



# 项目管理软技能研讨 Workshop for Project Soft Skills

**梁光华**

砺志咨询 2012.2.28

# 梁光华：



- 砺志咨询 首席顾问
- 前惠普南方区高级咨询经理，惠普项目管理委员会成员
- 前联想集成研发中心助理总经理，软件产品中心总经理
- 自2002年开始从事项目管理培训和咨询工作，迄今已为超过300家国际和国内大中型企业提供项目管理培训和咨询服务

## ■ 软技能技巧的演练式课程

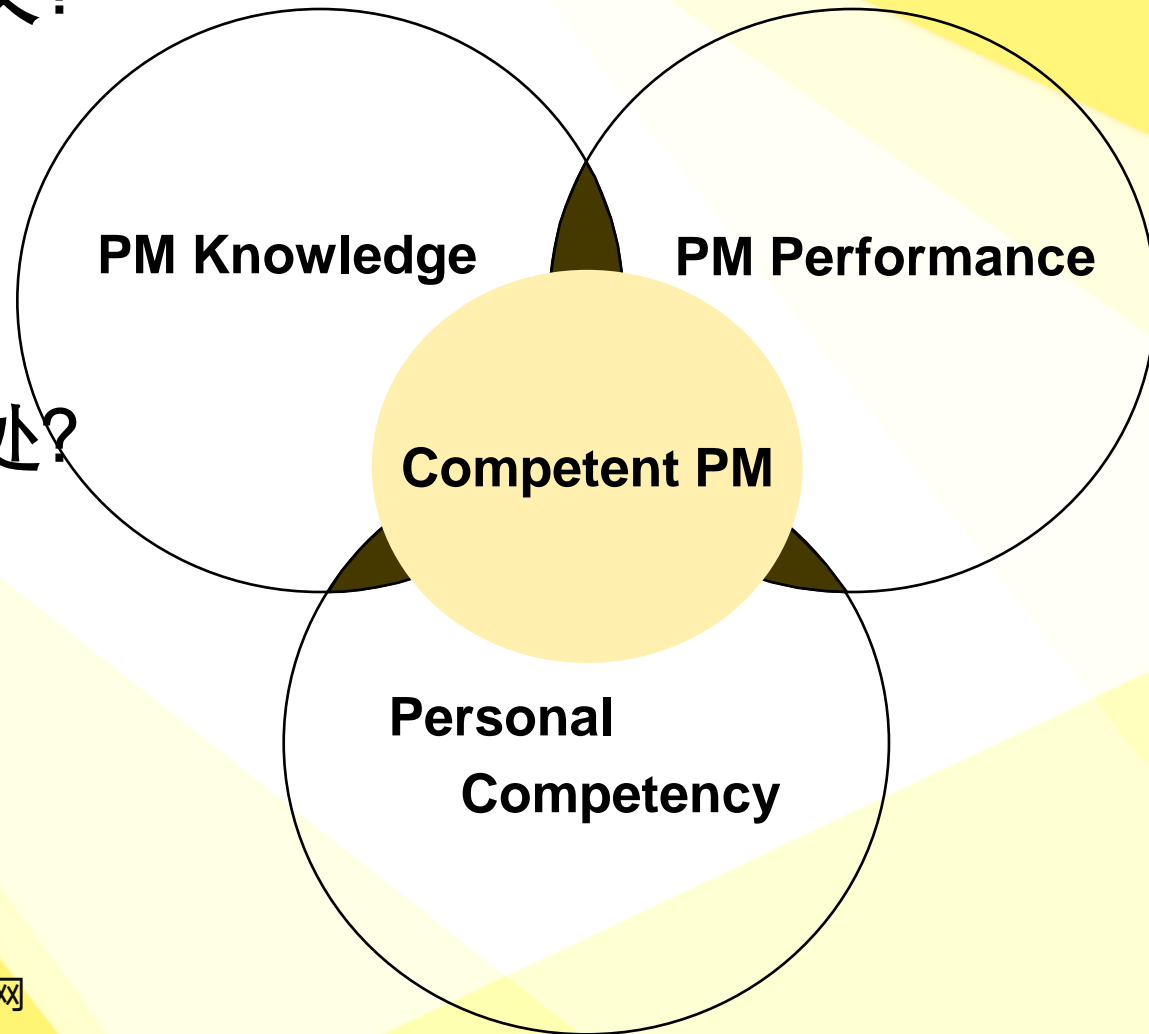
通过对软技能结构的掌握和软技能应用演练，提高以沟通、协调为手段解决问题的能力

- 软技能概述
- 案例演练一：客户沟通
- 案例演练二：推动同事工作
- 案例演练三：推动供应商

# 引子——关于软技能

## ■ 软技能有什么意义？

## ■ 软技能应用在何处？



# 什么是“软技能”？

- 在项目管理中，仅仅学会做项目计划、成本预测、风险分析、写项目总结等等这些硬技能还远远不足以应付项目中的一些复杂问题。
- 深入分析，我们发现这些问题有一个共性，就是说，要处理这些问题，你必须要调动你的软技能，这个时候，你需要用到诸如“拉近距离”、“同理心”、“双赢”、“求同存异”、“恩威并重”、“折中”、“灵活变通”，“利益交换”等等这些软的技能来解决这些问题。
- 前美国项目管理学会主席曾经说过，管理者要花70%的时间与人沟通，而项目经理需要花费90%甚至更多的时间沟通。
- 相对于需要做“估算”、“定义”、“分配”、“分析”、“检查”等这类项目经理的“硬技能”，软技能似乎缺乏统一的标准，难以量化和度量，但是在项目中，80%以上甚至更多的项目工作需要通过软技能解决。

# 需要软技能的情况1

- 进行团队建设以及团队成员相关工作
  - 提高项目团队士气
  - 说服成员接受工作挑战
  - 说服成员加班
  - 说服欲离职成员完成关键工作后再走
  - 鼓励、激励成员
  - 批评
  - .....

# 需要软技能的情况2

## ■ 协调多部门配合工作

- 分派工作，协调各部门不同意见
- 当外部门人员没有按时完成工作时进行协调、推动
- 寻求外部资源配合
- .....



# 需要软技能的情况3

## ■ 请求领导支持和帮助

- 请求领导及时审批、签字
- 请求领导增加项目资源
- 当领导提出无法达到的项目目标时与之协商
- .....

# 需要软技能的情况4

- 管理供应商
  - 协调变更事宜
  - 解决意见分歧
  - .....

# 需要软技能的情况5

## ■ 协调客户关系

- 解决需求变更之类的矛盾
- 建设、密切客户关系
- 推动客户完成他们的配合工作
- .....

# 需要软技能的情况6

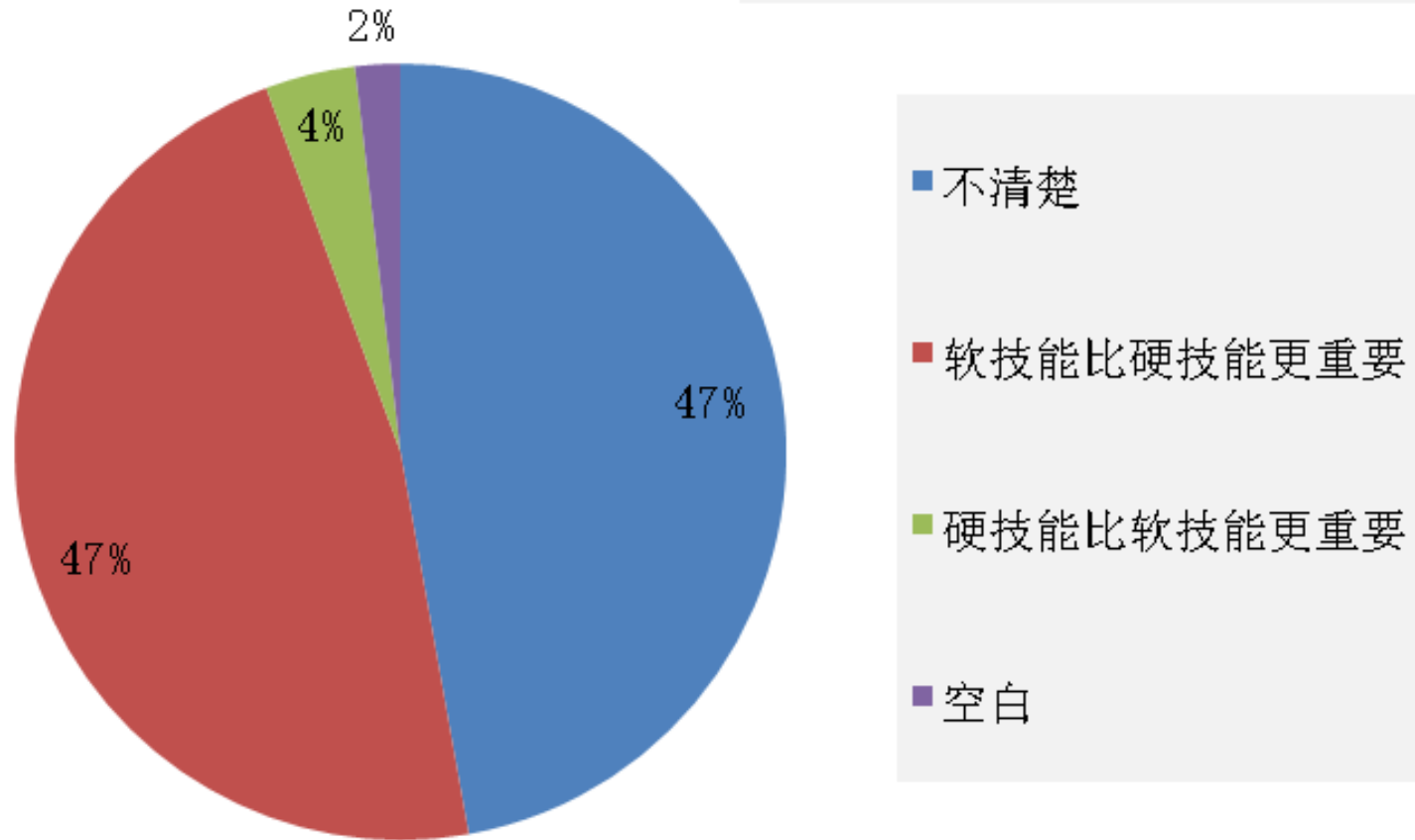
- 其他工作或难题
  - 商务交流或谈判
  - 主持会议
  - 方案讲解
  - .....

# 项目经理软技能相关调研数据

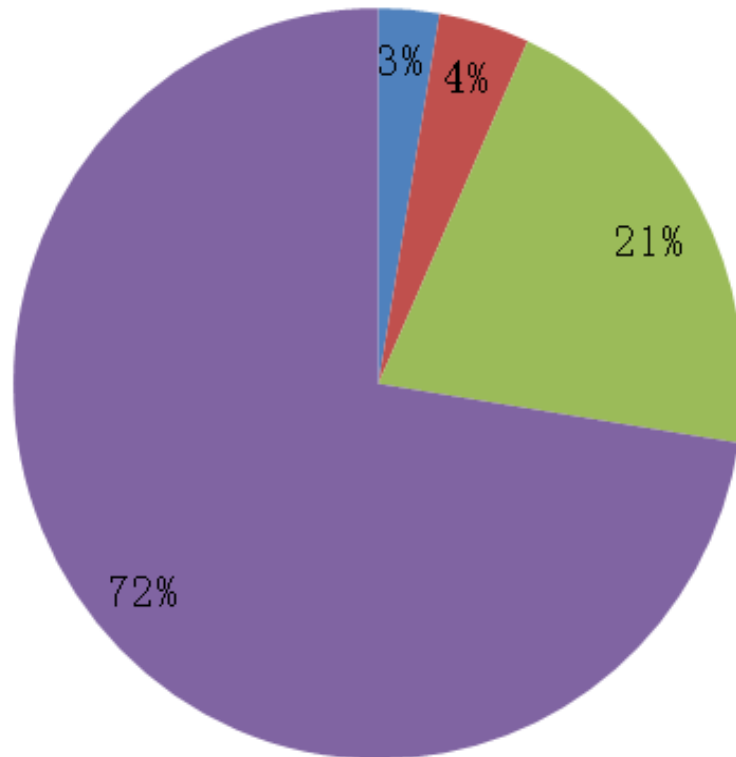
- 砺志咨询公司对37家企业1169位项目管理相关人员进行过问卷调查，

结果显示其中有**53.5%**人员表示自己在软技能方面遇到了困难或软技能有欠缺。

## 软技能与硬技能哪个更重要

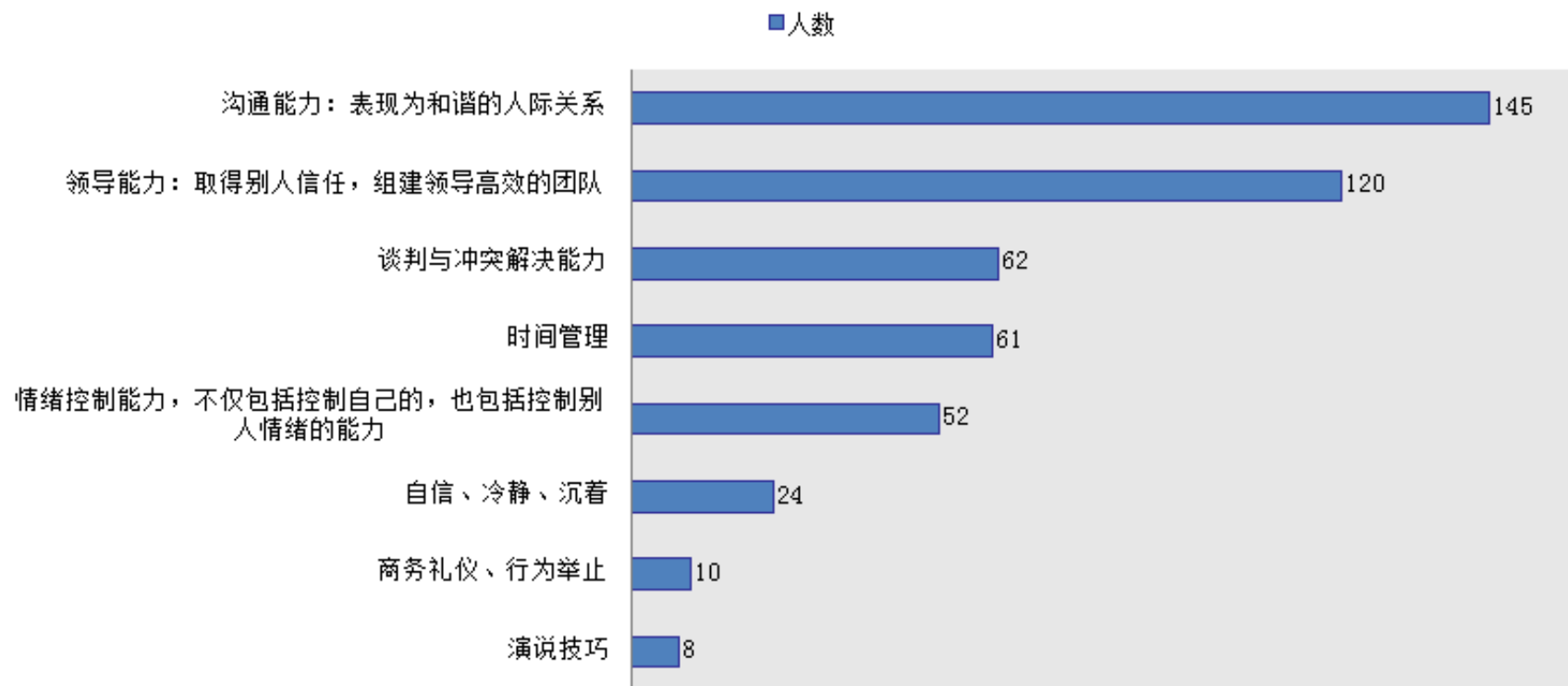


## 是否了解软技能



- 从来没有听说过
- 很清楚，软技能的范畴和作用
- 听说过，没有仔细了解
- 有一定了解，但不够深入

## 选出您认为最重要的三项软技能





- 在我们历时近九年的项目管理培训调查中，至少超过一半的新任项目经理是这样的心态：本人掌握的技术才是职业发展的根本保证，不懂技术寸步难行。
- 在意识上他/她们不重视软技能的提高和运用，觉得软技能相关的工作都是“杂事”，所以在日常的沟通、协调相关的工作上也难有良好的效果。

# 项目经理们的普遍抱怨

- 权力无限小、责任无限大
- 同事不配合，工作推不动
- 领导不支持
- 供应商对我们是“店大欺客”，客户对我们是“客大欺店”
- .....

- “处理问题太软弱”
- “不会主持会议”
- “面对客户的变更要么太生硬，要么全盘接受”
- “他带的团队没有士气、没有朝气”
- “在项目全过程中他只和我（领导）谈过两次：一次接受任务，一次报告完成结果。平时我不问他从来不汇报。”
- “我们公司的工程师都不愿当项目管理经理了，因为……”
- “我们的项目经理对待项目变更不是太生硬就是太软弱。”

# 引子——关于软技能

## ■ 例子

- 负面的例子——《潜伏》的余则诚.....
- 另一个例子：与来访重要客户吃饭过程中发现.....
  - ▲ 对人的心理的深切关注和理解

## ■ 硬技能提高易，软技能提高难

与英语学习相似

- 个人在实际工作中逐渐感悟、积累、提高
- 看书学习
- 集中授课：团队、沟通、谈判、领导力等课程
- 集中演练式授课：情景演练式课程
- 一对一演练：远程情景演练式课程

# 第一例 与客户沟通



## ■ 背景

### ● 项目情况

- ▲ 某项目的客户是我公司的战略重点客户，昨天客户的项目负责人张经理给你(项目经理)打电话，说根据项目的新情况和他们领导的指示，要求我方供货的某重点设备提前两个月交货。张经理的态度非常强硬，并且以后续项目合作为条件向你施加压力。
- ▲ 你经过详细的情况了解，觉得提前两个月交货是绝对不可能的。



## ■ 背景

根据以前的观察，本次沟通对象张经理有如下特点：

- 以前开项目电话会议时他总率先提出会议议程并主持会议
- 与我方合作过程中提要求一直很明确也很强硬
- 以他自己为谈话的中心（在演练中体现）
- 作事认真、细致
- 项目前期数次要求我方提供项目计划，而且一直以来经常查问我方项目进展情况。

# 第一例 与客户沟通

## ■ 沟通要求

- 请你通过与张经理的电话沟通争取对我方有利的结果。

## ■ 心理分析

- 强势，所以希望他人充分尊重他的态度和利益，不希望别人逆意行事。
- 认真、细致，做事有计划、有监控，又说明他不是一个不理性的人，他要理性地达到他的目的。
- 他对工作希望能有充分的控制，希望了解项目具体过程并能掌握，不过分相信空洞的承诺。
- 自己积极工作，希望别人也和他一样积极、努力

## ■ 常见错误

- 仅用恳求的方式让对方改变主意
- 直接地把结论告诉对方：“这不可能”，引起对方反感，可能导致双方情绪对立
- 不作努力，把问题抛给领导

## ■ 正面刺激（可带来正面影响的沟通信息）

- 表示理解张经理要求的重要性
- 站在客户的角度，表达责任心、积极性、会尽力做好
- 提出积极的解决的方案、具体的提速措施和保障措施

## ■ 负面刺激（可带来负面影响的沟通信息）

- 没有表示出对客户业务的重视、关注
- 过分强调不合理、不可能提前两个月完成
- 仅强调自己的难处，没有站在客户的立场说话
- 开空头支票，没有实质性内容的虚情假意

## ■ 解决办法分析

### ● 策略

- ▲ 表达对要求的理解和对客户利益的关心，表达出支持客户该要求的态度
- ▲ 对时间和方案的分析应理性分析，依据充分。理性分析对客户、张经理最有利的结果和做法。如有可能，使客户意识到提前两个月的代价
- ▲ 提出具体的积极措施和具体的计划，表明有计划、有保障地实施
- ▲ 折衷、变通
- ▲ 利益交换（如有可能）

### ● 态度

- ▲ 积极
- ▲ 尊重
- ▲ 热情

### ● 方式

- ▲ 站在客户、张经理的立场上来讨论。

# 第一例 与客户沟通

## ■ 范例——

# 用软技能进行问题协调 的模式分析

以下三个方面影响沟通的对方：

**1. 沟通协调的策略**

**2. 表现态度**

**3. 沟通方式**



- 理性说服，有根据（有数据），以理服人
- 求同存异，搁置
- 积极寻找、提出解决方案
- 折衷，或灵活、变通
- 利益交换
- 双赢
- 引导，如类比引导、故事
- 深度了解，知己知彼，据此决定进一步策略
- 主动征求意见
- 动之以情
- 投其所好
- 激将法
- 给予适当压力
- 激发动机（如职业精神、道德等）
- .....

通过内容表现出来

# 表现态度示例——

通过内容、表情、肢体动作、语言等多方面表现出来

- 积极、主动、建设性
- 有责任感
- 热情
- 诚实、真诚
- 关怀、关心
- 尊重
- 信任
- 自信
- 不卑不亢

## 负面态度：

- 消极，或过多抱怨
- 不负责任、推卸责任、推诿
- 没有热情、冷淡
- 虚情假意，显得不真诚
- 冷漠，无法亲切交流，距离远
- 不尊重人
- 怀疑，不信任
- 不自信，自卑
- 过于强硬、强势，或过于热情，过于情绪化

通过语言表现出来

- 耐心解释、说服，让对方理解
- 直接陈说，目的明确
- 耐心倾听，让对方多说
- 幽默、轻松
- 拉近距离、亲切、有亲和力
- 根据对象采用不同的沟通方式
- 给对方留面子
- 含蓄、委婉、暗示、旁敲侧击
- 鼓励，激励
- 多赞许、肯定，凸显对方的重要性
- 对事不对人，不指责个人责任
- 心平气和
- 善于听取对方意见

## 负面方式:

- 说明不清、不易理解，或轻易放弃，不耐烦
- 过于隐晦，或没有明确目的，没有说明主要问题，拐弯抹角
- 不关注对象想表达的信息，打断话语，自说自话、喋喋不休，或没给对方适当的说话机会
- 听不懂玩笑，缺少幽默感
- 无法接近，冷漠，有心理距离
- 沟通方式不适合对象
- 使对方没面子、自尊
- 过于直接，对方难以接受
- 没有鼓励
- 不会赞许、肯定对方
- 埋怨、指责，对人不对事
- 咄咄逼人、盛气凌人
- 独断、专横、不听别人意见
- 夸大事实
- 讥讽对方
- 太软弱
- 夸夸其谈宣扬自己、自大
- 猜忌、不信任、戒心重

# 注意——

## ■ 注意：

- 沟通方案不是唯一的，如诚恳或幽默也许可能达到相同的沟通目的

## ■ 小组练习

### ● 背景

- ▲ A项目进行到了合同规定的发货前期，合同要求某日前发货，若不能按时发货则严格执行合同条款进行罚款，发货前提是收到客户60%的货前电汇付款。客户项目负责人老刘打来电话说：由于财务方面的问题，付款方式需要由原合同约定的电汇方式改为承兑汇票付款方式，要求我们无条件接收。
- ▲ 目前这一阶段以来我方和供应商的产能都非常紧张，多个项目都在争用生产资源，协调不开。
- ▲ 财务部门表示：同意接收客户的承兑汇票的前提条件是能说服供应商也接收承兑汇票。经过与供应商的沟通，基本上可以确定供应商同意收承兑汇票（供应商要走其内部流程）。

# 第一例 与客户沟通

## ■ 小组练习

### ● 沟通要求：

根据上述基础信息，作出正确决策，与客户老刘沟通，尽量争取有利于我方的条件。

- 各小组把人员大致平分成两部分A和B，A先扮演PM，另一小组中扮演老刘的B人员进行演练；完成之后A再扮演老刘，与另一小组扮演PM的B人员进行演练。同理，B人员也要分别扮演老刘和PM（即每一部分的人都有机会扮演PM和老刘）。

### ● 过程：

#### ▲ 组内A和B各自用5分钟针对自己的角色进行策划

- ★ 扮演PM的人员进行分析并确定你的策略、态度、方式

- ★ 扮演老刘的人员预先设定老刘的性格、应对的逻辑（如果/那么）以及同意或拒绝的底线（条件）。此处的设定请按照以前遇到的比较真实的情况或常见情况而作。

#### ▲ 进行演练，约10分钟左右

- ▲ 总结，由“老刘”方指出“PM”刚才沟通过程的优缺点，也说明自己的底线

- ▲ 交换角色，3分钟准备后进行演练

#### ▲ 总结

# 总结归纳：与客户沟通的常用经验

- 小组内讨论，把讨论结果记录在大白纸上。
- 主题：针对具体问题，与客户沟通的原则、常用做法/说法

如：

- 针对问题1：建设良好关系
  - ▲ xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  - ▲ xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  - ▲ .....
- 针对问题2：客户提出意外要求
  - ▲ xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  - ▲ xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  - ▲ .....
- 针对问题3：我方出现工作失误或延期
  - ▲ xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  - ▲ xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  - ▲ .....

- 派代表向全体人员进行介绍
- 中国项目管理资源网  
www.pm3d.cn      www.leadge.com

## 第二例 推动同事工作



## ■ 案例背景

- 某项目因供应商的拖延，预计将要出现对客户的交货延误，估计会拖延一个月左右。客户一直在密切关注本项目，他们在质询项目情况时了解到了这一预计的交货日期。随后客户马上严肃地提出如果延期交货将按合同进行罚款。
- 事情发生后，项目经理将该情况通知了各相关人员。私下里，项目经理认为之所以出现这次延误，主要因为负责采购的人员小何对供应商的监控不够，对出现的问题没有及时跟进解决。
- 采购人员小何对于这一事件一方面感觉很有挫折感，他知道会有不少人觉得这是因为他的工作不努力而导致的，一方面他对项目经理产生抵触情绪，因为他以前也抱怨过有些图纸和材料说明不清、工作沟通不时得不到及时反馈或出现误解，这都是造成供应商拖延的原因。所以现在问题发生了，不能认为是他单方面跟进不紧造成的。
- **PM**感觉到了小何对他的抵触情绪：给小何发邮件小何不回，打电话要求要当面商量这个项目的紧急情况他也推到了下午，而且小何在电话中说话的语气很冷淡。

## ■ 沟通要求

- 今天下午与小何见面，请你通过与小何的沟通尽快促成大家通力合作、积极解决该重要项目问题的局面。

## ■ 请先演练，后分析

- 之所以出现问题是多方面原因造成的，自己也无能为力
- 自己已经尽到正常责任了
- 如果把事件的全部责任都加到自己身上则不公平。对此心里很有怨气
- 讨厌别人威胁他，如告状、用领导来压人
- 没有积极行动的动力

## ■ 正面刺激（可带来正面影响的沟通信息）

- 承担责任
- 表达出对其困难或怨气的充分理解，并能换位思考
- 承诺共同面对困难、积极提供工作帮助
- 拉近距离，在亲切、轻松的气氛中沟通

*问题：“给予适当压力”是本案例中的正面刺激吗？*

## ■ 负面刺激（可带来负面影响的沟通信息）

- 威胁，过大的压力
- 指责，抱怨，追究责任、让其单独承担责任
- 生硬地提工作要求甚至是硬性要求
- 不理解其工作，不考虑其困难和特点
- 对方单方面强调自己项目的重要性、自我中心

# 沟通模式分析

## ■ 本次沟通要争取的目标

- 在轻松氛围下、在一致的立场上共同解决问题，推动积极行动

## ■ 策略

- 承担项目的首要责任
- 表达出对他困难的理解
- 共同协商解决方案：不但你要提出方案，也促使他提出方案。对他提出的困难耐心协商解决
- 让对方了解在解决方案中你的工作，其中哪些方面对他的工作提供了帮助；同时让他确认他要完成的工作

## ■ 态度

- 一起面对、共同承担
- 积极

## ■ 沟通方式

- 热情、亲切
- 中国项目管理资源网  
[www.leadge.com](http://www.leadge.com)

# 第二例 推动同事工作

## ■ 小组练习

### ● 背景

- ▲ 你是项目经理，本周一你检查项目各工作进展时发现本应下周五到货的A设备将不能按时到货，到货期不确定，而这将对项目造成重要影响。
- ▲ 这件工作是由采购部门的李全负责的，因此你打算与李全进行沟通以解决这个问题。A设备的采购日期明确写在项目计划当中，责任人是李全。李全对这份计划确认过，当时他表示过他负责的采购工作比较多，可能时间上会忙不过来。后来你从侧面了解到由李全负责采购的项目数量确实比较多。
- ▲ 你的第一感觉是李全疏忽了你的项目，所以希望你推动他积极工作以保证A设备按时到货。

# 第二例 推动同事工作

## ■ 小组练习

### ● 沟通要求：

根据上述基础信息，与李全沟通，推动他积极起来工作。

- 各小组把人员大致平分成两部分A和B，A先扮演PM，另一小组中扮演李全的B人员进行演练；完成之后A再扮演李全，与另一小组扮演PM的B人员进行演练。同理，B人员也要分别扮演李全和PM（即每一部分的人都有机会扮演PM和李全）。

### ● 过程：

#### ▲ 组内A和B各自用5分钟针对自己的角色进行策划

- ★ 扮演PM的人员进行分析并确定你的策略、态度、方式
- ★ 扮演李全的人员预先设定老刘的性格、应对的逻辑（如果/那么）以及同意或拒绝的底线（条件）。此处的设定请按照以前遇到的比较真实的情况或常见情况而作。
- ★ 在沟通过程中李全要提出各种无法按期到货的理由，看PM如何处理。

#### ▲ 进行演练，约10分钟左右

#### ▲ 总结，由“李全”方指出“PM”刚才沟通过程的优缺点，也说明自己的底线

#### ▲ 交换角色，3分钟准备后进行演练

#### ▲ 总结

# 总结归纳：与同事沟通的常用经验

- 小组内讨论，把讨论结果记录在大白纸上。
- 主题：针对具体问题，与同事沟通的原则、常用做法/说法如：
  - 针对问题1：对方工作不积极
    - ▲ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    - ▲ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    - ▲ .....
  - 针对问题2：对方不愿意接受工作要求
    - ▲ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    - ▲ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    - ▲ .....
  - 针对问题3：与对方有距离感
    - ▲ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    - ▲ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    - ▲ .....
- 派代表向全体人员介绍



## 第三例 推动供应商



## ■ 案例背景

- 客户已针对项目延期交货的问题提出如果延期交货将按合同进行罚款。而项目经理了解了供应商的情况，主供应商A的进度已经出现了明显的延误，估计要求他们按原时间计划把时间完全追回来是不太可能的。
- 该供应商跟我方合作过几次，并不陌生。其项目经理是老赵，跟我们公司合作几次都是他当项目经理。
- 你（项目经理）跟他沟通过，当时你觉得他是个“很会说话”的人。你对他提求他从不明确拒绝，但会找很多客观的理由说“难度很大”。如技术难度大、他们的人员对这种技术不熟、我方提供给他们图纸或某些参数不细或不全、生产任务紧、人手不足、采购困难等。这些话他在本项目中就说过。你也明白他这种说法有时是在争取利益，有时是为了争取时间，有时是为了推卸责任。跟他说好了的事情，他有时做了，有时不做，有时催他一下做一下，似乎是有选择性地行动。

## ■ 沟通要求

- 今天你已经来到了A供应商的厂里，找到了老赵。你打算跟老赵好好聊一聊，希望他们尽其所能加快进度，即使在目前已经延误了的情况下也要尽量减少损失。

- 不愿意承担太大的压力
- 在工作上、领导面前不能犯大错
- 讨价还价心理
- “急事优先”、“拆东墙补西墙”的心理

## ■ 正面刺激

- 理解项目的重要程度和影响
- 关系良好
- 有适当压力
- 有利可图
- 有可行方案

## ■ 负面刺激

- 威胁
- 关系冷淡或恶劣
- 无头绪

## ■ 策略

- 建立关系，拉近距离，怀柔策略
- 施加适当压力（注意：应具体化，而且不要变成赤裸裸的威胁）
- 使其理解项目的紧急程度和影响
- 利益交换
- 为其提出方案或请其提出方案

## ■ 态度

- 对人亲切，朋友式的合作伙伴的态度
- 对事认真、严肃

## ■ 沟通方式

- 直接陈述

# 第二例 推动同事工作

## ■ 小组练习

- 各小组把人员大致平分成两部分A和B，A先扮演PM，另一小组中扮演老赵的B人员进行演练；完成之后A再扮演老赵，与另一小组扮演PM的B人员进行演练。同理，B人员也要分别扮演老赵和PM（即每一部分的人都有机会扮演PM和李全）。
- 过程：
  - ▲ 组内A和B各自用5分钟针对自己的角色进行策划
    - ★ 扮演PM的人员进行分析并确定你的策略、态度、方式
    - ★ 扮演老赵的人员预先设定老赵的性格、应对的逻辑（如果/那么）以及同意或拒绝的底线（条件）。此处的设定请按照以前遇到的比较真实的情况或常见情况而作。
    - ★ 在沟通过程中老赵要提出各种无法按期交货的理由，看PM如何处理。
  - ▲ 进行演练，约10分钟左右
  - ▲ 总结，由“老赵”方指出“PM”刚才沟通过程的优缺点，也说明自己的底线
  - ▲ 交换角色，3分钟准备后进行演练
  - ▲ 总结

# 总结归纳：推动供应商的常用经验

- 小组内讨论，把讨论结果记录在大白纸上。
- 主题：针对具体问题，与供应商沟通的原则、常用做法/说法
  - 针对问题1：向供应商提出新要求
    - ▲ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    - ▲ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    - ▲ .....
  - 针对问题2：请其重视我们的项目，加强保障措施
    - ▲ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    - ▲ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    - ▲ .....
  - 针对问题3：出了问题，亡羊补牢
    - ▲ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    - ▲ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    - ▲ .....
- 派代表向全体人员进行介绍



- 重视在日常工作中应用软技能，先想后说
- 应用“策略－态度－方式”的模式进行对象分析和沟通模式分析
- 平常积极总结经验，积极学习同事和领导的技巧，主动提高

# 联系砺志咨询



砺志咨询 [www.pm3d.cn](http://www.pm3d.cn)

中国项目管理资源网 [www.leadge.com](http://www.leadge.com)

深圳：0755-83733211

北京：010-84986656