



EBOOK
弗布克项目部精细化管理系列

全面、翔实的制度表单集
实用、高效的管理工具书

项目管理 制度与表单精细化设计

张成银 编著

剖析 7步管理制度设计过程
提供 56个项目管理制度范例
精选 115个高效实用工具表单
构建 企业制度表单化管理体系



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克项目部精细化管理系列

项目管理制度与表单 精细化设计

张成银 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理制度与表单精细化设计 / 张成银编著. —
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 978-7-115-33911-9

I. ①项… II. ①张… III. ①项目管理 IV.
①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 284897 号

内 容 提 要

本书围绕项目管理制度与表单的体系构建、执行与落实这一主线, 对企业项目管理过程中的项目办公室管理、项目启动管理、项目时间管理、项目资源管理、项目投融资管理、项目成本管理、项目采购管理、项目技术管理、项目质量管理、项目信息与沟通管理、项目合同管理、项目风险管理、项目人力资源管理共 13 个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制度和, 并辅以配套的工具表单, 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、专业技术人员、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 张成银

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>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 19

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: 45.00 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《项目管理制度与表单精细化设计》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

制度与表单是企业进行规范化和精细化管理必不可少的两大工具，设计出规范的制度与标准的表单，建立完善的管理制度体系，对于建设高效率、规范化的企业管理体系，具有重要的意义。

本书按照项目管理事项，设计了项目管理过程中所能用到的各类制度，并辅以配套的制度表单，制度和表单相辅相成，在工作过程中相互促进，为读者提供体系化、模板化、规范化的管理体系。

本书以项目部管理工作内容为基础，详述了项目办公室管理、项目启动管理、项目时间管理、项目资源管理、项目投融资管理、项目成本管理、项目采购管理、项目技术管理、项目质量管理、项目信息与沟通管理、项目合同管理、项目风险管理、项目人力资源管理共 13 大项项目工作内容的管理，又提供了这些内容模块相关的制度与配套的表单。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制度体系

本书从制度与表单的设计、执行入手，设计了项目管理与执行过程中各项工作使用的制度与表单，构建了完善的项目制度与表单管理体系。一方面便于读者系统地理解并掌握项目管理制度与表单；另一方面便于部门人员具体执行，从而使部门各项工作的开展达到事半功倍的效果。

2. 提供制度表单设计思路和范例

本书开篇介绍了制度与表单设计的方法、思路和要求，然后细化了项目管理 13 大事项，详细地列举了这些事项所需的制度和表单范例，方法和范例相辅相成，为读者的自行设计提供了操作指南和参照范本。这些范本对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. 制度表单配套呈现，实用性强

本书不仅设计了项目管理过程中实用的管理制度，还在制度后面附上了与该制度的执行紧密相关的工具表单，打造出一套高度系统化、高度规范化的制度范本，提升了制度和

表单的可执行性，帮助项目管理人员能够更规范、更高效地执行工作。

在本书编写的过程中，孙立宏、王淑燕、孙宗坤、刘井学负责资料的收集和整理，王玉凤、王建霞、廖应涵负责数字图表的编排，程淑丽参与编写了本书的第1章，韩燕、严刘建参与编写了本书的第2、3章，付伟参与编写了本书的第4章，王瑞永参与编写了本书的第5章，刘柏华、李作学参与编写了本书的第6、7章，滕金伟参与编写了本书的第8章，池永明、邹晓春参与编写了本书的第9、10章，杨晓溪参与编写了本书的第11章，高春燕、刘俊敏参与编写了本书的第12、13章，王海燕参与编写了本书的第14章，全书由张成银统撰定稿。

弗布克
2013年4月

目 录

第 1 章 项目管理制度与表单设计	1
1.1 管理制度设计	2
1.1.1 对管理制度分类设计	3
1.1.2 对管理制度分层设计	3
1.1.3 明确管理制度的范围	4
1.1.4 找准管理制度的定位	5
1.1.5 统一制度的设计规范	5
1.1.6 制度设计方法与步骤	7
1.1.7 管理制度内容分项设计	9
1.2 管理表单设计	12
1.2.1 管理表单的功能	12
1.2.2 管理表单的分类	13
1.2.3 管理表单的设计规范	13
1.2.4 管理表单的设计步骤	14
1.2.5 管理制度附表的制作	15
1.3 制度与表单的执行	15
1.3.1 制度公示生效	16
1.3.2 依照制度执行	17
1.3.3 制度修改完善	18
1.3.4 管理表单的使用	19
1.3.5 表单的修改完善	20
1.4 项目管理制度与表单体系	21
1.4.1 项目管理知识体系导图	21
1.4.2 项目管理制度体系框架	22
1.4.3 项目管理制度附表体系	24

第2章 项目办公室管理制度表单	25
2.1 项目办公室组建制度表单	26
2.1.1 项目办公室组建制度	26
2.1.2 项目办公室组建表单	29
2.2 项目办公室项目管理制度表单	31
2.2.1 项目办公室项目管理制度	31
2.2.2 项目办公室项目管理表单	34
2.3 项目办公室收发文管理制度表单	35
2.3.1 项目办公室收发文管理制度	35
2.3.2 项目办公室收发文管理表单	37
 第3章 项目启动管理制度表单	 39
3.1 项目选择管理制度表单	40
3.1.1 项目选择管理制度	40
3.1.2 项目选择管理表单	43
3.2 项目立项管理制度表单	44
3.2.1 项目立项管理制度	44
3.2.2 项目立项管理表单	47
3.2.3 地产项目立项管理制度	48
3.2.4 地产项目立项管理表单	51
3.2.5 研发项目立项管理制度	53
3.2.6 研发项目立项管理表单	55
3.3 项目规划管理制度表单	56
3.3.1 项目规划管理制度	56
3.3.2 项目规划管理表单	60
 第4章 项目时间管理制度表单	 61
4.1 项目进度管理制度表单	62
4.1.1 项目进度管理制度	62
4.1.2 项目进度管理表单	67
4.2 项目实施进度控制制度表单	68
4.2.1 项目实施进度控制制度	68
4.2.2 项目实施进度控制表单	71

4.3	项目计划变更管理制度表单	72
4.3.1	项目计划变更管理制度	72
4.3.2	项目计划变更管理表单	76
第5章	项目资源管理制度表单	79
5.1	项目资源计划编制制度表单	80
5.1.1	项目资源计划编制制度	80
5.1.2	项目资源计划编制表单	83
5.2	项目资源平衡管理制度表单	84
5.2.1	项目资源平衡管理制度	84
5.2.2	项目资源平衡管理表单	87
5.3	项目资源调配管理制度表单	88
5.3.1	项目资源调配管理制度	88
5.3.2	项目资源调配管理表单	92
第6章	项目投融资管理制度表单	95
6.1	项目投资管理制度表单	96
6.1.1	项目投资管理制度	96
6.1.2	项目投资管理表单	100
6.2	项目融资管理制度表单	101
6.2.1	项目融资管理制度	101
6.2.2	项目融资管理表单	104
6.3	项目投资风险管理制度表单	106
6.3.1	项目投资风险管理制度	106
6.3.2	项目投资风险管理表单	109
第7章	项目成本管理制度表单	111
7.1	项目成本预算管理制度表单	112
7.1.1	项目成本预算管理制度	112
7.1.2	项目成本预算管理表单	114
7.2	项目成本预算变更管理制度表单	116
7.2.1	项目成本预算变更管理制度	116
7.2.2	项目成本预算变更管理表单	118

7.3	项目成本核算制度表单	119
7.3.1	项目成本核算制度	119
7.3.2	项目成本核算表单	122
7.4	项目成本控制制度表单	123
7.4.1	项目成本控制制度	123
7.4.2	项目成本控制表单	126
 第8章 项目采购管理制度表单		129
8.1	项目采购计划编制制度表单	130
8.1.1	项目采购计划编制制度	130
8.1.2	项目采购计划编制表单	133
8.2	项目采购招标管理制度表单	134
8.2.1	项目采购招标管理制度	134
8.2.2	项目采购招标管理表单	138
8.3	项目采购实施控制制度表单	139
8.3.1	项目采购实施控制制度	139
8.3.2	项目采购实施控制表单	142
8.4	项目采购交期管理制度表单	143
8.4.1	项目采购交期管理制度	143
8.4.2	项目采购交期管理表单	146
 第9章 项目技术管理制度表单		149
9.1	项目技术开发管理制度表单	150
9.1.1	项目技术开发管理制度	150
9.1.2	项目技术开发管理表单	154
9.2	项目技术应用管理制度表单	155
9.2.1	项目技术应用管理制度	155
9.2.2	项目技术应用管理表单	158
9.3	项目技术交底管理制度表单	159
9.3.1	项目技术交底管理制度	159
9.3.2	项目技术交底管理表单	161
9.4	项目技术验收制度表单	162
9.4.1	项目技术验收制度	162

9.4.2	项目技术验收表单	165
9.5	项目技术档案管理制度表单	166
9.5.1	项目技术档案管理制度	166
9.5.2	项目技术档案管理表单	169
第 10 章	项目质量管理体系制度表单	171
10.1	项目质量计划编制制度表单	172
10.1.1	项目质量计划编制制度	172
10.1.2	项目质量计划编制表单	174
10.2	项目质量保证管理制度表单	175
10.2.1	项目质量保证管理制度	175
10.2.2	项目质量保证管理表单	178
10.3	项目质量体系管理制度表单	178
10.3.1	项目质量体系管理制度	178
10.3.2	项目质量体系管理表单	183
10.4	项目质量问题处理制度表单	184
10.4.1	项目质量问题处理办法	184
10.4.2	项目质量问题处理表单	186
10.5	项目质量验收制度表单	187
10.5.1	项目质量验收制度	187
10.5.2	项目质量验收表单	190
10.6	项目后评估管理制度表单	191
10.6.1	项目后评估管理制度	191
10.6.2	项目后评估管理表单	195
第 11 章	项目信息与沟通管理制度表单	197
11.1	项目信息管理制度表单	198
11.1.1	项目信息管理制度	198
11.1.2	项目信息管理表单	201
11.2	项目沟通计划编制制度表单	203
11.2.1	项目沟通计划编制制度	203
11.2.2	项目沟通计划编制表单	206
11.3	项目沟通计划实施制度表单	207

11.3.1	项目沟通计划实施细则	207
11.3.2	项目沟通计划实施表单	210
11.4	项目冲突管理制度表单	211
11.4.1	项目冲突管理制度	211
11.4.2	项目冲突管理表单	214
11.5	项目例会管理制度表单	215
11.5.1	项目例会管理制度	215
11.5.2	项目例会管理表单	217
第 12 章	项目合同管理制度表单	219
12.1	项目合同签订管理制度表单	220
12.1.1	项目合同签订管理制度	220
12.1.2	项目合同签订管理表单	223
12.2	项目合同争议处理制度表单	224
12.2.1	项目合同争议处理制度	224
12.2.2	项目合同争议处理表单	227
12.3	项目合同索赔制度表单	228
12.3.1	项目合同索赔制度	228
12.3.2	项目合同索赔表单	231
12.4	项目承包方施工合同管理制度表单	232
12.4.1	项目承包方施工合同管理制度	232
12.4.2	项目承包方施工合同管理表单	235
12.5	项目发包方施工合同管理制度表单	236
12.5.1	项目发包方施工合同管理制度	236
12.5.2	项目发包方施工合同管理表单	239
第 13 章	项目风险管理制度表单	241
13.1	项目风险识别制度表单	242
13.1.1	项目风险识别制度	242
13.1.2	项目风险识别表单	245
13.2	项目风险评估制度表单	246
13.2.1	项目风险评估制度	246
13.2.2	项目风险评估表单	248

13.3	项目风险预防与控制制度表单	249
13.3.1	项目风险预防与控制制度	249
13.3.2	项目风险预防控制表单	253
13.4	项目风险监控制度表单	254
13.4.1	项目风险监控制度	254
13.4.2	项目风险监控表单	257
13.5	项目危机处理制度表单	258
13.5.1	项目危机处理制度	258
13.5.2	项目危机处理表单	262
第 14 章	项目人力资源管理制度表单	263
14.1	项目人员招聘管理制度表单	264
14.1.1	项目人员招聘管理制度	264
14.1.2	项目人员招聘管理表单	267
14.2	项目人员培训管理制度表单	268
14.2.1	项目人员培训管理制度	268
14.2.2	项目人员培训管理表单	270
14.3	项目人员调配管理制度表单	271
14.3.1	项目人员调配管理制度	271
14.3.2	项目人员调配管理表单	273
14.4	项目人员考核管理制度表单	274
14.4.1	项目人员考核管理制度	274
14.4.2	项目人员考核管理表单	280
14.5	项目人员薪酬管理制度表单	281
14.5.1	项目人员薪酬管理制度	281
14.5.2	项目人员薪酬管理表单	286
14.6	项目员工关怀管理制度表单	287
14.6.1	项目员工关怀管理制度	287
14.6.2	项目员工关系管理表单	288

第1章

项目管理制度 与表单设计

制度是对博弈规则的界定或制约。在企业内部管理方面，制度是规范员工行为的主要标尺，是企业推行制度化管理、规范化管理的基础。一套科学、有效的管理制度体系及配套的执行表单是企业经营业务良好运作的重要保障之一。

制度和表单的设计人员应遵循相应的规范和原则，鉴别哪些行为、哪些事项、哪些现象属于本企业或本部门的制度范畴，明确管理制度和表单的分类、内容与规范，循序渐进地开展制度和表单的设计工作，与此同时，还应确保管理制度和表单的执行性与可操作性。

1.1 管理制度设计

从狭义方面来讲，管理制度一般是指一个组织（企业、事业单位、各种团体）为完成某一目标或任务，制定的要求全体成员共同遵守的办事规程或行动准则，如工作制度、财务制度、作息制度、教学制度等。

要想使企业管理制度起到规范的效能，体现其价值，首先就需要对管理制度本身进行规范化的设计，并使设计出来的管理制度符合图 1-1 所示的四大特性。

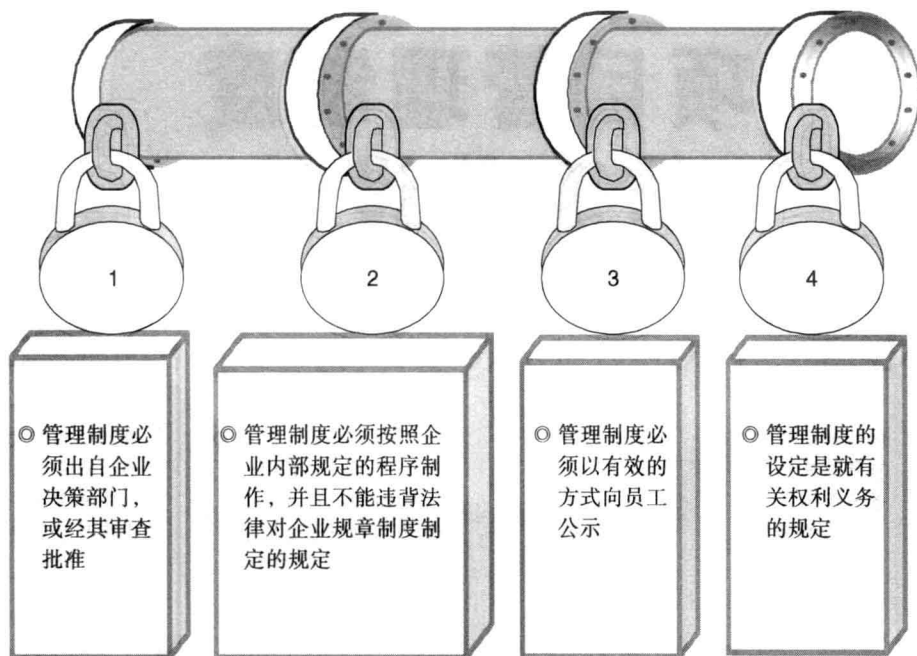


图 1-1 管理制度的四大特性

1.1.1 对管理制度分类设计

对管理制度的分类并没有严格的定义，不同的行业领域、不同的部门针对具体事宜对管理制度的具体称谓不太一样，因而管理制度起的作用、使用的范围也不同，总体来讲，管理制度主要分为以下六类，具体内容如表 1-1 所示。

表 1-1 管理制度类别

类别	具体内容
章程	◆ 章程是企事业单位、社团经特定的程序制定的关于组织规程和办事规则的文书，是一种根本性的规章制度。如企业注册的是有限责任公司或者股份有限公司，在办理营业执照时，工商部门会将公司章程一同交给企业，作为企业的根本准则
制度	◆ 制度是企事业单位和部门制定的要求所属人员共同遵守的准则，是企事业单位对某项具体工作、具体事项制定时必须遵守的行为规范，如《××公司安全生产制度》、《××公司人事管理制度》
规则	◆ 规则是企事业单位为维护劳动纪律和公共利益而制定的要求大家遵守的关于工作原则、方法和手续等条规，如《××公司办公设备采购规则》、《××图书馆借书规则》
规定	◆ 规定是企事业单位为了保证质量，使工作、试验、生产按程序进行而制定的一些具体要求，如车间操作规定、计算机操作规定
办法	◆ 办法是对有关法令、条例、规章提出具体可行的实施措施；是对有关工作、有关事项的具体办理、实施提出切实可行的措施。办法重在可操作性，如《××公司绩效考核办法》、《××公司劳务派遣员工管理办法》
细则	◆ 细则是为实施“条例”、“规定”、“办法”作详细、具体或补充的规定，对贯彻方针、政策起具体说明和指导的作用

1.1.2 对管理制度分层设计

按照企业管理制度的层级性，管理制度也可以以如下方式分类：企业级制度、管理级制度、部门级制度、业务级制度、员工级制度等。不层级别的制度对应着不同的制度类别，具体内容如图 1-2 所示。