

# How Project Managers Develop a Successful Career by Soft Skills



## 项目经理如何以「软技能」打造成 功的职场生涯

2012.9.16

熊培霖 (Barry Hsiung) Ph.D.,PMP®

时间：一小时

PSIG博鸿/博巨盛管理咨询(上海)有限公司版权所有©2012 PSIG® All Rights Reserved

## 演讲大纲

- 人生无所不项目
- 项目经理应有哪些「职能」？
- 软、硬技能与3Qs
- 项目经理的18项修炼
- 3Qs、个性与态度
- 笑容的力量与正面思考
- 文明与人文素养
- 职涯成功的公式
- 总结



# 项目与人生

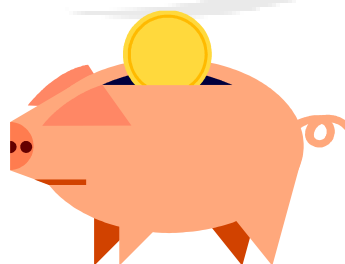
- 人生就是人一生中所有项目的结合
- 人生就是生活、生命与生涯的总合
  - 人生项目就是对生活规划的体验
  - 人生项目就是对生命意义的领悟
  - 人生项目就是对生涯发展的努力
- 因此，您自己对目前人生项目感到：
  - 生活是否充实
  - 生命是否有意义
  - 生涯算不算成功



3/64

# 人生中必经的项目

- 求学
- 谋职
- 择偶
- 生涯发展
- 生儿育女
- 理财
- 退休



4/64

# 生活上无所不在的项目

- 全家假日出游
- 家庭用品采购
- 过年清洁扫除
- 办理结婚喜宴
- 论文写作评审
- .....



5/64

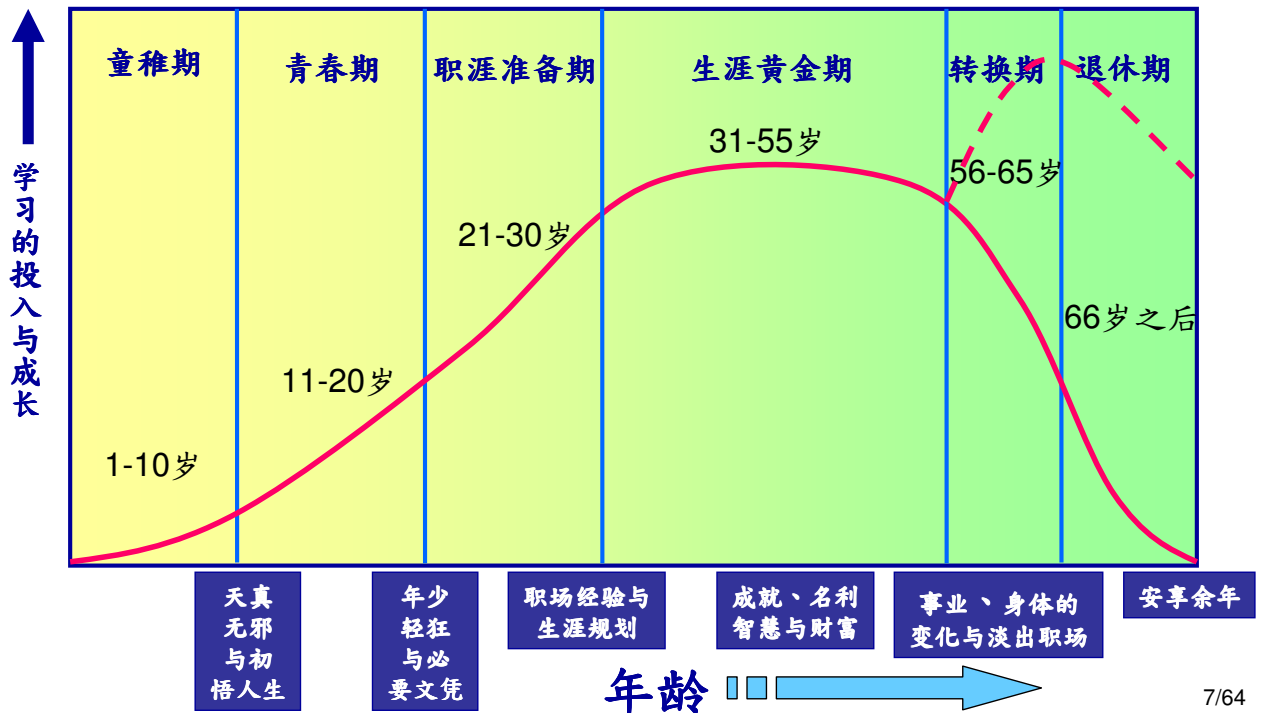
# 生命中具特殊意义的项目

- 孕育新生命
- 学习与成长
- 悟道与信仰
- 回馈与感恩
- 伦理与道德
- 价值与文化
- 发挥人性之光
- 面对生命结束



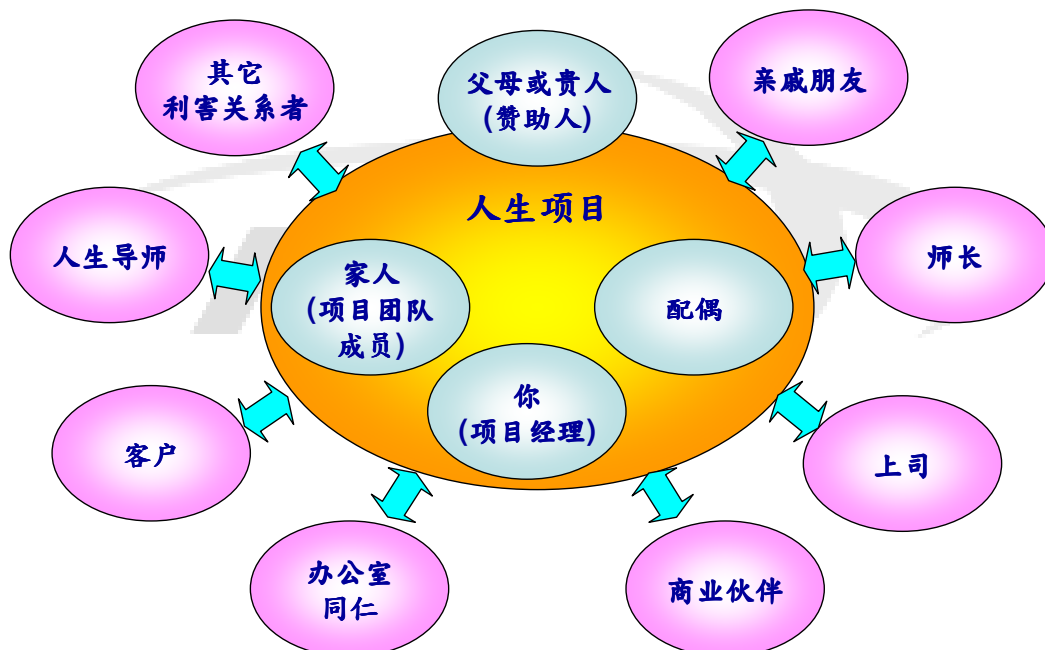
6/64

# 人生的项目生命周期



7/64

# 人生项目利害关系者



8/64

# 这就是人生

- 人生吧，0岁出场，10岁快乐成长；
- 20为情彷徨；30基本定向；40拼命打闯；
- 50回头望望；60告老还乡；70搓搓麻将；
- 80晒晒太阳；90躺在床上；100挂在墙上...

子曰：「三十而立,四十而不惑,五十而知天命,六十而耳顺,七十而从心所欲,不逾矩。」

9/64

# 演讲大纲

- 人生无所不项目
- 项目经理应有哪些「职能」？
- 软、硬技能与3Qs
- 项目经理的18项修炼
- 3Qs、个性与态度
- 笑容的力量与正面思考
- 文明与人文素养
- 职涯成功的公式
- 总结



10/64

## 甚么是项目经理(PM)？

“PM就是一个要用极为有限的资源、掌控时程的压力、因应范畴诡谲多变的陷阱、打破人际关系的隔阂，而以必备的专业知识与技术，以及坚强的**意志力**，而最终要能带领成员共同努力达成任务的领导者。”

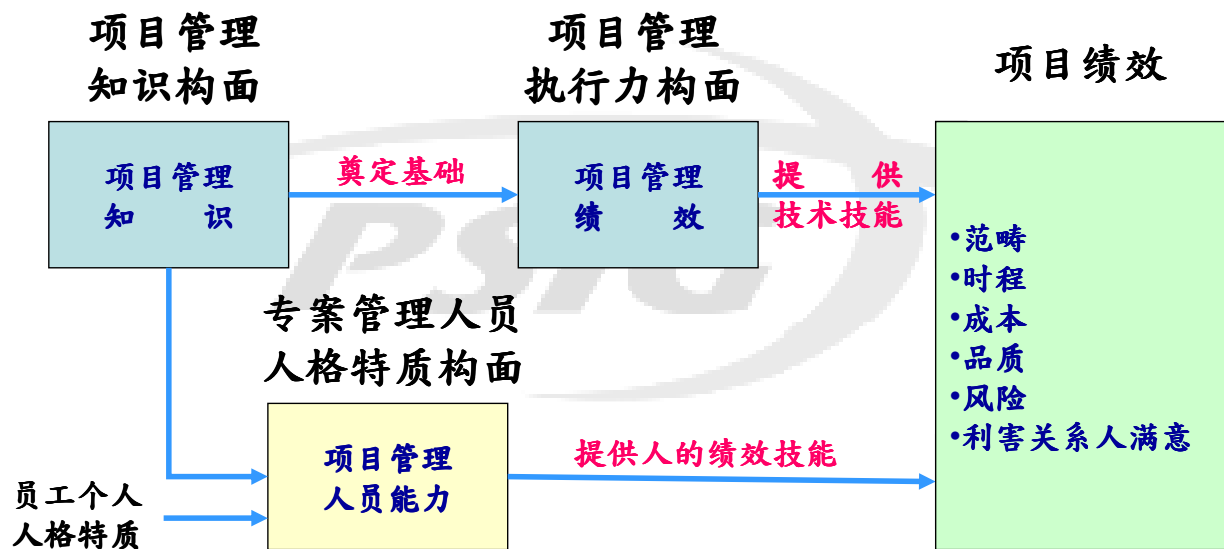
11/64

## 甚么是「职能 (Competence)」？

- 所谓「职能」是指「对一个人担任某一种职位的一组标准化的能力要求，用以判断或评鉴担任该职务的人是否称职。」而这所谓的「标准化的能力要求」则包括其1. 知识、2. 技能、3. 工作态度、4. 行为及 5. 人格特质 (Personality) 等五种要求是否均能配合那份工作所应具备的条件。
- 简单来说，「职能」就是某一个人是否有担任某一个职位所适合的能力。

12/64

# 项目经理的职能构面



Source: Project Manager Competency Development Framework, PMI, 2002.

13/64

# 演讲大纲

- 人生无所不项目
- 项目经理应有哪些「职能」?
- 软、硬技能与3Qs
- 项目经理的18项修炼
- 3Qs、个性与态度
- 笑容的力量与正面思考
- 文明与人文素养
- 职涯成功的公式
- 总结



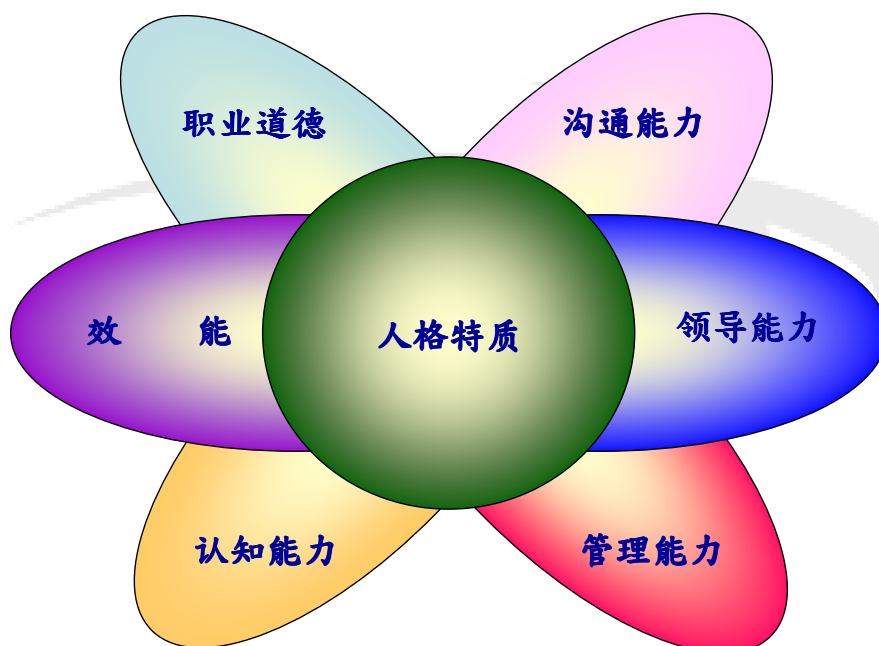
14/64

# 「软技能」VS. 「硬技能」

- 所谓的「硬技能」是指「职场上为执行一项特殊的工作所必须具备的技能」。简单地说，它是执行职场工作的「技术性条件」。
- 所谓的「软技能」则指的是「一个人的情商（EQ）、个性、社交礼仪、沟通、语言、个人习惯、与人为善、乐观等人际关系方面相关特质的一个综合表现」。
  - 软技能通常又被称为「人的技能（People Skills）」、「人际互动技能（Interpersonal Skills）」、「生活技能（Life Skills）」、「就业技能（Employability Skills）」、「主导技能（Domain Skills）」等。简单地说，它是促成职场工作任务达成的必要性条件。

15/64

# PMCDF人格特质构面之架构



16/64



## 3Qs: IQ, EQ, AQ

- **IQ (Intelligence Quotient) 智力商数【智商】**：包含专业知识、学习能力、分析能力、外语能力等；
- **EQ (Emotional Quotient) 情绪商数【情商】**：显示在情绪控管的能力、工作热情、同理心、团队合作、敏感度等；
- **AQ (Adversity Quotient) 逆境商数【逆境商】**：就是当面对困难、挫折、失败时所展现出的毅力、魄力、耐力以及不服输的精神

17/64

## 3Qs对人一生成败的影响

- 根据研究，一个人的IQ对其一生成败的影响只占25%，其它的75%都要靠EQ及AQ
- $(IQ + EQ + AQ) > (\text{硬技能} + \text{软技巧})$

18/64

# 软、硬技能与3Q比较表

	硬技能 (Hard Skills)	软技能 (Soft Skills)
观察与评量	容易	困难
培养及改善	可经由教育训练	不只是训练要靠个人「修炼」
基本特性	物质及实体 (显性)	精神及内在 (隐性)
运用对象	用于解决技术性问题	用于解决人的问题
主要元素	学历、证照、专业技术	人格特质、工作态度、人际关系
所显示的能力	专业力、管理力	领导力、沟通力、决策力
主要功能	治事	治人
属于何种商数	IQ	EQ、AQ
中国式管理的定义	「技」(科学、技术、硬件)、 <b>「形而下」</b>	「道」(艺术、哲学、软件)、 <b>「形而上」</b>

19/64

## 一些正确的认知

- 学历/证照 ≠ 知识 ≠ 专业力 ≠ 执行力 ≠ 职能 ≠ 职涯成功
- 「知道是什么 (know-what)」 + 「知道为什么 (know-why)」 ≠ 「知道如何做 (know-how)」
- **PMBOK® Guide ≠ Project Management**
- **PMP® ≠ Good PM**
- 学校教的 ≠ 社会及企业要的
- 知识 ≠ 智能
- 价格 ≠ 价值



20/64

# 我们「要」及「不要」什么？

## ■ 要

- 价值非凡
- 实务智慧
- 学以致用
- 身体力行
- 软硬皆通
- Working Smart
- **实**（会想、能说、更会做）



## ■ 不要

- 价格昂贵
- 空泛知识
- 显赫学历
- 满手证照
- 懂硬乏软
- Working Hard
- **虚**（只会想、不会说/会说、不会做）

21/64

# 演讲大纲

- 人生无所不项目
- 项目经理应有哪些「职能」？
- 软、硬技能与3Qs
- **项目经理的18项修炼**
- 3Qs、个性与态度
- 笑容的力量与正面思考
- 文明与人文素养
- 职涯成功的公式
- 总结



22/64

## 不要只是一位「意外专业者」



- 「意外专业」的时代已过去了
- 拥有「项目管理」的知识已是 MUST 而不是 PLUS
- 项目管理虽只算是「半专业」但已被普遍认同

23/64

## 唯有发挥「实战力」才能证明您的能力



- 不要让自己顶着 PM 头衔时还会感到心虚
- 要知道「如何作」才是真本事
- 要有持续学习、不断累积经验的「功力」
- 必须打破《项目管理知识体》的框框
- 不要一招半式闯江湖

24/64

# 打造好的「沟通环境」并排除「沟通障碍」



- 建立良好的「沟通环境」乃PM第一要务
- 与每一位项目利害关系人都能有效沟通是一种挑战
- 辨识那些是必须排除的「沟通障碍」

25/64

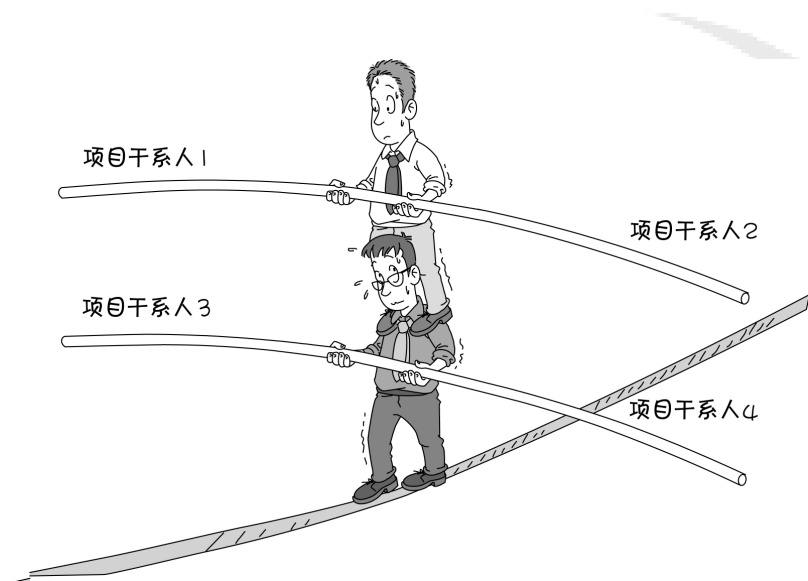
# 用80%以上的时间来做好沟通



- 「沟通力」是「软技能」之首，亦是「领导力」的基础
- 充分了解您要沟通的对象
- 学习好基本的沟通技术与表达艺术
- 善用促成顺利沟通的五要素
- 没有比「人际关系」更能强化您的沟通力

26/64

# 知道谁是项目干系人并平衡他们的期望



- 能管理项目干系人的期望是最好的护身符
- 特别要注意「负面及隐性的干系人」
- 必须分清不同类型的干系人
- 不会平衡「干系人的期望」也要知道先要满足谁

27/64

# 项目资源是靠协商/谈判来的



- 认知到谈判/协商是工作及生活的一部份
- 了解项目环境通常是充满复杂性与冲突性的
- 谈判/协商是为解决问题而不是制造问题
- 面对不同利害关系的人要采用不一样的谈判/协商方式

28/64

## 不要逃避政治并勇敢地面对冲突



- 「政治」可以不喜欢，却不可不了解
- 以正确的「政治意识」与方法来化解冲突
- 项目赞助人应提醒涉世未深PM勿掉入「政治漩涡」
- 尽量不要自己陷入「政治风暴」

29/64

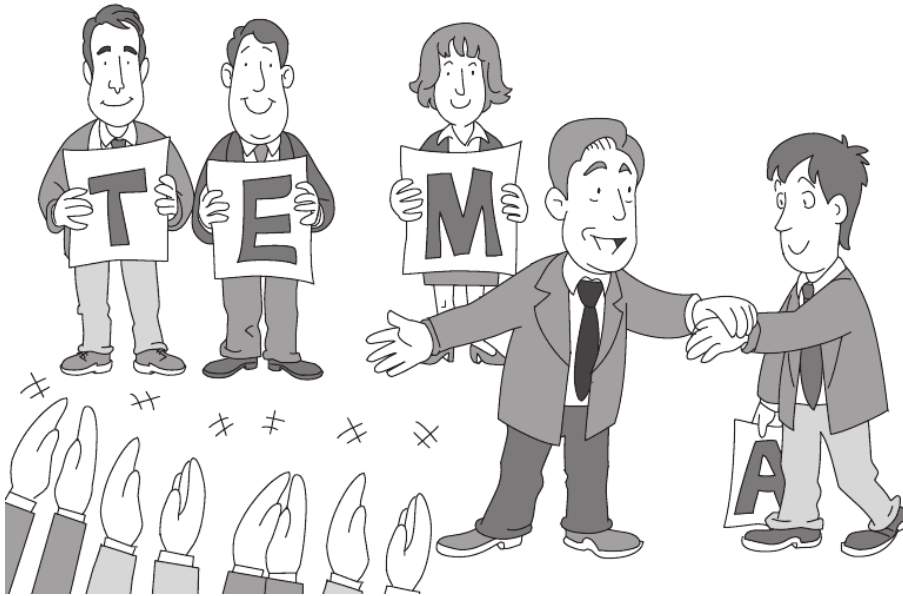
## 既是领导者就要无怨无悔地爱自己的团队



- PM已不再是独自个体而是团队工作者
- 清楚认知到「好团队」具有的特质
- 除爱自己的团队别无选择
- 好团队首先要有好领导并以建立凝聚力为重
- 要以成为「高效能团队」为目标

30/64

# 好团队是靠建设而不是自然形成的



- 「团队发展」没有问题，只要做的对
- 「团队要让您的团队阶段」在「团队阶段」中，不要让您想
- 「团队发展」没有您想，要相信并克服困难
- 「团队发展」中，不要忽略团队激励的重要性

31/64

# 即使认为自己是英雄仍要谦逊低调



- 认清「多数团队」成员是被迫来参与项目的事实
- 保持谦和，不要认为自己有多伟大
- 不要再迷信英雄主义并去除高傲
- 展现谦和
- 不把人际关系视为人生大道

32/64



# 要能抗压并始终能控制自己的情绪



- 抗压不是要把压力直接转给别人
- 随时要控制好自己的情绪
- 笑容是舒压与控制情绪的最好方法

33/64

# 清楚如何下决策并会有效解决问题



- 不要把造成问题的原因与解决方法混淆
- 先解决自己的问题才能解决团队的问题
- 要不断学习成为一位有效的决策者

34/64

# 习惯7-11式的工作并把「救火」视为常态



- 不要期待还能「朝九晚五」
- 更不要期待还可领加班费
- 把「救火式」的工作视为正常
- 要「身先士卒」站在第一线

35/64

# 以正面积极的态度接受挑战



- 要相信「态度能决定一切」的真理
- 态度是一种选择
- 要知道如何改变自己的态度
- 只有正面与乐观才是面对挑战唯一的态度
- 正面态度从能「自省」开始
- 学习改善态度的功夫

36/64

## 在一定的原则下始终保持弹性



- 项目唯一不变的法则就是「项目一定会变」
- 弹性不仅重要而且必要
- 尝试各种可行的替代方案就是弹性
- 在一定原则下仍然可以有弹性

37/64

## 以人为导向而不要技术挂帅



- 项目的问题多来自于人而非技术
- 「问题解决」远胜于「故障排除」的重要
- 唯有以人为导向才能使项目成功

38/64

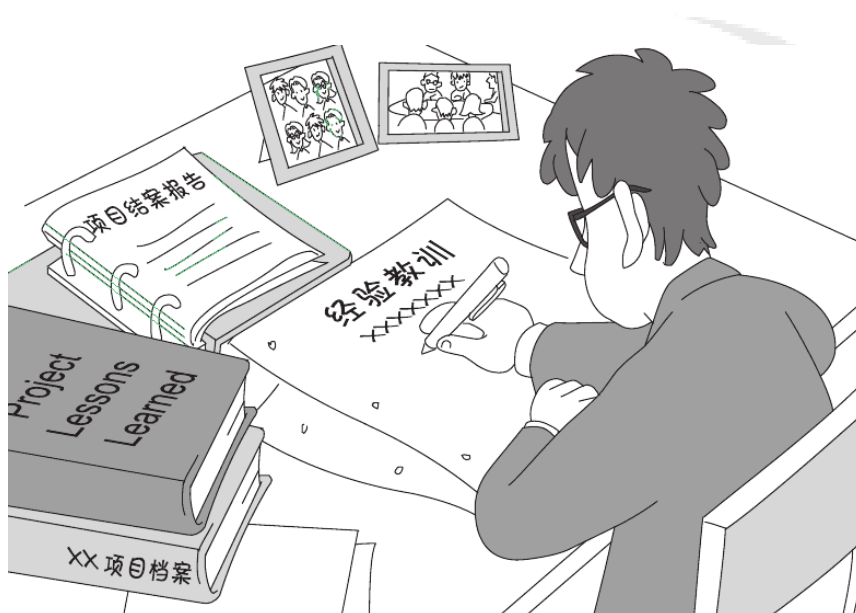
## 遭到挫折时仍不丧失热情



- 让热情成为工作的最大动力
- 热情要持之以恒且困顿中的热情最珍贵
- 唯有激发出内心的热情才可能迈向成功

39/64

## 凡走过必「留下痕迹」并学到教训



- 在收尾报告完成及被核准前项目都不算结束
- 把项目经验变成「组织流程资产」的一部份
- 协助组织建立有效知识管理系统是PM的责任
- 用心完成收尾报告并传承有价值的经验

40/64

# 演讲大纲

- 人生无所不项目
- 项目经理应有哪些「职能」？
- 软、硬技能与3Qs
- 项目经理的18项修炼
- **3Qs、个性与态度**
- 笑容的力量与正面思考
- 文明与人文素养
- 职涯成功的公式
- 总结



41/64

## 甚么是「态度 (Attitude)」？

- 「态度」是支持我们所有想做事情的基础，更是掌握个人命运、达成生涯目标、创造成就过程中的关键因素



42/64

## 态度决定了甚么？

- 每天的情绪
- 对事的看法
- 问题的解决
- 待人的方式
- 处事的逻辑
- 思维的能力
- 决策的智慧



43/64

## 态度更决定了甚么？

- 个人的荣辱
- 家庭的幸福
- 事业的好坏
- 一生的成败



44/64

# 3Qs与人的等级

- IQ差、EQ坏、AQ缺是烂人
- IQ好、EQ坏、AQ缺是凡人
- IQ差、EQ佳、AQ缺是愚人
- IQ好、EQ佳、AQ缺是好人
- IQ差、EQ佳、AQ优是能人
- IQ差、EQ坏、AQ优是奇人
- IQ好、EQ坏、AQ优是强人
- IQ好、EQ佳、AQ优是圣人



# 3Qs、个性与态度

- IQ好，个性极端、态度负面的人是「恐怖份子」
- EQ好，个性热情、态度正面的人是「天使」
- AQ好，个性刚强、态度坚定的人是「王者」



# 演讲大纲

- 人生无所不项目
- 项目经理应有哪些「职能」？
- 软、硬技能与3Qs
- 项目经理的18项修炼
- 3Qs、个性与态度
- 笑容的力量与正面思考
- 文明与人文素养
- 职涯成功的公式
- 总结



47/64

# 让自己的嘴角始终上扬

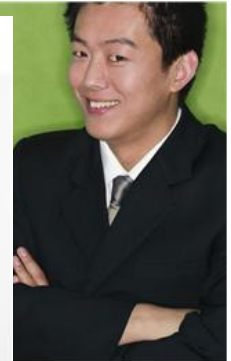
- 微笑会自己一直正面思考  
(positive thinking)
- 天心随律转，人事逐年开



48/64



# 世界上任何人在笑的时候都是俊男美女！



## 改变您的语言

### ■ 以前您可能说

- I don't know
- This is a problem
- I'll try my best
- I have to...
- I think it is difficult
- Oh NO...

### ■ 现在您要说

- I will find out
- This is a challenge
- I'll do my best
- I want to...
- I think it is interesting
- Oh Yeah...

# 业务及客服人员应有的态度

- 使顾客感到温馨
- 锲而不舍的精神
- 整洁服装与妆扮
- 热情与主动积极
- 注重礼貌与应对
- 始终是面带微笑
- 发自内心的关怀
- 勇于认错与改善



**身材不是问题、相貌不会是与人的距离，态度才是关键！**

51/64

# 演讲大纲

- 人生无所不项目
- 项目经理应有哪些「职能」？
- 软、硬技能与3Qs
- 项目经理的18项修炼
- 3Qs、个性与态度
- 笑容的力量与正面思考
- **文明与人文素养**
- 职涯成功的公式
- 总结



52/64

# 所谓的「新文明」

- 新文明代表的是面对生活与生命的一种新态度、新想法、新作为。也是对大环境生存得更好、更长远的一种关怀、坚持与努力

PSIG

# 所谓的「文明」 (续)



失德

图/徐林 新华社发



“美在其中”

图/蒋跃新 新华社发

# 丰富人生必需融入人文素养

- 文学与艺术的欣赏
- 历史与文化的价值
- 哲学与人生的思考
- 法律与民主的观念
- 心理与生活的认知
- 音乐与戏剧的喜爱



55/64

# 丰富人生要融入人文素养(续)

- 经济与社会的了解
- 科学与技术的发展
- 环保与节能的想法
- 人道关怀宗教信仰
- 国际观全球化视野



56/64

# 实例

- 谈文明从礼貌与好的态度开始
- 到台湾「个人游」（自行行）要去看什么
- 慈济「国际人援会」汶川赈灾

PSIG

57/64

PSIG博鸿/博巨盛管理咨询(上海)有限公司版权所有©2012 PSIG® All Rights Reserved

# 演讲大纲

- 人生无所不项目
- 项目经理应有哪些「职能」？
- 软、硬技能与3Qs
- 项目经理的18项修炼
- 3Qs、个性与态度
- 笑容的力量与正面思考
- 人文素养的重要
- 职涯成功的公式
- 总结



58/64

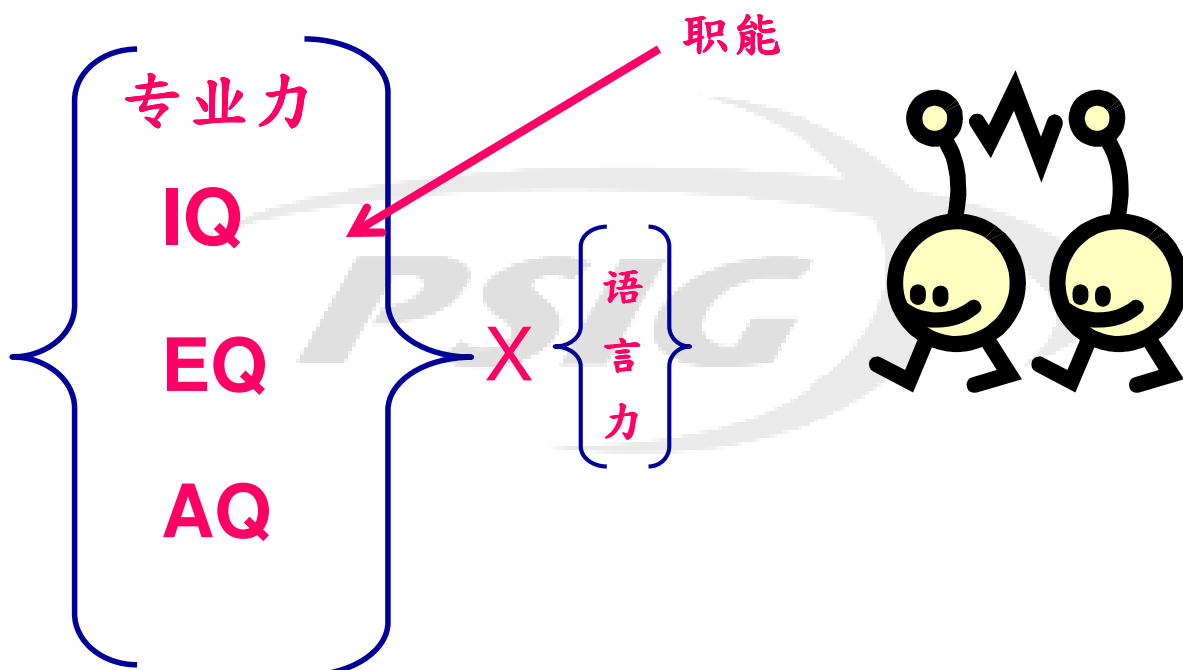
PSIG博鸿/博巨盛管理咨询(上海)有限公司版权所有©2012 PSIG® All Rights Reserved

# 职涯成功的公式 (1)



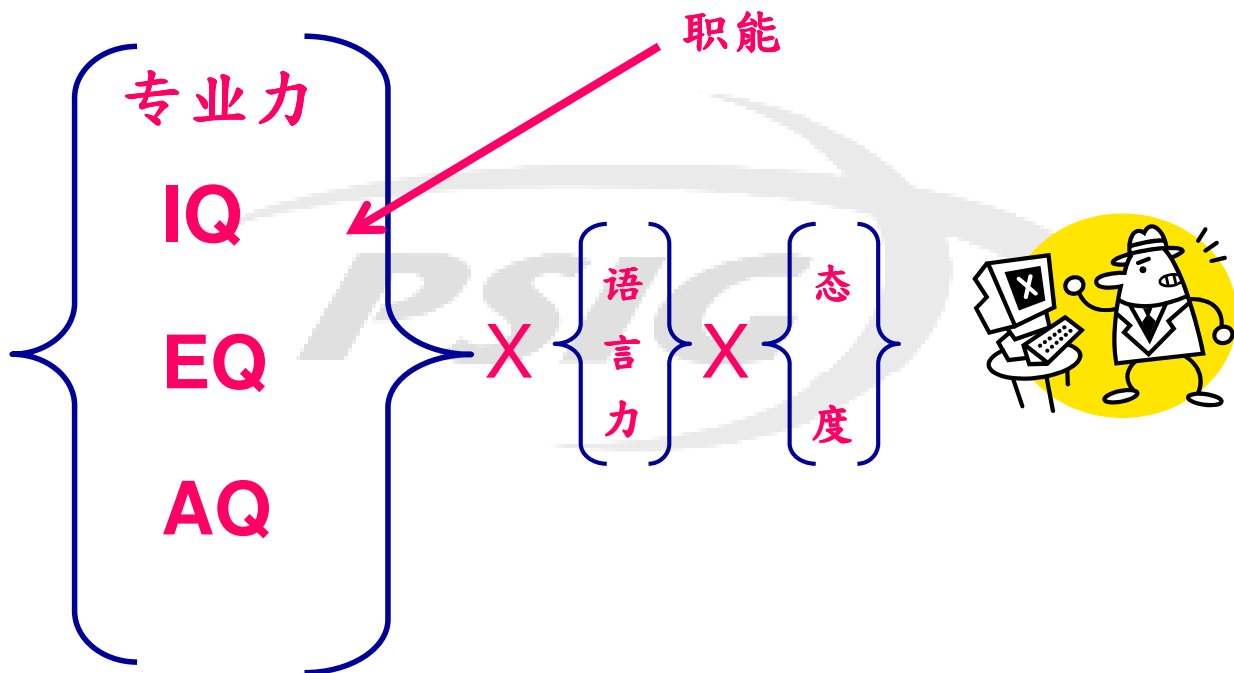
59/64

# 职涯成功的公式 (2)

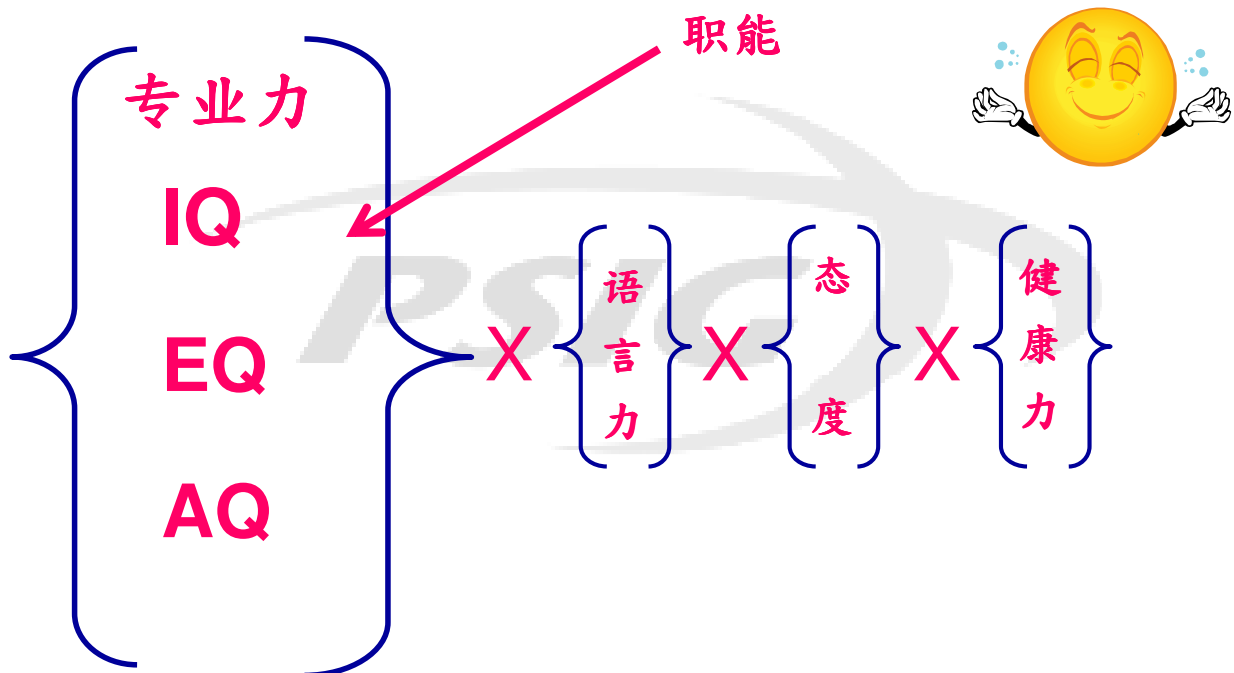


60/64

# 职涯成功的公式 (3)



# 职涯成功的公式 (4)



# 结 论



- IQ (学历与证照) 是面对职场竞争、迎接挑战与机会的基础；但真正决定人一生成败却是EQ+AQ (软实力)
- 企业应把不遗余力的培养人才当作是一种社会责任；而员工的自我职能陶冶 + 企业对员工职能发展的协助造就了成功的企业与幸福的员工
- 学历/证照 ≠ 知识 ≠ 专业力 ≠ 实践力 ≠ 职能 ≠ 职涯成功
- 职能 X 语言能力 X 态度 X 健康指数 = 决定人一生大部份的成败
- 当态度与软实力成为职场竞争与决胜一生之钥时，您准备好了吗
- 改变态度的过程是一种「修炼」，只要「有心」就能修成「正果」，让《PM的18项修炼》帮助您成功

63/64

PSIG博鸿/博巨盛管理咨询(上海)有限公司版权所有©2012 PSIG® All Rights Reserved

## 敬请指教！谢谢！



熊博士博客

<http://blog.sina.com.cn/psig2010>

64/64

PSIG博鸿/博巨盛管理咨询(上海)有限公司版权所有©2012 PSIG® All Rights Reserved