

汽车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击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；
- 通过案例重点强调流程与管理的结合，来达成项目管理目标；
- 结合实际案例分析让学员理解实际项目中各种工具的使用，快速提升工作业绩；
- 实现汽车零部件企业在新产品开发过程中保证交期、降低成本和提高开发过程质量。

培训对象：汽车零部件行业执行层，包括总经理、项目总监、部门经理、项目经理、产品经理、相关部门骨干-技术、商务、设计、生产、品质、采购及汽车产品开发团队等，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 年的汽车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：2~3 天（6 小时/天）

课程方式：



课程大纲

第一章 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
- 8、案例：典型汽车零部件企业的研发流程的案例示例：

第二章 项目管理体系与汽车行业项目管理

- 1、项目管理框架（汽车零部件开发流程与项目管理结合）
 - 1.1、项目的定义
 - 1.2、项目成功的三要素
 - 1.3、项目管理的五大过程

- 1.4、项目管理的关键要素
 - 1.5、项目管理十大知识领域
 - 1.6、项目管理的最佳组织和控制过程
 - 1.7、汽车产品开发项目的成功因素：研发能力/有效的过程管控
 - 2、项目经理的选择与职责要求
 - 2.1、项目经理的职责和能力要求
 - 2.2、汽车及零部件项目经理的工作职责及范围
 - 2.3、角色转变-如何做好项目经理
 - 2.4、项目经理的权利类型
- 课堂研讨及案例：

第三章 项目的启动阶段

- 1、项目立项
 - 1.1、项目前期可行性分析（技术、成本及收益的估算及评审）
 - 1.2、产品报价/成本目标确立
 - 1.3、选择项目经理
 - 1.4、组建项目团队

案例演练：

 - 1.5、项目控制目标确定（满足 SMART 原则）
 - 1.6、项目任务书（案例）
- 2、项目启动
 - 2.1、如何定义项目范围
 - 2.2、项目启动会
 - 2.3、确定项目组织形式

案例讨论：

 - 2.4、识别项目干系人
 - 2.5、评估干系人对项目的态度
 - 2.6、评估干系人对项目的影响
 - 2.7、干系人管理工具——干系人分析矩阵
 - 2.8、制定干系人管理计划

项目小组练习：定义项目范围（工具、方法及模版）

第四章 APQP 及项目计划 (WBS)

- 1、企业项目管理工具应用：WBS
 - 1.1、WBS 工作分解的方法运用、流程及实例
 - 1.2、项目计划的三个层次
 - 1.3、工作分解结构 WBS 的七步法则
 - 1.4、有效设定控制目标：里程碑计划
 - 1.5、汽车零部件开发的多级控制节点
 - 1.6、项目目标与目标分解
 - 1.7、企业项目管理工具应用：WBS 活动分解案例
 - 1.8、项目里程碑节点评审控制的关键点
 - 1.9、目标责任矩阵 RAM-明确划分各阶段的职能部门的有效工具

小组实战演练：小组讨论制作演练项目的 WBS 工作分解结构图
- 2、项目进度控制计划

2.1、案例：从样件到 SOP 量产：零部件开发项目计划

2.2、项目计划编制管理的核心要素

模版：《进度计划表》

2.3、活动排序：如何开展工作？工序关系与流程

2.4、五种项目估算方法（估算时间、成本及资源）

2.5、项目计划评审技术

2.6、控制进度延误的有效方法：赶工；快速跟进

2.7、汽车零部件开发项目管理计划**案例展示**

课堂练习：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

案例演练：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

第五章 项目的有效组织与项目团队管理（非职权领导力）

1、高效项目团队的特征

2、塔克曼团队建设五阶段模型

3、塔克曼五阶段中各阶段的工作绩效水平

4、案例分析：如何向“取经团队”学习团队管理

5、团队分工协作

6、团队激励管理：马斯洛需求理论

7、团队人力资源管理：PDP 性格分析

8、团队人力资源管理：PDP 性格分析——不同类型性格的成员辅导原则

9、项目不同阶段的团队领导模式

案例研讨：王明经理的团队怎么了？

第六章 项目风险管理

1、案例分析：汽车零部件开发项目的风险分析在管理中的作用

2、风险识别，项目中潜在的风险

3、识别风险的方法和工具：头脑风暴、德菲尔、风险识别表

4、风险定性分析工具

5、成功实施的保障——项目管理中的风险管控

6、如何应对项目风险：风险应对策略、风险应对计划

7、风险定量分析工具：问题解决和决策的选择-决策树

8、制定项目风险管理计划

9、风险管理方法及流程

案例讨论：

第七章 项目实施过程的有效控制

1、项目监控与分析

1.1、建立有效的管控体系

1.2、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？

1.3、项目控制与 PDCA

1.4、项目管理的进度监控及问题改进体制

1.5、汽车零部件研发项目监控的难点与问题

1.6、汽车零部件研发项目监控的内容

1.7、项目控制遵循的基本原则

- 2、项目实施——控制方法
 - 2.1、项目进度监控的八种常用方法
- 课程演练：

第八章 零部件项目的沟通管理

- 1、沟通的基本概念
 - 2、汽车零部件常见项目沟通问题
 - 3、项目中的解决冲突策略
 - 4、有效沟通的三原则、三难点及三要点
 - 5、建立项目沟通体制
- 答疑（沟通管理）：

第九章 零部件项目的变更管理

- 1、变更的源头
- 2、典型的变更管理流程（含审批要点）
- 3、设计变更引起的后果

课程总结