

## 国际工程项目管理实战训练营

### 课程介绍：

所谓国际工程项目，一般是指某种特定的建筑工程，或指某一项具体的建设工作，如建设项目的研究、规划、和咨询设计、或施工安装等工作；它是跨国的，就某一国家而言分为海外工程和国内涉外工程；就一个项目来说，从咨询、融资、招标、投标、施工、监理到培训等各阶段或环节的主要参与者来自不止一个国家；它一般是需要按照国际上通用的项目管理模式通过国际性公开招标竞争取得参与资格，并进行建设的项目。它是符合国际咨询工程师联合会(FIDIC)的一系列规则、满足《世界银行贷款项目采购指南》规定而进行管理的工程项目。本类项目以市场机制为基础，经长期不断总结完善已形成了一整套标准管理模式，且按照市场经济的发展规律不断改进，代表着发达国家当代最先进、最发达的市场经济的竞争性生产关系。

我国加入 WTO 以后，特别是随着“一带一路”倡议和“走出去”的基本国策的推行，我国对外承包工程与劳务合作事业有了很大发展。特别是近年贯彻“一业为主,多种经营”和“实业化、国际化、集团化”方针以来,越来越多的煤炭施工企业走向了国际市场。如何迅速提高国际工程施工水平,提高参与国际建筑市场的竞争能力,早日实现与国际工程施工惯例接轨,这是我国建筑施工企业亟待解决的一个问题。国际工程市场以市场经济的思维方式为出发点,讲究高效、透明,合同覆行运作比国内同类工程要复杂的多。要想更快、更好的与国际市场接轨,那么我们首先必须了解我们国家的管理模式和存在的问题,从而找到国内工程项目管理与国际的差别,俗话说,知己知彼,百战不殆。

本课程以“系统化国际项目管理知识体系、结合真实案例分析、快速提升职业发展技能”为宗旨，精选国际工程项目管理知识模块，结合不同行业背景的工程项目管理人才实际需求而制定的实战型课程，并注入经典真实案例分析和实战研讨，旨在帮助国际工程项目管理专业人员将国际项目管理知识体系系统化，培养国际工程项目管理的现代理念，具备综合运用项目管理理论和灵活解决实际问题的能力，从根本上改善管理人员在实际工作中不规范的管理方式并提高运营效率，本课程对国际工程建设领域中的项目管理运用有很强的指导性。

**课程时间：5天**

**课程对象：**

- 在国内从事工程建设领域并承担过大型复杂工程项目的企业、事业单位的优秀项目经理；
- 即将从事国际工程项目，并希望能够熟练掌握国际惯例的从业人员；
- 在海外从事工程建设项目，并想全面提升自身及团队项目管理能力的优秀项目经理

**课程目标：**

通过本课程培训，学员将能够：

- 掌握国际工程项目管理的基本理论和方法；
- 掌握 FIDIC 红皮书、橙皮书和银皮书等国际通用的工程建设标准合同条款；
- 熟悉国际工程项目建设模式、流程、方针、政策和法规；
- 掌握公关技巧，有快速反应能力，能随机应变，懂得“双赢”原则，会处理“伙伴关系”，善于进行谈判的解决实际问题难题；

- 熟悉本行业的业务知识和国际上的发展动态、对新事物敏感、敢于和善于开拓市场，主动寻找机会，善于抓住机遇；
- 具有从事国际工程项目全过程管理的基本能力；

## 第 1 天

### 一、国际工程项目管理概述

- 企业战略：愿景与使命
- 企业战略管理过程
- 组织项目管理战略规划
- 项目组合、项目集与项目的关系
- 项目组合管理：国际项目的选择与战略目标设定
- 项目集管理：管理相互关联的项目
- 中国企业为什么要“走出去”
- 国际工程项目面临的机遇与挑战
- “一带一路”倡议与国际工程项目
- 工程项目建设与运营的区别与联系
- 国际工程项目常用管理模式比较：  
E+P+C，CM，DB/EPC(TK)，PMC，BOT，PPP
- EPC (TK) 与 PPP 项目的成功要素
- 国际工程项目管理的必要性
- 国际工程项目成功与失败的要素

### 二、国际工程项目整合管理

- 项目整合管理过程

- 国际工程项目管理的五个过程组-IPECC
- 各过程的工作重点
- 项目选择方法及依据
- 项目章程的作用与内容
- 国际工程项目生命期模型
- 生命期各阶段工作重点
- 项目计划编制的流程
- 项目变更请求
- 项目变更控制体系
- 结束项目或阶段的行动步骤

### 三、国际工程项目范围管理

- 何谓项目范围管理？
- 收集需求的工具和方法：访谈、问卷调查、原型法、头脑风暴
- 编制工作分解结构
- 工作分解结构对于项目沟通的作用
- 分组练习：编制各组案例项目的工作分解结构
- 核实范围 – 对可交付成果的验收
- 控制范围
- 变更管理流程
- 如何预防范围潜变

## 第2天

### 一、国际工程项目进度管理

- 项目进度管理的意义

- 工程项目时间管理的流程
- 为什么要定义活动？
- 怎样排序活动顺序：网络图、总浮动时间与自由浮动时间
- 如何估算活动资源
- 估算活动持续时间的方法：类比法、定量估算法、三点估算法
- 关键路径法与关键链法
- 常用的项目进度计划的形式：横道图、里程碑图、时标网络图
- 控制工程项目进度的技术、合同和组织手段：快速跟进、赶工、资源均衡

## 二、国际工程项目成本管理

- 工程项目成本管理要点
- 国际工程成本构成及特点
- 国际工程项目成本管理流程
- 成本类别
- 成本估算的方法
- 项目投资估算的编制及其审核
- 单位工程概算
- 单项工程综合概算
- 建设项目投资总概算
- 成本预算的方法与技术
- 施工图预算的编制与审核
- 项目成本基准
- 传统成本控制方法的弊端

- 基于挣值的成本控制原理
- 工程结算与竣工决算
- 项目后评价

### 第3天

#### 一、国际工程项目质量管理

- 何谓项目质量？
- 质量的四个绝对值
- 质量、等级与“镀金”
- 项目质量管理过程
- ISO9000 体系、TQM、6Sigma 质量管理方法简介
- 规划质量的工具和技术
- 七种基本质量工具：因果图、流程图、核查表、帕累托图、直方图、控制图、散点图
- 质量成本与质量责任
- 质量保证的意义和手段
- 实施质量控制
- 国际工程项目质量管理案例分析

#### 二、国际工程项目人力资源管理

- 管理者的 ASK 胜任力模型
- 团队生命期及各阶段特征
- 管理者的权力基础及改善途径
- 制定人力资源管理计划
- 组建团队的两种方式：内部调派及外部招聘

- 如何得到团队成员的承诺
- 9种团队角色及其优缺点
- 分组讨论：团队的角色与责任
- 项目组织结构形式
- 分组讨论：各种组织结构形式的优缺点与沟通协调
- 团队建设的措施：培训、集中办公、激励与奖惩
- 基于绩效的团队绩效考核
- 平衡计分卡在项目绩效考核中的应用

#### **第4天**

##### **一、国际工程项目沟通管理**

- 团队游戏：沟通游戏
- 如何选择正确的沟通方式
- 有效聆听的原则
- 向上沟通的技巧
- 向下沟通的技巧
- 平级沟通的技巧
- 沟通障碍的来源及其解决
- 马斯洛的需求层次理论对沟通的作用
- 一个项目需求管理案例
- 冲突的来源及其特点
- 有效的冲突解决技巧
- 高效会议组织及实施的技巧

- 项目管理信息系统 PMIS 对于沟通的作用

## 二、国际工程项目风险管理

- 何谓项目风险？
- 项目风险的特性
- 项目风险管理的流程
- 项目相关方对风险的态度 - 效用函数
- 国际工程项目风险的来源
- 识别风险的工具和技术：文件评审、假设分析、影响图
- 风险分解结构 RBS 的作用
- 国际工程项目管理模式与风险：E+P+C、CM、EPC、PMC
- 国际工程项目生命期阶段与风险管理
- 合同类型的选择及其风险评估
- 风险登记册模板介绍
- 实施定性风险分析的工具与技术：概率影响矩阵、风险数据质量评估、风险紧迫性评估
- 实施定量风险分析的意义和手段：决策树、蒙特卡洛分析
- 规划风险应对：
  - 回避、转移、减轻、接受
  - 开拓、分享、提高、接受
- 如何监控风险
- 案例分析及研讨

## 第5天

### 一、国际工程项目相关方管理

- 项目相关方管理案例
- 项目相关方管理的必要性与挑战
- 项目相关方管理流程
- 识别项目相关方的工具
- 编制相关方管理计划
- 有效的项目相关方分析工具与技巧：权力利益方格、权力影响方格、“20-80”原则
- 相关方参与评估矩阵
- 管理相关方参与的技巧

### 二、国际工程项目采购管理与 FIDIC 合同条款

- 国际工程项目采购方式及流程
- 集中与分散采购方式的优缺点
- 合同工作说明书 CSOW 的内容及意义
- 合同类型的选择及其风险评估
- 采购文件的类型及内容
- 选择卖方、合同谈判与合同管理
- 结束采购的工作要点
- 合同的概念与要素
- 合同类型与履约要点
- 变更及合同价管理
- 1999 版 FIDIC 合同条件：红皮书、橙皮书与银皮书

- 分包商管理要点

- 索赔管理

- 案例分析及研讨

课程总结