

普
华
经
管

FBOOK
弗布克1+1管理工具箱系列

顶 目 部

规范化管理工具 且 箱 (第2版)

人人有事干 事事有规范
办事有流程 工作有方案

职责 + 制度 + 表格 + 流程 + 方案

卢田锡 徐浩 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



附赠光盘

弗布克 1+1 管理工具箱系列

项目部规范化管理工具箱

(第 2 版)

卢田锡 徐浩 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

项目部规范化管理工具箱 / 卢田锡, 徐浩编著. —
2 版. —北京: 人民邮电出版社, 2013. 3
(弗布克 1+1 管理工具箱系列)
ISBN 978-7-115-30913-6

I. ①项… II. ①卢… ②徐… III. ①企业管理—项目
管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 016132 号

内 容 提 要

本书通过全方位细化项目部各岗位的工作事项, 详细介绍了项目部各岗位的具体职责、制度、表格、流程和方案, 内容涉及项目综合管理、项目启动规划管理、项目风险管理、项目资源管理、项目进度管理、项目技术质量管理、项目财务管理、项目法务管理、项目后勤管理、项目人力资源管理等多个方面, 可以极大地促进项目部的运作效率和工作业绩, 增强团队的凝聚力和战斗力。

本书适合项目部经理、主管、一线业务人员, 以及企业培训师、咨询师使用, 同时也适合高校相关专业师生阅读参考。

弗布克 1+1 管理工具箱系列 项目部规范化管理工具箱 (第 2 版)

- ◆ 编 著 卢田锡 徐 浩
责任编辑 王莹舟
执行编辑 代新梅
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 22 2013 年 3 月第 2 版
字数: 260 千字 2013 年 3 月北京第 1 次印刷
ISBN 978-7-115-30913-6

定 价: 52.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列” 改版序

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列”图书自上市 6 年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本系列图书的全面性、针对性、实用性、方便性给予了高度评价，同时针对书中存在的问题提出了诚恳的批评意见和有效的改进建议。

应广大读者的建议和要求，2013 年年初，我们修订和增补了本系列图书，使得系列品种规模达到 19 种。经改版后，“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列”图书涵盖了企业人力资源部、行政部、市场营销部、客户服务部、生产部、质量管理部、财务部、采购部、仓储部、产品管理部、综合管理部、技术研发部、设备部、培训部、项目部 15 大部门的规范化管理内容，同时针对物业公司、物流公司、商场超市、酒店宾馆 4 类企业提供了规范化的管理体系。

在本次改版工作中，我们对读者反映的问题进行了校正，对原有图书的部分内容体系做了相应的修改、删除和增补。希望通过本次改版和扩版，这套图书能够为广大读者带来更多的工作便利。

多年的企业规范化管理经验告诉我们，把规范化管理落实到部门，进而落实到部门的每一个岗位和每一件工作事项上，是高效执行、规范化管理、精细化管理的重要环节和有效措施。只有层层实行规范化管理，做到“人人有事干，事事有规范，办事有流程，工作有方案”，才能提高企业的整体管理水平，从根本上提高企业的执行力，增强企业的竞争力。

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列”图书(1 本书 + 1 张光盘)，以企业规范化管理为中心，立足于企业各个部门的管理实践，针对某一个部门、某一个岗位、某一类事件的管理问题，运用“职责 + 制度 + 表格 + 流程 + 方案”五位一体的解决方案，为企业提供各个部门规范化运作的系统工具。

因此，本系列图书可以作为企业各部门实施规范化管理的操作手册，也可以作为各岗位工作人员进行自我管理和自我培训的辅助工具。

我们真诚地希望广大读者能够对本系列图书一如既往地关注和支持；同时，对于书中存在的问题和不足，读者朋友们能够继续给予批评和指正，以便我们再次改版时做得更好。

再版前言

《项目部规范化管理工具箱（第2版）》是“弗布克1+1管理工具箱系列”图书中的一本，本书通过全方位细化项目部各岗位的工作事项，详细介绍了项目部各岗位工作的具体职责、制度、表格、流程和方案，可以极大地提升项目部的运作效率，增强团队的凝聚力和战斗力。

在《项目部规范化管理工具箱》第1版的基础上，本书做了如下修订和补充。

1. 从整体内容结构上来说，我们增加了项目启动规划管理、项目风险管理、项目资源管理、项目进度管理等核心内容，删减了项目设计管理、项目施工管理等内容。调整后的项目管理工作事项更加模块化，工作内容更加全面详细、更加符合企业的实际情形。

2. 重新梳理了各个岗位的工作职责，并根据实际需要修改或添加了部分岗位，使工作事项更加清晰化、条理化。

3. 重新整理了原有的流程，使相应的工作流程更加符合项目部的实际工作需要，同时根据岗位及工作事项的补充，又增添了部分流程。

4. 更新了部分制度和表格，替换了原有的部分内容，细化了部分制度，增强了内容的实用性和针对性。

5. 改进了“职责+制度+流程+方案”的表现方式，图形、表格交互出现，既增强了本书的可读性，又方便了读者的使用。

6. 配套光盘内容更加实用。作者精心挑选了本书中一些重要的工作制度和相关表格，以 Word 文件的形式收录在光盘中，读者可以根据自身工作需要直接复制使用。

在本书编写的过程中，孙宗坤、孙立宏、刘伟、刘井学、程富建负责资料的收集和整

理，廖应涵、王建霞、王玉凤、李苏洋、任玉珍负责数字图表的编排，韩建国、王淑燕、韦建华、王德敏、李作学、陈永涛、李育蔚、薛显东、杨晓溪、高娃、滕金伟、金成哲参与了本书的部分编写工作，全书由卢田锡和中铁二十局集团莞惠城际一分部的实战专家徐浩同志统撰定稿。

目 录

第一章 企业项目管理办公室	1
第一节 项目管理办公室职能与组织结构	1
一、项目管理办公室职能	1
二、项目管理办公室组织结构	2
第二节 项目管理办公室责权	2
一、项目管理办公室职责	2
二、项目管理办公室权力	3
第三节 项目管理办公室岗位职责	4
一、项目管理办公室主任岗位职责	4
二、项目管理办公室专员岗位职责	5
 第二章 项目部组织结构与责权	 7
第一节 项目部职能与组织结构	7
一、项目部职能	7
二、按职能分工设计项目部组织结构	8
三、按行业不同设计项目部组织结构	9
第二节 项目部责权	13
一、项目部职责	13
二、项目部权力	14
第三节 项目部管理岗位职责	14
一、工程项目部经理岗位职责	14
二、工程项目总工程师岗位职责	15
三、研发项目部经理岗位职责	16
四、研发项目总工程师岗位职责	17

第三章 项目综合管理	19
第一节 项目综合管理岗位职责	19
一、综合管理办公室主任岗位职责	19
二、综合管理办公室办事员岗位职责	20
三、综合管理办公室档案员岗位职责	20
第二节 项目管理制度	21
一、项目综合管理制度	21
二、项目会议管理制度	24
三、资质证章管理规定	28
四、收文、发文管理办法	30
五、档案资料管理制度	32
六、项目例会管理制度	37
七、项目报告管理制度	38
八、项目沟通管理制度	41
九、项目沟通信息保密规定	45
十、项目合理化建议管理办法	49
第三节 项目综合管理表格	51
一、发文处理单	51
二、来文处理单	52
三、收发文清单	52
四、项目会议通知单	53
五、会议议程安排表	53
六、项目会议纪要表	54
七、资质证章使用申请单	54
八、项目档案登记明细表	54
九、档案查/借阅申请表	55
十、档案作废销毁登记表	55
十一、项目沟通管理计划表	55
十二、项目冲突沟通协调表	55
十三、项目沟通会决议督办表	56

十四、项目合理化建议表	56
第四节 项目综合管理流程	57
一、资质证章使用流程	57
二、文件收发管理流程	58
三、项目沟通管理流程	59
四、项目保密管理流程	60
五、项目冲突解决流程	61
第五节 项目综合管理方案	62
一、项目计划书	62
二、项目总结报告	64
三、项目合理化建议评选方案	65
第四章 项目启动规划管理	69
第一节 项目启动规划岗位职责	69
一、项目规划经理岗位职责	69
二、项目拓展主管岗位职责	69
三、项目调研专员岗位职责	70
第二节 项目启动规划管理制度	71
一、项目拓展管理制度	71
二、项目立项管理制度	72
三、项目规划管理办法	74
四、项目评审管理制度	77
五、项目范围说明书编写规范	81
第三节 项目启动规划管理表格	82
一、项目立项申请审批表	82
二、项目效益评价指标表	83
三、项目风险分析表	84
四、项目阶段性评审表	84
五、研发项目评审报告单	85
六、工程项目立项报建表	85
七、项目责任分配矩阵表	86

八、项目范围说明书样表	87
第四节 项目启动规划管理流程	88
一、项目调研工作流程	88
二、项目可行性研究流程	89
三、项目决策工作流程	90
四、项目立项工作流程	91
五、项目评审管理流程	92
六、项目范围计划编制流程	93
第五节 项目启动规划管理方案	94
一、项目建议书模板	94
二、区域项目拓展方案	95
三、项目立项调研报告	97
四、项目章程编写模板	99
第五章 项目风险管理	103
第一节 项目风险管理岗位职责	103
一、项目风险经理岗位职责	103
二、项目风险主管岗位职责	104
第二节 项目风险管理制度	104
一、项目风险评价实施细则	104
二、项目风险预防控制办法	106
三、项目危机处理实施细则	110
第三节 项目风险管理表格	113
一、项目风险管理计划表	113
二、项目风险识别记录表	113
三、项目风险定量评级表	114
四、项目风险应对计划表	114
五、项目风险应急计划表	114
第四节 项目风险管理	115
一、项目风险管理流程	115
二、项目风险识别评估流程	117

三、项目风险监控流程	118
第五节 项目风险管理方案	119
一、项目技术风险分析报告	119
二、项目风险应对与管理方案	120
第六章 项目资源管理	123
第一节 项目资源管理岗位职责	123
一、项目采购经理岗位职责	123
二、项目采购主管岗位职责	124
三、项目物资专员岗位职责	124
第二节 项目资源管理制度	125
一、项目资源计划管理办法	125
二、项目采购招标管理制度	129
三、项目物资采购管理制度	132
四、项目资源调配管理办法	136
第三节 项目资源管理表格	138
一、项目资源需求量表	138
二、项目资源需求计划表	138
三、项目采购计划表	139
四、项目采购申请单	140
五、供应商调查表	140
六、采购招标记录单	141
七、项目采购验收表	141
八、物资检验报告单	142
九、项目资源调配明细表	142
第四节 项目资源管理流程	143
一、项目资源计划编制流程	143
二、项目采购招标管理流程	144
三、项目物资采购管理流程	145
四、项目物资验收管理流程	146
五、项目资源平衡工作流程	147

第五节 项目资源管理方案	148
一、采购招标实施方案	148
二、项目招标公告书模板	151
三、项目招标、开标会议议程	151
四、物资采购计划编制方案	153
第七章 项目进度管理	157
第一节 项目进度管理岗位职责	157
一、项目进度主管岗位职责	157
二、项目进度跟催员岗位职责	157
第二节 项目进度管理制度	158
一、项目进度管控办法	158
二、项目计划管理办法	160
三、项目进度统计与报告实施细则	165
第三节 项目进度管理表格	167
一、项目进度计划表	167
二、项目里程碑计划表	168
三、项目进度计划变更表	168
四、项目进度偏差控制表	168
五、项目进程成果报告表	169
第四节 项目进度管理流程	170
一、项目基线时间确定流程	170
二、项目进度计划管理流程	171
三、项目计划变更管理流程	172
第五节 项目进度管理方案	173
一、项目进度计划书模板	173
二、项目进度报告编写方案	175
第八章 项目技术质量管理	181
第一节 项目技术质量管理岗位职责	181
一、项目技术主管岗位职责	181

二、项目质量主管岗位职责	181
三、项目技术员岗位职责	182
四、项目质检员岗位职责	183
第二节 项目技术质量管理体系	183
一、项目质量体系管理制度	183
二、项目质量问题解决细则	187
三、工程项目技术管理制度	189
四、工程技术交底管理制度	192
五、工程项目质量管理体系	194
六、研发项目质量控制办法	198
第三节 项目技术质量管理表格	199
一、项目质量管理计划表	199
二、工程技术交底记录表	200
三、工程项目隐患检查表	200
四、项目质量事故记录表	201
五、项目隐患整改记录表	201
六、隐患整改复查验收表	201
七、工程项目验收申请表	202
八、项目质量异常审计表	202
九、IT 项目质量保证计划表	203
十、IT 项目产品质量评审表	203
十一、产品研发项目评审报告	204
第四节 项目技术质量管理流程	205
一、项目质量管理流程	205
二、项目质量问题解决流程	206
三、工程项目技术管理流程	207
四、工程项目质量管理流程	208
五、工程技术验收管理流程	209
六、产品研发项目验收流程	210
第五节 项目技术质量管理方案	211
一、项目技术评估方案	211

二、项目质量保证计划	213
三、项目质量审核方案	216

第九章 项目财务管理 219

第一节 项目财务管理岗位职责 219

一、项目财务经理岗位职责	219
二、项目资金主管岗位职责	219
三、项目成本主管岗位职责	220
四、项目出纳岗位职责	221

第二节 项目财务管理制度 222

一、项目财务工作管理制度	222
二、项目投资预算编写规范	226
三、项目成本预算管理办法	229
四、项目成本管控责任制度	231

第三节 项目财务管理表格 233

一、项目资金收支计划表	233
二、项目成本预算明细表	233
三、项目成本预算调整表	234
四、项目进度款项支付审核表	234
五、项目最终成本控制报告单	235
六、项目投资与资金筹措计划表	236

第四节 项目财务管理流程 237

一、项目资金管理流程	237
二、项目成本管理流程	238
三、项目成本预算编制流程	239

第五节 项目财务管理方案 240

一、项目资金管理方案	240
二、项目成本费用控制方案	244
三、项目现场经费控制方案	249
四、项目成本控制工作报告	251

第十章 项目法务管理	255
第一节 项目法务管理岗位职责	255
一、项目法务主管岗位职责	255
二、项目法务专员岗位职责	256
三、项目知识产权专员岗位职责	256
第二节 项目法务管理制度	257
一、项目法律诉讼管理规定	257
二、项目合同法务管理制度	259
三、项目知识产权管理制度	263
第三节 项目法务管理表格	266
一、工程索赔申报表	266
二、项目合同会审表	266
三、项目合同摘要表	267
四、发明创造奖申请表	268
第四节 项目法务管理流程	269
一、合同法务管理流程	269
二、法律纠纷处理流程	270
三、知识产权申办流程	271
第五节 项目法务管理方案	272
一、法律纠纷防范方案	272
二、知识产权管理方案	273
第十一章 项目后勤管理	275
第一节 项目后勤管理岗位职责	275
一、项目后勤主管岗位职责	275
二、项目后勤专员岗位职责	275
第二节 项目后勤管理制度	276
一、项目部宿舍食堂管理制度	276
二、项目部环境卫生管理制度	280
三、项目部消防安全管理制度	281

第三节 项目后勤管理表格	283
一、项目人员住宿申请表	283
二、外来人员留宿申请单	283
三、清洁卫生检查评分表	284
四、安全生产隐患、违章罚单	284
第四节 项目后勤管理流程	285
一、项目部宿舍管理流程	285
二、项目部卫生管理流程	286
第五节 项目后勤管理方案	287
一、项目现场防盗方案	287
二、防火与火灾应急方案	288
 第十二章 项目人力资源管理	291
第一节 项目人力资源管理岗位职责	291
一、项目人事主管岗位职责	291
二、项目人事专员岗位职责	291
第二节 项目人力资源管理制度	292
一、项目人员招聘管理制度	292
二、工程项目部绩效考核办法	296
三、研发项目部绩效考核细则	303
四、工程项目经理安全责任制度	307
第三节 项目人力资源管理表格	308
一、项目人员需求申请表	308
二、项目人员应聘登记表	309
三、项目人员任用审查表	310
四、项目责任分工明细表	311
五、项目员工日清检查表	312
六、项目安全教育记录表	313
七、员工项目经验登记表	313
八、项目管理人员考核量表	314
九、项目团队成员考核量表	314