

# 沟通技巧与项目管理培训

## 【课程背景】

项目管理工作中遇到的很多问题其根源都来源于人的因素，对于项目经理而言，不仅要掌握“过硬的”项目交付方面的知识和方法，还要掌握和团队合作的“软技能”知识和方法，在很多项目中，软技能已经成为项目成功路上的绊脚石，仅仅依靠雄厚的技术背景和技术实力很难应对复杂环境下的项目问题，而高超的软技能正在成为项目经理职场制胜的必备法宝。软技能当中，最为重要的就是团队建设和沟通能力，国际最为流行的项目管理知识体系指南 PMBOK 同时指出“项目经理的绝大部分时间用于沟通，良好的沟通可以帮助项目经理达成绩效目标。”

本课程首先对项目管理理论框架进行整体介绍，然后逐次就项目干系人分析与管理策略、项目团队组建和建设、项目沟通和冲突解决做重点讲解，最后对上述内容做一整体全面的总结。讲师不仅通过理论帮助大家实际掌握项目管理的软硬知识和工具，而且还通过多个大家耳熟能详的经典视频讲解项目经理的核心软技能，提高项目经理的团队建设与沟通技巧，帮助项目经理处理项目目标实现的压力。

## 【授课时长】

2天

## 【课程收益】

1. 了解项目经理的责权利
2. 明确团队的特征，团队的角色与责任
3. 掌握高效团队组建的技巧、工具
4. 掌握如何团队的绩效管理工具
5. 掌握团队沟通与冲突管理的方法
6. 挖掘跨部门沟通中常见问题的根源
7. 掌握跨部门沟通的关键技巧与方法
8. 掌握有效的项目干系人分析管理工具

## 【授课对象】

网络部全体、工程中心全体、网络部各中心班组长

## 【课程特色】

老师以站立讲解为主，现场案例解析、互动为辅。采用理念剖析、案例分析、互动演练、视频观摩等互动式教学形式。案例解析一针见血，具体方法有的放矢，课程内容贴近实际工作，具备极强的针对性和实操性。

## 【课程大纲】

### 1. 项目管理概论

#### 1.1 什么是项目？

- 1) 项目的概念
- 2) 项目和运营
- 3) 项目化的概念
- 4) 项目目标体系与成功标准

#### 1.2 PMBOK（项目管理知识体系）概述

##### 1.2.1 项目管理 5 大过程组

- 1) 启动过程组
- 2) 规划过程组
- 3) 执行过程组
- 4) 监控过程组
- 5) 收尾过程组

##### 1.2.2 项目管理 10 大知识领域

- 1) 整合管理
- 2) 范围管理
- 3) 时间管理
- 4) 成本管理
- 5) 质量管理
- 6) 人力资源管理
- 7) 沟通管理
- 8) 风险管理
- 9) 采购管理
- 10) 干系人管理

### 2. 项目干系人分析与策略

#### 2.1 干系人管理循环

- 1) 识别项目干系人
- 2) 将干系人分类
- 3) 记录需求、明确干系人期望
- 4) 评估可实现性
- 5) 协商权衡
- 6) 就目标和价值标准达成平衡
- 7) 实施行为
- 8) 审核状态并重复上述过程

#### 2.2 干系人管理工具演示：

- 1) 干系人地图
- 2) 干系人利益矩阵
- 3) 干系人价值网络

- 4) 干系人态度矩阵
- 5) 干系人利益权力矩阵
- 6) 干系人利益影响力矩阵

### 2.3 案例分析

- 1) 四川航空公司服务创新项目干系人价值网络分析
- 2) 某建设项目干系人利益分析

## 3. 项目团队建设、角色与责任

### 3.1 项目团队的组建

#### 3.1.1 项目领导小组任命与职责

- 1) 项目发起人任命与职责
- 2) 用户需求负责人任命与职责
- 3) 解决方案负责人任命与职责

#### 3.1.2 项目工作小组任命与职责

- 1) 项目经理任命与职责
- 2) 工作包经理任命与职责
- 3) 项目保证任命与职责
- 4) 项目支持小组任命与职责

#### 3.1.3 案例分析：ABC 政府信息化项目团队任命与角色分析

#### 3.1.4 项目团队角色在项目管理中的工作流程

- 1) 项目准备流程
- 2) 项目启动流程
- 3) 项目阶段控制流程
- 4) 项目产品交付管理流程
- 5) 项目阶段边界管理流程
- 6) 项目指导流程
- 7) 项目收尾流程

### 3.2 项目团队的建设

#### 3.2.1 团队发展模型与项目经理团队建设策略

- 1) 形成时期项目经理的团队建设策略
- 2) 震荡时期项目经理的团队建设策略
- 3) 发展时期项目经理的团队建设策略
- 4) 成熟时期项目经理的团队建设策略
- 5) 解散时期项目经理的团队建设策略

#### 3.2.2 团队建设的工具与技术

- 1) 团队章程
- 2) 团队规划会议
- 3) 引导式研讨会
- 4) 作战室
- 5) 团队建设活动
- 6) 激励与表彰

#### 3.2.3 项目团队绩效管理

- 1) 团队任职资格和能力模型
- 2) 设计绩效考核指标
- 3) 制定绩效考核步骤

- 4) 实施绩效考核
- 5) 绩效辅导与反馈
- 6) 绩效持续改进
- 3.2.4 案例分析：华为公司项目绩效考核方式

#### **4. 项目沟通与冲突解决技巧**

##### 4.1 沟通模型

- 1) 沟通发起
- 2) 沟通反馈

##### 4.2 沟通的方式

- 1) 什么场合需要正式沟通方式？
- 2) 什么场合需要非正式沟通方式？
- 3) 什么场合需要口头沟通？
- 4) 什么场合需要书面沟通？

##### 4.3 沟通的方法和技巧

- 1) 演讲
- 2) 电话
- 3) 会议
- 4) 谈判
- 5) 部门之间的沟通

##### 4.4 沟通管理工具

- 1) 干系人通讯录
- 2) 干系人沟通矩阵
- 3) RACI 矩阵
- 4) 项目会议规划表

##### 4.5 冲突解决

- 1) 项目冲突的起因
- 2) 如何避免项目的冲突源
- 3) 如何解决项目的冲突
- 4) 部门冲突的解决策略

##### 4.6 项目经理的沟通与冲突解决案例

- 1) 确定任务时的沟通
- 2) 规划时的沟通
- 3) 执行时的沟通
- 4) 面对冲突的沟通
- 5) 监控时的沟通
- 6) 收尾时的沟通

#### **5、培训总结**

