



文武兼备

工程项目经理的软管理能力修炼

主讲：胡士光 企业高管 欧洲商业管理学院 EMBA

【课程背景】

美国著名的《财富》杂志预测，项目经理将成为 21 世纪年轻人首选的职业。项目管理已成为全球管理的新热点。各行各业都开始利用项目管理的理念和技巧来提高工作效率和工作的可控性。建设工程是我国国民经济的重要组成部分，十四五期间，5G、工业互联网、大数据中心、智慧能源、特高压输电等新基建工程项目将持续繁荣。似乎迎来了项目经理的春天。然而：

- 张经理是某大型企业的项目经理，今天很不愉快。申办《建设工程施工许可证》已经三次被打回，今天亲自出马去区建委沟通协调，本以为马到成功。但是，事情没有想象那么简单，看着厚厚的被退回的申报材料，张经理有点迷茫。
- 在今天的月进度例会上，张经理很是郁闷，土建分包施工经理老马就是个刺头，说话总是那么冲，一点不配合。机电安装也是，总是出状况，需要别人配合、配合。给别人找麻烦。
- 这次必须让暖通工程师走人了，每次安排的工作，要么拖拖拉拉，不能按时完成，要么干完的活丢三落四，耽误事情。但是为了公司的工作，犯得着吗？真的心烦。
- 办公室的那个小姑娘什么情况啊？说了几句，就哭得稀里哗啦。但是会议纪要写得确实很糟糕啊，好几个关键事项都没有说清楚，每次都得自己亲自逐字检查。还哭？！
- 张经理觉得自己太忙了，太累了。下面的人太不给力了，一丝操心不到，项目就出问题。张经理不知道自己还能坚持多长时间。

本课程的开发者胡老师是国家电网高级工程师（热动力施工建设），国家注册一级建造师（机电工程），PMP（美国项目管理专业人士认证）。在工程项目领域摸爬滚打近 30 年，从技术员做到某企业的工程副总裁。带团队，管团队，各方协调沟通，诸事繁杂，安全顺利完成数十个大型工程项目的建设。胡老师参加欧洲商业管理学院《高级工商管理课程》学习，系统掌握管理知识体系。本培训课程提取《高级工商管理课程》有关章节内容，结合工程项目管理实际经验编制而成。全面提升工程项目经理的软管理能力。

【课程收益】

- 帮助工程项目经理掌握工程技术，项目管理之外的软管理知识和技能；
- 帮助工程项目经理学会带团队，管团队；
- 提升工程项目经理的沟通能力，做解决问题的能手；
- 培养工程项目经理的创新思维，做解决难题的高手。

【课程特色】 全新的思维与理念，从内部突破，完成自我修炼，全面成为职场高手；案例丰富，组成形式新颖、多样，小组讨论，情景剧演练，做题、头脑风暴等。

【课程对象】 工程项目经理，努力成为工程项目经理的人员

【课程时间】 12 小时

【课程大纲】

壹、 项目经理软管理能力概述

- 项目经理的任务与责任
- 项目经理的管理角色认知
- 项目经理领导力提升的三个阶段：组织权，专家权，魅力权
- 项目经理众生相：老板+甩手掌柜，婆婆+妈妈，教练+队长



案例：成功项目经理的一天

式、 项目经理提升软管理能力，必须熟练使用的九大管理工具

- PDCA 管理循环与持续改善
- 四象限工作任务分配法
- WBS 工作任务分解法
- 5W1H 工作任务布置法
- 目标设定 SMART 原则
- SWOT 分析
- CAPA 改善
- 鱼骨图分析法
- Brainstorming 头脑风暴工作开展法

课堂练习 1、将下列工作任务用四象限工作任务分配法进行分配

课堂练习 2、用 SWOT 分析法分析中美的科技、经济发展

呈现方式：小组讨论

参、 项目经理如何带出团结紧张、严肃活泼的团队

1. 管理好下属的技巧

- 马斯洛需求层次理论
- 表扬下属的技巧
- 批评下属的技巧
- 给下属安排工作的技巧
- 牧童理论
- 牵牛理论

2. 管理好职场的四种人

- 勤奋、实干、甘于奉献的牛
- 忠诚、能干、高效的快马
- 好吃懒做的猪
- 聪明、不肯实干、经常捣乱的坏狗

3. 团队压力管理

- 团队压力的两面性
- 压力-绩效曲线
- 团队建设

课堂练习：“胸有成竹”部门主管，

呈现方式：看视频，分组讨论

四、 项目经理沟通能力全面提升，做解决问题的能手

- 沟通是为了解决问题，不是为了对错
- 建立信任并维护情感
- 想好了如何说再沟通
- 配合对方的沟通风格
- 如何做优秀的倾听者
- 如何提出不同意见
- 营造坦诚沟通的氛围
- 政府部门办事沟通技巧
- 甲方各业务部门沟通技巧
- 分包、设备厂家沟通技巧



- 社会第三方团体等沟通技巧
- 高学历技术人员沟通技巧
- 农民工沟通技巧

课堂练习 1：由于公司资金问题，已经三个月未发工资，施工队停止施工，作为项目经理，你去劝说。

呈现方式：情景剧演练。

课堂练习 2：申办《建设工程施工许可证》已经三次被打回，经办下属一会儿说申报材料不合格，一会说建委经办人专门为难。再问，又说不清，作为项目经理，你去沟通协调。

呈现方式：情景剧演练。

伍、 **项目经理创新思维训练，做解决难题的高手**

1. **发散创新性思维训练**

- 材料用途发散法
- 物品组合发散法
- 动作组词发散法

2. **打破固有思维训练**

- 田忌赛马
- 曹冲称象
- 哥伦布立起鸡蛋

课堂练习：一笔四直线连九点

呈现方式：画图

3. **逆向思维训练**

- 电的偶然发明
- 脚手架的长与短
- 货架的变与不变

案例：德国人的雨水口和移动脚手架