

项目管理 工作

细化执行与模板



把岗位的工作**目标化**



把**目标**的实现**流程化**



把**流程化**的工作**细化**



把**细化**的执行**模板化**



附赠光盘

把工作落到**实处**的

提高工作执行力的

解决方案

程淑丽 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克细化执行与模板系列

项目管理工作 细化执行与模板

程淑丽 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理工作细化执行与模板 / 程淑丽编著. —北京: 人民邮电出版社, 2011. 4
(弗布克细化执行与模板系列)
ISBN 978-7-115-25010-0

I. ①项… 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 (2011) 第 028610 号

内 容 提 要

本书详细描述了项目办公室运营、项目投资融资管理、项目启动规划管理、项目时间管理、项目质量管理、项目成本管理、项目技术管理、项目沟通管理、项目采购管理、项目合同管理、项目风险管理、项目资源管理、项目人力资源管理 13 项项目管理工作, 为项目管理从业人员开展工作提供了科学有效的模板库、范例库和细化执行手册。

本书最大的特色是以目标为导向, 以工作流程及控制程序为中心, 通过大量制度、文案、图表等工具和模板, 帮助读者将项目管理工作落实到位。

本书适合企业项目管理人员、项目一线员工、企业培训师、企业咨询师和高校相关专业师生阅读使用。

弗布克细化执行与模板系列 项目管理工作细化执行与模板

-
- ◆ 编 著 程淑丽
责任编辑 庞卫军
 - ◆ 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>
三河市海波印务有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 28 2011 年 4 月第 1 版
字数: 350 千字 2011 年 4 月河北第 1 次印刷
ISBN 978-7-115-25010-0
-

定 价: 60.00 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

“弗布克细化执行与模板系列”序

“弗布克细化执行与模板系列”图书上市3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也提出了客观的批评和有效的改进建议。

应广大读者的建议和要求，我们对本系列图书进行了改版，在对读者反映的问题和意见进行了充分考虑和研究的基础上，对部分内容做了修改、增补、拆分和删除。此次改版，我们修订了初版的10种图书，并增加了5种，系列图书总数上升到15种。新增的5种图书分别是《采购管理工作细化执行与模板》、《生产现场工作细化执行与模板》、《设备管理工作细化执行与模板》、《培训管理工作细化执行与模板》和《项目管理工作细化执行与模板》。

由此，“弗布克细化执行与模板系列”图书构建了包括采购管理、生产管理、物料控制、质量管理、设备管理、财务会计、行政管理、人力资源管理、培训管理、营销管理、客户服务管理、项目管理12大工作事项和酒店管理、物流管理、物业管理3类行业领域的细化执行工具体系。我们希望通过此次改版，能够为读者的工作带来更多的方便。

“弗布克细化执行与模板系列”图书以工作流程为中心，细化每个岗位的工作事项，把工作落实到执行层面，并给出了大量实务化的“细化执行工具与模板”，便于读者参照执行，帮助企业提高工作效率和执行效果。

把岗位的工作目标化，把目标的实现流程化，把流程化的工作细化，把细化的执行模板化是本系列图书的4大步骤和4大编写原则。

1. 把岗位的工作目标化

把岗位的工作事项梳理为简单的工作目标，直接以工作目标为导向开展工作。以“目标事项”为中心开展工作，有利于实现“事”与“岗”的完美结合和进行“目标化的绩效考核”。

2. 把目标的实现流程化

有了工作目标，还需找到实现工作目标的方法。以流程为中心开展工作是确保目标实现的标准化模式和有效方法。工作流程化是工作规范化和效率化的关键。

3. 把流程化的工作细化

每一个流程都有其自身的关键点和细节。细节往往决定工作的成败。细化执行是确保

流程化工作顺利进行和实现预期工作目标的有力保障。

4. 把细化的执行模板化

为便于工作顺利开展，本系列图书对每项工作都提供了模板化的执行工具，便于读者参照和提高执行效率。

执行力是企业的核心竞争力，执行力在企业中最重要的体现是“落实到位”。本系列图书提供的“以流程为中心”的工作执行体系是提高企业执行力和增强企业竞争力的整体性解决方案，是帮助读者把工作落到实处的工具性范例。

我们诚挚地感谢广大读者对本系列图书的关注和支持，感谢广大读者对本次改版修订和内容扩充工作提供的宝贵建议和意见。

因为时间的问题，本系列图书中仍有不足之处，欢迎广大读者继续批评指正，以便于我们再次改版时做得更好，读者用起来更方便。

前 言

《项目管理工作细化执行与模板》是“弗布克细化执行与模板系列”图书中新加的一本，本书以项目管理工作流程和控制程序为中心，一方面把与项目管理相关的各个工作目标进行分解并落实到岗位；另一方面配以大量的制度、细则、表单、方案等实务工具与模板，将项目管理工作细化并落实到可执行的层面。

本书细化了项目办公室运营、项目投资融资管理、项目启动规划管理、项目时间管理、项目质量管理、项目成本管理、项目技术管理、项目沟通管理、项目采购管理、项目合同管理、项目风险管理、项目资源管理、项目人力资源管理 13 项工作。

为了使本书内容逻辑清晰、读者使用方便，我们在本书中采用了新的流程图方式，按照“流程目的”、“知识准备”、“流程步骤”、“细化执行”、“关键点说明”5 个层面展开，从而利于读者推进具体工作，提升工作执行的效果。

本书提供的模板库和范例库可以有效地帮助项目管理工作开展人员开展工作。

在使用本书时，读者可根据实际情况和工作的具体要求，对流程、控制程序、制度、表单、细则及方案进行修改套用，以便更加符合实际，提高实际工作效率。同时，本系列图书编者精心为读者准备了配套光盘，收录了书中的部分内容，并将其中的某些表单版面根据读者的实际工作需要适当拉大，以便读者打开光盘无需任何调整即能打印并使用这些工具表单。

在本书编写过程中，孙宗坤、孙立宏、杨扬、李静负责资料的收集和整理，邓长发、廖应涵、庄惠欢、王建霞负责图表的编排，李艳、金青龙参与编写了本书第一章，滕晓丽、曹静静参与编写了本书第二章，张俊娟、郭强参与编写了本书第三章，邹晓春、姜巧萍参与编写了本书第四章，王瑞永、付伟参与编写了本书第五章，姜曦、杨彩参与编写了本书第六章，李亚慧、洪冬星参与编写了本书第七章，王琴、卫争燕参与编写了第八章，袁燕华、韩伟静参与编写了本书第九章，王淑燕参与编写了本书第十章，刘伟参与编写了本书第十一章，李育蔚参与编写了本书第十二章，王淑燕参与编写了本书第十三章，杨茜参与编写了本书第十四章，全书由程淑丽统撰定稿。

目 录

第一章 项目管理岗位设计与工作事项	1
第一节 项目管理岗位设计与目标分解	1
一、项目管理岗位设计	1
(一) 项目利益相关者及关系	1
(二) 项目管理常见岗位设计	1
(三) 项目型项目管理组织设计	2
(四) 矩阵型项目管理组织设计	3
(五) 不同行业的项目管理组织设计模板	3
二、项目管理各岗位目标分解	8
(一) 项目综合管理岗位工作目标	8
(二) 项目投资融资岗位工作目标	9
(三) 项目质量管理岗位工作目标	10
(四) 项目成本管理岗位工作目标	10
(五) 项目技术管理岗位工作目标	11
(六) 项目采购管理岗位工作目标	11
(七) 项目合同管理岗位工作目标	12
(八) 项目风险管理岗位工作目标	13
(九) 项目人力资源管理岗位工作目标	13
第二节 项目管理各岗位工作事项	14
一、项目综合管理岗位工作明细	14
(一) 项目总监	14
(二) 项目经理	15
(三) 项目信息主管	17
(四) 项目进度主管	17
(五) 项目人事主管	18
(六) 项目办公室主任	19
二、项目投资融资岗位工作明细	20

- (一) 项目投融资经理 20
 - (二) 项目投资专员 21
 - (三) 项目融资专员 21
- 三、项目质量管理岗位工作明细 22
 - (一) 项目质量主管 22
 - (二) 项目实验员 23
 - (三) 项目质检员 23
- 四、项目成本管理岗位工作明细 24
 - (一) 项目成本主管 24
 - (二) 项目预算员 25
- 五、项目技术管理岗位工作明细 25
 - (一) 项目技术主管 25
 - (二) 项目技术员 26
- 六、项目采购招标岗位工作明细 27
 - (一) 项目采购主管 27
 - (二) 项目采购员 27
- 七、项目合同管理岗位工作明细 28
 - (一) 项目合同主管 28
 - (二) 项目合同专员 29
- 八、项目风险管理岗位工作明细 30
 - (一) 项目风险主管 30
 - (二) 项目风险专员 31

第二章 项目办公室运营细化执行与模板 33

- 第一节 项目办公室组建 33
 - 一、项目办公室组建流程与工作细化 33
 - (一) 项目办公室组建工作流程 33
 - (二) 项目办公室组建控制程序 34
 - 二、项目办公室组织结构及目标分解 35
 - (一) 项目办公室组织结构范例 35
 - (二) 项目办公室目标分解示范 36
- 第二节 项目办公室职责 37
 - 一、项目选择与立项职责 37
 - (一) 项目选择职责 37
 - (二) 项目立项职责 37

二、项目启动与规划职责	38
(一) 项目启动职责	38
(二) 项目规划职责	38
三、项目执行与监控职责	39
(一) 项目执行职责	39
(二) 项目监控职责	39
四、项目收尾与评估职责	40
(一) 项目收尾职责	40
(二) 项目评估职责	40
第三节 项目办公室工作规范	41
一、项目办公室组建办法	41
二、项目办公室评估办法	44
三、项目办公室项目管理办法	47
第三章 项目投资融资细化执行与模板	51
第一节 项目投资融资流程与工作执行	51
一、项目投资管理流程与工作细化	51
(一) 项目投资管理流程	51
(二) 项目投资管控程序	52
二、项目融资管理流程与工作细化	56
(一) 项目融资管理流程	56
(二) 项目融资管控程序	57
三、投资风险管理流程与工作细化	61
(一) 投资风险管理流程	61
(二) 投资风险管控程序	62
第二节 项目投资融资执行工具与模板	64
一、项目投资计划表	64
二、项目投资申请表	65
三、项目投资管理卡模板	66
四、项目贷款融资审批表	66
五、项目投资控制分析表	67
六、项目投资评估指标体系表	67
第三节 项目投资融资执行制度与模板	69
一、项目投资管理制度模板	69
二、项目投资可行性研究报告模板	74

（一）研发项目投资可行性研究报告模板	74
（二）房地产开发项目投资可行性研究报告模板	77

第四章 项目启动规划细化执行与模板..... 81

第一节 项目启动规划流程与工作执行..... 81

一、项目选择管理流程与工作细化.....	81
（一）项目选择工作流程	81
（二）项目选择控制程序	82
二、项目立项管理流程与工作细化.....	84
（一）项目立项管理工作流程	84
（二）项目立项管理控制程序	85
三、项目规划管理流程与工作细化.....	88
（一）项目规划管理工作流程	88
（二）项目规划管理控制程序	89

第二节 项目启动规划执行工具与模板..... 92

一、年度立项汇总表	92
二、项目效益分析表	92
三、项目立项申请表	92
四、项目立项审批表	93
五、项目需求分析表	94
六、项目工作说明书模板	94

第三节 项目启动规划执行文案与模板..... 95

一、项目建议书模板	95
二、项目章程模板	96
三、项目范围说明书模板	99
四、项目立项调研报告模板	100
五、项目立项管理制度模板	103
（一）研发项目立项管理制度模板	103
（二）地产项目立项管理制度模板	105

第五章 项目时间管理细化执行与模板 107

第一节 项目时间管理流程与工作执行 107

一、项目计划编制流程与工作细化	107
（一）项目计划编制工作流程	107
（二）项目计划编制控制程序	108

二、项目进度管理流程与工作细化	112
(一) 项目进度管理流程	112
(二) 项目进度管控程序	113
三、项目实施进度控制流程与工作细化	117
(一) 项目实施进度控制流程	117
(二) 项目实施进度控制程序	118
四、项目计划变更流程与工作细化	121
(一) 项目计划变更管理流程	121
(二) 项目计划变更控制程序	122
第二节 项目时间管理执行工具与模板	124
一、责任分配矩阵表	124
二、项目里程碑计划模板	125
三、项目进度计划表	125
四、项目进度跟踪表	125
五、进度偏差控制表	126
六、项目进度报告表	126
七、项目计划变更表	127
第三节 项目时间管理执行制度与模板	127
一、项目进度控制办法模板	127
二、进度统计与报告制度模板	129
第四节 项目时间管理执行文案与模板	131
一、项目任务书模板	131
二、项目计划书模板	132
三、项目进展情况报告书模板	136
第六章 项目质量管理细化执行与模板	139
第一节 项目质量管理流程与工作执行	139
一、项目质量计划编制流程与工作细化	139
(一) 项目质量计划编制工作流程	139
(二) 项目质量计划编制控制程序	140
二、项目质量保证管理流程与工作细化	143
(一) 项目质量保证管理流程	143
(二) 项目质量保证管控程序	144
三、项目质量体系管理流程与工作细化	146
(一) 项目质量体系管理流程	146

(二) 项目质量体系管控程序	147
四、项目质量管理控制流程与工作细化	151
(一) 项目质量管理控制流程	151
(二) 项目质量管理控制程序	152
五、项目质量问题解决流程与工作细化	155
(一) 项目质量问题解决工作流程	155
(二) 项目质量问题解决控制程序	156
六、项目质量验收工作流程与工作细化	158
(一) 项目质量验收管理流程	158
(二) 项目质量验收管控程序	159
七、项目后评价工作流程与工作细化	163
(一) 项目后评价工作流程	163
(二) 项目后评价管控程序	164
第二节 项目质量管理执行工具与模板	167
一、项目设计成果评审表	167
二、项目实施过程日检表	167
三、项目质量异常报告表	168
四、纠正预防措施记录表	168
五、项目质量改进计划表	169
六、项目成功度评价表	169
七、项目质量体系运行检查表	170
第三节 项目质量管理执行文案与模板	170
一、项目质量计划书模板	170
二、项目质量验收管理规定模板	173
三、项目总结评价报告提纲模板	175

第七章 项目成本管理细化执行与模板

第一节 项目成本管理流程与工作执行	179
一、项目成本预算流程与工作细化	179
(一) 项目成本预算工作流程	179
(二) 项目成本预算控制程序	180
二、成本预算变更流程与工作细化	182
(一) 成本预算变更工作流程	182
(二) 成本预算变更控制程序	183
三、项目成本控制流程与工作细化	185

(一) 项目成本控制工作流程	185
(二) 项目成本管控程序	186
第二节 项目成本管理执行工具与模板	188
一、项目成本费用分析表	188
二、项目成本费用预算表	189
三、项目设备费用预算明细表	190
四、项目材料费用预算明细表	191
五、项目测试费用预算明细表	191
六、项目预算变更申请审批表	192
七、项目成本控制基准明细表	192
八、项目成本费用执行分析表	194
九、项目成本控制成果报告表	195
第三节 项目成本管理执行制度与模板	196
一、项目成本预算管理办法模板	196
二、项目成本控制规定模板	198
第四节 项目成本管理执行文案与模板	202
一、项目成本控制报告书模板	202
二、项目成本控制方案模板	204
第八章 项目技术管理细化执行与模板	207
第一节 项目技术管理流程与工作执行	207
一、项目技术管理流程与工作细化	207
(一) 项目技术管理工作流程	207
(二) 项目技术管理控制程序	208
二、项目技术开发流程与工作细化	211
(一) 项目技术开发工作流程	211
(二) 项目技术开发控制程序	212
三、项目技术应用流程与工作细化	216
(一) 项目技术应用工作流程	216
(二) 项目技术应用控制程序	217
四、项目技术验收流程与工作细化	220
(一) 项目技术验收工作流程	220
(二) 项目技术验收控制程序	221
第二节 项目技术管理执行工具与模板	222
一、项目技术开发计划表	222

二、项目技术开发申请表	223
三、项目技术改进记录表	223
四、项目技术交底记录表	224
五、项目技术验收记录表	224
第三节 项目技术管理执行制度与模板	225
一、项目技术管理制度模板	225
二、项目技术交底管理制度模板	228
三、项目技术档案管理制度模板	230
第四节 项目技术管理执行文案与模板	232
一、项目技术可行性报告模板	232
二、项目技术需求分析报告模板	233
三、项目技术评估方案模板	236

第九章 项目沟通管理细化执行与模板

第一节 项目沟通管理流程与工作执行	239
一、沟通计划编制流程与工作细化	239
(一) 沟通计划编制工作流程	239
(二) 沟通计划编制控制程序	240
二、沟通计划实施流程与工作细化	244
(一) 沟通计划实施管理流程	244
(二) 沟通计划实施管控程序	245
三、项目冲突管理流程与工作细化	248
(一) 项目冲突管理工作流程	248
(二) 项目冲突管理控制程序	249
第二节 项目沟通管理执行工具与模板	252
一、项目沟通计划表	252
二、会议决议跟踪表	253
三、部门冲突协调表	253
四、信息沟通报告表	254
五、项目总结报告表	254
第三节 项目沟通管理执行文案与模板	255
一、项目沟通管理制度模板	255
二、项目沟通信息保密规定模板	259
三、项目冲突解决方案模板	262

第十章 项目采购管理细化执行与模板	267
第一节 项目采购管理流程与工作执行	267
一、项目采购管理流程与工作细化	267
(一) 项目采购管理工作流程	267
(二) 项目采购管理控制程序	268
二、采购计划制订流程与工作细化	271
(一) 采购计划制订工作流程	271
(二) 采购计划制订控制程序	272
三、采购招标管理流程与工作细化	276
(一) 采购招标管理工作流程	276
(二) 采购招标管理控制程序	277
四、采购实施控制流程与工作细化	282
(一) 采购实施控制工作流程	282
(二) 采购实施管理控制程序	283
第二节 项目采购管理执行工具与模板	285
一、项目采购计划表	285
二、项目采购申请表	286
三、项目采购询价单模板	286
四、采购工作说明书模板	287
五、项目供应商调查表	287
六、项目采购验收单模板	289
第三节 项目采购管理执行制度与模板	290
一、项目采购管理办法模板	290
二、项目采购交期控制制度模板	293
第四节 项目采购管理执行文案与模板	295
一、项目采购招标方案模板	295
二、项目采购招标文件模板	299
三、项目招标邀请书模板	301
四、项目中标通知书模板	301
五、项目招标开标会议议程模板	302
第十一章 项目合同管理细化执行与模板	305
第一节 项目合同管理流程与工作执行	305
一、项目合同管理流程与工作细化	305

(一) 项目合同管理工作流程	305
(二) 项目合同管理控制程序	306
二、项目合同签订流程与工作细化	310
(一) 项目合同签订管理流程	310
(二) 项目合同签订控制程序	311
三、合同争议处理流程与工作细化	315
(一) 合同争议处理工作流程	315
(二) 合同争议处理控制程序	316
第二节 项目合同管理执行工具与模板	319
一、项目合同会审表	319
二、项目合同汇总表	319
三、合同履行跟踪表	320
(一) 通用项目合同履行情况跟踪表	320
(二) 技术项目合同履行情况跟踪表	320
(三) 土地开发项目合同履行跟踪表	321
四、合同履行评估报告模板	321
五、合同履行风险控制表	322
六、项目合同争议协调表	322
第三节 项目合同管理执行文案与模板	323
一、项目合同管理制度模板	323
(一) 通用项目合同管理制度模板	323
(二) 工程项目合同管理制度模板	327
二、合同履行情况评估办法模板	332
三、项目合同履行控制方案模板	335
(一) 工程项目合同履行控制方案模板（发包方）	335
(二) 工程项目合同履行控制方案模板（承包方）	338

第十二章 项目风险管理细化执行与模板

第一节 项目风险管理流程与工作执行	343
一、项目风险识别流程与工作细化	343
(一) 项目风险识别工作流程	343
(二) 项目风险识别控制程序	344
二、项目风险评估流程与工作细化	348
(一) 项目风险评估工作流程	348
(二) 项目风险评估控制程序	349

三、项目风险监控流程与工作细化	353
(一) 项目风险监控工作流程	353
(二) 项目风险监控控制程序	354
第二节 项目风险管理执行工具与模板	358
一、环境风险排查表	358
二、项目风险分析表	359
三、风险取值评定表	360
四、项目风险一览表	360
五、项目风险管理计划表	360
六、风险管理行动计划表	361
七、项目风险监控记录表	361
第三节 项目风险管理执行制度与模板	362
一、项目风险预防控制办法模板	362
二、项目风险评估管理制度模板	366
三、项目危机处理工作细则模板	368
四、项目风险应对方案模板	372
第十三章 项目资源管理细化执行与模板	375
第一节 项目资源管理流程与工作执行	375
一、项目资源计划编制流程与工作细化	375
(一) 项目资源计划编制工作流程	375
(二) 项目资源计划编制控制程序	376
二、项目资源平衡流程与工作细化	378
(一) 项目资源平衡工作流程	378
(二) 项目资源平衡控制程序	379
第二节 项目资源管理执行工具与模板	381
一、项目资源数据表	381
二、项目资源需求计划表	382
三、项目材料需求计划表	383
四、项目资源管理一览表	383
五、项目资金收支计划表	383
第三节 项目资源管理执行制度与模板	384
一、项目资源计划编制模板	384
二、项目资源调配管理办法模板	388
三、项目办公设备管理制度模板	391