

# 建设工程项目管理全过程实践

主讲：潘德有

## 课程介绍：

本课程的主要目的是通过系统化的学习，全面掌握建设工程项目管理（甲方/乙方突出不同）。其中包括工程、装备、建设等领域项目及项目管理的特征，建设工程项目运行环境，项目经理（总监）的角色，建设工程项目管理过程，建设工程项目管理知识领域等内容。

## 管理挑战：

1. 刚进入建设工程项目管理领域的同事，对工程管理和项目管理存在迷茫，不知所措；
2. 如何从甲方视角，看待建设工程全生命周期的管理，包括对所选供应商的管理；
3. 如何评估可行性、项目负责人的职责、与乙方打交道、管理供应商等；
4. 在面对总包、分包、多个供应商、外部合作伙伴等时，应该如何管理相关方参与；
5. 对于具体项目管理工作缺乏认识，不理解一个完整项目从立项到交付的过程是什么。

## 学习收获：

1. 能够全面掌握建设工程项目管理知识体系、过程、领域与做法；
2. 能够从建设工程视角，了解项目立项，实施，交付，运维的过程切入；
3. 能够学会从建设工程视角，评估项目绩效，判断项目进展好坏；
4. 能够学会与供应商、分包单位、甲方单位的合作策略与方法；
5. 从甲方和乙方视角，分别应对合作伙伴的各种项目管理技术与策略。

## 课程的适用对象：

建设工程人员、建造师、项目管理人员、供应商、施工单位、总包单位、在建设工程项目知识体系需要全面了解的人员。

## 课程时间设置：

3-5 天，6hours/天。企业可以根据自己的情况，选择课程时间。

## 课程主题部分 (大纲)

### 第一天：上午 9:00-12:00，下午 13:00-16:00

1. 引论 (Introduction)
  1. 建设工程项目管理指南概述和目的；
  2. 建设工程项目管理基本要素；
  3. 建设工程项目投资、决策、分析过程说明；
2. 建设工程项目运行环境 (The Environment in Which Projects Operate)
  1. 建设工程项目类型；
  2. 事业环境因素与组织过程资产；
  3. 工程项目治理与交付；
  4. 组织系统与社会责任；
  5. 建设工程项目生命周期 (甲方、乙方)；
3. 项目经理的角色 (The Role of The Project Manager)
  1. 工程项目经理 (总监) 的定义；
  2. 项目经理的影响力范围；
  3. 项目经理的能力；
  4. 执行建设工程整合的意义；

**案例操作：**新型城市规划与建设项目中，一家总包单位负责整体基础设施建设、工程设备安装、集成运行等，在这个集群化项目中，如何站在各自的视角判断投资，总包与分包单位，项目负责人的各自角色和职责，如何定义，他们该如何匹配各自的工作。

## 第二天：上午 9:00-12:00，下午 13:00-16:00

4. 项目整合管理 (Project Integration Management)
  1. 项目启动：确认相关方与服务供应商参与；
  2. 制定项目管理计划：分布计划、价值工程、合同收尾与最终调试；
  3. 指导与管理项目工作：工作绩效和检查、施工管理、启动与管理伙伴关系；
  4. 管理工程项目知识 (信息)；
  5. 监控项目工作：技术整合；
  6. 实施整体变更控制：变更令管理；
  7. 结束项目或阶段：收尾文件、提前占用和实质性完工、合同收尾、最终报告；
5. 项目范围管理 (Project Scope Management)
  1. 规划范围管理；
  2. 收集需求、定义范围、创建 WBS；
  3. 确认范围：审查工程范围；
  4. 控制范围：范围蔓延和变更管理；

**案例操作：**在一个高速公路建设项目过程中，从投资方、施工单位、外部相关方的视角，如何整合项目过程，并从项目需求的角度，评估各方对项目的期待。如何站在客户的视角看待每一个验收成果，如何将项目验收成果进行活动化拆分，以便为后续工作执行奠定基础。

## 第三天：上午 9:00-12:00，下午 13:00-16:00

6. 项目进度管理 (Project Schedule Management)
  1. 规划进度管理；
  2. 定义与排列活动顺序；
  3. 估算活动持续时间；
  4. 制定工程项目进度计划；
  5. 控制进度：曲线更新、进度影响与绩效检查；
7. 项目成本管理 (Project Cost Management)
  1. 规划成本管理：建设项目成本管理概述；
  2. 估算成本：适用技术、材料清单；
  3. 制定预算：预备量、不可预见费用和储备费用、通货膨胀和货币汇率；
  4. 控制成本：实际成本、挣值管理、完工预测或估算；

**案例操作：**在一个房屋装修和改造项目中，如何根据客户的验收、施工方的执行来排定工程项目任务，制定工程进度计划，并将任务与成本融合，确定项目投资来源，具体费用，整个成本控制策略，绩效评价等。这个过程需要关注项目进度网络分析、关键路径等技术的应用。

## 第四天：上午 9:00-12:00，下午 13:00-16:00

8. 项目质量管理 (Project Quality Management)
  1. 规划质量管理：现代质量管理；
    - 1) 合同要求；
    - 2) 相关方要求；

- 3) 质量方针；
- 4) 测量指标；
- 5) 核对单；
- 2. 管理质量：执行审计、管理评审；
- 3. 控制质量；
- 9. 项目资源管理 (Project Resource Management)
  - 1. 规划资源管理；
  - 2. 估算活动资源：资源类型、项目地点、项目规模与类型；
  - 3. 获取资源：人力资源、实物资源；
  - 4. 建设团队；
  - 5. 管理团队；
  - 6. 控制资源；
- 10. 项目沟通管理 (Project Communication Management)
  - 1. 规划沟通管理：评估项目文件要求、沟通技能、企业沟通与社会责任；
  - 2. 管理沟通：工程变更令、信息请求 RFI、指示和变更请求的沟通流程、现场日报；
    - 1) 冲突管理
    - 2) 会议管理
    - 3) 项目文件与信息分发
  - 3. 监督沟通：绩效报告与进度报告、报告系统、承包商绩效评估 (CPE)；

**案例操作：**园林种植过程中，如何从项目质量角度，把控质量测量和需求，施工建设的可靠性如何评估，问题如何解决。在资源获取和信息传递过程中，团队建设，沟通原理应该怎么展示，通过实际案例，人员互动来完成这个环节。

## 第五天：上午 9:00-12:00，下午 13:00-16:00

- 11. 项目风险管理 (Project Risk Management)
  - 1. 建设工程项目风险规划基本流程
    - 1) 规划风险管理；
    - 2) 识别风险；
    - 3) 实施定性风险分析；
    - 4) 实施定量风险分析；
    - 5) 规划风险应对；
  - 2. 建设工程项目风险准备工作：
    - 1) 投标与合同文件；
    - 2) 组织的方法；
    - 3) 预算编制；
    - 4) 评分与解释；
    - 5) 协作式安排下的项目风险管理规划；
    - 6) 公私合作 (PPP) 项目的风险管理规划；
  - 3. 实施风险应对；
  - 4. 监督风险；
- 12. 项目采购管理 (Project Procurement Management)
  - 1. 规划采购管理；
    - 1) 承包商的视角；

- 2) 业主的视角；
  2. 实施采购：供应链管理、采购分解、服务供应商采购、自制与外购、交付方式、施工合同；
    - 1) 采购招标；
    - 2) 合同工作说明书；
    - 3) 采购文件；
    - 4) 服务供应商的资格预审；
    - 5) 非政府组织招标；
    - 6) 公共与政府招标；
  3. 控制采购：合同管理与实施、绩效报告、批准的变更请求、检查与审计、索赔、跟进；
  4. 采购收尾：收尾清单、行政收尾；
13. 项目相关方管理 (Project Stakeholder Management)
1. 识别相关方：社区、工会、保险、金融、监管；
  2. 规划相关方参与；
  3. 管理相关方参与；
  4. 监督相关方参与；
14. 项目健康、安全、安保和环境 (HSSE) 管理
1. HSSE 概述；
  2. HSSE 规划；
  3. HSSE 执行；
  4. HSSE 监控；

**案例操作：**钻探项目中，风险管控，安全保障等措施，如何更有效的推动相关领域的应用，并充分理解。本部分结合钻探项目，一起分享有关安全、风险、采购方面的内容。