

09年咨询工程师考试《工程项目组织与管理》网上培训精讲
- 咨询工程师的工作阶段咨询工程师考试 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/536/2021_2022_09_E5_B9_B4_E5_92_A8_E8_AF_c60_536547.htm 三、咨询工程师的工作阶段

咨询工程师的工作阶段可分为三个部分：咨询任务的取得，咨询项目的组织与实施，咨询工作的总结。（一）咨询任务的取得 咨询工程师可从项目业主、金融机构、政府等取得咨询任务，其取得方式主要是委托方直接委托和咨询工程师投标取得，随着体制改革的逐步深入，更多的项目需要在市场上通过竞标取得。咨询任务取得的基本步骤是：（1）获取咨询任务信息。目前许多的咨询任务信息掌握在各投资主体和业内相关人士手中。随着越来越多的工程咨询项目采取招标的形式进行，招标公告往往刊登在相关报刊或专业网站上。所以，要获取更多的咨询任务信息，就应经常浏览相关报刊，经常与相关投资主体及业内人士沟通。（2）正确响应委托方的要求。咨询项目委托方往往对咨询任务范围有一个较为明确的想法，这些想法集中反映在项目工作大纲

（TOR）中。咨询工程师对此要认真进行研究，特别是对工作范围、时间进度要求等，要做出正确的响应。有时委托方对咨询任务的范围并不十分清楚，这时咨询工程师应注意与委托方交流，澄清任务的内容与完成时间要求等，并得到委托方的确认。（3）委托协议或合同的起草、谈判、签订。在委托协议或合同谈判之前对谈判应进行认真的准备，主要包括：双方的期望目标，双方分歧解决方式，可以妥协的内容，必须坚持的方面，谈判的底线等。（二）咨询项目的组

织与实施

1.工作前期准备

(1) 认真研究项目的相关资料。一般来说在委托协议或合同签订之前，咨询工程师已对项目的有关情况进行了一些必要的了解，但由于各方面原因，这种了解受到一定的限制。在委托协议或合同签订之后，咨询工程师应尽快认真而详尽地研究有关资料，包括项目背景材料、国家相关法规、项目有关文件以及与项目有关其他情况资料。特别要注意研究顾客明确的或隐含的要求与期望。

(2) 制订项目咨询工作计划。对于每个咨询项目，委托方都有不同的要求，这些要求一般反应在委托方提供的项目工作大纲（TOR）中。项目咨询工作计划是项目咨询工程师根据委托方要求，在对项目相关资料进行认真研究的基础上，按委托合同对项目工作内容、时间进度、工作质量、费用情况、成果提交方式等方面的要求来制订的，用以指导、安排咨询工作。项目咨询工作计划编写一般由项目经理来完成（参见第五章“工程项目人力资源管理”相关内容）。

(3) 成立项目团队。根据工作计划的要求，及时明确项目经理，构建项目团队，并进行团队工作职责任务分工（详见第五章“工程项目人力资源管理”相关内容）。

2.组织计划实施

(1) 逐层落实工作计划。根据咨询工作计划的安排和咨询团队的职责任务分工，层层制订具体实施计划，把工作计划落实到人。需要到项目现场进行工作时，要严格执行咨询行业及企业现场的有关规定，并在企业的配合下完成相关工作。

(2) 组织实施。在项目团队成员按照各自分工完成其相关的工作过程中，项目经理要进行认真的组织与协调。必要时要进行系统性组合与优化，对出现的差异部分进行修正。

(3) 沟通与调整。为使咨询成果较好地符合委托方的要求，在咨询

工作开展过程中，必须经常与委托方进行必要的沟通。特别是在正式交付咨询成果之前进行的沟通更为重要。在沟通中重点解决以下三方面问题：1) 原委托协议或合同签订过程中顾客提供的情况与实际情况有差异，为此咨询工程师采取的措施、工作安排和工作量变化，以及可能产生的时间变化等。2) 咨询工作成果与委托方原期望结果之间存在的差异，差异产生的原因等。3) 咨询工程师将咨询结论的主要依据、问题、基本意见等与委托方进行交流，听取对方意见，并根据具体情况，决定是否对咨询意见进行必要的补充和调整。3.提交咨询成果在以上工作的基础上，咨询工程师按双方协商好的方式，将咨询成果正式交予委托方。咨询工程师的上述工作内容是相互关联的，有些内容之间是互为条件的，有些工作不是一次就能完成好的，可能需要根据进展情况进行调整，多次开展。咨询工程师的一般工作程序如图2-1所示。

(三) 咨询项目的总结

- 1.总结工作咨询成果交付委托方后，项目经理要进行必要的咨询工作总结，包括工作经验和教训等。同时对一些资料、文本等进行归档。
- 2.回访在适当的时候，对委托方要进行必要的回访，一方面是了解咨询成果的实际效果，同时也是听取委托方对咨询工作的意见，以利于今后咨询工作的开展和咨询任务的取得。

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