

《项目经理软技能提升训练》课程方案

课程背景

项目管理作为一种以结果为导向的工作方法，项目管理所具有的普适性、系统性、开放性、实践性的典型特征，它可以系统化地引领我们应对工作的复杂性及不确定性的考验，切实指导实践，帮助组织与个人提升工作结果的有效性与可靠性，帮助实现预定的目标。

现实中，项目经理（甚至连项目经理任命都没有的“责任人”）作为“弱势”管理者，其职能在本质上不同于传统的职能经理。项目经理往往需要在没有充分人权、财权的情况下，要对项目的成败和工作的结果负责，所以一般意义上的管理技能往往不能满足在复杂的项目工作环境下的需要。

目标收益

- 建立起关于项目经理的角色、素质、能力等方面完整的职业化认知
- 深化对于项目的知识体系、核心理念、内在逻辑和规律的认识和理解
- 培养“项目经营”“客户服务”“团队发展”为核心的责任意识，提高项目绩效、客户满意度
- 培养系统化、结构化的科学素质和理性精神，创新思维方式，改善思考方法，运用分析工具，强化解决问题的能力
- 培养对于复杂变化的人际环境、风险因素的敏感度，掌握干系人管理、风险管理的流程、方法和工具
- 掌握更加有效、灵活的沟通方法，拓展个人影响力，提高项目沟通、谈判、激励、化解冲突，以及团队决策的能力

参与对象

项目总监、项目经理、项目团队骨干成员，职能部门经理、以及与项目管理有关的其他人员。

实施说明

本课程为情境式、实战化的企业内训课程，主要运用“知识精解”“案例分析”“实操练习”“问题研讨”等互动方式进行。

本课程内容可以根据企业实际需要进行定制化的增加、裁剪及重新整合，保证内容逻辑的一致性。

为保证本方案的学习效果及课程目标的顺利实现，**建议课时 3 天，每次培训参与人数不超过 30 人。**

增值服务

我们深知，能力的形成并非一朝一夕——特别是对于具有高度实践性特点的项目管理来说。因此，我们真切理解置身于复杂与不确定的现实项目环境中的管理者的真实状态；高度关注培训学习以后，他们在从知识掌握到思维模式的更新，再到行为习惯的改变，最终为组织贡献出卓越的绩效成果这一完整的过程。

首先，我们会在内训企业的配合下，对培训责任部门、需求部门，以及学员进行差异化的“**课前调研**”以了解企业实际的“**项目管理环境**”和学员的基本“**能力现状**”，并初步界定需要解决的“**基本问题**”；必要时会通过“**电话会议**”等方式与有关人员进行深入沟通，进一步明确“**培训需求**”和“**关键要求**”，做到有的放矢。

课后，我们会根据课程主题落地转化的需要，在培训后当即为学员布置与其自身业务相关的“**主题作业**”“**工作论文**”“**实操任务**”等，并根据企业和学员的需要和意愿建立并实施持续的“**长期辅导**”机制，以最大化实现学习的价值。

主要内容

一、项目环境与项目经理再认知

市场及客户需求的复杂与多变，以及来自组织内部的职能与流程的掣肘，使项目的实施与管理面临着日益严峻的挑战。同时，我们的很多项目经理在思维模式与管理方法上其实也没有做好相应的准备。因此项目经理们首先需要对于自身角色及要求、项目工作的规律与特点方面建立正确的认知。

- 项目管理的系统方法与核心理念
- 项目实施与管理活动的系统构成及规律
- 复杂项目环境下的项目经理角色认知
- 特定业务背景下的项目经理能力挑战

二、基于目标的结构化分析能力

以结果为导向，多快好省地实现既定的项目目标是一切项目工作的根本。事实上，很多项目的失败并非是

输在“战场”上，而是在“帷幄”之内就注定了失败的结局。由于对项目的目标、结果、环境等缺乏分析和认识，也没有深谋远虑的耐性，从而导致项目的实施中的处处碰壁、疲于奔命。

- 对项目本身的深入分析
- 对项目环境的全面分析
- 系统分析与结构化的思考方法

三、项目中的风险意识及应对能力

项目历来都是与风险相伴。项目管理过程本身就是一个围绕项目没别的达成，不间断地、警觉地识别风险、客观地分析风险、高效地应对与处置风险的过程。因此，对于风险的敏感，以及全面的风险管理能力，对于肩负项目使命的项目经理来说显得尤为重要。

- 风险意识以及风险与项目的关系
- 风险管理的统一过程
- 风险管理在项目过程中的迭代
- 风险管理的方法及工具

四、项目中的人际敏感及影响能力

人在本质上都具有利益倾向。使用方法论对人们加以分析不是我们习惯的做法；但对于复杂的项目（人际环境），这一机制可以有效地识别项目中的干系人影响及风险，理顺与关键干系人的沟通机制，从而为项目创造良好的内外部环境。

- 干系人的识别与界定
- 干系人与项目的关联度分析
- 与不同项目干系人的差异化沟通模式
- 谨慎处理与项目中的“政治”问题

五、项目中的冲突与一致性管理

很多时候冲突中并不存在正确与错误，而是对“差异”的了解与尊重。以正确的心态面对冲突可以使你获得更高、更宽的视野，并对项目有更为全面、深入的了解。

- 冲突的本质、层次与原因
- 处理项目冲突的策略与手段
- 冲突的价值与一致性的陷阱
- 对项目共识的管理

六、项目中的协商与谈判技巧

项目中最困难的不是独自完成工作，而是协调各方力量共同完成项目工作，这当中需要一个有效的协商与谈判机制，合理运用职位权力、个人影响力，通过有效协商最大限度地达成一致。

- 明确目标，坚守底线
- 计划准备，情绪控制
- 尊重对方，建立良好的关系氛围
- 敏锐觉察，认真聆听，识别关键人和事
- 理性客观，致力于双赢的解决方案
- 施展影响，追求己方利益最大化
- 善始善终，确认共识，落实行动协议

七、项目团队建设与团队决策

项目的成功，有赖于团队的共同努力。但事实上项目团队却不像日常的部门或班组那样简单，在管理中也给项目经理带来极大的挑战。项目经理往往又很“弱势”，而团队却需要他们的热情与动力。他们是团队指导者与激励者，更是“项目企业”的经营者。他们需要将项目向正确的方向推动。同样，在项目团队沟通与决策中所面临的各种情况更是纷繁复杂的，有机会也会有陷阱，而正确的决策对项目成败将起到决定性作用。

- 项目团队的特点及管理要点
- 有效决策的方法与流程
- 影响团队决策效率与质量的障碍
- 项目经理在团队决策中的领导责任

八、项目沟通的几个重要原则

我们必须清楚地了解，沟通是需要技巧的，而项目沟通中存在一些基本的法则，可以使我们的沟通工作更加有效，从而规避一些常见的沟通失效。

- 行动：只有协调一致的行动，才是沟通的意义所在
- 观点：只有清晰明确的观点，才可能具有影响力
- 事实：只有准确全面的事实，才能有力地支撑观点
- 关系：只有共识同理的关系，才是有效沟通的基础