

项目经理的职业能力提升

主讲：潘德有 1-2 天

课程介绍：

项目管理不仅在特定的专业领域使用，在非专业领域也会发挥重要价值，比如：在初级项目经理和团队协作期间，项目管理应该如何发挥柔性作用，尽可能体现出让所有企业人员都能够使用。包括人力资源、财务、行政、生产领域、营销、销售岗等，他们在处理日常事务时，应该如何把项目的思想整合起来。

我们并不需要按照严格的研发或工程思路去看待项目管理，我们可以站在项目管理的另一个视角：科学与艺术，来处理各种事务。

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，包括项目经理、初级项目岗的人员，或者对项目管理学科、其中的管理艺术有了解的人员。销售人员，市场人员，与客户打交道的各种人员；或者公司内部各部门协作、公共关系、非项目专业人员。

课程时间：

2 天，6hours/天。

课程大纲：

（一）为什么要引入项目管理思想

1. 项目管理的发展与起源；
 - 1) 历史重大项目事件一览；
 - 2) 曼哈顿、阿波罗、PMI 的演进；
 - 3) 项目管理标准和体系的诞生；
2. 项目管理的科学性、艺术性、概念解析；
 - 1) 科学性：流程、方法、策略、框架等，都是现成的；
 - 2) 艺术性：人、协作、沟通、配合、做好事情，都是可驱动的；
3. 人与事，天与地的融合理念；
4. 方法、体系、思路、办好事情的秘诀；
 - 1) 项目管理有自己的过程；
 - 2) 项目管理告诉你应该做哪些事情；
 - 3) 项目管理关注了交付与价值；

5. 环境因素，组织资产的理解
 - 1) 大千世界，如何融入，如何顺应；
 - 2) 组织现状，如何协同，如何善用；

说明：本部分内容阐述项目管理在日常工作中的价值，它的发源，现状，未来趋势。以及与当前我们工作的相融合。每个小组或个体，可以实际列举与项目相关的工作，一起探讨他们的特点，寻找一下项目管理的本源。

(二) 做一个人人喜欢的负责人

1. 什么是项目负责人；
 - 1) 组织对项目负责人的定位是什么；
 - 2) 画一张胜任力视图，探讨自己的优劣势；
2. 项目负责人和团队；
 - 1) 谁可以配合项目负责人工作；
 - 2) 怎么配合、技巧和方法是什么；
 - 3) 项目负责人的权力怎么发挥；
3. 成为优秀项目负责人的几个特指；
 - 1) 性格特征建议；
 - 2) 能力特征建议；
 - 3) 专业特征建议；
4. 项目负责人应该具备什么能力；
 - 1) 了解一些项目管理知识是有必要的；
 - 2) 明白做每件事情的意义是有必要的；
 - 3) 学会与他人相处的方法是有必要的；

说明：本部分内容重点介绍负责人的特指，在日常工作中，项目负责人，或者某件事情的负责人，她/他应该具备什么样的特指，才能把一件事情做好。我们通过案例，和现场每个人的特点，分析一下，我们应该怎么做。

(三) 锁定目标与统筹大局的意识

1. 确定所做工作的目标是什么；
 - 1) 为什么要做这件事，目的和意义分析；
 - 2) 这件事能解决什么问题（识别价值）；
 - 3) 哪些人将会被牵涉其中，他们的诉求如何评估；
2. 学习处理一个完整事件的全过程管理；
 - 1) 什么人应该参与，或者能够参与执行；
 - 2) 框架、策略怎么制定；
 - 3) 谁来负责实现，谁负责监管；
 - 4) 从客户和用户角度看待问题；
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. 怎么样拆分工作，有序推进；
 - 1) 拆分工作—项目管理 WBS 非常有价值；
 - 2) 确定交付与执行、验收；
5. 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. 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；

说明：本部分内容阐述如何从客户、团队、个体的角度，看待把一件事情高效率、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。

(五) 凡事有不确定性，提前感知与防范

1. 什么是“不确定性”事件；
 - 1) 从项目管理视角看待“不确定性”问题；
 - 2) 分析不确定带来的利弊；
2. 关注不确定性事件的影响和冲击；
 - 1) 什么是概率和影响；
 - 2) 变异和模糊性问题；
3. 给出应对策略的方法；
 - 1) 常见的不确定性应对措施；
 - 2) 凡事至少两套方案；
 - 3) 确保有人愿意面对；
4. 发生后的解决方案；
 - 1) 不确定性事件的发生；
 - 2) 不确定性事件的应对处理；

说明：本部分内容通过另一个视角，来看待项目风险管理，此处用不确定性，更形象的展示了无法控制，不能提前准确预知。开展工作的人，可能不得不以“算命先生”的身份，面对你要做的事情。从项目管理学，这是可以做到的。

(六) 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；

说明：本部分内容描述了“人”、“事”、“文化”等内容。项目负责人，或者日常工作中，项目管理的最大艺术特点就在于“软文化驱动”，“资源型驱动”，让项目负责人能够更好的利用这些艺术特点来开展工作。

(七) 微实力，凡事皆可用项目管理

1. 什么事情可以作为项目
 - 1) 独特、时限、目标、交付导向；
 - 2) 人、事、物一体化；
2. 如何用项目思维强化职场与生活
 - 1) 遇事则立，不预则废；
 - 2) 兵马未动，粮草先行；
 - 3) 按图索骥，必有收益；
3. 凡事皆项目的原理
 - 1) 用项目管理思维看待事事皆项目；
 - 2) 用项目管理思维处理各种事务；

说明：本部分内容用收尾式方式，描述凡事皆项目，且皆可用项目管理思维来驱动的做法。