

# 《新形势下一项目经理全面能力提升与核心要点管控》

## 【课程背景】

2021年底中央工作会议提出“稳字当头，稳中求进。在法人管项目的机制下，项目更要求“稳”，这就要求项目经理的履约能力要强，尽量要业主满意，同时项目经理“商务”能力要突出，要争取更大利润。作为老总授权在现场管理的“CEO”，其素质怎样，能力如何非常重要，直接影响到利润、安全、质量、进度等目标能否实现。一流的项目总是为解决大场面问题而存在的，而在实际项目进行中，常发生以下情况：

- 1、慌张开工、忙碌施工、紧张交工、导致项目各项管理目标难以实现
  - 2、项目管理能力不足，工期拖延，安全问题时常出现
  - 3、质量投诉不断增多，维修量大，客户满意度低，引发维权
  - 4、分包，材料，农民工等管控不力，导致成本失控
  - 5、组织混乱，员工懒散，团队建设不力，与监理，甲方等关系紧张
- 一位优秀的项目经理，如何将领导的权力发挥至卓越避免上述事情发生，使其从“救火队长”转变成项目统一指挥者！  
从“催事班长”转变成整体目标（特别是利润目标）把控者！  
从“个人英雄”转变成高效团队打造者

本课程通过项目管理模式的导入，结合案例，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综合素质和项目核心团队的项目管理水平。

## 【目标收益】

- 1、攻坚项目履约重难点，提升项目经理站位与格局；
- 2、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，掌握项目的核心思想，掌握如何主动管控好项目
- 3、从技术岗转为管理岗（项目经理）需要转变那些观念，提高哪些素质
- 4、如何利用“铁三角”配合争取利益最大化
- 5、如何加强团队建设，提高团队战斗力，如何协调内外关系
- 6、招投标，合同，质量，安全，成本，进度等管理要点（结合案例）
- 7、提供关键环节模板，工具，表单等，拿来就用

## 【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，直面项目能力提升关键环节及推进各阶段管控问题，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

## 【课程对象】

公司老总，工程及经营副总，项目经理，总工，安全，商务成本造价，财务，人力，储备干部等

【课程时长】两天/12小时

## 【课程大纲】

**开篇讨论：**你所负责的项目进展顺利与否（综合分析）；你现在主要欠缺哪些管理能力（沟通，团队，执行等）；你的策划能力如何（成本，进度，质量，风险等）；对较新技术掌握如何（铝膜，爬架，全现浇，自截流,装配式，BIM等）

### **第一篇：项目管理概念及项目经理全面能力提升**

#### **第一讲：项目的组织与管理（略讲）**

- 1、项目管理的内涵
- 2、项目管理的目标与任务
- 3、项目的策划（高，远，细）
- 4、项目管理过程控制：五大过程、九大知识领域
- 5、项目经理的角色与权责

#### **第二讲：项目经理应具备的职业素质及领导艺术**

- 1、项目经理应具备的三大核心素质（技术管理，领导力，战略与商务）
- 2、项目经理应具备的十大技能
- 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

引入案例：

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

#### **第三讲：项目经理管理技能技巧提升**

小组讨论：管理靠方法还是靠经验？

- 1、项目经理的时间管理
  - 2、项目经理的目标管理
  - 3、项目经理的高效执行力
  - 4、项目经理的会议管理
  - 5、项目经理的沟通管理
    - Ø 沟通的障碍
    - Ø 知沟通之道
    - Ø 擅沟通之术
    - Ø 沟通步骤
    - Ø 如何和业主沟通
    - Ø 如何和分包沟通
- 注意→了解→接受→行动
- Ø 怎样与上司沟通
  - Ø 怎样与下属沟通
  - Ø 怎样与平级沟通
- 6、项目经理的激励
  - 7、项目经理的领导力
  - 8、团队建设
    - Ø 团队角色的管理

Ø 不同团队角色的管理要点（激励，工作分配，目标）

Ø 业中的常见破坏团队的行为（小圈子，制造矛盾，）

Ø 团队建设的一些致命伤

小组讨论：老好人老刘，技术强沟通能力差老李，技术稍差善于沟通老赵，谁最适合当项目经理

## **第二篇：项目经理核心要点管控**

### **第一讲：招投标与合同管理**

1、招标投标策划与计划（如何利用不平衡报价）

2、掌握清单计价规范（十大影响价格因素及对策）

3、标段划分与界面（结合案例）

4、项目合同的分类及特点

5、如何签定分包及材料合同

6、合同履行管理要点（交底，工期，变更与签证，索赔与反索赔，）

7、合同档案管理

8、加餐：民法典相关条款；

案例分享；工期索赔案例；签证争议案例；

### **第二讲：成本管理**

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）

### **第三讲：质量管理**

1、工程项目质量控制体系与内涵

2、质量控制方法

1) 过程控制---材料设备选用管理

2) 过程控制---材料封存

3) 过程控制---材料进场验收

4) 过程控制---施工质量样板引路

3、项目不同阶段质量控制要点

4、通过分段竞赛推动质量优化（比、学、赶、超）

案例分析 1：建筑工程各种质量通病的预防与管控；

5、项目各分部分项工程质量过程控制要点；

质量事故案例及分析

### **第四讲：安全与环境管理**

1、安全管理体系与环境管理体系

2、安全生产管理方法

3、对安全管理人员要充分授权，奖罚落实（结合案例）

4、安全教育，安全交底

5、项目不同阶段安全管理要点

6、生产安全事故应急预案与事故处理

7、职业健康安全与环境管理要求

案例分享：最近发生的塔吊、脚手架 安全事故案例分析

### **第五讲：进度管理**

1、进度计划与进度计划系统

2、如何确保进度节点高达成率（进度控制措施+持续执行力）

3、实施各阶段的各个计划及关键点控制（外部与内部）

4、进度计划（总计划，分包计划，材料计划，）

5、“三边”工程如何管控

讨论：计划不力的主要原因分析，案例：神奇的万达的计划管理模式

### **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，作为项目管理者应该怎么办？”

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；

### **第七讲：经验交流及课程回顾**