



i n v e n t

惠普服务打造极具商业心态的项目经理

早些年前，惠普服务已经明白：要想在残酷的市场竞争中占有一席之地，变革是必然的。因此惠普服务逐渐将业务重心转向项目方面，并且意识到了将其项目管理方法标准化的必要性。

惠普服务对其世界各地的项目经理们实施了绩效提升计划。此次举措的目的十分明确：减少问题项目的数量、增加营业利润率、培养灵活的工作团队。

彻底分析需求以后，惠普服务认识到：公司外部培训项目的提供者需要为客户提供综合性的项目管理培训课程。

“工作岗位上具备训练有素的项目专业人员，为我们在市场上赢得了竞争优势。ESI 的项目管理培训课程在这方面对我们的帮助甚大。”

惠普服务项目管理能力开发及资格认证主管 Ron Kempf

概述

问题所在

- 缺乏适用于地区及全球项目管理的标准化方法
- 需要减少问题项目的数量，以确保竞争力
- 需要提高项目利润

ESI 的解决方案

- 开展大规模、综合性、全球化的现场及公开培训课程
- 根据项目管理知识体系指南[®]，开发标准培训课程，以推动惠普服务稳定的业务发展
- 为职业发展铺设坚实的发展道路，以获得 PMP[®] 资格证书

成果

- 如今，70% 的项目在预算内正常运作或是表现更佳
- 项目经理们逐渐成为赢取新业务的关键性因素
- 项目经理更具商业头脑，能认清盈利和亏损的责任
- 惠普服务员工维持较高保留率，这是企业致力于职业培训的结果





标准化全球项目

惠普服务项目管理能力开发及资格认证主管 Ron Kempf 这样解释道：“在我们回顾从前的项目时，一个事实逐渐清晰，除了对项目经理进行基础项目管理方法的培训外，还需要为他们提供一套实用的项目实施办法。我们需要一个有可行性工具及技术支持的方法，藉此，项目经理们便可参照通用的框架结构，组建新的团队，或者加入到世界任何一支团队中去，并立刻开展工作。”

1996 年，惠普服务选择了 ESI 成为其培训服务商，原因在于：ESI 不仅可以提供基于《项目管理知识体系指南》(PMBOK®) 的培训，其现场或公开课的授课模式、高资历的指导老师及显赫的国际声誉，都超出惠普服务的预期。

Kempf 补充道：“我们需要一个具备国际培训经验的合作者。而 ESI 让我们看到了其在国际培训方面的经验，特别是培训过程中对文化的尊重。这些方面对我们而言至关重要。很明显，ESI 具备我们所需的经验，这些优势无人能及。”

设计综合性培训课程

ESI 为惠普服务开发了一项综合的培训课程。此课程通过对基本项目管理方法的培训，可以满足最初的 1200 位项目经理的需求（如今的项目经理人数已超过 2500，分布在 160 多个国家，而且有越来越多支持项目的员工也正加入其中）。通过 ESI 课程，惠普服务能基于标准化的、世界范围内认可的项目管理方法集 PMBOK®，为其项目经理提供一系课程。完成课程将获得由乔治华盛顿大学可颁发的项目管理硕士认证证书。乔治华盛顿大学与 ESI 之间的学术合作已长达 20 多年。

此项成熟的研究课程，为惠普服务的项目经理获得由项目管理协会 (PMI®) 颁发的项目管理专业人才 (PMP®) 证书做好准备。Kempf 解释道：“能够培养项目管理的专业人员 (PMPs) 对我们十分重要。是否拥有项目管理专业人员 (PMPs) 已经逐渐成为竞标过程中一个重要的评估因素。如今它已成为赢取新业务的基本要素。”1997 年，惠普服务只有 12 名项目管理专业人员 (PMPs)；而现有人数已经超过 1000 名。

ESI 不断拓宽课程范围，如此一来，惠普服务能够为不断增加的课程“毕业生”提供相关的高级课程，以满足他们进行高级培训的要求。Kempf 提到：“每年，我们在全球范围全世界提供 250 期培训课程。ESI 的授课能力和课程安排是决定课程成功与否的重要因素。ESI 提供了大量专业知识及指导来帮助我们进行项目管理培训课程的设计、开发和授课。”由于 ESI 是以公开课程、现场课程及在线课程等多种方式进行培训，所以惠普服务所有的项目经理们都能不断地获悉授课内容、并获取工具及技术。

了解项目“业务”

“开展 ESI 的培训课程之前，我们偶尔会在全球的业务部门内进行项目回顾。经发现，在部分案例中我们的项目经理没有充分理解或实施风险管理方法、变更控制或财务管理。他们清楚及时赢得项目的必要性，他们也明白满足客户需求的必然性。但却未能意识到自己对项目获益或亏损肩负的重任。然而，他们可是我们业务管理的一线人员。”Kempf 这样解释道。

惠普服务项目管理培训的范围包括风险管理和合同管理等，其目的是培养出色的业务能力，如有效的协商能力、讲解能力以及项目财务方面的管理能力。“我们不仅培养效率更高的项目经理，还在不断强化他们的业务能力。”Kempf 说道。

通过双管齐下的培训方式，在惠普服务世界各地业务部门中，项目管理方面的知识、技能和能力都已显著提升。ESI 的培训课程帮助惠普服务减少了问题项目的数量，并且提高了其项目经理以营业利润提升为目标的管理意识。据 Kempf 透露，这一绩效提升计划已使惠普服务 70% 的项目按照预算正常运营，或取得更佳的效果（远超同行业平均水平 50%），甚至有时候涨幅高达 50%。

Kempf 称：“在课后评估中，ESI 的培训课程赢得了高度评价。”绝大多数的学员都认为，此培训内容同他们的工作联系紧密，且所学知识和技能是提高他们生产力和效率的主要因素。

“另外，此培训课程为经理实施复杂的项目活动创造了信心。”Kempf 补充道。

“项目经理在接管问题项目或者缺乏领导人员的项目时更加游刃有余。这是由于我们的项目经理如今可以通过可靠的方法来进行项目管理，成为控制的中流砥柱，让问题项目的管理问题成为历史。”

此外，从惠普服务和 ESI 的合作关系也凸显出一些无形的益处。

“我们的员工称，他们在此获得了重要的事业发展契机，这在很大程度上激励着他们。惠普服务致力于职业发展的决心为我们带来了长期的好处，每年为我们节省了大量用于培训、招聘和企业定位的费用。”

“工作岗位上具备训练有素的项目专业人员，为我们在市场上赢得了竞争优势。ESI 的项目管理培训课程在这方面对我们的帮助甚大。”

PMBOK、PMI 和 PMP 是项目管理协会的服务标志和商标，在美国及其他国家均有注册。

如需更多地了解 ESI 如何帮助您通过一致的项目管理实践及流程实现您的业务目标，

请拨打 +86 21 2226 5032 上海 / +86 10 5682 6633 北京，或登录我们的网站 www.ESI-Intl-China.com