

# 项目经理必备技能之领导力和团队管理技能

## 课程背景：

“项目流”体现企业发展的活力，企业的成功依赖于每个项目的成功。项目活动已经是现代企业活动中的重要内容，存在于企业战略管理活动、企业经营性管理活动和支持性管理活动中。

然而，现在组织项目的成功率并不高，多数项目都面临着进度拖延、费用超支、质量不高的困境。项目是一个系统整体，进度、成本、质量、需求等问题不可偏废，单独考虑任何一个问题都会导致项目失败，系统化的思维与全面的经营意识越来越被认可。

本课程针对项目和项目管理的特点，为项目经理及管理人员提出处理不同层面的管理和领导力技巧，帮助其获得优秀的项目管理能力，应对商业环境的竞争及挑战，提升项目经理的胜任力。企业的中高层领导，可以通过掌握和推动项目化管理，实现企业管理的项目化管理战略。

## 课程收益：

- 深刻领会项目管理能力与企业战略匹配关系
- 认清项目经理人的角色并完善管理技能，倍增你的领导信心
- 指导企业管理者，用项目管理驱动企业管理与运营
- 具备项目管理全局观，加强项目管控意识，提高项目的执行力
- 激励团队的热忱和动机，增进对项目的认同感
- 提升项目团队的工作绩效，完成并超越项目指派的目标

**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+沙盘模拟

## 课程大纲

### 第一讲：项目经理的角色认知

1. 从技术向项目经理角色转型的障碍
- 2. 项目经理的双重角色如何定位？**
  - 1) 项目经理执行者角色如何定位？
  - 2) 项目经理领导者角色如何定位？
3. 项目经理在企业中的定位
- 4. 项目经理在公司领导面前的角色**
  - 1) 管理与领导并驾齐驱
  - 2) 管理项目执行,领导团队,管理自我
5. 项目经理的能力要求
6. PMO 在项目运行中的职责与义务
7. 项目团队成员在项目团队中的职责与义务
8. 职能部门负责人在项目运行中的职责与义务

**实战分享：**项目经理 VS 职能经理

### 第二讲：领导与管理的区别

#### 1. 项目团队发展阶段

- 1) 项目经理在项目团队发展不同阶段如何发挥领导者的作用

分享：项目团队发展的不同阶段下团队的凝聚力水平

## 2. 领导力基础知识

- 1) 什么是领导？
- 2) 什么是管理？
- 3) 领导和管理的区别

案例分享：羊群与狼群

## 第三讲：项目经理领导力的基础因素和体现因素

沙盘模拟：掘金之旅或吉塔行星

### 一、制定项目目标的能力

1. 项目目标对团队成员的影响
2. 如何根据公司的战略要求或客户需求制定项目的目标
3. 项目相关方识别与管理
4. 如何分清主要目标和次要目标以及短期目标和长期目标
5. 个人目标与项目团队目标的关系
6. 个人目标在项目团队中的重要性
7. 个人目标与其他成员目标的关联度
8. 项目经理如何使团队成员形成以项目目标为核心的强大凝聚力

案例分享：羊群与狼群

### 二、有效沟通的能力

1. 不能有效沟通的原因分析（讨论）
2. 沟通的模型和原理
3. 决定沟通成功的基本要素
4. 人际沟通与组织沟通
5. 改善你的人际沟通 10 大技巧
6. 有效沟通的步骤
7. 有效沟通的障碍
8. 倾听的技巧（视频分享）
9. 项目实施中的沟通方法

实战练习：管理金字塔

### 三、激励能力

1. 激励的基本原理（从员工的需求看激励）
2. 激励理论分析（需求与动机的观点）
3. 你了解项目成员的需求吗？
4. 目标激励与执行
5. 激励机制模型
6. 公平理论的应用（案例分享）
7. 项目过程引导和即时激励

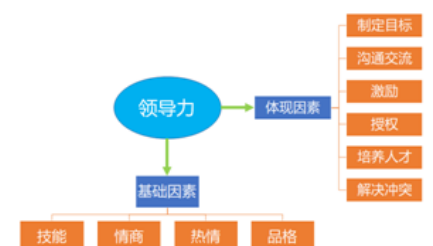
视频分享：李云龙对下属的激励

角色扮演：项目经理与消沉的项目成员

### 四、授权能力

1. 项目经理对项目成员的权利来源
2. 项目经理建立信任关系的最佳途径？
3. 授权的目的,授权的障碍与误区
4. 如何授权才能有效

案例：刘经理的授权



5. 授权管理与激励
6. 授权、激励、控制如何保持或控制平衡？

### 五、冲突解决能力

1. 冲突是如何产生的？（小故事引发的讨论）
2. 项目团队冲突原因分析及解决步骤（案例）
  - 1) 当冲突具有破坏性时……
  - 2) 当冲突具有建设性时……
3. 冲突的类型与过程
4. 冲突状况与组织绩效的关系

视频分享：杜拉拉升职记视频

### 六、人才培养能力

1. 在工作中培养 OJT
2. 其他人才培养方式

### 七、项目经理领导力的支撑要素

1. 项目管理的技能
2. 情商、热情、品格

案例分享：越来越忙的新任经理

## 第四讲：项目经理执行力

### 一、执行力的基本概念

1. 什么是执行力？
2. 执行的三个方面：组织执行力，团队执行力，个人执行力

小组讨论：领导力决定执行力 VS 执行力决定领导力

### 二、团队管理

1. 团队定义
2. 团队文化的建立
3. 了解项目成员背景、动机和期望值

### 三、需求管理

1. 业界需求管理常见问题（用户说不清需求，双方误解需求，合作关系，需求文档，需求变更，知识技能问题……）

分享：乔布斯的需求观

- 2) 需求收集-需求分析-需求评审及需求管理

### 四、控制变更

1. 变更的来源
2. 为何需要控制变更？
3. 控制变更的目的？
4. 控制变更的手段与方法

实战案例：成本超支进度滞后的项目

### 五、计划制定与控制

#### 1. 项目计划制定

- 1) 项目的目标如何分解到个人
- 2) 如何帮助下属制定工作目标
- 3) 目标的制定与下达（smart 化、愿景化、共享化、承诺化（pbc））
- 4) 项目计划制定的流程
- 5) 项目计划如何分成三级（这三级计划的责任主体和制定时间点）

演练：每个小组制定项目计划

## 2. 组织与分派工作

- 1) 项目执行力缺失的原因分析
- 2) 常见项目组织形式及优缺点
- 3) 如何对项目工作进行分解
- 4) 给项目成员分派工作的原则和步骤
- 5) 给项目成员分派工作中容易出现的问题
- 6) 项目经理在分派工作中容易存在的问题、原因和克服

**案例研讨：**项目团队的成员常承担紧急的项目周期，该如何处理？

## 六、控制与纠偏

1. 项目工作为什么难以控制
2. 项目工作的问题管理与风险管理
3. 项目工作追踪的步骤
4. 项目工作控制方法：会议,报告机制,审计,合同书与任务书,预警系统,经验教训总结,测评,非正规控制
5. 项目工作如何度量、量化管理
6. 关于控制的误区（用人不疑、甩手掌柜、与创新的矛盾）

**实战分享：**悉尼歌剧院，巨人大厦

**回顾与总结**