



# 长城开发

## 研发项目管理培训案例

---

深圳市砺志企业管理咨询有限公司

联系电话：4000900150

0755 -83733211

EMAIL: [xiaodan@leadge.com](mailto:xiaodan@leadge.com)

网站：中国项目管理资源网 [www.leadge.com](http://www.leadge.com)

砺志咨询官网 [www.pm3d.cn](http://www.pm3d.cn)

# 目 录

1. 长城开发企业基本情况.....	3
2. 长城开发培训对象介绍.....	3
3. 长城开发培训需求及背景.....	3
4. 针对长城开发培训需求的培训方案.....	5
5. 长城开发满意度数据及学员评价.....	10
6. 砺志咨询后期提供的模板资料、改进建议及其他.....	12
7. 培训照片.....	15
8. 培训期录展示.....	15
9. 增值服务.....	15

## 1. 长城开发企业基本情况

深圳长城开发科技股份有限公司成立于 1985 年，主要经营硬盘磁头、计量系统、支付终端产品、数字家庭产品及 LED 的研发生产，公司在新加坡、美国、澳大利亚、香港拥有研发团队。到 2015 年，公司将完成包括深圳、苏州、东莞、惠州四个研发制造基地的建立布局，现有员工超过 10000 人。2010 年，公司工业产值 207 亿元。2011 年，公司在 MMI 全球 EMS 行业排名中位列第七。

## 2. 长城开发培训对象介绍

来自长城开发自动化研发中心、技术研发实验室（或仪表、计量事业部）等部门的高级研发人员、工程师等的项目管理人员，共 50 人。平均从业年限在 3-5 年，也有部分经验丰富的管理人员，这些人员之前都没有参加过系统的项目管理培训。

## 3. 长城开发培训需求及背景

3.1 本次培训是砺志咨询为长城开发开展的第 6 期项目管理实战培训。

### 3.2 培训需求调研

为了保证本次课程能带给需求部门和学员带来实实在在的收获，在今后能有效的解决企业的项目管理实际难题，砺志咨询针对每个企业的需求部门，在培训前都要由培训讲师亲自进行现场和电话的调研，以深入了解项目中的实际问题，且调研人员、流程、目标每次都是由砺志咨询和企业培训部门、需求部门一起来共同设定，调研的步骤如下：

第一步：所有参训学员在线填写问卷，系统自动统计调研结果给到老师

第二步：培训讲师和需求部门领导、培训部领导进行一对一的沟通

第三步：讲师和 2-3 位典型学员一对一调研，深入挖掘实际项目案例，了解项目难题

补充：需求部门可在公司允许范围内提供实际项目文档、案例给讲师参考

3.3 针对企业需求部门领导、参训人员代表等项目现状、现存问题的访谈结果

（调研由本次培训讲师梁光华老师亲自进行）

调研对象	职位	反馈的内容
陈总	研发部总监	项目经理意识很很弱，项目交付率低； 项目经理缺乏全局观，只知道忙自己的工作
杨工	主管	计划为什么要做的那么详细；跨部门的项目多，并行的项目多，项目沟通难
郭工	工程师	要让大家理解为什么要用项目管理来开展项目，重点是项目管理的意识，应用的技能，问题的解决办法
郑经理	培训经理	通过问卷选择参训人员，培训后个人和企业的推广应用需要顾问协助开展

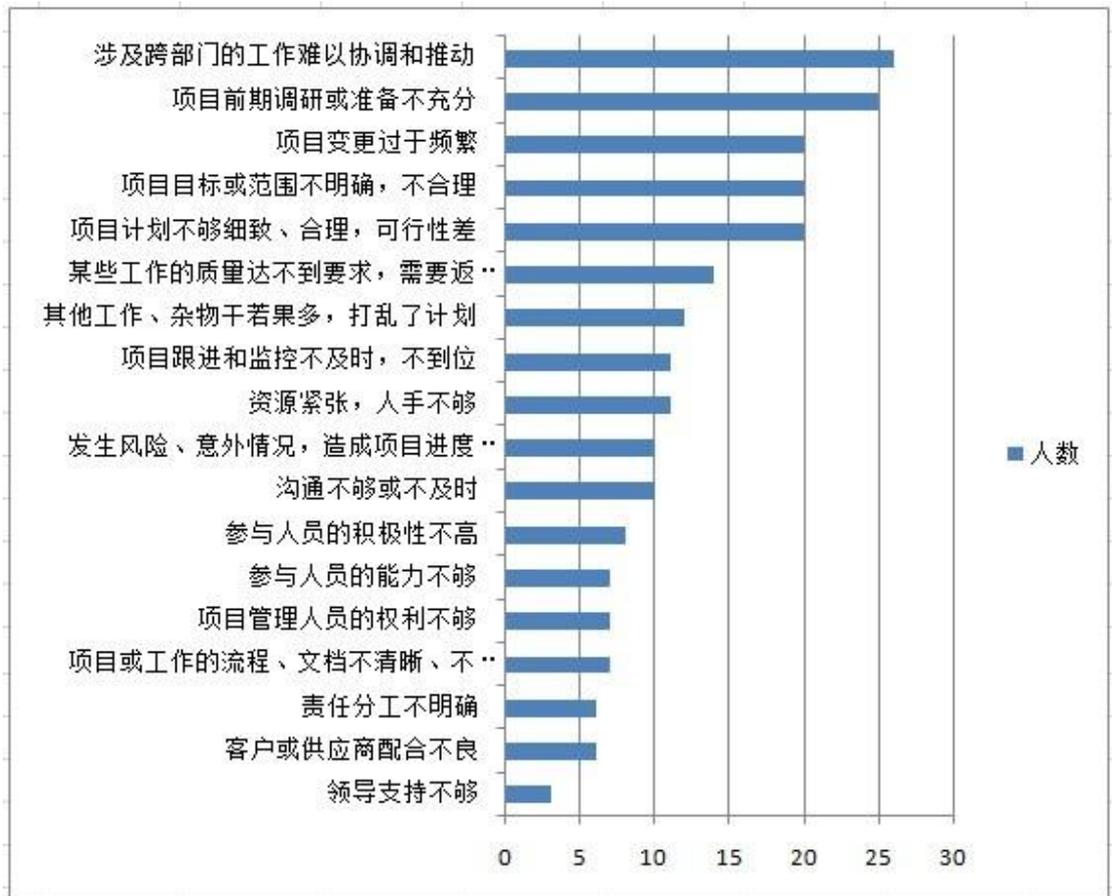
3.4 各项目负责人常犯的错误，以及以往项目的结果及难以解决的主要问题

（以下内容来自调研问卷中的实际内容摘选）

调研对象	项目负责人常犯的错误：
陈*	项目前的充分沟通不够；项目计划不够细分；项目跟踪力度不够；项目掌控力度不够强，授权不充分，不能够有效运用授权等。
李总	范围不清晰
汤**	1、协调能力不到位；2、计划不周；3、进度无法控制；4、对客户需求了解不够；5、成本没有合理预算。
陈**	1 项目计划不详细； 2- 计划跟踪不到位； 3- 沟通协调不及时不到位；
周*	沟通不畅，计划制定不详细，时间和风险控制能力差
张**	风险评估和控制不力
杨**	1.客户不专业提出的问题不全面，项目负责人缺乏对客户的引导，导致需求收集不完整，导致项目质量和进度频繁延迟 2.项目范围定义不全面，项目负责人往往只考虑到客户对产品的功能需求，对于物料变化，物流方向，环境因素，人机配合等众多因素考虑不足，造成设备在线调试的周期较长。
韩*	1、项目计划中对于时间的计划不够合理，过程中难以把握进度 2、轻率地认为客户和自己的想法一样
宋**	1) 缺乏对项目的前期调研，匆忙上阵 2) 项目计划制定不够详细，没有充分考虑各方面的资源的运用 3) 对项目缺乏有效的跟进手段，造成项目进度无法按期完成 4) 没有选好项目成员，不能充分调动起各成员的能力为项目服务
调研对象	以往所参与项目（或工作任务）的情况和结果，难以解决的主要项目问题：
陈*	项目目标不明确；需求变更太快；跨部门的沟通等
陈**	1/ 项目要求人多(VOC)，各有道理，难一一满足； 2/ 项目时间冲突：项目进行中，有紧急项目插入，打乱项目计划； 3/ 项目成员不按照项目计划执行，时有拖拉情况发生；
周**	辅助部门不理解研发项目，态度让人感觉有故意刁难之嫌。配合起来不顺畅。造成不必要的困扰，给项目抹黑。
杨*	1.领导和客户对项目关注度不足，项目激励措施有限等原因，导致团队人员在执行力上动力不足，项目经常不能按时完成。 2.项目团队的内外部支持人员，对项目会发生不支持或者支持力度不足，造成项目所有的工作集中在项目负责人身上。
韩*	1、客户需求在项目后期随意变更 2、难以考虑到各种因素，导致项目拖延 3、文档编写繁琐，且不实用
杜*	1、当前人力资源十分紧缺，可供选择的项目成员对象十分有限，责任心强、热情高、积极性高的成员太少； 2、核心成员突然离职，造成项目延期或者进度停止； 3、时间紧急、项目周期短。
陆*	1、跨部门项目，团队成员时间很难协调。 2、项目调研不充分，或者团队掌握技能有限，在项目开展过程中会遇到技术瓶颈。
张*	1、外部门的团队成员比较难以推动，执行力不足

### 3.5 根据以往所参与项目情况和结果，造成项目结果不良或进度拖延的主要原因选择

(以下是调研问卷中实际问题选项的图表表现)



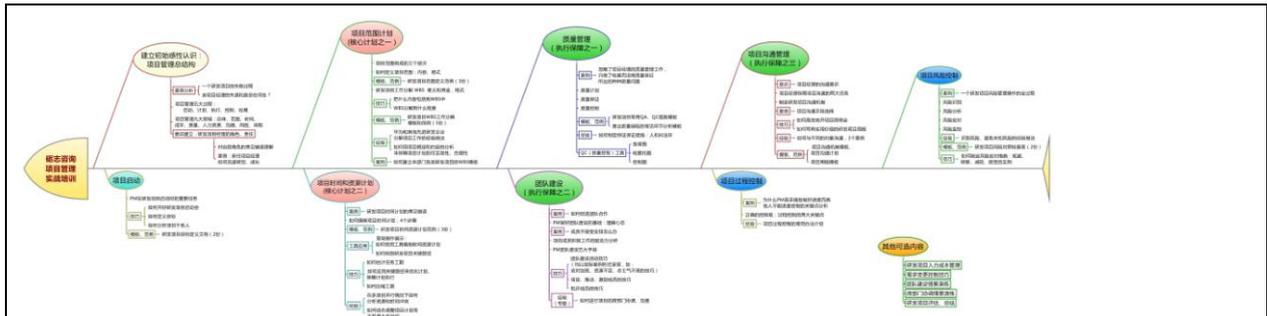
#### 4. 针对长城开发培训需求的培训方案

(根据以上调研材料，砺志咨询讲师梁光华老师针对长城开发研发需求部门研发项目的现状，难题进行了分析，并专门定制针对长城开发研发项目的案例及其他范例资料)

课程名称：	研发项目管理实战课程
授课讲师	砺志咨询首席顾问梁光华老师
讲师介绍	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 美国项目管理学会注册培训机构—砺志咨询首席项目管理顾问</li> <li>- 前惠普中国公司南方区高级咨询经理，前联想集团研发中心助理总经理，软件产品中心总经理</li> <li>- 10年项目管理培训和咨询经验，400家服务客户。包括 SONY、法国施耐德、LEXMARK、泰科电子、欧姆龙、台积电、美国约克空调、OTIS、比亚迪、长城开发、德国拜耳（中国）、美的集团、TCL集团、发利达电子、摩恩、艾默生电机、ANDRITZ.....</li> </ul>
培训时间	2012年10月19-20日
时长	2天，7学时/天
培训地点	深圳福田区彩田路7006号深科技培训中心3楼

##### 4.1 长城开发研发项目管理培训课程之大纲鱼刺图

(项目管理培训课程的主要框架，案例，实际应用工具)



详细内容链接: [http://www.leadge.com/pxzx/kcdg\\_342.htm](http://www.leadge.com/pxzx/kcdg_342.htm)

## 4.2 长城开发研发项目管理培训 之 主研发项目案例 节选

(此案例主要根据长城开发研发人员实际项目调研内容的基础上,将学员反映的日常项目问题糅合在案例中,供培训开始案例引导之用,学员将分小组对案例进行分析)

### (项目开始了)

李嘉又担任了一个新产品开发项目的项目经理,这是根据一份新签的订单所立项的项目,根据订单要求:项目的小批量工作应在3个月地完成。他们公司开发的是小型电子零部件。

李嘉手头上已经有很多项目了,他们公司的业务性质决定了象李嘉这样的开发项目经理要面临很多挑战:每个项目的时间都比较短,而项目经理要同时兼顾地从事几个这种小项目的开发;同时,每个项目都由2、3人参与,他们也参与其他不同项目的开发工作;项目工作涉及到采购、生产、质量等其他部门的配合,这需要项目经理来安排。

李嘉接到的客户需求是公司规定的一张表:《开发规格说明书》,他看了后觉得与以前的项目相比并没有太大的特殊性。他把之前用过的项目计划拷贝一下,把名称、具体日期、人名改一下,然后稍

.....

### (项目问题)

变更的原因还不只是来自客户,公司在评审了李嘉的设计之后说产品成本太高了不合要求。李嘉只好又想尽办法来降成本,当然这少不了要作出变更;有些变更是因为一开始考虑不太周全,后期逐步发现后不得已而发生的。

在上述过程中也不只是变更会延误项目进度,另外一些问题也很让李嘉头疼。

设计完成之后,有一个参数小何没把握,他是按自己的理解做的,但又觉得好象不太对。他叫上市场部和客户代表来讨论,这个功能明确了,开发小组没做错,但在讨论过程中发现另一个主要功能

.....

### (项目问题)

李嘉不单要管理这一个项目,其他的几个项目他也要同时兼顾,所以每天工作头绪总是特别多,到底今天该做哪几件事?该为明天准备哪些工作?该为下周的重点工作提前安排哪些工作?这些问题很难搞清楚,所以就会经常性地出现顾此失彼、手忙脚乱的情况,有时到了晚上加完班的时候才发现还有一件重要工作这天该完成,但今天一点都没想起来,只好叹口气:明天再说吧。能当天想起还算不错的了.....

有时不是忘事的问题,而是出现很多客观意外,使工作衔接不上,本来是想这天就开始样品试制的,但突然发现条件没具备,必须先做好某些细节的A、B、C、D才行。李嘉觉得这不是他所能控制的。

.....

### (项目仓促完工了)

总算完工了,但比要求晚了40多天,客户极不满意。公司领导觉得老马管理不好,老马觉得李嘉能力不够,李嘉觉得公司管理制度不好、领导没水平.....

.....

### 4.3 长城开发研发项目管理培训 之 研发项目综合计划 节选

(向学员展示项目管理整体的范围、时间、人力资源、成本、风险、质量、沟通等计划，可作为将来模板所用)

#### 目 录

1	工作范围计划.....	2
1.1	项目目标.....	2
1.2	工作成果及其验收标准.....	2
1.3	项目主要任务.....	2
2	时间计划.....	2
2.1	项目里程碑.....	2
2.2	时间进度表.....	3
3	人力资源计划.....	3
3.1	组织结构及各角色/小组责任.....	3
3.2	人员投入时间安排.....	4
4	成本计划.....	4
5	风险计划.....	4
6	质量计划.....	6
6.1	项目质量目标.....	6
6.2	关键质量环节及其质量标准.....	6
6.3	质量保证措施.....	6
6.4	质量控制措施.....	6
7	沟通计划.....	7

.....

### 4.4 长城开发研发项目管理培训 之 研发项目工作分解 WBS 节选

(向学员展示实际研发项目工作的 WBS 分解，可作为将来模板所用)

标识号	WBS	任务名称	工期	开始时间	完成时间	信息输出	前置任务
59	2.3.8	开模完成T1试模准备30套结构件	80 d	12月01日	03月11日	T1试模报告/产品	58
60	2.4	设计失效模式和后果分析	5 d	09月24日	09月30日	DFMEA	36FF
61	2.5	过程失效模式及后果分析	5 d	10月01日	10月06日	PFMEA	60
62	2.6	确定产品可靠性和装配设计	2 d	10月01日	10月02日	产品可制造性和装配	36
63	2.7	制定样件控制计划	3 d	10月07日	10月09日	样件控制计划	61
64	2.8	产品设计验证/评审	2 d	10月10日	10月13日	试验报告/设计开发	63
65	2.9	产品设计确认/评审	2 d	10月14日	10月15日	设计开发评审报告	64
66	2.10	产品图纸和数据确认	2 d	11月18日	11月19日	数模确认数/2D图纸	54
67	2.11	制定产品技术条件	3 d	11月20日	11月24日	产品技术条件	66
68	2.12	编写产品检验规范	3 d	11月25日	11月27日	产品检验规范	67
69	2.13	编写产品测试大纲	3 d	11月28日	12月01日	测试大纲	68
70	2.14	确定新设备、工装和设施要求	3 d	12月02日	12月04日	新产品设备/工装/模	69
71	2.15	确认产品和过程特殊特性	2 d	12月02日	12月03日	产品和过程特殊特性	69
72	2.16	产品设计输出和评审	2 d	12月04日	12月05日	新设备、工装和试验	71
73	2.17	E0阶段评审	1 d	09月04日	09月04日	阶段评审要素表	
74	3	E1功能确定	214.7 d	09月04日	06月03日		
75	3.1	完善模具	15 d	03月12日	03月31日		
76	3.1.1	评审T1产品、试模报告	2 d	03月12日	03月13日		59
77	3.1.2	提出修模方案	2 d	03月16日	03月17日	如需要：设计变更申	76
78	3.1.3	评审确认修模方案	1 d	03月18日	03月18日	设计开发评审报告	77
79	3.1.4	根据修模方案修模	10 d	03月19日	03月31日		78
80	3.2	S1	198.7 d	09月22日	06月01日		
81	3.2.1	T2试模完成50套结构件	2 d	04月01日	04月02日	T2试模报告/产品	79
82	3.2.2	S1试制	198.7 d	09月22日	06月01日		
83	3.2.2.1	召开试制准备会议	21.7 d	03月06日	04月03日	试制会议纪要	
84	3.2.2.1.1	提交试制申请	0.5 d	03月06日	03月06日	试制申请单	81FF-21
85	3.2.2.1.2	承接试制任务	0.3 d	03月07日	03月07日	试制申请单	84
86	3.2.2.1.3	安排试制任务	0.2 d	04月03日	04月03日	试制计划	81
87	3.2.2.2	完成试制任务	198.7 d	09月22日	06月01日	试制报告	
88	3.2.2.2.1	完成喷涂作业	0.5 d	04月03日	04月03日	试制报告	86
89	3.2.2.2.2	完成镗磨作业	0.3 d	04月03日	04月03日	试制报告	88
90	3.2.2.2.3	完成UV作业	0.2 d	04月04日	04月04日	试制报告	89

.....

#### 4.5 除了以上资料，在培训中讲师还会给学员展示很多的应用案例及其他资料 之节选

- 如：项目启动说明书多份.....
- 同行业项目范围说明书多份.....
- 工作分解 WBS 案例多份.....
- 项目资源计划示例多份.....
- 各著名企业进行质量保证和质量控制的措施.....
- 团队建设案例多个.....
- 范例：沟通计划示例.....
- 案例：沟通技巧多个.....
- 案例：不同的沟通对象需要不同的沟通方法.....
- 案例：常用进度控制的措施和经验的分享与讨论.....
- 案例分析：一个真实项目的风险管理操作的全过程.....
- 示例：项目的风险对照检查表.....

#### 4.6 游戏描述及学员演练后启发 之节选

( 通过游戏演练，亲身体会项目干系人之间的沟通，项目中的各类问题 )

##### 游戏一 项目演练- 体会项目经理、项目成员、上级领导的工作方式和要求



##### 请分析本小组的经验教训

有疏忽的同学没必要作检讨，各小组也没必要讨论责任问题，最重要的是对我们将来工作的启发！

##### 给我们的启发

##### 给我们的启发

###### 项目经理自我检查二：

- 我分析了项目的具体情况和特点了吗？
- 我的实现策略和计划合理吗（是根据分析得来的）、真的能实现项目目标吗？
- 我的计划对工作进行分解了吗、各人的工作职责描述清楚吗？

###### 项目经理自我检查三：

- 我定下沟通机制了吗？
- 大家理解并执行这个沟通机制了吗？
- 现在的项目沟通有问题吗？（及时性、准确性等）

之四、之五.....

##### 学员从游戏一中的启发：

林\*（游戏中项目经理的角色）：我作为项目经理，从领导那里得到目标之后，马上就给其他成员分配工作了，但没有把项目的总目标告诉成员，这是一个；另外，对邮差这个资源的使用也没做好，导致和领导，成员之间的沟通延误，成员有问题也传达不出来 .....

## 游戏二 项目演练- 体会团队建设、项目领导以及项目中的各类问题

### 目标

请全体人员集体沟通后描述出我持有图片中的动物的大概样子

**沟通规则：口头沟通，文字沟通。  
不允许画图！**

一个团队能够完成任务的必要条件之二

- 一开始就应明确目标、策略、方法。建立起“游戏规则”，大家遵守纪律
- 大家愿意沟通，主动沟通，即要注意说，还要注意听。保证沟通的准确性

一个团队能够完成任务的必要条件之三

- 注意采纳建设性意见，或建立专门的机制以解决这个问题。发挥集体的力量
- 注意项目中的“短板效应”

### 关键

- **组织！（领导、团队）**
- **方法！（规则、流程）**
- **沟通！**
- **纪律！（执行）**

### 学员从游戏二中的启发：

王\*\*（未参与游戏，作为观察员）：刚开始大家都在自己小组内讨论，过一会，才有同事站出来说，要一起讨论，但这个同事刚提出一个建议方案，马上又被下面其他的人否决了，又提出一个新的方案，这样就浪费了不少时间。所以最主要的还是缺乏一个权威的项目经理来领导大家 .....

## 4.7 培训结束之后布置的项目管理作业 之节选

（让学员在培训后结合自己实际工作中的项目来学以致用，完成之后交给部门主管，由部门组织人员来对作业进行筛选，完善，制定本部门的各类项目模板。同时梁老师会对作业进行点评，提出改进意见）

### 项目管理实战练习

1. **WBS及时间计划**
2. **风险管理**
3. **团队建设措施**

### 1. WBS及时间计划

选择一个实际工作中的项目，进行分解，得到WBS

- 有针对性（密切结合该项目具体特点）
- 整体框架完备
- 关于详细程度，务必达到实用的程度
- 采用列表格式
- 积极的同学可以采用PROJECT编写时间计划

### 3.团队措施

- **团队问题：**  
(影响执行效果的团队因素分析，如新人多、配合难等)
- **团队措施：**  
(解决以上问题的措施)

### 对学员个人的要求

1. 交付物：电子版文件，格式可以EXCEL或PROJECT，自由选择
2. 以实际一个实际项目为计划分析对象，写明其项目名称
3. 所进行的问题分析和措施应为现实的、实用的、有效的，避免无实用价值的、形式化的罗列
4. 可以自己在做作业过程中或实际项目管理工作过程中遇到的困惑写在作业的最后

.....

## 5. 长城开发满意度数据及学员评价

(实际参训人数 50 人，满意度问卷回收 47 份)

标准	项目	单项满意度	总体满意度
讲师评估	个人形象职业化	96.6%	96.7%
	语言表达清晰易懂	96.6%	
	授课思路符合逻辑，始终围绕主题	97.4%	
	授课中能调动学员的兴趣和积极性	97.4%	
	具备深厚的理论和实践经验，能够答疑	95.3%	
教材评估	内容结构连贯、合理、切合主题	93.2%	92.3%
	内容有深度，具备实用性	94.5%	
	幻灯片制作精炼、美观、醒目	89.4%	
培训组织	课前提醒、教具准备等工作充分	94.5%	94.3%
	课程中辅助教学工作及时、到位	94.0%	
来自培训部门	砺志咨询的项目管理培训课程在所有的管理内课程中高于公司 80%的满意度，长城开发培训中心郑经理已提出要将梁老师的《项目管理培训课程》列为公司的年度核心管理课程。		
学员对该课程的总体感受，建议或评价	刘*：有理论，有实例，有练习，有重点 蓝*：很多例子，游戏有启发，评分制提高气氛和积极性 田*：讲师幽默，道理深入浅出；工具实用 骆**：很实用 梁**：内容较有帮助及启发性 彭**：思路清晰，能发挥学员的积极性 高**：气氛活跃，望能更好控制进度，更详细展开内容，如风险评估 田*：课程较实用，对工作有一定帮助，游戏有趣且有启发性，但课程中较多条款性的介绍，可否借助故事等增强趣味性和可记忆性 王*：对工作非常有帮助，对项目管理提供方法 揭*：非常好！通过互动游戏能够更深的体会到在实际中的运用		

	<p>吴**：较系统的理解项目管理，从理论认知开始，逐步应用到实际工作</p> <p>邓**：生动有趣、易于体会出自己的领悟性</p> <p>姚**：挺好、很受用和受启发</p> <p>王**：大家都有参与发言的机会</p> <p>李**：有实用性，对实际工作有较大的帮助</p> <p>崔*：方法很受用，但培训时间短了点，可考虑增加一天的实战操练</p> <p>解**：气氛很好，容易理解</p> <p>叶**：能用于实际工作，比较受用</p> <p>马**：经过此培训后，对项目管理有了大致的理解，课程中气氛良好，在某些环节的讨论能触发思考如何能应用到工作中</p> <p>曹**：很好，超出本人期待，感觉大有收获</p> <p>林*：对实际工作有启发性，可以学以致用</p> <p>梁**：对管理内容、技巧的详细介绍，以及课堂气氛的活跃和成员之间的互动</p> <p>蓝*：课程不错，最后有点赶</p> <p>田*：受益匪浅，但最重要的是实践</p> <p>**：后面内容太多，希望可以更详细案例讲述</p>
<p><b>在该课程中，你印象最深的内容是什么？</b></p>	<p>刘*：团队建设；工作分解；风险管理</p> <p>骆**：项目计划；风险控制</p> <p>彭**：WBS；沟通技巧</p> <p>**：WBS</p> <p>王*：WBS；风险控制；沟通</p> <p>王**：把握项目管理的关键路径</p> <p>李**：WBS 及时间计划制作，运用</p> <p>崔*：WBS 分解方法与软件工具</p> <p>王*：两次测试题，组员参与，结果全部失败</p> <p>揭*：互动游戏</p> <p>刘**：对于项目目标的认定总是会出现偏差，不同部门人员对项目的认知不一样</p> <p>吴**：游戏环节和实例分解</p> <p>邓**：穿插的演练较有针对性，学员易于从中总结出经验和领悟到要点</p> <p>冯**：分组游戏部分，体现团队中的优、缺点</p> <p>叶**：游戏环节</p> <p>田*：风险管理及 WBS</p> <p>姚**：项目管理的步骤；WBS；沟通；模板等等；意识</p> <p>马**：老师演 WBS 的操作；软技能演练</p> <p>林*：小故事万科 WBS 有 5000 多项</p> <p>王**：演练部分</p> <p>骆**：游戏环节和软技能演练，直接看到个人和团队的不足</p> <p>彭**：课程中的找图案游戏；图形配对的游戏</p> <p>**：关于团队管理游戏，意识到项目团队管理重要性</p>
<p><b>在该课程中，你觉得哪些内容</b></p>	<p>高**：WBS</p> <p>揭*：项目目标的分解 WBS，以及项目沟通中的一些技巧策略</p> <p>吴**：对项目的细分及过程控制</p> <p>邓**：WBS 的编制和风险控制定性/定量的实施方法</p> <p>姚**：项目管理的流程；WBS 方法；沟通的方法</p>

<p><b>可以尽快应用到工作中？</b></p>	<p>李**：WBS 及时间计划的制作、运用          崔*：软技能实战操练          解**：WBS；风险管理          曹**：WBS 的创建；项目的监控；团队的组建成员激励          马**：WBS；风险评估          曹**：WBS 的使用；执行过程中的监控，纠偏；团队的沟通、激励          林*：项目分解          蓝*：计划要做细致；沟通要定期          梁**：WBS 对工作的细分；风险应对方法；团队激励方法          高**：WBS 和制作软件          田*：风险管理及 WBS          田*：WBS；有效沟通；Project 工具</p>
---------------------------	--

## 6. 砺志咨询后期提供的模板资料、改进建议及其他

(在培训后帮助企业推进项目管理应用的服务)

### 6.1 电子版项目管理模板材料 之节选

(培训结束后提供给学院的电子模板资料，可供学员直接拿来用在实际项目中，在课间还有很多学员拿 U 盘来拷贝，所以我们在课后由老师整理齐全，再统一发给培训部门)

-  DSP 资源-费用计划
-  PM小手册 V1 Dec2 200!
-  S6DM项目进度.mpp
-  UJP项目开发计划(P2003)
-  Y产品导入
-  车门限位器开发计划.mpp
-  风险对照检查表
-  工程建设项目风险及应对
-  沟通计划表 Dec28 2003
-  会议活动 May14 2007.m
-  交换机工程项目质量管理
-  看微博学项目管理 V1.2
-  项目月报模板
-  项目周报
-  研发项目综合计划 Nov28
-  仪表开发.mpp
-  制造业研发生产项目 Aug .....

## 6.2 培训总结及反馈建议报告之 节选

(根据企业的现状分析给企业提供部门内及企业整体项目管理改进应用的具体方法、实施步骤)

### 第二部分 关于企业项目管理水平提升的建议措施

每一个进行了项目管理培训的企业都希望课后能在企业内将项目管理普遍地应用起来,进而提高企业项目的绩效。然而大量的实践经验证明,没有一家企业可以只依靠一次培训就能使一种管理方法使用起来。为什么?仅靠人的自觉性是不可能改变企业和员工的行为模式的。所以,如果长城开发希望项目管理方法能在企业内用好、用出成效来,就需要对员工的行为进行推动,同时也应在企业级项目管理体系制度方面进行积极的建设。

结合长城开发的具体情况,为了提升企业整体的项目管理的水平,我们提出以下建议供管理人员考虑。

#### 1. 企业级措施

##### 1.1 WBS 模板建立

WBS 的推广使用是大部分处于项目管理水平需进一步提升的企业极好的切入点,但这个“切入”是在部门建议的模板之下的个人应用,而不是自发的、分散的、各有特色的、凭个人发挥的切入。所以制定 WBS 模板就是为这个切入点而做的。

建议为主要的类型都制定 WBS 模板。具体做法可以是以部门或小组为单位,集中较有经验的人员回顾具有典型意义的项目,参考项目流程,花大概 2 至 3 小时的时间制定出可供部门人员使用的 WBS 模板。这个模板需要在之后不定期地进行总结更新。

↵

##### 1.2 项目经验和数据总结

在每个项目结束时,通过有组织的行为(总结、填表、评估等)总结该项目的以下信息。通过对多项目总结信息的分析可得到对未来项目的指导和经验。

- 项目各典型工作所需要的资源数量和时间
- 项目所遇到的典型难题及解决问题的经验、教训

.....

#### 2. 对个人应用项目管理方法的推动措施

项目负责人的正确行为需要推动、强化才能建立和巩固。以下是针对个人正确行为模式的推动建议。该推动需要以企业行为对项目负责人提出要求、检查执行情况、提供指导等。

##### 2.1 自我分析及改进

各项目相关人员在培训之后应对照项目管理方法进行自我分析,找到自己最应改进的方面,在其直接上级的指导下进行两到三个月的改进,然后由上级进行对照检查。在多个企业中这项做法往往能立竿见影地改变一部分人员的明显错误。请参考本文第三部分。

↵

##### 2.2 推行项目的 WBS 分解

请各层领导要求、督促下属在进行工作策划时一定要进行工作分解,养成工作习惯。在两个月之内做到所有人在工作执行前都先做工作分解。这可以跟上文的 1.2 配合起来做。

↵

##### 2.3 按项目管理要求做好计划

与 WBS 一样,要求每个项目一开始就做好计划也是一项比较能立竿见影的推动措施。项目计划是项目执行思路的体现,做好一份全面的计划能较好地避免项目中容易出现的问题,如执行过程中才发现很多工作没安排、错漏百出、不同人员间分工配合产生矛盾等。培训中学员们都学过了计划应包含什么内容,现在应该要求他们在实际项目中用起来。一个好的计划通常至少应包括:

- 项目目标和成果说明

.....

### 6.3 项目管理改进应用计划之 节选

(本计划用来帮助企业在今后项目管理的应用上有计划的改进,明确改进点,分步骤实施,已达到的实际效果)

#### 项目管理培训应用改进计划

项目管理的方法不是为了“学”,而是为了“用”。如果没有坐言起行的应用,我们的绩效将难以有实质性的改进,培训后续评估是为了推动个人的应用。对于下表,先请参训学员每人进行自我分析、填写,再请学员的直接上级从领导的角度进行分析、指导,得到学员当前最明显的差距所在及行动计划;两个月以后,学员及其上级拿着这张表再次评估,看看学员有无改进,同时也提出以后的更高目标;这时人力资源部对表格进行综合汇总、分析,评估项目管理的引入带来了多大的效果、收益。

本表格的目的在于使我们在未来的几个月中得到实实在在的收获、提高,所以一定不要填写了事、应付了事。

一、参加培训后在项目管理方面的三个最大的感触或认识							
(1)							
(2)							
(3)							
二、第一阶段 差距分析及行动计划							
1	<table border="1"> <tr> <td>差距分析 培训学员的自我分析 (对照项目管理的要求,分析自我平时的工作习惯中有哪三个方面是最需要提高的。可参考附表内容)</td> <td>差距分析 学员直接上级的分析 (根据下属平时工作的情况,对照项目管理的要求,分析下属有哪三个方面是最需要提高的。可以和学员的分析一致,也可能有不同的分析)</td> </tr> <tr> <td>(1) 问题: 典型表现:</td> <td>问题: 典型表现:</td> </tr> <tr> <td>(2) 问题: 典型表现:</td> <td>问题: 典型表现:</td> </tr> </table>	差距分析 培训学员的自我分析 (对照项目管理的要求,分析自我平时的工作习惯中有哪三个方面是最需要提高的。可参考附表内容)	差距分析 学员直接上级的分析 (根据下属平时工作的情况,对照项目管理的要求,分析下属有哪三个方面是最需要提高的。可以和学员的分析一致,也可能有不同的分析)	(1) 问题: 典型表现:	问题: 典型表现:	(2) 问题: 典型表现:	问题: 典型表现:
差距分析 培训学员的自我分析 (对照项目管理的要求,分析自我平时的工作习惯中有哪三个方面是最需要提高的。可参考附表内容)	差距分析 学员直接上级的分析 (根据下属平时工作的情况,对照项目管理的要求,分析下属有哪三个方面是最需要提高的。可以和学员的分析一致,也可能有不同的分析)						
(1) 问题: 典型表现:	问题: 典型表现:						
(2) 问题: 典型表现:	问题: 典型表现:						

### 6.4 培训证书

长城开发此次培训学时为 14 学时(7 学时/天,共 2 天),此培训证书是美国项目管理协会(PMI)授权砺志咨询发放,可作为报考 PMP(国际项目管理专业认证资格)的有效依据,累积达到 35 个学时是报考 PMP 的重要条件。企业内只要参与全程培训的每个学员都将获得相应学时的培训证书。以下为证书模板:



### 6.5 回访 (培训后根据企业和学员反馈的问题做面对面或电话、邮件回访)

### 6.6 研讨 (企业需求部门和培训部门在培训 3 个月后再根据反馈的现有问题来做项目管理的专题研讨会)

## 7. 培训照片

( 培训课间的部分照片 )



## 8. 培训期录展示

砺志咨询共为长城集团开展了 6 期项目管理实战培训，详细信息如下：

企业名称	培训时间	培训对象
长城计算机	2003 年 11 月 1 日 ; 2003 年 11 月 7—8 日	PC/研发、打印机/研发、PC/品质保证部、研发中心、 采购中心、信息中心、服务器事业部、显示器事业部、 物业服务事业部、电源事业部等各项目管理人员、技术 骨干、部门领导及其他部门相关人员共 48 人
长城计算机	2006.12.17-12.18	公司的研发中心、信息中心、显示器研发部、战略发 展与企管部、长城电源研发部、办公室等相关管理层 人员以及实际运作项目的相关人员共 46 人
长城开发科技	2011.1.15-1.16	长城开发三个事业部的研发骨干及成员，共 45 人
长城开发科技	2011.3.11-3.12	长城开发三个事业部的研发骨干及成员，共 45 人
长城开发科技	2012.8.3-8.4	长城开发三个事业部的软件项目的人员，共 50 人
长城开发科技	2012.10.19-.20	长城开发自动化研发中心的项目管理人员，共 52 人

## 9. 增值服务

开展项目管理实战培训的目的是提升项目经理的意识，提高项目管理技能、方法和实际工具的应用技巧，是企业对项目经理培养发展计划的第一步。为了帮助企业长期的、深入的、系统化地对项目经理进行培养发展，砺志咨询除了项目管理的培训，还提供其他一系列的项目管理服务，如项目管理胜任力测评、项目管理软技能情景演练培训、项目经理分级认证体系建设等。

### 1) PMQ-项目经理胜任力解决方案

PMQ 是砺志咨询专为企业和项目经理定制的**用于企业进行项目经理选拔和培养**，及**项目经理自我评测提高**的一套综合的**项目经理胜任力测评**服务。

#### PMQ 测评可以帮助企业--

- ◆ 客观，全面了解和提拔有潜质的项目经理
- ◆ 全面了解项目经理的能力和绩效现状，明确项目经理的改进目标和方向
- ◆ 发现组织项目管理体系的缺陷和短板，从而进行完善和补缺
- ◆ 全面了解、准确辨识项目管理人才
- ◆ 发掘项目管理培训重点，使培训投资回报最大化

#### PMQ 测评可以帮助项目经理--

- ◆ 全面评估和了解自身项目管理水平，发现个人优势，找到发展瓶颈
- ◆ 通过测评横向比较，发现自身不足，进行提高改进，尽早实现职业目标

PMQ 免费测评体验地址：<http://www.leadge.com/pmq/>

## 2) 项目管理软技能情景演练小班课程

软技能情景演练课程的对象是希望提升团队领导力，沟通协调等软技能的项目经理，课程以内部团队管理、跨部门协作、处理客户关系、领导沟通、供应商管理等企业难题为背景案例，由讲师和学员进行一对一演练或小组内演练，再由讲师进行点评，示范优秀范例和提供建议，本课程可以：

- 提升项目经理的团队领导力和影响力：提升士气，激励成员，化解冲突
- 让项目经理重视沟通，学会沟通，善于沟通，掌握团队内部及跨部门沟通技巧
- 学员运用软技能处理客户关系，维护良好的合作
- 学会运用软技能处理项目工作中的难题，如：
  - ◆ 向领导汇报工作
  - ◆ 协调资源
  - ◆ 处理项目变更
  - ◆ 开项目协调会
  - ◆ 落实项目任务
  - ◆ 管理供应商

<http://www.pm3d.cn>

## 3) 项目经理分级及认证体系建设

企业通过建立项目经理分级和认证体系：

- 可以使项目经理变**被动为主动**，不断提升自我，并推动项目管理深度应用
- 为项目经理建立一个**可以预期的职业发展通道**，设定**阶段性肯定里程碑和职业发展目标**
- 为不同级别项目经理建立与其岗位相匹配的项目经理培养计划，使培训投资回报最大化
- 奖励先进，鼓励后进，为项目绩效考评和薪酬评定提供参考依据

<http://www.pm3d.cn>