

EPC 总承包项目管理实务

黄谊江

一、 课程背景

项目管理是战略管理落地的最佳实践，越来越多的行业和组织希望借助于项目管理提升管理效率，完成战略目标，从而达成组织的使命，实现组织的远景。2017年，奥巴马执政的美国政府把项目集管理提升到国家高度，以立法彰显项目管理的重要性。但现在很多企业仍然在摸着石头过河，不断在重复别人犯过的错误，付出了高额的代价，还面临着项目难以验收、难以回款等一系列威胁企业生存的问题。

EPC 总承包的目标是充分发挥设计在整个工程过程中的主导作用，利用总承包的优势，提高实施效率，降低协调成本，但行业现状与实际要求存在差距。实践证明，项目管理是行之有效的解决方案。

本课程从国内外项目管理的最佳实践出发，对项目管理从组织和个人两个方面进行详细讨论和分析，让学员充分了解项目管理与哪些因素有关，组织应该如何进行项目管理体系的建设，从哪些方面着手，达到什么目标。

以 90 亿项目管理的实战经验提供强有力的支撑，对学员提交的真实案例进行深度分析，让学员学以致用，快速提升企业项目管理水平，提高项目交付能力。

二、 课程特点

授课形式：理论讲解+案例分析+案例实战+互动答疑

突出理论特点，注重知识理解、案例分析与实战体验，其中理论讲解 20%，案例分析 30%，实战体验 40%，互动答疑 10%。

三、 课程收益

1. 咨询式互动教学，以学员提交的案例进行分析讲解，学以致用
2. 了解 EPC 总承包的基本概念和管理原则
3. 掌握企业实施项目管理的前提基础、关键控制节点
4. 掌握企业应该从哪些方面着手项目管理体系的建设
5. 掌握项目经理应该具备哪些知识和技能

四、 课程模式

1. 案例实战分析，要求学员在课前至少提供 **10 个真实案例**（案例请采用化名）
2. 互动式答疑，要求学员在课前提出自己最关心的问题
3. 分组互动
4. 课堂练习

五、 受众对象

1. 工程副总，其他中高层管理干部；
2. 项目经理、项目集经理、项目组合经理；
3. 设计师、骨干员工。

六、 时间安排

3天（18小时）

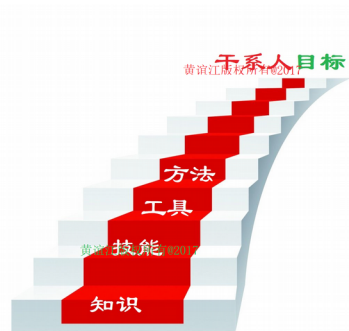
七、 课程过程中的实战演练

1. 案例讨论：项目的责任
2. 案例讨论：项目的权力
3. 案例讨论：项目的利益
4. 案例讨论：电力企业项目案例分析
5. 案例分享：江西丰城电厂案例
6. 案例分享：安徽滁州 EPC 总承包环保项目索赔案例

第一节 项目管理相关的概念

1. 什么是项目管理？

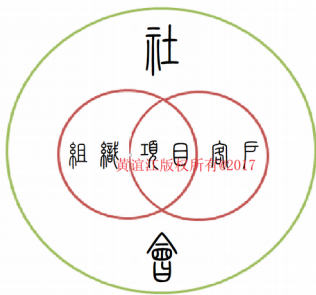
- ◆ 互动练习：你的理解是什么？
- ◆ 项目管理的定义



2. 经济人与社会人

- ◆ 经济人假设
- ◆ 社会人假设

3. 项目管理的主体



4. EPC 相关概念及要点

- ◆ AIA、CIOB 与 FIDIC
- ◆ EPC 的几种表现形式
- ◆ EPC 在我国的发展与建造师认证
- ◆ ENR2017 全球 150 强及入围中国企业

- ◆ EPC 总承包管理要点

第二节 项目管理的责权利



1. 项目管理的责

- ◆ 项目经理的责任
- ◆ 课堂练习：分组讨论并总结
- ◆ 组织的责任
- ◆ 课堂练习：分组讨论并总结
- ◆ 如何招聘与培养项目经理
- ◆ 素质模型与 ICB 4.0
- ◆ 项目管理铁三角
- ◆ 项目管理体系的建设与完善
- ◆ 项目管理知识库的建设与完善

2. 项目管理的权

- ◆ 项目经理的权力
- ◆ 课堂练习：组织架构分组讨论并总结
- ◆ 组织的权力
- ◆ 课堂练习：分组讨论并总结
- ◆ 麦肯锡模型

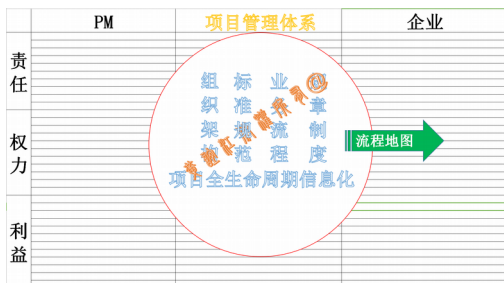
- ◆ 矩阵式组织架构与授权体系
- ◆ 案例分享：Turnkey 项目 SOP 最佳实践
- ◆ 项目化的基础：业务系统与 IT 系统的支撑

3. 项目管理的利

- ◆ 项目经理的利益
- ◆ 课堂练习：分组讨论并总结
- ◆ 组织的利益
- ◆ 课堂练习：分组讨论并总结
- ◆ 项目管理薪酬体系与职业跑道规划
- ◆ 项目的激励：如何合理设置项目奖项？

4. 项目管理责权利与企业项目管理体系

- ◆ 组织架构
- ◆ 标准规范
- ◆ 业务流程
- ◆ 规章制度
- ◆ 全生命周期信息化系统



第三节 项目管理成功的关键因素

1. 导致项目失败的因素

- ◆ 互动练习：分组讨论并总结

2. 影响项目成功的因素

- ◆ 互动练习：分组讨论并总结

- ◆ TheStandishGroup 的调研报告
- ◆ 中国项目管理知识体系的总结

第四节 电力项目管理流程及关键控制节

点

1. 项目管理流程及关键控制节点
 - ◆ 互动练习：电力项目流程分组讨论并总结
 - ◆ 流程及关键控制节点讲解

第五节 影响计划制定的十面埋伏

1. 经验
 - ◆ 老司机上班开车的熟路
2. 流程和制度定义活动
 - ◆ 短跑比赛要赢刘翔，你有什么办法？
 - ◆ 2天 VS 2个月
3. 相关的知识和技能
 - ◆ 行业的应知应会
 - ◆ 华为的市场、研发与工程
 - ◆ 中兴智慧城市团队的IT技能
4. 标准和模板
 - ◆ 一流的企业定标准
 - ◆ 适合的模板才是最有价值的
5. 关注点
 - ◆ 成本？质量？进度？
 - ◆ 亲子游 VS 旅行结婚
 - ◆ 华为俄罗斯案例
 - ◆ 中兴印尼 TelkomBAT 案例
6. 项目自身因素
 - ◆ 项目背景、范围、技术方案、合同、概预算

7. 干系人的识别
 - ◆ 非正式组织/藤蔓组织
 - ◆ 相关组织的业务和流程
8. 风险的识别
 - ◆ 行业经验
 - ◆ 组织过程资产
9. 相关的工具和方法
 - ◆ 道理是相通的
10. WBS 分解的原则
 - ◆ 最小可计量单位

第六节 制定计划的流程与关键节点

1. 庖丁解牛及其启发
 - ◆ 顺其自然
 - ◆ 专业创造价值
 - ◆ 专业是训练出来的
2. 工作分解是制定计划的必要动作
 - ◆ 一口吞不下一头牛
 - ◆ 企业的组织过程资产
 - ◆ SOP
3. 计划的“三分”天下
 - ◆ 工作：WBS
 - ◆ 人：组建项目团队
 - ◆ 财：项目四算
4. 关键节点——计划需要审核

第七节 EPC 项目进度管理的重点与难点

1. 前提：
 - ◆ 业务必须流程化
 - ◆ 项目范围必须明确
 - ◆ 必要的项目管理制度和流程
 - ◆ 项目团队成员必要的责任心
 - ◆ 项目经理的授权
 - ◆ 组织过程资产：知识库、经验教训
2. 重点：问题的跟踪与处理
 - ◆ 问题处理与升级机制

- ◆ 首问负责制
 - ◆ EPC 项目总承包与业主的工作界面
3. 难点：疑难问题如何处理

第八节 案例分析与课堂练习

1. 案例分析：学员提交工作中的案例 1
2. 案例分析：学员提交工作中的案例 2
3. 案例分析：学员提交工作中的案例 3
4. 案例分析：学员提交工作中的案例 4
5. 案例分析：学员提交工作中的案例 5
6. 案例分析：学员提交工作中的案例 6
7. 案例实战：某项目的物流计划
8. 案例实战：某项目的干系人分析

课程总结

- ◆ 收集反馈意见
- ◆ 培训学员合影
- ◆ 安排领导会谈