

项目经理谈判与沟通能力提升培训

【课程背景】

技术人员由于长期的“细节实现式工作行为习惯”导致了“只见树木，不见深林”、“自以为是、孤芳自赏”的思维模式的局限，始终突破不了“思维陷阱”反复做作的怪圈。古语“江山易改、禀性难移”，如何从根本上改善技术人员的思维习惯，需要一套组合拳策略方能奏效，本课程针对项目经理不能很好的与外部客户和组织内部部门有效的沟通和团队建设，从而导致项目范围蔓延、进度延误、产品质量下降、资源紧张、成本超支、风险升级等一系列危及项目目标和企业收益的棘手问题，归纳总结出了项目经理包含但不限于沟通和团队建设方面亟待解决和提高的4个方面的“软技能”，包括项目干系人分析与项目组织管控能力（主要是干系人管理策略与项目组织工作授权与汇报机制分析）、项目经理的领导力（主要针对项目内部团队）、项目经理的谈判与沟通能力（主要针对于外部客户沟通与博弈的技巧）、以及项目经理影响力（主要是影响客户和企业高层决策的能力）这4个方面的相互作用力。

本课程分为四个主题进行（干系人管理与项目组织沟通策略、项目经理领导力、项目经理谈判策略与技巧、项目经理影响力），每个主题要么采用教学视频互动研讨的方式，要么采用典型项目案例分析研讨的方式，要么两种方式相结合进行，通过两天四个主题的培训，帮助项目经理深刻理解、快速模仿与熟练应用项目经理的核心软技能，从而促进项目的范围、进度、质量、成本、资源与风险朝有利于项目目标实现的方向健康迈进。

【授课时长】

2天（每天6小时）

【授课对象】

项目经理、技术通用型岗位、从技术要走向管理岗位的人士等

【课程大纲】

1.干系人管理与项目组织沟通策略

1.1 项目干系人管理

1.1.1 为什么项目要进行干系人管理？

1.1.2 忽略干系人管理会导致什么问题？

- 客户小鬼难缠蛮横气焰高
- 项目经理无法与高层沟通
- 项目经理获取项目资源难
- 队伍涣散信心不足离职高
- 项目陷入泥潭挣扎无希望

1.1.3 PMBOK 干系人管理最佳实践

- 识别干系人
- 规划干系人参与

- 干系人参与管理

- 干系人控制

1.1.4 干系人案例分析

- 案例情景：ABC 财政业务一体化信息系统集成项目干系人

- 讨论输出：干系人登记册，含：

- 干系人利益矩阵

- 干系人态度矩阵

- 权力利益方格

- 影响力利益方格

1.2 项目组织与沟通

1.2.1 项目组织组建策略分析

- 相互制衡——利益博弈

- 分权分治——治理与管理

1.2.2 组织结构与角色职责

- 治理角色与职责

- 监理角色与职责

- 变更角色与职责

- 管理角色与职责

- 执行角色与职责

- 支持角色与职责

1.2.3 组织沟通策略与机制

- 不同层次的沟通策略

- 公司及项目群

- 项目管理委员会

- 项目经理

- 项目团队

- 正常与例外沟通机制

- 计划

- 记录

- 报告

1.2.4 组织与沟通策略案例分析

- 案例情景：ABC 财政业务一体化信息系统集成项目组织

- 讨论输出：项目组织结构及沟通过策略与沟通机制，含：

- 组织结构与角色职责

- 干系人沟通策略

- 项目沟通机制

2、项目经理领导力

2.1 什么是领导力？

2.1.1 领导与管理的区别？

2.1.2 项目经理团队角色讨论？

2.1.3 项目经理权力的来源？

2.2 看视频学习与讨论项目经理领导力

2.2.1 项目情景概要描述

2.2.2 从项目启动来学习项目经理领导力

- 如何识别干系人的需求？
- 如何定义项目的任务？
- 如何成功召开一个项目启动会？
- 小组思考：项目刚开始就已经偏离了正常的轨道？
- 项目经理如何在上述环节体现出领导团队的艺术呢？
- 项目经理如何灵活使用沟通工具与技术达到上述目的？

2.2.2 从项目规划来学习项目经理领导力

- 如何制定更可靠的计划？
- 如何消除任务之间的相互依赖性风险？
- 如何确保规划考虑了风险因素？
- 如何调优计划确保工期实现？
- 小组思考：项目经理在规划环节是不是错上加错？
- 项目经理如何在上述环节体现出领导团队的艺术呢？
- 项目经理如何灵活使用沟通工具与技术达到上述目的？

2.2.3 从项目执行来学习项目经理领导力

- 如何解决执行过程中的冲突？
- 如何消除项目变更带给项目进度等目标方面的影响？
- 如何改善原有不合理的做法和流程呢？
- 如何使用一些辅助工具更好的执行加快项目呢？
- 小组思考：项目出现了冲突和问题到底是不是团队成员的过错？
- 项目经理如何在上述环节体现出领导团队的艺术呢？
- 项目经理如何灵活使用沟通工具与技术达到上述目的？

2.2.4 从项目收尾来学习项目经理领导力

- 项目收尾的流程是？
- 项目是否需要做后评估？
- 项目经理和项目发起人在收尾流程中的角色与职责
- 项目经理如何在上述环节体现出领导团队的艺术呢？
- 项目经理如何灵活使用沟通工具与技术达到上述目的？

3、项目经理谈判策略与技巧

3.1 谈判的目的与意义？

- 3.1.1 为什么说与客户沟通就是一次谈判呢？
- 3.1.2 项目经理不具有谈判意识和策略会导致什么问题？
- 3.1.3 如何理解马云“和政府只恋爱不结婚”沟通策略？

3.2 看视频学习与讨论项目经理谈判策略与技巧

3.2.1 谈判的阶段划分（谈判就是谈恋爱的过程）

- 初次见面
- 注意她
- 喜欢她
- 爱上她
- 娶回家

3.2.2 谈判风格分析

- 强硬的谈判者把谈判视为一场你死我活的硬仗，不会轻易作出让步！
- 软弱的谈判者认为谈判过程令人尴尬、伤透脑筋。
- 软硬兼施的谈判者会努力去实现双赢的结果。

3.2.3 谈判策略与技巧分享

- 第一部分：为了什么谈判？
- 首次会面（不期而遇，一见钟情）
- 基础
- 要提问，不要假设（谈判序幕——约会吃饭）
- 底线
- 找出可变因素，即使是底线，也存在着变量（买单谈判）
- 情绪
- 保持冷静，就事论事（约会受阻，不和心意）
- 初步建议
- 得到完整的谈判清单（安排未来家庭生活预算）
- 第二部分：谈判中的拉锯战
- 起点
- 起点要高（家务谈判）
- 交易让步
- 要交易，不要让步（旅游方案谈判）
- 核对清单
- 不要同意分开的条款，不要对单独条款进行承诺（对未来生活计划经济安排）
- 第三部分：陷入僵局怎么办？
- 如何避免威胁和下最后通牒
- 使用“如果。。怎么样？”提问（简单婚礼方案）
- 达成协议
- 一个对双方都公平的结果（马车婚礼方案）

4、项目经理影响力

4.1 什么是影响力？

4.1.1 影响力与领导力的区别是什么？

4.1.2 项目经理缺乏影响力会导致什么问题？

4.2 看视频学习项目经理直言不讳技巧中的影响力技巧

4.2.1 实事求是的“就事论事”态度

4.2.2 坚持底线的“重复装置”技巧

4.2.3 使对方清楚，协商是在平等的基础上进行的

4.3 看视频学习项目经理会议中的影响力技巧

4.3.1 做好准备工作

- 调查情况
- 专业地表达你的提案
- 准备好应对反对意见

4.3.2 发言要言简意赅

- 要切中要害
- 不要偏离议程
- 无话可说，闭上嘴！

4.3.3 保持冷静，彬彬有礼

- 提出问题，而不是对质
- 表明你在倾听，尊重他人意见
- 承认自己的弱项，认可他人的强项

4.3.4 项目经理如何面对会议中的威胁人物

- 对付唠叨型
- 予以认可
- 掌握主动
- 不要粗鲁地打断
- 对付好战型
- 尊重他们的权限
- 让他们回答问题
- 对付扼杀型
- 让他们提出自己的想法
- 向他们施加压力
- 不断施压
- 对付强势型
- 保持冷静并且坚持自己的观点
- 针对论点进行回应
- 向会议主持人表明自己的观点
- 反复强调自己的观点，是对方进退维谷
- 对付干扰型
- 不予理睬
- 诉诸会议主持人
- 使用“3点”技巧

4.4 项目经理公开演示汇报中的影响力

4.4.1 准备工作的重要性

- 整理演示汇报的思路
- 信心来自有效的准备工作

4.4.2 组织演示结构

- POP (情况、可选方案和建议) 模型：
- Position 当前的情况
- Options 可选方案
- Proposal 建议
- 保持客观性

4.4.3 进行演示

- 编写提示卡片
- 突出您的个性
- 掌握好节奏
- 最有效地运用您的嗓音
- 保持目光接触
- 思考每一个要点，论述中心议题。

4.4.4 对演示进行定制

- 要准时！
- 要了解您的听众！
- 树立正确的目标！
- 不进行准备是很危险的！
- 确定会议需要哪些信息，并且获得这些信息。