**高效项目经理七个软技能**

**—项目经理的跨部门团队的建设、激励和沟通之道**

 **（2天）**

**【时间地点安排】 6月13-14日 深圳**

**【报名热线】Amy：180 7343 5419**

**【参加对象】本课程适合于项目经理、功能部门的代表等项目管理人员**

**【培训课时】12小时**

**【学习费用】5200元/两天,（含两天中餐、指定教材、证书、茶点）**

**【主办单位】罗兰格企业管理咨询（深圳）有限公司**

**课程背景**

**PMBOOK的五大过程组并没有充分抓住项目管理的本质**

《PMBOOOK指南》对项目管理的定义：“将知识、技能、工具与技术，应用于项目活动，以满足项目的要求，项目管理通过合理运用与整合五大过程组”。 **但是PMBOOK的五大过程组并没有充分抓住项目管理的本质，**项目管理中需要处理大量的政治问题，使团队成员的表现达到应有水平，为稀缺资源谈判，和不同部门的领导沟通等；

项目管理不仅仅是排进度表，也不仅仅是一些工具，不是一个工作岗位或一个职位头衔，但是在和企业提供咨询服务中发现，很多人其实并不知道这一点，他们认为项目管理就是排进度表，找个人跟进就可以达成预期目标。

他们不知道如何将来自不同部门的成员形成团队整体运作；不懂得如何与团队成员交流、沟通；不懂得如何解决问题，处理冲突，做出决策；不知道如何分配任务、开会，汇报，不懂得如何有效的激励项目成员与有效的驱动资源……

虽然他们的项目管理软件很先进，但，这只能精确记录他们的失败。

**培训收益**

本课程根据讲师先进企业产品开发、研发管理和咨询实践，主要解决企业如下问题：

1. 如何组建跨部门团队和驱动资源？
2. 一提到跨部门协助就头痛，作为项目经理，如何指挥其它部门的人员？
3. 项目团队士气低落，各项工作推进困难，怎么办？
4. 对资历比自己老、技术强、性格倔强且对自己不服气的跨部门团队成员，如何有效管理？
5. 跨部门团队成员工作积极性不高，没有压力，如何传递压力给跨部门团队成员？如何激励项目跨部门团队成员？
6. 反馈是组织的血液，团队成员犯了错误，如何正确的批评？
7. 如何赢得上司及高层的支持？
8. 面对不可能完成的deadline该何去何从？如何与项目成员进行有效沟通，形成上下同欲者胜？
9. 跨部门沟通困难重重？和相关部门总是有冲突，如何进行进行跨部门横向协调沟沟通达成一致？
10. 项目成员执行力不好？目标达成的意愿不高？效率低下，团队氛围不好？

**培训特色**

1. 案例式教学：与传统培训不同，传统的培训是培训师站在聚光灯下舌灿生花的表演两天，老师讲的很激动，学员听的很感动，但与学员的应用、行为的改变的关联很小，培训效果微乎其微。本课程根据成人学习的特点，采用MBA案例式教学，强调学习过程中“体验—反思”的螺旋，运用教练技术，启发学员对自己日常工作中的态度，知识，技能进行检讨、修正，从而大幅提升学员的业绩。

**培训对象**

本课程适合于项目经理、功能部门的代表等项目管理人员

本课程跨部门可见下图示意图。



（示意）

**课程大纲**

1. **点将、带兵与打仗——如何来自不同部门的员工形成团队作战？**

**一**个项目成功失败与否，不是在最后那一刻决定的，而是在项目一开始，项目经理所做出的每一个动作，每一次行为，每一次选择决定的。所以项目经理必须清楚团队不同阶段状态和管理原理。

* 1. 项目经理的技能测评
	2. 项目团队不同特征
	3. 团队形成阶段的项目经理的管理要点
		1. 好的开端是成功的一半，那么项目经理在团队形成阶段如何做
		2. 案例分享：庙算者胜多——项目经理如何进行干系人分析？
		3. 案例分享：在两任项目经理失败后，新任项目经理是如何反败为胜的？
		4. 案例探讨：如何建立团队规则？火炉法则
	4. 磨合阶段：
	5. 规范阶段：控制、纠偏
		1. 在新产品开发中如何进行控制、纠偏
		2. 分享：项目控制常用的8大方法
	6. 表现阶段：授权
1. **项目经理如何高效的开会（启动会会/项目例会/技术评审会）**

**会**议对于工作的推进越来越重要。如何成功组织会议，有效控制会议的技巧有哪些？会前如何准备，会后如何跟踪？掌握如何高效的召开项目启动会、项目例会、技术评审会。

* 1. 高效会议的成功要素
		1. 一个中心：会议目的
		2. 二个基本点：会前准备、会后跟踪
		3. 三个会议法则
		4. 四种干扰行为如何办管理：滔滔不绝、沉默、离题、开小会
		5. 五个会议步骤：有效开场、澄清信息、头脑风暴、作出决策、总结跟进
	2. 如何召开项目启动会
		1. 项目启动会的作用是什么？启动会的6个目的
		2. 如何召开项目启动会的的才能起到相应的作用？
		3. 案例分享：视频 某成功的项目启动会
		4. 经验分享：华为公司是如何召开项目启动会的 ？
		5. 模板分享：华为公司项目启动会会议议程和模板
		6. 案例分享：一个没有实际权力的项目经理如何通过精心策划启动会带领跨部门团队取得产品开发的成功？
	3. 如何召开项目例会？
		1. 研发人员都很忙，召开项目例会到底有无必要？
		2. 项目例会的目的是什么？信息共享 任务分配 进度检视 问题跟进 风险分
		3. 如何在项目例会上跟进进度？
		4. 大家在项目例会上都不发言怎么办？
		5. 模板分享：华为公司项目例会的会议议程及纪要模板
		6. 模板分享：华为公司周工作总结模板
	4. 技术评审会
		1. 缺乏技术评审的危害与后果 案例分享：锤子手机上市缘何后会无期？
		2. 技术评审的误区：“过”与“不过”的门槛概念 分享：某知名公司技术评审“门槛概念”致新产品遭遇上市的滑铁卢
		3. 技术评审的目的是什么？需求跟踪 质量水平评估 发现错误、优化设计 风险提示与规避
		4. 技术评审点的设置使随意的吗？其内在逻辑是什么？经验分享：以需求为主线的内在逻辑
		5. 技术评审的三个原则
		6. 技术评审的三个层次
		7. 高效的技术评审机制的四个框架
		8. 经验分享：华为公司是如何召开技术评审会议的？为何能在两小时结束？
		9. 模板分享：华为公司技术评审检查单需求评审、总体方案评审、概要设计评审、BBFV评审、功能样机评审、性能样机评审、验证评审
1. **项目经理如何快速解决问题和处理冲突？**

**问**题解决力和有效的处理冲突的能力是项目经理必备技能。如何具备问题解决力，如何有效的处理冲突？

* 1. 解决问题的PSA
	2. 问题解决的三个原则
	3. 解决问题的3个步骤
	4. 案例分析：UTM市场需求紧急，但测试资源无法安排，怎么办？
	5. 案例：避免做鸵鸟
	6. 冲突的解决机制
	7. 天使魔鬼人
	8. 冲突处理的五种策略和具体的场景
	9. 有效解决冲突的GROW模型
1. **项目经理如何管理上级和汇报**

项目经理如何汇报和求助？如何有效的管理上级

* 1. 如何管理上司?案例分析：愤怒的李军为何败走麦城
		1. 如何与上司沟通？
		2. 分享：管理上司的秘诀
		3. 你的上司是“读者型”还是“听者型”？尊重第一、有胆第二 演练：向谁汇报
		4. 不发牢骚，不畏难 案例分享：勇于汇报项目遇到的问题
		5. 不让上司做坏人 如何更快的得到上级的有效支援？
	2. 法德尔是如何向乔布斯的汇报 对比李军，法德尔哪里做的更好
	3. 金字塔原理
1. **项目经理的沟通之道**

**作**为项目经理不是你自己多拼就能把项目给做成，而是有多少人愿意支持你，你才能把项目做成。那么如何才能做到？沟通，有效的沟通。

* 1. 系统测试沟通力：你沟通能力的短板在哪里？
	2. 沟通与工作 哈佛就业指导小组： 500名解职者中82%，因人际沟通不良导致工作不称职
	3. 案例分析为什么同舟不能共济
	4. 研发沟通为什么更困难？
	5. 为何产生“鸡同鸭讲”？ 选择性过滤
	6. 如何进行卓有成效的沟通？
		1. 避免一句话汇报 观点和事实 案例：走出人生困境
	7. 沟通视窗-如何提高沟通能力 案例分享：如何提高自己的人际认知力？
	8. 听的四大障碍——“自传式回应” 案例：价值判断、自以为是、以己度人、刨根问底
		1. 分享：对于沟通：人格是蓝天，技巧是白云，要想提升沟通力，首先提升人格魅力
1. **项目经理的激励之道**

**项**目经理需要通过跨部门团队成员的进取去实现项目目标，然而项目经理并没有太多权力，对成员的升职加薪影响有限。那么该如何对项目成员进行有效的激励？

通过本单元学习，你会发现在项目团队中激励无处不在，并且表现出各种赏心悦目的形式，令人热血沸腾。

* 1. 研发激励有自己的特点，如何“让他做”变成“他要做”？
	2. 动机理论 赫茨伯格双因素理论
	3. 测试：激励你的因素是什么
	4. 跨部门团队的激励各种原理以及激励实务练习
	5. 跨部门团队激励的方法和技巧
	6. 激励研发团队的崔龙十二式 建立愿景、主管示范、天女散花、树立榜样、建立感情、特殊意义的礼物、具有挑战性的刺激……
	7. 案例探讨：如何给员工设立挑战性的任务？
	8. 案例分析：认可赞美的要点是什么，6天的工作量3天完成？
	9. 项目里的加班文化是如何炼成的？
	10. 对于研发人员，工作简单了没有挑战性，工作太难了，又有畏难情绪？怎么办？
	11. 案例分享：在项目周期紧，新人多的情况下如何激励项目团队成员完成目标的？
	12. 激励的“三心二意原则” 案例分享：如何管理项目团队中的技术大牛？
1. **项目经理：合理利用五种“权力”**

很多目经理抱怨：没有什么权力但却承担太多的责任。那么项目经理该如何做？

* 1. 五种权力的来源
	2. 项目经理如何获取法定权力
	3. 如何利用好奖罚？没有权力如何做？
	4. 如何形成专家权力和参照权力
	5. 案例分享：曼哈顿计划的项目经理奥本海默是如何领导10万团队获得成功的？

**讲师介绍 — 张翱翔先生**

* 资深顾问，罗兰格合伙人
* 产品质量管理专家
* 研发管理专家
* 产品创新专家
* 上海交通大学MBA
* 拥有工学士、管理学双学位
* PMP项目管理专家
* 美国PMI、PDMA会员
* 中国项目管理联盟特聘点评专家

**工作经历及专业背景**

十四年产品开发及研发管理经验，曾服务于华为公司。先后担任开发工程师、SE，项目经理，产品经理，研发质量总监，产品总监。所带领项目WCDMA ——SUNDAY技术平台BEFV5，在质量上彻底打败爱立信、思科、朗讯等西方公司，并于当年荣获华为少数金牌团队。带领过华为3G业务团队，亲历华为快速成长和扩张至十余万人的管理及流程变革；2007年带领华为跨部门质量团队通过英国电信巨人BT公司的质量认证（被称为最严厉的质量认证），并进入BT公司质量短名单，从而撬开西方发达国家的市场。

基于上百个成功和失败的项目经验，形成了丰富的研发质量管理和产品管理经验。专注于研发管理领域，对研发管理的IPD模式有深入的研究，对企业的战略规划、研发组织重整、研发流程再造，产品规划、产品平台及技术开发管理、研发绩效管理、人力资源管理理体系的设计与推行实施具有丰富的成功经验。

**擅长领域**

公司战略与产品战略、战略解码、研发组织流程再造、产品平台规划、集成产品开发(IPD)、研发组织结构设计、研发人力资源管理、市场管理与产品规划、研发项目管理、产品需求管理等。

**核心课程**

《研发质量管理高级实务》、《集成产品开发(IPD)》 、《研发项目管理》 、《研发多项目管理》、《PM的财务素养与成本管理》、《硅谷产品创新方法与最佳实践沙盘演练》、《基于市场进攻计划MAP的产品战略与路标规划》、《市场管理与产品规划》、 《产品需求分析与需求管理》 、《成功的产品经理》 、《研发人员沟通实务》 、《高效研发团队建设与管理》 、《项目经理软技能培养》、《从技术走向管理》 、《研发绩效管理与员工激励》等。

**咨询及培训客户**

世界五百强部分客户，涉及通信、软件、自动化、家电、机械、化工等行业。部分客户有：苹果公司、西门子医疗、GE集团（中国）、飞利浦医疗（中国）、迈瑞医疗、达安基因、南京基蛋、平安集团、美的集团、三一集团、中车时代电气、中联重科、车友互联、中集集团、山特电子、招商银行、中国卫星、赋安集团、东进集团、晶辰电子、珠海网博、深圳宝瑞明、江苏润源、深圳新为软件、深圳美赛达、亿鑫新能源、深圳英飞拓、武汉精伦电子、欧帝尔照明、松井新材料、燕京啤酒、长飞光纤、无限极等。

**客户评价摘录**

**学员评价：**讲解贴近实战，能够带来很多启发，并很好的指导实际工作；风格明快、严谨、幽默；讲师知识、经验丰富；交流深刻生动，学习收效明显。

**以下是部分内训客户评价：**

“系统的理清管理方法，受益匪浅，后续尝试改进自己的（管理）方式”

 ——平安集团平安科技研发项目总监 王仲秋

“严谨，幽默，富有逻辑性，实用性强”

 ——三一集团副总裁，三一矿机董事长 贺东东

“精彩，娴熟，幽默，实用”

 ——GE（中国）医疗设备研发总监 张羽博士

“张老师的课程新颖、实用、充满正能量”

——美的集团环电研发部长