

项目经理必备技能之沟通技巧

课程背景：

在市场环境、客户需求不断快速变化、技术日益更新的大环境之下，企业是否具备高效率、高质量、低成本地推出新经营理念、新技术、新工具、新产品及新服务，已成为决定企业成长发展以至成败与否的关键因素；企业中的项目越来越多，大到新产品开发及工程建设，小到公司年会，项目已逐渐成为企业发展的载体，但多数项目都面临着进度延后、费用超支、质量不高的困境。

在复杂的项目管理环境下，跨部门沟通及协作是项目经理的一件重要的工作，由于对部门价值认识有差异，加上沟通的信息不对等、不能及时反馈等因素，就会导致沟而不通、协而不作的实施结果；在企业项目的实际操作中，项目团队成员及项目经理良好的内部沟通技能可以极大地提高项目的运作效率，可以有效地化解项目运作中的各类冲突，将项目冲突控制在“可控”、“有益”的范围内，避免项目资源的内部消耗。项目经理作为项目团队的核心人员，往往需要在不充分占有资源的情况下对项目的成败负责，需要更加灵活的沟通技巧及更强组织协调能力与对项目干系人的影响力。

该课程有助于项目经理控制项目风险、缩短开发周期、降低开发成本和管理好项目团队，提高项目团队的项目立项、团队组建、项目计划编制、项目过程控制、项目评估等主要环节的沟通能力，提升项目经理和项目团队对项目进行控制与管理。

课程收益：

- 清楚项目和项目管理的基本理念，
- 掌握项目经理职责及技能要求；
- 正确理解沟通的基本知识，了解项目中的有效沟通；
- 掌握项目工作中上下级沟通的特点和正确方法；
- 掌握项目跨部门沟通及协作技巧，
- 掌握项目操作流程中各环节沟通重点；
- 分享讲师项目沟通管理实操及培训的专业经验；
- 帮助学员培训成果转化，使学员参训后结合本职工作很好实施项目沟通管理。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中高层管理人员，项目总监，项目经理、项目成员，技术骨干，业务骨干等

课程方式：理论讲解+案例分析+案例实战+互动答疑

课程大纲

第一讲：管理从沟通开始

一、沟通的概念

游戏：你的沟通有效吗？

1. 信息，思想，感情的传递与交流
2. 共识

视频：沟通的意义

二、沟通对于项目经理的重要性

1. 项目经理 75%-90%的时间用在沟通上
2. 组织中 70%的问题出在沟通障碍上
3. 沟通技巧为项目成功保驾护航

视频：以结果为导向的沟通

三、沟通的障碍

1. 以谁为中心
2. 主动还是被动
3. 何确保被理解
4. 沟通的漏斗
5. 文化差异
6. 组织层级

案例：秀才与农夫；两个小朋友的争执

第二讲：有效沟通的基础技能

一、有效沟通的基础

1. 沟通的要素
2. 沟通的种类
- 3. 沟通的方式**
 - 1) 拉式沟通
 - 2) 推式沟通
 - 3) 互动式沟通

二、沟通的三种行为：听，说，问

1. 倾听技巧

- 1) 倾听的层次
- 2) 有效倾听的建议

案例分析：泪汪汪的小朋友

视频：近乎崩溃的采访

2. 表达的技巧

- 1) 有效表达的流程：结论先行，上下对应，分类清楚，排序逻辑
- 2) SCQA

案例：会议通知

3. 问的技巧

- 1) 问对问题找对答案
- 2) 乔布斯式的提问
- 3) 提问技巧：开放式，封闭式，限定式

案例分析：央视调查：你幸福吗？

听说问练习：他的职业是什么？

第三讲：沟通的三个方向

一、上行沟通

1. 给领导出选择题
2. 不要限制沟通地点
3. 准备好答案
4. 与管理层相处的几个原则

案例：张蕾的故事

视频：李云龙与张大彪

二、平行沟通

1. 主动沟通
2. 相互谦让
3. 体谅别人的难处

4. 协作，发挥团队精神
5. 争取双赢

案例分享：六尺巷

三、下行沟通

1. 多了解下属的具体工作
2. 下达命令的技巧、赞扬部下的技巧、批评部下的方法
3. 提供方法：及时沟通过程
4. 与项目团队成员相处的几个原则

视频：沙克尔顿的故事

第四讲：有效沟通模型

一、完整的沟通过程

1. 编码

- 1) 清晰，简单，完整
- 2) 有逻辑

案例分享：爱因斯坦的故事

2. 传递信息

- 1) 恰当的渠道
- 2) 避免噪声（障碍）

案例分享：阿简的故事

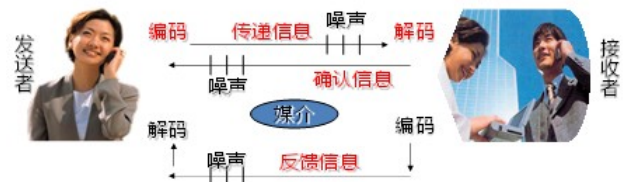
3. 确认信息

4. 解码

- 1) 正确理解
- 2) 换位思考
- 3) 同理心
5. 反馈信息

案例分享：木匠与徒弟

案例练习：沟通金字塔



第五讲：非语言表达技巧

一、信息传递的组成因素

1. 语言（7%）
2. 语调（38%）

3. 身体语言（55%）

- 1) 身体语言-表情语言
- 2) 身体语言-手势语言
- 3) 身体语言-身姿语言
- 4) 身体语言-空间语言

练习：积极的身体语言和消极的身体语言

第六讲：有效解决冲突，形成良好的协作关系

一、冲突的来源

二、解决冲突的有效方法

1. 回避
2. 妥协
3. 调解

4. 强迫
5. 面对
6. 消云图分析

三、如何在项目环境中形成良好的合作氛围

视频：杜拉拉升职记片段

案例练习：用五种方法解决一个冲突；消云图练习

第七讲：项目经理在项目中实现有效沟通

1. 项目沟通与日常工作沟通的联系与区别
2. 项目沟通管理的目标和过程
3. 项目沟通管理计划的主要内容
4. 多种沟通渠道的综合应用
5. 做好项目动态报告
6. 项目经理对项目相关方的识别及分析
7. 项目经理和项目相关方的沟通策略

案例练习：用恰当的方式与相关方沟通

第八讲：项目经理跨部门沟通及协作技巧

1. 项目经理跨部门沟通的重要性
2. 企业部门分工和协作必要性：从组织机构图开始解读

3. 项目跨部门沟通及协作技巧

- 1) 项目跨部门沟通及协作技巧之一：知己知彼
- 2) 项目跨部门沟通及协作技巧之二：换位思考
- 3) 项目跨部门沟通及协作技巧之三：凝聚共识
- 4) 项目跨部门沟通及协作技巧之四：尊重欣赏
- 5) 项目跨部门沟通及协作技巧之五：绩效分享
- 6) 项目跨部门沟通及协作技巧之六：明确职责
- 7) 项目跨部门沟通及协作技巧之七：遵守承诺
- 8) 项目跨部门沟通及协作技巧之八：专题访谈

视频：跨部门沟通中的分歧

沙盘演练：模拟联合国

第九讲：项目各阶段沟通要点与策略

1. 从项目立项开始到项目结尾的全过程管理
2. 项目流程管理及主要控制目标和控制点
3. 项目流程中沟通策略框架
4. 项目需求阶段的工作重点与沟通策略
5. 项目规划阶段项目经理的主要工作与沟通策略
6. 项目执行阶段项目经理的“节奏感”与沟通技巧
7. 项目收尾阶段项目经理的工作重点与沟通策略
8. 基于有效沟通的项目变更管理要点
9. 项目经理项目总结及后评价报告
10. 项目建议书、可行

案例练习：选择一个阶段罗列需要沟通的关键相关方和关键信息

回顾与总结