

注册咨询工程师：项目经理与管理咨询工程师考试 PDF转换  
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/523/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B3\\_A8\\_E5\\_86\\_8C\\_E5\\_92\\_A8\\_E8\\_c60\\_523715.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/523/2021_2022__E6_B3_A8_E5_86_8C_E5_92_A8_E8_c60_523715.htm) 什么是管理？从管理的英文单词里可以发现其简单而又深邃的含义。管理其单词Management分解后为Man...age-men-t，我们很容易发现其意义即为：一位有经验（年纪）的人员（Man...age）带领一群人（men）的技术（t-technique）。良好的工程管理是一门艺术它是通过项目经理带领一群人的创造性努力以获得其所需的结果，这是一门以科学原则为背景的艺术。项目经理作为项目团队的领导人、项目各方的协调者，对项目负有全部的管理责任。项目管理的效率和成败主要视其项目经理与专业人员情况而定。工作性质要求项目经理必须具备良好的领导能力和且必须愿意完全承担对该项目的责任，对他们所执行的项目有很大的热情和高度的积极性，使他们不被外部力量所干扰。项目经理必须决策果断、有符合实际的计划、合理部署有充足和随时可调度的工作人员、能提供一切所需的辅助设施和配套服务、具有迅速有序的材料供应和稳固安排的工程资金。想成为一名成功的工程项目经理，尽管一些先天素质对加强其领导能力是基本的，但不断的学习是其成功的基础，一名优秀的工程项目经理首先必须是一位优秀的工程师。合格的工程师对他们的工作具有激情和奉献精神。他们在其专业领域的各部门得以训练并尽力获取各方面工作经验以达到拓宽技术视野的目的。他们胸怀大志且不怕承担任何责任，amp.对自己的发展充满信心。他们关心自己及工作，同时也关心与他们一起工作的同事及他们的问

题，使整个工程团队成为一个更具战斗力的集体。他们发挥适应性很强的能力和展示内在的领导品质。他们既是教师也是学生，能够讲也能够听，以这种方式他们将自己发展成为成功的项目管理者。什么样的人能胜任项目经理的工作呢？通常来说，成功的项目经理具备一些共同的特征：带领项目团队而不只是简单参与到项目中的领导才能；组织项目的计划、日程和资源的组织才能；顽强，尤其是在压力比较大的时候；善于抓住重点，不允许外部力量影响项目的任务；渴望执行最佳实践，将保证质量作为根本目标；能够执行项目决策，并最终为项目决策负责；在履行职能的时候，为项目团队提供目的感和保证感；能够作出具有潜在的高回报的决定；能够持续地同项目团队和风险承担人沟通；采取措施来保证项目的政治安全；熟练执行项目管理任务，处理好项目时间、质量、成本三者间的关系。显然，以上所列许多才能可以通过不断的知识积累和实践应用得以提高，但同时必须注意的是：项目经理的效能通常也依赖于项目经理“天生的、个人的技能”。并非所有的人都适合担任这一职务。目前，我们选拔项目经理的标准通常有以下三个方面：专业、业务知识；项目管理的实践；个人能力、素质。这三个方面同等重要，缺一不可。知识、技能可以通过培训获得，经验可以从实践中积累，而能力素质、人格素质有些是与生俱来的，很难改变。项目经理通常需要具备以下素质：坚强：项目经理要承受相当大的压力。如果没有坚强的性格，恐怕很难在项目中坚持原则，甚至可能会中途放弃；如果不够坚强，就无法自信，更无法奢求项目成员的信任。可见，坚强对于项目经理，尤其是从事大型复杂项目的项目经理来说是必须

具备的素质。 果断：工程项目都有一定的工期限制，很多时候并没有太多的时间去寻找完美的答案，需要能够果断地作出选择并实施。项目施工好比打仗，战场形势时刻在变，拖延时间就会贻误战机。 冷静：工程项目实施过程中随时都存在着冲突，冷静是冲突得以解决的第一保证。只有冷静，项目经理才会去思考为什么会出现该问题，才能全面考虑，找到真正的解决方案，而不是“头痛医头，脚痛医脚”。 宽容：理解和尊重他人需要宽容的性格。只有理解和尊重他人，他人才会回报以理解和尊重。 知识经济时代的项目，更需要人员之间的理解和尊重，把属于每个人的知识聚集在一起以产生聚变的效应，使项目得以顺利开展而获得效益。 ， 开朗：开朗的性格能够让他人充分认识自己。如果项目成员都不能认识到项目经理的存在和作用，项目管理肯定会失败。 管理目的管理的目的就是尽可能有效地完成所明确规定的目标。对成功的工程管理而言，其目标的确立尤为重要。通常来讲，一切工程需有下列目标：工程在预算总额和特定的工期内进行并完成；工程在高质量和高效益中进行；提供所有工作人员安全和合适的工作条件；通过实际管理层最优化的合理决议；明智地处理人们的关系，以便激发人们发挥出最好的体能和智能作用；创造一个以团队运作、而不是单纯依靠某个人的项目组织机构。 在任何工程的开始和完工之间，管理和行政任务艰巨并极度扩张。然而，它们均与下列六种基本管理功能具有联系：项目计划、组织机构、人事管理、工程指导、工程控制和工程协调。每一项功能都促使项目有效地运行，项目经理领导团队进行一系列有关的工作以完成这些功能。 ， 解决管理问题的基本原则有：必须注意观察和搜

集基本的数据；必须客观地进行数据的分类与分析；必须从数据中构思设想，通过实验测试并依据过去经验来检验；必须规划一个总的原则，以便进行可靠的预测。依靠这些原则作出工程管理预测并进一步作出决定。只有有了正确的决定，工程管理才能达到其目的。管理计划管理保证决定的执行，比数据的评估和作出决定更重要。策略是一种过程。在该过程中，项目经理考虑所有相关信息后采取行动（或称为管理计划）来达到其目标，而不管其间会出现什么问题。管理即是决定某项策略并通过该过程中必要的监察、控制、修正该策略以达到其明确的目标。任何管理过程的第一步都是清楚地表明其管理计划。管理计划是全面考虑项目的所有实际情况、所有可能的选项、要求的目标后，在项目有限而容许的资源内为了最有力和有效地达到需求目标所采取的行动。建立项目管理计划需要全面考虑计划过程所涉及的项目各方面，而工程管理即是在各方面采取必要的措施来完成项目管理计划。管理技巧作为项目经理，一个团队的带领者，要有效执行管理工作，应具备下列八种技巧：共事技巧、领导技巧、处理冲突技巧、处理资讯技巧、不确定情况下决策的技巧、分配资源技巧、企业家精神和自省能力。把共事技巧放于首位，可见一个工程管理人员无论在项目内部，还是在项目外部与他人的友好合作、团结互助是何等重要。一个工程项目组，实际上就是一个团队，该团队由各方面的人员组成，大家同心协力，目标一致，都为将工程在合同规定的工期内按合同要求完成、并取得应有的经济效益而奋斗。所以，在工程项目的管理中，团队精神很重要。amp.一个工程项目组，其团队的群体动力（group dynamic）出自项目组全体

人员互动而形成的力量。这股力量是发展有效团队的因素，在有形无形之间影响着各成员，有必要充分认识，更要善于利用。有效运用团队精神可以提高项目的工程进度、施工质量及项目组人员的工作士气。一个工程项目组要成为一个有效团队需具有下列特征：项目组人员互相依赖，项目的工程进度及生产效率决定于项目组人员间的协调与互动关系；共同合作的效率必定高于个人独自工作的最佳表现，这是协力效应（synergy effect）；项目组的吸引力在于给予成员渴望的归属感；项目组人员互相关怀和爱护，每个人都是重要的一部分，没有成员会被贬低或不受欣赏；大家互相分享领导的责任；项目组人员间互相勉励；项目组人员间彼此高度信任，且对别人及自己的成绩同样感到高兴。建立一个有效的工程项目团队是很不容易的。项目组人员最初加入时可能互不认识，经过一段时间的交往，由于观点不同有可能出现矛盾、冲突，变得两极化，甚至分成多个派别，互相竞争，挑战对方的观点。此时，项目组管理人员、项目经理甚至上级领导就需要充当调解人，化解纷争，强化大家的共同目标及项目规划，争取项目人员全心投入。只有项目组人员以开放、信任、互相尊重的态度为项目积极出谋划策，不断改进及创新，项目团队管理才算进入了发展成熟、创造佳绩的阶段。因此，一个工程项目组一定要建立成一个有效的项目管理团队，项目组全体人员以坦诚、开放、互信的态度互相交往，充分发挥项目团队精神，为共同的项目目标而努力，使项目管理顺利、成功。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](http://www.100test.com)