

培育团队心态 规范造价管理

江苏安厦工程项目管理有限公司 翟春安

[摘要]当前造价咨询市场竞争加剧，各类管理问题相继暴露：如咨询质量差、行业收费低、不正当竞争愈演愈烈、人才跳槽等均不同程度地影响着行业规范化发展，如何改变这种状况，笔者通过“团队心态”这个主题，指出良好心态是管理规范化的基础。

[关键词]造价咨询 心态培育与规范化

随着当前造价咨询行业市场竞争的加剧，造价咨询行业中企业的各类管理问题相继暴露：咨询质量差、行业收费低、不正当竞争愈演愈烈、不正当手段层出不穷、人才跳槽现象严重、资质转借资格挂靠现象严重等等均不同程度地影响着行业规范化发展，更将严重影响造价咨询行业整体社会形象和核心竞争力的建设，值得引起大家的重视。

为什么会产生如此众多的问题，有人把它归于社会管理，有人指责制度不善等等，笔者认为，以上因素虽有之，但归根到底还是一个心态的问题。

首先是企业领导者的心态。尤其在当前市场经济转型阶段，企业管理者要充分估计形势，充分认识市场竞争的残酷，正确制定企业发展战略、年度管理计划和市场竞争策略，正确处理好质量和数量的辩证关系，抓大放小，在保证质量的前提下有序扩张；要对造价咨询产品质量有高度的认识；要有对社会强烈的责任意识和对顾客负责的精神，树立换位思考的作风，时时为业主着想，加强与业主领导层面沟通，充分取得业主全方位的信任，才能真正占领稳定的市场。改制十年来我们安厦造价咨询中心在市场战略上就是通过与业主建立战略合作关系，巩固和稳定了几个较大业主并通过业主的口碑赢得了市场的稳定，我们的领导层高度树立“尊重、善待两类业主”即顾客与员工，因为这两类业主一个是市场、一个是后方，只有有了稳定的后方，才能占领更大市场。当然，要养成这种领导者好心态不是一天两天，而是要从整个公司决策层使然，方可达到。俗话说高度决定视野，这是不无道理的。

其次是管理层的心态。在决策计划制定后，管理层的行为与态度是决定管理结果的重要方面，尤其是造价咨询行业。如何做到业务流程规范化、咨询质量硬质化、管理过程责任化、档案资料标准化、考核绩效透明化则是决定着整体管理成效的关键。因此，管理层应牢固树立质量是效益的理念，并从业务流的始端起把好质量第一关，做到质量百分百才能取得最好经济效益，并使之成为广大造价咨询人员的一种工作习惯。通过项目组长的目标责任制制度约束，真正起到自觉的质量控制，如果确能如此且持之以恒，将能更加自觉地锻炼团队水平，从而提升团队竞争力。这其实也是一种心态管理，就是用一种“质量无商量”的理念在咨询工作的一开始到全过程责任化控制过程中不给任何人有孔子可钻、可懈怠之处，习惯了也就认可了，这是管理层抓管理过程规范化必须养成的习惯，否则到头来还是害你自己，并且会责怪他因，难以实现“长治久安”。有的企业在业务管理方面一开始也是认真的，但随着业务增长，管理层开始不知不觉地放松甚至放弃严格的管理，最终葬送了社会口碑甚至业务市场……正如我公司徐秋月副总在与我协商工作时讲到的：“造价尤其是审计，我们眼睛盯的应该是每一毛钱，我们工作中坚持的应该是每一个人每一小节的认真。”造价咨询质量关系到客户的利益关注、关系到市场的稳定、关系到咨询人员的能力体现，除了制度约束外，管理层具有良好持久的管理心态、坚持规范的管理原则、建章立制、沟通疏导，才能保持长久治理。通过围绕咨询成果质量来不断完善内部目标责任制考核，并在考核过程中不断灌输质量责任重于一切的理念。让所有咨询人员的心情归一、认同统一，实现管理规范化与考核透明化结合，从而激发广大咨询人员对质量无小事的自然敬业心态，从而促进自觉把控质量的习惯，促进企业永久规范。我们安厦在管理过程中就是从管理流程开始就重视质量，专门由造价中心技术负责人与中心技术科跟踪项目实施全过程，同步建立项目负责人责任追究制度，在项目负责人垂直控制和技术科横向控制的双控模式下以质量为目标、以过程检查为手段、相互支持沟通，力促规范化规定的落实，并从经常性的过程沟通中培养团队，使团队总有能力不足意识、工作责任意识、规范管理意识和平和心态，从而大大增强了团队能力建设和团队战斗力。因此说，管理层心态对企业规范化管理和企

业永恒发展至关重要。

再次，是咨询人员的心态。凡事在人，人心关事。尤其是造价咨询行业，个人行为有一定的自由度、工作过程有很大的独立裁量权、许多时间是个人独立计量独立决策，因此，如何能使广大咨询人员具有良好心态、自觉规范过程，真正做到规范化与自身利益不冲突则是造价咨询行业管理的重中之重。造价咨询人员普遍智商较高、情绪变化大、受外界干扰多，我们要充分尊重他们的利益诉求，并确保其付出与获取达到平衡，这是在解决心态问题之前必须满足的基本条件，因为造价人员的工作往往是“连续作战”，经常“通宵达旦”，只有保证了其应有的利益所得才能使其自觉培养良好健康的工作心态，才能产生良好质量成果。心态，其实也是一种被满足了的满足，我们要防止广大造价人员的独裁心理状态和我行我素的工作习惯，要积极引导他们团队意识、团队作用和团队绩效，使他们看到自己的作用、自己的能量和自己的不足，建立公司长期有效的沟通交流制度，关心他们每个人、每个家庭的困难与幸福，定期和不定期开展竞赛、学习、旅游、拜师带徒等有意义的活动，通过活动改善独我心里，培育和同心态，建立和谐团队，只有大家认同了团队理念，每个人一定会顾及个人在团队的形象从而自觉增强维护团队、感恩他人的心态和心情，自觉步入规范化管理轨道，自觉发挥强有力团队作用。我们安厦长期以来每月一次的部门会议要求每个人反思一段时间来工作中的得失，在大家(家集体)里面面对面沟通心情、展示自我，使每个人看到自己及他人的不足与优势，加上技术科的点评，充分营造了企业透明化管理的环境，使每个人无论老资格还是小年轻正确认识自己、正确认识他人，从而拥有一颗敞亮的心，敢于请教，敢于施教；每个季度还召开一次专题学习会，由每位员工自命题上台演讲，全体员工总会报以热烈的掌声，通过活动引导人人要学习、人人是老师的理念，形成学习进步成长的良好个人心态，形成“比学赶帮超、我也不比别人差”的信心和心态，从而自觉提升每个人的潜能，促进个人、团队、集体整体进步。团队的作用是凝聚，而个人的力量是一种能量，而且是无可估量的潜能，俗话说，人的潜能是无限的，具有良好心态的人的潜能更是不可估量。以人为本，人的问题解决了，规范化行为不再是问题。

最终，可以归总到企业文化的建设。企业文化建设是企业重大战略管理心态，切不可忽视。企业要规范发展，除了一系列强制性制度外，如何自觉形成凝聚力、团队力、竞争力，必须要通过企业文化的提炼和培育实现。因为企业文化是企业与员工在日常工作中自觉形成的习惯、认知、价值观和行为准则，好的企业文化往往都很注重员工的切身利益与企业自身成长之间的和谐统一，从而形成企业与员工良性和谐互相依存的价值观体系，继而形成广大员工自觉的行为习惯和奋斗精神。试想，一个十分关注员工利益的企业能不吸引、容留更多有志之士吗？造价咨询人员都是高素质有内涵人才，他们“要脸”重于“要钱”，面子上比什么都重要，因此充分顾及他们的利益就能建立起伟大的企业文化，才能真正形成企业核心竞争力、团队战斗力和可持续发展动力。江苏安厦改制十年来，十分重视企业文化建设：在战略目标上确定了“市场化运作，品牌化经营”的战略方针，引导广大造价咨询人员目标高远，紧盯市场，只有适应市场才是认可的份量，从而使安厦快速形成如今的市场竞争能力；在人生观价值观上：我们始终坚持“团队是有‘才’人之圈、团队成功了才是我们的成功”的理念，提倡“社会公德、家庭美德、职业道德”的三德精神，坚持“宽广高大伟岸做人、博学精深刻苦治学”的人本风格，提倡“能者上，庸者让”的竞争至上机制；引导大家“遇到好事不沾沾自喜，遇到坏事不灰心丧气”……等一系列贴近人心的理念原则，使大家无论遇到什么困难和喜悦，永远保持良好心态，做到以不变应万变、以万变应万不变，从而在市场竞争中永站不败之地；在我们安厦企业文化里与家庭关系密切的不外乎“家企共建”活动，让员工家属定期直接参与企业管理，一起提问题、一起出主意、一起开展运动，让家人把家属的企业当自家，一旦获得家庭的支持，企业的力量是可想而知的；当然，在安厦发展历程中我们十分重视开展好党建带“三建”工作，从全方位把企业整体文化建设做实做好。

总之，企业文化是企业管理的整体团队心态，她是生产经营的灵魂，是企业应对市场挑战的个性机制，是实现规范化管理的动力和基础，全方位做好造价咨询企业的企业文化可以让企业获得别的企业所无法复制的竞争优势，这种成功的特质，深深地打上了企业的烙印，别人怎么也偷不走。别的企业可以模仿你的低成本运作方式，但是永远也没办法破解你成功的秘密。

二〇一三年五月五日