

工程咨询企业如何运做项目管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E5_92_A8_E8_c41_457266.htm

1.初步接洽 这是工程咨询公司与客户间的初次接触，双方应当本着诚恳的态度进行最初的交流。敏感的咨询者通过初次接洽，就会对客户以及客户存在的问题有了一个初步的判断。同时介绍咨询工作、树立自身形象、衡量受理能力、判断受理条件。注意，正式的接洽最好要与客户的主要决策人进行。为了作出正确判断，咨询顾问除了与客户直接接触外，还要作适当的间接调查。了解客户基本情况，估计接受该客户的风险有多在，考虑其是否适于作公司的客户。比如，有的工程咨询公司强调客户法人意志统一原则，如果客户决策者意见总是不统一，那么咨询工作会很难开展。研究后，无论是否有合作意向，工程咨询公司都要给客户以正式答复。有合作意向时，要向客户提出双方合作的初步方案，供客户考虑。

2.探讨客户的问题 探讨客户问题是咨询过程中很重要的一个步骤。在对客户做了一定调查之后，咨询人员应对客户问题的实质以及解决问题的困难程度形成自己的观点，对问题的提法也许与客户不同；客户也许处于当局者迷的境地，只看到了问题的症状，而不了解症结所在；也许尚未认识到问题的严重性和深度；也许根本不愿意承认存在着的或潜伏着的某些问题。此时，咨询顾问与客户可在讨论中比较各自对问题的看法，把问题理清，并使之具体化。这里要注意的是咨询顾问的交谈和启发、说服技巧，咨询顾问既要使客户接受自己对问题的看法而不感到尴尬，又要做好修正自己提法的准备，最后

与客户对问题的实质达到共识。3.确定项目，组建项目小组

经过对问题的初步分析，咨询企业会把项目确定下来，提出工作设想与客户商定课题的范围、研究时间、以及可能的结果。同时还要着手建立项目小组。项目小组的建立要考虑项目的特点和咨询专家知识结构、经验、业绩、年龄及性格特点，进行合理安排。如果咨询企业是按照矩阵结构或多维结构组织的，那么项目小组就很容易简便合理地组建起来，因为咨询人员是按专业、功能、地区分类，按项目结合的，既灵活又具有最强的针对性。确定小组成员后，要明确规定组长（或称项目经理）的权力和职责，每个组员的任务、责任，以及上下级关系。如与其它单位有协作，还应明确彼此的关系和责任。

4.制订工作计划 在问题和工作设想的基础上制订一个详细的工作计划。明确各阶段的时间、任务、工作方法和手段，分配具体的工作，定义各阶段应有的成果以及所需数据和信息源。计划要写得清晰、具体。计划的制订既要考虑工程咨询公司方面的工作情况，又要考虑客户方面的安排。

5.收集数据、进行分析 项目小组要尽量利用本企业和外部的信息资源，同时尽量争取客户的帮助，广泛收集数据信息和文献资料。收集数据的手段多种多样，大体可分为两种，一种是间接收集，比如利用图书馆、信息中心、Internet、有关的政府机构等；另一种是直接收集，即项目组成员直接对客户、竞争者、供给者、管理者、内部人员、及有关单位，人人进行采访，整理出书面记录，建立数据库。有了大量的资料，要对它们进行处理和分析。

6.提供阶段性结果 有时完成一个项目要花费很长时间，咨询顾问可以不断地把自己工作的阶段性结果提供给客户。这种做法可能是有益的，客

户可以随时作一些必要的调整，有时项目结束时，客户已经取得了明显的效果。这种做法需要两个保障：一是咨询方要保证提供的阶段性结果的质量；二是咨询方要与客户保持良好的关系，得到客户密切的配合。这里又会出现一个危险：由于咨询方与客户关系过于紧密，客户往往不自觉地把他自己的决策责任部分地给了咨询顾问。在这种情况下，咨询顾问应当清醒地决定自己该做什么，客户该做什么，以便贯彻所有的建议。咨询顾问应避免这种危险。咨询顾问的职责不仅是完成咨询任务，还要培养客户的造血功能，提高其处理问题的能力，使其在没有咨询顾问的情况下工作。问题的最终解决者是客户自己。

7.综合分析，提出建议（咨询报告）

分析之后要进行综合，综合考虑对每个问题的分析结果。必要时，还可以聘请多个外部专家进行集体交流、讨论。交流技法也有很多。项目组经过对问题的分析与综合，编写咨询报告，提出建议方案，向客户项目组和管理人员汇报。

8.协助实施

当一项建议被采纳，项目小组将协助客户准备一个实施计划，并组织一个项目计划实施小组，协助客户实施建议方案。实施小组的工作包括：编写实施手册；对客户进行讲解和培训；监督方案实施；定期或不定期地回访指导，并实测改善效果。

9.工作总结及总结报告

工作总结指咨询专家对课题组接受任务以来所有工作的概括总结，主要包括三部分内容：（1）对接受课题以来所作的工作及客户对课题组的配合工作进行概括性回顾，并实事求是地评价整个。（2）咨询效果的评价和预测。课题组撤离时，决策方案刚刚实施完毕，其效果刚刚体现出来。课题组应在总结报告中实事求是地总结方案的效果，并对未来可能产生的效果进行恰如其

分的预测。（3）对客户的建议，包括两个内容：一是如何巩固和发展方案实施效果；二是方案完全实施后，客户还会遇到哪些问题，以及怎样解决等。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