

非项目经理的项目管理

主讲：潘德有 1天

课程介绍：

本课程针对非项目经理人员。当企业管理者，或者特定人员负责一个具体事务时，就需要使用比较科学的方法来推动工作的落实。比如如何锁定工作目标、给出合理的时间安排、如何投入资源和资金、如何关注所开展工作的有效性、如何与各人员或部门协作、如何处理不可控事件等。

在针对非项目经理的课程设计中，需要更多强调项目管理中的人员管理、对过程管理需要合理裁剪，并强调环境因素的柔性。这样就更容易发挥非项目经理在项目管理中的实践性。

课程目标：

1. 在日常工作过程中，我们似乎对所要做的工作充满了迷茫，困惑，甚至胆怯等，这种情况应该怎么办，有什么思路可以突破吗，项目管理会解决目标和执行问题；
2. 当一件工作交付到你的手中时，你应该按照什么过程或方法来开展，并能够让这件事得心应手的推动下去？我们不需要想，按照项目管理的思维模式就可以实现；
3. 与人相处难？与事相处也难？在职场中，获取生存和挑战的技巧很多，但是科学并大多数人可用的却不多，项目管理能否给予我们一些思考，是否有职场竞技秘诀，拭目以待；
4. 项目管理既是一门实实在在的科学，也是一门让职场人学以致用，快速上手的艺术课程，它告诉我们做事的方法，与人相处的道理。

适用对象：

希望通过项目管理方式推动工作的人员，包括：非项目经理岗的人员，或者对项目管理学科希望进一步了解的人。具体有销售人员，市场人员，人力资源、财务人员、行政人员、生产环节等，以及与客户打交道的各种人员。

课程时间设置：

1天，6hours/天。

课程部分（大纲）

（一）做一个合格的项目负责人

1. 什么是项目与项目负责人；
 - 1) 有效区分项目与非项目工作
 - 项目管理给日常工作带来的优势
 - 项目管理常见的过程与领域
 - 非项目经理应该如何选择管理方法
 - 2) 组织对项目负责人的定位和要求；
 - 3) 非项目经理的能力胜任模型；
 - 一般管理能力要求
 - 领导能力要求
2. 项目负责人任命与团队组建；
 - 1) 授权、职责与责任；
 - 如何通过授权来理解职责范围
 - 如何主动获取与推动权力的发挥

- 2) 团队人员的选择、组建与管理问题；
 - 团队多样化与避免共振
 - 服务型领导方式的价值
3. 项目负责人与各类人员的关系；
 - 1) 如何与客户、用户建立合理关系
 - 2) 如何理解与支持管理层的工作
 - 3) 如何与平级人员打交道
 - 4) 如何对下属团队进行有效合理的管理
4. 识别与分析各类人员的诉求；
 - 1) 谁是当前项目的“干系人”
 - 2) 如何分析这些干系人的诉求和期望

案例介绍：小刘是公司财务部的会计，财务总监决定安排小刘参与公司 IT 部门的财务系统开发工作，由于 IT 部门需要一些测试用的财务文档，财务总监委任小刘负责文档的整理，但是小刘发现，这些文档需要财务各同事一起支持才能开展，但是小刘似乎推动不了别人来配合她。小刘在这个环境中扮演的角色是什么？她应该如何开展工作？

(二) 锁定目标，统筹大局

1. 确定工作目标和需求；
 - 1) 什么是项目的需求；
 - 2) 如何收集与分析需求（常见的方法和工具）；
 - 3) 创建需求文件（对于快速变化的工作，如何管理需求）；
2. 分析和确定要交付的工作；
 - 1) 为什么要拆分项目工作；
 - 2) 从客户和管理层视角看问题；
 - 3) 从执行与实现目标的角度看问题；
 - 4) 关注快速和小批量交付；
3. 为什么计划赶不上变化；
 - 1) 项目变化的原理；
 - 2) 渐进明细的思路；
 - 3) 计划不是锁定，而是不出圈；
 - 4) 用变化的思维应对不变的思维；
4. 如何评估已完成工作的好与坏；
 - 1) 项目执行四部到位法；
 - 2) 持续跟进与评估满意度；

案例介绍：小郑是行政部门的一位新员工，领导安排她组织一次年度会议，小郑认为应该如何从开始、规划、开展、评价、到交付一个工作呢。我们可以融合项目的思想，用具体工作事件来学习项目的艺术。

(三) 评估工作的有效性和高效性

1. 如何开展工作最为有效；
 - 1) 建立工作顺序关系；
 - 2) 确定最有效的工作时间；
2. 基于价值的优先和基于效率的优先；
 - 1) 从客户、领导视角看待重要性（做事的换位思考）；
 - 2) 从做事人员的视角看待问题（仅从做事角度思考）；
3. 抓住核心；
 - 1) 项目管理中的“关键路径”思维；
 - 2) 抓大放小，聚焦重心；
4. 关注支出与收益；

- 1) 所有工作都有投资回报，如何关注；
- 2) 不要等到结束了再看结论；
5. 关注合格性和适用性；
 - 1) 关注标准问题；
 - 2) 从市场视角看待损耗带来的弊端；
 - 3) 问题解决方法；

案例介绍：王明刚刚接到一个新的订单，为了将这个订单尽快落实，王明考虑了从客户、团队、个体的角度，如何把一件事情高效率、有回报的做好，并且能够关注到做事过程的问题，发生问题如何解决等。那么，王明都用了哪些方法呢？

(四) 软技巧，沟通协作与配合

1. 项目负责人的软技能；
 - 1) 高情商的重要性；
 - 2) 政治与文化意识的重要性；
 - 3) 面对冲突管理；
 - 4) 使用谈判技巧（沟通法则之一）；
2. 学会说话、换位思考
 - 1) 积极倾听与表达；
 - 2) 换位、深入理解；
 - 3) 沟通模型的魅力；
3. 学会用自身性格特征创造场景
 - 1) 相关方的性格分析；
 - 2) 常见人力资源理论应用；
 - 3) 常见团队建设法则；
4. 学会领导力技巧
 - 1) 用领导还是用管理；
 - 2) 做人与做事；

案例探讨：本部分通过刘刚的真人真事，描述了他从“人”、“事”、“文化”等出发。作为项目负责人，如何在日常工作中通过项目管理确保“软文化落地”，“如何驱动人力资源创造绩效”，让项目工作更好的利用这些艺术特点来开展。

(五) 软技巧，沟通协作与配合法

1. 项目负责人的软技能；
 - 1) 高情商的重要性；
 - 2) 政治与文化意识的重要性；
 - 3) 面对冲突管理；
 - 4) 使用谈判技巧（沟通法则之一）；
2. 学会说话、换位思考
 - 1) 积极倾听与表达；
 - 2) 换位、深入理解；
 - 3) 沟通模型的魅力；
3. 学会用自身性格特征创造场景
 - 1) 相关方的性格分析；
 - 2) 常见人力资源理论应用；
 - 3) 常见团队建设法则；
4. 学会领导力技巧
5. 用领导还是用管理；
6. 做人与做事；

案例探讨：关注潘老师的切身体会，在碰到棘手问题时，如何化解尴尬。