

现代项目管理
制度与表格精选
MANAGEMENT REGULATIONS & FORMS

Regulations

Forms

PROJECT

MANAGEMENT

Managing by Numbers

企业管理出版社



MANAGEMENT REGULATIONS & FORMS

现代项目管理 制度与表格精选

徐权光/编著



MANAGEMENT REGULATIONS & FORMS

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代项目管理制度与表格精选/徐权光编著. —北京:企业管理出版社, 2002. 4
ISBN 7-80147-685-9

I. 现… II. 徐… III. ①项目管理—制度②项目管理—表格—制作 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 021674 号

书 名:现代项目管理制度与表格精选
作 者:徐权光
责任编辑:廖胜利 技术编辑:华 瑞
书 号:ISBN 7-80147-685-9/F·683
出版发行:企业管理出版社
地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044
网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>
电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com
印 刷:北京地质印刷厂
经 销:新华书店
规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开本 24.75 印张 300 千字
版 次:2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷
定 价:68.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

项目是为了达到特定目标,将人力的、材料的和财务的资源组织起来,在给定的费用和时间的约束下,完成一项独立的、一次性的工作任务。项目管理是对那些为达到项目目标所必须执行的活动进行计划和进度控制。

项目管理最根本的目的是“如何有效地利用时间、技术和人力”,就是在不确保时间、经费和性能指标的限制条件下,尽可能高效率地完成项目任务,达成项目目标,从运作中改善管理人员的效率,让所有项目相关者满意。

在我们实行市场经济的今天,必须从战略高度认识现代项目管理的重要性,不断建立和完善项目管理制度和方法,提高我国的项目管理水平。随着我国加入世界贸易组织,经济联系将深入到全球的各个角落、各个层面,对外交流、合作的空间将空前扩大,我们也会与国外有更多的合作项目。由于项目管理成效显著,被广泛应用到建筑、金融、财务、广告等各行各业。项目管理不仅适用于大型的集团公司,也适用于小型的企业。项目管理的方法也随着其实用性被逐渐推广到众多的国家和地区,项目管理专业人员已经成为一个“黄金职业”。随着项目管理的流行,我们有必要对其进行一些制度化和表格化的研究。一个事物只有用制度和表格的形式表达后才能真正算是走向规范化和科学化。这正是编写本书的目的!

从一些成功的实例中,我们总结出一些在目前普遍适用的制度和表格。由于项目管理这一题目太广泛,对其进行筛选很有必要。因此,本书在编排上一方面按照计划、组织等一般管理功能对项目管理的操作实务和技巧进行了归纳总结,另一方面,我们也对项目管理中的人事、风险、采购、合同等方面精选了很多常用的技术和方法汇编成这本《现代项目管理制度与表格精选》。

相信本书的内容涵盖了项目经理所应该具备的核心知识和技能。这本实用方便的工具书将为项目经理成功地管理各种项目奠定坚实的基础。

编者

16946¹/06

目 · 录

现代项目管理制度与表格精选

第一章 · 项目管理导论	(1)
第一节 项目的特性及其制约因素	(2)
第二节 项目管理的内容	(5)
第三节 项目管理的任务与原则	(6)
第二章 · 项目计划管理制度与表格	(9)
1. 项目计划的目的	(10)
2. 项目计划的功能	(10)
3. 项目计划的原则	(11)
4. 项目计划的形式	(11)
5. 项目计划的内容	(12)
6. 项目计划的基本问题	(17)
7. 项目计划过程的步骤	(18)
8. 项目计划的编制制度	(20)
9. 项目计划的分解制度	(21)
10. 项目计划进度的安排制度	(22)
11. 项目计划的普通甘特图	(23)
12. 项目计划的逻辑关系甘特图	(23)
13. 项目计划的普通网络图(1)	(24)
14. 项目计划的普通网络图(2)	(25)
15. 项目计划的工期估计表(1)	(26)
16. 项目计划的工期估计表(2)	(27)
17. 项目计划的最早开始与结束安排表(1)	(28)
18. 项目计划的最早开始与结束安排表(2)	(29)
19. 项目计划的最迟开始和结束安排表(1)	(30)
20. 项目计划的最迟开始和结束安排表(2)	(31)
21. 项目的关键路径表(1)	(32)
22. 项目的关键路径表(2)	(33)
23. 项目进度计划表	(34)
24. 投资项目计划及改善专案表格	(35)

目 · 录

25. 项目计划年度管理表格	(35)
26. 项目计划人事管理表格	(36)
27. 项目计划费用预算表格	(36)
28. 承包商的投标管理制度	(37)

第 三 章 · 项目采购管理制度与表格

(38)

29. 项目采购评估报告管理制度	(39)
30. 项目招标管理制度	(40)
31. 项目投标管理制度	(41)
32. 项目采购的咨询服务管理制度	(42)
33. 项目采购计划管理制度	(42)
34. 土建工程招标文件表格范例	(43)
35. 投标程序框架图	(44)
36. 招标程序图	(45)
37. 国际项目采购程序图	(46)
38. 项目投标建议表格	(46)
39. 项目初步审核表	(47)
40. 项目采购货币转换表	(48)
41. 项目采购增加,调整及偏差折扣表	(48)
42. 项目采购纠正错误和无条件折扣表	(49)
43. 开标检查清单	(49)
44. 标价表	(50)
45. 招标过程表	(50)
46. 采购说明表	(51)
47. 投标价一览表(唱标记录)	(52)
48. 项目递交投标书和开标一览表	(52)
49. 项目咨询服务间接费用表格	(53)
50. 项目咨询服务收费率表格	(54)
51. 项目服务预计工地外汇支出表	(54)
52. 项目咨询服务在咨询人本部外汇支出表	(55)
53. 项目咨询服务预计其他可报销费用支出表	(55)
54. 项目服务当地费用支出表	(56)
55. 项目服务预计来往费支出表	(56)

目 · 录

56. 项目预审一般业绩记录表	(57)
57. 项目预审一般信息表	(57)
58. 项目预审财务实力表	(58)
59. 项目预审设备能力表	(58)
60. 项目预审联营体概况表	(59)
61. 项目预审人员实力表	(59)
62. 项目采购作业授权表	(60)
63. 项目提货单	(61)
64. 项目采购程序及准购权限表	(62)
65. 项目采购单	(63)

第 四 章 · 项目组织管理制度与表格

(64)

66. 项目组织的环境管理制度	(65)
67. 项目业主的组织形式管理制度	(66)
68. 项目的组织结构管理要点	(66)
69. 设置项目组织机构的原则	(67)
70. 项目式组织结构管理要点	(68)
71. 职能式组织结构管理要点	(69)
72. 矩阵式组织结构管理要点	(69)
73. 项目启动会议管理制度	(70)
74. 建设项目组织形式管理制度	(70)
75. 组织职能综合设计的原则	(72)
76. 项目组织职能分解制度	(73)
77. 项目组织设计原则	(73)
78. 项目组织管理制度	(74)
79. 项目有效会议指导原则	(75)
80. 项目组织结构选择制度	(75)
81. 项目组织设计要点	(76)
82. 合作施工体合同结构图	(77)
83. 总分包合同结构图	(77)
84. 平行承包合同结构图	(78)
85. 自上而下的计划所覆盖的工作内容图	(79)
86. 由下而上的计划所覆盖的工作内容图	(79)

目 · 录

87. 结合自上而下和由下而上计划所覆盖的工作内容图	(79)
88. 矩阵型组织图	(80)
89. 工程项目的典型组织结构图	(80)
90. 组织结构设置程序图	(81)
91. 改造项目工序一览表	(81)
92. 项目管理的组织化联系图	(82)
93. 决定组织结构的关键因素表	(82)
94. 项目的职能组织结构图	(83)
95. 项目的线性组织结构图	(83)
96. 弱矩阵组织结构图	(84)
97. 中矩阵组织结构图	(84)
98. 强矩阵组织结构图	(85)
99. 项目组织结构形式对项目的影响表格	(85)

第 五 章 · 项目成本管理制度与表格

(86)

100. 项目可行性研究报告	(87)
101. 项目成本估算制度	(94)
102. 项目成本内容管理制度	(95)
103. 项目财务分析的数据管理制度	(95)
104. 项目成本制约因素管理制度	(96)
105. 项目财务评价程序框架图	(97)
106. 成本、质量与工期的关系图	(97)
107. 项目计划成本、预算成本和实际成本三者的关系图	(98)
108. 项目月成本计划及最终成本预测报告表	(98)
109. 项目日人工费用表	(99)
110. 项目成本分析表	(99)
111. 项目周人工费用表	(100)
112. 项目总成本评估表 1	(100)
113. 项目总成本评估表 2	(101)
114. 项目敏感性分析表	(102)
115. 项目资金筹集表	(103)

目 · 录

116. 项目财务现金流量评估表(全部投资).....	(104)
117. 项目产品市场需求调查预测表	(105)
118. 项目借款利息及偿还期估算表	(105)
119. 项目资产负债表	(106)
120. 改建项目收益净现值表	(106)
121. 项目现金流量估算表.....	(107)
122. 项目财务内部收益率估算表	(107)
123. 财务外汇流量表	(108)
124. 项目 3 年资产负债表.....	(109)
125. 项目社会经济评价与财务评价的比较表	(110)
126. 项目经济外汇流量表.....	(111)
127. 国内投资项目的经济现金流量表	(112)
128. 财务收益表	(113)
129. 项目固定资产投资表.....	(114)
130. 项目财务外汇流量评估表	(115)
131. 项目单位成本评估表.....	(116)
132. 项目固定资产投资评估表	(117)
133. 项目利润评估表	(117)
134. 项目财务平衡评估表.....	(118)
135. 项目固定资产投资借款偿还平衡评估表	(119)
136. 项目资金来源及投资使用计划评估表.....	(120)
137. 项目销售收入评估表.....	(121)

第 六 章 · 项目风险管理制度与表格

(122)

138. 项目风险规避计划	(123)
139. 项目风险管理计划	(124)
140. 项目风险形势估计	(125)
141. 项目管理成功与失败原因核对表	(127)
142. 施工所的项目风险分类	(128)
143. 项目风险分析内容图.....	(128)
144. 项目融资风险核对表.....	(129)
145. 合营或合资项目的组织风险核对表(部分)	(131)
146. 项目风险后果的严重程度分布表	(132)

目 · 录

147. 项目风险评分表	(132)
148. 项目重组方案风险评价图	(133)
149. 识别项目风险使用的事故树	(133)
150. 项目四个主要风险的概率分布	(134)

第 七 章 · 项目合同管理制度与表格

(135)

151. 项目合同文件管理制度	(136)
152. 项目合同内容管理制度	(136)
153. 合同特殊条件管理制度	(138)
154. 合同变更或解除管理制度	(138)
155. 项目合同变更或解除的程序	(139)
156. 项目合同的违约责任管理制度	(140)
157. 项目合同的终止管理制度	(141)
158. 项目合同的签订管理制度	(142)
159. 项目合同的谈判管理制度	(143)
160. 项目合同的担保管理制度	(145)
161. 项目合同的审批管理制度	(146)
162. 项目合同的履行管理制度	(147)
163. 处置合同纠纷的主要方式	(148)
164. 项目合同审查管理制度	(148)
165. 技术开发合同书	(149)
166. 技术咨询项目合同书	(153)
167. 技术服务项目合同书	(155)
168. 技术转让项目合同书	(157)
169. 专利实施许可项目合同书	(159)
170. 房地产开发项目合同	(163)
171. 房屋租赁项目合同	(165)
172. 成片出让国有土地项目使用权合同	(167)
173. 房产买卖合同	(172)
174. 流动资金借款项目合同	(173)
175. 人民币资金借款合同	(175)
176. 固定资产技术改造借款合同	(178)
177. 外汇和配套人民币借款合同	(180)

目 · 录

178. 补偿贸易项目借款合同	(182)
179. 委托项目贷款合同	(183)
180. 代理委托项目贷款协议书	(184)
181. 工业企业借款申请书(代借款借据)	(185)
182. 零售商业借款申请书(代借据)	(186)
183. 商业企业临时借款申请书(代借据)	(187)
184. 建筑企业流动资金借款合同	(188)
185. 租赁经营合同	(189)
186. 建设工程可行性研究合同	(193)
187. 建筑安装工程承包合同(1)	(195)
188. 建筑安装工程承包合同(2)	(201)
189. 对外承包项目人民币借款合同	(209)
190. 联营合同(紧密型)	(210)
191. 联营合同(松散型)	(213)
192. 合伙合同	(215)
193. 联营合同	(217)
194. 合伙型联营合同	(220)
195. 融资租赁合同	(221)
196. 建设工程施工合同协议条款	(223)
197. 建设工程设计合同	(227)
198. 建筑安装工程招标书	(231)
199. 建筑安装工程投标书(标函)	(233)
200. 建设工程勘察合同	(235)
201. 建设工程勘察设计合同	(238)
202. 承租经营合作者协议	(241)
203. 资产经营责任合同	(243)
204. 涉外租赁合同	(247)

第 八 章 · 项目人力资源管理制度与表格

(253)

205. 项目人力资源管理总则	(254)
206. 项目组人员编排制度	(255)
207. 项目人力资源经理职责	(256)
208. 成功项目经理准则	(257)

目 · 录

209. 挑选项目经理准则	(258)
210. 项目经理的选拔与培训系统图	(259)
211. 矩阵项目管理班子的组织结构图	(260)
212. 职能项目管理班子的组织结构图	(260)
213. 按项目构成建立的线性项目管理班子的组织结构图	(261)
214. 按实施阶段建立的线性项目管理班子的组织结构图	(261)
215. 工程项目管理班子组织结构的基本形式	(262)
216. 项目员工每月工作状况考核表	(262)
217. 项目主管考核(绩)表	(263)
218. 项目员工考核表	(264)
219. 项目经理业绩评议表	(265)
220. 项目管理人员才能考核表及建议表	(266)
第 九 章 · 项目经理管理制度与表格	(267)
221. 项目经理准则	(268)
222. 项目奖励计划的目标管理制度	(268)
223. 成功项目经理修养准则	(269)
224. 项目经理的知识素质管理制度	(270)
225. 成功项目经理的品格要点	(271)
226. 项目经理的选任管理制度	(272)
227. 项目经理的培训要点	(274)
228. 项目管理班子成员的主要职责安排管理制度	(276)
229. 项目经理职责要点	(278)
230. 项目经理的授权原则	(279)
231. 项目经理授权范围管理制度	(280)
232. 项目经理及项目经理班子报酬系统的组成图	(281)
233. 项目经理人员的长期奖励计划图	(281)
234. 项目经理选聘程序图	(282)
第 十 章 · 项目团队管理制度与表格	(283)
235. 项目团队的内部内容管理制度	(284)

目 · 录

236. 项目团队的外部内容管理制度	(285)
237. 项目团队的文化管理制度	(287)
238. 项目团队的内部冲突管理制度	(288)
239. 项目团队的情商管理制度	(289)
240. 项目团队文化管理制度	(292)
241. 项目团队精神的培养管理制度	(293)
242. 项目团队的冲突解决步骤	(295)
243. 项目团队的角色管理制度	(296)

第十一章 · 项目沟通管理制度与表格

(298)

244. 项目信息沟通管理制度	(299)
245. 项目有效沟通要点	(299)
246. 项目人员沟通步骤与技巧	(300)
247. 项目沟通规划准则	(301)
248. 项目实施中的关键会议图	(302)
249. 项目管理中的沟通过程示意图	(302)
250. 项目全部沟通过程图	(303)
251. 项目用户沟通关系图	(303)
252. 项目沟通方针	(304)
253. 项目沟通渠道图	(305)
254. 项目冲突的解决模式	(305)
255. 项目生命周期及主要的冲突源联系图表	(306)

第十二章 · 项目质量管理体系与表格

(307)

256. 项目产品质量管理制度	(308)
257. 项目的质量管理要素	(316)
258. 项目质量管理体系规范	(317)
259. 项目的因果质量管理体系	(318)
260. 项目质量日常检查规定	(319)
261. 项目质量管理圈活动办法	(320)
262. 项目圈活动计划书	(323)
263. 项目生产操作稽查表	(324)
264. 项目工作稽查表	(324)

目 · 录

265. 项目外协厂商质量管理稽查表	(325)
266. 项目质量保管稽查表	(326)
267. 项目设备维护稽查表	(326)
268. 项目厂房安全卫生检查表	(327)

第十三章 · 项目时间管理制度与表格	(328)
269. 项目的时间日程安排管理制度	(329)
270. 项目的额外时间管理制度	(330)
271. 项目的工作任务分配表	(331)
272. 项目的日程安排条图	(332)
273. 项目估算单	(333)
274. 项目的网络时间管理制度	(334)
275. 以最早开始时间安排的资源直方图 1	(336)
276. 以最早开始时间安排的资源直方图 2	(336)
277. 以最迟开始时间安排的资源直方图 1	(337)
278. 以最迟开始时间安排的资源直方图 2	(337)

第十四章 · 技改贷款和建设项目管理制度与表格	(338)
279. 技术改造项目的管理要点	(339)
280. 技术改造项目的重点	(339)
281. 技术改造项目前期准备阶段管理制度	(340)
282. 技术改造项目经济评价的原则	(341)
283. 国内贷款项目管理程序	(343)
284. 技术改造项目经济评价要点	(345)
285. 国外贷款项目管理程序	(346)
286. 贷款的范围和条件管理制度	(348)
287. 建设项目的各方管理制度	(350)
288. 基本建设项目的建设程序	(352)
289. 技术改造项目建设程序图	(356)
290. 贷款项目管理程序对照图	(357)
291. 基本建设程序示意图	(358)
292. 建设项目管理组织格局示意图	(359)

目 · 录

第十五章 · 项目终止管理制度与表格	(360)
293. 项目终止的形式管理制度	(361)
294. 项目终止的过程管理制度	(362)
295. 项目终止的程序	(363)
296. 项目的成败原因分析	(365)
297. 项目成败的内外因分析	(366)
298. 项目结束报告内容管理制度	(368)
299. 项目结束报告的格式	(369)
第十六章 · 项目管理总结与后评价	(370)
300. 项目的寿命周期	(371)
301. 项目的决策后评价	(373)
302. 独立后评价的实施步骤	(374)
303. 项目实施的管理评价	(375)
304. 在项目生命期内启动目标的变化表	(376)
305. 项目进展周期图 1	(376)
306. 项目进展周期图 2	(377)
307. 项目管理生命周期的四个阶段	(378)
308. 项目后评价时点与评价内容的关系矩阵	(378)

第一章 项目管理导论

项目管理是对那些为达到特定目标而对必须执行的活动进行计划和进度控制。学习本章的内容，你将了解项目管理基本框架中的关键因素。

第一节 项目的特性及其制约因素

一、项目的特性

所谓项目，简单地说，就是在既定的资源和要求的约束下，为实现某种目的而相互联系的一次性工作任务的。通过项目的实施，最终要达到一定的目的，其结果既可能是所期望的一种产品，也可能是所希望得到的一种服务。

任何工作任务都有共同的特征，譬如都要有一定的受委托人或组织来完成；要在既定的资源约束下，而且要符合客户或委托人的要求；要遵循一定的工作程序等。一般来说项目具有如下的基本特征：

1. 明确的目标

任何项目最终都要实现一定的目标，其结果可能是一种期望的产品，也可能是一种希望得到的服务。项目的目标一旦确定，一般不能轻易修改和变动。当然，如果项目的环境（即外部环境和内部环境）发生了巨大的变化，项目的目标也将随之调整或发生实质性的变化。一旦项目的目标发生了实质性的变化，它就不再是原来的项目，随之产生的将是一个新的项目。

项目目标的制定通常要依照一定的工作范围、进度计划和成本、资源约束。例如，“京九”项目的目标就是要在三年之内将贯穿南北的交通大动脉分阶段地全程贯通，其质量要符合铁道部和建设部的要求，成本要在预算约束之内。

2. 独特的性质

某些项目，如三峡工程，因其项目本身的独一性而具有独特的性质，即史无前例，也就是说历史上没有建设过类似的工程，以后也不可能有同例。而有些项目，即使所提供的服务和产品相类似，但因其特定的需求，发生的时间、地点、内部环境和外部环境不同，项目的实施过程和项目的本身也会具有独特的性质。

3. 资源成本的约束性

每一项目都需要运用各种资源来实施。资源可能包括不同的人力（如项目经理、项目成员）、物力（如设备、原材料等）和财务，例如建造一个“安居工程”项目，其资源包括委托的建筑商、相关的供应商以及建筑机械、工具等。显然，同样的“安居工程”项目，会因不同的建筑商、供应商，及其所拥有的人力、物力、财力等资源的不同，建造出不同风格、不同质量的建筑物；同时，承建商在建造“安居工程”时还要受到硬的成本预算约束，即以尽可能低的成本建造出高质量的、符合要求的建筑物。

4. 项目实施的一次性

每一项目都是一项一次性的任务。这是项目与其他重复性工作任务的重大区别。