



# 提供方案 细化执行

**EBOOK**  
弗布克管理咨询系列

人与事的完美结合 | 解决方案  
做什么和怎样做的

# 项目管理职位 工作手册

章银武 编著

## The Perfect and the most Detailed Solutions



 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理咨询系列

# 项目管理职位 工作手册

章银武 编著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目管理职位工作手册/章银武编著. —北京: 人民邮电出版社, 2005.6

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 7-115-13431-6

I. 项... II. 章... III. 企业管理: 项目管理—手册 IV. F270-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第046559号

## 内 容 提 要

实务、工作模板、工具表单、工作流程的系统整合是本书的四大特点。

本书旨在解决企业管理执行和工作细节问题, 将项目管理的工作细节和工作流程细化, 并为项目管理职位任职者提供可借鉴的范例、模板和工具表单。本书内容包括项目组织管理、项目规划管理、项目办公室管理、项目成本管理、项目质量管理、项目物流管理、项目采购管理、项目沟通与冲突管理、项目风险管理等, 分别从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面展开, 系统、详细地介绍了项目管理的各项工作, 提供了一整套科学、实用的工作标准, 包括制度模板、工具表单和工作流程, 简洁、直观, 具有很强的可操作性、实用性和可读性, 是项目管理各职位必备的工作执行手册。本书适合项目管理从业人员、中高层管理人员、咨询企业及培训企业人员使用。

弗布克管理咨询系列

### 项目管理职位工作手册

◆ 编 著 章银武

责任编辑 吴大伟 邢 剑

◆ 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 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 17.75 2005年6月第1版

字数: 250千字 2005年6月北京第1次印刷

ISBN 7-115-13431-6/F·628

定 价: 35.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

# “弗布克管理咨询系列”序

弗布克管理咨询系列丛书旨在解决中国企业管理的执行和工作细节问题。本套丛书将企业日常管理 workflow 进行细化，并为任职者提供各种可以借鉴的范例、模板和工具表单。

中国企业一直没有停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业更急需的是将这些理念转化为实务，进而提高企业运营的效率。

执行力是企业核心竞争力的体现，workflow 是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和标准化的工作制度，不把日常管理中的每个细节通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面，成为“表面化”的管理。

将岗位职责细节量化，使“人”“事”合一、岗适其人，是每个企业所追求的理想状态。本套丛书试图让这种理想状态成为可能。岗位职责的量化、标准化、制度化、工具化和流程化是本套丛书的出发点。对每个管理部门的职责量化、目标量化、执行细化是本套丛书的三大部分。在职责量化中你能知道自己应当做什么；在目标量化中你能知道自己应向哪个方向走；在执行细化中你能知道自己应怎样走。通过这“三步走”，你将透彻理解自己的工作职责并很好地完成任务，让你的企业“赢在执行”！

在本套丛书中，我们将具有可操作性，可以在实践层面上提高企业效率的管理实务工具和解决方法以制度模板、工具表单和 workflow 的形式表现出来，为各职位的工作提供参考依据。

本套弗布克管理咨询系列共包括以下八册：

《人力资源管理职位工作手册》

《市场营销管理职位工作手册》

《财务管理职位工作手册》

《行政管理职位工作手册》

《物流管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册》

《生产管理职位工作手册》

《项目管理职位工作手册》

以下是对应用本套丛书的几点意见。

1. 对于本套丛书提供的制度模板、工具表单和 workflow，读者可根据所在企业的

实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业的情况。

2. 读者可根据本套丛书的思想，将所在企业每个部门内每个员工的工作进行细化描述，并量化指标，写出规范的职位说明书，为绩效考核提供切实可行的依据。

3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的制度、工具表单和工作流程，以达到高效管理、高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目的。

编 者

2005年4月

# 目 录



## 第一章 项目管理工作职责 / 1

### 第一节 项目管理的工作目标、职能和工作内容 / 2

- 一、项目管理的工作目标 / 2
- 二、项目管理的职能 / 2
- 三、项目管理的工作内容 / 2
  - (一) 项目组织 / 2
  - (二) 项目规划 / 2
  - (三) 项目成本管理 / 2
  - (四) 项目质量管理 / 3
  - (五) 项目物流管理 / 3
  - (六) 项目采购管理 / 3
  - (七) 项目沟通和冲突管理 / 3
  - (八) 项目风险管理 / 4

### 第二节 项目管理各角色的工作职责 / 4

- 一、项目经理 / 4
- 二、项目办公室主任 / 5
- 三、项目成本管理部经理 / 5
- 四、项目质量管理部经理 / 5
- 五、项目物流管理部经理 / 5
- 六、项目采购部经理 / 6
- 七、项目协调部经理 / 6
- 八、项目风险管理部经理 / 6

## 第二章 项目组织管理 / 7

### 第一节 项目组织工作的细化执行 / 8

- 一、工作知识准备 / 8
  - (一) 什么是项目组织 / 8
  - (二) 项目组织的特征 / 9

- (三) 项目组织的优缺点 / 9
- (四) 项目组织形式 / 10
- 二、项目组织管理的工具表单 / 14
  - (一) 项目职务分配表 / 14
  - (二) 职位说明书 / 14
- 三、项目经理管理的工作流程 / 15
- 第二节 项目经理工作的细化执行 / 15
  - 一、工作知识准备 / 15
    - (一) 什么是项目经理 / 15
    - (二) 项目经理应具有素质 / 16
    - (三) 项目经理的权力 / 18
    - (四) 项目经理绩效评价标准 / 19
  - 二、项目经理管理的工作模板 / 20
    - (一) 项目经理的职责描述模板 / 20
    - (二) 项目经理授权书模板 / 21
  - 三、项目经理管理的工作流程 / 22
    - (一) 项目经理选拔工作流程 / 22
    - (二) 项目经理工作成绩考评流程 / 23
    - (三) 项目经理授权的基本流程 / 23
- 第三节 项目团队工作的细化执行 / 24
  - 一、工作知识准备 / 24
    - (一) 什么是项目团队 / 24
    - (二) 成功的项目团队 / 25
    - (三) 项目团队的任务和责任 / 25
  - 二、项目团队管理的工作模板 / 27
    - (一) 项目团队成员选聘规定模板 / 27
    - (二) 项目团队成员招聘规程模板 / 29
    - (三) 项目团队成员聘任合同书模板 / 30
  - 三、项目团队管理的工作表单 / 31
    - (一) 项目临时雇用人员资料表 / 31
    - (二) 项目成员试用通知单 / 32
    - (三) 项目团队成员花名册 / 32
  - 四、项目团队管理的工作流程 / 32



- (一) 项目团队建设流程 / 32
- (二) 项目团队绩效考评的工作流程 / 32

### 第三章 项目规划 / 35

#### 第一节 项目计划工作的细化执行 / 36

- 一、工作知识准备 / 36
  - (一) 什么是项目计划 / 36
  - (二) 项目计划的内容 / 37
  - (三) 项目计划的方法 / 38
  - (四) 如何变更项目计划 / 38
  - (五) 分析项目工作结构 / 38
- 二、项目计划模板 / 41
- 三、项目计划管理的工具表单 / 42
  - (一) 项目职责分配表 / 42
  - (二) 项目职责和角色的定义表 / 43
  - (三) 项目风险分析表 / 43
- 四、项目计划管理的工作流程 / 43
  - (一) 绘制项目网络图的工作流程 / 43
  - (二) 项目计划的编制流程 / 44
  - (三) 项目可行性研究的工作流程 / 45

#### 第二节 项目范围计划工作的细化执行 / 45

- 一、工作知识准备 / 45
  - (一) 为什么要定义项目范围计划 / 45
  - (二) 制定项目范围计划的作用 / 46
  - (三) 编制项目范围计划的依据 / 46
  - (四) 项目范围说明书编写规范 / 47
- 二、项目范围计划管理的工作模板 / 47
- 三、项目范围计划管理的工具表单 / 48
  - (一) 项目范围说明书 / 48
  - (二) 计划任务书 / 48

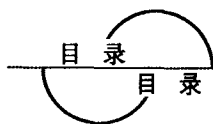
#### 四、项目范围计划管理的工作流程 / 50

#### 第三节 项目进度控制计划工作的细化执行 / 50

- 一、工作知识准备 / 50



- (一) 进度控制计划的概念 / 50
- (二) 制定进度控制计划的意义 / 50
- (三) 项目进度控制计划的内容 / 50
- (四) 项目进度的时间参数 / 51
- (五) 什么样的项目进度表是有效的 / 51
- (六) 如何分配进度表中的资源 / 51
- (七) 项目进度报告 / 52
- (八) 估算项目活动的时间 / 52
- (九) 活动定义和活动排序 / 53
- (十) 项目进度报告的编写原则 / 54
- 二、项目进度计划管理的工作模板 / 54
- 三、项目进度计划的工作流程 / 54
- 第四节 项目质量计划工作的细化执行 / 55
  - 一、工作知识准备 / 55
    - (一) 什么是项目质量计划 / 55
    - (二) 制定项目质量计划的依据 / 56
    - (三) 制定项目质量计划的主要工具 / 56
  - 二、项目质量计划管理的工具表单 / 57
    - (一) 项目质量计划管理工作表 / 57
    - (二) 项目质量管理年度培训计划表 / 58
  - 三、项目质量计划管理的工作流程 / 58
- 第五节 项目资源计划工作的细化执行 / 59
  - 一、工作知识准备 / 59
    - (一) 什么是项目资源 / 59
    - (二) 项目的资源状况 / 59
    - (三) 为什么要制定项目资源计划 / 59
    - (四) 项目资源计划编制的方法 / 59
    - (五) 项目资源平衡的过程 / 60
  - 二、项目资源计划的工具表单 / 61
    - (一) 项目资源需求量表 / 61
    - (二) 项目资源数据表 / 61
  - 三、项目资源计划的工作流程 / 62
    - (一) 用专家判断法制定项目资源计划编制的工作流程 / 62



(二) 资源限制条件下顺序方式调整流程 / 64

(三) 资源限制条件下平行方式调整流程 / 65

## 第四章 项目办公室 / 67

### 第一节 工作知识准备 / 68

#### 一、建立项目办公室 / 68

(一) 什么是项目办公室 / 68

(二) 项目办公室的作用 / 68

(三) 如何设置项目办公室 / 69

#### 二、项目办公室的工作原则 / 69

(一) 项目办公室的地位 / 69

(二) 办公室的工作原则 / 69

(三) 项目办公室的对象 / 70

(四) 项目办公室执行的职能 / 70

#### 三、项目办公室工作计划的制定 / 72

(一) 什么是项目办公室工作计划 / 72

(二) 制定项目办公室工作计划的作用 / 72

(三) 项目办公室的工作计划总结 / 72

#### 四、项目办公室调查研究 / 73

(一) 项目办公室调查研究的方式 / 73

(二) 撰写调查报告 / 74

(三) 项目调查报告主题的要求 / 74

(四) 项目调查报告的结构层次 / 75

(五) 项目办公室如何进行调查研究工作 / 75

#### 五、项目办公室的接待工作 / 76

(一) 为什么要做好接待工作 / 76

(二) 接待工作的工作内容 / 77

#### 六、召开项目会议 / 77

(一) 项目会议的类型 / 77

(二) 项目会议的主要内容 / 78

(三) 项目会议的行为准则 / 78

(四) 组织会议的内容 / 78

(五) 如何控制会议 / 79

## 第二节 项目办公室的工作模板 / 79

印章使用管理规定模板 / 79

## 第三节 项目办公室工具表单 / 80

一、项目团队成员花名册 / 80

二、项目会议有效性检查表 / 81

## 第四节 项目办公室的实施流程 / 81

一、项目办公室的实施流程 / 81

二、项目办公室调查研究的流程 / 83

三、编制项目办公室计划的流程 / 84

# 第五章 项目成本管理 / 85

## 第一节 项目成本管理工作的细化执行 / 86

一、工作知识准备 / 86

(一) 什么是项目成本 / 86

(二) 项目的现金流分析的内容 / 86

(三) 项目的不确定性分析 / 87

(四) 项目成本的结构 / 87

(五) 影响项目成本的因素 / 88

(六) 什么是项目成本管理 / 88

(七) 为什么要进行项目成本管理 / 88

(八) 项目成本的构成 / 88

二、项目成本管理的工作模板 / 89

项目费用管理责任制度模板 / 89

三、项目成本管理的工作流程 / 90

(一) 项目成本管理的环节 / 90

(二) 项目成本管理的工作流程 / 90

(三) 项目的财务活动关系流程 / 90

## 第二节 项目费用预算工作的细化执行 / 90

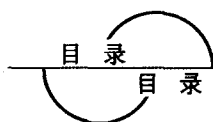
一、工作知识准备 / 90

(一) 什么是项目费用预算 / 90

(二) 为什么要进行项目费用预算 / 90

(三) 项目费用预算的内容 / 92

(四) 编制项目成本预算时应遵循的原则 / 93



|                           |
|---------------------------|
| (五) 如何进行费用预算 / 93         |
| (六) 项目投资预算报告编写规范 / 94     |
| 二、项目费用预测的工作模板 / 94        |
| 项目费用预测程序的规范模板 / 94        |
| 三、项目费用预算的工具表单 / 94        |
| (一) 项目成本预算表 / 94          |
| (二) 项目成本预算调整表 / 95        |
| 四、项目费用预测的工作流程 / 95        |
| (一) 项目成本预测的工作流程 / 95      |
| (二) 编制项目成本预算的工作流程 / 96    |
| 第三节 项目成本估算工作的细化执行 / 97    |
| 一、工作知识准备 / 97             |
| (一) 什么是项目成本估算 / 97        |
| (二) 项目成本估算的方法 / 97        |
| (三) 影响项目成本估算的因素 / 97      |
| (四) 项目成本估算的种类 / 97        |
| (五) 项目成本估算的主要工作 / 98      |
| 二、项目成本估算的工具表单 / 98        |
| (一) 固定资产投资估算表 / 98        |
| (二) 项目流动资金估算表 / 99        |
| 三、项目成本估算的工作流程 / 99        |
| 第四节 项目成本控制工作的细化执行 / 100   |
| 一、工作知识准备 / 100            |
| (一) 什么是项目成本控制 / 100       |
| (二) 为什么要进行项目成本控制 / 100    |
| (三) 项目成本控制的阶段 / 101       |
| (四) 项目成本控制的工作内容 / 101     |
| (五) 项目成本控制的原则 / 101       |
| (六) 项目成本控制的方法 / 101       |
| (七) 投资/成本控制与项目核算的比较 / 102 |
| (八) 项目目标成本控制的内容 / 102     |
| (九) 挣值管理 / 103            |
| 二、项目成本控制管理的工作模板 / 104     |

项目费用控制办法模板 / 104

三、项目成本控制管理的工具表单 / 107

四、项目成本管理的工作流程 / 108

(一) 项目成本变更控制的流程 / 108

(二) 项目成本控制的工作流程 / 108

(三) 项目现金控制的工作流程 / 109

(四) 项目目标成本控制的流程 / 110

## 第六章 项目质量管理 / 111

### 第一节 项目质量管理的细化执行 / 112

一、工作知识准备 / 112

(一) 项目质量管理的含义 / 112

(二) 项目质量管理的目的 / 112

(三) 项目质量管理的内容 / 112

(四) 项目质量管理的原则 / 112

(五) 项目质量管理的特点 / 113

(六) 项目质量目标管理的内容 / 113

(七) 编制项目质量手册 / 114

(八) 建立项目质量管理体系 / 115

二、项目质量管理的工作模板 / 117

(一) 项目质量工作实施办法模板 / 117

(二) 项目质量记录范例 / 118

三、项目质量管理的工具表单 / 119

(一) 项目质量异常报告单 / 119

(二) 项目工程质量问题的处理记录 / 119

四、项目质量管理的工作流程 / 119

(一) 项目质量管理的工作流程 / 119

(二) 项目质量问题的工作流程 / 120

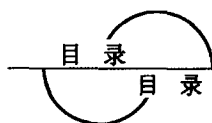
(三) 项目质量目标策划的工作流程 / 121

(四) 项目质量目标管理的工作流程 / 121

(五) 编制质量手册的工作流程 / 122

(六) 建立项目质量体系的流程 / 123

### 第二节 项目质量管理实施工作的细化执行 / 123



- 一、工作知识准备 / 123
  - (一) 项目质量改进的内容 / 123
  - (二) 项目质量审计 / 125
  - (三) 项目质量控制的目的 / 125
  - (四) 项目质量管理体系价值评估的内容 / 126
- 二、项目质量管理的工作模板 / 127
  - (一) 项目质量整改通知书模板 / 127
  - (二) 项目建筑工程保修书模板 / 127
  - (三) 制程质量管理办法模板 / 128
- 三、项目质量管理的工具表单 / 129
  - (一) 项目质量不良情况分析表 / 129
  - (二) 产品质量检验报告表 / 130
  - (三) 制程分析表 / 130
  - (四) 制程品质异常报告单 / 131
- 四、项目质量管理的工作流程 / 131
  - (一) 项目质量改进的工作流程 / 131
  - (二) 项目质量审计的工作流程 / 132
  - (三) 项目质量审核的工作流程 / 133
  - (四) 项目质量控制的实施流程 / 134
  - (五) 影响工程质量因素的控制流程 / 134
  - (六) 工序能力调查分析的流程 / 135
  - (七) 工序质量的控制流程 / 136
  - (八) 生产过程中工序质量分析的流程 / 136
  - (九) 项目质量管理体系价值评估的实施流程 / 136
- 第三节 项目全面质量管理工作的细化执行 / 137
  - 一、工作知识准备 / 137
    - (一) 全面质量管理的内容 / 137
    - (二) 建立项目质量保证体系的内容 / 138
  - 二、项目全面质量管理的工作模板 / 139
    - 项目全面质量管理工作细则模板 / 139
  - 三、项目全面质量管理的工具表单 / 142
  - 四、实施全面质量管理的工作流程 / 143
    - (一) 实施全面质量管理的工作流程 / 143

(二) 建立项目质量保证体系的流程 / 144

## 第七章 项目物流管理 / 145

### 第一节 项目物流管理工作的细化执行 / 146

#### 一、工作知识准备 / 146

- (一) 项目物流管理的含义 / 146
- (二) 项目物流管理的内容 / 146
- (三) 为什么要进行项目物流管理 / 146
- (四) 项目物流管理的总原则 / 147
- (五) 项目物流的职能管理 / 147
- (六) 项目物流管理的研究方法 / 148
- (七) 国际物流管理系统 / 148

#### 二、项目物流管理的工作模板 / 149

产品条形码管理系统可行性分析报告模板 / 149

#### 三、项目物流管理的工具表单 / 156

- (一) 降低物流成本改进表 / 156
  - (二) 降低物流费用方法分析表 / 156
  - (三) 项目实施进度安排表 / 157
  - (四) 物流信息系统运用效果分析表 / 157
- #### 四、项目物流管理的工作流程 / 158
- (一) 项目物流计划管理的工作流程 / 158
  - (二) 项目物流评价阶段的工作流程 / 158
  - (三) 项目物流的运作流程 / 159

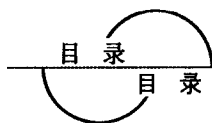
### 第二节 项目配送管理工作的细化执行 / 160

#### 一、工作知识准备 / 160

- (一) 合理化配送的内容 / 160
- (二) 项目物流管理标准化 / 161
- (三) 建立项目物流管理系统 / 162
- (四) 建立配送中心 / 163
- (五) 优化拣货作业 / 164

#### 二、项目配送管理的工具表单 / 165

- (一) 货物仓储表 / 165
- (二) 常备货物控制表 / 166



- 三、项目配送管理的工作流程 / 166
  - (一) 配货作业工作流程 / 166
  - (二) 物流系统设计的工作流程 / 167
  - (三) 配送中心系统规划流程 / 168
  - (四) 配送中心选址的基本流程 / 168
  - (五) 配送中心区域布局流程 / 169
  - (六) 拣货作业的工作流程 / 170
  - (七) 分拣系统规划程序 / 170
- 第三节 供应链管理工作的细化执行 / 171
  - 一、工作知识准备 / 171
    - (一) 供应链管理的含义 / 171
    - (二) 供应链管理的目的 / 171
    - (三) 供应链管理的内容 / 171
    - (四) 运用供应链管理的策略 / 172
    - (五) 供应链管理平台的技术架构 / 173
  - 二、供应链管理的工具表单 / 173
    - (一) 交运物品清单 / 173
    - (二) 库存调研内容表 / 174
  - 三、供应链管理的工作流程 / 174
    - (一) 设计供应链的流程 / 174
    - (二) 供应链管理的流程 / 176
    - (三) 项目物流EDI的工作流程 / 177

## 第八章 项目采购管理 / 179

### 第一节 项目采购管理工作的细化执行 / 180

- 一、工作知识准备 / 180
  - (一) 项目采购管理的内容 / 180
  - (二) 项目采购计划的内容 / 181
  - (三) 项目招标的内容 / 182
  - (四) 项目投标 / 184
  - (五) 项目的评标 / 186
- 二、项目采购管理的工作模板 / 187
  - 项目招标工作要则模板 / 187



### 三、项目采购管理的工具表单 / 188

#### 项目招标公告书 / 188

### 四、项目采购管理的工作流程 / 188

#### (一) 项目采购管理的工作流程 / 188

#### (二) 项目采购计划的实施流程 / 190

#### (三) 公开招标的工作流程 / 191

#### (四) 世界银行项目公开招标的工作流程 / 192

#### (五) 项目投标的工作流程 / 193

#### (六) 评标的工作流程 / 194

## 第二节 项目合同管理工作的细化执行 / 194

### 一、工作知识准备 / 194

#### (一) 项目合同的内容 / 194

#### (二) 项目合同谈判的步骤 / 196

#### (三) 项目合同的变更和解除的内容 / 196

#### (四) 项目招投标文件的内容 / 197

### 二、项目合同管理的工作模板 / 198

#### (一) 土建工程招标文件模板 / 198

#### (二) 投标邀请书模板 / 198

#### (三) 投标书模板 / 199

#### (四) 投标银行保函模板 / 200

#### (五) 履约担保模板 / 201

#### (六) 无条件履约保函模板 / 201

#### (七) 有条件履约保函模板 / 202

#### (八) 项目履约担保书模板 / 203

#### (九) 预付款银行保函模板 / 204

#### (十) 合同协议书模板 / 205

### 三、项目合同管理的工具表单 / 206

#### (一) 工程目标底汇总表及其费用表 / 206

#### (二) 单位工程标底表 / 206

### 四、项目合同管理的工作流程 / 207

#### (一) 项目合同签订的工作流程 / 207

#### (二) 索赔管理的工作流程 / 208