
新产品项目管理实务

针对的问题：

- 1.贵公司每年所开展的新产品项目有成百上千个，如何确保这些项目都能达成预期的进度、质量、成本等商业目标？
- 2.项目管理包括什么内容？如何科学地对项目进行综合管理、需求管理、项目策划管理、项目监督与控制、度量与分析、质量管理、配置管理与数据及文件管理、时间管理、成本管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理等，一系列问题如何解决。
- 3.一直以来，人们大多是靠以往的经验来执行项目的，但是遇到以前没有做过或没有经验可依循的项目，如何科学、合理地开展项目？

培训目标：

全面介绍项目管理的概念、内容以及如何科学的开展、管理一个项目，提高公司管理人员、产品设计和过程设计管理人员项目管理思维，强化项目经理和公司管理人员总体项目管理素质，掌握项目管理的方法和手段，优化部门之间和部门内部的管理机制，明确开发人员之间、管理者与开发人员之间职责权限，和谐项目团队的内部氛围。纠正长期单靠经验、只是从某个环节或专业思考项目的运作。为公司打造高绩效项目团队奠定坚实基础。

培训对象：

研发设计部门经理、主管、项目经理及研发设计人员等。

五、培训所需用物品和资料：投影仪、纸质教材、白板、白板笔、白纸、水等。

培训内容：

- 一：项目管理基础知识
- 二：新产品项目各阶段主要活动：
- 三：项目策划和项目监控：
- 四：如何进行需求（与产品有关要求）管理：
- 五：如何进行度量和分析：
- 六：过和产品质量保证：
- 七：配置管理(包括文件控制)：
- 八：供应商协议管理

一、项目管理基础知识：

- 1.为什么要学习项目管理或 APQP(新产品项目管理的一种方法)，顺序工程的缺点是什么？
- 2.什么是同步工程？同步工程的优点是什么？ APQP 起源与为什么要使用 APQP ；
- 3.什么是结构化方法？哪些企业适合运用 APQP？项目管理的基本概念？现代与传统项目管理；
- 4.对项目的定义及项目的特征；项目经理应该做些什么？项目经理制的意义何在？
- 5.项目管理知识的关系；项目成功的驱动因素；项目类型；建立横向职能小组的优点与缺点？
- 6.产品质量策划的基本原则与推行 APQP 的流程；APQP 新产品项目阶段

划分说明；

二、新产品项目各阶段主要活动：

需求分析和开发阶段主要活动讲解与实例练习：

1.客户的呼声；业务计划/经销策略；产品/过程指标；产品/过程设想；产品可靠性研究；

2.客户输入；设计目标；可靠性和质量目标；初始材料清单；初始过程流程图；特殊产品和过程特性的初始明细表；产品保证计划；管理者支持

产品设计和开发阶段主要活动讲解与实例练习：

1.DFMEA；可制造性和装配设计；设计验证；设计评审；样件制造；工程图样、规范、材料规范；

2.图样和规范的更改；新设备、工装和设施、量具/有关试验装备要求；特殊产品和过程特性；

3.样件控制计划、小组有关可行性承诺和管理者支持

过程设计和开发阶段主要活动讲解与实例练习：

1.包装标准；产品/过程质量体系评审；过程流程图；场地平面布置图；特性矩阵图；PFMEA

2.试生产控制计划 (Pre-launch control plan)；过程指导书；测量系统分析计划；初始过程能力研究计划；包装规范；管理者支持。

产品和过程确认阶段主要活动讲解与实例练习：

1.试生产 (Production trial run)；测量系统评价；初始过程能力(Ppk)研究；生产件批准。

2.生产件确认试验；包装评价；生产控制计划 (Production control

plan)；管理者支持和质量策划认定。

三、项目策划和项目监控：

如何进行项目策划：建立和维护定义项目活动计划。项目计划过程域通常包括：开发项目计划；与相关人员交流；获取对计划的承诺；维护计划。

- 1.建立项目范围——建立顶层工作分解结构（WBS）以估计项目范围；
- 2.建立工作产品和任务属性的估计值——建立和维护工作产品和任务的属性的估计值；
- 3.定义项目生命周期——定义项目生命周期阶段，以此来限定计划范围：工作量和成本估计；
- 4.建立预算和进度表——建立和维护项目的预算和进度，建立项目预算和进度计划；
- 5.确定项目风险 - 确定和分析项目风险，建立风险管理计划；数据管理的计划——6.建立数据管理计划，计划如何管理项目数据；项目资源的计划——计划执行项目所需要的资源，建立项目资源计划；必需知识和技能的计划——计划执行项目所需要的知识和技能，建立项目必需知识和技能的计划；计划已标识项目相关人员的参与，建立项目相关人员(承担人)参与计划；建立项目计划——建立和维护整体项目计划内容。

7.评审影响项目的计划——评审影响项目的所有计划以理解项目承诺；调节工作和资源水平——调节项目计划以反映有效的和已估计的资源。

8.获取计划承诺——从负责和支持计划执行的相关人员处获得承诺。

如何进行项目监控：增强项目进度的透明度，以便当项目进展与计划出现严重偏差时可以采取合适的纠正性措施。项目已归档的计划是监督活动、

沟通状态和采取纠正性措施的基础。进度决定主要依靠在特定点（比如里程碑）把计划与实际工作产品和任务属性、成果、成本、进度表进行比较。

- 1.明确项目执行的内容，跟踪与控制，变更控制；
- 2.确定需要控制跟踪的对象；
- 3.识别、分析偏差并采取相应的纠偏行动；
- 4.选择恰当的项目控制的方法；
- 5.圆满完成项目收尾工作；
- 6.项目预算和进度计划监控；风险管理计划监控；数据管理计划监控；项目资源计划监控；项目必需知识和技能的计划监控；项目相关人员(承担人)参与计划、承诺监控；需求管理计划监控；项目计划管理计划监控；项目监控管理计划监控；采购管理（供应商）计划监控；度量和分析管理计划监控；过程和产品质量保证计划监控；配置管理计划监控；
- 7.日填周报月总结如何执行，数据收集、存储、分析、报告如何执行；
- 8.周会和里程碑会议如何进行；

四、如何进行需求（与产品有关要求）管理：

管理项目的产品和产品组件的需求，以及确定这些需求与项目计划和工作产品之间的不一致性。需求包括技术需求和非技术需求，以及组织对项目的的需求。

- 1.理解需求:与需求提供者一起了解需求的含义。
- 2.取得对需求的承诺:取得项目成员对需求的承诺。
- 3.管理需求变更:当需求于项目执行期间渐进开发时，管理需求的变更。
- 4.维护需求的双向追溯性:维护需求与工作产品间的双向追溯性。

5. 界定项目工作与需求间的差异: 界定需求与项目计划及工作产品间的差异。

五、如何进行度量和分析：

开发和维持被用于支持管理信息需求的度量能力。度量和分析过程域包含如下内容：指定度量和分析的目标，比如参照指定的信息需求和目标；指定度量标准、数据收集和存储机制、分析技术，以及报告和反馈机制；实现数据的收集、存储、分析和报告；提供可被用于信息决策的客观结果；并采取合适的纠正性措施。

1. 安排度量分析的活动: 度量目标与活动要配合已确定的信息需求与目标：
建立度量目标: 建立并维护度量目标，此度量目标衍生自己识别的信息需求与目标。

指定度量: 指定度量以说明度量的目标。

指定数据搜集与储存程序: 指定度量数据如何获得与储存。

指定分析程序: 指定度量数据如何分析与报告。

2. 提供度量结果: 提供度量结果，此度量结果说明已识别的信息需求与目标：

搜集度量资料: 获得指定的度量数据。

分析度量资料: 分析与解释度量资料。

储存数据与结果: 管理和储存度量数据、度量规格和分析结果。

沟通结果: 向所有相关的干系人报告度量分析活动的结果。

六、过程和产品质量保证：

向成员组和管理层提供过程和相关工作产品的真实客观内幕。过程和产品质量保证过程域涉及如下内容：根据可应用的过程描述、标准和过程来客

客观地评价已经完成的过程、工作产品和服务；确定和记录非一致性问题；就质量保证活动结果，向成员组和管理层提供反馈；确保非一致性问题被解决。

1.客观地评价过程和工作产品——保证客观地评价已完成的过程、相关工作产品，以及服务等与可应用的过程描述、标准和过程规范的一致性。

客观地评价过程——基于可应用的过程描述、标准和规程，客观地评价指定的已实施过程。

客观地评价工作产品和服务——基于可应用的过程描述、标准和规程，客观地评价指定的工作产品和服务。

2.提供客观的认识——客观地跟踪和沟通非一致性问题，并且保证问题被解决。

沟通非一致性问题，并确保解决问题——沟通不一致性问题，并保证与高层管理部门协调解决。

建立记录——建立和维护质量保证活动的记录。

七、配置管理或文件管理及控制：

借助于配置确定、配置控制、配置状态记账和配置审计来建立和维护工作产品的完整性。配置管理过程域涉及如下内容：

1.建立基线: 建立由已识别的工作产品所组成的基线。

识别配置: 识别将纳入配置管理的配置、组件及相关的工作产品。

建立配置管理系统: 建立并维护一个配置管理与变更管理的系统，以便管理工作产品。

建立或发行基线: 建立或发行供内部使用和交付给客户的基线。

2.跟踪并管理变更: 跟踪并管理已纳入配置管理工作产品的变更。

跟踪变更申请: 跟踪配置的变更申请。

管理配置: 管理配置的变更。

3.建立完整性: 建立并维护基线的完整性。

建立配置管理记录: 建立并维护描述配置的记录。

实施配置审计: 实施配置审计以维护配置基线的完整性。

八、供应商协议管理：

供应商协议管理的目的，在管理供应商产品的取得：

1.建立供应商协议：建立并维护供应商协议。

决定取得方式：确定要取得的每一产品或产品组件的取得方式。

选择供应商：根据指定的需求和建立的准则来评估供应商能力，选择供应商。

建立供应商协议：建立和维护与供应商之间的正式协议。

2.满足供应商协议：项目与供应商协议必须满足双方。

执行供应商协议：与供应商共同根据供应商协议中约定的各项活动。

监督选定之供应商过程：选择，监督及分析供应商所使用的过程。

评估选定之供应商工作产品：针对定制化产品的供应商，选择及评估工作产品。

接受取得的产品：在接受产品前，确保其已满足供应商协议。

移交产品：给项目移交从供应商处取得的产品。