

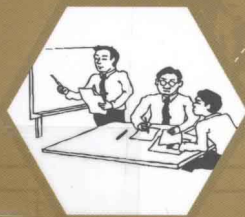
项目管理职位 工作手册



(第2版)

孟庆华◎编著

人与事的完美结合
做什么与怎么做的解决方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理职位工作手册系列

项目管理职位工作手册

(第2版)

孟庆华 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理职位工作手册 / 孟庆华编著. —2 版. —
北京: 人民邮电出版社, 2012. 8
(弗布克管理职位工作手册系列)
ISBN 978-7-115-28678-9

I. ①项… II. ①孟… III. ①企业管理—项目管理—
手册 IV. ①F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 126586 号

内 容 提 要

本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面, 对项目管理的各项工作, 包括项目组织管理、项目办公室管理、项目规划管理、项目财务管理、项目质量管理、项目资源管理、项目采购管理、项目合同管理、项目沟通和冲突管理、项目风险管理共 10 项工作内容进行了详细阐述。

“工作目标 + 工作模板 + 工具表单 + 工作流程”构成了本书的四大板块, 实务性、操作性、工具性是本书的一大特色。

本书适合企业中高层管理人员、项目管理人员、企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读使用。

弗布克管理职位工作手册系列 项目管理职位工作手册 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 孟庆华
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 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市潮河印业有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 26.5 2012 年 8 月第 2 版
字数: 240 千字 2012 年 8 月河北第 1 次印刷
-
- ISBN 978-7-115-28678-9

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

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克管理职位工作手册系列”图书序

“弗布克管理职位工作手册系列”图书旨在帮助我国企业解决管理的执行和工作规范问题。本系列图书将企业日常管理的各类工作加以目标化、制度化、工具化和流程化，为岗位任职者提供了各种可以借鉴的范例、模板、流程和工具表单。

毋庸置疑，我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，企业在执行过程中更为急需的是实务性的工具；只有执行到位、有效执行、规范执行、按照制度和标准执行，才能提高企业的执行速度和运营效率，才能使企业更加具有竞争力。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，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规范化的执行标准，不把日常管理中的每项工作通过具体的管理工具落到实处，一切就都会浮于表面、流于形式，成为“表面化”和“形式化”的管理。

“弗布克管理职位工作手册系列”图书试图通过岗位职责清晰化，使“人”“事”合一、“岗适其人，人适其事”。岗位职责的细化、标准化、制度化、工具化和流程化是本系列图书的出发点；将工作职责清晰化、工作内容细节化、执行过程规范化和流程化是本系列图书的显著特色。在职责清晰化中，读者能够知道自己具体应当做什么；在工作内容细节化中，读者能够知道自己应当关注哪些具体问题；在执行过程规范化和流程化中，读者能够知道自己应当遵循怎样的标准，按照怎样的步骤执行。

在本系列图书中，我们提供了大量操作性很强的工作模板、工具表单和工作流程，为各岗位任职者提供参考依据。

应广大读者的建议和要求，本书编者在经过周密市场调研的基础上，修订了本系列图书中的13种图书，并增加了2种新书，具体包括：

《采购管理职位工作手册》

《仓储管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册（第3版）》

《行政管理职位工作手册（第3版）》

《生产管理职位工作手册（第3版）》
《质量管理职位工作手册（第3版）》
《财务管理职位工作手册（第3版）》
《物流管理职位工作手册（第3版）》
《企划管理职位工作手册（第2版）》
《招商管理职位工作手册（第2版）》
《项目管理职位工作手册（第2版）》
《酒店管理职位工作手册（第2版）》
《客户服务管理职位工作手册（第2版）》
《人力资源管理职位工作手册（第3版）》
《市场营销管理职位工作手册（第3版）》

为了便于读者更好地应用本系列图书，特提出以下三点建议，供读者参考。

1. 对于本系列图书提供的工作模板、工具表单和 workflows，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，使之与本企业的实际情况相适应。
2. 读者可根据本系列图书的模式，将所在企业每个部门内的各个工作事项进行清晰的描述，并制定出具体的操作规范和工作流程。
3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作模板、工具表单和 workflows，以达到高效管理、高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目标。

前 言

首先，衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

《项目管理职位工作手册（第2版）》是“弗布克管理职位工作手册系列”图书中的一本。本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面，通过制度、表格、流程三种形式，对项目组织管理、项目办公室管理、项目规划管理、项目财务管理、项目质量管理、项目资源管理、项目采购管理、项目合同管理、项目沟通和冲突管理、项目风险管理共10项工作内容进行了详述。

《项目管理职位工作手册》第1版上市几年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本书给予了高度的评价，同时针对本书存在的问题、遗漏的事项也提出了客观的批评和有效的改进建议。

在对读者反映的问题、意见进行充分研究的基础上，我们结合市场调研的结果，对《项目管理职位工作手册》进行了改版，使其内容更加符合读者的实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

在第1版的基础上，本书做了如下修订和补充。

1. 重新梳理工作目标与工作事项

重新梳理了项目管理的工作目标与工作事项，改变了工作目标与事项的表现形式，使目标与事项的对应更加清晰。

2. 增加了诸多事项的工作流程

本书分别对项目组织管理、项目办公室管理、项目规划管理、项目财务管理、项目质量管理、项目资源管理、项目采购管理、项目合同管理、项目沟通和冲突管理、项目风险管理等相关章节增加了一些流程，对各工作事项的具体操作进一步细化。

3. 更新并增加了部分工作模板、工具表单

本次改版对全书的工作模板、工具表单进行了全面梳理，增加并更新了部分工作模板、工具表格，进一步细化了部分制度的内容，使工作模板、工具表单更具条理性、实用性和针对性，便于读者阅读和使用。

4. 精简并美化了工作知识准备的内容

本次改版针对项目管理各职位对应的工作事项，精简了工作知识准备的内容，删除了一些不必要的素材，使工作知识准备的内容更加简单、实用；同时，在内容表现形式上，穿插运用了图形、表格，并将工作事项数量化，以方便读者阅读和使用。

5. 对部分流程、制度、表单提供电子文件，方便读者“拿来即用”

本书编者精心为读者准备了配套光盘，收录了书中部分流程、制度、表单，并将其中某些工具表单的版面根据工作实际适当拉大，以便读者打开光盘后无需任何调整即能打印并使用这些工具表单。

在使用本书时，读者可根据企业实际情况和工作的具体要求，对书中提及的工作模板、工作流程、工具表单修改套用，以使其更加符合企业实际，进一步改进相关管理职位的工作效果。

在本书编写过程中，孙立宏、董建华、刘井学、程富建、孙宗坤、刘伟负责资料的收集和整理，廖应涵、王建霞、王玉凤、任玉珍、李苏洋负责数字图表的编排，程淑丽参与修订了本书的第一章，滕晓丽参与修订了本书的第二章，王琴、刘柏华参与修订了本书的第三章，王淑燕参与修订了本书的第四章，杨彩参与修订了本书的第五章，毕汪峰参与修订了本书的第六章，李作学参与修订了本书的第七章，王海燕参与修订了本书的第八章，高玉卓参与修订了本书的第九章，金成哲参与修订了本书的第十章，黄成日参与修订了本书的第十一章，全书由孟庆华统撰定稿。

编读互动信息卡

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

☐ 本书摆放在书店显著位置	☐ 封面推荐	☐ 书名
☐ 作者及出版社	☐ 封面设计及版式	☐ 媒体书评
☐ 前言	☐ 内容	☐ 价格
☐ 其他（ _____）		

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

1. 《 _____》	2. 《 _____》
3. 《 _____》	4. 《 _____》

您还希望我们提供的服务有

1. 作者讲座或培训	2. 附赠光盘
3. 新书信息	4. 其他（ _____）

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

新浪微博: @普华文化 (关注微博, 免费订阅普华每月新书信息速递)

目 录

第一章 项目管理工作职责	1
第一节 项目管理职能与工作目标	3
一、项目管理的职能	3
二、项目管理的工作目标	4
三、项目管理的职能分解	4
第二节 项目管理各岗位工作职责	7
一、项目总监	7
二、项目经理	8
三、项目办公室主任	9
四、项目信息主管	10
五、项目进度主管	11
六、项目质量主管	12
七、项目成本主管	13
八、项目采购主管	15
九、项目合同主管	16
十、项目风险主管	17
十一、项目质检员	18
十二、项目预算员	18
十三、项目采购员	19
十四、项目合同专员	20
十五、项目人事专员	21

第二章 项目组织管理	23
第一节 工作目标与工作事项描述	25
一、项目组织管理工作目标	25
二、达成目标的两个工作事项	25
(一) 项目组织结构设计	25
(二) 项目经理管理	26
第二节 项目组织管理工作细化执行	28
一、工作知识准备	28
(一) 什么是项目组织	28
(二) 项目组织的特征	29
(三) 项目组织的优缺点	30
(四) 项目组织的结构形式	30
二、项目组织管理工作模板	35
(一) 项目组织结构设计实例模板	35
(二) 项目管理办公室组织结构模板	35
(三) 项目管理办公室组建办法模板	36
(四) 项目办公室职能分解示范模板	40
(五) 项目办公室目标分解示范模板	41
三、项目组织管理工具表单	42
(一) 项目职务分配表	42
(二) 职位说明书模板	43
(三) 项目组织职位规范表	43
四、项目组织管理工作流程	44
(一) 项目组织结构设计工作流程	44
(二) 项目管理办公室组建工作流程	45
第三节 项目经理管理工作细化执行	46
一、工作知识准备	46
(一) 项目经理的工作内容	46
(二) 项目经理的岗位要求	46
(三) 项目经理的绩效考核指标	48

二、项目经理管理工作模板	49
(一) 项目经理职责描述模板	49
(二) 项目经理授权书模板	50
三、项目经理管理工作流程	51
(一) 项目经理选拔工作流程	51
(二) 项目经理绩效考核流程	52
(三) 项目经理授权工作流程	53
第四节 项目团队工作细化执行	54
一、工作知识准备	54
(一) 什么是项目团队	54
(二) 项目团队的任务和责任	54
二、项目团队管理工作模板	56
(一) 项目人员选聘规定模板	56
(二) 项目人员招聘规程模板	57
(三) 项目人员聘任合同书模板	59
三、项目团队管理工具表单	60
(一) 项目临时雇佣人员资料表	60
(二) 项目成员试用通知单	61
(三) 项目团队成员花名册	61
四、项目团队管理工作流程	62
(一) 项目团队建设工作流程	62
(二) 项目团队绩效考评流程	63
第三章 项目办公室管理	65
第一节 工作目标与工作事项描述	67
一、项目办公室管理工作目标	67
二、达成目标的三个工作事项	68
(一) 建立项目管理体系	68
(二) 提供必要支持服务	68
(三) 项目控制与监督	69

第二节 项目办公室管理工作细化执行	69
一、工作知识准备	69
(一) 项目办公室的建立	69
(二) 项目办公室的工作原则	70
(三) 项目办公室的工作计划	72
(四) 项目办公室的调查研究	73
(五) 项目办公室的接待管理	77
(六) 项目会议的召开管理	78
二、项目办公室管理工作模板	80
(一) 印章使用管理规定模板	80
(二) 项目会议管理制度模板	82
(三) 项目档案管理办法模板	84
三、项目办公室管理工具表单	87
(一) 项目会议有效性检查表	87
(二) 项目会议通知单	87
(三) 项目会议纪要表	88
(四) 印章使用申请单	88
(五) 项目文件移交清单	88
四、项目办公室管理工作流程	89
(一) 项目办公室工作实施流程	89
(二) 项目办公室调查研究工作流程	90
(三) 项目办公室计划编制工作流程	91
第四章 项目规划管理	93
第一节 工作目标与工作事项描述	95
一、项目规划管理工作目标	95
二、达成目标的两个工作事项	96
(一) 项目规划管理	96
(二) 项目计划管理	96
第二节 项目规划管理工作细化执行	97
一、工作知识准备	97
(一) 什么是项目规划	97

(二) 项目规划的内容	98
(三) 项目规划的方法	99
(四) 项目规划的变更	100
(五) 分析项目工作结构	100
二、项目规划管理工作模板	103
(一) 项目章程编写模板	103
(二) 项目规划书编制模板	106
(三) 研发项目立项管理制度模板	107
(四) 地产项目立项管理制度模板	110
三、项目规划管理工具表单	112
(一) 项目立项申请审批表	112
(二) 项目效益综合分析表	112
(三) 项目责任分配矩阵表	113
(四) 项目分析与应对策略表	113
四、项目规划管理工作流程	114
(一) 项目立项工作流程	114
(二) 项目规划工作流程	115
(三) 项目网络图绘制流程	116
(四) 项目可行性研究流程	117
第三节 项目范围计划工作细化执行	118
一、工作知识准备	118
(一) 关于项目范围与产品范围	118
(二) 制订项目范围计划的意义	118
(三) 编制项目范围计划的依据	118
(四) 项目范围说明书编写规范	119
二、项目范围计划工作模板	120
项目计划任务书编写模板	120
三、项目范围计划工具表单	121
(一) 项目范围说明书	121
(二) 项目计划任务书	122
四、项目范围计划工作流程	123
项目范围计划编制工作流程	123

第四节 项目进度计划工作细化执行	124
一、工作知识准备	124
(一) 项目进度计划的制订原因	124
(二) 项目进度计划的内容	124
(三) 项目进度七大时间参数	124
(四) 项目进度表的编制要求	125
(五) 分配进度表中的资源	125
(六) 估算项目活动的时间	126
(七) 活动定义和活动排序	127
(八) 项目进度报告编写原则	128
二、项目进度计划工作模板	129
(一) 项目进度计划管理制度模板	129
(二) 项目进度统计与报告制度模板	133
三、项目进度计划工具表单	135
(一) 项目进度计划表	135
(二) 项目里程碑计划表	136
(三) 项目进度计划变更表	136
(四) 项目进程成果报告表	136
四、项目进度计划工作流程	137
(一) 项目基线时间确定工作流程	137
(二) 项目进度计划管理工作流程	138
第五章 项目财务管理	139
第一节 工作目标与工作事项描述	141
一、项目财务管理工作目标	141
二、达成目标的三个工作事项	141
(一) 项目投融资管理	142
(二) 项目资产管理	143
(三) 项目成本管理	143
第二节 项目财务管理工作细化执行	144
一、工作知识准备	144
(一) 项目投资可行性研究	144

(二) 项目固定资产管理	146
(三) 项目现金流分析	146
(四) 财务报表编制要求	147
二、项目财务管理工作模板	148
(一) 项目部财务管理制度模板	148
(二) 项目投资预算编写规范模板	152
三、项目财务管理工具表单	154
(一) 项目投资管理卡	154
(二) 固定资产投资估算表	155
(三) 项目流动资金估算表	155
(四) 项目资金收支计划表	156
(五) 项目现金流量分析表	156
四、项目财务管理工作流程	157
(一) 项目财务活动关系流程	157
(二) 项目现金控制工作流程	158
第三节 项目成本预算工作细化执行	159
一、工作知识准备	159
(一) 项目成本估算的内容	159
(二) 项目成本估算的种类	159
(三) 项目成本估算的方法	160
(四) 项目成本预算的原则	161
(五) 项目成本预算的内容	161
(六) 项目成本预算的方法	162
二、项目成本预算工作模板	163
(一) 项目成本费用预测程序规范模板	163
(二) 项目成本预算管理办法模板	165
三、项目成本预算工具表单	166
(一) 项目成本预算表	166
(二) 项目成本预算调整表	167
(三) 项目设备费用预算明细表	168
(四) 项目材料费用预算明细表	168

四、项目成本预算工作流程	169
(一) 项目成本估算工作流程	169
(二) 项目成本预测工作流程	170
(三) 项目成本预算编制流程	171
第四节 项目成本控制工作细化执行	172
一、工作知识准备	172
(一) 项目成本的构成	172
(二) 影响项目成本的因素	173
(三) 项目成本控制的阶段	173
(四) 项目成本控制的原则	173
(五) 项目成本控制的方法	174
(六) 项目目标成本控制的内容	175
(七) 项目挣值管理	176
二、项目成本控制工作模板	177
(一) 项目成本管理责任制度模板	177
(二) 项目成本控制办法模板	178
(三) 项目成本控制报告书编写规范模板	181
三、项目成本控制工具表单	182
(一) 项目最终成本控制报告单	182
(二) 项目成本控制基准明细表	184
(三) 项目成本费用执行分析表	185
四、项目成本控制工作流程	186
(一) 项目成本变更控制流程	186
(二) 项目成本控制工作流程	187
(三) 项目目标成本控制流程	188
(四) 项目成本管理工作流程	189
第六章 项目质量管理	191
第一节 工作目标与工作事项描述	193
一、项目质量管理工作目标	193
二、达成目标的三个工作事项	193
(一) 项目质量体系管理	193

(二) 项目质量计划管理	193
(三) 项目质量控制管理	194
第二节 项目质量体系工作细化执行	194
一、工作知识准备	194
(一) 项目质量管理含义	194
(二) 项目质量目标管理	195
(三) 项目全面质量管理	195
(四) 编制项目质量手册	197
(五) 建立项目质量管理体系	198
(六) 项目质量保证体系的内容	200
二、项目质量体系工作模板	200
(一) 项目质量检验记录模板	200
(二) 项目全面质量管理实施细则模板	201
(三) 项目质量体系管理控制程序模板	203
三、项目质量体系工具表单	207
(一) 项目质量体系运行检查表	207
(二) 项目质量体系工作成果报告表	207
四、项目质量体系工作流程	208
(一) 质量手册编制工作流程	208
(二) 项目质量管理工作流程	209
(三) 项目质量保证管理流程	210
第三节 项目质量计划工作细化执行	211
一、工作知识准备	211
(一) 什么是项目质量计划	211
(二) 制订项目质量计划的依据	211
(三) 制订项目质量计划的主要工具	212
二、项目质量计划工作模板	213
项目质量计划编制控制程序模板	213
三、项目质量计划工具表单	216
(一) 项目质量计划管理工作表	216
(二) 项目质量管理年度培训计划表	216
(三) 项目质量改进工作计划表	217