



比亚迪

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

网站：中国项目管理资源网 www.leadge.com

砺志咨询官网 www.pm3d.cn

目 录

- 1. 比亚迪基本情况.....3
- 2. 比亚迪培训对象介绍.....3
- 3. 比亚迪培训需求及背景.....3
- 4. 针对比亚迪培训需求的培训方案.....6
- 5. 比亚迪满意度数据及学员评价.....11
- 6. 砺志咨询后期提供的模板资料、改进建议及其他.....15
- 7. 培训照片.....18
- 8. 比亚迪培训期录.....18
- 9. 增值服务.....19

1. 比亚迪基本情况

比亚迪创立于 1995 年，是一家拥有 IT，汽车和新能源三大产业群的高新技术民营企业。目前稳居全球第一大充电电池生产商地位，镍镉电池、手机锂电池出货量全球第一。2003 年，从 IT 电池领域进入汽车制造业，并快速成长为最具创新的新锐民族自主汽车品牌，更以独特技术领先全球电动车市场。比亚迪目前已建成广东、北京、陕西、上海、长沙等十一大工业园，占地面积逾 1,500 万平方米，并在美国、欧洲、日本、韩国、印度、中国台湾、中国香港等地设有分公司或办事处，全球已拥有逾 18 万员工。

比亚迪设立**中央研究院、汽车工程研究院**以及**电力科学研究院**，负责高科技产品和技术的研发，以及产业和市场的研究等；拥有可以从硬件、软件以及测试等方面提供产品设计和项目管理的专业队伍，拥有多种产品的完全自主开发经验与数据积累，逐步形成了自身特色并具有国际水平的技术开发平台。强大的研发实力是比亚迪迅速发展的根本。

2. 比亚迪培训对象介绍

本次的培训对象主要是来自汽车工程研究院的项目经理和项目工程师，其中项目管理工程师**普遍经验不足**，项目管理**意识薄弱**，项目应用的**方法和工具都有所欠缺**，所以公司领导希望通过开展系统的项目管理培训提升这些学员的项目意识，并将项目管理实际应用到工作中。

3. 比亚迪培训需求及背景

3.1 砺志咨询已为比亚迪各事业部共开展了 30 多期培训，本次培训为第 34 期

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
曾**	部门经理	从意识和行为上将 PME 从跟随型转换成主动型 项目整体管理，进度管理，沟通管理，风险管理重点
张**	整车组项目管理	1.个人技术不熟，如何管理项目 2.工程师说的太粗，项目管理很被动

		3.品质部和 PMO 有矛盾，项目管理在质量管理上的管辖程度 4.项目管理在社会中的定位，项目管理是否有前途 5.团队建设，如何让各部门人员积极配合工作
胡**	项目经理	1.目前管理项目用的表格太多，作用不大，发出给各工程师后无反馈无考核，做出的表格没有征得工程师同意 2.对 PME 的定位，觉得自己的工作没有价值，没有提高 PME 的职责：计划，跟进，汇报，有问题靠领导解决 3.没有权利，如何管理工程师 4.PME 是为领导服务，而不是为项目服务
袁**	项目工程师（新人）	1.书上的项目管理与实际中差异大，如风险 2.觉得自己的工作像简单的跟单，汇报，上司是项目经理，PME 仅作催促，检查，传达信息 3.项目延迟的因素不可控，如中标供应商受其他对手投诉，需调查 4.项目无法控制

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

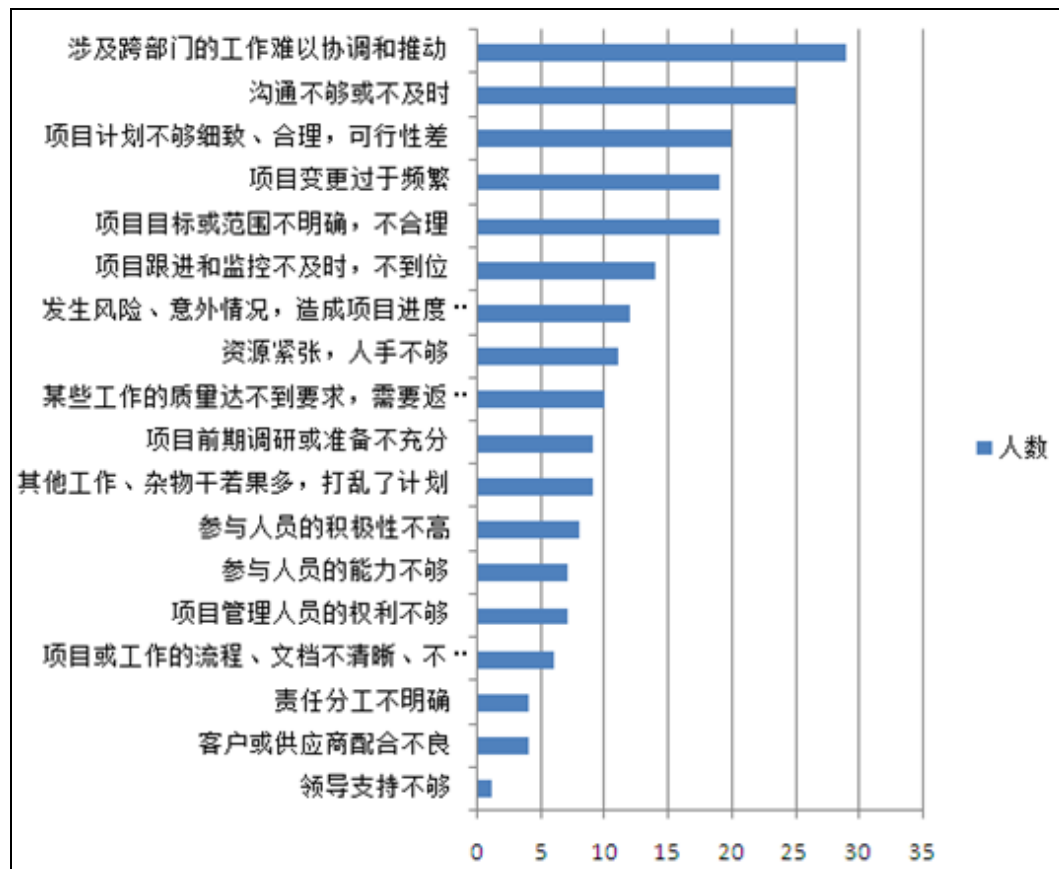
（以下内容来自调研问卷中的实际内容摘选）

调研对象	项目负责人常犯的错误：
王**	项目分工不明确；分工明确后，人员积极性不高，缺乏继续跟踪的热情；工作量分配不均匀；与团队内人员信息共享不及时；
李**	项目进度经常因这样或那样的原因而延迟（主要是技术问题）。项目进度与项目工作中的工作分工不明确！
李**	项目前期评估及风险管控不到位，以致后期频繁设变或者给备料及生产带来麻烦
谭*	项目各阶段开发时间管理不好，有时太短，制程上难以满足
陈**	技术难点；在时间管理上做得不好
胡*	时间管理有问题
江**	沟通问题，信息无法准备及时地传达；文件版本不一致
蒋**	对项目细心不是很多，分析问题，只是描述，没有具体数据
梁*	沟通问题及执行不力；执行力不强，项目推进力度不足
梁**	进度 delay，出现重大品质问题。项目计划做的不够好，缺乏组织，协调，统筹能力。
吕**	沟通次序混乱；职责划分不清；执行力不到位；问题反馈滞后；问题长期得不到解决；为满足项目进度，忽视项目品质和成本；以过往经验、其他项目经验、主观臆断替代验证、数据；遇到问题不敢向客户反馈；
王**	PDT 沟通困难，积极性不强及项目软件工具的使用等。对工作太罗嗦
王*	沟通问题，信息无法准备及时地传达
王*	1：只重视项目计划，不重视项目品质； 2：项目各部门成员职责不清晰，项目执行中存在踢皮球现象，项目计划达成率不高；
王*	如何调动工作不积极者的积极性；沟通过程中常犯的几种典型的错误，以及如何规避；如何营建高效的沟通，实例说明高效沟通。
吴**	为了赶项目进度而忽略项目管理中的其它环节，重视进度而忽略质量、成本
张*	注重交货日期，忽视品质问题；决策力不够
廖**	项目计划做的不好，风险预测不准；品质给出货让步；

刘*	项目计划紧张，变化快，内部资源紧张，内部执行力不到位。 风险预测能力不足，处理异常能力不足，沟通不充分，协调能力不足
刘*	项目管理团队人员对项目融入感不强，项目团队人员执行力不彻底 项目变量应对能力不足，风险评估，项目大局观把握不准
汪**	不能了解项目的具体的情况和难易程度，一些细节的地方没有重视，出现问题没有找到根本原因，就想方法解决。项目太多，不知如何应付。
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：
王**	难创建团队凝聚力和归属感；团队内部人员的摩擦与意见分歧
李**	项目客户给的时间紧迫，项目的一些技术难关
李**	文件规定与实际执行的不一致，风险管控及各部门之间有效的沟通与配合
王*	对客户的交期有很大的风险，满足了交期。但质量又有很大的风险性
陈**	沟通协调
江**	项目团队不属于同一职能部门，下达困难任务时由于缺乏管理机制，导致任务无法下达的问题
梁*	PDT 团队成员配合困难，各自都站在自己的立场考虑问题
梁**	团队建议问题
王*	项目团队不属于同一职能部门，下达困难任务时由于缺乏管理机制，导致任务无法有效的执行
廖**	品质与进度之间的关系难以把握
刘*	内外协调和项目管控

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）



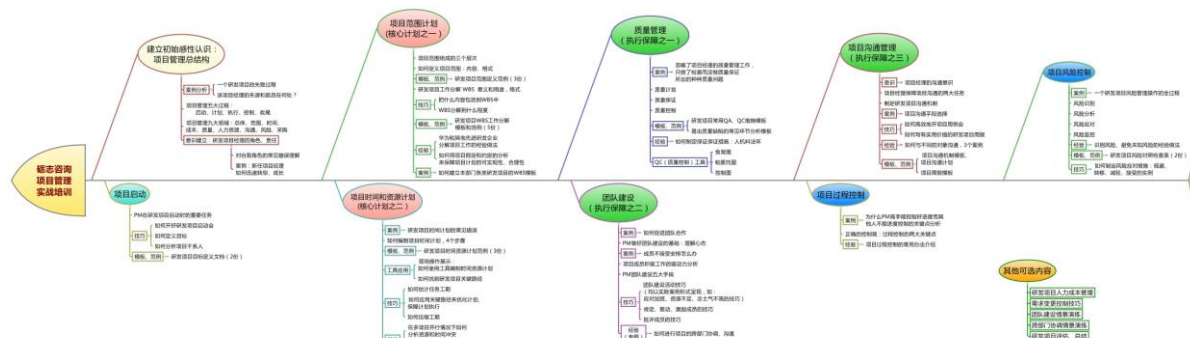
4. 针对比亚迪培训需求的培训方案

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

课程名称：	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
讲师简介	- 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 - 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 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、TCL 集团、发利达电子、摩恩、艾默生电机、ANDRITZ.....
培训时间	2011 年 7 月
时长	3 天，7 学时/天，共 21 学时
培训地点	比亚迪六角大楼

4.1 比亚迪研发项目管理培训课程之研发项目管理大纲之鱼刺图

（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.leadage.com/pxzx/kcdg_342.htm

4.2 比亚迪研发项目管理培训之主研发项目案例节选

（此案例主要根据比亚迪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 25 天后完成。他们公司开发的是小型电子产品。

.....

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，然后稍作调整就用邮件发给部门领导及相关部门的人员。这份计划是一个关于项目的甘特图，其中列出了十几项需要作出的技术工作，如外型图、结构图、几张 PCB 图以及相关附件的设计图、几份要填的技术文件。刚好填满 25 天。

这份计划发给各部门和个人了。李嘉认为他们应该都知道各自的工作要求和时限了，各配合部门和小组也都说知道计划安排了。李嘉觉得只要大家都按计划行事这个项目就问题不大，其他的问题李嘉也没多想。

.....

（项目问题）

制作样品的时候李嘉抱怨采购部迟迟没采购到一种器件，耽误了项目进度，他在作项目计划时没想到采购部这边会出问题，时间计划是按采购部能提供理想的配合的条件下制定的；而采购部说：“你简单地把一个器件型号给我们，不知道我们满世界去找有多难；况且我们又不熟这些东西，不知道哪种型号可以替换；有些器件现在根本就没货，有些已经不生产了，我们怎么可能按你的时间要求买到东西呢？”

李嘉反问：“不生产了为什么不早告诉我？”

“那你也没问我们啊！”

.....

不顺利的情况就越来越多了。有些项目成员在工作要求的时间节点快到时才说：没办法按计划完成任务，因为开模拖延了他们 6 个工作日，这个他们控制不了；另外的几个不能按时完成的人都向李嘉摆出了“充分的客观因素和理由”，意思是他们急也没用；有两个模块的工作倒是按时完成，李嘉和技术总监一检查，发现他们没达到事前的技术要求，是赶工赶出来的，而之后得花更多的时间来反复几遍进行修改（李嘉觉得还不如一开始就认真做来得快）。

在这种情况下李嘉能做的就是不断地查问。后来问多了工程师们也烦了。

.....

一开始每周李嘉都找大家开个周例会，每次内容都一样：上周做了哪些工作、下周该做哪些工作。坚持了两次，有人说周例会太形式化了，浪费时间，工作本来就紧，还不如不开。李嘉也觉得自己在会上没什么可说的，干脆把例会取消了。但这样做也有问题，有些工程师只关注埋头做技术工作，出现问题 and 意外变化了也不对李嘉说，而有些人即使是李嘉让他们汇报一下情况，他们也只说正面的情况不说负面的情况。

从内心上来说，对于以上这些种种问题李嘉实在是不想管，甚至不想涉及。大学毕业后李嘉的愿望是到一家技术实力强的公司踏踏实实地做技术开发工作，不希望牵涉到琐事之中。但现在每个项目都有大量的“琐事”不得不面对，一不小心还遇到这次这种麻烦客户，这实在是离李嘉当初的想象太远了。

.....

（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 比亚迪研发项目管理培训 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	5
6.1	项目质量目标	5
6.2	关键质量环节及其质量标准	5
6.3	质量保证措施	5
6.4	质量控制措施	5
7	沟通计划	6

.....

4.4 比亚迪研发项目管理培训 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)

WBS	任务名称	工期	开始时间	完成时间	信息输出	前置任务	资源名称
2.3.4.	评审数模	1 d	2008年11月11日	2008年11月11日	设计开发评审报告	52	何区
2.3.4.	确认数模	5 d	2008年11月12日	2008年11月17日	数模确认书	53	赵春
2.3.4.	传输数模数据给评审人	1 d	2008年11月18日	2008年11月18日	汽车产业群数据传	54	王江
2.3.5	数模确认并拟定报价资料	5 d	2008年11月19日	2008年11月25日	模具报价资料	51	何区
2.3.6	拟定模具技术开发协议	0.5 d	2008年11月26日	2008年11月26日	模具技术开发协议	56	何区
2.3.7	会签模具技术开发协议	3 d	2008年11月26日	2008年11月29日	模具技术开发协议	57	何区
2.3.8	开模完成T1试模准备30套结构件	80 d	2008年11月29日	2009年3月11日	T1试模报告/产品	58	李可
2.4	设计失效模式和后果分析	5 d	2008年9月24日	2008年9月30日	DFMEA	36FF	赵春
2.5	过程失效模式及后果分析	5 d	2008年10月1日	2008年10月6日	PFMEA	60	李可
2.6	确定产品可靠性和装配设计	2 d	2008年10月1日	2008年10月2日	产品可制造性和装	36	李可
2.7	制定样件控制计划	3 d	2008年10月7日	2008年10月9日	样件控制计划	61	李可
2.8	产品设计验证/评审	2 d	2008年10月10日	2008年10月13日	试验报告/设计开发	63	何区
2.9	产品设计确认/评审	2 d	2008年10月14日	2008年10月15日	设计开发评审报告	64	何区
2.10	产品图纸和数据确认	2 d	2008年11月18日	2008年11月19日	数模确认数/2D图纸	54	何区
2.11	制定产品技术条件	1.5 d	2008年11月20日	2008年11月21日	产品技术条件	66	王江
2.12	编写产品检验规范	3 d	2008年11月21日	2008年11月26日	产品检验规范	67	何区
2.13	编写产品测试大纲	3 d	2008年11月26日	2008年11月29日	测试大纲	68	何区
2.14	确定新设备、工装和设施要求	1.5 d	2008年11月29日	2008年12月1日	新产品设备/工装/	69	赵春
2.15	确认产品和过程特殊特性	2 d	2008年11月29日	2008年12月2日	产品和过程特殊特	69	赵春
2.16	产品设计输出和评审	2 d	2008年12月2日	2008年12月4日	新设备、工装和试	71	赵春
2.17	E0阶段评审	1 d	2008年9月4日	2008年9月4日	阶段评审要素表		赵春

.....

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 项目演练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)

项目演练一：体会项目经理、项目成员、上级领导的工作方式和要求



总结 ——

- 目标的清晰性？成员是否理解总目标？
- 对邮差使用的合理性、高效性？
- 有无思考，选择正确的策略、方法？
- 任务下达是否准确？沟通的准确性、详细性？
- 对同一事物有无统一理解
- 风险的预见和应对？
- 有无纠偏？
-

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？

给我们的启发

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.....

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，只是给学员分配了任务，这样让他们比较被动，也没用调动起大家的积极性；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。

给我们的启发

项目经理自我检查五：

- 我这个项目有风险吗？会不会出现.....的情况？万一出现我们怎么办？

项目演练二：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一

- 大家有组织、有领导，有分工，大家服从领导、信任领导
- 大家愿意一起合作，一起完成共同目标，全体参与。领头人要充分发动各人的积极性、参与性

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

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**（参与游戏学员）：刚开始大家都在自己小组内讨论，过了约3-4分钟，有人说大家要一起讨论才行，于是大家聚到一块，开始讨论方案，但缺乏领导，大家你一言我一语，时间就这样浪费了。

林**（观察员）：整个过程缺乏风险管控，没有形成统一的认识和目标，所以效率比较低。.....

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）

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

2. 风险管理

风险类别（本专业的）：

- 1.
- 2.
- 3.

针对上述选定的项目，分析其风险，制定应对措施

	风险名称	类别	概率 1~5	影响程度 1~5	风险积	应对措施	责任人
1							
2							
3							

3、团队措施.....

对学员个人要求.....

对部门、小组负责人的要求.....

5. 比亚迪满意度数据及学员评价

（实际参训人数 42 人，满意度问卷回收 35 份）

标准	项目	单项满意度	总体满意度
关于课程内容	课程对解决问题和自我发展的促进性和帮助（必要性）	4.61	4.55
	适合我工作改进能力提升的需要（针对性）	4.52	
	课程操作性、实用性（有效性）	4.52	
关于讲师	为培训作了充分准备	4.65	4.63
	对课程重点的把握	4.55	
	语言表达能力	4.74	
	课堂组织控制能力	4.55	
	鼓励学员互动参与	4.68	
关于学员	全班同学遵守课堂纪律方面	4.13	4.25
	全班同学的学习专注程度（心神合一）	4.16	
	全班同学的参与投入程度	4.45	
关于培训组织工作	培训前组织者的通知和给你传递的培训信息	4.42	4.32
	培训场地、设备保障	4.32	
	培训计划时间安排	4.19	
	培训服务与质量	4.35	
来自培训部门	砺志咨询的项目管理培训课程已成为比亚迪的核心管理课程，并在比亚迪各事业部推广		
您对本次课程的总体评价？	杨*：讲解专业，多些案例，总体很满意！ 胡**：对今后的实际工作帮助较大。 高**：有帮忙，有长进。 李**：有启发，有提高！ 郑**：学到很多，感触很深，很实用，对工作帮助很大，建议多一点人参加。 周**：很受启发，触动。在以后的工作当中有积极的指导作用。 张**：对项目管理的认识发生了重大变化，全新的理解了工作的性质。 黄**：很贴近实际工作，很好！ 陈*：案例可适当增加。 姜**：课时太少。 李**：很有针对性，希望能多举办些此类培训。 廖**：建议再收到更详细、更系统、理论化的知识。 全**：时间安排太紧凑，总时间比较短。 杨**：希望能设置更多学时的培训。 刘**：学时再多些，内容再扩大些。 卢**：课堂时间安排太短，有些内容不能得到充分的讲解。 赖*：课时太短，不能全面地接受《项目管理实战》内容。 潘*：有所收获，并准备应用于工作当中。 李**：与工作内容较接近，效果很好！ 江**：希望多些启发性的活动。		

	廖**：希望能多举些更多的案例。 应**：可加入更多名企的经典案例，更详尽的资料。 汲**：很有针对性，希望能多举办些此类培训。 董**：与工作内容较接近，效果很好！ 应*：望课后有机会交流，有机会拜访贵司 唐**：运用了丰富的互动教学，有利于吸收
您认为在学到的诸多项目管理方法、技能中，哪一项可以马上应用在接着而来的项目管理工作中？	黄**：WBS（任务分解）；团队建设 陈*：按照项目管理的思路（项目的五大类管理过程，九大管理领域）来组织进行项目开展。在项目执行前，尽量做好 WBS 及计划进度表，并做好相关风险控制。 姜**：项目计划 李**：WBS 和项目监控 张*：项目范围定义，交付物/验收标准 WBS 工作分解结构，风险识别，评估分析，制定措施减少风险项目质量管理 廖**：项目启动，范围计划，时间计划，团队建设，项目监控，项目收尾 全**：WBS，项目监控，项目风险管理 余**：整个项目管理的流程及思路 杨**：在核心计划中用进度计划表示法 刘**：WBS 分解以前的项目存在未将工作分解到足够细，导致工作任务遗漏，项目工期，资源不能得到较精确的估算。 卢**：立项，WBS，计划，监督 赖*：风险控制与变更管理 潘*：WBS，关键路径，沟通管理，项目监控 王**：WBS，风险控制，范围计划，团队建设 李**：五大过程，九大管理领域，WBS，风险管理，沟通，变更管理等 江**：核心计划制定及更新，项目执行监控。 徐*：关于 WBS 项目工作分解，我觉得非常适用。WBS 所要求的完备性，规定了将所有项目的任务全部列入 WBS 范围之内且没有重叠，所有的子任务，工作包相加不多不少正好是任务的全部，从此可以一目了然所有任务，便于工作开展。WBS 所要求的足够性，是对工作包进行准确的工期估算，资源估算，更方便进行任务安排 廖**：PROJECT 软件 汤*：WBS 分解 金*：项目执行保障中的项目质量管理，项目监控中项目风险管理，项目核心计划的范围时间资源计划 汲*：项目监控。因为它包括常规监控模式，风险管理，变更控制，而且在日常工作检查及各个环节全局掌控，把事先制定的计划可预见性的改善，别 WBS 其中的时间，费用，资源，质量也多用。 董**：项目管理的总框架设定及范围风险评做，确定范围后使用工作分解 WBS，以便确定所需完成所有工作，保证项目顺利进行 应**：WBS 工作分解，及通过分解中够细，发现风险，与规避 唐*：计划中的范围计划 劳**：WBS 编制方法，风险管理方法，团队建设方法 杨*：风险管理，因为之前没有系统的考虑到，但是对项目影响很大 孙**：项目核心计划 李**：MS project 软件，以终为始，明确项目目标（交付物）及检验标准，WBS 及资源分

	配，识别风险及制定应对策略。团队建设的方法及沟通技巧 刘*：项目范围管理 李*：WBS，定义好工作范围，才能预先评估好项目完成所需的具体任务，避免任务的遗漏造成对项目的不良影响 江*：WBS，工作范围定义（项目立项/工作分解） 黎**：WBS，PROJECT 王**：项目启动，项目计划，项目执行，项目监控，项目收尾 谭**：金三角的平衡：范围，时间中，质量，费用的平衡。五大类管理过程的详细计划与里程碑确认：启动，计划，执行，监控，收尾，对风险的识别和预防措施 刘**：工作范围说明书，WBS 分解办法，及风险识别控制方法
学习了项目管理之后，您认为您平常的项目管理方式中哪一点差距最大？	黄**：工作范围说明，因是内部常规项目，没有明确交付物和验收标准。 陈*：在项目进行前未做 WBS 对项目进行分解 姜**：项目计划 李**：计划没有按 WBS 做详细 张*：WBS 分解结构，平时工作时分的不够细，也不够完备。 廖**：项目监控， 全**：WBS 做得不够完整 余**：WBS 中对子任务的分解，平常工作中没有分解得那么细致。 杨**：核心计划中的资源计划不是很完整 刘**：WBS 分解 卢**：项目监督，主要是项目团队成员比较复杂 赖*：费用评估，因为实际中无费用管理和人力成本的估算。 潘*：项目监控， 王**：项目监控，变更控制，以及风险管理 李**：费用，成本（人力成本，项目成本） 江**：执行保障，计划的及时更新，风险识别方面 徐*：我个人的计划拟定非常不科学，对于时间，人员，资源等方面的预估不够，风险把控没有做好，以至于后期执行环节延误。 廖**：监控 汤*：WBS 分解不够细 金*：对于 WBS 的分解不够全面，对于子叶即工作包方面的分解与重复性存在很大的不足，需进一步加强。 汲*：对 WBS 中的时间及资源控制的不好，通过这几天的学习，对 WBS 进一步认识，可以工作中做到时间，资源，效益最大化！ 董**：风险管理 应**：没有系统化进行工作及对工作进行细分与分工 唐*：项目监控中的变更控制 劳**：核心计划编制方面 杨*：团队建设中有些细节地方未落实 孙**：项目监控 李**：系统的全局的考虑，WBS 刘*：项目总体管理，项目费用管理，项目风险管理 李*：项目风险管理 江*：WBS，项目核心计划/风险评估

	黎**：沟通 王**：项目收尾 谭**：WBS 工作结构分解不够细 刘**：费用管理，质量管理
您觉得以前的 工作计划不能 被很好实现的 原因是什么？ (请至少列出您 个人认为最重 要的 3 条)	黄**：核心计划判定不详细，需求变更多。 陈*：项目分解不详细，不能很好确认每个工作包的责任人。沟通计划没有做， 姜**：考虑不全面，不够细，领导给的目标不明确，过程中监控不到位 李**：计划做的不够详细，责任没有明确到人，过程中没有有效最监控 张*：WBS 分解的不够细，不够完备。制定时间计划时按照理想状态来制定上，未考虑风险项目计划制定不够详细，受领导客户 ECN 影响较大。 廖**：没有做到很好的监控，没有预计到工作的难度，没有进行有效沟通 全**：项目经验权力不够，沟通不够畅顺，其他更重要项目的影响 余**：项目中流于形式的文件过多，不能很好被团队成员执行，事前没有与关键职能部门的领导做好良性沟通，在项目执行过程中遇到阻力。样品测试中的风险管理机制不完善，影响项目进度。 刘**：项目工作范围不明确，WBS 分解不完备，不够细，沟通计划需加强 卢**：工作计划不够细，WBS 分解不够细，项目监督不到位 赖*：计划的持续完善，执行过程中缺少有监控，变更管理 潘*：变更控制，项目监控，WBS 李**：没有系统的管理评估，没有项目管理体系思想的指导 江**：项目计划完备性不够，工作次序不好，实施难度大，团队建设及成员激励需要加强 项目监控不够系统，风险识别应对及计划调整的及时性不够。 徐*：没有制定成熟的 WBS 分析，没有良好的沟通，没有做好风险评估。 廖**：质量管理，合理的沟通，风险管理 汤*：WBS 分解不够细，责任没有明确到具体人，风险评估不够 金*：对于项目启动时计划分解的不够细（工作包人不足），对于风险评估的不全面 汲*：物料备货时间过长，内部沟通不够，没有作预定计划 董**：风险管理，不足够细化工作，质量监控 应**：没有 WBS 分解，风险控制，进度总结（阶段性） 唐*：计划制订不详尽，里程碑事件完成没有及时总结宣传，没有奖惩。执行过程中对临时变更容忍没较低但无法有效控制 劳**：没有分解到足够细，足够完备的 WBS 计划。没有足够明确的资源计划，没有充分，明晰的时间计划 杨*：考虑不周全（工作计划不完备），团队沟通有待加强，风险管理有待加强 孙**：团队建设不成功，执行力有折扣，发生计划外的突发事件，领导的项目管理理念淡泊，无法执行 刘*：没有做出详细计划（范围），项目沟通比较难，进度计划经常被打乱（其他原因） 李*：没有具体分解任务到最细，遗漏任务。项目资源不能为项目经理调配，项目计划由于其他原因如风险来充分评估被迫调整 江*：项目实战工作欠缺，评估不到位，团队建设/沟通需加强 黎**：沟通，领导支持，职责不明 王**：项目风险管理不到位，项目执行不到位，项目计划之 WBS 分解未包含所有任务，即完备性不足，项目/资源/任务安排不够详细，时间计划逻辑性差 谭**：需求变动时，没有书面的记录，审批文档。沟通机制不是很完善，WBS 计划分解不

	够细，计划执行力度不够强，没有明确的奖惩办法 刘**：工作范围说明书，不够详细，明确，风险管理不够到位，变更控制没做好
--	--

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)

- A研发生产项目
- BMW phone and base ad
- DSP 资源-费用计划
- Philips R&D project
- PM小手册 V1 Dec2 2005
- Project2000教程
- UJP项目开发计划(P2003)
- 产品发布会WBS示例
- 电池开发项目
- 风险对照检查表
- 风险评估报告
- 沟通计划表 Dec28 2003
- 婚礼WBS
- 项目月报模板
- 项目周报
- 研发项目综合计划 Nov28 2
- 仪表研发
- 鹰眼产品研发项目综合计划
- 鹰眼研发
- 制造研发项目
- 制造业研发生产项目 Aug3 :
- 资源配备管理计划

.....

6.2 企业项目管理水平提升的建议报告之 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)

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
- 项目成本数据
- 项目风险、意外事件
- 项目总体心得(同样项目再做一遍将会在哪方面改进)

↵

1.3 建立项目监控制度

不要让项目成为会自生自灭的过程, 建议把以下做法形成制度:

- 每个月抽半天由各部门领导对下属各项目进行一扫描式的检查, 以便发现 “不健康” 或 “亚健康” 的项目, 随后进行重点指导或调整。
- 由监管部门 (项目管理或综合部门) 每周汇总、上报各主要项目的各方面状况, 并对有突出问题的项目提出纠偏要求。

↵

1.4 项目绩效评估

项目结束后对其进行一次量化的评估, 鼓励优秀项目的相关人员, 并为全体人员树立良好的项目管理典范。绩效评估需要制定需评估的因素及其标准, 具体化为评估表格, 使项目负责人周知, 他们自然会以此作为他们努力的目标, 借此达到对他们的良性引导。

.....

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
- 工作范围和工作分解
- 时间计划
- 资源安排
- 成本分析
- 风险分析

↵

2.4 建立项目报告、例会制度

为了加强项目控制和自我控制, 建议要求各项目每周总结一下项目进展状况写成项目周报, 并在项目团队内部召开周例会(时间不用太长, 20~30 分钟即可)。这样促使项目负责人能对项目进行一个回顾、审视, 提出现存问题的解决措施, 同时也促进了项目的交流。

↵

2.5 树立优秀典型项目

为了摸索、总结如何在各类典型项目中应用项目管理模式的经验, 同时也为了给项目管理方法的推广、推动打基础, 建议在事业部中选取 2~3 个项目, 提出项目管理应用要求, 重点指导、重点检查和回顾, 总结好的应用经验。并把好的经验及时推广, 以便起到带动一大片的目的。

.....

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后续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)

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	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:
(3)	问题: 典型表现:	问题: 典型表现:
2	针对学员上级领导所分析的三个方面,学员拟定的有针对性的具体提高措施	学员直接上级的建议措施

6.4 培训证书

比亚迪此次培训学时为 21 学时 (7 学时/天, 共 3 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

（ 培训课间的照片及合影 ）



8. 比亚迪培训期录

砺志咨询共为比亚迪开展了 30 多期项目管理培训，以下为培训详细信息：

培训企业	培训时间	参训人员
深圳比亚迪	（4 天） 2003. 7	项目管理实战：事业二部工程部及部门相关员工 35 人
深圳比亚迪	（2 天） 2004. 1	项目管理实战
上海比亚迪	（5 天） 2005.5	项目管理实战：第二事业部 35 人员
上海比亚迪	（2 天） 2005.7	项目管理实战：BYD 公司工程部、技术部、生产计划部、设计部、品质部以及汽车制造相关项目管理人员，共 45 人
深圳比亚迪	（3 天） 2005. 8	项目管理实战：总公司的销售中心、housing、battery、LCD、Camera、FPC 等项目部及各事业部的项目部成员总共 39 人
上海比亚迪	（3 天） 2006.12	项目管理实战：BYD 第二事业部 35 人员
深圳比亚迪	（2 天） 2006. 12	项目管理实战：第二事业部公司的项目管理部、品质控制部、总经办、设计部、产品开发一部、工程部、MIM 项目部、技术部等相关项目管理人员，32 人
深圳比亚迪	（3 天） 2007. 1	项目管理实战：第三事业部公司的项目管理部、总经理办公室、海外商务部、以及实际运作项目的项目经理、项目工程师等相关人员共 36 名参训人员

深圳比亚迪	(3 天) 2007. 1	项目管理实战：第一事业部公司的 FPC 产品部、技术研究部、采购处、一部项目部、表面装饰产品部、等相关项目管理人员共 59 名参训人员
深圳比亚迪	(3 天) 2007. 4	项目管理实战：比亚迪集团公司职能部门
深圳比亚迪	(4 天) 2007. 7	项目管理实战：第二事业部工程、生产、技术、采购等部门的人事、财务、质量安全、管理人员共 40 人参加
深圳比亚迪	(2 天) 2007. 12	项目管理实战：汽车产业部
上海比亚迪	(2 天) 2007.3	项目管理实战：BYD 第二事业部 35 人员
上海比亚迪	(3 天) 2007.6	项目管理实战：BYD 汽车产业部门人员共 35 人
深圳比亚迪	(4 天) 2008. 1	项目管理实战：汽车产业部
深圳比亚迪	(4 天) 2008. 3	项目管理实战：汽车产业部
深圳比亚迪	(3 天) 2008. 8	项目管理实战：第十五事业部（汽车事业部）
深圳比亚迪	(3 天) 2008. 11	项目管理实战：针对汽车产业群的项目经理
深圳比亚迪	(4 天) 2009. 11	项目管理实战：第二事业部 NPS 研发项目人员及其他相关部门人员
.....		
上海比亚迪	(1 天) 2010.1	项目管理实战：BYD 第二事业部 32 人员
上海比亚迪	(2 天) 2010.3	项目管理实战：BYD 第二事业部人员
深圳比亚迪	(2 天) 2010. 5	项目管理实战：BYD 第九事业部研发管理人员
深圳比亚迪	(4 天) 2010. 8	项目管理实战：BYD IT 产业部各事业部研发人员
深圳比亚迪	(4 天) 2010. 10	项目管理实战：BYD IT 产业部各事业部研发人员
比亚迪三部	(3 天) 2010. 11	项目管理实战：BYD 三部新产品研究中心的项目经理及各项目骨干成员
深圳比亚迪	(4 天) 2011. 4	项目管理实战：IT 产业部营销本部、仲裁办、电脑中心的个项目骨干成员
深圳比亚迪	(3 天) 2011. 7	项目管理实战：BYD 汽车研究院各科的项目管理工程师及管理人员
深圳比亚迪	(4 天) 2011. 9	项目管理实战：BYD 三部七工厂 NPI 和产品部门的各项目工程师、项目骨干

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。

9.1. 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.leadage.com/pmq/>

9.2. 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>

9.3. 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>