

《业主方-项目经理素质提升与项目管理实践应用》

课程背景：

一头狮子带领一群羊，每只羊都变成一头狮子；一只羊带领一群狮子，每头狮子都变成一只羊。

一位优秀的项目经理，如何将领导的权力发挥至卓越以得到最佳管理效应？

通过项目管理模式的导入，强调如何把项目管理的工具和技巧应用到实际的项目中去，去解决项目管理过程中经常出现的范围不清、质量缺陷、进度拖期等具体问题。从而全面快速提升项目经理和项目核心团队的项目管理水平。

课程目标与收益：

1. 了解项目及其管理规律，帮助项目经理分析、总结正确的管理观念，掌握项目管理的核心思想，掌握如何主动管理好项目
2. 了解实现项目目标所需的工作、时间和资源情况，把握项目工作的重点，提高应对项目变革的能力
3. 明确项目经理及项目组成员的角色与职责，通过项目团队协作，增强团队战斗力，共享项目管理的经验与知识，提高工作效率。
4. 传授简单有效的领导技巧，提升项目经理管理能力，提高其管理效能；

标准课时：12 小时（课程内容较多，请用户根据需求及上课课时选择内容。）

课程大纲：

上篇--项目经理素质能力提升

第一讲：项目经理在项目管理中的地位及作用、角色及职责

1. 项目管理与组织
2. 项目管理过程控制：五大过程组、九大知识领域
3. 项目经理的任务
案例：从合同签订到工程收尾，项目经理的工作清单
4. 项目经理的角色
案例：工程项目经理要搞定“多重关系”
5. 项目经理的职责
案例：项目经理的施工现场管理应做到的事情
6. 项目经理的权力

第二讲：项目经理应具备的职业素质及领导艺术

1. 项目经理应具备的四大素质
2. 项目经理应具备的八大技能
3. 项目经理具备的良好习惯
4. 项目经理应具备的领导艺术
5. 提高项目经理领导艺术的途径与措施
6. 对项目经理的一些建议
案例：优秀工程项目经理如何炼成？
小组讨论：你如何定义项目的成功？你如何解释项目的失败？你的责任在何处？成功项目与失败项目的特点。

中篇--业务技能培训

第一讲 项目管理总体框架和管理思想

针对问题：“项目管理是什么？”“项目管理有什么用？”“一个项目的建设过程是

怎样的？”

- 1.项目及项目管理过程、管理方式
- 2.建设工程项目管理的主体类型及各方管理任务
- 3.工程项目管理的国内外背景及发展趋势

第二讲 工程项目计划的思路和方法

针对问题：“工程项目做什么？由谁来做？在何时做？在什么地方做？需要什么资源？”“如何按照项目管理规范编制出系统化的全面的工程项目计划？”

问题讨论：你的解决方案好吗

- 1.项目计划概述
- 2.项目计划的形式与内容
- 3.项目计划过程

案例：项目计划模板案例

第三讲 项目控制机制

针对问题：“如何设置关键控制点？”“如何持续的了解/检查、分析评估项目现状和存在的问题？”“如何制定并执行纠正措施以便把偏离计划的项目拉回到正确的轨道上？”“如何控制变更？”

- 1.项目控制原理
- 2.项目控制类型
- 3.项目控制过程
- 4.项目投资控制的要点和方法
- 5.项目进度控制的要点和方法
- 6.项目质量控制的要点和方法
- 7.项目安全控制的要点和方法
- 8.项目合同控制的要点和方法

案例：项目控制综合案例

下篇--项目经理必备法务知识-合同管理

第一讲：建设工程合同管理主要内容及合同管理过程

- 1.合同类型确定、合同界面划分和合同形式的选择--策划项目合同体系。
- 2.合同文件起草、谈判与签约--签订合同。
- 3.通过合同跟踪、合同清理，及时掌握和分析合同履行情况--执行合同。
- 4.根据工程实际情况，修订或调整合同--合同的变更。
- 5.工程索赔事宜和合同纠纷的处理--索赔与违约。
- 6.合同收尾--合同总结

【案例1】：通过重大的案件，看加强施工合同签约和履约管理的重要性

【案例2】：合同无效是否需要承担责任？

第二讲：建设工程合同主要条款及合同风险的分类

- 1.合同的客观风险及客观风险关注点

【案例1】 合同惯例风险

【案例2】 工程变更

- 2.合同的主观风险及主观风险关注点

【案例1】 不平等合同

【案例2】 单方约束条款

【案例3】 合同缺陷

第三讲：合同风险的有效防范

合同管理可以划分为招标投标阶段，合同订立阶段和履行、收尾阶段。

★招标投标阶段包括：招标文件的编制、开标评标定标等多项风险

★合同订立阶段包括：合同调查、谈判、起草、审核、签署等环节。

★合同履行阶段包括：合同的履行、补充和变更、解除、结算、登记等环节。

★合同收尾阶段包括：合同风险管理总结和合同风险预控指标的修正和纠偏。

把好“N关”：

1. 把好评审关
2. 把好谈判关
3. 把好保函关
4. 把好交底关
5. 把好分包关
6. 把好签证关
7. 把好履行关
8. 把好收尾关

(一) 招标阶段风险及防范

1. 该环节的主要风险
2. 该环节的风险防范

(二) 合同订立阶段风险及防范

1. 该环节的主要风险
2. 风险防范：

- 1) 规范合同文本
- 2) 合同评审

【案例 1】：某发包人的合同审查表

【案例 2】：某工程合同分析及对策

- 3) 把好谈判关

【合同谈判案例】

- 4) 合同文件签署
- 5) 把好保函关

(三) 合同履行阶段风险管理

该阶段主要风险有：一方违约造成损失，遭到对方的索赔；未办理工程签证或签证无效；未保留有利的索赔证据或证据无效；违反合同条款，疏于管理，未按合同约定的期限、金额或方式付款；在没有合同依据的情况下盲目付款等。

主要管控措施有：

1. 制定合同执行战略——合同交底与履行策划
2. 严格合同履行、加强管理
3. 注重签证、索赔管理
4. 重视合同补充、变更和解除
5. 做好合同纠纷处理

【案例】：合同纠纷问题--合同文件组成及解释顺序

【案例】：施工图纸与招标图纸不一样怎么办？

(四) 合同收尾阶段的管理

1. 工程结束后,合同风险管理的总结和预控指标体系的修正和纠偏
2. 建立完整、详细、准确的项目资料档案
3. 建立合同登记档案

实务案例：建设工程案例思考

思考 1：如何认定未取得“三证”而签订的建设工程施工合同的效力？

思考 2：合同无效是否影响关于工程质量的约定、承诺的效力？

思考 3：如果出现招标文件与投标文件不一致以哪个为准？

【实务咨询】固定总价合同履行中，当事人以工程发生设计变更为由，要求对

工程价款予以调整的，如何处理？

【实务咨询】当事人工作人员签证确认的效力，如何认定？

【实务咨询】承包人能否直接依据《解释》第二十一条的规定，请求按照竣工结算文件结算工程价款？

【实务咨询】结算价与审计价不一致时，如何处理？能否以审计价为准结算工程款？

【实务咨询】双方签订的是固定总价合同，施工过程中没有争议。在竣工结算时，甲方是否可以委托审价，对方不同意，应该如何处？

思考 4：如何认定“黑白合同”？

课程总结：对企业建立工程风险防御体系的总体建议