

# 李玉国老师

1. 讲师简介.....	2
2. 主讲课程简介.....	5
2.1. 研发效能提升之道.....	5
2.2. VUCA 时代的 IT 项目管理实战.....	9
2.3. 团队激励实战工作坊.....	15
2.4. 风险管理实战工作坊.....	18
2.5. 干系人管理与谈判实战工作坊.....	22
2.6. 项目复盘实战工作坊.....	25
2.7. 非项目经理的项目管理.....	28
2.8. 高效沟通，敏捷执行.....	32

### 3. 联系方式.....

34

## 李玉国老师 (北京)

——项目管理/研发管理实战培训师、咨询顾问

- 原用友软件主设计
- 原神州普惠科技 (仿真行业领军企业) 副总经理
- 原吉威时代软件 (地信行业五十强) 副总经理
- PMI PMP
- CPCP 教练
- ToP 引导师
- 引导式敏捷教练



### 【个人简介】

李老师毕业于浙江大学,在中科院软件所工作 8 年,后供职于用友软件、神州普惠、吉威时代等企业。多次成功组织过合同额超千万的大型 IT 项目,所策划研发的产品,新签合同额年增长超过 25%,直接参与项目的合同额累计近 10 亿元,服务客户主要分布于政府、航空、航天、电子、兵器、船舶、交通等行业。

李老师在神州普惠任职期间从零开始构建两个研发团队,打造仿真、数据管理两条产品线;研发团队年均增长 15%,核心骨干流失率低于 2%,获得软件著作权 40 余项,实施项目近百项。任职期间企业通过 ISO9000、CMMI L3 等认证,获得保密、武器装备生产许可等资质。

李老师在吉威时代任职期间梳理产品体系,涉及地理信息处理、遥感图像处理、测绘生产加工等领域数十个产品,建立“哑铃型”产品体系,明确产品研发的重点与路线,并以此为基础推动环保部高分专项,智慧城市等大型项目的高效实施与验收。带领 PMO 为核心人员提供项目管理、软件过程、产品定义、架构设计等方面的指导与培训。

李老师总结了二十多年实战经验,深入研究国内外最新进展,提炼出了一套行之有效的 IT 项目管理/研发管理方法,并通过实践检验不断迭代优化,帮助不少企业取得了良好的效果。

### 【主讲课程】

《研发效能提升之道》

《VUCA 时代的 IT 项目管理实战》

《研发专题实战工作坊》,如风险管理、团队管理、干系人管理、复盘等

《非项目经理的项目化管理》

《研发人员修炼之道》

《高效沟通,敏捷执行》

《项目管理训练营》

### 【学员评价】

李老师理论与实践并重，技术与管理兼通。

——长扬科技高级副总裁 闫印强

听了李老师的两天课，受益匪浅！项目管理知识庞杂，《VUCA时代的IT项目管理实战》内容精挑细选，融合了最新的敏捷项目管理最佳实践，有理论、有实战、有水平！

——中国通号 李想

李老师授课真诚、有活力，课上采用引导、教练等技术，适应新生代的学习模式，项目经理们参与热情高，获得了非常高的学员评价。

——航天宏图 范磊

李老师的课深入浅出，选用的案例典型真实，直面真实项目管理中的痛点和难点，实用性强！

——信元电信 董堃

李老师将项目管理知识与我们企业实际情况相结合，探讨项目过程中的实际问题；课后还组织线上真实案例研讨，直接改善了项目执行水平；

——天阳科技副总裁 师海峰

李老师的课寓学于乐，采用参与式学习模式，真正做到了听得懂、记得住、用得上，对于提升项目管理人员的管理与沟通技能，有很大帮助，有非常强的指导意义。

——微点智创总经理 邓春光

### 【精彩瞬间】





## 【服务客户】

和君咨询，安世亚太，达美盛，金山办公，深南电路，国家气象局，联想长风，中国电信，中国移动，天阳科技，航天宏图，寓乐湾，北京信元电信，中国通号，好未来，北京排水集团，中粮集团，长扬科技，微点智创，趣加科技，中国舰船研究院，万通教育，京博控股集团……

# 研发效能提升之道

## **【课程背景】**

你是否也在为这些问题而苦恼？

- 1) 产品发布常常延期，好不容易上线了，却问题频发；
- 2) 本以为赢利的项目赔钱了；
- 3) 团队虽然加班加点，但总觉得不出活；
- 4) 招来了新人，不但帮不上忙，反而拖了后腿；
- 5) 引入了单元测试、代码审查，项目周期延长了，质量改进却不明显；
- 6) 意外一个接一个，常常忙于救火，没法按计划开展工作；
- 7) .....

VUCA 时代，研发项目越来越复杂，客户要求越来越高，在有限的资源约束下如何实现项目目标、满足客户需求，已经变得越来越具有挑战性。

研发活动具有高度的创造性和灵活性，研发项目中的管理问题与业务问题、技术问题总是纠缠在一起，剪不断、理还乱。只有深入了解研发活动的本质，才能真正提高研发管理水平、提升研发效能，才能进一步增强组织的核心竞争力。

## **【课程特色】**

- 1) 内容完整，融合研发过程、项目管理、研发管理的核心内容；
- 2) 实用性强，直面真实研发项目中的痛点和难点；
- 3) 采用引导、教练等技术，适应新生代管理者学习模式，激发学员参与热情；
- 4) 通过“体验-拆解-练习-复盘”的教学模式，真正帮学员做到听懂、记住、会用；
- 5) 课后可指导真实案例研讨，直接改善实际项目执行水平；
- 6) 可为骨干学员提供教练服务。

## **【课程收益】**

- 1) 深入理解研发过程的本质，掌握研发效能改进的基本思路；
- 2) 增强研发管理、项目管理的自觉性，提高主动管理意识；
- 3) 提高研发管理、项目管理水平，掌握项目的核心概念、方法、工具；
- 4) 提升复盘能力，通过反思总结不断提升团队绩效水平；

## **【学员对象】**

研发团队管理者、研发骨干等。

## **【课程时长】**

2天

## **【授课老师：李老师】**

- 1) 实战型培训师，项目管理、研发管理咨询专家，高管教练；
- 2) PMI PMP、CPCP 教练、ToP 引导师、引导式敏捷教练；
- 3) 超过 15 年 IT 企业高管经历，理论与实践并重，技术与管理兼通；
- 4) 多年软件研发、项目管理、研发管理经验，多次成功组织领导过超大型项目；
- 5) 在中科院软件所工作 8 年，后供职于用友软件、神州普惠、吉威时代等企业；
- 6) 浙江大学学士、硕士。

## **【培训大纲】**

- 1) 研发过程与研发效能提升模型
  - ◇ 共创研讨：研发到底特殊在哪里？
  - ◇ 研发方法与项目生命周期模型
  - ◇ 共创研讨：研发面临的挑战有哪些？
  - ◇ 研发效能提升模型
- 2) 需求与范围管理
  - ◇ 需求层级
  - ◇ 捕获需求的方法有哪些？
  - ◇ 业务建模、用例建模、用户故事、用户故事地图
  - ◇ 案例研讨：新增一张平面图？
  - ◇ 如何定义范围？
  - ◇ WBS 的三大原则
  - ◇ 共创研讨：如何改进变更管理，让项目范围更受控？
- 3) 估算与计划制定
  - ◇ 共创研讨：为什么做好估算这么难？
  - ◇ 怎么做估算才靠谱？
  - ◇ 共创研讨：什么样的计划是好计划？

- ◇ 如何制定好计划？

- ◇ 实战演练

#### 4) 度量与监控

- ◇ 为什么说“研发度量是非常危险的...”

- ◇ 什么是好的度量/监控？

- ◇ 共创研讨：如何改进研发度量？

- ◇ 度量信息呈现

- ◇ 度量与绩效考核

#### 5) 质量管理

- ◇ 共创讨论：现有的质量管理工作有效吗？

- ◇ 什么是内建质量？

- ◇ 如何做好测试？测试模型与测试策略

- ◇ 案例研讨：鱼骨图分析法与 5Whys

- ◇ 持续改进与 PDCA 循环

#### 6) 风险管理

- ◇ 风险描述元语言

- ◇ 风险管理七步法

- ◇ 实战演练

- ◇ 风险识别与分析，事前验尸法与认知偏差

- ◇ 如何开展风险应对规划？

#### 7) 干系人管理

- ◇ 案例分析：谁是项目干系人？

- ◇ 结构化分析

- ◇ 冲突与双赢谈判五原则，冲突应对偏好测评；

- ◇ 案例研讨：谁来安装配置系统？

#### 8) 团队管理

- ◇ 共创讨论：什么影响了研发团队的绩效？

- ◇ GROW 教练式辅导

- ◇ 共创活动：工作意愿有多高？
- ◇ 研发人员激励

#### 9) 沟通管理

- ◇ 沟通活动：有效沟通为什么这么难？
- ◇ 沟通实战：3F 倾听、发问漏斗、结构化反馈
- ◇ 研发团队怎么开好会？会议画布

#### 10) 复盘：AAR

## VUCA 时代的 IT 项目管理实战

随着新一轮技术变革的快速展开，项目变得越来越复杂：面临更多的相关方、更复杂的业务、更多的可变因素、更大的团队、更复杂的技术……，客户要求也越来越高：要求更好的质量、更低的价格、更快的响应速度。在有限资源约束下如何实现项目目标、满足客户需求，已经变得越来越具有挑战性。

### 【课程背景】

您是否遇到如下困境：

- 1) 项目范围模糊不清，客户也说不明白到底想要什么；
- 2) 用户需求不断变更，项目验收遥遥无期；
- 3) 系统缺陷居高不下，问题此起彼伏；
- 4) 意外层出不穷，项目进展缓慢；
- 5) 团队士气不高，效率低下；
- 6) 项目执行情况与估算差别太大，本以为赢利的项目赔钱了；

……

IT 项目中，管理问题与技术问题总是纠缠在一起，剪不断、理还乱。合格的项目经理才能化繁为简、举重若轻，是项目成功的关键。项目经理怎样才能掌握项目管理的精髓，真正提高项目管理实战能力？

### **【课程特色】**

- 1) 授课内容精挑细选，融合最新的敏捷项目管理最佳实践，体系完整；

- 2) 选用典型真实案例，直面真实项目管理中的痛点和难点，实用性强；
- 3) 采用引导、教练等技术，适应新生代管理者学习模式，激发学员参与热情；
- 4) 通过“体验-拆解-练习-实践-复盘”的教学模式，真正帮助学员做到听懂、记住、会用；

- 5) 课后组织线上真实案例研讨，直接改善实际项目执行水平；
- 6) 可为骨干学员提供教练服务。

### **【课程收益】**

- 1) 增强项目管理的自觉性，提高项目管理意识；
- 2) 提高项目管理水平，掌握项目的核心概念、方法、工具；
- 3) 掌握项目的启动、计划、执行、监控、收尾技巧；
- 4) 提高项目范围管理能力，支持团队精确界定项目工作范围，对工作内容开展分解、估算，并编制出合理的项目计划；
- 5) 掌握团队诊断工具，学会提高团队协作能力的具体方法，提高领导力；
- 6) 提高沟通意识，掌握同理心倾听、有力提问、直接反馈等沟通技能；
- 7) 为项目制定有效的质量保证、质量控制措施；
- 8) 提高风险识别、分析、监控、应对规划能力；
- 9) 学会复盘，通过反思总结不断提升自己的项目管理能力；

### **【学员对象】**

项目经理、部门经理、项目总监、技术总监、项目骨干等。

### **【课程时长】**

2 天

### **【授课老师：李老师】**

- 1) 实战型培训师，项目管理、研发管理咨询专家，高管教练；
- 2) PMI PMP、CPCP 教练、ToP 引导师、引导式敏捷教练；
- 3) 超过 15 年 IT 企业高管经历，理论与实践并重，技术与管理兼通；
- 4) 多年软件研发、项目管理、研发管理经验，多次成功组织领导过超大型项目；
- 5) 在中科院软件所工作 8 年，后供职于用友软件、神州普惠、吉威时代等企业；

6) 浙江大学学士、硕士。

## 【培训大纲】

1) 九层之台，起于累土——项目管理基础

□ 项目管理管什么？

□ 案例分析：怎样才能管理好项目？

□ 五个过程组十大知识领域

□ “交付增值”胜过“满足约束”

□ 共创讨论：优秀的项目经理需具备什么能力？

□ 实战演练：什么样的目标是好目标？

2) 蓄势待发——项目启动

□ 案例分析：启动环节出了什么问题？

□ 项目准备与项目启动会

□ 共创讨论：项目启动的挑战与解决方案

3) 以人为本——干系人管理

□ 案例分析：谁是项目干系人？

□ 干系人

□ 识别项目干系人

□ 识别客户方关键干系人

□ 实战演练：支持与反对，结构化分析干系人

□ 案例分析：谁来安装配置系统？

4) 清清楚楚、明明白白——范围管理

□ 做好“范围管理”需要开展哪些工作？

□ 软件过程及其要素

- 项目需求是如何得到？如何管理的？
  - 需求层级
  - 需求工程
  - 捕获需求的方法
  - 业务建模、用例建模、用户故事、用户故事地图
- 如何定义范围？
- 如何创建 WBS？
  - WBS 正本清源
  - MECE 原则与粒度衡量原则
  - WBS 分解方式
  - WBS 编制三大原则
- 如何改进变更管理，让项目范围更受控？
- 案例讨论：新增一张平面图？

## 5) 运筹帷幄——项目核心计划

- 共创讨论：什么样的计划是好计划？
- 如何制定好计划？
  - 滚动计划法
  - 计划洋葱
- 核心计划制定
  - 活动定义与工作量估算
  - 制作工作网络图，明确活动之间的依赖关系
  - 分派资源、安排工期、估算成本
  - 调整计划，加入里程碑

实战演练

6) 认识自己，以身作则——团队管理

- ◇ 如何理解“管理”与“领导”？
- ◇ 领导三要素与领导风格
- ◇ 共创讨论：影响团队绩效的因素有哪些？
- ◇ 团队绩效诊断与改进

7) 从“善解人意”到“言无不听”——沟通管理

- 沟通活动：有效沟通有多难？
- 沟通模型
- 沟通实战：我该怎么听？我该怎么说？
  - 3F 倾听
  - 发问漏斗
  - 结构化反馈

8) 墨菲定律——风险管理

- 什么是风险？
- 实战演练：搭建巴别塔
- 结构化风险管理模型
- 如何识别风险？
  - 事前验尸法
  - 风险识别实战

- 风险登记册、风险看板
  - 如何分析风险？
  - 怎样开展风险应对规划？
  - 如何开展风险监控？
  - 敏捷实践中的风险管理
- 9) 没有规矩，不成方圆——质量管理
- 共创讨论：现有的质量管理工作有效吗？
  - 什么是内建质量？
  - 如何做好测试？
    - 测试 V 模型
    - 测试过程
    - 测试策略
    - 实战讨论：如何应对测试中的挑战？
  - 案例研讨：鱼骨图分析法
  - 持续改进与 PDCA 循环
- 10) 前事不忘，后事之师——项目收尾与总结
- 合同收尾与管理收尾
  - 实战演练：AAR
    - ✓ AAR 起源
    - 如何开展 AAR？
    - 案例分析：海军陆战队的 AAR
    - ✓ AAR 记录表

# 从技术到管理——打造高绩效团队，群策群力打胜仗

## 【课程背景】

据统计，中国企业里 95% 以上的研发中基层主管都是从技术能力比较强的工程师中提拔起来的，可是很多刚刚走上管理岗位的研发人员却面临大大小小的苦恼与挑战：

- 1) 凡事冲在一线，忙得焦头烂额，可是却被上司批评不会带队伍；
- 2) 任务安排不下去，下属小活不愿干，大活干不了；
- 3) 指出下属的问题，帮助其成长，可是下属不但不感激反而牢骚满腹；
- 4) 你好我好大家好，大家不愿说心里话，不愿意承担责任；
- 5) 想通过复盘提高团队能力，可复盘会总是开成甩锅会、批斗会；
- 6) .....

从技术到管理的转型，要实现哪些蜕变？要掌握哪些技能？

## 【课程特色】

- 1) 选取从技术到管理最常遇到的管理场景；
- 2) 采用引导、教练等技术，适应新生代学习模式，激发学员参与热情；
- 3) 通过“体验-拆解-练习”的模式，真正让学员做到听得懂、记得住、用得上。

## 【课程收益】

- 1) 了解从技术到管理需要掌握的常用技能，搭建“管理知识的图谱”
- 2) 掌握“有效委派 4+1 法”，学会如何向下属安排工作；
- 3) 理解什么样的反馈是好的反馈，学会如何开展表扬与建设性批评；
- 4) 认识团队，掌握高绩效团队的成功因素；
- 5) 掌握复盘四步法，通过复盘提高团队绩效；

## 【学员对象】

研发骨干、技术经理、研发经理、研发项目经理、技术管理部/研发管理部/项目管理部等相关人员。

## 【课程时长】

2 天

## 【授课老师：李老师】

- 1) 实战型培训师，项目管理、研发管理咨询专家，高管教练；

- 2) PMI PMP、CPCP 教练、ToP 引导师、引导式敏捷教练；
- 3) 超过 15 年 IT 企业高管经历，理论与实践并重，技术与管理兼通；
- 4) 浙江大学学士、硕士。

## 【培训大纲】

- 1) 向管理转型
  - ✓ 管理者与个人贡献者有什么区别？
  - ✓ 如何理解“管理”与“领导”？
  - ✓ 领导三要素与领导风格
  - ✓ 如何更好地实现管理转型？
- 2) 任务委派与反馈
  - ✓ 委派的要义是什么？
  - ✓ 工作委派最常遇到什么困难与挑战是什么？
  - ✓ 活动：体验委派
  - ✓ 有效委派 4+1 法
    - 说明目的与背景，给个理由
    - 提出目标与要求，SMART
    - 明确工作内容，WBS
    - 确定行动计划，估算与排程
    - 表达信任与支持，真实、逻辑与同理心
  - ✓ 反馈
    - 什么样的反馈是好的反馈？
    - 赫洛克效应
    - 怎么表扬效果更好？
    - 负面反馈的“三明治模型”有效吗？
    - 建设性批评怎么开展才好？
    - 表扬与批评的均衡
- 3) 高效团队协作
  - ✓ 认识团队、体验团队（管理活动）
  - ✓ 什么影响了团队协作？
  - ✓ 诊断你的团队
  - ✓ 高绩效团队的成功因素有哪些？
    - 关注结果，聚焦结果、明确优先级
    - 明确承诺，高水平承诺，高水平协作

- 规范流程，明确职责、明确流程，团队章程
- 掌控冲突，TKI 冲突应对模型
- 建立信任，团队信任方程式
- ✓ 团队协作，知易行难

#### 4) 复盘——团队学习

- ✓ 什么是复盘？ABC 理论
- ✓ 721 职业发展经验模型
- ✓ 体验复盘
- ✓ 复盘四步法
  - 当初的目标是什么？
  - 实际上发生了什么？认知偏差
  - 为什么会这样？根因分析
  - 以后怎么做？行动海星
- ✓ 复盘学习内容，制定 IDP

# 风险管理实战工作坊

## 【课程背景】

你的项目中是否发生过这样的事？

- 约好时间做调研，客户突然通知临时有个重要的会
- 项目就要交付了，客户说需求要做一点点小调整
- 技术负责人选用了最近很流行的新技术，一个接一个的坑
- 程序员拍着胸脯说 3 天做完，2 个星期过去了，还有一点“小问题”
- 一个关键的程序员突然离职了
- 原来参加的项目“失火”了，需要你临时支持一下
- 开发进度一拖再拖，测试只能象征性做一点
- .....

VUCA 时代项目执行面临各种黑天鹅、灰犀牛，风险层出不穷。风险的不确定性有时也能带来一些机遇，但更多情况下，风险往往使得项目工期延长，成本超支，质量下降，冲突增多，甚至导致项目失败。那么我们应该：

- 如何看待风险？
- 怎样才能尽可能全面地识别风险？
- 怎样对风险进行深入分析？
- 当风险发生时可以采取怎样的应对策略？
- 如何做到风险可控？

## 【课程特色】

- 1) 内容全面，对项目风险管理知识领域涉及的流程、方法、工具、模板进行系统学习；

- 2) 学员可自带案例，或选用贴近学员工作场景的实战案例，真正提高学员风险管理能力；
- 3) 采用引导、教练等技术，辅以大量的活动、案例研讨、情景演练，适应新生代管理者学习模式，激发学员参与热情；
- 4) 通过“体验-拆解-练习”的体验式学习模式，真正让学员做到听得懂、记得住、用得上。

### **【课程收益】**

- 1) 建立正确的风险意识；
- 2) 掌握风险识别、风险分析和风险应对规划、风险监控的方法与工具；
- 3) 帮助学员提高项目风险管理能力，并增强从理论到应用的能力；
- 4) 构建组织风险检查表；
- 5) 形成组织风险应对策略知识库；

### **【学员对象】**

项目经理、项目团队负责人、职能经理等。

### **【课程时长】**

1 天 (6 小时)

### **【授课老师：李老师】**

- 1) 实战型培训师，项目管理、研发管理咨询专家，高管教练；
- 2) PMI PMP、CPCP 教练、ToP 引导师、引导式敏捷教练；
- 3) 超过 15 年 IT 企业高管经历，理论与实践并重，技术与管理兼通；
- 4) 多年软件研发、项目管理、研发管理经验，多次成功组织领导过超大型项目；
- 5) 在中科院软件所工作 8 年，后供职于用友软件、神州普惠、吉威时代等企业；
- 6) 浙江大学学士、硕士。

## 【培训大纲】

### 1) 认识风险

- ✓ 风险有什么特点？
- ✓ 开展项目风险管理面临哪些挑战？
- ✓ 风险管理过程中有哪些常见问题？

### 2) 风险管理七步法

- ✓ 共创研讨：搭建巴别塔；
- ✓ 如何进行风险管理？

### 3) 风险规划

### 4) 风险识别

- ✓ 事前验尸法
- ✓ 风险识别工作坊钻石模型：基于 RBS 的头脑风暴、假设约束分析、检查表核查
- ✓ 风险元语言
- ✓ 风险登记册
- ✓ 实战演练：项目风险识别

### 5) 风险评估

- ✓ 如何计算风险值？
- ✓ “五指估算”与如何避免认知偏差？
- ✓ 双概率-影响矩阵
- ✓ 风险分类与风险指派

### 6) 风险应对规划

- ✓ 墨菲定律
- ✓ 如何应对识别的风险？
- ✓ 情景研讨：风险应对策略
- ✓ 如何根据应对策略制定行动方案、指派责任人、评估残余风险
- ✓ 实战演练：建立组织风险应对策略知识库

### 7) 风险沟通

- ✓ 如何分析干系人的风险信息需求？
- ✓ 怎样设计合适的风险沟通报告
- ✓ 风险沟通的黄金三项

#### 8) 风险监控

- ✓ 如何开展风险监控
- ✓ 什么是大审查？什么是小审查？
- ✓ 风险状态及其转换

#### 9) 项目风险回顾

- ✓ 什么是 AAR？
- ✓ 如何开展 AAR？

# 干系人管理与谈判实战工坊

## 【课程背景】

你的项目中是否遇到过这样的挑战？

- 某部门负责人不配合需求调研，总是避而不见；
- 第三方供应商不愿开放接口；
- 某用户一而再、再而三地提出变更要求；
- 评审会上，忽然有一个你从未见过的人表示反对提议；
- .....

项目中所有的问题，不管看起来如何，归根到底都是人的问题。

怎样如何才能管理好干系人，又该如何跟他们谈判？

## **【课程特色】**

- 1) 内容新颖，对干系人管理与谈判涉及的理论、方法、工具进行系统介绍；
- 2) 实用性强，取材于实际工作场景，真正提高学员团队管理水平；
- 3) 采用引导、教练等技术，适应新生代管理者学习模式，激发学员参与热情；
- 4) 通过“体验-拆解-练习”的模式，真正让学员做到听得懂、记得住、用得上。

## **【课程收益】**

- 1) 掌握干系人管理与双赢谈判的基本原则；
- 2) 建立正确的管理意识；
- 3) 掌握干系人管理与双赢谈判的常用工具；
- 4) 提高干系人管理能力；

## 【学员对象】

项目经理、职能经理。

## 【课程时长】

1天（6小时）

## **【授课老师：李老师】**

- 1) 实战型培训师，项目管理、研发管理咨询专家，高管教练；
- 2) PMI PMP、CPCP 教练、ToP 引导师、引导式敏捷教练；
- 3) 超过 15 年 IT 企业高管经历，理论与实践并重，技术与管理兼通；
- 4) 多年软件研发、项目管理、研发管理经验，多次成功组织领导过超大型项目；

- 5) 在中科院软件所工作 8 年，后供职于用友软件、神州普惠、吉威时代等企业；
- 6) 浙江大学学士、硕士。

## 【培训大纲】

- 1) 案例分析：为什么开展干系人管理？
- 2) OR 干系人识别法
- 3) 基于组织结构的“态度-影响”分析
- 4) 干系人档案、干系人登记册、干系人画像
- 5) 干系人管理的四象限法
- 6) 情景演练：世界就是一张谈判桌
- 7) 干系人双赢谈判五原则
  - ✓ 把人和事分开
  - ✓ 着眼于利益，而不是立场
  - ✓ 坚持使用客观标准
  - ✓ 为共同利益创造选择方案
  - ✓ 了解双方的最佳替代方案
- 8) 谈判过程
  - ✓ 谈判准备表
  - ✓ 谈判中如何收集信息？
  - ✓ 签完字，谈判就结束了吗？
- 9) 谈判风格测评
- 10) 谈判场景演练

# 项目复盘实战工作坊

## 【课程背景】

你的项目中是否发生过这样的事？

- 同样的问题一犯再犯；
- 一个项目出现的问题在其他项目上也反复出现；
- 项目管理水平总是低水平重复；
- 好的做法没有得到推广；
- 复盘流于形式，好像走过场；
- .....

VUCA时代对项目管理提出了更严峻的挑战，怎样才能从经验中学习，快速迭代、不断优化，提升团队的战斗力？

## **【课程特色】**

- 7) 内容全面，“内功心法”与“套路招数”并重；
- 8) 实用性强，贴近学员实际工作场景，真正提高学员复盘能力；
- 9) 采用引导、教练等技术，适应新生代管理者学习模式，激发学员参与热情；
- 10) 通过“体验-拆解-练习”的模式，真正让学员做到听得懂、记得住、用得上。

## **【课程收益】**

- 1) 让学员深入全面地理解“复盘”的意义与机理；
- 2) 掌握项目复盘的流程、方法与工具；
- 3) 总结成功经验，及时萃取、沉淀项目管理最佳实践；
- 4) 发现不足和失败的根本原因，避免犯同样的错误；
- 5) 促进知识共享，提高项目组的战斗力；

## 【学员对象】

项目经理、项目管理团队、职能经理等。

## 【课程时长】

1天（6小时）

## **【授课老师：李老師】**

- 1) 实战型培训师，项目管理、研发管理咨询专家，高管教练；
- 2) PMI PMP、CPCP 教练、ToP 引导师、引导式敏捷教练；
- 3) 超过 15 年 IT 企业高管经历，理论与实践并重，技术与管理兼通；
- 4) 多年软件研发、项目管理、研发管理经验，多次成功组织领导过超大型项目；
- 5) 在中科院软件所工作 8 年，后供职于用友软件、神州普惠、吉威时代等企业；
- 6) 浙江大学学士、硕士。

## 【培训大纲】

- 1) 项目复盘有什么用？
  - ✓ 721 职业发展模型；
  - ✓ ABC 理论；
  - ✓ 共创讨论：认识复盘；
  - ✓ 复盘的优势与局限；
- 2) 如何复盘项目？
  - ✓ 共创讨论：项目复盘面临的挑战与误区；
  - ✓ 项目复盘引导四步法；
  - ✓ 经典案例研讨；
- 3) 项目复盘常用方法与工具
  - ✓ 世界咖啡汇谈
  - ✓ 头脑风暴
  - ✓ 鱼骨图
  - ✓ 5Why
  - ✓ 行动海星
  - ✓ AAR 记录表
  - ✓ 场景演练：你会怎么办？
- 4) 如何引导成功的项目复盘会议？
  - ✓ 5P 准备模型
  - ✓ PPTRR 开场法
  - ✓ 提问的秘诀

# 非项目经理的项目管理

**项目管理**是提高工作效率、合理利用资源的有效手段，已经被越来越多的企业、越来越多的工作所采用，项目管理方法已经突破了项目的范围应用到企业管理的方方面面。

项目管理技能已不再是**项目经理**的专利，从基层员工，管理干部到企业所有者都应该不同程度地了解并掌握项目管理方法。

## **【课程背景】**

您是否遇到如下困境：

- 1) 工作过半，客户又提出了新要求
- 2) 估算的工作量领导总是不满意
- 3) 改个接口，合作伙伴用了一个星期
- 4) 本来以为 3 天做完的活，2 个星期过去了，还有一点“小问题”

.....

怎样才能让工作顺利开展，在项目环境中快速成长？怎样才能与客户、与同事构建更顺畅、更和谐的关系？

## **【课程特色】**

- 1) 选取对非项目经理最有用的项目管理技能；
- 2) 选用典型真实案例，实用性强；
- 3) 采用引导、教练等技术，适应新生代学习模式，激发学员参与热情；
- 4) 通过“体验-拆解-练习”的模式，真正让学员做到听得懂、记得住、用得上。

## **【课程收益】**

- 1) 理解现代项目的核心思想；
- 2) 了解项目的基本内容；
- 3) 掌握项目的常用方法与工具。

### **【学员对象】**

本课程针对非项目经理职位的职场人士，如研发工程师、支持工程师、质量工程师、职能部门经理/主管，及参与项目的其他相关人员。

### **【课程时长】**

1 天 (6 小时)

### **【授课老师：李老师】**

- 1) 实战型培训师，项目管理、研发管理咨询专家，高管教练；
- 2) PMI PMP、CPCP 教练、ToP 引导师、引导式敏捷教练；
- 3) 超过 15 年 IT 企业高管经历，理论与实践并重，技术与管理兼通；
- 4) 多年软件研发、项目管理、研发管理经验，多次成功组织领导过超大型项目；
- 5) 在中科院软件所工作 8 年，后供职于用友软件、神州普惠、吉威时代等企业；
- 6) 浙江大学学士、硕士。

### **【培训大纲】**

- 1) 项目管理基础
  - ✓ 什么是项目？什么是项目管理？
  - ✓ 项目管理框架模型
  - ✓ 项目管理的三大关键
  - ✓ 项目管理三角形与高效项目的核心理念
- 2) 范围管理
  - ✓ 怎样才能做好“范围管理”？
  - ✓ 收集需求的困难是什么？需求工程、需求层次、需求捕获、需求优先级；
  - ✓ 如何创建 WBS？MECE 分解原则、粒度衡量原则、WBS 分解方式
  - ✓ 拥抱变化与变更管理

### 3) 计划与进度跟踪

- ✓ 共创讨论：什么样的计划是好计划？
- ✓ 如何制定好计划？
- ✓ 怎样估算工作量？扑克估算
- ✓ 实战演练：领导/客户说你的估算太高，怎么办？
- ✓ 甘特图

### 4) 团队管理

- ✓ 什么是团队？
- ✓ 你希望加入什么样的团队？
- ✓ 你希望什么样的人加入你的团队？
- ✓ 共创活动：认识自己

### 5) 沟通管理

- ✓ 沟通活动：有效沟通有多难？
- ✓ 沟通模型
- ✓ 沟通实战：我该怎么听？我该怎么说？
- ✓ 沟通工具：3F 倾听、发问漏斗、SHARE 反馈

### 6) 风险管理

- ✓ 什么是风险？
- ✓ 实战演练：搭建巴别塔
- ✓ 风险管理模型
- ✓ 如何识别风险？
- ✓ 如何分析风险？
- ✓ 如何开展风险应对规划？

#### 7) 持续改进

- ✓ 721 职业发展模型
- ✓ ABC 理论
- ✓ AAR 起源
- ✓ 如何开展 AAR？
- ✓ 鱼骨图分析法与 5 WHY
- ✓ 案例分析：AAR
- ✓ 实战演练：AAR
- ✓ AAR 记录表

#### 8) 实战演练

- ✓ 制定能力提升计划
- ✓ SMART 原则

# 高效沟通，敏捷执行

## **【课程背景】**

调查显示，90%的公司认为，制约其发展的最大瓶颈是缺乏高素质的职业化员工。通常情况下，由于缺乏基本的职场技能，员工只能发挥出自身专业技能的40%~50%；但经过良好的职业化训练，则能发挥出其专业技能的80%~90%。可以说，职业化训练是21世纪职场生存法则，是提升个人与组织核心竞争力的关键！

## **【课程特色】**

- 1) 贴近学员需求，选取最常用的职业化能力；
- 2) 选用典型真实案例，实用性强；
- 3) 采用引导、教练等技术，适应新生代管理者学习模式，激发学员参与热情；
- 4) 通过“体验-拆解-练习”的模式，真正让学员做到听得懂、记得住、用得上。

## **【课程收益】**

- 1) 调整心态，明确个人职业定位，树立个人职业目标；
- 2) 理解最常用的职业化能力，激发员工合作意识；
- 3) 掌握基本方法与工具，提高工作成效。

## **【学员对象】**

企业基层在职员工，特别是新入职员工。

## **【课程时长】**

1天（6小时）

## **【授课老师：李老师】**

- 1) 实战型培训师，项目管理、研发管理咨询专家，高管教练；

- 2) PMI PMP、CPCP 教练、ToP 引导师、引导式敏捷教练；
- 3) 超过 15 年 IT 企业高管经历，理论与实践并重，技术与管理兼通；
- 4) 多年软件研发、项目管理、研发管理经验，多次成功组织领导过超大型项目；
- 5) 在中科院软件所工作 8 年，后供职于用友软件、神州普惠、吉威时代等企业；
- 6) 浙江大学学士、硕士。

## 【培训大纲】

- 1) 目标管理
  - ✓ 为什么要树立目标？
  - ✓ 如何寻找真实目标？
  - ✓ SMART 原则
- 2) 高效沟通
  - ✓ 为什么有效沟通很困难？
  - ✓ 沟通模型
  - ✓ 3F 倾听
  - ✓ 发问漏斗
  - ✓ SHARE 反馈
- 3) 接受任务
  - ✓ 场景演练：如何接受任务？
  - ✓ 接受任务的方法
  - ✓ 案例研讨
- 4) 规划执行
  - ✓ WBS 分解
  - ✓ 行动计划

- ✓ 案例演练
- 5) 汇报进展
  - ✓ 案例分析
  - ✓ 金字塔原理
  - ✓ 实战演练
- 6) 反思总结
  - ✓ 721 经验模型
  - ✓ ABC 理论
  - ✓ AAR

联系方式：

电话：13810490496

邮件：[13810490496@163.com](mailto:13810490496@163.com)

微信：liyuguo0496