



百度

项目管理系列培训案例

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. 百度公司企业基本情况.....3
- 2. 百度公司培训对象基本情况介绍.....3
- 3. 百度公司培训需求及背景.....3
- 4. 针对培训需求的培训方案.....6
- 5. 百度公司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.....13

1. 百度公司基本情况

百度，全球最大的中文搜索引擎、最大的中文网站。2000 年 1 月创立于北京中关村。百度从最初的不足 10 人发展至今，员工人数超过 17000 人。如今的百度，已成为中国最受欢迎、影响力最大的中文网站。根据第三方权威数据，百度在中国的搜索份额超过 80%。

百度拥有数千名研发工程师，这是中国乃至全球最为优秀的技术团队，这支队伍掌握着世界上最为先进的搜索引擎技术，使百度成为中国掌握世界尖端科学核心技术的中国高科技企业，也使中国成为美国、俄罗斯、和韩国之外，全球仅有的 4 个拥有搜索引擎核心技术的国家之一。

2. 百度公司培训对象基本情况介绍

我公司从 2011 年 10 月份与百度初次接触，经过多次深入的沟通，在百度公司 PMO 以及百度公司培训学院的共同努力下，我公司的咨询顾问对百度公司的需求展开了非常深入、系统的调研，并针对调研后的需求为百度定制了专门的课程体系和调研计划。

培训对象以百度公司研发体系的开发工程师、项目经理、QA 人员为主，包括商务搜索部、ST 等部门在内的**中高级**开发工程师、项目负责人、质量管理人员的定制开发的《百度项目管理训练营系列培训课程》。该系列课程由项目管理原理与技巧、百度公司内部实践分享、**项目管理软技能情景演练**三门课程构成。目前已累计培训近 400 人次，圆满完成 9 期培训。

3. 百度公司培训需求及背景

1.1 本次培训是砺志咨询为百度公司 ST 人员开展的第 3 期项目管理训练营系列培训。

本案例材料将以其中的《项目管理软技能情景演练》为例进行展示。

1.2 何为软技能？

所谓“软技能”，是相对“硬技能”而言的。我们把项目经理所需要的技能分为两类，方法、手段比较明确、可变因素少、工作结果比较可控的一类我们称为“硬技能”，而在方法手段方面无公式可遵循、可变因素多、作用对象大多为人的另一类称为“软技能”。

对于人这个最复杂、最无规律的对象，用类似的这种与机器打交道的语言往往不会有效。相对于估算、定义、分配、分析、检查等这类项目经理的“硬技能”而言，这个问题要更多地依靠软技能来解决。

在与百度研发人员及培训管理部门的调研和沟通中，对于技术出身的研发项目管理人员而言，软性技能也是他们普遍欠缺和最关注的一项内容。

硬技能

- 专业知识，比如计算机技术
- 做项目计划
- 成本预测
- 风险分析
- 评价绩效
-

软技能

- 人际沟通技能
- 团队管理能力
- 问题解决技能
- 会议技能
- 谈判技能
-

1.3 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：每次培训前，讲师都会和 5-6 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

1.4 针对企业需求部门领导、参训人员代表等项目现状、现存问题的访谈结果

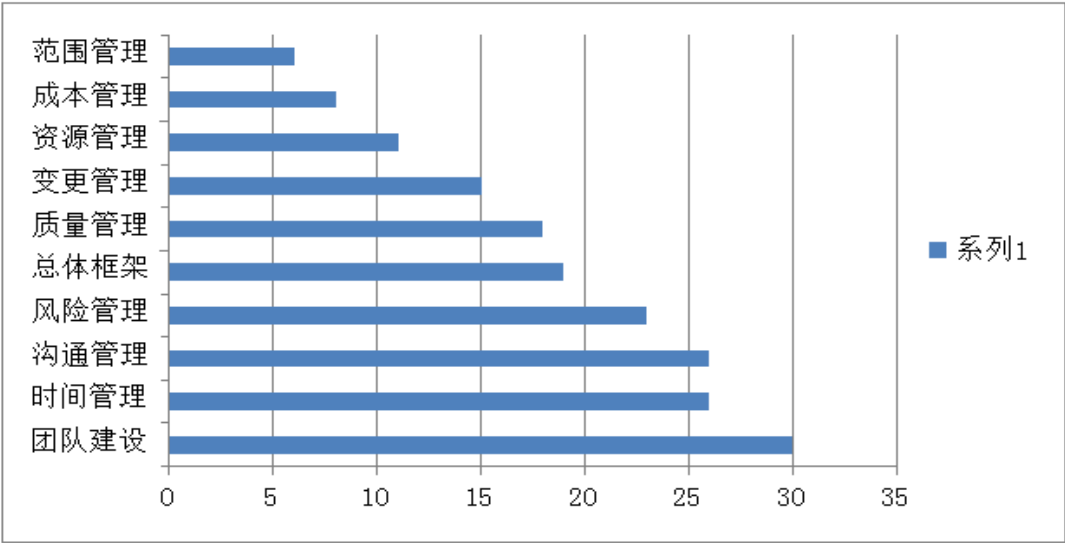
（调研由本次培训讲师梁光华老师亲自进行）

调研对象	职位	工作内容描述	反馈的内容
忻经理	搜索研发部项目负责人	自然语言分析,10人团队，上层和Rank 合作，下层和基础工具部门合作。	一、 难题： 应用方往往很强势，功能要求有时不合理，方法不合理。实际上做不到，对方坚持：“必须”，无商量。如果是新人或技术能力不强，往往被牵着走。 二、 经验、建议： 1、听他们怎么说，多听，有何漏洞，不要一上来就反驳。 2、与技术工具提供方也存在同样的问题。要说明为什么要求这么苛刻，他们往往能理解。来可能。新人往往会一定要按自己的想法来，对方会觉得无前景。 注：企业文化积极，加班、考核类的问题少。有个成员推任务，不愿做，要看是真不适合，否则强迫或找领导。 3、领导安排不可能的任务，我说只能做到这一步，领导还算通情达理，要与之商量，折衷，用事实或数据说明。 4、有时与别的团队沟通困难，没分清责任，都以为对方做，都不愿做，最后都没做，要说得很清楚。 注：上次课程的收获：沟通要反复确认，多听。

			三、学习期望 如何表达自己的观点。对方很强势怎么办？如何与不同性格的人沟通？
李经理	搜索研发部技术经理	技术研发、项目团队建设、管理	一、难题： 培训对象是管理候选人，知识不体系化，刚入门，正在转化当中。对下对下对平级态度和技巧有待提高。 二、经验、建议： 1、合作方面同理心。有的人做法错误：指责对方过错，认为只有自己的事最重要。 2、进度拖延问题：信守承诺，完不成要沟通 3、公共言语的影响，如“该来的不来，该走不走。” 4、某些人不太会肯定团队成员的成绩。本部门中认可成员，肯定成绩，以前做得少。 5、在培训中请促使全体学员相互认识、了解。 三、学习期望 讲解例子：背猴子，承诺一大堆，目标与时间点，不能没下文了。 如何提高团队合作精神？
薛先生	搜索研发部，项目小组负责人	软件项目研发数据挖掘	一、难题： 沟通项目目标不一致。下游要求过高，某分类相似准确度 90%以上，但技术只能达到 80%。 二、经验、建议： 1、先调研，把需求分成几等，分别定比例。 2、项目小组 10 多人，方案想法不致，如何沟通。 三、学习期望 难题解决方法
李先生	搜索研发部，项目小组负责人	软件项目研发研发基础通用服务，属后端，10 人，刚任小组负责人。	一、难题： 1、如何控制项目进度，延误原因：成员被临时工作干扰，时间估算不准。 2、期望学到团队建设，气氛调动积极性 3、成员不喜欢被安排的工作，想换工作。 4、某新需求不成熟，无法满足， 5、向某部门提要求，他们说打破技术架构，最后我方自己实现了。 二、学习期望： PM 该怎么做的，日常管理模式，经验教训。沟通、团队建设。 一线经理参差不齐，靠自己摸索。需要两层能力： 1、团队能力 2、横向、上级沟通的能力。

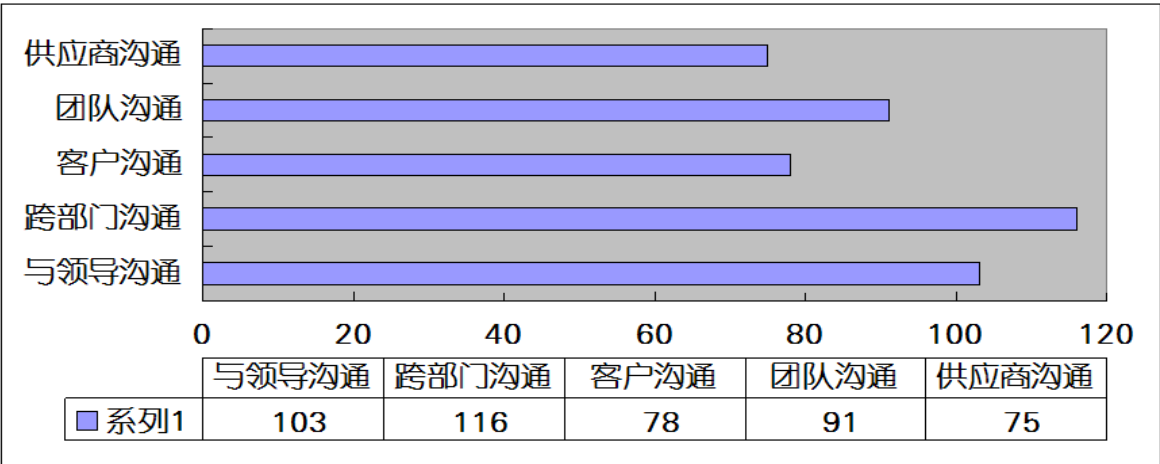
1.5 对于项目管理的各方面，您认为需要重点学习提高的有哪些？

（以下是百度调研问卷中实际问题选项的图表表现）



1.6 与各种对象沟通的难度

(以下是百度调研问卷中实际问题选项的图表表现)



4. 针对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[百度公司](#)研发项目的现状，难题进行了分析，并专门定制针对[百度公司](#)研发项目的案例及其他范例资料)

课程名称：	《百度项目管理训练营》ST 专场之项目管理软技能实战演练
授课讲师	砺志咨询首席顾问梁光华老师
培训时间	2012 年 3 月 21 日
时长	1 天，7 学时/天
培训地点	北京市海淀区上地十街 10 号百度大厦山外云教室
《百度项目管理训练营》ST 专场之项目管理软技能实战演练课程大纲 (项目管理软技能实战演练的主要框架，案例，实际应用工具) 1. 课程大纲 1 开场白	

- 1.1 软技能对项目管理的意义
- 1.2 本课程的形式
- 2 项目经理的角色与责任
 - 2.1 例子：一位新任项目经理在刚接受任务时的表现分析
 - 2.2 项目经理的角色与责任分析
 - 2.3 新任项目经理的修炼：如何迅速转型为项目管理者
- 3 团队建设专题
 - 3.1 案例分析（见另一文件的描述）
 - 3.2 团队建设方法
 - 3.2.1促进团队合作模式和方法
 - 3.2.2案例：250 美元的故事
 - 3.2.3团队成员心态分析并导出项目经理的建议目标
 - 3.2.4集体研讨与分享：项目经理进行团队建设的常用手段和措施
 - 3.3 团队合作演练：现场学员分为两个大组，要求各组密切配合、全体参与以解决一个有难度的难题。最后通过成败分析分享关于团队建设的收获。
 - 3.4 角色扮演演练：项目经理听说一位重要的项目团队成员想离职，这将严重影响项目工作。项目经理如何正确处理？进行演练后归纳总结。
- 4 沟通协调专题
 - 4.1 沟通软技能的模型
 - 4.1.1沟通策略
 - 4.1.2沟通方式
 - 4.1.3表现态度各举小例进行说明。
 - 4.2 跨部门沟通
 - 4.2.1案例分析：某项目经理要求工具平台组马上开发一个数据处理工具，但该组组长说上级已安排了很多工作，无法再增加工作量，只能等现有工作完成再开始该工具的开发。项目经理认为自己项目的优先级很高，而对方并不这么看。该项目经理在沟通过程中不知不觉犯了不少错误导致这次沟通不欢而散。如何改进？
 - 4.2.2外部门人员的驱动力分析
 - 4.2.3提高个人影响力的常用方法
 - 4.2.4角色扮演演练：利用之前的案例进行角色扮演演练，最后进行有效做法的归纳总结。
 - 4.3 与领导沟通
 - 4.3.1领导心态分析
 - 4.3.2角色扮演演练：领导向项目经理下达了一个无法及时完成的任务，项目经理如何处理才能保证公司利益最大化？演练后进行有效做法的归纳总结。
- 5 总结

详细内容链接：http://www.leadage.com/Soft_Skills/index.html

《百度项目管理训练营》ST 专场之软技能实战演练培训之主案例节选

（此案例主要根据百度研发体系 ST 人员实际项目调研内容的基础上，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）

（项目开始了）

李嘉作为技术骨干在公司里工作了两年，一个月前公司安排他任项目经理负责一个比较重要的小型软件研发项目

的管理工作。项目团队的主体人员是本部门的 3 个人，另外还需要其他部门的配合。

应用部门提的时间要求非常紧张，李嘉觉得不合理，但应用部门态度很强势，李嘉也只能接受。

.....

（项目问题）

按李嘉的项目计划，某部门 A 小组应该在 4 月初安排 2 个人来三、四天帮他们解决一个技术问题。时间到了 A 小组也没动静，李嘉急了，打电话问人怎么还不过来，A 小组负责人说：“不好意思，这段时间并行的工作特别多，你那边需要的人一时安排不过来。”

李嘉说：“我都写在计划里了！计划也发给过你了！” 研发部经理说：“计划没有变化快嘛。他们还要再忙 10 天左右，你看好吧？”

一个多月后公司领导想知道项目状况，让李嘉汇报项目情况。李嘉的汇报中提到了资源不足。领导问项目组的人员他是怎么使用的，李嘉说从项目开始到现在他们都很忙

.....

（李嘉的回忆）

项目的气氛紧张了很多，由于巨大的进度压力，我规定全体人员每天都加班到晚上十点以后，周末也不休息。连续加班一个月之后大家好象非常疲惫，全组人员一起吃饭时话也不太多了，情绪变得不高了，积极性、工作效率等各方面都明显下降了。王耕田跟我说：“我不能再每天晚上十点半以后才进家门了，再这样下去我老婆不给我开门了。你看怎么办？实在不行我换项目算了，免得耽误项目的工作，让我减工资我也愿意！”

.....

（何兵的回忆）

详细设计、编码和单元测试工作的结果不好，项目进度也被拖延不少。李嘉和我一分析原因，觉得其中很大一部分原因是项目组里有几个成员不太熟项目所用到的开发技术，无论是测试还是编码问题都比较多，工作的反复比较多，表现也不专业，设计写出来五花八门各有各路，编码更是天女散花、要多花有多花，急得我恨不能上去自己把所有工作全都做完。李嘉安慰我说公司派来的人也不可能所有的都是高手，这也是正常的，我们自己不能急，习惯了就好了。

来自 A 组的人让李嘉觉得不好管理，他们中的部分人是身兼数职的，我

.....

（后果）

第一版提交上去以后应用部门的人员对小周所做的模块不满意，李嘉本来就对小周不满意，于是详细小解了小周的工作情况，感觉小周虽然聪明但不踏实，有些工作该做但没做得很好，有些工作虽然不起眼但他该做没做。李嘉直接对小周提出批评了。小周很不服，说：“说我该干没干？可这些小事情可没明确跟我说过。说我没干好？

.....

除了小周以外，王耕田和葛迈的积极性也明确下降了。

.....

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

如：

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.....

游戏描述及学员演练后启发

(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、项目团队的工作方式和要求

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！**

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

一个团队能够完成任务的
必要条件一

- 大家有组织、有领导，有分工，大家服从领导、信任领导
- 大家愿意一起合作，一起完成共同目标，全体参与。领头人要充分发动各人的积极性、参与性

一个团队能够完成任务的
必要条件三

- 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”

5. 百度满意度数据及学员评价

(实际参训人数 33 人 , 满意度问卷回收 30 份)

总体平均分 : 4.57 (满分 5 分) 总体满意度 : 99%

评估标准	非常满意	满意	一般	不太满意	不满意	平均分	非常满 意和满 意占比
课程内容评价							
课程内容清晰合理,符合我的需求	14	16				4.47	100%
课程内容便于在工作中运用(实用性)	21	9				4.70	100%
讲师评价							
项目管理专业度	16	14				4.53	100%
授课时思路清晰、语言表达力强	14	16				4.47	97%
鼓励学员参与,能有效回答学员问题	16	14				4.53	100%
课程组织控制好,课堂气氛活跃	16	14				4.53	97%
认真负责,很好的达成本次培训	22	8				4.73	100%

学员反馈汇总

学员对该课程的总体感受,建议或评价	林: 觉得课程对我日后的工作安排条理性有很大帮助。 张: 总体满意, 希望更多互动。 谢: 收获很多, 特别是把一些知识系统化、技巧花, 很多在实际工作中有应用价值。 刘: 理论与实际结合, 现场互动。 未: 非常有用。 冯: 时间控制好。 陆: 持续时间过长容易疲劳。 陆: 互动环节很丰富, 容易理解和接受。 李: 很好! 李: 对今后工作有指导意义。 王: 时间再长点, 互动更多些。 耿: 比较不错。 段: 课程很好, 但贵在实践。 孙: 受益, 需要更多实践与应用。
-------------------	---

	吴：内容丰富充实，内容较多，时间较紧。 王：非常好，今后会应用到工作中。
在该课程中，你印象最深的内容是什么？	李：1、软技能的三方面 2、合作的游戏 吕：案例。 张：如何沟通、如何协调。 谢：演练、互动环节。 刘：案例分析、讲解。 李：小鸟。 冯：沟通技巧 陆：开的小鸟游戏。 陆：游戏环节。 张：团队建设中的技巧。 白：沟通的重要性。 李：案例分析到位。 周：团队游戏。 李：生动的实例。 王：小鸟。 姚：快乐的小鸟。 耿：合作沟通的游戏。 段：沟通。 薛：例子比较多，很形象。 李：演练、结合了具体情景。 孙：软技能、举例。 杨：沟通技巧、团队氛围建设。 吴：丰富的实例，说服力好。 王：课堂互动。
在该课程中，你觉得哪些内容可以尽快应用到工作中？	李：1、项目管理的职责和反例。2、重在应用。 吕：沟通技巧。 张：项目的启动、执行力。 谢：策略、技巧。 刘：沟通策略、方式。团队建设。 李：沟通、协调。明确目标。 冯：沟通方面。 陆：跨部门沟通。 陆：团队建设。 未署名：团队中的个人激励。 白：沟通技巧。 李：沟通技巧。 姚：沟通技巧。 耿：沟通技巧。 段：沟通、目标。 薛：激励机制。 李：沟通技巧。 孙：团队建设、沟通策略、方式、技巧、态度。

	吴：沟通技巧、换位思考、案例分析。 王：沟通技巧。
--	------------------------------

百度公司学习发展组对此次培训的评价及总结

1) 总结

在 PMO、人力资源部学习发展组、以及培训机构和讲师的共同努力下，本次“项目管理软技能研讨”培训圆满结束。其实项目管理软技能的课程讲好并不容易，能让 99%的学员满意更不容易。前期课程内容的设计，多种学习手段混合应用，案例、场景的定制化设计，讲师有效的引导、点评、提炼总结，使得学习内容与百度的实际有效的结合，更加贴近工作的需要，便于转化。

2) 培训讲师评估：

形象、表达能力良好，项目管理经验丰富，在项目管理软技能领域的钻研的较深，更可贵的是对本次培训认真负责的态度。除了亲自与学员及上级访谈，应我们的要求专程从深圳飞来百度 2 次深入面谈，5 次以上的电话沟通，对我们提出的要求和建议认真听取，使得本次培训讲解透彻，

3) 培训机构评估：

砺志咨询是深圳的一家项目管理方向的培训咨询公司，本次培训讲师梁光华，在业内具有一定的知名度和影响力；北京客户经理服务态度良好。

4) 培训内容评估：

前期我们对 ST 目标人群进行了准确的分析与把握，经过调研数据验证，并总结项目管理第一期（ECOM 专场）的经验，最终培训内容聚焦在项目经理的角色和定位、项目团队管理、项目沟通（跨部门沟通、向上沟通、团队内部沟通）三个方面；从反馈结果来看，这几个方面确实符合新项目负责人的需要，重点突出。

5) 培训形式评估：

案例分析，情境模拟，角色扮演，体验式学习，团队竞赛，多种学习手段的混合应用，配之以的学员思考、小组讨论、交流交流，讲师点评，总结提炼，使得大家深入思考，把所学与实际工作中碰到的问题充分的结合，为后续的转化和应用奠定了基础。

6) 培训组织评估：

相对封闭的培训场地，即百度之外上网不方便的酒店，也在一定程度上为大家专心参与与全情投入贡献了一定的力量；

7) 学员评估：

学员参与度高，几乎没人使用笔记本，全天下来，大家始终保持积极与热情；

上级报名 34 人，经与本人确认 33 人，实际参加 33 人，充分体现了 ST 团队的组织纪律意识，凝聚力与向心力

培训讲师梁光华的评价

a) 大部分学员表现得很投入、积极、好学，全天没有人使用笔记本电脑。进行问题研讨时很踊跃，在课上和课下都有学员主动提出自己在工作中的疑难与讲师讨论；在重点内容处（如团队建设手段、沟通协调技巧等）多数学员用心进行了记录；在讲师设定的实战情景演练中，学员们没有拘谨、畏难、怕丢面子，勇敢地站出来在全体学员面前进行了与讲师间的情景演练，这样其自己和全体学员都能得到实在的收获。

b) 各组学员的学习氛围很好，互相有交流、有合作，而组间也形成了良好的竞争。

c) 在课前三位领导及课程负责人魏欣的动员讲话对学员全天的学习态度起到到很好的提升作用。

d) 学员意见分析：除了对课程的评价之外，多位学员还表达了要付诸实践的想法。培训最终的效果体现在应用上，这就是本课程追求的目标，也是砺志咨询的长期宗旨。

6. 砺志咨询后期提供的模板资料、改进建议及其他

（在培训后帮助企业推进项目管理应用的服务）

6.1 项目管理改进应用计划

（本计划用来帮助企业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）

6.2 培训证书

百度公司此次培训学时为 7 学时（7 学时/天，共 1 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。

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）

研讨（企业需求部门和培训部门在培训 3 个月后将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



(百度学院培训项目经理魏经理开课发言)



(学员分组案例讨论)



(学员小组讨论)



(为获胜组颁发奖品，很有用哦！)



(获胜组学员分享胜利成果)



(颁发培训证书)



(开心合影。“绿叶丛中一点红”。都是研发人员，只有一位女士，呵呵！)