



项目管理实务系列

项目管理模板表单 应用全案

陈和兰 ○ 编著

Project Management
Templates and Application



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

项目
管理
XIANGMUGUANLI

项目管理实务系列

项目管理模板表单 应用全案

陈和兰 ◎ 编著

Project Management
Templates and Application



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书在《PMBOK®指南（第5版）》的基础上，参考《PMBOK®指南使用手册（第2版）》一书，组织编写了具有实用价值的项目管理模板，为从事项目管理的组织、个人提供实践参考。本书共分3章，主要内容包括项目管理通用模板、IT项目管理模板和工程项目管理模板。

本书可作为项目管理人员与在校就读项目管理专业的本科和硕士生的工具书，还可作为咨询培训机构的参考用书。

图书在版编目（CIP）数据

项目管理模板表单应用全案 / 陈和兰编著. —北京：中国电力出版社，2015.1

（项目管理实务系列）

ISBN 978-7-5123-6549-0

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(2014)第230256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

责任校对：郝军燕 责任印制：赵 磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年1月第1版·2015年1月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·18印张·254千字

定价：45.00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

前 言

随着项目管理理念的发展，组织项目管理能力与方法日益完善，形成规范的、标准的、适合组织项目特色的项目管理方法论，已经成为许多企业的重要工作。

项目管理模板对于加强项目管理的效率和效能，促进企业项目管理能力提升具有积极的作用。出于对项目管理的理解，根据多年的项目管理咨询经验，本书在《项目管理知识体系指南（第5版）》[即《PMBOK®指南（第5版）》]精髓的基础上，参考《PMBOK®指南使用手册（第2版）》一书，组织编写了具有实用价值的项目管理模板，为从事项目管理的组织、个人提供实践参考。

模板表单的设计目的在于应用，为此，本书在项目通用模板的基础上，结合行业特点，整理编制了IT项目管理和工程项目管理实践模板。

目前，国内外鲜有系统化的项目管理模板书籍。本书的大部分内容主要来自我们自己作为项目经理、项目管理顾问和开展咨询项目的经验积累。为保护咨询客户的知识产权，我们没有采用一个案例贯穿始终的模式，而是将多个案例内容重新组织、演化再加以应用。从案例本身来说缺乏系统性，但案例的多样性可以为项目管理人员提供更多的借鉴和参考。

本书结构

本书编写以《PMBOK®指南（第5版）》为依据，借鉴《PMBOK®指南使用手册（第2版）》的编写思路。整体表格的组织依照项目管理过程：启动、规划、

执行、监控、收尾进行分类，并以《PMBOK®指南（第5版）》的结构顺序编写。本书内容与《PMBOK®指南》保持一致，在《PMBOK®指南使用手册（第2版）》的基础上，融入易佳咨询多年来在多个行业领域的项目管理体系建设的咨询经验，以多维度、多视角的形式，从项目管理的应用实践方面给予项目经理及项目管理人员全面的指导。

本书在内容组织上基于行业特点及应用领域，共分为3章，内容包括项目管理通用模板、IT项目管理模板及工程项目管理模板，编写模板将近150个。

第1章：项目管理通用模板

项目管理通用模板组织形式与内容主要借鉴美国项目管理协会的《PMBOK®指南（第5版）》的知识标准，但并不是内容的照搬，而是多个领域项目实践经验的总结与提炼。

通用模板的内容组织包括三个部分：模板概述、模板样例及模板应用指导。在模板的应用指导方面，根据多年的项目管理实践经验，除详述了文档要素的编写说明外，对文档的编制时机、编制人员及审批要求进行了说明，使得通用模板更具有实用性和指导性。

第2章：IT项目管理模板

IT项目管理模板的编制更多地结合行业特点，整体内容格式更贴近IT项目的管理要求。模板内容组织以IT项目案例为主线，对每一模板的每一要素的编写给出可供参考的案例说明，以方便项目管理人员更好地理解模板内容，也更有利于项目管理人员在实际项目中的应用。

第3章：工程项目管理模板

与IT项目管理模板类似，工程项目管理模板的设计理念更多地考虑工程项目的特点，因此，本书特别增加了工程项目的造价管理、安全管理及工程审计等模板。

如何使用本书

本书的编写力求涵盖所有的项目类型，但这似乎是不可能完成的任务。书

中的项目模板作为项目管理实践的管理工具，通过结构化的方法论贯穿整个项目生命周期。

如果你只有粗浅的项目管理知识水平，并无系统化的执行项目的经验，通用模板可以帮助你系统地了解项目管理过程并能快速地找到适合自己项目的模板。

如果你希望向更高的水平前进，IT 项目和工程项目模板提供了丰富的实践机会。

如果你是企业的 PMO（项目管理办公室）人员，本书系统化的模板体系对创建适用于组织的项目管理模板具有很好的借鉴作用。

本书是一本工具书，读者不必拘泥于阅读的形式。本书更注重实用性，编者所做的只是提供可供参考的模板。模板可能不能完全满足你的项目，或者仅有部分满足你的项目，你可以根据自己项目的特点和具体问题，借鉴书中的模板，通过修改再加以应用。

读者对象

本书的内容融入了编者多年的管理实践经验，编者试图让本书适用于各个行业、各个领域。无论你是经验丰富的职业项目经理，还是初入职场的项目管理人员，或是企业里专业的项目管理人员，如 PMO，或是在校就读项目管理专业的本科和硕士学生，或是高校和咨询培训机构的讲师、培训师、咨询顾问，都会在本书中找到有用的信息。

目 录

前言

| | |
|-----------------------------|----|
| 第 1 章 项目管理通用模板 | 1 |
| 1.1 项目启动过程组模板..... | 1 |
| 1.1.1 项目章程..... | 1 |
| 1.1.2 干系人登记册..... | 6 |
| 1.1.3 干系人分析矩阵..... | 7 |
| 1.2 项目规划过程组模板..... | 9 |
| 1.2.1 项目管理计划..... | 9 |
| 1.2.2 范围管理计划..... | 12 |
| 1.2.3 需求管理计划..... | 14 |
| 1.2.4 需求文件..... | 17 |
| 1.2.5 需求跟踪矩阵..... | 18 |
| 1.2.6 项目范围说明书..... | 20 |
| 1.2.7 假设和制约日志..... | 22 |
| 1.2.8 WBS..... | 23 |
| 1.2.9 WBS 词典..... | 25 |
| 1.2.10 进度管理计划..... | 26 |
| 1.2.11 活动清单与活动属性..... | 28 |

| | | |
|--------|-------------|----|
| 1.2.12 | 里程碑进度计划 | 30 |
| 1.2.13 | 项目进度网络图 | 32 |
| 1.2.14 | 活动资源需求 | 33 |
| 1.2.15 | 资源分解结构 | 35 |
| 1.2.16 | 活动持续时间估算 | 36 |
| 1.2.17 | 项目进度计划 | 39 |
| 1.2.18 | 成本管理计划 | 40 |
| 1.2.19 | 活动成本估算 | 42 |
| 1.2.20 | 质量管理计划 | 47 |
| 1.2.21 | 过程改进计划 | 49 |
| 1.2.22 | 质量测量指标 | 51 |
| 1.2.23 | 质量核对单 | 53 |
| 1.2.24 | 角色职责与责任分配矩阵 | 54 |
| 1.2.25 | 人力资源管理计划 | 57 |
| 1.2.26 | 沟通管理计划 | 59 |
| 1.2.27 | 风险管理计划 | 61 |
| 1.2.28 | 风险登记册 | 64 |
| 1.2.29 | 风险概率影响矩阵 | 66 |
| 1.2.30 | 采购管理计划 | 70 |
| 1.2.31 | 供方选择标准 | 73 |
| 1.2.32 | 干系人管理计划 | 74 |
| 1.2.33 | 变更管理计划 | 76 |
| 1.3 | 项目执行过程组模板 | 79 |
| 1.3.1 | 团队成员状态报告 | 79 |
| 1.3.2 | 变更请求与变更日志 | 81 |
| 1.3.3 | 质量审计 | 85 |
| 1.3.4 | 团队名录与团队运作协议 | 87 |

| | | |
|--------------|------------------------|------------|
| 1.3.5 | 团队与团队成员绩效评价 | 90 |
| 1.3.6 | 问题日志 | 95 |
| 1.4 | 项目监控过程组模板 | 97 |
| 1.4.1 | 项目绩效报告 | 97 |
| 1.4.2 | 偏差分析与挣值状态报告 | 100 |
| 1.4.3 | 风险审计 | 103 |
| 1.4.4 | 合同方状态报告 | 105 |
| 1.4.5 | 可交付成果验收 | 108 |
| 1.5 | 项目收尾过程组模板 | 110 |
| 1.5.1 | 采购审计与合同签收 | 110 |
| 1.5.2 | 项目或阶段签收 | 114 |
| 1.5.3 | 项目经验教训 | 115 |
| 第 2 章 | IT 项目管理模板 | 120 |
| 2.1 | 项目启动过程组 | 120 |
| 2.1.1 | 项目章程 | 120 |
| 2.1.2 | 干系人登记册 | 127 |
| 2.1.3 | 干系人分析矩阵 | 129 |
| 2.1.4 | 会议纪要 | 129 |
| 2.2 | 项目规划过程组模板 | 131 |
| 2.2.1 | 项目管理计划 | 131 |
| 2.2.2 | 项目范围管理计划 | 134 |
| 2.2.3 | 需求管理计划 | 138 |
| 2.2.4 | 需求文件 | 140 |
| 2.2.5 | 需求跟踪矩阵 | 142 |
| 2.2.6 | 项目范围说明书 | 143 |
| 2.2.7 | 假设制约日志 | 146 |

| | | |
|--------|------------|-----|
| 2.2.8 | WBS | 147 |
| 2.2.9 | WBS 词典 | 148 |
| 2.2.10 | 进度管理计划 | 148 |
| 2.2.11 | 里程碑进度计划 | 152 |
| 2.2.12 | 进度计划 | 153 |
| 2.2.13 | 成本管理计划 | 154 |
| 2.2.14 | 活动成本计划 | 156 |
| 2.2.15 | 质量管理计划 | 157 |
| 2.2.16 | 质量测量指标 | 160 |
| 2.2.17 | 过程改进计划 | 161 |
| 2.2.18 | 配置管理计划 | 161 |
| 2.2.19 | 人力资源管理计划 | 164 |
| 2.2.20 | 沟通管理计划 | 168 |
| 2.2.21 | 风险管理计划 | 171 |
| 2.2.22 | 风险登记册 | 174 |
| 2.2.23 | 采购管理计划 | 175 |
| 2.2.24 | 供方选择标准 | 178 |
| 2.2.25 | 干系人管理计划 | 180 |
| 2.2.26 | 变更管理计划 | 181 |
| 2.3 | 项目执行过程组模板 | 183 |
| 2.3.1 | 项目周报 | 183 |
| 2.3.2 | 项目状态报告（月报） | 184 |
| 2.3.3 | 培训计划 | 185 |
| 2.3.4 | 质量检查表 | 186 |
| 2.3.5 | 员工行为评价 | 187 |
| 2.4 | 项目监控过程组模板 | 188 |
| 2.4.1 | 挣值状态报告 | 188 |

| | | |
|--------------|-----------------|------------|
| 2.4.2 | 变更申请表 | 189 |
| 2.4.3 | 变更日志 | 190 |
| 2.4.4 | 问题日志 | 191 |
| 2.5 | 项目收尾过程组模板 | 192 |
| 2.5.1 | 经验教训 | 192 |
| 2.5.2 | 项目后评价 | 194 |
| 2.5.3 | 采购审计 | 195 |
| 2.5.4 | 合同签收 | 197 |
| 2.5.5 | 变更申请表 | 198 |
| 2.5.6 | 员工行为评价 | 199 |
| 第 3 章 | 工程项目管理模板 | 201 |
| 3.1 | 项目启动过程组 | 201 |
| 3.1.1 | 可行性研究报告 | 201 |
| 3.1.2 | 项目立项报告 | 203 |
| 3.1.3 | 项目章程 | 204 |
| 3.1.4 | 干系人登记册 | 208 |
| 3.1.5 | 干系人分析矩阵 | 209 |
| 3.2 | 项目规划过程组 | 210 |
| 3.2.1 | 项目管理计划 | 210 |
| 3.2.2 | 用户需求说明书 | 216 |
| 3.2.3 | 项目需求跟踪矩阵 | 217 |
| 3.2.4 | 项目范围说明书 | 218 |
| 3.2.5 | 项目进度管理计划 | 220 |
| 3.2.6 | 里程碑进度计划 | 224 |
| 3.2.7 | 项目进度计划 | 224 |
| 3.2.8 | 项目成本管理计划 | 226 |

| | | |
|--------|-----------------|-----|
| 3.2.9 | 项目造价管理 | 229 |
| 3.2.10 | WBS | 231 |
| 3.2.11 | WBS 词典 | 232 |
| 3.2.12 | 活动属性 | 232 |
| 3.2.13 | 项目质量管理计划 | 233 |
| 3.2.14 | 项目变更管理 | 238 |
| 3.2.15 | 项目风险管理 | 240 |
| 3.2.16 | 项目沟通管理 | 242 |
| 3.2.17 | 项目合同管理 | 243 |
| 3.2.18 | 供应商评估选择 | 245 |
| 3.2.19 | 项目安全管理计划 | 247 |
| 3.2.20 | 项目物资管理计划 | 251 |
| 3.2.21 | 项目培训管理计划 | 254 |
| 3.2.22 | 项目信息管理 | 255 |
| 3.2.23 | 项目竣工验收管理计划 | 257 |
| 3.2.24 | 项目审计管理 | 258 |
| 3.3 | 项目执行过程组 | 261 |
| 3.3.1 | 项目日报 | 261 |
| 3.3.2 | 项目工作量完工统计（月报） | 262 |
| 3.3.3 | 项目实物工程量完工统计（月报） | 263 |
| 3.3.4 | 工程项目质量报告（月报） | 263 |
| 3.3.5 | 工程项目问题管理与跟踪 | 264 |
| 3.4 | 项目监控过程组 | 264 |
| 3.4.1 | 工程项目绩效报告（月报） | 264 |
| 3.4.2 | 工程项目安全整改建议 | 266 |
| 3.4.3 | 工程项目采购跟踪报告 | 266 |
| 3.4.4 | 工程竣工验收检查 | 266 |

| | | |
|-------|----------------|-----|
| 3.5 | 项目收尾过程组..... | 268 |
| 3.5.1 | 工程项目总结..... | 268 |
| 3.5.2 | 工程项目结算..... | 271 |
| 3.5.3 | 工程项目审计目录..... | 272 |
| 3.5.4 | 分包商合同履行评价..... | 273 |

第 1 章

项目管理通用模板

1.1 项目启动过程组模板

1.1.1 项目章程

项目章程用于说明项目的原因，是正式授权启动项目或阶段的正式文件。项目章程文档明确提出可测量的项目目标，对项目成功与否的判断标准作出明确约定，同时对项目可利用的资源 and 约束条件进行明确申明，正式委派该项目的项目经理。项目章程通过发起人或者组织对约定的岗位批准后，成为项目的正式文档，作为项目后续工作开展的重要依据。

1. 模板

项目章程通用模板如下所示。

项目章程通用模板

| 项目名称 | | 项目编号 | | | | | | | | |
|--|--------|----------|---------|---------|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 项目发起人 | | 项目经理 | | | | | | | | |
| 文档信息 | | | | | | | | | | |
| 序号 | 版本 | 日期 | 编写/修订说明 | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | |
| 1. 项目背景及目的 | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> 提供主要的项目历史 执行该项目的理由及预期影响是什么 项目具有哪些独特性或特殊性 简要说明项目目标 将要完成的是什么，期望从该项目中获得的主要利益是什么 | | | | | | | | | | |
| 2. 项目目标 | | | | | | | | | | |
| <p>项目目标应该在项目说明书中被确定并作为其基础要素。清楚地描述项目的预期成果将如何使组织获益并帮助它满足业务需求或处理业务问题，提供有关成本和利益的详细资料，这可能有利于提供如下的一对一关系</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>业务需求和问题</th> <th>项目目标</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>商业需求 1</td> <td>项目目标 1</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">商业需求 2</td> <td>项目目标 2</td> </tr> <tr> <td>项目目标 3</td> </tr> </tbody> </table> <p>在该表中，要考虑到一个业务需求的满足可能通过多个项目目标实现，同样，相同的项目目标可能被多个业务需求提出</p> | | | | 业务需求和问题 | 项目目标 | 商业需求 1 | 项目目标 1 | 商业需求 2 | 项目目标 2 | 项目目标 3 |
| 业务需求和问题 | 项目目标 | | | | | | | | | |
| 商业需求 1 | 项目目标 1 | | | | | | | | | |
| 商业需求 2 | 项目目标 2 | | | | | | | | | |
| | 项目目标 3 | | | | | | | | | |
| 3. 项目范围 | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> 项目范围及边界 已明确不包括在此项目范围内的需求 | | | | | | | | | | |
| 4. 项目进度 | | | | | | | | | | |
| 预计项目开始日期 | | 预计项目结束日期 | | | | | | | | |
| 4.1 项目阶段划分 | | | | | | | | | | |
| 阶段 | 子阶段 | 起止时间 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|--|------|----------|--------|-----------|
| 4.2 项目主计划 | | | | |
| | | | | |
| 4.3 项目里程碑 | | | | |
| 序号 | 里程碑 | 日期 | | |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 5. 项目成本估算 | | | | |
| 成本项 | 总工时 | 差旅费 | 人工费/单价 | 合计 |
| 人员 1 | | | | |
| 人员 2 | | | | |
| | | | | |
| 分包商 | | | | |
| | | | | |
| 管理费 | | | | |
| 其他杂费 | | | | |
| 总 计 | | | | |
| 6. 项目可交付成果 | | | | |
| 列出所有项目最终需要完成的可交付成果 | | | | |
| | | | | |
| 7. 项目组织及角色职责 | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • 项目组织结构 • 项目角色职责定义 • 项目经理职责权限 | | | | |
| 8. 项目资源信息 | | | | |
| 序号 | 类别 | 信息来源 | 到位时间 | 使用时间 |
| 1 | 人员 | 所在部门或其他 | 加入项目时间 | 在项目中的工作时间 |
| 2 | 设备 | 自有、采购或租赁 | 需要时间 | |
| 3 | 原材料 | 自有或采购 | 需要时间 | |
| 9. 项目风险及假设条件 | | | | |
| 9.1 项目风险 | | | | |
| 序号 | 项目风险 | 应对措施 | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | | | |
|----------------|-----------|----|--------|
| 9.2 项目假设条件 | | | |
| 序号 | 假设条件/外部约束 | | 对项目的影响 |
| | | | |
| 10. 项目验收程序及标准 | | | |
| 10.1 项目验收程序 | | | |
| 说明验收的组织过程及参与人员 | | | |
| 10.2 项目成功标准 | | | |
| | | | |
| 批准签字 | | | |
| | 姓名 | 签字 | 日期 |
| 项目经理 | | | |
| 项目发起人 | | | |
| 客户代表 | | | |

2. 项目章程指导

(1) 编制时机。项目章程的编制时机在项目工作说明书或者可行性分析报告完成后，在项目得到组织或者发起人的认可，确定需要实施该项目后便可开始编写。

(2) 编制人员。项目章程可以由发起人或者指定的本项目的项目经理，或者发起人委托其他人来编写。

(3) 文档审批。项目章程最终由项目发起人或者组织的项目管理部门（比如 PMO）来批准。在项目章程得到批准之前，可以由发起人或者组织的项目管理部门或者章程的拟稿人发起对项目章程的评审。

(4) 文档说明。项目章程文档说明事项的名称和内容如表 1-1 所示。

表 1-1 项目章程文档说明事项的名称和内容

| 名 称 | 内 容 |
|---------|--|
| 项目背景及目的 | 重点阐述提出项目的原因、项目的主要需求及意义，分析项目的市场环境和客户环境，以及项目的预期结果和可交付成果 |
| 项目目标 | 明确约定项目实施的具体目标。项目目标分解必须和项目的核心需求相对应，通常至少为范围、时间和成本设立项目目标。项目目标可以以列表的方式来原因，并且对每个目标做一定的解释，包括具体满足哪些需求。项目目标说明必须是可测量的，以方便最终结项时对目标事项情况进行评价 |