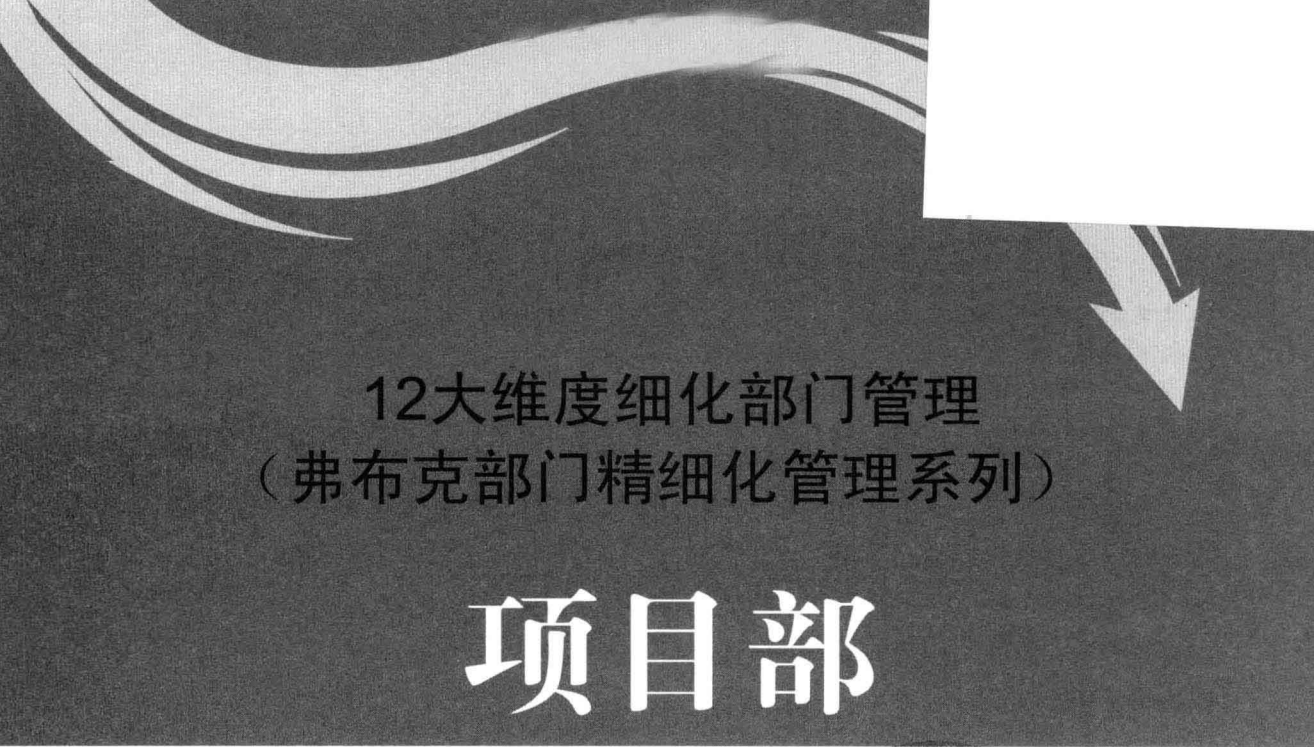


程淑丽 编著

项目 目录

- ↓ 组织结构 要明晰
 - ↓ 岗位职责 要明确
 - ↓ 工作执行 流程化
 - ↓ 薪酬奖励 方案化
 - ↓ 操作风险 细分化
 - ↓ 目标设定 要具体
 - ↓ 业务开展 要规范
 - ↓ 绩效考核 要量化
 - ↓ 培训指导 体系化
 - ↓ 问题解决 工具化
- ## 12大维度细化部门管理



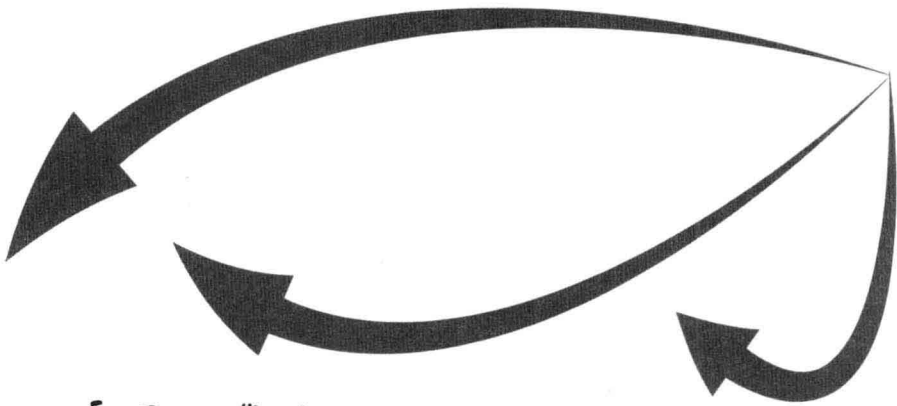


12大维度细化部门管理
(弗布克部门精细化管理系列)

项目部

程淑丽 编著

组织结构	要明晰	目标设定	要具体
岗位职责	要明确	业务开展	要规范
工作执行	流程化	绩效考核	要量化
薪酬奖励	方案化	培训指导	体系化
操作风险	细分化	问题解决	工具化



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

内 容 简 介

本书从项目部组织结构设计出发,将项目部各项管理工作进行细化、模板化、样例化展示,真正为项目部工作人员提供“拿来即用”或“稍改即用”的参照模板。

全书共分为 10 章,分别对项目部的组织结构、目标分解、岗位职责、主要业务、工作流程、绩效考核、薪酬体系、培训体系、风险规避、问题解决、部门人员应知应会的专业术语和法律法规等内容进行一一介绍,是项目部进行精细化管理的工作手册。

本书不仅适合于项目管理者及其从业人员使用,也适合企业培训师、咨询师、高校师生阅读和使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

弗布克部门精细化管理系列. 项目部 / 程淑丽编著. —北京: 电子工业出版社, 2013.8
ISBN 978-7-121-20942-0

I. ①弗… II. ①程… 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 150603 号

书 名: 项目部

作 者: 程淑丽

策划编辑: 张 昭

责任编辑: 雷洪勤 特约编辑: 丁 波

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1 092 1/16 印张: 22.25 字数: 627 千字

印 次: 2013 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

前 言

“弗布克部门精细化管理系列”图书中的每本书都围绕企业的某一个部门，从 12 个维度设计、打造该部门的**精细化管理体系**。

部门是组成企业的**基本单元**，部门是发挥运营职能的**载体**，部门是达成企业经营目标的**执行机构**。对部门实行**精细化管理**，其目的一是有效打造和管理团队，二是确保企业战略和目标的实现。

不管你是部门主管还是部门经理，乃至主管该部门的总监或副总，管理好部门、实现部门目标，都是部门管理者的首要任务。

拥有“弗布克部门精细化管理系列”图书，您将获得有关部门管理的组织结构、目标分解、岗位职责、主要业务、工作流程、绩效考核、薪酬体系、培训体系、风险规避、问题解决 10 项部门管理工作相关的模板、工具与范例，以及开展部门业务所需的专业术语、法律法规，无须烦琐地思考，无须花费更多的时间，“拿来即用”或“稍改即用”，大大提升了您工作的方便性、高效性。

组织结构：对部门组织结构和各岗位进行设计，明确部门的主要职能和任务。

目标分解：将部门总体目标、任务进行逐一分解，让部门和岗位的目标清晰化。

岗位职责：对部门岗位职责进行详细描述，让部门各岗位人员权责清晰。

主要业务：对部门主要业务进行详细说明，并给出业务开展的具体步骤。

工作流程：设计部门管理和业务的相关流程，将部门各个岗位的工作流程化。

绩效考核：设计部门绩效考核量表与实施方案，将部门和岗位绩效考核量化。

薪酬体系：设计部门各岗位绩效薪酬体系方案，将各岗位和人员薪酬方案化。

培训体系：设计部门及各岗位人员的培训体系，将各岗位培训体系方案化。

风险规避：一一列举部门业务运营的各种风险，给出部门风险规避的方法。

问题解决：将部门工作中的主要问题一一列出，给出问题解决的方法与工具。

专业术语：将部门工作中的专业术语一一列出，普及与专业有关的相关知识。

法律法规：将部门工作中需要的法律法规列出，便于相关工作人员进行查询。

《项目部》是“弗布克部门精细化管理系列”系列图书中的一本，从以上 12 大维度出发，将项目管理工作全部进行了**细化、模板化、样例化**，希望能给企业项目部门的建设和管理提供强实操性的**模板、工具和参考范例**。

在本书写作的过程中，韩建国、王瑞永负责编写了第 1 章，孙立宏参与本章资料收集与整理，王玉凤参与本章图表编排工作；张瀛、李育蔚负责编写了第 2 章，刘井学参与本章资料收集与整理，廖应涵参与本章图表编排工作；姚小风、薛显东负责编写了第 3 章，程富建参与本章资料收集与整理，王建霞参与本章图表编排工作；毕汪峰、韩燕负责编写了第 4 章，王琴参与本章资料收集与整理，王建霞参与本章图表编排工作；王淑燕负责编写了第 5 章，孙宗坤参与本章资料收集与整理，李苏洋参与本章图表编排工作；李亚慧、洪冬星负责编写了第 6 章，董建华参与本章资料收集与整理，任玉珍参与本章图表编排工作；孟庆华负责编写了第 7 章，孙立宏参与本章资料收集与整理，王建霞参与本章图表编排工作；杨茜负责编写了第 8 章，孙立宏参与本章资料收集与整理，王建霞参与本章图表编排工作；韩建国负责编写了第 9 章，孙立宏参与本章资料收集与整理，李苏洋、赵莉琼参与本章图表编排工作；王胜会负责编写了第 10 章，孙宗坤参与本章资料收集与整理，王玉凤参与本章图表编排工作；严刘建负责编写了本书附录 A、B。全书由程淑丽统撰定稿。

弗布克
2013 年 7 月

目 录

第 1 章 部门组织结构	1
1.1 部门职能	2
1.1.1 职能概述	2
1.1.2 职能分解	3
1.2 部门任务	5
1.2.1 项目选择与确定	5
1.2.2 项目启动管理	6
1.2.3 项目规划管理	7
1.2.4 项目范围管理	7
1.2.5 项目投融资管理	8
1.2.6 项目时间管理	8
1.2.7 项目成本管理	9
1.2.8 项目质量管理	9
1.2.9 项目人力资源管理	10
1.2.10 项目沟通管理	10
1.2.11 项目采购管理	11
1.2.12 项目风险管理	12
1.2.13 项目法务管理	12
1.3 岗位设计	13
1.3.1 项目综合管理岗	13
1.3.2 项目投融资管理岗	13
1.3.3 项目时间管理岗	14
1.3.4 项目成本管理岗	14
1.3.5 项目质量管理岗	14
1.3.6 项目人力资源管理岗	15
1.3.7 项目采购管理岗	15

1.3.8	项目风险管理岗	15
1.3.9	项目法务管理岗	16
1.4	组织架构	16
1.4.1	小型企业项目部组织结构设计	16
1.4.2	大型企业项目部组织结构设计	16
1.4.3	中型企业项目部组织结构设计	17
1.4.4	不同业务类型企业的项目部组织结构	17
1.4.5	企业不同发展阶段的项目部组织结构	20

第2章 部门目标分解 22

2.1	部门目标总括	23
2.1.1	部门目标概要	23
2.1.2	部门目标描述	23
2.2	项目选择与确定管理目标概要及分解	25
2.2.1	项目选择与确定管理目标概要	25
2.2.2	项目选择与确定管理目标分解	25
2.3	项目启动管理目标概要及分解	25
2.3.1	项目启动管理目标概要	25
2.3.2	项目启动管理目标分解	25
2.4	项目规划管理目标概要及分解	26
2.4.1	项目规划管理目标概要	26
2.4.2	项目规划管理目标分解	26
2.5	项目范围管理目标概要及分解	27
2.5.1	项目范围管理目标概要	27
2.5.2	项目范围管理目标分解	27
2.6	项目投融资管理目标概要及分解	28
2.6.1	项目投融资管理目标概要	28
2.6.2	项目投融资管理目标分解	28
2.7	项目时间管理目标概要及分解	29
2.7.1	项目时间管理目标概要	29
2.7.2	项目时间管理目标分解	29
2.8	项目成本管理目标概要及分解	30
2.8.1	项目成本管理目标概要	30
2.8.2	项目成本管理目标分解	30
2.9	项目质量管理目标概要及分解	31
2.9.1	项目质量管理目标概要	31
2.9.2	项目质量管理目标分解	31

2.10	项目人力资源管理目标概要及分解	32
2.10.1	项目人力资源管理目标概要	32
2.10.2	项目人力资源管理目标分解	32
2.11	项目沟通管理目标概要及分解	33
2.11.1	项目沟通管理目标概要	33
2.11.2	项目沟通管理目标分解	33
2.12	项目采购管理目标概要及分解	34
2.12.1	项目采购管理目标概要	34
2.12.2	项目采购管理目标分解	34
2.13	项目风险管理目标概要及分解	35
2.13.1	项目风险管理目标概要	35
2.13.2	项目风险管理目标分解	35
2.14	项目法务管理目标概要及分解	36
2.14.1	项目法务管理目标	36
2.14.2	项目法务管理目标分解	37

第3章 部门岗位职责 38

3.1	综合管理岗岗位职责	39
3.1.1	项目总监岗位职责	39
3.1.2	项目经理岗位职责	40
3.1.3	项目办公室主任岗位职责	42
3.1.4	项目办公室专员岗位职责	43
3.2	项目投融资管理岗位职责	44
3.2.1	项目投融资主管岗位职责	44
3.2.2	项目投资专员岗位职责	44
3.2.3	项目融资专员岗位职责	45
3.3	项目时间管理岗位职责	46
3.3.1	项目计划主管岗位职责	46
3.3.2	项目计划专员岗位职责	46
3.4	项目成本管理岗位职责	47
3.4.1	项目成本主管岗位职责	47
3.4.2	项目预算员岗位职责	48
3.5	项目质量管理岗位职责	49
3.5.1	项目质量主管岗位职责	49
3.5.2	项目实验员岗位职责	49
3.5.3	项目质检专员岗位职责	50
3.6	项目人力资源管理岗位职责	51

3.6.1	项目人事主管岗位职责	51
3.6.2	项目人事专员岗位职责	52
3.7	项目采购管理岗位职责	52
3.7.1	项目采购主管岗位职责	52
3.7.2	项目采购专员岗位职责	53
3.8	项目风险管理岗位职责	54
3.8.1	项目风险主管岗位职责	54
3.8.1	项目风险专员岗位职责	55
3.9	项目法务管理岗位职责	55
3.9.1	项目法务主管岗位职责	55
3.9.2	项目法务专员岗位职责	56
第4章	部门主要业务	58
4.1	项目选择与确定管理	59
4.1.1	项目识别	59
4.1.2	项目选择	59
4.1.3	可行性分析	61
4.1.4	项目决策	62
4.2	项目启动管理	63
4.2.1	识别项目干系人	63
4.2.2	召开启动会议	65
4.2.3	制定项目章程	66
4.3	项目规划管理	67
4.3.1	项目评估管理	67
4.3.2	项目计划制定	68
4.4	项目范围管理	71
4.4.1	项目范围规划	71
4.4.2	项目范围定义	72
4.4.3	工作结构分解	73
4.4.4	项目范围核实	74
4.4.5	项目范围控制	75
4.5	项目投融资管理	76
4.5.1	项目投融资可行性分析	76
4.5.2	项目投资决策	77
4.5.3	项目融资管理	79
4.6	项目时间管理	81
4.6.1	项目活动定义	81

4.6.2	项目活动排序	82
4.6.3	项目活动资源估算	84
4.6.4	项目活动工期估算	84
4.6.5	项目进度计划制定	86
4.6.6	项目进度控制	88
4.7	项目成本管理	89
4.7.1	项目成本估算	89
4.7.2	项目成本预算	90
4.7.3	项目成本控制	92
4.8	项目质量管理	94
4.8.1	项目质量计划	94
4.8.2	项目质量保证	95
4.8.3	项目质量控制	96
4.9	项目人力资源管理	98
4.9.1	项目人力资源规划	98
4.9.2	项目团队成员选择	99
4.9.3	项目团队建设与管理	100
4.10	项目沟通管理	102
4.10.1	识别项目沟通需求	102
4.10.2	编制项目沟通计划	103
4.10.3	项目沟通实施过程	103
4.11	项目采购管理	105
4.11.1	项目采购计划制定	105
4.11.2	项目采购计划执行	107
4.11.3	项目采购合同管理	108
4.12	项目风险管理	110
4.12.1	项目风险识别	110
4.12.2	项目风险分析	112
4.12.3	项目风险应对	113
4.12.4	项目风险控制	114
4.13	项目法务管理	115
4.13.1	项目启动阶段法务管理	115
4.13.2	项目规划阶段法务管理	117
4.13.3	项目执行阶段法务管理	119
4.13.4	项目结束阶段法务管理	120

第 5 章 部门工作流程	122
5.1 项目选择与确定管理流程	123
5.1.1 项目需求识别流程	123
5.1.2 项目选择工作流程	124
5.1.3 项目可行性分析流程	125
5.1.4 项目决策管理流程	126
5.2 项目启动管理	127
5.2.1 启动会议组织工作流程	127
5.2.2 项目章程制定工作流程	128
5.3 项目规划管理流程	129
5.3.1 项目规划管理工作流程	129
5.3.2 项目计划制定管理流程	130
5.3.3 项目计划审批管理流程	131
5.3.4 项目计划变更管理流程	132
5.4 项目范围管理流程	133
5.4.1 项目范围计划制定流程	133
5.4.2 项目范围分解工作流程	134
5.4.5 项目范围变更控制流程	135
5.5 项目投融资管理流程	136
5.5.1 项目投资管理流程	136
5.5.2 项目融资管理流程	137
5.5.3 项目资金管控流程图	138
5.6 项目时间管理流程	139
5.6.1 项目进度管理流程	139
5.6.2 项目进度计划编制流程	140
5.6.3 项目实施进度控制流程	141
5.7 项目成本管理流程	142
5.7.1 项目成本预算管理流程	142
5.7.2 项目成本预算变更流程	143
5.7.3 项目成本控制流程图	144
5.8 项目质量管理流程	145
5.8.1 项目质量管理控制流程	145
5.8.2 项目质量计划编制流程	146
5.8.3 项目质量保证管理流程	147
5.8.4 项目质量体系管理流程	148
5.8.5 项目质量问题解决流程	149
5.8.6 项目质量验收管理流程	150

5.9	项目人力资源管理流程	151
5.9.1	项目团队成员招聘流程	151
5.9.2	项目团队成员培训流程	152
5.9.3	项目团队成员考核流程	153
5.10	项目沟通管理流程	154
5.10.1	项目沟通计划制定流程	154
5.10.2	项目沟通计划实施流程	155
5.10.3	项目沟通冲突处理流程	156
5.11	项目采购管理流程	157
5.11.1	项目物资采购管理流程	157
5.11.2	项目采购招标管理流程	158
5.11.3	项目采购计划编制流程	159
5.11.4	项目采购实施控制流程	160
5.12	项目风险管理流程	161
5.12.1	项目风险识别工作流程	161
5.12.2	项目风险评估工作流程	162
5.12.3	项目危机处理工作流程	163
5.13	项目法务管理流程	164
5.13.1	合同法务管理流程	164
5.13.2	法律纠纷处理流程	165
5.13.3	知识产权申办流程	166

第6章 部门绩效考核 167

6.1	定性指标确定	168
6.1.1	项目部定性指标设计	168
6.1.2	项目部定性指标使用	168
6.1.3	项目部定性指标总表	170
6.2	定量指标确定	170
6.2.1	项目部定量指标设计	170
6.2.2	项目部定量指标使用	172
6.2.3	项目部定量指标总表	173
6.3	绩效考核办法	174
6.3.1	项目管理绩效考核方法	174
6.3.2	项目进度管理工作考核方法	176
6.3.3	项目成本管理工作考核方法	178
6.3.4	项目质量管理工作考核方法	180
6.3.5	项目经理责任目标考核方法	182

6.3.6	项目安全管理工作考核方法	185
第7章	部门薪酬体系	186
7.1	项目部薪酬设计	187
7.1.1	薪级	187
7.1.2	薪等	188
7.1.3	薪差	189
7.2	项目部绩效薪酬	190
7.2.1	项目综合管理绩效薪酬设计	190
7.2.2	项目时间管理绩效薪酬设计	191
7.2.3	项目成本管理绩效薪酬设计	192
7.2.4	项目质量管理绩效薪酬设计	193
7.2.5	项目人力资源管理绩效薪酬设计	194
7.2.6	项目采购管理绩效薪酬设计	195
7.2.7	项目风险管理绩效薪酬设计	196
7.3	项目部薪酬管理办法	197
7.3.1	工程项目部薪酬管理办法	197
7.3.2	地产项目部薪酬管理办法	199
7.3.3	研发项目部奖金管理办法	201
7.3.4	路桥项目部薪酬管理办法	202
第8章	部门培训体系	204
8.1	部门培训需求确定	205
8.1.1	部门工作问题分析	205
8.1.2	培训需求调研分析	206
8.2	部门培训体系建设	208
8.2.1	部门培训课程设计	208
8.2.2	部门培训方式选择	210
8.3	部门新人培训设计	212
8.3.1	部门新人养成方法	212
8.3.2	部门新人培训方法	213
8.4	部门在岗培训设计	214
8.4.1	在岗培训计划	214
8.4.2	在岗培训评估	216
第9章	规避操作风险	218
9.1	规避项目选择管理风险	219

9.1.1	规避项目识别风险	219
9.1.2	规避项目选择风险	220
9.1.3	规避可行性分析风险	221
9.1.4	规避项目决策风险	222
9.2	规避项目启动管理风险	223
9.2.1	规避项目干系人识别风险	223
9.2.2	规避项目启动会议召开风险	224
9.2.3	规避项目章程制定风险	224
9.3	规避项目规划管理风险	225
9.3.1	规避项目评估风险	225
9.3.2	规避项目计划制定风险	226
9.4	规避项目范围管理风险	227
9.4.1	规避项目范围规划风险	227
9.4.2	规避项目范围定义风险	228
9.4.3	规避工作结构分解风险	229
9.4.4	规避项目范围核实风险	230
9.4.5	规避项目范围控制风险	231
9.5	规避项目投融资管理风险	232
9.5.1	项目投资风险规避	232
9.5.2	项目融资风险规避	232
9.6	规避项目时间管理风险	234
9.6.1	规避项目活动定义风险	234
9.6.2	规避项目活动排序风险	235
9.6.3	规避项目活动资源估算风险	236
9.6.4	规避项目活动工期估算风险	237
9.6.5	规避项目进度计划制定风险	238
9.6.6	规避项目进度控制风险	239
9.7	规避项目成本管理风险	240
9.7.1	规避项目成本估算风险	240
9.7.2	规避项目成本预算风险	241
9.7.3	规避项目成本控制风险	242
9.8	规避项目质量管理风险	243
9.8.1	项目质量计划风险规避	243
9.8.2	项目质量保证风险规避	244
9.8.3	项目质量控制风险规避	245
9.9	规避项目人力资源管理风险	246
9.9.1	规避项目人力资源规划风险	246

9.9.2	规避项目团队成员选择风险	247
9.9.3	规避项目团队建设与管理风险	248
9.10	规避项目沟通管理风险	249
9.10.1	识别项目沟通需求风险规避	249
9.10.2	项目沟通实施过程风险规避	249
9.11	规避项目采购管理风险	250
9.11.1	项目采购计划制定风险规避	250
9.11.2	项目采购计划执行风险规避	251
9.11.3	项目采购合同管理风险规避	253
9.12	规避项目法务管理风险	254
9.12.1	项目启动阶段法务管理风险规避	254
9.12.2	项目规划阶段法务管理风险规避	255
9.12.3	项目执行阶段法务管理风险规避	256
9.12.4	项目结束阶段法务管理风险规避	257

第 10 章 部门问题解决

10.1	项目部主要工作问题	259
10.1.1	项目选择与确定管理问题	259
10.1.2	项目启动管理问题	259
10.1.3	项目规划管理问题	260
10.1.4	项目范围管理问题	260
10.1.5	项目投融资管理问题	261
10.1.6	项目时间管理问题	261
10.1.7	项目成本管理问题	262
10.1.8	项目质量管理问题	262
10.1.9	项目人力资源管理问题	263
10.1.10	项目沟通管理问题	263
10.1.11	项目采购管理问题	263
10.1.12	项目风险管理问题	264
10.1.13	项目法务管理问题	265
10.2	部门问题解决流程	265
10.2.1	确定问题	265
10.2.2	分析原因	267
10.2.3	制定对策	270
10.2.4	跟踪控制	272
10.3	部门问题解决对策	273
10.3.1	项目选择与确定管理问题解决对策	273

10.3.2	项目启动管理问题解决对策	273
10.3.3	项目规划管理问题解决对策	274
10.3.4	项目范围管理问题解决对策	274
10.3.5	项目投融资管理问题解决对策	275
10.3.6	项目时间管理问题解决对策	276
10.3.7	项目成本管理问题解决对策	277
10.3.8	项目质量管理问题解决对策	277
10.3.9	项目人力资源管理问题解决对策	277
10.3.10	项目沟通管理问题解决对策	278
10.3.11	项目采购管理问题解决对策	279
10.3.12	项目风险管理问题解决对策	279
10.3.13	项目法务管理问题解决对策	280

附录 A 项目管理专业术语 281

A.1	项目选择与确定管理	282
A.1.1	项目	282
A.1.2	项目生命周期	283
A.1.3	项目选择	283
A.1.4	项目可行性研究	284
A.1.5	项目决策	285
A.2	项目启动	286
A.2.1	项目干系人	286
A.2.2	项目启动会议	286
A.2.3	项目建议书	287
A.2.4	项目章程	287
A.3	项目规划管理	288
A.3.1	项目评估	288
A.3.2	项目计划	289
A.4	项目范围管理	291
A.4.1	项目范围	291
A.4.2	项目范围基准	291
A.4.3	项目范围蔓延	292
A.4.4	项目范围定义	292
A.4.5	项目范围说明书	292
A.4.6	工作分解结构	293
A.4.7	工作包	294
A.4.8	工作分解结构词典	295

A.4.9	项目范围核实	296
A.4.10	项目范围变更	296
A.4.11	项目范围管理计划	297
A.5	项目投融资管理	298
A.5.1	现金流量	298
A.5.2	投资回收期	298
A.5.3	投资利润率	298
A.5.4	内部收益率	298
A.6	项目时间管理	299
A.6.1	项目活动定义	299
A.6.3	项目活动排序	299
A.6.4	项目活动工期估算	300
A.6.5	项目进度计划	300
A.6.6	里程碑	301
A.7	项目质量管理	302
A.7.1	项目质量工作计划	302
A.7.2	项目质量保证	302
A.7.4	项目质量控制	302
A.7.5	项目质量审计	303
A.8	项目成本管理	303
A.8.1	项目成本估算	303
A.8.2	项目成本预算	303
A.8.3	项目成本管理计划	304
A.9	项目采购管理	305
A.9.1	项目采购	305
A.9.2	项目采购计划	305
A.9.3	项目采购招标	306
A.9.4	采购文件	307
A.10	项目风险管理	307
A.10.1	项目风险	307
A.10.2	风险承受力	308
A.10.3	风险分解结构	308
A.10.4	风险回避策略	308
A.10.5	风险减轻策略	308
A.10.6	风险接受策略	309
A.10.7	风险转移策略	309

附录 B	项目管理相关法律法规	310
------	------------	-----