好钢-刀刃）
- 1.2 开发资源浪费源于企业需求管理的落后

## 2. 需求管理的主体

- 2.1 市场/销售/营销的关系
  - 2.1.1 理解营销的 3 个重点
  - 2.1.2 营销体系的构成和职责
- 2.2 市场/研发/销售的关系
  - 2.2.1 市场对销售的产品推动 PUSH
  - 2.2.2 市场对研发的需求拉动 PULL
  - 2.2.3 市场体系具体业务活动模型
  - 2.2.4 市场体系组织架构
- 2.3 产品市场部是需求管理的主体
- 2.4 鼓励研发人员进入市场体系

## 3. 需求管理基础知识

- 3.1 产品需求的基本概念
- 3.2 产品需求的 3 个层次
  - 3.2.1 问题型需求 (Problem)
  - 3.2.2 特性型需求 (Feature)
  - 3.2.3 系统型需求 (Requirement)
  - 3.2.4 三个层次需求间的跟踪关系
- 3.3 产品需求的 3 种分布
  - 3.3.1 短期需求
  - 3.3.2 中期需求
  - 3.3.3 长期需求
- 3.4 产品需求管理的重要性
  - 3.4.1 产品战略和产品需求的关系
  - 3.4.2 产品需求和产品规划的关系
  - 3.4.3 产品需求管理的重要性

### 3.5 建立端到端的需求管理流程

#### 3.5.1 需求管理 3 各方面的工作

#### 3.5.2 端到端的需求管理流程框架

【课题演练】我们的需求管理存在什么问题

【案例分析】华为公司的需求管理案例

【研发实战技法】端到端的概念在需求管理中的运用技巧

## 第二单元 如何进行需求的探索收集

### 1.需求探索和收集的重要性

### 2.需求探索收集的渠道

2.1 外部来源（客户交流/技术交流/高层拜访/市场调研/技术支持/招投标/媒体信息/竞争分析/展览与会议等）

2.2 内部来源（售后服务/产品开发团队/预研/业务领域/高层指示等）

### 3.需求探索收集的方式

### 4.需求探索收集的人员

### 5.需求探索收集的注意事项

### 6.需求探索收集的提交及输出

6.1 统一的需求管理 IT 平台

6.2 需求探索收集输出文件的要素

（需求名称、类别、背景、原因、收益、竞争对手情况、重要程度、客户反馈、验收等）

【课题演练】如何进行需求探索收集

【案例分析】国内某上市公司的需求探索收集案例

【研发实战技法】需求收集输出文件的编制技巧

## 第三单元 如何对原始需求进行分析

### 1.产品需求分析的误区

1.1 不全面、不系统的客户需求

1.2 不能把握关键差异性客户需求

1.3 销售导向而不是市场导向

1.3.1 销售导向的好处

1.3.2 销售导向的弊端

1.3.3 市场导向和销售导向的区别

1.3.4 建立真正市场导向的 3 种机制

## **2.产品需求分析的方法**

2.1 需求分析的判断要素

2.2 需求分析的常用方法（解释/过滤/分类/排序/证实/市场调研）

2.3 需求分析和收集是一个相互交叉的过程

## **3.产品生命周期客户需求的全面分析**

3.1 客户认识产品过程中的需求

3.2 客户接触产品过程中的需求

3.3 客户购买及下订单时的需求

3.4 产品交付过程中的客户需求

3.5 客户使用产品过程中的需求

3.6 客户维护产品过程中的需求

3.7 客户废弃产品过程中的需求

## **4.客户关键差异性需求**

4.1 客户关键需求

4.2 客户关键差异性需求

## **5.需求分析的输出**

5.1 客户需求描述的\$APPEALS 模型

5.2 需求信息的几种分类

5.2.1 重要需求信息及其条件

5.2.2 关键客户需求

5.2.3 关键差异性客户需求

5.3 需求信息的及时处理和定期总结

**【课题演练】 如何进行产品需求分析**

**【案例分析】 国内某上市公司产品需求信息分析**

**【研发实战技法】 \$APPEALS 在实战中的运用技巧**

## 第四单元 如何进行需求的规划分配

### 1. 产品需求实现的常规时间

1.1 长期需求

1.2 中期需求

1.3 短期需求

### 2. 产品需求分配的 7 种途径

2.1 路径 A: 纳入规划流程

2.2 路径 B: 纳入路标规划

2.3 路径 C: 纳入项目任务书流程

2.4 路径 D: 纳入概念和计划阶段的研发项目

2.5 路径 E: 纳入开发验证和发布阶段的研发项目

2.6 路径 F: 纳入已上市产品的售后协调

2.7 路径 G: 需要重新进行需求探索收集

### 3. 长期需求比例的重要性

【课题演练】 如何进行产品需求分配

【案例分析】 国内某上市公司产品需求规划分配

【研发实战技法】 6 种分配途径在实战中的运用技巧

## 第五单元 如何进行需求的实现验证

### 1. 需求实现和验证的途径

### 2. 需求实现和验证的“双 V 模型”

2.1 产品开发概念阶段：产品包需求/产品概念/系统需求

2.2 产品开发计划阶段：新产品的详细规格参数/需求变更/系统设计和概要评审/设计方案

2.3 产品开发验证阶段：设计方案的实现及验证

### 3. 需求验证的 4 项措施

3.1 需求的早期确认

3.2 需求团队参与技术评审

3.3 定期的需求确认

3.4 需求的常规确认

**【课题演练】** 如何进行产品需求验证

**【案例分析】** 国内某上市公司产品需求规划验证

**【研发实战技法】** 双 V 模型在实战中的运用技巧

## 第六单元 需求管理的注意事项

- 1.跨部门的需求管理
- 2.承担需求管理特定的部门或者岗位
- 3.工作向相关职能部门转化及绩效考核
- 4.规划团队和需求团队可以合并或者兼职
- 5.当面沟通和确认的必需性
- 6.需求管理的质量控制

**【课题演练】** 需求管理中有哪些需要注意

**【案例分析】** 华为公司的需求管理团队

**【研发实战技法】** 需求质量管理在实战中的运用技巧