



成功管理项目

4 级项目



目录

- 2 项目介绍
- 3 你的任务
- 4 评估你的技能
- 5 能力
- 5 了解项目管理
- 6 成功项目经理的特质
- 8 良好的项目管理实践
- 10 项目管理工具
- 11 复习和运用
- 12 完成你的任务
- 13 资源

TOASTMASTERS INTERNATIONAL

www.toastmasters.org

© 2016 Toastmasters International. 版权所有。
Toastmasters International、Toastmasters International 标识及所有其它
Toastmasters International 商标和著作权均属 Toastmasters International
独家所有，未经准许不得使用。

Rev. 11/2016 书目编号 CS8408

项目介绍



成功管理项目的途径始于项目经理的热情、知识和领导力。项目经理应负责落实想法、计划或任务，并引导团队完成每项任务，并能按期交付。尽管每个项目都具有独特性，项目经理的技能在每个场景下都适用。

在本项目中，你将学习如何确认自己作为项目经理的优势。在完成的过程中，你将认识到以下事项的重要性：与利益相关者建立融洽关系、培养团队紧密关系以及管理时间以确保按期交付。你将发展以下技能：分配任务、管理资源和为团队行为树立先例。

你的任务

目的：本项目的目的在于练习制定计划、构建团队并在团队的帮助下履行计划。

概述：组建一支三到四人的团队，并选择要开始的项目。制定项目计划并通过 2 到 3 分钟的演讲向俱乐部成员陈述该计划。然后，与你的团队一起完成项目。最后，围绕完成项目的经历发表一次 5 到 7 分钟的演讲。此演讲可以是幽默型的、知识型的或适合你的任何类型。它并不是围绕本项目内容所做的报告，而是对于将所学知识应用于实践后的反思。

对于所有任务细节和要求，请查看第 13 页的“项目总结清单”。



在整个项目中，你将看到页面空白处的图标并排放置。这些图标表示在线提供的其他资料。



视频：登录 Base Camp 观看支持本项目的视频。



互动活动：登录 Base Camp 完成互动活动。



资料：登录 Base Camp 在线查看此资料。

评估你的技能

通过为每项叙述打分，评估你当前的技能水平。

基于你目前的技能，选择适当的数字：



5
模范

4
精通

3
熟练

2
能力初显

1
有待提高

项目前	陈述	项目后
5 4 3 2 1	我清楚自己作为项目经理的优势。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我与我的团队成员建立了恰当且仍保有权威的关系。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我通过管理时间确保按时完成阶段性目标且按期完成整个项目。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我能够自如地向团队成员分配任务。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我能够评估项目需求并相应地管理资源。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我能够为团队成员在行为方面树立先例。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我清楚如何将本项目学习到的内容应用到 Toastmasters 以外的生活。	5 4 3 2 1

能力

以下是你将在本项目中学习和实践的能力列表。

- 清楚自己作为项目经理的优势和不足之处。
- 与利益相关者建立融洽关系。
- 培养团队的紧密关系。
- 管理时间按时完成阶段性目标并按期交付。
- 确认完成任务所需的资源并与相关人员沟通。
- 授权一个团队完成任务。
- 评估项目的需求。
- 管理项目的资源。

了解项目管理

项目管理就是计划、组织和控制资源的过程。项目经理应把时间集中投入到团队成员的程序、协议和激励上，从而实现特定目标。项目管理涵盖了管理和领导力的很多方面，需要有效运用管理和领导力。

项目经理履行的领导职责包括：

- 确认项目的范围。
- 准备并遵守日程安排。
- 向团队成员分配任务。
- 确定预算（如适用）。
- 管理资源。
- 沟通进度。

成功项目经理的特质

每一位项目经理都有自己组织任务和确保按时完成的方式。尽管项目经理风格各异，但有一些公认的重要技能可帮助项目经理取得成功。

如果“了解你的领导风格”是你学习路线的一部分，你可能已经完成了“发现你的领导风格”调查问卷。花时间回顾下结果。你个人的领导风格将影响你的项目管理方式，以及为这个工作带来的优势。

高效沟通

管理项目时，你最为重要的一项职责便是与你的团队和所有利益相关者进行沟通。通过有效的沟通，项目经理旨在明确地概述既定项目的计划、目标和策略。

有些沟通可能是快速的面对面会议，用来核查进度，而有些则需要对来自团队或外部利益相关者的问题或顾虑给予书面答复。确保沟通尽可能简洁，同时仍然能够回答问题并分享必要的信息。记录沟通情况，可帮助你确认完成的行动要点。

强大的组织能力

在整个项目进行期间保持井然有序是取得成功不可或缺的部分。特别注意了解最新的项目详情并掌控项目。这可帮助你有效地确定项目优先级，从而按期交付。组织包括适当地管理团队的时间。

积极热情

你对待项目的态度对你的团队处理和执行任务的方式具有很大影响。当你围绕项目和所涉及的任务进行沟通时表现出积极热情，便可以为团队做好定位。

以身作则

采取积极的态度只是项目经理通过表率作用影响团队成功的一种方式。项目经理以身作则的其他方面包括自身专业性达到团队成员的期望、面对挑战时表现出正直以及对做得好的工作致以谢意。通过自己示范，明确地向自己的团队表示自己希望他们做到什么。

与你的团队建立明确、恰当和权威的关系。担任项目经理时（尤其是在志愿者组织中），在友谊与权威之间取得平衡并不容易。确保你做好定位，取得预期结果。

对于影响很少人的短期项目，可采取较轻松的领导方式。完成范围较大的项目时，你可能需要设定更专业的定位，以获得所需的支持。



管理优势

与团队合作时，确定充分利用每名成员优势的最佳方式。如果有机会组建自己的团队，在选择成员时，要考虑技能和能力。个性和职业道德会影响团队的成功。寻找彼此互补并可组建全面团队的成员。

了解你的团队

当给你分配了一个团队时，评估每名成员的技能 and 才能。如可行，在项目开始之前，先花时间了解每个人。寻找成员之间的共同点，并专注于营造支持性环境。

建立具有凝聚力的组织

无论你自己组建团队还是别人向你分配一起合作的团队，最为重要的目标之一便是建立具有凝聚力的集体。这包括管理优势、保持开放式的沟通以及允许团队自发寻找对整个团队都适用的流程和方法。

良好的项目管理实践

了解取得项目管理成功的第一步是明确高效的项目经理意味着什么。有几个可帮助你实现目标的因素。

了解你的利益相关者

利益相关者指的是你的项目所影响的人。可能有一些或一大群人关注项目结果。与你的利益相关者建立积极的关系很重要，无论他们是你日常合作的人还是从无需关注项目细节的人。

建立积极融洽感

建立积极融洽感最为重要的方法是沟通。与大型团队合作时，预先计划沟通，这样利益相关者就知道什么时候可以从你那里收到消息。确保自己有空回答问题并尽可能提供最详细透彻的答复。

保持沟通

当利益相关者群体较小时，沟通同样重要。根据项目，你可能采用“开放式”策略，即允许以不那么正式的方式提问和讨论，或者你可以选择设定和遵守沟通时间安排。

计划会议

通过会议，你可以核查团队进度、传达对计划作出的任何更改。团队成员可以在会上提出问题或顾虑，或者分享动态。

每日或每周的预定会议时间有助于确保团队工作的一致性。确保会议长短和频率适合各与会方，从而确保最高出席率。

在每次会议中留出审视项目进展的时间。对时间安排和过程进行调整以应对变化，这是正常现象。如果提前实现阶段性目标或者未能实现阶段性目标，就会出现变化。这些情况需要更为灵活地处理。经常查看项目目标。

重视会议

设定议程，并尽量严格遵守。在每次会议（包括涉及讨论的会议）期间，鼓励专业行为。紧扣任务和主题将更为高效地推进会议议程，并帮助你完成更多事情。

确保你就议程中的每个事项获得所需的信息或反馈。只有当你收到可在项目中实施的建设性反馈时，谈话才有成果。使用你的预定时间计划和预测即将召开的会议。预先计划，可让你高效管理时间。

确保会议紧扣议程。出现跑题讨论时，根据最佳判断来及时处理。有时候，不相关的讨论也会产生积极的结果，而其他时候，会议的时间则浪费在对于当前项目贡献甚小或毫无贡献的主题上。

如果与问题不相关的讨论很重要，但没有成效，做好记录，安排一次新会议（基于讨论确定议程），并回到预定的议程上。

提问

开放式问题旨在鼓励不止一句的答案。例如，“你喜欢下雨吗？”会在答案中得到结果，但不会发起一场讨论。“你觉得下雨天怎么样？”则是一个鼓励讨论的问题。

在会议期间，提出开放式问题促进团队成员参与。要获得反馈和你寻求的信息，提出的问题让团队成员的回应聚焦。以宽泛的问题开始，比如“你今天工作怎么样？”并且引导进入较窄范围的问题。这种方式的提问将让你获得需要的信息，并有可能帮助你获得一些你没有想到的问题的答案。

明确期望

与主要利益相关者进行沟通，明确他们希望从项目、你和团队获得的成果。执行项目步骤时，关注利益相关者期望实现的结果。如果你发现项目偏离了这些结果，尽快与你的利益相关者沟通。

即使在一个完美的项目中，即每个阶段性目标按时实现，没有出现任何问题、没有错过任何截止日期并且项目结果符合预先期望的，你也需要与利益相关者沟通。保持与利益相关者沟通的习惯，及时汇报项目的不同版本或阶段性目标。

保持灵活性的能力

灵活性是领导和项目管理中的一个关键组成部分。即使计划再周密或能力再强，没有谁可以预测和计划每个应急情况。初始计划的各要素可能需要调整。

必须对计划进行更改时，记住项目的初衷。开放地对待完成目标的新方式。面对意外问题时，重要的是要考虑所有解决方案。

项目管理工具



项目管理工具可帮助你组织、管理和跟踪项目。可帮助你保持井然有序的任何工具或资源都值得去研究。这些工具可以是软件或模板文档，例如包含第 21 页的项目计划。你可以在与团队成员分享动态或日程安排时使用项目管理工具。

项目管理工具可以在其他地方在线查找。选择工具时，应考虑：

美学元素

确保对你的团队而言是合适的，并且容易使用。

容易获取。

必须容易找到信息，并且可以获取，以满足团队的组织需求。

访问

确认对你的团队成员有用的工具。请确保可从你选择的这些工具受益的每个人都具备使用这些工具的能力。

了解团队乐于回应沟通和截止日期的方式，这将影响你对项目管理工具的选择。无论你做什么决定，工具都是一种高效且省时的资源。

复习和运用

完成任务前，先花些时间通读在这里看到的问题。如果你不能流畅回答这些问题，请复习本项目的內容。

- 你认为自己作为项目经理的最强项是什么？
- 如何与利益相关者建立融洽关系？
- 你可以采取什么措施与你的团队建立适当的关系？
- 时间管理对项目结果有何影响？
- 沟通在成功完成项目中发挥什么作用？
- 列出向团队分配任务的一些策略。
- 提出开放式问题有何价值？

完成你的任务



你已经通读本项目内容，现在请规划和准备你的演讲或报告。

回顾：返回到第 3 页查看你的任务。



组织：使用第 13 页的“项目总结清单”回顾步骤并添加自己的步骤。这将帮助你理清并为任务做准备。

时间安排：与教育副主席一起安排你的演讲时间。



准备：为你的评估做准备。查看第 16–20 页上的评估资料，并在演讲前与你的评估员分享所有资料。可以选择在线分享评估资料。

项目总结清单

成功管理项目

目的：本项目的目的在于练习制定计划、构建团队并在团队的帮助下履行计划。

概述：组建一支三到四人的团队，并选择要开始的项目。制定项目计划并通过 2 到 3 分钟的演讲向俱乐部成员陈述该计划。与你的团队一起完成所选项目。围绕你的经历发表一次 5 到 7 分钟的演讲。此演讲可以是幽默型的、知识型的或适合你的任何类型。它并不是围绕本项目内容所做的报告，而是对于将所学知识应用于实践后的反思。

注：考虑要完成的项目时，请参考学习路径中的未来项目。你可以使用本项目中的任务来帮助你为完成即将到来的项目做好准备。

本项目包括：

- 建立团队
- 制定项目计划
- 项目计划资料
- 围绕你的计划做一次 2 到 3 分钟的演讲
- 与你的团队一起完成计划
- 围绕你的经历发表一次 5 到 7 分钟的演讲

下面是你需要针对本项目完成的任务。切记，你的项目对你而言独一无二。你可以更改以下列表，纳入你项目所需的任何其它任务。

邀请两到三人加入你的项目团队。

与你的团队成员一起选择要完成的项目。

与教育副主席一起安排你第一次演讲的时间。如果你需要更多时间来与俱乐部会员分享你的计划，可以经教育副主席批准安排一次 5 到 7 分钟的演讲。

使用“项目计划”资料，为你的项目制定计划。

围绕你拟定的计划撰写一份 2 到 3 分钟的讲演稿并在俱乐部会议上分享你的项目计划。

排练你的第一次演讲。

呈现你的第一次演讲。

与你的团队一起完成所选项目。

与教育副主席一起安排你第二次演讲的时间。

围绕你管理项目的经历撰写一份 5 到 7 分钟的演讲稿。

评估表格

成功管理项目 — 第一次演讲

会员姓名 _____ 日期 _____

评估员 _____ 演讲长度：2 - 3 分钟

演讲题目

目的陈述

- 本项目的目的在于让会员练习制定计划、构建团队并在团队的帮助下履行计划。
- **第一次演讲**的目的是让会员提供项目计划的简短概述。

评估员须知

要完成本项目，会员需要投入大量时间建立团队并制定项目计划。

这是围绕会员的计划所做的 2 到 3 分钟报告。聆听：

- 解释会员要完成的任务
- 会员为帮助完成计划而建立的团队的信息
- 组织有序的知识型演讲

总体意见

擅于：

待改进：

挑战自我：

评估员点评项目如下：除口头评估外，另请完成此表格。

5 模范	4 精通	3 熟练	2 能力初显	1 有待提高	
明晰： 口头语言清楚且容易理解					意见：
5	4	3	2	1	
抑扬顿挫： 灵活运用语气、语速和音调					意见：
5	4	3	2	1	
眼神接触： 有效使用眼神接触来吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
肢体动作： 有效使用肢体动作					意见：
5	4	3	2	1	
听众意识： 表明了解听众互动和需求					意见：
5	4	3	2	1	
舒适度： 自如面对听众					意见：
5	4	3	2	1	
兴趣： 使用有趣且结构合理的内容吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
主题： 分享会员的计划、团队或项目的某个方面					意见：
5	4	3	2	1	

评估表格

成功管理项目 — 第二次演讲

会员姓名 _____ 日期 _____

评估员 _____ 演讲长度：5 – 7 分钟

演讲题目

目的陈述

- 本项目的目的在于让会员练习制定计划、构建团队并在团队的帮助下履行计划。
- **第二次演讲**的目的是让会员分享构建管理项目的个人经历的某个方面。

评估员须知

要完成本项目，会员需要投入大量时间制定项目计划、建立团队并完成项目计划。

在俱乐部会员面前准备一次 5 到 7 分钟的演讲，讲述会员管理项目的经历。此演讲可以是幽默型的、知识型的或会员觉得适合的任何类型。聆听：

- 信息：会员从计划、建立和带领团队完成项目的过程中所学的知识
- 本演讲不是围绕“成功管理项目”项目的内容所做的报告。

总体意见

擅于：

待改进：

挑战自我：

评估员点评项目如下：除口头评估外，另请完成此表格。

5 模范	4 精通	3 熟练	2 能力初显	1 有待提高	
明晰： 口头语言清楚且容易理解					意见：
5	4	3	2	1	
抑扬顿挫： 灵活运用语气、语速和音调					意见：
5	4	3	2	1	
眼神接触： 有效使用眼神接触来吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
肢体动作： 有效使用肢体动作					意见：
5	4	3	2	1	
听众意识： 表明了解听众互动和需求					意见：
5	4	3	2	1	
舒适度： 自如面对听众					意见：
5	4	3	2	1	
兴趣： 使用有趣且结构合理的内容吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
学习： 演讲包括关于会员通过完成项目所学到的知识或所获益处的某个方面的信息					意见：
5	4	3	2	1	

评估标准

成功管理项目

这个标准列出了该演讲具体的目标和期望。请回顾各级别内容，以帮助你完成评估。

明晰

- 5 - 是一位专业的公众演说模范，什么时候都能被理解
- 4 - 擅于利用口头语言进行交流
- 3 - 口头语言清楚且容易理解
- 2 - 口头语言有些不清楚或很难理解
- 1 - 口头语言不清楚或不容易理解

抑扬顿挫

- 5 - 完美运用语气、语速和音量
- 4 - 擅于使用语气、语速和音量
- 3 - 灵活运用语气、语速和音量
- 2 - 对于语气、语速和音量的使用需要进一步练习
- 1 - 没有充分利用语言、语速和音量

眼神接触

- 5 - 使用眼神接触揣摩听众回应
- 4 - 使用眼神接触揣摩听众反响和回应
- 3 - 有效使用眼神接触来吸引听众
- 2 - 与听众的眼神接触需要提高
- 1 - 与听众眼神接触很少或没有眼神接触

肢体动作

- 5 - 将肢体动作与内容充分结合，发表模范式演讲
- 4 - 使用肢体动作增强演讲效果
- 3 - 有效使用肢体动作
- 2 - 使用有些使人分心的手势或使用一些手势
- 1 - 使用使人分心的的手势或不使用手势

听众意识

- 5 - 充分吸引听众并能预料听众需求
- 4 - 充分了解听众互动/需求并作出有效回应
- 3 - 表明了解听众互动和需求
- 2 - 听众互动或对听众的了解需要进一步练习
- 1 - 很少尝试或没有尝试吸引听众或满足听众需求

舒适度

- 5 - 面对听众时非常自信
- 4 - 自然面对听众
- 3 - 面对听众时表现自如
- 2 - 面对听众时表现不自然
- 1 - 面对听众时极不自然

兴趣

- 5 - 通过结构合理的有规律可循的内容完全吸引听众
- 4 - 使用极具吸引力且结构合理的内容吸引听众
- 3 - 使用有趣且结构合理的内容吸引听众
- 2 - 内容有趣，但结构不合理，或者结构合理，但不够有趣
- 1 - 内容无趣或者结构混乱

主题 - 第一次演讲

- 5 - 围绕会员的计划、团队或项目发表模范式演讲
- 4 - 围绕会员的计划、团队或项目发表引人入胜的演讲
- 3 - 分享了会员的计划、团队或项目的某个方面
- 2 - 提及了会员的计划、团队或项目的某个方面，但未全部讲述
- 1 - 讲述的主题并非会员的计划、团队或项目

所学知识 - 第二次演讲

- 5 - 通过所作项目的经历发表了模范式演讲
- 4 - 通过所作项目的经历发表了出色演讲
- 3 - 演讲包含了所作项目的经历
- 2 - 演讲包含了所作项目的经历的一些方面，但内容信息不完整
- 1 - 演讲没有涉及作项目的经历

项目计划

项目计划

项目	
目的	
资源	
预算	
关键成果	
阶段目标	
笔记	

项目团队

项目经理	
-------------	--

团队成员	
-------------	--

分配的任务	
阶段目标	
截止日期	
联系信息	

团队成员	
-------------	--

分配的任务	
阶段目标	
截止日期	
联系信息	

团队成员	
分配的任务	
阶段目标	
截止日期	
联系信息	

团队成员	
分配的任务	
阶段目标	
截止日期	
联系信息	



www.toastmasters.org