

项目管理

硬功夫与软技能

(核心理念+团建技巧)

版权号：2021-A-01277590

中西式项目管理

项目管理起源于西方，在曼哈顿计划、登月工程中逐步成熟为一门学科，其管理体系非常完善，包括知识体系（PMBOK）、项目经理能力模型（ICB）、组织成熟度模型（OPM3）等，但是在实际工作中又不得不面临“中国的人性与文化”。缺乏中西结合的项目管理知识和思维，会给我们的工作带来不少难题：

- 中国人管好了很雷锋，管不好很讨厌，该怎么管？
- 人人有责，为什么在中国行不通？
- 管理干系人，除了喝酒，还有什么阳光一点的手段和工具模板？
- 项目管理纷繁复杂，如何用一张纸，清晰明了地向领导汇报清楚？
- 领导布置工作，总是要求又好又快的完成任务，然而，在最需要领导给出裁决的时候，领导却态度模糊？
- 任务本来进展好好的，一个意外事件就把工作弄得一团糟？
- 大家总在互相询问事情进展，谁都弄不清现在的情况…

如何将西方的工具模板结合中国的人性管理是一个有趣又有益的主题。

本课程核心理念主要介绍西式项目的价值、涉及的管理知识的十大领域与多种约束、项目的组织结构特点、如何评价项目的成熟度等问题，同时还对干系人的分析工具、WBS、RAM、变更等重要内容做了介绍。

本课程团建技巧主要介绍了中国人性领导力的若干问题和题目，常见的沟通困境、沟通方法和原则，并详细分析了一个真实的案例；同时介绍了团队成员的选用育留等需要注意的原则、冲突的分类和解决原则、激励理论等内容，并通过电影的形式学习如何进行团队冲突管理、如何控制干系人的满意度，最后讲述了几种常见的谈判技巧和方法，帮助项目经理提升工作绩效。

【课程收益】

- 一、 本课程通过对管理中的常见困惑、项目的核心理念的介绍、项目管理常见工具的说明以及对常见谈判技巧的讲述，让学员对项目的工具和模板有了初步的认识和了解，便于在工作中逐步熟悉和掌握更深的项目管理知识。
 - 二、 本课程通过对高效沟通技巧、团队建设技巧、人性领导力的讲授，让学员了解了沟通中常见的问题和解决方法，同时对团队建设的技巧也有了框架性的了解；最后通过人性领
-

导力让学员学会在中国环境下的管理的特点和常见问题。

【培训对象】

- 企业中等企业中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】 1-2天（6小时/天）

【授课方法】



【课程特色】

六大特色：



三大理念：

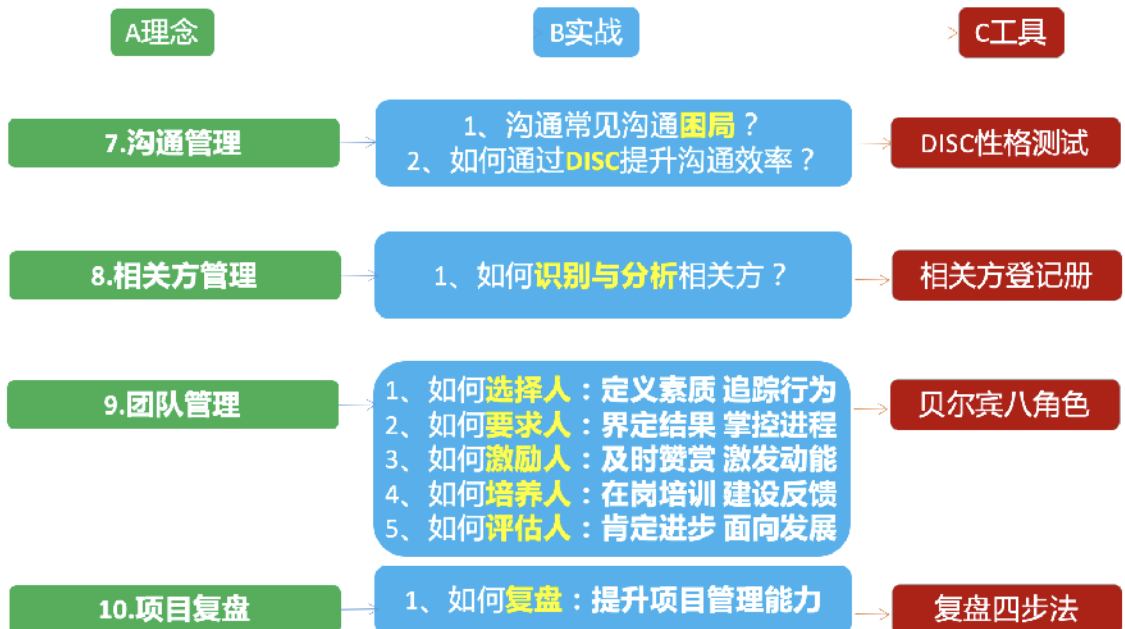
- 1、**演练式**案例教学—真正寓教于乐，精心设计的互动案例，团队讨论，小组PK赛，让教学乐趣无穷；
- 2、**情境式**互动研讨--最实用的技巧，让您迅速成为专业人士；
- 3、**咨询式**培训PRM模式，即“P现象呈现—R原因分析—M解决措施”；

【课程结构】

硬知识 = 做事



软技巧 = 带队



【课程大纲】

第一部分：项目管理的管事技巧（五个工具与模板）

一、项目管理的困惑

- 1、工作中的重重困惑
 - a) 项目之困：头疼的项目
 - b) 能力之困：迷你 CEO
 - c) 职场之困
- 2、项目管理的六大优势
 - 1) 关注结果胜于关注过程；
 - 2) 结构化流程胜于经验化工作；
 - 3) 时刻不忘风险；
 - 4) 理性大于感性；

- 5) 中西互补式思维；
- 6) 数字化而非模拟化；

二、项目管理的核心理念

- 1、为何企业越来越需要项目管理
- 2、十大领域与六重约束
- 3、传统组织的弊端
- 4、项目的组织结构
- 5、项目管理的成败
- 6、如何控制期望值

工具：满意度 = 满足程度 / 期望值；

- 7、如何选择优秀的项目经理
- 8、项目管理的成熟度

破冰游戏：埃菲尔铁塔

三、项目执行的五个工具

1、项目启动会（项目章程）

- a) 项目章程的三大意义
- b) 制定目标的 SMART 原则
- c) 项目启动会议六步法

2、分解任务，核心工具 WBS（WBS 的分解原则与范围管控要点）

- a) 创建 WBS 的三大原则
 - 原则一：工作禁止交叉混乱
 - 原则二：范围切勿扩大缩小
 - 原则三：一项工作只有一人负责
- b) WBS 要分解到什么程度

3、定时定责（任务定时，责任到人）

- 1) 进度计划与优化
- 2) 资源优化
- 3) 成本控制

4、分析并解决问题

- 1) 解决问题的思维误区
- 2) 分析与解决问题的六步法
 - a) 鉴别和选择问题
 - b) 鉴别根本原因
 - c) 发展多种解决方案
 - d) 筛选方案，制订行动计划
 - e) 执行解决方案
 - f) 评估，标准化结果

视频：史上最牛微电影

工具：鱼骨图、关联图

第二部分：项目管理实践演练（整合汇报工具）

- 1、一页纸项目管理 OPPM 工具介绍
- 2、OPPM 实践演练
 - 1) 工作任务分解：WBS
 - 2) 进度管控：甘特图
 - 3) 责任分配矩阵：RAM
- 3、小组 PK，老师点评

第三部分：项目经理的管人技巧（五项领导力）

一、分析并管理干系人

1. 识别并分析干系人
2. 管理干系人参与
3. 人性领导的 16 大问题
4. 项目经理的能力三角 ICB
5. 什么是管理与领导？

风格测试：领导四种风格

实战演练：编制《干系人管理表》

二、项目高效沟通技巧

1. 常见沟通困境

案例 1：设计师的困局

案例 2：儿子与女儿

案例 3：甄嬛体

视频：倒鸭子

案例分析：史上最牛女秘书的沟通困局

互动游戏：商店打烊时

2. 高效沟通技巧

视频：跟跟半月学危机沟通

视频：跟老路学沟通管理

三、项目谈判技巧

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

测试：DISC 风格测试

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

视频：禄大人买画

四、项目团队建设技巧

1. 团队选、用、育、留

2. 团队成长 Tuckman 模型与情景领导

案例：蘑菇理论的批评

3. 冲突的分类与解决原则

视频：跟李鸿章学团队管理

情境案例：空降兵如何管理团队

五、项目绩效面谈与辅导技巧

1. 绩效面谈的步骤

2. 绩效面谈典型案例

3. G.R.O.W. (目标、现实、选择、意愿) 辅导模式

角色扮演：令狐冲与任盈盈的绩效沟通

六、项目复盘

1. 项目收尾

2. 项目复盘四步法

【培训心得】

- ✓ 管理的精髓不在知而在行，即行胜于言。
 - ✓ 真正的问题经常隐藏在现象之后，你简单过问，员工也就简单敷衍。
 - ✓ 作为领导，除了会说“不行”，还会告诉员工怎么才“行”。除了告诉员工“怎么做”，还会告诉员工“为什么这样做”。
-

- ✓ 安排工作要说清（原因 Why、要求 How、目标 SMART）。安排工作不说清，主管会认为员工做事不认真，员工会认为主管交代不清楚。
- ✓ 员工的士气就像自行车的轮胎，久了自然会瘪下去。多表扬相当于给员工多打气。

【课后工具】

- **全套最新经典项目管理模板**：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）；
 - **一张纸项目管理模板**：助您赢在职场，轻松汇报项目进展，向上领导从此轻松；
 - **一套项目管理成熟度评测表（自测版）**：迅速了解项目管理的环境成熟度，为改进项目管理能力提供指南；
 - **常见工具和模板关键问题与注意事项**：对照实际情况，立即改正重大漏项与疏忽；
-