
概述

项目管理对于解决方案销售的管理中非常重要。销售人员负责推动客户的决策流程，而项目经理负责售前/售中/售后的技术支持。两个角色的合作会决定销售绩效的达成及客户的满意

销售经理是推动客户决策的主导者，而项目经理是技术项目的主导者。也就是说项目经理不应该是等待销售经理的指示，而应该主动地主导技术项目的工作推动。因此，项目经理必须能够把自己放在客户及公司资源拥有者的角度来思考，他们是如何做出决策，而工作又是如何推进集决策的。

项目经理必须有大局观，知道项目的进度是如何开展，而在不同的阶段要与不同人合作、做不同的事情及交付不同的结果。工作的结构性及标准化是非常重要的，因此课程沟通和聊天不同！聊天通常是增进双方的关系而聊。而沟通一定是为某件想要完成的目的而谈。所以，聊天是聊情绪，而沟通是谈事情。情绪没有什么对与错，或者失败与否，只有感觉是否合拍而已。而沟通就有失败的可能，甚至有可能会伤害之前双方好不容易建立的情感。也就是如此，沟通是那么困难的缘故。

沟通的成功在于准备，准备的首要工作是明确目标，而目标就是沟通后期望发生的结果。所以，要先明确欲达成的目标做为目标，以目标/结果为导向来设计沟通的方式，及引导对方同意/支持其目标/结果，在沟通后采取行动交付结果。

在探索对方的时候，很多时候对方不见得愿意分享真实的情况，因此沟通者要能够获取对方的信任是第一步，让对方可以放下防备来分享真实的情况。然后在对话的时候，运用助语让对方能够打开心扉地不断吐露心声。最后，透过引导式的提问方式，让对方无处可藏地把心底的话说出来。

所以，项目经理的工作不是要增进双方的感情，而是针对事情来建立共识，增进感情应该是成功沟通后的副产品。成功的项目经理需要同时具备智商、情商、逆商的能力。本课程会带着学员用自己的案例，使用学习的工具及技巧，获得对方的支持及信任。

学习流程

在课程中，学员将通过不同形式学习活动，来学习以下课题：（这些活动将包括小组与全体讨论、个人与结队练习等…）：

- 了解人类是如何做出决策，及决策的架构
- 学习阿西工作法以掌握团队协作的方式
- 理解项目经理在售前/售中/售后的工作框架
- 沟通成功的基石是信任，如何有效获得对方的信任
- 见到对方的开启暖场及开场，对沟通拜访创造良好的开始
- 透过设计的问句，让对方愿意配合回答并接受引导的提问，创造对方的需求优先级
- 与对方共同发展解决方案
- 预测对方的异议，进行处理
- 以对方为中心地制定后续跟进事项，完成有效的沟通拜访

《项目管理的沟通协调技巧》

教学方法	时间分	课程大纲	模块
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 猜猜看 • 小组讨论 	30分	<ul style="list-style-type: none"> • 开场（对方方） • 破冰活动 • 研讨公约 • 课程介绍 • 讨论：学员面临的挑战是什么？ 	课程导入
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 技巧演示 • 话术准备 • 小组讨论 • 沟通计划表 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：了解人类是如何做出决策，沟通目标的种类，达成目标后，对方可以得到的利益 • 人类的决策过程 • 决策架构：情境、环境、动机、目标、做什么、怎么做 • 工具：事实/观点、动机层级、SMART、WBS、RSK • 活动：填写及讨论沟通计划表 	第一单元 决策流程及架构
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 工具介绍 • 小组讨论 • 问题分析及解决 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：将阿西工作法应用在工作中，这是最棒的协作工作模式 • 工作运作的难题：做自己的工作容易，但与他人合作困难 • SOP 的问题：许多公司使用标准作业流程来解决跨部门协作的问题，但还是有许多的问题 • ARCI 阿西工作法：在一个团队当中，有四种不同的角色，要如何互相合作，负担不同的责任，团结合作创造公司更大的成就 • 阿西工作法的原理：阿西工作法的应用方法 • 阿西工作法的模式：真实案例的分享 • 活动：顾问出马 - 解决问题流程 	第二单元 阿西工作法
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 工具介绍 • 小组讨论 	180分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：解决方案销售不是一次性的买卖，而是一个售前/售中/售后的过程，项目经理在不同阶段的时候，需要有不同的工作方式 • 明确及定义销售阶段 • 明确不同阶段的可验证结果 • 不同阶段的工作分配 • 活动： <ul style="list-style-type: none"> - 定义销售阶段及可验证结果 	第三单元 定义销售过程

<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 技巧演示 • 话术准备 • 小组讨论 • 二人角色扮演 	60分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：获得对方的信任是沟通成功的重要基础，如何使用正确技巧获得对方就显得非常重要。 • 建立信任的方法：经验、组织、推荐、你 • 聆听技巧：聆听和寻问 • 五种助语的使用 • 活动： <ul style="list-style-type: none"> - 让学员熟悉助语的用法 	第四单元 信任圈的建立
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 技巧演示 • 话术准备 • 小组讨论 • 三人角色扮演 	75分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：一个好的开场可以让后续的沟通拜访更为顺利，在这个单元中教导学员如何设定一个清楚和明确的拜访目的。 • 暖场及转场：这是获得对方信任的第一个接触，要精心设计以建立连接 • 开场的步骤：如何有效开场对沟通拜访的结果，有直接及关键的影响 • 策略人物：在对方端，有哪些策略性的人物会影响沟通的过程？ 	第五单元 暖场开场
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 技巧演示 • 话术准备 • 小组讨论 • 三人角色扮演 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：只是了解对方说的需求，这是不够的！我们还需要知道对方为什么有这个需求，在需求满足后的感觉/价值。更重要的是我们要能够引导对方的需求，到我们的独特能力。 • 问题的类型：开放式及限制式，这是最广为了解，却最难以掌握的技巧，但在引导对方的运用是非常重要的。 • 明确痛点及卖点 • 前导式提问：透过三个简单回答的问题，让对方进入被引导状态 • 引导式提问：开放型、控制型、确认型 • 活动：前导式及引导式提问的脚本设计 • 创见问题解决的价值 • 活动：角色扮演 	第六单元 引导寻问
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 技巧演示 • 话术准备 • 小组讨论 • 三人小组讨论 	120分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：在对方挖掘出自己的需求后，项目经理就开始进行展示自己的方案和计划是如何满足对方的需求，展示的时间不能过长，但必须清楚和完整 • 讨论解决方案的时机 • 共同发展解决方案 • 方案的价值 • 活动：角色扮演 	第七单元 发展解决方案

<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 技巧演示 • 话术准备 • 小组讨论 • 三人角色扮演 	180 分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：处理对方的顾虑及管理对方的期望 • 顾虑的种类 • 处理三种顾虑的方式 • 处理顾虑的步骤 • 活动：角色扮演 	第八单元 处理顾虑
<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 技巧演示 • 话术准备 • 小组讨论 • 三人角色扮演 	45 分	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：应该以对方为中心地制定后续跟进事项。让对方为我们在他们的公司内部，推动我们的业务 • 转移到达成总结 • 建立行动计划及跟进进度的共识 • 活动：角色扮演 	第九单元 赢得承诺
19 小时 0 分	总课时长度		
休息时间：上下午各一场 15 分钟休息 中饭休息时间：1 个小时			