**中国投资协会培训中心**

中投协培〔2024〕9号

**关于举办“构建EPC项目设计、招采、施工深度融合的大商务格局，提高三次经营创效落地实操能力”专题培训班的通知**

**各有关单位：**

“十四五”建筑业发展规划指出大力推行工程总承包模式，鼓励我国建筑企业参与共建“一带一路”，支持工程总承包单位做优做强，提高工程总承包单位项目管理、资源配置、风险管控等综合服务能力。工程总承包是企业适应建筑行业新时代的必然之选，走出去的必由之路，实现高质量发展的重要之举。

现在的政府投资项目，基本都是采用工程总承包模式，对于施工、设计单位、咨询单位来说，能否胜任工程总承包模式，直接关系到企业的生存和发展。

工程总承包模式反映了市场专业化分工趋势和风险规避要求，并促进建筑业改革不断迈上新的台阶。EPC项目设计变更、人工材料涨价、计价纠纷、工程款纠纷、结算审计与财政评审等等各类EPC项目造价问题严重困扰着各参建方，如何在造价层面予以防范？避免不必要的损失！以及产生纠纷后如何有效处理？EPC项目工程造价有哪些新特点？EPC合同纠纷的计价与结算审计有哪些热点与难点问题？如何确定EPC项目造价？这都是在EPC工程实践中亟须掌握的重中之重。

为实现各方合作共赢，中国投资协会培训中心决定举办**“构建EPC项目设计、招采、施工深度融合的大商务格局，提高三次经营创效落地实操能力”专题培训班**。现将有关事项通知如下：

**一、培训内容：**

EPC项目达到合同目的，实现预期可得利润，是项目成功的标志。多个成功项目的经验告诉我们想做好EPC项目必须从转变观念入手，理解好合同及政策文件，用好合同、政策文件。做好全过程（投标阶段、实施阶段、竣工维保阶段）的筹划才能实现预期可得利润。

**课程收益：**

1.如何构建设计、招采、施工深度融合的大商务格局

2.三次经营的要点及落地实操方法

3.掌握EPC模式下常见风险及如何应对

4.掌握合同管理与风险控制（落实过程结算）

5.掌握EPC模式下财政审计方法及应对

6.掌握如何催收工程款

7.掌握相关法律条款

### **第一部分：EPC项目合约风险/结算审计/工程款催收管理实务**

**开篇分享：从审计思路看EPC项目结算风险防范**

**一、EPC工程总承包实施条件与合约风险**  
1.为什么要关注项目实施条件2.项目实施条件的定义3.项目实施条件管理要求4.EPC项目主要风险表现形式5.EPC项目风险防范五大要点

**二、EPC项目合同管理与风险防范**

1.如何定义“好合同”

2.如何掌握合同

3.合同签约阶段必须谈的风险点

4.合同条款风险识别与规避

5.如何应对霸王条款

6.如何利用合同管理合作方

案例分享：看看这份合同存在哪些风险以及如何应对

**三、竣工结算疑难法律问题与解决办法**

（一）发包人合同结算条款的拟定和审查方法

1.发包人送审价条款的应对

2.发包人合同价格形式条款的管控

3.发包人合同价格波动条款管控

4.发包人签证、变更价款管控

（二）竣工结算概述：发承包的公平与效率

1.竣工结算申请的法律理解：要约承诺

2.竣工结算审核的主体和后果

3.甩项竣工协议的法律性质

4.最终结清与索赔结算事项

（三）承包人竣工结算编制的方法及技巧

1.全面收集证据资料的方法

2.全面整理结算索赔事项

（四）发包人对结算价款审查的注意要点

1.关注审减费的约定

2.准确理解委托结算的法律性质

3.按约结算是最高原则

4.送审资料的准确完整由委托人负责

5.背靠背条款的逻辑判断与价值取舍

答疑分享：

1.EPC项目合同中提到“招标定价”，这是指什么价格？如果施工图预算超过此价格，增加的费用由承包人自行承担吗？

2.地方财政部门的内部价格文件是否必须执行？

3.财政部门要求在初步设计批准后以图纸编制预算控制价进行招标，并签订暂定总价合同，这是否符合法规？

4.财政评审后的综合单价能否作为最终结算的依据？

**四、工程款清理催收要点**

（一）时机/方式/沟通

1.及时、频繁和有力度

2.选择合适时机，采用正确方式

3.选派合适的人

4.注重沟通和随机应变能力

5.在理解客户方难处的同时，让客户理解己方难处

6.在表明“非结不可”坚决态度的同时，做到有礼有节

（二）如何让业主心甘情愿地支付工程款

1.以卓越的服务取胜，轻松收款

2.如何处理客户抱怨，提高收款业绩

3.利用人际关系创造差异化，优先收款

4.活用“礼尚往来”原则，有效收款

5.运用适宜的谈判技巧，创造双赢局面

（三）如何对付拖欠工程款的业主

1.如何应对业主拖延付款的借口

2.如何采取针对性策略收回账款

3.如何采用软硬兼施策略对付客户

4.如何利用高压手段进行催账

5.如何置之死地而后生

分享：催收工程款十大攻略

攻略一：催收工程款应该直截了当

攻略二：在采取行动前，先弄清造成拖欠的原因

......

答疑讨论总结

**第二部分：如何构建设计、招采、施工深度融合的大商务格局**

**一、大商务管理的概念**

**二、大商务管理的顶层设计**

**第三部分：一次经营-EPC项目投标阶段的筹划**

投标阶段的筹划从深度解读招标文件入手，手把手教你如何找到招标文件的坑点，教会你如何避坑，做好筹划，将无限风险化解为有限风险，为项目成功打下良好基础。

**一、深度解读招标文件，识别风险点，制定风险防范方法**

**二、投标阶段筹划要点**

1.对照《发包人要求》明确工程总承包费用构成，划分好界面

2.施工、设计、报价维度的项目调研的重点内容

案例：指标数据复核

案例：勘察数据的复核

3.联合体协议及分工需要注意的内容

4.承包人建议书与投标报价的关系

5.明确合同形式，有针对性地进行报价筹划。

目前常用的这六种计价方式（总价、平方米单价、定额、费率（下浮率）、清单、双控等计价模式）报价策略

案例：报价策略案例

6.投标阶段的税务筹划及税务风险防控

案例：税务筹划案例

7.标前成本测算的方法

**三、本章解决的疑难问题**

1.吃透评标办法，提高中标率

2.经济标如何进行筹划，才能对结算有利

3.承包人建议书，如何在响应招标文件的同时，对项目结算埋下伏笔

4.《发包人要求》错误由谁来承担？

5.不可预见地质条件风险由谁承担？

6.发包人提供的基础资料错误由谁来承担？

7.检验试验费由谁承担？

8.水至清则无鱼，不是所有的问题都要在招标阶段提问，教你巧妙提答疑

9.《发包人要求》不明确时，如何制定投标报价策略

10.将无限风险化解为有限风险的策划点体现在哪里，结算的时候才能落地

11.兼营、混合销售下如何筹划才能做到报价低而利润高

**第四部分：二次经营-EPC项目实施阶段的筹划**

在满足《发包人要求》的前提下，进行项目的增收节支筹划是实施阶段的重点，也是项目成功的关键。

**一、EPC项目实施阶段的增收筹划**

1.合同风险分析

2.接口管理

（1）合同承包范围与建设单位直接分包商界面划分

（2）联合体间界面划分及分工协作

3.优化设计、设计优化、专项设计、深化设计

（1）优化设计、设计优化、专项设计、深化设计的关系

（2）设计限额的设置

案例：设计限额计算

（3）设计优化的要点

案例：限额设计指标划分的案例

4.施工图对签约合同价的调整

案例：下浮率转固的案例

5.合同过程调整项筹划

（1）价差调整的要点

案例：指数法调整价差的案例

（2）过程变更、签证

可转化成变更的项目、变更计价的原则

案例：总价合同过程变更的案例

（3）过程索赔

可以索赔的机会点、避免索赔失权的方法

（4）基准日后的法律和标准变化

**二、项目实施降本筹划**

1.精益化成本管控的底层逻辑

（1）精益化成本管控的概念

（2）成本管控的难点分析

（3）成本管控的底层逻辑

2.EPC项目的降本增收筹划

（1）业务创效

（2）技术创效

（3）管理创效

3.EPC项目实施阶段的降本实施方法

（1）目标成本及税务筹划案例

（2）合约规划

合同类型选择：

①分包分供合同界面划分

案例：劳务合同分工分界案例

②分包分供合同要点：

A.劳务、材料、机械租赁、专业分包合同要点

案例：劳务、材料、机械租赁、专业分包合同案例

（3）成本要素过程管控

（人工费管控方法、材料费管控方法、机械费管控方法、专业分包费用管控方法、间接费管控方法）

（4）成本核算

1）一般计税项目的成本核算方法

2）里程碑节点成本核算

①里程碑节点成本核算原则

②里程碑节点收入核算方法

③里程碑节点成本核算方法

A.人工费核算方法、B.材料费核算方法、C.机械费核算方法、D.专业分包费用核算方法、E.间接费核算方法、F.增值税核算方法）

案例：成本核算案例

（5）成本动态管控方法

（三算对比的方法、收入的动态管控方法、成本的动态管控方法）

（6）成本要素的全过程成本管控案例

（7）工程款支付管理

（预付款管理、进度款管理、结算款支付管理、保修款支付管理、资金计划编制、逾期支付的资金成本计算）

**三、本章解决的疑难问题**

1.如何通过接口管理明确施工范围，进行有效界面划分

2.运用价值工程做好二阶段限额设计，让项目不超概？

3.如果项目超概了，如何进行有效应对，化解风险

4.优化设计从哪些方面入手，造价人员、施工人员如何配合

5.如何设置扁平化的EPC项目的管理体系，让设计和施工不再是两张皮

6.联合体标后协议，必须明确的9大问题，让联合体内部责权分明不再扯皮

7.充分利用合同可调整项约定，制定符合合同约定的共赢增收策略，经得起财评和审计

8.暂估价二次招标，控制价能超原清单价吗

9.甲方要求更换材料品牌，乙方如何调整价格

10.收到预付款，没有进项抵扣怎么办

11.合同约定按照财评的价格下浮，财评的规则是什么

12.EPC项目招标清单漏项费用，谁来承担

13.费率合同，还需要进行限额设计吗

14.定额计价方式，如何应对现有定额内缺项子目问题

15.图审后优化，算变更吗

16.下浮率合同形式下浮的基数是什么？认质认价、专业暂估、安文费、规费、税金能下浮吗

17.如何列项目的无效成本清单，根据无效成本产生节点设置管控节点

18.如果准确进行里程碑节点成本核算，精准地找到成本管控的跑冒滴漏，及时防范

19.如何通过合约规划降低成本

20.如何通过分包分供的来分散风险，合同条款怎么写才能有效

21.如何通过税务筹划降低成本

**第五部分：三次经营-EPC项目竣工维保阶段的筹划**

竣工收尾阶段及时锁定成本，为结算报审策略制定提供参考。切实可行的结算策划是项目成功的关键，结算报审时合理设置必争项、公关项、筹码项，让结算谈判进退有度，有效地缩短结算周期，加速资金周转，将项目所创的效益落到实处，做到颗粒归仓。

**一、验收交付**

1.竣工验收流程

2.开工时间认定

3.竣工时间认定

4.工期延误的认定

**二、竣工结算筹划**

1.结算报审流程

2.六种计价形式的结算要点

案例：结算策划的案例

3.财评项目注意问题

4.解除合同的结算

5.争议问题的解决

**三、EPC项目成本封口**

1.分包分供合同结算要点

2.税率调整下的结算

3.成本封口

**四、维保注意的问题**

**五、本章解决的疑难问题**

1.完整的结算资料包括哪些内容？

2.竣工结算报告怎么写？

3.财评项目要准备哪些报审资料？

4.结算报审时如何设置必争项、公关项、筹码项？

5.工期延误过程中甲方没有确认，如何认定？

6.开工时间有争议，如何认定？

7.竣工时间有争议，如何认定？

8.竣工后试验达不到《发包人要求》，如何应对？

9.遇到甲方拖延审计怎么办？

10.发包人不签收结算资料怎么办？

11.按旧定额签合同，审计按新定额结算是否合规？

12.合同解除时已完工程如何计价、临时如何折算费用？

13.总价合同，审计方能否将总价打开，按照施工图重新计算？

**第六部分：EPC项目后评价**

通过项目后评价的形式，对项目实施全过程进行充分、全面、系统地回顾和总结，总结项目管理过程中的各种教训和实施中获取的宝贵管理经验，对提高项目投标的成功率、加强项目内部控制、风险管控、提高盈利水平和项目管理水平具有重要意义。

1.成功经验和失败教训总结

2.可推广管理经验总结

3.增收节支的案例

4.数据分析

1. **培训师资介绍：**

**张老师：**建筑业工程综合管理与成本管控专家一级建造师，一级造价师，多家工程企业特聘顾问，在15年的建筑企业经历和5年甲方从业经历以及8年全过程工程咨询管理公司工作经历中，建筑工程领域不可多得的实战派工程管理及成本管理专家。是一位从一线工程师、项目经理、公司副总（经营与工程）、epc工程总承包经理、全过程咨询等成长起来的实战专家。

**李老师：**29年施工企业+6年咨询企业工作经历，具备一级注册造价师，高级经济师职称，现为中国建设工程造价管理协会师资库专家、河南争议评审中心专家库专家、重庆施工成本控制专业委员会专家。有着多个大型项目的商务管控实操经验。

**三、培训对象**

各地政府建设项目主管部门，各业主、施工、设计等相关单位从事项目管理、合同管理、工程项目建设、开发、成本造价、审计等相关部门人员，参与EPC项目管理的所有管理者。

**四、时间及地点**

2024年09月25日-09月28日（25日报到）北京市

2024年10月30日-11月02日（30日报到）杭州市

**五、培训费用**

培训费：3800元/人（费用含会务费、资料费、午餐费）

培训期满：由中国投资协会培训中心颁发结业证书。

**六、报名办法及联系方式**

请参加培训班同志认真填写报名回执表，通过传真或电子邮件发至会务组。

联 系 人：聂红军

联系电话：13141289128 18211071700（微信）

邮 箱：470882753@qq.com

培训中心监督电话：010-63361773 许桂荣

通讯地址：北京市复兴路2号院A座

邮政编码：100038

附件：报名回执表 中国投资协会培训中心

2024年8月21日

**“构建EPC项目设计、招采、施工深度融合的大商务格局、提高三次经营创效落地实操能力”专题培训班回执表**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 单位名称 |  | | | | | | | | 行业类别 | |  |
| 单位地址 |  | | | | | | | | 邮编 | |  |
| 联系人 |  | | | 部门 |  | 职务 |  | | 手机 | |  |
| 电话/区号 |  | | | | | 传真 |  | | E-mail | |  |
| 代表姓名 | 性别 | | 部门 | | 职务 | 电话 | | 手机 | | | 备注 |
|  |  | |  | |  |  | |  | | |  |
|  |  | |  | |  |  | |  | | |  |
|  |  | |  | |  |  | |  | | |  |
|  |  | |  | |  |  | |  | | |  |
|  |  | |  | |  |  | |  | | |  |
|  |  | |  | |  |  | |  | | |  |
| 发票要求 | □增值税普通发票 □增值税专用发票 | | | | | | | | | | |
| 地 点 | 北京□ 杭州□ | | | | | | | | | | |
| 发票信息 | | 1.开票名称：  2.纳税人识别号：  3.地址、电话：  4.开户行及账号： | | | | | | | | | |
| 专票请填写  1-4全部信息  普票请填写  1-2全部信息 | |
| 住宿安排 | □单间 □标间 订房数量 间； □自行安排； 其他说明： | | | | | | | | | | |
| 费用总额 | 万 仟 佰 拾 元整 | | | | | | | | | 小写 | \*: |
| 备注 | 请将《报名回执表》回传至会务组，会务组即发《报到通知附带汇款账号》并在报名3日内办理培训费，会务组确认到款后即发《日程安排》，详细说明培训安排具体事项。 | | | | | | | | | 单位印章  2024年 月 日 | |
|
| 参加本次会议您想学习哪些内容？希望与专家交流的问题？ | | | | | | | | | | | |
| 联 系 人：聂红军  联系电话：13141289128 18211071700（微信）  邮 箱：470882753@qq.com | | | | | | | | | | | |

**注：为保证培训质量，培训班名额有限，额满为止，请确定人员后及早报名；本次培训内容及建筑行业相关培训内容均可赴企业提供内训。**