



项目管理实务系列

EBOOK

项目管理工具 应用全案

陈和兰◎编著

A Complete Collection of
Project Management Tools Application



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



项目管理实务系列

项目管理工具 应用全案

陈和兰 ◎ 编著

A Complete Collection of
Project Management Tools Application



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书囊括了岗位职责、工作流程、管理制度、管理图表、管理方案、文书范例、方法模型 7 大维度的管理工具体系内容, 涵盖项目选择论证、项目立项启动、项目规划计划、项目进度控制、项目质量管理、项目安全管理、项目采购管理、项目成本管理、项目风险管理、项目人力资源管理、项目沟通与冲突管理、项目后评估评价 13 大工作事项, 为项目管理工作提供了“拿来即用”或“稍改即用”的参照范本。

本书内容实用、实例丰富, 注重操作性, 适合企业中高层管理人员、项目管理人员、管理咨询人士及高等院校相关专业的师生阅读使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理工具应用全案 / 陈和兰编著. — 北京: 中国电力出版社, 2016.5
(项目管理实务系列)

ISBN 978-7-5123-7618-2

I. ①项… II. ①陈… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 080909 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 张爱华 闫丽娜

责任校对: 王开云 责任印制: 赵磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2016年5月第1版·2016年5月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·30.75印张·366千字

定价: 68.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

丛书序

这是一套“拿来即用、即改即用、方便套用”的工具书！

这是一套“帮助企业构建制度化、流程化、规范化、工具化”的工具书！

这是一套“推进企业规范化管理、提高企业规范化运作、建立企业规范化管理体系”的整体解决方案书！

企业的发展史就是一部从小到大、从不规范到规范的历史。每一位管理者都希望自己的企业规范化经营，有序化运转，管理有制度，做事有流程，操作有工具。

只有企业整体上建立了完善的规范化管理体系，制定了健全的制度，优化了工作的流程，选用了适合的执行工具，所有员工才会各司其职，所有部门才会协调统一，企业才有可能实现有序化的运转和规范化的经营。

“弗布克管理工具库系列”图书从岗位职责、工作流程、管理制度、管理图表、管理模型、管理方案、管理指标、文书合同、总结报告这九大维度出发，构建了一套“新、全、细”的管理工具体系，为企业推进规范化管理提供了可套用、可借鉴的工具体系，从而有助于企业持续达成高效能运转的目标。

从规模和内容设计上来看，“弗布克管理工具库系列”图书包括了企业管理的十一大事项，涉及了五个具体的行业，详细内容如下所述。

1. 十一大事项的管理工具大全

“弗布克管理工具库系列”图书涉及市场营销管理、客户服务管理、人力资源管理、培训故那里、行政办公管理、财务会计管理、成本费用管理、生产管理、项

目管理、量化管理、管理能力测评这十一大事项，上述各职能领域的管理人员或工作人员在日常工作中所需要的工具大多是都可以在本系列图书中找到范例。

2. 五大行业的管理工具大全

“弗布克管理工具库系列”图书把上述工具体系置入工厂管理、物流管理、房地产管理、物业管理、酒店管理这五个不同的行业，进一步向读者展示了这一工具体系在不同行业的应用情况，并提供了大量针对具体行业的模板及范例。

“弗布克管理工具库系列”图书编选的都是企业经营管理中常用的工具范例，以“文字+图表+模板”的表现形式，将岗位职责条理化、工作事项流程化、枯燥文字图表化、抽象知识模型化、管理事项指标化、文书范例模板化，企业各级管理人员和工作人员可以直接仿照这些工具范例制定、完善本企业或本职能领域的规章制度、方案文书、表单模型等。

前 言

本书是“项目管理实务”系列图书中的一本。本书突破了同类管理工具图书简单罗列各种工具的局限，从岗位职责、工作流程、管理制度、管理图表、方案文书、方法模型这六大维度出发，系统构建了项目管理工具体系，是一本“新、全、细”且具有极强操作性的项目管理工具大全。

全书共分为 14 章，首先向读者介绍了项目管理工具体系的设计思路，然后分别介绍了项目管理过程各个阶段所涉及工作事项的各项工具。

本书具有如下特点。

1. 创造性提出项目管理工具体系设计思路

本书从项目管理工具体系的 7 大维度出发，介绍了每种项目管理工具的设计思路，为企业项目管理工具体系的设计工作提供了操作指南。

2. 全方位构建企业的项目管理工具体系

针对企业的项目选择论证、项目立项启动、项目规划计划、项目进度控制、项目质量管理、项目安全管理、项目采购管理、项目成本管理、项目风险管理、项目人力资源管理、项目沟通与冲突管理、项目后评估评价等工作事项，本书详细提供了这些项目管理工作中常用的多个流程、制度、方案、表单、文书以及方法模型的工具范例。

3. 多角度设计企业项目管理的实用工具

本书融合了项目管理理论知识、方法与实战经验，从项目管理实际出发设计了适用于不同层面、不同角度的管理工具，全面覆盖了项目生命周期的各个阶段和项目管理各个领域，为企业项目管理人员提供了一套“拿来即用”的实用的项目管理工具。

总之，本书吸收了国内外先进的项目管理实战经验，涵盖了企业项目管理工作中的各个环节和事项，书中设计的工作流程、制度方案、表单文书、方法模型等范例具有系统性、实操性、通用性的特点，企业项目管理人员可以“拿来即用”或“稍改即用”。

在本书编写过程中，孙立宏、刘井学、程富建、刘伟、董连香、董建华、孙宗坤、王淑燕负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、任玉珍、罗章秀、孙明磊、翟睿明负责图表的编排，程淑丽、张天骄、阎晓霞参与编写了本书的第1章，王琴、王胜会、毕汪峰参与编写了本书的第2章，韩建国、姚俭胜、严刘建参与编写了本书的第3章，杨晓溪、杨雪、滕金伟参与编写了本书的第4章，薛显东、李育蔚、张浩浩参与编写了本书的第5章，齐艳霞、李作学、高春燕参与编写了本书的第6章，王瑞永、李亚慧、韩燕参与编写了本书的第7章，韩斌、刘仙梅、刘亚萍参与编写了本书的第8章，赵全梅、陈里、姚小风参与编写了本书的第9章，王素燕、王兰会、袁艳烈参与编写了本书的第10章，孟庆华、韩庆龄、姜东青参与编写了本书的第11章，张瀛、冀江涛、毕春月参与编写了本书的第12章，徐朝阳、李金伏、李健参与编写了本书的第13章，杨冠宇、张安琪、陈亚运参与编写了本书的第14章，全书由陈和兰统撰定稿。

目 录

丛书序

前 言

第 1 章 项目管理工具体系的设计	1
1.1 岗位职责设计	1
1.1.1 组织结构设计	1
1.1.2 部门职责划分	5
1.1.3 岗位责任设计	8
1.1.4 岗位职责描述	9
1.2 工作流程设计	10
1.2.1 如何设计流程	10
1.2.2 管理流程设计	16
1.2.3 业务流程设计	18
1.3 管理制度设计	19
1.3.1 制度设计流程	19
1.3.2 制度设计规范	25
1.3.3 制度结构形式	26
1.3.4 制度名称拟定	26
1.3.5 制度总则设计	26
1.3.6 制度正文设计	27
1.3.7 制度附则设计	27
1.3.8 制度附件设计	28

1.3.9	制度修订修正	28
1.4	管理图表设计	29
1.4.1	设计的原则	29
1.4.2	图表的形式	30
1.4.3	表单的绘制	31
1.4.4	图形的设计	31
1.5	方案文书设计	34
1.5.1	管理方案设计	34
1.5.2	业务文书设计	35
1.6	方法模型设计	40
1.6.1	方法的设计	40
1.6.2	管理模型设计	40
第2章	项目立项与论证管理工具	42
2.1	项目调研分析工具	42
2.1.1	项目调研计划编制	42
2.1.2	项目立项综合调查	44
2.1.3	项目背景环境分析	48
2.1.4	项目竞争对手分析	50
2.1.5	项目调研分析报告	51
2.2	立项建议分析工具	54
2.2.1	项目必要性分析	54
2.2.2	项目规模分析	55
2.2.3	项目条件分析	56
2.2.4	资金预算与筹措分析	58
2.2.5	经济效果与收益分析	60
2.2.6	项目立项建议书范本	61
2.3	项目可行性论证工具	63
2.3.1	项目识别与需求分析	63

2.3.2	技术可行性研究分析	65
2.3.3	组织体制可行性分析	66
2.3.4	经济财务可行性分析	67
2.3.5	风险和不确定性分析	70
2.3.6	项目可行性论证报告	75
2.4	商业计划书编制工具	78
2.4.1	商业计划书编制方案	78
2.4.2	项目商业计划书模板	79
2.5	项目立项报告工具	82
2.5.1	项目立项需求评审	82
2.5.2	项目立项作业指导	86
2.5.3	投资资金盈利回报	88
2.5.4	项目立项申请报告	89
2.6	项目评估管理	94
2.6.1	项目评估评审规范	94
2.6.2	项目评估评审实施	98
2.6.3	项目中评估及整改	105
第3章	项目启动与范围管理工具	106
3.1	项目章程编制工具	106
3.1.1	项目章程编制流程	106
3.1.2	项目章程编制模板	107
3.2	项目启动组织工具	110
3.2.1	项目经理任命流程	110
3.2.2	项目经理工作职责	111
3.2.3	项目团队组织结构	114
3.3	项目范围管理工具	116
3.3.1	项目需求管理计划	116
3.3.2	需求跟踪矩阵示范	117

3.3.3	创建工作分解结构	118
3.3.4	项目范围说明书模板	121
3.4	项目设计说明工具	122
3.4.1	项目设计规划控制	122
3.4.2	项目设计实施评审	123
3.4.3	项目设计说明示范	126
3.5	项目定义管理工具	129
3.5.1	项目活动定义关联模型	129
3.5.2	项目定义文件要素	130
第 4 章	项目计划编制与管理工具	132
4.1	项目计划编制流程工具	132
4.1.1	项目计划制定流程	132
4.1.2	项目计划编制模板	133
4.1.3	项目计划说明文件	134
4.2	项目计划编制方法工具	136
4.2.1	确定管理项目方法	136
4.2.2	确定资源需求方法	138
4.2.3	确定节点里程碑法	140
4.2.4	确定项目验收标准	141
4.3	项目主要计划管理工具	143
4.3.1	项目进度管理计划	143
4.3.2	项目质量管理计划	145
4.3.3	项目采购管理计划	147
4.3.4	项目成本管理计划	148
4.4	项目辅助管理计划模板工具	151
4.4.1	项目配置管理计划	151
4.4.2	项目变更管理计划	153
4.4.3	项目风险管理计划	154
4.4.4	项目干系人管理计划	156

第 5 章 项目进度管理工具	157
5.1 项目进度因素分析工具	157
5.1.1 项目进度因素分析模型	157
5.1.2 影响项目进度因素分析	158
5.1.3 项目进度干扰因素原因	160
5.1.4 项目进度责任划分处理	162
5.2 项目网络计划编制工具	165
5.2.1 项目网络计划技术	165
5.2.2 双代号网络计划编制	166
5.2.3 单代号网络计划编制	169
5.2.4 网络计划执行管理	170
5.3 项目过程阶段控制工具	172
5.3.1 项目过程任务控制	172
5.3.2 设计阶段进度控制	173
5.3.3 施工阶段进度控制	177
5.4 项目进度管理措施方法	180
5.4.1 项目组织措施方法	180
5.4.2 项目合同措施方法	182
5.4.3 项目技术措施方法	183
5.4.4 项目经济措施方法	184
第 6 章 项目质量管理工具	186
6.1 项目质量保证管理工具	186
6.1.1 项目质量保证计划模板	186
6.1.2 项目质量指标设计	189
6.1.3 项目质量保证实施	191
6.2 项目质量计划管理工具	194
6.2.1 项目质量计划编制工具	194
6.2.2 项目质量利益成本分析	197

6.2.3	项目质量计划特殊点说明	200
6.3	项目质量控制管理工具	200
6.3.1	项目技术文件审查交底	200
6.3.2	项目设备测量计量控制	204
6.3.3	项目质量控制要点及目标值确定	207
6.4	项目质量验收改善工具	210
6.4.1	项目质量验收工具	210
6.4.2	项目质量问题解决工具	215
6.4.3	项目质量事故处理工具	217
6.4.4	项目质量改进工具	220
6.5	项目质量管理方法工具	222
6.5.1	因果图法	222
6.5.2	控制图法	223
6.5.3	流程图法	224
6.5.4	直方图法	225
6.5.5	排列图法	226
6.5.6	趋势图法	227
6.5.7	散点图法	228
第 7 章	项目安全管理工具	229
7.1	项目安全保证计划工具	229
7.1.1	项目安全目标责任确定	229
7.1.2	项目安全保证计划模板	233
7.1.3	项目特种作业人员审查	234
7.1.4	项目安全技术措施方案	237
7.2	项目安全教育培训工具	239
7.2.1	项目安全技术交底	239
7.2.2	项目安全教育培训实施	241
7.3	项目安全检查评估工具	245

7.3.1	项目安全保证检查	245
7.3.2	项目安全评估管理	248
7.4	项目安全隐患处理工具	251
7.4.1	项目安全应急预防工具	251
7.4.2	项目安全隐患识别整改	256
7.4.3	项目安全事故调查	260
7.4.4	项目安全事故处理	262
第 8 章	项目采购管理工具	266
8.1	项目采购招投标管理工具	266
8.1.1	项目采购招标文件	266
8.1.2	项目招标标底确定	276
8.1.3	发布项目招标公告	281
8.1.4	资格预审和开标	282
8.1.5	评标决标与授标	288
8.2	项目采购需求分析工具	291
8.2.1	项目采购申请	291
8.2.2	项目需求计划编制	292
8.3	项目采购计划管理工具	293
8.3.1	项目采购计划的编制流程	293
8.3.2	项目采购提前期计算方法	294
8.3.3	项目采购的交期管理	295
8.4	项目采购过程控制管理工具	298
8.4.1	项目采购比质比价	298
8.4.2	项目采购合同管理	301
8.4.3	项目采购跟踪控制	305
8.4.4	收货存货发货退货	308
8.4.5	项目采购合同结算付款	310
第 9 章	项目成本管理工具	314

9.1	项目成本计划工具	314
9.1.1	项目目标成本确定	314
9.1.2	项目成本费用估算	316
9.1.3	项目成本预算编制	318
9.2	项目成本核算工具	322
9.2.1	项目实际成本归集分配	322
9.2.2	项目成本核算管理控制	323
9.3	项目成本控制工具	327
9.3.1	项目成本挣值分析	327
9.3.2	项目成本分析工具	329
9.3.3	项目成本控制管理	332
9.4	项目成本估算方法工具	336
9.4.1	项目成本三点估算法	336
9.4.2	成本参数模型估算法	337
9.4.3	学习曲线分析方法	338
9.5	项目成本预算方法工具	339
9.5.1	项目成本预算模型	339
9.5.2	项目成本弹性预算法	340
9.5.3	项目成本零基预算法	341
9.6	项目成本控制方法	342
9.6.1	目标成本控制方法模型	342
9.6.2	工期费用优化控制方法	342
9.6.3	最佳质量成本控制模型	343
第 10 章	项目风险管理工具	345
10.1	项目风险识别分析工具	345
10.1.1	项目风险模型	345
10.1.2	项目风险分类	346
10.1.3	项目风险特征维度	349

10.1.4	项目风险识别与检查	350
10.2	项目风险量化评估工具	354
10.2.1	项目风险量化分析	354
10.2.2	项目风险评估工作	355
10.3	项目风险应对控制工具	360
10.3.1	项目风险应对控制	360
10.3.2	项目风险规避防范	365
10.4	项目风险分析方法工具	369
10.4.1	决策树法	369
10.4.2	德尔菲法	370
10.4.3	头脑风暴法	371
10.4.4	情景分析法	372
10.4.5	财务报表法	373
第 11 章	项目人力资源管理工具	374
11.1	项目人力资源规划工具	374
11.1.1	项目人力资源计划	374
11.1.2	项目成员角色责任	376
11.1.3	项目责任目标管理	378
11.2	项目团队成员选聘工具	381
11.2.1	项目经理选拔聘任	381
11.2.2	项目组成员的选拔	384
11.2.3	人员匹配分析调整	387
11.2.4	项目人员调配管理	389
11.3	项目团队管理控制工具	391
11.3.1	项目团队建设管理	391
11.3.2	项目团队激励管理	394
11.3.3	项目团队管理技巧	396
11.4	项目绩效薪酬管理工具	397

11.4.1	项目绩效考核指标	397
11.4.2	项目成员绩效考核	399
11.4.3	项目薪酬福利管理	403
11.4.4	项目团队绩效报告	406
第 12 章	项目沟通与协调管理工具	408
12.1	项目沟通计划编制工具	408
12.1.1	项目沟通需求确定	408
12.1.2	项目沟通方式确定	410
12.1.3	项目沟通计划书编制	413
12.2	项目沟通障碍改善工具	415
12.2.1	项目有效沟通模型	415
12.2.2	沟通障碍因素分析	416
12.2.3	沟通改善的方式方法	417
12.2.4	项目信息沟通管理	418
12.3	项目组织协调管理工具	422
12.3.1	项目内部协调方法	422
12.3.2	项目外部关系协调	424
12.3.3	项目组织各级关系协调方案	426
12.3.4	项目沟通跟踪报告	428
第 13 章	项目冲突与问题处理工具	430
13.1	项目冲突控制解决工具	430
13.1.1	项目冲突管理办法	430
13.1.2	项目冲突协调表单	433
13.1.3	项目冲突处理方案	434
13.1.4	项目冲突报告示范	435
13.2	项目法务问题管理工具	436
13.2.1	项目知识产权申办流程	436
13.2.2	项目知识产权管理制度	437