

# 施工建设企业中层干部项目管理培训

授课：敖建强老师（老师介绍可见相关文档）

时间：2天

授课形式：项目现场讲授、案例分析、工具学习、互动演练、分享与点评

课程目标：提升对项目管理的系统思想的认知、项目管理过程的工具、方法学习，提升项目管理人员对项目的系统管理能力、思维认知、项目沟通及团队建设等软硬技能的掌握

## 课程大纲

第一天上午 9:00-12:00

---

### 一、项目管理的体系、方法与过程

1. 项目及项目管理的概念
2. 工程项目管理的特点
3. 何谓“成功的项目管理”：项目成功与制约条件
4. 如何实现干系人满意：项目的增值管理
5. 项目的生命周期与管理过程
6. 项目管理的十大领域
7. 建设项目的组织模式
8. 施工项目经理的认识误区
9. 项目经理的角色认知

#### ■ 案例分享与讨论：

- 1、项目管理就是监督别人干活吗？
- 2、如何做好一个合格的项目经理
- 3、某大型工程建设企业项目经理的发展之路

## 二、项目的启动与整体管理

1. 建设工程项目的全过程管理
2. 如何对项目的建设过程实施管理
3. 项目整体规划：施工组织设计与项目管理策划
4. 为项目增值创效：施工企业的二次经营理念
5. 解读项目的需求与范围-施工分析与合同交底
6. 从马上干到学会规划管理：项目要做什么？管什么？达成什么样的目标？从何入手？
7. 制定项目实施的工作目标与管理目标
8. 定义项目的完整工作范围：工作规划的利器-WBS工作分解技术
9. 定义项目的工作职责：RAM 责任矩阵
10. WBS 工具在建设项目中的实践应用：如何规划与划分、如何做到有效分解

### ■ 实践演练与互动

1. 如何做好项目的启动会
2. 对项目进行组织和规划：工程项目 WBS 分解案例及互动演练

第一天下午：13：30-16：30

---

## 三、制定有效的项目计划管理

1. 项目计划管理认知：
  - a) 从粗放管理到精细化管控
  - b) 从计划赶不上变化到动态计划管理
2. 有效项目计划编制的过程与方法
3. 计划编制的工具：甘特图与网络图的应用与绘制
4. 分析项目的约束：开工/竣工时间与里程碑节点控制
5. 识别项目的难点与约束：施工条件与外部因素分析
6. 项目任务间的关系：PERT 技术应用与计划动态管理
7. 进度计划的分析与优化：识别项目关键路径
8. 资源保障：项目资源投入计划与进度计划的整合
9. 完整的项目计划的确定和发布
10. 案例：总承包项目进度计划

#### ■ 实践演练与项目管理指导

- 1、单/双代号网络图与 CPM 关键路径法分析
- 2、如何分析项目的资源投入与效率

## 四、工程的实施与整体控制

1. 工程项目实施过程的控制要求
2. 设定项目的目标控制基准
3. 项目计划的实施与推进

4. 制定项目管理与监控指标
5. 施工进度控制的工具与方法
6. 施工费用控制的工具与方法
7. 施工质量控制方法
8. 项目费用与进度综合控制

#### ■ 实践与案例

1. 某总承包项目进度控制管理案例
2. 应用项目管理软件 project 做计划和监控项目进展（展示）

第二天上午：9：00-12：00

---

### 五、工程项目风险管理：从救火队员到有效的项目风险管控

1. 某工程项目风险失控的案例
2. 什么是风险？风险对项目的影响
3. 风险与安全、质量的关系
4. 项目风险管理的过程与方法
5. 如何识别与判断项目风险？风险识别与分析方法
6. 项目风险登记册：风险的识别与原因分析
7. 项目风险的严重度与量化评估：
8. 项目风险的预防与应对措施
9. 项目风险的跟踪与控制机制
10. 项目风险管理计划的执行

## ■ 实战演练

风险管理团队实践练习

## 六、项目干系人与管理策略

1. 什么是项目干系人 :干系人的定义
2. 干系人在项目中的重要价值
3. 干系人管理不良带来的项目风险因素
4. 项目干系人识别的方法和过程
5. 项目干系人的角色与分类
6. 项目干系人的期望、权力及影响分析
7. 干系人需求和期望管理
8. 制定项目干系人管理策略

## ■ 案例与演练：

- 1、某工程交付型项目的内外干系人的识别与管理
- 2、施工工程项目的干系人识别及管理策略制定

第二天下午：13：30-16：30

---

## 七、项目沟通管理

项目游戏：高效的项目沟通

1. 沟通及项目沟通的概念
2. 项目管理者在沟通中的定位

3. 项目沟通的渠道与方法
4. 项目沟通中的内容与信息
5. 如何更好进行项目沟通：沟通的技巧与方法
6. 良好的项目沟通环境建立
7. 如何运用沟通：项目沟通计划的建立与应用
8. 项目经理沟通实战互动：
  - a) 如何与业主沟通
  - b) 如何跨部门团队沟通
  - c) 如何与承包商沟通

## 八、项目团队建设

1. 工程建设项目的团队组织模式
2. 什么是团队？团队与团体的区别
3. 不良团队的表现-“苟且的团队”
4. 优秀团队具备的特征
5. 项目团队的特征：团队构建的 5P 要素
6. 项目团队的组建与目标、计划管理
7. 项目团队的凝聚力与团队建设
8. 从西游记看团队的建设与管理
9. 项目团队发展的五个阶段与管理策略

10. 项目经理的团队领导力表现

11. 积极的团队行为管理：冲突管理

12. 项目影响力-团队激励模式选择

互动：如何打造优秀的工程项目团队