

主题一：经营为上，利润为王——建筑施工企业精益建造管理

课程背景

在推进建筑业供给侧结构性改革的大背景下，“降成本”是改革效果的综合体现，“降成本”的关键是合理控制成本，提高有效成本率,防范因涉税、造价、结算、变更等原因造成的无效成本风险。

从造价管控角度如何解决成本剧增与市场竞争激烈的矛盾、造价管理与商务管理和合同法务的割裂等一系列问题；如何做到进度与成本，质量的平衡，如何落地经营，使项目利润实现倍增。解决以上问题的根本出路在于建筑施工企业的造价（成本）管理必须进入到全过程精细化管理的新时代。

课程收益：

- 1、掌握招投标与合同阶段成本管控要点
- 2、掌握进度控制思路方法及如何与成本综合平衡
- 3、掌握现场成本动态管理，控制要点含（变更，签证，索赔）
- 4、掌握结算阶段策划筹划及快速结算方法

培训大纲：

第一讲 建筑工程项目成本管理概述

- 1、建筑工程项目成本内涵
- 2、项目成本构成
- 3、项目成本的特点
- 4、项目成本计划的特点
- 5、项目成本控制
- 6、项目成本核算
- 7、项目成本分析与考核

第二讲 招投标阶段控制要点

- 1、招投标采购策划、竞争性谈判、单一来源采购、询价、比选等方式的特点和适用范围；
- 2、“招标工程量清单”跟踪控制操作及对策
- 3、投标对成本的影响（清单招标，模拟清单招标，费率招标的对比）
- 4、如何做好不平衡报价（结合案例）
- 5、暂估价材料、工程及甲乙供材料招投标招数
- 6、招标结束后续关键工作操作及合同交底要点

案例与问题讨论

第三讲：合同签约履约阶段成本控制重点、措施

- 1、合同签订时注意 5 大事项
- 2、合同履行阶段成本控制要点
- 3、合同履行阶段成本控制 4 大措施
- 4、法律法规变化导致价款调整的跟踪控制对策
- 5、工程变更导致的价款调整的跟踪控制对策
- 6、项目特征描述不符导致的价款调整跟踪控制对策
- 7、工程量偏差导致的价款调整的跟踪控制对策
- 8、物价变化导致的价款调整跟踪控制对策
- 9、暂估价导致的价款调整跟踪控制对策
- 10、计日工导致的价款调整跟踪控制对策
- 11、现场签证导致的价款调整跟踪控制对策
- 12、不可抗力导致的价款调整跟踪控制对策
- 13、提前竣工（赶工补偿）导致的价款调整跟踪控制对策

第三讲：工程项目进度控制

一、为什么要加强项目进度（工期）管理

- 1、项目计划与工期（进度）的现状
- 2、影响工期（进度）的要因分析
- 3、项目进度(工期)管理控制的作用

——按时或提前完成项目成本费用的节约

互动讨论：保证项目工期是一个人、一个部门的事情吗？项目工期延误延期一个人、一个部门的责任吗？

二、项目工期（进度）的日常管理与控制

- 1、项目工期（进度）日常控制的依据
- 2、项目工期（进度）日常控制的方法
 - 作业单元（工序）分解控制：落实责任的管理
 - 日常检查控制：人们只做被检查的事
 - 动态调控控制：及时纠偏，保证进度目标达成
 - 进度责任考核控制：没有考核就没有管理
 - 进度包干激励控制：*有效的管理办法

案例分享：我是如何通过分片工期包干考核激励提前完成项目工期目标的

三、项目工期计划中的整合优化管理

- 1、项目工期进度的优化管理：工期压缩与优化
- 2、项目进度与资源的优化管理：资源配置总体工期优化
- 3、项目进度计划的动态调整及方法
- 4、项目时间 - 费用优化

5、项目工期、质量、成本的整合优化

6、费用*/收益*条件下的项目动态工期优化

第四讲：施工与阶段成本关键点控制

一、动态成本控制重点（签证，变更，洽商）

1、如何有效管控动态成本？一个中心三条线的动态成本成本管理方法

2、变更签证风险管控机制

3、签证变更有效保障：设立“强制、合规、及时”的变更风险控制机制

4、签证管理的重点：签证的定性与定量工作

5、一事一单、及时签证、日清月结、预警强控

6、动态成本月报，揭示动态变化晴雨表

7、动态成本的预警与拉闸强控

8、动态成本管控的重点、难点与过程回顾监控方法

9、如何通过过程动态监控考核达到预期目标

10、动态成本超支下，如何挽回成本失控局面

11、成本管控高阶提升：无效成本识别与管控解决方案

二、成本控制重点阶段（开工前，土方，装修）（结合案例）

三、成本控制难点（沟通，签确）（结合案例）

第五讲 结算阶段成本关键点控制

1、办理竣工竣工结算的相关规定

2、结算流程与内容

3、结算的分类与难点透析

4、清单招标、图纸包干的优缺点及结算招术

5、结算重要注意事项与策略

6、结算周期较长，结算节点难以控制：成本结算常见争议问题处理附案例

回顾与总结

注：相关知识点结合案例

主题二：工程项目全生命周期精细化管理实务

【内容介绍】“精细化管理是通过现代管理理念和管理技术，对企业管理规则系统化和细化，运用程序化、标准化、数据化和信息化的手段，对企业生产经营实行有效管控，实现各管理单元精确、高效、协同和持续运行”。本内容突出“效益最大化”原则，抓住“成本管理”核心，强化“过程控制”主线，让精细化管理的触角延伸到施工生产组织、流程管控、成本核算、调概索赔、工程清算等各个环节，覆盖到安全管理、质量控制、劳务队伍管理、物资采购供应、机械设备租赁、节能环保等各个方面，从而创造更高的管理效率和更大的经济效益。

【授课方式】：专题讲授+案例解析

专题一 组织管理实务

- 1、项目管理机构
- 2、项目管理职能
- 3、项目管理基本流程

【案例解析】

专题二 后台管理实务

- 1、建立后台管控体系
- 2、后台支持、服务、督导和考核
- 3、后台集中管控关键要素资源
- 4、运用信息化平台进行后台管控
- 5、内控建设
- 6、建立标准化流程

【案例解析】

专题三 项目前期控制实务

- 1、标前调查
- 2、项目投标评审
- 3、合同评审
- 4、投标报价与实施成本同步测算
- 5、合同交底
- 6、投标总结
- 7、施工调查
- 8、项目策划
- 9、工程项目管理交底

- 10、二次经营策划
- 11、工程项目劳务分包价格管理
- 12、机械设备租赁指导价调整及发布
- 13、设计概算查漏补缺工作
- 14、设计文件审核

【案例解析】

专题四 项目部管理实务

- 1.项目部组建管理
- 2.项目部定员定编和经费确定
- 3.岗位责任书编制和确认管理
- 4.进度计划编制与管理
- 5.项目部风险管理
- 6.项目安全管理
- 7.项目工程质量过程控制
- 8.项目工程质量验收
- 9.质量不合格品纠正预防
- 10.环境因素辨识及控制
- 11.项目职业健康危害因素识别及控制
- 12.项目文明工地创建
- 13.节能减排管理
- 14.项目部接待管理
- 15.项目管理报告工作

- 16.项目部文档管理
- 17.合同履约和检查管理
- 18.项目安全质量环保检查
- 19.项目迎接信用评价
- 20.项目应急预案管理
- 21.工程项目收文管理
- 22.工程项目发文管理
- 23.工程项目印章管理

【案例解析】

专题五 施工组织设计管理实务

- 1.临时工程设置方案决策
- 2.专项施工方案经济比选
- 3.工程测量管理
- 4.科技管理
- 5.工程数量控制
- 6.配合比决策管理
- 7.产品清单编制
- 8.实施性施工组织设计编制与审批管理
- 9.实施性施工组织设计动态调整管理

【案例解析】

专题六 劳务队伍管理实务

- 1.劳务队伍资格准入管理

- 2.工程项目劳务分包模式决策工作
- 3.劳务队伍竞（议）标管理
- 4.零星用工、零租机械工作
- 5.劳务队伍监督与评价
- 6.农民工工资管理
- 7.劳务队伍退场管理

【案例解析】

专题七 物资机械管理实务

- 1.物资供应商管理
- 2.物资计划管理
- 3.物资采购管理
- 4.物资验收管理
- 5.物资发放管理
- 6.周转材料、小型机具管理
- 7.废旧物资处理管理
- 8.物资盘点管理
- 9.物资核算分析管理
- 10.机械设备配置决策
- 11.机械设备购置管理
- 12.机械设备租赁管理
- 13.机械设备燃油使用管理
- 14.机械设备报废与处置

- 15.机械设备现场管理
- 16.机械设备维护保养
- 17.特种设备管理及安拆取证

【案例解析】

专题八 合同管理实务

- 1、合同综合管理
- 2、项目劳务分包合同管理
- 3、物资采购、租赁合同评审与签订
- 4、机械购置、租赁合同评审与签订

【案例解析】

专题九 红线责任成本预算管理及考核实务

- 1、项目临时工程费用预算审批管理
- 2、项目红线成本预算编制、下达
- 3、项目红线成本预算调整管理
- 4、经济承包责任书编制和确认
- 5、项目红线成本预算分解管理
- 6、项目成本分析管理
- 7、项目红线责任成本检查
- 8、项目部对专业作业队分解管理指标
- 9、架子队对班组工序承包管理
- 10、公司对项目部绩效考核
- 11、员工绩效考核

12、项目部对架子队承包考核兑现

13、架子队对班组承包考核兑现

【案例解析】

专题十 工程经济管理实务

1、变更设计管理

2、工程项目变更索赔工作

3、对外结算（验工计价）工作

4、红线责任成本计价

5、劳务收方结算

6、物资结算

7、机械设备租赁费收方结算

8、已完工未结算款项管理

9、工程项目竣工结算管理

【案例解析】

专题十一 财务管理实务

1、项目部现场经费预算管理

2、项目部银行账户管理

3、项目部现款上缴管理

4、项目资金支付管理

5、责任经费控制流程

6、项目税金的申报与缴纳管理

7、项目部财务决算管理

8、商业保险集中管理

9、项目债权债务管理

10、直（共）管项目绩效考核管理

11、项目部内部财务监察管理【案例解析】

专题十二 经济活动分析实务

1、项目经济活动分析管理

【案例解析】

专题十三 项目审计管理实务

1、工程项目审计管理

【案例解析】

专题十四 竣工及收尾管理实务

1、收尾项目管理

2、竣工资料归档管理

3、“双清”工作管理

4、项目收尾清算管理

5、效能监察管理

【案例解析】

专题十五 家文化管理实务

1、项目“家文化”建设

【案例解析】

主题三：总承包项目经理的沟通与相关方组织协调能力

【课程目的】 通过本课程学习，帮助培训学员认识到总承包项目经理的组织协调能力对总承包项目管理的影响。让学员意识到项目的核心本质就是组织协调，通过对项目管理流程进行分解，找到项目经理的沟通、组织与协同任务清单。分别学习与内外部相关者进行沟通、组织与协调的技巧。全面提升学员项目管理的效率与经验。

【课程学时】 6 学时

【授课方式】 案例解析+情景模拟

【课程内容】

一、项目管理的本质

- 1、沟通贯穿于项目管理的全过程
- 2、组织是项目经理的基本职责与方法
- 3、协调是项目经理解决问题的主要手段

二、总承包项目经理的组织协调能力要求

- 1、项目经理的任务清单
- 2、项目管理中的沟通任务清单
- 3、项目经理的组织任务清单
- 4、项目经理协调任务清单

三、项目相关方的沟通管理

- 1、项目相关方对项目的影晌
- 2、项目相关方的识别方法
- 3、项目相关方的需求与影响分析
- 4、项目相关方四象限分析矩阵
- 5、相关方的沟通与组织协调

四、项目经理的沟通技巧

- 1、项目经理沟通的目的
 - (1) 与公司内部相关方的沟通
 - (2) 与业主的沟通技巧
 - (3) 与专业分包商、供应商的沟通技巧
 - (4) 与社区及政府部门的沟通技巧
- 2、项目经理的组织技巧

- (1) 如何发挥好下属职能部门的组织作用
- (2) 如何高效组织项目例会与专题会
- (3) 如何高效组织推动项目计划
- (4) 如何高效组织工程技术方案
- (5) 如何高效组织项目施工过程

3、项目经理的协调技巧

- (1) 协调与政府部门的关系
- (2) 协调监理、勘察与设计单位
- (3) 协调各专业承包商、供货商
- (4) 项目重大问题或争议的协调处理