

# 从技术到管理技能实战演练

## (领导力+执行力+沟通力)

### V6.5

版权号：2021-A-01277592

#### 管理引领未来

管理是技术与艺术的结合，技术是指硬技能，包括工具和模板、流程规范等，而艺术是指软技能，包括沟通、人际关系、影响力等，总之，就是项目经理的领导力。但在实际工作中，项目管理者经常面临如下问题：

#### 1. 需求问题：

- a) 业务部门很随意地增加需求或提出需求变更；甚至经常在验收的时候提出新要求；
- b) 项目太复杂了，涉及到各类组织和人员，结果高层、中层、基层的想法都不一样，各部门的需求也不同，怎么办？

#### 2. 变更问题：

- a) 做项目“变更”是永恒不变的，如何减少和管控变更，有什么诀窍？
- b) 项目经理面对错综复杂的变更问题，无从下手，如何控制变更？

#### 3. 计划问题：

- a) 我不是已经制定出了各阶段的工作和里程碑了吗？每个人大概做什么工作我也安排了，难道这还不够吗？做出一堆项目计划，除了拿来对付上级，根本没用！
- b) WBS 分解听起来很简单，但做起来却没什么标准，究竟该如何做？
- c) 如何估算时间，有那些常见的陷阱，如何规避？

#### 4. 风险问题

- a) 这项新技术我们不熟，客户的需求总是变化，供应商经常因各种原因达不到我们的要求。项目中为什么有这么多的不确定性，作为项目管理人员我能怎么办？
- b) 项目越做，问题越多，各种冒烟，如何预防救火式管理？
- c) 如何识别风险、衡量风险、分析风险和应对风险？
- d) 不是我没做风险计划，主要是项目的意外情况实在太多了

#### 5. 沟通问题：

- a) 计划都已经全员通过了，竟然还有好几个部门对此项目有抵触情绪，外部几个供应商配合得也很差。这种项目如何做？统一不了，根本不可能成功！
- b) 项目团队感觉与客户（业务部门）沟通很吃力，效率低，怎么办？
- c) 团队绩效不好，应该如何跟他沟通，需要遵循什么原则？
- d) 商务谈判招式众多，如何见招拆招，避免落入谈判陷阱？

#### 6. 冲突问题：

- a) 在启动、计划、执行和收尾阶段，哪些冲突更频繁？该如何处理？
-

b) 项目经理为了争抢稀缺资源争得面红耳赤，甚至伤了和气，怎么办？

c) 为什么冲突未必总是坏事？处理冲突要遵循怎样的原则？

## 7. 团队问题：

a) 人力资源怎么总是出现冲突？相关部门配合人员跟我们总是有矛盾，这还怎么合作？我们这些团队成员都很优秀，为什么一起工作的绩效这么差？

b) 加班了两个月了，大家士气和效率都明显下降了，再不管管就完不成任务了！

c) 任命我为项目经理，需要我管理什么事情呢？其实我既是项目经理又是技术苦力，我能管理得这么多吗？还是把技术工作做好对项目更有用；管理好项目团队成员、营造项目良好工作氛围，这是需要我来管的事吗？这是部门领导的工作吧？

d) 一个团队会经历哪些成长阶段，有什么特点；不同阶段应使用什么样的领导方式？

e) 如何让一个乌烟瘴气、关系复杂的团队迅速转变为一个有成果有士气的团队？

——之所以上述情景会在您或您的经理中反复出现！是因为项目经理没有悟到如何把管理理论真正用于实践！更不懂得如何拿捏管理的分寸！

——本课程历经多年的开发和完善！让一个个鲜活的管理情景案例出呈现在您的面前。通过对案例的讨论，使得每个学员真正做到从理论到实践，学有所用！

## 【课程收益】

- 1、 **掌握项目管理全过程知识**：五大过程组（启动、规划、执行、监控、收尾）和十大知识领域（尤其是整合管理、进度管理、成本管理、质量管理、风险管理、沟通等）的关键内容；
- 2、 **掌握项目管理核心工具和模板**：借鉴经典模板，结合工作实际项目，编制 **WBS** 工作分解表、**RAM** 责任矩阵、**CPM** 计划网络、风险登记册等。
- 3、 **学会使用一页纸项目管理 OPKM**：将项目管理三大核心要素（**WBS+CPM+RAM**）整合在一张纸上，用于展示项目全貌，方便简洁地向客户和发起人做沟通与汇报。

## 【企业收益】

1. **项目规范化**：需要全面了解项目管理流程规范和方法；
2. **项目标准化**：需要制定标准化的流程手册，提升项目经理的经营意识；
3. **项目效率化**：需要提升全员项目管理意识，统一思想，提升协调效率；
4. **项目工具化**：需要利用工具模版，提升项目管理水平和能力；
5. **项目成熟化**：需要提升整体项目管理的成熟度以及项目经理能力；

受训前(Before)	受训后(After)
<input checked="" type="checkbox"/> 做事靠感觉：不了解框架，云山雾罩	<input type="checkbox"/> 基本概念和知识（五大过程组与十大知识）
<input checked="" type="checkbox"/> 手段靠经验：没有系统的工具方法	<input type="checkbox"/> 工具与模板(干系人、OPKM、鱼骨头等)
<input checked="" type="checkbox"/> 能力靠感悟：没有形成自己的套路	<input type="checkbox"/> 项目经理软技能（沟通、团建、领导力等）

☒ 成败靠运气：不了解如何让项目成功	☐ 理解了决定项目成败的关键因素
--------------------	------------------

### 【培训对象】

- 企业中高层领导、项目经理、项目核心成员、项目管理工程师等企业高层人员及项目执行层员工；
- 致力于提升项目管理技能，提升企业执行力以及核心竞争力的技术人员与管理人员；

### 【培训课时】 2-3天 (6小时/天)

### 【授课方法】



### 【课程特色】

六大特色：



三大理念：

- 1、**演练式案例教学—真正寓教于乐**，精心设计的互动案例，团队讨论，小组PK赛，让教学乐趣无穷；
- 2、**情境式互动研讨--最实用的技巧**，让您迅速成为专业人士；
- 3、**咨询式培训PRM模式**，即“P现象呈现—R原因分析—M解决措施”；

### 【课程大纲】

## 第零部分 角色认知 (技术到管理)

### 1.项目罗盘图

- 1、项目管理学习路线图 (四阶)
- 2、项目罗盘 (道法术器库)

### 2.项目经理角色困局：

- 1、六大常见角色错位：土皇帝+民意代表+自然人+传声术派+死硬者
- 2、能力测试：项目经理管理能力水平



筒 + 技

- 3、项目经理的十大痛苦
- 4、案例研讨：方军哪里出问题了？
- 5、项目管理六拍行动：拍脑袋+拍肩膀+拍胸脯+拍桌子+拍大腿+拍屁股
- 6、项目经理三不队友：事前不粘锅+事中不主动+事后不负责

### 3.项目经理角色突围：

- 1、情景案例研讨：从技术转向管理
- 2、个人主义 VS 集体主义
- 3、I型人才 VS T型人才
- 4、自己做事 VS 带人成事



## 第一部分 项目经理领导力（带队）

### 技巧一、如何选择人才（选择人：定义素质 追踪行为）

1. 团队建设六要点：选育用留提淘
2. 选人模型：STAR  
案例：提问清单
3. 用人三维度：德才愿
4. 常见选人误区

研讨：不同风格之间如何看待对方

### 技巧二、如何委派工作（要求人：界定结果 掌控进程）

- 1、有效委派五步法
  - 1) WHY：说明目的与背景
  - 2) WHAT：提出目标与要求
  - 3) HOW：明确步骤与方法
  - 4) ACTION：确定行动计划
  - 5) SUPPORT：表达信任与支持

角色演练（可选）：交待培训任务（经理）+（下属）

### 技巧三、如何激励人心（激励人：及时赞赏 激发动能）

1. 五种权力类型：为何尽量不用惩罚权？
2. 马斯洛层次需求理论：了解员工真正的激励需求？
3. 赞扬四步法 BICE：如何进行有效地赞赏？  
工具：赞赏百宝箱
4. 激励员工的八个要点：区分赞赏与取悦

### 技巧四、如何问题辅导（培养人：在岗课程 建设反馈）

1. 冲突管理：我们能做到对事不对人吗？
2. 冲突管理：五种方法与使用情况？
3. 建设性批评五步法：
  - 1) Open 明确目的：肯定态度，描述问题
  - 2) Clarify 澄清事实：问题的原因与过程
  - 3) Develop 研讨提案：补救或改进的途径
  - 4) Agree 行动方案：改进方法和行动计划
  - 5) Close 表达期许：表达信任与期望
4. 建设性批评五项原则
5. 建设性批评五个技巧

### 技巧五、如何绩效考评（评估人：肯定进步 面向发展）

1. G.R.O.W.（目标、现实、选择、意愿）辅导模式

1	选择人：定义素质 追踪行为
2	要求人：界定结果 掌控进程
3	激励人：及时赞赏 激发动能
4	培养人：在岗培训 建设反馈
5	评估人：肯定进步 面向发展

经典视频：跟李鸿章学团队管理！  
情景案例题：如何处理空降兵问题？

## 第二部分 项目经理执行力（管事）

### 1.管理的困惑

案例：他出差了，我有什么办法？

- 完成工作六层次

问题：什么才是“完成了工作”？

### 工具一、项目管理：完成任务的利器

1. 项目管理的三大特点
2. 完成项目的十大知识领域与五大过程
3. 完成任务的三角约束

### 工具二、项目章程：如何开启动会才算成功

1. 项目章程的内容与三大作用
2. 项目启动会的六个意义和三大问题

视频：跟半月学启动会演讲



### 工具三、WBS：如何分解工作才算最佳？

1. WBS 的作用关系图
2. 案例：WBS 策划活动
3. 制作 WBS 的三大原则不重+不漏+不乱
4. 分级 WBS 五大最佳原则

### 工具四、估算方法：如何估算资源并制定计划？

1. PDM 紧前关系法：如何安排活动顺序？
2. 进度压缩两大方法：快速跟进+赶工

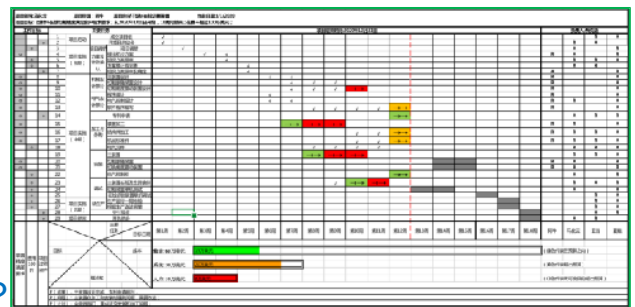
### 实践演练：项目管理工具（OPPM）（核心工具：一页纸项目管理 OPPM）

#### 1、一页纸项目管理 OPPM 工具介绍

#### 2、OPPM 实践演练

- a) 工作任务分解：WBS
- b) 进度管控：甘特图
- c) 责任分配矩阵：RAM

#### 3、小组 PK，老师点评



### 工具五、鱼骨图：如何分析和解决问题？

#### 1.问题分析与解决（核心工具：鱼骨图+关联图）

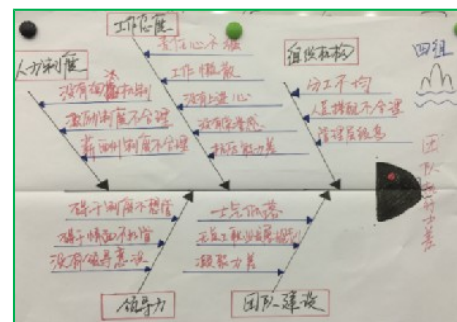
- a) 头脑风暴法
- b) 鱼骨图法

案例 1：建筑裂缝的鱼骨图

案例 2：产品滞销原因分析

实战演练（可选）：鱼骨图+关联图

案例分析：团队执行力（组内讨论，组长汇报）



## 第二部分 项目经理沟通力（管人）



## STEP4：总结规律 Insight

实战演练（可选）：复盘四步法

### 四、项目谈判力：实战沙盘-谈判情境高尔夫

1. 常见 10 种谈判策略

案例 1：黑脸白脸

案例 2：和老外的拖延

2. DISC 与谈判演练

3. 谈判 40 条黄金法则

案例 1：天下第一拍和天下第二拍

案例 2：易中天与王志的对话

经典视频：禄大人买画

1) 情境大演练（可选）：项目的索赔谈判

2) 谈判 40 条重要法则



### 备选 A：项目管理情景沙盘

#### 第 1 洞：成立项目

1. 跨部门项目，应该如何选人？
2. 项目成员工作投入不足，怎么办？
3. 成员之间难以达成共识，怎么办？

#### 第 2 洞：项目目标

1. 建立共识后，你将依据什么内容，展开工作？
2. 如何衡量各职能部门间的工作关系？
3. 为了强化职能部门彼此的合作，应该怎么行动？

#### 第 3 洞：界定问题

1. 怎样界定和衡量重大缺陷？
2. 怎么让项目更符合既定需求？
3. 如何增强跨部门合作的理念？

#### 第 4 洞：突发采购

1. 如何请求其他部门的紧急支持？
2. 如何处理跨部门成员合作上的抱怨？
3. 如何处理其他部门延期的要求？

#### 第 5 洞：协调计划

1. 如何与其他部门的领导沟通工作问题？
2. 如何应对其他部门领导的不配合？
3. 如何给跨部门的领导行动方案？

#### 第 6 洞：取得支持



横向沟通-案例模拟实战

主讲人：李骐

1. 如何给跨部门的领导讲解项目？
2. 如何说服跨部门的领导接受建议？
3. 如何应对跨部门的领导对工作的建议？

### 第7洞：处理异议

1. 如何说服跨部门的领导接受主张？
2. 如何处理跨部门领导的异议？
3. 如何征询多部门领导的意见？

### 第8洞：取得支持

1. 如何面对满不在乎的协助者？
2. 如何面对滔滔不绝的协助者？
3. 如何说服协助者积极改变？

### 第9洞：沟通僵局

1. 如何面对跨部门领导的指责？
2. 如何破解跨部门协助的沟通僵局？
3. 如何处理部属遭到跨部门领导的批评？

### 第10洞：处理抱怨

1. 如何处理员工的异常加班报销？
2. 如何处理降薪后的不当应对行为？
3. 如何处理其他部门领导的合法不合理的要求？

## 备选B：项目管理实体沙盘-沙漠掘金

### 第一：组建团队

#### 一、破冰游戏

1. 自我介绍
2. 小游戏：《纸塔》、《好坏运气》

#### 二、沙盘及规则简介

1. 介绍任务
2. 沙盘地区的地理、气候、人文情况
3. 不同地理和气象条件对生存物品的要求

工具：《沙漠掘金学员手册-项目说明书》，包含六大表格：“资源信息表”、“夺玉进程表”、“资源消耗和天气匹配表”、“物品价格和重量匹配表”、“PDCA控制表”、“沙漠掘金藏宝图”；

#### 三、组建团队并展示

1. 参训队员随机分成5—7人一个小组
2. 每个小组都是一个掘金队，每个掘金队都要选出队长、副队长、秘书、财务官、等角色
3. 创作一个队名、口号；创作一个离歌
4. 团队展示

### 第二：团队决策

1. 所有掘金队进行充分的群体决策，并就一下问题达成一致意见：
  - a. 目标设定：挖多少块金子回来？



- b. 行动方案怎样制定?
  - c. 团队决策的规则：全体一致同意。
- 2、物资采购：各队到交易中心购买所需物品

### 第三：执行任务

- 1、掘金过程 a：进行 6-10 天的路程
- 2、期中分析：达到宝山后做小组分享
- 3、掘金过程 b、进行剩余天数的行程
- 4、各队成绩统计公布；



### 第四：团队总结

- 1、由队长或代表进行分享：谈收获与失误、对实际工作的指导意义。
- 2、主要问题包括：
  - a) 目标是否适当?不适当的原因?
  - b) 执行过程中是否有调整?为什么?
  - c) 在讨论过程中是否有观点冲突，如何达成一致?
  - d) 面对结果有何启发与联想?
  - e) 在现实工作中面对问题的解决是否也有此种现象，我们是如何解决的?

工具：头脑风暴、思维导图

### 第五：培训师点评

- 1. 结合“项目计划表”，分享如何对计划进行有效的调整
- 2. 结合“项目的资源表”，分享如何搜集、运用和管理资源
- 3. 结合“项目的目标表”，分享如何制定、执行、跟踪、反馈和评估目标
- 4. 结合“项目的风险表”，分享如何识别、分析和减少风险
- 5. 结合“时间管理矩阵”，分享如何进行压力管理（因素、过程和对策）
- 6. 结合“团队评分表”，分享如何领导、激励团队
- 7. 结合“项目的团队表”，分享 如何解决团队沟通的问题和冲突
- 8. 结合“项目的决策表”，分享如何制定、分析、实施、评估决策

工具：《沙漠掘金学员手册-项目总结》

---

=====**增值服务 (现场咨询辅导)**=====

咨询类型	项目管理现场微咨询-AL 行动学习	
	培训 T	辅导 C
<b>M-项目管理成熟度</b>	成熟度评估案例分享与实战演练	项目管理成熟度诊断式评估与改进建议
<b>P-项目经理任职资格体系</b>	项目经理任职资格体系案例分享	指导编制项目经理任职资格体系与选拔体系 指导执行任职与选拔体系
<b>S-项目管理体系或项目经理手册</b>	企业项目管理体系与模版演练	指导项目管理模版制作 审核执行情况并提出改进建议
<b>PMO-项目管理办公室</b>	项目管理办公室案例分享	指导 PMO 的建章立制 辅导成立或改组 PMO
<b>R-全面风险管理</b>	风险管理案例分享与演练	指导编制风险管理手册 审核风险执行情况并提出改进建议
<b>PMIS-项目管理信息系统</b>	项目管理信息系统互动演练	指导构建项目管理信息系统 PMIS 指导构建项目管理信息门户 PIP

注：任选**1**项，学员事前准备资料，课上展示，现场咨询辅导；

**【课后工具】**

**【附录一：经典工具赠送】**

**免费大礼包**

- 一、《项目常见关键问题诊断表》：对照实际情况，立即改正重大漏项与疏忽；
- 二、《全套经典工具与模板》：立即获得 EXCEL 经典版本的 WBS 工作分解、RAM 责任矩阵、干系人表、风险管理表等共计 11 张表格（可直接套用，还包含示范案例）；
- 三、《一张纸项目管理模板 OPMM》：助您赢在职场，轻松汇报项目进展，向上领导从此轻松

**【附录二：项目管理资料包】 (工具与模版)**

- 1-五大国际标准
- 2-精选课程讲义
- 3-核心模版与案例
- 4-全套工具箱
- 5-核心工具详解
- 6-项目管理知识地图
- 7-课程大纲与说明
- 8-经典书籍推荐



## 9-核心知识思维导图

### 教务要求：

1. 学员在 25 人左右，最多不超过 35 人；
2. 分组圆桌式课堂布局，4 - 6 人一组，确定小组名称；
3. 每组一卷翻页大白纸（1 米）、一支油笔、一把文具刀、两卷小的透明胶、十张 A4 纸；
4. 投影机、屏幕、音响系统、可接计算机的音频线；
5. 游戏比赛规则详见课前说明；

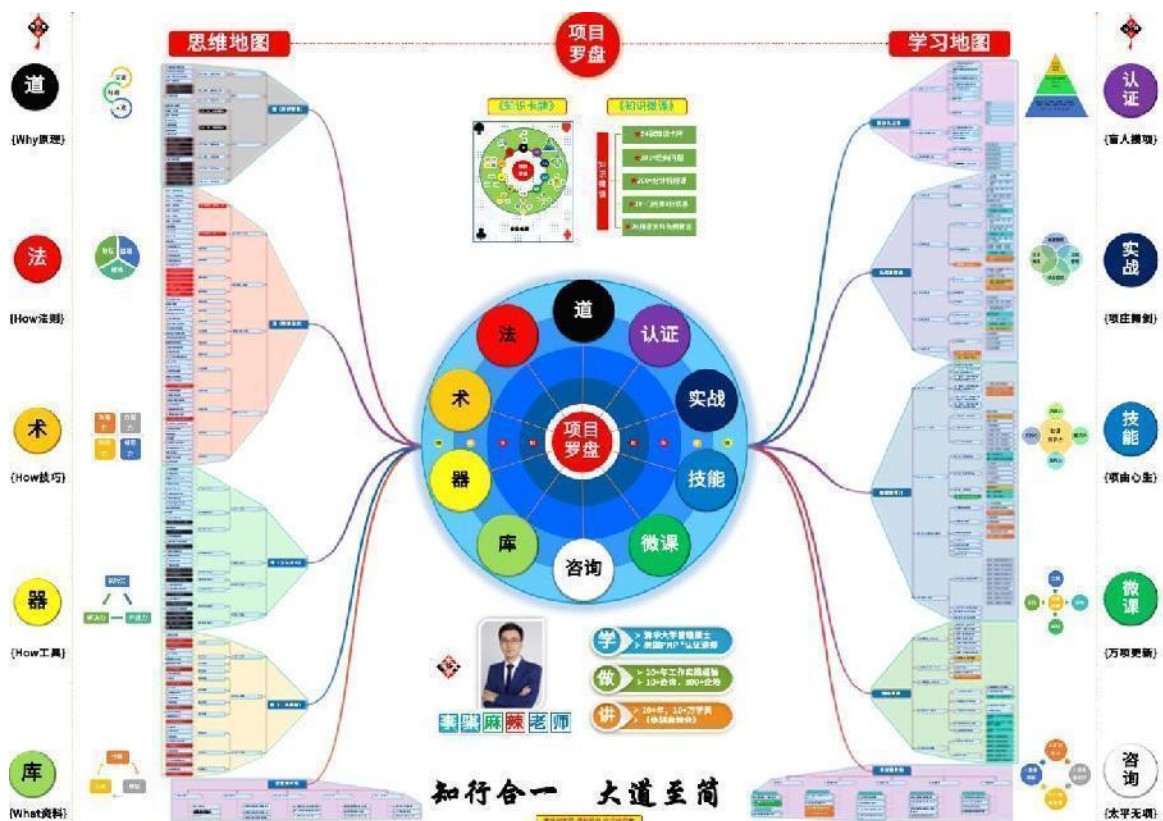
### 案例针对性说明：

- 1、课程的工具模板，老师会让学员用自己工作中的实际案例来演练，包括项目章程、WBS、进度表、风险表、干系人表等。
- 2、课前的《需求调研表》请认真填写，老师会做针对性的准备，并在课堂中进行互动交流、研讨分析。

参考案例（请尽量选择自身项目作为演练案例）

行业	演练案例	目标
研发项目	iPhone(或小米手机)的产品研发	时间 1 年，投入 3000 万，产能 2000 万台/年
IT 项目	电教室的建设（装修+系统集成）	时间 5 个月，投入 300 万，达到验收标准
工程项目	别墅样板间装修	时间 3 个月，投入 400 万，客户满意
营销项目	《中国好声音》营销项目	时间 3 个月，投入 1000 万，收视率达标
创业项目	最美客栈连锁	时间 1 年，投入 1000 万，建设 10 个客栈

### 【项目罗盘-学习地图】



# 项目罗盘--学习地图

**4.0 咨询类**

- 4.1 咨询模型
- 4.2 组织结构
- 4.3 管理流程
- 4.4 组织成熟度
- 4.5 IT软件系统
- 4.6 咨询路线图

**3.0 技能类**

- 3.1 项目经理能力
- 3.2 团队领导力
- 3.3 沟通技巧
- 3.4 冲突解决技巧
- 3.5 谈判与激励
- 3.6 人岗匹配图

**2.0 知识类**

- 2.0 产品需求分析
- 2.1 启动 (启动委员会)
- 2.2 规划 (运营准备)
- 2.3 执行 (资源协调)
- 2.4 控制 (风险控制)
- 2.5 收尾 (项目总结)

**1.0 认证类**

- 1.1 PMP/PMBOK
- 1.2 PBA/BABOK
- 1.3 PRINCE2
- 1.4 产品管理NPPD
- 1.5 敏捷SCRUM
- 1.6 国家标准体系

**资源类 (L0)**

- 李强老师
- 精学天下, 慧满古今
- 学: 清华大学、上海交通大学、中国科技大学、北京航空航天大学、北京理工大学、北京邮电大学、北京交通大学、北京工业大学、北京工商大学、北京服装学院、北京印刷学院、北京物资学院、北京城市学院、北京第二外国语学院、北京语言大学、北京外国语大学、北京第二外国语学院、北京语言大学、北京外国语大学
- 做: 中国工程咨询协会、中国项目管理协会、中国招标投标协会、中国招标投标协会、中国招标投标协会
- 考: 一级建造师、二级建造师、造价工程师、监理工程师、注册安全工程师、注册消防工程师、注册城乡规划师、注册公用设备工程师、注册电气工程师、注册结构工程师、注册岩土工程师、注册测绘师、注册城乡规划师、注册公用设备工程师、注册电气工程师、注册结构工程师、注册岩土工程师、注册测绘师
- 书籍: 项目管理知识体系指南、敏捷项目管理、项目管理实战、项目管理案例、项目管理工具、项目管理软件、项目管理模板、项目管理表格、项目管理手册、项目管理教材、项目管理论文、项目管理报告、项目管理合同、项目管理协议、项目管理章程、项目管理制度、项目管理规范、项目管理标准、项目管理指南、项目管理手册、项目管理教材、项目管理论文、项目管理报告、项目管理合同、项目管理协议、项目管理章程、项目管理制度、项目管理规范、项目管理标准、项目管理指南