

汽车开发项目管理实战

一、课程背景

我国的汽车工业经过将近二十年的高速增长，整个产业的结构也经历了多次的升级调整，随着市场竞争越来越大，汽车企业面对开发新产品的周期越来越短，定制化需求增多等，产品质量有要满足国家强制性认证标准，汽车企业的产品开发挑战越来越大，对新车的项目管理要求越来越高。

目前实际新车开发过程中存在如下典型的问题，具体如下：

- 项目进度经常延迟，导致新车上市时间延迟；
- 项目成本超出预算，导致新车收益降低；
- 跨部门沟通和协作困难，导致项目小组工作效率低下，质量问题频发；
- 项目过程中经常出现突发事件，项目风险管理及应对措施经常失效；
- 整个项目开发团队人员士气不高，团队内部冲突不断，项目沟通和激励不到位，导致项目团队工作效率不高，；
- 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；
-

课程通过本人在十七年项目管理**实践**工作及六年项目咨询中的大量**案例**分析，结合项目管理应用**最佳实践**，选择客户关注的项目管理**重点领域**进行讲授，具体模块包括①、项目管理基本概述；②、项目团队构建与启动；③、项目计划策划与优化；④、项目进度控制与绩

效管理；⑤、项目团队建设及沟通管理；⑥、项目风险管理共六个核心部分进行深入讲解，确保参加学习的人员能够深入理解、获得认知、改变行为，进而影响结果，确保获得学习效果，提升公司项目效率与成功率。

二、课程收益

本课程坚持“**学以致用**”的原则，将重点帮助学员解决以下几个方面的实际问题：

- 从行业视角了解项目管理的基础知识与概念，掌握项目管理在国内及行业应用状况；
- 掌握项目组织模式及行业最佳实践，能够结合公司项目团队组织现状评估资源，改善团队，强化沟通，提升项目运行效率；
- 不仅掌握如何按照里程碑节点要求制定，还需要根据资源满足情况来调整项目计划；
- 掌握汽车企业项目管理高效沟通的管理方法，提升项目管理效率；
- 系统地掌握团队建设、冲突管理以及员工激励的组合运用方法，确保打造一支有战斗力的项目团队，确保项目按时交付；
- 掌握项目风险管理的流程工具方法，能够有效开展项目风险管理与控制。

三、适用范围

本课程主要适用于传统汽车及新能源**汽车企业**的项目总监/经理/负责人、PMO 成员、产品总监经理、技术经理/总监、业务骨干、项目团队成员、项目相关人员等，适宜人数 30~50 人之间。

四、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，深度洞悉国内汽车产品开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。

五、**课程时间**：2~3 天（6 小时/天，3 天各章节展开更细，讨论的更充分，效果最好）

六、**授课方式**：



课程大纲

一、项目管理基本概述

- 1、汽车行业面临的挑战
- 2、整车开发项目管理
- 3、汽车项目成功的三要素
- 4、项目管理的关键要素（案例）
- 5、项目管理的过程

- 6、项目管理十大知识领域
- 7、项目管理的最佳组织和控制过程——PMO的组织形式
- 8、有效的干系人管理
- 9、项目成功的六个评价维度
- 10、项目管理的核心理念（价值观）
- 11、项目管理成熟度模型

研讨：本企业新车项目管理面对的典型挑战与问题有哪些？

二、项目团队构建与启动

- 1、从《项目任务书》中需要知道什么重要信息？
 - 2、汽车项目组织形式
 - 2.1、确定项目的组织形式——常用五种组织形式
 - 2.2、项目组织形式分析
 - 2.3、项目组织优劣势分析

案例：最佳实践企业项目团队组织模式（一级、二级、三级）

案例：项目组织形式确定的误区讨论

 - 2.4、项目团队管理的章程
 - 2.5、组建项目团队
 - 2.5.1、任命项目经理（能力要求——能力模型）
 - 2.5.2、项目经理的主要工作职责
 - 2.5.3、项目经理的权利类型
 - 2.5.4、项目经理的角色定位
 - 2.5.5、项目成员的职责
 - 2.5.6、职能部门经理的职责
- 3、从项目团队到干系人——不识干系人，成功是浮云
 - 3.1、干系人定义
 - 3.2、项目有哪些干系人？
 - 3.3、干系人管理的识别
 - 3.4、干系人管理方法——干系人管理矩阵
 - 3.5、**案例：**干系人管理计划

案例：识别“取经团队”的干系人角色
- 4、是否需要召开项目启动会？（四条件一要点）

三、项目计划策划与优化

- 1、项目计划的概述
- 2、汽车项目管理计划管理体系
 - 2.1、计划管理的层级划分
 - 2.2、整车开发项目三级计划体系

2.3、**案例详解**：整车开发项目三级计划管理体系架构

2.4、整车开发项目三级计划都是什么样的，形式是什么呢？（一、二、三级计划要点及格式
案例解析）

3、项目计划编制

3.1、总体思路

3.2、整车开发项目计划编制方法

3.3、关键路径法 CPM (Critical Path Method)

3.4、一级计划编制过程

3.5、二级计划编制过程

3.6、三级计划编制过程

3.7、计划编制**案例**（一、二、三级）

3.8、计划编制——新车质量计划控制体系

3.9、从样件到 SOP 量产：新车开发项目计划（**案例**）

4、计划编制的方法和工具

4.1、工作分解的专业工具——WBS

4.2、创建 WBS 的主要方法和步骤

4.2.1、WBS 的分解七大原则

4.2.2、分解方式**事例**

4.3、活动排序——七种活动排序关系

4.4、绘制网络图的规则

4.5、项目计划管理的核心过程

4.6、项目质量定义技术

4.7、常用的六种估算方法

4.8、**案例展示**：项目进度计划关键路径及计划管理技术（网络计划评审技术(PERT)）

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

4.9、**案例展示**：责任分配矩阵——实施有人做，责任有人担

行动计划：XXXXXX

四、项目进度控制与绩效管理

1、计划管控体系

1.1、计划监控体系说明

1.2、计划监控的体制

1.3、计划管控体系——**实施案例**

1.4、八种常用的计划监控方法

1.5、计划过程监控与纠正措施

1.6、项目监控的难点与问题

1.7、项目监控的内容

1.8、项目控制遵循的基本原则

- 1.9、计划变更过程管控
 - 1.10、**案例**：计划变更过程管控
 - 1.11、项目变更流程
 - 2、项目绩效评价
 - 2.1、项目绩效评价概述
 - 2.2、项目绩效评价的维度
 - 2.3、项目绩效评价的过程
 - 2.4、项目绩效评价的**案例分析**
- 行动计划**：XXXXXX

五、项目团队建设及沟通管理

- 1、团队分工与团队建设（核心工具：PDP+RACI 表）
 - 1.1、责任分配矩阵
 - 1.2、人力资源管理：马斯洛需求理论
 - 1.3、人力资源管理：PDP 性格色彩分析
 - 1.4、团队建设——高效项目团队的特征
 - a)、团队建设五阶段——塔克曼五阶段模型
 - b)、团队有效激励
 - c)、团队冲突六种策略与五种策略

2、项目的沟通管理

- 2.1、项目沟通方式
- 2.2、项目的沟通体制
 - 2.2.1、项目会议管理
 - 2.2.2、如何提升项目会议的效率？
 - 2.2.3、如何组织高效的会议？
 - 2.2.4、项目会议管理——会议策划
 - 2.2.5、项目会议管理——会议体制
 - 2.2.6、项目经理例会流程及工具
 - 2.2.7、**情景模拟**：请选择任一阶段（概念开发、工程开发、设计验证、生产导入阶段）策划项目经理例会
- 2.3、高效沟通技巧——三原则、三要点与三难点
- 2.4、项目沟通冲突管理
 - 2.4.1、冲突与绩效的关系
 - 2.4.2、引发建设性冲突的立足点
 - 2.4.3、如何激发建设性的冲突

行动计划：XXXXXX

六、项目风险管理

- 1、风险管理概述
 - 2、项目风险的识别方法
 - 3、风险定性分析工具——风险管理矩阵
 - 4、成功实施的保障——项目管理中的风险管控
 - 5、如何应对项目风险：风险应对策略及流程
 - 6、风险定量分析工具——决策树
 - 7、风险监控的管理工具——风险跟踪表（案例）
 - 8、风险管控方法——项目设计变更管理
- 行动计划：XXXXXX

七、课程总结