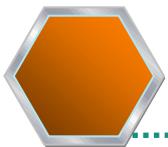

产品开发管理



目录

产品需求管理

一、产品开发管理概述

二、需求工程概述

三、需求收集

四、需求整理和需求分析

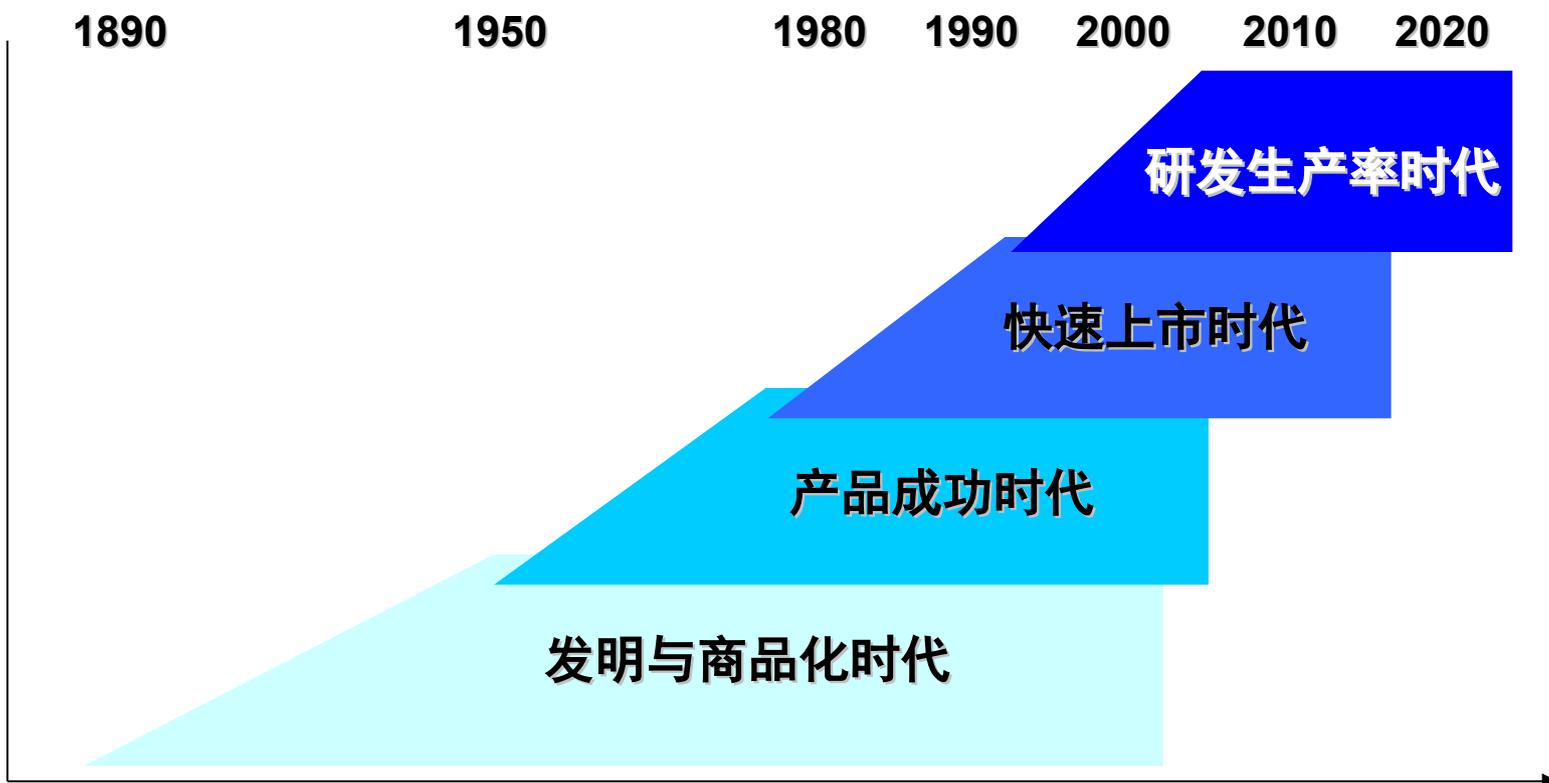
五、产品需求分解和分配

六、需求管理

七、需求管理机制建设

一、产品开发管理概述

1、产品开发管理的发展历程



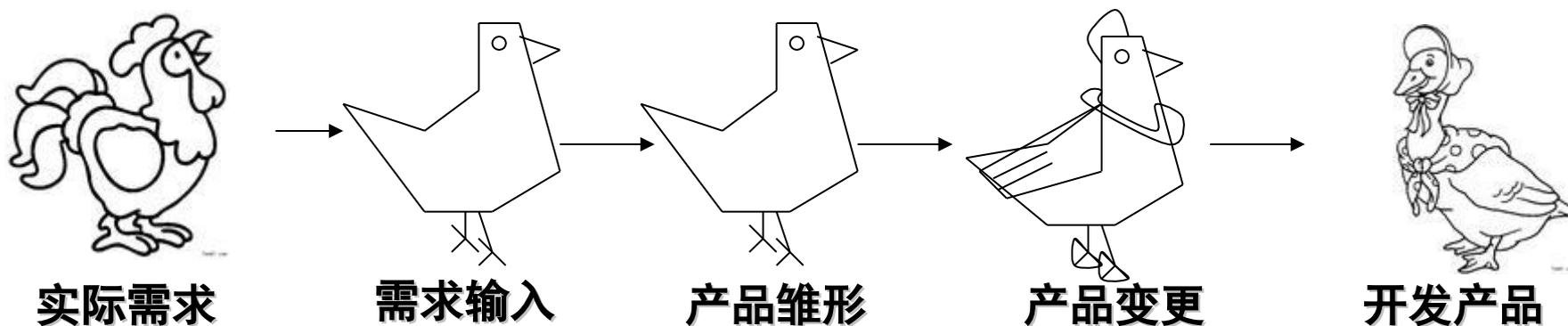
目前新产品开发已步入由“快速上市的时代”到“研发生产率时代”的过渡阶段，目标市场逐步由快速发展步入相对稳定的发展态势，因此，产品需求的满足策略也应由快速反应转变为通过提升研发生产率降低成本和缩短开发周期。

2、普遍存在的产品开发病态

先期产品需求研究不到位，导致：

产品开发立项后，前期工作较为顺利，中后期产品雏形形成，逐渐开始暴露问题，然后随之而来的就是产品变更，一阶段内可按要求进行微调，后期逐渐开始不受控，大范围的状态调整，进而出现问题的反复。

如此开发出的产品，功能不断满足需求，但性能却远离目标设定，客户进一步要求，结果越来越差。



二、需求工程概述

1、需求的含义:需求是指消费者（家庭）在某一特定时期内，在每一价格水平时愿意而且能够购买的某种商品量。需求是购买欲望与购买能力的统一。

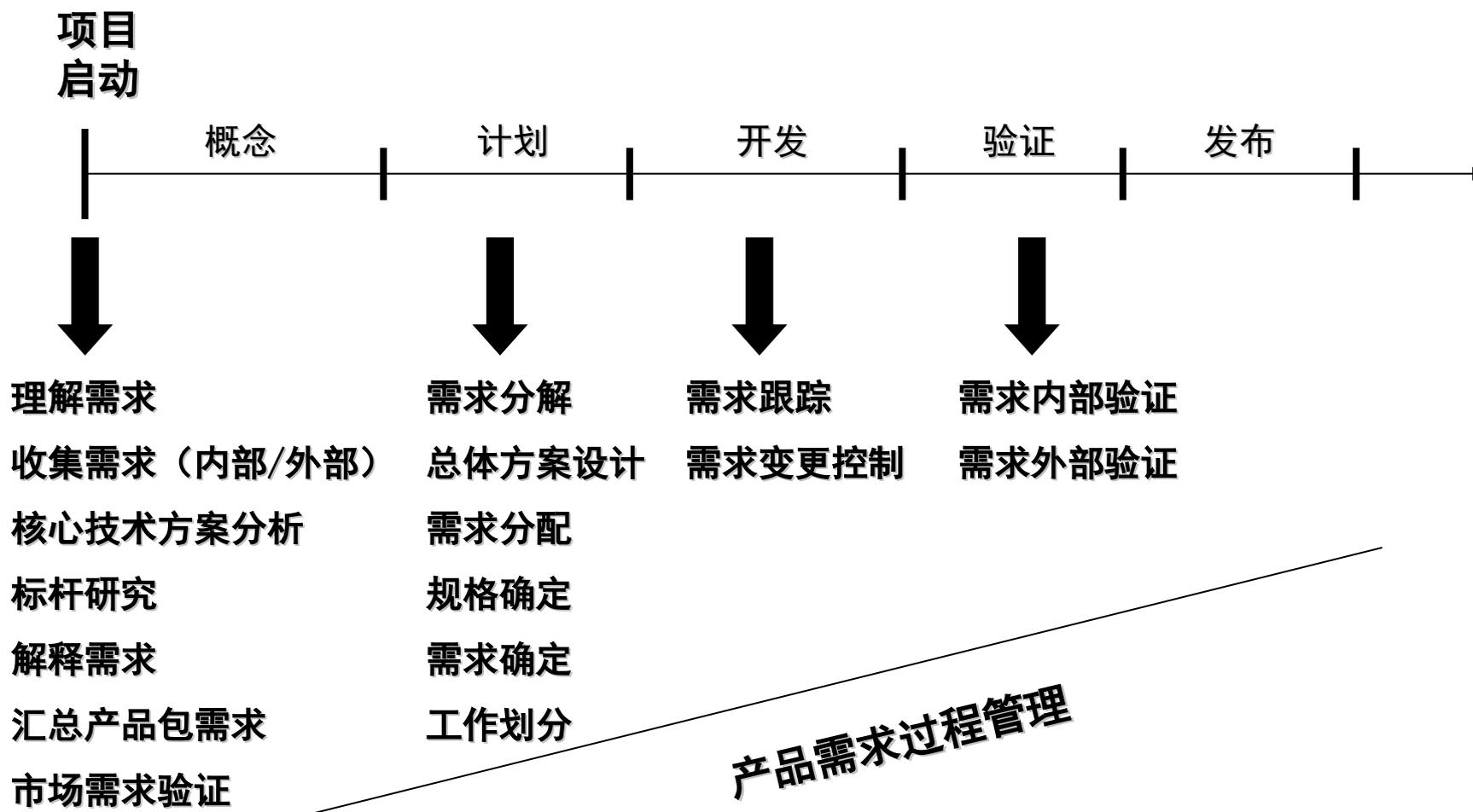
表示某种商品的价格与需求量之间关系的表就是需求表。

客户需求：客户要求的功能、服务和利益。

产品需求：产品提供的功能和服务。

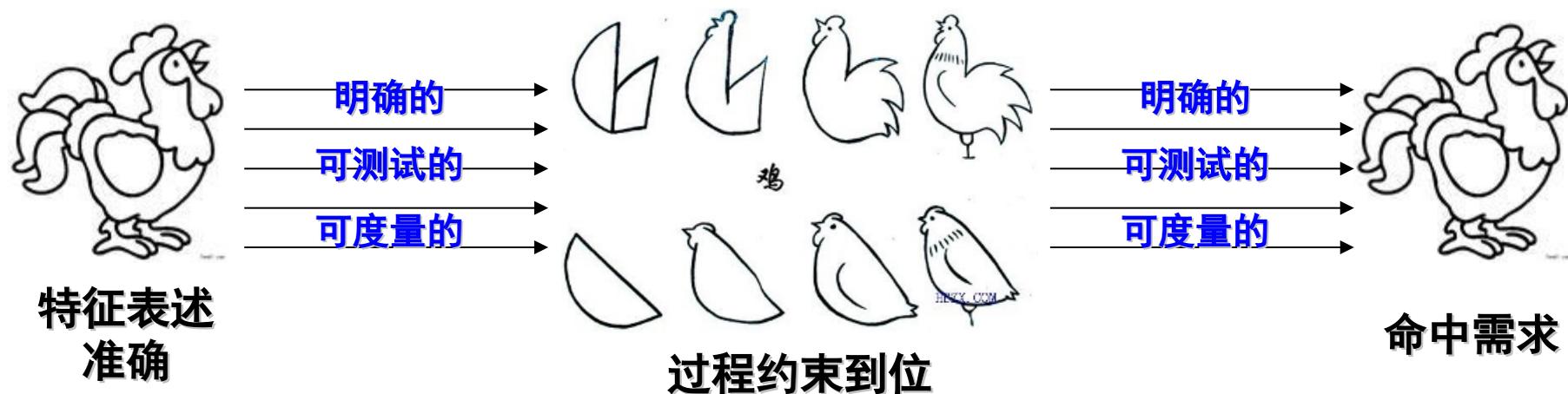
实际上：产品需求清单往往只是客户需求的一个子集合，不能完全涵盖客户的需求，因此，需要多个产品组合满足客户需求。

1、需求在产品开发流程中的位置



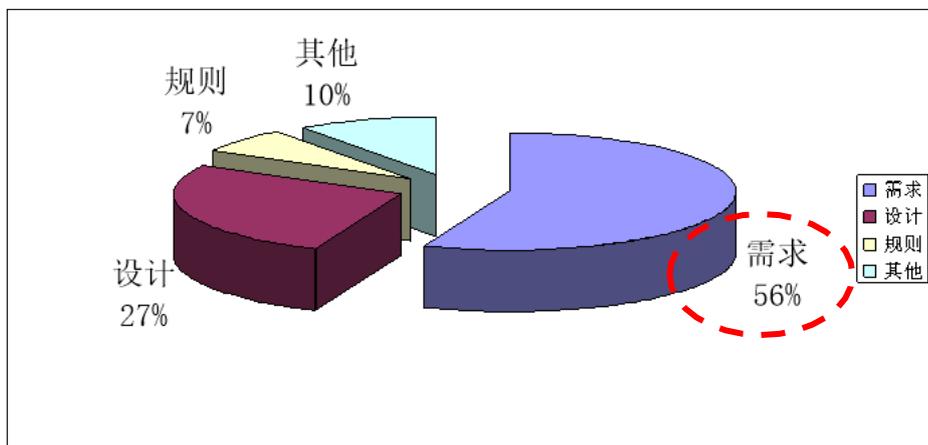
2、需求的定义

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。



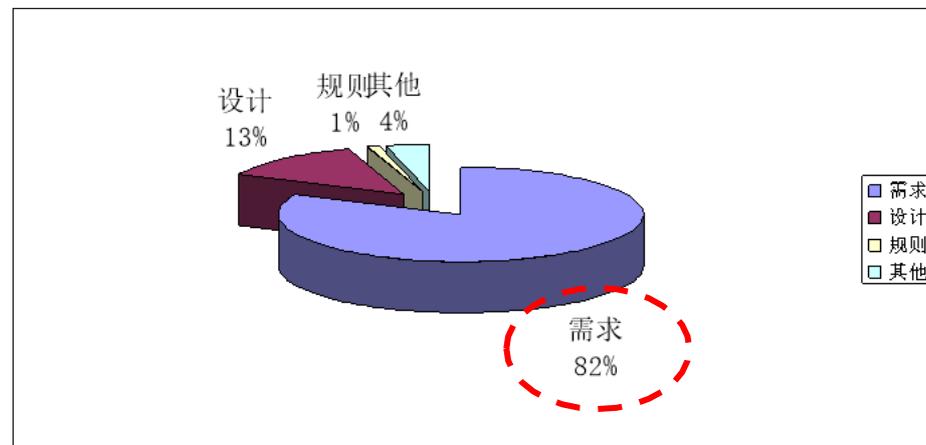
3、缺陷引入阶段分析

根据牛津大学统计结果：



结果一：超过50%的缺陷由不完善的、不正确的、不准确的和/或不明确的需求所引起

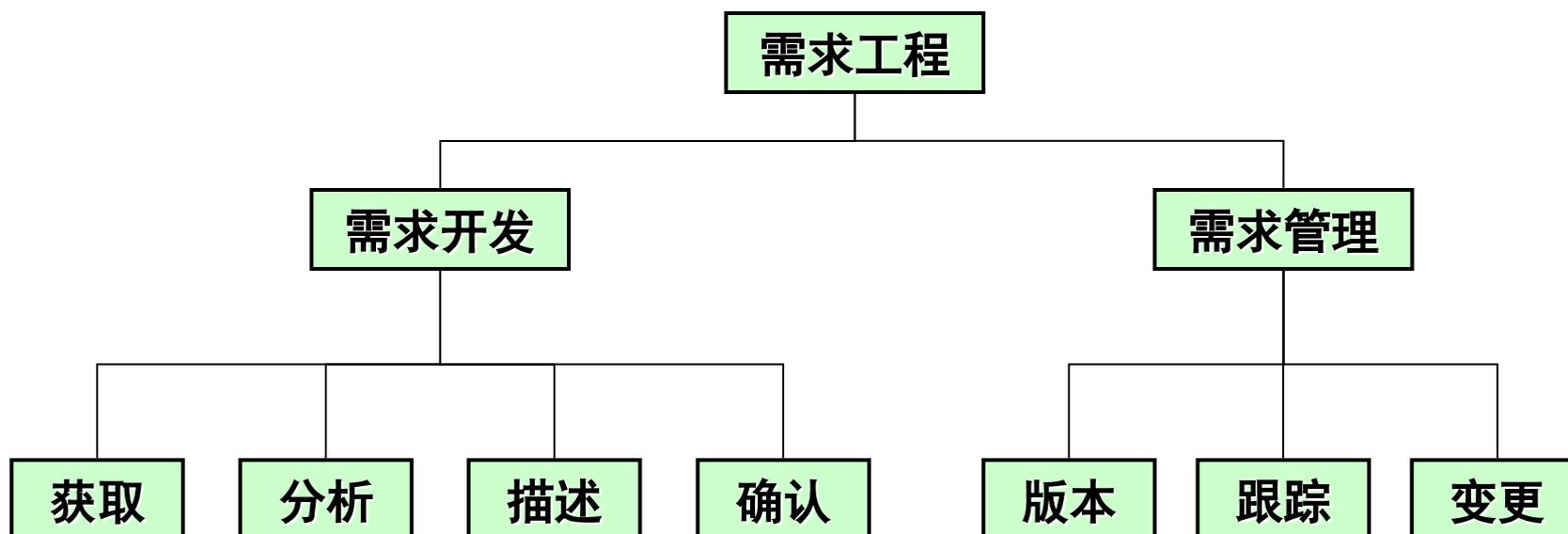
结果二：80%以上的用于定位产品错误的费用是基于产品开发需求定义的错误



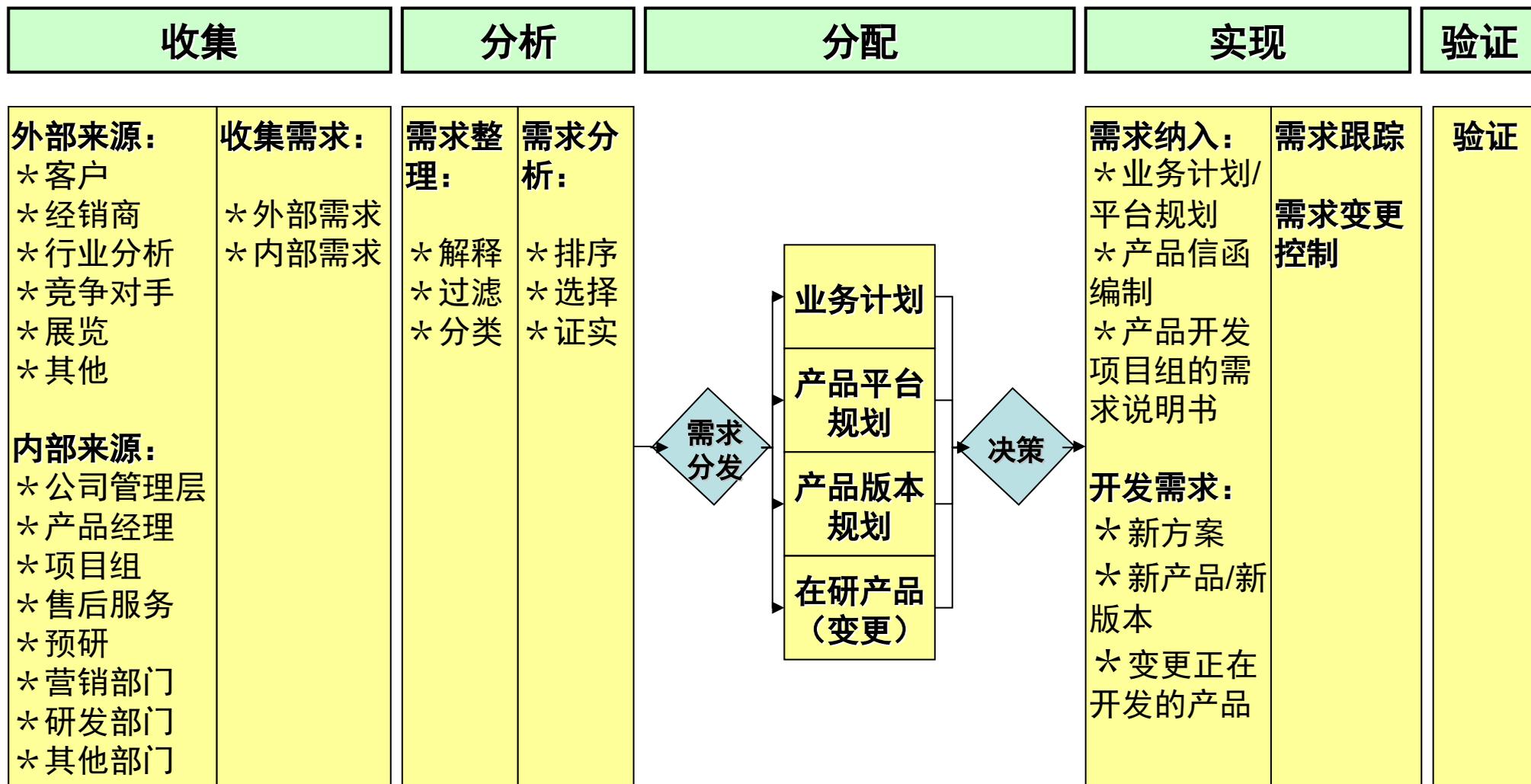
4、需求工程

定义：把所有与需求直接相关的活动统称为需求工程

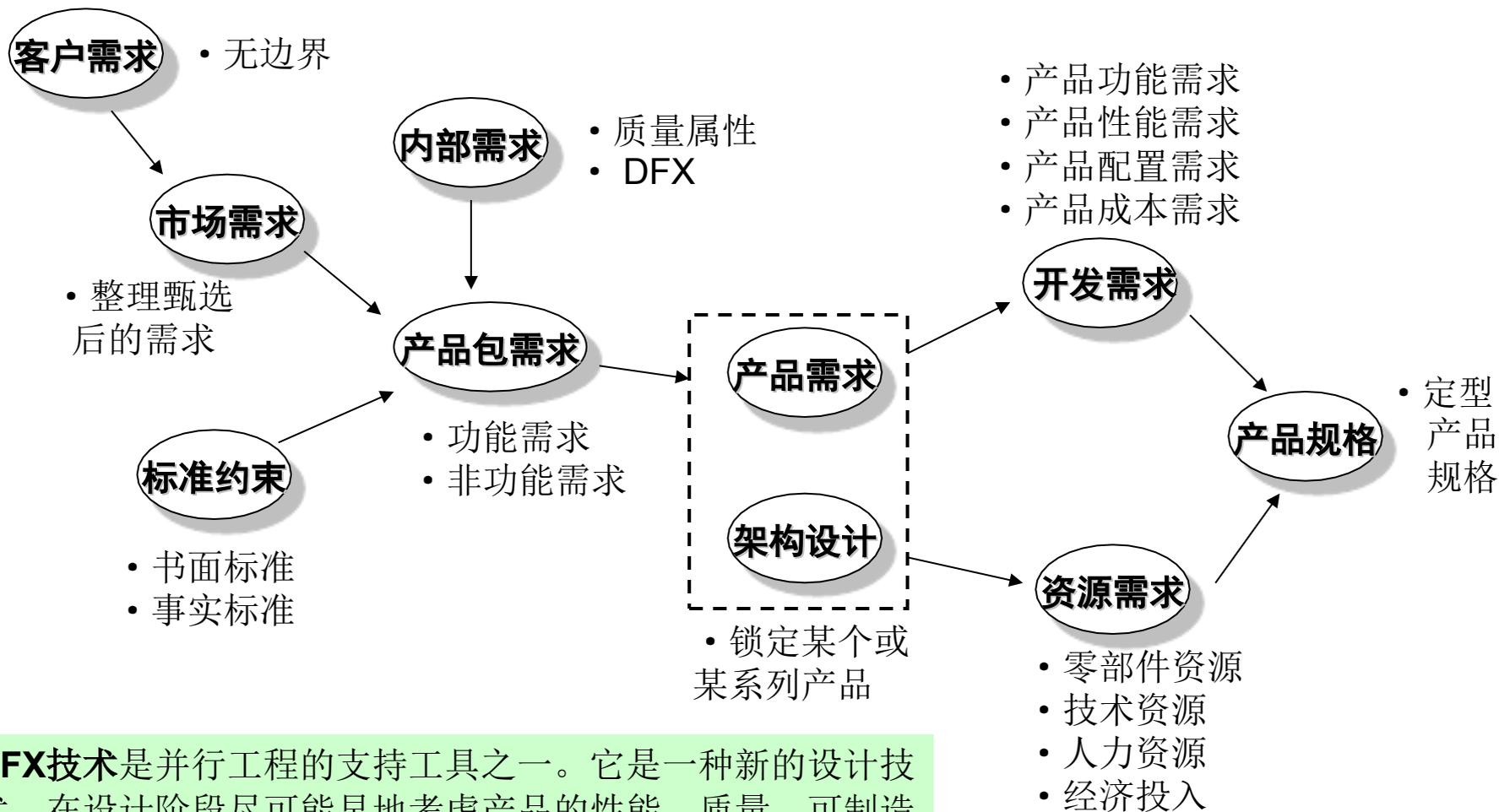
分类：需求工程中的活动可分为两大类，需求开发、需求管理



5、产品需求开发与管理



6、需求转化流程



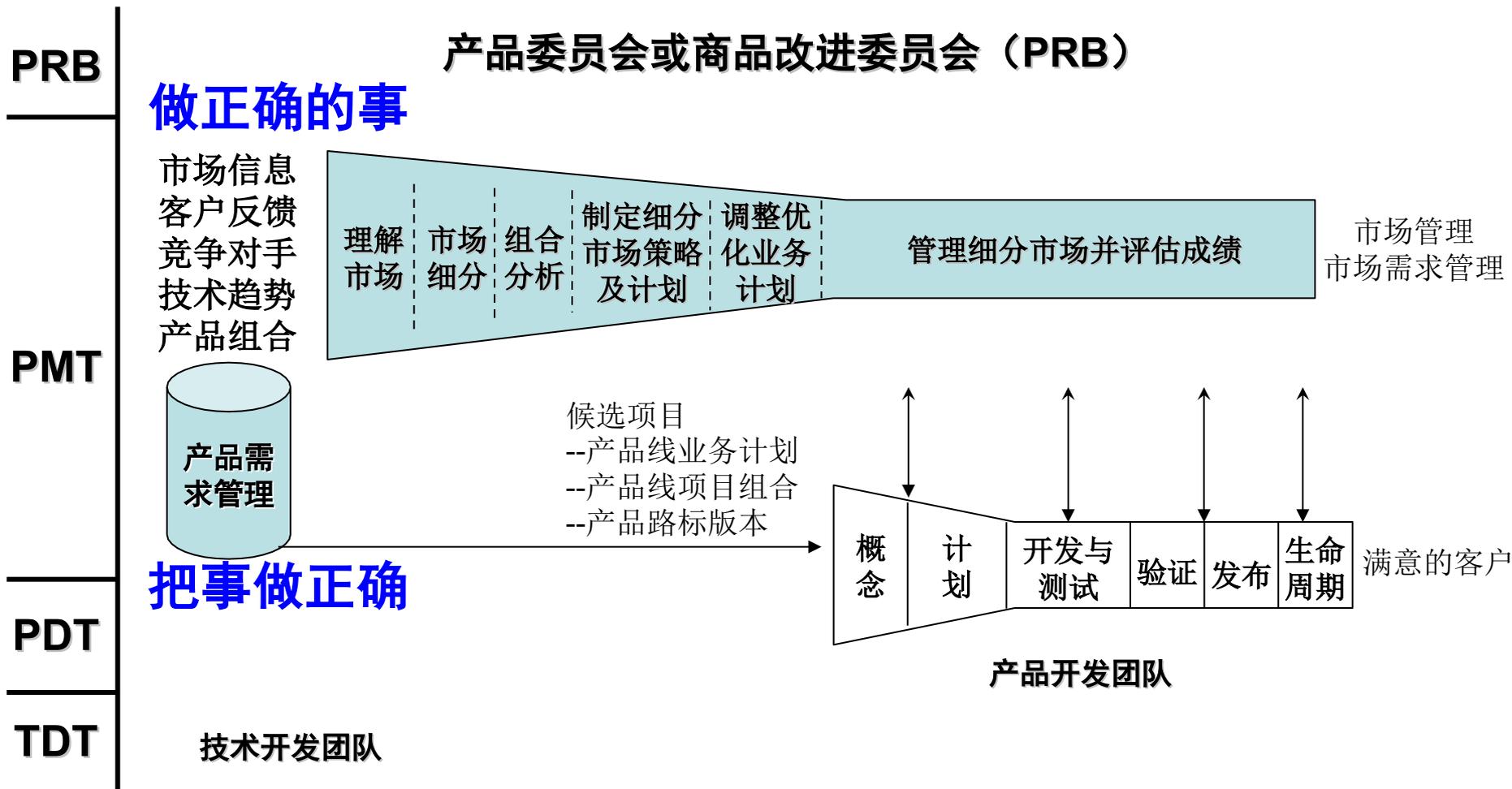
DFX技术是并行工程的支持工具之一。它是一种新的设计技术，在设计阶段尽可能早地考虑产品的性能、质量、可制造性、可装配性、可测试性、产品服务和价格等因素。

三、需求收集管理

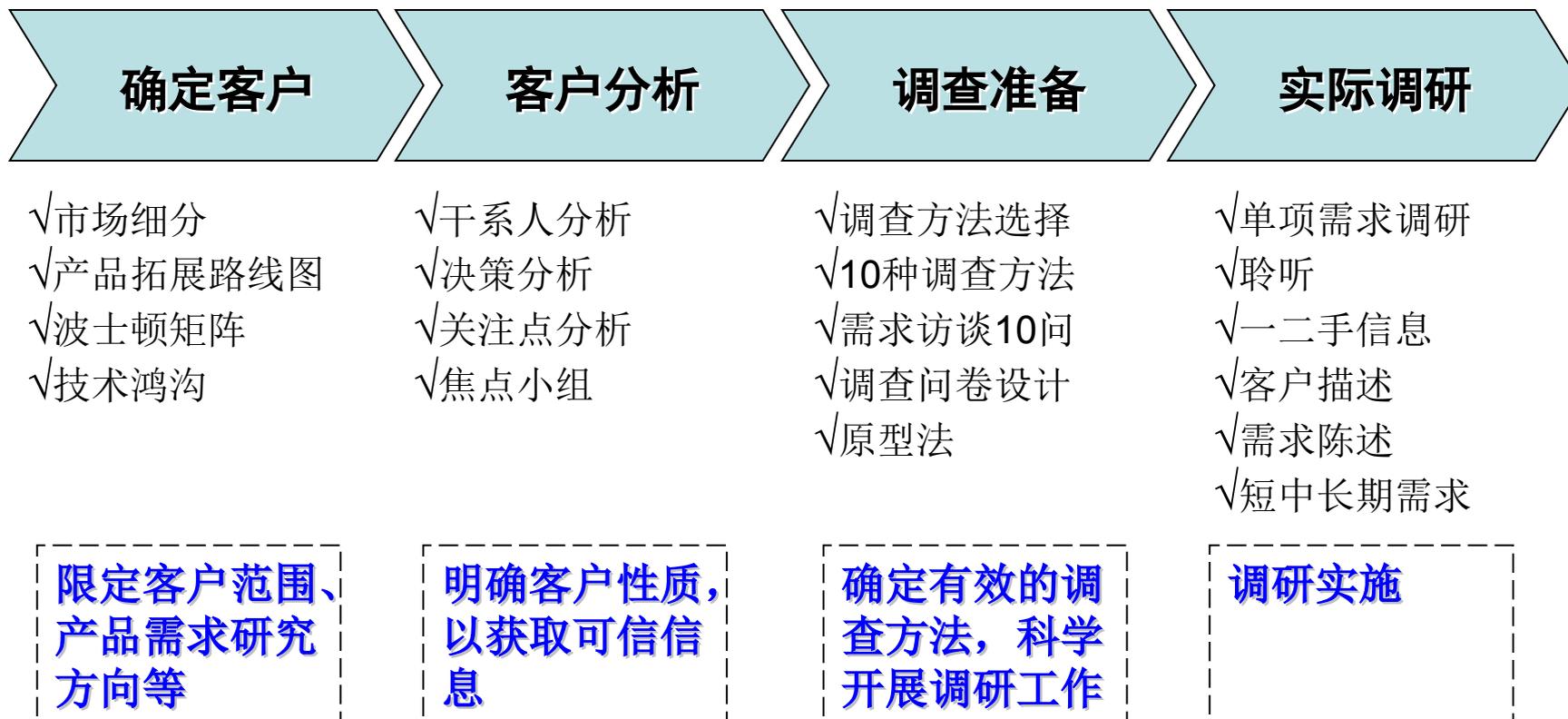


需求是产品的根源，需求工作的优劣对产品影响最大。就像一条河流，如果源头被污染了，那么整条河流也就被污染了。

结构化的产品开发流程



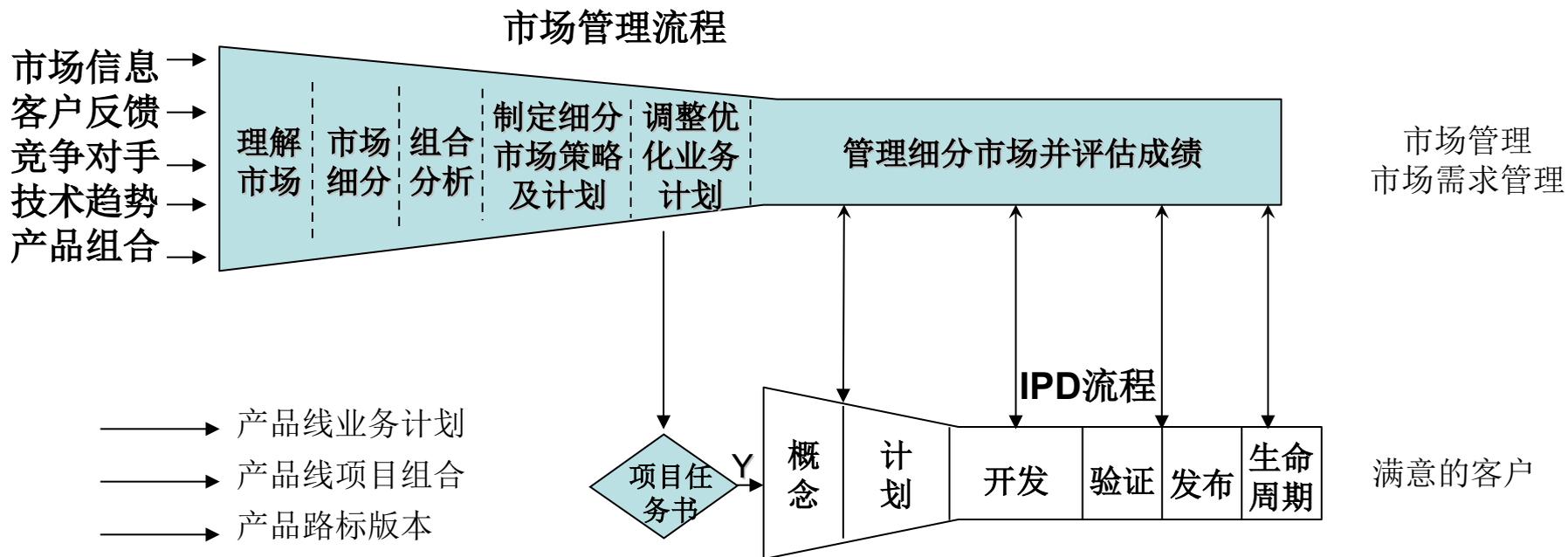
1、需求收集过程



受所处岗位性质限定，市场人员在项目的研究和提报上易偏重于短期利益，而研发人员在项目的研究和提出上，更具长远和系统性。

2、市场管理流程与产品管理流程之间的关系

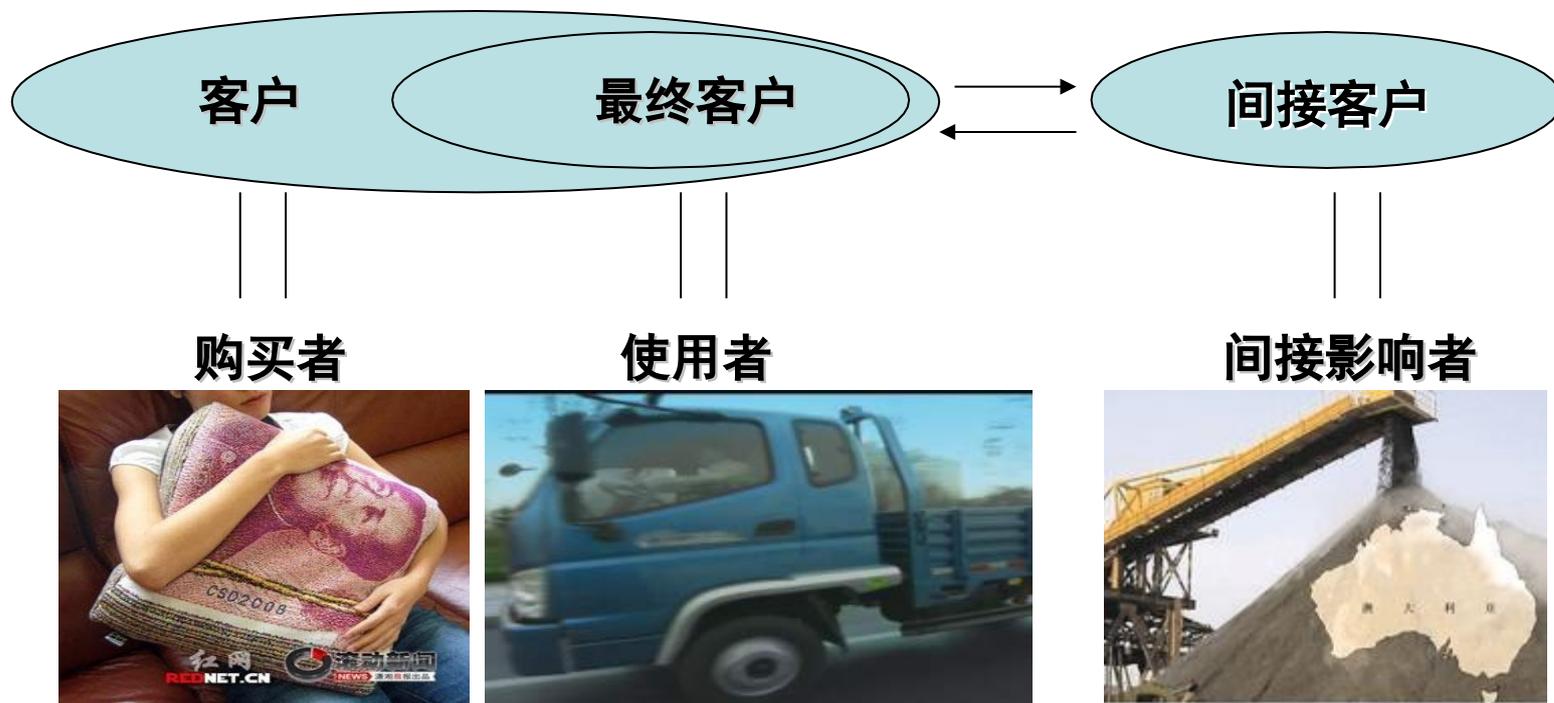
集成组合管理团队（IPMT）



3、识别客户：谁是客户???

用户：用户是一种泛称，它可细分为“客户”、“最终客户”和“间接用户”（或称为关系人）。

掏钱购买产品的用户称为客户，而真正操作产品的用户叫最终用户。客户与最终用户可能是同一个人，也可能不是同一个人。

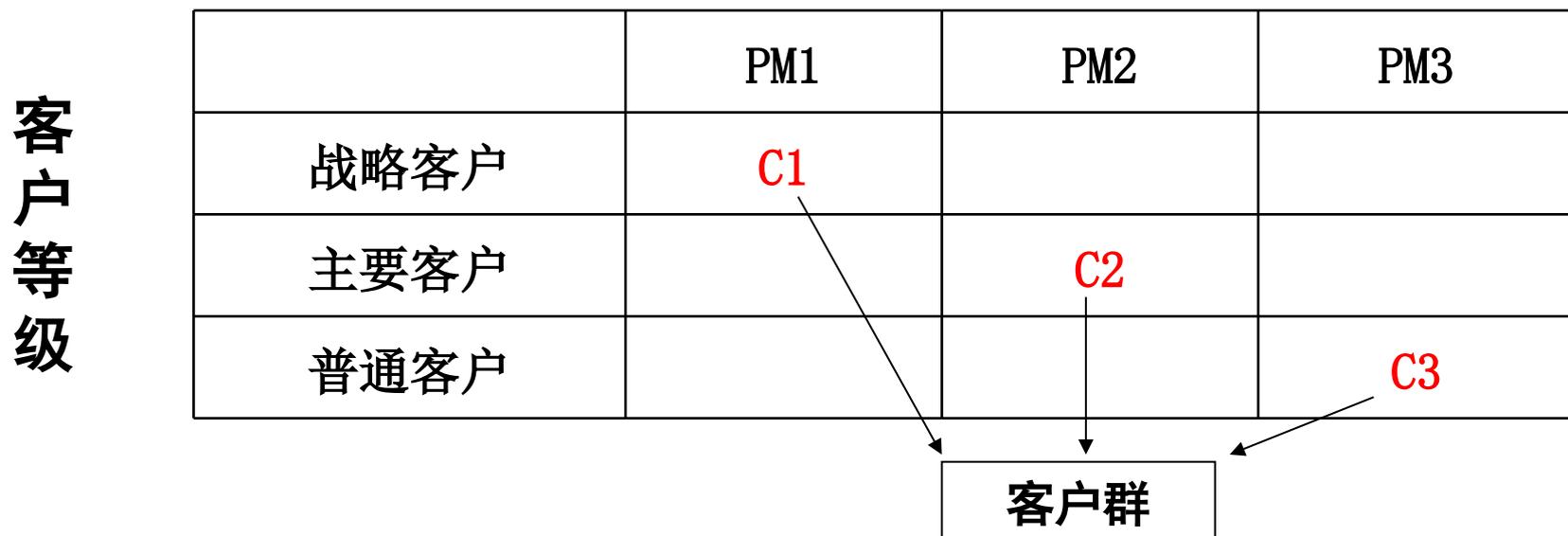


① 市场细分方式

细分方式	优势	劣势	适用范围/用途
人口统计	易于识别“谁”，便于命中	回答了谁，但没有回答为什么，以及什么	消费品，酒类、食品类等带有口味、风俗习惯的产品、广告、渠道
心理及生活方式	回答了“为什么”，相对易于识别“谁”	没回答买“什么”	时尚品，保健品等高档消费类或品牌设计
需求细节	易于识别差异化需求（什么）	不易识别“谁”	新产品开发
消费行为	易于识别市场机会和容量（何时、多少）	没有回答“为什么”、不易于识别“谁”	广告、渠道选择

针对目标市场研究目的，需有侧重点的选用上述细分方式，并结合研究需求，往往采取组合的方式开展研究，以弥补不同方式间的缺点。

② 确定目标市场/客户群

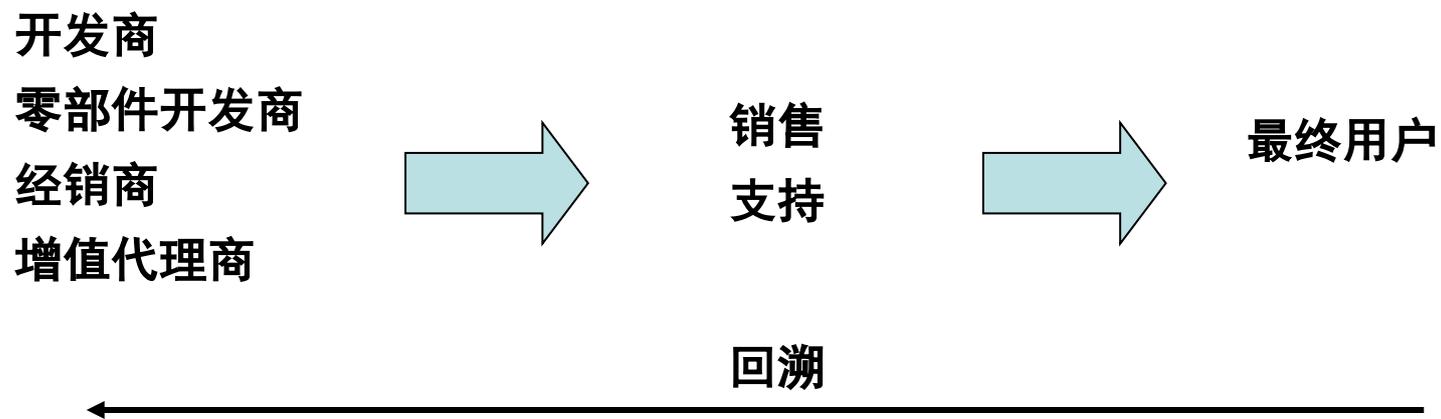


战略客户：对公司极其重要的客户。与该类客户关系的建立，将对整体业务的发展起到战略性意义，因为，为获取该部分用户，可能要采取部分非常规的策略。

主要客户：为公司面对的主要用户群，该部分用户具备需求特点集中、需求比重大等特点，大部分情况下，该部分用户成为了公司主要的销量或利润来源。

普通客户：除以上两种情况的客户，该系列客户需求较为普通，且不代表行业或产品未来的需求发展趋势，针对该部分用户，大部分采取兼顾或放弃策略。

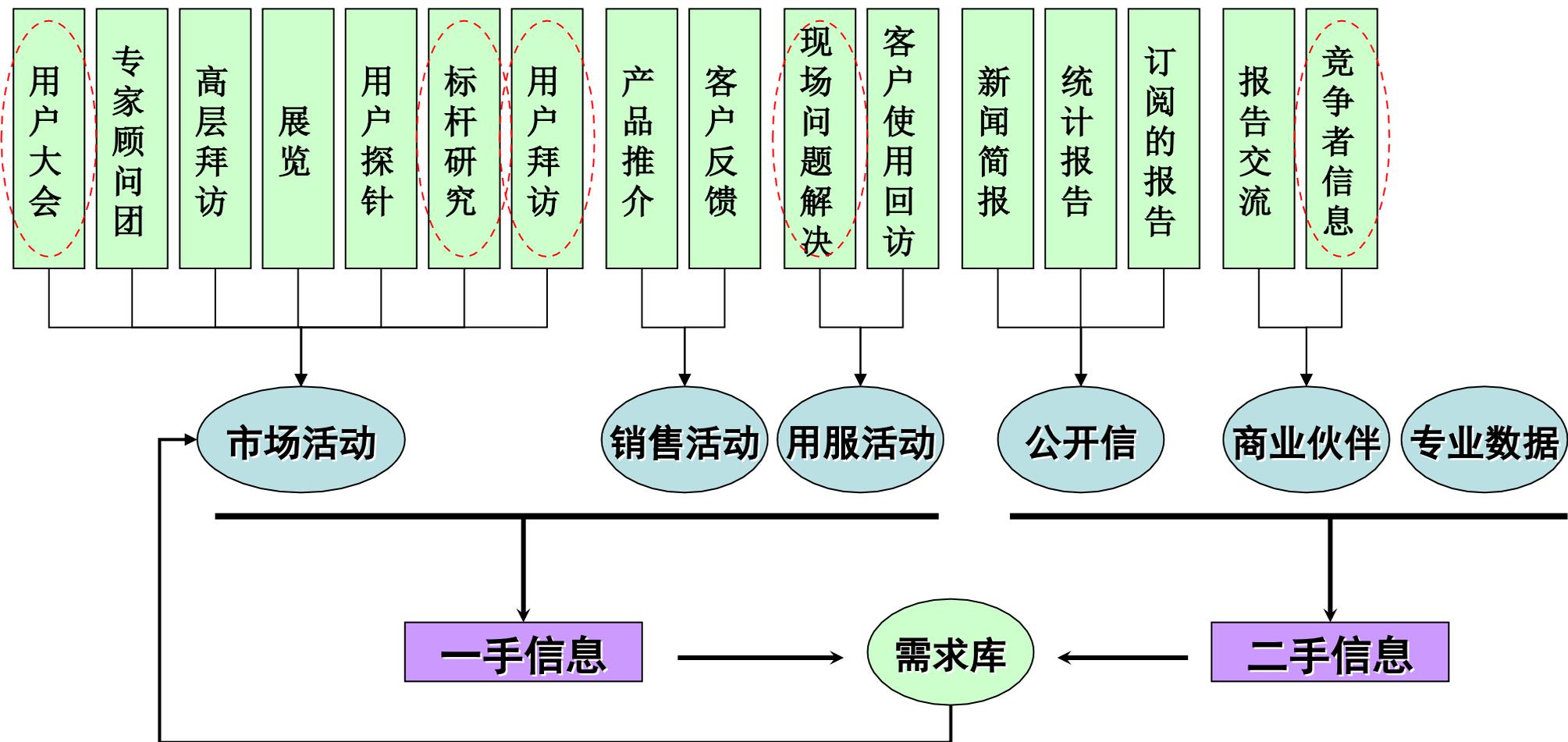
③ 需求采集的要点：确定用户



在大多数情况下将包括所有上述的三种情况，对最终用户的购买决定进行回溯分析，可以确定所有影响交付条件的人，对影响条件的人的影响度进行排序，即可得到调研的重要环节、优先次序及详尽度等。

4、客户需求获取

① 6大类收集途径



② 需求获取的来源

• 涉众

- 用户
- 客户
- 领域专家
- 市场人员、销售人员等其他用户替代源

• 相关产品

- 基础产品
- 竞争产品
- 协作产品（装载机、打包机等）

• 硬数据

- 日常需求积累信息及数据
- 基础产品质量和服务信息及数据

• 重要文档

- 基础产品的规格说明
- 竞争产品的规格说明
- 协作产品的规格说明
- 客户的诉求（委托开发的规格说明、招标书）

• 相关技术标准和法规

- 相关政策法规及规章制度
- 行业规范、行业标准
- 企业规范、企业标准

③ 需求收集的7个步骤

步骤一：下达需求收集任务-----以销售和技术为主

步骤二：了解产品规划-----确保按在规划范围内

步骤三：分析客户群-----明确客户关注点，准确制定调查内容

步骤四：选择被调查的对象-----明确调查主体

步骤五：确定需求收集方法-----结合调查需求选择正确的调查方法

步骤六：准备调查工作-----进行问卷印刷、用户资料筛选等

步骤七：进行实际调查-----实施实际调查

④ 需求采集举例1—用户大会

- 会议主要目的

- 新产品发布
- 检视过去、规划未来
- 加强与客户的沟通交流

- 需求采集方面

- 验证当前开发计划
- 商讨未来计划

- 优点

- 高层次的交流、容易去的有价值的需求

- 缺点

- 需求采集淹没在产品的推销中
- 客户在会议上的言语闪烁其词

- 特点

- 需求为中长期、未来版本

• 用户大会步骤

- 定义会议主题
- 根据市场细分选择客户名单（高层业务、技术管理）
- 输入：制定需求采集人、设计调查问卷
- 制定会议计划
- 宣布会议主题
 - 公布公司未来开发计划
 - 与客户共同确认、调整计划
 - 各方讨论战略方向
 - 收集客户未来需求
- 发放调查问卷、分段介绍计划和产品
- 观察客户、调整分组方案
- 收集调查问卷
- 整理、分析调查问卷
- 分组讨论、交流，客户间分享战略、经验
- 输出：形成需求文件，输入需求管理库，并提交客户一份概要
- 分发、传递、补充、跟踪

- 用户大会输出

- 用户未来业务发展的方向
- 用户目前存在未解决的问题
- 对公司未来计划的意见
- 对计划中特别关注的部分
- 对计划中不以为然的部分
- 需求模板中的其他内容

需求采集举例2—专家顾问团

- 目的

- 找到跨不同用户群和产品的共同需求，确定他们的汇聚点

- 优点

- 相互激发思维

- 缺点

- 容易走题
- 某代表较激烈时将影响周围人员的发言

- 特点

- 需求中长期、明确

• 专家顾问团

➤ 确定主题

--产品

--产品线

➤ 选择参与对象

--经验、背景、角色、岗位

➤ 输入

--场景描述

--岗位需求

--非功能性需求

--与需求相关的收益

--客户如何使用公司和竞争对手的产品及评述

--需求分类

--需求优先级

➤ 输出

--目前需求（产品改进需求）

--未来需求（应用举例、客户期望的满意度水平、期望的产品表现）

需求采集举例3—用户访谈

- 目的

- 获得用户对现有产品的意见，开发中，新产品的早期反馈、验证

- 优点

- 在反馈、验证过程中得到更多需求，客户对竞争者和公司产品的综合评述

- 缺点

- 意见散乱

- 输入

- 用户意见调查表、新产品规格定义书（原型）

- 输出

- 客户添加/删除的新产品功能、特性
- 功能优先度组合
- 客户满意度

• 访谈要点

- 利用一个或两个客户群体优化调查的问题，并了解在市场细分中的普遍问题
- 进行单个的访谈来了解特殊客户的需求。

——注意被访问对象的筛选；

——建议在客户地点进行；

——允许将你所见的加入客户的声​​音中去。

• 广泛的、开放式问题

- 历史产品的美好回忆 ----- 需继续保留的
- 使用产品失败的经历 ----- 需改善的
- 最近一次购买的所思所想 ----- 需增加的
- 客户试图解决哪些问题 ----- 需增加的
- 其他产品的哪些功能可以考虑集成 ----- 需提升的
- 如何自己设计 ----- 需创造的

需求采集举例4—售后反馈

- 方式

- 用户热线、售后维修记录、用户满意度调查

- 目的

- 了解现有产品缺陷

- 优点

- 主要问题可以得到有效的体现

- 缺点

- 信息量大、杂乱

- 特点

- 短期

- 输入

- 经过按照频度、危害性分类的记录

- 输出

- 新产品改进要点

⑤ 需求采集—角色与职责

活 动	角 色							管理单位
	客户	开发	支持	用服	市场	销售	维修	
用户大会	♂	♂			♂	♂		市场
专家顾问团	♂	♂	♂	♂	♂	♂		市场、开发
需求探针	♂	♂		♂				开发、用服
用户访谈	♂	♂			♂	♂		销售、开发
研发高层	♂	♂						研发
用服高层	♂			♂				用服
合作开发	♂	♂			♂	♂		市场、开发
产品试用	♂	♂			♂	♂		市场、开发
现场支持	♂		♂	♂		♂		用服
售后反馈	♂					♂	♂	维修
输入：♂								

需求采集—不同采集方法的特点

效果	方法	时间范围			产品范围	
		短期	中期	长期	当前	未来
直接	用户大会		★	★		★
	专家顾问团	★	★	★	★	★
间接	需求探针	★	★	★	★	★
	用户访谈	★			★	
	研发高层	★	★	★	★	★
	用服高层	★			★	
	合作开发	★			★	
	产品试用	★			★	
	现场支持	★			★	
	售后反馈	★			★	

需求采集—不同采集方法的目的

方 法	目 的
用户大会	验证当前的开发计划、商讨未来计划
专家顾问团	汇集不同用户群和产品的共性需求
需求探针	实地了解客户目前的业务和需求，根据客户战略及业务的发展变化，预测客户需求
用户访谈	获得用户对现有产品的意见，对开发中的新产品进行早起反馈、验证
高层技术交流	交流双方在业务、产品上目前的问题、未来的趋势
产品试用	对产品概念、原型的验证和补充，实际验证实际环境下的可用性
现场支持	及时响应客户的支持需求，获得产品问题和服务需求
售后反馈	了解现有产品的缺陷

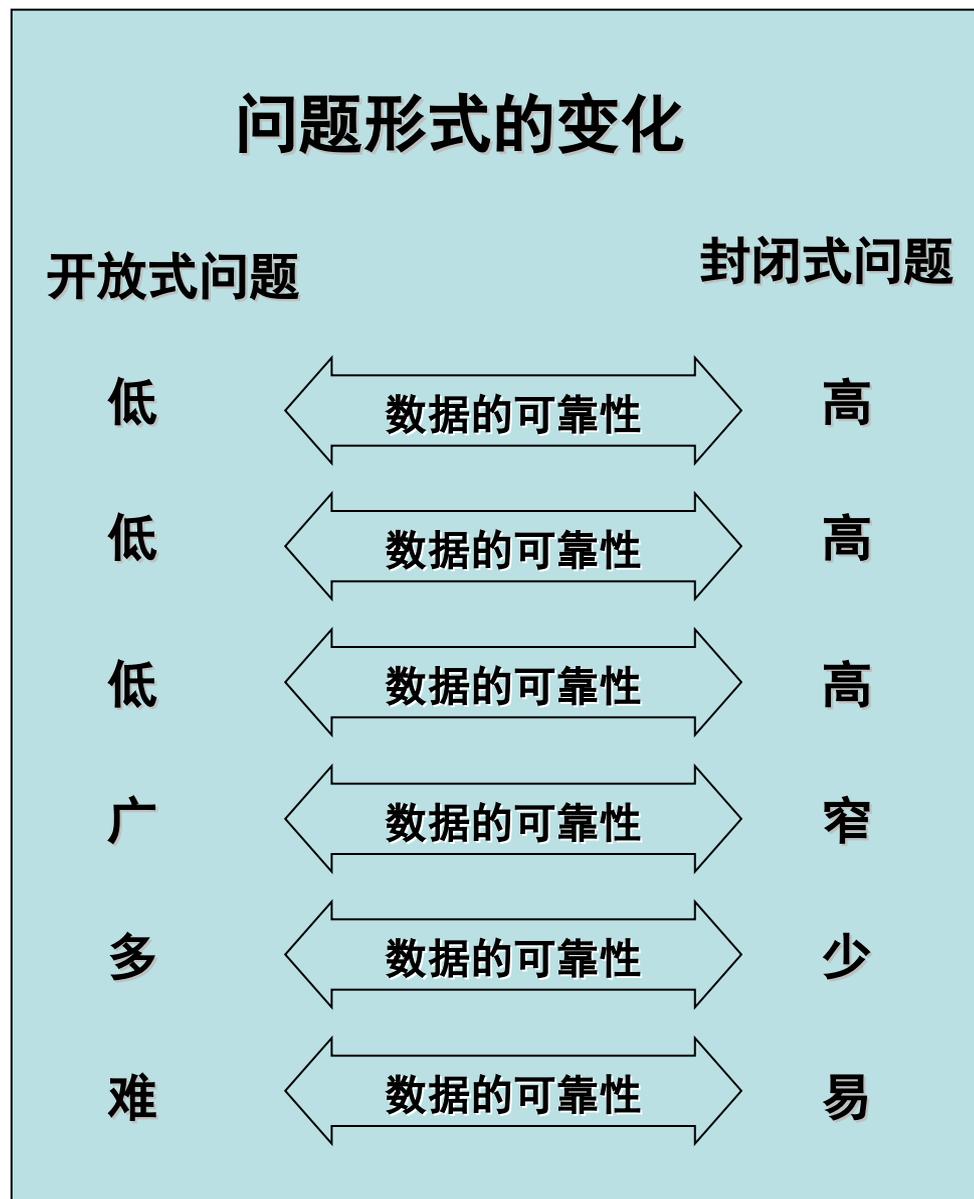
5、需求收集

① 基本技能

- 访谈
- 调查问卷
- 原型
- 头脑风暴
- 场景和用例分析

② 问卷设计要点

- 提供足够的空白空间
- 提供足够的答复空间
- 要求回答者清楚地标出他们的答复
- 使用目标帮助确定格式
- 保持风格一致



封闭式问卷

- 是非法（是与否）
- 多项选择（三个以上答案供选择）
- 李克量表（在坚决同意和坚决不同意间选择）
- 语义级差（在最好和最差之间选择）
- 重要量表（在最重要和最不重要之间选择）

开发式问卷

- 自由格式（无人和引导、暗示或限制）
- 填充式（在不完整的语句中填入有关内容）
- 联想式（对于给定的词汇、情节等进行联想）
- 图示式（给予一幅图画，增添内容或进行联想）

客户永远不知道他想要什么！ -----史蒂夫·乔布斯
（产品需求需要研究和发现）

③ 需求收集的要点

• 听的技巧

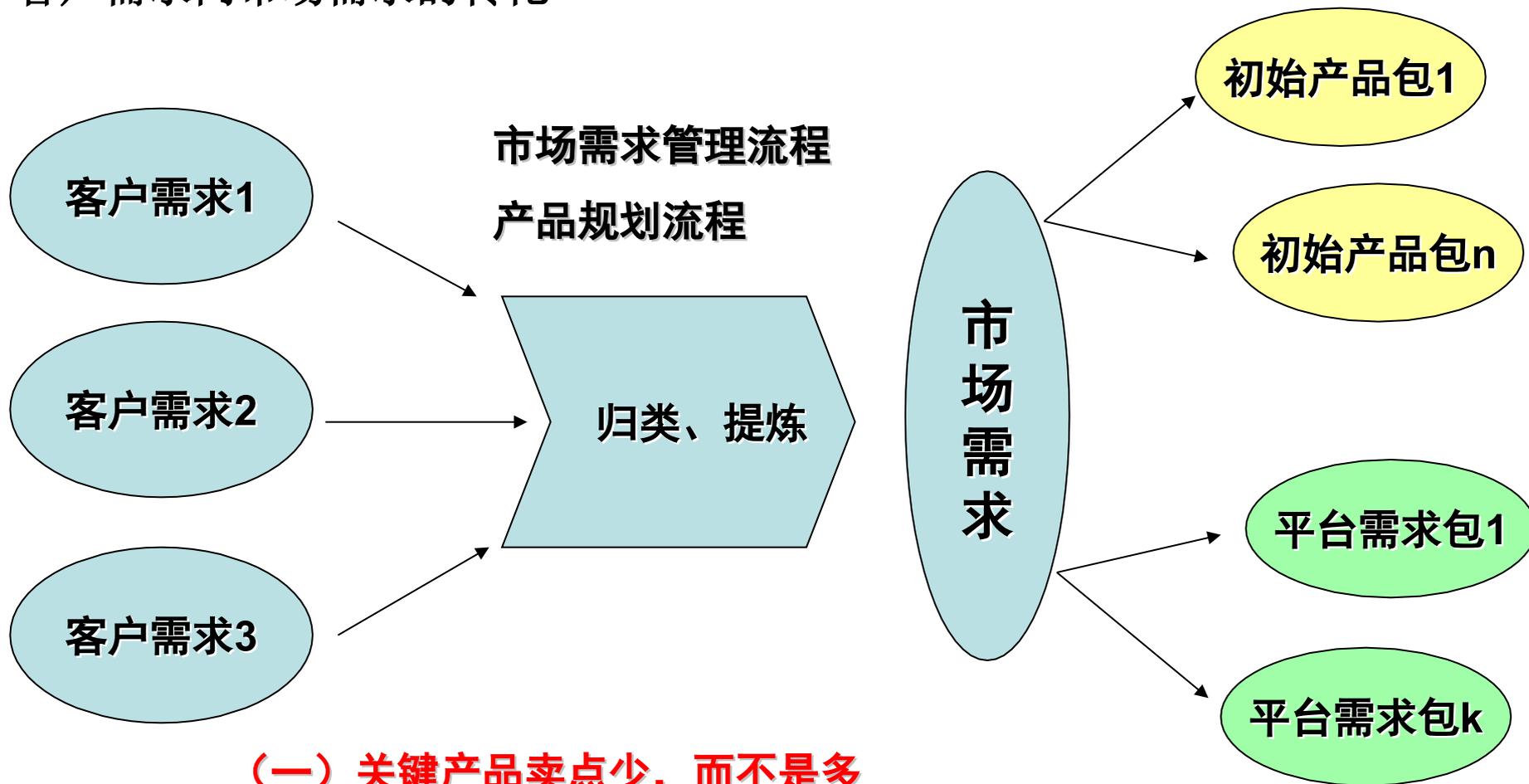
- 多问多听少建议，不要推销你的想法——避免左右被调查者的思想
- 对于听到的确认，确保理解对方的意思——避免曲解需求
- 表现的“无知”些，让他们详细的描述或举例——详尽了解需求真相
- 聚焦于人们的期望而不是问题——创意来源于期望
- 注意倾听大家不一致的地方——差异有助辨别真伪和塑造奇迹

• 充分利用原型产品收集需求

• 真正理解客户意图

- 找到客户购买的根本原因
- 尽量还原客户使用产品的场景

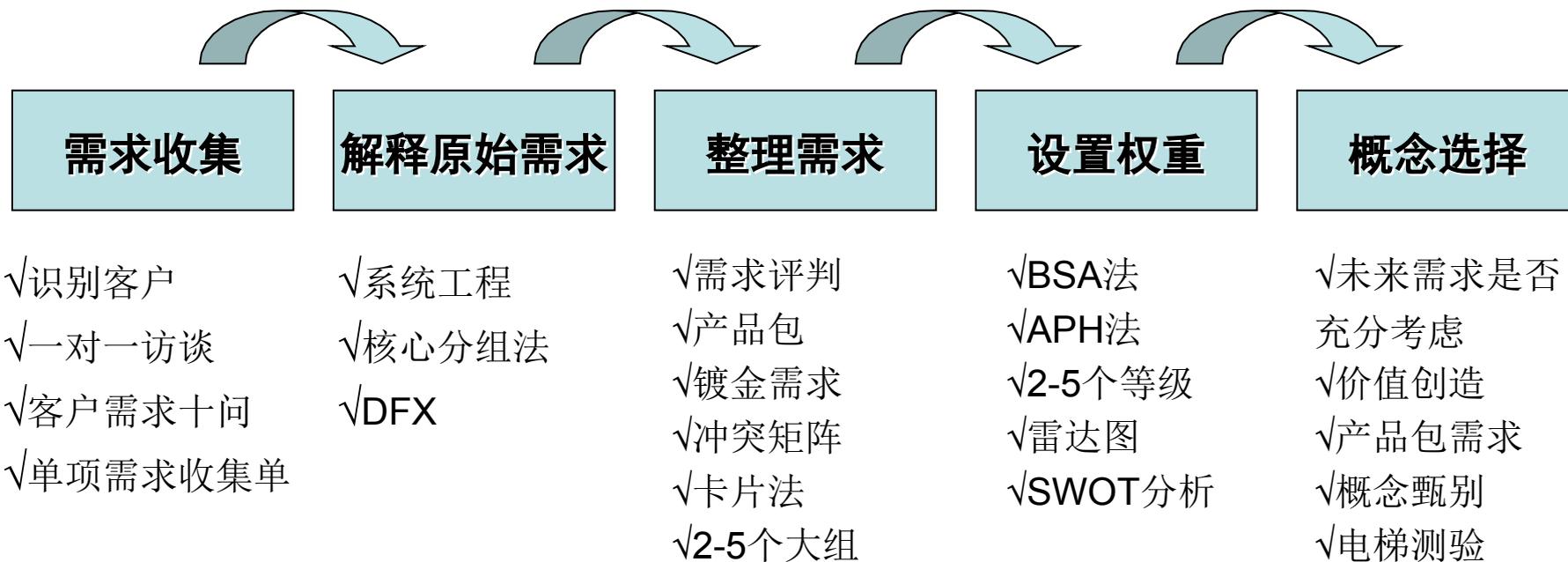
④ 客户需求向市场需求的转化



(一) 关键产品卖点少，而不是多

(二) 时间越长，变数越大，产品开发成功率也越低

四、需求整理和需求分析



市场需求整理表模板

需求要素	权重	客户需求和期望定义	需求分级	重要性

1、解释原始数据—需求描述

• 需求描述的5个原则：

- 产品必须做什么，而非应该怎么做
- 像陈述原始数据那样详细表达需求
- 使用肯定句，而非否定句
- 把需求表达成产品的属性
- 避免使用必须和应该

原则	客户陈述	正确需求描述	错误需求描述
“什么”而非“怎样”	有时尘土会进入驾驶室，给我带来麻烦	驾驶室需要增加防尘功能	驾驶室增加密封条，以提供防尘功能
特点	干活的时候，保险杠经常磕碰	保险杠轻微磕碰后，可简单修复使用	保险杠设计不好，经常被磕碰
肯定而非否定	根据工程需求，雨天都要工作	雨天车辆仍能够正常启动和工作	雨天车辆不会不能启动和工作
产品属性	油箱内没油了，我希望能带一些备用油	车辆增加备用油箱，可适当储备部分备用油	驾驶员可以携带备用油
避免“必须”和“应该”	当我的车子启动不起来的时候，我很生气	增加功能，当油量少的时候，可以提前提示	车辆应该有油量多少的显示

- 对客户需求的翻译：

- 客户之声

- 客户反馈/原始陈述，反馈了客户所关心和所渴望的

- 场景图画

- 基于“客户之声”的体察和发现，在头脑中产生的有关客户使用环境的印象和图画

- 关键要素

- 讲“客户之声”和“场景图画”的联系，产生关键字或词语

- 客户需求

- 包含一个或几个关键要素的一句陈述

用户需求翻译的过程，就是用户需求整理、提炼的过程，通过整理、提炼，形成需求包，而需求包的**描述应越抽象越好**，一方面，给予研发充分的发挥和创新空间，另一方面，可以避免提出环节的设计知识不足，导致错误的出现。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/988057051040007001>