

# 项目成本管控与经营创效

在激烈竞争的建筑市场中，企业往往会通过低价竞争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和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管理师、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、中铁建工、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、中交一公局、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受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

### 第一讲 新形势下建筑业发展及经营管理策略

1. 中国建筑业发展趋势及面临的机遇
2. 建筑施工企业生存的困境及面对的挑战
3. 建筑施工企业经营转型重点和管理提升策略

### 第二讲 当前建筑业经营管理中的现状与问题分析

1. 当前建筑施工企业经营管理的现状分析
2. 建筑施工企业经营管理中存在的问题
3. 建筑施工企业经营误入的三大误区
4. 建筑施工企业成本失控的深层次原因分析
5. 业主方/承包商的成本管理内容与控制重点
6. 建筑施工企业的成本中心与利润中心
7. 谁是项目经营创效的主责人：谁来管？管什么？怎么管？
8. 如何在项目经营过程中提升价值、创造效益？

【案例】：某工程建设项目成本构成与经营效益分析

### 第三讲 建筑施工企业经营—三次经营精细化管理

1. 项目成本管理的目的——提升价值、创造利润
2. 成本与效益：工程项目成本管控方圆图
3. 项目成本管理的理念——全成本管理、全过程管理、全员管理
4. 项目成本管理的方法——建立成本管理体系
5. 项目成本管理的要点——成本的确定与控制
6. 成本管理的指导思想——主动创造利润、全过程精细化
7. 什么是施工企业的项目经营？
8. 建筑施工企业的项目三次经营理念

**【案例分享】** 三次经营精细化管理的标杆企业案例

#### **第四讲 工程项目的成本管理的概念与内涵**

1. 工程项目造价成本管理的概念
2. 建设工程的造价成本的结构组成
3. 施工企业项目成本管理的现状与不足
4. 项目全过程的成本管理流程与重点
5. 构建工程项目目标成本与指标分解
6. 工程项目成本核算与分析控制
7. 项目成本管理的考核与绩效

**【案例】** 某市政工程项目成本管控实战案例

#### **第五讲：投标阶段的经营策划与管控**

1. 项目投标阶段的投标报价与成本管控的整体策划
2. 投标前的四项基本准备工作

3. 项目整体的的盈利点和亏损点分析
4. 项目一次经营的策略与管理重点
5. 工程投标的策略与报价技巧
6. 工程量清单常见错误识别、分析及其应对
7. 招标文件及合同条款解读
8. 合同霸王条款研究及应对策略
9. 清单计价模式下合同评审与盈亏分析技巧
10. 项目合同的风险分析与防范对策
11. 施工合同内外交底要点

**【案例】** 某承包商项目一次经营的策划组织案例

## **第六讲 项目成本管理：目标成本的管理与控制**

1. 项目目标成本责任体系
2. 如何分析成本：项目目标成本计划建立的方法和流程图
3. 工程项目计划与项目成本计划
4. 项目成本估算依据、方法和工具
5. 基于 WBS 的自下而上的资源成本估算
6. 分解和编制项目成本预算 S 曲线
7. 建立项目目标成本基线
8. 项目成本管理相关影响因素的分析与控制
9. 项目实际成本费用的跟踪与核算
10. 项目成本的偏差分析与纠偏措施

## 11. 项目成本的跟踪与分析：挣值法运用

【案例】：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

## 第七讲 项目二次经营：项目的成本管控与降本策划

1. 施工项目造价管理中存在三大误区、三个混淆、几个概念
2. 正确区分造价管理与成本管理的关系
3. 工程项目成本造价失控的原因分析
4. 新形势下建筑施工项目盈利分析：如何在项目经营中提升价值、创造效益？
5. 项目全过程成本管理核心要素
6. 项目成本估算与目标成本管控
7. 项目二次经营的主要降本创效方法
  - 1) 向设计要效益：
  - 2) 向管理要效益：
  - 3) 向索赔要效益：
  - 4) 向报量要效益：
  - 5) 向结算要效益：

### 【案例解析】

- 1) 某路桥工程运用精细化管理实现降本和目标成本控制
- 2) 某总包项目项目盈亏分析和化解措施的策划
- 3) 项目通过设计优化，降低造价、提升项目盈利

## 第八讲 项目经营的理念与行为：变更、签证与索赔、结算管理

- 1、项目工程造价全过程控制链
- 2、项目二次经营的理念、目标和任务
- 3、理解项目中的变更、签证与索赔概念
- 4、工程变更与工程签证、索赔的区别与联系
- 5、项目实施阶段经营创效与精细管理
  - 1) 工程项目价款调整的盈利创效
  - 2) 工程变更的过程跟踪控制及对策
  - 3) 现场签证的过程跟踪控制及对策
  - 4) 工程索赔的过程跟踪控制及对策
- 6、项目签证、索赔的关注与注意点
- 7、项目收尾阶段的结算经营管理
- 8、施工总包和工程总承包商务策划的重点

【案例】 中铁某铁路项目二次经营策划

【总结】 课程总结与提炼

【演练】 项目实战案例分析与演练