

# 项目经理全面精益化管理能力提升

主讲老师 侯龙文

培训天数：3~5天

目前建筑施工管理存在的误区

**互动讨论：**

项目经理是什么？应该做什么？

项目经理应具备什么样的能力素质？

项目精益管理能帮我们什么？

**提示：**项目管理是一个“系统工程”。做一个项目就像打一场战役,从公司总部，到项目部，再到作业班组,要做到各司其责，通盘考虑，才能打赢这场看似胜负难料的战争。本讲提供一套系统科学的项目精益管理系统，使项目经理知道自己应该干什么，怎么干？

**一、项目经理的项目团队建设与管理：重学《西游记》，建设精益化项目团队**

**二、项目经理的 10 条规则**

- 1、弄清项目经理所面临的问题、机会和期望
- 2、明白项目团队将会有冲突，但确是团队发展中的必然之物
- 3、弄清谁是利益的干系者，以及他们需求的目标
- 4、意识到组织的强烈政治色彩并利用政治手段获得优势
- 5、意识到项目经理必须精于领导，但是你应当灵活机动

- 6、明白判断项目成功的五个标准：预算、工期、成本、质量和客户满意
- 7、为组建一个和谐的团队，你必须充当队员的激励者、教练、活跃气氛者、  
维和人员和冲突裁决人
- 8、你所表现出的情绪——无论正面还是负面的，都将是你的团队成员培养品  
质的基础
- 9、经常做一些“如果 - 那么”的假设，避免安于项目现状
- 10、不要因小事而停止不前，迷失了项目的目标

### **三、项目精益管理的内容：项目管理的九大知识体系介绍**

#### **四、精益项目组织管理：项目目标实现的保障**

#### **五、项目人力资源团队管理：项目执行力的保证**

**提示：**项目管理能力的提高归根结底是人的能力素质的提高，选对人，用对人，管好人，就解决了 90%的项目管理问题，项目经理如何进行项目人力资源优化配置、项目作业分工？如何提高员工的责任心和积极性？是项目经理工作的第一要务。

- 1、项目人力资源选拔：如何招兵买马
- 2、项目人力资源优化配置：如何排兵布阵
- 3、项目团队建设与管理：提高项目执行力
- 4、项目团队成员的激励：提高员工积极性

#### **案例分析：**

#### **六、项目计划与预算：做到心中有数，事前控制**

- 1、项目精细化计划
- 2、项目造价预算管理

3、项目生命周期预算管理

4、项目资金预算管理与控制

——用作业预算法进行项目资金预算

——用挣值法进行项目资金预算控制

5、项目现金流预算管理：流向、流量、流程、流速“四流”精益管理

6、项目成本费用预算控制

7、项目预算控制与调整

**案例分析：**

**七、项目物资采购与使用控制：在采购及时供应保证项目顺利进行的同时降低采购成本**

**提示：**物资材料占项目成本比重最大，管不好，漏洞最多；管好了，效益最大。本讲讨论材料采购的计划□组织采购□验收入库□领用出库□项目使用管理的系统方法。

1、项目采购计划及编制

2、项目采购价格控制

3、项目采购质量控制

4、项目采购资金控制

5、项目采购成本控制

6、项目采购与进度对接控制

7、项目采购供应商评估、选择与管理

8、项目采购战略管理

9、项目采购供应链管理

## 10、项目材料的管理与控制

案例分析：

### 八、项目质量与成本优化管理：解决“豆腐渣”工程和质量过剩两大难题

1、项目质量先期策划 APQP、设计与控制

2、项目质量保证体系

3、项目实施过程中的质量控制

4、基于干系人满意的项目质量管理

5、基于六西格玛的项目质量管理

6、基于零缺陷的项目质量控制

7、基于质量经济性的项目质量管理

8、项目质量成本优化管理

——运用价值工程（VE）进行项目质量成本优化

——运用质量功能展开(QFD)进行项目质量成本优化

——综合运用 VE 和 QFD（QVE：质量价值工程）进行项目质量成本优化

9、项目质量成本会计科目设置、核算、分析与考核

10、质量成本责任考核、管理与激励

案例分析：

### 九、项目成本管理：控制降低成本才能提高项目效益

提示：项目效益永远是第一位的，用合理的成本做好项目才是真本事。

1、项目资源计划与成本估算

2、变动成本法、量本利分析与项目目标成本预算

3、项目全寿命周期成本管理

#### 4、项目成本企划与目标成本管理

附件 1):项目目标成本管理操作指南

附件 2):项目目标成本管理办法

#### 5、项目成本费用预算与事前成本费用控制

#### 6、项目实施过程动态成本控制

#### 7、项目作业成本管理

#### 8、项目责任成本落实与管理

**提示：**项目成本管理要全员齐用心、齐动手才行，员工不去主动控制成本，再好的成本管理制度、成本考核方法也没有用。责任成本管理与激励让员工前有动力，后有压力来控制成本。

——项目成本责任中心的划分与建立

——项目责任成本的管理控制体系

——项目责任成本的分解与落实

——项目责任成本的考核与激励

附件 1):项目责任成本管理操作手册

附件 2):项目责任成本管理实施细则

#### 9、项目成本效益分析

**案例分析：**

### 十、机械设备管理

项目工程是人指挥的，但都是机械设备干的，提高机械设备的使用效率、效能、效果是保证项目进度、降低项目成本的关键要素之一。管好用好机械设备资源包括设备需求、设备使用计划、设备调配、设备维修保养、设备操作手

等多个方面的精益化管理。

**顾问案例分享：**我是如何通过机械设备使用计划和市场化运作解决项目工程机械紧张局面、提高机械设备利用效率的。

## **十一、项目现场 10S 管理：打造高水平的精益项目现场**

### **十二、项目绩效考核、管理与激励：**

- 1、项目绩效指标/目标如何设置
- 2、项目绩效如何核算、考核与激励

通过有效的项目绩效考核、管理和激励，让项目成员知道怎么做，做好了能得到什么，从而实现“要他做”到“他要做”，并愿意做得更好的转变。

### **十三、项目系统集成管理：提高项目经理整合管理水平**

- 1、项目管理的集成思想
- 2、《道德经》与项目集成管理创新
- 3、项目全要素与全过程集成管理
- 4、项目全生命周期集成管理
- 5、项目集成管理系统中的成本管理
- 6、项目管理多目标集成管理