

《需求分析技能训练营》 案例手册



中智凯灵·2013

案例资料 1-1：客户及项目基础信息

销售部门通过竞争性谈判，获得了**安康健康体检机构**的“体检医院信息管理系统”的开发合同，合同约定总的费用为 180 万元，在 4 个半月内开发完成进入试运行阶段。并向开发团队反馈了以下基本信息。

客户基本信息：

安康健康体检机构是顺应健康体检开始从医疗服务中分离出来这一趋势投资成立的，创始人(院长)有着丰富的医疗从业经验，加上创业团队对体检业务的各个方面都有很强的造诣，所以仅仅 1 年多的运作，已经成功地开设了 3 个门店，拥有了一定的客户群，建立了一个较完善的管理体系。

为了进一步扩展企业规模，该机构近期想通过直营、加盟等手段迅速扩大门店数量，成为覆盖 A 市的连锁体检机构，从而探索出以城市为单位的、可复制的运营模式，为成为全国连锁性经营品牌奠定基础。

客户业务模式：

安康健康体检机构当前主要针对以下三类客户提供专业化的体验服务，未来还将延伸到健康管理、名医预约等增值服务，为客户提供全方位的健康服务。

- 1) 公司/团队客户：采用电话销售的方式，向企事业、机关单位推广服务。
- 2) VIP 客户：发展会员，提供专业的健康体检、诊断和建议服务。
- 3) 散客：同时接受零散体检业务。

当前痛点：

- 由于创业团队对体验业务相当熟悉，因此已经形成了一套相对完善的管理流程和制度。但是随着门店的增多，特别是后开的 2 个门店，经常出现流程执行变形的问题。客户领导认为通过建设信息化系统，能够管死流程，提高标准化。
- 在手工作业下，信息共享、交流少，经常会出现一个管理问题。客户领导认为通过建设信息系统可以加强这个方面，解决相应的问题。

项目目标：

- 项目提出人：院长
- 目标：打造一套为企业量身定做的、先进的信息系统。
- 预期目标：
 - ✓ 使业务流程更加标准化，为下一步扩展奠定基础；
 - ✓ 进一步提高管理水平；
 - ✓ 进一步提升服务质量与水平。

信息化建设现状：

当前信息化是一片空白，全手工作业状态。

客户组织架构：

该机构现在共有一个运营中心,3个自营门店构成。其中运营中心由一位副院长(内部也称为运营副总)管理,下设四个部门:

- 客服中心:(经理1名,销售人员10名)
 - ✓ 负责完成销售工作,根据企业/团队客户要求,确定需要体检内容和时间(预约单);同时为企业/团队客户做好后续的跟踪服务。
 - ✓ 响应VIP客户的体检时间询问(避开已安排大团队体检的时间),确定预约项目(预约单)。
- 物资供应中心:(经理1名,5名工作人员)
 - ✓ 完成3个门店所需的各种相关物资的采购、申领、仓管工作。
- 财务部:(经理1名,2名工作人员)
 - ✓ 企业内部的日常财务工作,对各门店采取收支两条线管理;
 - ✓ 收取企业/团队以转账形式支付的体检费用。
- 行政部:(也称为总办;经理1名,3名工作人员)
 - ✓ 负责企业的行政、人力等方面的工作。

其所属的3个门店,由另一位副院长(内部也称为业务副总)负责,每个门店设置一名店长(对外称为分院院长)负责,下设3个部门,每个门店的人员规模略有不同,平均的人数如下所述:

- 服务中心:(主任1名,服务人员5名,收费人员2名,导诊人员12名)
 - ✓ 负责现场的开单工作(如果已预约则直接领取体检单即可);
 - ✓ 负责现场收费工作(如果企业/团队也统一通过转账付过费用,则直接盖上“收费已讫”的章);
 - ✓ 负责返回报告(这是统一的窗口,公司客户的体检单可以由客服中心到此代领,再寄给客户)。
- 体检科室:(多个科室,每个科室设立主任1名,不同科室人员在2-4名之间)
 - ✓ 负责完成体检,并记录体检结果。
- 综合科:(主任1名,3名医生)
 - ✓ 出具诊断报告(根据体检结果给出疾病诊断和健康建议)。

现在每个门店平均要接待300~1000人次的体检业务。

案例资料 1-2：院长访谈纪要(节选)

项目经理和需求人员在项目前期，拜访了项目提出人，也就是该机构的创始人赵院长。对该项目的业务背景、预期目标（当前问题）、相关约束做了进一步沟通。以下是这次访谈后，需求人员整理的访谈纪要。

大类	问题	回复要点	
业务背景	战略规划	2 年内，完成 A 市门店覆盖，形成以城市为单元的运营模式； 再用 3 年，完成国内一级城市的覆盖，形成品牌； 再用 5 年，完成国内二级城市的覆盖，打造百年老店。	
	客户要点	鉴于国情，当前主攻企业的团体体检业务（占业务总量的 7-8 成），以电销开拓，客服负责跟踪；考虑到未来人们健康意识不断提升后的市场情况，当下积极积累 VIP 客户，探索针对个人服务的最优业务模式。	
	门店管理	无论是直营还是加盟，均采用统一的管理模式；加盟门店只是吸纳财务投资人，不涉及经营，由总部统一派出管理人员	
预期目标	流程标准化	意义：通过流程标准化来固化当前的流程规范，确保执行过程不变形 范围：主要针对各门店的与客户相关的服务流程(如体检流程) 现状：流程规范很明确，但由于人员能力和意识，经常变形 其他：对于各门店的体检业务、所处地域、客户类型、经营方式的不同，可能考虑在标准的流程规范基础上做调整，形成门店特色。	
	管理问题	产(体检门店)	表象： 门店执行流程未能够严格按照标准执行，例如体检诊断报告未能及时生成、体检诊断报告在体检结果出来之前就先完成等。 原因： 流程靠手工执行，中间的协作易变形，有些岗位为了能够完成考核标准，做钻空子。 决策： 通过系统实现流程的固化，强化监督。
		销(客服中心)	表象： 出现预约冲突，过多客户安排在同一时间同一门店。 原因： 不同销售缺乏信息共享，缺乏对门店的负荷分析。 决策： 通过系统管理预约，优化预约。 表象： 客户积累不稳定，销售人员离职会产生客户流失。 原因： 客户信息管理不完善，销售人员存在小山头。 决策： 建立统一的客户管理系统。
		供(物资中心)	表象： 物资脱节现象时有发生。 原因： 未能够有效根据门店需求，动态优化。 决策： 通过系统优化物资需求预测、计划、采购过程。
		管(财务行政)	基本能够按预期对业务提供支持，就是感觉业务不断发展，工作量越来越大，人手越来越不足
	服务质量	评价方式：通过一些质量考核指标，投诉情况分析 投诉情况：除了预约冲突会导致投诉外，还有一些客户抱怨整体等待时间还是偏长	

（转下页）

(续前页)

大类	问题	回复要点
机会探索	健康管理	健康管理是未来的重点业务，当前还没有真正的开展；一方面希望在系统建设时考虑到未来的需求；另一方面也想听听开发方在这方面的建议。
	导诊系统	现在采用人工导诊的方式，效果虽然明显，但人力投入大，希望听到更详细的方案建议再做决定。
	门户网站	有个门户网站也不错；当前主要是针对公司客户，因此主要是形象宣传，检后服务；而个人的预约之类的功能则不是太着急。
项目约束	进度约束	时间预期：6个月内进入试运行，并在试运行后1个月内正式上线 约束背景：当前已有3家自营门店在建设，预计6个月后开业 已经开始了加盟商的招募，预计9个月后会新开业门店
	资源支持	客户将成立项目专项小组，院长出任组长，两位副院长为副组长，行政部经理为接口人，2位门店经理、客服、物资、财务经理为成员



案例资料 1-3：运营/业务副总访谈纪要(节选)

项目经理和需求人员在拜访了该机构的创始人赵院长之后，根据他的建议对两位副总进行了一次访谈，以下就是这两次访谈后所整理的相关信息。

运营李副总访谈纪要		
大类	问题	回复要点
业务背景	运营定位	运营中心是未来“以城市为单元的运营模式”中重要的一个机构；它将实现城市各门店的营销集中、物资供应集中、财务集中、人力集中的管理与服务支持。
	部门设置	针对四大集中，将建立相应的四个部门/中心；未来还将考虑设置统一的客户管理中心，为VIP、团队客户提供更多的增值服务。另有一名秘书协助其开展工作。
预期目标	营销管理	<p>总体要求：建立标准的客户档案，形成有效的销售模式，并通过系统固化下来，实现销售标准化，为未来复制到其他城市做准备。</p> <p>关键问题：必须彻底解决预约冲突问题。</p> <p>表象：预约出现冲突，把很多客户集中安排到同一时间、同一门店</p> <p>原因：销售各自为战，一方面沟通少，互相不知道其他人把客户安排在什么时间、什么门店；二是为了成单会比较迁就客户，不管这个时间是否门店已经有安排。</p> <p>关键问题：帮助销售人员形成标准化销售流程</p> <p>表象：关系型销售、方案型销售、打猎式销售应有尽有，销售量无法预测；甚至出现多个销售找同一个客户的现象，客户感受不好</p>
	物资管理	<p>总体要求：对采购申请、供应商管理、物资发放建立标准化的作业流程。</p> <p>关键问题：必须有效缓解供应脱节的现象。</p> <p>表象：体检门店涉及大量物资，所需物资供应脱节现象时有发生</p> <p>原因：各体检门店无法有效预测物资需求，甚至经常夸大、虚报物资需求，为了控制库存成本，会根据经验进行相应的预测和控制，但仍然无法完全准确，因此脱节现象还是时有发生</p> <p>关键问题：优化物资采购，控制成本</p> <p>表象：由于采购的物资品牌繁多，不时会因为各种原因，导致采购的物资无法做到价优质美。</p> <p>原因：供应商供货质量不稳定，比价过程不全面，验收环节有缺失，也不排除有人从中获得私利。</p>
	财务管理	总体要求： 对财务实现电算化，减轻财务人员的日常工作效率，提高对各门店的收支两条线管理。

业务郑副总访谈纪要		
大类	问题	回复要点
业务背景	职责定位	负责直营门店、加盟门店业务的统一管理，负责加盟门店的召募、谈判、协商；负责决定、调整门店的体检项目开设，服务标准流程的制定与监督。
	部门设置	除各个门店之外，还配有一名秘书、3名工作人员：一名负责门店建设、项目配置；一名负责加盟计划的制定与调整，一名负责标准流程的制定与监督。
预期目标	流程标准化	要求 1： 固化体检门店的标准业务流程、服务流程；并能够适应不同门店根据实体需求制定的个性化流程。同时，能够对流程的执行情况进行有效的监督，及时发现未按流程执行的业务。
	经营支持	要求 2： 通过系统能够有效地识别出各个门店不同体检项目的业务情况，以便增加、减少、撤销某些门店的某些体检项目，实现最优化配置。 要求 3： 有效统计客户的信息，以指导门店的合理化布局。
	其他	要求 4： 能够消灭供应脱节的现象 原因： 物资供应中心缺乏对业务的了解，无法有效地购入所需物资，导致有些业务无法开展。



案例资料 2-1：管理层访谈纪要(节选)

项目经理和需求人员在明确了项目目标和大致的业务范围之后，展开了针对管理层的集中调研。以下是客户第一家门店（也是标杆门店）的王经理、物资供应中心沈主任的访谈纪要。

标杆门店王经理访谈纪要		
大类	问题	回复要点
核心关注点	KPI 情况	门店经理最核心的考核指标包括：大客户（团检客户）满意率、客户满意率、任务及时率、VIP 客户发展数、散客业绩、事故率；当前完成最不好的是任务及时率。
	任务监控	当前手工作业的状态下，会有很多人治的地方，关联任务（例如体检后出诊断报告）之间存在协作的不流畅，导致时常出现一些脱节，希望通过系统能够更好地实现任务的监控。
	投诉管理	希望通过系统将客户的投诉、处理、解决过程管理起来，及时地发现客户的意见，以便动态地做出响应。
	客户服务	现在体检客户越来越多，但由于每个人的体检项目不同，如果没有有效引导，就会导致整个的效率降低，增长等待时间；因此希望系统能够对这个问题给予相应支持。 经常用客户会遗失体检报告，回来补打时，发现较久前的不能补打，而且无法给出相应的诊断报告，戏称公司为“没有记忆力”的公司。
	物资供应	当前物资供给仍然是时常出现脱节现象，导致体检业务正常开展受到影响，有时会导致体检结果推迟生成，造成客户投诉。希望这个系统能够有效解决这个问题。
流程细节	体检流程	1) 体检者不管是散客，还是预约客户，还是团队预约客户，都需要到服务人员处开体检单。 2) 服务人员询问是否预约，如果预约则根据预约单生成体检单；否则要求用户选择体检项目、体检套餐(由项目组成)，生成体检单。 3) 体检者拿着体检单到收费窗口交费，若公司已付，直接盖章；否则根据体检单生成帐单，并根据 VIP 会员等级确定折扣、根据积分折算抵扣总额，然后收费盖章。 4) 拿着盖好章的体检单到各科室体检，直到结果出来记录下来，记录按体检项目进行的，每个项目有多条体检结果。 5) 综合科医生当体检单所有项目结果都出来后，就将出具诊断报告（包括疾病诊断、健康建议） 6) 用户、客服到服务人员领取最终的结果。
	改单流程	1) 当体检者开完单之后，因各种原因需要修改，可以向服务人员申请； 2) 服务人员根据体检者的要求，做出体检项目的变更（包括增加、去除，但团体体检的只能自费增加，而且不能去除任何项目） 3) 体检者拿着改好的单到收费人员那里处理补退费。
	补打报告	体检者体检结束后，如果遗失，在 1 个月内可以凭体检收据到服务人员处补打报告，并且只补打体检结果，诊断报告无法补打。
	物资需求预测	体检门店会每月底根据自己本月的物资使用情况、以及对未来的物资使用预测，向物资供应中心提交下一周期（通常是提交后的第 2 个月）的物资使用需求预测，以便物资供应中心做统一的采购安排。

（转下页）

(续前页)

流程 细节	物资 申领	常规情况下，每周末提交下周所需的物资清单位，则物资供应中心及时安排送货。对于临时性的物资短缺，可以提交临时性的物资申领，物资供应中心予以安排。
	导诊 流程	导诊人员将在现场走动，动态根据各个体检科室的负荷情况，调配等候队伍，提高体检科室的运转效率。
	费用 通告	当公司财务部收到团检客户的支付的费用后，将以传真的形式把收费情况及时地传到服务中心，以做收费依据。
	查询 进度	客服人员会向服务中心发起查询（通常通过电话）团队客户、VIP 客户的体检报告的进度；由服务人员负责反馈。

其他	人员 情况	年龄特点： 体检门店员工年龄分布是两个极端，服务中心的年龄都很年轻；但体检科的化验师、综合科的综合医生年龄就相对大些，特别是综合医生有些是退休医师（体检科的一些助手的年龄也相对年轻）。 专业背景： 员工大部分分为两类，一类是医学相关专业，一类是文科生。 计算机背景： 年轻人平时会用电脑上网、玩游戏，年纪大的基本不碰电脑。之前在工作中都没有直接使用到电脑。

物资供应中心沈主任访谈纪要

大类	问题	回复要点
核心 关注 点	KPI 情况	物资供应中心主任最核心的考核指标包括：资金周转率、库存占用率、物资合格率、物资采购平均成本、供货及时率；其中前两个是权重最大的指标。
	关键 指标 落实	公司要求物资部门要做好成本控制关，通过有效的采购计划、付款计划提高资金的周转率（以便降低日常的资金使用量）；同时，也需要有效的控制库存商品的总量，一方面提高资金周转率；另一方面可以减少因库存时间太长而产生的物资损耗。这两个方面希望新的系统能够提供有效的支持，提供决策所需要的数据。
	工作 支持	随着门店数量的增多，汇总门店提交的物资需求预测清单越来越困难，而且预测清单不准确，给工作带来很多困扰；希望系统上线后，能够看到真实的物资使用情况。
流程 细节	周期 采购	1) 每个月初，物资部门的物料员会综合当前库存、各门店上报的物资需求预测、供应商的历史供货情况综合制订出本周期的物资采购计划 2) 然后提交物资供应中心主任对计划合理性进行审核 3) 根据物资的类别，由不同的采购员负责执行采购计划。
	临时 采购	如果遇到临时性的物资短缺，则会启动临时采购流程。 1) 物资使用部门申领时，库管发现物资缺口，提交临时采购申请 2) 物资供应中心主任进行预算审核 3) 交给相应的采购员执行采购
	物资 申领	物资供应中心负责所有门店的总仓库管理（每门店有一些临时仓库，存放 1-3 天的物资），当门店需要使用时，统一向物资供应中心的库管人员申领。

案例资料 3-1：服务人员代表访谈纪要(节选)

项目经理和需求人员基于各个管理层的访谈所获得的信息，加上相关的信息收集，完成了行为、数据、质量需求的脉落。而后展开了与操作层的需求沟通，以下是对标杆门店服务中心的一位资深服务人员的访谈纪要。

大类	问题	回复要点
基本情况	用户特点	大都是年轻人，大部分是文科生，平时也上上网，对电脑不排斥，但信息化系统的使用经验很少。
	职责	负责现场的开单、改单、体检报告发放、客户投诉响应等工作。
	人数	每个门店 5 名服务人员，忙时同时上班，闲时 1-2 人上班。
典型业务场景	开单	业务过程 ：首先确认用户是否预约，如果预约则根据预约号开出体检单交给体检者；如果用户没有预约，则引导体检者说明想做的体检项目或套餐（这个过程中会给出一些建议），然后根据这些要求开具体检单交给体检者（此时需要检查这些项目是否符合规定，包括是否重复，是否有不能体检的项目等）。
		典型困难 ：1）要从一堆传真中查找预约客户的预约信息，很麻烦、而且速度很慢；2）在检查体检项目是否合规时比较慢，容易出错。
		业务频率 ：平均每天整个服务中心需要开具 500-600 个体检单忙时超过 1000 个；其中 60%是团检客户；而且上午的 7-10 点为业务高峰期，全天 90%的业务会在这个时段开单。
	改单	业务过程 ：在开单之后，体检者可能会中途改单。当体检者提出该需求后，在处理时有几个处理要点：一是增加、去除项目后，是否会改变套餐（就是去除的是餐套的项目，或增加项目后不如选择一个套餐）；二是去除的项目是否尚未检查；三是团队体检客户的体检项目只能增加不能出除，增加的部分需要自费。
		典型困难 ：对是否改变套餐的判断比较费时
		业务频率 ：通常每天整个服务中心遇到的改单要求正常在 50-100 笔之间
	响应进度查询	业务过程 ：服务中心经常会接到来自客服中心关于客户的报告进度查询，询问某个团检客户或某个 VIP 客户的体检报告的生成进度；由于这个工作比较麻烦，因此通常仅在相对闲的时段（也就是下午）才会响应。有时 VIP 客户也会打电话进来查询，只在下午响应，有些客户会有意见。
		典型困难 ：需要翻看由综合科返回的报告，人工寻找易出错，效率低。
		业务频率 ：通常每天会出现几十次这样的查询。
	发放报告	业务过程 ：体检客户体检完成之后，会将体检单返回给服务中心；然后服务中心按时间顺序整理好，并标注最晚提交报告的时间，并告知体检者。而后当体检科室完成体检，写出结果交给综合科后，由综合科医生根据体检结果出具诊断报告（包括疾病诊断和健康建议），并返还给服务中心，服务中心将报告和体检单叠放在一起，放置到发放档案区。等体检者或客服中心代表来取，并做好发放记录。
		典型困难 ：归类、整理体检单和体检报告费时；体检者来取报告时查找时间长，因此通常会直接放在柜台上，让体检者自己查找。

（转下页）

(续前页)

大类	问题	回复要点
典型 业务 场景	处理 投诉	业务过程： 当体检者对个体检过程不满意进行投诉时，服务人员将负责接待，并且记录下投诉信息，每日整理好上交给服务中心主任。
		典型困难： 无
		业务频率： 根据当前经验，每天大概会处理 1-3 次投诉。
	业务 统计	业务过程： 为了方便门店的管理，服务人员必须每天做一个业务统计报表，包括体检人数、团检客户数/人次数；每个体检餐套的数量；每个体检项目的数量；然后上次给服务中心主任
		典型困难： 无
		业务频率： 每天一次。



案例资料 3-2：体检门店典型工作表单(部分)

项目经理和需求人员在操作者的调研过程中，还收集了一些当前工作中典型的工作表单，以下是体检流程中比较典型的几份实例。

(1) 体检单

体检编号		预约号		是否团检	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否																																																																														
客户姓名		性别		年龄																																																																															
公司名称				联系电话																																																																															
体检项目																																																																																			
<table border="1"> <tr> <td colspan="6">体检单项</td> </tr> <tr> <td>项目</td> <td>价格</td> <td>是否体检</td> <td>项目</td> <td>价格</td> <td>是否体检</td> </tr> <tr> <td>血型</td> <td>※※※元</td> <td></td> <td>常规检查</td> <td>※※※元</td> <td></td> </tr> <tr> <td>血细胞分析</td> <td>※※※元</td> <td></td> <td>胸透</td> <td>※※※元</td> <td></td> </tr> <tr> <td>血糖测定</td> <td>※※※元</td> <td></td> <td>心电图检查</td> <td>※※※元</td> <td></td> </tr> <tr> <td>血四脂测定</td> <td>※※※元</td> <td></td> <td>肝胆胰脾双肾 B 超</td> <td>※※※元</td> <td></td> </tr> <tr> <td>乙肝五项</td> <td>※※※元</td> <td></td> <td>肝胆胰脾双肾彩超</td> <td>※※※元</td> <td></td> </tr> <tr> <td>肝功化验</td> <td>※※※元</td> <td></td> <td>骨密度测定</td> <td>※※※元</td> <td></td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>※※※元</td> <td></td> <td>.....</td> <td>※※※元</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="6">体检套餐</td> </tr> <tr> <td>项目</td> <td>价格</td> <td>是否体检</td> <td>项目</td> <td>价格</td> <td>是否体检</td> </tr> <tr> <td>生化全套</td> <td>※※※元</td> <td></td> <td>B 超全套</td> <td>※※※元</td> <td></td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>※※※元</td> <td></td> <td>.....</td> <td>※※※元</td> <td></td> </tr> </table>						体检单项						项目	价格	是否体检	项目	价格	是否体检	血型	※※※元		常规检查	※※※元		血细胞分析	※※※元		胸透	※※※元		血糖测定	※※※元		心电图检查	※※※元		血四脂测定	※※※元		肝胆胰脾双肾 B 超	※※※元		乙肝五项	※※※元		肝胆胰脾双肾彩超	※※※元		肝功化验	※※※元		骨密度测定	※※※元		※※※元		※※※元		体检套餐						项目	价格	是否体检	项目	价格	是否体检	生化全套	※※※元		B 超全套	※※※元		※※※元		※※※元	
体检单项																																																																																			
项目	价格	是否体检	项目	价格	是否体检																																																																														
血型	※※※元		常规检查	※※※元																																																																															
血细胞分析	※※※元		胸透	※※※元																																																																															
血糖测定	※※※元		心电图检查	※※※元																																																																															
血四脂测定	※※※元		肝胆胰脾双肾 B 超	※※※元																																																																															
乙肝五项	※※※元		肝胆胰脾双肾彩超	※※※元																																																																															
肝功化验	※※※元		骨密度测定	※※※元																																																																															
.....	※※※元		※※※元																																																																															
体检套餐																																																																																			
项目	价格	是否体检	项目	价格	是否体检																																																																														
生化全套	※※※元		B 超全套	※※※元																																																																															
.....	※※※元		※※※元																																																																															
门店		开单人		开单时间																																																																															

(2) 收费单

体检编号		客户姓名		是否团检	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否						
收费明细											
<table border="1"> <tr> <td>体检费</td> <td>材料费</td> <td>合计</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						体检费	材料费	合计			
体检费	材料费	合计									
门店		收费人		收费时间							

(转下页)

(3) 体检报告

体检报告由 N 份体检结果单+1 份诊断报告构成；不同的体检项目，体检结果单是不同的，而诊断报告是一样的，其格式如下所示（去除了封面）。

体检编号		体检时间		是否团检	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
客户姓名		性别		年龄	
公司名称				联系电话	
体检项目结果解释					
疾病诊断与就医建议					
健康建议					