

工程总承包与工程项目管理实战培训

【课程背景】

作为典型的项目管理模式，工程项目是否能够按预期设计要求、按质量、按期建成并投入运营是项目成功的核心。无论是项目的业主还是工程建设承包商，都要围绕着建设项目的进度、质量、成本造价来开展工作。先进的项目管理方法，可以帮助项目部门科学、高效地管理项目，对项目各阶段（工程项目的前期勘察、施工设计、采购、施工、试运行、竣工验收、）等实行全过程或若干阶段、各项内容合理计划，严格控制，综合平衡，有效地协调工作安排、制定严格目标，进行项目成本、进度、范围、质量的管理，对项目过程进行降本增效，规避项目风险和对项目实现全过程的动态管理，使项目最终取得圆满成功。

【课程收益】

1. 学习项目管理的体系和框架，理解项目的核心要素，建立总承包项目管理思维
2. 系统学习工程项目建设的全过程策划组织与管理控制的方法和实战工具
3. 掌握工程项目计划编制和项目实施中进行有效管控的方法
4. 提升项目经理在项目管理中的角色和职责的认知，提升项目经理的综合能力
5. 掌握工程项目中的内外干系人组织和项目团队沟通的工具与方法
6. 学习项目风险管理和项目质量管理方法，更好地保障项目的成功实现

课程结合国际先进项目管理理念和方法，并结合业主及工程总包商工程项目实战案例，将项

目管理的理论、方法、实践进行充分结合，通过系统学习和互动演练提升学员实战能力

【授课讲师】敖建强老师 国内资深项目管理专家讲师，16年的项目管理从业及授课经验，为中建八局、中建三局、中建四局、中建七局、中南建设、华侨城、SOHO中国、绿地集团、绿城集团、复地集团、华发集团、南通四建、天齐建设集团、红旗置业集团、鞍钢工程建设公司、中石油管道局、中船重工、中车集团、中冶集团、中铁建设、中铁电气化、平高电气、国家电网、中国移动、中电投、葛洲坝、中交一公局、华为通信、神华集团、泰达建设、中广核、晶科电力、无锡地铁集团、中海油建设、中油西部管道、胜利油田海外工程、中交集团、中国电建、中国能源建设、中国通信建设集团、中国节能集团等国内外百余家房地产企业、工程业主、EPC总承包、施工总包等提供了高质量的项目管理培训，培训了上万名项目经理及项目管理专业人才。

【课程时间】标准课程时间为2-3天，每天6个小时

【课程大纲】

第一单元、项目管理的体系、方法与过程

- 1、项目的特点与项目管理内涵
- 2、工程建设企业面临的挑战与管理难
- 3、工程项目的“四难”与“四烦”
- 4、“实现成功的项目管理”
 - 1) 成功的项目管理-项目目标三圆图
 - 2) 项目铁三角的制约与平衡

- 3) 项目的增值与干系人满意
- 5、工程项目生命周期及其阶段的不同管理特征
- 6、工程项目建设管理程序
- 7、如何开展项目管理：项目管理的十大领域
- 8、工程公司项目管理的五大关键要素

第二单元：项目经理与工程项目的组织管理

- 1、工程建设项目的特点
- 2、工程项目的发包与合同模式
 - a) 业主管理-平行发包模式
 - b) 设计-施工总承包模式
 - c) EPC 工程总承包模式
- 3、工程总承包模式的开展与相关法规政策
- 4、国内工程总承包的管理模式与现状
- 5、传统建造模式与工程总承包的管理模式差异
- 6、工程总承包模式对建筑施工企业的价值
- 7、总承包项目部的组织机构设置与职责定义
- 8、总承包模式的常见类型与典型风险
- 9、工程项目经理的工作职责与能力素质要求

■ 案例分享与讨论：

施工总承包企业项目部组织结构

工程总承包项目的组织结构

第三单元、施工前的准备与项目整体策划

- 1、 工程建设企业项目二次经营的理念和运作方式
- 2、 项目管理班子的配置与组建
- 3、 业主需求分析与合同解读
- 4、 评估分析项目的制约与风险
- 5、 项目中标后的整体策划
- 6、 制定工程项目的整体进度目标和成本目标
- 7、 项目实施方案的整体部署与实施

■ 实践演练与互动

1. 工程项目实施策划练习：如何做好中标后的施工组织设计

第四单元、工程项目的工作分解与有效的进度计划

- 1、 工程项目计划编制的核心理念与方法
- 2、 规划和定义项目的工作范围
- 3、 使用 WBS 工具对工程项目进行结构分解
- 4、 工程项目 WBS 分解的典型思路和方法
- 5、 分析任务的工作量和业务逻辑
- 6、 确立项目的里程碑和详细进度计划

- 7、通过项目计划实现项目责任矩阵
- 8、规划项目计划中的劳动力、机械、材料组织
- 9、项目计划的的分析与展现（甘特图、网络图）
- 10、 运用项目管理方法进行进度计划优化 8 步法

■ 实践演练与互动

- 1、某房地产工程建设项目案例
- 2、某电力工程建设项目 WBS 分解与进度计划分析
- 3、运用 Project 项目管理工具在工程建设项目的实践应用

第五单元、工程项目成本管理与二次经营理念

- 1、 施工建设项目的成本的组成
- 2、 如何管理成本-项目成本管理方圆图解析
- 3、 如何制定“项目目标成本计划”
- 4、 目标成本计划编制的流程：从估算到成本预算
- 5、 二次经营中的降本增效
- 6、 项目中的签证与索赔管理

■ 实践演练与互动

第六单元、工程项目的风险管理

- 1、项目风险案例：从中铁建项目巨亏看合同及风险管理
- 2、如何管理与业主的合同：合同的分析、解读与传递

- 3、建设部关于工程总承包招标与承包合同的相关文件与法律规定
- 4、如何保证合同执行：承包合同的履约管理
- 5、承包合同中的风险识别与合理控制
- 6、风险认知及项目风险管理的意义
- 7、项目风险管理的过程
- 8、工程项目风险识别的方法与流程
- 9、项目风险的分析与量化评估
- 10、 建立项目风险的预防与应对措施
- 11、 项目风险的跟踪与控制机制

■ 案例研讨与互动实战演练

- 1、工程项目合同风险的识别与分析
- 2、工程项目风险管理的识别与应对措施制定互动练习

第七单元、工程项目的干系人与沟通管理

- 1、项目经理在工程管理中的沟通角色认知
- 2、工程项目的沟通环境和沟通机制
- 3、什么是项目的干系人，如何识别干系人
- 4、工程项目相关方的识别与影响分析
- 5、了解干系人的期望、利益与影响
- 6、制定有效的项目干系人管理策略
 - a) 如何与业主沟通与协调并取得信任

- b) 如何与设计院（或业主设计部门）进行项目工作协同
 - c) 如何调动和协调管理分包分供
 - d) 如何提升企业内部项目工作效率
- 7、工程项目经理必须掌握的沟通法则
- 8、互动：工程项目干系人的管理实践分析演练

■ **案例与演练：**

- 1、案例：某项目运用良好的干系人组织管理提升项目执行效率
2. 案例：针对某建设工程项目进行干系人识别及管理策略
3. 研讨：面对强势的业主怎么办？

第八单元、工程项目的实施与过程控制

- 1、项目经理如何推动项目计划的有效实施
- 2、项目实施阶段的五大管理与四大控制
- 3、项目实施中的关键节点控制法；
- 4、定义项目目标基线与PDCA控制原
- 5、运用PDCA原理落实项目的跟踪机制与工具
- 6、分析项目工期延误或超出预算的影响因素
- 7、对项目进度进行跟踪与控制
- 8、实现项目过程的质量控制
- 9、项目成本的跟踪与控制方法

10、 如何分析项目的偏差及制定纠偏措施

11、 项目实施成本与进度控制方法-挣值法运用

■ 案例分享与演练：项目赶工与变更控制

- 1、 项目实施中的关键节点控制法；
- 2、 运用关键路径和前锋线分析项目偏差进行赶工
- 3、 项目动态跟踪的状态分析与项目报告

第九单元：项目的收尾管理

- 1、 工程项目如何做好收尾工作
- 2、 编制管理收尾工作清单；
- 3、 项目的验收移交与结算管理
- 4、 管理收尾价值的认知及其管理；

第十单元、课程总体复盘和学员案例点评

- 1、 课程总结
- 2、 学员问题解答