

信息部需求评审流程

优化资源分配与价值实现



合规需求

第一优先级



战略需求

第二优先级



业务需求

第三优先级

业务价值 ÷ 开发成本 = 优先度



背景与挑战

当前挑战



资源有限

研发资源有限，无法满足所有需求，需要科学分配以实现最大价值



需求众多

各业务部门提出的需求数量庞大，缺乏系统化的筛选和评估机制



优先级判断困难

缺乏客观量化标准，难以准确判断不同需求的价值和优先级

标准化流程的必要性

建立需求评审流程的价值

- ✔ 实现**信息化资源**的科学分配
- ✔ 确保IT工作与**战略目标**保持一致
- ✔ 提高决策过程的**透明度**和**客观性**
- ✔ 增强整体**运营效率**和**价值交付**

有效的需求管理与优先级排序是确保有限研发资源投入到能够为组织创造最大价值的举措中的关键。

需求评审流程概览

需求评审流程是一种结构化方法，用于评估、优先排序和安排新需求，确保将有限的研发资源分配给能够产生最大价值并符合组织目标的项目。此流程包含四个关键阶段：



流程价值

🎯 资源优化配置

💡 决策透明度提升

📌 战略目标一致性

📈 组织价值最大化

需求分类体系

需求分类是优先分配研发资源和管理风险的关键。我们将需求分为三大类，按优先级排序：



合规需求

第一优先级

组织必须遵守的法律、监管、行业标准、政策要求或内部规定。

- 不可协商，属于运营完整性和风险管理的基础层
- 若不满足，可能导致法律后果、罚款或严重声誉损害
- 优先级由法规截止日期和不合规风险的严重程度决定

战略需求

第二优先级

直接支持组织长期战略目标和计划的需求。

- 对市场定位和长期竞争优势有重大影响
- 根据对战略目标的贡献程度评估优先级
- 通常由高级管理层推动，与组织长期愿景一致

业务需求

旨在提升业务运营、效率、用户体验或产生直接业务价值的需求。

- 基于价值成本比进行优先级排序
- 需要量化业务价值 (BV) 和开发成本 (DC)
- 优先级评分 = 量化业务价值 / 开发成本

合规需求（第一优先级）

1

定义与特征

合规需求是组织必须遵守的要求，源于以下因素：

- 📌 法律法规要求
- 🏢 行业标准和规范
- 👤 政策强制性要求
- 📄 内部公司规章制度

评估标准

📅 截止日期

评估实施的最后期限及紧急程度

⚠️ 不合规风险

评估不满足要求的潜在风险和后果

🔧 实施复杂度

评估技术实现难度和资源需求

🔗 依赖关系

与其他系统或项目的关联和影响

首要优先级的理由

不可协商性

合规需求代表了运营完整性和风险管理的基础层面，必须得到满足

法律责任

不满足合规需求可能导致法律诉讼、罚款或其他严重后果

声誉保护

确保组织合规运营，维护企业形象和市场信誉

处理方式

- ✅ 优先分配研发资源，确保按期完成
- ✅ 重点关注实施期限和合规要求细节
- ✅ 建立专门的跟踪机制确保合规性
- ✅ 定期回顾法规变化，主动识别新需求

合规需求不受标准优先级公式影响，始终保持最高优先级

战略需求（第二优先级）



定义

战略需求是直接支持组织长期战略目标和方向的需求，对市场定位和长期竞争优势具有重要影响



识别方法

- ✔ 与公司战略规划文件对标，确认是否支持核心战略目标
- ✔ 评估需求是否能提升市场竞争力或开拓新市场
- ✔ 考察其对长期业务增长和发展的支持作用
- ✔ 由战略部门和高管团队确认其战略重要性



战略支持作用

- ✔ 助力实现公司长期战略目标和愿景
- ✔ 增强企业在行业中的市场地位和竞争力
- ✔ 创造长期可持续的业务价值和增长机会
- ✔ 为企业数字化转型和技术创新提供支撑



评估标准

战略影响度评估



高战略影响

直接支持核心战略目标，对企业长期发展产生重大影响



中战略影响

间接支持战略目标，对特定业务领域有明显促进作用



低战略影响

与战略目标有关联，但影响相对有限或间接

关键评估因素



市场竞争力提升



客户满意度影响



市场拓展机会



创新与技术领先



战略需求优先级排序主要基于其战略影响程度，需求管理部门应协助业务部门评估需求与公司战略的关联度。

业务需求（第三优先级）

定义与范围

业务需求是旨在改善业务运营、提高效率、改善用户体验或产生直接业务价值的需求。

 业务需求在合规需求和战略需求之后，作为第三优先级考虑。

评估方式

与合规和战略需求不同，业务需求通过**价值量化**与**开发成本**的比值来评估其优先级。

业务价值(BV)
量化的业务收益

/

= 优先级得分

开发成本(DC)
实现需求所需资源

</>

 优先级得分较高的业务需求将获得更高的开发优先级

业务需求的特点

业务运营导向

旨在改善日常业务流程、提高运营效率或解决具体业务问题

用户体验提升

关注改善用户交互、简化操作流程或提高系统易用性

量化的价值

业务价值可以通过收入增长、成本节约、效率提升等方式进行量化

成本效益平衡

需要评估实现成本与预期收益的平衡，确保投资回报合理

业务需求示例

- > 客户自助服务门户升级，提高用户转化率
- > 内部报表系统优化，减少手动处理时间
- > 销售流程自动化，提高销售团队效率
- > 库存管理系统改进，降低库存成本

需求管理部门负责协助业务部门完成业务价值量化工作，确保评估的一致性和客观性。

业务需求价值量化指标

需求管理部门应引导业务部门使用以下关键指标量化业务需求价值，确保评估的客观性与一致性。



用户影响范围

- 受影响用户数量（日活跃用户、总注册用户等）
- 特定用户群体覆盖率
- 功能使用频率



收入增长/成本节约

- 直接收入增加（新销售、追加销售、交叉销售）
- 成本降低（运营节约、减少人工、降低错误率）
- 利润率提升



流程效率与生产力

- 用户或内部团队节省的时间（完成任务时间减少）
- 吞吐量或产出增加
- 错误率或返工率降低



客户满意度与留存

- 客户满意度评分提升（CSAT、NPS等）
- 客户留存率提高
- 用户参与度指标改善（网站停留时间、功能采用率）



战略一致性与市场地位

- 对实现特定KPI的贡献
- 提升市场竞争力或获取新市场份额
- 支持新市场标准合规或拓展新市场



风险降低

- 运营风险缓解
- 安全漏洞减少
- 确保业务连续性

选择与需求目标直接相关且可靠测量或估算的指标，确保评估的客观性和一致性。

业务需求量化方法

RICE评分模型

基于四个因素评估需求优先级：

- 覆盖面(Reach): 影响的用户数量
- 影响(Impact): 对每个用户的影响程度
- 信心度(Confidence): 对评估准确性的信心
- 工作量(Effort): 开发所需资源

计算公式:

$$(\text{覆盖面} \times \text{影响} \times \text{信心度}) \div \text{工作量}$$

ICE评分法

RICE的简化版本，适用于快速优先级排序：

- 影响(Impact): 预期影响程度(1-10分)
- 信心度(Confidence): 对影响评估的信心(1-10分)
- 易实现度(Ease): 实现难易度(1-10分，越高越容易)

计算公式:

$$\text{影响} \times \text{信心度} \times \text{易实现度}$$

成本效益分析(CBA)

比较实施需求的总预期成本与总预期收益：

- 成本: 开发、实施、培训、维护等
- 收益: 增加收入、节约成本、提高效率等

计算方式:

$$\text{净收益} = \text{总收益} - \text{总成本}$$

$$\text{收益成本比} = \text{总收益} \div \text{总成本}$$

KANO模型

基于用户满意度对功能进行分类：

- 基本型(Must-be): 用户期望的基本功能
- 期望型(One-dimensional): 满意度与实现度成正比
- 兴奋型(Attractive): 意外惊喜功能
- 无差异型(Indifferent): 用户不在意的功能
- 反向型(Reverse): 存在会导致不满的功能

方法选择指南

方法选择取决于需求类型、可用数据和所需详细程度：

功能性需求: KANO模型或RICE评分

可量化收益的需求: 成本效益分析或量化KPI法

时间紧迫的优先级判断: ICE评分法

复杂业务决策: 多种方法结合使用

需求管理部门应协助业务部门选择最适合其需求的量化方法

量化KPI法

将需求直接与特定KPI指标关联，并估计其潜在改进：

- 确定与需求相关的关键绩效指标(KPI)
- 估算需求实施后对KPI的预期改进幅度
- 示例: 预计将用户转化率提高X%或减少客户支持工单Y%

适用场景:

适用于有明确业务指标的需求评估

业务需求优先级排序公式

$$\text{↑ 优先级分数} = \text{📈 量化业务价值} / \text{</> 估计开发成本}$$

应用实例

需求ID	量化业务价值 (单位)	估计开发成本 (单位)	优先级分数 (价值/成本)	排名
需求 C	600	50	12.0	1
需求 A	800	100	8.0	2
需求 B	1200	200	6.0	3
需求 D	1000	250	4.0	4

📌 公式说明

- 优先级分数越高，表示该需求相对更具优先级
- 该公式确保资源投入到投资回报率最高的需求
- 即使业务价值较低，如果开发成本很小，需求也可能获得较高优先级

👥 实施责任

- **需求管理部门**：协助业务部门准确量化业务价值
- **研发团队**：提供客观、准确的开发成本估算
- **业务部门**：提供必要的业务背景和价值评估依据

需求评审准备阶段

需求评审前的充分准备是确保评审质量和效率的关键环节，包括以下四个关键步骤：

1 需求描述完善

- 🎯 清晰的问题陈述：明确表述需求所解决的问题
- 💡 建议的解决方案：概述系统增强方案
- 📈 预期效益：量化预期成果
- 👥 目标用户/利益相关方：识别受影响群体

2 初步需求分类

- 🛡️ 合规需求：满足法律或内部政策要求
- 🏗️ 战略需求：支持长期战略目标
- 📁 业务需求：提高运营效率或用户体验

3 支持文档准备

- 📄 市场研究：行业分析报告
- 💬 用户反馈：调查问卷或访谈记录
- 🔄 流程图：当前与拟议流程

4 初步价值评估

- 📊 价值驱动因素：识别关键价值来源
- ⚖️ 量化方法：确定评估方法
- 👥 利益相关方确认：验证价值假设

📌 充分的准备是高效评审的基础，确保所有必要信息在评审前已收集完整。

需求评审会议流程

会议议程与流程

1 需求展示

proposer介绍需求描述、目标和预期效益

2 澄清与问答

参与者提问，确保对需求有充分理解

3 分类确认

确认需求分类（合规、战略、业务），解决分歧

4 价值讨论

量化业务需求价值，讨论价值度量方法

5 可行性评估

提供技术可行性评估和开发成本估算

6 风险与依赖分析

评估潜在风险和与其他项目的依赖关系

参与者



需求提出人
展示并回答问题



需求管理部门
引导会议



R&D代表
提供技术可行性评估



业务部门代表
提供业务背景

关键讨论重点



清晰度与完整性
需求是否定义清晰



目标一致性
与部门和公司目标是否一致



影响与价值
潜在影响和可量化价值



可行性
在合理约束下是否可行

需求管理部门的角色与职责



需求管理部门

作为需求评审流程的核心枢纽



协助业务部门

- ✓ 提供标准化的评估框架和工具
- ✓ 组织工作坊，帮助业务单位明确需求价值
- ✓ 支持数据收集与分析，验证价值主张
- ✓ 确保价值量化方法的一致性与准确性



需求筛选与优化

- ✓ 初步筛选，确保需求完整性和清晰度
- ✓ 验证需求与公司战略目标的一致性
- ✓ 识别并处理需求间的重复与重叠
- ✓ 进行高层面的技术可行性评估



持续改进

- ✓ 定期评估整个需求管理流程的效率
- ✓ 分析流程关键指标，识别改进空间
- ✓ 建立反馈机制，收集各方意见
- ✓ 根据业务变化更新优先级和标准

需求管理部门是连接业务部门与IT实施团队的桥梁，通过专业的指导和筛选，确保有限的开发资源投入到最有价值的需求中。

协助业务部门量化价值



协作关系

需求管理部门与业务部门



提供框架和工具

- ✓ RICE评分模型
- ✓ 成本效益分析框架
- ✓ 标准化模板



组织研讨会

- ✓ 头脑风暴会议
- ✓ 价值识别工作坊
- ✓ KPI定义研讨会



数据支持

- ✓ 指导相关数据收集
- ✓ 提供数据分析支持
- ✓ 市场基准参考



澄清假设与风险

- ✓ 识别并记录价值计算假设
- ✓ 评估潜在风险影响



确保一致性

- ✓ 统一价值量化方法
- ✓ 建立跨部门比较标准

通过提供结构化支持，需求管理部门赋能业务单位呈现更有力的需求案例，促进更客观的优先级决策。

需求筛选与优化



初步筛选

对所有提交的需求进行初步审核，检查：

- 完整性与清晰度
- 与组织指南的契合度

不完整的需求将被退回并提供反馈



一致性检查

评估需求与公司战略目标的一致性：

- 与战略目标的匹配度
- 合规性要求满足情况

明显不一致的需求将被挑战或拒绝



识别重复需求

检查需求的重复性或重叠情况：

- 与现有系统的重复性
- 与其他项目的重叠

重复需求可能被合并或拒绝



可行性评估

与技术团队协作进行初步可行性评估：

- 技术可行性初步判断
- 潜在复杂度评估

明显不切实际的需求将被识别



挑战假设

质疑需求的假设并优化范围：

- 挑战价值假设
- 将大需求分解为小需求

更小的需求通常价值密度更高



促进复用

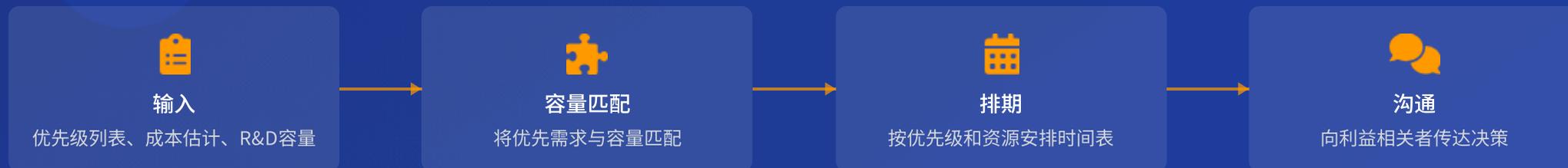
鼓励使用现有平台或标准技术：

- 利用现有平台和技术
- 减少定制开发需求

复用可降低开发成本和复杂度

资源分配策略

资源分配流程



解决过度分配问题的策略



维持平衡的投资组合

确保资源分配透明，管理期望

流程持续改进

需求管理流程不是静态的，需要持续优化以保持有效性和效率。



实施路线图与下一步

准备阶段

流程设计与培训

试点实施

小范围测试与优化

全面推广

部门推广与深化

持续改进

评估与优化

关键里程碑

- 完成需求分类与优先级指南制定
- 建立标准化需求模板与评估体系
- 完成试点部门培训与首次评审会议
- 全面推广并实施季度评估机制

培训计划

- 针对业务部门：需求提出与分类培训
- 针对IT团队：需求评估与技术实现培训
- 针对管理层：优先级决策与资源分配培训
- 定期更新培训：流程优化与新方法

监控与评估

- 建立流程效能指标体系
- 定期收集各方满意度反馈
- 分析资源利用率与价值实现率
- 识别改进机会并及时调整

成功标准

- 合规需求响应及时率提升
- 战略需求与业务目标对齐率提升
- 业务部门满意度提升
- 资源利用效率提升

总结与问答



流程要点

- > 分类：合规、战略、业务
- > 评估：价值与成本分析
- > 优先级：基于价值/成本



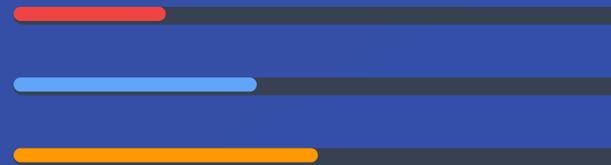
预期收益

- > 优化资源分配
- > 提高决策透明度
- > 增强业务与IT对齐



需求管理部门关键作用

- 合规
- 战略
- 业务



- > 指导业务单位
- > 协助价值量化



问答环节

欢迎提问，我们将解答关于需求评审流程的任何问题。

感谢您的关注!