# 产品需求分析与需求管理

**1. 培训概述**  
**1.1 培训背景**  
培训课程：《产品需求分析与需求管理》   
**1.2 培训目的**       全面了解产品需求分析与需求管理的概念和定义，学习产品需求分析与需求管理的方法、工具、流程等相关的工作要求，能够加强对产品需求管理认识，指导实际的工作。   
**1.3 培训总结**       经过本次培训对产品需求的控制管理有了较为全面的认识和了解，对以后的工作能够起到实际的指导优化作用。学习了一些新的方法和管理理念，比较系统的需求分析管理流程；针对一些具体的案例分析，能够帮助在实际的工作当中少走弯路，规范工作流程等方面都有一定的帮助。   
**2. 企业核心价值链  
3. 培训学习总结**  
**3.1 需求的定义**       需求－是对产品或过程的操作、功能和设计的特性或约束的表述，这些表述是明确的、可测试的、可度量的，而且对于产品或过程的可接受性来说是必须的。 这里强调了需求的三个特性，即明确性、可测试性、可度量性。明确性：明确客户的最终要求，明确设计是否符合用户要求，明确开发是否复核用户要求。只有从用户，设计，开发，测试的每个环节都保持对需求的统一性和一致性，才能保证产品的质量。可测试性：如果一个需求是不可测试的，那么这个需求可能就是一个愿望，一个不能实现的欲望。可度量性：需求必须满足一定的尺度范围，不足或者超过这个尺度都是不符合要求的，因此需求必须是可以度量的。    
**3.2 需求工程的阶段**  
       需求工程的定义：所有和需求直接相关的活动通称为需求工程。需求工程总体分为四个阶段。包括需求收集，需求分析和整理，需求分解和分配，需求实现和验证 。从需求工程的整体来看，软件的开发和测试也是为需求服务的。那么就是在整个的项目或产品的工作过程中都必须以“需求”为标准，一切工作都是为了保证需求得以正确实现而开展的。如果不考虑或者不关注需求的话，一切的工作都会变得没有意义和价值。    
**4. 需求工程阶段工作**       需求的每个阶段都有其工作内容，包括工作方法，工作流程等。正确方法和流程能够帮助工作更加规范化，事半工倍。    
**4.1 需求收集**  
**4.1.1 确定用户**  
       用户是一中泛称，他可以分为两种用户：一种是“客户”，一种是“最终用户”。

       客户是出钱买产品的用户，他可能是产品的使用者，也可能是销售者。

       最终用户是最终使用产品的用户，是产品的终极使用者。

       项目大多对应的是客户，产品大多对应的是最终用户。所以项目或者产品的的用户是非常关键的事，最终决定了项目或者产品的成败。所以项目立项和确定产品的时候必须分析和确定用户的类型，成功的商业化产品必须谨慎考虑，同时针对客户的需求还必须关注最终用户的需求。用户也可以按照市场来划分，分为时尚用户，早期用户，前期主流用户，后期主流用户，落伍者用户。如果需求是前期主流用户和后期主流用户的需求那么就是有价值的需求，落伍者的需求不用考虑。时尚用户的需求可能是个机会，分析早期用户对需求的理解和接受情况可以很好的预见未来的主流客户群体。   
**4.1.2 需求收集的主要方法**  
       1. 专家顾问讨论会。主要是针对长期需求或者未来需求。可以预期产品未来市场和主流客户。  
       2. 用户访谈。最直接最实用的方法，也是最真实的需求。往往可以决定一个产品的好坏，决定产品是否能够被广泛接受和使用。  
       3. 产品试用。对用产品的改进和优化有着关键的作用，帮助发现设计缺陷，强化用户体验有积极的作用。  
       4. 售后反馈。能够强化用户的产品印象，体现产品服务等其他方面的问题。   
**4.1.3 学会“真”听**       学会“真”听是要真正理解客户的意图。理解的不是用户想要的还不如不听。例如：一个马夫说：“我想要一匹能跑的很快的马”。我们可以理解为这个马夫想要一匹马，但是马夫真的想要马吗？其实马夫想要跑的更快。真正的用户需求是他需要一个能够跑得更快的交通工具。同时我们还要分析用户的需求是不是真正的需求。用户的需求如果只是一种欲望，那么就不是需求，因为不具有可测试性。   
**4.1.4 需求翻译**       我们需要通过一定的方法和手段把用户的需求转化为产品需求，形成统一的认识理解。其中“单项需求采集法”还是用使用意义的。

|  |  |
| --- | --- |
| **客户需求名称** | 描述需求的定义，目的 |
| **客户之声** | 客户的原始陈述，反映客户所关心和希望等到的功能，目的 |
| **场景图画** | 基于“客户之声”的描述，分析客户用户环境，操作过程，情景图画等，详细说明需求场景 |
| **关键要素** | 需求的关键字，关注点 |
| **客户需求** | 可以实现的符合用户需求的规范性描述 |

**4.1.5 注意要点**       (一) 要正确理解用户的需求，及时和用户确认。全面认识；

       (二) 注意挖掘用户用户需求之外的需求，即要善于发现潜在需求；

       (三) 把握需求的可实现性，不能实现的要坚决放弃；   
**4.2  需求分析和整理**  
**4.2.1 需求整理**       整理单项需求，把各个分散的，独立的需求整理到需求组或需求分类。常用整理工具：**黄纸贴**    
       黄纸贴方法简介：  
       1．把通过不同的途经采集的需求，全部用黄纸贴到墙上。这里面的需求包括不同访谈用户的需求，不同部门采集的需求。  
       2．召集相关部门的代表进行汇总整理。包括合并，分类，拆解，或者新加相关必要需求等。一般6－7个人为宜。包括市场部门，产品部门，开发部门，测试部门，销售部门，支撑部门等相关人员。

       3．一般采用头脑风暴法开展讨论，进行分析。  
       4．最终的结果整理成需求群1（二级分为需求组1，需求组2﹒﹒﹒），需求群2﹒﹒﹒   
**4.2.2 设置权重**  
       单项需求重要性划分（BSA）。  
       B (Basic)：基本需求 （必须满足的）  
       S (Satisfied)：客户更满意的需求 （尽量满足的）  
       A (Attractive)：更有吸引力的需求 （选择满足的）  
       需求整理完成以后要分析需求的权重，哪些是必须实现的，哪些是尽量实现的，哪些是选择实现的。有助于项目工作的安排和计划的制定等工作的开展。   
**4.2.3 量化分析**  
       权重分析好以后还要量化需求，进行优先级的分析。可以分为：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **需求名称** | **权        重** | **优先级别** | **总        评** |
| 需求名称1 | B3 | 4 | 7 |
| 需求名称2 | B3 | 4 | 7 |
| 需求名称3 | S2 | 3 | 5 |
| 。。。 | 。。。 | 。。。 | 。。。 |

**4.2.4 提炼产品包  
4.2.4.1 核心需求产品包**

      无形效益    
      服务            
      核心产品

**4.2.4.2 产品概念**  
       产品概念是让某种产品或者服务不同与其他产品和服务的核心信息。  
       产品概念的要素：

       1、描述机会和需求解决的问题；

       2、描述是如何满足和解决的，个用户带来的核心利益是什么；

       3、描述能够取得的结果，对公司的价值；

       4、简单、准确、完整、有激情的表达；根据整理的需求，提炼分析出核心的需求或者功能，形成产品包，完成产品概念的定义。体现了对市场的把握程度，也决定市场的定位。甚至决定了产品的未来胜败。    
**4.3 需求分解和分配**       需求整理分析完成以后，需要把需求进一步分解成可开发实现的需求，就是要分解成为设计需求和开发需求，为需求的实现和验证做好准备。   
**4.3.1 需求分解关键技术**       Use Case：在不展现一个系统或子系统内部结构的情况下，对系统或子系统的某个连贯的功能单元的定义和描述。  
       1、其实Use Case就是对系统功能的描述而已；  
       2、不过一个Use Case描述的是整个系统功能的一部分；  
       3、这一部分一定要是在逻辑上相对完整的功能流程。    
       Use Case 是系统提供的功能块，换句话来说Use Case演示了人们如何使用系统。通过Use Case观察系统，能够将系统实现与系统目标分开，有助于了解最重要的部分――满足用户要求和期望，而不会沉浸于实现细节。通过Use Case 用户可以看到系统提供的功能，先确定系统范围再深入开展项目工作。   
**4.3.2 需求分解过程**  
       功能的分解要通盘考虑产品，最为一个完整的产品来考虑，同时兼顾开发的要求，分成具体的模块后者子系统，也可以是一些相关的或者独立的业务流程，最后分解为独立的功能点。一般采用逐层分解的方法。      
       功能分解说明：  
       1) 将系统功能分解为更详细的子功能；  
       2) 把需求按照逻辑顺序排列；  
       3) 详尽考虑所有可能的异常和反复。    
**4.3.3 需求分配**  
       需求的分配和分解是同步完成的。每个具体的功能是属于那个模块或者物理部件来完成的，需要哪些子系统或者部件来协调实现。分配完成后整个产品的功能就能够很好的统一起来了。  
       需求分配注意点：  
       1、明确系统内外接口定义；  
       2、确保每个功能需求都分配到物理部件或模块；  
       3、每个功能都有一个确定的模块来实现；  
       4、非功能的需求分解分配到某部分的子模块来支撑。   
**4.4 需求的实现和验证**  
       需求的实现和验证阶段就是产品开发和产品测试的阶段，如何保证需求正确的实现也是一个系统的工程，测试阶段是保证产品最终质量的关键阶段。产品需求的变更和补充也是贯穿到整个的需求阶段，要做好变更控制。另外重视用户的反馈信息能够不断的优化产品，增强产品的生命力。   
**5. 好需求的标准**      好的需求应具备的特点：

      可行性     
      可验证    
      完整性     
      正确性     
      优先级     
      无冗余     
      一致性     
      必要性