

# 零部件开发的流程及项目管理

## 课程背景

我国的汽车工业经过将近二十多年的高速增长，整个产业的结构也经历了多次的升级调整，目前汽车对产品的品质要求越来越高，成本控制越来越严，产品利润逐年降低，主机厂对供货及时率要求越来越高，对供应商的各种考核越来越严，处罚越来越高。

随着市场竞争越来越大，主机厂开发新车型的周期越来越短，作为汽车主机厂的下游供应商的压力越来越大，目前依赖以前的管理模式，经常出现各种各样的低级问题。

因此汽车零部件厂商必须要基于 TS16949 的体系要求，制定完善的新产品开发流程及完善的项目管理办法，培养得力的项目经理管理新产品开发项目，以期在满足客户的交期和质量的前提下，尽量减少研发的投入和降低零部件的生产成本。避免以前经常出的问题再次出现，具体如下：

- 项目进度延迟，不能满足客户的装车计划；
- 项目成本超出预算；
- 跨部门沟通和协作困难；
- 出现问题相互推卸责任，没有人解决问题；
- 项目过程中经常发生各阶段样件（样件）的合格率不能达成，需要返工返修；
- 项目过程中经常出现突发事件，没有项目风险管理及应对措施；
- 项目开发过程中的变更管理流程到底要怎么管理；
- 整个项目开发团队人员工作效率不高，工作量不均衡，部分人员还经常加班，导致团队士气不高；
- 主机厂量产前提交 PPAP 申请资料的数据不合格，达不到量产条件，项目经理只能对数据进行造假，以达到通过审核，但给后期生产造成很大的返工返修的浪费；
- 公司体系审核，发现开发过程不符合体系要求，开发过程文件存档不规范，造成审核存

在较大风险；

➤ .....

课程将通过本人在十五年项目管理实践工作及七年项目咨询中的大量案例分析，帮助学员掌握汽车零部件的开发流程及国际项目管理的十大知识领域和五大过程组的基本知识，使学员在较为全面掌握汽车零部件的开发流程管理核心关键点项目管理的理论知识在实际项目管理过程中的运用方法及在解决项目实际工作中的运用技巧，帮助项目人员解开以上问题的真正成因及有效的解决方法和工具。从而全面快速提升项目经理和项目核心团队的项目管理水平。

本课程强调在开发流程配合项目管理综合运用的系统方法，基于 APQP 和 PPAP 的流程结合项目管理方法的结合，从而达成汽车零部件达成开发目标的目的。

## 课程收益：

本课程将重点帮助学员解决以下几个方面的实际问题：

- 掌握基于 APQP 和 PPAP 的新产品开发流程知识及把握住流程的控制要点；
- 系统的讲解研发项目管理的要求、项目管理的内容及过程管理方法，掌握现代项目管理知识在项目中的应用；
- **掌握项目管理全过程知识**：五大过程组（启动、规划、执行、监控、收尾）和十大知识领域（尤其是整合管理、进度管理、成本管理、质量管理、风险管理、沟通等）的关键内容；
- **掌握项目管理核心工具和模板**：借鉴经典模板，结合工作实际项目，编制 WBS 工作分解表、RAM 责任矩阵、CPM 计划网络、风险登记册等。
- **学会使用一页纸项目管理 OPPM**：将项目管理三大核心要素（WBS+CPM+RAM）整合在一张纸上，用于展示项目全貌，方便简洁地向客户和发起人做沟通与汇报。

**培训对象**：汽车零部件行业执行层，包括新晋的项目经理和产品经理、项目质量经理、项目采购经理及相关骨干-技术、商务、设计、生产、品质、采购等零部件产品开发团队，适宜人数 30~50 人之间。

## 课程特色：

- **专业性**：授课老师具有 17 年跨国大型合资汽车、国内头部汽车企业工作经验，从基础工程师一直走向研发产品及项目管理的中高层职位，加上 7 年的制造业研发领域的培训和咨询经验，深度洞悉国内汽车及零部件产品开发、研发流程和项目管理的模式及特点。
- **系统性**：授课老师经过了国际项目管理认证（PMP）、国际产品管理认证（NPDP）以及国际咨询师（CMC）三重认证，做到了产品开发的端到端的开发管理认证，也做到了理论和实战能力的认证，保证授课知识的系统性。
- **实用性**：秉承讲授自己所干的实践成果，干自己所讲授内容方面的项目落地实施，真正践行了所讲授知识的知行合一。

课程时间：2 天（6 小时/天）

课程方式：



## 课程大纲

### 一、质量管理体系与开发流程

**研讨**：汽车零部件项目管理的目的和本质是什么？有什么特点？

- 1、IATF16949 相关开发体系的要求
  - 2、国内主流汽车厂家的开发模式
  - 3、目前国内通用的开发流程介绍
  - 4、汽车零部件企业的研发流程的要点
  - 5、新产品开发质量管理流程
  - 6、新产品开发质量策划过程
  - 7、案例对标研讨：一个汽车零部件新产品开发各阶段开发任务清单
- 案例解析：典型汽车零部件企业的研发流程的案例示例：

### 二：项目与项目管理的基本概述

- 1、项目定义和特点
- 2、项目管理的定义
- 3、项目管理的内容？



案例演练项目范围的界定：

专题：项目管理两大误区：“三边行动”和“六拍运动”

8、第一步小结

实战演练 1：自选项目，根据课程讲授的定义项目范围的工具，进行项目范围的定义。

## 第二步 规划阶段（运筹帷幄）—研发新产品计划编制

1、WBS 分解与 CPM 进度计划（核心案例与工具：估算三法）

1.1、范围与任务分解三大原则

- a)、WBS 的特点、评估方法、目标
- b)、制作 WBS 的三大原则
- c)、范围蔓延与镀金

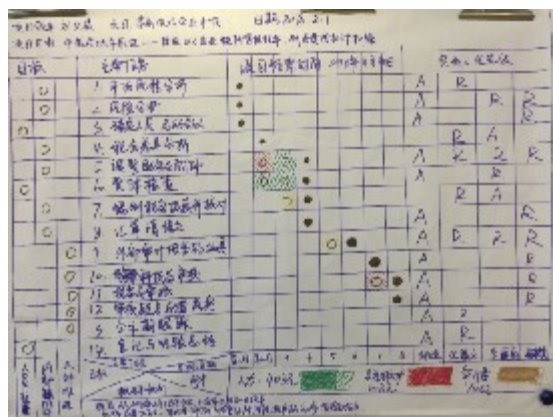
1.2、进度计划与优化的 CPM 关键技术

- a)、依赖关系与逻辑关系
- b)、成本三大估算法
- c)、CPM 关键路径法原理

案例 1：家庭聚会 WBS 分解

案例 2：物流配送 WBS 分解

案例 3：汽车零部件新产品开发计划样例



实战演练 2：编制《一页纸项目管理 OPPM》

工具技术：关键路径法

模版：《进度计划表》

## 第三步 执行阶段（按图索骥）

1、团队分工与团队建设（核心工具：PDP+RACI 表）（约 1 小时）

1.1、责任分配矩阵

1.2、人力资源管理：马斯洛与 PDP 性格分析

1.3、团队建设

a)、团队建设五阶段

c)、团队冲突六种策略与五种手段

2、高效沟通 9 大原则

3、高效项目沟通体制

案例解析：王明经理的团队怎么了？

实战演练 3：模拟召开次项目进度会议

第四步 监控阶段（防微杜渐）

1、项目监控机制

2、项目风险控制

a)、风险定义与效用函数

b)、风险识别与头脑风暴

c)、定性与定量分析

d)、风险应对策略

e)、风险的升级处理

f)、项目控制变更流程

3、汽车零部件研发的风险控制工具、方法

实战演练 4：如何管理项目范围的镀金与蔓延？

第五步 收尾阶段（承前启后）

1、项目收尾

**如海通和利源有限公司**  
**新能源汽车动力电池系统研发项目风险管理计划表**

风险 ID	风险描述	风险等级			应对措施	风险监控	责任人
		严重度	发生概率	紧迫性			
R001	项目进度延误	5	3	2	1. 增加资源投入 2. 优化任务分配 3. 加强沟通与协调	每周项目会议	项目经理
R002	技术难题攻关失败	4	2	1	1. 组织技术研讨会 2. 邀请外部专家咨询 3. 设立专项攻关小组	每月技术汇报	技术负责人
R003	供应链中断	3	3	1	1. 寻找备用供应商 2. 签订长期供货协议 3. 建立安全库存	每季度供应链评估	采购经理
R004	预算超支	2	3	1	1. 严格控制采购成本 2. 优化设计方案 3. 加强成本核算	每月成本核算	财务经理

模版：

- 1)、汽车零部件 PPAP 量产的要点及案例解析
- 2)、汽车零部件项目总结报告
- 3)、汽车零部件项目的量产初期管理