



砺志咨询
项目管理

“项目管理**生根**计划”

企业项目经理能力培养和落地发展方案

深圳市砺志企业管理咨询有限公司

美国项目管理协会注册培训机构

网址：www.ledge.com

www.pm3d.cn

目 录

一、企业中如何培养项目管理人才？.....	3
二、砺志咨询“项目管理生根计划”人才培养流程.....	4
三、“项目管理生根计划”——企业项目团队项目管理水平量化测评.....	4
四、“项目管理生根计划”——企业项目团队系列培养方案.....	6
五、“项目管理生根计划”——企业项目团队培养方案之课程提要.....	7
六、“项目管理生根计划”——量化培训效果评估报告.....	12
七、“项目管理生根计划”——落地实施.....	13
附录 1—砺志咨询简介.....	16
附录 2—砺志咨询典型客户.....	17

一、企业中如何培养项目管理人才？

在项目型企业中,或以项目为主要工作形态呈现的企业中,项目管理人才已经成为企业最核心的人才队伍,项目经理人才队伍水平的高低直接关系到企业项目的运营水平和项目最终的盈利水平。那么,企业应该如何培养项目管理人才呢?

很多企业通过培训来培养项目管理人才,但更多企业发现,简单培训并不能有效提升项目管理者的能力水平。企业在培养项目管理人才的实际操作过程中,往往会面临以下问题:

- ① 现有的项目经理队伍水平到底如何?有哪些方面是急需重点改进的?
- ② 如何制定针对性地培养计划?
- ③ 培训该怎么做?要分几步实施?
- ④ 培训效果如何评估?光看培训满意度就够了吗?有没有更为量化的评估手段?
- ⑤ 光培训就够了吗?培训后如何实现真正落地实施?

砺志“项目管理生根计划”人才培养方案

针对企业培养项目管理人才时会遇到的以上这些实际问题,砺志“项目管理生根计划”人才培养方案通过**三段式服务**,帮助企业培训经理和项目经理的领导分忧解难。

三段式服务如下:

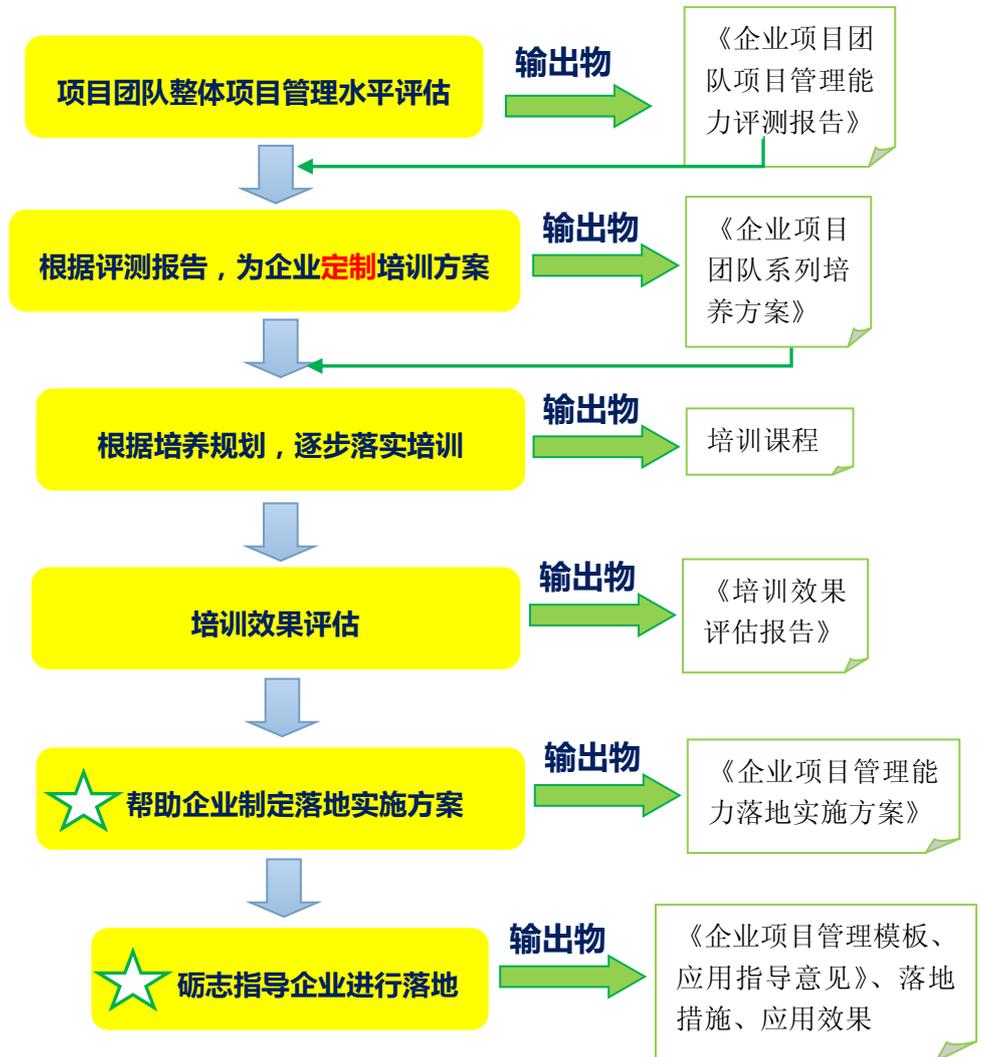
- ① 项目经理团队整体能力测评(参见第4页)
- ② 系统、阶段式的定制培训(参见第6页)
- ③ 落地实施措施(参见第13页)

通过测评,企业可以掌握现有项目团队的整体项目管理水平,了解当前团队普遍存在的典型问题和需改进的重点,从而针对性地制定培养发展方案;

企业根据行业和自身情况定制培养发展方案,有计划、有步骤地推进培训,逐步提高完善项目团队的硬技能和软技能。

培训后,根据砺志咨询为企业量身定制的《落地实施方案》,将培训内容和企业项

二、砺志咨询“项目管理生根计划”人才培养流程



三、“项目管理生根计划”——企业项目团队项目管理水平量化测评

要制定有针对性的培养规划，首先应该对当前项目团队的整体水平有一个全面、清晰的认识，了解项目团队当前的优势和劣势，从而为后期制定培养规划提供客观、量化依据。

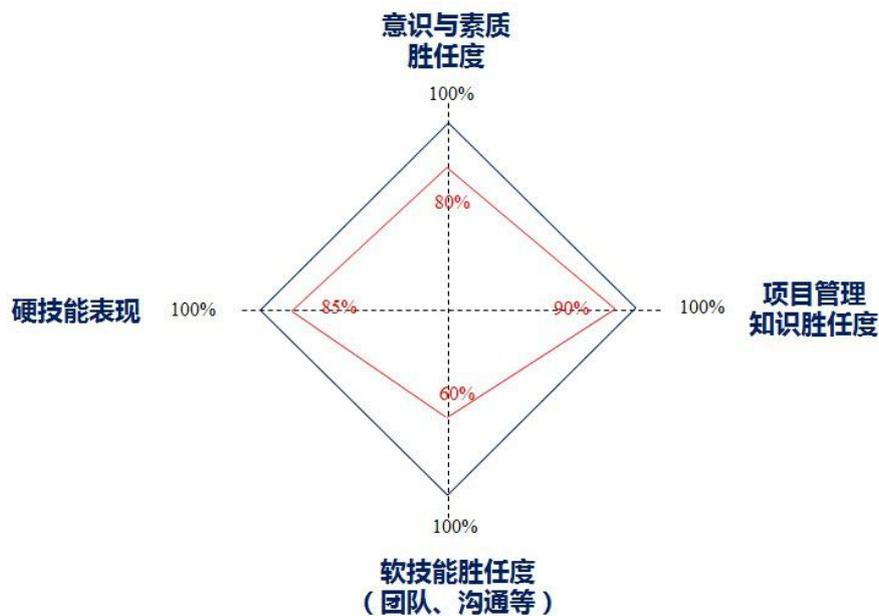
砺志“项目管理生根计划”——企业项目经理能力培养和落地发展方案的**第一步**：

通过砺志咨询项目管理人才测评系统（PMQ）之企业项目经理培养提高版评估企业项目团队项目管理水平。

注：和一般的课前问卷不同，砺志咨询项目管理人才测评（PMQ）之企业项目经理培养提高版基于项目经理岗位胜任模型 PMCD，是专为企业的项目经理培养与提高而开发的测评系统，从**项目管理知识、绩效表现、意识素质、软技能**四个维度全方位检测**项目经理的胜任力水平**。

借助砺志咨询的 **PMQ 测评—企业项目经理培养提高版**，企业能够：

- ① 对每个项目管理者项目管理水平有一个量化的评价，发掘其长项和短板。
- ② 使企业的整个项目团队和**同行业**进行横向比较，发掘整个团队的优劣势。



PMQ 测评—企业项目经理培养提高版明细



题目数量：118（题目分布见下图）



输出报告：**个人项目管理胜任力分析及建议报告**

企业项目管理人员胜任力汇总分析及建议报告

预计测评用时：100 分钟

PMQ 测评—企业项目经理培养提高版之报告目录

企业报告目录

企业整体项目管理胜任力测评报告内容：

- 测评成绩汇总
- 测评结果分析
 - 测评强弱点分析
 - ◆ 项目管理知识之五大过程组强弱点分析
 - ◆ 项目管理知识之九大领域强弱点分析
 - ◆ 硬技能（个人得分）之五大过程组强弱点分析
 - ◆ 硬技能（领导评分）之五大过程组强弱点分析
 - ◆ 硬技能五大过程组之个人得分与领导评分最大差异点
 - ◆ 硬技能（个人得分）之九大领域强弱点分析
 - ◆ 硬技能（领导评分）之九大领域强弱点分析
 - ◆ 硬技能九大领域之个人得分与领导评分最大差异点
 - ◆ 软技能强弱点分析
 - ◆ 意识与素质得分分析
 - 整体测评结果分析
 - ◆ 企业整体总得分分布曲线及分析
 - ◆ 企业整体项目管理知识得分分布曲线及分析
 - ◆ 企业整体硬技能得分分布曲线及分析
 - ◆ 企业整体软技能得分分布曲线及分析
 - ◆ 企业整体意识与素质得分分布曲线及分析

个人报告目录

a) 个人项目管理胜任力测评报告内容：

- 测评结果
 - 项目管理总体评级分析及分析
 - ◆ 测评成绩
 - ◆ 测评总得分排名曲线（按位次排名）
 - ◆ 各测评维度得分与企业参测整体对比图
 - 项目管理知识得分深入对比分析
 - ◆ 项目管理知识之五大过程组得分横向对比图
 - ◆ 项目管理知识之五大过程组丰富程度评级
 - ◆ 项目管理知识之九大领域得分横向对比图
 - ◆ 项目管理知识之九大领域丰富程度评级
 - 项目管理硬技能表现得分深入对比分析
 - ◆ 硬技能表现之五大过程组得分横向对比图
 - ◆ 硬技能表现之五大过程组能力水平评级
 - ◆ 硬技能表现之九大领域得分横向对比图
 - ◆ 硬技能表现之九大领域能力水平评级
 - 项目管理软技能表现得分分项分析
 - 意识与素质各要素分项评级
- 总体评价和建议

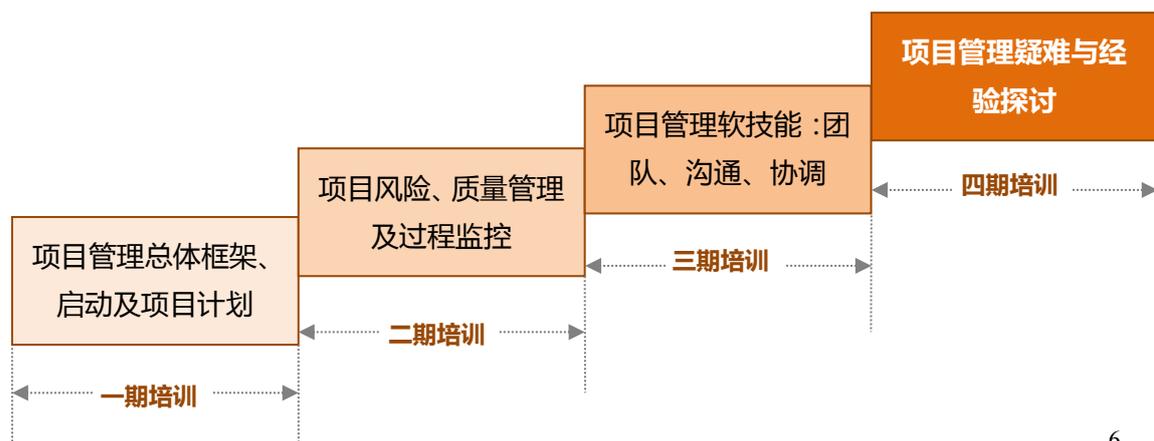
备注：

详细报告内容参见《个人项目管理胜任力分析及建议报告》和《企业项目管理人员胜任力汇总分析及建议报告》
样本

四、“项目管理生根计划” — 企业项目团队系列培养方案

根据 PMQ 测评企业及个人测评报告中的数据分析 and 对比总结，砺志咨询会根据**每一个客户的行业、特点和要求，定制**有针对性的项目经理培养发展方案。以下为三种常规方案套餐介绍：

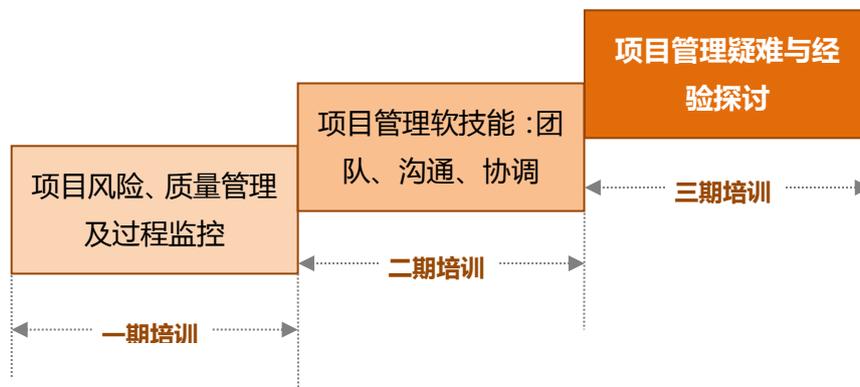
方案一



适合的企业：

- 项目团队未接受过系统、全面的基础项目管理培训，缺乏项目管理意识和系统思路
- 项目团队在计划、进度、风险、质量、成本、监控上缺乏有效的训练和指导
- 项目团队在和项目干系人进行沟通协调过程中，缺乏应对的策略和技巧，如在团队领导，成员管理，跨部门沟通、恰当应对客户需求方面有难度
- 项目团队需要在一个个常见项目实景中切身感悟、磨练提升个人的软技能，提高应对意识，丰富应对经验

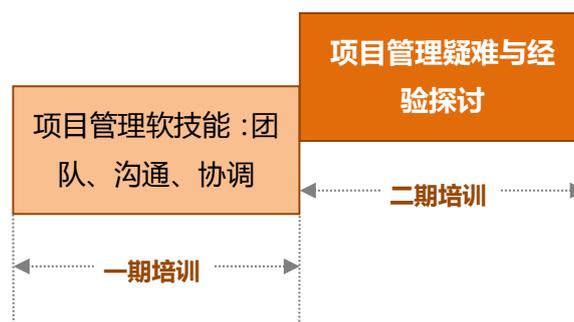
方案二



适合的企业：

- 项目团队接受过基础的项目管理培训，有一定的项目管理意识和思路，具备初步的项目计划能力
- 项目团队在质量、成本、监控上还缺乏有效的训练和指导
- 项目团队在和项目干系人进行沟通协调过程中，缺乏应对的策略和技巧，如在团队领导，成员管理，跨部门沟通、恰当应对客户需求方面有难度
- 项目团队需要在一个个常见项目实景中切身感悟、磨练提升个人的软技能，提高应对意识，丰富应对经验

方案三

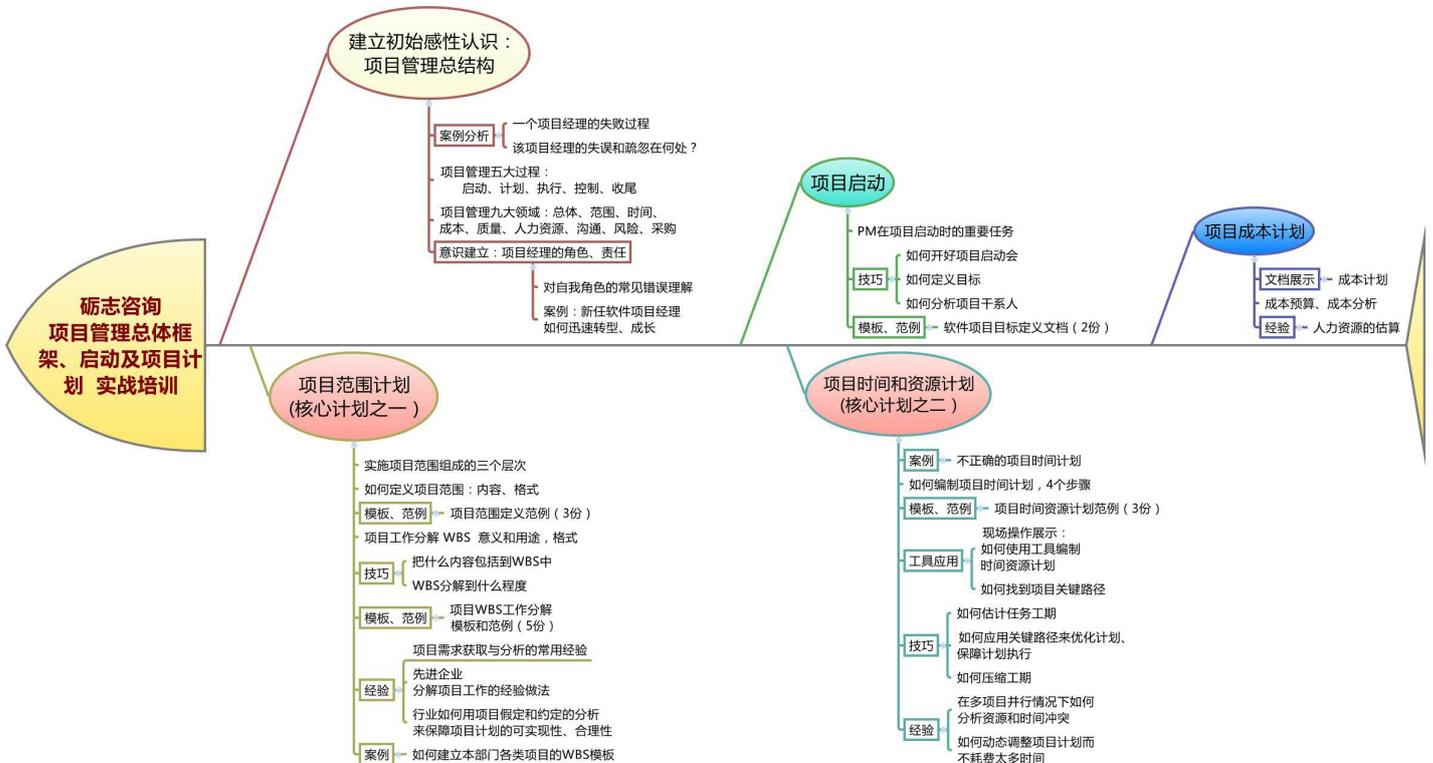


适合的企业：

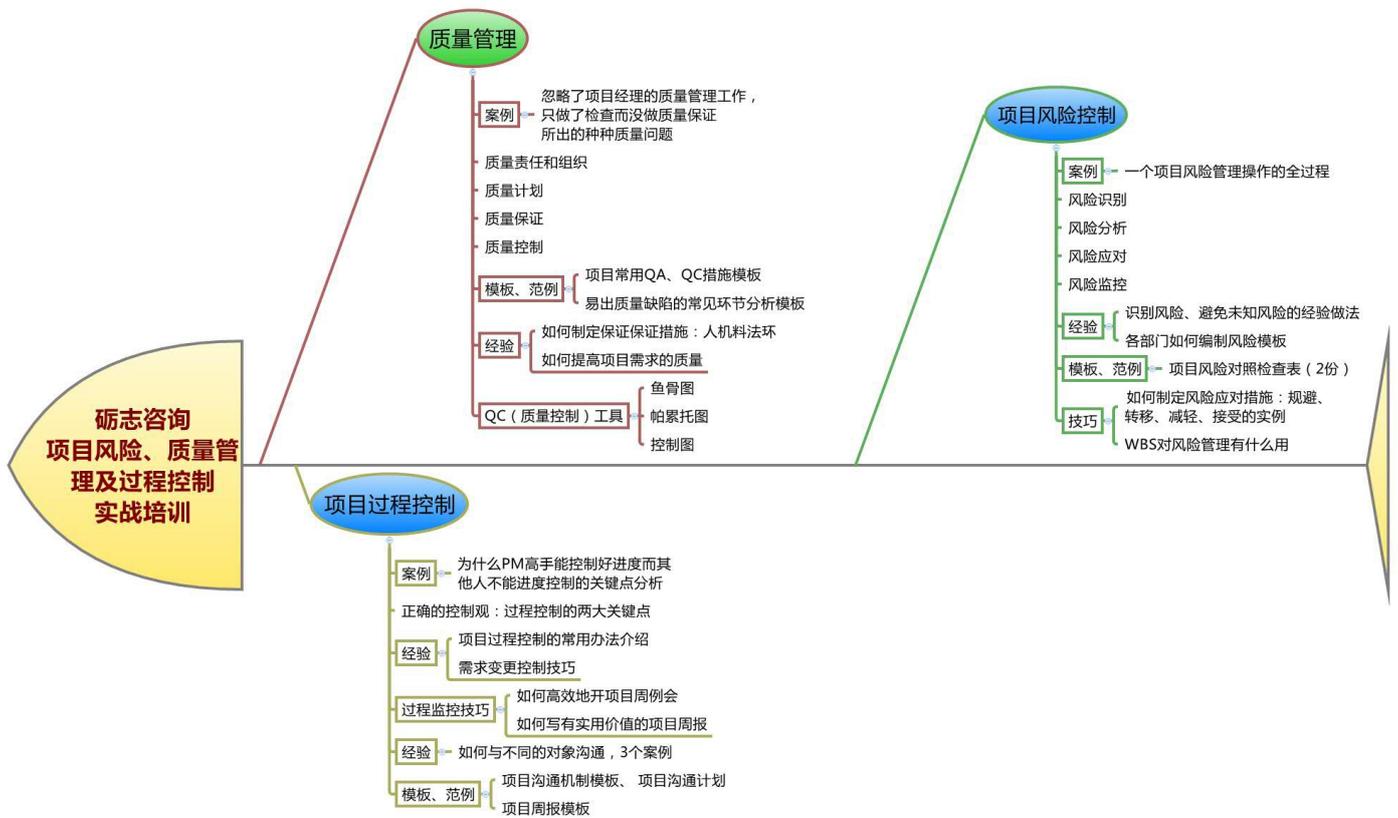
- 项目团队接受过系统的项目管理实战培训，有较强的项目管理意识和较为清晰的管理思路，在项目的计划、质量、成本、监控上已经有较为成熟的应对经验和方法
- 但是，项目团队在软技能方面，在和项目干系人进行沟通协调过程中，缺乏应对的策略和技巧，如：怎样保证士气和积极性、怎样进行激励、表扬与有技巧的批评；怎样协调客户关系、寻求支持、化解冲突。
- 项目团队需要在一个个常见项目实景中切身感悟、磨练提升个人的软技能，提高应对意识，丰富应对经验

五、“项目管理生根计划”——企业项目团队培养方案之课程提要

课程一 项目管理总体框架、启动及项目计划



课程二 项目风险、质量管理及过程监控



课程三 项目管理软技能情景演练课程：团队、沟通、协调

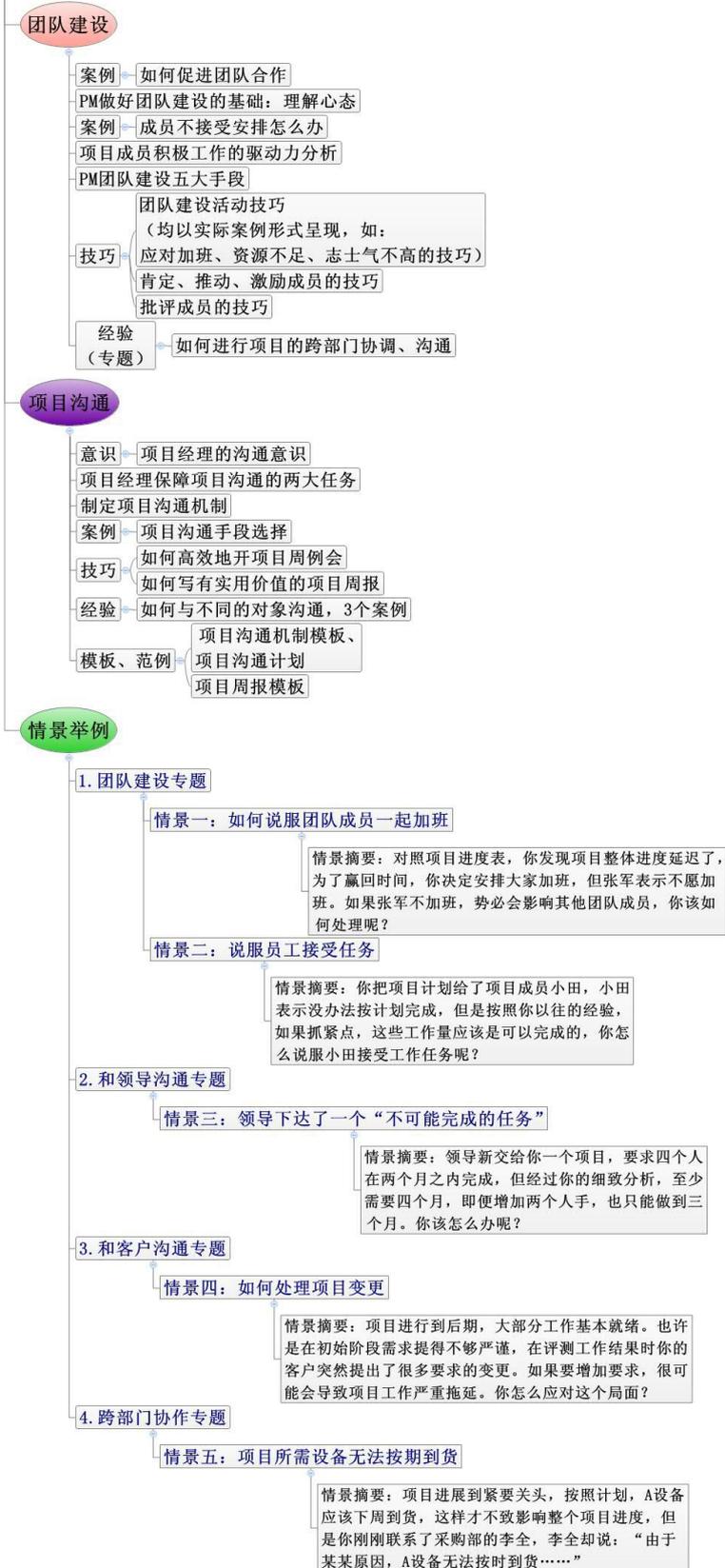
课程收益

- 提高沟通的主动性，使项目管理者有更加积极的心态，减少因沟通不畅而导致的冲突和风险
- 提升项目经理的团队领导力和影响力：营造氛围，提升士气，激励成员，化解冲突提升跨部门协作意识，跨部门合作更顺畅
- 减少项目内耗和项目冲突，使项目整体运作效率得到提升

课程特点

- 4大软技能主题，5大项目情景，常见项目沟通难题逐个击破学员深入情景案例进行一对一演练或小组内演练，全心投入，感受深刻，课堂学习效果达到75%
- 人人动脑动嘴讨论解决方案、经验、技巧，讲师总结并提供优秀范例和建议

项目管理管理软技能情景演练课程：团队、沟通、协调



课程四 项目管理疑难与经验探讨

A 目的

- 针对企业中项目管理人员的疑难问题进行研讨分析，分享经验，以提高项目管理人员的实战能力。

B 内容

- 1. 一位项目经理介绍背景、发生的难题；主持人确定讨论主题，组织讨论；
- 2. 讨论分析；
- 3. 资深人员分享事先总结的经验；
- 4. 讲师介绍优秀标杆做法，提供指导意见。

C 参与人员

- 一般项目管理人员、资深项目经理、讲师。

D 收获

- 通过实战疑难的解决思路、有效措施、经验的探讨、分享，提高学员的实际项目管理水平。

E 研讨主题举例

- 1. 如何应对客户变更？
- 2. 如何推动外部的同事积极配合？
- 3. 如何动态调整计划？
- 4. 如何带动团队加班工作？
- 5. 如何把风险转移给供应商？
- 6. 团队中新人太多怎么办？
- 7. 平常杂事太多，怎么处理？

六. “项目管理生根计划”——量化培训效果评估报告

砺志咨询通过精心设计的调查问卷，量化反映培训前后的意识和行为的改进提高。

培训学员的直属领导参与评估，会大大提高学员实际应用培训所学知识的积极性：

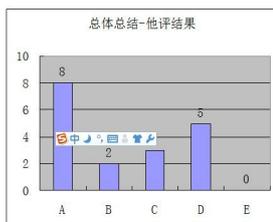
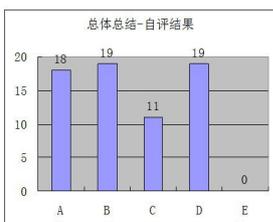
- ① 每个参训学员对自身的意识和行为表现进行培训前和培训后的对比评价
- ② 每个学员的直属领导对该学员的意识和行为表现进行培训前和培训后的对比评价

艾默生电机培训效果评估报告样例节选

● 总体总结

学习了项目管理课程之后，与优秀的项目管理模式相比，认为在以往的工作中差距最大的两方面在哪里？

- A.管理思路和管理意识
- B.计划能力
- C.执行和推动
- D.过程控制
- E.其他



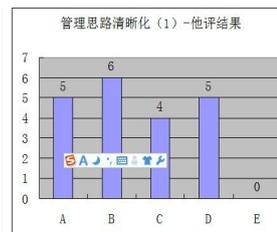
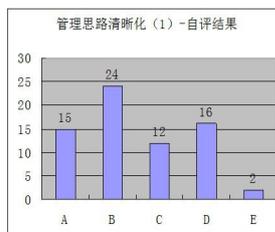
EMERSON
Motor Technologies

● 详细评估

1. 关于管理思路清晰化:

(1) 你觉得培训后思路清晰化比较明显的是哪一方面？

- A.目标、项目启动方面
- B.计划方面
- C.执行保障方面
- D.控制方面
- E.收尾方面



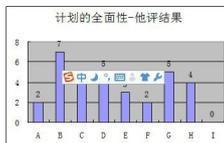
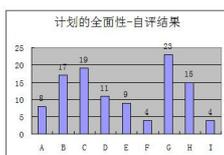
EMERSON
Motor Technologies

● 详细评估

2. 计划的全面性:

你现在做项目计划或工作计划时，会比以前增加什么内容？

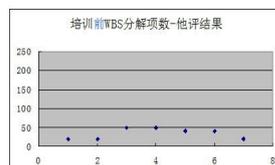
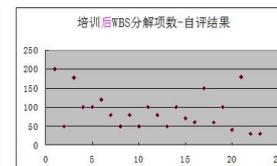
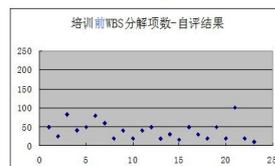
- A. 目标
- B. 工作范围，交付物工作分解
- C. 工作责任
- D. 里程碑
- E. 成本
- F. 风险分析和措施
- G. 阶段性评审
- H. 质量措施
- I. 其他



EMERSON
Motor Technologies

● 详细评估

3. 分解的详细性----(1)培训前后，WBS分解项数的变化:



EMERSON
Motor Technologies

七. “项目管理生根计划”——落地实施

培训不是目的，把项目管理真正应用到实际项目中才是终极目标。很多企业做过项目管理培训之后，应用效果却不明显，这是为什么呢？

因为他们没有**落地应用推动措施**。仅达到知识介绍和传递的目的，并没有触动意识。培训结束，员工的能力培养工作也就结束了，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；应用情况和应用效果如何，更无法评估和考察，此时，培训就成了一种装饰摆设。

砺志咨询会在培训中，从触动、启发企业中层领导的意识开始，在组织层面推动项目管理方法的应用。培训后，砺志咨询会提供**模板工具、改进建议、实战辅导、效果评估**等切实有效的服务，帮助企业完培训后的**落地实施**。

推动落地应用目标：

- ① 促使项目负责人员找到自己在项目管理方面的差距，把学到的方法直接应用到自己的实际项目中,切实提高项目管理能力。
- ② 帮助各个部门编制出将来可以实用的若干项目管理模板。
- ③ 解决应用过程中发现的项目管理难题。

砺志—推动落地应用服务：

1. 提供常用的、实用的项目管理模板工具
2. 为项目经理直属领导提供推动项目管理在部门中普及应用的建议
3. 帮助、辅导企业或部门编制个性化应用模板
4. 培训中，指导学员在其当前项目中实战演练项目管理方法，并评估应用效果，提出改进建议，推动学员行为改变。
5. 培训后，帮助学员持续改进，自我评估，推动应用，提升能力

1.常用、实用之项目管理模板举例

模板名称	数量
项目工作分解 WBS 及时间计划	5-8 份 （均与学员工作专业一致。包括 EXCEL 和 PROJECT 两种格式）
项目资源/责任分配计划模板	2 份
项目成本估算、成本计划	2 份
项目总体计划模板	3 份
项目周报模板	2 份
项目月报	1 份
项目风险检查表	3 份

项目质量保证措施	2份
项目质量计划	1份,含质量问题分析及质量措施
项目风险计划/风险应对措施	2份
项目经理自我对照小手册	1份
项目管理软件工具使用手册	1份
项目经理成长经验集锦	1份

2. 为项目经理直属领导提供应用改进建议

1. 企业级措施

- 1.1 WBS 模板建立
- 1.2 项目经验和数据总结
- 1.3 建立项目监控制度
- 1.4 项目绩效评估
- 1.5 核算项目人力资源成本
- 1.6 项目管理软件的推行使用

2. 对个人应用项目管理方法的推动措施

- 2.1 自我分析及改进
- 2.2 推行项目的 WBS 分解
- 2.3 按项目管理要求做好计划
- 2.4 建立项目报告、例会制度
- 2.5 树立优秀典型项目
- 2.6 激励,优秀项目管理奖
- 2.7 考核

3. 帮助、辅导企业或部门编制个性化应用模板

砺志咨询会辅导参训企业各部门编制质量、风险管控等主要模板。

4. 培训中,指导学员在实际项目中演练提高

砺志咨询讲师在课中会指导学员在当前所做真实项目中练习使用项目管理方法,并在下一天的课中对学员的应用效果进行评估,提出改进建议,推动学员的行为改变。

5. 培训后,帮助学员持续改进

课后,砺志咨询会给参训学员发放《培训应用改进计划表》,请参训学员每人进行自我分析、再请学员的直接上级从更高角度进行分析、指导,得出学员当前的最明显差距所在及改进行动计

划；两个月以后，学员和其上级可通过本表评估改进效果，同时也进行新一轮分析明确更高目标。本表格的目的在于使参训人员在培训之后积极应用所学内容，得到实实在在的提高。

另外，培训之后三月左右，企业可再次对参训人员进行**项目管理胜任力 PMQ 测评**，从项目管理知识、绩效表现、意识素质、软技能四个维度全方位检测项目经理的胜任力水平是否有切实提升，从而有效制定下一阶段的提升计划。

《个人培训应用改进计划表》		
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）		
	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：
	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
1		
2		
3		
三、第二阶段 结果评估及后续提高（差距分析及行动计划制定二个月之内完成）		
	学员对第一阶段行动计划的效果评估、对当初所分析的需要改进的三个方面的改进情况评估	学员直接上级的评估
1	改进程度：(巨大提高、明显提高、略有提高、无提高) 具体表现：	改进程度：(巨大提高、明显提高、略有提高、无提高)
2	改进程度：(巨大提高、明显提高、略有提高、无提高) 具体表现：	改进程度：(巨大提高、明显提高、略有提高、无提高)
3	改进程度：(巨大提高、明显提高、略有提高、无提高) 具体表现：	改进程度：(巨大提高、明显提高、略有提高、无提高)
	更高目标：学员自我拟定	更高目标：学员上级的建议

1		
2		
3		

附录 1—砺志咨询简介

砺志咨询，自 2002 年开始，即作为美国项目管理学会的注册培训机构，专注于项目管理的培训和咨询业务，致力于为企业和个人提供最具实用性和针对性的培训咨询服务。

从 02 年成立至今，砺志咨询已为累计超过 400 家国际和国内大中型知名企业提供专业的项目管理培训咨询服务，行业涉及：IT、制造、电信、金融、房地产、工程、化工、零售、媒体、物流等行业，培训学员人数超过 3 万名。

砺志咨询注重帮助企业推进项目管理在企业内部的普及及深层次应用，希望能最大程度地帮助企业通过卓越的项目管理获得企业的商业成功。

基于这样一个理念，砺志咨询不断地丰富和完善项目管理培训课程和咨询服务，现在的主要服务内容如下：



IT 通信：

腾讯、百度（11期）、淘宝网、联想集团、中兴通讯（4期）、北电网络、TOM 在线（3期）、神州数码（3期）、用友集团、当当网、空中网、方正集团、天源迪科（4期）、宁波博威集团、深圳市康拓普信息技术有限公司、颐高数码、长城计算机、卓望数码、博科软件开发中心（3期）、亿阳信通（10期）、

上海名之赫、北京航管科技、中国银行软件中心、上海通方信息系统有限公司（3期）、上海新思科技、新电科技、北京中软融鑫、北京数字认证中心、今朝科技、合肥恒卓科技、世范软件、亚太安讯网络公司、中联信息产业、天方达科技、凯通软件、昱辉通信、UT斯达康（4期）、国人通信、富春通信、上海天柏集团、中数通信息、易讯天空.....

研发制造：

索尼公司（5期）、法国施耐德电器（4期）、德国拜耳（中国）公司、爱默生、利盟打印机（5期）、比亚迪（20期）、东风汽车、美的集团（3期）、通用半导体(美国)、奥的斯电梯（4期）、TCL集团、安德里茨中国有限公司（6期）、中国集装箱集团、大连苏尔寿、吉缔纳士公司机械（2期）、瓦克化学、德国里德曼生化技术、式玛卡龙涂料、约克空调、上海英飞凌、欧姆龙、台积电、首钢奥托曼机器人、大连苏尔寿泵及压缩机（瑞士）、泰科电子、爱德华天利制药系统（意大利）、深圳天马微电子、美国德胜电机、南京晨光集团、广华电子、正泰仪器、利得曼生化、发利达电子、深圳威胜科技、宁波博威集团、.....

电信：

中国移动通信研究院、中国移动培训学院、北京移动(12期)、广东电信（37期）、广州电信（4期）、上海电信（2期）、重庆移动设计院（2期）、重庆网通、重庆电信、贵州电信、深圳移动(8期)、深圳电信（5期）、珠海移动、珠海电信、惠州电信（4期）、东莞移动（12期）、揭阳移动、汕头移动、保定移动、郴州移动(2期)、新乡移动、鹤壁移动、广通服.....

房地产：

万科地产（6期，包括咨询）、上海金茂集团、天津泰达集团，深圳招商华侨城投资公司、中海地产、建业住宅集团（中国）有限公司（2期）、富力地产、绿地集团、方兴地产、万国地产、华远房地产、广厦地产、杭州通和地产、众城地产、华夏地产、启秀地产、仁恒地产、绿庭地产、广州合景泰富房地产公司、东莞金盛房地产、成都兴南投资公司、葫芦岛房地产开发、得利斯地产.....

工程建设：

北京京港地铁四号线（2期）、中国石油化工总公司、首都机场、美国 EDSA 设计公司、广东电信工程管理中心、广东铁路集团、深圳科技园总公司、上海机场集团、北京建龙矿业集团、克拉玛依油田、中石化洛阳石油工程公司、云南云天化股份有限公司、棕榈园林（4期）、河北承德北辰电力公司、湖南镭目科技集团、深圳市建筑科学研究院（3期）、林同棧国际工程咨询、福斯特惠勒国际工程（上海）咨询、陕西水电设计院.....

金融：

中国银行广东省分行、中国银行深圳分行、中国工商银行、招商银行、福建兴业银行、安信证券、兴业证券、平安证券、招商证券、广东发展银行、北京光大银行、天津贵金属交易所.....

其它：

“项目管理**生根计划**” --企业项目经理能力培养和落地发展方案

百安居、周大福（7期）、广州中船集团、中外运、美国映佳传媒集团、AMT 咨询、广东铁路集团、北京外研社、大连港、中国粮油集团、深圳建科院，温州税务局、凌云集团、声色传播、华孚色纺、林同棧（重庆）工程咨询公司，东莞大业建筑技术咨询有限公司、水晶石数字科技、河北承德电力集团，上海宝山供电局，北京宏远天竺仓储有限公司，云南云天化股份有限公司，深圳民润连锁集团.....