

# 产品需求分析与需求管理

## ---如何搞定市场需求

北京 5 月 23-24 日, 上海 5 月 27-28 日, 深圳 5 月 30-31 日

上海 11 月 25-26 日, 深圳 11 月 21-22 日

演讲语言: 中文 Language: Chinese

标准价格 Standard Price: 3980RMB/person, 同时参加 2 人及以上享 **3300RMB/person**  
定价含增值税、活动全程参与 (9:00-17:00)、会议资料、午餐、茶歇; 不包含晚餐和住宿

## 课程简介 Briefing

需求, 作为缔造伟大商业传奇的根本力量, 已经被广大科技企业所认可。如何将市场驱动的产品开发真正落到实处, 让接触客户需求的神经末梢 (市场、销售、服务) 与产品规划管理团队形成有效连接? 如何有效甄别需求, 去伪存真, 由表及里, 由此及彼, 有效挖掘价值机会点? 如何形成一套标准化的需求工程方法, 确保研发过程少走弯路, 让公司拥有持续研发出有竞争力产品的能力? 如何有效应对需求变更, 减少需求变更对研发项目的冲击? 如何有效发现问题、创造价值、交付价值, 切实帮助客户有效解决问题, 且在竞争中脱颖而出是当今科技商业竞争的核心问题。而现实情况是针对需求有效管理还存在诸多问题和挑战。例如:

- 1、职责分工不明确 - 需求全流程涉及不同部门、不同岗位角色, 具体如何明确界定大家的职责分工。
- 2、需求变更更多 - 如何有效控制源头, 减少需求变更, 缓解需求变更对研发项目的冲击。
- 3、需求流程不系统 - 需求流程没有实现端到端管控, 不同阶段衔接不顺畅, 业务存在三不管地带。
- 4、源头筛选不科学 - 需求挺多, 但缺少价值需求的有效输入, 需求收集的去伪存真工作质量不高。
- 5、工具方法不专业 - 团队缺少对业界需求工具方法的有效掌握, 导致需求分析不彻底, 需求信息传递失真, 需求与研发其他环节 (规划、设计、验证) 衔接不紧密。

根据美国工业协会统计数据, 不适当的市场分析和需求分析是导致产品研发失败的第一原因, 独占研发产品失败原因的 32%, 本课程围绕业界科技企业针对需求管理的难点与挑战, 结合标杆企业的最佳实践, 详细介绍需求收集、需求分析、需求分解、需求实现、需求跟踪、需求变更管理等需求全生命周期管理方法, 涉及理念、流程、组织、方法、工具、案例研讨, 全面协助科技企业提升需求工程能力。

## 课程目标 Benefits

1. 掌握基于“捡金子”模型, 调研、分析、筛选市场需求的方法, 找到客户痛点
2. 掌握将神经末梢 (售前、销售、服务) 与大脑 (产品规划) 有效联通, 避免闭门造车
3. 掌握从客户购买价值判断八大维度与友商产品对比分析, 找到卖点和差异化
4. 掌握有效收集后端部门的内部需求, 在设计中构建质量, 实现整体最优, 减少后期变更
5. 围绕产品成功 2 个核心因素差异化+成本优势, 整理产品需求
6. 学习将客户描述转化为市场需求, 将市场需求转化为产品需求, 最终落实为具体设计
7. 有效跟踪需求、管控需求变更、减少需求变更对项目的冲击

## 培训对象 Who Should Attend

企业 CEO/总经理、研发总监、研发经理/项目经理/技术经理/产品经理、系统工程师、产品规划专家、研发核心骨干等

## 课程大纲 Agenda

### 一、产品需求管理概述 - 需求工程的基础知识框架

1. 需求对于产品成败的重大意义
  - 1.1 美国工业协会产品失败原因分析
2. 什么是需求？
  - 2.1 WANTS/NEEDS/DEMANDS、客户问题、真假需求、客户需求、用户需求、产品需求、设计需求、需求规格、技术需求、非技术需求
  - 2.2 案例分享：某运营上广告折射对需求五层次
  - 2.3 案例分享：微软对需求全过程的理解
3. 需求工作的 2 个基本点：
  - 3.1 差异化
  - 3.2 成本优势
4. 需求工程全过程：
  - 4.1 需求收集 - 需求整理 - 需求分析 - 概念确定 - 需求分解 - 需求实现与验证
5. 官方体系对需求的定义：
  - 5.1 RM（目的、关键实践、典型输出）
  - 5.2 RD（目的、关键实践、典型输出）
6. 产品经理 3 个核心素质特征：
  - 6.1 敏锐的市场嗅觉
  - 6.2 不屈不挠的战斗精神
  - 6.3 团队协作和领导能力
7. 演练与问题讨论

### 二、市场客户需求收集、分析与管理的 - 洞察内部、外部的方方面面的要求

1. 市场需求收集流程介绍
2. 场景化需求定义方法全过程
3. 识别客户？
  - 3.1 需求收集渠道：外部渠道与内部渠道
  - 3.2 产品扩展方法论
  - 3.3 谁是我们的客户？能否进行延伸？
  - 3.4 回溯分析法
4. 客户分析
  - 4.1 客户关心影响力矩阵
5. 十二个常用需求收集方法
  - 5.1 每个方法的使用要点
  - 5.2 每个方法的使用价值
6. 需求收集需要注意的问题
7. 需求收集需要掌握的基本技能
  - 7.1 客户十问
  - 7.2 抽象之梯
  - 7.3 5Why 根因分析
9. 需求收集的输出：客户需求收集模板（单项需求收集模板）
10. 如何构造例行化的需求收集机制？
  - 10.1 市场需求的组织支撑
  - 10.2 市场需求管理的 IT 支撑
11. 演练与问题讨论

### 三、产品需求整理和分析 - 去伪存真，抓住核心，差异化产品概念构思

1. 产品需求整理和分析流程介绍
2. 需求群的划分
  - 2.1 需求群划分的基本原则
  - 2.2 需求分类方法（KJ亲和图法）
  - 2.3 如何保证需求的一致性
3. 如何区分需求优先等级（权重确定）
  - 3.1 KANO 模型（BSA）
  - 3.2 AHP 层次分析法
  - 3.3 \$APPEALS 方法
4. 关注内部需求
  - 4.1 DFX（DFT、DFM、DFS、DFA 等）
  - 4.2 RAS（可靠性、可用性、可维护性）
5. 产品包需求定义
  - 5.1 业务挑战与问题
  - 5.2 系统（产品）特性
  - 5.3 系统（产品）需求
6. 基于需求特性，进行产品市场竞争态势分析
  - 6.1 确定各个要素的购买影响权重
  - 6.2 客观打分及分析差距，寻找改进机会
7. 案例分享：具体系统产品需求包（特性需求清单）
8. 什么是产品概念？
  - 8.1 产品概念确定的 7 个核心法则
  - 8.2 产品概念的核心表达
  - 8.3 优秀产品概念的判断标准
9. 演练与问题讨论

### 四、产品需求的分解和分配 - 实现需求与设计的无缝衔接，形成明确的规格定义

1. 产品需求分解和分配流程介绍
2. 需求分解与分配的基本理念
  - 2.1 物理分解与功能分解
  - 2.2 哲理案例:从人类飞行的梦想思考需求分解与分配
3. 特性需求到设计需求的转化工具:FBS
  - 3.1 工具原理介绍
  - 3.2 案例分享：具体某业务应用软件某特性的 FBS 样例（实现特性需求和设计需求的衔接）
4. 设计需求（功能需求）定义的工具：UseCase
  - 4.1 Usecase 的基本要素：角色、用例、用例名、系统边界
  - 4.2 有效识别角色的方法介绍
  - 4.3 用例识别方法介绍
  - 4.4 用例的命名原则
5. 设计需求（功能需求）定义的工具：FFBD
  - 5.1 功能流图法（FFBD）的操作要点讲解
  - 5.2 案例分享：某银行系统 FFBD 功能定义介绍

6. 构思系统架构
    - 6.1 系统结构构思需要考虑的要点讲解
    - 6.2 系统结构设计方法：概念图（CDS）法
    - 6.3 案例分享：具体产品系统结构设计（CDS 法）讲解
    - 6.4 系统结构设计方法：示意方图（SBD）法
    - 6.5 案例分享：具体产品系统结构设计（SBD 法）讲解
    - 6.6 两种方法的具体应用范围讲解
  7. 需求分配
    - 7.1 需求分配表（RAS）介绍
    - 7.2 需求到设计的输入
  8. 汇总形成设计需求、产品规格定义
  9. 优秀需求的判断标准
  10. 案例分析：实际需求定义存在的问题分析
  11. 演练与问题讨论
- 课程总结，全面回顾需求工程全过程**

## 课程讲师 About the Speaker

### 董奎（Don）

INCOSE（国际系统工程师联合会 [www.incose.org](http://www.incose.org)）会员  
研发管理咨询资深顾问

十多年高科技企业的研发与管理实践经验，在某著名高科技企业工作期间，先后担当项目经理、系统工程师、产品经理、软件部经理；先后作为三个产品的主任系统工程师，带领系统分析团队开展客户需求调研、产品特性定义和详细的需求分解与分配等端到端的需求管理工作，奠定了产品市场的成功；长期与国际顶尖咨询顾问一起工作，全程参与该公司研发管理变革项目。曾驻印度工作一年半，先后负责四个合作项目（合作方分别为：BFL、Infosys）的实施，全程参与印度研究所 CMM 四级认证过程；对业务导向的研发质量管理体系的构建有深入地研究。

**研发管理咨询经验：**曾作为项目总监或经理主导了 10 多个研发管理咨询项目，帮助这些企业全面建立研发管理体系（流程、组织、绩效），有效地提升了这些公司的研发效率和创新能力

**服务过的客户包括：**美的集团、海尔集团、创维集团、TCL、海信集团、阿里巴巴、网易、用友软件、金蝶软件、东软股份、科大讯飞、长城汽车、宇通重工、研祥科技、浪潮集团、中国移动、中国电信、大唐移动、烽火通信、京信通信、兴唐通信、伊利、蒙牛、三全、国电南瑞、浙大中控、北大方正、同方威视、星网锐捷、超图地理、信利半导体、三安光电、阳光电源、天马微电子、上海华虹、展讯通信、天准科技、迈瑞医疗、开立医疗、郎坤软件、久其软件、新意科技、绿盟科技、建行总行、浦发银行、佳讯飞鸿、联想网御、威创日新、汇川技术、亿力吉奥、中软国际、思源电气、恒宝股份、华宁电子、华胜天成.....

## 报名方式

请打开网站：[www.ewisx.com](http://www.ewisx.com)，点击任一活动，于活动介绍页面底部提交报名信息；如有疑问，请联系课程顾问协助报名：[ewisx.com](http://ewisx.com)。



关注公众号：[ewisx](http://ewisx)



课程顾问：[ewisx.com](http://ewisx.com)