

新疆火车头

房地产项目管理培训案

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. 新疆火车头企业基本情况.....	3
2. 新疆火车头培训对象介绍.....	3
3. 新疆火车头培训需求及背景.....	3
4. 针对新疆火车头培训需求的培训方案.....	5
5. 新疆火车头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. 新疆火车头房地产开发公司基本情况

新疆火车头房地产开发公司隶属于德汇集团，德汇置业集团成立于1993年，历经二十年发展，在乌鲁木齐已建成面向中亚、俄罗斯50万平方米的八大专业市场，年交易额超过100亿元，并成为集商贸地产、商业运营管理、外贸物流、国际会展和股权投资为一体的全国性知名商业地产公司。

目前，德汇集团旗下已拥有包括上海德汇置业投资有限公司、火车头房地产开发有限公司、德汇商业管理公司、电子商务公司、国际会展公司等多家专业子公司。

2. 新疆火车头培训对象介绍

包括总裁、副总裁在内的公司领导及企管信息部、房开前期部、房开设计部、房开成本部、房开工程部的管理人员和项目经理共51人。

3. 新疆火车头培训需求及背景

3.1 本次培训是砺志咨询为新疆火车头开展的第1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 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)

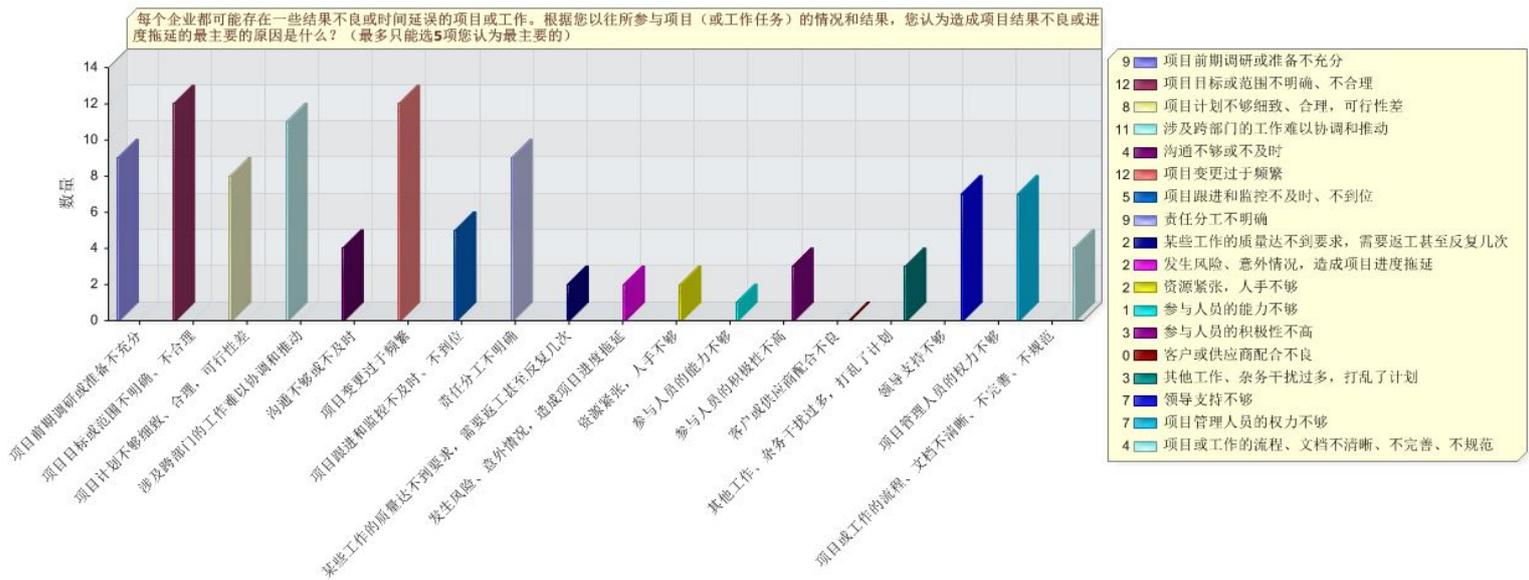
调研对象	项目负责人常犯的错误：
钱*	流程管控和实施力度不够；专业水平有待提高
梁*	1、对计划缺乏全局观念，重点不突出。 2、缺乏应急措施。 3、缺乏及时督促和考核。
赵**	需求定位，采用合适的管理方式，沟通技巧。
高*	对推进过程中遇到的困难点预计不足，对风险的评估会有偏差，在实际推进过程中遇到问题缺乏解决办法。
刘**	计划性不够、考虑不周全、过程监督力度不够
钱**	1、计划不严谨；2、关键节点控制能力不到位；3、成本控制存在问题；4、团队激励措施不到位；5、与营销、招商的沟通力度不够，一切产品的设计和开发需要根据客户的需求决定。
姜**	强调个人主观意识
毕*	1、本位主义，观念狭隘，全局观念不强，只考虑自我或本部门利益 2、不专业，还不愿意听从别人的建议，固执己见； 3、项目管理和团队管理能力较差，在授权和分权的度的把握上能力不够，要么亲力亲为，自己累死，下属不知道，要么自己啥都不知道，撂挑子

	让手下下干，自己也监督跟进
石*	1、工作计划性较差； 2、工作轻重缓急不分； 2、人员工作分解不均衡，工作不饱满。
杨*	答：个人主观意识
万*	第一，挂一漏万，一知半解，俗话说：半桶水确偏要淌得很。第二，越级管理，目视中间管理人员的存在，造成许多问题，上下都知道，中间不知道的混乱局面。
杨*	1、对项目总体把控不够严格，总是产生意想不到的问题。 2、项目计划编制不够合理，总是疲于奔命。 3、成本控制不利，产生额外费用较多。
张*	1、自身的技术水平及管理水平不够。2、与被管理方的沟通欠缺。3、对下属不体恤。4、情商低。
徐*	1、目标描述不充分 2、直接指挥到文员，越级指挥 3、考核不明 4、分配不公
王**	1、工作目标不明确重复劳动 2、工作思路不清晰导致工作偏差 3、没有认识工作重点
徐*	对项目定位的不清晰，造成客户定位不准确，销售策略的失误，从而影响整个项目销售进度。
李*	胡乱决策或者不敢决策。
刘*	管理经验缺乏，遇到问题无办法解决
祁**	1、不注意留住人，人员流动频繁。 2、命令太多，不注意指点培养。
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：
钱*	方案的设定和调整；技术层面的设定；
梁*	无
赵**	信息安全风险控制，信息系统内部审计，流程优化，ERP实施，PLM实施，基本上都有采用成熟的实施模型，都能达到语气效果。
高*	领导重视程度不够，同时本身权力不够，推动方式只能够以个人沟通的形式推进。推进过程中如遇到本位主义较严重的对象时，推进难度大。但与此同时，如推进人员权力过大，也会造成一定的过程风险，所以此事也需要辩证的来看待。
刘**	计划执行力度不够，跨部门协调不够
钱**	1、存在边施工、边设计、边办理手续的情况，即三边工程，导致整体质量、成本、施工进度无法准确按计划管控。 2、房地产项目专业人员的素质需要提高，比如项目总经理、项目负责人、各类工程师等岗位，包括专业素质和职业素质。
姜**	答：领导胡乱指挥
毕*	跨部门沟通协调较难计划或目标变动频繁，相应的职责权限和流程，文档跟不上，导致工作效率低，杂乱无系统高层决策太慢或不决策，计划难以推进人员执行力较差或能力不足，导致不能按照计划执行
石*	涉及跨部门的工作难以协调和推动
杨*	答：现场施工进度和公司进度计划
万*	1. 进度与成本的矛盾：进度节点计划是任何一个项目必须要做的事情，往往因为天气、计划不合理、人为因素或领导原因、管理流程繁琐等原因造成节点不能按时完成，从而延误工期；如果要按照原定计划完成节点，务必使施工单位增加建工成本，如：人工、材料（模板、管架）、加班费、赶工措施费等等。一句话，要赶工就要增加成本。这就是矛盾。 2. 设计水平差、管理没水平，不能发现设计缺陷或漏洞，在施工中或工程后期其他工序进行时才发现问题，比如：大地库与地面广场之间的矛盾，结构不管广场景观和覆土，景观覆土不管综合管网的规范和覆土厚度，到后来就会变成极大的隐患工程。

杨*	1、成本控制不理想，总是产生额外的意想不到的费用。 2、进度控制不理想，项目总是仓促上马，仓促施工，不能按计划执行。 3、施工过程中变更太多，影响施工进度及成本控制。
张*	开发项目方案最终确定性的不及时，主要表现在使用功能的确定、商业动线的合理设置等应用而导致项目开发实施计划的滞后，施工图纸的滞后，最终是导致经济效益的减少。
徐*	1、变更频繁，计划到执行过程面目全非 2、跨部门沟通困难，各部门岗位职责不明 3、资源不能得到很好的调配
王**	1、个别业务人员说辞不一致 2、对项目、产品理解不够
徐*	推进过程中，高层决策力
李*	高层决策拖沓；部门协作主动性差。
刘*	流程过于冗长，效率较低，
祁**	1、项目前期调研或准备不充分，前期市政配套工程最难的是供电手续，因用电容量紧张，现在供电手续最难办。 2、公司人员流动太大，造成工程质量失控的情况很普遍。 3、领导的意图变化太多太快，造成工程无法管控。

3.4 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. 针对新疆火车头培训需求的培训方案

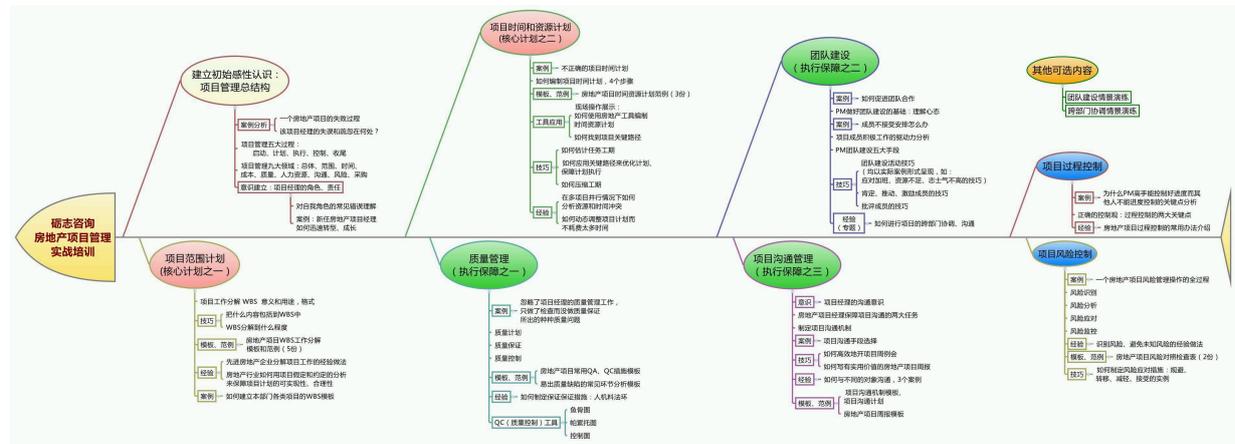
(根据以上调研材料，砺志咨询讲师梁光华老师针对新疆火车头的项目管理现状、难题进行了分析，并专门定制针对新疆火车头的案例及其他范例资料)

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"> — 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 — 13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、万科、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……

培训时间	2014年3月
时长	2天, 7学时/天
培训地点	深圳

4.1 新疆火车头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.leadage.com/pxxz/kcdg_344.htm

4.2 新疆火车头研发项目管理培训之房地产开发项目案例 节选

(此案例基于对新疆火车头管理人员的实际项目调研内容, 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研讨)

(项目开始了)

东方新城二期是宝城房地产集团公司的又一个重要项目。该项目要在一个山坡上进行建设, 占地7万平方米, 总建筑面积17万平方米。各栋楼层从十六层到三十二层不等, 将来小区园林环境充满自然、山地特色。

这个项目是集团副总何总分管的, 李嘉被任命为项目总经理, 项目部一共19人。

公司专门有一个设计部负责与设计院、设计公司打交道, 项目部要与设计部一起配合工作, 由设计部拿出初步设计和施工图。另外规划计划部负责分析、规划定位及总体计划, 其他的工作都由项目部负责。集团公司采用矩阵型、项目部的形式进行运作, 项目部内配置有工程、成本等常规人员, 同时也向各自的部门领导汇报。

在项目的启动会上何总是这么向大家指示的: “我们的东方新城一期项目非常成功, 很好地起到了创立品牌的作用。现在的二期是我们的又一个机会, 希望涉及项目的各部门共同努力, 东方新城二期的成功就是我们的目标! 追求卓越! 成功! 关于这一目标, 我希望不需要我解释第二遍!”

.....

(项目问题)

几天后何总就出国了，一时还回不来。老张拿着改好的项目规划和计划征求各相关部门意见时，大家提出了很多意见，老张这才发现他们的规划和项目计划缺陷很多，原来没考虑到很多问题。大家分析不少方面，比如客户群、价格、市场、地域和地形特点等等等，但还是感觉比较散，讨论完了之后几位主要的人员的脑子里好象只留下一堆零散的“意见”、“特点”、“要求”，让他们不知道要抓住什么才好。再三犹豫之后，老张他们又花了不少的时间又拿出一个版本。

何总回来后对新版本没作什么讨论，看了计划后批示：按照我们的市场计划，项目的工期必须压缩四个月！归根到底市场目标才是我们的最终目标。其他的方面可以基本就这样。

老张马上按何总的意见进行了修改，但这样一来很多任务都很紧张了。

以下为总体计划的时间安排：

序号	WBS 编号	任务名称	工期	开始时间	完成时间	前置任务
1	1	里程碑 0: 项目前期准备结束	0 d	2002-12-8	2002-12-8	
2						
3	2	设计阶段	155 d	2002-12-8	2003-5-11	
4	2.1	方案设计招标	5 d	2002-12-8	2002-12-12	1
5	2.2	方案设计	45 d	2002-12-13	2003-1-26	4
6	2.3	地块周边设计条件调研（提供设计条件）	30 d	2003-1-27	2003-2-25	5
7	2.4	电梯和高低压配电柜型号初选	45 d	2003-1-27	2003-3-12	5
8	2.5	初步设计	45 d	2003-1-27	2003-3-12	5
9	2.6	人防方案设计审批	9 d	2003-1-27	2003-2-4	5
10	2.7	方案设计审批	21 d	2003-1-27	2003-2-16	5
11	2.8	消防方案设计审批	21 d	2003-1-27	2003-2-16	5
12	2.9	接收土地	30 d	2002-12-8	2003-1-6	1

.....

（项目问题）

回重做，有一份材料重做了 4 次之多。其他人的工作也不能让李嘉满意，让李嘉最心烦的是安排工作大家也确实都去做了：该去谈判的去谈判、该去巡视的去巡视、该去跑政府部门的出去跑等等，但每次大家回来的结果李嘉经常都觉得“这不是我想要的样子，事儿不该做成这样……”，也就是“差强人意”，而且这种只有苦劳没有功劳的工作在有些工作责任人看来还“没有功劳也有苦劳吧”……

在施工的过程中发现施工图有些地方是错误的，后来发现这种错误越来越多，每次小白都是说：不好意思，我们回去让设计院再改一改。李嘉后来问小白说你们不是有审图制度吗？怎么还有这么多错？小白说：制度是有，但制度也从来没有严格执行过，再说你们要得这么急我们哪有时间详细审，基本上大概看过一遍没有大问题就交给你们了。

李嘉让小郭去编一份跟技术指标相关的文件，小郭很快就动手了，自己闷头做出来之后交给李嘉，内容还不少。李嘉一看路子完全不对，对小郭说：“第一，我要你做的不是这个东西，等一下让老石给你解释一下；第二，这份东西不是你自己闷头能做出来的，你能跟老石、小凌、马川他们商量着才能做好，去吧。唉，还得多花 4、5 天时间。”

在空调机组招标和准备预留空调位的时候都遇到同一个问题：用什么什么样的空调机组一直没有明确，所以一拖就把后续的不少工作都拖延了。

事先项目部没考虑到这一片区供电容量不够的问题，区内同时有三个住宅建设项目，因为东方新城晚动手了两周，本来应该被他们拿下的供电配额被另外一个后发先至的竞争对手拿到了，东方新城项目被迫自己从远处拉了一根电缆过来，增加了 400 多万成本。其实项目部的小郑从别的渠道比较早知道了关于这一情况，如果小郑早点说出这个情况就不会是现在的结果。李嘉责怪小郑没有早说，小郑辩解说：一，这事从责任上讲不归他管，他只负责采购方面的事；二，这段时间也没什么机会说，如果李嘉或者其他同事主动问到、或者大家碰头的时候聊起来，他肯定会想起来并且会详细地介绍他知道的这个情况；三，严格地说，他并不属于李嘉他们部门，只是这边缺人手被借调到这个项目部的，“你们的忙我也帮了不少了，没有功劳也有苦劳吧。我本身的其他工作已经很忙了”，他的部门经理对他也同时有别的工作要安排。

李嘉发现有几种甲供材料的订货晚了，所以到货时间也肯定会晚，但这时发现已经没有回旋的余地了，肯定会拖延工期，如果早点发现也许还有希望从什么地方调整一下施工

.....

（项目仓促完工了）

最后东方新城二期的完工时间大大地落后于公司的计划日期，成本也明显超出了预算，使公司在这个项目上的后续很多工作都非常被动。有人觉得，如果一开始就知道要晚这么长时间并按这个时间来安排，可能现在还主动点……

开盘那天来了很多人，由于东方新城的位置很好所以购买很踊跃。有一名记者到了现场，第二天在报纸上发了一篇文章，说东方新城二期销售情况很好，但现场管理很混乱，这反映了宝城房地产集团公司的整体管理水平不高。文章中主要提到的混乱情况有：

- 现场的主持人、工作人员、保安对现场秩序管理得很差，好几拨人为了排队顺序激烈争吵；
- 现场张贴的购房流程，但大家还是不清楚，工作人员也不熟悉；
- 工作人员对楼盘的相关信息的回答及回答的态度都让人不满意；
- 有不少人在议论现场张贴出来的购房合同同样张填写得有问题……；
- 现场即时信息公布做得不好，不断有很多人围着几个工作人员在打听情况；
- 公布的优惠措施是当天现场买房的人士可以得到赠送的空调一台，很多办完手续的购买者在到处询问在哪里领空调，而很多宝城集团的工作人员根本不知道。记者跟着其中一位买家连问了4个工作人员才问到。

这篇文章对宝城集团的形象起了不好的作用……

李嘉自我进行了反省，觉得自己在项目管理的很多方面都应该进行提高。但他又有一个强烈的感觉：即使我以后经验更多能力更强了，好象也有一些问题是难以解决的……

.....

4.3 新疆火车头研发项目管理培训 之 地产项目进度计划 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)

36	2.1.3	开标并办理监理备案手续、施工合同签订备案	12 d	2002-12-2	2002-12-13	35FF	成本中心[50%], 工程部[50%]		
37	2.1.4	办理开工许可证	3 d	2002-12-16	2002-12-18	36	前期部[50%], 工程部[50%]		
38	2.1.5	取得开工许可证	1 d	2002-12-19	2002-12-19	37	前期部[50%], 工程部[50%]		
39	2.2	签订施工补充合同	406 d	2002-11-21	2003-12-31				
40	2.2.1	起草总包框架协议	7 d	2002-11-21	2002-11-27	418F	成本中心		
41	2.2.2	与总包方洽谈、签订总包框架协议	50 d	2002-11-28	2003-1-16	11FS+2 d	成本中心[50%], 工程部[50%]		
42	2.2.3	起草施工图预算编制原则	47 d	2003-1-17	2003-3-4	41	成本中心		
43	2.2.4	委托咨询代理机构编制施工图预算(含抽筋)	45 d	2003-4-16	2003-5-30	42, 27	咨询机构		
44	2.2.5	总包方报送预算(含抽筋)	45 d	2003-4-16	2003-5-30	27	市二建		
45	2.2.6	施工图预算(含钢筋)核对	178 d	2003-5-31	2003-11-24	43, 44	咨询机构[50%], 成本中心[50%]		
46	2.2.7	起草、洽谈施工补充合同	36 d	2003-11-25	2003-12-30	45	成本中心		
47	2.2.8	签订施工补充合同	1 d	2003-12-31	2003-12-31	46			
48	2.3	市政工程准备	289 d	2002-11-25	2003-9-9				
49	2.3.1	市政各专业报装(水、电、热力、燃气)	30 d	2002-11-25	2002-12-24		工程部		
50	2.3.2	临电安装	55 d	2002-12-25	2003-2-17	49	工程部		
51	2.3.3	临水安装	29 d	2002-12-25	2003-1-22	49	工程部		
52	2.3.4	市政设计综合	67 d	2002-12-25	2003-3-1	49	工程部		
53	2.3.5	委托设计市政施工图	55 d	2003-3-2	2003-4-25		工程部		
54	2.3.5.1	给水委托设计施工图	38 d	2003-3-2	2003-4-8		工程部		
55	2.3.5.2	自来水公司审图	17 d	2003-4-9	2003-4-25	54	工程部		
56	2.3.5.3	雨、污水委托设计施工图	38 d	2003-3-2	2003-4-8	54SS	工程部		
57	2.3.5.4	燃气委托设计施工图	38 d	2003-3-2	2003-4-8	54SS	工程部		
58	2.3.5.5	热力委托设计施工图	38 d	2003-3-2	2003-4-8	54SS	工程部		
59	2.3.5.6	道路委托设计施工图	52 d	2003-3-2	2003-4-22	54SS	工程部		
60	2.3.6	外电源前期手续	198 d	2003-1-20	2003-8-5				
61	2.3.6.1	外电源管线测量、出施工图	62 d	2003-1-20	2003-3-22		工程部		
62	2.3.6.2	交管线测量费、档案馆申报	5 d	2003-3-23	2003-3-27	61	工程部		
63	2.3.6.3	办理外电源规划许可证	40 d	2003-3-28	2003-5-6	62	工程部		

.....

4.4 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.....

4.5 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



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？

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！

学员从游戏一中的启发：

刘**（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：

钱*（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，完成之后交给公司领导，由公司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：**
（解决上以问题的措施）

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. 可以在做作业过程中或实际项目管理工作中遇到的困惑写在作业的最后

.....

5. 新疆火车头满意度数据及学员评价

(实际参训人数 51 人，满意度问卷回收 43 份)

评估项目	选择非常不满意的人数	选择满意的人数	选择一般、不太满意、不满意的人数	非常满意所占的百分比	非常满意和满意占全部评分的百分比
课程内容					
1. 请指出您对课程内容方面的满意程度（例如：内容是否适合，课程结构是否合理）：	19	24	0	44%	100%
2. 您认为该课程的内容对于您今后工作有帮助吗？	25	18	0	58%	100%
培训讲师					
3. 您对讲师专业知识方面的满意程度	16	27	0	37%	100%
4. 您对讲师讲解水平（逻辑性、条理性、语言表述）方面的满意程度：	24	19	0	56%	100%
5. 您对讲师解答学员问题的耐心、细致程度是否感到满意？	26	17	0	60%	100%
6. 您对讲师掌握课堂气氛的满意程度：	24	19	0	56%	100%
7. 您认为讲师是否以非常负责的态度完成了本次培训？	34	9	0	79%	100%
				整体满意度	100.0%

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，新疆火车头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	<p>对工作帮助较大</p> <p>非常好，应在更大面积推广</p> <p>轻松愉快、易于接受、很好</p> <p>非常有帮助</p> <p>学习的东西能够提高自己的工作能力和工作效率</p> <p>适用于工作</p> <p>很有帮助</p> <p>适用、与工作相关度较高</p> <p>老师很耐心解答学员的问题，建议增加更多的案例</p> <p>很好</p>

	<p>OK</p> <p>对我的工作很有帮助，以后有方法对项目进行管理</p> <p>方法有很大的帮助，对项目有很好的推动</p> <p>很好</p> <p>非常生动且易懂</p> <p>较好、可推广</p> <p>内容多、培训时间不足</p> <p>建议举一个公司失败的例子和成功的例子</p> <p>课程比较轻松，信息传递清晰，管理知识讲解细致</p> <p>非常好，值得推广</p> <p>实用性较强</p> <p>在某些点可以有借鉴、启发作用，适用于项目管理基础</p> <p>课程内容丰富，课堂互动</p> <p>总体感受好，方便学习</p> <p>希望对公司所有工程师以上级员工开展此培训</p> <p>对自己的工作有帮助，不管是作为项目成员或项目经理，都需要对自己的工作内容进行细化分解和风险管理</p> <p>内容充实紧凑，要点条理清晰</p> <p>整体感觉很好，只是公司的整体还没推行到相应的阶段，所以还有些内容无法很好地应用</p> <p>很好地培训了项目的知识，令我结合自身的工作反思了很多不足，并总结改进一次很不错的培训，实用性较强</p>
<p>在该课程中，你印象最深的内容是什么？</p>	<p>WBS 工具</p> <p>WBS 项目分解法</p> <p>案例、游戏</p> <p>小游戏，体现团队合作</p> <p>WBS 应用</p> <p>项目管理实例练习</p> <p>实例分析</p> <p>WBS 工具使用</p> <p>风险管理</p> <p>WBS 细分工作管理、项目模板</p> <p>各类案例的分析，很具体很实用，很有启发性</p> <p>互动与举例</p> <p>实例、活动</p> <p>WBS 细分工作分解</p> <p>专业、认真、工具</p> <p>举例丰富</p> <p>WBS 的工作与优势</p> <p>老师非常会调动课堂气氛，学员的参与度很高</p> <p>WBS 分解、风险管理、模板化</p> <p>项目的前期计划要分解的够细，有执行性</p> <p>团队建设活动（报数、改进），房产项目计划的编制原则（渐进渐明）</p> <p>通过游戏让我们认识到个人盲区和互补的力量，通过实例讲解 Project 软件的应用</p> <p>WBS 内容及风险管理</p>

	<p>对于项目管理工作中的某些点（如 WBS 细化程度案例）可作借鉴的内容</p> <p>WBS 分解结构的应用和案例，模板分析讲解</p> <p>WBS 分解对工作的帮助</p> <p>案例分析与课堂小游戏</p> <p>项目管理中对工作内容的细化分解及方法</p> <p>工作细分、风险管理、项目管理工具介绍、团队合作小游戏</p> <p>关于项目管理中团队力量大于个人力量的案例</p> <p>WBS 工作任务分解，使用软件轻松管理，模板的作用可以让一个新人快速上手</p> <p>整个培训中运用了很多案例，深入分析了项目管理的要领，风险管理和 WBS 分解令我印象深刻</p> <p>课程中通过案例分析等互动方式让学员参与到培训中，提高课程的有趣性，同时更有效率</p> <p>项目管理、WBS 分解细化水平，如何识别项目的风险节点</p> <p>WBS 分解到什么程度</p> <p>沟通</p> <p>关于项目管理的十大领域，之前风险管理和沟通管理运用很少</p>
<p>在该课程中，你觉得哪些内容可以尽快应用到工作中？</p>	<p>项目分解</p> <p>项目任务制定、Project 的应用</p> <p>Project 软件</p> <p>WBS 和模板化</p> <p>工作分解 WBS、风险管理</p> <p>Project 工具应用与 WBS</p> <p>项目分解</p> <p>WBS</p> <p>WBS</p> <p>Project 工具</p> <p>WBS 使用、模板化、风险管理</p> <p>WBS</p> <p>WBS、Project 工具</p> <p>WBS 工具</p> <p>工具使用</p> <p>WBS 制作</p> <p>WBS 具体到工作包，控制、执行、WBS</p> <p>日常工作模板化</p> <p>项目管理中的常见原则和技巧，WBS、计划、制定、假定、约束制定、沟通、风险管控</p> <p>Project 软件的应用，WBS 的方法和应用</p> <p>WBS 及 Project 软件</p> <p>WBS 细化难度再提高</p> <p>WBS 工作分解结构</p> <p>风险管理</p> <p>WBS 分解、例会、项目风险</p> <p>工作计划的制定</p> <p>项目风险管理的方法和技巧</p> <p>例会时间和预备工作，项目管理工具</p> <p>关键路径的概念</p>

	<p>WBS 工作任务分解，防止冗长的会议</p> <p>WBS 分解和计划资源的管理（借用工具软件更好的工作）</p> <p>风险管理的意识，WBS 工作分解办法，smart 分析原则</p> <p>WBS 工作分解</p> <p>WBS 分解及风险管理方法，建立模板机制，快速移植在团队中</p> <p>WBS 工作分解中用动词而不是用交付物的名称</p> <p>Project、WBS</p> <p>沟通管理</p>
--	---

6. 砺志咨询后期提供的模板资料、改进建议及其他

（在培训后帮助新疆火车头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）



.....

6.2 培训总结及反馈建议报告之 节选

（根据新疆火车头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,如果新疆火车头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。

结合新疆火车头的具体情况,针对上述分析的问题,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新疆火车头管理人员考虑。

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。

目前有些事业部的某些类型的项目已经具备了模板,而有些则没有。建议为主要的项目类型都制定 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。

.....

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
- 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

.....

6.3 项目管理改进应用计划之 节选

(本计划用来帮助新疆火车头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 (培训后一周内完成)																									
	<table border="1"> <tr> <td>差距分析 培训学员的自我分析 (对照项目管理的重点,分析自我干时的工作习惯中有哪三个方面是最需要提高的。可参专附表内容)</td> <td>差距分析 学员直接上班的分析 (根据下辈子时工作的情况,对照项目管理的重点,分析下辈子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 colspan="2">针对学员上课辅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>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">学员直接上班的建议措施</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> </tr> </table>	差距分析 培训学员的自我分析 (对照项目管理的重点,分析自我干时的工作习惯中有哪三个方面是最需要提高的。可参专附表内容)	差距分析 学员直接上班的分析 (根据下辈子时工作的情况,对照项目管理的重点,分析下辈子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	针对学员上课辅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		1		2		3		学员直接上班的建议措施		1		2		3	
差距分析 培训学员的自我分析 (对照项目管理的重点,分析自我干时的工作习惯中有哪三个方面是最需要提高的。可参专附表内容)	差距分析 学员直接上班的分析 (根据下辈子时工作的情况,对照项目管理的重点,分析下辈子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																								
针对学员上课辅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																									
1																									
2																									
3																									
学员直接上班的建议措施																									
1																									
2																									
3																									
三、第二阶段 结果评估及持续提高 (差距分析及行动计划制定二个月之内完成)																									

.....

6.4 培训证书

新疆火车头此次培训学时为 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

(培训现场照片)



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。

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/>

2) 《项目管理内功堂》——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>