

《建筑装饰问题分析与解决技巧暨高效商务沟通》

主讲人：姚光林老师

课程纲要：

模块一：问题分析与解决

一、如何发现问题并找到解决策略

(一) 如何掌握问题

- 1、问题的本质
- 2、问题的三种类型
- 3、问题解决的优先级确定

(二) 如何解决恢复原状型问题

- 1、恢复原状型问题的两大课题
- 2、如何用差异分析法找到原因，确定因果关系

(三) 如何解决防范潜在型问题

- 1、防范潜在型问题的两大课题
- 2、由下而上法
- 3、由上而下法
- 4、危机管理是防范潜在型问题

(四) 如何解决追求理想型问题

- 1、追求理想型问题的课题：最终目标要明确
- 2、实践理想：如何解决规划性课题

(五) 如何通过“分析”发现问题

- 1、发现问题是一种很重要的能力
- 2、分析与解决的基础：逻辑思考
- 3、如何以对方的立场检视自己的逻辑
- 4、SCQA 问题分析法
- 5、现场模拟：通过 SCQA 问题分析法发现问题

(六) 如何掌握问题的本质，制订替代方案

- 1、问题背后的问题：课题的本质是什么？
- 2、如何理性评价各种替代方案
- 3、如何制订用于执行的行动计划

二、如何用情境分析，提升决策质量

(一) 如何通过情境分析预测未来可能发生的几种情况

(二) 从未来出发，制作环境脚本

- 1、从“结构”来掌握环境要素
- 2、掌握各类风险因素的重要度
- 3、制作环境脚本

□壳牌公司的情境分析案例

(三) 用环境脚本评价替代方案

(四) 解决策略的选择顺序

- 1、剔除超出承受范围的解决策略
- 2、思考环境脚本各状况的发生概率
- 3、考虑风险与回报，在选择计划

三、行动法问题解决的六步流程

- (一) 发现问题；
- (二) 定义问题；
- (三) 分析原因；
- (四) 制订方案；
- (五) 决策实施；
- (六) 总结预防。

四、实战研讨

项目全过程遇到的问题及解决思路

模块二：高效商务沟通

一、关于沟通的基本理论

1、思考：

- (1) 沟通与聊天的区别？
- (2) 你渴望在沟通过程中，对方应该如何对待你？

2、从人性深处剖析人际沟通的怪现象

3、沟通的五条基本路径

4、装饰企业常见的沟通问题

学员陈诉，老师分析点评

5、高效工作沟通的“1245”法则

- (1) 一个目的：解决问题
- (2) 两个要点：简单、共赢
- (3) 四个关键：制度流程、胸怀格局、情绪管理、技巧方法

重点讲解：如何进行沟通前的情绪管理，如何掌握并运用基本的沟通技巧与方法（如：表达的技巧、倾听的技巧、反馈的技巧、赞美的艺术等）

(4) 五个原则：以主动为策略、换位为前提、包容为姿态、尊重为根本、坦诚为基础

二、对外高效商务沟通

1、对外商务沟通前的准备工作

- (1) 知己：我方现状、底限需求、沟通资料……
- (2) 知彼：对方情况、对方诉求、竞争对手情况……
- (3) 内部协同，完善资料，完美呈现
- (4) 事前演练，发现短板，提前预案

2、常见的对外商务沟通的关键点及把控事项

(1) 与业主方沟通

A、合作前：初步联洽时的沟通。注重企业形象与自身形象，展示我方实力与合作诚意。

B、投标阶段：标书制作后的内部会审，集思广益，掌握技术标及商务标的内涵，争取命中率，特别是通过可靠途径，了解竞标单位相关信息，作为重要参考。讲标人员吃透标书内容及我方精神，不卑不亢。

C、签约阶段：注重合同的法律风险点，把握进度及成果约定、回款节点、违约事项等，关注每一个细节。

D、履约阶段：勤于与业主方沟通，及时掌握并消化现场问题，对于我方原因造成的违约行为，及时补救及寻求谅解。

- E、回款阶段：催收回款的几种方法及异常情况的处理
- F、争议阶段：发生争议甚至涉诉时沟通应掌握的原则与注意事项
- (2) 与劳务班组沟通
 - A、严格参照合同约定
 - B、根据进度、质量、安全、文明施工、成本控制等就事论事
 - C、沟通的几个步骤：与对接人口头沟通、集体会议沟通、书面沟通
 - D、沟通原则：先商量再警告，先提醒再处罚
- (3) 工程造价沟通
 - A、把握行业参照值与经验值
 - B、变更签证及额外增值项目的造价变动
 - C、我方的价格底限
 - D、付款节点及延迟付款的违约处理
- 3、项目全过程遇到的客户沟通疑难问题及现场答疑

讲师简介：

姚光林老师

- 建筑（装饰）、地产业实战派管理培训师
- 中国讲师网 2021 年度金话筒评选十强讲师
- 二十年大中型企业管理实战经验
- 现任河南某建筑装饰企业 咨询顾问
- 为部分装饰企业做过沟通及问题解决的培训
- 兼任工程项目造价咨询公司的执行董事

曾先后任多家大型建筑、地产集团公司人力资源中心总经理、公司总经理等职务。已为多家单位提供过管理培训、管理咨询及管理顾问服务，是集培训师、咨询师、顾问师三种角色于一身的管理实战老师，是“培训式导入、咨询式落地、顾问式转化”三维服务模式的倡导者与实践者。



授课风格：

实战+实用+实效！理论联系实际，深入浅出；讲授与互动相结合，轻松活泼；理念引导与实操工具相匹配，通俗易懂。“激情、幽默、实战、接地气、激发共鸣”是学员对姚老师授课的一致评价。

服务过的客户（部分代表）：

- 装饰企业**：中建深圳装饰上海分公司、广东融都建设有限公司、河南国基建工集团、河南信诚装饰公司、泰源工程集团、河南信华励合装饰工程有限公司。
- 造价咨询企业**：中盛精诚工程项目管理有限公司河南分公司、河南银源工程咨询公司、河南平业工程技术咨询公司。
- 工程设计企业**：水利部黄河水利委员会勘测规划设计研究院、广州博厦建筑设计院河南分院。
- 建筑企业**：中铁七局郑州工程公司、中建四局粤东分公司、中建八局广东分公司、福建六建集团、中天建设集团第九建设公司、吉林省中鑫路桥工程有限公司、内蒙古兴泰集团、成都建工赛利混凝土公司、河南五建集团、河南一建集团、河南兴忠集团、洛阳新区建投集团、伊川市政工程公司、河南连诚建筑安装公司、河南高创建设

●**地产企业**：保利发展控股、招商蛇口、绿地集团、金地集团、海亮地产、海伦堡地产、重庆华宇地产、上海檀宫企管、珠海市高新房地产开发有限公司、安徽新弘毅不动产管理有限公司、沈阳汇置地产、广西佛子地产、甘肃恒顺集团、山东世纪泰华文化旅游发展有限公司、安徽万兴集团、山东方格地产、山东红旗置业集团、北海新世纪地产、江阴天安数码城有限公司、常州天安数码城有限公司、陕西添康地产、锦艺置业集团、正商集团、郑州地产集团、郑州西流湖控股有限公司、郑州国投置业有限公司、郑州天健湖产业园发展有限公司、河南广电置业、河南吉利地产、正弘置业、星联芒果集团、润泓集团、河南利达置业、安阳多伦地产集团、河南成益集团、河南圣唐集团、许昌万丰置业、爱克集团、新世界地产、河南恒基实业、漯河东润集团、漯河天盛置业、洛阳凯瑞集团、河南今朝地产、寿县国有资产投资（运营）集团有限公司、湖北信达集团。

授课剪影：

