

营销/销售类项目管理应用

主讲：潘德有 1-2天

课程介绍：

本课程适用于市场营销、销售类项目管理需要。包括工程、IT、旅游、保险、银行、门店等项目管理方面的培训。重点对象是负责特定工作事件（项目）的人员，以提升他们对项目（工作事件）的理解和认识，并能够利用项目管理方法和思维，开展项目管理工作、解决实际问题、关注绩效成果、快速响应等。

课程对象：

销售岗位、营销人员、需求管理人员、售前技术支持，需要与客户打交道的各类人员。

课程时间：

1-2天 6hs/天

课程内容：

一、有效区分组织项目与日常工作

1. 如何区别项目与日常工作
2. 正确理解项目管理
 - 项目的特点：时间要求、交付要求、多变性
 - 通过斯泰茜图来理解不同项目的应对技巧
3. 项目管理成败的关键要素分析

案例：在营销或其他领域，涉及到很多工作内容，K公司是一家金融公司，分区负责人让某部门梳理出季度当中需要开展的项目类工作和非项目工作的占比，并且针对上个季度已经完成的项目，进行总结，看看大家理解的项目成败要素都有哪些，并给出两种不同的管理策略，应该如何区分？

二、选择并任命合适的项目负责人

1. 项目经理的职责和责任
2. 项目经理必须要满足的技能
3. 项目经理的人际关系能力
4. 项目经理的沟通与协作能力
5. 项目经理与其他部门经理的配合

案例：C公司的一个通信管理企业，公司领导现在要找一位“能力出众”的人，要求其对接并负责一家政务单位的销售工作，这个客户的前期已经交流完成，现在需要安排一个合适的人进行跟进，领导要求负责人能够以项目管理的思维考虑问题，应该如何开展？

三、组建一个合适的项目团队

1. 项目团队预分配
2. 如何有效建设团队
 - 如何选择适合自身需求的团队成员
 - 针对多变、跨部门、难度大的项目如何组建成员
3. 对团队进行管理
4. 团队绩效与培训指导

案例：项目负责人发现，为了推动业务部门一项新工作的落实，两个团队成员之间发生了冲突，他们对部分安排有异议，在这种情况下，项目经理应该如何解决团队之间的冲突，如何有效提升团队成员的工作绩效呢？

四、正式开始一个项目

1. 正式确定要做的事情
2. 项目发起人、客户期望的分析
3. 任命项目经理的流程和方法
4. 相关方人员期望的分析与记录

案例：现在，一个新工作正式交付到你（项目经理）的手中，在刚任命你负责项目的时候，作为项目经理的你，应该怎么做，应该如何正式开启一个项目呢？

五、为项目制定策略和计划

1. 确定项目管理的三大基准
 - 客户和组织的诉求如何识别与定义、如何分解交付
 - 如何评估项目的进度要求、重要节点
 - 如何考虑项目的资金投入，多少才合理
2. 项目风险识别与分析
3. 项目风险应对策略
 - 提前预防、提高客户满意的要求
 - 关注过程管理要求，高效开展工作
 - 识别和分析不确定性，防止以外发生
4. 项目相关方与沟通策略
5. 适应型项目的主要特征

案例：K公司是一家金融公司，负责项目的张经理直到，虽然大多数时候团队都不按“套路”干活，似乎提前做计划都是无用的。那么问题来了，计划的目的是什么，怎么用呢？

六、开始项目执行，并交付成果

1. 应该怎么干活
2. 任务驱动与成果交付的不同
3. 推动团队协作与沟通
4. 确保工作流程顺畅
5. 让干系人积极参与进来
6. 问题解决与经验共享

案例：某银行公司接到一个申诉，接到信息后，负责理赔处理的张经理开始了问题解决，在解决问题的过程中，按照什么流程，才能够快速高效的得到客户认可呢？

七、评价项目工作绩效

1. 让客户接受和满意的评价准则
2. 管理层/发起人的满意度
3. 如何评价一个交付成果的演化过程
4. 工作和成果质量控制原理

案例：领导安排给你的工作，你每天都在进行，但是领导就是不满意，认为你没有按照他的期望在开展工作，面对这种情况，我们应该如何通过项目管理的方式“交付价值”？

八、项目结束与经验教训总结

1. 项目结束，运营开始
2. 成果移交与确认
3. 经验教训总结的价值

案例：一事情结束以后，项目经理和团队应该怎么移交“项目成果”，不是说完成了就结束了，而是必须确保移交出去的项目成果能够真正“创造价值”，项目经理应该怎么做？