



FBOOK
弗布克项目部精细化管理系列

全面系统
拿来即用

权威实用
稍加修改

规范标准
即可成文

项目管理 文书与方案精细化设计

程淑丽 编著

剖析 项目文书方案常用结构
提供 37个项目管理实用方案
精选 53个项目办公文书范例
构成 必不可少案头必备工具

弗布克项目部精细化管理系列

项目管理文书与方案 精细化设计

程淑丽 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理文书与方案精细化设计 / 程淑丽编著. —
北京: 人民邮电出版社, 2014. 1
(弗布克项目部精细化管理系列)
ISBN 978-7-115-34142-6

I. ①项… II. ①程… III. ①项目管理—文书—写作
②项目管理—精细化—设计 IV. ①F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 307342 号

内 容 提 要

本书采用“文书+方案”的形式, 对企业项目管理过程中的项目立项管理、项目设计管理、项目计划管理、项目组织管理、项目采购与招投标管理、项目进程控制、项目风险控制、项目财务管理、项目质量控制、项目问题处理、项目验收总结管理共 11 项事项的工作内容进行了明确规范, 详细介绍了这些工作事项的文书与方案, 方便项目管理人员“拿来即用”或“稍改即用”。

本书适合企业中高层管理人员、项目管理人员、管理咨询人士阅读, 也适合高等院校相关专业的师生阅读、使用。

-
- ◆ 编 著 程淑丽
责任编辑 陈斯雯
执行编辑 徐晓菲
责任印制 杨林杰
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 17 2014 年 1 月第 1 版
字数: 130 千字 2014 年 1 月北京第 1 次印刷
-

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克项目部精细化管理系列”序

随着市场竞争的不断加剧，企业必须重视项目运营的科学管理。项目管理过程中的优势已经成为企业竞争力的重要体现。只有岗位职责明晰、按制度执行、按流程执行，企业的项目管理才能执行到位、执行专业、执行有效，进而提高项目管理的效率。但是，大多数企业目前还没有形成科学、完善的项目管理体系。

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，企业在执行具体工作过程中更急需的是实务性的工具。

“弗布克项目部精细化管理系列”图书旨在解决企业项目管理的专业化与执行的规范化问题。本系列图书紧紧围绕“精细化”这一主题，在提供项目管理各岗位职责的同时，还为项目管理任职者提供了各种可以借鉴的制度范例、文书模板、执行流程和工具表单，这些内容能够有效地帮助企业在项目管理工作中避免浮于表面、流于形式的问题。

本系列共包括《项目部岗位职责与考核精细化管理》、《项目管理制度与表单精细化设计》、《项目管理流程与节点精细化设计》、《项目管理关键点精细化设计》、《项目管理文书与方案精细化设计》五本图书。本系列图书的内容结构具有以下五大特色。

1. 岗位职责与考核精细化

本系列图书按组织设计和工作分析的原理，从部门、岗位两个层面，为企业项目部门的职责设计和岗位设计提供了分层化、工具化、实务化、精细化的解决方案，旨在帮助企业设计出科学、高效的部门职能和岗位职能，提高相关岗位人员及组织整体的工作效率。

2. 管理制度与表单标准化

本系列图书设计了项目管理过程中必需的标准化管理制度，同时在制度后面增加了该制度中用到的或与其紧密相关的表单，以及可执行的细化范本，方便读者“拿来即用”。

3. 管理流程与节点规范化

本系列图书非常规范地设计了项目管理过程中的主要流程图，并对流程图中的关键节点进行了细化说明，明确了各个节点的权责分工、具体事项说明、输入输出文件等，可以

帮助企业更加规范、高效地管理各项业务。

4. 管理文书与方案模板化

本系列图书对企业项目管理过程中所需的各类文书、方案进行了模板化的设计，为业务管理和执行人员提供了大量模板范例及参照范本，读者可直接套用或稍改即用。

5. 各项业务关键点清晰化

本系列图书中的《项目管理文书与方案精细化设计》从业务分析入手，确定了各项业务的主要风险点、流程图，分析了各流程中的关键节点，进而确定了各项业务的关键点。同时，本系列图书对各项业务关键点进行了详细剖析，并用图、表、流程的形式清晰地展现出来，帮助读者深刻了解项目管理的各项业务。

“弗布克项目部精细化管理系列”图书本着管理岗位设计精细化、制度表单标准化、流程节点规范化、文书方案模板化、业务关键点清晰化的设计理念，通过岗位职责与考核、制度与表单、流程与关键节点、文书与方案、业务关键点等实用模块，为读者提供了全方位的项目管理工作指导与参考依据，是项目管理人员在工作中必不可少的工具书。

由于时间原因，本系列图书中可能仍有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，读者用起来也更加方便。

前 言

文书与方案是企业进行规范化和精细化管理必不可少的两大工具，设计出实用的文书与方案，对于建设高效率、规范化的企业管理体系，具有重要的意义。

本书以项目部管理工作内容为基础，详述了项目立项管理、项目设计管理、项目计划管理、项目组织管理、项目采购与招投标管理、项目进程控制、项目风险控制、项目财务管理、项目质量控制、项目问题处理、项目验收总结管理共 11 大项项目工作内容的管理，并提供了与这些内容模块相关的文书与方案。本书主要有如下三大特点。

1. 全面构建了规范化的项目管理“文书+方案”体系

本书从文书与方案的设计、执行入手，设计了项目管理与执行过程中各项工作使用的文书与方案，构建了完善的项目文书与方案管理体系。这种内容设计方式一方面便于读者系统地理解并掌握项目管理文书与方案；另一方面便于部门人员具体执行，从而使部门各项工作的执行达到事半功倍的效果。

2. 提供了文书与方案设计思路和范例

本书开篇介绍了文书与方案设计的方法、思路和要求，然后细化了项目管理 11 大事项，详细地列举了这些事项所需的文书和方案范例，方法和范例相辅相成，为读者的自行设计相关文书、方案提供了操作指南和参照范本。这些范本对项目管理各项工作均有很强的针对性和可执行性，对于不同的企业也有较高的通用性，方便企业“拿来即用”、“稍改即用”。

3. 文书与方案模板化，实用性强

本书设计了项目管理过程中实用的文书与方案，打造了一套高度系统化、高度规范化的项目管理实用工具，并以模板化的形式表现，可以帮助项目管理人员更加规范、高效地执行工作。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘伟、程富建负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵负责图表编排，薛显东参与编写了本书的第 1 章，高娃参与编写了本书的第 2 章，滕金伟参与编写了本书的第 3 章，程淑丽参与编写了本书的第 4 章，姚小风参与编写了本书的第 5 章，王瑞永参与编写了本书的第 6 章，李亚慧参与编写了本书的第 7 章，周鸿参与编

写了本书的第 8 章，韩燕参与编写了本书的第 9 章，孟庆华参与编写了本书的第 10 章，周轩参与编写了本书的第 11 章，邹晓春参与编写了本书的第 12 章，全书由程淑丽统撰定稿。

弗布克

2013 年 5 月

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。

☐ 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 ()

1. 《 》 2. 《 》
3. 《 》 4. 《 》

1. 作者讲座或培训 2. 附赠光盘
3. 新书信息 4. 其他 ()

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 1 章 企业文书与方案	1
1.1 企业文书	2
1.1.1 文书与企业文书	2
1.1.2 企业文书写作	5
1.1.3 企业文书管理	8
1.1.4 项目文书目录	9
1.2 企业方案	10
1.2.1 企业方案分类	10
1.2.2 企业方案写作	11
1.2.3 企业方案管理	14
1.2.4 项目方案目录	15
1.3 文书与方案的模板	16
1.3.1 文书模板	16
1.3.2 方案模板	17
第 2 章 项目立项管理文书与方案	19
2.1 项目立项管理文书	20
2.1.1 项目可行性分析报告书	20
2.1.2 项目立项调研报告书	23
2.1.3 项目立项申请报告书	27
2.1.4 项目立项评审报告书	28
2.1.5 项目立项建议书	30
2.1.6 项目范围说明书	33
2.2 项目立项管理方案	35
2.2.1 项目可行性计划方案	35
2.2.2 项目立项评审方案	39
2.2.3 项目立项管理方案	40

第3章 项目设计管理文书与方案	43
3.1 项目设计管理文书	44
3.1.1 项目设计管理规划书	44
3.1.2 项目设计管理任务书	47
3.1.3 项目设计计划分解指导书	50
3.1.4 项目设计评审要求说明书	53
3.1.5 项目设计计划变更通知书	56
3.2 项目设计管理方案	57
3.2.1 项目设计实施方案	57
3.2.2 项目设计评审方案	61
第4章 项目计划管理文书与方案	65
4.1 项目计划管理文书	66
4.1.1 项目任务书	66
4.1.2 项目计划书	67
4.1.3 项目工作说明书	71
4.1.4 项目计划变更申请书	72
4.1.5 项目人力资源计划编制指导书	73
4.2 项目计划管理方案	77
4.2.1 项目质量计划编制方案	77
4.2.2 项目计划变更管理方案	81
4.2.3 项目沟通计划实施方案	84
第5章 项目组织管理文书与方案	89
5.1 项目组织管理文书	90
5.1.1 项目组织计划书	90
5.1.2 项目责任分配书	91
5.1.3 项目资金预算书	93
5.1.4 项目内部人员调配通知书	99
5.2 项目组织管理方案	99
5.2.1 项目办公室组建方案	99
5.2.2 项目考核管理方案	103

5.2.3	项目管理协调方案	108
第6章	项目采购与招投标文书与方案	111
6.1	项目采购文书	112
6.1.1	项目采购计划书	112
6.1.2	项目采购申请书	114
6.1.3	项目采购合同书	115
6.1.4	项目采购变更通知书	118
6.2	项目招投标文书	119
6.2.1	项目采购招标通知书	119
6.2.2	项目采购投标文件	122
6.2.3	项目采购合同评审建议书	125
6.2.4	项目采购中标通知书	126
6.3	项目采购与招投标方案	126
6.3.1	供应商资质评审方案	126
6.3.2	项目采购招投标方案	129
6.3.3	项目采购合同评审方案	132
第7章	项目进程控制文书与方案	135
7.1	项目进程控制文书	136
7.1.1	项目进度计划书	136
7.1.2	项目进度报告书	138
7.1.3	项目技术文件更改通知书	140
7.1.4	项目计划变更通知书	141
7.1.5	项目工艺文件更改通知书	142
7.1.6	项目里程碑检查点建议书	143
7.2	项目进程控制方案	144
7.2.1	项目进程控制方案	144
7.2.2	项目进度统计方案	146
7.2.3	项目绩效考核方案	148
7.2.4	项目施工安全控制方案	150
7.2.5	项目工期优化方案	154

第8章 项目风险控制文书与方案	155
8.1 项目风险控制文书	156
8.1.1 项目风险管理计划书	156
8.1.2 项目风险识别控制指导书	157
8.1.3 项目风险监控控制指导书	161
8.2 项目风险控制方案	165
8.2.1 项目风险评估方案	165
8.2.2 项目危机处理方案	168
8.2.3 项目风险应对方案	172
8.2.4 项目风险预防方案	174
第9章 项目财务管理文书与方案	179
9.1 项目财务管理文书	180
9.1.1 项目成本分析报告书	180
9.1.2 项目投资预算报告书	182
9.1.3 项目款项支付申请书	183
9.1.4 项目成本审计通知书	185
9.2 项目财务管理方案	185
9.2.1 项目投资管理方案	185
9.2.2 项目成本预算管理方案	189
9.2.3 项目成本控制管理方案	191
9.2.4 项目现场经费控制方案	195
第10章 项目质量控制文书与方案	199
10.1 项目质量控制文书	200
10.1.1 项目质量管理计划书	200
10.1.2 项目质量异常报告书	203
10.1.3 项目质量整改通知书	204
10.1.4 项目质量隐患检查书	205
10.1.5 项目质量事故报告书	206
10.2 项目质量控制方案	208
10.2.1 项目质量评估方案	208
10.2.2 项目技术评估方案	211

10.2.3	项目质量控制方案	214
10.2.4	项目质量审核方案	217
第 11 章	项目问题处理文书与方案	221
11.1	项目问题处理文书	222
11.1.1	项目沟通工作计划书	222
11.1.2	项目冲突解决报告书	223
11.1.3	项目索赔申请书	225
11.1.4	项目法律纠纷管理计划书	226
11.2	项目问题处理方案	229
11.2.1	项目法律纠纷防范方案	229
11.2.2	项目知识产权管理方案	231
11.2.3	项目合同法务管理方案	234
11.2.4	项目法律诉讼管理方案	237
第 12 章	项目验收总结文书与方案	241
12.1	项目验收总结文书	242
12.1.1	项目验收申请书	242
12.1.2	项目验收确认证明书	243
12.1.3	项目总结评价报告书	244
12.1.4	项目财务决算报告书	246
12.1.5	项目挣得值分析说明书	248
12.2	项目验收总结方案	252
12.2.1	项目验收评审管理方案	252
12.2.2	项目质量验收管理方案	255
12.2.3	项目成果报告评审方案	257

第1章

企业文书与方案

1.1 企业文书

1.1.1 文书与企业文书

1. 广义的文书

广义的文书是指行为主体在社会活动中，为了一定的目的而形成并使用的具有应用性和特定格式的文字材料，可分为私人文书和公务文书两类。

(1) 私人文书

私人文书又称“私文”，是指个人或家庭、家族在自己的活动中或私人之间的交往中形成和使用的私人书信、日记、自传、遗嘱、家谱、著作手稿，以及房契、地契等。

(2) 公务文书

公务文书又称“公文”，是指行政机关、社会团体、企事业单位在行政管理活动或处理公务活动中产生的，按照严格的、法定的生效程序和规范的格式要求制定的、具有传递信息和记录事务作用的载体。

根据公文使用需求、公文处理方式、载体等因素的不同，公文的分类也有所不同。具体内容如表 1-1 所示。

表 1-1 公文分类

依据	分类	内容
形成和使用领域	通用公文	◇ 是指各级各类机关、团体、企事业单位在公务活动中普遍使用的公文
	专用公文	◇ 是指一定的专门业务机关、部门、组织在业务工作范围内，因特殊需要专门使用的行业、专业、部门公文，如外交文件、司法文件、军事公文、审计文件等
行文方向	上行文	◇ 下级向所属上级领导、指导部门（单位）报送的公文
	平行文	◇ 同级部门（单位）或不相隶属的部门（单位）之间往来的公文
	下行文	◇ 上级领导、指导部门（单位）向所属下级部门（单位）发送的公文
办理时限	特急件	◇ 指内容重要且特别紧急，需要立即传递和处理的公文
	急件	◇ 需要很快传递和处理的公文
	平件	◇ 是指无特殊时间要求，需按工作常规依次传递和处理的公文

(续表)

依据	分类	内容
文书来源及使用范围	收文	◇ 本部门(单位)收到的其他部门(单位)制发的公文
	发文	◇ 本部门(单位)制发的公文
	内部文件	◇ 在部门(单位)内部进行分工、安排工作的文书,反映部门(单位)内部的活动,如计划、总结、会议记录等
物质载体	纸质文书	◇ 用纸张印制、书写的文件
	感光介质文件	◇ 以感光胶片、相纸等感光材料为物质载体的文件,如照片文件、影片文件、缩微胶片文件、显微胶片文件等
	磁介质文件	◇ 以磁带、磁盘、磁鼓等磁性材料为物质载体的文件,如录音文件、录像文件、计算机磁带文件、磁盘文件及磁光盘文件等
	电子文件	◇ 借助计算机生成、传输和处理的文件
功能性质	法规性公文	◇ 分为宪法、法律和规章(如条例、办法、章程等)
	指挥性公文	◇ 是上级对下级发布的指令,要求强制执行的公文,如指示、命令、决议
	部署性公文	◇ 主要是上级对下级布置工作、安排事务、处理问题而制发的具有领导性、指导性、落实性的公文,如决定、通知、意见
	知照性公文	◇ 主要用于向社会公众发布,用于告知情况、沟通信息、通知事项,表明自己的立场或态度,以作为凭证的一种告谕性公文,如公告、通知、公报、会议纪要
	报请性公文	◇ 属于上行公文,主要是向上级报告情况、请求事项的公文,主要有报告和请示两种
	批答性公文	◇ 是社会组织同意、批准、答复下级或者其他组织请求、询问的公文,主要有批复和复函两种
	奖惩性公文	◇ 是表扬先进、批评错误,要求有关组织和人员学习先进、发扬成绩,或在工作中吸取教训的公文,主要包括决定和通报两种

(续表)

依据	分类	内容
秘密等级	密级文书	◇ 指内容涉及最重要的国家或有关组织的秘密，一旦泄露会使国家或有关组织的安全和利益遭受特别严重损害的公文
	机密级文书	◇ 指内容涉及重要的国家或有关组织的秘密，一旦泄露会使国家或有关组织的安全和利益遭受严重损害的公文
	秘密级文书	◇ 指内容涉及一般的国家或有关组织的秘密，一旦泄露会使国家或有关组织的安全和利益遭受损害的公文
	内部文书	◇ 指内容不涉及国家或有关组织的秘密，但不宜对社会公开，只限在机关单位或组织内部传送公文
	限国内公开的文书	◇ 指内容不涉及国家或有关组织的秘密，但不对外公布，只在国内公开发布的公文
	对外公开的文书	◇ 指内容不涉及国家或有关组织的秘密，可直接对国内外公开发布的公文

2. 企业文书

企业文书是一种在特殊范围内形成并使用的公务文书，它是指企业在生产经营活动中或企业员工在日常工作中形成的文书，包括本企业的通知、通告、通报、报告、建议及会议纪要等。

企业文书包括以下四类，具体内容如表 1-2 所示。

表 1-2 企业文书分类表

文书分类	具体内容
计划类	◇ 企业工作计划、生产计划书、招商说明书、销售计划书、增产节约计划书、技术改造计划书、企业财务计划书、利润分配计划书、企业（公司）业务推广书
合同协议类	◇ 广告合同、委托合同、承揽合同、借款合同、运输合同、买卖合同、个人劳动合同、集体劳动合同、合伙经营合同、联盟连锁合同、建设工程合同、企业承包经营合同、企业租赁经营合同、注册商标使用许可合同、专利实施许可合同、专利权转让合同、股东协议书、合作意向书、项目建议书