
国际工程总承包项目管理

一、 课程背景

华为、中兴是国内最早走出国门的企业，笔者是中兴通讯第一批大项目经理，海外最早的项目管理人员，中兴通讯铁三角的发起人之一。中兴、华为目前均已达到项目化管理水平。

本人是中兴通讯第一批大项目经理，全公司共 21 人参加培训，该系列培训由当时的高级副总裁、前董事长史立荣先生亲自主持。多年的项目管理经验积累，成功的完成印度尼西亚最大运营商 Telkom 的 BAT 项目，该项目要求在国内春节期间，40 天内，完成 1597 项与生产环境的对接测试。实际完成时间 34 天，而竞争对手则花费了一年多时间。该项目也成为中兴通讯第一个提前成功交付的项目，为公司在国际市场的拓展赢得了良好的声誉。本课程将在项目管理知识体系和项目经理能力模型的基础上，结合中兴、华为的最佳实践，深入探讨国际工程总承包项目的管理。

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 30%，案例分析 35%，实战体验 30%，互动答疑 5%。

三、 课程收益

1. 了解企业实施项目管理的基础
2. 掌握国际工程投标管理实务要点
3. 掌握合同全生命周期管理关键点
4. 掌握国际工程设计与施工项目管理的基本动作
5. 掌握国际工程项目风险管理的应知应会
6. 掌握国际工程资源采购管理的基本要点

四、 课程模式

1. 中文教学、面授
2. 分组互动
3. 实战体验
4. 课堂练习、互动式答疑

五、 受众对象

1. 项目经理、项目集经理、项目负责人；
2. 项目工程师、项目团队成员；
3. 运营经理、职能经理、研发经理。

六、 时间安排

系统学习 2 天 (12 小时)

七、 课程过程中的实战演练

1. 案例练习：企业组织架构与流程、制度
2. 案例练习：项目干系人识别
3. 案例练习：海外项目的物流管理计划
4. 案例分享：知名企业知识库最佳实践
5. 案例分享：项目化管理最佳实践
6. 案例分享：印尼某项目最佳实践
7. 案例分享：项目收尾与复盘

八、 课程内容

1. 课程目标
2. 学习方式
3. 培训安排
4. 分组

国际工程总承包项目管理

第一节 项目管理相关的概念

1. 什么是管理？什么是项目管理？
 - ◆ 知名管理学家对管理的定义
 - ◆ 稻盛和夫与京瓷
 - ◆ 第一个职业经理人
 - ◆ 杜邦与尼龙
 - ◆ 松下的案例
 - ◆ 项目管理的定义
2. 经济人的观点介绍
3. 项目类型及关键专业术语介绍
 - ◆ BOT、PPP、EPC、[D-B](#)

第二节 企业实施项目管理的基础

1. 合适的组织架构、流程和制度
 - ◆ 课堂练习：组织架构
 - ◆ Turnkey 项目 SOP 及最佳实践
 - ◆ 流程与制度
 - ◆ 最佳实践：通信行业项目管理铁三角
2. 管理干系人的参与是项目成功的必要条件
 - ◆ 什么是干系人
 - ◆ 非正式组织/藤蔓组织
 - ◆ 相关组织的业务和流程
 - ◆ 课堂练习：识别当前项目干系人

第三节 国际工程投标实务

1. 投标基础
 - ◆ 企业投标的基本功
2. 标准工作流程 SOP
 - ◆ 案例：深圳应急指挥系统集成项目投标、Telkom 12Cities 投标
3. 投标实务
 - 投标前的准备工作
 - ◆ 资格预审
 - ◆ 购买和熟悉标书
 - ◆ 做好考察工作
 - ◆ 市场行情及物价调查工作
 - ◆ 对工程业主、咨询监理公司、竞争对手的调查
 - ◆ 确定合作伙伴、选好合作方式、签好标前协议
 - 国际工程投标的报价计算工作
 - ◆ 核算工作量

-
- ◆ 编制工程进度计划、制定施工方案
 - ◆ 选择工程定额
 - ◆ 确定基价
 - ◆ 各项管理费用、摊销系数的计算、取值、摊销

第四节 国际工程合同管理

1. 课堂练习：合同管理主要内容
2. 案例分享：印尼金光集团 Turnkey 项目、Telkom 项目、埃塞电信项目等
3. 全生命周期的管理
 - ◆ 合同类型
 - ◆ 全生命周期的业务关联系统
 - ◆ 信息的授权与安全

第五节 国际工程设计与施工管理

1. 国际工程设计的原则与实务
 - ◆ 设计在工程总包中的主导作用
 - ◆ 业主选择优秀的设计公司
 - ◆ 设计程序和设计阶段的划分
 - ◆ 工程设计管理
2. 如何制定项目计划
 - ◆ 经验，知名企业知识库的最佳实践
 - ◆ 流程和制度
 - ◆ 讨论：短跑比赛要赢刘翔，你有什么办法？
 - ◆ 案例：2 天 VS 2 个月
 - ◆ 相关的知识和技能，
 - ◆ 案例：华为的市场、研发与工程
 - ◆ 案例：中兴智慧城市团队的 IT 技能
 - ◆ 标准和模板
 - ◆ 关注点
 - ◆ 案例：华为俄罗斯、中兴突尼斯
 - ◆ 项目自身因素
 - ◆ 干系人的识别
 - ◆ 风险的识别
 - ◆ 相关的工具和方法
 - ◆ WBS 分解的原则
3. 通信行业知名企业最佳实践
4. 课堂练习：国际项目物流管理计划
5. 案例分享：国际知名项目
6. 项目的收尾与复盘

第六节 国际工程风险管理

1. 风险识别的五个环节
2. 风险识别的前提基础

-
- ◆ 组织过程资产
 - ◆ 知名企业风险库
 - 3. 风险管理的注意事项
 - 4. 风险应对的几种方式
 - 5. 案例分享：德国复兴信贷银行、智慧城市政策风险案例、拉美项目沟通风险案例

第七节 国际工程资源采购管理

1. 国家商务模式
2. 采购的原则与基础
3. 合同类型
4. 采购过程管理
5. 采购的成本分析
6. 采购的信息安全管理
7. 案例分享：海外系列项目

课程总结