

莫仕 项目管理培训方案

课程背景

随着多元化客户市场高速发展，企业面临着产品生命周期变短及更为激烈的市场竞争，每个项目都面临着不同的客户需求，客户对于产品开发要求有更快的时间交付能力，对成本、质量都提出了更高的要求，企业需要适应新市场及满足不同顾客的要求，从需求分析立项、设计、工程开发到量产的一系列开发与生产过程中，需要运用项目管理的方法进行充分的计划、沟通、资源组织、协作与过程管控，才能开发优秀、被市场及顾客认同的产品。

从单一产品的长生命周期到多项目、多产品开发，电子企业需要从单纯的技术和制造管理，转型为以项目目标成果交付为标志的项目管理解决方案，项目组长和团队队员都需要掌握项目管理的系统方法和工具，对项目进行详细的计划，资源组织、跨部门沟通、并应对来自技术、市场和客户变更等不确定因素带来的风险，以保证每个项目能够在预定时间、预算和质量要求下达到的成功，达成客户满意及企业发展要求。

运用基于产品开发交付的项目管理是企业创新成长的重要模式，组织并管理好企业进行中的项目，有效保证了企业经营目标的实现，很好的达成企业的经营规划战略。

- 项目投入巨大，最终却没有获得客户的认可；如何有效的开发和高效完成项目？
- 项目团队成员主动管理意识弱，各职能部门配合不默契，缺乏项目管理思维和文化；
- 前期产品策划不足，后期更改不断，项目变更控制不佳导致项目开发周期长、成本提高；
- 缺乏完整的产品研发项目管理体系，项目实现更多依赖技术和管理者的个人能力
- 缺乏有效的计划管理和风险控制方法，拖期普遍，缺乏项目进展和延期的预警分析；
- 项目经理多承担背锅侠和救火队员角色，项目不是“管”出来的，往往是“赶”出来的。

授课讲师：

敖建强老师，资深项目管理专家，15年项目管理从业、咨询及培训经验，为中车集团、中国商飞、一汽大众、一汽解放、北京奔驰、东风本田、北汽福田、东风商用车、广汽乘用车、吉利汽车、猎豹汽车、东风乘用车、北汽新能源、宁德时代、博世汽车、江森、广岛、弗吉亚、天合汽车、延峰百利得、马瑞利、上海君屹、安通林车灯、飞利浦电子、隆鑫通用、双环传动、中信戴卡、TDK 爱普克斯等 400 百余家整车制造、零部件、工业制造、电子器件企业提供了高质量项目管理咨询、培训及运用指导。

课程特点：

- 采用电子及汽车、自动化项目案例为背景，引导学员学习项目全局规划、产品开发流程管理、项目管理的系统知识方法与工具、跨部门项目团队的组织 and 沟通、制定有效项目计划

与执行推动、项目全过程的风险识别与管理。

- 通过培训讲解和小组互动，帮助人员掌握项目管理的有效运用方法，并引导学员结合企业自身行业特点，梳理自身的项目管理方法和流程，改善企业的项目管理环境，实现项目的整体管理、计划和控制。
- 课程形式：面授讲解、案例分析、工具模板操作指导、分组演练、互动游戏、实战练习

课程大纲 (2天) :

第一部分：项目管理标准与产品开发项目管理

掌握项目的核心概念，统一项目管理语言，明确项目的过程和工作重点

导入：破冰游戏

- 你是一个合格的项目管理者吗？
- 从识别需求到达成目标，都要经历什么？
- 你如何建立一支高效的团队？
- 从技术人员走向项目管理角色，应该有哪些转变？

第一节：项目与项目管理标准

1. 项目与项目的概念
2. 项目成功与成功的项目管理的定义
3. 产品开发项目的特点与常见问题
4. 项目的生命周期与项目管理过程组
5. 项目的十个领域
6. 项目团队的三种组织模式
7. 转型为项目经理：从技术到项目经理的角色认知
8. 你会是一个优秀的项目管理者吗？如何提升项目管理能力？

第二节：产品开发项目的流程与工作管理

1. 如何实现项目管理：项目全过程核心要素
 - a) 项目立项与启动
 - b) 项目策划与计划
 - c) 项目组织与实施
 - d) 项目交付与收尾
2. 产品研发的组织框架 IPMT/PMT/PDT
3. 产品项目的流程与过程决策点
4. 企业的产品开发各阶段的主要任务和关键点
5. 业界优秀公司在产品开发管理的实践与方法
 - 华为的项目管理
 - 西门子的项目管理
6. IPD 集成产品开发管理介绍

第三节：产品研发项目的需求管理

1. 什么是需求？谁是需求的提出者？如何让产品能够更好满足客户的需求
2. 需求管理中的常见问题
3. 如何有效的进行需求的收集、分析和评价
4. 项目及产品需求的可行性分析
5. 运用\$APPEALS 进行需求识别和定义
6. 学会更好地分析和管理工作需求：QFD 质量功能展开
7. 需求的有效传递和管理：同步工程
8. 产品开发过程中的变更管理控制

案例：某零件产品开发的需求分析

工具与演练：运用\$APPEALS 和 QFD 分析产品需求特征和开发关键要素

第四节：项目的启动与整体策划

管理者需要将项目相关的技术、流程、风险、时间、资源、约束进行统一的组织和协调，项目团队需要进行计划的制定和工作开展，对项目进行组织和动态监控。

1. 成功的项目管理的衡量标准是什么？
2. 产品研发项目的目标与任务
3. 从福特 GPDS 看产品的开发与交付管理
4. 项目启动阶段和主要工作
5. 制定研发项目的目标：TQC
6. 研发项目的里程碑及验证计划
7. 确立产品开发项目任务书
8. 项目的约束条件和技术风险
9. 项目启动会 KICKOFF MEETING

案例：某企业产品开发流程及控制节点

互动演练：制定面向客户及产品交付的《项目章程与任务书》

第五节：有效项目计划编制与时间进度管理

1. 项目计划编制的流程和步骤
2. 定义项目组的工作范围和管理活动
3. 规划和定义全部工作：WBS 工作分解结构
4. 分解结构 WBS 有效实现的的七步法
5. 将任务和工作责任匹配-责任矩阵
6. PBS 产品分解与 WBS 分解
7. 项目工作量评估和工期估算
8. 制定产品开发的整体进度计划
9. 运用甘特图、网络图、里程碑展示和分析计划
10. 运用关键路径优化计划和资源
11. 项目阶段控制：验证、评审与决策

案例研讨与演练：

- 1、制定产品研发项目的工作分解与整体进度计划
- 2、运用 Project 项目管理工具制定计划
- 3、如何面对项目多、资源紧张的项目状况

第六节：项目计划的执行与监控

1. 项目实施过程控制方法
 2. 项目跟踪目标体系-项目基线管理
 3. 项目实施控制的 PDCA 方法
 4. 定义项目的监控方法与临界指标
 5. 跟踪项目进展及状态分析
 6. 监控和管理项目的质量、进度、风险与问题
 7. 识别项目中的偏差
 8. 实施有效的项目控制措施：赶工、协调、快速跟进
 9. 项目的监控与状态报告
 10. 项目实施过程中沟通方法
 - a) 项目跟踪与汇报机制
 - b) 项目问题解决流程
 - c) 项目推进会议
- ★分享与实战：
1. 如何面对项目进度延期和前松后紧？
 2. 如何设立有效的项目跟踪监控？

第七节：项目的风险管理

1. 案例分析：从某设备研发项目风险管理的带来的启示
2. 什么是风险管理
3. 项目问题、质量与风险管理的关系
4. 项目风险的分类方法及模型
5. 项目风险识别：风险如何识别？从何入手？
6. 风险定性分析与定量分析
7. 制定项目风险预防与应对计划
8. 项目风险状态的跟踪
9. 提升团队的项目风险管理意识和能力

★ 案例与实战练习：

- 1、研发项目中的风险的识别策略与应对方法制定
- 2、从 FMEA 到风险管理计划：项目经理如何做好风险管理

第八节：项目团队组织与沟通管理

■ 案例讨论：

■ 问题思考

- 项目经理如何在技术和管理的工作中进行平衡？
- 项目团队缺乏沟通会怎样？50%的项目管理不佳正是由于缺乏有效的项目沟通机制和干系人管理所致，如何在项目过程中与项目相关方进行沟通和组织协调？
- 项目过程中，项目组长都要与谁沟通？项目沟通都包括什么内容？应建立和采用哪些沟通渠道和模式

1. 项目沟通管理的基本概念
2. 项目经理在项目沟通中的角色
3. 产品开发项目的沟通的特点与常见问题
4. 项目沟通管理的知识和方法要素认知
5. 项目沟通管理的思维认知和必要技能
6. 什么是项目的干系人？干系人管理对项目成功的价值？
7. 从项目启动到交付，我们都要识别哪些关键干系人？如何识别？
8. 干系人应该如何管理？干系人管理的过程和方法
 - a) 干系人的需求和关注点是什么？
 - b) 如何得到干系人的支持？如何提高团队的积极性
 - c) 分析和制定干系人管理沟通策略
 - d) 干系人分析和管理策略的模板和工具
 - e) 干系人的沟通计划
 - f) 项目成功的要素-干系人满意

项目实战互动演练

- 1、案例研讨：面对质量和进度的冲突，你该如何沟通和协调干系人？
- 2、项目案例沙盘实战互动 PK：实现成功的项目管理（1.5 小时）