

一、项目经理概念

广义来讲：负责组织协调、整合企业内外多种资源，制定并监督实行项目开展的计划，以到达本项目成功的各项指标。

狭义来讲：在钢构造工程中，组织协调，整合企业内部的，企业外部的（外包、外协政府管理部门）业主等各方面的资源（物质的、人际人事的、政策的、法律的等等），详细制定切实可行的、符合协议的工程计划（同步控制各项子计划），实现工程项目的各项指标（经济、时间的、客户满意等等）

通俗地讲：每天负责项目工程的人，负责项目准时、优质完毕，只做二件事：减少成本、服务客户。也就是项目经理必须在工作中坚持二个导向“利润导向”和“客户导向”。

项目经理就是管理工程中波及的工作，工作困难无处不在，问题时时均有，这是一种极具挑战性的工作。

二、项目经理的地位和作用

1、项目经理是工程管理的唯一枢纽，身兼多职。

2、枢纽：指所有的现场工作必须通过项目经理进行安排和控制。

所有的现场信息（增补、变更、意外）必须通过项目经理进入企业其他管理过程或由项目经理进行汇总。

3、身兼多职：领导、协调者、专家、培训师、操作者、监督者、汇报者。什么叫领导的能力，就是他人乐意听你话的能力，

你有了领导力，你才会有管理效果。有无领导力，决定于：①沟通测评的能力②感情和尊重③你能给下属或关系方什么？

4、不过最重要的角色——协调者

协调工作是项目成功的关键。无论把任何一件工作分派给个人还是小组都是对整个项目的一种精心安排。

5、项目经理尴尬处境

你是领导（或发包人）但也许不是直接领导，也许不是长期领导

你是乙方，必须充足领会甲方的意图，但又不能完全接受甲方的指令。你天生的地位就要被动某些，所要获得平等看待

你更要积极、要愈加杰出。

你是专家，大部份状况下又不也许是顶级的专家。

你是操作者，绝大部份状况又不能亲自去操作。

你是监督者，汇报吧，有人恨你，不汇报吧，领导也许认为你处理不了问题。

三、项目经理必须一直不忘的五大意识

1、职业道德：项目经理最基本的职业道德有几种方面的含义：构造的可靠性必须确信，人命关天不能忘掉，为企业负责、对诚信协议负责、不懂不能装懂，道德是崇高的，不能触犯的，否则你就不配做一种人，做一种项目经理。

2、安全意识：天大地大不如人大，任何危及人生命健康的行为都必须坚决杜绝。

3、成本意识：企业的生命在于利润，利润来源于成本控制。没有成本意识就是对企业极不负责，是害己害人害企业的。

4、感动客户的意识：没有客户，我们就没有了企业，因此说客户就是我们的父母，这句话不能只是说说而已，而是要发自内心的。虽然客户有什么不对，我们没有权力去指责、去埋怨、去嗔恨，我们只能去分析、去说服、去感动。实在感动不了，也不能对抗，只能礼貌有加，和和气气地去处理，哪怕打官司，也尽量不伤客户，为客户留下面子、尊严、便利和理解。

5、法律意识：害人之心不可有，防人之心不可无，企业要生存，就不能愚痴。唯一的措施就是培养良好的法律意识。有了法律意识，才也许清晰地说服客户，防止扯皮，提高客户满意度，虽然让步，也轻易感动客户。

四、项目经理应当具有的素质、知识和能力

- | | |
|--------------|----------|
| 1、对的世界观和工作智慧 | 2、管理知识 |
| 3、服务能力与有效沟通 | 4、专业技术能力 |
| 5、成本控制能力 | 6、安全管理 |
| 7、法律知识 | 8、财务知识 |

在本次培训中，我将会就以上内容一一为你深入分析和讲解。

五、项目管理程序

工作阶段	详细必需工作事项	工作原则及重点规定	
项目准备阶段	1、签发工作联络函	图表 MSB-G-01	
	2、熟悉协议、图纸、有关资料	协议应通过评审；图纸是合法有效的	
	3、与销售经理签订交底纪录	尽量详细、没有遗漏、应签字	
	4、进行预埋工作	根据《安装手册》	
	5、编制 施工 计划	技术工作计划	由技术经理制定，项目经理亲自审定并跟踪贯彻
		工程物资进度计划	交制造总监、供应总监承认，随时跟踪按图表 MSB-G-02
		人员计划	工程企业经理审定
		施工进度计划	工程企业经理审定按图表 MSB-G-03
6、编制施工组织设计	工程企业经理审定，重点是本项目施工难点，安全关键措施，宣传措施		
7、进行协议、建筑图、施工图吻合性检查	按图表 MSB-G-04		
制	1、制作验收资料准备	制作前获得材料检测汇报，发货前必须获得探伤汇报，其他按当地规定	
	2、基础复测汇报	发货前完毕	
	3、报批动工汇报	按图表 MSB-G-05	
	4、制作质量控制	GB50205；《门式刚架轻型房屋钢构件》JG144-2023	
结构	1、构造发货审批表	总经理同意（按图表 MSB-G-06）	

发运阶段	2、构造发运计划编制	工程企业经理同意、知会运送主管（按图表 MSB-G-7）
	3、构造部份发货清单准备	技术经理准备、项目经理审核无误
	4、办理施工手续	根据当地规定，并沟通协调
	5、施工队伍及装备、生活设施准备	列出清单、核查库存及完好状况、贯彻宣传措施
	1、安全教育	放电视片、安全交底记录按图表 MSB-G-8、三级教育卡按图表 MSB-G-9、外协身份证复印
结构安装阶段	2、安全管理	根据安全规程、每日作好安全记录
	3、施工机械准备	有合法证件、评估司机技术
	4、催收工程物资	根据计划（及时调整计划）
	5、办理进场材料报验手续	按图表 MSB-G-10
	6、安装质量控制	按 GB50205-2023 《安装手册》、《门式刚架轻型房屋钢构件》JG144-2023
	7、安装进度控制	根据协议、计划、调整人员及物资到位时间
	8、构造安装质量自查及内部验收、验收资料、准备及验收	按图表及原则表格 MSB-G-11、MSB-G-12
	围护材料制作与发运	1、围护材料（包括门窗）采购单下发报批
2、围护材料制作质量控制		根据《制作质量企业内部原则》
3、围护发货审批		按图表 MSB-G-14
4、编制围护材料发货计划及清单		按图表 MSB-G-15
5、围护安装装备准备及报验		项目部按《安全规程》准备，报安全督查官验收
6、现场压板工作		不容许多压，超过 1 张的必须书面汇报
围护安装	1、围护安装安全交底与教育管理	根据《安全规程》
	2、围护安装质量控制	根据《安装手册》
	3、围护安装进度控制	根据施工计划
	4、围护安装验收资料准备	根据政府有关原则表格
验收	1、自检	根据《安装手册》及工程图表 MSB-G-15
	2、内部验收	根据《安装手册》及工程图表 MSB-G-16
	3、正式验收	根据政府规定手续。做好准备及协调工作
	4、退场	准备退场按图表 MSB-G-17 报总经理批
	5、竣工手续	竣工单、竣工验收单 MSB-G-18、《客户服务手册》
	6、结算单签订	尽量对方签，内部一定要签按图表 MSB-G-19
	7、工程总结	按工程图表 MSB-G-20
	8、存档及内部结算	由机要秘书签订后办理内部结算
尤其提醒	在工程全过程中或任何需要进行时，都应当随时核查如下工作：1、编制来宾接待计划按图表 MSBG-G-21；2、工程材料采购计划执行状况；3、工程日志；4、协调工作（检测人员、质检站、安检站、有关政府部门、甲方、监理）5、催收工程款；6、工程失误汇报按图表 MSBG-G-22；7、及时有效签证；8、及时修订计划及告知有关人员签收；9、每周一次工程进度汇报。10、工程任务目的管理一览表 MSB-G-24	

六、项目经理的工作原则和纪律

- 1、项目经理应在接到任务告知三日内熟悉协议、与销售经理进行沟通、签订销售经理和项目经理工程交接单。
- 2、项目经理在接到任务告知一周内与甲方获得联络，就工程进度、质量规定等有关事项充足听取甲方意见，此后应随时与甲方进行联络沟通（不少于每周一次），防止甲方无法或不乐意与项目经理联络，直接找企业领导。
- 3、项目经理应在接到任务告知 10 天内编制第一版工程计划，报工程企业经理同意（有关各方同意），必要时应组织工程协调会，以保证计划的可行性。此后应在实际状况发生变化（必须修改计划）三天内完毕计划修改工作，并明确标明计划的版序。
- 4、项目经理应严格按照工程管理流程图开展各项工作。
- 5、项目经理应提前三天向工程企业总经理上报主构造发货审批表或围护系统发货审批表，报批前项目经理应确认：
 - ① 主构造发货前基础复测汇报已备妥。

② 确认甲方已按协议付款。

③ 出厂前各项质量验收资料已齐全。

6、 项目经理应在发运前三天，制定出详细的发运计划，报工程部经理同意后，连同《构造部份发货清单》（车间部份、仓库部份）或围护材料发货清单一起交发运人员，发运人员根据技术中心提供的构件清单、按计划仔细清点货品，提前调配车辆准备发运。

7、 项目经理现场勘察确认场地已具有进场条件，应及时下令安装队进场。如不具有进场条件，应由项目经理负责。

8、 领导项目部所有人员督促检查安装队，严格按照《无锡市现代钢构造工程有限公司安装队管理公约》《无锡市现代钢构造工程有限公司安装手册》《工地安全手册》之规定执行，并及时在有关日志和文献、资料、汇报上记录有关状况。

9、 项目经理对本工程进度负重要责任，必须做到：

① 尽一切努力、想一切措施调动一切也许的资源保证工程按协议完毕。假如工程某一环节出现了延误，必须在后续工作中进行弥补，以保证协议工期不得延误，必须保证计划得到及时、对的的调整。

② 督促技术中心按规定及时完毕各项技术文献，及时办理多种确认单，交由技术中心，技术中心据此下发技术文献。

③ 督促采购中心按规定及时备货，签订协议及到货。

④ 督促安装队早作准备，提前进入，随时监控安装人员质量及数量，及时采用一切措施保证工程按期或提前竣工。

⑤ 及时与甲方、监理企业进行沟通和联络，迅速处理一切影响工程顺利进行的问题与原因，工作做在前面，全力防止发生停工等待的状况。

⑥ 对无法按计划完毕任务的各项工作，应立即协调有关部门，协调后仍无法处理的，汇报工程企业总经理，直至总经理。对工作将要出现的问题（如材料、手续、困难）都应提前进行预测，提前作好准备，工作要有前瞻性。

10、 项目经理对工地安全生产负重要责任：

① 检查督促各有关人员与否严格按照安全管理控制系统之规定执行，在动工前进行安全交底会，进行三级教育，检查与否形成书面记录。并配合工程大队排长做好施工现场每日安全台帐。

② 每个项目经理均为兼职安全员，必须对工地发生的一切不安全现象和行为立即进行处理，并上报企业安全督查处。

③ 项目经理对工地文明生产和安全设施的对的实行和使用负有直接责任。

任何时候，项目经理都无权调外单位人员协调施工，如工程确需特殊，需向工程企业总经理汇报，得到书面同意后执行，

如违反，由此导致的一切支出和损失由项目经理负责。经同意后，仍需严格按我企业各项安全和管理规定执行。

11、项目经理必须履行保障企业财产安全的职责：

- ① 严格按照协议条款，坚定维护企业利益，超过协议规定或我们应承担的支出范围应报工程总监同意。对客户要充足讲道理、摆事实，让客户理解、同情。用科学、数字的合法的语言争取和保障企业的利益，不得私自放弃企业应有权力。
- ② 严禁未签证私自更改协议工作范围，私自违犯图纸规定，由此导致损失的，由项目经理承担 50%经济损失。
- ③ 原则上应坚持按协议付款，但特殊状况，项目经理确有把握，可签订“我负责”字样，总经理审查后可以同意立即发货。但一种月内未收款，项目经理承担未付款每月 1%罚款，并承担其他一切经济损失。
- ④ 必须及时进行竣工告知（竣工后三天内）或进行竣工告知及厂房使用说明书的邮寄，及时获得有效签证（包括维修记录的签收），以保障我司财产的最终一道防线的有效性。不及时进行有效竣工告知的一律不进行结算，一律停发工资。甲方拒绝签收的应交由企业专人进行特殊的特快专递。
- ⑤ 催收工程进度款：应提前五天规定甲方作付款准备，未按协议收款的应请示工程总监同意后方可进入下一次序工作。

12、项目经理对本项目成本控制工作负重要责任：

- ① 请客送礼超过 200 元的必须经工程企业经理同意，否则一律不予报销。
- ② 要周密计划、科学安排，尽最大努力争取客户理解支持，最大程度地减少材料挥霍、人工挥霍、运送挥霍。
- ③ 现场压制屋面板多压超过一张的，必须书面汇报，按 20%承担损失，如不书面汇报，另行罚款 500 元。
- ④ 要充份重视收尾阶段的工作，根据记录，最严重的工时挥霍和物资挥霍常发生于收尾阶段，收尾阶段也是安全事故的频发阶段。必须对收尾阶段限时完毕责任制。
- ⑤ 通过仔细的准备工作的，尽量减少现场采购，如确需现场采购超过 200 元必须先经工程企业经理同意，并必须附有采购地点、商店名联络 ，于一周内报采购中心，如经查实，价格虚高，则对项目经理以一罚十。
- ⑥ 切实负责好现场物料堆放，防止发生损坏。
- ⑦ 工程竣工，现场多出材料填好清单拉回企业，由仓库负责接受。确须在现场处理的废料必须经总经理同意后方可处理，处理货款必须及时如数上缴。工程结束未退场前必须填写退场汇报。

13、项目经理对本项目质量工作负直接责任：

- ① 项目经理应熟悉图纸、协议，严格按图纸及协议施工，不得私自更改。

- ② 项目经理如发现既有违反《无锡市现代钢构造工程有限公司安装队管理公约》、《无锡市现代钢构造工程有限公司安装手册》规定的状况，应立即书面告知安装队整改，情节严重的签发停工令。
- ③ 项目经理在现场必须严格进行安装的阶段性验收且书面记录，做到自己未检查或检查不合格不得进行下一道工序。
- ④ 项目经理必须规定甲方或监理及时签订材料报验手续。
- ⑤ 当工程中出现质量或其他问题时，项目经理应与安装队负责人及其他有关负责人充足协商，并提出处理方案，填写好工程协调单，申报工程管理部经理签字后方可执行，协调单一式二份，安装队和项目经理各一份。
- ⑥ 在安装结束后，应先由项目经理申请组织企业内部有关人员进行内部验收，内部验收结束后，项目经理填写工程竣工单，递交甲方，申请验收。工程竣工单及厂房使用说明书必须经甲方业主有效签字，如甲方拒签，必须以特快专递的形式邮寄甲方。
- ⑦ 工程失误汇报，如出现工程失误或事故，项目经理应立即按制度办理汇报手续。

14、项目经理对我司形象建设工作负重要责任：

- ①负责工地文明生产现场建设，组织悬挂宣传口号。
- ②协调有关各方关系、联络感情，维护企业形象及利益。
- ③向顾客发放我企业宣传资料。

15、项目经理必须完毕工程总结工作，竣工验收工作，对帐工作（询证）后迅速交接工程档案（竣工后七天内）如未完毕工程档案交接工作，一律停发工资，一律不结算工资奖金。

- ① 工程总结汇报须如实写明本工程所有失误和有待改善之处，应在竣工后一周内上交工程部经理、总经理同意。
- ② 项目经理应在一周内与甲方进行财务对帐，并交工程企业总经理和财务总监签字。
- ③ 按如下目录装订好工程档案，与企业档案员交接。
 - A. 进度计划表；
 - B. 施工组织设计方案；
 - C. 构件清单-技术中心总监签批；
 - D. 发货清单；
 - E. 技术图纸及变更告知（首页清单）；

- F. 甲方 及往来文献(首页清单);
- G. 验收资料(首页清单);
- H. 基础复核资料-必须经施工队长和项目经理签字;
- I. 施工日志;
- J. 安装检测数据(内部验收汇报)-必须经施工队长和项目经理签字;
- K. 竣工告知单、决算单(审计汇报),
- L. 工程总结汇报-必须交由工程总监审核后,报总经理同意;

16、项目经理必须对波及本工程各部门人员的工作进行评价,并向总经理提交汇报。

17、项目经理应提高自身素质和道德水准:

- ①不管任何理由,严禁现场未经同意处理任何材料(包括废料),对外处理任何材料(包括赠送给甲方等)均需总经理亲自同意。违者处以5000元罚款,并没收所有非法所得。
- ②凡故意以虚假报销方式非法获取钱财的,均应处以10倍罚款。任何人必须接受和回答审计人员的征询函。否则视为默认无异议。
- ③凡隐瞒事实,欺骗领导的项目经理均将被处以1000元罚款,导致严重影响的将被开除。
- ④充足尊重客户,任何时候对客户不得使用袭击性欺侮性言行,虽然对某些心理不正常的客户也要经领导同意方可特殊处理。否则罚款1000元以上,直至开除。
- ⑤项目经理获得销售信息必须及时反馈至企业机要部,任何时候都不得将信息转接他人,一旦查实一律开除。

18、项目经理必须认真学习并掌握必要的法律知识,必须做到:

- ①谨慎签字行为,波及经济责任和法律后果的签字必须谨慎,变更协议权力和条款,必须得到总经理的同意,否则由此导致的一切经济损失由项目经理承担。
- ②项目经理必须认真学习并掌握协议法、建筑法和其他法律知识。尤其在实际工作中提高法律意识,尤其是注意证据的有效性,严格防止甲方单方面保留签字协议和承诺。
- ③妥善保留各项有法律价值的书面证据,必须将原件及时带回企业妥善保留,严防遗失。

- 19、项目经理必须认真学习刻苦钻研多种必要的专业知识和技能，对于多种有关的技术规范和国标必须切实掌握（如 GB50205-2023、GB50300-2023、JG144-2023 等），用这些规范，科学地令人信服地处理工地存在问题。
- 20、项目经理必须完整进行各项工程资料的记录和整顿。

①项目经理必须每天做好工程日志。将工程中如下有关状况记载在工程日志中：

- A. 工程进度
- B. 工程质量
- C. 当日存在问题及改善措施提议和整改状况
- D. 天气
- E. 有关配合各方的评价对策。
- F. 安全工作评估

②项目经理必须全面完善验收资料，并由甲方或监理满意接受。

③项目经理必须及时填报《工程任务目的管理一览表》多种工程报表。

项目经理必须遵守企业管理手册中有关的各项规章制度对员工规定的普遍性条款。

第二讲 管理学知识

项目经理作为企业领导的全权代表对本项目进行的管理，作为管理者，必须具有有关管理学知识。

作为项目经理必须时刻牢记在心的一句话是：是管理者，而不是操作工，才是提高企业效益的负责人。

假如工人能力不够，是管理者培训教育不够，工人有劲使不上，窝工，那是管理者计划能力不够，调配不妥，工人没有干劲，

那是管理者鼓励惩处不妥，问题积重难返，一再发生，那是管理者监督反馈不够……综上所述，管理的失败，要从管理者自身找原因。

一、什么是管理

计划+组织+领导实行+控制=实现目的

任何一件事情不管大小,其实均有一种管理的过程,没有管理的成功是极其偶尔的,而拥有了管理全过程的成功那几乎是必然的.

光有计划是毫无用处，计划必须组织人去实行，在组织实行过程中不进行控制，认为有了计划，按计划做就是万事大吉，也很有也许导致管理效果大打折扣或者完全失败。

二、管理的任务

就是设计和维持一种体系,使在这一体系中共同工作的人可以用尽量少的支出(包括人力、物力、财力等等),去实现他们既定的目的.

最基本的意义就是计划、组织、指挥、监督劳动

有人对于自己的任务（职责），声称完毕了，但使用了诸多不必要的支出，或者尚有不少后遗症（还要继续支出）。因此只能说表面是完毕了，形式上完毕了，并没有真正完毕管理任务和目的，仍然是失败的。

三、管理的关键和基本手段

处理组织中多种人际关系，处理人际关系与工作的互相影响

主管与下属

组织内无管理与被管理关系的人与人之间的关系、

虚拟领导关系、协调关系、群体关系（正式团体之间关系、非正式团体之间关系）

注意：“个体差异、阶段情绪、行为有因、人的尊严”

工作必须考虑到它的不停变动性

正由于管理的关键是处理人际关系，因此管理的基本措施和手段都离不开沟通，从计划到组织到领导实行到控制无不需要沟通。

四、影响管理的原因

外部原因：1、行业，包括同行业的竞争对手和有关行业的状况，2、原材料供应；3、人力资源；4、资金资源；5、市场；6、技术；7、政治经济形势；8、政府；9、社会变化；等等

内部原因：1、人-包括管理的主体和客体；2、物和技术-管理的客体、手段和条件；3、机构-实质反应管理的分工关系和管理方式；4、信息-管理的媒介、根据，同步也是管理的客体；5、目的-宗旨，表明为何要有这个组织，它的含义比目的更广泛。

五、计划

有关管理,大家均有了概念,四个构成部份,大家必须明确,任何一种部份的缺失,都会使效益和效率大打折扣,有时会直接导致溃败。显然管理是从计划开始的,“万事开头难”“没有计划就没有管理”,可见计划在管理中是何等的重要。例如大多数工期延误基本上都是由于项目经理的计划性太差,或者不懂得怎样真正地计划,管理导致的。

中国的工程企业相比,最大的差异在于“计划上”,我们 MSB 最大的问题也在于计划上。我们 MSB 为何不能得到发展上面的迅速突破,重要就在于我们不少员工认为“计划”是花架子,“计划”很烦人,很挥霍时间,“计划”没有用。

1、计划和简要含义

3W+h 实现什么目的 (what)、谁去做 (who) 什么时候做 (when)

措施+途径 how (怎么做、到达目的的措施)。此外尚有也许包括为何,在哪里等内容 (why、where)

2、计划的内容

搞项目管理,必须十分势利,花一分钱,说每一句话,干每一件事,都必须有明确的目的。也就是不管是大计划,还是小计划,最重要的不可或缺的就是目的。古人都曰:有的放矢,没有目的乱放箭要么毫无作用,要么伤了自己人。

定义组织的目的(总目的)。

制定全局战略以实现自己的目的。

开发一种全面的分层计划体系以综合和协调多种活动。

3、计划的作用和目的

使组织中多种活动有条不紊的进行,提高多种资源的运用率和效果,减少多种资源的挥霍。

资源指:人力、物力、财力

a、给出方向,协调员工活动,互相合作

b、展望未来,预见变化,减少变化的冲击

c、减少重叠性和挥霍性活动。

d、便于进行控制,随时可将实际绩效与目的进行比较,发现偏差及

时纠正。

4、制定计划的根据

根据管理的外部原因和内部原因（前第四项）必须指出，计划必须来自于实际，将多种原因和客观规律作为根据，且及时根据现场状况变化进行调整，否则就是伪计划，甚至是非常有害的。

5、有关计划需澄清的误解

a、作计划者其绩效一定比不作计划者好，仅仅概率高而已，由于对管理原因的把握较难。

有正式计划的项目更轻易导致较高的绩效。

严谨的科学的计划成功的也许性最大。

b、不对的计划是在挥霍时间（计划一直在变化，订有什么用）。假如最终止果是计划的目的没有实现，但并非毫无意义，由于计划执行的过程自身就很有价值。

c、计划可以消除变化。计划自身并不消除变化，但可以及时调整适应变化。

d、计划减少灵活性，从而减少了工作效率。计划能保证整个团体行动在同一种方向前进，因此毫无疑问提高了工作效率。

6、工程项目计划的特殊性

有人形象称工程管理“意外”的工作，假如不出现意外，就不叫项目管理。出现了意外，首先要及时根据动态对计划进行修订，并对修订后的计划进行沟通和监督。任何人任何部门都不应当对计划的变化有不耐烦态度。

六、组织

1、组织的基本概念

设计和维护有效运转的，最便捷实现组织目的的组织构造，高效、迅速实现目的

组织各部门（各个体）的排列次序，空间位置、汇集状态、联络方式、互相关系。

简言之，人才怎么摆放：人才是企业的关键竞争力，但人才怎么摆放，就如 原子不一样组织就会产生石墨与钻石二种完全不同的成果。

2、进行组织工作最重要的四个前提（根据）

a、组织是为目的实现而设计的（以事定岗，还是以人定岗）

b、组织是有机的

c、组织是动态的

d、注意非正式组织对组织的影响

3、组织中的职权配置

管理者必须拥有职权，有职无权就难以成为管理者（只能是伪管理者或汇报者）

4、授权—建立职权关系

上级管理者将自己的部分决策权或工作承担转授给下属

1>授权过程：委派任务，明确成果

将完毕任务所必须的职权授于下属—下属承担起义务，作出承诺

2> 授权的最重要原则：责任不可下授

正由于这一原则：管理者一旦发现下属不能胜任或承担过重时或授权不妥时，管理者有权也必须收回这部份职权，所认为何内部承包是一种制度，而不能是协议。

3>管理者进行有效授权时应当注意的问题

a、善于接受不一样意见

b、善于放手

c、容许出错

d、信任

e、适度控制

5、怎样使组织中的组员更积极，更有责任性

只有最高管理者的智慧是无法让企业面临复杂多变的市场环境的，只有组织中的被授权人都能积极采取行动去搜集和处理每天发现的信息、问题和机会，企业才能生存和发展

1>强调企业关注的焦点是顾客的规定

2> 明确企业的方向和原则

3>创新改善

4> 责任感，人人都要与领导同样参与决策、参与计划

5>开发多种配套系统进行支持（晋升、信息、绩效考核）

6>充足、公开、沟通、信任

7>使企业文化深入成熟，员工既有能力又有动力

8>充份培训

9> 职位与薪酬的成功设计

期望、职责、工作原则、权力→薪酬、安全感、培训

平衡后，就能使员工充份顾及员工及组织的双重利益。

10>公平的考核评价

6、人员配置（人力资源管理）

组织的目的能否实现，在很大程度上取决于职位上的人能否满足对应的规定。

配和备：配指既有职位人员；备指未来储备人才

怎样选择负责人应当考虑的方面：

1> 职位自身的规定

a、做什么

b、怎样做

c、技能和知识背景

2> 主管人员应当具有的素质和能力

a、 技术素质，

b、 管理技能，

c、 管理的欲望，

d、 沟通能力，

e、 正直忠诚的品质，

f、 资历

七、领导实行

1、领导的概念

对企业内每个组员和全体组员的行为进行引导施加影响的过程。

领导≠管理，领导是管理的一项职能

2、什么叫做好领导

领导的权力：

1>正式的权力或职位的权力 奖赏、强制、法定

2>个人权力或非个人的权力 专家、参照

有效的领导（好的领导）必须同步具有这二种权力。

尼克松说过：管理只需要用道理阐明，不需要感感人；好领导既能说服人，又能感感人

3、怎样成为一种好领导

1> 提高自身的领导修养、知识面、进入角色的能力、客观、自知之明。

2> 不停鼓舞人们的士气，指明目的。

3> 把握人们的思想动向、期望、目的、困难。通过沟通不停协调个人与组织目的。

4>合理安排

5>指令清晰，言行一致。

6>综合运用经济的、行政的、法律的措施。

7>永远不要把任何一件事的功绩归功于自己

4、执行有力才能见到效果

在管理过程中，计划定的再好，资源配的再齐，假如执行不力，那么管理就是一句空话，也就是所谓“只做表面文章”。因此一种团体的执行力是管理者必须及时改善提高的。

八、控制

1、控制的基本概念

1>通过信息反馈，维持一种系统的原有状态，并在发生偏差时设法使它复原。

2>监视各项活动，以保证它们按计划进行，并纠正多种重要偏差，或进行完善修正，也可称检查、督查、评估

2、控制的重要性

有效控制就能防止不愿授权，管理者应当授权

没有控制就不能保证所有的行动按计划进行，出现诸如悄悄地变化，“不懂得谁改了，近来一直是这样的”等等十分无奈的后果。

没有控制管理工作的意义就丧失了一大半，由于计划变得毫无意义，授权变得令人胆怯。

没有控制的管理者迟早是要失败的。

3、控制的过程

1>衡量实际绩效

2>将实际绩效与原则比较

3> 采用行动纠正偏差或不合适原则

4、控制的类型

1>前馈：发生在实际工作开始之前（实际问题发生之前） 图纸吻合性检查 损失最小

2>同期：活动进行之中控制 安全检查

3>反馈：发生在行动之后 损失最大，不过是最终的机会，对于未来的发展意义重大，但为何我们的工程总结制度就做不下去呢？

反馈控制重要用于考核绩效，与否修订原则的决策根据。

5、控制什么

1> 人员：直接巡视、评估员工、人员控制手段与是否有效

2> 财务：费用控制、利润指标

3> 信息

4> 组织的总体绩效

6、怎样进行作业控制

对于作业控制而言，重要有如下职能

1>监督生产活动以保证其按计划和预定工艺和方案进行

2>评价购置能力,以尽量低的价格提供所需的质量和数量的原材料

3>监督组织的产品或服务的质量，以保证满足预定的原则

4> 保证所有的设备得到良好的维护

那么怎样进行检查控制呢

A、完备记录。 对于任何试图投机取巧、滥字充数、不尽全力的人来说，对于记录总会有恐怖感。记录比最严厉的批评更管用。

B、追塑 为何强调每根构件必须有编号，有对应的检查登记表

C、对比

D、试验

E、奖罚分明、积极处理

必须重视的是：有效的聪颖的检查控制，会给企业带来管理措施和制度的革新

没有检查控制，明天肯定比今天差

检查控制有力，一天比一天好

7、怎样进行组织绩效控制

二个重要的观点

1>高效率不一定高效益

2> 经营不等于管理，在诸多状况下，经营顺利掩盖了管理不善，这样的企业，一旦外境恶化，立即隐入困境或破产。

因此财务指标（利润和利润率）往往反应经营业绩，有时候并不反应管理业绩，故企业绩效考核的原则必须是综合的，它既能反应目前的财务状况，更能反应企业的可持续发展能力，组织绩效控制的最终目的是企业的整体目的得到实现。

8、有关控制的几种重要理论

1>气球理论

假如气球的皮是不均匀的，那么一定会在最薄处那里膨胀炸开

2>木桶理论

一种木桶盛水多少取决最矮的一块

任何一种环节的失控都会引起整个企业效率的全面下降或企业全面失控，个别职责的操作制度只要与企业目的相冲突，那么必须及时采用改善措施以保证企业目的的实现。

3>破窗理论

数年前，美国斯坦福大学心理学家詹巴斗进行一项试验，他找了两辆一模一样的汽车，把其中的一辆摆在帕罗阿尔托的中产阶级小区，而另一辆停在相对杂乱的布朗克斯街区。停在布朗克斯的那一辆，他把车牌摘掉了，并且把顶棚打开，结果这辆车一天之内就被人偷走了。而放在帕罗阿尔托的那一辆，摆了一个星期也无人问津。后来，詹巴斗用锤子把那辆车的玻璃敲了个大洞，成果呢，仅仅过了几个小时，它就不见了。

以这项试验为基础，政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳提出了一种“破窗理论”。理论认为：假如有人打碎了一种建筑物的窗户玻璃，而这扇窗户又得不到及时的维修，他人就也许受到某些暗示性的纵容去打烂更多的窗户玻璃。久而久之，这些破窗户就给人导致一种无序的感觉。成果在这种公众麻木不仁的气氛中，犯罪就会滋生、繁华。

“破窗理论”在企业管理中也有重要的借鉴意义。

九、有关管理的十大警句

（一）利润是企业的生命

我们强调长期利益（我们不过度追求目前的利益）

我们强调全局整体利益（我们不苛求每一种项目都获利），不等于说我们不追求利润，没有利润，企业只有灭亡。

（二）计划是成功之母

作为项目经理，你必须牢记，任何一事件都必须有计划

做每一件事，实行某一种方略，都必须有明确的目的，以及为到达目的而需要的多种资源和条件，都必须心

中有数，作好准备。

没有计划的成功是偶尔的，有计划地去追求成功，成功就必然来到

没有计划，你不要去做任何事情。前一时期，有一种很流行的理论“富人思维模式”和“穷人思维模式”，差异只有一点，花钱有不有计划。

（三）细节决定成败

假如一种管理者，考虑不到细节，贯彻不到细节或看到失误的细节，而不进行有计划的研究改善，而是听之任之，麻木不仁，那么重大的失败必然会发生。对任何有关细节保持敏感和处理的迫切性就是员工的责任心。执行力包括执行的精确性和坚决性。

重视 1%的细节会带来 100%的差异。

例如我们常说的：1%的成本，100%的市场

每一种管理人员要记住，我们的目的不是完成任务，而是做好事情，千万不能有“任务观点”一定要重视细致，把每个细节处理好。干事的目的，不是去干，而是干好。你做了某件事，但没有想尽措施做好，还不如不干。

一种重视细节的项目经理，他一定能把好自己的关口，把矛盾和问题处理在萌芽状态，使企业的损失降到最低点。

（四）真正失败缘于失控

工作总有些偏差，不能完全如人所愿，一次不成功不能称为失败，不过假如失控了，真正的失败肯定会来到。

1、阶段反复性劫难是怎样发生的——失控。

工作上出现失误，疏忽很正常，虽然失败也是微小的、临时的，关键是控制有无，及时有效控制了，损失也是有限的，没有发现，没有及时采用措施，真正的失败就会不停发生，放大。

2、及时发现潜伏的危机

项目经理必须对业主的各类信念保持足够的敏感性，客观分析（不能道听途说）

1>形势

2>人事变动

3>诉讼

4>银行、税务、财务危机

5>品质和道德

6>各类异常举动，例如搜集证据、特快专递，逼你作不实签字。

.....

必要时及时与企业领导共同研究，以便及时采用有效对策。

最危险的时候——千方百计不付钱的时候

3、信任不等于不控制

人的判断总也许有误差，并且由于事态的发展，人也有许多被迫无奈，因此不能由于信任就没有控制。

有这样一本书《谁动了我的奶酪》。

有人有计划有组织地侵害我们利益的时候，你能不能及时敏锐感觉到，提前防备，防止企业利益的重大损害。

必须强调的是，总会有迹象的。

例如明明一种合情合理的规定，沟通也很竭力到位，为何甲方无论怎样不签字（尤其是光口头答应）；有时候甲方满口行行行，从不给你任何根据；有时候甲方故意找茬（明明胡搅蛮缠），诱使你违反协议；有时候故意打乱协议安排，又不给你任何签证……

注意，强盗和小偷来了，警惕，再警惕！

（五）双赢是最高境界

我们与业主（甲方）是一对矛盾，实现对立与统一的含义在于双方可以共存在，增进共同目的（工程）的实现使各自得到发展。因此既是对手又是合作者。打跨对手，消灭对手都是不符合对立统一观点，对社会生态也是不利的。

我们与业主（甲方）、我们与分包（供应商），我们与监理，我们与政府。也就是我们与项目管理有关的各个环节，都也许面临一种利润或利益的分派问题。

假如我们一味地退让，那么我们的企业就很难生存或成长。

假如我们只考虑我们的利益，那么对方就会与我们对抗，对抗必然会损坏资源。

处理的原则是：

- 1、低调、尽量让他人懂得和相信，尽管我们做的很好，但我们确实无利可图。通过科学、逻辑、数字、事实不停地灌输。
- 2、换位思索，为他人减少挥霍。
- 3、面子都给对方
- 4、永远不要撕破脸，你可以用最礼貌的语言体现你最坚定的态度。

（六）一切皆有根据

人们在进行计划，决策时都不能盲目的，拍脑袋的，而是按照工作程序展开，每个工程程序均有对应的原则规范知识和试验数据。世界上绝对没有任何事情没有客观规律，而这些客观规律通过他人长期的工程实践大部份已被掌握，被总结成原则规范知识。在某些状况下，我们自己通过科学试验总结出规律。只有在掌握了这些规律的前提下，我们才能更好地发挥自己的主观能动性，从而使项目管理到达计划目的。

而假如计划中的根据是错误的、虚假的、靠不住的或者没有根据的。那么毫无疑问，随即的工作也就毫无意义，是注定要失败的，因此根据与否对的、合用，是非常关键的。

开展管理工作最重要的基础就是要确信你的根据，要遵照客观规律。也就是发挥人的主观能动性要有客观规律作基础。没有根据的计划显然是敷衍了事，任务观点，主线上是对企业事业的极端不负责任。

有人说，我有根据啊，谁谁谁告诉我的。往往你也很也许失败，由于你的根据是不合法的，所谓的根据只是表面现象，不符合客观规律，你没有透过现象看本质，是无效的。实际工作中，怎样采集有效的或合法根据，有三个条件：1、符合法定条件、有法定人员的法定手续，2、你的经验和判断力可以佐证，3、科学计算和认证。

假如我们做的每一项工作都是有充足根据的，虽然有风险，损失也是很小的，可以控制的。

（七）一种人打不赢战争、学会组织、领导

无论你三头六臂，绝顶聪颖，仅仅靠一己之力是不也许真正成功，一种真正的智者他想的应当是怎样指挥好这场战争，怎样调配多种资源。

一种项目经理必须明白这个道理，他要做的工作是保证每一件与项目有关的工作均有人去负责完毕。怎样获得和调配人和其他多种资源是重中之重。

（八）一切皆有也许

主观能动性在一种人的事业中，一种企业的事业中往往决定了成败，每个人均有也许掌握规律，但谁去积极研究掌握客观规律，谁去积极得用多种客观规律从而影响事物发展的方向，谁积极抓住最佳时机赢得竞争的制高点，这是项目经理与否优秀的关键。

我们有些项目经理，碰到问题一怕二拖三汇报。

总认为处理不了，甚至是找借口，找推脱，找理由不去处理。

只要你深入去研究，必要时调整目的，合适修正计划，脚踏实地去做，完全可以。切不可装模作样，装腔作势，拖拖拉拉，顾虑重重，看似稳重，实则不处理任何问题，不追求任何目的，此人必为废物。

（九）不要找任何借口

唯物辩证法对于狡辩的定义是：离开事物的真实联络，抓住事物表面的相似之处，主观臆造并不存在的联络，从而表态或行动。为工作失误找借口就是狡辩论。

在你分管的工作范围内，或与你有关的工作范围内发生了问题，你必须承担责任，你没有任何借口推卸责任。虽然你考虑到，及时提醒、妥善安排，你至少也是用人不妥。找借口就是狡辩。

借口只是让我们临时逃避了困难和责任，获得了心理上的安慰和平衡。不过推脱责任的代价都无比高昂，它给我们带来的危

害一点不比其他恶习少。有人甚至会依托自己的想象、杜撰理由和原因，误导领导作出对的决策。

一种管理者接受了任务就意味作出了承诺，而完毕不了承诺是不应当推卸责任的。

一种杰出的项目经理、最重要的就是要有责任心，要勇于承担责任，要全力以赴实现目的，不要有任何借口。

尤其应当强调：勇于承担责任的最重要标志是对细节的重视，而不是声音的响亮有力。

尽管有“千里之堤溃于蚁穴”的古训，但“我认为”“差不多就行”的恶习仍然普遍存在，并常常严重地危害着我们的事业。

必须树立这样一种态度“我是一切的本源，原因在我，行动在我，成败在我”。

（十）以正合、以奇胜

社会不是真空，商界更是诡异，做好一种工程项目经理确实不是一本书、一堂课能练成的。但一定要有一种大的原则去坚持，这就是“以正合，以奇胜”

该做的都去做好、不犯法，这就是以正合

搞某些关系、合适夸张、引导，弄一点噱头，走某些捷径，打某些擦边球，减少某些麻烦，从而低成本迅速领先制胜，这叫
做以奇胜。

两者其实是相辅相成，无正则没有基础，企业不也许做强做大，无奇则趋于平庸，企业不也许脱颖而出。既要尊重客观规律，又要强调矛盾特殊性，详细状况详细分析，详细看待。

因此在项目管理过程中，必须坚持两者的平衡。

第三讲 感动客户——服务就是关键竞争力

一、企业的稳定与发展依赖于关键竞争力。

所谓企业的关键竞争力，就是指同行竞争对手无法迅速形成和拥有的技术与手段，无法迅速获得的资源，无法迅速建立的优势。而这些技术、手段、资源和优势都是获得竞争胜利所必需的，十分关键的。

有人说，任何一种真正的企业家都必须认识到，市场已经进入了一种超竞争时代。竞争一旦开始，很快就会白热化。

过去竞争不剧烈的年代，企业的成功，往往可以取决于一种新产品、一种新思绪，取决于机遇或运气，取决于灵机一动的市场战略。往往有某些业务关系，有某些特殊人才，有一种专长，企业就活下来了、发展了，但这样的时代基本上一去不复返了。由于你的这些专长、特点、关系、机遇、知识，由于信息社会的高度发达，一般不也许成为长时间的秘密，他人很快也会拥有。你短时间内有优势，但往往不会长时间有优势，这个优势不也许成为关键竞争力。

搞电气的企业家说：“搞电气真难，假如可以重来，我坚决不搞电气。”

搞钢构造的老总说：“真难啊，价格这样低，风险这样大，资金占有量这样多，搞钢构造真没意思！”

搞饭店的老板说：“真不轻易，价格低了，万一菜卖不了，真要亏；价格高了，顾客干脆就不来，还是亏。”

上述现象各行各业到处均有，比比皆是。什么原因？我想刚开张时，每个企业均有某些特点，但久而久之，他人一学，就没了特点，也就没有竞争优势，企业就设法生存了。归根结底，没有关键竞争力。

因此我们必须澄清两个概念：

- 1、有竞争优势和特点，不等于形成了关键竞争力；
- 2、目前有某项关键竞争力，不等于一直拥有该项关键竞争力。

所谓关键竞争力，必须具有三大性质：异质性、价值性、延展性。

异质性：有特质，别具一格，十分醒目，我有人无，难以模仿。

价值性：这种特质可以吸引客户，引起客户的好感和信任，具有经济价值和其他价值。

延展性：这种有价值的特质是可以长期保持的，可以不停延续和发展的。

一旦关键竞争力被其他竞争对手获得、引进、实行，就不再成为关键竞争力，而成为行业进入的基本门槛。

因此关键竞争力决不是一旦拥有就别无所求了，或者一旦拥有就可高枕无忧。企业必须不停挖掘和发展关键竞争力，采用有力措施保持和改善关键竞争力，企业才能在竞争中立于不败之地。

此外，形成和保持关键竞争力一般是需要成本的。高成本的关键竞争力能否被企业所承受是非常关键的。假如企业不能承受，反过来会损害企业的竞争能力；虽然企业能承受，所带来的优势和效果与是否能超过形成和保持该关键竞争力所需要的成本，也是需要充足考虑的，否则就缺乏价值性。

二、为何说服务是关键竞争力

企业的最终目的是要实现客户满意。你付出的再多，花的成本再高，假如客户不满意，那么你的企业仍然不具有竞争力，也就无从谈起关键竞争力。一般状况客户需要什么？安全、省钱、迅速、尊重，满足了他的需要他就满意了嘛！而对钢构造企业来说，实现客户满意除了质量、进度、成本的基本条件外，最重要的决定原因就是服务，使客户得到尊重、放心，甚至可以这样认为：质量、进度、成本略逊于其他竞争对手，不过有一流的服务，照样能实现客户满意。服务将会迅速直接产生两方面的效果：一是社会效益，二是增进企业的可持续发展。服务的社会效益显然可以超越单纯的客户评价范围，使整个产业和客户群对你作出承认和赞美，有这样服务的企业是整个产业和客户群所欢迎的。而企业提供了令人满意的服务（注意，并非硬指优质的服务），满意的客户和他们带来的新客户必然能为你带来收益，增进企业的可持续发展。其实服务就是营销，因此，令客户满意的服务完全能形成企业的关键竞争力。并且形成服务这样一种关键竞争力的成本，也许是企业更能承受的。由于它的投资非一次性巨额支出。并且，服务对于留住老客户的作用是每个企业家公认的。据记录，吸引一种新客户的成本至少比留住八个老客户的成本高。

我必须再次强调，服务对于企业确立充足竞争优势作用更直接，成本更易接受。完全可以这样说，服务必然是钢构造企业最重要最有效的关键竞争力。尽管形成服务这种关键竞争力尤其啰嗦、复杂、困难，需要智慧、毅力、耐心和极好的沟通能力，以及领导者的决心和品德，但往往并不需要付出企业无法忍受的成本，是中小企业（尤其是领导者拥有良好管理水准和控制能力）最合适培育的关键竞争力。

并且更具现实意义的是：目前钢构造全行业服务水准极其低下，服务意识普遍缺乏。只要我们有决心狠抓贯彻，很快独树一帜，领先同行，就能形成强烈的、对客户富有吸引力的特质，成为真正的关键竞争力。

三、目前我们企业的服务水准定位和差距

虽然相对目前钢构造行业服务水准普遍低下、不少厂家存在坑蒙拐骗的现象而言，我们现代钢构已经树立了较为诚信的形象，但坦率地讲，我们企业的服务意识和水准尚有很大差距，仍然有待提高，其重点表目前下列五个方面：

- 1、不体察客户的感受，不重视客户的面子，没有积极服务客户的激情。

2、从事直接面对客户服务工作的人员不注意企业与个人的形象，不文明礼貌，知识欠缺，准备局限性，导致客户从心里对你蔑视。

3、服务的态度不诚恳，服务的目的不纯。

4、反应迟钝，推卸责任，执行不力。对客户的承诺做不到一诺千金。

5、普遍缺乏对内部服务的意识。

实际上，一种企业的每一种员工，他的服务对象不应当局限于外部客户，只有每一种员工把与他有工作联络的任何一种内部员工都当成服务对象，那么整个企业才能更好地为客户服务。

而在我们企业内部，互相推诿的现象诸多，积极承担责任的很少；发牢骚的诸多，互相积极协助的很少；指责他人的诸多，互相善意提醒共同提高的状况并不是很普遍，这是一种对形成“服务”这一关键竞争力极具破坏性的现象。

四、员工必须确立的重要服务意识

要把“服务”打导致现代钢构的又一关键竞争力，每个员工首先必须清晰地形成如下重要认识：

（一）钢构造企业也是一种服务型企业。

人们习惯把餐饮、住宿、航空等归纳为服务型企业，把钢构造企业定为制造类、建筑类企业。这是一种老式观念，我不反对以工作重点划分，将钢构造归为第二产业。但在市场竞争如此剧烈的今天，我主张我们企业的员工必须把服务作为工作重点，把钢构造企业同步当作是一种服务型企业。

（二）服务就是营销。

服务为客户提供巨大的延伸价值，从而实现顾客满意；由于顾客满意，又为企业带来大量新的营销机会。因此，服务是我们企业未来发展的最重要战略选择。

能否使顾客满意，归根结底取决于你能否使顾客感觉到获得了更多的东西。也就是说：顾客花同样的钱，获得更多的价值，顾客当然就满意了。我们必须开拓性地进行总结，这些“东西”、这些“价值”不一定是详细物质性，而也可以是“便捷”、“时尚”、“尊重感”、“最满足需要的”之类抽象的东西。

通过服务，使顾客花更少的钱，就获得了符合他需要的东西；通过服务，使顾客花同样的钱，获得更多的价值；通过服务，使顾客花多某些钱获得了顾客非常需要和欣赏的价值。综上所述，服务能使我们的产品增值，能为客户提供巨大的延伸价值。这是服务应有的功能，也是服务应当具有的基本规定。不具有这样功能的服务就是摆设，就不会引起顾客的满意，就是挥霍。

(三) 内部服务意识。

服务并不仅仅是与客户接触的部门要承担的工作，而是人人都应当从事的工作。

我们是以一种企业的名义为客户提供服务的，需要全企业的智慧和资源。我们是以整个企业分工协作的形式，为客户提供服务的。因此，内部员工之间互相配合也是一种服务关系。只有互相服务好，才能最终为客户服务好。服务要从企业内部开始，任何员工的一举一动，都包括了服务的原因，由于最终都会影响到产品的质量和服务的质量。对内部服务是对客户服务的基础。

有这样一句话：一种不会对同事微笑的人怎么可认为客户服务好。真诚地为同事服务好，也就是对客户服务好作出了奉献。

因此，企业中每个人做任何一件事都要有服务意识，要想一想，我有无把麻烦留给他人，有无把疑惑留给他人，有无把最佳的产品交给下一道工序。

（四）永远尊重和保护客户的利益。尽量把以便留给客户。

我们是为客户服务的，并且由于双方签订了协议，为客户在协议规定基础上提供尽量完善的服务是我们的法律责任。我个人理解，也许协议上并无明文规定，不过就法律的一般原则和我们的良心道德出发，我们必须自觉地尊重和保护客户的利益。不能由于客户的刁蛮、法律的漏洞就故意损害或忽视客户的利益，或者不尊重和不保护客户的利益。

需要阐明的是，在钢构造工程实践中，出了事谁也跑不了，谁都会受牵连影响。应当说保护客户的利益就是保护我们自己。

我一直倡导，任何时候对我们的客户要感恩。由于有他们，我们才有事做、有钱赚，企业才得到发展。虽然是变态的客户，我们下次可以不与他合作，但我们仍然要感恩。没有他，我们见不到世面，没有得到教训，，最起码，我们与谁去解释？没有这样一种对象可以锻炼我们的服务技术，也很空虚啊，是他给我们提供了工作机会。

简而言之，是现代钢构的人，就必须树立事事时时为客户积极服务、诚心服务的强烈意识。

我们可以做一种试验，当你和我手掌相对时，我一用力你也会用力，这就是对抗的危主。

（五）永远不把客户当敌人。

不管任何状况，我们都不能在行动上、言语上有任何袭击冒犯客户的地方，那怕客户蛮不讲理首先袭击，我们也只能坚守坚定对的立场，用文明礼貌的言语来体现我们的意思。袭击客户永远不会有任何好处。假如我们坚守文明礼貌来赢得其他客户的理解和尊重，甚至不讲理的客户也会懊悔，也会在事后理性地对我们表达满意（或默认满意）。

必须指出，甚至在客户的背后，也永远不要袭击客户，由于假如传到客户耳朵里，副作用更大，并且也会影响我们的情绪。

引申开去，我们还应当深入做到，永远不与客人争对与错。处理争议的规则：

第一条：客户总是对的；

第二条：假如客户错了，请参照第一条。

有人会很委屈，实际上，客人并不总是对的。上述规则只是规定了处理争议时我们必须坚持的意识和态度。规定了我们首先要竭力站在客户的角度，且虽然客户错了，我们也不能直接指出客户错了，我们可以摆事实讲道理，让客人自己认识到也许的失误或偏差，而不是为了让客户由于认识到错而羞愧，这一点尤其应当牢记。

同客户发生任何冲突，你都不会是胜利者，由于你会失去客户，也就意味着失去利润。

虽然碰到变态的客户，任何沟通都无济于事，不诉诸法律无法保障企业自己合法的权益，也应当三思而后行，防止引起其他客户的误解。虽然诉讼也一定不能恶言相向，更应当有礼有理有节。寻求法律保护，并不是指推卸掉我们应承担的服务责任，我们更应当规范服务，以减少诉讼引起的负面影响。

（六）一定要坚决贯彻首问责任制。

什么叫首问责任制？就是客户找到我们企业的第一种人，你就要一路负责，直至问题处理。

我想，我们每一种员工都不能对客户说这样的话：“不懂得、不行、不可以”，“不清晰”，“这不是我的责任”，“这不是我们的责任”，“这不是我的工作范围”。假如你真的不懂得，你可以说：“我确实不大清晰（这确实不是我负责的），您看，由我负责贯彻一下，12小时答复你。”

假如真的不是我们的责任，我们难以承担，你可以说：“我仔细看了我们的协议，确实不在我们的工作范围，您看与否需要我们为您增长工作内容，或者给您简介一种处理方案？”

（七）要一诺千金，但不要轻易承诺。

只要答应了客户，就一定要做到，并且答应客户的事一定要清晰明了。切不可敷衍了事，稀里糊涂。确实做不到，要提前说清晰。不要指望蒙混过关，一拖了事。假如客户事后不问了，你也应当积极汇报，让客户感觉到我们对承诺非常认真，以增长客户对你的好感。

不过由于承诺波及到诚实方面的问题，一旦不能实现，将会引起客户的高度不满。因此无论在签协议过程中，或者工程进行过程中，或是服务中作出的每个承诺都应当三思。承诺越高，客户对你的期望值就越高。实际上每个客户都但愿你打破常规，为他们提供额外服务，不过这种额外服务的成本和效果都是需要仔细盘算平衡的，是不是你所能承受的？你目前可以做到什么程度？你的承诺就千万不要超过你的能力。承诺一定要适度，否则效果适得其反。

当客户提出了期望和规定期，如下两种方式都是不可取的。

1) 忽视客人的规定，不理不睬，一副真理在我、牛气冲冲的架势；

2) 不作任何调查和理解，连声好好好，息事宁人，匆忙承诺。至于后来能不能兑现，主线不考虑。

对的做法：先分析客人规定的合法性、合理性、可实现性。假如无法承诺，就不要作出承诺；假如有条件承诺，就合情合理地条件讲出来，与客户沟通。实在无法做到，就把原因分析出来。服务决不是大包大揽，所有的承诺都必须是有原则的，应当礼貌婉转但坚定地拒绝不合理的非法规定。

需要提醒的是，在详细工作中减少客户的期望值往往有助于提高满意度，反之亦然。

因此有的时候，服务者和被服务者又需要保持一定的距离，提供适度服务（而不是献殷勤式的服务），以减少客户的期望值。

尤其是在工程协议签订后，不要由于过于追求客户的好感，乱拍胸脯吹牛皮，使客户（对于质量、价格、工期）的期望值不停攀升。其实多使用这样的词句很有效：“您的规定我理解，我们一定努力，不过由于困难真的很大，估计很难做到。”少承诺多做事，就会增大客户的满意度。

五、全面改善服务技巧，全面提高服务水平。

服务既是大事，又是小事的集成，诸多客户被竞争对手抢走，往往由于某些小事、一句话、一种细节，例如忘了回一种约会迟到，忘了说谢谢，穿了很丢面子的衣服，或者把一笔帐或一种顾客没当回事。这些细节确实往往就决定了成败。其实每个人均有能力做好，但由于不注意而忽视了，使负效应发酵放大。由于人们往往会对很小的欺侮或轻视作出很冲动的反应。不过，没有人会承认他由于被轻视了（以免被他人认为不讲道理）因此没有与我们合作，这样我们就遭受了损失。因此服务是个很微妙、很敏感的工作，大事小事都很重要，必须养成好的习惯。为何工要再三强调接待无小事，接待上让客户感觉到了不尊重，就有了心结，心中就有了对抗，工作起来顺利不了。

（一）提高文明素质，做一种受人尊敬的人。

一种缺乏文明素质的人，不会受人尊敬，你还没有为他人提供服务人家就不满意了，那么在后来的过程中，我们的服务效果难免就会打折扣。

语言方面：礼貌用语多多益善，“请”字开路，“谢”字压阵，“对不起”不离口；真心笑容，亲切问候；称呼客户得体妥当；寻找恰当的赞美之词取悦客户，让他记住你的名，记住你的情。

形象方面：漂亮（人不是由于漂亮而可爱，而是由于可爱而漂亮，清新、自然、健康就行），端庄（行为、着装要得体，要妥当），大方（微笑，最佳的化妆就是微笑，说话清晰，不挠头摸耳，不坐立不安，站如松，坐如钟，行如风）。下面还要单独为大家讲礼仪知识。

（二）全面提高沟通水平。

员工的沟通水平和能力，对于客户服务的作用越来越被大家认识。一件很简朴的事，讲不清晰，没及时讲（沟通不好），会发展成大事，成为难以处理的困难。

一种员工，假如工作很努力，但不会体现，领导同事们都难以理解他，他就会很郁闷，工作越来越没成绩，越来越没生气。

怎样提高沟通水平，其实并不难。我曾经在课上讲过，也有诸多专家指导过，最重要的是三点：理解客户的心，聆听，逻辑思索和分析（不要乱，不要急）。

有这样一种寓言：一把锁，用一根铁杆费了九牛二虎之力去撬，撬不开。一把钥匙，一插进锁心，轻轻一转就开了。为何铁杆费老大劲打不开，小小的钥匙轻而易举就打开了呢？由于钥匙理解锁的心。

同志们，假如我们不理解客户的心，怎么能让客户被你打动呢？我们要搞好客户服务工作，就必须理解客户的真实需要，怎样理解呢？先聆听，让对方放开讲，然后沟通。真正的沟通高手，不仅能理解客户的真实意图，还能启发引导客户提出潜在的需求。这样你在市场竞争中就站到了一种新的制高点。还要尤其提醒，我们有些员工，客户说了些什么，就认为是客户的本意，就是真实的状况，但成果往往适得其反。为何？你并不理解客户的真实意图（客户说的话仅仅是表面文章、宣称意图，并不是真实的）。怎样理解客户的真实意图：逻辑分析，对客户神态及肢体语言、因果关系和动机，进行分析、研究和判断。不理解真实意图是无法沟通的。下面还要单独为大家讲怎样沟通。

（三）以知识服人，以理服人。

事实证明，真正胡搅蛮缠的客人其实很少。假如你以足够的、翔实的数据来解释你的观点，从法律的角度，逻辑地、合乎情理地进行分析，90%以上的客人还是能接受的。一般来说，服务质量不好，无非是两个原因：客人感觉到你缺乏知识，或者缺乏认真服务的态度。

其实一种人也许掌握所有知识，不过你必须做到，当你面临某个问题需要这方面知识时，你必须立即找到。没有找到，就不具有处理这个问题的能力，那你就应当承担责任。也就是说，在钢构造企业中，面对客户的诘难，假如我们不能充足证明自己没有错，就要承认客户对。这是我们应当付出的代价。当然后来我们可以在协议中，在操作过程中，来处理上述争议发生的也许性。

(四) 诚信的原则不可突破。

虽然钢构造行业的竞争十分复杂，鱼目混珠的状况诸多，商业秘密是必不可少的。我们不能把诚信简朴地理解为向客户坦白一切。但我认为诚信原则不能丢，必须凭良心做事。详细地来讲：

①波及构造安全性的问题，不能有任何马虎，虽然客户不重视，协议文献不约束，我们也要强调，也要说清晰，也要把好关。宁可不做这个项目，不能昧了良心。

②尽量坦诚地向客户交底，把每一种材料、每一项工艺的优缺陷展示给客户，由客户选择。不说谎是我们的底线。

③确实是我们错了，不狡辩，不推卸责任，该承担责任就承担责任。我们应当在错误中吸取教训，有时可以“亡羊补牢”，成果一定是“未为晚矣”。

（五）投其所好，情投意合。

很简朴，服务得好不好，其实唯一的原则就是客户满意不满意。

当所提供的服务内容 \geq 客户期望值时，客户就满意了。

4CS理论（劳特朋）这样认为：

要理解、研究、分析客户的需求，而不是企业能生产什么产品；

要理解客户乐意付出多少钱，而不是给产品定价；

要考虑怎样给客人以便，而不是建立什么样的服务渠道；

要通过互动沟通的方式，将客我双方利益紧密整合起来。

有时候，客户提出的规定并不是他真正的规定。诸多状况下，通过沟通启发，客户尚有诸多潜在的需求，而客户往往并不是所需求产品方面的专家。但我们是专家啊，完全可以在这方面协助客户，引导、启发客户对的消费，当然一定要维护客户的利益，这也是最能体现我们专业价值的地方。做到了这些，往往我们和客户就能在商业合作上情投意合了。他就是你稳定的客户了。

投其所好，在商业场上不能理解成为谄媚的低俗行为，而理解成挖掘其所好，一直为客户好，为客户利益着想。

我们要认识到，保护客户的利益就是保护我们自己。客户好了（有利润），我们才好收款，才有更多生意做。因此有时候还可以给客户提提业务以外的提议。

（六）对的把握服务时机。

一般状况下，应当对客户合法的规定敏捷地作出反应；但在某些状况下过于迅速的反应会提高客户的期望值。总的原则是：应采用一切措施防止客户产生不快的情绪，要使客户产生合作理解的姿态。

为了使客户接受你的观点，劝说、引导，客户的情绪是不能不高度关注的。情绪不好的时机，往往你准备得再充足，讲得再好都达不到效果，都不会使客户满意。不要在客户急躁或情绪不好时进行沟通。

(七) 冷静处理多种危机。

一旦出现任何危机，有损我们企业形象的，应当首先处理问题，不能任其扩大，也不能消极掩饰，当然也不能将危机留存和展示。假如出现这样的状况：一种人被刀砍伤了，血流不止，没有人去关怀和救治他的伤，而是调查“谁砍的，为何砍，什么时候砍的”，请问对处理问题有无协助？实际上，最需要处理的是，尽快止血救治或送医院。

企业必然会面临大大小小的问题，危机有大有小，有的是企业自身的失误导致的事故。大的事故会导致生命财产的重大损失。承认和正视问题的存在，迅速补救，减少损失，也减少对客户心理的刺激和负面影响。必须向客户解释、道歉。怎样进行道歉呢？

第一、文明用语：非常羞愧、多多包涵、麻烦您了！

第二、及时道歉；

第三、大方道歉；

第四、送个小礼品，或者写封信。

我们没有必要对出现的危险惊恐失措，而应当冷静处理、理性处理、对的处理。其实危机处理得好，就是一种机会，有时候还能增进客户对我们的信赖。“危机”可以理解成危险中的机会。但有的危机并不完全是企业自身存在的问题所导致的，如客户的失态，那么怎样与失态的客户进行沟通服务呢？

1) 理解他的真实想法，换位思索；

2) 寻求合作和认同：“我有一种提议，您与否乐意听”，“我很快乐您告诉我这些，我能理解您的感受，请容许我再问一种问题……”

3) 转移客户注意力，递个毛巾、香烟，祈求客人给你一张纸和笔，然后连声道谢；

4) 打听需要，你可以多问他为何，他一定会把准备好的答案告诉你，你沿着他的答案追问下去，你就能一一弄清他的真实意图和根据，让他多说，而不是你多说。

5) 控制对方的欲望，向他阐明你能做什么，你不能做什么，你应当做什么，不应当做什么；

6) 感谢。这时候多用感谢，少用或不用道歉。感谢他告诉你这些，感谢他协助改善了工作，感谢他提了这样有价值的提议……

必须强调，看待变态和无理的客户，既不能硬碰硬，又不能一味退让，一定要文明礼貌地坚持原则。

（八）对的及时处理客户不满，改正恶意客户也要讲技巧。

1、永远要让客户感觉到是他赢了，让步就是为了互换以得到我们更需要的。

对于乙方来说：我让步了，但我赚了（没亏）这几乎就已经是客户关系管理中我估计的最佳成果了。我还是要强调，这是需要沟通和诱导的。

我总是认为：表面上要永远让你的客户感觉到他胜利了，在客户关系中，产生了辩论、争斗，你赢了，但也许你什么也得不到。也许你是对的，你教训了他，但你将失去理解、失去合作、失去朋友，而这些很重要。因此我要提醒诸位必须做到：

永远不要争执

永远不要与客户冲突

永远不要教训客户

你可以避开争斗，你可以书面分析，但你不要吵、不要闹、不要得理不让人。要积极让客户在琐碎在争论中胜过我们，可以自我克制的项目经理，永远会比那些动不动就发脾气的人更有成就。找些小事情，无关的事情认错

尤其在处理客户投诉时，一定要诚恳，先认错哪怕是程序上的，然后再自然地引导分析，让客户自己得出真实结论，争论、狡辩都是致命的。

2、必须对客户的不满有明确的处理或对策。

客户为何不满，原因有五类：

1>沟通不够

2>工作上确实有应当改善的

3>私心。合理的私心满足了吗？为何有不合理的私心，你有责任吗？

4>你让他不放心（能力）

5>恶意的征兆、警惕了。

假如发生了不满，一定要及时计划，也应有明确的目的，有处理意见和对策，“拖而不理”必须是一种通过深入研究后的方略，拖的过程中应及时监控，绝不可麻木不仁，不闻不问不处理。

3、改正恶意客户也要讲技巧

1>尊重他人的意见，不要指责、不要批评，只是科学地逻辑地分析。

2>你讲得很对，我也许错了，也许我们看问题的角度不一样，请你给我看一下

3>拒绝，向制度推。这个举措不是我乐意做的（喜欢做的），但这个举措是必须去做的。

4>用艺术或外交的措施，幽默的形式回避

（九）接待无小事

1>每一位甲方来员你都必须有一种接待计划

交通、规格、餐饮、水果、住宿、礼品、谈吐、礼仪

怎么也得找出他和你的关系，以便产生共同语言

2>接待工作的原则：

a、礼貌周全——防止误解

“请 70 岁老同志先走，请江泽民同志下台剪彩”，我尤其要告诉大家，会说话很重要，否则虽然你确定没说错，但让他人起了反感，增长了反击的意愿，你就也许要付出很大的代价。

b、规格恰当

c、亲切而不奢侈

d、周到

e、相谈甚欢

（十）形象不能不展示，问题不能不掩盖

我常常讲，搞企业也是一台戏，戏卖不卖座，关键之一就是形象和唱功，再有内涵的好戏唱不好也没人搭理，现场管理也是一台戏，布置、演员、情节都要考虑好

实例讲解：《阅兵式》

人的心理往往很重视第一感觉，先入为主，因此尽早向客户展示一种良好的形象和面貌往往是十分关键的，展示某些什么呢：规范、严谨、科学、逻辑、谦逊厚道、纪律、宣传、精神面貌。

王婆不卖瓜，谁懂得他的瓜好，不过直白的宣读式的自吹自擂反而会引起他人的反感。假如不与他人比较，怎么让客户懂得我们真优秀，不能恶意袭击，总得含蓄、有理、有礼……

为何工地管理要强调有模有样，尽管这些模和样并不能直接产生经济效益，不过，能展示你管理的规范性，能增长客户对你的信心，能增长员工的士气。

现场有损于企业形象的事情和失误一定要尽快悄悄地尽快的处理好，尽管有些失误是正常的，但你总不能把你大便时的雅姿公之于众吧

六、礼仪知识

礼仪就是要有文明素质，能让人爱慕和尊敬，伟大的成功学家卡内基曾经说过：“你怎样让人爱慕呢？找到共同关注的话题，真心关怀咫尺天涯，真诚微笑，记住姓名”我认为最重要的是发自内心地尊重他人。详细礼仪知识如下：

1、迎宾、准备、车辆席位

迎接 不要费力的指路 立、笑、眼

不要冷场

送 不离不弃

领路

2、简介

简介他人

简介自己

名片递交

3、餐饮礼仪

点菜

座席

入座与离座

声音

剔牙 或遮或离席

4、会议

座席

鼓掌

坐姿

记录的准备

5、电梯礼仪

6、个人仪态

穿着整洁、不露内衣、西装扣子、不性感、神态自如、不摸头、不扭身

7、拜访

迟到、告辞、礼品

我只是简介了礼仪的某些皮毛，其实礼仪到处都体现了一种人的素质和对人的尊重，例如办公室和工地，形象的整洁也是一种礼仪，同步礼仪还是一种企业实力和自信的体现。

七、沟告知识

其实管理的过程就是一种沟通的过程，客户服务的过程也就是一种沟通的过程。沟通水平的高下直接决定了管理水平和服务水平。

有关沟通有这样一句话，话多不一定对，话对不一定好，话好不如听得好。因此沟通是需要智慧和冷静的。

（一） 沟通障碍

有效沟通的障碍:过滤、选择性知觉、情绪、语言、非言语、场景

1、沟通障碍的原因:

1>主观障碍:人的差异、态度、利益、不信任、畏惧

2>客观障碍:距离、社会文化背景,机构庞大

3>沟通方式障碍:语言、误解、歪曲、体现方式

2、处理沟通障碍的措施:

1> 运用反馈

2>简化语言

3>积极倾听

4>克制情绪

5>注意迹象

（二） 倾听

1、虽然你认为对方所讲的无关紧要或者错误，仍然从容而耐心地倾听。虽然不必表达你对他所说的都赞同，但应在合适间歇中以点头或应声之类举动表达你的注意和爱好。

2、不仅要听对方所说的事实和内容或说话的自身，更要留心他所体现的情绪。

3、必要时，将对方所说的予以提纲重述，以表达你在注意听，也鼓励对方继续说下去。不过语气要尽量保持客观和中立，以免影响或引导说的方向。

4、排有较充足而完整的交谈时间，不要因其他事而打断，更不要使对方感到这是官式谈话。

5、在谈话中间，防止直接的质疑或反驳，让对方畅所欲言。虽然有问，留到稍后才来查证。此时重要的，是获知究竟对方怎么想，质疑和反驳要有艺术。不要伤人。

6、碰到某一你确实想多懂得某些事情时，不妨反复对方所说的要点，鼓励他作深入的解释或澄清。

7、注意对方尽量避而不谈的有哪些方面，这些方面也许正是问题的症结所在。

8、假如对方确实想要懂得你的观点，不妨诚实以告。不过在“听”的阶段，仍以理解对方意见为主，自己意见不要说得太多，以免影响对方所要说的话。

9、不要自己在情绪上过于激动，此时要尽量理解对方；不管赞成也好，反对也好，稍后再加评论。

（三）怎样启动话题、进行寒暄

1、若想与客户进行交谈沟通，先要具有面对任何人都能开口说话的胆量和本领。

2、假如你能和任何人持续谈上 10 分钟而又能使对方发生爱好，你就有优良的沟通才能。注意三个字：任何人、持续 10 分钟、发生爱好；

3、在谈话前，先自己进行心理调整，一般用微笑启发自己，就会具有良好而又轻松的心态。

4、话题不一定需要苦苦思索，不一定找一此奇闻、惊心事件、刺激新闻。一般话题更爱听，只要共同爱好就行。不一定高深的学问，才能获得他人尊敬，符合常理的更易获得理解。

5、一般状况下与工程质量、工期有关的话题只需要看似明确地回答了甲方关怀之处即可，不可过于深究，引导客户对其他话题的爱好才是成功的沟通，越在意越若无其事。

（四）怎样防止话题，有时候我们必须防止某些话题：

措施是：

- 1、一笑置之
- 2、顺水推舟
- 3、用推脱表达不
- 4、用回避表达不，要有艺术
- 5、用外交辞令说不
- 6、也许这问题一时说不清，总之不可生硬、不可伤和气、不可直点对方痛处；

(五) 怎样展开话题

- 1、让他说出来（间接提醒、诱导）
- 2、这是科学分析
- 3、有资料表明
- 4、提问引起客户思索、限制型、选择型、协商型、婉转型

(六) 圆满结束才能算是成功的沟通，假如到达了沟通的目的，就应当及时结束

- 1、感谢你同我讲这个问题；
- 2、花费你不少时间；
- 3、总的来说，你的那个想法给我诸多启示；
- 4、有诸多合理之处；
- 5、好的，我再揣摩揣摩，咱们找机会再谈；
- 6、在笑容中结束谈话，在但愿中期待明天。

八、文字沟通能力

假如客户的口头沟通效果不好，且客户有故意迟延混浑且不负责的情形，那么应当进行书面沟通，书面沟通应当注意如下

原则：

- 1、言论目的要明确，先弄清自己的目的是什么。
- 2、要有理有节，清晰阐明自己的根据。
- 3、注意逻辑，根据和目的是互相印证的。

4、立场和规定一定要坚定清晰无误，但口气一定要谦逊，不要有任何对抗和不快，站在对方的立场上谈对的性。

5、谨防把柄和后患。

九、谈判的技巧

谈判也是一种沟通，都是为了他人能接受你的意见。简朴地说，谈判应当注意如下几点：

1、对客户的规定深表惊讶，大感意外。

一定要强调对方的规定太高了。

2、一定要开出高于预期的条件，当然是有一定理由的，并且表明有弹性。

3、任何让步一定要掌取回报或提出条件，哪怕是象征性的，更重要的是为了让对方感觉到我让无可让，让他有赢了的快乐。

4、防止产生任何对抗性情绪，针对对方的真实需求进行技术性处理

5、千万不要让对方起草协议，每次修改后都要审读协议。

6、到达协议后一定要祝贺对方，做了一笔精明的交易。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/336014241003010145>