

工程建设项目成本管控与签证索赔管理

在激烈竞争的建筑市场中，企业往往会通过低价中标来获得市场份额，由于项目自身特点及项目环境和条件的不确定性和变化，造成项目实施受到各种因素影响，造成进度和成本失控。

企业参与工程项目的过程中：如何分析项目环境并进行有效的成本预测实现中标！如何在低价中标的前提下为二次经营实现降本增效，增加利润机会？实现盈利！如何在二次经营中降本增效、增加结算利润？项目竣工验收时如何通过有效结算，保障企业的利益得到实现。

通过有效的项目成本管理方法学习，提升对项目三次经营思想的认知，实现对项目投标阶段和项目合同履行阶段中项目成本和造价的有效管控，创造效益，提升企业市场竞争和核心管理能力。

本课程以项目管理知识体系的理论知识为框架，结合项目工程成本管理、项目经营管理、风险管理系统化的方法、工程项目实践案例、演练和互动讨论，侧重对项目成本管理、项目风险管理领域涉及的工具、方法、模板进行全面系统的培训，帮助学员建立项目管理意识，提升项目经理者的成本管理能力，降低项目的消极影响，促进项目成功。

培训讲师 敖建强老师

敖老师是美国 PMI 项目管理协会认证项目经理师、国内资深项目管理实战专家。具有外资企业和国内上市公司的工作经历并担任高级职位。15 年的项目管理和企业咨询授课服务经验，为海油工程、中国中车、中建八局、中建七局、中冶集团、中南建设、南通四建、中交一工局、中铁电气化、中铁建设、鞍钢集团、中船重工、武船重工、葛洲坝集团、兰石集团、中铁建设、中铁电气化、中国通信建设集团、北龙建设集团等近 400 家大型国企、外资及民营企业提供了高品质的企业内训课程，在项目管理流程、项目经理能力提升、项目风险管控、项目计划与有效控制及方法工具方面具有丰富的授课和实践经验，深入浅出的授课风格、企业自身实践案例分析和团队实战演练的现场互动获得参训企业的好评和认可。

课程时间：2 天

培训形式：分组式，知识、方法讲授与实践结合、企业案例分析、演练互动游戏结合

课程大纲

第一单元 工程建设企业的项目经营管理

工程项目及建设项目管理的特点

1. 成功项目的核心要素
2. 施工企业面临的生存的困境与挑战
3. 工程建设企业项目成本管理的现状与问题
4. 如何在项目经营中提升价值、创造效益？
5. 业主方的成本管理内容与控制重点
6. 承包商的成本管理内容与控制重点
7. 建筑施工企业的项目三次经营理念

第二单元 工程项目的成本管理

1. 项目成本管理的概念
2. 工程建筑企业项目成本管理的现状与不足
3. 建设工程建筑安装费用的结构与组成

4. 建筑施工企业的成本管理：成本中心与利润中心
5. 案例：某工程建设项目成本的构成与项目经营效益分析
6. 在项目中创效益：工程项目成本管控方圆图
7. 项目成本管理的基本原则
 - a) 项目目标成本的管理与分解
 - b) 项目全过程的成本管理
 - c) 基于全员的项目成本管理责任
 - d) 项目成本管理体系
 - e) 项目成本的动态管理与控制
8. 构建工程项目目标成本
 - 1) 承包合同价、目标成本计划、实际成本的概念
 - 2) 建设工程项目的成本费用的分类与构成
 - 3) 工程项目成本分析
 - 4) 构建项目目标成本
 - 5) 项目目标成本的编制与指标分解
9. 项目成本管理的流程与方法
 - a) 项目成本预测（投资估算）
 - b) 项目成本计划（概算到预算分解）
 - c) 项目成本控制（费用与控制）
 - d) 成本核算（核算项目当前成本）
 - e) 项目成本分析（成本偏差分析）
 - f) 成本考核（项目成本绩效）
10. 项目全生命周期各阶段的成本管理

第三单元：项目标前策划：项目投标阶段的成本管理-合同效益

1. 项目投标报价阶段的成本管理策划
2. 投标前的四项基本准备工作
3. 项目的盈利点和亏损点分析
4. 构建项目造价基本数据库
5. 工程投标的策略与报价技巧
6. 案例解读；某承包商投标报价的工作准备与成本测算

第四单元 项目商务策划：项目目标成本计划

1. 建立项目目标成本责任体系
2. 如何分析成本：自上而下的指标与自下而上的目标成本计划
3. 项目目标成本计划建立的方法和流程图
4. 工程项目计划与项目成本计划
5. 基于 WBS 的自下而上的成本估算
6. 资源投入分析：人、机、材等资源的投入
7. 项目成本估算依据、方法和工具
8. 编制和分解项目成本预算计划
9. 绘制和分析项目成本预算 S 曲线
10. 建立项目目标成本基线

案例解析：某路桥工程项目目标成本计划的编制

实战演练：项目目标成本的建立与预算计划的编制

第五单元：项目实施阶段的成本控制（签证及变更）

1. 项目实施阶段的成本管理 PDCA
2. 成本管理相关影响因素的控制措施
3. 项目实际成本的跟踪与核算
4. 项目成本的偏差分析与纠偏措施
5. 项目成本偏差的主要原因分析
6. 项目成本管理的绩效-挣值法的参数与计算
7. 二次经营中效益创造：降本增效
8. 项目成本控制案例解读

第六单元：项目竣工结算阶段的成本管理

1. 建筑施工项目经营亏损的原因分析
2. 承包商低价中标下增值结算机会分析
3. 承包商项目成本控制与盈利工具
4. 价款调整盈利方法的应用及案例
5. 工程变更盈利方法的应用及案例
6. 现场签证盈利方法的应用及案例
7. 施工索赔盈利方法的应用及案例
8. 课程复盘与总结

第七单元：EPC 工程总承包的成本管控

1. 不同合同模式下的项目成本管理
 - a) 施工总承包项目成本管理
 - b) EPC 工程总承包项目成本管理
2. 工程总承包项目的成本管理组织
3. 工程总承包的项目成本预算构成
4. 编制工程总承包项目预算计划
5. 项目成本费用的实施
6. 项目成本费用失控的原因分析
7. 工程项目费用管理办法
8. 工程总承包项目管理的成本费用管控
 - 1) 项目设计阶段的投资控制
 - 2) 项目招标采购阶段的成本控制
 - 3) 项目施工阶段的成本控制
 - 4) 项目调试与交付阶段的成本控制
9. 案例：工程总承包项目成本管理案例