

工程项目导航

——工程项目经理人的经营手册——

课程背景：

中国工程技术水平愈渐超越世界水平，然而工程项目经营管理水平随之越发成为短板。工程项目市场的战略性开拓、项目成本与收益点的估算、项目经营中的重点事项、不同文化因素在项目策划阶段的需求整合、各类工程技术的更新迭代与时俱进……各类项目问题层出不穷。

如何快速发现工程方案中的潜在问题？如何综合判断项目实现可行性？如何预测复杂项目盈亏？如何在适当的时机给争取关键项目资源？如何在资源约束下最大限度地攫取项目收益？如何利用有限优势走出项目运营发展之路？

通过《工程项目导航》课程，我们将和您一起摸索现有项目经营管理中的短板、由发起背景了解项目立项理念、有效承接符合经营准则的工程项目、走上专业化工程项目经营管理路径。

课程收益：

- 帮助企业客观评价自身管理机制及团队长短板
- 引导全体学员分析项目相关的技术市场格局和管理背景定位
- 学习项目背景信息收集的工具和技术
- 快速识别常见邀标陷阱，正确给出适当回应
- 分享重点行业成功及失败案例，深层探索资源配置 VS 管理瓶颈的解决方案
- 帮助全体学员树立项目目标和经营目标的发展思维

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：项目经理、企业高管、技术负责人、其他项目团队成员

人数要求：40人

课程方式：讲授式、小组讨论、模拟游戏、案例分享、焦点研讨、现场演练、头脑风暴、市场对标、教练技术、引导技术等，具体实施形式可能根据学员的学习风格来做相应的调整。

课程大纲

导引故事：成功的项目和失败项目

一、项目技术与管理的

1. 项目成败的核心因素

- 1) 技术因素
 - 2) 管理因素
 - 3) 环境因素
- ##### 2. 项目技术负责人和项目管理负责人

二、项目管理机制

1. 项目治理
2. 项目管理

案例分享：上海地铁

第一讲：每个项目都是面纱——透视工程项目的市场环境背景

一、项目背景调研

1. 项目产品需求——商业可行性

1) 经济需求

a 项目投资回报

b 业务规模回报

小组讨论：如何评价项目标的物的商业投资回报

2) 非经济需求

a“走出去”政策

b 行业引领

互动引导：如何评价非商业驱使的项目投资回报？

小组讨论：哪类项目更好？

2. 关键干系人——3类发标方式

1) 机构发标——行政代理人

2) 商业发标——业主

3) 专业代理——专业选手

互动引导：各类发标方的特质

二、项目历史

1. 同类项目——市场对标

1) 规模对标

2) 技术对标

3) 价格对标

小组讨论：如何找出可比性对标？

2. 发标次数

1) 第几次发标

2) 第几段发标

现场演示：综合评价各类外部因素影响下的项目？

小组点评

第二讲：项目高手的关注点——项目机制

一、项目治理机制

1. 什么是治理机制？

1) 牵制决策

2) 激励团队

2. 项目治理概念

3. 项目治理架构

4. 项目治理应用

小组分享：前沿机构项目治理状况

二、项目范围

1. 项目范围定义

2. 项目工作结构分解——四层结构

1) 范围层

2) 帐户层

3) 岗位层

4) 活动层

3. 工程项目特质：设计工作范围与施工工作范围

现场模拟：项目工作路径

三、项目变更

1. 变更缘由

2. 变更应对

1) 采纳

2) 不采纳

3. 变更记录

1) 变更申请

2) 变更实施

3) 变更跟踪

4) 变更责任人

纸上推演：逻辑导图

案例分享：锦江之星的墙

四、项目授权

1. 项目领导架构

2. 授权原理

1) 7人原则

2) 权责分解

3) 绩效评价

模拟演练：众志成城

第三讲：容易忽视的项目重点——常见的管理缺陷

一、项目沟通

1. 沟通原理

2. 沟通信效度

3. 项目管理沟通模型

互动游戏：我说你话

4. 项目沟通管理计划

小组模拟：项目沟通路径

二、收益核算

1. 经济收益

1) 现金收益——挣值

2) 投资收益——净现值

3) 汇兑收益

4) 项目预算的收益核算

模拟案例演示：长期异地建设项目

2. 品牌收益

1) 树立品牌形象

2) 凸显品牌特质

3) 强化品牌信用

焦点小组：品牌要件及影响

3. 成长收益

1) 技术攻坚

2) 规模化管理

3) 异国文化

4) 团队成长

5) 其他

头脑风暴：最核心的收益如何确定？

三、常见的初始邀标壁垒

1. 技术规范
2. 法律适用
3. 付款标准
4. 其他

案例分享：“走出去”政策

第四讲：职业化项目进阶人才的 CEO 视角——工程项目经营思路

一、初期项目目标

1. 企业管理项目化
2. 产品生命周期
3. 项目生命周期
4. 项目经理生命周期/能力周期

二、扩张期项目目标

1. 项目产品升级
2. 多线项目产品设计——项目组合策略
3. 项目核心资源——团队能力培植

模拟分析：现代工程项目市场五力图

三、企业项目发展策略

1. 项目客户定位
2. 工程项目的充分目标
 - 1) 客户粘性
 - 2) 核心资源
 - 3) 市场节奏

案例分享：客运廊桥

3. 项目组合

- 1) 高端项目与战略级项目
- 2) 项目目标与经营发展

案例分享：隐形冠军

第五讲：成为高手的功课——课程总结

1. 重点回顾
2. 课后任务
3. 结束语