

# 《工程总承包模式下的项目管理》

## 课程背景：

作为工程总承包项目，因其投资金额大、建设周期长的特点，要求管理者应从工程总承包项目的全过程管理角度对其进行系统、清晰的理解和运用。

工程总承包项目管理在我国是近二十年出现的项目管理模式，它以其设计、采购、施工一体化的建设方式，得到业主和承包方的认可，近几年发展十分迅速。

## 课程说明：

课程从工程项目管理的角度出发，结合各方在工程总承包模式下的投资决策、可行性分析、采购管理、招标投标及项目实施管理等方面内容进行系统讲授；从实战的角度全面探讨工程项目管理的最佳实践，以提升对工程总承包模式的管理与控制能力和水平。

## 课程目标：

- 学习工程总承包项目管理过程及各参与方的管理工作与责任
- 学习工程总承包项目管理中各方在各阶段的管理工作与重点
- 学习项目招标文件的编写、投标与商务谈判的内容与策略
- 学习项目合同管理的主要内容
- 学习项目风险控制与管理的内容

课程学时：5-7 天

## 课程对象：

公司高层管理人员、项目经理、项目工程师、项目团队成员、合同经理、商务经理、相关职能部门人员等。

## 课程大纲：

### 第一部分：构建工程总承包商业模式

#### --传统施工企业如何向工程总承包企业升级？

##### 一、围绕工程总承包建立新的商业模式

###### 1.谁是“利益相关者”？

工程总承包项目的利益相关者包括设计、采购、施工等企业，以及业主、监理和供应商、合作伙伴等。

###### 2.有什么“价值”可以交换或者彼此“增值”？

从传统的发包模式遵循建设阶段的流程到工程总承包的“协同”作业。从“分工”的“线性”运作流程是到“非线性”的、“网状”的运作的流程。

###### 3.如何设计共赢的“交易结构”？

从平台型项目强调的“合作”“共生”，得出一切项目都是工程总承包项目。工程总承包不仅仅是一种方法，也体现了系统思维和整体结构化的哲学观。

##### 二、围绕工程总承包建立新的盈利模式

工程总承包项目就是要实现设计、采购、施工等主体的高度融合和连接，让各方主体在一个平台上相互交流和协作，总包方则承担起“平台的维护者、监督者、推动者和支持者”的角色。

##### 三、围绕工程总承包建立新的商业文明

工程总承包更符合互联网时代的发展，就是以“人”为中心，与顾客和用户保持零距离，更加关注用户体验。以顾客需求为导向，以提高质量和效率为目标，以整合资源为手段，实现设计、采购、施工、服务等全过程高效协同的组织形态。

#### 四、转型升级要点：

- 1.转型项目管理思维模式
  - 2.优化企业治理组织结构
  - 3.培育企业核心竞争能力
- #### 五、国家及地方工程总承包相关配套政策

- 1.我国建设工程项目管理发展简介
- 2.国家层面政策支持
- 3.地方政策支持
- 4.总承包合同范本

### 第二部分：总包新政后，工程总承包市场将如何演进？

#### 一、工程建设项目管理模式

#### 二、EPC 工程总承包项目管理模式

- 1.工程总承包的分类及特点
  - 2.EPC 工程总承包问题及优势
  - 3.各方在 EPC 模式下的管理职能
  - 3.业主选择 EPC 发包模式的思考
- #### 三、工程总承包存在问题及对策的思考

归纳为企业自身、业主自身和相关法律法规等三个方面。

- 1.市场的准入问题
  - 2.对项目的认识问题
  - 3.实施企业能力问题
- #### 四、工程总承包的承接

- 1.工程承接条件
- 2.总承包应具备的能力

#### 五、不具备双资质的设计院，如何低风险牵头联合体 EPC？

在目前的政策环境下，是否仍要转型工程总承包业务？如果坚定业务转型，在资质条件不具备时应该如何有效开展联合体 EPC 项目业务，以便规避联合体模式中的常见风险？

- 1.设计院适合牵头哪些联合体 EPC 项目？
- 2.设计院牵头联合体 EPC 项目的运作难点？
- 3.设计院牵头联合体 EPC 项目的风险防控？

(1) 项目经营阶段风险防控

(2) 项目实施阶段的风险防控

#### 六、总包新政出台，工程总承包业务面临的风险

- 1.单资质要求升格为双资质要求，联合体合作风险凸显；
- 2.再发包依据缺失，违法分包评价标准可能从严；
- 3.前期服务单位可参与投标，优质项目竞争加剧。

#### 七、未来工程总承包市场会引发的系列变化和演进

- 1.选择工程总承包更趋理性有利长远健康发展
- 2.用双资质强化设计施工融合还有一段痛苦的路要走
- 3.提升设计服务能力，把业主当上帝的时代来了。
- 4.“单位+人员”的强化，“总包负总责”项目经理责任显剧加大
- 5.风险分配有了参考量化风险以利谈判成为关键

- 6.合同总价与政府审计矛盾依然存在
- 八、工程总承包管理办法在实务操作中的法律问题
- 九、《工程总承包管理办法》解读

### **第三部分：EPC 工程总承包项目管理实施**

#### **一、EPC 项目建设流程及各方职责分工**

- 1. EPC 项目建设流程
- 2. EPC 工程项目管理应包括的内容
- 3. EPC 项目参建方职责分工

#### **二、EPC 项目招标投标及合同谈判**

- 1. 常见工程承包合同类型
- 2. 合同管理原则
- 3. 业主选择 EPC 承包商的原则、方式
- 4. 招标文件的编制与评审
- 5. EPC 承包商的评价因素、评标程序和标准

案例 1：某项目招标过程

#### **三、EPC 工程设计管理**

- 1. EPC 合同下对设计工作的控制
- 2. EPC 承包商内部设计控制

案例 2：价值工程在设计中的应用

#### **四、EPC 工程采购与分包管理**

- 1. 典型 EPC 项目采购过程
- 2. EPC 项目采购工作的特点
- 3. 采购管理主要过程及内容
- 4. EPC 合同中的分包管理规定

案例 3：采购货源问题

案例 4：物价上涨问题

#### **五、EPC 项目施工管理**

- 1. 工程总承包项目中施工管理的特点
- 2. 施工技术管理与控制
- 3. 施工进度管理与控制
- 4. 施工费用管理与控制
- 5. 施工质量管理与控制
- 6. 施工安全管理与控制
- 7. 项目收尾过程

案例 5：某公司 EPC 工程总承包质量管控策划一览表

#### **六、各方 EPC 合同管理**

- 1. EPC 合同概述、业主义务、承包商的义务
- 2. EPC 工程总承包项目合同管理工作内容
- 3. 预付款、保留金与工程款支付
- 4. 合同变更管理
- 5. EPC 合同风险管理
- 6. EPC 合同谈判管理
- 7. 索赔管理

案例 6 : EPC 合同索赔案例

七、EPC 项目风险管理

1.EPC 项目业主的风险管理

2.EPC 项目承包商风险管理

3.EPC 项目的保险运用

案例 7 : 诚实信用案例

**第四部分 : EPC 工程总承包项目管理经典案例**

案例 8:某项目业主拖延开工导致物价上涨案例

案例 9:EPC 合同风险防范案例

案例 10:某 EPC 工程总承包项目管理全过程案例

课程总结 : 加强“工程总承包项目的管控能力”