

项目经理的非授权领导力

课程背景

项目经理作为项目团队的关键人物，其作用和地位的重要性是肯定的，对项目成员和整个项目成败的影响力也是毋庸置疑的，项目经理是一个非常难当的角色。

一些相对复杂的项目往往是跨专业、跨部门，有时也是跨地区的，需要项目经理具备非常丰富的专业知识和团队管理技能，来计划、组织、控制、协调项目组的工作，但往往项目经理不是也不可能每个领域的专家。

项目成员多是从职能部门临时抽调来完成一个特定的项目的，人员背景、资历、性格等各不相同，增加了项目经理管理的难度。

因此，项目经理作为项目的领导人决定其成功管理的关键不仅仅在于他掌握了多少的专业知识或是多少的资源，而更在于其领导力水平的高低，在于他如何组织一个高效的、稳定和谐的项目团队，为项目的成功提供保障。

大多数企业的项目经理是经过领导临时授权（甚至有的是非正式授权），加之本身也不是正式的管理岗位，一下子让他们领导一个临时组成的团队对项目经理是一个非常大的挑战。项目经理要想做好项目，承担起组织赋予的责任（项目结果），所以项目经理必须要掌握 PMI 人才三角模型中的三个方面的能力：

- 项目管理专业技能（硬技巧：工具、方法）；
- 战略和商业管理能力（目标达成的必要目标管理能力）；
- 领导力（软技巧：沟通能力、团队建设、分工与组织能力）。

本课程从项目经理关键领导力方面入手，项目管理执行力执行落地，两个方面设计课程，这样才能保证项目经理在学习课程后，才能真正的把课程中学习的知识用在实际工作中，提高工作绩效，实现项目目标的目的。依托于讲师多年国内知名企业项目管理与研发工作经验，结合项目管理实践案例分享，目的是帮助学员掌握行之有效的项目管理领导力方法与工具。

课程收益

本课程将重点帮助学员解决以下两个方面的实际问题：

- **掌握项目管理领导力**：项目经理能力模型、非授权领导力、团队建设、高效激励等精髓；
- **掌握项目管理沟通技巧**：团队沟通、冲突管理、会议管理及一页纸项目管理（汇报进度，争取资源）的方法；

适用范围

本课程主要适用于制造型企业的职场新晋项目经理，准项目经理，资深项目经理、项目质量经理、产品经理、项目采购经理等虚拟项目管理者角色相关人员等，适宜人数 30~50 人之间。

课程特色

- **专业性**：授课老师具有 17 年跨国大型合资汽车、国内头部汽车企业工作经验，从基础工程师一直走向研发产品及项目管理的中高层职位，外加 7 年的研发项目管理的咨询和培训经验，深度洞悉国内机械设备及零部件制造业产品开发、研发流程和项目管理的模式及特点。
- **系统性**：授课老师经过了国际项目管理认证（PMP）、国际产品管理认证（NPDP）以及国际咨询师（CMC）三重认证，做到了产品开发的端到端的开发管理认证，也做到了理论和实战能力的认证，保证授课知识的系统性。
- **实用性**：秉承讲授自己所干的实践成果，干自己所讲授内容方面的项目落地实施，真正践行了所讲授知识的知行合一。

课程时间：2~3 天（6 小时/天）（2 天为前四章内容，3 天为全部课程内容）

授课方式



课程大纲

课程导入

一、项目经理的角色认知

- 1、案例：项目管理者的困惑
- 2、什么是项目经理
- 3、项目经理的角色定位
- 4、项目经理的影响力范围
- 5、项目经理的能力模型
 - 5.1、项目经理的素质特征
 - 5.2、项目经理的职责
- 6、领导力技能----领导者的品质和技能
- 7、领导力技能----了解项目经理的几种权力（Power）
- 8、领导力技能----了解项目经理的几种领导力风格
- 9、执行整合方法及工具

10、整合与复杂性

11、项目经理的培养

课堂讨论：关于项目经理的角色及项目组织的认知（丹尼尔·奥曼的核心四象限模型）

二、自我塑造（如何管理自己）

1、阳光心态

2、心态测评及调整

3、自我成长

4、四维能力/七个好习惯（高效能人士的七个习惯）

5、性格色彩分析（PDP 性格模型）

案例：各种典型性格人物分析

5.1、不同性格下属的领导策略

5.2、不同性格下属的沟通方式

个人评估：我们自己属于那种性格，适合采用什么领导风格？

6、三种核心能力

7、项目经理的高情商培养（戈尔曼 EQ 能力模型五种能力）

8、项目经理应具备的品格

演练：自我评估，在今后工作中，制定我们在今后工作中的努力和提升的计划？

三、高效团队建设（如何管理团队）

1、何为团队？（定义）

1.1、五中常见的团队协作问题

1.2、如何打破部门墙，增强团队协作？

讨论：我们的实际工作中存在哪些团队协作问题？

2、建设团队的模型（华为团队建设模型）

3、贝尔宾团队角色理论（9 种角色）

练习：团队角色模拟（团队角色认知、定位与反思）

4、塔克曼团队发展五阶段模型

5、塔克曼阶段工作效率曲线

6、塔克曼阶段适用的领导风格

7、性格色彩分析（PDP 性格模型）

7.1、不同性格下属的沟通方式

案例：一个成功的团队的各种典型人物性格分析

8、建立以结果为导向的高效执行力

9、高效执行力的八大特质

10、项目高效执行力有哪些特点？

11、领导团队

11.1、管理 Vs 领导

11.2、领导者的素养

11.3、领导者素养学习三部曲

演练：案例研讨：王明经理的团队怎么了？

四、解决冲突与建立信任

1、冲突的来源

2、冲突的解决步骤——五步法

3、团队冲突解决的策略——五种策略

4、合理的冲突与团队绩效的关系——如何激发有建设性的冲突

5、有效解决冲突的 GROW 模型

6、构建信任

7、信任的维度

8、提升信任的十三种行为

9、信誉建立四步法

演练：设定一个工作场景，演练冲突的解决方法的运用。

五、项目经理的沟通之道（如何处理团队关系）

课程讨论：日常工作场景的描述，讨论沟通的目的和本质是什么？

1、有效沟通的基本原理（模型）

2、沟通的三行为（听、说、问）

2.1、三个因素影响沟通的有效性

3、沟通漏斗

3.1、沟通的基本原则

4、你的沟通是否有效——说话沟通方式及禁忌（视频）

5、沟通的三要点、三难点和三原则

6、沟通中引导和反馈的技巧

7、常见的沟通障碍有哪些？（传递方/接收方）

7.1、如何克服沟通的障碍

7.2、常用的工作沟通逻辑

8、沟通过程中需要遵循的 9 大法则

9、其他需要提升和降低影响的沟通方法

10、工作中各类沟通方式的有效性

11、项目经理在这三种沟通模式中的角色定位是什么？

11.1、向上沟通技巧

11.2、平级沟通技巧

11.3、向下沟通技巧

12、正确表达沟通意图的逻辑——5W2H 方法

13、有效沟通的六步法

情景模拟：**画图游戏**

六、如何高效的跨部门沟通

案例展示：一个咨询案例中，正常沟通与高效沟通，前后的数据及效果对比

- 1、高效工作会议的作用
- 2、如何提升工作会议的效率？——如何克服集体智障
- 3、如何组织高效的会议？
- 4、高效项目会议管理——会议策划
- 5、高效项目会议管理——会议主持及坚持的制度
- 6、高效项目会议管理——会议主持方法
- 7、高效项目会议管理——会议主持方法
- 8、高效项目会议管理——会议常见的五种问题及解决方法
- 9、如何通过高效的项目会议推进项目问题的解决

课堂演练：模拟一次项目周会，采用贝尔宾角色理论，每个人充分扮演好各自的角色，解决项目中的问题。

七、项目经理的激励之道

- 1、如何从“要他做”到“他要做”
- 2、学会尊重员工
- 3、激励的三大误区
 - 3.1、项目激励需求统计
 - 3.2、根据需求分别设置多种方式
 - 3.3、没有有效的激励策略（系统讲授五种常用的激励方法模型）
- 4、构建正向激励策略
- 5、按需激励
- 6、激励的策略
- 7、项目绩效应用
- 8、项目激励策略

案例讨论：一个实际的项目激励，讨论如何实现激励效果最大化？