

《项目经理的沟通与谈判技能》

主讲：严旭

课程背景

在项目环境中，IT 项目负责人及技术专家每天必须面对不同的挑战，需要与包括客户、项目发起人及用户（以下简称这些人为干系人）进行沟通。面对复杂的项目环境，掌握与具备自从需求到设计，从开发到安装部署再到系统验收等各个阶段与客户有效平稳的沟通，实现既定的项目目标，是项目经理、技术专家及主要的项目成员极其重要能力。

谈判技巧对所有项目经理而言都非常重要。不仅需要与组织外部的客户、合作伙伴谈判达成协议，还需要在整个项目过程中有效地与组织内部的其他部门经理、团队成员谈判。为期两天的课程，通过交互性的学习体验，帮助项目经理了解内部和外部谈判的发展要领、流程和技巧。

本课程结合 IT 技术人员升职做项目经理的行为特点、沟通习惯入手，通过管理心理学的模型，让学员发现自己及他人的动机（激励）模式，理解技术人员与客户沟通、协商与谈判存在的问题。引入领导力理论，结合 IT 项目中复杂人际关系特点，通过案例分析、练习和实战演练，让学员逐步深入认识到提升项目中项目经理领导能力是如此重要，以及项目经理如何利用自身的领导力来与干系人建立共识、凝聚人心、激励他人，在一致的项目目标基础上，通过有效的沟通、说服与谈判实现多方共赢。

让学员处于真实的项目环境下，掌握专业的项目管理沟通与谈判技巧与方法。课程侧重于实践，为学员提供一对一谈判的练习机会。将学习如何分析自身和对方的谈判风格，缓解双方的冲突并将其转变为己方优势，更有效地开展谈判。还将学习如何提高谈判效率，适时达成项目成功。以期能够在回到工作岗位上立刻可以使用。

学员可以在练习中获得讲师和其他学员的指导及反馈意见。课程结束后，将了解竞争性和合作性谈判模式动态，以及团队谈判涉及的问题。不仅可以学到新的谈判技能，还将在仿

真的谈判场景中获得实战经验。课程还提供个人行动计划，有助于巩固、积累新的谈判技巧。它还将帮助您把新的知识技能整合尽快应用到个人和日常工作中。

课程时间：2 天

课程目标

- 使用管理心理学模型 SDI（动机价值激励系统工具），了解自身了解他人
- 理解领导力理论如何在项目环境发挥重要作用
- 制定战略，有效开发、管理与干系人重要的合作关系
- 与干系人进行卓有成效地沟通
- 理解如何有效管理冲突
- 成功运用竞争性和合作性谈判策略，与干系人实现多方共赢

课程大纲

1. 项目环境里的沟通与谈判

- 项目干系人分析
- 为什么要与主要项目干系人谈判
- 谈判和项目的三重限制
- 项目生命周期内的问题
- 需求、技术、商务与沟通
- 技术人员沟通的特点
- 沟通原因及沟通中遇到的挑战

2. 沟通与谈判的前提：建立关系

- 个体差异如何影响你的领导能力

- 通过理解激励模式，如何使你更有影响力
- 领导力理论与管理心理学
- 为什么大型项目需要领导者而不仅仅是一个管理者
- 领导力研究与理论
- 行为科学与动机（激励）
- 使用管理心理学模型（SDI）定义你的激励（动机）模式
- 区分行为和动机因素
- 比较和对比管理心理学模型（SDI）中的 SDI 的七项动机价值系统
- 关系意识理论中人际关系的发展
- 使用关系认知理论的概念来维持有效的项目干系人关系
- 在能观察到的行为模式中认识到你首要的动机模式
- 发现与项目干系人沟通并影响他们的有效方式
- 通过沟通和影响来建立关系
- 沟通模式
- 建立与干系人良好的沟通策略
- 确立有效的沟通流程
- 与干系人沟通

3. 冲突与谈判

- IT 项目冲突的主要来源
- 描述在冲突与异议发生期间如何使用你动机激励模式
- 认识自己与他人的冲突序列（Conflict Sequences），进而有效地解决冲突
- 确定可预防的冲突与真正的冲突之间的差异

- 评估你与干系人发生冲突时双方的权力基础
- 了解你和干系人所处的冲突阶段
- 冲突管理的五种方式

4. 协商谈判

- 谈判的定义
- 在项目管理过程中谈判所需要考虑的问题
- 识别项目管理过程中需要协商谈判的主要区域
- 识别并评估你的项目中的项目干系人的关系，确定需要协商谈判的事项
- 分析干系人与你及你的项目的关系，确定协商谈判对你意味着什么
- 详细阐述在协商谈判前，制定强有力的 BATNA 的重要性
 - **定义 BATNA**
 - **判断谈判的必要性**
 - **强化和使用 BATNA**
- 两类主要的协商谈判方式
 - **竞争性谈判**
 - 判断重要和次要的问题
 - 订立最低和最高要求
 - 定义冲突范围
 - 评估谈判范围
 - **合作性谈判**
 - 明确双方利益
 - 制定备选方案

- 建立标准

- 探索双方差异，创造双赢结果

- 解释 IT 项目进度、预算及需求约束关系在协商谈判中的意义
- 分析竞争性谈判的主要内容
- 在谈判中和另一方建立和谐关系，并经历谈判的各阶段
- 计划一次重大谈判