

# 《建筑工程项目前期策划及核心要点解析》

## 【培训背景】

您是否在工程现场管理中经常遇到疲于抢进度而效果并不理想，成本时常超支难以控制，与甲方、分包尖锐问题困扰得烦不胜烦？一些突发性事件处理，一着不慎便影响到全局计划？尽心尽力，仍有一些事情防不胜防？事先制定好的计划执行起来总是滞后而力不从心？所有问题都可以归结为——前期策划不到位

本课程通过实战经验总结，结合工程管理现场出现的各种问题及产生的原因，提出有针对性的各项目标制定及前期策划方案，详解总包项目质量、进度、成本、等核心问题处理办法。提供“事前预防、事中管理、事后检验”的技术及管理方法，把复杂的问题简单化，重点解决落地问题，以大视角来破除工程现场管理的谜局。并可以结合项目本身情况建立一套完整、切实可行的个性工程执行管理

## 【课程收获】

- 1、掌握项目前期策划的各个环节及其重要性
- 2、掌握各个环节策划的思路方法
- 3、掌握进度，质量，成本平衡策划及管控要点
- 4、熟悉项目经理两大核心素质（沟通与执行力）要点
- 5、提供关键环节模板、工具等

## 【课程对象】

公司老总，工程及经营副总，项目经理，总工，安全，成本造价，储备干部等

## 【课程特点】

- 1、各章节都围绕问题出现 原因分析 解决方案展开
- 2、颠覆培训模式，以学员为中心，打破权威，融合标杆，丢掉固有思维，直面项目推进各阶段策划及管控问题，聚焦影响问题关键点场景工作坊，往死里聚焦，少讲多交，往死里练，必须做到教之有效，学之即用
- 3、培训+微咨询（后续跟踪服务）
- 4、授课方法根据需要灵活多样，如讲授法，研讨法，案例分析法，练习法，角色扮演法等
- 5、理性课程，感性讲授，课程生动，互动性强

## 【课程时长】 2天/12小时

## 【课程大纲】

**第一讲：开篇讲解——前事不忘，后事之师——项目往往失败于开始**

### 1、项目策划不到位案例分析

案例 1：丰城电厂重大安全事故引发的思考

案例 2：天津某项目成本严重超支事件解析

案例 3：某项目农民工群体上访事件回顾

启示：项目往往失败于开始

### 2、项目经理前期策划的道、法、器、术

- 1) 组织架构，责权分工策划
- 2) 项目风险策划及应对（案例）
- 3) 招采策划
- 4) 界面策划（结合案例）

5) 总平, 资料, 劳动力, 资金, 材料, 安全, 验收等策划  
启示: 项目经理站位要高, 谋的要全, 想的要远, 分工要细, 沟通要到位 (横纵)

## 第二讲: 进度管理

进度管理是一个“系统”, 需谋定而后动

做一个项目就像打一场战役, 从公司总部, 到项目部, 再到生产班组, 要做到各司其责, 通盘考虑, 才能打赢这场看似胜负难料的战争。

### 1、项目计划管理的概念与框架

- 1) 工程计划管理容易出现的问题
- 2) 项目计划管理的概念与框架
- 3) 工程计划管理与施工计划管理的区别

### 2、建筑企业项目计划倒置推导的示例

### 3、项目工期 (进度) 日常控制的方法

- 1) 动态调控控制: 及时纠偏, 保证进度目标达成
- 2) 进度责任考核控制: 没有考核就没有管理
- 3) 进度包干激励控制: \*有效的管理办法

### 4、工程计划管理的简化操作应用

- 1) 按建筑企业项目开发不同阶段管理要求划分
- 2) 设计变更与管理
- 3) 集中采购与管理

5、影响进度的诸多因素及应对 (资金, 设计, 验收, 干扰, 劳动力, 材料机械, 穿插等) 结合案例重点讲

## 第三讲: 质量管理

质量不是检查出来的, 是做出来的。如何“做”出质量, 从源头上杜绝质量问题的发生? 出了质量问题怎么办?

### 1、建筑企业的工程质量管理理念

- 1) 建筑企业的工程质量管理理念与质量文化
- 2) 建筑企业工程质量保证体系与重点——
- 3) 建筑企业工程质量管理理念体现的一些特点
- 4) N 个属于“工程质量”的案例——企业工程质量管理缺陷分析

### 2、建筑企业的工程管理策划与研发

- 1) 建筑企业全面工程质量管理的概念
- 2) 影响工程质量的主要外部因素 (前五位)
- 3) 工程质量策划对外部资源管理能力的分析

### 3、建筑企业的工序、检验批质量管理

- 1) 工程质量范围扩展至设计、招标及合约的预防
- 2) 加强施工阶段施工质量管理的手段及方法
- 3) 工序质量控制的四项主要内容
- 4) 建筑企业要求甲方参与的工序质量见证点管理

### 4、建筑企业的工程质量细节管理

- 1) 加强施工阶段施工质量管理的手段及方法
- 2) 加强对关键部位、薄弱环节的质量细节管理

## 5、建筑企业的设计工程质量保障

- 1) 提高设计质量、通过设计预防解决工程质量通病（与甲方配合）
- 2) 通过《施工图设计指导书》对设计质量事前控制

## 6、建筑企业产品标准化、系列化对工程质量的保障

质量管理案例：防水与裂缝

### 第四讲：成本管理

成本控制有多难？

杀敌一千自损八百的仗不算胜仗，项目效益永远是第一位的，用合理的成本做好项目才是真本事。本节帮您分析成本控制的重点难点和应对之策。

#### 1、现代成本管理方法

- 1) 责任成本管理解析
- 2) 法人管理项目——“八统一”
- 3) 方圆图成本管理理念
- 4) 典型成本管理模式介绍
- 5) 分包，材料，农民工管理对成本的影响（结合案例）
- 6) 成本预测，计划，控制，核算，分析，考核（提供模板）
- 7) 降低项目成本的各种措施

#### 2、工程项目商务策划与“铁三角”配合

##### 2.1、商务策划的内容与范围

###### 2.1.1.商务性策划在项目管理不同阶段的任务

###### 2.1.2 商务性策划应包括哪些内容

###### 2.1.3.商务性策划案例分析

##### 2.2、商务策划内容、方法

###### 2.2.1、项目组织协调管理策划

###### 2.2.2、项目经营管理风险策划

###### 2.2.3、合同管理、法律风险防范策划

案例讨论：某工程合同分析及对策

##### 2.3、分包模式和分包商的选择策划

###### 2.3.1.分包工程招标

###### 2.3.2.材料、设备招标

#### 2.4、商务策划经典案例（铁三角配合）

###### 2.4.1 投标阶段策划案例（图纸，清单，方案，不平衡报价）

###### 2.4.2 签约过程商务策划（风险，霸王条款，支付等）

###### 2.4.3 开工前商务策划（签证，界面，发包模式等）

###### 2.4.4 施工过程中商务策划（图纸与方案，方案与利润）

案例讨论：针对自己项目做商务策划（分不同阶段---头脑风暴）

### **第五讲：安全管理**

- 1、安全生产责任制解析（甲方，设计，监理，总包）
  - 2) 安全生产教育培训制度
  - 3) 安全技术交底制度
  - 4) 特种作业人员持证上岗制度
  - 5) 安全检查考评激励制度
  - 6) 安全事故应急机制
  - 7) 安全事故报告，调查，处理制度
  - 2、现场
    - 1) 审查分包单位安全施检查评价重点项措施是否可行
    - 2) 人员资格是否符合规定
    - 3) 审查施工方案和安全技术
    - 4) 临电的检查
    - 5) 施工机械的检查（安装，使用中，拆除）
    - 6) 四口五临边的检查
    - 7) 防护架体的检查
    - 8) 作业人员防护措施检查
    - 9) 其他相关检查
    - 10) 相关检查标准表格
    - 11) 评价实施细则
- 相关案例分享

### **第六讲：工程项目风险管理**

针对问题：“项目的影响因素太多，意外情况也太多，作为项目管理者该怎么办？”

- 1、项目不同阶段的风险因素
- 2、项目的风险识别与风险规避、转移
- 3、建设项目风险分析与评估
- 4、项目的风险应对与监控

引入案例：风险减轻与分散案例--某项目风险管理；

**问题答疑讨论与总结**