



# 广东电信

---

## 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. 广东电信基本情况.....	3
2. 广东电信培训对象介绍.....	3
3. 广东电信培训需求及背景.....	3
4. 针对广东电信培训需求的培训方案.....	5
5. 广东电信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.....	14
7. 培训照片.....	17
8. 培训期录展示.....	17
9. 增值服务.....	19

## 1. 广东电信基本情况

中国电信广东公司是中国电信集团公司**最大的省级分公司**，总资产近 1000 亿元，年收入占中国电信股份有限公司的 1/5，2012 年 1-4 月广东省电信主营业务收入**居全国首位**。中国电信广东公司下辖 21 个市分公司、135 个县（区）分公司、1195 个营销服务中心，服务网点覆盖广东城市和乡村。截至 2011 年 6 月，中国电信广东公司电话容量超过 5000 万门，宽带接入端口容量 1900 万个，省级出口带宽 180G，城域网总带宽超过 4200G，CDMA 无线网络容量超过 2600 万户，3G 基站 1.5 万个；移动用户超过 1300 万户（其中 3G 手机用户 350 万户），固网宽带用户超过 1200 万户，固定电话用户超 2600 万户。

广东电信的项目包括电信网络工程基础建设、数据服务、业务管理 IT 系统建设、增值业务、系统维护、营销等各类型的项目。

## 2. 广东电信培训对象介绍

来自省公司工建中心、网络运营中心、各地市客户响应建设中心、等专业线的**项目经理和专业骨干**，大部分人未参加过项目管理的学习；少数人自己看书或有项目管理的基础知识。

## 3. 广东电信培训需求及背景

### 3.1 培训背景

随着电信对 C 网的正式运营，电信全业务运营的时代已经到来，同时也标志电信运营市场新的竞争格局正在形成。在新的竞争格局下，必然对电信业的管理水平也提出了更高的要求。

项目电信运营企业作为一个资金密集型、技术密集型和知识密集型企业，所实施的许多项目都是复杂、艰巨的系统工程，而在全业务运营模式下，市场营销类项目、网络运营类项目、服务管控类项目会越来越多，而由于电信市场竞争的加剧，越来越多的项目呈现出周期短、复杂程度高的特点，同时跨部门的协作项目会越来越多，这就要求项目经理不但能够制定合理精细的项目计划，并按照项目计划高效地执行，还要具备足够的成本意识和成本控制能力、对风险的预见和控制能力等项目管理的硬技能，同时学会构建高效的项目团队，掌握高效的项目沟通技能，学会柔性地处理跨部门协作等难题。

3.2 砺志咨询已为广东电信共开展了 50 多期培训，本次培训为第 52 期

### 3.3 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

3.4 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
1-2 位需求部门领导	副总/总监	目前存在问题以及难题的总结主要集中在： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 人员的协调配合，特别是多部门的配合</li> <li>- 执行力</li> <li>- 沟通</li> <li>- 计划，工作的细化</li> <li>- 对时间进度、质量的掌控</li> </ul>
3-4 参训学员意见综合	项目经理/项目负责人	重点内容： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 计划 以目标和范围确定、工作详细分解、时间计划、责任落实</li> <li>- 执行保障 协调配合（包括多部门协调）、沟通、质量保证、团队建设</li> <li>- 控制 日常过程监控、问题纠正、风险控制</li> </ul>

### 3.5 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：
李*	主要在于实施人员对项目要求理解不够造成执行结果不佳；不可控因素对进度的影响；常犯的错误主要是对过程管控不力，前松后紧，造成项目执行效果不理想，还有对项目全局把握不准，偏重某些方面而造成整体质量不佳
江**	没有做好充足的需求调研，有些部门和环节的时间会延误，导致整个项目实施周期的延长。参与人数众多，人员的素质参差不齐，对项目的把握也各不相同，随着项目的深入，业务部门对项目在业务中的应用有了深刻的认识。想要控制这种来自需求改变的项目成本增加。没有合理配置人力资源、导致人力资源浪费
刘**	工程进度难以落实,工程供应商难以选择；过程控制不细致
邹**	日常工作流程化，出现相互推诿，降低效率
江*	项目目标把控，人员分工不明确。
张**	项目的开展要考虑问题烦多,相关部门协调性差，项目实施资源缺乏；横向协调能力不足；
赵**	常受到不可控的客观因素和关联部门工作制约，项目难于顺利推进；沟通协调能力不足；
韩*	由于相关部门之间协调不够，项目难于顺利推进；沟通协调能力不足；一些隐蔽工程未能及时记录。
宋**	常受到不可控的客观因素和关联部门工作制约，项目难于顺利推进；沟通协调能力不足；员工执行能力不高。
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：
李*	资源不足、人员素质参差
江**	各部门间的协调、配合
刘**	1) 沟通协调较难 2) 时间紧，任务重。
邹**	1、几个工作同时启动时，如何合理安排时间？2、如何协调与其它部门的关系？
江*	1、时间控制不够；2、行为不可控制；3、缺乏工作计划性

张**	项目时间进度推后。项目验收较简单。协调问题。
赵**	一人身兼多职，领导交办对项目管理的干扰，整体把控不清晰、时间控制不好、瞎忙状态等。项目干扰问题等。
程*	打杂比较多，领导交办的工作比较多
张*	多头下达任务，任务下达都是紧急加重要，现有资源无法满足任务的要求。
陈*	主要是项目的临时性，流程跟进和时间管理
马**	施工中存在的具体问题导致工程不能按照计划实施；资源不到位，导致施工进度不理想
曾**	由于各人承担的日常工作或事务性工作量大，项目配合人员在对自己手头的工作进行排序后可能将我所需要大家配合的工作优先级排后，将直接导致下一环节（即汇总工作）受到影响
吴**	责权不明确，分工难精细，缺乏足够的激励机制，难调动员工的积极性。不敢放权让充分发挥执行人的能动性，“只见树木不见森林”没有大局管。如何高效地获取资源，充分调动员工的积极性。

### 3.6 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)



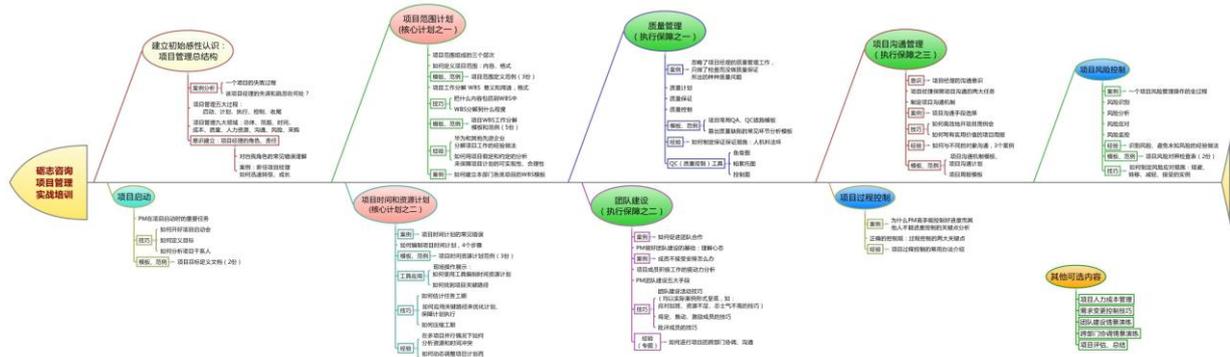
## 4. 针对培训需求的培训方案

(根据以上调研材料，砺志咨询讲师梁光华老师针对广东电信工程需求部门工程项目的现状，难题进行了分析，并专门定制针对广东电信工程项目的案例及其他范例资料)

课程名称：	电信工程项目管理实战课程
授课讲师	砺志咨询首席顾问梁光华老师
培训时间	2012年11月21-23日
讲师简介	<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。包括中国移动（北京移动、深圳移动、珠海移动、重庆移动、重庆移动设计院、汕头移动、揭阳移动、东莞移动、新乡移动、鹤壁移动、保定移动、郴州移动）、中国电信（广东电信、上海电信、中国电信学院、深圳电信、珠海电信、惠州电信、贵州电信）、重庆网通、中兴通讯、中国通讯服务公司、亿阳信通、富春通讯、凯通软件、中国电信广东设计院、中数通.....</li> </ul>
时长	3天，7学时/天
培训地点	广东省电信培训中心

#### 4.1 广东电信工程项目管理培训课程之大纲之鱼刺图

(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\\_345.htm](http://www.leadage.com/pxzx/kcdg_345.htm)

#### 4.2 广东电信工程项目管理培训之主工程项目案例节选

(此案例主要根据广东电信工程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)**

南方某城市决定建设成一个“数字城市”，需要在全城主要的公共场所、车站码头以及商厦大堂等处设立多媒体终端，形成“城市多媒体终端网”，向社会提供城市综合信息查询和政府政务公开，做到服务市民，服务城市经济发展。

当地电信部门大客户部获得需求信息后，部门经理老马把这个项目交给李佳负责，并强调说，这个项目公司以前没有做过，如果拿下来可以成为公司的典型。李佳兴奋之余有点担心：自己对这类项目没有经验，技术方面不熟悉，另外自己现在手头上有七八个项目，时间安排非常紧张。

根据以往的工作经验，项目前期主要工作有下面几项：

- 1、 搜集信息，进行初步的商机判断
- 2、 客户拜访，了解项目需求
- 3、 方案设计和评审

.....

### (项目问题)

第一次方案提交以后，客户表示不太满意，指出这些方案没有体现他们的特色和要求，部分领导又提出了一些新的意见，希望能在方案中体现出来。并且，预算费用也太高了，超出了他们的预期，如果是这样的话，他们很难获得合同。李佳只好根据客户的意见对方案进行修改。经过了接近三个月、四次修改以后，客户最终对方案表示认可，希望尽快签订合同，开始实施项目。

经过数次协商谈判，市信息中心和电信公司签订了合作协议。协议中确定了双方的工作分工，市信息中心负责信息资源的整合和“城市多媒体终端网”的报建及施工协调，如终端安置地点的申报，工程建设过程中的用电设施、破路拉线等的各方协调。电信部门负责整个“城市多媒体终端网”的硬件设备的购买、安装，软件功能的开发，网络建设，以及整个网络的最后集成。

.....

### (项目实施问题)

项目开始实施后，李佳发现，层出不穷的困难向他扑面而来，远超出他的经验。

以往他所参与的线缆敷设工程，施工地点大部分是在大路边上、绿化带里或是人行道上，施工协调部门相对较少，施工时将现场封闭，受到的干扰也少。而现在要安装多媒体终端的地点都是人流密集的繁华地段或是一些事业单位、宾馆、商场的大堂，施工时需要协调的部门和单位很多，包括大客户部、设计部门、工程公司和信息中心，业主、供电局、公用事业局、园林局和规划建设局，而且各自的利益要求交错复杂，一些甚至是冲突的，协调起来非常困难。一些地点经协调后不能达成一致，不得不重新选址、重新报批和重新协调施工。施工协调的流程复杂，环节众多。因此，往往一次流程下来不能解决施工协调问题，需要往复多次，造成协调时间拖延进度。

原计划 30 天完成全部的报建及施工协调，早超出两个多月了，还没有最后完成，只能采取边报建、边协调、边施工的方法，走一步看一步了。

.....

### (项目收尾)

李佳与他的项目组辛勤地工作着，困难接踵而来，工作绵绵延续，进度目标已经被远远地甩在了万重山后。大家都在这张由“电子网络”和“人际网络”交互缠绕的网中央挣扎着，机械地工作着.....

在超过最初的项目进度目标 250%之后，“城市多媒体终端网”终于通过了合作双方的联合集成测试。

### 项目收尾与总结

这个项目的推进过程很不顺利，问题出在哪里呢？有什么办法可以做的更好些？项目结束后，李佳一直在思索这个问题。

.....

### 4.3 广东电信工程项目管理培训 之 工程项目综合计划节选

(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)

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	范围说明.....	2
1.4	项目主要任务.....	4
1.5	假定条件.....	4
1.6	约束条件.....	4
2	时间计划.....	4
2.1	项目里程碑.....	4
2.2	时间进度表.....	4
3	人力资源计划.....	5
3.1	组织结构及各小组责任.....	5
3.2	人员投入时间安排.....	5
4	成本计划.....	6
5	风险计划.....	6
6	质量计划.....	7
6.1	关键质量环节及其质量标准.....	7
6.2	质量保证措施.....	7
6.3	质量控制措施.....	7
7	沟通计划.....	8

### 4.4 广东电信工程项目管理培训 之 工程项目工作分解 WBS 节选

(向学员展示实际工程项目工作的 WBS 分解，可作为将来模板所用)

标识号	WBS	任务名称	开始时间	工期	完成时间
137	2.1	.....	03月03日	3.5 d?	03月06日
138					
139	3	项目实施	04月03日	31.5 d	05月16日
140	3.1	客户机房入场施工出入证办证	04月03日	4 d	04月08日
141	3.1.1	客户经理落实客户办证要求	04月03日	1 d	04月03日
142	3.1.2	项目经理发布办证要求	04月04日	1 d	04月04日
143	3.1.3	各单位提前办证	04月07日	2 d	04月08日
144	3.2	工程施工	04月09日	27.5 d	05月16日
145	3.2.1	设计	04月09日	17 d	05月01日
146	3.2.1.1	中心点、第一批网点设计	04月09日	9 d	04月21日
147	3.2.1.1.1	预约客户	04月09日	4 d	04月14日
148	3.2.1.1.2	设计勘查	04月09日	5 d	04月15日
149	3.2.1.1.3	设计光缆草图	04月09日	5 d	04月15日
150	3.2.1.1.4	提供中继资源占用需求	04月16日	1 d	04月16日
151	3.2.1.1.5	中继资源核查	04月17日	2 d	04月18日
152	3.2.1.1.6	设计设备草图	04月09日	8 d	04月18日
153	3.2.1.1.7	与厂家确认设备清单	04月21日	1 d	04月21日
154	3.2.1.2	第二批网点设计	04月15日	9 d	04月25日
155	3.2.1.2.1	预约客户	04月15日	4 d	04月18日
156	3.2.1.2.2	设计勘查	04月15日	5 d	04月21日
157	3.2.1.2.3	设计光缆草图	04月15日	5 d	04月21日
158	3.2.1.2.4	提供中继资源占用需求	04月22日	1 d	04月22日
159	3.2.1.2.5	中继资源核查	04月23日	2 d	04月24日
160	3.2.1.2.6	设计设备草图	04月15日	8 d	04月24日
161	3.2.1.2.7	与厂家确认设备清单	04月25日	1 d	04月25日
162	3.2.1.3	第三批网点设计	04月21日	9 d	05月01日
163	3.2.1.3.1	预约客户	04月21日	4 d	04月24日
164	3.2.1.3.2	设计勘查	04月21日	5 d	04月25日
165	3.2.1.3.3	设计光缆草图	04月21日	5 d	04月25日
166	3.2.1.3.4	提供中继资源占用需求	04月28日	1 d	04月28日
167	3.2.1.3.5	中继资源核查	04月29日	2 d	04月30日
168	3.2.1.3.6	设计设备草图	04月21日	8 d	04月30日
169	3.2.1.3.7	与厂家确认设备清单	05月01日	1 d	05月01日
170	3.2.2	设备采购	04月22日	16.5 d	05月14日
171	3.2.2.1	主设备采购	04月22日	16.5 d	05月14日

#### 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.....

电信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.....

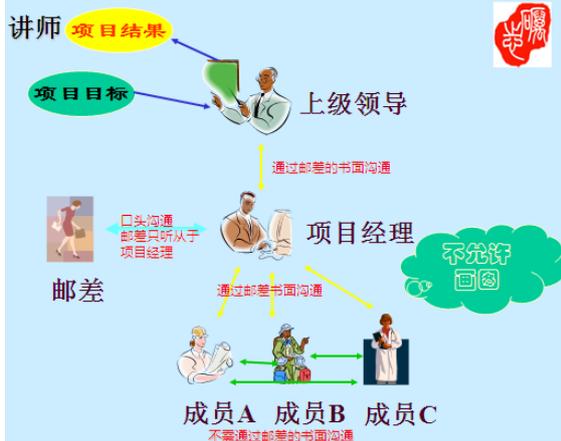
案例分析：一个真实项目的风险管理操作的全过程.....

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



##### 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

项目经理自我检查一：

- 我理解清楚项目（工作）的目标和要求了吗？
- 我让项目成员理解项目总体目标和要求了吗？
- 我让各位成员理解自己的工作目标了吗？
- 心里着总体目标、想着全局

##### 给我们的启发

项目经理自我检查六：

- 这个项目现在有问题吗？需要纠偏吗？
- 我怎么解决已经出现的这个问题？问题很难解决我该怎么办？

##### 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）

### 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：**  
（解决上以问题的措施）

## 对部门、小组负责人的要求

- 以本部门、小组（产品线）为单位对所属学员的个人作业进行分析、完善和整理，最终编制出本部门、小组将来可推广使用的WBS模板和风险计划模板

## 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							

## 5. 广东电信满意度数据及学员评价

（发放问卷 49 份，收回有效反馈供 45 份）

标准	项目	单项满意度	总体满意度
讲师评估	课程结构	9.409	9.295
	案例与实际结合	9.225	
	内容与新技术结合	8.975	
	授课准备和态度	9.609	
	语言表达	9.369	
	授课方式	9.319	
	教学互动	9.359	
	学员对讲师评价	9.391	
	内容提高学员的工作绩效	9.006	
	内容的启迪性	9.288	
课程评估	课程准备	9.328	9.078
	内容对个人能力帮助	9.078	
	内容对业务能力帮助	8.944	
	案例和培训形式	9.066	
	获得知识、技能和理念的应用	8.972	
服务评估	课前准备	9.318	9.248
	工作态度	9.438	
	考勤管理	9.413	
	及时处理问题	9.438	
	后勤支撑	8.641	
来自培训部门	砺志咨询的项目管理培训课程在已成为广东电信的核心管理课程，并已在广东各市县、国内其他省市广泛受到推荐		
学员对该课程	陈**：很实用，能解决当前遇到的实际问题 王**：很值得学习！		

<p><b>的总体感受，建议或评价</b></p>	<p>林**：生动，简单易懂，将课程很好的融入学员思想</p> <p>黄**：很满意</p> <p>邱**：觉得自己以往工作中遇到许多类似的案例，自己都无法有效的找到合适的方法去解决，现在找到可借鉴的方法</p> <p>林*：时间较短，可再次培训</p> <p>刘**：好</p> <p>周**：理论强，较实用</p> <p>柳**：建议再增加典型案例分析</p> <p>张*：对项目管理有较大帮助</p> <p>谢**：很不错，希望多接受这样的培训</p> <p>戴**：不错，对工作有帮助，可以提高管理能力</p> <p>王**：不错</p> <p>宋*：在工作中较受益</p> <p>潘*：讲师授课生动，易于理解</p> <p>骆**：不错</p> <p>林**：很大帮助，类似培训多组织</p> <p>罗*：很受用，能给项目管理带来明显改善</p> <p>林**：总体不错，形象生动，建议增加游戏等活动流程</p> <p>黄**：感受深刻，平时很多问题被遗漏，很多方法很适用</p> <p>林**：很棒</p> <p>吴*：很好，很实用，谢谢梁老师</p> <p>王*：感觉很好，受到很大帮助</p> <p>郭*：总体感觉非常棒，对今后工作帮助很大</p> <p>苏*：挺好</p> <p>黄*：很好，只是要求实际工作衔接起来还要寻找方法</p> <p>叶**：较好！</p> <p>廖**：实用性强</p> <p>孙*：如何实行，项目管理</p> <p>骆**：非常实用，感觉以后肯定可以运用到实际工作中，为工作服务</p> <p>徐**：总体感觉很满意</p> <p>鄢*：对工作有帮助</p> <p>姬**：总体非常满意，对于项目管理有了非常深的感触，这种意识是一笔很大的财富</p> <p>柳**：与我们的实际工作很贴切，对工作很有指导作用，拓宽了工作思路。</p> <p>傅**：很新颖，有实用价值，感受，体会较深</p> <p>史**：系统的梳理，项目管理的内容，对项目经理帮助很大</p>
<p><b>在该课程中，你印象最深的内容是什么？</b></p>	<p>陈**：WBS 计划分解，风险控制管理</p> <p>王**：项目分解，团队建设，风险应对</p> <p>林**：WBS,沟通</p> <p>黄**：WBS，团队建设，沟通等</p> <p>王**：团队建设</p> <p>邱**：WBS,沟通，团队建设</p> <p>林*：团队建设，目标确定</p> <p>刘**：WBS</p> <p>黄**：WBS</p>

	<p>王**：WBS</p> <p>周**：老师知识面广，饱举很多例子</p> <p>柳**：WBS</p> <p>张*：实战演练，团队激励，团队奖励分</p> <p>谢**：WBS,沟通，团队建设</p> <p>戴**：WBS 计划分解，风险控制</p> <p>王**：WBS，沟通，意识，团队</p> <p>宋*：突出，团队合作</p> <p>潘*：WBS(工作的分配)</p> <p>郑**：WBS</p> <p>骆**：WBS</p> <p>林**：团队建设，WBS 分解</p> <p>罗*：WBS 及风险控制，团队建设</p> <p>林**：WBS 项目分解和团队建设等</p> <p>黄**：WBS 填写，团队的建设</p> <p>林**：在学习小节中的游戏环节让人很容易接受，对游戏中暴露出的工作执行问题，印象很深</p> <p>吴*：项目分解，风险防范</p> <p>王*：WBS,团队建设，例子</p> <p>郭*：在课程中印象最深的内容是举例说明，理论联系实际，活跃的课堂气氛</p> <p>苏*：解决问题的技巧</p> <p>黄*：计划</p> <p>叶**：应用较多的例子</p> <p>廖**：团队协调，管理</p> <p>孙*：WBS,团队沟通</p> <p>骆**：WBS 分解</p> <p>徐**：讲师所讲的案例跟日常管理工作很吻合，对于我们日后的工作中遇到的困难找到一个解决的方法</p> <p>鄢*：内容生动、活泼、轻松、全面</p> <p>姬**：关于项目目标的明确制定，任务明确下达，WBS 分解，过程监控印象很深</p> <p>柳**：WBS-工作分解结构</p> <p>傅**：初步懂得工作分解结构 WBS,小游戏也很不错，目的理解不清，导致失败</p> <p>史**：游戏与案例分析</p>
<p><b>在该课程中，你觉得哪些内容可以尽快应用到工作中？</b></p>	<p>陈**：WBS 应用，风险措施应用</p> <p>王**：WBS，团队建设，风险应对</p> <p>林**：WBS</p> <p>黄**：WBS，团队建设</p> <p>王**：团队建设</p> <p>邱**：WBS，沟通，团队建设</p> <p>林*：WBS</p> <p>刘**：团队建设</p> <p>黄**：团队建设</p> <p>王**：团队建设</p> <p>周**：WBS 的应用</p>

柳**：沟通管理，工作分解 WBS
张*：项目计划细划
谢**：激励机制，周例会
戴**：计划分解
王**：WBS
宋*：WBS
潘*：WBS，五大过程，九大领域部分内容
郑**：九大领域，五大过程
骆**：WBS
林**：团队建设
罗*：WBS
林**：WBS 项目分解
黄**：WBS
林**：沟通，WBS
吴*：WBS,风险监控
王*：WBS,以及团队建设
郭*：关于 WBS 的应用
苏*：WBS
黄*：计划，WBS 等
叶**：WBS
廖**：风险培训，团队管理
孙*：WBS
骆**：WBS 分解，团队建设，质量管理
徐**：WBS 编制的工作分解可以尽快的应用到工作中
鄢*：WBS 工作结构分解
姬**：WBS 分解，过程监控，团队建设等
柳**：WBS,项目的九大要素，五大过程
傅**：WBS，沟通技巧
史**：WBS 计划分解

## 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
  -  PM小手册 V1
  -  S6DM项目进
  -  风险对照检查
  -  工程建设项目
  -  沟通计划表 D
  -  会议活动 Ma
  -  交换机工程项
  -  看微博学项目
  -  项目月报模板
  -  项目周报
- .....

## 6.2 企业项目管理水平提升建议报告 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遍扫描式的检查,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。

### 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	<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> <tr> <td>(3) 问题: 典型表现:</td> <td>问题: 典型表现:</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>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</td> </tr> <tr> <td></td> <td>学员直接上级的建议措施</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:	(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
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

广东电信此次培训学时为 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 )



## 8. 培训期录展示

( 砺志咨询为广东电信开展了 50 多期项目管理的培训，培训期录详细信息如下 )

客户名称	培训时间	参训的部门和人员
广东电信	2007.11.26-11.29	4 天
广东电信	2008.01.08-10	加晚上共 4 天
广东电信	2008.01.14-01.17	4 天网优、日常维护维修、网络工程建设
广东电信	2008.01.29-2008.02.02	5 天，各市分公司网络运营线 5、6 岗经理人员，省公司网络运营部、网络发展部、无线部、网络操作维护中心、
广东电信	2008.02.25-2008.02.29	5 天，市分公司市场运营线 5、6 岗经理人员、省公司研究院市场运营线 5、6 岗经理人员、政企客户部、互联网与增值业务部、业务支撑中心 5、6 岗经理人员
广东电信	2008.03.24-03.28	5 天，政企客户运营中心，家庭客户运营中心，业务支撑中心，网络操作维护中心，省公司各部室，省电信工会，工程管理中心，
广东电信	2008.04.07-04.11	5 天，各市分公司网络运营线 5、6 岗人员，省公司研究院、省公司各中心网络运营线的 5、6 岗人员，省公司网络运营部、网络发展部，无线部 5、6 岗人员各 1 人，网络操作维护中心、采购供应中心

广东电信	2008.04.16-04.18 ( 3天2晚 )	4天, 政企客户部、业务支持中心、增值中心、号百中心、家庭中心、10000号、城区分公司政企室、始兴、新丰、南雄、、仁化、翁源、乐昌、曲江、乳源
广东电信	2008.05.19-05.23	5天, 各市分公司市场运营线5、6岗人员, 省公司研究院市场运营线5、6岗人员, 省公司市场部、政企客户运营中心、家庭客户运营中心、业务支撑中心、号百信息服务分公司5、6岗人员
广东电信	2008.06.17-06.18	2天, 各单位六岗及以上人员
广东电信	2008.07.07-07.11	5天
广东电信	2008.08.27-08.29	3天各单位六岗及以上人员
广东电信	2008.09.9-09.11	3天, 各单位五岗或六岗人员
广东电信	2008.09.23-09.25	3天, 各单位五岗或六岗人员
广东电信	2008.10.08-10.09	2天, 广东电信研究院的人员
.....		
广东电信	2008.11.05-11.07	3天, 法律部、运营支撑中心、纪检组监察室、政企客户运营中心、工程管理中心/移动建设中心家客运营中心、网络操作维护中心、新业务保障室、互联网业务保障室、10000号客服中心、禅城区分公司、综合部、市场部、党群工作部等
广东电信	2008.11.19-11.21	3天, 网络监控中心、政企客户支撑中心、无线网络维护中心、资源管理中心、白云分公司、番禺分公司、通信枢纽管理中心、网络运营部等
广东电信	2008.11.26-11.28	3天
广州电信	2008.12.17-12.19	3天
广州电信	2008.12.24-12.26	3天
广东电信	2009.4.1-4.3	3天, 网优、日常维护维修、网络工程建设
广东电信	2009.4.22-4.24	3网优、日常维护维修、网络工程建设
广东电信	2009.5.6-5.8	3网络运营中心、综合部、人力资源部、预算资产部、网络运营部、网络优化部、监察室、
.....		
广东电信	2010.08.13-08.14	2天, 各市分公司网络运营线人员, 省公司研究院
广东电信	2010.09.10-09.11	3天, 各市分公司网络运营线5、6岗人员, 省公司各中心网络运营线的5、6岗人员,
广东电信	2010.04.07-04.09	3天, 省公司研究院、省公司各中心网络运营线, 省公司网络运营部、网络发展部, 无线部
广东电信	2010.06.09-06.11	3天
广东电信	2010.04.13-04.15	3天各市分公司网络运营线人员
广东电信	2010.05.04-05.06	3天
广东电信	2010.02.25-02.26	2天各市分公司网络运营线人员
广东电信	2010.11.4-11.5	2天
广东电信	2010.04.14-04.15	2天
广东电信	2011.05.13-05.14	2天, 省公司各中心网络运营线的5、6岗人员, 省公司网络运营部、网络发展部, 无线部

广东电信	2011.06.02-06.03	2天
广东电信	2011.08.12-08.13	2天, 网优、日常维护维修、网络工程建设
广东电信	2011.09.24-2011.09.26	3天
广东电信	2011.10.12-10.14	3天各市分公司网络运营线人员
广东电信	2011.10.22-10.24	3天,
广东电信	2011.10.25-10.27	3天, 网络监控中心、政企客户支撑中心、无线网络维护中心
广东电信	2011.10.27-10.29	3天
广东电信	2011.11.01-11.03	3天, 网优、日常维护维修、网络工程建设
广东电信	2011.11.04-11.06	3天
广东电信	2011.11.08-11.10	3天
广东电信	2011.11.17-11.19	网优、日常维护维修、网络工程建设
广东电信	2011.11.18-11.20	3天
广东电信	2011.11.23-11.25	3天, 网络监控中心、政企客户支撑中心、无线网络维护中心
广东电信	2011.11.24-11.26	3天
广东电信	2011.11.29-12.01	3天, 网络工程建设
广东电信	2012.11.26-11.28	3天, 网络工程建设
广东电信	2012.12.6-12.8	3天
广东电信	2012.12.7-12.9	3天, 网络监控中心、政企客户支撑中心、无线网络维护中心
广东电信	2012.12.18-20	3天, 工程建设

## 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，沟通协调能力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>