产品需求分析与需求管理——课程简介

【时间地点】 03月21-22北京 03月24-25上海 03月17-18深圳

【参加对象】 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、产品规划专家等

【授课方式】 讲师讲授 + 视频演绎 + 案例研讨 +角色扮演 + 讲师点评

【学习费用】 4980元/两天/2人 ,单独一人收费3200元（含两天中餐、指定教材、证书、茶点）

【承办单位】 企业学习网

报名咨询电话：0755-612-88.035 010-516-61.863 021-312-61.580

在线咨询 QQ： 6983436 报名信箱：6983436@qq.com **(报名请 回复 尾末 报名表）**

**课程背景**

**通过和众多国内科技企业接触，发现这些企业中普遍存在：**

1.技术很牛，但最终倒闭的公司一大推；被技术人员嗤之以鼻的公司，反而活的还不错

2.研发从早忙到晚，产品开发的不少，但市场成功的产品屈指可数，开发的越多，死得越快

3.产品开发闭门造车，关注技术，不关注客户；产品开发出来才找客户、找卖点

4.了解市场的不懂技术，懂技术的不了解市场，不知道需求应该谁负责

5.需求准确把握决定产品成败，但没有人关注需求，即使偶尔想关注也不知道如何关注

6.需求的表达不够结构化，充斥着“故事会”格式的需求，直接影响了不同团队对需求理解的一致性

7.缺少完备的需求收集、汇总、分析机制，“公司神经末梢与大脑失去联系”

8.不能从自身能力提升来引导客户需求，反而天天在抱怨客户需求经常变动

9.针对需求大家“吵成一锅粥”：公司与客户吵，市场与开发吵，开发与测试吵，……

不能满足客户需求、给客户创造价值，再牛的技术也没有价值。根据权威机构统计项目缺陷的56%来源于需求定义错误，80%的缺陷修复成本用于修复需求导致的错误，把技术变成金钱的不二选择关注、锁定、满足市场需求，创造客户价值。

**本课程重点讲解：**

1.如何确定目标客户，如何分析需求关系人？

2.如何从市场（客户）角度进行有效的客户需求收集？

3.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

4.如何对客户需求进行整理和分析，形成产品包需求？

5.如何基于产品需求与竞争友商对比分析，确定我们的核心诉求，形成产品概念？

课程贯穿案例分享，详细讲解目标客户 客户要求 客户需求 产品包需求 产品概念确定全过程，详细讲解把技术转变为金钱的方法和工具（利润区、回溯分析、决策模型分析、KJ、$APPEALS、BSA、概念定义7个核心秘诀、破坏性创新的3石蕊实验、Sweet Point模型、基于不同产品生命周期的12个创新思路等），提升产品的竞争力，确保市场成功、财务成功。

**课程收益**

1.掌握从市场角度进行有效的客户需求收集的机制和方法，筛选高质量的客户需求；

2.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；

3.掌握外部需求和内部需求一体化管理的机制，从而降低产品的端到端生命周期成本；

4.掌握产品核心诉求的提炼方法，确定有吸引力的产品概念；

5.掌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；

课程大纲

**一、案例分享**

**二、六个基本概念**

1.什么是客户？

1)客户、用户、目标客户、潜在客户、可以送给竞争友商的毒药客户

2.什么是需求？

1)WANTS/NEEDS/DEMANDS、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)案例：某运营上广告折射对需求五层次的理解

3.需求工作的2个基本点：

1)差异化

2)成本优势

4.需求工程全过程：

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：

1)RM（目的、关键实践、典型输出）

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：

1)敏锐的市场嗅觉

2)不屈不挠的战斗精神

3)团队协作和领导能力

7.演练与问题讨论

**三、市场需求分析**

1.产品不同阶段的创新思路不同

1)产品创新阶段（颠覆性创新、应用性创新、产品创新、平台创新）

案例视频：鼠标的产生

案例讲解：Iphone的Siri

2)产品成熟阶段（营销创新、体验式创新、价值工程创新、集成创新、价值转移创新）

支撑案例讲解：Nike专卖店、游戏卖装备、汽车5S店、星巴克咖啡

2.产品扩展方法论

1)市场的新颖程度分析

2)公司的新颖程度分析

3.识别客户？

1)跨越鸿沟：5类客户

创新者：特征、关注点、价值

早期接收者：特征、关注点、价值

前期主流客户：特征、关注点、价值

后期主流顾客：特征、关注点、价值

落伍者：特征、关注点、价值

2)早期客户策略：保龄球法则

保龄球道

找准一号瓶

龙卷风、引爆流行

3)客户购买过程回溯分析

最终用户、销售支持、集成分销、增值代理……

4.客户分析

1)决策影响模型分析

2)核心关注点分析

3)实战演练与问题讨论

5.需求收集需要注意的问题

1)一对一访谈的技巧

2)探究原因而非简单问题

3)聚焦期望

4)询问而非推销

6.需求收集基本技能

1)需求收集调查问卷设计

2)需求访谈问题梳理

3)需求问题访谈7步法

4)需求访谈信息记录的方法

5)实战演练与问题讨论

7.需求收集的输出：客户需求收集模板（单项需求收集模板）

1)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

“客户的一天”：展现客户特征、困惑、渴望

案例分享：听筒10米长的电话机

2)客户描述和需求陈述

3)客户描述 需求陈述五原则

案例分享：具体产品客户描述到需求陈述案例分享（对应需求工程的用户需求+业务需求）

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（对应需求工程的需求收集、实现诱导用户需求）

4)收集人信息、客户信息、需求信息、优先级、关联需求

5)需求收集和分拣流程介绍

6)案例分享：某公司单项需求描述要素讲解（客户需要翻译）

7)实战演练与问题讨论

8.如何构造例行化的需求收集机制？

1)需求收集的IT支持

2)业务流程改进（出差流程等）

3)员工任职资格牵引

4)员工具体绩效承诺落实

5)案例分享：某公司市场需求管理制度讲解

**四、产品需求分析**

1.需求群的划分

1)需求群划分的基本原则

2)需求分类方法（KJ亲和图法）

基本类型分类法、生命周期阶段分类法

优先级分类法、来源分类法

稳定性分类法、风险级别分类法

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（实现需求工程的产品特性和业务需求）

3)如何保证需求的一致性

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（实现CMMI所要求的需求一致性）

实战演练与问题讨论

2.如何区分需求优先等级（权重确定）

1)KANO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）

2)业界最佳产品需求等级划分法（BSA法）

3)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

3.实现成本优势：关注内部需求

1)DFX（DFT、DFM、DFA等）

2)RAS（可靠性、可用性、可维护性）

4.案例分享：具体系统产品需求包（特性需求清单）案例分享（完成需求工程要求的特性需求、业务需求的分析）

5.产品包需求输出（产品包需求模板（关键要素介绍））

1)优秀产品包需求的标准

**五、产品概念确定**

1.业界最佳客户需求的八个要素介绍（$APPEALS）

1)每个要素详细定义

2)每个要素的子要素分解

3)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（实现NPD要求的，基于竞争分析，确定不同特性的优先等级）

2.差异化创新，不走寻常路

1)分析客户关心什么

2)分析竞争友商满足程度

3)分析潜在机会

4)确定自己的价值缺陷

5)案例分享：某高端服务器厂商的创新之路

3.创新4象限法

1)减少：案例分析

2)剔除：案例分析

3)增加：案例分析

4)创造：案例分析

4.产品概念确定

1)产品概念的定义

2)产品概念的测试（电梯测试法）

3)针对危害产品概念的客户需求3原则

倾听

赞美

全忘记

4)产品概念确定的7个核心法则：

不走寻常路才会有出路，案例讲解

我是第一，我怕谁，案例讲解

要么最老，要么最新，案例讲解

让客户觉得你有秘方，案例讲解

跟老大对着干，案例讲解

客户总是随波逐流，案例讲解

成为专家，案例讲解

5)案例分享：两个命运迥异的互联网软件的概念分析

6)实战演练与问题讨论

**六、设计需求分析**

1.需求分解与分配的基本理念

1)物理分解与功能分解

2)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、PBS

1)工具原理介绍

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）

3.设计需求（功能需求）定义的工具：UseCase、情节串联板

1)Usecase的基本要素：角色、用例、用例名、系统边界

2)有效识别角色的方法介绍

3)用例识别方法介绍

4)用例的命名原则

5)6种常见的用例描述错误分析

6)实战演练与问题讨论

4.需求分解与分配操作

1)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

实战演练与问题讨论

2)案例分享：具体系统产品客户需求->产品包需求->设计需求->需求分解的全称需求案例分享

5.需求双向跟踪机制（RTM）

1)需求编号规范介绍

2)需求跟踪的必要性

3)前向跟踪

4)后向跟踪

**七、总结**

讲师介绍

**董奎（Don）**

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

**专业背景**

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：

1)华大电子

2)超图软件

3)上海格尔

4)网易

5)重庆奥普泰

6)佳讯飞鸿

7)广联达软件

8)京信通信

9)华胜天成

10)信利半导体

**研发管理培训经验**

曾为海尔、研祥科技、宇通重工、康佳集团、北京移动、北大方正、阿里巴巴、华胜天成、南太电子、网易、富港电子、用友软件、星网锐捷、东软股份、格林威尔、金蝶软件、天马微电子、超图地理、华动飞天、新奥特、信利半导体、郎坤软件、深圳桑菲、久其软件、德信无线、新意科技、沈阳移动、光桥科技、斯特奇、合力金桥、蓝托扑、绿盟科技、建行总行开发中心、成都迈普、上海电信、佳讯飞鸿、德信无线、创维集团、威创日新、TCL、日电电子、展讯通信、易思科技、盛大网络、威科姆科技、协同集团、成都索贝、重庆奥普泰、京信通信、汇川技术、亿力吉奥、迈瑞医疗、同方威视、大唐移动、中软国际、北大方正、思源电气、南京华瑞杰、联想网域、天津通广、兴唐通信、寿力亚洲、浪潮计算机、上海华虹、浦发银行、恒宝股份、武大吉奥、广东电信研究院、华宁电子、三安光电、广西博联、东方通信、北京拓明等100多家企业提供了专业的研发管理培训，涉及的行业包括通信、软件、互联网、家电、运营商、芯片等。

产品需求分析与需求管理——报名信息

我单位共 人确定报名参加 2016年 月 日在 举办的**《产品需求分析与需求管理－－如何搞定市场需求》**培训班。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **单位名称:** | |  | | | | | | | |
| **地 址:** | |  | | | | | | | |
| **联系人姓名:** | |  | | | **性 别:** | |  | | |
| **手 机:** | |  | | | **电 话:** | |  | | |
| **部门/职务:** | |  | | | **E-mail:** | |  | | |
| **参 会 学 员 信 息** | | | | | | | | | |
| **姓 名** | **性 别** | | **职 位** | **手 机** | | **E-mail** | | | **金 额** |
|  |  | |  |  | |  | | |  |
|  |  | |  |  | |  | | |  |
|  |  | |  |  | |  | | |  |
| **缴费方式** | □ 转帐 □ 现金 （请选择 在□打√） | | | | |  | |  | |