

需求管理系列文章 之

需求分析与设计人员角色设计

-  需求工作背景分析
-  需求人员角色认知
-  需求人员组织设计

需求工作现状分析 问题总结

业务

- 产品管理提升能力弱。没有时间或机会接触前沿或趋势性的业务分享，路标设计更多依赖于销售的要求，而缺少对行业或业务的满足以及业务发展的分析，从而难以将产品从业务替代变换为管理提升；
- 业务深度分析层次若。忙于产品的定期发版和问题修正，缺少专人对核心业务进行更深入的专项研究，来梳理模式和更合理的解决方案等。

需求

- 业务范围难以控制。销售、实施和客户掌握项目主动权，合同范围不清或超范围的业务需求不断涌现，难以控制，从而造成产品超计划交付
- 业务本质难以掌握。客户或市场人员掌握了业务的话语权，有时难以探索客户业务的真实意图，即便了解也可能被部分强势人员主导，最终导致需求反馈和应用障碍。

产品

- 规划能力缺失。多种原因造成产品缺少长期规划，短视，更多看到眼前利益而忽视了产品的长期发展
- 设计能力缺失。设计人员匮乏能力不足，外来血液非常稀少，体现在一方面产品技术管理与方案设计混乱，没有长期性规划，就点论点，散乱，另一方面缺少对新技术新思路的了解，因循守旧，跟不上时代发展，产品缺少竞争性。
- 体验能力缺失。优秀的业务设计能力和糟糕的用户体验，是用户在深入了解我们的产品后的评价。

人员

- 职业生涯受限。需求人员的业绩不易体现，经常处于背黑锅的状态；又大多出生于专业，发展和晋升路径非常狭窄。即便是走出公司，由于缺少了工程实践，也不利于返回到原行业继续深造。
- 能力成长受限。在产品组织内，应用专业知识有限；学习软件知识，也没有太多机会。基本上机械式的忙于问题解答和方案编写，缺少完整的体系性学习和成长的空间，即便有，有时也缺少应用机会。
- 资源来源受限。目前需求人员无论在薪酬还是发展机会都缺少吸引力，特别难以吸引有能力人员加入。招聘1个需求工程师周期一般都在3~6个月以上，内部转岗目前也十分鲜见。

需求人员的角色认知 角色画像



需求人员角色认知 价值存在

负责接受内外部客户需求，并核实客户真实想法，沟通方案，减少变更，从而避免方案走偏，减少变更成本

与客户沟通研发计划和交付节点，减少变更，削减需求范围，延长交付时间，从而降低交付压力，减低开发成本，避免合同违约

不断收集分析客户反馈，并定期迁移整理到标准版产品，促使产品不断发展，价值不断增加，从而促进产品销售

协助产品经理收集A类需求，规划产品发展路线，确定产品路标，从而促进产品价值不断提升。

需求人员角色设计 角色定位

- 定位
 - 产品（系统）设计师
- 理由
 - 一部分技术架构师发展到一定阶段，主要工作会从技术架构设计转向产品规划和方案设计，事实上承揽了需求和产品设计责任；一些对软件极度热爱的专业需求工程师，基于经验和自身的学习对产品研发有了更深入的认识，也从单一的需求分析转向产品或系统设计工作。因此成为产品或系统架构师是他们的终极所在。
 - 目前需求工程师和一部分介于在开发和需求之间的系统分析人员事实上承揽了产品的设计工作

需求人员角色认知 工作场景

负责收集并分析产品A类需求，作为产品路标规划输入

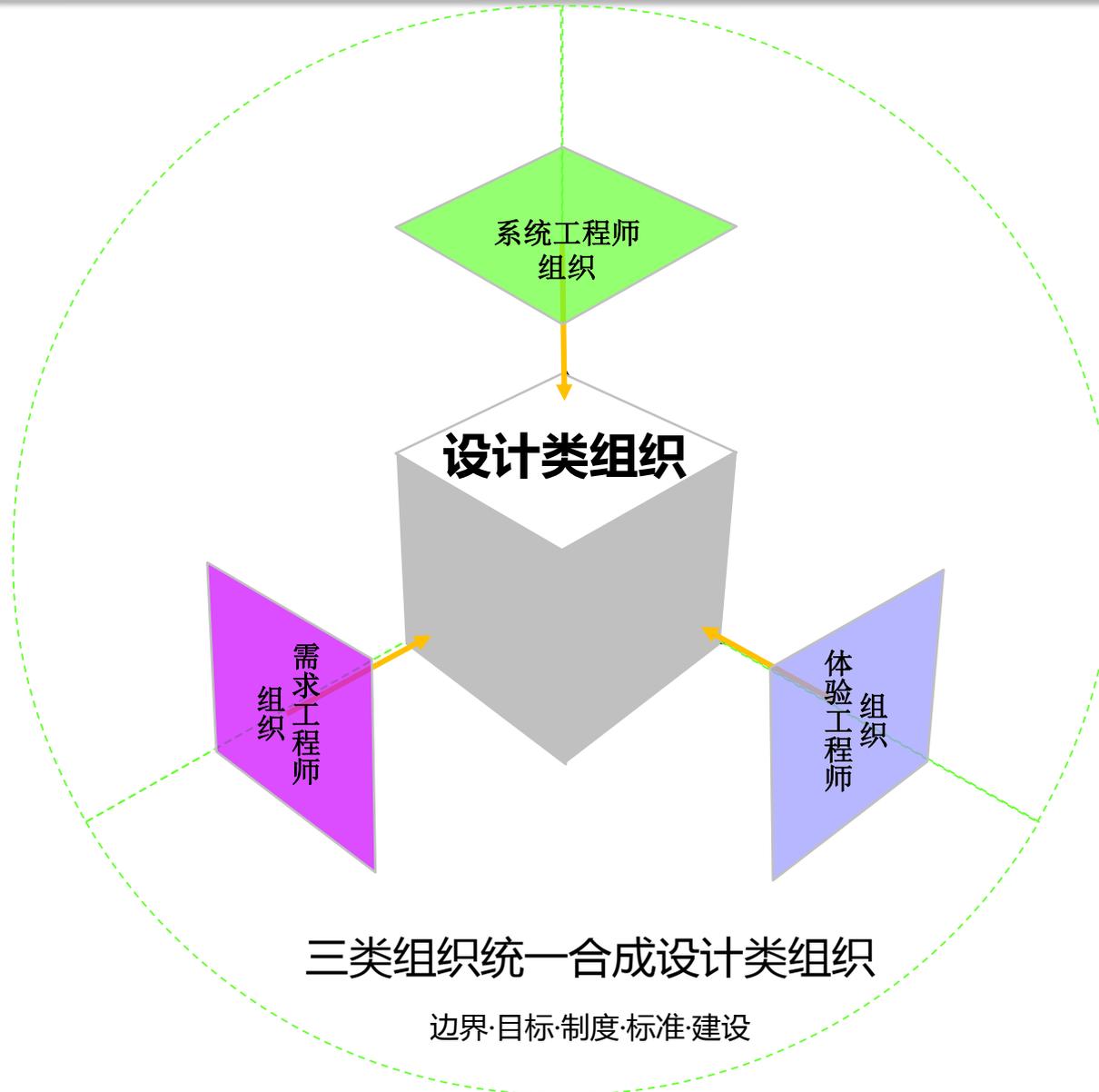
设计软件的实现方案，包括：界面展现、功能行为和规则算法等

与编码/内外部客户互动产品的方案，选择最佳实现路径

评估需求对产品的进度和方案影响

协调平台与产品之间的开发设计工作

需求人员岗位设计 岗位构成



需求分析师岗位职责

- 负责调研、收集整理用户/客户的需求，为产品规划和里程碑设计提供输入；
- 负责与客户沟通解决方案，确定交付内容和范围
- 负责编写需求规格
- 负责方案的研发交底
- 负责产品价值设计和价值传递
- 负责产品UI/UE设计
- 参与产品规划和里程碑设计

产品设计师岗位职责

- 协助产品经理完成产品规划和里程碑设计；
- 负责确定产品业务与技术架构
- 主责产品核心方案设计
- 主责产品价值设计
- 主责产品体验设计
- 主责产品技术管理

必备能力

提升能力

调研策划能力

业务分析能力

方案编写能力

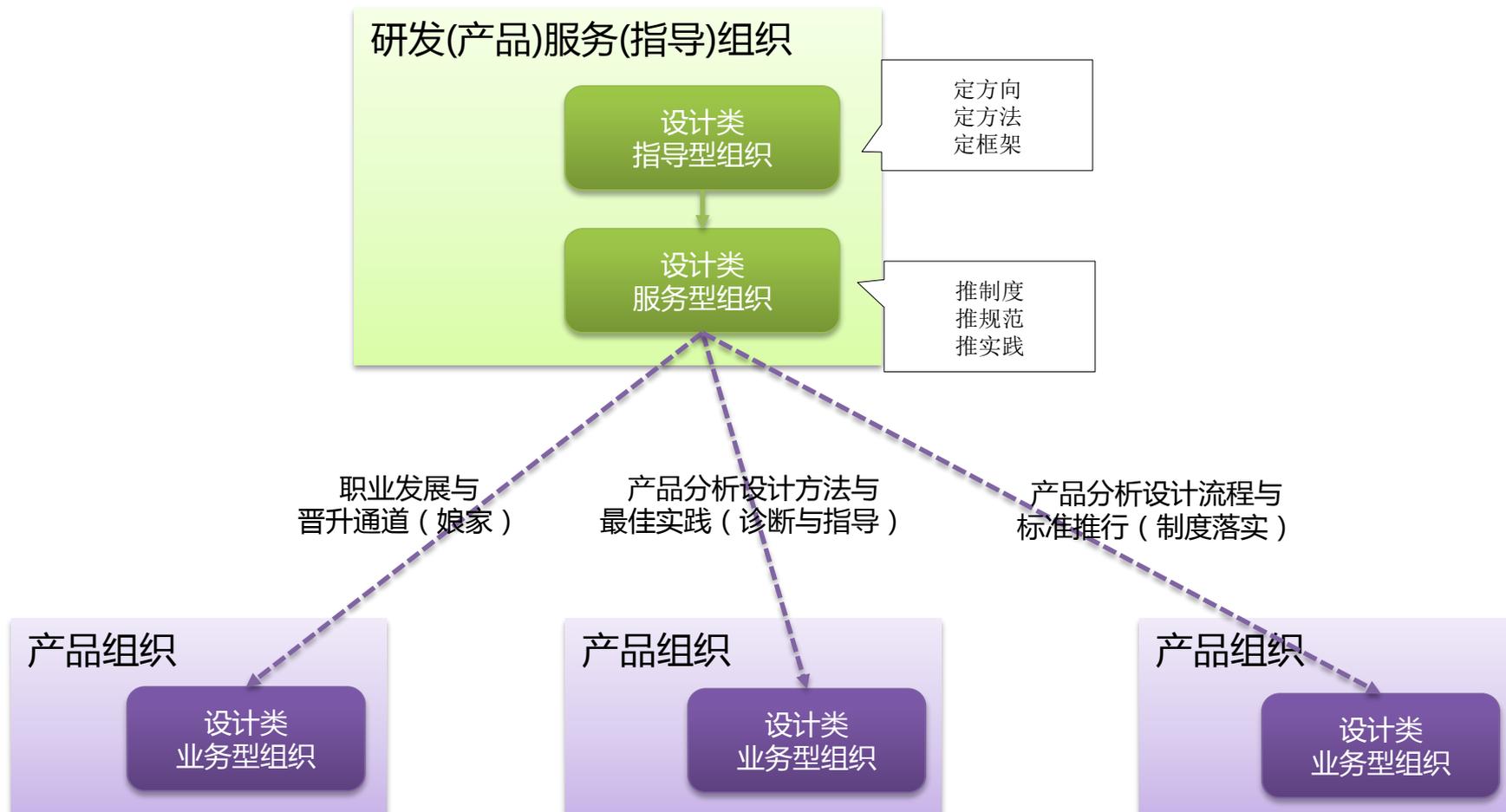
沟通协调能力

产品规划能力

价值规划能力

系统设计能力

需求人员职能结构 层级关系



上层强化服务与制度建设职能
下层加强实践与沟通改进职能

需求人员职能结构 总部服务

有关培训

- 通过定期组织行业发展趋势和信息化前沿技术的讲座来促进职业发展
- 通过定期组织需求分析能力和产品设计能力培训来提升职业能力；

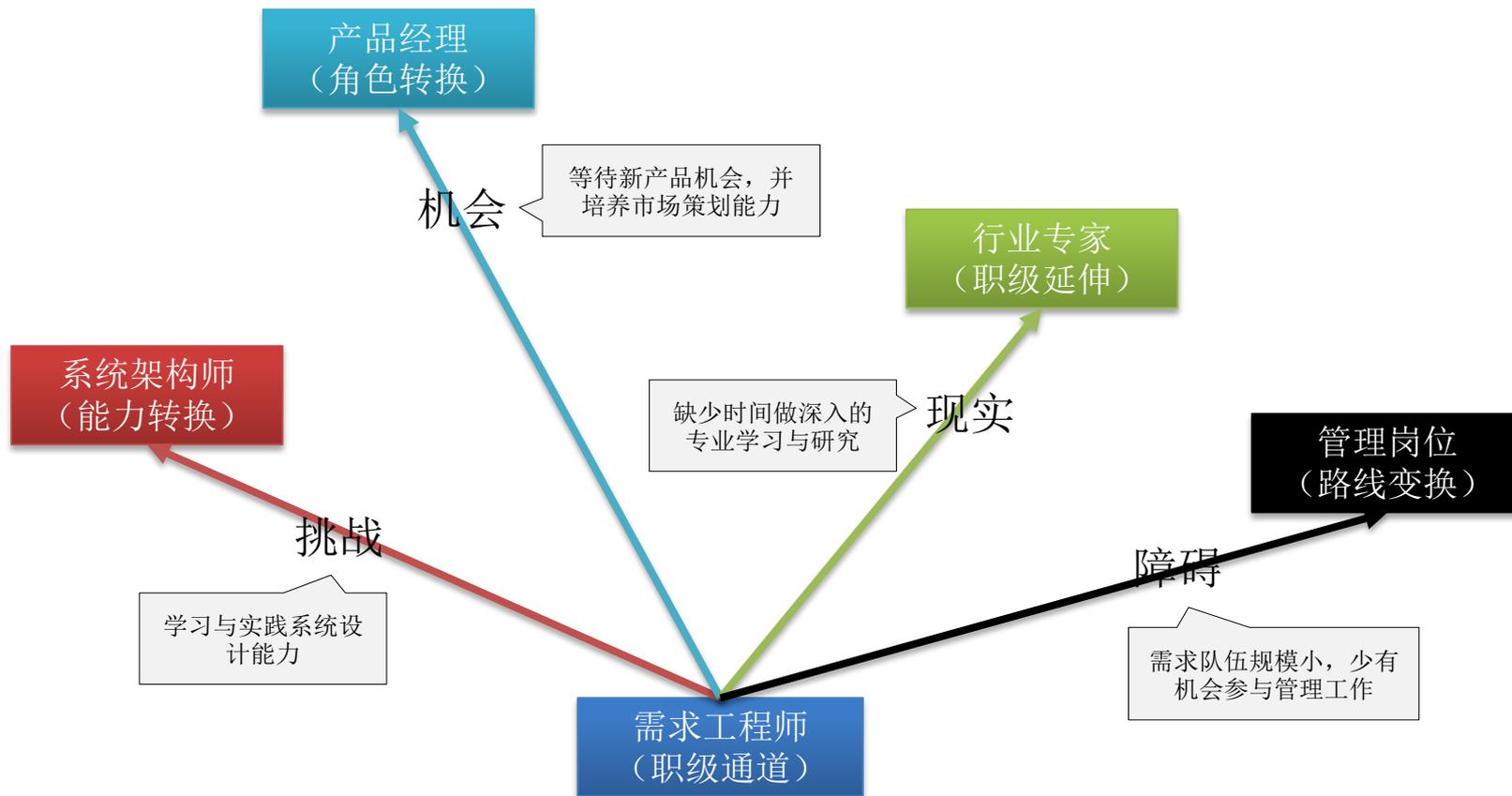
有关培养

- 各个产品部门要承担业务课题建设，此职责分配给需求和产品设计组织，促进专业技能培养
- 建立需求分析、系统设计、体验设计三类岗位人员交叉培训体系和转换机制，促进复合型人才培养
- 中初级需求工程师着力促进其向系统设计转化，重点1) 软件设计技能培训 2) 计算机专业技能培训 3) 产品设计机会与职责落实

有关发展

- 改革需求线条为设计线条，提升管理者对需求岗位的重视，吸引优秀程序设计人员加入
- 尝试建立从专业需求到产品经理的发展路径，提高岗位吸引力；
- 总部对应组织，要求各产品线或产品必须有产品设计线条专职负责，并定期开会，从中获取产品研发设计状况，从而统筹产品关系。

需求人员培养发展 职业发展



需求人员职业发展通道