

海外与国际工程项目管理

课程详细内容一览：

海外工程现状及国际承包项目的挑战

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 地区经济和跨国项目战略 ➤ 海外项目与国际工程的特点 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 工程规模、行业价值、战略效益 ◇ 专业分布和市场分布 ➤ 国际承包项目的分类 <ul style="list-style-type: none"> ◇ DDB：设计-招标-建造模式 ◇ 设计、施工总承包 ◇ EPC 交钥匙工程 ◇ BOT 及其变种 ➤ 厘清对于项目的含糊认识 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 跨国项目面临的 4 个挑战 ➤ 建设项目与生产运营的不同 ➤ 国际大项目：项目集管理思路 ➤ 国际多项目：项目取舍和组合管理思路 ➤ 海外工程建设项目的瓶颈在哪里 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 来自市场、政府、环境的三重压力 ◇ 业主或客户日益增长的定制需求 ◇ 当技术不再万能 ◇ 跨专业、跨行业、跨国界带来的难题 ➤ 完善体系，成为国际一流的建设项目企业
<ul style="list-style-type: none"> ● 案例研讨 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 欧美建设工程现状 ✓ PMP 认证对国际工程项目的规范和推动 ✓ 太平洋岛国的 BOT 电力项目 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ BP 在国际的项目所面临的头疼问题 ✓ 老美搁浅，中国出手：南亚 EPC 工程 ✓ 发展商同承包商的微妙矛盾
<ul style="list-style-type: none"> ● 情景实践 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 选择项目承包模式 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 从三个方向找项目

国际项目或海外工程的整合管理流程：立项、计划、实施、控制和收尾

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 项目管理管什么、不管什么？ ➤ 国际领先的项目管理标杆流程 <ul style="list-style-type: none"> ◇ PMI 五大过程组和九大技能领域 ◇ 专项工作：范围、进度、成本、质量 ◇ 专项工作：风险、人员、沟通、采购 ◇ 整体管理与各专项工作的交叉 ◇ 做项目不能头痛医头脚痛医脚 ➤ 启动项目：良好开端是成功的一半 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 制定项目目标 ◇ 利用项目章程分清责权利 ◇ 识别干系人 ◇ 管理层重视与授权到位 ➤ 如何制定项目计划 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 计划包含哪些要素 ◇ 一切源自 WBS ◇ 天不怕地不怕就怕遗漏 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 项目实施的关键——执行力 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 项目实施的工作重点 ◇ 执行到位：既要硬技能又要软技能 ◇ 个人靠工具，团队靠流程 ◇ 不能令行禁止，再好的流程也没用 ➤ 强有力的项目控制 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 项目控制的关键任务 ◇ 项目平衡三角形 ◇ 变更是控制的最大难题 ◇ 四种变更情景 ◇ 两步控制技巧 ➤ 成功的项目收结 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 收尾工作从哪一天开始 ◇ 要想顺利验收就得讲究策略 ◇ 成败原因总结和项目评估 ◇ 双赢收尾，经验传承
---	---

◇ 计划与变化	➤ 在国际项目的不同生命周期从容周旋
● 案例研讨	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 立项，从犹豫到重视 ✓ 中国人骨子里重视计划吗 ✓ 德国人在一线现场和二线办公室的时间 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 方案我有三个，出牌不按常理 ✓ 竞争对手居然比我们快了两个月！ ✓ 关键时刻有人撂挑子
● 情景实践	
✓ 制定国际建设工程项目的整体计划书	✓ 临近竣工，客户却提出重大变更

✚ 国际项目与海外工程风险防控：投资决策、风险评估、防范措施、连续监控

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 项目风险：是威胁，也是机会 ➤ 如何识别国际工程项目风险 <ul style="list-style-type: none"> · 已知风险和未知风险 · 内部风险和外部风险 · 业务风险与纯风险 ➤ PLESC 工具：国际工程的风险来源分析 <ul style="list-style-type: none"> · 政治因素 · 法律因素 · 经济因素 · 社会因素 · 文化因素 ➤ 深度解剖不定因素，把握项目决策风险 <ul style="list-style-type: none"> · 敏感性分析 · SWOT 技术 · 决策树 ➤ 国际工程的投资融资风险和财务决策 <ul style="list-style-type: none"> · 机会成本和沉没成本 · 资金的时间价值 · 盈亏平衡分析 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 国际项目与海外工程的风险管理步骤 <ul style="list-style-type: none"> · 风险识别和定位 · 风险评估：先定性，再定量 · 确定每一个风险的概率和影响 · 用 EMV 工具划分风险等级 · 用 Parato 方法对风险排序 · 取舍有道：开发 5 种风险应对策略 ➤ 心理因素对项目决策者的奇妙影响 <ul style="list-style-type: none"> · 风险喜好者和风险厌恶者 · 获得和损失让你决策发生偏误 · 期望货币值并没有起作用 ➤ 国际项目与海外工程的风险防控 <ul style="list-style-type: none"> · 招投标风险 · 合同风险和索赔风险 · 成本控制风险 · 进度风险 · 采购与物流风险 · 质量和安全风险 · 人员风险
● 案例研讨	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ DCS：风险等级为 9 的多国合作项目 ✓ QRM 风险防控体系 ✓ 非洲红土壤导致索赔无望 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 不可能的工程截止日期 ✓ 瘫痪后重建的 BOT 工厂项目
● 情景实践	
✓ 为你的国际项目开发风险防范措施	✓ 赌一把

✚ 海外国际项目设计管理和工作范围控制：业主需求分析、工程范围设计和任务分解

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 最令国际项目经理头疼的问题是什么？ ➤ 世界级难题：客户或政府为什么老是在变 ➤ 业主需求收集和分析的方法和工具 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 问卷与访谈 ◇ 闭门造车与群策群力 ◇ 引导式需求研讨会 ◇ 亲和图和标杆法 ◇ Delphi 技术 ➤ 全生命周期的国际或海外项目设计步骤 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 工程范围设计 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 模糊的设想 ◇ 工作的基准 ◇ 容易混淆的除外 ◇ 任务的交付件 ➤ 用 WBS 工具对项目任务进行精准分解 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 从第二层划分模块 ◇ 底层工作包的设计：5 个要素 ◇ 任务可控性：7 层次+80 小时原则
---	--

<ul style="list-style-type: none"> ◇ 可研设计 ◇ 初步设计 ◇ 施工图深化设计 ➤ 不懂 WBS = 不懂项目管理 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 让所有工作没有漏项 ◇ 让项目各方无法扯皮 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 验收标准：放在哪里最有效 ➤ 国际或海外项目的工作范围变更控制技巧 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 看清范围蔓延的危害在哪里 ◇ 懂得什么该做，更懂得什么不该做 ◇ 如何使客户心甘情愿为你签字 ◇ 让业主、承包商、监理相互默契的秘诀
● 案例研讨	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 业主同 EPC 承包商的微妙关系 ✓ 高手设计的不是客户想要的 ✓ 外行变内行的高招 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 三边工程的问题 ✓ 谁敢承接鸟巢工程 ✓ 用 WBS 让下包服你
● 互动实践	
✓ 为国际项目开发一个实用的 WBS	✓ 从第二层为项目任务分类

✚ 国际项目施工组织和进度控制：工期和资源计划、关键路径、节点控制、进程掌控

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 世界上能按时完成的项目百分比是多少 ➤ 确定跨国项目任务依赖关系 ➤ 用 PERT 技术估算工期 ➤ 用 6 Sigma 方法优化工期 ➤ 用网络图技术开发项目进度 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 前导图 ◇ 箭线图 ◇ 条件图 ➤ 开发前导图的秘诀详解 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 正推法 ◇ 反推法 ◇ 定位关键路径 ➤ 在关键路径上如何重点安排资源 ➤ 如何减少非关键路径松动时间 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 国际项目与海外工程的施工组织管理 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 施工方法和技术措施的贯彻 ◇ 人员、成本、质量、风险的均衡考虑 ➤ 用 MS Project 形成报表、沟通进展 ➤ 国际或海外工程的项目节点控制技巧 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 关键节点的设置 ◇ 关键节点的把控 ➤ 国际或海外项目进程跟踪和变更控制 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 基于工作包的进度才是可靠的进度 ◇ 并发工程、快速跟踪与赶工 ◇ 如何应对来自市场或管理层的压力 ◇ 多项目资源冲突和资源平衡技巧 ◇ 要不要提前 ➤ 难点攻克秘诀：当计划不如变化……
● 案例研讨	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 当业主提出不可能的竣工日期 ✓ 韦尔奇在费城召集 GE 项目大会 ✓ 开通时间的错误选择 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 意大利供货商说可以提前 ✓ 投产日碰上大冬天
● 情景实践	
✓ 编制国际工程项目进度计划	✓ 四种任务关系和前导图开发

✚ 国际项目或海外工程财务与成本控制：投资决策、工程造价、资金管理、成本控制

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 国际项目的财务准则 ➤ 国际工程总包项目的财务管理 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 项目投资分析与财务决策 ◇ 如何利用融资 ◇ 项目概算与项目预算有什么不同 ◇ 从三大报表诊断工程健康状况 ➤ 项目总承包的成本管控要点 ➤ 国际或海外工程不同阶段的估算精度 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 粗量级 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 国际项目与海外工程的常用估算方法 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 类推比较和最佳猜测 ◇ 供应商投标法 ◇ 专家判断和 Delphi 技术 ➤ 重视工时费率，考核成本绩效 <ul style="list-style-type: none"> ◇ Duration ◇ Availability ◇ Utilization ➤ 跨国项目跟踪和控制的有力工具：挣值法
---	--

<ul style="list-style-type: none"> ◇ 预算级 ◇ 精确级 ➤ 国际或海外工程造价的内容和步骤 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 建设工程费 ◇ 安装工程费 ◇ 设备及工器具购置费 ◇ 与土地、建设、生产相关的费用 ◇ 预备费 ◇ 项目流动资金 ◇ 工程量清单造价 ➤ 不实估算防范技巧 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 计划价值 PV ◇ 实现价值 EV ◇ 实际开销 AC ◇ 阶段结算与竣工决算 ➤ 国际与海外工程项目成本控制技巧 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 如何预留应急储备金 ◇ D2P 还是 D2C ◇ 按成本斜率压缩工期 ◇ 防止边际效益递减 ◇ 定期财务审查和趋势分析 ◇ 成本驱动
● 案例研讨	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 50 亿当摆设，资金短缺的恶果 ✓ 西亚地铁为什么造价过高 ✓ 业主大楼搬迁项目的估算失误 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 基于工时成本的项目考评体系 ✓ 比尔盖茨为何在停车场徘徊
● 互动实践	
✓ 制定国际项目预算和工程量清单造价	✓ 挣值计算演练

🌟 国际工程项目人员管理：跨国项目团队组建、组织机制、人员绩效考核和管理技巧

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 国际项目与海外工程的用人用工特点 ➤ 国际项目人力资源管理的四个重点 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 用人要有计划 ◇ 人员取之有道 ◇ 团队共同发展 ◇ 考核推动绩效 ➤ 职业项目经理的素质要求 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 善于领导团队、激励员工 ◇ 擅长人际沟通、工作协调和问题解决 ◇ 观念更新，目的明确，自觉主动 ◇ 诚实，敬业，负责 ◇ 高效执行，面向结果，能够出业绩 ➤ 国际或海外项目的班子组建和工作分配 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 基于 WBS 的岗位分析 ◇ 项目经理的角色和职责 ◇ 项目成员的配置和职责 ◇ 用 RAM 工具分配项目任务 ➤ 管理层对跨国项目的把控能力 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 管理高层在项目中该做哪些事 ◇ 项目管理办公室 PMO 的作为 ◇ OPM3：组织级项目管理成熟度 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 采用合适的管理机制，使项目绩效倍增 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 职能型架构：发挥专业优势 ◇ 矩阵型架构：资源重用，灵活生存 ◇ 项目型架构：围绕市场，重点攻关 ➤ 跨国项目团队的发展阶段和成员行为特征 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 形成 ◇ 振荡 ◇ 规范 ◇ 高产 ➤ 用情景领导手段管理不同成熟度的团队 ➤ 团队章程和项目纪律 ➤ 巧妙运用虚拟项目团队 ➤ 项目人员的绩效考核 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 产出率考核法：工时与费率 ◇ 一纸鉴定法：评估、结算和奖励 ➤ 如何提升项目领导力和执行力 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 项目环境下 PM 地位的特殊性 ◇ 靠职务权，还是靠影响力 ◇ 对 PM 的高素质与高技能要求 ◇ 6 种棘手人员的管控技巧 ◇ 发挥你的权威，凸显你的价值
● 案例研讨	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 国际工程经理和市场经理的冲突及化解 ✓ 海归与本土：岗位配置混乱的结果 ✓ IBM 立体矩阵是如何支撑多项目运作的 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PBC：财富百强企业项目人员的绩效考评 ✓ 从书呆子到工作狂
● 互动实践	

✓ 用 RAM 为你的项目配置人员、分配任务	✓ 方块拼接
------------------------	--------

✚ 国际或海外项目质量控制和安全管理：缺陷消除、过程控制、质量保证和施工安全

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 项目质量：满足还是超过？ ➤ QHSE：质量安全管理概述 ➤ 国际项目与海外工程需要哪种质量？ <ul style="list-style-type: none"> ◇ 魅力质量 ◇ 线性质量 ◇ 理所当然质量 ➤ 国际工程质量的過程控制 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 如何制定项目质量计划 ◇ 靠预防还是靠检查？ ◇ 质量缺陷，责任在上还是在下 ◇ QA 是朋友还是敌人？ ➤ 质量是有代价的，也可以是免费的 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 预防成本和评估成本 ◇ 缺陷成本和测试成本 ➤ 问题项目分类 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 国际项目验收中的质量问题处置技巧 ➤ 工程项目质量控制的工具 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 20-80 原则 ◇ 鱼翅图 ◇ 准时化和零库存 ◇ 标杆管理 ◇ 七点原则 ➤ 利用质量管理提升建设项目的成功率 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 连续改进 ◇ 6 Sigma 管理 ◇ TQC 全面质量管理 ➤ 国际项目或海外工程安全事故分类和处理 ➤ 项目安全控制的手段和措施 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 安全第一就安全了吗？ ◇ 工程项目的 5S 现场施工管理
● 案例研讨	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 老外监理：不排队，别想进现场！ ✓ 工程豆腐渣，彩虹不是桥 ✓ 一根电缆击倒 20 人 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 行业老大正在使用中的 5 级 QA 体系 ✓ 一把火烧断 4 根钢筋柱 ✓ 一脚踏空一条命
● 情景实践	
✓ 2-8 因果图：对国际工程质量问题开刀	✓ 红豆实验

✚ 国际或海外项目的沟通管理：跨文化沟通、工作协调、项目审查与干系人管理

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 沟通好坏决定项目成败 ➤ 跨国项目环境下的沟通方式 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 正式沟通与非正式沟通 ◇ 上行、平行、下行沟通 ◇ 单向沟通与双向沟通 ➤ 国际项目经理在沟通中的角色定位 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 项目沟通要先制定计划 ◇ 倡导沟通，理顺关系 ◇ 发布项目信息要讲究策略 ➤ 整肃沟通中的 10 种不良习惯 ➤ 项目管理信息系统(PMIS) ➤ 国际或海外项目的审查及端到端审计 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 如何检查下属的工作 ◇ 如何应对上级的审查 ◇ 如何向客户汇报 ➤ 基于 KPI 的项目绩效报告 ➤ 跟踪与汇报：从 50-50 到 0-100 ➤ 勤请示多汇报好不好？ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 与国外政府、国际机构及外方人士沟通技巧 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 了解特点：国际沟通机制 ◇ 积极倾听：复述和改述 ◇ 有效表达：对事不对人 ◇ 恰当反馈：正反和修正 ➤ 国际或海外项目的干系人协调技巧 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 跨国项目干系人识别 ◇ 干系人利益分析 ◇ 冲突管理和问题解决 ◇ 国际人际关系技巧 ➤ 跨国项目会议管理技巧 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 项目会议非开不可吗？ ◇ 会议议程和会议纪要 ◇ 演讲和说服技巧 ➤ 跨国项目和跨文化项目的沟通 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 各地文化习俗 ◇ 外国人的好恶 ◇ 老外如何看中国人
● 案例分析	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ 国际 EPC 项目的冲突协调 ✓ 美国工程局的项目跟踪体系 ✓ 动荡时期的南美项目 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大型项目用工数据为何不被认帐？ ✓ 普华永道的 7 - key 项目报告
● 实践活动	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 国际项目审计演练 ✓ A4 纸的不同结局 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 面对国外客户的告状 ✓ 现在说得轻巧，当初你在哪里？

🌈 FIDIC 招投标过程、方法、注意事项及招投标管理

<ul style="list-style-type: none"> ➤ FIDIC (菲迪克) 合同标书分类 <ul style="list-style-type: none"> · 电气与机械工程合同条件与条款 · 生产设备和设计-施工合同条件与条款 · 土木工程施工合同条件与条款 · 设计采购施工 (EPC) 合同条件与条款 · 简明合同格式 ➤ FIDIC 合同三方的关系 <ul style="list-style-type: none"> · 业主 · 承包商 · 工程师/监理 ➤ FIDIC 招标程序和方法 <ul style="list-style-type: none"> · 刊登采购总公告(GPN) · 资格预审 · 编制招标文件 · 刊登具体招标通告 · 发售标书 · 组织现场勘查 · 答疑和澄清 · 接受投标 · 开标、评标、授标 · 签订合同 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 国际竞争性招标 ➤ 所在国内竞争性招标 ➤ FIDIC 投标程序和方法 <ul style="list-style-type: none"> · 搜索市场机会 · 分析客户和对手，作出投标决策 · 准备资格预审材料 · 购买标书 · 现场考察 · 质疑 · 准备标书：商务标、技术标 · 投标、递交保函 · 合同谈判 · 签订合同 ➤ FIDIC 招投标注意要点 <ul style="list-style-type: none"> · 改变习惯，适应 FIDIC 评标标准 · 每个国家都有它的国情 · 价格一定取胜吗？ · 千辛万苦，别栽在废标上 · 小心招标方的补充修改意见 · 发达国家也有损招 · 假如是世界银行贷款项目……
● 案例研讨	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 南美动荡时期的国际招标项目 ✓ 世行贷款项目的招投标 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 0.25 美元导致一亿标的流产 ✓ FIDIC 招标：低价竞争栽倒在非洲原野上
● 情景实践	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 标书应答 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 到基地去现场勘查

🌈 国际项目或海外工程的采购管理、标书编制、项目条款、商务谈判与合同管理

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 采购合同的目的及要素 ➤ 商务标和技术标的区别 ➤ 编制专业规范的项目标书及合同 <ul style="list-style-type: none"> · 如何编写商务条款 · 如何编写技术条款 · 如何准备附件 ➤ 三类主要合同类型及其计算方法 <ul style="list-style-type: none"> · 单价合同 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 国际商务谈判的原则 ➤ 国际项目合同谈判的五个阶段 ➤ 国际项目谈判的计谋和技巧 <ul style="list-style-type: none"> · 如何组织理想的项目谈判班子 · 如何制定可行的谈判策略 · 讨价还价的诀窍 · 如何让步、如何化解僵局 · 电话商谈也能致胜
--	--

<ul style="list-style-type: none"> · 成本报销合同 · 固定价或总价合同 ➤ 分包与供应商管控及合同管理技巧 <ul style="list-style-type: none"> · 施工管理大忌：施工开始后才管理 · 让分包把工作分解到位 · 既要跟踪进度，更要考核工作绩效 · 用 FIDIC 条款和供应链思路管理分包 · 工程变更处理 · 索赔与反索赔 · 合同款支付技巧 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 高难度攻坚谈判：哈佛谈判术 <ul style="list-style-type: none"> · 跨国项目谈判的难点在哪里 · 强势时采用什么策略 · 作为弱势方如何谈判 · 如何双赢 ➤ 各国商界人士的谈判风格和应对技巧 <ul style="list-style-type: none"> · 欧洲人的谈判套路和对策 · 美国人的谈判手段和对策 · 亚洲各国商人的不同伎俩和对策 · 阿拉伯人的谈判习惯和对策
<p>● 案例研讨</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 西亚机电成套公司转嫁 FAC 条款 ✓ 财富百强企业的合同范本 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 最低报价的承包商一下飞机跟你搞什么 ✓ 令人震惊的国际项目谈判情报刺探
<p>● 情景实践</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 利润分享型合同的计算 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 当谈判发生严重冲突：你我都要这笔钱