

# 国际工程 EPC 项目精细化管理实战工作坊

## 1. 课程目标：

课程结束后，学员将能够：

- ✓ 充分了解海外工程 EPC 总承包项目的执行全过程
- ✓ 掌握海外工程项目具体化实操化的思路与方法
- ✓ 掌握海外工程项目的解决问题的方法
- ✓ 掌握海外工程项目的需求、范围和进度管理等基础知识
- ✓ 能够独立组织项目执行团队
- ✓ 带领项目管理团队执行大型 EPC 总承包项目
- ✓ 项目执行过程中的主要风险点以及常规的操作手段
- ✓ 熟悉一般海外工程项目的流程体系建设
- ✓ 熟悉一般海外工程项目的资源配置
- ✓ 了解和掌握项目实施策划的过程的要点
- ✓ 了解和掌握项目的设计管理操作与实施
- ✓ 了解和掌握项目采购管理操作、实施与风险管理
- ✓ 了解和掌握项目施工管理操作、实施与风险管理
- ✓ 了解和掌握项目质量、进度、成本管理
- ✓ 了解和掌握项目合同管理
- ✓ 了解和掌握项目 HSE 管理、社会责任管理与属地化管理
- ✓ 建立充分、自由的沟通体系
- ✓ 项目的信息化管理及其手段

## 2. 学员要求及组成：

- ✓ 要求有至少一年的海外工作经验（为海外项目现场的工作经历）。
- ✓ 学员人数建议不超过四十人。
- ✓ 建议 6-8 人一个小组。

## 3. 课程时间：

- ✓ 建议两天至三天左右，可以根据现场情况调整

#### 4. 教学方法：

- ✓ 培训方法：新颖授课、课程互动、小组讨论分析。
- ✓ 用 1/3 的时间研究工程的需求和亟待解决的问题，提出解决问题的方法；
- ✓ 用 1/3 的时间模拟解决类似问题的案例，让学员及参与提问，思考落地方案；
- ✓ 用 1/3 的时间组织学员分组互动、结合工程培训目的、当场开发出解决问题的方案，老师点评，确定方案，形成文件，学员在培训结束后，立马可以老师提供的解决方案用于实际工作，解决问题，产生经济效益。

#### 5. 课程大纲：

##### 第一章：项目管理基本思路

- --视频案例：名人怎样处理复杂问题？
- --项目管理：百年工程管理的第三个里程碑
- --互动练习：分组、选举项目经理
- --案例分析：工程项目管理怎样把简单问题流程化？
- --案例分析：工程项目管理怎样把流程问题标准化？
- --互动练习：请判断下列活动哪些是工程项目？
- --项目管理的五个过程组、流程整体优化方法
- --项目管理需要的无形资产、九大知识领域

##### 第二章：项目准备与需求分析、前期策划和资源配置

- --案例分析：工程项目立项风险防范的“自我检查工具”
- --案例分析：防止“拍脑袋决策”的工程项目立项评估会议
- --案例：公开招聘“合格的全能 EPC 总包项目经理”
- --讨论问题：工程项目经理的角色、责任与成败关键词
- --工程项目经理的素质模型与知识结构

- --工程项目经理与干系人识别与关系维护
- --讨论：项目章程、要素、意义、作用？
- --模拟案例：怎样快速编制工程项目章程和编制工程项目经理授权书？
- --工程项目启动会议：统一目标、统一思想、统一行动
- --工具与模板案例：从工程项目立项到启动会议自我检查模板

### 第三章 模拟项目执行与操作

- 案例模拟：EPC 项目执行阶段总体工作流程
  - 简单部分分解和 EPC 项目执行阶段主要任务及其关系示意图
- 执行过程中的专业管理及风险要点（一）
  - 小型沙盘模拟：项目设计管理，重点突出设计管理的流程、中外设计理念的差异，以及在实际工作中可能遇到的风险，强调计划的编制与实际操作可能存在的风险。
  - 模拟工作坊：项目采购管理，通过项目的亏损模式和额度进行分析判断，进行群策群力式学习和分析解决问题，最终强调采购流程的每一个细小细节和风险把控。
  - 虚拟案例与实操：项目施工管理，通过案例分析和一定的角色扮演，重点强调合作伙伴的选择、施工组织设计的问题、现场管理、索赔管理等完全实操性内容。
- 本部分小结，纵向型讨论，强调本部分交流学习的重点，思考管理过程中的重点（流程与制度和人员）、以及操作过程中质量、进度和成本。
- 执行过程中的专业管理及风险管理要点（二）
  - 案例模拟：通过在实际工作中发生的案例，重点学习进度如何设定、进度在实际操作过程中可能发生各种风险特征、分类和一般处理手段，以及进度与成本和质量的关系处理等。
  - 一般性沙盘模拟：首先模拟报价内容，通过表格进行有效测算，项目的费用管理与制订，在实际操作过程中，模拟遇到的种种意外情况，项目负责人进行有效的成本管理与分析，得出最基本结论。（国外总承包报价的基本演练）

- 群策群力的解决问题模式，分析在项目管理过程中，可能存在的质量管理风险点，尤其在质量问题发生状态下的处理问题手段。（质量方针的制订与落实）
- 通过上述内容学习，进行头脑风暴式讨论，最终分析出项目管理的三核心因素的共同表现形式，终极原因，进而引入全面风险管理的基本内容。
- 执行过程中的专业管理及风险管理要点（三）
  - 通过案例模拟与分析，角色扮演与对抗，身份变换（业主和承包商），强调项目的合同管理；同时介绍合同管理的重点工作内容，项目前期的风险预判，项目中期的合同管理（索赔）
  - 通过大富翁游戏模拟，分析项目的交付管理中包含的重点因素，以及交付计划的制定和整个操作流程管理项目的交付管理，基本流程判断与风险识别（项目交付流程介绍和风险点）。
  - 通过角色扮演游戏和结构化研讨的方式，寻找项目沟通的最佳管理途径，项目的沟通管理核心要素，以及人员配置，进而人员绘制出项目沟通安排结构图，得出最基本的内容。
- 上述内容总结，通过小组分析讨论的方式，得出上述内容的核心问题，进而思考跨文化沟通中的各种风险。（沟通管理细节）
- 执行过程中的专业管理及风险管理要点（四）
  - 案例模拟，通过引入 NGO 管理模式的思考，讨论项目发生的真实案例，进而分析项目的危机管理和舆情管理，进一步思考在项目的前期 HSE 管理，具体内容和预算安排，和详细的工作计划等。
  - 小型工作坊模式，通过上述内容的学习与交流，总结分析项目的基本制度和管理流程和以及需要的章程，强调项目管理过程中标准化、流程化操作，但如何与大数据相结合，如何进一步的从实际出发为项目所用，得出项目的信息化管理必要性的结论，项目信息化管理的服务范围和可操作难度，以及远期操作目标（数据库建立的必要性）
- 执行过程中的其他专业管理
  - 案例模拟，分析和寻找项目管理过程中的企业社会责任管理（结合 HSE 管理和 NGO 管理），强调公司在项目的社会责任管理中应当包含的内容和实际

操作的内容，可能发生的各种风险与规避（落实内容与方法）

- 案例模拟，通过计算成本的方式与人力资源管理强调，强调项目属地化管理的核心有哪些，一般操作流程，模拟跨文化沟通的部分内容。进而强调项目属地化管理（细节分析）的风险与操作

#### **第四章：项目管理拓展（公司管理）**

- 通过纵向性处理方式，群策群力讨，完成上述内容总结，（按时间轴划分）主要落脚地点如下：
  - 五大过程组和九大知识领域
- 于此同时，思考除了项目本身的管理能力之外，做外项目的实际管理人员还需要哪些具体的操控能力，用鱼骨图等分析方式，得出结论，同时需要有一定的公司管理能力，包括财务、融资、项目、人员等。
- 案例分析与判断，通过简单案例介绍与思考，要求学员主动强调从项目管理走向公司管理，要求的基本框架和内容，而对于新兴的中小企业，应该配置的管理文件架构。具体包括如下：
  - 项目评审文件（价格、技术和合同）
  - 项目管理操作流程（开发、执行和采购）
  - 海外员工补助和绩效管理文件
  - 部门或项目基本组织架构
- 探讨一般总承包管理公司成功的基本要素-战略，通过案例学习与分析判断，如何充分利用公司已经制定的各项战略、子战略为项目进行服务。同时提升项目管理水平和能力。
- 通过上述内容的学习与分析判断，结合案例，进行群策群力分析，结合公司实际情况，为总承包管理公司的拓展性要素-人力资源进行分析整理与详细策划。

#### **第五章：总结和结束**

- 模拟公司经营，给出一定的财务考核指标和资源配置，同时提供一定的财务支持，学习制定公司发展战略和计划，讨论分析如何制定切实可行的海外实施战略和工作规划。制定市场开发工作计划和项目执行计划，进行有效的财务管理和资源配置，制定相关公司管理和规章制度，选择合适的项目经理和中层人员，以及人才梯队培养。

- 学员互动提问与答疑与交流
- 结语与结束