

# 汽车主机厂-汽车整车开发项目管理的系统方法应用实战

## 课程背景

随着汽车产业高速发展，更频繁的产品投放和更短的产品生命周期，企业面临着日益激烈的市场竞争，主机厂客户对于项目时间和产品交付成本的提出了更高的要求，并且要求供应商在项目质量及项目过程管理进行严格的控制，从产品的前期需求、产品及样品设计、工艺及生产设备准备、供应商配合、从样品、试产到量产等过程都提出了按项目管理模式进行，除保持常规生产运作外，企业需要以项目管理运作的工作越来越多，例如新产品开发、产品改型、国产化配套、成本优化等，每一个项目运行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，项目的有效运行，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。

- 企业面临日趋紧迫的项目要求，如何高效且保证质量的完成项目，成为制造企业关注的问题。
- 研发项目存在前期策划不足，致使后期更改不断
- 没有真正有效利用 FMEA 机制和采取主动风险控制，使得项目人员经常处于救火队员状态
- 缺乏有效的计划和进度控制方法，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、部门经理、研发经理仅仅进行工作开展，项目管理能力明显薄弱、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~种种问题摆在企业面前！

采用汽车行业典型项目中的产品概念提出、供应商定点、产品开发、装车试验、试产到 SOP 交付过程进行讲解和演练，帮助人员掌握项目管理的有效运用方法，梳理优化项目流程，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。

授课讲师：敖建强老师

## 授课对象

汽车整车项目经理、职能部门管理者、开发团队、工程、采购、市场、质量、供应商管理 SQE

## 授课方法：

知识讲解、案例分析、行动计划以及工具、项目管理工具操作指导、分组讨论、互动游戏、实战练习

其中 讲师讲解（50%）；案例演示：（20%）；项目小组情景练习（20%）；点评总结（10%）

授课老师曾为多家汽车及零部件企业、制造企业提供内训超过 400 场，以深入浅出的讲解和有效的实践指导及案例贯彻培训过程。

## 课程目标

- ◇系统学习现代项目的知识体系和思维方法，树立项目管理理念；
- ◇重点掌握汽车项目管理中目标、进度、成本、风险的控制和管理方法，并能工作中加以实践应用；
- ◇通过案例实践参与了解汽车项目管理的全过程，掌握项目管理的启动、策划、实施控制和决策点；
- ◇将业内先进的项目管理的方法和工具用于日常的技术和管理工作中，提高项目工作效率，使项目相关部门更加有效的协作。
- ◇告诉你如何更有效地管理项目，掌握项目的风险管理和整体管理方法
- ◇提升项目经理软技能：着重在项目团队管理和沟通中的有效管理方法和措施实现
- ◇理解企业项目管理中的不同角色定位与职责，更好地理解与支持项目管理
- ◇提高企业项目化管理能力，引导改善企业项目管理体系建设中的不足，提升项目管理竞争力
- ◇了解项目管理与汽车开发及质量流程（结合 APQP 或 VDA 过程）与项目管理过程进行结合，提升项目相关人员对汽车项目管理的认识和项目实战能力

## 课程大纲

课程时间：2-3 天（根据时间和沟通结果确定内容和详细程度）

### 第一部分：项目管理核心概要

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

#### ◆第一节：项目管理方法论

1. 汽车行业面临的项目管理挑战
2. 项目化管理模式在汽车整车项目的应用
3. 项目管理和职能管理在运作上的差异
4. 项目与项目的概念
5. 项目的目标与十大管理领域

6. 项目管理 5 个过程组
7. 规划项目的过程：项目的生命周期
8. 项目的组织模式：矩阵型和项目型模式在汽车项目中的应用
9. 项目经理的角色定位与能力要求

工作方法

◇**项目管理案例分析：**

1. 某制造企业产线改造项目管理案例
2. 某产品质量改进项目案例

◇ **课堂互动：**

让我们走近项目：汽车行业的项目都有哪些分类

什么是项目管理的系统管理模式

## 第二部分：项目整体开发流程与 APQP 产品质量策划

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

### 第二节：汽车整车的开发管理与质量控制

1. 汽车行业项目管理的特征与常见问题
2. 项目集成管理在汽车开发中的应用
3. 同步工程在汽车整车开发中的应用
4. 产品质量管理在汽车开发中的重要性
5. QFD 方法在汽车开发项目中的应用
6. 产品设计与工程开发
7. 如何做好项目开发过程中的变更管理
8. 项目风险管理与 FMEA

### 第三节：汽车产品开发过程与 APQP 策划

1. 整车工程开发流程及质量门控制节点
2. 零部件 APQP 质量策划流程
3. APQP 与项目管理范畴的整合
4. 基于 APQP 的整车开发项目流程
  - a) 项目的定义与启动
  - b) 产品的设计与开发
  - c) 过程的设计与开发
  - d) 产品与过程的确认
  - e) 项目的评定和纠正措施
5. APQP 与 VDA 中项目管理的要求
6. 全球主要的主机厂整车开发流程
7. V 字形整车开发流程介绍
9. 整车开发的阶段划分里程碑节点
10. 里程碑节点的交付物管理和控制策略

## 第三部分：项目管理运用：项目的计划制定和实施控制

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

### ◆**第四节：项目启动核心要素**

1. 项目启动阶段主要工作及管理要素
2. 启动阶段的项目需求分析
3. 让项目小组明确成功的要求-项目目标的制定要求
4. 项目的约束和风险
5. 项目任务书-项目的标准和规则

## 6. 项目启动会

★案例分析：应用决策树分析和选择项目方案

★实战分组演练：企业项目模拟：

项目的需求识别、项目的目标分解、项目整体规划、项目任务书、启动会

### ◆第五节：规划项目范围管理

1. 面对项目从何入手？你打算如何做这个项目？

2. 项目范围：规划项目的工作和成果

3. 将目标分解：项目范围定义与分解

4. 应用最佳方法：WBS 工作分解结构

5. WBS 工作分解结构实现的七步法则

6. 为项目的工作建立责任分配矩阵 RAM

7. 如何防止不合理的项目变更

★案例分析：某项目 WBS 分解

◇实战演练

小组实战演练：建立汽车产品开发的项目工作分解 WBS 结构图

### ◆第六节：项目进度管理方法

1. 项目计划编制管理的核心-动态计划

2. 项目管理工具：甘特图、里程碑图、PERT 网络图、跟踪图

3. 活动定义：项目活动分解、什么样的工作叫做分解到位？

4. 活动排序：有效安排工作逻辑、外部依存关系的处理。

5. 活动所需时间估算：经验估算、基于工作量估算、三点估算

6. 项目工作量和资源投入规划

7. 项目详细计划编制

8. 控制进度的有效方法：关键路径法；赶工；快速跟进；外包

★案例：优化工期的最佳技术应用

★实战分组演练：

评估和制定项目的进度计划和关键路径

### 第七节：项目的资源与成本计划

1. 识别约束 资源配置对项目进度影响分析

2. 如何规划配置项目资源计划

3. 资源计划的工具：资源负荷图、资源甘特图

4. 资源平衡及分配的有效性：更合理的使用资源

5. “多项目环境下的企业资源冲突与优化

6. 资源和成本估算

7. 项目的预算计划

案例：如何运用资源平衡技术协调项目组资源

### ◆第八节：项目的实施控制

1. 正确的项目控制观：控制的方法与过程 PDCA

2. 项目运行监控的基础-基准目标

3. 项目执行监控常用工具

4. 项目偏差、预警条件

5. 监控和管理项目的风险与问题

6. 项目进度控制的方法和策略

7. 项目控制的形式-纠偏与变更

## 8. 项目管理规则与项目状态报告

### 第四部分：良好的项目协作氛围：项目沟通管理和跨部门协作

--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良好的干系人沟通和高效的项目信息沟通

#### ◆第九节：汽车项目的沟通与干系人管理

1. 沟通管理的基本概念
2. 项目沟通包括的内容
3. 项目信息的发送与反馈
4. 有效沟通的六项原则
5. 沟通管理的方法与技巧
6. 如何在不同阶段引导项目团队
7. 汽车项目实施中的主要沟通会议

◇ **问题讨论：**如何管理采购供应商的进度与质量冲突

#### ◆第十节：项目干系人管理

1. 什么是项目干系人，干系人对汽车开发项目有哪些影响
2. 汽车开发和供应链管理中的干系人的识别与界定
3. 如何识别干系人？干系人识别的方法
4. 汽车项目干系人识别与角色分析
5. 如何获得项目各方的支持：项目的干系人支持度和重要性
6. 干系人的分析：四象限分析与策略
6. 建立项目开展的关键内外干系人沟通计划
7. 协调和管理项目干系人的冲突

◇ **案例分析：**某质量改进项目干系人分析与同步工程开展

◇ **实战演练：**

1. 干系人识别和协作：汽车项目开发项目过程中的内外干系人与沟通机制
2. 在项目的不同阶段，项目管理者应如何做好项目沟通

### 第五部分：项目风险管理

--救火式管理不等于项目管理，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

#### ◆第八节：项目风险管理

1. 案例分析：一个真实项目的风险分析
2. 风险识别：风险来源，项目中潜在的风险
3. 风险识别的方法和工具
4. 将风险量化：风险定性分析与定量分析
5. 应对项目风险：项目风险预防与应对计划
6. 制定项目风险管理计划
7. 汽车的风险的控制措施实施与监控

★ **案例与实战练习：**

1. 找到最佳方法-应用决策树进行方案选择
2. 项目中的风险与应对策略研讨
3. 如何通过风险管理降低供应商和承包商对项目的影响

### 第六部分：项目收尾管理和课程总结

1. 项目交付与验收都有哪些工作
2. 项目评价
3. 项目管理收尾
4. 基于汽车产品从概念-策划-实施-量产上市的全过程总结
5. 汽车项目管理培训的总体总结

