

技巧：工程造价咨询机构实施项目管理探讨一级建造师考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/600/2021_2022__E6_8A_80_

E5_B7_A7_EF_BC_9A_E5_c54_600078.htm 一、项目管理概述
项目管理是一种科学的管理方式。在领导方式上，它强调个人责任，实行项目经理负责制；在管理机构上，它采用临时性动态组织形式--项目组；在管理目标上，它坚持效益最优原则下的目标管理；在项目管理模式中，采用的组织机构是一种与职能式组织结构截然相反的、以项目为中心的组织结构，是现代管理倍加推崇的一种效率化管理组织形式。传统的职能式组织结构是一种呈金字塔形式分布的结构，高层管理者位于金字塔的顶部，中层和低层管理者则沿着塔顶向下分布，企业的经营活动按照不同的职能划分成部门。在职能式组织结构模式下，资源的调配，特别是人力资源的调配不灵活；信息沟通、民主决策和解决问题进展缓慢；外部反应迟钝--等级结构使员工强烈地忠诚于自己的部门，而不是项目或客户。随着咨询业务范围的拓展和咨询业务规模的扩大，这种模式显然不能满足咨询机构追求效率及质量的要求。而项目管理是建立在以项目为中心的基础上，根据已经承接咨询项目的要求，根据不同的专业和项目持续时间、进度安排等要素配备专业人员组成项目组，设立项目经理，实行项目经理负责制，从而进行统一的资源调配和分级项目管理。在这种模式下，每个项目就如同一个微型公司那样运作，每个项目团队严格致力于项目的完成，有可能迅速、有效地对项目目标和客户需要做出反应。目前，在很多大型企业，特别是知识密集型和技术密集型企业，项目管理已经得到了广

泛的运用；另外，在我们工程建设项目的施工阶段，项目经理负责制也已经为人们所熟知。工程造价咨询机构作为一种特殊的服务性社会中介机构，拥有大量专业性技术人才，同时承接的每个咨询项目又相对独立，这些条件都要项目管理实施的良好基础。如果将项目管理运用到咨询机构内部管理中，对于人力资源的充分利用，项目风险控制，质量标准统一以及项目实施的进度控制等方面都会起到积极的作用。

二、项目管理的运行基础

1、内部环境基础

如前所述，并不是每个企业或者说机构都适合实施项目管理，每一种管理模式只有在适合它生长的土壤上才能得以生存发展。项目管理运行的内部环境基础总的来说主要有三点：

- (1)高素质的专业化团队 高素质的专业人才是工程造价咨询机构的财富，也是项目管理中组成项目组的中坚力量。如果咨询机构本身承接项目后没有相关方面的专业人才能够胜任，就谈不上“因职设岗，因岗用人”，只有拥有这样一支专业化的团队，才能保持项目的顺利实施，保证项目优质高效的完成。
- (2)运作综合咨询项目的条件和可能 项目管理对于单一的工程审价业务，特别是小型的工程项目所起的作用并不是非常明显，而随着工程造价咨询业务范围的不拓展，对于大中型的工程审价、招投标、可行性分析以及全过程造价控制等项目则能起到有效管理的作用。当然，这就对咨询机构提出了更高的要求，只有形成一个以“质量求发展、发展后重管理”的良性循环才能利用项目管理这种模式有效的提高企业综合实力，使企业立于不败之地。
- (3)具有明确的战略目标 一个企业的战略目标往往会决定其管理模式，只有那些不仅仅注重眼前利益而是谋求企业长远发展的企业，才会关注项目质量控制、风险控制

、内部资源的利用等等方面，也只有在这样的目标指引下，项目管理才有其永武之地。

2、外部环境基础 工程造价咨询机构自身管理的完善和发展必须建立在一个规范化的行业大环境之中。我国的工程造价管理由于长期处于计划经济体制的约束下，受到的影响较深，工程造价咨询业起步也较晚，如果要使整个行业更加规范有序的发展，必然要相关的政策法规配套出台，给工程造价咨询机构创造更好的发展空间和条件，使整个社会转变观念，进一步理解咨询机构作为中介机构的服务性质，使工程造价咨询机构在社会上有一个稳固的立足点。

3、项目经理素质要求 由于工程咨询项目相对于其他行业的项目而言具有其特殊性：项目性质和要求差异较大，专业分工较细，专业之间的共通性较差，不同的职能岗位的操作方式也不尽相同等等；在这种条件下，对于工程咨询项目的项目经理要求就更高。

(1)具备管理和协调能力 在项目管理中，项目经理作为项目组的核心，必须对项目从开始运行到结束整个过程负责，对于期间所有的事务进行管理，协调项目组人员之间、外部客户以及其他相关单位的关系。项目经理只有具备管理和协调能力，才能遇变不惊，游刃有余，保证项目始终高效、有序的运作。

(2)具有较强的责任感 项目管理的优势就在于根据不同需求设立职责岗位，每个人对自己的工作负责，各个层次承担相应的责任。但是，责任的落实并不等于项目的分离和失控，项目经理应该在落实个人职责的基础上，把握全局，这就需要项目经理具有较强的责任感。

(3)能够恪守职业道德 工程造价咨询项目从某种角度来说比其他行业的项目更直接的涉及到利益冲突，这就需要项目经理在项目实施过程中恪守独立、公正的职业道德，在

保证国家、社会利益的前提下，尽力寻求各方利益的平衡点。

(4)具备一定的专业知识及相关执业资格 不同的项目所涉及的专业不尽相同，而类似全过程造价控制等大型综合性项目则涉及的范围包括财务管理、物流管理、土建、安装、市政等等众多职能岗位，作为项目经理，对于具体专业的知识应有所涉猎，虽然不一定精通，但应该具备基础的识别和判断能力。对于与工程造价相关的法律、法规及经济知识应该熟悉，并具有一定的计算机运用能力。同时，随着社会对中介机构服务质量要求的不断提高和国家有关规定的不断出台，工程造价咨询机构人员的执业资格已经成为必不可少的条件。根据不同的项目特征，项目经理当然也应该具有相关的执业资格。当然，由于每个咨询机构都有自身的特点，每个咨询项目也有不同的要求，上述的设立基础只是一个基本平台，还需要各个咨询机构根据不同的情况不断地加以完善和深化。

三、项目管理的实施控制

由于工程造价咨询业务范围较广，各类项目的实施都有不同的特点，下面就以现在大部分工程造价咨询机构承接较多的工程审价业务为例说明项目管理的控制过程：

- 1、设立项目，编写项目实施方案 业务承接后，应由咨询机构相关负责人根据项目特点指派项目经理，由该项目经理提出项目组成员方案经过批准后成立项目组。根据委托方提供的资料分析结果和项目实际情况，项目组工程造价咨询人员应及时提出项目实施建议，由项目经理编制具体的咨询项目实施方案。该方案一般应包括如下内容：
 - (1)咨询业务概况；
 - (2)委托方要求；
 - (3)项目实施应重点关注事项及对策；
 - (4)项目组专业分工；
 - (5)项目实施时间计划，包括内部工作及外部工作的具体时间安排；
 - (6)项目实施方案的

审定批准人及批准时间。

2、项目实施及三要素控制在项目实施阶段的工作应严格按照方案确定的时间安排进行，项目经理工作的重点是对项目的质量、时间、成本三要素的控制，通过这三方面的有效控制而使整个系统达到最优。首先，始终要坚持质量第一，抓好执业过程中质量控制点，由此将项目风险降到最低。其次，要做好时间控制工作，对人为的、技术的、资金方面的各种影响因素，项目负责人应做出相应的判断，采取措施加以协调解决，动态控制以保证项目按时完成。最后，效益是企业生存的目标和前提之一，项目经理应尽量使内部资源得到合理的运用，避免由于成本失控而使整个项目盈利与预期目标差距过大。

3、过程信息反馈项目管理以项目为中心的特点使信息能够得到及时的反馈，项目经理应该做好与委托方的沟通和协调工作。在项目进行过程中若委托方有其他要求或由于被审方原因使项目目标发生变化，项目经理则需要会同项目组成员对项目实施方案进行实时的调整。

4、工作成果汇总并总结在各个专业工作结束并完成项目初稿后，项目经理做好一级复核工作；在项目结束时，指导成员整理好业务档案，并且对照实施方案进行业务总结，必要时对客户进行回访，维护好客户关系。

四、结束语

综上所述，工程造价咨询行业的发展带给咨询机构的是机遇和挑战，作为咨询机构只有提高内部管理的规范化和标准化，才能树立自己的品牌，求得持续的发展。虽然项目管理模式在工程造价咨询机构的实施还有一个不断探索和磨合的过程，但是这一模式的优势决定其必然会在我国工程造价咨询机构得到推广和发展。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com