



网游项目管理培训案例

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

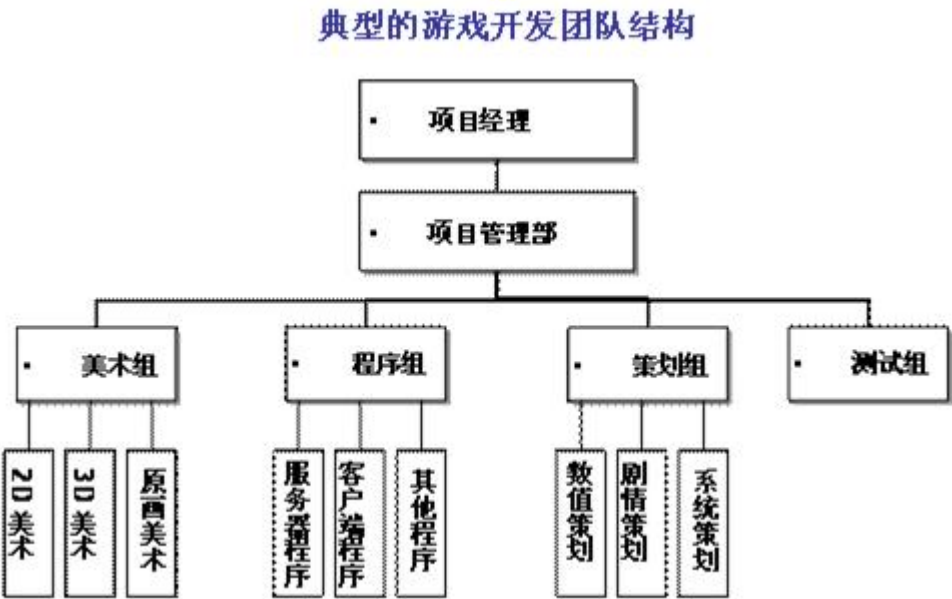
目 录

- 1. 国产网游项目制作现状、差距及提高.....3
- 2. 盛大网络基本情况.....4
- 3. 盛大网络培训对象介绍.....4
- 4. 盛大网络培训需求及背景4
- 5. 针对盛大网络培训需求的培训方案.....7
- 6. 盛大网络满意度数据及学员评价 14
- 7. 砺志咨询后期提供的模板资料、改进建议及其他..... 16
- 8. 增值服务..... 20

1. 国产网游项目制作现状、差距及提高

总体而言，国产网游制作在过去的几年正在逐步的从粗放式的开发走向精细化的制作。这体现在多个方面，例如开发团队组织结构的优化，项目开发程序的科学化等。

1.1. 开发团队组织结构及管理机制



1.2. 网游制作存在的一些问题

- 1)过于注重市场回报，投机心理严重。
- 2)项目管理不科学，开发效率低下。
- 3)游戏同质化严重，不注重创新。
- 4)游戏制作人才培养不够，人才缺口大。

1.3. 提高国产网游竞争力的思路

- 1)建立合理的开发商业模式，解决开发商面临的资金问题，以让游戏开发人员能够将精力完全集中在游戏 开发上。
- 2)注重人才培养。
- 3)提高项目管理能力。
- 4)游戏开发人员，包括程序、美工和策划都要进一步提高自身竞争力。
- 5)通过游戏的世界观和美术风格来表现中国文化。
- 6)除了世界观和美术风格外，游戏的机制和操作更能体现一个民族或者国家的文化。

提高国产网游竞争力的思路



2. 盛大网络基本情况

作为领先的互动娱乐媒体企业，盛大网络通过盛大游戏、盛大文学、盛大在线等主体和其它业务，向广大用户提供多元化的互动娱乐内容和服务。盛大游戏拥有国内最丰富的自主知识产权网络游戏的产品线，向用户提供包括大型多人在线角色扮演游戏（MMORPG）、休闲游戏等多样化的网络游戏产品，满足各类用户的普遍娱乐需求。2012年5月18日，入选第四届中国“文化企业30强”。

3. 盛大网络培训对象介绍

本次的培训对象主要是来自公司各个部门的项目骨干成员和研发工程师，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高盛大网络科技项目人员整体的项目管理水平，将项目管理实际应用于实际网游项目当中。

4. 盛大网络培训需求及背景

4.1. 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

4.2. 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	团队核心建设与激励机制 项目整体管理，进度管理，沟通管理，风险管理重点 规范的流程及方法可以提高工作效率、防止做无用功
张**	研发项目经理	1.个人技术不熟，如何管理项目 2.应有月开发计划，也应有季度开发计划；计划不能靠 PM 一个人想象 3.“游戏界面”的工作量预估不足，后期出现人手不够的现象 4.应该多沟通，把因理解的差异造成的风险将到最低，将不明确和有歧义的描述描述清除，避免不必要的返工 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.觉得自己的工作没有价值，没有提高 3.对团队进行计划宣讲、沟通很重要 4.与程序部门的协作不够紧密，导致数据规则、脚本的制订在扩展性方面有所欠缺
袁**	项目工程师	1 书上的项目管理与实际中差异大，如风险 2.很多难题需要通过沟通解决，这方面往往做的不够 3.项目人员发生较多的变动，导致很多设计停滞或得不到测试的机会 4.适度设计,快速响应变化对游戏开发很重要

4.3. 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：
吕**	项目需求不明确项目范围不垃圾项目沟通不到位，不及时
李**	沟通不积极、沟通不及时导致出了问题之后来不及补救，从个人角度，任何问题发现的早的话，一般都不会成为影响项目的因素。
李**	前期风险评估及应对方案不够人员分配不恰当职责不分明
刘*	1. 调研部充分 2. 计划不够详细 3. 过程跟踪不到位 4. 未做风险评估
陈**	任务拆分不够细致，进度监控不及时。
胡*	1. 任务拆分 - 完成时间指定不明确 2. 回报机制 - 往往自己去收集进度，没有良好的回报机制，时间得不到充分利用 3. 无力拒绝项目计划外的额外需求，导致项目臃肿。
江**	协调，沟通问题，导致没有解决问题反而增加了沟通成本
蒋**	1. 缺少沟通 2. 项目计划不够细致 3. 责任区分不够明确
张*	项目管理中缺乏实时跟进，常常显得很被动； 2. 项目中应急机制和总结方案缺乏；
梁**	对项目细节的计划不够和对风险的评估不够以及没有相应的风险应对措施。

吕**	计划不够周全，考虑问题不够全面，出现问题要勇于承担并找到解决方案所以在初期文档之类的设计方案很重要，但是却容易被忽略。
李**	进度把控，项目规划考虑不全，人员安排不善，与成员沟通不足。
王*	跨部门时项目人员会问专业性问题，而不知所措。
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**	沟通不够或不及时某些工作的质量达不到要求，需要返工甚至反复几次项目跟进和监控不及时、不到位。
李**	项目成员分属于多个项目的时候，项目之间人力的协调和责任机制不容易处理。多项目交叉的成员容易以一个项目的进行耽搁另外一个项目的执行作为理由，成为项目延迟的借口。
谢**	领导干预过多，过于具体需求变更过多项目成员身兼多个项目任务。
王*	1. 需求变更频繁 2. 项目周期与人力成本问题 3. 由于第三合作方需求变更。
陈**	部分成员工作能力不足，工作任务多次返工。
江**	1、需求频繁变动导致的往复性开发，影响项目进度 2、临时穿插的计划外工作，影响项目正常进展所导致的问题： 1. 加班赶进度，项目成员工作时间紊乱影响后续的项目进度。（加班不是金手指） 2. 不加班，将面对的是对团队工作能力的质疑。
张*	随着项目进度延伸，如何保持项目成员积极性。
梁**	1. 需求方案不详细 2. 前期工作内容评估不充分，后续经常有需求变更。3. 开发质量把控不够，提测后返工频繁。
王*	1. 项目需求频繁变更所导致的项目延期； 2. 项目中人力资源紧张；
廖**	项目进度的把控度和人员的积极性。
刘*	需求变更过于频繁多个项目时间重叠导致的人员安排不够。
李**	项目内人员被规划外调动，影响项目进度。部分项目人员能力不足并且没有在早期发现，导致项目验收与结果预期差异过大。
张**	项目过程中，出现多次项目需求变更。多数情况为领导答应与外面合作方的需求导致。而项目执行者，无力改变。
梁**	无法解决人员身兼多职的情况，项目结果无法预料。

4.4. 根据以往在盛大所参与项目（或工作任务）的情况和结果，描述某具体项目的目标和项目管理过程及结果

（以下是案例调研中实际问题模板表现）

项目名称：[在此描述该次工作任务的名称] 宠物系统
工作目标：[在此描述该次工作目标，并回答：该目标在全体参与工作的人员当中有无理解不清楚的情况] 开发一个和人物一样的宠物，可以收回，放出，攻击
工作任务/过程分解：[在此以分解的形式把当时该项工作的过程描述出来，可参与如下格式] 任务 1 策划 任务 1.1 策划初稿 任务 1.2 程序，策划，美术，测试 进行评估，并评估时间，定稿 任务 2 服务器 任务 2.1 宠物基本属性的存储显示

任务 2.2 宠物技能攻击 任务 2.3 宠物 AI 任务 3 客户端 任务 3.1 宠物主界面显示 任务 3.2 宠物技能界面 任务 3.3 宠物 AI 辅助功能界面 任务 4 美术 任务 4.1 宠物界面 任务 4.2 宠物特效
配合部门、同事及其任务：[在此列出配合该项工作的其他部门及其职责] 部门 A，责任： _____ 部门 B，……
总结：优缺点、经验、启发 [在此总结您在工作之后反思您在该工作过程中的优缺点、经验以及获得的启发] 1、前期的设计很重要，执行也很重要，比如前期考虑从到人物可以带多个宠物，设计了一些基类，但是完成后才发现有些人开发的扩展仍然不好。 2、前期的评估要仔细，尽可能的做一些测试。这个项目中也碰到了，开始想了个方案，认为客户端都不用怎么开发，开发的过程才发现很多功能实现不了，很多代码还是要重构，后来花了多一倍的时间才出版本。
计划及跟进情况：[在此表出您当时有无写出计划、计划的大致内容（大纲式的要点即可）、当时是如何跟进该工作的、最后工作结果与计划有差距] 1、首先正确能招出宠物 2、宠物界面显示，属性查看 3、宠物 AI 测试
难题及解决：[在此描述您在该工作进行过程中遇到、感到较难处理的难题、棘手的问题，如有可能，可描述当时是如何处理的] 由于前期准备还充分，重点问题也提前考虑到了，开发中没有遇到难处理的问题。但是还是有很多细节没有考虑到，测试了非常长的时间。

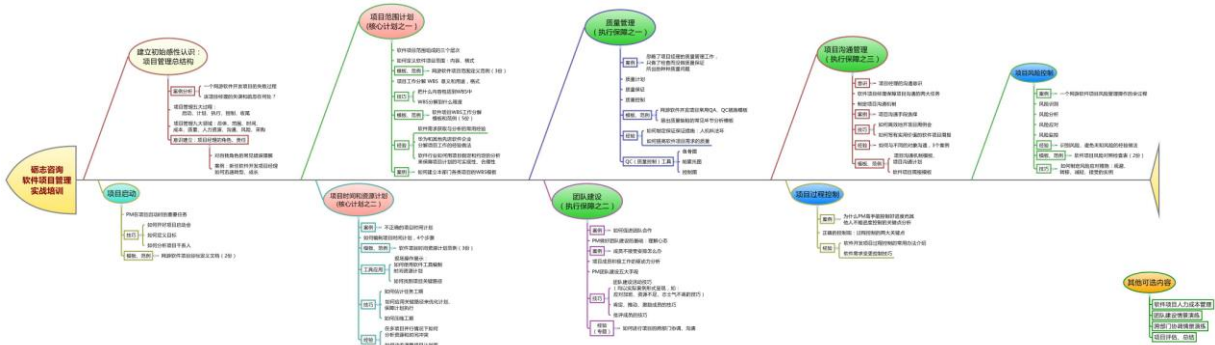
5. 针对盛大网络培训需求的培训方案

（根据以上调研材料，砺志咨询讲师梁光华老师针对盛大需求部门研发项目的现状，难题进行了分析，并专门定制针对盛大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	2014 年 12 月
时长	2 天，7 学时/天，共 14 学时

5.1. 盛大网络开发项目管理培训课程 之 网游软件开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)



5.2. 盛大网络开发项目管理培训课程 之 主软件开发发项目案例节选

(此案例主要根据盛大游戏开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)

某公司对一个新的小游戏开发需求进行了立项, 任命李嘉为项目经理。李嘉是软件专业出身的, 进入公司以来参与过3个项目的开发了, 技术经验应该算不少, 这次是第一次任项目经理。

公司要求1个月之后就能正式使用。李嘉看了需求文本后觉得不会太难, 估计加上领导给他的8个人, 9个人1个月应该能完成。部门领导要求李嘉提交一个项目计划, 李嘉排除其他人的干扰花了半小时、按以前看到的格式写了一个计划:

.....

(项目问题)

接下来有些问题开始让李嘉头疼了。

其他的项目成员对业务不太熟, 什么问题都来问李嘉, 给李嘉的工作带来很大干扰。而且有不少工作因为理解不准确还做错了, 但没办法, 李嘉还是得一一作解释和修改。各位项目团队成员的工作模式是每周等着李嘉安排任务, 做完后再等着下一个任务, 下一次迭代也不知道到什么时候才开始。李嘉每周都得考虑给这些成员安排什么具体的工作任务。有时安排得不好时个别成员就抱怨不知道该怎么干或者工作时就不太投入了。

.....

一段时间以后, 李嘉觉得任务变得越来越多了, 项目比原来设想的要复杂, 工作量多出不少。李嘉要求大家开始加班。加班工作一段时间之后大家有了疲惫, 工作进度慢了下来。李嘉很着急, 开会要求大家提高工作效率, 但效果不明显。大家在工作过程中都很沉闷。

.....

本来李嘉想每周找大家一起开会总结、检查一下工作，因为大家对开会不热心，所以改成了李嘉分头问，向所有人了解情况。有些工作是各位成员需要配合的，有些人比较内向，不习惯多说话，有时候李嘉没及时在中间沟通就造成了一些误解，接口、格式、共同的处理方式等方面相互之间对不上。李嘉批评了做错了的小组成员，这些人员互相指责，都说错误的原因是对方没作主动说明。

.....

因为时间拖延，领导问情况，李嘉的上级经理觉得很被动，觉得如果领导不问这帮人就从来没有主动汇报过。领导问过情况后觉得李嘉没控制好项目，问李嘉是怎么控制的。李嘉说他基本上是瞄着里程碑日期来安排工作，做着做着时间不知不觉就超期了。

.....

(项目仓促完工了)

终于可以准备上线了。上线前每次兄弟部门检查准备工作都发现李嘉这部分工作遗漏或没考虑到很多具体工作，只能再补，李嘉被各部门“推着走”，导致上线日期一拖再拖。最后项目的上线时间比原计划晚了两个月。

.....

5.3. 盛大网络开发项目管理培训课程 之 开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	范围说明.....	2
1.4	项目主要任务.....	3
2	时间计划.....	3
2.1	项目里程碑.....	3
2.2	时间进度表.....	3
3	人力资源计划.....	4
3.1	组织结构及各小组责任.....	4
3.2	人员投入时间安排.....	4
4	成本计划.....	5
5	风险计划.....	5
6	质量计划.....	6
6.1	关键质量环节及其质量标准.....	6
6.2	质量保证措施.....	6
6.3	质量控制措施.....	6
7	沟通计划.....	7

5.4. 盛大网络开发项目管理培训课程 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)

	任务名称	工期	开始时间	完成时间	前置	资源
4	需求确定	27.5 d	2006-9-6	2006-10-13		
4.1	审阅所有相关文档	1 d	2006-9-6	2006-9-7	39	王可, 李江, 黄涓, 何研, 李凌
4.2	准备调研提纲、问卷	1 d	2006-9-7	2006-9-8	59	
4.3	制定调研计划	0.5 d	2006-9-8	2006-9-8	60	
4.4	详细业务需求调研	5 d	2006-9-8	2006-9-15	61	
4.5	初步分析	1 d	2006-9-15	2006-9-18	62	王可, 李江, 黄涓
4.6	需求和产品匹配分析	2 d	2006-9-18	2006-9-20	63	
4.7	编写需求说明的初稿	2 d	2006-9-20	2006-9-22	64	王可, 李江, 黄涓
4.8	与客户讨论初稿	1 d	2006-9-22	2006-9-25	65	王可, 李江, 黄涓
4.9	详细需求分析	5 d	2006-9-25	2006-10-2	66	王可, 李江, 黄涓, 何研, 李凌
4.10	编写/汇编项目需求说明书	3 d	2006-10-2	2006-10-5	67	王可, 李江, 黄涓, 何研, 李凌
4.11	内部评审	1 d	2006-10-5	2006-10-6	68	王可, 李江, 黄涓, 何研, 李凌
4.12	需求修改	2 d	2006-10-6	2006-10-10	69	黄涓
4.13	客户需求评审	1 d	2006-10-10	2006-10-11	70	王可, 李江
4.14	需求修改	1 d	2006-10-11	2006-10-12	71	李江, 黄涓
4.15	需求确认并取得签字	1 d	2006-10-12	2006-10-13	72	王可

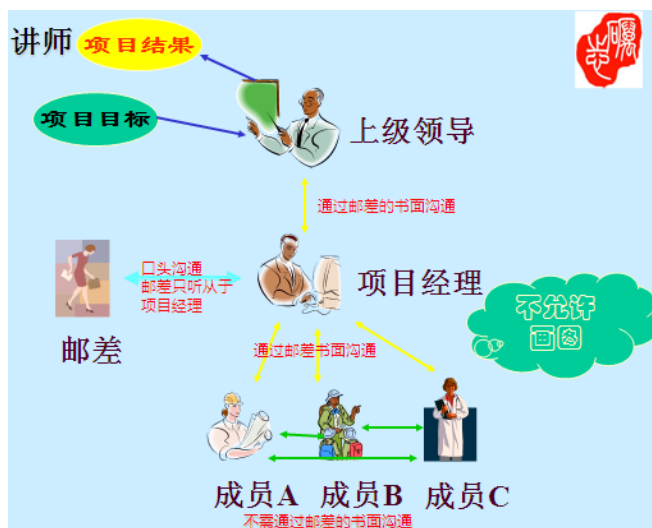
5.5. 除了以上资料，在培训中讲师还会给学员展示很多的应用案例及其他资料 之节选

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.....

5.6. 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）

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？

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。

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）**

6

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。

5.7. 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

6. 盛大网络满意度数据及学员评价

（实际参训人数 40 人，满意度问卷回收 34 份）

序号	评估内容	选择很满意10分的人数	选择很满意9分的人数	选择满意8分的人数	选择满意7分的人数	选择尚可6分的人数	各项的评分人数之和	各项的总分	各项平均分	很满意和满意占全部评分的百分比
1	教学目的是否明确？	18	10	5	1		34	317	9.3	100%
2	课程内容是否清晰？	14	13	6	1		34	312	9.2	100%
3	理论与实际的结合？	15	8	7	4		34	306	9.0	100%
4	教材等对课程学习的帮助？	12	5	11	4	2	34	293	8.6	94%
5	讨论、作业、练习等的安排？	9	9	9	3	4	34	288	8.5	88%
6	您觉得本课程对您的收获？	12	9	7	2	4	34	295	8.7	88%
7	教学准备是否充分？	17	14	2	1		34	319	9.4	100%
8	您对讲师专业知识方面的满意程度？	15	14	2	3		34	313	9.2	100%
9	语言表达清晰、语速适中？	13	13	6	2		34	309	9.1	100%
10	案例丰富程度？	11	11	7	4	1	34	299	8.8	97%
11	调动课堂气氛调控适当？	14	10	7	2	1	34	306	9.0	97%
12	是否很好地回答学员提出的问题？	15	6	9	4		34	304	8.9	100%
13	您对讲师掌握课堂气氛的满意程度？	16	10	4	2	2	34	308	9.1	94%

来自培训部门	砺志咨询的项目管理培训课程已成为盛大的核心管理课程，并在盛大各事业部推广
您对本次课程的总体评价？	文*：比较生动、有趣、实用性强，对工作的帮助有一定的作用。 张**：非常好，主题更加贴合更好 高**：非常好，感受很深。 李**：时间太紧凑，信息太多。 郑**：答疑部分略少，但总体流畅，给了很多启发。 周**：很满意，老师和善，重点突出。 刘**：初期听还是不错的，望今后有更深的、更有针对性的课程。 黄**：很好。 陈*：讲解仔细，很受用。 姜**：希望更多的真实用例。 李**：收获颇多。 廖**：受益匪浅，收益良多。 全**：希望能够结合公司实际情况作出更加可用的二期培训。 杨**：受益很深。 常**：感觉很好。 卢**：非常受用，希望以后还能再多些课程。 赖*：可以多做一些活动（项目组成员配合类）的游戏。 潘*：理论结合实际，充分调研后，课程设置合理。 赵**：好！很好！非常好！ 江**：受益匪浅，丰富的案例和课堂氛围调节很好。
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？	李**：项目细分，加强组员、同事间交流。 陈*：工作范围计划书，质量控制，风险控制。 姜**：通过 WBS 细分工作。 李**：风险控制，团队建设。 张*：流程、规范。 廖**：团队建设、需求计划、执行力提升。 全**：各种流程规范。 余**：风险管理 陈**：任务分解 刘**：WBS 使用和细化工作包 卢**：做好项目启动 赖*：团队建设、工作分解、总结 潘*：管理流程、风险 张**：需求制定与计划，风险控制，QA 李**：课程中各种文档模板很有用 江**：需求分解，质量保证，时间管理，风控。 徐*：1、project 的使用，学到了很多应用的小技巧 2、对项目控制的方法更有概念，之前过于自我总结。 廖**：弄清需求，再进行后续工作。 汤*：对工作的分解（WBS）。 金*：项目分解，风险评估。

	汲*：项目沟通和前期的准备工作。 董**：工具方法、坚持。 应**：项目计划、风险管理。 唐*：风险管控、计划。 劳**：WBS，沟通与激励。 杨*：需求确认和项目分解。 刘**：激励
在该课程中，您印象最深的内容是什么？	黄**：1、WBS 项目细分 2、员工、组员的沟通 陈*：结合实际，细节比较清晰 姜**：通过游戏反映出项目管理中会出现的问题 李**：游戏的失败 张*：风险控制与团队建设，刚好是我缺少的东西。 廖**：与学员的互动，讲的 250 美元的案例与礼物。 全**：团队建设、质量计划、风险管控。 余**：案例中应增加工作中公司内的情况。 杨**：现场游戏中实践中实战项目管理中的内容。 刘**：任务分解，风险控制 卢**：项目游戏模拟 赖*：案例丰富，活动游戏很好，WBS 分解很好。 潘*：案例丰富，较贴近本公司 PM 现状 王**：例子丰富，生动有趣 李**：WBS 分解 江**：WBS 的分解，详细度的作用 徐*：风险管理 廖**：项目管理意识 汤*：目标、QC 很不错 金*：模拟项目管理的游戏，从中可以发现很多问题，对后面听课可带来更多思考。 汲*：两次案例活动、非常直接的让我们看到自身的不足。 董**：老师的讲解很精彩，内容很充实，可以学以致用。 应**：各种案例分析 唐*：团队建设 劳**：目标计划、沟通 杨*：1、专业的管理知识让我们日常工作中遇到的问题有了理论的支持。2、丰富的案例给了我们一定的借鉴的依据。 孙**：WBS，因为对现在的工作状态非常有帮助。 李**：WBS 项目分解和需求确认 刘*：需求分析与到位

7. 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）

7.1. 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）



7.2. 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。↵

.....

7.3. 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	

7.4. 培训证书

盛大网络科技此次培训学时为 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 :



7.5. 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）

7.6. 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）

8. 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。

8.1. 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/>

8.2. 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>

8.3. 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>