

2009

全国注册咨询工程师（投资）执业资格考试辅导用书

《现代咨询方法与实务》

命题点全面解读

北京兴宏程建筑考试培训中心 组织编写

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

2009 全国注册咨询工程师(投资)
执业资格考试辅导用书

《现代咨询方法与实务》 命题点全面解读

北京兴宏程建筑考试培训中心 组织编写

中国铁道出版社

2008年·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

《现代咨询方法与实务》命题点全面解读/北京兴宏程建筑考试培训中心组织编写. —北京:中国铁道出版社, 2008. 11

2009 全国注册咨询工程师(投资)执业资格考试辅导用书

ISBN 978 - 7 - 113 - 09173 - 6

I. 现… II. 北…

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 165320 号

书 名: 2009 全国注册咨询工程师(投资)执业资格考试辅导用书
《现代咨询方法与实务》命题点全面解读
作 者: 北京兴宏程建筑考试培训中心 组织编写

责任编辑: 许士杰 电话: 010 - 51873065

封面设计: 冯龙彬

责任校对: 张玉华

责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 中国铁道出版社印刷厂

版 次: 2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 787 mm × 1 092 mm 1/16 印张: 20.5 字数: 506 千

书 号: ISBN 978-7-113-09173-6/TU · 962

定 价: 39.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社读者服务部调换。

电 话: 市电(010)51873170, 路电(021)73170(发行部)

打击盗版举报电话: 市电(010)63549504, 路电(021)73187

前 言

注册咨询工程师（投资）执业资格制度的实施，是投资决策科学化、民主化的需要，也是广大工程咨询人员期盼已久的，为从事工程咨询的专业技术人员提供了自我提高的途径，为社会提供了对工程咨询职业从业人员学识、技术、能力要求的基本依据。2004 年首次举行全国注册咨询工程师（投资）资格考试，5 年来累计参考达 30 多万人次，有 40 000 多人取得了注册咨询工程师（投资）资格证书。

兴宏程建筑考试培训中心应广大应试人员的迫切要求，组织了一批执业资格考试辅导名师组成注册咨询工程师（投资）执业资格考试辅导用书编写委员会，在总结具体辅导和命题工作的经验基础上，编写了《2009 全国注册咨询工程师（投资）执业资格考试命题点全面解读》系列丛书。该丛书在全面锁定考纲教材变化、准确把握考试新动向的基础上，科学安排知识体系架构，以独特方法全方位剖析试题的真实含义，采用多维的解题方法拓展解题思路。

《2009 全国注册咨询工程师（投资）执业资格考试命题点全面解读》系列丛书的基本内容包括：

命题规律解读 通过辅导用书编写委员会对注册咨询工程师（投资）执业资格考试的命题规律的准确定位，深度透视命题规律，帮助考生理顺备考思路。

命题点解读 一个命题就是一个考点，一段材料就是一段积累。辅导用书编写委员会将注册咨询工程师（投资）执业资格考试的命题要点做了深层次的剖析和总结，帮助考生有效地形成基础知识的提高和升华。

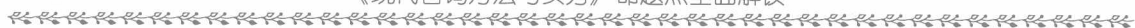
历年考题诠释 辅导用书编写委员会依托历年众多真题，进行专题讲解，全面引领考生答题方向，悉心点拨考生破题技巧，有效突破考生的思维固态。

热点试题全解 辅导用书编写委员会在编写过程中，遵循考试大纲，结合考试教材，经过潜心研究、精心策划、重点筛选后编写出题目难易符合考试要求的典型试题，帮助考生巩固已掌握的知识。

兴宏程建筑考试培训中心专门为考生组成了强大的专家答疑团队，所有考生都可以通过专家答疑邮箱（Kaoshidayi2009@163.com）提出问题，专家答疑团队接到提问后会在 24 小时内回答考生的提问。我们更希望考生通过邮箱给我们提出宝贵意见，以便我们在以后修订时进一步提高辅导书的价值。

进入考场的那一瞬间，你可能会感到有点紧张，这很正常。放松你的心情，增加信心，我们相信你有能力也有把握将本次考试做到完美。

参加本书编写的人员主要有靳晓勇、张春霞、施殿宝、吴丽娜、熊青青、李同庆、郑赛莲、程远州、周胜、郭爱云、梁燕、郭玉忠、薛孝东、魏文彪、谢巧春、梁晓静、王凤宝、郭丽峰等，在此特表感谢。由于编写时间仓促，书中难免存在疏漏之处，望广大读者和同行



不吝赐教。我们衷心希望将建议和意见及时反馈给我们，我们将在以后的工作中予以改正。

最后衷心预祝广大应考者顺利通过考试。

北京兴宏程建筑考试培训中心

2008 年 10 月

考试相关情况说明

一、报考条件

报考科目	报 考 条 件
考五科	凡中华人民共和国公民，遵纪守法并具备以下条件之一者，可申请参加注册咨询工程师（投资）执业资格考试： 工程技术类或工程经济类大专毕业后，从事工程咨询相关业务满 8 年； 工程技术类或工程经济类专业本科毕业后，从事工程咨询相关业务满 6 年； 获工程技术类或工程经济类专业第二学士学位或研究生毕业后，从事工程咨询相关业务满 4 年； 获工程技术类或工程经济类专业硕士学位后，从事工程咨询相关业务满 3 年； 获工程技术类或工程经济类专业博士学位后，从事工程咨询相关业务满 2 年； 获非工程技术类、工程经济类专业上述学历或学位人员，其从事工程咨询相关业务年限相应增加 2 年
考两科	具备下列条件之一者，可免试《工程咨询概论》、《宏观经济政策与发展规划》和《工程项目组织与管理》三个科目，只参加《项目决策分析与评价》和《现代咨询方法与实务》两个科目的考试： 符合考核认定范围，但在考核认定中未获得通过的人员； 获国家发改委或中国工程咨询协会优秀工程咨询成果奖项目及全国优秀工程勘察设计奖项目的主要完成人； 在 2002 年底前按国家规定取得高级专业技术职务任职资格，并从事工程咨询相关业务满 8 年； 通过国家执业资格考试，获得工程技术类执业资格证书，并从事工程咨询相关业务满 8 年。 上述报考条件中有关学历的要求是指经国家教育行政部门承认的正规学历，从事相关专业工作年限的计算截止日期为考试报名年度当年年底

二、考试时间及科目

考 试 日 期	考 试 时 间	考 试 科 目
2009 年 4 月中旬	下午 2：00 ~ 4：30	工程咨询概论
	上午 9：00 ~ 11：30	宏观经济政策与发展规划
	下午 2：00 ~ 4：30	工程项目组织与管理
	上午 9：00 ~ 11：30	项目决策分析与评价
	下午 2：00 ~ 5：00	现代咨询方法与实务

三、考试题型、试卷分值、合格标准

考 试 科 目	考 试 题 型	试卷分值	合格标准
工程咨询概论	单项、多项选择题	130 分	78 分
宏观经济政策与发展规划	单项、多项选择题	130 分	78 分
工程项目组织与管理	单项、多项选择题	130 分	78 分
项目决策分析与评价	单项、多项选择题	130 分	78 分
现代咨询方法与实务	案例分析题	130 分	78 分

四、考试成绩管理

注册咨询工程师（投资）执业资格考试成绩实行滚动管理，参加全部五个科目考试的人员须在连续三个考试年度内通过全部科目；免试部分科目的人员须在当年通过应试科目。

备考复习指南

2009年注册咨询工程师（投资）执业资格考试临近，你准备好了吗？下面是我为你研究制定的一套备考方略：

1. 准备好考试大纲和教材——将考试大纲要求掌握的内容，用不同的符号或不同颜色的笔迹在考试指定教材中做好标记，以备在学习中随时掌控。
2. 收集近几年的考试真题——在教材中将每一题的出处找到，并标记是哪一年的考题。当把近几年的考题全部标记好后，你就会恍然大悟，原来考试的命题规律也就这么几招。
3. 总结命题考点——根据你在教材中标记的历年考题，统计各章各节在历年考题所占的分值，圈定考试命题点，为以后有重点地学习打下基础，做到心中有数。
4. 全面通读教材——通读教材需要一定的时间和精力，考生宜早做安排。强调对教材的通读，是要突出全面理解和融会贯通，并不是要求考生把指定教材的全部内容逐字逐句地背下来。通读教材要注意准确把握文字背后的复杂含义，通读教材还要注意不同章节的内在联系，从整体上对应考试科目进行全面系统的掌握。
5. 突击考试重要考点——在对教材全面通读的基础上，考生更要注意抓住重点进行复习。每门课程都有其必考知识点，这些知识点在每年的试卷上都会出现，只不过是命题形式不同罢了，可谓万变不离其宗。对于重要的知识点，考生一定要深刻把握，举一反三，做到以不变应万变。
6. 通过习题练习巩固已掌握的知识——找一本好的复习资料进行巩固练习。好的资料应该按照考试大纲和指定教材的内容，以“考题”的形式进行归纳整理，并附有一定的参考价值练习题，但复习资料不宜过多，选一两本就行了，多了反而不利于复习。
7. 实战模拟——建议考生找三套模拟试题。一套在通读教材后做，找到薄弱环节，在突击考试重要考点时作为参考；一套在考试前一个月做，判断一下自己的水平，针对个别未掌握的内容有针对性地去学习；一套在考试前一周做，按规定的考试时间来完成，掌握答题的速度，体验考场的感觉。
8. 胸有成竹，步入考场——进入考场后，应排除一切思想杂念，尽量使自己很快地平静下来。试卷发下来以后，要听从监考老师的指令，填好姓名、准考证号和科目代码，涂好准考证号和科目代码等，紧接着就安心答题。
9. 通过考试，领取证书——考生按上述方法备考，一定可以通过考试。

答题方法解读

单项选择题答题方法：单项选择题共 60 题，每题 1 分，由题干和 4 个备选项组成，备选项中只有 1 个最符合题意，其余 3 个都是干扰项。如果选择正确，则得 1 分，否则不得分。单项选择题大部分来自考试用书中的基本概念、原理和方法，一般比较简单。如果应试者对试题内容比较熟悉，可以直接从备选项中选出正确项，以节约时间。当无法直接选出正确选项时，可采用逻辑推理的方法进行判断，选出正确选项，也可通过逐个排除不正确的干扰选项，最后选出正确选项。通过排除法仍不能确定正确项时，可以凭感觉进行猜测。当然，排除的备选项越多，猜中的概率就越大。单项选择题一定要作答，不要空缺。单项选择题必须保证正确率在 75% 以上，就是说在单项选择题中需要得到 $60 \text{ 分} \times 75\% = 45 \text{ 分}$ ，实际上这一要求并不是很高。

多项选择题答题方法：多项选择题共 35 题，每题 2 分，由题干和 5 个备选项组成，备选项中至少有 2 个、最多有 4 个最符合题意，至少有 1 个是干扰项。因此，正确选项可能是 2 个、3 个或 4 个。如果全部选择正确，则得 2 分；只要有 1 个备选项选择错误，该题不得分。如果答案中没有错误选项，但未全部选出正确选项时，选择的每 1 个选项得 0.5 分。多项选择题的作答有一定难度，应试者考试成绩的高低及能否通过考试科目，在很大程度上取决于多项选择题的得分。应试者在作答多项选择题时首先选择有把握的正确选项，对没有把握的备选项最好不选，宁“缺”勿“滥”，除非你有绝对选择正确的把握，最好不要选 4 个答案是正确的。当对所有备选项均没有把握时，可以采用猜测法选择 1 个备选项，得 0.5 分总比不得分强。35 个多项选择题至少应该有 10 道题你是可以完全正确选择的，就是说这 10 道题你可以得到 20 分。如果另外的 25 道题每题选择 2 个正确答案，那么你又可以得到 25 道分。这样你就可以稳妥地过关。

案例分析题答题方法：案例分析题的目的是综合考核考生对工程建设有关的基本内容、基本概念、基本原理、基本原则和基本方法的掌握程度以及检验考生灵活应用所学知识解决工作实际问题的能力。案例分析题是在模拟工程建设业务活动的背景材料基础上，提出若干个独立或有关联的小问题。每个小题可以是计算题、简答题、论述题或改错题。考生首先要详细阅读案例分析题的背景材料，建议你阅读两遍，理清背景材料中的各种关系和相关条件。看清楚问题的内容，充分利用背景材料中的条件，确定解答该问题所需运用的知识内容，问什么回答什么，不要“画蛇添足”。案例分析题的评分标准一般要分解为若干采分点，最小采分点一般为 0.5 分，所以解答问题要尽可能全面、针对性强、重点突出、逐层分析、依据充分合理、叙述简明、结论明确，有计算要求的要写出计算过程。

答题卡填涂技巧

应试者在标准化考试中最容易出现的问题是填涂不规范，以致在机器阅读答题卡时产生误差。解决这类问题的最简单方法是将铅笔削好。铅笔不要削得太细太尖，应将铅笔削磨成马蹄状或直接削成方形，这样，一个答案信息点最多涂两笔就可以涂好，既快又标准。

在进入考场接到答题卡后，不要忙于答题，而应在监考老师的统一组织下将答题卡表头中的个人信息、考场考号、科目信息按要求进行填涂，即用蓝色或黑色钢笔、签字笔填写姓名和准考证号，用2B铅笔涂黑考试科目和准考证号。不要漏涂、错涂考试科目和准考证号。

在填涂选择题时，应试者可根据自己的习惯选择下列方法进行：

先答后涂法——应试者接到试题后，先审题，并将自己认为正确的答案轻轻标记在试卷相应的题号旁，或直接在自己认为正确的备选项上做标记。待全部题目做完后，经反复检查确认不再改动后，将各题答案移植到答题卡上。采用这种方法时，需要在最后留有充足的时间进行答案移植，以免移植时间不够。

边答边涂法——应试者接到试题后，一边审题，一边在答题卡相应位置上填涂，边审边涂，齐头并进。采用这种方法时，一旦要改变答案，需要特别注意将原来的选择记号用橡皮擦干净。

边答边记加重法——应试者接到试题后，一边审题，一边将所选择的答案用铅笔在答题卡相应位置上轻轻记录，待审定确认不再改动后，再加重涂黑。采用这种方法时，需要在最后留有充足的时间进行加重涂黑。

2004 ~ 2008 年度 《现代咨询方法与实务》试卷命题点分布

命 题 点		题型	2004	2005	2006	2007	2008
涉及《工程咨询概论》的内容	工程咨询单位业务的市场开发	案例分析题					
	工程咨询单位的风险管理						
	投资建设各阶段工程咨询服务内容						
	现代工程咨询方法体系			●			
	调查法与对比法				●		
	系统分析法						
	逻辑框架法			●			
	综合评价法				●		
	工程咨询招标与投标		●		●		●
涉及《宏观经济政策与发展规划》的内容	宏观经济运行的衡量						●
	投资的分类						●
	主要税种税收政策对投资项目的影						
	国家经济社会发展总体规划指标分析						●
涉及《工程项目组织与管理》的内容	工程项目进度管理				●		●
	工程项目费用管理				●		
	工程项目风险管理						●
	工程项目招标投标管理			●			
涉及《项目决策分析与评价》的内容	市场分析与战略分析			●	●		●
	产品方案和建设规模、场(厂)址比选、总图运输方案、工程方案及配套工程						●
	能源资源优化配置与合理性分析						
	环境影响评价的要求、内容及环境影响的经济损益分析						
	建设投资、建设期利息和流动资金估算,项目总投资与分年投资计划			●			
	资本金筹措、债务资金筹措和融资方案设计与优化、资金结构、资金成本和融资风险分析						●
	资金时间价值与等值换算、现金流量分析方法和方案经济比选方法		●	●	●		
	财务效益与费用估算、财务盈利能力分析、偿债能力分析和财务生存能力分析				●		●
	经济效益与费用的识别、估算,经济费用效益分析报表编制与指标计算,经济分析中的费用效果分析和经济分析参数及应用		●	●	●		●
	社会评价的内容、方法及社会评价报告的编写			●	●		●
	不确定性分析与风险分析的作用、区别和联系						
	敏感性分析的内容和方法						
	线性盈亏平衡分析的内容、条件及方法						●
	风险等级、风险概率和风险评价矩阵运用,投资项目风险识别,风险分析方法和风险对策分析		●		●		●
合 计			130	130	130	130	130

目 录

考试相关情况说明	1
备考复习指南	2
答题方法解读	3
答题卡填涂技巧	4
2004~2008 年度《现代咨询方法与实务》试卷命题点分布	5
第一章 涉及《工程咨询概论》的内容	1
命题规律解读	1
命题点解读	1
历年考题诠释	43
重点案例分析全解	54
第二章 涉及《宏观经济政策与发展规划》的内容	79
命题规律解读	79
命题点解读	79
历年考题诠释	86
重点案例分析全解	87
第三章 涉及《工程项目组织与管理》的内容	89
命题规律解读	89
命题点解读	89
历年考题诠释	123
重点案例分析全解	127
第四章 涉及《项目决策分析与评价》的内容	172
命题规律解读	172
命题点解读	172
历年考题诠释	252
重点案例分析全解	278

第一章 涉及《工程咨询概论》的内容

命题规律解读

本章的命题规律主要体现在：

1. 利用实际案例分析工程咨询单位咨询服务营销、市场调查、营销环境分析、目标市场选择与市场定位、项目的分析与选择的内容。
2. 通过案例的分析来说明工程咨询单位的风险管理策略。
3. 利用实际案例分析专题与政策研究咨询、项目前期阶段咨询、项目准备阶段咨询、项目实施阶段咨询、项目后评价、工程项目管理,并对这几个阶段的咨询工作内容进行对比。
4. 利用调查法、对比法、系统分析法、逻辑框架法和综合评价法开展咨询服务。
5. 通过对案例中的一些实际工作来分析工程咨询招标程序、方法、内容与投标程序的正确做法。

命题点解读

命题点1 工程咨询单位的含义、分类及市场准入

1. 含义

工程咨询单位是从事工程咨询业务并具有独立法人资格的企业、事业单位的统称。

2. 分类

综合性工程咨询单位:从事宏观层面的规划咨询、政策咨询和项目投资决策咨询业务。

专业性工程咨询单位:从事各行业专业技术咨询的机构。

管理性工程咨询单位:主要是为工程建设管理提供咨询服务。

3. 市场准入

工程咨询单位的资格管理:资格等级分为甲级、乙级、丙级。

工程咨询单位的登记注册:需要在工商管理部门注册登记。

命题点2 工程咨询单位的组织设计与管理层次

1. 组织设计的原则

精简、高效原则;

集权与分权原则;

管理层次与管理跨度适当原则;

岗位责任与权力一致原则;

专业分工与协作相结合原则;

才职相称原则。

2. 组织设计应考虑的因素

体现客户需求与市场导向,能够对市场需求及时反应并有效决策。

体现项目管理特点,组织机构有一定的弹性和灵活性,便于根据不同客户和任务的要求,迅速组织项目小组。

体现对业务以及员工的专业化管理。

突出专业人员或专家的系统管理。

业务开发部门、协调部门与执行部门分开,以突出咨询服务营销、客户管理、合同管理及法律事务管理方面的职能。

业务部门的设置兼顾专业领域及地区市场,既有按专业领域设置的业务部门,又有按客户所在区域设置的地区分部。

强调在管理协调、信息支持、知识研发方面的保障服务功能。

3. 管理层次

最高管理层:制定咨询单位的长远目标、发展战略,并评价整个咨询单位的业绩。

中间管理层:负责市场开发,组织项目的技术服务,协调控制项目的进度以及日常的业务建设。

作业管理层:对其他技术人员的具体工作予以指导、监督和检查。

命题点3 工程咨询单位的发展战略

1. 工程咨询单位的概念

咨询单位的发展战略,是指制定关系长远和全局性的业务发展行动方案。发展战略的关键是确立咨询单位的业务定位和发展目标,识别并培育能够达到目标的核心竞争力。成功的发展战略是咨询单位生存和发展的保证。

2. 工程咨询单位发展战略特点

战略与经营紧密结合;

实现战略的途径灵活多样。

3. 市场战略的评估与预测

机遇和挑战分析;

市场分析与预测。

4. 工程咨询单位发展目标

市场目标:提高市场占有率;

盈利目标:扩大营业额,增加利润,提高员工的收入和社会福利;

贡献目标:对环境保护、科技进步所起的作用,对社会公益事业的支持等。

5. 培育核心的竞争力

识别核心能力;

加强研发创新,注重专有知识和方法的积累;

加强专家人才队伍建设和核心专业人才的培养;

追求高质量的咨询服务;

采用先进的工具和手段;

恪守执业道德规范,注重维护组织形象。

命题点4 工程咨询市场的特点

国际工程咨询市场特点:

(1)国际工程咨询签约的各方通常属于不同的国家,受多国不同法律的制约,不同的法律、税务、会计法规等,涉及不同的经济发展水平,不同的社会文化环境和地理气候条件等。这些因素远比国内市场环境复杂得多。

(2) 国际工程咨询项目往往受工程所在国政治、经济等各种风险的影响,风险相对较大。例如:由于政治形势失稳而可能发生内战或暴乱;由于经济状态不佳而可能出现金融危机等。因此,从事国际工程咨询不仅要关注工程本身的问题,还要关注工程所在国及其周围地区和国际大环境变化带来的影响。

(3) 在合同管理方面,虽然国际工程项目应严格地按照国际通用合同条件和国际惯例进行管理,但项目参与各方往往来自不同的国家,对合同条款的理解易于产生歧义,当出现争端时,处理起来往往较为复杂和困难。

(4) 国际工程咨询通常采用国际上被广泛接受的发达国家的标准、规范和规程,但也涉及工程所在国际使用的标准、规范和规程。还有些发展中国家有自己的“技术规定”。这些技术标准的庞杂性无疑会给工程咨询造成一定的困难。

命题点5 工程咨询单位的咨询服务营销

1. 咨询服务营销的含义

咨询服务营销包括确定咨询服务目标市场、识别客户、了解客户需求、建立信任关系并促使客户购买咨询服务,使客户满意及有效管理客户关系、留住客户的一系列活动。

2. 咨询服务营销的作用

咨询服务的营销是咨询服务的重要组成部分,是咨询服务本身需要建立并始终保持的一种有效的咨询顾问—客户关系。通过咨询服务营销,一方面识别客户的真正需求,另一方面建立有效的咨询顾问—客户关系,以确保整个咨询过程能够有效运作。

命题点6 市场调查与营销环境分析

1. 市场调查的定义

市场调查是指运用一定的理论和方法,搜集市场信息的过程,是市场营销的基础工作。

2. 市场调查的内容

市场调查的内容包括以下方面:

政治法律环境调查;

经济环境调查;

社会人文环境调查;

技术应用环境调查;

市场容量调查。

3. 市场营销环境分析

市场营销环境分析是依据市场调查的资料,分析咨询单位自身所面临的市场环境,识别将会给咨询单位带来市场机会和威胁的主要因素。市场调查的过程实际上也是对营销环境分析的过程。

命题点7 目标市场选择与市场定位

1. 市场细分

市场细分是在市场调研的基础上,根据客户对产品(含服务)的需求欲望和采购行为的差异,把整个咨询市场划分为若干群体,每一组需求特点大体相同的客户群称为一个细分市场。工程咨询市场可细分为以下几种:

(1) 按区域细分。国际上通常将全球工程市场划分为亚太地区、中东、欧洲、非洲、北美和拉美六大市场。

(2) 按专业领域细分。一般可划分为建筑工程、水利工程、矿山工程、铁路工程、公路工程

等。

(3)按技术类型细分。每一个专业领域都可以进一步细分,如水利工程项目,咨询服务可以分为勘察设计、工程采购、设备合同管理等。

市场细分的步骤由粗到细,可以分为四步:明确市场范围;选择细分标准;粗分;细分。

2. 目标市场选择

在市场细分后,进一步研究和选择准备进入的细分市场,即目标市场,并对影响市场开拓的外部环境和自身条件进行评估。外部环境因素包括:工程所在国家政局稳定性、经济发展状况与货币稳定性、投资需求与资金来源、自然条件、工程市场秩序与竞争状况等。自身条件包括:经营范围、专业特长、技术力量、资金力量、管理水平、地域和文化背景优势等。

在分析评估的基础上,根据自己的战略目标、资源与专业特长、外部环境条件,权衡利弊,扬长避短,选择准备进入或占领的目标市场。

3. 市场定位

目标市场选定后应把自己的产品确定在目标市场的一定位置上,即市场定位。通过市场定位可以明确竞争地位,选择相应的竞争策略。市场定位是在激烈的市场竞争中取胜的关键,市场定位是否准确关系到营销的成败。

市场定位应有计划、有步骤地进行。首先应确认咨询单位自身的竞争优势,包括资源条件、管理水平和知名度等方面的竞争优势。其次,通过对比分析明确在目标市场的相对竞争优势,将目标市场上可能出现的竞争对手与本单位的优势和劣势进行比较。找出自己的相对优势。再次,通过一系列的营销活动,展示自己特有的竞争优势,以便在客户心目中树立起具有特色的咨询产品形象。

4. 主要营销手段

建立网页:客户在选择专家、准备候选名单、比较服务提供、了解最近完成的项目情况以及类似问题时,都通过网络或者咨询公司的网页搜寻咨询单位的信息。

争取客户举荐:咨询单位只有为客户提供完美的服务,才有希望得到客户的举荐,客户的口碑是最有效的宣传手段。

广告宣传:咨询单位应善于通过媒体广告扩大影响。

树立品牌形象:客户被品牌的拥有所吸引。

专业出版物:可以提升和塑造本单位在业务范围、专业技术知识和咨询成果等方面的形象。

保持良好的公共关系:是建立并维护一个组织与决定其成败的各类公众之间互利互惠关系的一种手段。

命题点8 项目的分析与选择

第一步:市场部门项目分析

由公司的业务开发部门(市场部)完成项目分析,包括项目背景、资金来源、地理位置等;项目是否属于公司从事的项目类型;项目的经济社会价值(成功的可能性和对环境的影响);可否通过项目达到公司的发展目标;业主的财务状况。

第二步:专业部门项目分析

专业部门深入分析项目,主要是客户对咨询服务的要求;是否需要竞争性投标;公司参与竞争的技术能力;需要的商务竞争策略;风险分析。

第三步:准备项目建议书

编写咨询服务建议书,递交建议书。

命题点9 全面风险管理

1. 全面风险管理含义

全面风险管理,指围绕总体经营目标,通过在管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程,培育良好的风险管理文化,建立健全全面风险管理体系。包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统。

2. 风险管理基本流程

收集风险管理初始信息、进行风险评估、制定风险管理策略、提出和实施风险管理解决方案、风险管理的监督与改进。

3. 全面风险管理的作用

是目前兴起的一个新的管理领域,是企业在生存和发展环境发生巨变、信息手段和技术飞速发展的情况下,推进管理现代化、提高抵御市场竞争风险的重要手段。

命题点10 工程咨询单位面临的风险因素

1. 政策风险

工程咨询单位运营过程中由于政策、制度的不确定性或变化招致损失的可能性。比如咨询单位所在地域或承担项目所在地政局不稳、战争状态、政变动乱的可能性、国家对外关系、政府信用和政府廉洁程度及政策的稳定性、经济开放程度或排外性、国有化的可能性、国内民族矛盾、保护主义倾向等而带来的风险,也包括国家经济政策的变化、产业结构的调整、劳工政策的变化、贸易政策的变化、金融政策的变化、通货膨胀等。

2. 市场风险

市场风险是指由于工程咨询市场变化和发育不规范带来的风险。在市场经济条件下,工程咨询市场的价格、汇率会不停地涨落,竞争对手的情况会时刻发生改变,市场信息会不停地变化,如果不能掌握市场价格运行规律、不能分析竞争对手状况、不能把握客户最新动态,随时都有可能造成损失。

3. 管理风险

由于内部管理制度和措施不健全所带来的风险。咨询单位缺乏风险管理知识,风险管理规章和制度不健全,工程担保和工程保险体制不发育,这些都有可能产生经济风险。例如,对国际工程承包规律不熟悉,经验不足,对加入 WTO 后的经济环境不熟悉,不适应激烈的国际竞争。

4. 法律风险

主要是指咨询服务合同执行中遇到的风险。如法律不健全,有法不依、执法不严,相关法律的内容的变化,法律对项目的干预;可能对相关法律未能全面、正确理解,工程中可能有触犯法律的行为,以及对签订高质量的合同,利用合同进行经营,利用合同进行风险预防和风险转移的能力不足,进行工程索赔的意识不强等。

5. 财务风险

咨询单位在投融资以及财务管理中由于资金周转、财务制度约束等所产生的风险。

6. 道德风险

咨询人员不规范执业、不遵守职业道德行为给咨询单位带来的危害。

命题点11 工程咨询单位风险管理策略

1. 针对咨询单位的风险管理策略

建立规范的内部治理结构:通过建立规范的内部治理结构,实行严格、科学的战略控制和

管理,规避经营中面临的政策风险、市场风险、财务风险等。

健全内部风险控制制度:根据自身特点,建立和完善内部风险控制制度,包括:内控岗位授权制度、内控报告制度、内控批准制度、内控责任制度、内控审计检查制度、内控考核评价制度、重大风险预警制度、以总法律顾问制度为核心的企业法律顾问制度、重要岗位权力制衡制度等。

建立咨询单位的信用评级制度:由信用评级机构根据咨询单位的履约记录、营业记录、资信情况等进行信用评级,以促进咨询单位自觉遵守市场经济秩序,形成良好的职业道德,认真地完成工作任务。

建立责任赔偿制度:咨询单位建立责任赔偿制度,其目的是增加咨询单位的不公正成本,以约束其行为。当咨询人员或单位产生错误,给客户造成损失时以此为依据进行赔偿。

推广担保制度:咨询单位竞争承揽业务时,应提供金融或行业协会出具的保函。由于提供担保的金融机构或行业协会要慎重地审查咨询单位的承担能力、信用情况,才决定是否给予担保,这将促使咨询单位努力提高自身的业务素质和服务质量,以增强市场竞争能力。推广担保制度可以提高咨询单位的信誉。

建立工程保险制度:工程保险制度是工程咨询机构规避风险和转移风险的重要手段。

实行合伙人机制:合伙人机制比有限责任公司具有更强的风险约束作用,可以作为小型咨询企业的主要组织形式。合伙制通过组织体制上的风险约束,促使咨询单位强化风险意识,提高职业素养,得到社会公众的信任。

2. 针对咨询人员的风险管理策略

强化合同履约意识:咨询人员必须树立牢固的合同意识,对合同做到心中有数,对自身的责任和义务要有清醒的认识,不折不扣履行自身的责任和义务。要明确与咨询活动有关的保密和限制,以合同为处理问题的依据。在咨询客户委托的范围内,正确行使合同中赋予自身的权利,谨慎、勤勉地为客户提供服务,严格履行合同,认真完成本职工作,以避免因工作疏忽带来的风险。

提高专业技能:咨询人员应定期参加行业协会的继续教育和企业内的培训,不断获取行业内最新的知识、技术,拓宽知识领域,学习资深专业人士的实践经验,不断提高员工专业技能,也能防范由于知识和技能的不足而带来的风险。

投保职业责任保险:咨询工作的特性决定了咨询人员的一部分职业责任风险是不能避免的,只能通过保险方式转移。从经济学角度来看,疏忽过失导致的职业责任是不可避免的,过失损失体现在提供职业服务的成本上。由于对未来可能发生的诉讼及赔偿的顾虑,咨询人员拒绝提供某些高风险服务,或者对某些服务索取更高的价格,用于储备保障基金,弥补可能导致的责任损失。如果能够通过某种机制转移这种顾虑,对职业风险进行管理,咨询人员就不用储备保障基金,从而大幅度降低专业服务的价格。

加强自身管理:咨询人员在咨询过程中应与咨询客户、咨询团队其他成员与有关政府部门等各方建立良好关系。只有具备良好的管理水平,妥善处理同各方的关系,才能保护持良好的合作,有益于咨询工作的顺利进行。咨询人员在咨询过程中还应保留完整而准确的工作记录。

提高职业道德素质:咨询人员在工作中必须科学、严谨,处理问题公正、客观;同时,必须廉洁自律,严格遵守职业道德。

命题点 12 工程保险

1. 保险的概念

《中华人民共和国保险法》规定:“保险是投保人根据合同约定,向保险人支付保险费,保险人对于合同约定的可能发生的事故因其发生所造成的财产损失承担赔偿责任,或者当被保险人