

施工项目生产经理必备技能和管理艺术

课程背景：

“项目流”体现企业发展的活力，企业的成功依赖于每个项目的成功。项目活动已经是现代企业活动中的重要内容，存在于企业战略管理活动、企业经营性管理活动和支持性管理活动中。然而，现在组织项目的成功率并不高，多数项目都面临着进度拖延、费用超支、质量不高的困境。项目是一个系统整体，进度、成本、质量、需求等问题不可偏废，单独考虑任何一个问题都会导致项目失败，系统化的思维与全面的经营意识越来越被认可。

本课程针对项目和项目管理的特点，为项目经理及管理人员提出处理不同层面的管理和领导力技巧，帮助其获得优秀的项目管理能力，应对商业环境的竞争及挑战，提升项目经理的胜任力。企业的中高层领导，可以通过掌握和推动项目化管理，实现企业管理的项目化管理战略。

课程收益：

- 深刻领会项目管理能力与企业战略匹配关系
- 认清生产经理人的角色并完善管理技能，倍增你的领导信心
- 指导企业管理者，用项目管理驱动企业管理与运营
- 具备项目管理全局观，加强项目管控意识，提高项目的执行力
- 激励团队的热忱和动机，增进对项目的认同感
- 提升项目团队的工作绩效，完成并超越项目指派的目标

课程时间：1天，6小时/天

课程对象：项目总监，项目经理、生产经理、项目成员，技术骨干，业务骨干等

课程方式：理论讲解+案例分析+案例实战+互动答疑+沙盘模拟

课程大纲

第一讲：生产经理的角色认知

1. 生产经理角色转型
 2. 生产经理的双重角色如何定位？
 - 1) 生产经理执行者角色如何定位？
 - 2) 生产经理领导者角色如何定位？
 3. 生产经理在企业中的定位
 4. 生产经理在公司领导面前的角色
 - 1) 管理与领导并驾齐驱
 - 2) 管理项目执行,领导团队,管理自我
 5. 生产经理的能力要求
 6. PMO 在项目运行中的职责与义务
 7. 项目团队成员在项目团队中的职责与义务
 8. 职能部门负责人在项目运行中的职责与义务
- 实战分享：**项目经理 V 生产经理

第二讲：领导与管理的区别

1. 项目团队发展阶段
 - 1) 生产经理在项目团队发展不同阶段如何发挥领导者的作用
- 分享：**项目团队发展的不同阶段下团队的凝聚力水平

2. 领导力基础知识

- 1) 什么是领导？
- 2) 什么是管理？
- 3) 领导和管理的区别

案例分享：羊群与狼群 施工项目组织团队的应用

第三讲：生产经理领导力的基础因素和体现因素

沙盘模拟：掘金之旅或吉塔行星

一、参与制定项目目标的能力

1. 项目目标对团队成员的影响
2. 如何根据公司的战略要求或客户需求制定项目的目标
3. 项目相关方识别与管理
4. 如何分清主要目标和次要目标以及短期目标和长期目标
5. 个人目标与项目团队目标的关系
6. 个人目标在项目团队中的重要性
7. 个人目标与其他成员目标的关联度
8. 生产经理如何配合项目经理如何使团队成员形成以项目目标为核心的强大凝聚力

案例分享：羊群与狼群

二、有效沟通的能力

1. 不能有效沟通的原因分析（讨论）
2. 沟通的模型和原理
3. 决定沟通成功的基本要素
4. 人际沟通与组织沟通
5. 改善你的人际沟通 10 大技巧
6. 有效沟通的步骤
7. 有效沟通的障碍
8. 倾听的技巧（视频分享）
9. 项目实施中的沟通方法

实战练习：管理金字塔

三、激励能力

1. 激励的基本原理（从员工的需求看激励）
2. 激励理论分析（需求与动机的观点）
3. 你了解项目成员的需求吗？
4. 目标激励与执行
5. 激励机制模型
6. 公平理论的应用（案例分享）
7. 项目过程引导和即时激励

视频分享：李云龙对下属的激励

角色扮演：生产经理与消沉的项目成员

四、授权能力

1. 生产经理对项目成员的权利来源
2. 生产经理建立信任关系的最佳途径？
3. 授权的目的,授权的障碍与误区
4. 如何授权才能有效

案例：刘经理的授权

5. 授权管理与激励

6. 授权、激励、控制如何保持或控制平衡？

五、冲突解决能力

1. 冲突是如何产生的？（小故事引发的讨论）

2. 项目团队冲突原因分析及解决步骤（案例）

1) 当冲突具有破坏性时……

2) 当冲突具有建设性时……

3. 冲突的类型与过程

4. 冲突状况与组织绩效的关系

视频分享：杜拉拉升职记视频

六、人才培养能力

1. 在工作中培养 OJT

2. 其他人才培养方式

七、项目经理领导力的支撑要素

1. 项目管理的技能

2. 情商、热情、品格

案例分享：越来越忙的新任经理

第四讲：生产经理执行力

一、执行力的基本概念

1. 什么是执行力？

2. 执行的三个方面：组织执行力，团队执行力，个人执行力

小组讨论：领导力决定执行力 VS 执行力决定领导力

二、团队管理

1. 团队定义

2. 团队文化的建立

3. 了解项目成员背景、动机和期望值

三、需求管理

1. 业界需求管理常见问题（用户说不清需求，双方误解需求，合作关系，需求文档，需求变更，知识技能问题……）

分享：乔布斯的需求观

2) 需求收集-需求分析-需求评审及需求管理

四、控制变更

1. 变更的来源

2. 为何需要控制变更？

3. 控制变更的目的？

4. 控制变更的手段与方法

实战案例：成本超支进度滞后的项目

五、计划制定与控制

1. 项目计划制定

1) 项目的目标如何分解到个人

2) 如何帮助下属制定工作目标

3) 目标的制定与下达（smart 化、愿景化、共享化、承诺化（pbc））

4) 项目计划制定的流程

5) 项目计划如何分成三级（这三级计划的责任主体和制定时间点）

演练：每个小组制定项目计划

2. 组织与分派工作

- 1) 项目执行力缺失的原因分析
- 2) 常见项目组织形式及优缺点
- 3) 如何对项目工作进行分解
- 4) 给项目成员分派工作的原则和步骤
- 5) 给项目成员分派工作中容易出现的问题
- 6) 生产经理在分派工作中容易存在的问题、原因和克服

案例研讨：项目团队的成员常承担紧急的项目周期，该如何处理？

六、控制与纠偏

1. 项目工作为什么难以控制
2. 项目工作的问题管理与风险管理
3. 项目工作追踪的步骤
4. 项目工作控制方法：会议,报告机制,审计,合同书与任务书,预警系统,经验教训总结,测评,非正规控制
5. 项目工作如何度量、量化管理
6. 关于控制的误区（用人不疑、甩手掌柜、与创新的矛盾）

实战分享：悉尼歌剧院，巨人大厦

回顾与总结