

制造企业项目管理培训【汽车/零部件】

课程背景

随着汽车产业高速发展，汽车零部件企业面临着日益激烈的市场竞争和整车厂对于性能和成本优化的要求，为满足市场及客户要求的更新换代的市场生命周期的日益缩短，面临的项目越多，加新品、产品改型、国产化、成本优化等、除保持常规生产外，越来越多的业务需要面向项目化管理，在每一个项目运行过程中均需要项目管理者能够充分协调资源，严格执行的交付时间限制，有效运行，需要进行详细的计划安排、实施与跟踪、多部门的沟通协作、风险控制等，以保证每个项目能够在预定的时间、预算和质量要求下达到的最终成功，满足客户及企业发展要求。

一辆汽车全部拆散了会有3万多个零件，即便从总装工艺角度讲，也有大约1,200~1,600个零部件。大而全的制造业模式已经成为历史，现代汽车行业高度分工，绝大多数的零部件的设计与制造能力掌握在零部件制造商手中，整车厂的主要的能力则关注在整体设计和发动机、变速箱等极少数核心部件。汽车企业项目管理不仅针对汽车主机厂自身的设计与研发团队，同时也覆盖到配套零部件企业的项目管理要求。

- 新品开发前期策划不足，致使后期更改不断
- 没有真正有效利用 FMEA 防止问题的重复发生和没有采取主动风险控制，使得项目人员变成了救火队员
- 缺乏有效的计划和进度控制工具，拖期现象普遍，无法对工作进展和延期做出预警和有效分析
- 项目经理、产品经理、研发经理在项目管理能力方面的明显薄弱、项目管理意识欠缺
- 项目也会成功，但是不是“管”出来的，往往是“赶”出来的~

种种问题摆在汽车及零部件企业面前

欧美先进的汽车制造业按照汽车领域相关标准对其供应商提出了严格的项目质量及项目过程管理控制的要求，促使国内汽车零部件合资和民营企业必须提升项目管理水平才能满足客户从概念-设计-量产等阶段的要求，提升企业竞争力。

本课程重点面向汽车及零部件制造企业项目经理、职能经理、技术团队、品质等核心骨干组员，帮助受训人员掌握现代的项目管理知识和运用方法，并指导梳理和优化现有项目管理流程，建立

的项目管理环境，有效地实现项目计划、运行和控制体系。

课程目标

- ◇学习项目管理的体系，掌握项目管理目标、进度、成本、风险、沟通的管理方法，用项目管理工具和方法实现制造企业项目管理；
- ◇通过汽车行业案例实践和互动全面了解汽车零部件从项目立项-样件-PPAP 全过程项目管理要点，掌握项目管理关键方法；提升项目相关人员对汽车行业项目管理的认识和项目实战能力
- ◇将项目管理的方法用于日常的技术和管理工作，提高对工作和资源的安排效率，使项目相关部门的工作更加有效的协作。
- ◇推动和提升企业按项目化管理的能力和认识，引导改善企业项目管理体系建设中的不足，提升竞争力
- ◇学习欧美汽车工业质量标准中相关对汽车及零部件企业项目管理计划、职责、控制的相关要素

课程大纲

第一部分：项目管理体系与汽车行业项目管理

掌握项目的核心概念，建立企业统一项目管理语言，明确项目的运行方式和项目经理的职责及要求

◆项目管理框架

- 汽车企业的项目与项目管理
- 讨论：哪些工作适合运用项目管理
- 项目成功的三要素
- 项目的目标和过程
- 项目的关键要素
- 项目管理九大维度
- 项目的最佳组织和控制过程

-汽车零部件供应商产品开发项目的分类和特点

-汽车产品开发项目的成功因素：研发能力/有效的过程管控

-APQP 汽车产品开发阶段划分与项目生命周期管理

◆项目经理的选择与职责要求

-项目经理的职责和素质要求

-汽车及零部件项目经理的工作职责及范围

-VDA 中对项目经理的职责要求

-角色转变-如何做好项目经理

◆汽车行业的相关项目管理及质量标准

-德国汽车工业项目管理 VDA

-产品质量前期策划 APQP

-产品前期策划对项目的影响

◇课堂研讨及案例：

1、从启动、设计、试产到 SOP-汽车产品开发生命周期划分

第二部分：项目的立项与启动管理

-掌握项目初期阶段，项目经理如何有效规划和组织项目，确立项目目标和进行前期准备工作开展

◆项目立项

-项目前期可行性分析

-项目评估、平衡和优先选择的方法和流程

-需求的分析、分解、功能展开

-项目的提案、与决策过程

-项目选择工具-决策树

-选择项目经理

★案例分析：应用分析和选择项目

◆项目启动

-项目启动阶段主要工作

-项目需求分析与功能分解

-规划与确定项目目标

-项目启动准备阶段的管理要素

-项目的约束和风险

-项目任务书

-项目启动会

★项目小组练习：（二者选其一）

*某项目开发项目任务书

*某企业的降成本或质量提升项目启动会

第三部分：项目的前期策划与有效规划

-采用制定项目管理计划的核心流程，综合目标、交付成果、工作责任及要求、时间等，有效计划是项目控制的基础

◆项目的目标和范围管理

-项目范围规划：目前项目的边界

-项目目标与目标分解

-企业项目管理工具应用：OBS、CBS、WBS

-详细范围定义：WBS 工作分解的方法运用、流程及实例

-工作分解结构 WBS 的运用法则

-有效设定控制目标：里程碑计划

-汽车部件开发的多级控制节点

-项目里程碑节点评审控制的关键点

-目标责任矩阵 RAM-明确划分各阶段的职能部门的有效工具

◇实战演练

小组实战演练：

制造企业项目 WBS 工作分解（对从样件到量产的全过程规划）

◆项目进度控制计划

-从样件到 SOP 量产：零部件开发项目计划

-里程碑计划：车型开发节点、零部件开发进度节点

-项目计划编制管理的核心要素

-活动定义：活动分解、控制的细节到哪里-如何算分解到位

-活动排序：如何开展工作？工序关系与流程

-时间估算：经验估算、基于工作量估算

-计划评审技术。

-项目视图：网络图、甘特图、里程碑图、跟踪图

-控制进度延误的有效方法：赶工；快速跟进；

-项目进度优化的工具：CPM 关键路径、关键链分析

★项目小组演练：最佳的项目计划

★案例：优化工期的最佳技术应用如何通过关键路径进行计划优化

★项目管理工具实战演练：应用 project 制定项目进度和资源计划

第四部分：项目的有效组织与项目团队

-有效地组织团队，管理团队，实现项目工作的开展和成果实现，合作高效的团队推动项目成功

◆项目组织环境

-项目管理的组织形式（职能型、项目型、矩阵型）

-不同项目运行的组织模式选择和对项目的影响

-如何选择合适的项目组织模式，职能型和跨部门、强矩阵项目组

-弱矩阵/平衡矩阵项目组织在零部件开发中运用

-项目经理/工程师与职能主管的角色分析

-项目管理部（PMO）的主要职责和在项目过程中的管理机制

-案例研讨：

1、汽车零部件企业项目组织选择的利弊

2、弱矩阵模式下项目经理的工作开展

◆整合项目资源-跨部门项目小组

-你需要什么样的团队成员？团队成员会跟你很好配合吗？

-马斯诺理论与团队分析

-项目团队组建及规则

-高效项目团队的特征

-项目不同阶段的团队领导模式

-规划项目资源需求

-项目资源计划-让安排更有效

-典型跨部门项目团队中的决策分配

-多项目环境下的资源的协调与平衡

实践与案例：

组建跨部门项目团队及职责分解

第五部分：项目风险管理

-项目风险管理的方法，可以帮助项目经理有效规划，保障项目更好的实施并克服困难

◆项目风险管理

-案例分析：汽车项目的风险分析在管理中的作用

-风险识别，项目中潜在的风险

-识别风险的方法和工具：头脑风暴、鱼骨图、风险识别表

-风险定性分析、-风险定量分析

-FEMA 分析与风险管理

-仅仅是供应商的问题吗？如何加强管理外部风险

-成功实施的保障-项目管理中的风险

-如何应对项目风险：风险应对策略、风险应对计划

-问题解决和决策的选择-决策树

-制定项目风险管理计划

★ **案例与实战练习：**

-汽车零部件项目常见风险的识别与应对

第六部分：项目实施过程的有效控制

-进度延误原因是什么？延迟、成本超支、还是技术、质量问题得不到解决或返工？项目经理要掌握项目预警和控制方法、动态管理

◆ **项目监控与分析**

-正确的项目控制观

-在多变、困难的环境中如何才能守住项目的成功，要依靠什么？

-项目各阶段的目标管理

-项目控制与 PDCA

-进行项目控制的必备基础

-监控什么：状态分析与偏差识别

-监控和管理项目的风险与问题

-常用进度纠偏措施：赶工、协调、快速跟进

◆ **项目实施-控制方法**

-控制的方法、对象与过程

-开发阶段中的风险控制

-项目阶段的过程控制与里程碑管理

-项目实施阶段的的更改控制

-项目计划的调整和纠偏

-项目检查和项目绩效

-项目绩效与状态报告

1、基于费用与进度的综合报告：挣值分析的方法与应用

2、项目状态报告

◇项目计划和执行总结

第七部分：项目的沟通管理

-沟通不仅是一种个人技能、更是项目推动的关键、项目的决策和计划依赖于项目的信息沟通

◆项目干系人管理

-识别项目干系人

-干系人影响的矩阵分析

-评估对项目的影响

-组织和管理项目干系人

-汽车项目管理中的内外干系人分析（交付顾客、供应商、企业内部协作部门）

◆项目协作沟通

-沟通的基本概念

-汽车零部件常见项目沟通问题

-项目经理面临的沟通渠道

-沟通方式和方法选择

-项目中的冲突管理

-有效沟通的渠道和方法

-建立项目沟通计划

-项目会议：启动会

-常规沟通和节点沟通

◇互动游戏：面向管理层-项目经理-项目团队的有效沟通演练

◇案例与练习：项目小组沟通计划，外部供应商与客户的沟通计划