

项目冲突管理

主讲：潘德有 1D

课程介绍：

项目管理过程涉及到不同相关方的参与，包括最直接的客户、领导、公司同事，以及可能包括供应商、外部政企事业单位、合作伙伴等。在面对基于资源竞争、进度优先级排序、个人工作风格等事项，往往都会出现“冲突”。

冲突是工作中（同样在项目管理中）不可避免的竞争性因素，一旦处理不到位，就可能带来更严重的事务性工作，可能会导致：项目进度的更大延误、费用的更大损耗、产品或服务的质量下滑、风险和安全隐患严重、合作伙伴关系下降、工作本身障碍频发等。本课程将围绕这些司空见惯的项目管理冲突进行剖析，给出解决方案和办法，让项目管理者更好的创造价值。

课程目标：

1. 在实际项目工作中，各类相关方人员是如何发生冲突的，冲突的环境有哪些；
2. 为什么会有冲突，在工作中，往往发生的冲突类型都有哪些，冲突如何造成的；
3. 如何正确的解决冲突，冲突的来源和根本因素有哪些，冲突的解决思路有哪些；
4. 冲突解决和管理的步骤，解决冲突的方法和方式，横向和纵向冲突解决策略。

适用对象：

项目经理、团队成员、职能经理、参与项目或主导项目的各类相关人员。尤其是在项目管理中应对和处理冲突的各类相关方。

课程时间：

1天，6hours/天。

课程大纲

（一）项目管理中的冲突问题

1. 项目全生命周期发展过程
2. 项目冲突的发生环境
 - 1) 项目立项时的冲突场景
 - 2) 项目资源分配与规划时的冲突场景
 - 3) 项目进度计划优先级的冲突场景
 - 4) 现有工作与公司业务环境的冲突场景
 - 5) 组织结构类型带来的冲突场景
3. 项目经理在冲突管理中的角色说明

说明：本部分内容阐述项目全过程中的冲突出现的场景，以及项目主要责任人在冲突中的角色。

（二）项目冲突的类型说明

1. 常见冲突类型说明；
 - 1) 资源、成本、优先权问题；
 - 2) 管理、进度、责任与个性问题；
2. 冲突的剧烈程度；
 - 1) 对项目造成的约束力；

- 2) 冲突的当事人；
- 3) 问题的严重性问题；
3. 冲突管理计划的制定；
 - 1) 给出假设性判断；
 - 2) 预防常见措施；
 - 3) 冲突管理清单；

说明：本部分内容重点介绍冲突管理的类型问题，同时说明冲突过程中的严重性、策略性问题。

(三) 解决冲突的思路

1. 确定所做工作的目标是什么；
2. 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；

说明：本部分内容通过一个完整的工作事件，向大家介绍如何开始、规划、开展、评价、交付一个工作。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。

(四) 评估工作的有效性和高效性

1. 基于公司而非个人的前提；
2. 非正式、正式程序；
3. 基于冲突角色的思考；
 - 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）；
4. 采用分级管理的方式处理冲突；
 - 1) 上下级关系的处理；
 - 2) 内外关系的处理；
 - 3) 文化和政治意识；
 - 4) 影响力、沟通、协作问题

说明：本部分内容阐述如何思路角度考虑冲突的各种情景，以及通过哪种方式解决冲突是比较合理的。

(五) 冲突管理和解决的步骤

1. 创造冲突解决的氛围；
2. 确定冲突角色与形象；
 - 1) 领导之间的冲突和思考；
 - 2) 项目团队成员的思考；
 - 3) 职能经理/资源经理的思考；
 - 4) 外部合作伙伴的冲突管理思考；
3. 建立信任及听取意见；
4. 承认和承担事务；

说明：本部分内容通过另一个视角，以“人”的角度思考“组织”的问题。将问题进行分解，给出角色对问题的认知。

(六) 冲突解决方法和工具

1. 合作/解决冲突；
2. 撤退/回避冲突；
3. 强制/对抗冲突；
4. 缓和/和解冲突；
5. 妥协/调解冲突；

说明：本部分内容描述了最常见的五种冲突解决方案，这也是项目管理中最被推荐的五种解决

冲突的工具与技术。