

某大型航空公司项目管理培训案例

项目背景

国内某大型航空公司维修工程部基于提升部门绩效的目的。以前，以部门工作安排的方式下达工作任务，但是从目标、计划、执行、考核方面来看并不理想。现在，由高层领导发起，要求在工作中推行项目管理方法，部门每位员工每年至少主导或参与一个项目，并将项目完成情况与员工职称评定挂钩。

2014 年，维修工程部的骨干把大量日常工作用项目管理来运作。其中有公司发起的“航站楼转场”、“新增维修线建设”这样比较大的项目，也有员工个人发起的如“备件管理优化”、“技术规范手册更新”等比较小的项目。

由于很多参与项目的员工项目管理意识和技能都比较薄弱，2014 年初，维修工程部 PMO 聘请外部讲师对所有项目成员做了一次基础项目管理理论培训。但由于仅是理论化的培训，没有结合实际工作的案例，没有落地应用推动措施，最终只达到了知识介绍和传递的目的。培训结束，没有人指导学员应用，也没有人提供学员应用项目管理方法所需的文档模板和辅助工具，导致项目管理办法不能在项目工作中真正得到应用。

这次基础培训之后，各项目成员在后续的工作中仍然遇到了很多困难。具体表现为：

- ✧ 项目目标定义不清晰、不量化
- ✧ 项目缺少详细的计划，预算分工比较简单，时间计划总是在调整中，项目进度无法保证
- ✧ 缺乏项目沟通机制，跨部门沟通存在很多阻力
- ✧ 缺乏项目激励机制，很多人不太愿意参加项目具体工作中，导致一个项目绝大多数都是项目经理一个人在负责
- ✧ 基层管理人员（如大修班组长、领班）缺乏项目管理知识，也没有应用项目管理办法的意识

为了解决这些问题，2014 年下半年，该航空公司邀请砺志咨询首席顾问梁光华老师为维修工程部实施项目管理实战培训。

梁光华老师作为砺志咨询的首席顾问，为超过 400 家大型企业实施过项目管培训和咨询，有 12 年丰富的项目管理培训经验。经过初步调研，梁老师为该航空公司定制了培训、实践、课后辅导相结合的培训方案，所有项目人员分批轮流参加培训，培训后会安排课后作业，让学员在自己当前负责的项目上进行三个月的项目管理实践，三个月后，梁老师会根据学员提交的 WBS 文档进行点评和辅导，帮助学员发现问题，提升项目管理意识和技能。辅导过程中，梁老师还会分享国内其它航空公司的优秀经验，并提供常用的项目文档模板，供学员借鉴。这样理论与实践相结合、培训和辅导相结合的培训内容和培训模式，获得了非常好的效果，得到了该航空公司领导和参训项目人员的认可，。

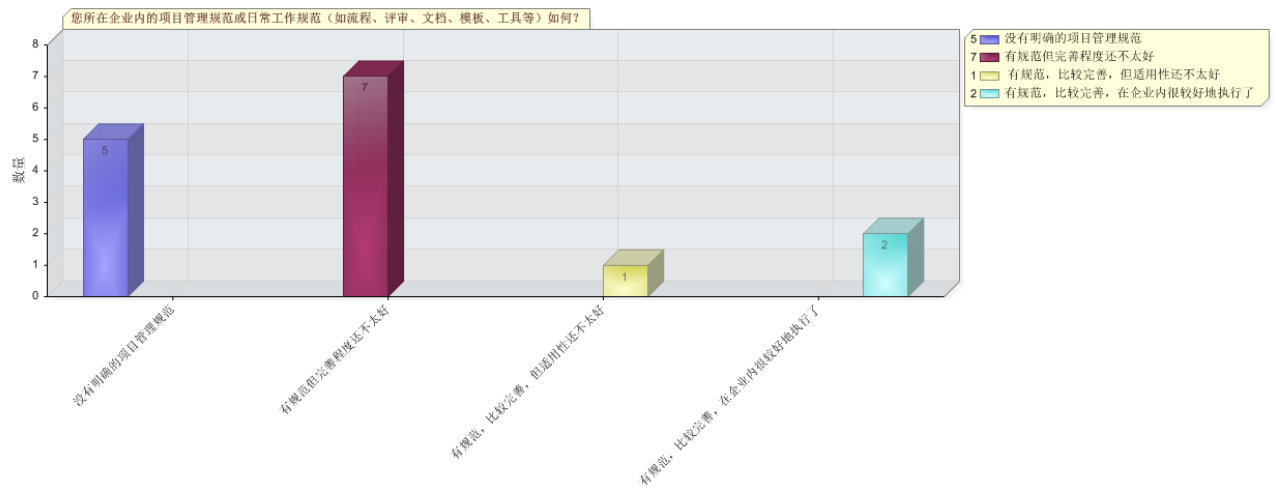
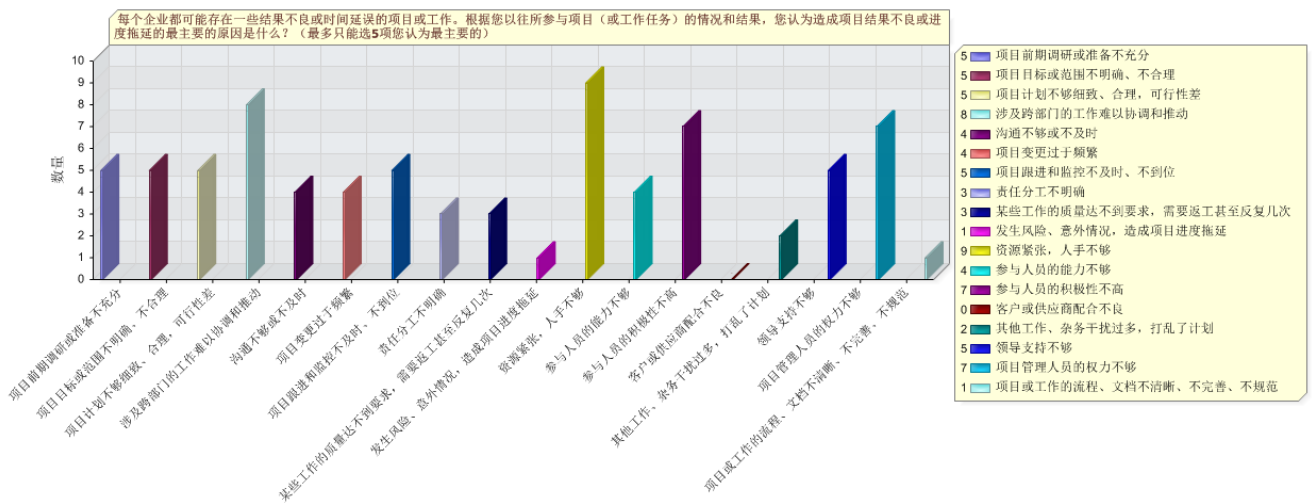
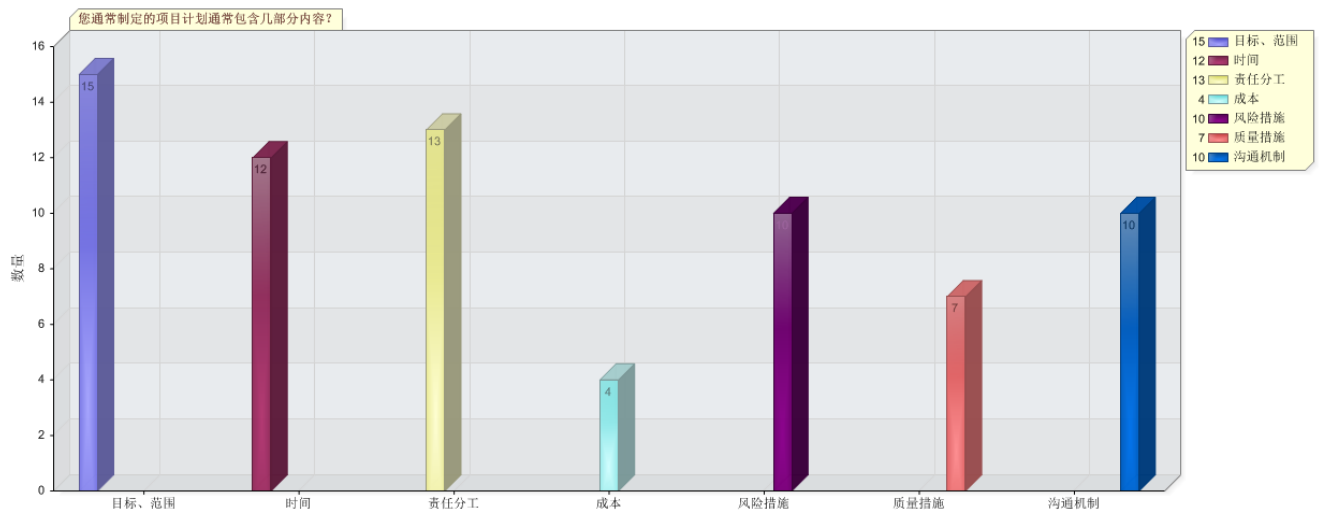
成功之路

2014 年 7 月 16 日，培训的前期调研工作正式启动，通过现场调研和在线问卷调研两种方式进行，该航空公司维修工程部共 15 人参加了调研。调研的重点在于了解维修工程部当前项目的总体情况和类型，并对当前项目的困难点和改进点进行信息收集、事实汇总。



调研现场

通过对维修工程部管理人员和项目人员的调研，梁光华老师了解了维修工程部当前项目和各个项目的管理人员的总体情况、类型、特点、困难等，通过《项目管理培训问卷调研报告》，对项目总体情况、延期原因、结果不良原因、常犯错误等进行了分析和总结，如：



根据调研结果，梁光华老师为该航空公司定制了项目管理实战培训。培训中采用该航空公司的“2013 年关键岗位练兵计划”项目作为实际案例，请该项目的负责人在课堂上讲解项目的计划、推进过程、难题及解决办法，梁老师对这些内容一一进行点评。这样与维修工程部的实际项目紧密结合，提升了学员学习的积极性，也真正将培训和实际工作联系了起来。



2014 年 8 月 6-7 日第一期培训，学员热烈讨论



2014年11月4日，第一期培训课后作业研讨，梁老师对学员的作业进行点评，并针对大家实际工作中遇到的问题进行辅导。

		任务名称	开始时间
1		 前期调研	2011年4月
2		公务舱数据收集	2011年4月
3		国内公务舱调研	2011年6月
4		新改装座椅选择	2012年3月
5		项目成本、周期评估	2012年7月
6		项目报批	2013年2月
7		 改装准备	2012年9月
8		客舱改装项目小组成立	2013年7月
9		座椅采购	2013年5月
10		改装方案供应商选择	2013年6月
11		Axxx改装方案SB采购	2013年7月
12		Bxxx改装方案MDA采购	2013年7月
13		Axxx	2012年9月
14		Bxxx ITCM	2013年10月
15		Axxx PDR	2012年11月

项目1：新机库布置方案 从管理层的角度，你的项目工作和文档反映出——

一份优秀的工作分解！

- 分解得很详细，布置方案应考虑的细节
- 注意了确认检查

- 大量工作都安排在8月11日，是否合理？
- 具体执行者、责任人有待进一步明确

■ 你知道在这个项目中你的责任吗？你准确理解项目目标和结果了吗？

■ 你知道做哪些工作才能达成项目目标吗？

■ 你的时间、资源、成本计划合理吗？你有这个意识吗？

■ 你落实了项目的工作、责任了吗？你对各项目成员有要求吗？

■ 你是以认真、负责的态度来管理项目吗？

weibo.com/u/1043249341

学员作业及老师点评 PPT 展示



2014年11月5-6日，第二期培训，梁老师从第一期培训学员提交的课后作业中选取项目作为案例，在第二期培训的课堂上进行研讨。

目前，这一系列培训仍然在继续进行，从第一期培训学员的工作表现和反馈来看，这次的项目管理实战培训收到了很好的效果。有学员说：“培训之后，由于马上就有项目要开

始，迫不及待的希望将学到的用到工作中”，也有学员说：“课堂实例讲解很实用，还有沟通技巧的讲解，对我很有帮助”，还有学员说：“WBS 分解对我们制定项目计划有实际帮助，有很多之前意识不到的问题，通过梁老师的作业点评，我认识到了”。

维修工程部的 PMO 表示：“之前，几乎所有项目都不按项目管理的方法来做，很多项目连目标和计划都不清楚，我们很难对这些项目进行筛选、考核和评优。培训后，项目负责人会提交明确的项目目标、计划和风险分析等各种文档，我们就有了可考核的依据和标准，项目也运行的更顺畅了”。

维修工程部的领导对梁老师的培训也有很高的评价：“通过课后作业，大家开始主动在工作中应用项目管理方法，在应用的过程中，他们感受到项目管理对工作的帮助，也发现了自己在项目管理方面的弱项，再通过老师的辅导帮助，最终项目管理意识和技能都有了切实的提高，这一点从项目绩效上也表现得很明显”。