

《项目痛点破局之“需求乱”》

主讲：胡芳老师

【课程背景】

“需求是商业的氧气，失控的需求是燎原之火。”2024年PMI调查报告显示：53%项目失败源于需求管理失效；项目因需求漂移导致的返工成本平均增加47%。客户丢一句“我要 Deepseek 那样的功能”，范围瞬间爆炸；我方熬夜加班“补需求”，利润瞬间蒸发。需求文档越写越厚，客户验收却抛一句“这不是我想要的”。企业不缺文档模板，缺的是“抓住需求缰绳、让变更变增值”的实战套路。本课用20年、上千项目的管理实践沉淀，萃取出“需求三维闭环”的动态管理模型，包含轻、快、准的6大招式，招招灭火止血。

【课程目的】

帮助学员掌握一套“动态需求管理循环”：

- 对事：不漏隐形需求，不做冗余需求，尽调锁范围；
- 过程：需求优先级快速量化，变更可收口；
- 对人：需求相关方一网打尽，高效做决策。

【课程收益】

- 掌握6大核心工具：知根知底图、BSA定位仪、MoSCoW排序模型、AI投入产出表、CCB变更单和RMT+RACI画布；
- 现场输出参训企业团队的个性化《需求动态管理方案》；
- 建立“需求-价值-资源”三维视角，拒绝“需求总被牵着走”，提升决策能力。

【课程特色】

- 问题导向：每个模块都以真实项目的挑战痛点切入
- 业务闭环：提供从需求调研到决策执行的全链路工具包
- 智能沉浸：随堂练习配备模板和AI指令集的高效体验

【课程形式】

- 讲授：理论讲解与示例分析
- 互动：小组讨论与工具演练
- 实战：复现项目真实场景
- 问答：现场答疑与交流

【课程对象】

项目经理、产品经理、需求分析师、甲方业务负责人（发起需求）、乙方交付经理（传递价值）

【课程时长】1天（6小时）

【课程大纲】

(每个模块都对应：项目挑战 → 口诀 → 工具 → 案例 → 课堂练习)

模块一 做正确的事——需求调研与定位

1. 需求来源太多太杂，如何一眼扫全不遗漏？

口诀：表层看客户，深层看趋势，战略看目标

工具：知根知底调研图

案例：某车企客户服务体系咨询项目的失败巨亏损

练习：将“模糊”需求转化成需求全景图

2. 客户一句话需求就爆炸，如何既锁范围还不得罪金主？

口诀：Basic-必须做，Satisfied-加分做，Attractive-惊喜做

工具：BSA 过滤模板（定位仪）

案例：某科技厂做电信运营增值服务项目的成功砍需求

练习：原始需求分类 + 现场投票定版

模块二 正确地做事——过程分析与排序

3. 预算只够做一半，如何砍需求不砍口碑？

口诀：Must 保命，Should 增值，Could 延后，Won't 砍掉

工具：MoSCoW 排序打分卡

练习：现场模拟需求打分，生成交付优先级清单

4. 客户临时加需求，如何有谱说清“做不做”？

口诀：时间-范围-质量-资源-预算-风险六维量化

工具：需求影响评估提示词 AI 通用模型

练习：把需求变更和指令丢进 AI，输出 ROI 评估报告

模块三 找正确的人——需求执行与决策

5. 需求牵涉 N 部门，如何协同来拍板？

口诀：多角共责，透明共享

工具：RMT 角色卡 + RACI 画布

练习：模拟组建 RMT，集成内外完整的 RACI 分工

6. 需求变更漫天飞，如何守住不失控？

口诀：先评-后签-再做，变更一条龙

工具：CCB 变更单 (+ AI 校验)

练习：现场提交“加功能”变更，走完审批并生成纪要

【课程结尾】

终极挑战：完成 6 套练习的学员，颁发“动态需求管理”大神认证
学员宣誓：“以项目为剑，以管理为盾，做 AI 时代需求管理大神！”