

项目管理图文教材

《项目经理工作手册大全》 你知道如何 成为项目管理人才吗

全国职业经理MBA双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 招生网站: <http://www.mhjy.net>

电子邮箱: xchy007@163.com 颁证单位: 中国经济管理大学 主办单位: 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址: www.mhjy.net

目 录

第二章 项目办公室运营细化执行与模板	6
第一节 项目办公室组建	6
二、项目办公室组织结构及目标分解	6
(一) 项目办公室组织结构范例	6
(二) 项目办公室目标分解示范	6
第二节 项目办公室职责	8
一、项目选择与立项职责	8
二、项目启动与规划职责	9
三、项目执行与监控职责	10
四、项目收尾与评估职责	11
第三节 项目办公室工作规范	11
一、项目办公室组建办法	11
三、项目办公室项目管理办法	15
第三章 项目投资融资细化执行与模板	19
第二节 项目投资融资执行工具与模板	19
一、项目投资计划表	19
二、项目投资申请表	20
三、项目投资管理卡模板	21
四、项目贷款融资审批表	21
五、项目投资控制分析表	22
第三节 项目投资融资执行制度与模板	22
一、项目投资管理制度模板	22
第四章 项目启动规划细化执行与模板	29
第二节 项目启动规划执行工具与模板	29
一、年度立项汇总表	29
二、项目效益分析表	29
三、项目立项申请表	29
四、项目立项审批表	30
五、项目需求分析表	31
六、项目工作说明书模板	31
第三节 项目启动规划执行文案与模板	32
二、项目章程模板	33
三、项目范围说明书	36
五、项目立项管理制度	37
第五章 项目时间管理细化执行与模板	40
第二节 项目时间管理执行工具与模板	40
一、责任分配矩阵表	40
二、项目里程碑计划模板	40
三、项目进度计划表	40
四、项目进度跟踪表	41
五、进度偏差控制表	41
六、项目进度报告表	42

七、项目计划变更表	43
第三节 项目时间管理执行制度与模板	43
一、项目进度控制办法模板	43
二、进度统计与报告制度模板	45
第四节 项目时间管理执行文案与模板	47
一、项目任务书模板	47
二、项目计划书模板	48
第六章 项目质量管理细化执行与模板	53
第二节 项目质量管理执行工具与模板	53
一、项目设计成果评审表	53
二、项目实施过程日检表	53
三、项目质量异常报告表	54
四、纠正预防措施记录表	54
五、项目质量改进计划表	55
六、项目成功度评价表	55
七、项目质量体系运行检查表	56
第三节 项目质量管理执行文案与模板	56
三、项目总结评价报告提纲模板	56
第七章 项目成本管理细化执行与模板	59
第二节 项目成本管理执行工具与模板	59
一、项目成本费用分析表	59
二、项目成本费用预算表	60
三、项目设备费用预算明细表	61
四、项目材料费用预算明细表	61
五、项目测试费用预算明细表	62
六、项目预算变更申请审批表	62
七、项目成本控制基准明细表	63
八、项目成本费用执行分析表	64
九、项目成本控制成果报告表	65
第三节 项目成本管理执行制度与模板	66
一、项目成本预算管理办法	66
二、项目成本控制规定模板	68
第八章 项目技术管理细化执行与模板	73
第二节 项目技术管理执行工具与模板	73
一、项目技术开发计划表	73
二、项目技术开发申请表	73
三、项目技术改进记录表	74
四、项目技术交底记录表	74
五、项目技术验收记录表	75
第三节 项目技术管理执行制度与模板	76
二、项目技术交底管理制度	76
三、项目技术档案管理制度	78
第九章 项目沟通管理细化执行与模板	80
第二节 项目沟通管理执行工具与模板	80

一、项目沟通计划表	80
二、会议决议跟踪表	80
三、部门冲突协调表	81
四、信息沟通报告表	81
五、项目总结报告表	82
第十章 项目采购管理细化执行与模板	83
第二节 项目采购管理执行工具与模板	83
一、项目采购计划表	83
二、项目采购申请表	84
三、项目采购询价单模板	85
四、采购工作说明书	86
五、项目供应商调查表	87
六、项目采购验收单	89
第三节 项目采购管理执行制度与模板	89
一、项目采购管理办法模板	89
二、项目采购交期控制制度	93
第四节 项目采购管理执行文案与模板	95
二、项目采购招标文件	95
三、项目招标邀请书模板	97
四、项目中标通知书模板	97
第十一章 项目合同管理细化执行与模板	99
第二节 项目合同管理执行工具与模板	99
一、项目合同会审表	99
二、项目合同汇总表	99
三、合同履行跟踪表	100
四、合同履行评估报告模板	101
五、合同履行风险控制表	102
六、项目合同争议协调表	102
第三节 项目合同管理执行文案与模板	103
一、项目合同管理制度模板	103
二、合同履行情况评估办法	112
第十二章 项目风险管理细化执行与模板	115
第二节 项目风险管理执行工具与模板	115
一、环境风险排查表	115
二、项目风险分析表	117
三、风险取值评定表	117
四、项目风险一览表	118
五、项目风险管理计划表	118
六、风险管理行动计划表	119
七、项目风险监控记录表	119
第三节 项目风险管理执行制度与模板	120
二、项目风险评估管理制度	120
三、项目危机处理工作细则	122
第十三章 项目资源管理细化执行与模板	127

第二节 项目资源管理执行工具与模板	127
一、项目资源数据表	127
二、项目资源需求计划表	127
三、项目材料需求计划表	128
四、项目资源管理一览表	128
五、项目资金收支计划表	129
第三节 项目资源管理执行制度与模板	130
三、项目办公设备管理制度	130
第十四章 项目人力资源管理细化执行与模板	133
第二节 项目人力资源管理执行工具与模板	133
一、项目人员需求预测表	133
二、项目人员配备申请表	133
三、调入人员资格审定表	134
四、项目人员能力鉴定表	134
五、项目人员培训安排表	135
六、项目阶段评分标准表	135
七、项目组织管理考核表	136
第三节 项目人力资源管理执行制度与模板	137
一、项目人员调配管理规定模板	137
二、项目考核管理办法模板	138
第四节 项目人力资源管理执行文案与模板	144
一、项目内部人员调配函模板	144

全国职业经理MBA双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询 MBA 等高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书附档案、电子注册,是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许提前毕业,毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 **招生网站:** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱: xchy007@163.com **颁证单位:** 中国经济管理大学 **主办单位:** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net

第二章 项目办公室运营细化执行与模板

第一节 项目办公室组建

二、项目办公室组织结构及目标分解

(一) 项目办公室组织结构范例

项目办公室职责的组织结构一般可按其管理事项来设置,如图 2-1 所示。

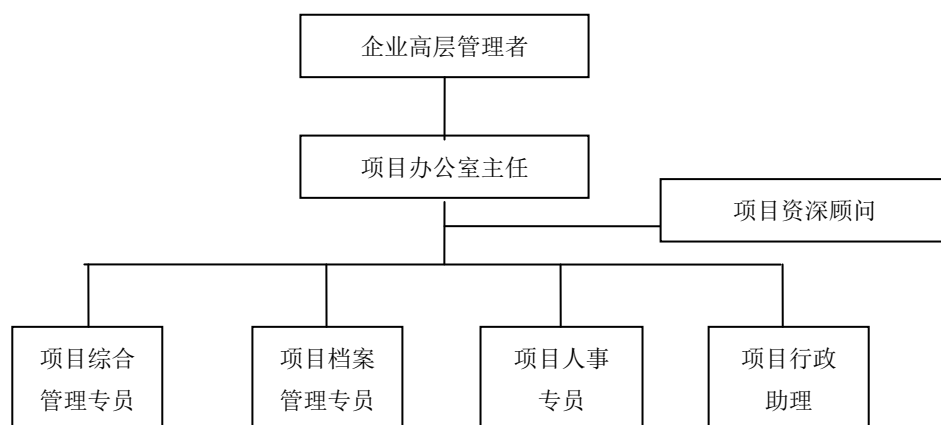


图 2-1 项目办公室组织结构范例

(二) 项目办公室目标分解示范

项目办公室的目标分解如表 2-1 所示。

表 2-1 项目办公室目标分解示范表

总体目标	目标细化	备注
1. 项目管理规范与标准制定目标	(1) 制定企业项目管理制度,构建项目管理体系,包括选用项目管理的方法和工具、制定项目管理的流程并形成统一的标准等	

	(2) 完善项目管理文化建设, 形成对项目管理的统一认识, 并在企业内部推行项目管理标准	
	(3) 制定项目办公室工作制度与规范, 并根据运行情况对工作制度与规范进行更新与改进	
2. 项目资源管理目标	(1) 监控项目的设备、资金等使用情况, 及时对项目的资源需求提供支持	
	(2) 协调各项目间的资源调配, 确保项目顺利完成	
3. 项目信息资料管理目标	(1) 及时跟进项目进度, 组织开展项目资料管理工作, 包括项目记录、计划书、批示文件、往来函件等, 建立项目资料台账	
	(2) 负责企业项目合同管理工作, 建立项目合同台账, 台账的具体内容包括合同正本和合同各种附件、协议、补充说明等	
	(3) 项目信息的起草与发布, 做好项目的发文工作, 建立项目发文签收台账	
	(4) 对项目运行的数据进行整理和分析, 评估项目的进展情况	
4. 项目人力资源管理目标	(1) 及时为项目经理提供项目咨询、指导、培训支持	
	(2) 根据岗位要求, 分析项目办公室人员的培训需求, 并配合人力资源部做好项目办公室人员的培训工作	
	(3) 根据项目部培训需求, 及时组织项目人员的培训工作	
	(4) 在人力资源部的指导与配合下, 按阶段、按时开展项目人员的绩效评价工作, 及时反馈考评结果	
	(5) 对项目人员的项目经历、人事档案予以补充、管理, 按项目进行规整, 并于项目结束时提交给人力资源部	
5. 项目沟通与冲突管理目标	(1) 及时与项目经理进行沟通, 对项目质量、进度等进行监控	
	(2) 及时与业主及项目相关单位进行沟通, 为项目可能出现的变更制定应急预案	
	(3) 协调解决项目内部、项目之间的各种冲突, 确保企业所有项目顺利进行	
6. 项目审计评估目标	(1) 按阶段、按时对项目活动运用科学的方法和程序进行审核检查, 判断其是否合法、合理和有效, 以便将其推广运用, 扩大企业经济效益	
	(2) 审核并总结项目的陈述, 共享工作经验与教训, 提高项目管理绩效	
	(3) 对项目从筹建开始到项目结束交付使用为止的全部费进行核算、审查, 及时编制费用决算报表, 为项目经济审计工作提供依据	

第二节 项目办公室职责

一、项目选择与立项职责

(一) 项目选择职责

职责要项	具体职责
制定项目选择标准	1. 组织编制企业项目选择标准,并贯彻执行
	2. 将项目选择标准转发市场部备案,作为市场部进行招投标的依据之一
项目目标管理	1. 分析行业环境及企业现行的项目管理模式,对项目进行市场预测
	2. 根据企业营运战略及目标确立企业项目管理目标,为项目选择提供决策依据
项目审查管理	1. 对项目进行初步评估,对项目目标是否符合企业战略企业目标进行分析
	2. 对项目进行全面的技术论证,提出可行性报告,并上报总经理审批,审批通过后进入项目 立项管理

(二) 项目立项职责

职责要项	具体职责
制定项目立项管理制度	1. 组织制定企业项目立项管理制度,并贯彻执行
	2. 对项目立项管理制度的贯彻执行情况实施监督,确保项目立项工作进行顺利
项目外部申报管理	1. 编制项目立项文件资料的目录,并准备申报文件资料,向政府主管部门报批
	2. 收到政府主管部门下发的批准通知后,办理相关立项手续
项目内部评审管理	1. 负责组织评审专家根据立项资料、文件和立项管理制度,进行项目的立项评审工作
	2. 评审通过后,办理项目立项手续,项目正式立项
	3. 通过企业投标,中标后与业主签订项目合作合同的即可直接立项

二、项目启动与规划职责

(一) 项目启动职责

职责要项	具体职责
编制项目章程	1. 明确项目的目的及利益相关方
	2. 分析项目启动时国家的相关政策、行业环境及企业内外部资源等因素, 确定是否需要就项目中的相关事项同利益相关方进行商讨
	3. 依据项目可行性报告、项目合作合同、环境因素分析结果等编制项目章程, 并上报总经理审批, 审批通过后执行
推荐项目经理	1. 负责推荐项目经理的合适人选, 并将候选人的相关材料包括个人简历、资质证书等上报总经理审核
	2. 收到总经理确定的人选通知后, 起草并向项目经理发放任命书
审核项目初步范围说明书	1. 负责对项目初步范围说明书进行审核, 编制项目初步范围说明书审核报告并上报总经理审批
	2. 负责将审批建议反馈给项目经理, 并对审批建议的落实情况进行跟踪

(二) 项目规划职责

职责要项	具体职责
项目计划管理	1. 对项目经理上报的项目计划进行审核, 审核内容应该包括项目范围规划、进度规划、成本规划、采购规划、沟通规划、质量规划、人力资源规划和风险管理规划等
	2. 负责编制项目计划审核书并上交总经理审批, 审批通过后将结果反馈给项目经理, 并将项目计划及项目计划审核书存档
项目资源计划与配置管理	1. 对企业项目管理组合计划进行分析, 并划分优先级, 编制项目资源计划
	2. 根据企业项目的开展与运作情况, 结合项目资源计划, 进行项目资源的配置与平衡工作

三、项目执行与监控职责

(一) 项目执行职责

职责要项	具体职责
项目实施管理	1. 支持项目经理执行项目计划中的人员配备、设备调拨、资金划拨等各项活动
	2. 负责对项目实施过程中的项目进度、项目质量、项目采购、项目成本及变更等关键点进行重点跟踪,并做好项目情况记录工作
	3. 将项目出现的变更及问题及时汇报总经理,并同项目经理协商解决方案
	4. 及时下发企业对项目的工作指导文件,并做好发文记录的签收工作
项目资料管理	1. 及时收集项目相关资料,建立项目档案和项目资料台账,并做好保管工作
	2. 对重要的项目档案进行标记,并尽可能地做好备份
项目资源管理	1. 负责项目人员管理、设备管理和资金管理的协调、监督工作,建立项目人员管理台账、项目设备管理台账及项目资金管理台账
	2. 对项目执行过程中的资源需求提供协调和支持,根据项目部的设备支持需求,填写并上交项目设备需求表,审核通过后上报总经理审批,经审批后进行设备购买或内部调拨的安排、协调工作
项目人员培训管理	1. 分析项目人员的培训需求,并协助人力资源部制订项目人员的培训计划
	2. 协助人力资源部对项目人员进行培训,建立、填写项目人员培训记录表

(二) 项目监控职责

职责要项	具体职责
项目进度监控管理	1. 编制项目进度控制办法,并监督项目部实施
	2. 及时跟进项目进度,并对照项目的进度计划进行全程监控
	3. 对项目因工程变更或其他原因导致的延期进行核查,并督促项目部及时提交工程延期说明
项目成本监控管理	1. 编制项目资金管理制度、项目成本管控办法、项目预算管理办法,并监督项目部严格执行成本预算
	2. 建立项目资金使用台账,明确项目部的资金使用途径,监督并管控项目部的资金使用
	3. 定期核查项目部固定资产及设备使用情况,严格控制周转材料的损耗,编制项目固定资产及设备核查说明、周转材料使用说明

项目质量监控管理	1. 编制项目质量评估办法, 并监督项部的实施情况
	2. 根据项目进度及项目执行计划对项目质量进行审核并编制项目质量核查报告, 督促项目经理严格实施项目质量评估办法

四、项目收尾与评估职责

(一) 项目收尾职责

职责要项	具体职责
项目验收管理	1. 负责审核项目经理制订的项目收尾工作计划, 将项目收尾工作计划的审核情况上报总经理审批, 并审批通过后监督执行
	2. 负责组织项目的审计工作, 其审计内容包括项目可行性研究、项目计划、项目合同等, 编制项目审计报告
项目交接管理	1. 根据项目需要交接的内容编制项目移交书, 并负责项目档案的整理和核查工作
	2. 支持项目经理在项目交接过程中的工作

(二) 项目评估职责

职责要项	具体职责
制定项目评估制度	1. 组织编制项目评估制度, 并监督实施
	2. 负责对制度执行情况进行监督、检查
项目考核管理	1. 根据项目评估制度制订项目考核计划并上报总经理审批, 审批通过后执行
	2. 根据项目考核计划对项目进行考核, 并编制项目绩效报告上报总经理审批, 审批通过后将结果反馈给项目经理
项目人员考核管理	根据本企业绩效考核制度、项目考核办法等, 在人力资源部的协助下对项目部及项目人员定期实施考核, 编制项目人员绩效考核实施报告

第三节 项目办公室工作规范

一、项目办公室组建办法

项目办公室组建办法

第 1 章 总则

第1条 目的

为规范我公司的项目管理工作,规范项目办公室的组建流程,保证项目开发所需资源的落实,顺利实现公司的发展战略目标,特制定本办法。

第2条 适用范围

本办法可用于指导公司项目办公室的组建工作。

第2章 组建方式及原则

第3条 组建方式

公司高层领导从人力资源部、财务部、市场部中选取相关人员成立项目办公室组建小组,负责项目办公室的组建工作。

第4条 组建原则

1. 客观性原则,即根据公司现有的资源及项目管理模式和行业背景来组建适合公司项目运作现状的项目办公室。
2. 目标性原则,即本着实现公司项目高质量、高绩效管理的目标组建项目办公室。

第3章 项目办公室组建规划

第5条 确定项目办公室在公司中的角色

项目办公室在不同的项目中担当不同的角色。一般来说,项目办公室主要充当辅助者、管理者和战略管理者这三种角色。

1. 作为项目信息知识库的建立者,通过对项目各种资源的整合来为项目提供支持性的服务内容,在公司担当辅助者的角色。
2. 作为整体资源的调配和指导者,通过对项目各种资源的协调来为保证项目更高效的执行,在公司担当管理者的角色。
3. 作为所有项目的直接管理和监控者,通过对项目各种资源的管控来确保所有的项目能够服务于组织目标并且带来相应的利益,在公司担当战略管理者的角色。

第6条 确定项目办公室的运作模式

根据项目办公室的角色定位,选用合适的项目办公室运作模式。一般来说,项目办公室运作模式主要包括支持服务模式、指导辅助模式、管理控制模式,其优劣势、适用情形等的比较分析如下表所示。

项目办公室三种运作模式的比较分析

模式	优势分析	劣势分析	适用情形说明
支持服务模式	<ul style="list-style-type: none">❖ 易得到项目经理的认可❖ 易于实施与执行	<ul style="list-style-type: none">❖ 仅为项目提供服务支持❖ 没有建议和控制权❖ 不利于对项目的资源调配	<ul style="list-style-type: none">❖ 控制力较为薄弱的总部机构❖ 初步建立项目办公室的企业
指导	<ul style="list-style-type: none">❖ 对项目拥有指导和监督权	<ul style="list-style-type: none">❖ 项目办公室拥有较大权力	<ul style="list-style-type: none">❖ 建立强矩阵组织结构

辅助模式	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 利于内部资源的调配 ❖ 利于实现项目与企业目标 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 可能会与项目经理发生权利之争 ❖ 项目办公室权力在实施和执行的过程中可能会受阻碍 	<ul style="list-style-type: none"> 的企业 ❖ 有固定的员工和行政支持的企业
管理控制模式	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 职能全面, 有权威人士评价、批准和监控项目实施 ❖ 对项目拥有直接的管理和监控权 ❖ 能充分地调配内部资源, 实现企业的战略目标 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 项目办公室职能不受职能部门和业务领域的限制 ❖ 项目办公室可能会造成内部管理的冲突, 需要企业拥有合理科学的内部协调机制 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 规模较大且决策层给予足够权限的企业 ❖ 内部已建立项目办公室且经过一段时间的成熟运作, 可独立管理项目的企业

第4章 确立项目办公室的职权

第7条 项目办公室的职责

项目办公室运作模式不同, 其职责大小及范围也有所不同。一般来说, 项目办公室在项目管理过程中主要履行以下四项职责。

1. 项目选择与立项职责, 即根据公司对项目的需求情况, 建立公司的项目选择标准, 并对符合标准的项目进行可行性论证, 对通过论证的项目进行立项。
2. 项目启动与规划职责, 即对立项后的项目编制项目章程并推荐合适的项目经理人选, 并根据项目计划进行合理的资源配置, 确保项目的顺利启动。
3. 项目执行与监控职责, 即在管理项目实施过程中人员、设备、资金等资源的调配工作以及资料的收集存档工作, 并对项目的进度、成本、质量进行监控。
4. 项目收尾与评估职责, 即对项目结束时的验收及交接进行管理, 并在项目结束后对项目及项目人员进行整体的评价和考核。

第8条 项目办公室的权利

项目办公室运作模式不同, 其权利范围有所不同。一般来说, 公司会授予项目办公室的权利包括但不限于下列八个方面。

1. 根据公司总体战略规划, 对公司发展规划、项目战略发展计划有建议权。
2. 根据公司授权, 有指定相关项目管理制度、建立项目管理体系的权利。
3. 有对各项目进行指导、协调、监督、检查的权利。
4. 有掌握、监督项目进度、项目总体进展情况并提出相关建议的权利。
5. 有对项目办公室内部员工的工作进行监督与考核的权利。

6. 有对项目办公室内部员工聘任、解聘的权利。
7. 对项目管理办公室内部员工违反规章制度的行为有处罚建议权。
8. 有开展项目管理办公室内部工作的自主权。

第 5 章 明确项目办公室人员的职责

第 9 条 项目办公室主任职责

1. 组织制定并修改项目管理制度, 构建项目管理体系, 包括组织、开发和选用项目管理方法、流程和工具, 并形成统一的标准, 经公司领导审批后严格执行。
2. 组织制定并修改项目办公室内部工作制度与规范, 经上级批准后严格执行。
3. 对项目可行性报告进行审查, 并按程序上报公司领导。
4. 组织项目信息的起草与发布工作, 随时通报项目的进展情况。
5. 进行项目的跟踪与预警, 整理、分析项目运行数据, 明确项目运行状况。
6. 参与项目质量监控、进度监控、成本监控、项目执行过程监控和合同管理工作。
7. 组织项目的总结报告工作, 共享工作经验与教训, 提高项目管理绩效水平。
8. 审核工程费用预算, 监督工程费用的使用情况。
9. 协助项目部进行项目团队建设, 做好相关项目培训工作。
10. 协调公司内各部门的关系, 确保项目目标顺利达成。
11. 完成领导临时交办的其他工作。

第 10 条 项目档案管理专员的职责

1. 负责项目运行过程资料的收集和管理, 建立项目档案数据库。
2. 负责公司以往及现有档案的整理、编目、统计、核查等工作。
3. 负责项目档案的交接工作, 严格按照公司交接程序进行档案交接, 及时核查存档情况。
4. 负责档案库房的整理工作, 确保档案资料的清洁、整齐、安全。

第 11 条 项目综合管理专员的职责

1. 协助办公室主任制定并修改项目管理制度, 组织、开发、选用项目管理方法、流程和工具, 并形成统一的标准, 经公司领导审批严格执行。
2. 负责统计项目合同的签订情况, 并及时将项目合同归档。
3. 负责项目调研和项目信息收集工作, 为项目决策提供依据。
4. 协助办公室主任整理分析项目管理各类数据, 掌握项目进度和费用使用情况。
5. 负责统计项目的设备申请及使用情况, 及时跟进项目的设备需求。

6. 负责项目部人员的考勤、薪资等的情况统计，及时向办公室主任汇报项目变更情况。

第 12 条 项目培训专员的职责

1. 负责统计项目部人员的资质情况，协助办公室主任分析项目经理及项目部人员的培训需求，并纳入项目办公室的年初工作计划。

2. 协助项目办公室主任制订项目部人员培训计划，并负责计划的落实和执行工作。

3. 协助办公室主任制作培训课件等内部培训资料，优化培训体系，建立内部及外部培训资源库。

4. 负责培训相关活动的策划和组织工作。

第 13 条 项目行政助理的职责

1. 协助办公室主任指定并修改内部工作制度与规范，经上级批准后严格执行。

2. 协助办公室主任管理办公室日常工作，提出工作改进的合理化建议。

3. 负责项目管理工作会议的组织工作，并做好会议记录。

4. 负责办公室内各类文件的草拟、写作与发放工作，做好日常收发文的管理工作。

5. 协助项目办公室主任协调企业内各部门的关系，确保项目目标顺利达成。

6. 完成领导临时交办的其他工作。

第 6 章 附则

第 14 条 本办法由人力资源部协助总经理办公室负责制定、解释及修改。

第 15 条 本办法自项目办公室组建之日起生效。

三、项目办公室项目管理办法

第 1 章 总则

第 1 条 为了规范公司对项目的管理活动，充分调动、整合公司资源，缩短项目周期，降低项目成本，提高公司核心竞争力，根据公司实际情况，特制定本管理办法。

第 2 条 本管理办法主要用来指导我公司项目办公室的项目管理工作。

第 2 章 项目管理方式和规范

第 3 条 项目管理方式

1. 项目办公室对各项目的进度、质量、资金使用、人事等进行全面的管理。

2. 所有立项项目实行项目经理负责制。

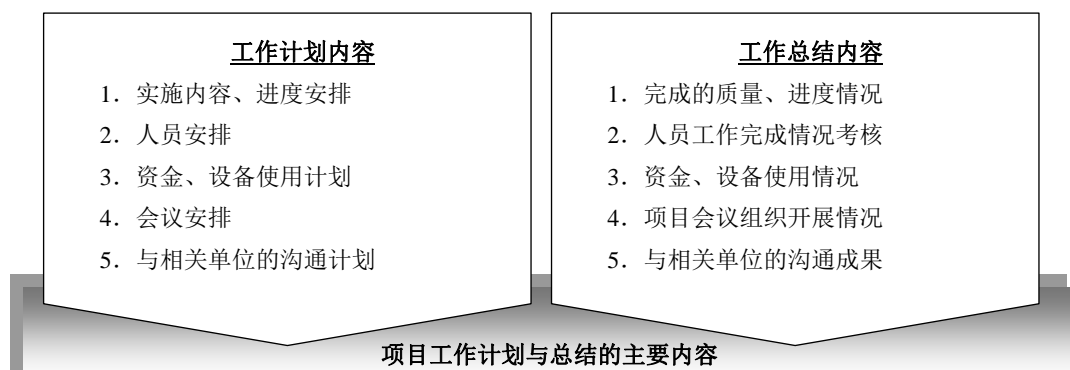
第 4 条 项目管理基本规范

1. 项目从立项到验收必须按照公司项目管理制度运行。
2. 项目管理制度统一由项目办公室制定,并由项目经理负责实施。
3. 项目经理及成员可以在项目管理制度执行过程中提出更好的建议和意见。

第3章 项目工作计划与工作总结管理

第5条 项目每月月初制订工作计划,每月末制作并向办公室提交一份工作总结。

第6条 项目的工作计划与工作总结的内容如下图所示。



项目工作计划内容与工作总结内容简略图

第4章 项目收文管理

第7条 文件的签收和登记

凡来自项目办公室下发的文件均由项目收发员登记签收,对项目办公室下发的文件进行逐一编号,并建立项目部收文台账,对只有电子版的文件进行标记。

第8条 文件的处理和传阅

收发员在文件上附文件处理传阅单(如下表所示),并记录文件需要办理的事项和时间限制,然后交给项目经理审阅。

文件处理传阅单

编号:

来文日期: ____年__月__日

来文名称		来文编号	
来文部门		来文分数	
处理意见			
项目经理签字			
处理结果 (传阅人签名)			
档案编号			

归档时间		归档人	
------	--	-----	--

第 9 条 文件的办理和催办

1. 项目经理根据文件内容, 组织项目部相关人员进行办理, 办理完毕后填写“文件处理传阅单”并将办理结果及时汇报项目办公室。

2. 对于学习指导性的文件, 项目经理应该及时组织项目部人员进行学习, 保证企业精神得以及时传达。

3. 对于急需办理的文件, 收发员负责提醒项目经理进行办理。

第 10 条 文件的保管

文件处理完毕后, 将文档按照编号顺序放入档案盒进行保管。

第 5 章 项目资质印章资质管理

第 11 条 项目部印章刻制的申请

项目经理根据项目需要向项目办公室提出项目部刻章/印章的刻制申请, 填写并提交“项目部刻章/印章使用申请表”(如下表所示)。

项目部刻章/印章使用申请表

项目名称		申请时间	
印章种类	<input type="checkbox"/> 公司名章 <input type="checkbox"/> 项目章 <input type="checkbox"/> 职员 <input type="checkbox"/> 其他_____	印章名称	
用途			
管理权限			
项目办公室 审核意见			

批准人:

审核人:

申请人:

第 12 条 项目办公室对项目部印章申请表进行审核, 并提交总经理批准, 批准后, 项目办公室负责刻章并进行印章登记, 登记表如下表所示。

项目部印章登记表

项目部名称		印章名称	
印章制成时间		印章废止时间	
印章材质	<input type="checkbox"/> 木质 <input type="checkbox"/> 金属 <input type="checkbox"/> 塑料 <input type="checkbox"/> 其他_____		
印章形状	<input type="checkbox"/> 正圆 <input type="checkbox"/> 椭圆 <input type="checkbox"/> 方形 <input type="checkbox"/> 其他_____		
印模			

批准人：

审核人：

申请人：

第 13 条 项目经理进行印章领用登记后，方可使用印章。

第 14 条 项目部使用公司印章，需要填写并提交“项目部刻章/印章使用申请表”。经项目办公室审核并经总经理批准后，项目经理进行印章领用登记。

第 6 章 项目会议管理

第 15 条 会议的召开通知通过口头或书面形式提出，口头形式仅适用于例会的召开。

第 16 条 召开会议前应该明确会议主题和出席人员。

第 17 条 召开临时会议室时，组织者需编写会议报告，会议报告一般包括会议名称、主旨、目标、议题、时间、地点、议程、参会人员、费用预算、接待工作说明、当前筹备情况及进展、可能存在的问题和解决方案、会议时间进度表等内容。

第 18 条 根据会议要求，项目办公室拟定会议通知单，并做好会议通知工作，对于出席会议的重要人员应通过电话、邮件等方式进行确认，并作出相应的安排。

第 19 条 项目办公室及时准备会议场所、会议资料，并进行会场布置、设备调试，确保会议正常进行。

第 20 条 已列入计划的会议若需改期，或遇到特殊情况需要安排其他会议时，项目办公室应该提前两天发出会议变更通知。

第 21 条 会议开始时，工作人员告知与会人员签到簿上签署自己的姓名。

第 22 条 项目人员编制项目会议纪要并在当天上交项目经理，项目经理审核后统一上交项目办公室保管。项目会议纪要应该真实地反映会议内容和项目进展情况。

第 23 条 项目经理负责处理项目会议中形成的决议或决定，并将处理结果反馈给项目办公室。

第 7 章 项目资料管理

第 24 条 项目部在项目进行过程中形成的属于归档范围的有保存价值的技术资料（包括图纸、图表、文字资料、声像资料等），由档案管理专员负责收集整理，并在立卷后及时归档。

第 25 条 项目经理应将项目竣工的文件材料、竣工图纸等在竣工验收时及时交给档案管理专员保管。

第 26 条 科研项目评审后应及时移交项目成果材料，需要进一步评奖的项目，待评奖证明领回后将有关资料补充在案。

第 27 条 档案管理专员应建立项目档案数据库，以便企业领导及项目相关人员及时查阅项目资料。

第 28 条 如发现档案有遗漏或者明显错误的地方，档案管理专员应及时告知项目经理，并督促项目经理进行档案的核查和修改工作。

第 29 条 项目结束后，档案管理专员对项目资料进行核查，无问题后归档。

第 8 章 项目合同管理

第 30 条 项目办公室根据工商部门监制的规范文书制定项目合同，并负责项目合同的更新和修订工作。

第 31 条 项目办公室组织项目部经理、各相关负责人对和项目合同进行联合评审，并在上报具有相应审批权限的主管审批后方能正式签订。

第 32 条 项目综合管理专员负责合同的收集与保管工作，并建立“合同签订台账”，以便企业领导查阅。

第 33 条 项目办公室严格按照项目合同中的条款对项目的进度、质量等方面进行监控，如发现有不符合项目合同的情况出现，项目经理需向项目办公室上报项目变更说明。

第 34 条 确需对项目合同进行变更的，项目经理应向项目办公室说明情况，并由项目办公室上报总经理定夺。

第 35 条 项目综合管理专员在接到项目合同变更或解除的通知后，应及时修改登记台账，并注明合同变更、解除的内容及原因等。

第 9 章 附则

第 36 条 本办法由总经理办公室负责制定、解释及修改。

第 37 条 本办法自发布之日起生效。

第三章 项目投资融资细化执行与模板

第二节 项目投资融资执行工具与模板

一、项目投资计划表

编号：

日期：____年__月__日

投资项目名称	投资原因	投资金额	预计收益	备注
合计				
填表人		审核人		审核日期

二、项目投资申请表

项目名称		项目编号	
项目起止时间		部门	
项目概述		支出项目	支出金额（万元）
		新增固定资产	
		转用固定资产	
		资本支出	
		先期支出	
		资本需求合计	
		营运费用	
		营运资本	
		其他	
		其他支出合计	
		支出总计	
财务指标		项目分析人员签名	
净现值		成本	
最终回报率		分析人员	
内部收益率		技术发展人员	
投资回收年限			
最大现金暴露		财物数据提供者	
项目年限			
管理层签名			
董事长		总经理	
财务总监		投融资经理	
财务部经理		行政人事副总	
营销副总		相关业务部门经理	
项目主持人		项目提出人	

有效期			
还款来源			
其他条件			
法律文件			
签署文件			
项目部签字	项目经理	项目所在部门负责人	财务部
公司领导签字	项目主管副总	总会计师签字	总经理签字

五、项目投资控制分析表

项目名称			项目经理				
项目成本	批准概算 金额	实际投资 金额	节约或超支				
			金额	百分比	成本超降 原因分析	相关措施 采取情况	
总计							
制表		日期		审批		日期	

第三节 项目投资融资执行制度与模板

一、项目投资管理制度模板

第 1 章 总则

第 1 条 为加强项目投资管理，规范公司项目投资行为，有效规避项目投资风险，实现项目收益最大化、投资风险最小化，依据国家相关法律法规，并结合公司项目具体情况，特制定本制度。

第 2 条 本制度所称项目主要是指由公司进行的技术改造、技术开发、基建或其他项目投资。

第3条 项目投资工作原则如下。

1. 合法。公司项目投资应遵守国家的法律法规,符合国家的产业政策。
2. 有效。即投资项目必须保证应有的资金使用效率,以保证公司利益最大化。
3. 成长。即投资项目的实施必须与公司未来的成长要求相匹配。
4. 可行。即新上项目必须与公司资产结构相适应,规模适度、量力而行,以保证项目的可执行性。
5. 安全。公司的投资必须注重风险,保证资金运行安全。

第2章 投资管理组织管理

第4条 公司投资管理的范围包括投资项目的受理和申报,投资项目的论证、评估和审批,年度投资计划和预算的编制,投资项目的融资,项目实施监控,项目竣工验收和后评价等。

第5条 公司股东大会是公司的投资决策机构,公司的重大投资行为应由股东大会审议通过。董事会、总经理办公会是公司投资决策的授权者。

第6条 投资发展部是公司投资归口管理部门,负责制订公司的年度投资计划,组织对项目投资的前期论证及可行性研究、项目立项、实施监督和对外投资的后评价,负责组织投资项目的具体实施。

第7条 技术研发部是公司投资的技术支持部门,是公司技改项目的管理和实施部门,负责提出技改项目建议、可行性论证和项目获准立项后的具体实施,并负责工程项目投资的后评价。技术研发部同时负责对项目投资提供技术支持,并根据需要开展投资项目的技术可行性研究和对技改项目的后评价。

第8条 工程管理部是公司工程项目投资的具体实施部门,在项目批准立项后,负责组织工程项目的招议标工作和项目的具体实施。

第9条 财务部是公司投资的财务管理、资金保障和经济可行性论证部门,负责编制公司年度投资预算,对项目投资进行效益评价、经济可行性研究、投资预决算管理、资金筹措、会计核算和财务管理,并对投资项目的财务情况、预决算管理情况进行检查和监督,同时负责公司短期投资的管理工作。

第10条 法律事务部是公司投资的法律主审部门,负责投资项目相关法律文件的拟定及合同合法性的审核工作,联系和配合公司法律顾问对投资项目协议、合同及章程的法律主审,负责编制公司短期投资计划。

第11条 审计办公室是公司投资的监督和审计部门,负责对投资项目程序合法性、重大工程项目招投标的监督及投资项目的审计。

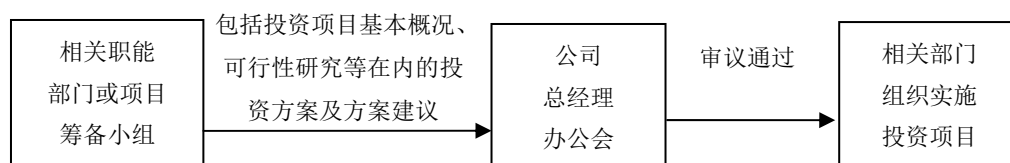
第12条 公司其他部门按部门职能参与、协助和支持公司的项目投资工作。

第3章 投资决策权限与审批程序

第13条 公司项目投资决策权限及批准程序依投资单笔金额、累计总额共同确定。

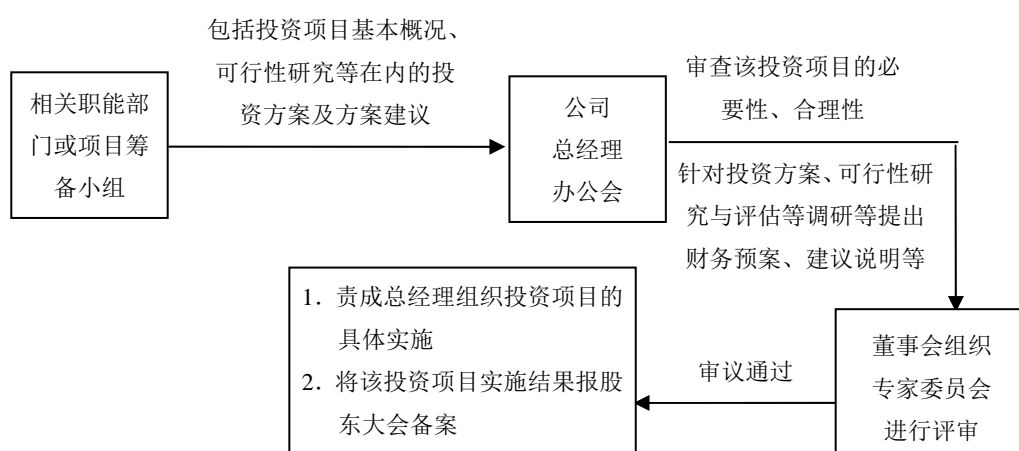
第14条 投资预算____万元以下、累计总额不超过____万元的项目投资由公司总经理办公会负责审批,审批程序如下

图所示。



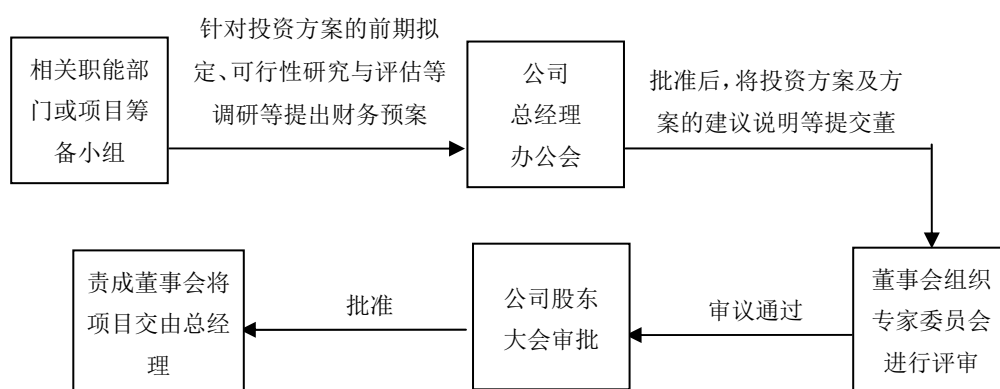
总经理办公会权限内项目投资审批程序示意图

第 15 条 投资预算超过____万元、累计总额不超过最近一期经审计的净资产____%的投资，由公司董事会负责审批，审批程序如下图所示。



董事会权限内项目投资审批程序示意图

第 16 条 拟投资总额超过公司最近一期经审计净资产值的____%时，项目投资需报经公司股东大会审议批准，审批程序如下图所示。



股东大会项目投资审批程序示意图

第 17 条 凡纳入公司年度投资计划的投资项目，原则上无需单项决策和审批，变更项目投资计划内容和年度项目投资计划外的投资项目，必须按投资决策权限和审批程序逐项、逐级审批。

第 4 章 工程项目投资管理

第 18 条 工程项目投资由投资发展部提出项目建议，提交总经理办公会审定，在总经理办公会同意项目建议的前提下，

投资发展部组织成立投资项目小组。

第 19 条 投资项目小组按以下原则开展项目投资可行性研究及论证。

1. 单项投资金额____万元以上的工程，原则上必须进行可行性研究论证并编制可行性研究报告。
2. 可行性研究报告可聘请有相应资质的机构或单位编制，其内容必须符合国家可行性研究报告的编制要求和规范。
3. 组织工程、技术、财务、法律等相关部门对项目可行性研究报告的完整性、客观性、合法性、技术经济分析的可行性进行评审论证，并出具评审意见。
4. 重大工程项目应聘请有相应资质的机构或有关专家参与评审、论证，确保项目决策科学、合理。

第 20 条 经审批通过后的工程项目投资由工程管理部具体实施，项目理由工程管理部提议报总经理批准。

第 21 条 工程管理部组织有关专家、工程技术人员对所负责的工程项目进行设计、评审，并编制工程项目概算、预算和决算，技术研发部对项目的实施提供技术支持。

第 22 条 工程管理部按程序组织工程项目的招标工作，在授权范围内签订工程项目建设合同，法律事务部主审合同。合同生效后，工程管理部对项目的现场与过程施工进行管理，并对项目进度、质量和投资实施监管控制。

第 23 条 工程项目投资完工后，由工程管理部组织工程项目竣工的验收工作，项目经理对项目的进度、质量、资金使用等承担责任。

第 24 条 在项目达产达效之前，项目经理原则上不得调离或更换。

第 25 条 工程项目竣工后，财务部应及时组织工程管理部、技术研发部、安全生产部相关专业人员对施工单位编制的竣工决算进行审核。

第 26 条 为防范工程项目中出现差错与舞弊情况，审计办公室应根据情况对投资项目进行竣工决算审计。原则上未实施竣工决算审计的工程项目，不得办理竣工验收手续。

第 27 条 工程项目投资后评价工作，由安全生产部牵头组织进行。

第 28 条 项目竣工验收后，项目所形成文件资料由工程管理部负责整理并移交档案室。

第 29 条 验收合格的工程项目，工程管理部应配合财务部及时编制财产清单，办理资产移交手续。

第 5 章 技术研发改造项目投资管理

第 30 条 技术研发改造项目投资由技术研发部归口负责，经审批后的技术研发改造项目，由技术研发部组织立项和实施，并根据项目情况，提议项目经理报总经理批准。

第 31 条 根据项目需要，由技术研发部组织有关专家、工程技术人员对所实施技术研发改造项目进行设计、评审，并组织进行项目概算、预算和决算工作。

第 32 条 技术研发部根据项目需要组织相关的招标工作，在授权范围内签订项目合同，法律事务部主审合同。合同生效后，技术研发部对项目实施进度、项目质量进行监控和管理。

第 33 条 为防范项目中出现差错与舞弊情况，审计办公室应根据情况对投资项目进行竣工决算审计。原则上未经审计办公室通过的项目，不得办理竣工验收手续。

第 34 条 技术研发部组织项目的竣工验收和交付使用工作。项目部负责人对项目的进度、质量、资金使用等承担责任。

第 35 条 技改项目投资的后评价工作，由技术研发部组织进行。

第 36 条 项目达产达效之前，项目经理原则上不得调离或更换。

第 37 条 技术研发改造项目投资所形成文件资料，由技术研发部负责整理并移交档案室。

第 6 章 项目投资谈判管理

第 38 条 经公司立项审批的项目方可进行深入谈判。

第 39 条 公司成立项目投资谈判小组，由两名及以上成员组成，其中至少一人为经理或副经理及以上级别人员。每次谈判应由谈判工作小组中至少两名工作人员共同前往。

第 40 条 谈判小组是代表公司谈判，公司所有谈判信息必须经过项目谈判小组向对方传递，其他任何人不得私自向对方泄露谈判信息。

第 41 条 谈判工作小组应本着高效谈判的原则，将谈判进展情况及时反馈给相关领导。

第 42 条 谈判人员要有良好的综合素质，谈判前应整理好自己的仪容仪表，穿着要整洁、正式、庄重。

第 43 条 谈判前准备工作要求如下。

1. 谈判前要确定谈判人员与对方谈判代表的身份、职务相当。
2. 谈判前应制定谈判大纲，谈判大纲应规范化，成为谈判完成的考评标准和奖惩标准。谈判大纲包括但不限于合作方式、合作条件、项目操作方案、双方决策程序及时间。

第 44 条 谈判中要注意廉洁奉公、遵纪守法，不得接受对方人员或其他人员的贿赂或回扣，否则按公司相关制度给予惩处。

第 45 条 谈判中要注意保守机密，不得将公司机密私自泄露给对方或无关人员。

第 46 条 谈判人员谈判后要编制谈判纪要，并报相关人员备案，谈判结果要及时反馈给上一级领导，得到领导指示后开展下一阶段工作。

第 7 章 项目投融资档案管理

第 47 条 项目投资档案由公司项目办公室归档，依法永久或长期保存，各经办部门可以自留副本或复印件。

第 48 条 项目投资档案包括以下内容。

1. 前期工作阶段的项目背景、市场调研资料、项目建议书、可行性研究报告、专家论证及评审结果，经理办公会、董事会研究、审议通过的实施项目的会议记录、提案、决议等。
2. 项目工程设计、工程施工的方案与合同，设备采购方案与合同，与合作方的往来函电、谈判纪要和签署的各类意向、

鉴定文书等重要文件。

3. 项目公司发起协议、出资证明或股权证书，工商登记注册的全套报批文件，营业执照和企业代码复印件及各级政府有关该项目的各种批复文件。

4. 项目运行后的反映公司权益的各种报表、文件、资料和重大合同副本。

5. 与项目投资相关的技术书籍、图表画册、电子文档和视听资料等。

6. 公司档案管理规定应当归档的其他文件资料。

第 49 条 项目办公室负责项目投资前期和筹建阶段档案资料的催索、收集、整理、立卷工作。

第 50 条 各部门负责及时清理立卷，年终负责归档到项目办公室，公司各部门均不得跨年度自行散存应当归档的文件资料。

第 51 条 项目办公室遵循完备、整齐、分类检索、易于查找的原则对项目投资档案实施有效管理，为公司经营、决策及依法维护公司权益提供证据或范例。

第 52 条 相关部门如有需要，可留存复印件，但借阅或复制已经归档的文件资料应当遵守公司质量手册中关于文件和记录的控制条款，办理登记手续，并履行保密义务。

第 8 章 附则

第 53 条 本制度未尽事宜，按国家法律、法规的规定执行。

第 54 条 本制度由公司董事会审议通过后，自下发之日起执行。

第 55 条 本制度由投资发展部负责解释。

全国职业经理 *MBA* 双证班

网址: [www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)

第四章 项目启动规划细化执行与模板

第二节 项目启动规划执行工具与模板

一、年度立项汇总表

序号	项目名称	项目类别	项目负责人	项目来源	项目预算	拟开始时间	计划结束时间	备注

二、项目效益分析表

指标	评估前预测值	评估后计算值	备注
项目总投资			
项目成本			
项目收入			
财务净现值			
建设期			
投资回收期			
资产负债率			
经济内部收益率			
经济净现值			

三、项目立项申请表

项目名称		项目类型	
项目负责人		所属部门	

项目成员									
项目论证 纪要	基本内容								
	重点和难点								
	技术可行性								
	预期收益								
	项目意义								
项目实施 历程计划	时间	成果名称、形式				承担人			
费用预算	费用项目	预算金额			项目说明				
项目委员会表决统计		同意		反对		弃权		结果	
项目委员会意见									
项目委员会会签									

四、项目立项审批表

项目名称		编 号	
项目预算总额		项目负责人	
项目类型			
项目经费来源 及落实情况			
附件目录			
申请部门意见	签字（盖章）: _____ 日期: ____年__月__日		
项目评审小组 意见	签字（盖章）: _____ 日期: ____年__月__日		

分管副总意见	签字（盖章）：日期:___年___月___日
总经理意见	签字（盖章）：日期:___年___月___日

注：此表需附有项目立项申请表、项目可行性研究报告、项目立项调研报告等文件。

五、项目需求分析表

项目名称			项目启动日期	
项目干系人	需求分析	需求分类	需求目标及标注	备注

六、项目工作说明书模板

项目名称		项目负责人	
项目背景			
项目工作范围	项目业务领域		
	项目流程		
项目工作方法	（介绍拟采用的工作方法）		
工作期限和 工作量估计			
项目参与人及 大致分工			
主要交付成果及 标准			
项目变更管理			
项目保密管理			

项目负责人签字	
---------	--

第三节 项目启动规划执行文案与模板

××项目建议书(框架)

一、项目综述

1. 项目名称
2. 承担部门
3. 拟实施地点
4. 项目主要内容与规模
5. 概算投资
6. 项目效益预估

二、项目开展的必要性分析

(略)

三、项目开展条件分析

1. 项目资源条件分析(略)
2. 项目开展环境条件分析(略)

四、项目方案

1. 技术方案

- (1) 项目核心技术(略)
- (2) 工艺流程说明(略)

2. 主要设备方案

- (1) 主要设备选型(略)
- (2) 主要设备来源(略)

3. 项目实施人员方案

- (1) 项目经理: 张××
- (2) 项目成员及责任分工(略)

五、项目投融资方案

1. 投资估算

- (1) 项目实施总投资及分项投资估算(略)

(2) 流动资金估算 (略)

(3) 投资估算表 (略)

2. 融资方案

(1) 自筹资金方案 (略)

(2) 其他融资措施 (略)

六、项目效益分析

1. 经济效益分析

(1) 销售收入估算 (略)

(2) 成本费用估算 (略)

(3) 利润与税收分析 (略)

(4) 投资回收期分析 (略)

(5) 投资回报率分析 (略)

2. 社会效益分析 (略)

七、结论

(略)

二、项目章程模板

项目章程 (框架)

一、项目综述

1. 项目名称: _____ (项目编号: _____)

2. 项目发起人: _____

3. 项目开始日期: _____

4. 项目经理: _____

5. 项目办公室人员: _____

6. 项目上级领导: (默认为该项目的项目总监, 特别指定的除外) _____

7. 项目级别: (如公司级、部门合作级、部门级项目) _____

8. 项目背景概要: _____

9. 合同信息概要: _____

二、目的

制定此文档的目的旨在说明××××项目的项目目标、项目范围、初步项目计划、项目相关责任人及其责任，并通过项目经理对此文档的签署确认，作为指导项目实施的基本依据。

三、项目发起原因

1. 商业背景论证（略）
2. 项目符合组织战略规划之处（略）
3. 公司外部因素（略）

四、项目描述

1. 完成项目的部门及人员
2. 项目开展方法及协作方式
3. 项目需交付信息

五、项目需求说明

1. 项目实现的条件和能力（略）
2. 项目干系人的大致需求和期望（略）

六、项目预算

1. 项目启动阶段花费（略）
2. 项目实施过程中各阶段的预算（略）

七、项目启动风险

（此处应描述启动项目的风险，并记入风险登记册中。具体风险略。）

八、项目管理目标及标准描述

1. 项目范围管理目标

（1）项目立项确定的项目范围综述

（具体包括项目范围应包括的内容、项目范围不包含内容或特别说明。）

（2）需求变更控制（略）

（3）需求分析文件审批

（包括产品需求规格说明书（SRS）或项目工作说明书（SOW）等需求分析文件的审批与确认。）

（4）项目验收标准

（包括技术验收标准、业务功能验收标准、项目文档验收交付物清单等。）

2. 项目进度管理目标

（1）项目起止时间计划

（需考虑项目期间节假日、休息日及项目团队成员项目外培训、会议和请假等因素，以及根据客户进度要求、我方项目人力资源保障程度等因素合理制定项目日历。）

（2）里程碑进度表（略）

（3）部分竣工/项目进度确认报告要求（略）

3. 项目成本费用管理目标

（1）项目预算（略）

（2）项目差旅等直接可控项目费用控制要求（略）

4. 项目质量管理目标

（1）严格执行项目实施规程、项目配置管理规范（略）

（2）项目全过程质量管理（略）

（3）质量监控、缺陷分析与应对（略）

（4）质量评审（略）

5. 项目风险管理目标

（识别的主要项目风险、可能造成的影响及应对措施。）

6. 项目人力资源管理目标

（1）项目组织结构图（略）

（2）项目组重要干系人角色及职责分工（略）

7. 项目沟通管理目标

（具体包括沟通层级/角色、沟通内容、沟通频度、对应客户等。）

8. 项目客户满意度目标

（项目实施综合满意度评估。）

九、项目验收标准及办法

（略）

十、项目的假设与约束条件

（如果由于某些情况，导致项目范围及进度发生变化，将严格执行项目变更流程。）

十一、项目变更管理

1. 项目变更条件（略）

2. 项目变更的审批程序（略）

十二、项目沟通及特殊情况解决

1. 项目经理职权（略）
2. 项目内外部沟通办法（略）
3. 超出项目组职权范围的解决办法（略）
4. 项目过程中发生冲突的解决办法（略）

十三、承诺与授权

（一）项目经理承诺

我已经认真阅读了并完全理解了本项目章程的全部内容，我清楚项目经理的职责及合同项目管理规程和相关制度规范，愿意接受项目管理办公室、项目上级领导、总经理等人员的项目管理过程规范审计和监督，直到项目结项为止，并承诺对工作职责中所规定的内容负全责。

项目经理：

日期：__年__月__日

（二）授权签字

经审核，特批准本项目章程，同意该项目经理全权负责该项目的项目管理工作，同时授予其相关的签字、审批及对项目团队成员项目期间表现进行考评或建议的权限，公司将根据本项目章程对该项目进行综合绩效考评。此授权自发布之日起生效，至项目结束之日起失效。若中途项目经理发生变更，本项目章程项目绩效考核标准及授权在项目经理变更生效时自动变更到新任项目经理。

授权人签字：

日期：__年__月__日

三、项目范围说明书

项目范围说明书（框架）

一、项目综述

（提供项目名称、客户名称、项目经理以及项目发起人姓名等与项目相关的一般信息）

项目名称：	起草人：
项目经理：	日期：
项目发起人：	发布日期：

二、项目论证

（立项理由及结果）

三、项目范围描述

（需根据项目规划中项目任务描述和需求说明对项目范围进行进一步的详细确定。）

四、项目任务说明

（根据项目规划中的项目描述、成果需求对项目任务及可交付的成果进行详细描述。）

五、例外说明

（确定不属于项目范围的工作或任务，包括相关的业务要求。）

六、项目验收标准

（此处需说明项目完成后及项目进行过程中各阶段的验收标准，并明确不满足验收标准的处理措施。）

七、项目风险说明

（应对项目过程中可能出现的风险进行说明，并制定出风险应对办法。）

八、项目进度规定

（需对项目开始时间、硬性交付日期进行说明，以便控制项目进度。）

九、项目成本规定

（确定项目预算上限以及项目成本管理措施等。）

十、项目的假设前提与约束条件

（略）

十一、其他事项说明

（略）

五、项目立项管理制度

下面是某房地产开发企业的项目立项管理制度，供读者参考。

地产项目立项管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 为了规范研发项目的调研分析等立项程序，使新开发的产品能够符合公司发展的战略要求、产品研发能遵循科学管理程序进行，特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于研发项目中调研分析、立项、项目计划、项目跟进等各项工作的程序规范和管理。

第 3 条 所有研发项目需经过立项审批后方可进行，未经立项审批的研发项目公司一概不予认可。

第 4 条 公司总经办从研发部、技术部、生产部、销售部、市场部、人力资源部、财务部等部门抽调人员，与外聘专家组成研发决策委员会，负责研发项目的审批、人员配给、财务预算、项目考核和奖惩等工作。主管副总全面主持研发决策委员会的运营工作。

第 5 条 研发项目应根据下表分为 A、B、C 三类,不同的项目采用不同的立项审批流程。

研发项目分类标准表

类别	具体研发项目的内容
A 类研发项目	1. 新产品研制、仿制、改制的项目 2. 从外部引进的新产品和关键新技术的项目 3. 由决策委员会审批的项目
B 类研发项目	1. 对新引进产品或新技术进行评估以及产品和技术方面的试验验证 2. 公司从未采用过的新工艺投入生产的试验和改造 3. 对公司长期存在的产品生产技术和工艺、质量进行攻关 4. 项目金额在 5 万元以上需主管副总批准执行的其他项目
C 类研发项目	1. 发明专利申请、国家强制要求执行的项目 2. 其他可由研发部经理批准执行的,或者金额在 5 万元以下的项目

第 2 章 研发项目调研分析

第 6 条 项目需求分析如下。

1. 新产品开发前期,研发部需要协同市场部对市场的重要用户进行调查,分析技术现状和市场需求。
2. 研发部协同市场部调研同行业市场占有率较高的产品,分析竞争对手同类产品的质量、价格和使用情况。

第 7 条 进行充分的技术和市场调查后,项目提出部门需对研发项目进行以下五个方面的论证。

1. 产品的社会需要。
2. 产品市场占有率。
3. 市场现有技术和本公司技术现状。
4. 发展趋势。
5. 新产品资源效益。

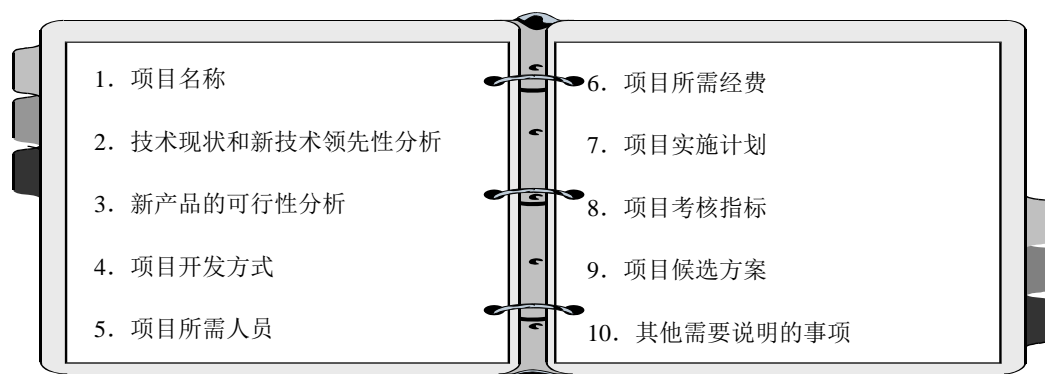
第 8 条 论证分析工作完成后,应编制项目可行性分析报告,从以下四个方面对项目进行论证。

1. 技术可行性分析,由研发部出具。
2. 市场可行性分析,由市场部出具。
3. 人员可行性分析,由人力资源部出具。
4. 财务可行性分析,由财务部出具。

第3章 项目立项申请

第9条 项目提出部门需根据可行性分析报告草拟研发项目立项申请书,报研发决策委员会审批。

第10条 立项申请书的内容主要包括下图所列的十个方面。



研发项目立项申请书应包括的内容

第4章 项目立项审批

第11条 A类项目的立项审批程序如下。

1. A类项目立项申请书经研发部经理审批通过后,交由研发决策委员会审批。
2. 研发决策委员会在接到申请书后,应及时召开会议,根据研发项目审批标准进行表决,决定研发项目立项申请是否通过。

第12条 B类项目立项申请书交至主管副总处后,主管副总应在五个工作日内作出决定,决定项目立项是否通过。

第13条 C类项目立项申请书由研发部经理直接批准通过。

第14条 研发决策委员会、主管副总、研发部经理审批研发项目时需要依照以下五个标准。

1. 是否符合公司长期发展规划和国家产业指导政策。
2. 是否技术在行业内领先、发展前景好、空间大。
3. 上报方案是否完整、真实、可靠及可实施。
4. 能否给公司带来良好的经济效益
5. 与公司目前科研实力是否匹配。

第15条 通过立项审批的项目转入项目规划流程,由项目部负责具体实施。

第16条 所有申请立项的项目(无论通过与否)均需由研发部自行存档之后,交送总经办备案。

第5章 附则

第17条 本制度由研发部起草,经总经办审议后通过。

第18条 本制度颁布之日起实施。

第五章 项目时间管理细化执行与模板

第二节 项目时间管理执行工具与模板

一、责任分配矩阵表

项目工作分解 (WBS)		项目责任部门/人员					
		××	××	××	××	××	××
1.	1-1						
	1-2						
2.	2-1						
	2-2						
3.	3-1						
	3-2						
备	X——执行 D——单独或决定性决策 d——部门或参与决策						
注	C——必须咨询的 I——必须通报的						

二、项目里程碑计划模板

序号	里程碑事件	交付成果	完成时间

三、项目进度计划表

项目任务分解	持续时间	最早时间		最迟时间		实际时差		完成情况
		开始	完成	开始	完成	开始	完成	

1.	1-1								
	1-2								
2.	2-1								
	2-2								
3.	3-1								
	3-2								
备注									

四、项目进度跟踪表

项目名称							项目编号			
任务/活动				总体状况			备注	验收信息		
序号	名称/ 描述	优先	计划 起止时间	跟踪 日期	进度 阶段	完成率		验收人	验收 时间	
1										
2										
3										

五、进度偏差控制表

编号		填表人		填表日期	
项目名称				项目经理	
目前项目 进度情况					
与原进度计划	偏差描述		偏差原因		

偏差			
影响进度人员签字		日期	
为恢复项目进度 采取的措施			
为恢复进度需追加的 人力物力等资源			
项目经理对恢复进度 前景的评估	签字: _____ 日期: ____ 年 ____ 月 ____ 日		

六、项目进度报告表

编号:

日期: ____ 年 ____ 月 ____ 日

客户名称		客户编号		
项目名称		项目编号		
地 址				
联 系 人		所任职位		
联系电话/传真		E-mail		
已完成的工作				
序号	工作内容	成果提交	说明	
下阶段工作安排				
序号	工作内容	成果提交	责任人	计划完成时间
本公司审批确认		对方公司审批确认		

姓名		姓名	
职位		职位	
日期		日期	

七、项目计划变更表

项目名称		项目编号	
更改阶段		更改申请人	
变更原因及内容描述 (如有必要, 可加附页)			
项目部意见	项目经理签字: _____ 日期: ____年__月__日		
公司领导意见	签字: _____ 日期: ____年__月__日		

说明: 本表经审批后交项目办公室编号存档。

第三节 项目时间管理执行制度与模板

一、项目进度控制办法模板

项目进度控制办法

第 1 章 总则

第 1 条 为有效实施进度控制, 确保进度目标的实现, 特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于项目进度控制各相关工作事项。

第 3 条 项目进度控制措施分类。

1. 组织措施, 即落实进度控制的人员责任、明确奖罚措施等。
2. 经济措施, 即用经济手段对项目进度控制进行规范和制约。

3. 管理技术措施,即运用各种项目管理技术,通过各种计划的编制、优化实施、调整而实现对进度的有效控制。
4. 合同措施,即按照合同规定的进度控制目标,采用合同规定的进度控制方法对项目进度进行控制。
5. 信息管理措施,即指在项目进度控制过程中,对项目进度信息进行有效管理,以掌握最新的信息,确保决策的正确性。

第 2 章 进度控制的组织措施

第 4 条 公司建立项目进度目标控制体系,并建立完善的项目组织结构,建立项目进度控制的工作责任制,将进度目标的责任落实到每个进度控制人员。

第 5 条 公司应制定进度计划审核与检查制度,以便及时跟踪、掌握项目进度信息,判断是否出现进度偏差。

第 6 条 公司建立项目接口管理与协调会议制度,通过项目进度协调会议,定期组织例会检查计划执行情况,通报进度状况、存在问题及计划安排,解决项目协调配合问题。

第 7 条 项目需针对某些关键环节制订专项计划,成立专项协调委员会,加强统一领导,及时解决问题。

第 8 条 公司建立完整的变更控制系统,一旦项目发生变更,各方应遵循事先建立的变更程序,及时审核和批准变更。

第 9 条 项目部需编制进度管理大纲及相关管理程序,规范任务分工及职责,指导相关人员实施进度管理。

第 10 条 公司建立激励机制,协调和考核进度控制人员工作,利用激励手段督促其进行进度控制。

第 3 章 进度控制的经济措施

第 11 条 公司建立项目付款程序,及时审核进度付款申请,出具付款签证,以便及时支付进度款。

第 12 条 公司加强项目索赔管理,对索赔要求进行分析评审,严格公正地处理索赔申请。

第 13 条 公司建立里程碑奖罚金制度,设立合理、可考核的里程碑,采取奖惩措施。如对提前竣工,可给予物质和经济奖励,对工程拖期,则采取一定的经济处罚。

第 4 章 进度控制的管理技术措施

第 14 条 公司采用横道图计划、网络计划技术等,编制项目进度计划。

第 15 条 公司利用电子计算机和各种应用软件辅助进度管理,包括进度数据的采集、整理、统计和分析。

第 5 章 进度控制的合同措施

第 16 条 项目合同中需明确合理的合同工期和进度目标、适用的进度计划文件,根据需要设置合同的里程碑、关键点、日期,并严格规定里程碑考核和奖罚内容。

第 17 条 项目进行过程中,项目人员要按合同进行管理,即在处理项目实施过程中遇到的任何进度问题或其他问题时,均应依据合同规定进行处理,不能主观臆断。

第 18 条 合同中要规定编制进度计划所使用的方法和计算机应用软件。

第 19 条 合同中对与进度有关的内容作出明确规定,如开工日期、竣工时间、主要事件的完成时间、各类文件的审核

时间、主要试验和检验的时间安排等。

第 6 章 进度控制的信息管理措施

第 20 条 公司建立进度统计报告系统，事先设计好各类进度报告的内容、格式及上报时间等。

第 21 条 公司建立进度信息沟通制度，保证信息渠道畅通。

第 22 条 公司规定信息传递的方式和方法，如书面或口头方式、电子方式等。

第 23 条 公司建立项目信息管理组织，包括人工管理信息系统和计算机管理信息系统，人工管理信息系统包括信息人员配备、会议制度建立、各项基础工作健全化、信息鉴定、签证和归档制度等。人工管理信息系统包括人员配备、计算机硬件和软件配置等。

第 7 章 附则

第 24 条 本制度由公司项目办公室制定，解释权归项目办公室所有。

第 25 条 本制度经总经理审批通过后，自发布之日起执行。

二、进度统计与报告制度模板

进度统计与报告制度

第 1 章 总则

第 1 条 目的

1. 为准确、及时、全面收集和整理项目实施的信息，掌握项目实际进度。
2. 评价、判断并及时纠正进度偏差，确保项目目标的实现。
3. 为项目的动态进度管理提供真实可靠的依据和基础，为项目管理各项决策提供依据。

第 2 条 适用范围

本制度适用于项目进行过程中的进度信息统计与进度报告等相关工作事项。

第 3 条 进度数据统计责任落实

1. 公司项目进度数据统计工作遵循“谁负责、谁统计”的原则。
2. 项目各职能负责人授权相关项目人员负责项目进度基础数据的统计工作。
3. 进度基础数据经过层层审核、整理、汇总后上报项目办公室，由其进行整个项目的汇总统计。

第 2 章 进度统计数据质量控制

第 4 条 公司建立严格的项目进度统计管理制度，加强对专兼职统计人员的培训。

第 5 条 项目办公室严格界定项目进度统计指标的含义，统一统计口径、计算方法等，建立信息共享、沟通协作机制。

第 6 条 项目经理定期或不定期地进行基础进度数据的核查工作，严格数据管理，及时发现并纠正进度统计过程存在的问题，严厉制止统计数据造假行为。

第 7 条 项目办公室、项目经理核查统计报表的填写是否规范，检查统计数据和计量单位是否对应。

第 8 条 公司在统计表中设置累积数据栏，进行累积量比对。

第 9 条 项目进度统计人员制作统计图表，检查趋势是否存在异常，分析异常原因，确认是否属正常变动，若非正常变动，需挖掘异常根源，并制定处理措施。

第 10 条 项目进度统计人员利用参考或经验数据与进度数据进行对比分析，找出差异并分析、判断是否属于正常变动。

第 11 条 项目进度统计人员日常需注意收集项目信息资料，了解项目进度状况。

第 3 章 建立进度统计报告体系

第 12 条 公司建立进度统计报告体系，统计报告包括日报、周报、年报、月度分析评估报告等，同时对项目实施过程中的出现的关键路径或重要工作进度偏差进行专项分析报告。

第 13 条 统计周报管理

统计周报重点反映周计划的执行情况，由项目各职能模块分别进行统计，报项目经理审阅。

第 14 条 统计月报管理

项目进度统计月报是项目进行过程中最主要的统计报告，主要反映项目逐月实际进展情况，项目统计月报的内容如下。

1. 月度主要活动的统计概况，重要活动的统计结果描述。
2. 控制点与里程碑统计。
3. 项目设计、采购、实施、验收信息统计。
4. 文件交付统计。
5. 质量与安全统计，包括纠正措施统计、不合格项统计、安全事故记录等。
6. 人力投入统计。
7. 遗留项统计等。

第 15 条 月进度分析评估报告管理

1. 月进度分析评估报告内容需简练，重点分析存在的问题并提出对策建议。
2. 月进度分析评估报告需突出反映一级进度评估、二级进度评估、采购进度评估、项目实施进度评估、分项验收进度评估、问题分析与建议对策、里程碑实现情况预测等内容。

第 16 条 专项进度分析报告管理

专项进度分析报告内容需突出反映关键路径或重要工作的推进情况及存在的问题，与专项计划进行比较分析，分析进度偏差，预测偏差影响，提出建议与措施。

项目部成员	
项目概况	(简述项目主要研究内容、目标，不超过 500 字)
项目总体要求	
项目验收及进度要求	
经费预算	

三、项目的必要性和重要性

(说明项目背景、目的、意义，具体内容略)

四、项目任务及人员分工

(略)

五、项目的计划进度及阶段目标

(略)

六、项目的考核指标

(略)

七、项目的经费预算

(略)

二、项目计划书模板

一、项目目标描述

1. 交付成果

(略)

2. 工期要求

(略)

3. 预算投资

(略)

二、项目组织管理结构

1. 项目办公室

(略)

2. 项目组织结构图

(略)

3. 项目组织成员名单与职责分工

(略)

三、里程碑计划

1. 项目里程碑计划表

(略)

2. 项目重大里程碑描述

(略)

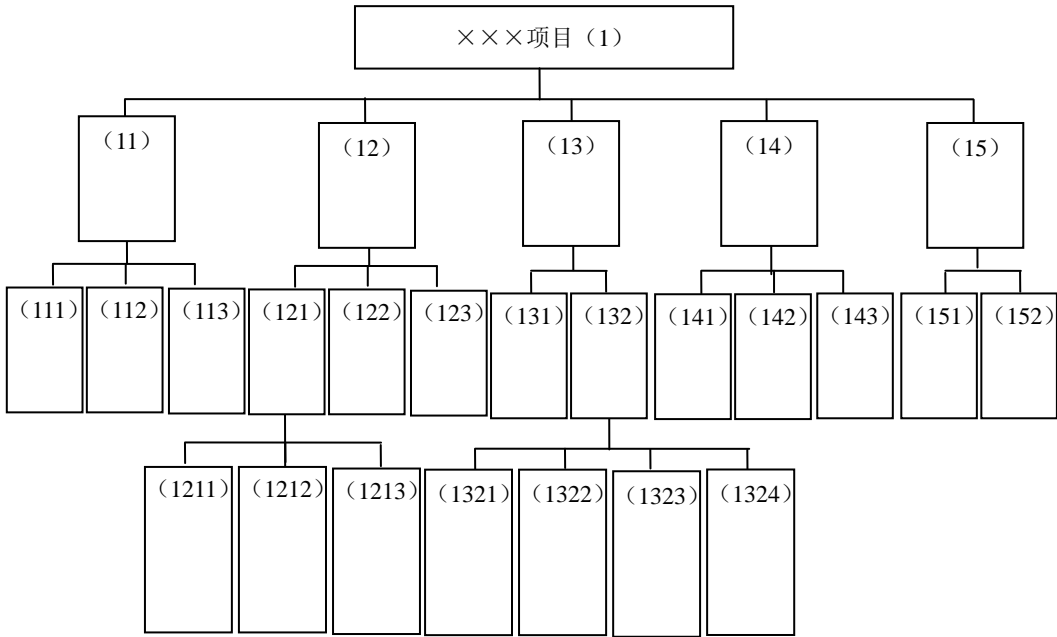
四、工作分解结构图

1. 项目工作关系表

(略)

2. 项目工作分解结构

本项目的工作分解结构图如下所示。



注：1. 图上所绘制的一个个“方框”，为项目的“可交付成果”。
2. 小括号中的数字为各个分解子项目、任务、子任务以及工作包的编码。

本项目的工作分解结构图

五、项目责任分配

（编制项目责任分配矩阵表，具体略）

六、项目计划

1. 项目人力资源计划（如下表所示）

项目人力资源计划表

任务名称		资源名称	工作量/工时	资源数量/人	工期/天	备注
1.	1-1					
	1-2					
2.	2-1					
	2-2					
3.	3-1					
	3-2					

2. 费用分解（如下表所示）

费用分解表

任务名称		资源名称	资源数量/人	工期/人	工作量/小时	人力费用/元	材料费用	总费用/元	单位时间费用/元	备注
1.	1-1									
	1-2									
2.	2-1									
	2-2									

3. 项目网络计划

(略)

七、项目进度计划

1. 项目进度计划表

(略)

2. 项目计划甘特图

(略)

八、进度控制计划

1. 假设时间点的进度状况

(略)

2. 假设时间进度情况表

(略)

九、成本分析

1. 挣值分析图

(略)

2. 挣值分析与建议

(略)

十、风险分析

对项目可能存在的风险进行分析。

1. 技术风险分析与对策

(略)

2. 时间风险分析与对策

(略)

3. 财务风险分析与对策

(略)

4. 市场风险分析与对策

(略)

十一、项目状况分析与进展报告

1. 项目阶段进度报告 (如下表所示)

项目进度报告

报告人姓名		项目名称		本周结束日期	
关键问题			是	否	原因说明及对策
1. 任务范围是否变化					
2. 是否超过目标日期					
3. 估算是否有问题					
4. 是否有技术问题					
5. 是否有评审问题					
对跟踪项目的解释					
下周任务计划					
问题与方法					
审批人			审批日期		

2. 项目管理报告

(略)

第六章 项目质量管理细化执行与模板

第二节 项目质量管理执行工具与模板

一、项目设计成果评审表

项目名称		阶段	
评审出席人		地点	
		时间	
		记录人	
评审内容			
评审结论	主持人：日期：__年__月__日		
评审结论实施	项目负责人：日期：__年__月__日		
评审结论实施验证	主持人：日期：__年__月__日		

二、项目实施过程日检表

部门：日期：__年__月__日

序号	工序/事项 名称	查验重点	查验结果			不良内容	措施
			上午	下午	加班		
1							
2							
3							
备注	检验结果标识：○ ——好 △ ——尚可 × ——不良矫正						

三、项目质量异常报告表

编号:

日期: ____年__月__日

栏目	质量异常与审批意见
项目异常问题	经办人: ____年__月__日
项目部意见	签名: ____年__月__日
项目办公室意见	签名: ____年__月__日
其他部门意见	签名: ____年__月__日
总经理批示	签名: 年 月 日

四、纠正预防措施记录表

编号:

制定部门		制定时间	
评审部门		执行部门	
潜在不合格描述	签名: 制定日期: ____年__月__日		
不合格项分析			
纠正与预防措施			

	签名：制定日期： ____年__月__日				
审批意见	签名：制定日期： ____年__月__日				
措施实施情况					
实施结果验证					
验证单位		验证人		验证时间	

五、项目质量改进计划表

编号：日期： ____年__月__日

序号	质量改进 工作名称	主要改进内容	时间进度 安排	责任部门 及其主要责任	改进工作 预算
1					
2					
3					

六、项目成功度评价表

评价指标	项目相关重要性	评价等级
1. 宏观目标和产业政策		
2. 决策及其程序		
3. 布局与规模		
4. 项目目标及市场		
5. 设计与技术装备水平		
6. 资源和建设条件		
7. 资金来源和融资		
8. 项目进度及其控制		
9. 项目质量及其控制		
10. 项目投资及其控制		

（略）

（四）项目实施进度

项目各个阶段周期的起止时间、时间进度表、建设工期。

（五）项目总投资

项目立项决策批复投资、初步设计批复概算及调整概算、完工决算投资和实际完成投资情况。

（六）项目资金来源及到位情况

资金来源计划和实际到位情况。

（七）项目运行及效益现状

项目运行现状、生产能力实现状况、项目财务经济效益情况等。

二、项目实施过程的总结与评价

（一）项目前期决策总结与评价

项目立项的依据、项目决策过程和程序、项目评估和可行性研究报告批复的主要意见。

（二）项目实施准备工作与评价

项目设计、开工准备、采购招标和资金筹措等情况和程序。

（三）项目建设实施总结与评价

项目合同执行与管理情况、项目实施与进度情况、项目设计变更情况、项目投资控制情况、项目质量控制情况、项目监理和完工验收情况。

（四）项目运营情况与评价

项目运营情况、项目设计能力实现情况、项目运营成本和财务状况以及产品结构与市场情况。

三、项目效果和效益评价

（一）项目技术水平评价

（略）

（二）项目财务经济效益评价

项目资产及债务状况、项目财务效益情况、项目财务效益指标分析和项目经济效益变化的主要原因。

（三）项目经营管理评价

项目管理机构设置情况、项目领导班子情况、项目管理体制及规章制度情况、项目经营管理策略情况及项目技术人员培训情况。

四、项目环境和社会效益评价

（一）项目环境效益评价

项目环保达标情况、项目环保设施及制度的建设和执行情况、环境影响和生态保护情况。

(二) 项目的社会效益评价

项目主要利益群体、项目的建设实施对当地发展的影响、对当地就业和人民生活水平提高的影响、对当地政府的财政收入和税收的影响。

五、项目目标和可持续性评价

(一) 项目目标评价

项目的工程目标、技术目标、效益目标（财务经济）、影响目标（社会环境和宏观目标）。

(二) 项目持续性评价

根据项目现状，结合国家的政策、资源条件和市场环境对项目的可持续性进行分析，预测产品的市场竞争力，从项目内部因素和外部条件等方面评价整个项目的持续发展能力。

六、项目后评价结论和主要经验教训

(一) 项目成功度评价

(二) 评价结论和存在的问题

(三) 主要经验教训

七、对策建议

(一) 对项目和项目执行机构的建议

(二) 对公司项目管理的建议

(三) 对项目市场拓展的建议

第七章 项目成本管理细化执行与模板

第二节 项目成本管理执行工具与模板

一、项目成本费用分析表

项目名称		项目经理				
定额参考文件依据						
类别	资源名称	单位	单价	数量	合计	备注
人工类	项目经理人工费					
	项目成员人工费					
材料类	材料 A					
	材料 B					
外协类	咨询顾问					
	外协加工费用					
设备类	设备 A					
	设备 B					
工具类	工具 A					
	工具 B					
沟通类	电视电话会议					
	项目会议					
资料	技术资料					

类	参考书籍					
其他费用	项目培训					
	合同管理					

二、项目成本费用预算表

项目名称:

编制日期: ____年__月__日

项目 阶段	工作	时间		每日费用	工作日数	预计费用
		开始	结束			
项目计划与 准备	办理项目手续					
	项目市场调研					
	组建项目团队					
	制定项目计划					
	项目开工检查					
项目设计	准备项目资料					
	设计初步方案					
	设计方案审批					
	设计方案修改					
项目实施	项目物资采购					
	项目实施检查与准备					
	项目实施					
项目验收	项目验收					
	项目整改					

说明	细
----	---

五、项目测试费用预算明细表

编号:

日期: ____年__月__日

序号	加工/测试内容	加工/测试单位	计量 单位	单价	数量	金额	备注
合计							——
填表 说明	量大及价高测试化验, 即项目执行过程中需加工、测试的数量较多或单位价格较高、总费用在 5 万元及以上的测试, 需填写明细						

六、项目预算变更申请审批表

变更类型	<input type="checkbox"/> 预算内调整		<input type="checkbox"/> 预算追加		<input type="checkbox"/> 预算减少	
工作事项	细项说明	原核定预算	拟变更预算	调整幅度	备注	
申请理由						
项目经理 审核	签名：日期： 年 月 日					
项目办公室审核	盖章：日期： 年 月 日					
财务部审核	签名（盖章）：日期： 年 月 日					

七、项目成本控制基准明细表

项目名称：

编制日期：____年__月__日

项目 阶段	具体工作或耗用资源		费用预算 明细	费用控制 基准	费用控制 责任人	备注
项目 计划 与准备	办理项目手续					
	项目市场调研	资料费用				
		人工费用				
	组建项目团队					
	制订项目计划					
	项目开工检查					
项目 设计	准备项目资料					
	项目设计人工费用					
	项目设计外协费用					
	项目设计评估费用					
项目 实施	项目物资采购	材料费用				
		采购人工费				
	项目实施检查与准备					
	项目实施过程	人工费用				
		设备租赁费				
		设备折旧				
		设备耗用				
项目 验收	项目验收	验收评估费				
		测试费用				

其他										
合计										

注：表中实际费用小于预算费用时，增加额、增加率均用“－”表示。

九、项目成本控制成果报告表

编号：

编制日期：____年__月__日

项目名称			项目经理		
开工时间			结束时间		
预算成本			实际成本		
成本（费用）项目	预算费用	实际费用	变动幅度	变动原因	
人工费用					
材料费用					
设备费用					
管理费用					
差旅费用					
固定资产折旧					
低值易耗品摊销					
保险费用					
检验试验费					
维修费用					
外协费用					
广告费用					
税费					
其他费用					
合计				——	
项目成本控制 情况总结					
总经办意见					

审核人：

编制人：

第三节 项目成本管理执行制度与模板

一、项目成本预算管理办法

项目成本预算管理办法

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为规范项目成本预算管理，有效制定目标成本合理预算，实现对项目成本的有效控制，特制定本办法。

第 2 条 管理范围

本办法可用来指导对公司所有项目的成本预算进行管理，包括项目规划、项目招投标、项目实施、项目完工整个过程的成本预算工作。

第 3 条 管理职责

1. 项目经理负责成本预算的审核、修改、下发和组织执行工作。
2. 公司财务部负责项目成本预算的审核批复、监督执行工作。
3. 项目成本管理人员负责分解并估算项目成本，并据此制定项目成本预算。

第 4 条 预算原则

本公司所有项目预算遵从由下而上、逐级编报、逐级审批、层层落实、滚动管理的办法。

第 2 章 估算项目成本

第 5 条 项目成本估算依据

本公司项目成本的估算依据包括如下四个方面。

1. 项目目标和综合情况资料。
2. 项目的规划设计、细项设计、配套设计方案及资料等。
3. 项目推广方案及资料等。
4. 公司的利润要求。

第 6 条 项目成本估算流程

1. 项目设计人员将项目规划设计的各项指标、耗用材料状况、工艺状况、人员需求状况等做成方案上报，经项目经理核准、总经办审批后，送项目成本管理人员编制预算。
2. 项目成本管理人员需根据项目综合情况，在七个工作日内完成项目成本初步估算工作，并根据公司利润和预期销售

情况调整成本估算。

3. 项目成本管理人员将成本估算结果上报总经办审核，经审核批准后将用于指导项目预算编制工作。

第 7 条 设定成本目标

项目成本管理人员根据审批通过后的成本估算结果，设定成本目标值。

第 3 章 编制项目预算

第 8 条 填报成本预算

1. 项目成本管理人员需根据成本目标值，将项目成本预算分解到各项工作中，形成各项工作的成本预算并上报。
2. 按照工作分解成本预算后，还需将项目成本预算按照时间分解到项目进行的各月份、各周当中，形成项目成本年度计划、项目成本月度计划并上报审核。

第 9 条 项目成本预算审核

1. 公司财务部负责对各项项目的成本预算进行审核，审核内容应包括人工费用、材料单价、设备租赁和维护费用等是否符合市场价格，各项期间费用和现场管理费用是否合理等。
2. 财务部对成本预算审核完毕后，出具书面审核意见，并上报公司总经办批复。
3. 总经办根据财务部提出的项目成本预算审核意见书，结合实际情况作出预算更改或同意预算的批示并下发执行。

第 4 章 成本预算执行

第 10 条 项目预算执行原则

1. 项目成本预算一经确定，即成为项目部组织实施项目活动的重要依据，不得随意变更。
2. 项目部是成本预算的直接执行单位。成本管理人员需结合项目进度、项目计量资料和财务核算等情况定期编制详细的项目成本费用分析表，与成本预算进行对比，并对项目后期成本、利润情况进行预测，反馈给公司相关职能部门。
3. 项目中如遇重大偏差，要及时报告项目经理，项目经理需认真查找原因，并制定补救措施。

第 11 条 项目预算执行要求

在项目预算执行过程中，需满足以下要求。

1. 项目决策层序重视项目成本预算管理，并保证其有效执行。
2. 项目各级人员需意识到成本预算管理的意义和重要作用，提高预算管理执行力度。
3. 成本预算管理的参与人员需要熟悉项目预算和财务基础知识，还需熟悉项目设计、实施、工艺、材料市场价格等相关信息。
4. 需及时计量工作量，以免造成成本预算分析表填报滞后。

第 12 条 预算执行效果改善措施

可根据以下五条措施，改善预算执行控制效果。

1. 成本预算体系需与财务、业务系统紧密集成，实现成本事前预测、事中控制、事后考评分析。
2. 加强成本控制制度落实力度，提高项目成员预算管理意识，为项目成本控制制造良好的运行环境。
3. 加强各预算责任人的沟通交流，拓宽信息传输通道，使成本预算管理的相关信息快速传输，及时反馈到各相关部门，提高其运行效率和质量。
4. 提高成本预算参与人员的综合素质，严格控制数据来源渠道，防止弄虚作假和人为编造。
5. 成本预算管理与绩效管理相结合，建立节约奖励、超支处罚责任制。在项目的实施过程中，项目成本管理人员应按实际执行情况编制月度、年度成本预算分析报告，及时地将实际成本与计划成本进行比较，找出差距、分析原因，有效地控制资源的浪费。

第 5 章 附则

第 13 条 本办法由项目部制定，经财务部、总经办审议后通过。

第 14 条 本办法自____年__月__日起生效。

二、项目成本控制规定模板

项目成本控制规定

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为规范项目成本控制管理，通过控制手段在达到预定项目工期和质量的要求下优化项目成本和费用开支，将项目成本控制在预算范围内，特制定本规定。

第 2 条 适用范围

本公司所有类型的项目，包括设计项目、研发项目、工程项目、安装项目、服务项目等项目成本控制工作，除另有规定外，均需依照本规定执行。

第 3 条 术语解释

本规定所提“成本控制”，是指保证项目各项工作要在它们各自的预算范围内进行。

第 4 条 项目成本控制原则

1. 成本目标必须与详细的项目质量要求、进度要求、工作范围、工作量等相结合，同时落实到责任者，作为项目完工后评价的依据。
2. 在项目成本分析过程中必须同时分析项目进度、效率、质量状况，力求反映真实的项目信息，以免造成误导。
3. 在成本控制过程中，不能片面强调成本目标，而需与项目质量、进度等相结合，不能为降低成牺牲项目质量、工期等，以免造成严重后果。

4. 项目成本控制必须是事前、事中、事后的全方位控制，对项目整体情况进行分析把握。

第 2 章 项目成本控制规划

第 5 条 成本控制工作步骤

项目成本控制工作一般情况下应分五步完成，具体如下所示。

- 1. 确定成本控制目标。
- 2. 编制并下达成本预算。
- 3. 监督项目过程成本状况。
- 4. 项目成本核算。
- 5. 项目成本分析与报告。

第 6 条 确定成本控制范围

项目成本控制人员应确定成本控制的范围，一般情况下，项目成本控制工作主要对以下三方面进行严格控制。

- 1. 监控实际成本与计划成本的偏差。
- 2. 确保项目过程中所有成本变化、项目变更、成本偏差等事项都被准确地记录。
- 3. 避免不正确、不合适的无效费用发生，减少项目浪费。

第 7 条 项目成本控制依据

在项目开始前，项目成本管理人员需确定项目成本控制的依据。一般情况下，项目成本控制工作需依照四项内容，具体如下表所示。

项目成本控制依据一览表

序号	依据	说明	用途
1	成本基准	按照时间分段的预算	度量和监控项目整体成本
2	绩效报告	提供实际工作中项目成本和资源绩效的信息	进行项目成本控制工作评价
3	变更请求	对项目更改提出的申请	项目更改会对项目成本产生影响，可根据项目变更调整成本预算并评价项目成本
4	成本管理计划	描述当项目实际成本和计划发生差异时如何处理	可根据项目成本管理计划对成本控制过程进行有序安排，实现项目费用的合理使用

第 8 条 确定项目成本控制方法

项目成本管理人员应依照项目本身状况，合理选择项目成本控制方法，一般情况下，项目成本控制可以依照以下四种方

法进行。

项目成本控制方法一览表

序号	方法	简介
1	成本变更控制系统	通过建立项目变动控制体系,严格控制项目成本变动,实现对项目成本控制的工作
2	成本绩效测量法	帮助成本管理人员及时分析项目成本状况,及早发现项目成本差异,在超支之前采取控制措施予以纠正
3	附加计划法	通过新增或修订原有计划来对项目成本进行有效的控制
4	计算机辅助法	借助相关的项目管理软件,跟踪项目的计划成本、实际成本和预测成本改变的影响

第3章 项目成本预算编制

第9条 制定项目成本预算

项目成本管理人员需依据项目成本目标、项目资源计划和项目进度计划及时制定项目成本预算,为项目活动分配成本定额,实现项目成本控制的基础。

第10条 项目成本预算内容

预算主要包括直接人工费用预算、咨询服务费用预算、资源采购费用预算和不可预见费用预算。其中不可预见费用主要是指为项目在实施过程中发生意外准备的保证金,以减轻项目意外事件的影响程度。

第4章 项目开支监督

第11条 落实成本目标

在项目实施过程中,应制定分项目工作目标,还需落实项目分享工作消耗资源和工作效率。

第12条 开支审查和批准

项目过程中,必须对各项费用开支进行审查和批准。对超量使用的必须作出特别审批,并追查原因、落实责任。

第13条 项目成本监控

项目成本监控的重点应放在最大的工作包、近期就要进行的活动以及具有较大的估计成本的活动上。

第14条 采购合同控制

在项目过程中,如果签订各种外包合同或采购各种材料设备时,必须严格控制价格水准、付款方式和付款期限、价格补偿条件等,确保项目采购不超出预算。

第15条 采取成本控制措施

1. 项目成本控制过程中,成本管理人员需制定积极、合理的计划成本和降低成本的措施,严格、准确地控制和核算施

工过程中发生的各项成本。

2. 及时地提供成本分析报告和有关资料，并与计划成本相对比，对项目进行经济责任承包的考核，以期改善经营管理，降低成本，提高经济效益。

第 5 章 项目成本状况分析

第 16 条 项目费用记录

项目开工后，必须及时记录各项工作中消耗的人工、材料、设备等费用的数量。

第 17 条 项目成本分析指标

对已经完成的工作，其成本分析指标主要包括以下三项。

1. 成本偏差，等于项目实际成本与预算成本的偏差。
2. 成本偏差率，指成本偏差占计划成本的百分比，具体计算公式为：

成本偏差率 = (实际成本 - 计划成本) / 计划成本 × 100%

3. 项目利润，表示项目价值减去项目成本的值。

第 18 条 项目成本分析报告

项目成本管理人员需根据项目成本分析状况，撰写项目成本分析报告，报告具体需包括如下四方面内容。

1. 成本与预算的对比。
2. 项目成本效率指标的比较分析。
3. 项目成本要素的比较分析，包括各个成本要素偏差值和偏差率指标等，以直观反映偏差的程度。
4. 项目成本超支原因分析，对项目成本计划数据、外部原因、实施管理问题、控制问题等进行分析，确定项目成本超支的主要原因。

第 19 条 确定降低成本的措施

项目成本管理人员对于项目成本状况分析完毕后，需根据原因确定降低成本的措施。

1. 不能够单纯压缩余下项目的成本，以免对项目工期、质量、合同、功能等造成影响。
2. 项目技术人员可以开发更好、更省效率的技术方案，或采用规范、成本较低的原材料。
3. 可删除不必要的工作，减少工作量、作业范围或要求，或变更工程范围。
4. 如果是外包项目，应要求项目承包方在不改变项目质量要求的情况下完成项目，并在验收时重点检查后半段项目质量。

第 6 章 附则

第 20 条 本规定由项目部制定，经财务部、总经办审议后通过。

第 21 条 本规定自____年__月__日起生效。

全国职业经理 *MBA* 双证班

网址: [www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)

第八章 项目技术管理细化执行与模板

第二节 项目技术管理执行工具与模板

一、项目技术开发计划表

项目名称							项目类别							
项目开始时间							预计项目结束时间							
技术开发														
任务说明														
具体 工作 计划	技术开发	工作时间及及进度安排（月）												进度控制责
	阶段	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	任人
备注														

二、项目技术开发申请表

编号：

日期：__年__月__日

项目名称		项目类别	
项目开始时间		项目预计结束时间	
项目负责人		技术负责人	
技术开发工作 规划说明			
技术开发原因			
计划参与部门及人员			
技术开发预算及 资金来源计划			

预期经济效益分析	
项目经理意见	签字 (盖章): 日期: 年 月 日
技术部经理意见	签字 (盖章): 日期: 年 月 日
财务总监意见	签字 (盖章): 日期: 年 月 日
总经理办公室意见	签字 (盖章): 日期: 年 月 日

三、项目技术改进记录表

项目名称: 项目编号: 编制日期: ____年__月__日

编号	工作事项名称	主要内容	使用费用	开始时间	完成时间	该工作负责人	备注

审核人: 编制人:

四、项目技术交底记录表

编号: 日期: ____年__月__日

项目名称		项目技术主管	
专业项目			
作业项目	单位项目名称		
	分布项目名称		
	分项项目名称		

交底时间		参加人数		交底级别	
技术交底 内容提要					
负责人			交底人		
接收单位			接收人		
交底方式					
备注					

五、项目技术验收记录表

项目名称			项目类别		
项目开始时间			项目结束时间		
项目负责人			技术负责人		
项目 技术 验收 记录	项目工序	技术要求	完工质量	工序是否合格	验收人
项目技术质量 总体评价					
存在的主要问题					
需整改的工序					
技术主管意见		签字（盖章）： 日期： 年 月 日			
项目经理意见		签字（盖章）： 日期： 年 月 日			
分管副总意见		签字（盖章）： 日期： 年 月 日			

第三节 项目技术管理执行制度与模板

二、项目技术交底管理制度

项目技术交底管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了规范和指导技术交底工作，确保项目实施人员了解项目技术要求，特制定本制度。

第 2 条 管理范围

本制度适用于整个项目实施、项目各技术分事项、特殊工序、易发生质量事故和安全事故等工序的技术交底工作。

第 3 条 管理职责

1. 公司技术总监负责主持项目总体设计技术交底工作。
2. 项目各模块的技术交底工作由项目技术主管主持。
3. 各项工序技术参数及质量标准等的交底工作由各项工序负责人主持。

第 4 条 术语解释

技术交底是在正式施工之前，对参与施工的有关管理人员、技术人员及施工班组的工人交待工程情况和技术要求，避免发生指导和操作的错误，以便科学地组织施工，并按合理的工序、工艺流程进行作业。

第 2 章 技术交底的形式

第 5 条 会议交底

公司项目技术主管可以事先写好交底材料，然后召开会议进行技术交底。

第 6 条 书面交底

项目技术主管向项目成员进行技术交底时，需按照项目规范标准和工艺规程的有关规定、质量标准和安全要求，结合项目的具体情况，写出书面技术交底材料交予项目实施人员。

第 7 条 样板交底

项目技术人员可先按设计图的技术要求和具体做法，由技术水平较高的成员做出样板，然后对照样板向项目实施人员进行技术交底，此类交底的重点是操作要领、质量标准和检验方法。

第 8 条 岗位交底

为了保证项目各工序上不同岗位的操作质量，相关人员需对项目进行岗位交底，即对项目某项工序采用操作岗位责任制或制定操作岗位工艺卡等，以保证工序质量。

第 3 章 技术交底的内容

第 9 条 图样交底

为了使项目实施人员充分了解设计意图、项目技术主要特点、项目重要工序和要求等，应对项目实施人员进行图样交底。

第 10 条 项目设计与管理措施交底

项目技术主管应将项目设计结构、内容向项目实施人员交代，以便掌握项目特点、分工部署、任务职责、进度要求、写作方法等各项管理措施。

第 11 条 项目设计变更交底

项目技术主管需将项目技术设计发生变动的部位向项目成员交待清楚，必要时需讲明变更的原因，以免项目实施过程中出现遗漏造成差错。

第 12 条 分项模块技术交底

1. 对本模块设计结构、实施办法、规范和规程的要求进行交底。
2. 对本模块中材料、工具、设备的使用要求、质量标准及技术安全措施等进行交底。
3. 对新技术、新材料、新结构、新工艺和关键部位及特殊要求要着重交待，以便使项目成员把握住重点。

第 4 条 技术交底实施

第 13 条 技术管理人员交底内容

项目技术主管向项目技术管理人员交底的内容主要包括项目概况、实施特点、设计意图、设计方案、实施方案、实施准备要求与注意事项等。

第 14 条 实施人员交底内容

各项工序技术管理人员对实施人员进行交底时，应分项交底，内容包括设计图纸的具体要求、具体实施技术措施、所用工具和设备、实施方法、协作事项、质量检查方法和标准以及完工要求等。

第 5 章 附则

第 15 条 本制度由项目部制定，并负责对其进行修改和解释。

第 16 条 本制度自颁布之日起实施。

三、项目技术档案管理制度

项目技术档案管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了标准化、规范化管理项目技术资料，为项目评估、改进和开展后续工作提供重要依据，特制定本制度。

第 2 条 管理范围

凡项目实施过程中所形成的各类文字、图纸、计算、声像材料等各种形式的技术资料，均按照本制度进行规范和管理。

第 2 章 项目过程技术资料管理

第 3 条 技术资料收集

1. 所有项目参与人员均需认真学习项目资料管理办法，将项目过程中需要、产生的各种表格及时交项目技术资料管理人员。

2. 项目参与人员需及时通知技术人员收集项目验收时所需的各种资料，及时保留项目活动中的文字材料、图纸、图标、计算材料、声像材料、电子资料等。

第 4 条 技术资料交接签收

对项目过程中形成的各种技术数据等要执行交接签收制，并由各分管技术人员保存，直至项目最终检查验收合格，以便中途出现问题有据可查。

第 5 条 项目过程中各类技术资料的保管

1. 项目过程中形成的各种技术图纸、技术规范标准、技术资料由项目资料员收集并统一保管。

2. 技术管理人员需用某些资料时，应按制度进行借阅登记，由资料员签认后领取使用。

3. 非技术人员未经项目经理同意，一概不允许私自查阅各类技术资料。

4. 各项目技术人员离开办公地点时，应收集保管好所有技术资料，禁止随意丢放。

第 6 条 技术资料传递

1. 项目技术主管在项目实施过程中发放的各类技术图纸、技术变更资料等，应先由项目经理批示，经确定后复印下发各技术管理人员。

2. 项目过程中各种技术资料的传递必须执行签字登记手续，以防传递过程中发生资料丢失现象。

第 7 条 技术资料移交

项目技术管理人员调离项目工作时，必须有完善的技术资料书面移交手续。

第 8 条 项目技术资料管理台账

1. 项目技术资料员应建立项目技术资料管理台账，将所有资料传递、复印、审阅过程及时计入台账，保证技术资料处于受控状态。

2. 项目技术资料员应将各技术人员提供的材料悉数纳入技术资料管理台账。

第 3 章 技术档案管理

第 9 条 项目技术档案内容

项目技术档案是为项目技术验收提供的资料，需要反映项目实施过程中的实际状况，可作为项目后续维护、管理、改进的重要依据，主要包括以下七项内容。

1. 项目简介，包括项目名称、负责人、项目任务等内容。
2. 项目设计方面的技术资料，包括设计图纸、工艺技术、图样会审记录、设计变更资料等。
3. 项目材料技术要求和质量证明等资料，包括原材料、成品、半成品、辅料、设备、工具等的技术要求和质量合格证明。
4. 技术试验资料，包括项目各个阶段技术试验合格证明及原始测试数据记录等。
5. 项目技术试验问题记录及处理报告。
6. 项目过程技术应用日志，包括项目进行过程中技术环境的变动状况、每日项目实施质量与效率状况以及项目进行过程中出现的问题和解决方案、整改效果等。
7. 其他项目过程中形成的技术资料。

第 10 条 技术资料归档

1. 项目经理应指定专人负责项目技术文件资料的收集、整理、立卷归档工作，在项目完工后，编制一套完整的档案资料上交项目经理。
2. 项目完工时，技术人员应按照项目文件编制要求编制项目完工文件，并按照项目工作事项分为不同的案卷，做到规格统一、项目齐全、手续完备。

第 11 条 项目技术档案管理

1. 技术档案的管理，要求做到完整、准确和真实。
2. 技术文件和资料要经项目技术主管和项目经理正式审定后才有效，不得擅自修改或事后补做。

第 4 章 附则

第 12 条 本制度由项目部制定，经总经办审批通过后执行。

第 13 条 本制度自颁布之日起实施。

第九章 项目沟通管理细化执行与模板

第二节 项目沟通管理执行工具与模板

一、项目沟通计划表

项目基本情况				
项目名称		项目编号		
制作人		审核人		
项目经理		制作日期		
项目沟通计划				
项目相关利益方	所需信息	频率	传递方法	责任人

二、会议决议跟踪表

会议名称				
会议时间				
会议地点				
会议主题				
会议决议跟踪				
会议决议内容	负责人	进展情况	调查时间	跟踪人
备注				

制表人：

制表日期：__年__月__日

三、部门冲突协调表

需求部门（甲）		解决部门（乙）	
事由			
双方解决意见			
项目经理 协调方案			
需求部门主管意见		解决部门主管意见	
项目经理意见			
备注	本意见为最终决定，双方主管必须遵守，如有异议可保留，本文件需按规定存档		

四、信息沟通报告表

报告日期	自____年__月__日至____年__月__日
一、自上一次报告以来的主要成就	
二、项目实施的当前状态	
进度执行情况	
费用执行情况	
质量执行情况	
范围完成情况	
三、上次报告会发现问题的解决情况	

四、项目当前出现或预见可能出现的问题	
具体问题描述	
解决方案/措施	
五、下次报告期拟实现的重大事项	

五、项目总结报告表

项目名称		项目经理	
项目总体描述	成 果		
	迄止日期		
	总 本		
	使用技术		
项目评价	与用户需求的符合程度		
	成功之处	(包括具体原因分析, 可另附页)	
	失败之处	(包括具体原因分析, 可另附页)	
项目管理的手段和技术 及对它们的评价			
项目团地的建议 及对以后项目的经验或教训			
最终项目甘特图		(可另附页)	
所有可交付成果的附件		(可另附页)	

审核人：

填表人：

二、项目采购申请表

项目名称					
采购内容	名称	规格	数量	指导价	备注
采购原因					
其他采购要求	(包括产地或服务、资质等)				
项目采购主管 意见	签字：日期： 年 月 日				
项目经理意见	签字：日期： 年 月 日				
分管副总意见					

	签字：_____ 日期：____年____月____日
--	-----------------------------

三、项目采购询价单模板

(____) 购_____字第_____号

物资（服务）名称	编号	规格说明	单位	数量	质量要求
报价须知	交货期限	<input type="checkbox"/> 需于____年____月____日以前交清 <input type="checkbox"/> 订购后____天内交清			
	交货地点				
	付款办法	<input type="checkbox"/> 交货验收合格后付款 <input type="checkbox"/> 试用合格后付款			
	订购方法	<input type="checkbox"/> 分项订购 <input type="checkbox"/> 总金额为准			
报价期限	报价截止日期	上开报价单请于____年____月____日____时以前惠予报价以便洽购为荷。			
	报价保留时效	请保留报价有效期间至询价截止日期起 10 天以上			
报价途径	以上报价单请寄送至××××市×××路×××号××××项目部				

	或发送至×××××@×××××.com
--	---------------------

四、采购工作说明书

项目名称：

日期： 年 月 日

××项目采购工作说明书	
项目目标	
采购物资（服务）	
交付地点	
物资（服务）的供应周期	
所需技术支持	
技术标准	
验收标准	
其他要求	

审核人：

编制人：

五、项目供应商调查表

供应商基本信息						
供应商全称				使用商标		
行业类别		业务性质		资本类型		
占地面积		厂房面积		企业负责人		
固定资产		年产值		销售额		
公司地址						
主要联系人						
联系人姓名	性别	职务	办公电话	手机	电子邮件	传真
所负责过的主要项目						
项目名称	合作单位	项目类型	项目规模	项目耗时	优势说明	
主要客户市场						
主要客户名	行业和地区	提供的产品或服务	该客户占企业销售额的%	业务开始时间	说明	
关键设备简介						
设备名称/型号	产地	设备供应商	技术指标和优势	设备生产时间	数量	

第 2 条 适用范围

凡本公司项目进程中涉及到的原材料和设备采购、服务采购、工程分包等各类采购事项，除另有规定外，均依照本办法执行。

第 3 条 管理职责

- 1. 项目经理需对项目采购过程进行监督、检查和指导。
- 2. 项目部应建立项目采购小组，全面负责项目过程中议价采购、招标采购等各种类型的采购工作，具体包括采购计划制订、询价管理、供应商选择、采购谈判、采购合同签订、采购过程控制等各项工作的实施和管理。

第 2 章 选择采购方式

第 4 条 采购方式选择原则

- 1. 本公司项目采购过程中，可以采用的采购方式包括询价采购、竞争性谈判、邀请招标等方式，项目采购小组需根据项目需求实际情况，确定采购方式。
- 2. 在采购金额较大且项目进度等条件许可时，需尽量采用公开招标方式。
- 3. 无论采取何种采购方式，候选供应商均不得少于三家。

第 5 条 采购方式选择办法

一般情况下，各种采购方式的适用范围如下表所示。

不同采购方式适用范围一览表

采购方式	适用范围
公开招标采购	主要材料或服务单项采购金额在 30 万元及以上
邀请招标采购	主要材料及服务单项采购金额在 15 万～30 万元
竞争性谈判	主要材料及服务单项采购金额在 15 万元以下
询价采购	零星材料、专业性较强或非常用材料及服务

第 6 条 特殊情况处理

因特殊情况不能按照本办法规定的采购方式实施项目采购的，由项目采购小组提交申请，经公司总经理批准后，方可变更采购方式。

第 3 章 组织采购工作

第 7 条 采购计划拟订

- 1. 项目采购小组需在项目工作规划开始后 30 日内，根据项目进度计划合理确定主要资源的需求时间，拟订项目的总体采购计划，报公司项目经理审批。
- 2. 项目采购应依照采购计划执行，如因项目进度调整较大，需另行向项目经理申请调整采购计划。

3. 采购计划要充分考虑采购提前期,项目采购小组可根据项目需要分批次安排请购时间,避免因采购滞后影响施工。

第 8 条 市场价格调查

在采购实施之前,项目采购小组应首先进行市场价格的调查,价格调查工作应由小组成员通过不同的渠道分头完成,采购小组汇总分析后拟定合理的上限控制价。

第 9 条 采购申请

项目采购小组根据实际需要提前七天以书面形式向项目经理提交采购申请,明确采购内容、规格、拟采购的数量、采购方式及上限控制价等,经项目经理审核、分管副总审批后,由项目采购小组组织实施采购工作。

第 10 条 招标采购组织

1. 采用招标形式采购的,采购招标文件由项目采购小组拟定,报项目经理审核、分管副总审批后方可发布。投标邀请书可采取向相关供货商发函的方式发布,如为公开招标采购,投标邀请书还应在公司网站登载。

2. 采用公开招标或邀请招标采购的,项目部采购小组应组织潜在供应商参加开标会议,项目经理组织项目采购人员及相关专家参加开标会,对招标活动进行公开开标。

3. 潜在供应商参与招标采购时,应在开标前向项目部提交投标保证金,保证金数额不得低于拟采购标底额的 10%。投标保证金在确定中标人后三个工作日内退还给未中标人,中标人的投标保证金需在项目部支付其首笔合同价款时一并退还。

第 11 条 其他形式采购组织

1. 采用询价采购或竞争性谈判采购的,由项目采购小组按公司相关制度规定程序实施采购,采购结果需经公司法律顾问审核、分管副总审批后方可实施。

2. 其他采购形式的采购结果,应及时报公司项目部备案。

第 4 章 项目采购定价

第 12 条 采购价格组成

1. 项目中各类物资的价格应由生产成本、运输及装卸费、税费及利润四部分组成。

2. 项目中各项服务的价格应由服务成本与利润、税费三部分构成。

3. 项目采购人员应按照价格组成进行采购底价的调查和分析,并要求潜在供应商依据上述价格组成分别进行报价,以利于采购人员进行价格评定。

第 13 条 项目采购定价程序及权限

1. 项目采购人员对市场价格进行调查后,对潜在供应商报价各组成部分的最低价进行组合,以此作为价格谈判的目标值,依次与各潜在供应商进行谈判。

2. 项目采购小组对潜在供应商报价进行评议、谈判后,拟定供应商及签约价格,填写采购定价单,上报项目经理和分管副总。

3. 经项目经理和分管副总核定后的采购定价,可作为采购工作开展依据。

第 14 条 采购价格确定注意事项

1. 项目采购人员进行采购定价时,应根据项目资金状况及供应商的垫资能力,考虑适当的价款支付周期,在签订采购合同时约定确切的付款时间。

2. 确定采购单价时需考虑付款时间等因素,提前付款或延期付款的,应按同期银行贷款利率扣除或增加支付金额,并写入合同条款,避免价款支付的随意性。

第 5 章 供应商评审

第 15 条 供应商资格审查

1. 原则上本公司所有项目的供应商均应为独立的法人。
2. 项目采购小组应要求各潜在供应商提供营业执照等有关资格证明文件和业绩说明。
3. 如采购项目对供应商有特定要求的,需对潜在供应商的相应资格进行专门审查。
4. 如潜在供应商是非直接生产厂商而是代理商,除应向项目采购小组提供自身相关资料外,还需提供生产厂商签署的书面授权书或代理权限证明,同等条件下,代理级别较高的潜在供应商优先。

第 16 条 项目供应商范围确定

1. 公司采购部定期公布合格供应商名单,项目部采用邀请招标或竞争性谈判进行采购的,应在合格供应商名单的范围内发布招标邀请书。
2. 采用其他方式实施采购的,潜在供应商如不在合格供应商名单内,项目采购小组需对潜在供应商进行综合评定,并将信用、供应保证能力、质量保证能力评定信誉良好的供应商,上报公司分管副总经审批后增列入合格供方名录。

第 17 条 供应商选择方法

1. 在能够满足项目质量要求的前提下,原则上应选择报价最低的潜在供应商作为最终供应商。
2. 大宗材料或项目发包时,可选择实力较强的 2~3 家供应商,经谈判后确定最终供应商。

第 6 章 采购合同管理

第 18 条 合同审批权限

项目部签订采购合同前,需履行审批手续,具体审批权限如下。

1. 单项采购金额小于 15 万元的,经项目采购小组成员集体签字后,由项目经理审批。
2. 采购金额为 15 万~30 万元的,经项目经理审定后,由公司分管副总审批。
3. 采购金额大于或等于 30 万元的,由公司总经理审批。

第 19 条 采购合同签订

1. 签订采购合同视为采购完成,在采购完成后 15 日内,项目采购小组形成书面采购报告,详细说明采购过程,并将相

关采购记录作为附件，一并汇编成册移交项目部存档，项目采购小组留存复印件备查。

2. 相关采购记录应包括采购申请、投标邀请书、招标文件、报价记录、开标签到单、采购定价单等。

第 7 条 附则

第 20 条 本办法由项目部制定，并负责对其进行修改和解释。

第 21 条 本办法自审核通过之日起生效。

二、项目采购交期控制制度

项目采购交期控制制度

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了达到如下两个目的，特制定本制度。

1. 在必要的时间内准时获得项目过程活动必需的物资或服务，确保项目进程连续性。
2. 减少因资源供应不足导致的项目延期。

第 2 条 适用范围

项目采购过程中对交期确定、交期控制、采购跟催的相关事项，均依照本制度进行处理。

第 2 章 合理确定交货期限

第 3 条 合理确定采购物流方式

项目采购人员需在签订合同之前，应合理确定交货方式、运输方式、运输路线等，并提供承运商建议，确保不因物流因素导致交期延误。

第 4 条 合理规划下单时间

采购人员项目进行过程中，应合理预估项目进度，以及供应商备货、在途、验收等时间，确定下单提前期，在合理时间进货，确保在项目进行过程中不出现断货或库存积压等问题。

第 5 条 明确交期违约责任

项目采购人员在签订项目采购合同时，必须明确交货期限，并在此基础上与供应商达成对交期违约责任的共识，以合同条款的方式在采购合同中体现。

第 3 章 采购进度控制

第 6 条 及时掌握备货进度

1. 项目采购人员同供应商确定交货期限后，应及时要求供应商提供备货计划或者生产日程表，采购人员根据其提供的计划和日程表督促交货进度。

2. 项目采购人员应及时与供应商进行沟通, 了解其备货进展情况, 防止出现交期延误或者提前交货的情形。

3. 采购人员发现供应商供货进度可能会影响项目进度时, 应及时采取措施消除进度滞后。

第 7 条 期中跟催

1. 下单后, 项目采购人员应注意是否能按照规定时间收到验收报表, 未及时收到验收报表的情况下应采取电话查询的方式进行跟催。

2. 对于重要物资(或服务)采购, 除要求供应商按时报送进度表之外, 还应实地前往供应商处进行访问查证, 此查证工作应于合约或者订单中加以明确。

第 8 条 项目采购验收进度控制

1. 为了提高供应效率, 项目采购人员和质量管理人员进行物资(或服务)验收前, 必须明确验收流程。

2. 进行项目采购时, 可优先选择通过本公司质量评估认证的供应商, 对质量有保障的优秀供应商提供的物资(或服务)可实行“免检”处理, 以缩短项目采购验收时间, 有效推进项目进度。

第 4 章 交期延误管理

第 9 条 分析交期延误原因

项目采购人员除对具体项目采购工作进行交期控制外, 还需定期根据采购经验对交期延误原因进行总结。常见交期延误原因包括以下三种, 如下表所示。

交期延误常见原因分析表

原因	具体内容
供应商责任	❖ 供应商接单量超过产能, 备货计划不合理, 出现采购和供应危机, 导致项目停滞
本公司责任	❖ 采购部供应商选择错误, 业务手续不完整, 价格决策不合理, 进度掌握与督促不力, 经验不足, 或条件过于严苛等
	❖ 在项目过程中, 由于各种原因, 采购人员未给供应商留足够的采购提前期, 或者跟催不积极, 导致项目资源供应延期
其他原因	❖ 采供双方沟通不良, 未能掌握一方或者双方的产能变化, 联络未得到落实
	❖ 技术资料不充分, 质量标准沟通不一, 未达成单价、付款、交期的共识等造成延误
	❖ 偶发不可抗拒因素, 如自然灾害或经济、政治、法律因素的变动等造成延误

第 10 条 交期延误处理

针对不同原因的交期延误, 项目采购人员应采取相应的解决方案。

1. 因供应商原因导致的交期延误, 项目采购人员应及时进行催货, 要对方根据合同条款承担违约责任。

2. 因项目采购人员造成的交期延误, 应加强采购人员交期意识, 提高采购人员业务素质, 并对相关责任人进行批评。

对项目进度造成严重影响的，应记失职一次，并处一定数额的罚款。

3. 因双方沟通不畅造成的交期延误，采购部首先应加强内部控制，改进采购工作业务水平，加强同供应商沟通，建立完善、畅通的沟通机制。

4. 因偶发不可抗因素造成的交期延误，应与供应商协商进行处理。自然灾害造成的损失应寻求保险公司进行赔偿；其他偶发因素造成的损失，应和供应商协商解决，力求将双方损失降到最低。

第 5 章 附则

第 11 条 本制度由项目部制定，呈请分管副总进行审批通过后生效，修改和废止亦同。

第 12 条 本制度自审核通过之日起生效并予以执行。

第四节 项目采购管理执行文案与模板

二、项目采购招标文件

项目采购招标文件

各位供应商：

因我公司承担的××××项目需要采购××××材料，现进行邀请招标。

一、项目简介

1. 项目名称：××××××。

2. 实施单位：招标人。

3. 项目概况：（具体略）

二、招标活动安排

本次招标活动主要要求如下表所示。

招标要求一览表

序号	项目名称	主要要求			备注
采购材料要求	采购物资名称	××××××			
	规格及型号	ABS-××			
	拟采购数量	100	单位		

	其他要求		
投标 条件	投标人资格		
	投标保证金	在开标时间前向本招标人提交投标保证金_____元	
	保证金退还	在确定中标人后三个工作日内退还给未中标人, 中标人的投标保证金需在项目部支付其首笔合同价款时一并退还	
评标办法		标委员会对投标报价文件进行审查、质疑、评估和比较后, 择优选 择竞标人	
价款支付条件		收到项目材料后的 30 日内支付合同总额的 90%, 其余尾款在使用 60 天后, 视材料质量状况给付	
开标	时间	____年__月__日__时	
	地点	××××大酒店	
投标	联系人姓名	张××	
联系人	联系电话	××××-××××××××	

三、投标文件附件

所有投标人需提交投标文件一式两份, 不论中标与否, 投标文件均不退还。投标文件附件包括但不限于以下几种。

1. 企业营业执照复印件。
2. 生产许可证或经营许可证复印件。
3. 该施工项目所在地建筑主管部门颁发的准用证复印件。
4. 产品检测报告复印件。
5. 介绍公司的宣传资料。
6. 与哪些有影响的单位有过合作, 有哪些主要的业绩。
7. 提供产品样品与产品报价单。
8. 对招标人的结算方式和付款条件有何要求。
9. 提供详细的联系人、联系地址、联系方式。
10. 详细说明供货方式和期限、质量保证措施和服务承诺。

四、投标须知

1. 招标人发出招标文件, 任何非书面变动通知均无效。若有变动需以书面形式及时通知投标人。
2. 投标文件应整洁、字迹清晰并装订成册, 如投标内容有涂改、内容不详和无公章者无效。
3. 投标人确需对已送达的投标文件进行更正时, 必须在投标截止日期前用正式函件提出。

4. 本公司将依据招标文件、投标文件及有关市场行情与中标人签订项目采购合同。

5. 投标人应于____年__月__日前将招标文件送达招标人指定地点, 并于____年__月__日在参加招标人指定地点开标, 逾期概不接待。

××××项目招标委员会

日期: ____年__月__日

三、项目招标邀请书模板

项目招标邀请书

尊敬的××公司:

因我公司实施中的××项目需采购××××××, 经研究决定采取邀请招标方式选择供应商。

经综合比较, 鉴于贵公司的良好信誉, 特邀请贵公司参与投标。若有意向, 请贵公司在接此函后根据“项目招标文件”的要求进行准备, 编制投标书, 并在规定的时间内送达我公司指定地点。

若有疑问, 请及时与我公司联系。

联系电话:

联系人:

××公司××项目招标委员会

日期: ____年__月__日

四、项目中标通知书模板

项目中标通知书

尊敬的××公司:

在我公司××××项目采购招标中, 经过综合评审, 贵单位获得此次采购(☐ 物资 ☐ 服务)的供应权。请贵单位务必于____年__月__日前派员持本通知书到我公司洽谈物资供应的具体细节, 签订项目供需合同。

顺祝商祺！

××××项目招标委员会

日期：__年__月__日

第十一章 项目合同管理细化执行与模板

第二节 项目合同管理执行工具与模板

一、项目合同会审表

申报部门				申报时间		
项目名称				合同编号		
合同类别	<input type="checkbox"/> 前期类 <input type="checkbox"/> 施工类 <input type="checkbox"/> 材料设备类 <input type="checkbox"/> 室外环境类 <input type="checkbox"/> 营销包装类					
签约单位	甲 方					
	乙 方					
	丙 方					
合同内容概要	承包范围					
	合同价款及 单方造价		计价方式			
	付款方式		期 限			
	质量要求		保修约定			
合作单位说明	合作单位说明		招标资料编号			
	及选择理由		考查审批表编号			
	目标成本总额		与合同价款的差异			
	成本差异说明					
会签栏	项目部		法 务 部		工程技术部	
	财务部		副总经理		总 经 理	

二、项目合同汇总表

序号	合同编号	合同刚到期日	项目名称	项目负责人	负责人所在单位

三、合同履行跟踪表

（一）通用项目合同履行情况跟踪表

项目名称			填写日期		
合同名称			合同编号		
承包单位			资质等级		
序号	内容	经验教训总结			
1	合同订立	（招投标、合同的规范性等）			
2	质量控制				
3	时间控制				
4	成本控制				
5	合作配合情况				
6	其他情况				
对合作单位的综合评价		<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差		是否推荐列入 长期合作方数据库	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
1	质量控制	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差		填表/负责人签字	
2	时间控制	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差			
3	合作配合	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差			
4	报价合理	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差			
5	现场管理	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差			
6	技术实力	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差			
7	经济实力	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差			

（二）技术项目合同履行情况跟踪表

技术合同项目名称		技术合同编号	
----------	--	--------	--

技术合同类别	<input type="checkbox"/> 开发 <input type="checkbox"/> 转让 <input type="checkbox"/> 咨询 <input type="checkbox"/> 服务		
合同签订时间		合同完成时间	
合同总额（万元）		合同买方地区	
合同完成情况			
备注	技术合同是指技术开发、转让、咨询、服务合同		

（三）土地开发项目合同履行跟踪表

项目名称							合同编号						
编 号	施 工 单 位 名 称	所 中 标 段	中 标 方 式	中 标 价	工 程 内 容	合 同 金 额	合 同 开 工 时 间	实 际 开 工 时 间	已 完 成 工 程 量	已 付 款	付 款 方 式	拨 付 率 (%)	备 注

四、合同履行评估报告模板

以下为工程（设计）合同履行评估报告的样表，以供读者参考。

工程名称			
承包人		联系人	
合同名称			
合同编号		合同金额	
承包（委托） 内容			
合同条款履行综合评估			
合同工作内容 完成情况评估			
施工（设计） 质量评估			

工期履约评估					
技术能力评估					
施工管理（设计专业）配合评估					
不良记录					
合同条款完整性评估					
评定级别					
监理单位		专业工程师		评估日期	
总监工程师意见					

五、合同履行风险控制表

序号	合同名称	风险控制事件	预计发生时间	对策	责任单位	备注
1		(1)				
		(2)				
2		(1)				
		(2)				
3						

六、项目合同争议协调表

争议双方（甲）	
争议双方（乙）	
协 调 方	
事 由	
甲方单位 项目主管意见	
乙方单位	

项目主管意见		
争议协调方案		
双方确认签署	甲方单位授权代表	乙方单位授权代表
	日期： 年 月 日	日期： 年 月 日

说明：本意见为最终决定，一式两份，双方项目主管必须遵守，如有异议可保留。

第三节 项目合同管理执行文案与模板

一、项目合同管理制度模板

（一）通用项目合同管理制度模板

通用项目合同管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为加强公司项目合同管理，保障公司合法权益，预防合同纠纷，促进本公司依法经营管理，根据合同法等国家有关法律、法规，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于本公司外部项目合同的管理工作。

第 3 条 管理职责

公司内部设立项目合同管理委员会，委员会作为项目合同管理工作的最高组织，在具体合同管理工作中，采用合同管理部门与承办部门两者管理相结合的原则，由承办部门设专人负责合同管理工作。各合同管理机构职责如下所示。

项目合同管理职责说明表

管理机构/人员	具体工作职责
项目合同管理委员会	项目合同管理委员会主任由总经理担任，委员由各职能部门经理担任，职责如下 1. 严格遵守国家有关工程项目合同的各项方针、政策、法律、法规 2. 负责对公司内部在履行工程项目合同过程中所发生拖欠的有关资金划拨的裁决 3. 负责对公司内部在履行工程项目合同纠纷时的仲裁和处理外部项目合同纠纷 4. 负责对合同管理部门进行业务指导
合同管理部门	1. 宣传贯彻国家有关合同的法律、法规和规章

	<ol style="list-style-type: none"> 负责拟定公司的合同管理制度并组织实施 组织制定本公司的标准合同文本 参与本公司特殊合同、涉外合同的可行性研究、谈判和文本起草工作 对合同的合法性、有效性进行审查, 向公司法定代表人提出意见 监督、检查、考核合同的履行情况 参与处理对外合同纠纷、负责本公司内部各单位之间合同争议的协调工作 负责合同报表的统计、综合分析和报送工作 负责对合同承办部门进行业务指导, 对相关人员进行法律知识培训
合同承办部门	<ol style="list-style-type: none"> 负责合同对方资信情况、履约能力的调查工作 负责所承办合同的谈判工作 负责按照公司标准合同文本起草合同文本, 保证合同的可行性、合法性和有效性 负责合同的履行工作, 解决履行过程中出现的问题 按时按要求向合同管理部门报送合同统计报表及有关资料, 反映合同履行中出现的重要问题 负责本部门合同档案的管理工作
合同管理人员	<ol style="list-style-type: none"> 学习、宣传国家有关法律、法规及政策, 收集项目合同管理方面的资料, 提高项目合同管理水平 了解掌握部门合同签订及履行情况, 及时总结经验, 并向上级提出合理化建议 建立合同管理台账制度 负责部门合同文本和合同专用章的保管及使用工作

第 2 章 合同审批管理

第 4 条 合同审批程序

严格履行合同审批制度, 特殊合同和涉外合同文本, 应经项目合同管理委员会专业审查后, 送合同管理部门审查核定并由分管副总审批同意后, 方可签订。

第 5 条 合同审查重点

合同管理部门对项目合同的审查重点包括但不限于以下三个方面的内容。

- 合同对方的主体资格和缔约能力。
- 合同条款内容的完备性、合法性。
- 合同应履行的审查手续。

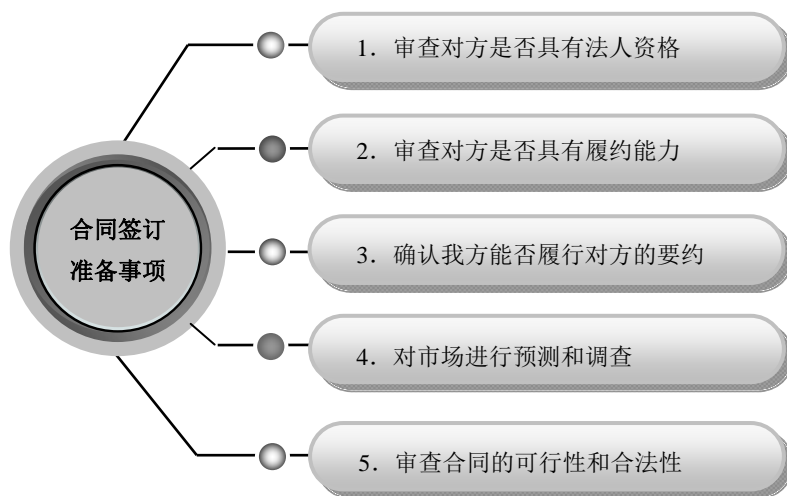
第3章 合同签订管理

第6条 合同签订人员安排

项目合同由公司法人代表签订,或由本公司法定代表人书面委托的公司有关人员代理签订。代理本公司法定代表人签订合同的,签订人应持公司法定代表人签发并加盖本公司公章的“法定代表人授权委托书”,并在授权范围内签订合同。

第7条 合同签订准备工作

合同签订人员必须做好如下图所示的五项工作后,方可签订合同。



合同签订准备事项说明图

第8条 合同签订注意事项

1. 对资信不明或资信状况不好又无可靠担保单位的,不得与之签约。
2. 合同各项目要认真填写齐全、明确,特殊要求应在备注中注明,字迹要清楚,形式符合法定要求。
3. 签订人应在合同指定位置签字、注名日期,并加盖合同专用章或本公司公章。
4. 合同签订时,应验证对方相关证明文件,核对无误后方可正式签订合同,对方交验的证明文件要妥善保管。

第4章 合同履行管理

第9条 合同履约目标

公司项目合同的履约率应达到 95% 以上,履约率为已完成合同的金额与应完成合同金额的比率。

第10条 合同履约跟踪

在履行合同过程中,应根据情况的变化,对对方履行能力进行跟踪调查。如发现问题,合同承办部门要及时处理,必要时经合同管理委员会同意,可实地调查合同标的情况和对方当事人的履约能力。

第5章 合同变更、解除管理

第11条 相关证据收集

1. 己方遇有不可抗力或者其他客观原因无法履行合同时,应当及时收集有关证据,并立即以书面形式通知对方,同时

积极采取补救措施,减少损失。

2. 发现对方不履行或不完全履行合同时,合同承办部门应当催促对方采取有效补救措施,收集、保存对方不履行的有关证据,及时向合同管理委员会报告。

第 12 条 合同变更、解约要求

1. 对方作为款物接收人而要求变更接收人时,必须有书面变更协议。严禁未取得对方的书面材料而凭口头约定向已变更的接收人发货或付款。

2. 变更或解除合同时,应当及时以书面形式通知对方,说明变更或解除合同的原因和请求对方书面答复的期限,尽快与对方达成变更或解除合同的协议。

第 6 章 合同纠纷管理

第 13 条 合同纠纷处理要求

1. 合同承办部门相关人员在合同纠纷处理工作中,必须坚持公平、公正原则,遵守纪律,杜绝各种不正之风,维护公司的利益。

2. 合同承办部门相关人员必须接受有关合同法和相关法律法规知识的培训,掌握相关业务知识。

第 14 条 合同纠纷处理程序

1. 项目合同发生纠纷承办人无法解决时,应及时向合同管理委员会汇报,项目合同管理委员会依据有关法律规定与对方协商解决,协商不成的,可直接向仲裁机关申请调解或仲裁,或向人民法院起诉。

2. 向仲裁机关或人民法院递交的申请书、起诉书或答辩书等材料需经公司法人代表审阅同意。

第 15 条 合同纠纷处理总结

合同纠纷解决后,合同承办部门负责人应将发生纠纷的原因、承担的责任以及今后防范的具体措施写成书面报告存入档案,对于关系重大的总结报告,通过各种方式在公司内公告。

第 7 条 合同归档管理

第 16 条 合同保管人员安排

合同签订完毕,合同承办人要在三个工作日内及时将合同材料(如合同文本及分合同文件、合同评审记录、审批文件、合同纠纷仲裁结果、合同变更等与合同有关的资料)交给合同管理员进行统一管理。

第 17 条 合同档案建立要求

1. 合同管理员负责建立合同档案,对已签订的合同要逐份进行分类、编号、登记,并装订成册。

2. 合同管理员对已执行完毕的合同要注明存档标记,并注明日期,按公司档案管理规定进行归档。

3. 合同管理员负责建立健全合同台账。

第 18 条 合同保管时限

项目合同文本为长期保存。

第 8 章 合同管理奖惩办法

第 19 条 合同管理奖励办法

公司对在合同管理中成绩显著和为公司避免、挽回重大经济损失的部门和个人，给予表扬或一定奖励。

第 20 条 合同管理惩罚办法

违反国家法律、法规和本规定，在签订、履行合同和合同管理中失职、渎职或以权谋私损害本公司利益的，应视情节轻重，依据有关规定追究责任人的行政、经济责任；构成犯罪的，移交司法机关依法追究其刑事责任。

第 9 章 附则

第 21 条 本制度由项目办公室负责起草和修订，其解释权归公司所有。

第 22 条 本制度经公司总经理审批后生效实施。

（二）工程项目合同管理制度模板

工程项目合同管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为促进工程建设活动中的各种经济协作关系，确保合同的合理性、合法性、科学性和经济性，保证工程建设的工期、质量和造价，减少和避免不完善合同的出现，提高合同履约率，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于工程项目的合同管理工作，具体应包括建筑、安装和与之相关的勘察、设计、材料、设备采购、运输等环节的权利、义务和责任的约定和执行、监督事宜。

第 3 条 管理职责

1. 工程项目经理

（1）亲自参与或组织重要的工程合同的谈判、签署等活动，全面深刻了解合同主要内容。

（2）建立、健全工程项目的合同管理制度，即合同审查、考核、台账、归档等，并视情况配备专职或兼职的合同管理人员，随时检查工程项目合同的有关情况。

（3）与政府和社会合同管理机构建立联系，随时取得相关单位的指导和帮助，如可送请鉴证、公证合同，可聘请律师担任顾问等。

（4）对合同已确定的事项，如质量标准、工程进度、工程验收、工程变更等，予以极大的注意，保证完全按照合同约定的质量、数量、时间完成。

（5）做好与合同有关的其他工作，保证合同的全面履行。

2. 工程项目组成员

- (1) 严格履行工程项目合同, 做好工程日志编写工作, 确保可能影响工期、造价的因素详述在案。
- (2) 监督合同对方的合同履行情况, 并及时向项目经理反馈。
- (3) 对工程变更应做好记录, 按要求办理申请审批等手续。
- (4) 负责搜集和保管与建设单位及其代表之间的来往函件。

3. 工程行政人员

工程行政人员主要负责工程项目合同档案的建立、保管等工作。

4. 相关部门和人员

在工程项目合同管理实施过程中, 涉及项目的公司部门及人员应根据职责要求, 做好合同谈判、审查、审核和实施工作。

第 2 章 工程项目合同管理原则与内容

第 4 条 工程项目合同管理原则

公司工程项目合同实行“谁负责, 谁主签” 的责任制, 同时坚持合同签定会审、报批制。

第 5 条 工程项目合同管理内容

1. 对合同履行情况进行监督检查, 提高合同履约率。

- (1) 检查合同管理法及有关法规贯彻执行情况。
- (2) 检查合同法及有关法规贯彻执行情况。
- (3) 检查合同签订和履行情况, 减少和避免合同纠纷的发生。

2. 建立健全工程项目合同管理制度, 包括项目合同归口管理制度、考核制度、合同用章管理制度、合同台账、统计及归档制度等。

3. 对合同履行情况进行统计分析, 包括工程合同份数、涉及金额、履约率、违约原因、纠纷次数、变更情况等, 以发现问题, 提高利用合同进行生产经营的能力。

4. 处理有关工程项目合同的鉴证、公证和调解、仲裁及诉讼活动。

第 3 章 工程项目合同谈判管理

第 6 条 工程项目合同谈判内容

项目经理及相关部门人员在工程项目合同谈判工作中, 应对以下内容进行明确, 以降低项目合同风险, 具体如下表所示。

工程项目谈判内容控制

合同谈判主要内容模块	具体要求
工程范围方面	合同条款中规定的工程范围必须明确。经过谈判明确需要增减的内容要作为补遗或附录，成为合同文件的有效组成部分
质量及标准方面	必须规定一切工作所依据的技术规范以及验收的要求。验收应规定一定期限，超过期限的，应对相关费用的承担方式和费用计算方法进行明确
工程变更方面	应进一步检查合同变更的条款，确认合理变更的限额；明确变更的允许范围和变更提出的程序、手续以及变更发生后的责任，如果没有相应规定应予补充
工程价款支付方面	在对外承包工程时要特别注意，在总价不动的情况下，应对预付款、中期付款以及滞留金等占的比例进行明确。一般前期多付、后期少付对承包单位比较有利。预付款比例大，承包单位可减少垫付资金及由此承担的利息，或争取中前期完成更多单价较高的工程，以减少资金方面的压力

第 7 条 合同谈判过程注意事项

1. 合同谈判过程应与对方当事人（如建设项目经理）直接接触，以建立良好合作基础。
2. 尽力排除合同对方利用谈判尽力压价的可能。
3. 澄清合同中语意含混的词句，对过分苛刻的条件，通过友好协商予以修正。

第 4 章 工程项目合同签订管理

第 8 条 工程项目合同签订要求

工程项目建安施工合同的承包方，必须是经国家主管部门审查、核定、批准的具有法人地位的专业施工单位，并应按照核准的资质等级承揽建筑安装工程施工任务，无营业执照、无承包资质等级证书者不能承包本公司建设工程，否则为无效合同，并应承担法律责任。

第 9 条 工程项目合同涉及条款

工程项目实施过程所签订的全部合同都必须符合国家合同法的规定，合同应包括以下主要内容及条款。

1. 工程名称和地点或设备等名称。
2. 工程范围和内容或设备等内容明细。
3. 开、竣工日期或交、提货时间、地点。
4. 中间交工工程开、竣工日期。
5. 工程质量或设备等质量。
6. 保修期和保修条件。

7. 工程造价或设备等价款。
8. 工程价款或设备等价款的支付方式。
9. 结算和交工或交提货验收办法。
10. 技术资料提供份数及日期。
11. 材料和设备供应及进场期限。
12. 双方相互协商事项。
13. 违约责任。
14. 合同签订时间、地点。
15. 其他。

第 10 条 工程项目合同签订程序

1. 合同签订的双方代表人必须清楚工程项目的规模、结构概况、技术要求和建设期限,了解当地的气象、运输、供水、供电、生产和生活资料的供应情况及协作配合条件,属建筑安装施工的项目还需了解当地的预算定额、材料预算价格、取费标准等有关规定。
2. 签约双方就合同有关事项及内容条款进行磋商后,由项目经理负责组织拟定合同初稿,在双方研究商定的基础上按公司规定权限、程序申报审批后签订,经招标的项目按中标价及有关承诺内容进行签订。
3. 在不具备签订合同的条件下,为了提前做好施工准备和三通一平等工作,可先按有关规定签订建设项目施工等协议书,并按公司规定的权限、程序申报审批。
4. 建设期较长的大型项目,应根据批准的初步设计等有关文件,签订施工总合同,进行施工准备,然后根据年度基建计划签订年度或单项工程项目合同进行施工。
5. 一个大型建设项目内由同一法人资格的不同施工单位共同施工时,可由项目组分别与各施工单位签订合同。

第 5 章 工程项目合同履行管理

第 11 条 工程项目合同生效时间

合同一旦签订即具有法律效力,双方当事人必须严格履行合同全部条款,并承担各自的义务。

第 12 条 工程项目合同履行监督

1. 工程的土建、安装、设备、材料购置等活动的监控工作按公司比价购销管理制度有关规定执行,由公司工程监控办公室负责实行监控。
2. 工程项目各环节负责人应经常核实项目工程范围是否与签约的标书、图纸一致,设计图纸与现场情况是否相符,设计说明与图纸是否相符,图纸本身有无差错等。凡有差错、不相符的应及时按规定程序向对方当事人理提出,请其签证、确认并商定补偿及处理办法。

3. 在工程项目合同实施过程中如出现失误给公司造成损失，按公司合同管理办法及比价购销管理制度中有关规定追究责任。

第 13 条 项目合同履行过程沟通

1. 工程项目各环节负责人应定期向项目经理报告工程进度，包括周、月完成工程量及形象进度，掌握工程范围和工期的变更。

2. 工程项目各环节负责人应定期向项目经理定期报告工程费用支出情况，确保各项费用的支出控制在预算范围内。

3. 工程项目各环节负责人应定期向项目经理及时报告自然灾害及非人力可抗拒灾害损失的情况，按程序办理确认手续、研究协商补偿办法。

第 14 条 工程项目合同变更管理

在履行合同过程中，有关修改补充协议、设计变更、会议纪要及材料代用等，只要经过签约双方代表签字、设计单位同意后，均为有效，可作为今后竣工验收、财务结算、索赔等的依据。

第 6 章 工程项目合同档案保管

第 15 条 工程项目合同档案构成

本制度所指的合同档案是公司在业务经营中形成的以工程项目为中心的资料总和，包括招标文件、应标文件、技术方案、合同文本（含工程总包及工程分包合同）、深化设计方案、工程会议纪要、工程联系单、工程签证单、竣工资料等。

第 16 条 工程项目合同档案保管原则

1. 工程合同档案由公司工程行政人员集中统一管理，以确保档案的完整、完全和有效利用。

2. 工程行政人员负责统筹、协调、组织、整理、保管公司所有工程合同及档案，并负责监督指导各个工程项目组的合同及档案管理工作。

3. 各项目组应分别建立健全档案文档的形成、积累、整理和归档工作体系。

第 17 条 工程项目合同文档移交

1. 各个工程项组在正式签署合同后须将合同正本原件移交工程行政人员处及财务部存档。
2. 各工程项目应由项目经理负责将全套合同资料档案向公司工程行政人员移交。
3. 移交的合同文档必须注明合同编号并保证齐全、完整，必须层次分明，符合其形成规律。
4. 合同文档移交时，必须编制档案移交清单并当面清点，双方签字认可后方为完成交接手续。

第 18 条 工程项目合同文档管理办法

1. 工程合同文档以年代结合项目性质进行分类编号。
2. 保存的合同文档每半年清理核对一次，如有遗失、损毁，要查明原因、及时处理，并追究相关人员责任。
3. 工程行政人员要加强对工程项目合同档案的统计工作，要以原始记录为依据编制合同统计清单。

4. 各项目组和个人可在工程行政人员处查阅合同文档，确因工作需要需借出查阅，需经公司部门主管领导签字同意后，方可在合同管理员处办理相关借阅手续，以影印件借出。合同原件无特殊情况不得外借。

5. 借阅人不得涂改、伪造、撕毁合同档案材料，违者视情节轻重予以处罚。

6. 合同文档的密级为机密，任何人不得擅自将合同对外公开，违者视情节轻重予以处罚。

第 7 章 附则

第 19 条 本制度由项目办公室负责起草和修订。

第 20 条 本制度经公司总经理审批后生效实施。

二、合同履行情况评估办法

合同履行情况评估办法

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为加强项目合同执行监管，建立和完善合同履行评估机制，营造合同执行诚信环境，维护合同当事人的合法权益，特制定本办法。

第 2 条 适用范围

本办法适用于公司项目合同执行评估工作。

第 3 条 相关释义

1. 本办法所称“项目合同”指公司（项目业主）与项目承包人或供应人为完成一确定的项目所指向的目标或规定的内容，明确互相的权利和义务所达成的协议。

2. 本办法所称“项目组”指代表公司洽谈、签订项目合同的各项组织。

3. 本办法所称“业务经办人”是项目合同谈判、签订及履行的第一责任人，并负责保证合同最终文本与各级审批后的合同文本在内容条款上的一致性。

4. 本办法所称“合同执行评估”，是指相关部门、业务经办人对已全部履行或部分履行的项目合同履行是否符合法律、法规和规章规定实施监督检查和成效评估的行为。

5. 本办法所称项目合同指以下两类合同。

（1）工程总承包合同：指项目组与承包商之间签订的合同，其范围包括项目建设的全过程（土建、安装、水、电、空调等）。

（2）货物购销合同：指项目组为了从组织外部获得货物而与供应商签订的合同。

第 4 条 评估实施原则

1. 按照国家有关法律、法规、政策和公司文件的有关规定,开展合同履行评估工作。
2. 采用主管部门与专家、动态与静态、定量与定性相结合的方法,对被评估对象合同执行情况作出评估结论。
3. 实施正确的评估方法和程序,保证合同评估工作的公正性、准确性、完整性。
4. 参与评估人员如与被评估对象有利益关系,应当回避。

第 5 条 相关人员职责

1. 项目办公室负责建立和完善各部门之间的联动机制,促进合同的全面执行。
2. 项目经理负责组织评估小组实施合同执行情况评估,并监督、指导评估工作。
3. 业务经办人员负责执行项目合同履行情况跟踪,并定期向上级汇报履行情况。
4. 合同档案管理员负责建立合同执行诚信档案,如实记录合同执行中的不良行为。
5. 法律顾问负责检查合同履行情况,并协助各项目组处理合同执行过程中的纠纷。
6. 其他部门应配合合同执行评估工作的开展。

第 2 章 评估目标与内容

第 6 条 评估目标

1. 促进项目合同的正常执行。保持公司与承包商、供应商的沟通,确保承包商、供应商按照合同规定条款执行。
2. 保证工程的质量水平与控制工期进度。工程项目的建设质量达到合同约定水平,并能够确保按期交付。
3. 满足公司货物需求与维持库存水平。不仅严格执行货物正常到货时间,而且要求有柔性,对于要求紧急到货的货物要能按时完成,对于需求延迟到货时间的物资要妥善处理;将库存水平控制在合理的范围之内,避免发生一次性大量到货的情况,导致资金过度占用,或是库存水平过低影响运营。

第 7 条 评估内容

项目办公室及项目经理根据项目合同约定条款确定合同履行评估内容,合同履行评估内容应能够体现项目质量控制的关键内容。

1. 工程总承包合同评估内容。工程总包合同履行评估内容应包括合同工作完成情况评估、施工(设计)质量评估、工期履约评估、技术能力评估、施工管理配合情况评估五部分内容。
2. 货物购销合同评估内容。货物购销合同评估工作可根据合同履行的各阶段重点事项进行评估内容设计,具体如下表所示。

货物购销合同履行评估要点表

阶段	评估要点
合同履行前期	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 合同执行主体:执行单位是否与已签订合同上的供方一致 ❖ 供应商的态度:供应商是否提出要改变认证合同条款,是否出现拒绝订单的情况

合同履行中期	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 货物质量: 是否符合技术规范、质量标准, 规格、品牌是否符合合同要求; 货物检验报告、质量认证书、性能测试报告等文件是否齐全 ❖ 货物数量: 是否存在数量溢短现象, 出现频次如何, 出现的原因是什么 ❖ 货物交货期: 交货是否及时, 有无提前或延误状况; 供应柔性如何, 能否根据公司要求灵活变动 ❖ 货物装运: 运输方式是否与合同一致; 货物包装的材料选用、环保功能、分拣标识、成本、规格是否符合公司要求 ❖ 货物交付情况: 交料地点是否与合同一致; 货物装卸单据是否齐备完好; 交货人员是否配合我方验收、存储工作 ❖ 违约处理: 对于合同执行过程的违约情况, 供应商是否服从合同罚则, 是否如约进行货物退换、经济赔偿
合同履行后期	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 后继服务: 有无提供与之匹配的人员培训服务; 是否如约进行货物检修维护 ❖ 账务结算: 是否按照合同价格条款、数量条款等结算; 开具的发票是否符合相关税务要求

第 3 章 评估方式与方法

第 8 条 项目办公室负责建立和完善监督检查制度, 组织制定落实合同执行评估方案, 推行专人负责制, 定期或不定期组织人员进行跟踪检查。

第 9 条 项目经理及相关人员应通过深入供应现场、采取查阅资料、召开分类座谈会、开展问卷调查、下发跟踪卡、组织合同缔约双方背靠背互评等形式, 全面真实地了解合同执行情况。

第 10 条 业务经办人员应充分利用合同执行评估要点表等工具, 认真实施评估方案, 善于发现合同履行过程存在的问题, 及时上报项目经理, 并做好评估报告的编写工作。

第 11 条 公司实行工程管理、质量管理、仓储管理、生产管理等多组织之间的信息资源共享制度, 互相配合, 加强对项目合同的执行管理。

第 4 章 评估程序

第 12 条 项目经理负责组建合同履行评估小组。

第 13 条 评估小组依据议程对合同履行情况进行监督检查并汇总。

第 14 条 评估小组按照本办法所规定的评估内容进行评估, 并做出评估结论。

第 15 条 评估小组对合同履行中合同对方的不良行为提出改进意见, 同时报项目经理。

第 16 条 法律顾问以及业务经办人员与合同对方协商解决相关合同纠纷。

第 5 章 评估结果的运用

第 17 条 结合合同履行评估方案以及合同执行评估结论，公司合同履行情况分为良好、合格、基本合格、不合格四个等级，样表如下所示。项目经理负责根据项目特性对各级标准进行明确。

合同执行评估等级表

等级	说明
良好	指在一个计分周期内，合同对方无任何不良记录
合格	指合同对方虽有不良行为记录，但在一个计分周期内累计失误次数未达到__次，且未造成经济损失
基本合格	指合同对方有不良行为记录，但在一个计分周期内累计失误达到__次但小于__次，且未造成经济损失
不合格	指合同对方有不良行为记录，且在一个计分周期内累计失误达到__次以上或造成____元以上经济损失

第 18 条 评估小组应将合同履行评估结果记入合作方诚信档案，作为项目合作方信用等级评定、选用或淘汰的重要依据。

第 19 条 对合同履行评估中确认的不良行为应在公司内部网站及时记录和公示。

第 20 条 对于同一个合作方在三次合同执行评估中被评为“不合格”的，除按规定计入不良行为记录、列入诚信黑名单、在公司系统内部曝光外，对于其违法行为应向执法部门进行检举或诉讼，以获得经济补偿。

第 21 条 评估小组应严格贯彻公司合同履行管理责任追究制度，对不认真履行跟踪管理职责或玩忽职守、滥用职权、徇私舞弊的，应当进行责任追究。

第 6 章 附则

第 22 条 本办法如有未尽事宜，法律法规及公司制度有规定的从其规定。

第 23 条 本办法由项目办公室负责起草和修订，自总经理审批后生效实施。

第十二章 项目风险管理细化执行与模板

第二节 项目风险管理执行工具与模板

一、环境风险排查表

以下为某建设工程项目的环境风险排查表，供读者参考。

建设单位		项目名称	
------	--	------	--

法人代表		电话、传真	
联系人		邮编	
详细地址			
目前项目建设情况		预计完成时间	
项目环评单位		审批部门	
批复时间		批复文号	
总投资 (万元)		环保投资 (万元)	
通过排查整改后增加的投资 (万元)			
项目类型	<input type="checkbox"/> 新建 <input type="checkbox"/> 扩建 <input type="checkbox"/> 技改 <input type="checkbox"/> 其他	行业类别	<input type="checkbox"/> 化工 <input type="checkbox"/> 石化 <input type="checkbox"/> 其他_____
产品名称			
生产规模 (t/a)			
主要原料			
用量 (t/a)			
有毒有害物质名称		易燃易爆物名称	
存量 (t)		存量 (t)	
重大危险源			
厂区位置	<input type="checkbox"/> 城区 <input type="checkbox"/> 城郊 <input type="checkbox"/> 农村 <input type="checkbox"/> 工业区		
工业区名称			
环境敏感特征	<input type="checkbox"/> 人口密集区 <input type="checkbox"/> 江河湖海水库沿岸 <input type="checkbox"/> 饮用水源保护区上游		
	<input type="checkbox"/> 自然保护区 <input type="checkbox"/> 风景名胜区 <input type="checkbox"/> 重要渔业水域 <input type="checkbox"/> 交通干线		
	废水直接排入	<input type="checkbox"/> 长江、淮河干流 <input type="checkbox"/> 南水北调水源地及沿线、太湖 <input type="checkbox"/> 一级支流	
	排水断面	<input type="checkbox"/> 国控 <input type="checkbox"/> 省控 <input type="checkbox"/> 市控 <input type="checkbox"/> 地辖区	
	卫生防护距离		
5 公里范围内城镇村名称、人口数量及距离 (米)			
废水排放口数量和类型			
生产废水排放去向及距上游 2 公里, 下游 10 公里内取水口名称及具体距离 (米)			

初期雨水是否处理及处理方式		消防水是否收集及集水池容积	
初期雨水、清浄下水排放去向及距上游 2 公里, 下游 10 公里内取水口名称及具体距离 (米)			
消防水排放去向及距上游 2 公里, 下游 10 公里内取水口名称及具体距离 (米)			
环评报告是否有风险评价专章		措施落实情况	
区域或行业是否有规划环评、规划环评批复单位			
主要环境风险问题			
风险减缓措施			
非正常状态下污染物处置措施和可能排放去向			
环境应急监测计划			
整改措施			
<p style="text-align: center;">建设单位盖章</p> <p style="text-align: center;">经办人: 日 期: 年 月 日</p>			
备注	本表为建设单位环境风险自查报告的基础表, 每项必填		

二、项目风险分析表

可能发生的 风险因素	权数 (W)	风险因素发生的可能性 (C)					W×C
		极大 (90)	比较大 (80)	中等 (70)	不大 (60)	较小 (50)	

三、风险取值评定表

专家号	最乐观估计值	最可能值	最悲观估计值	期望值

期望值平均值				
偏差值				
偏差程序				

四、项目风险一览表

编号		填表人		填表日期		
项目名称				项目经理		
风险编号	风险名称	风险类别	发生概率	风险期望值	风险后果	风险等级

五、项目风险管理计划表

项目名称			准备日期		
风险识别	序号	名称	编号	类别	风险描述
风险评估	可能性与严重性				
	不可控性				
	风险级				
风险应对措施	应急措施				
	预防措施				
	责任人				
风险管理资金			风险审计		

六、风险管理行动计划表

项目编号		风险	
摘要	(包括推荐的反应和后果影响)		
行动计划	1. 建议行动		
	2. 资源需求		
	3. 职责		
	4. 完成日期		
	5. 所需要的报告与监控		
汇编者及日期		审核人及日期	

七、项目风险监控记录表

项目名称			
项目状况			
风险名称		风险编号	
风险成因及风险值			
风险的应对	措 施		
	责任人		
	期 限		
风险应付措施的有效性			
实际风险损失			
记录人		日期	

批准人		日期	
-----	--	----	--

第三节 项目风险管理执行制度与模板

二、项目风险评估管理制度

项目风险评估管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为建立规范、有效的项目风险控制体系,提高项目风险防范能力,确保项目中所有危害能够被恰当识别、登记、评估及控制,减少或消除高风险,将风险控制在尽可能低的水平,保证项目安全、稳健运行,特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公司内部下属各项目、子公司项目的风险评估管理,公司每一位项目人员均应该具有风险意识。

第 3 条 相关释义

本制度中所指风险包括项目运行中的各类风险,包括战略环境风险、项目运作风险、项目财务风险、授权风险、信息与技术风险以及综合风险和项目决策风险等。

第 2 章 风险评估管理组织体系结构

第 4 条 风险管理部

公司风险管理部设立风险评估及管理小组,是公司风险管理的领导机构,负责评估公司各项目的各类风险,协助项目经理决策,消除项目危机,转嫁项目风险,保证项目顺利实施。

第 5 条 内部审计部

内部审计部门协助审核各项目风险,是公司风险审计的监控部门,在其进行内审工作过程中所发现的各项目风险应及时通报公司风险管理部及各项目部风险管理人员,公司风险管理部应与内部审计部密切合作,审核、监控并管理各项目风险。

第 6 条 项目部

公司各项目部应当设立项目风险管理人员,负责评估本项目的财务风险、运作风险及其他综合风险,提出相应的应对措施和风险准备,项目公司风险管理部提交有关风险评估文档。

第 3 章 项目风险评估文档

第 7 条 评估文档建立要求

各项目部应就其所展开的项目任务、项目过程分阶段实施风险评估,每一阶段的各个关键点都应该有风险评估文档记载。

第 8 条 评估文档提交要求

各项目部应按时提交项目评估文档,文档建立与提交要求应按公司相关制度规定执行。

第9条 评估文档内容要求

项目部应对所提交的每一项评估文档内容和数据的全面性、真实性、准确性负责。

第10条 特殊情形说明

评估文档如因故不能按时提交,或是出现提交内容有缺失的情形,应对具体情况进行说明,并附带相关证明材料。

第4章 项目风险评估程序

第11条 项目风险识别

风险管理人员应能识别项目风险及其来源与类别,对于识别的项目风险采取风险登记制度,详细加以记载。

第12条 项目风险来源及风险条件

项目风险来源及风险条件如下表所示。

项目风险来源及条件说明表

风险来源	风险条件	风险来源	风险条件
客户	1. 新老客户信息 2. 客户的原则性 3. 影响其他客户的数量	资源情况	1. 人力 2. 资金 3. 生产能力、测试设备等
项目产品要求	1. 产品性质 2. 产品质量性能要求	供应商	1. 数量 2. 资质
项目工期要求	1. 工期期限 2. 工期的进度计划	财务指标	1. 投资回报率 2. 利润幅度
技术要求	1. 设计能力 2. 工艺 3. 配套设施		

第13条 项目风险评估指标体系及标准

1. 项目风险评估指标体系要求能够充分和全面地评估项目的已经发生的和潜在的风险。
2. 项目风险评估指标体系的设计要求以公司价值为导向,区分层次、逐层深入细致地表述问题,揭示风险及其损失。
3. 项目风险评估具体指标包括定性指标、定量指标和半定性指标三种类型。

(1) 定性指标,通常用于获取风险等级的一般性指示信息,使用文字格式或对该等项目风险发生的概率和所导致的结果使用描述性标度。

(2) 半定性指标,通常是在定性指标的基础上对各类项目风险标示出价值,这些价值的数字可以是一个范围性的表示。

(3) 定量指标,常用于对项目风险概率及其价值的准确的数字性表述。

第14条 项目损失预测

分析项目风险并确认其可能带来的损失。

第 15 条 拟订风险解决方案

项目风险的具体应对办法包括转移风险、规避风险、减小风险，也可以通过一定的措施将风险创造为机会。

第 5 章 项目风险管理的监督与改进

第 16 条 风险管理工作内容

项目风险管理工作需要经过制订计划、执行计划、检查计划、对计划进行调整并不断改善这四个阶段。

第 17 条 信息沟通渠道建立

建立贯穿于整个项目风险管理基本流程、连接各项目组的风险管理信息沟通渠道，确保信息沟通的畅通、及时、准确、完整，为风险管理的监督与改进奠定基础。

第 18 条 项目部内部检查和监督

项目部内部应定期对日常工作进行自查和检验，及时发现缺陷并改进，其检查、检验报告应及时报送项目部风险管理人员。

第 19 条 专职管理部门监督

项目风险管理人员定期或不定期对各项目部能否按照有关规定开展风险管理工作及其工作效果进行监督评价，监督评价报告应直接报送项目经理。

第 6 章 附则

第 20 条 本制度由公司风险管理部负责解释。

第 21 条 本制度自签发通过之日起执行，未尽事宜将在今后工作中予以补充完善。

三、项目危机处理工作细则

项目危机处理工作细则

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为增强公司项目危机处理能力，提高危机处理效率，有序推进项目实施和维护公司的良好形象，特制定本细则。

第 2 条 适用范围

本细则适用于公司项目危机处理工作，包括项目危机组织的建立、项目危机处理准备、项目危机处理过程控制以及项目危机传播管理等事项。

第 3 条 相关释义

本细则中的危机指由于内在矛盾的激化，项目工作已经不能按照原有的轨道发展下去，同时新的秩序又尚未建立，使新

旧两种机制发生摩擦而不能发挥有效的作用，以致出现大量失控、混乱、无序的状况。

第 2 章 项目危机处理组织

第 4 条 组建项目危机领导小组

- 1. 公司总经理负责项目危机领导小组的组建工作，该小组是项目危机处理工作的核心领导团队。
- 2. 项目危机领导小组成员根据项目类型的不同而应有所差异，公司各类专业人员均有可能成为项目危机领导小组的主要成员。

第 5 条 领导小组人员构成要求

项目危机领导小组成员应注重多样性、专业性，以保证危机解决环节得以良好衔接。小组至少应具备以下五种类型人员。

- 1. 点子型，即富有创造性的人员，能够不断提出新建议，为危机解决提供思路。
- 2. 沟通型，该类人员主要负责协助进行小组内外的信息沟通和传播工作。
- 3. 思考型，该类人员善于对每一个建议和解决方法提出异议，以确保危机处理方案的可行性。
- 4. 记录型，该类人员工作有条不紊，其所做的记录和日志都保持完好，能为危机处理提供整齐完好的书面材料。
- 5. 人道型，该类人员以人为导向，通常具有高瞻远瞩的眼光，是危机解决工作中的重要角色。

第 6 条 领导小组具体工作职责

- 1. 全面、清晰地对各种危机情况进行预测。
- 2. 为处理危机制定有关方针和步骤。
- 3. 监督指导有关方针和步骤的正确实施。
- 4. 在危机实际发生时，对总体工作进行指导并提供咨询。

第 7 条 项目经理及相关人员

项目经理及相关人员负责做好危机监测与反馈工作，并依危机处理人员意见采取具体的行动。

第 3 章 项目危机处理准备

第 8 条 项目危机认识

危机监测人员和处理人员应了解和掌握危机出现的原因、可能造成的后果等相关因素，以便于做好项目危机处理工作。具体如下表所示。

项目危机原因与影响说明表

危机出现的 原因	不可抗力	天然的灾害、战争
	社会因素	政治原因、经济原因、法律原因
危机可能造成的	破坏项目进展、引起赔偿的责任、降低企业利润、失去产品市场	

后果	引起人身伤害、商业信誉被破坏、丧失部分权利、直接导致企业破产
----	--------------------------------

第 9 条 危机监测选择标准

1. 关联性，即危机监视的直接对象与危机的本质属性之间存在着必然的联系。
2. 可靠性，即在危机爆发前或爆发时，直接监视对象必然会发生某种变化。
3. 可监视性，即直接监视对象应当是在现有条件下能够被实施监视的。
4. 经济性，即监视总费用要低，具体包括监视仪器、设备的投资费用以及日常使用维护费和人工费等。

第 10 条 危机产生前兆

危机产生前的征兆如行业本身正在萎缩、行业竞争激化、客户减少或更迭频繁、主要部门的销售额连年下降、项目人员稳定性差等。

第 11 条 危机监测工作步骤

1. 系统地提出危机的现象、前兆和起因。
2. 对危机现象、前兆和起因的重要程度进行评估，并据此对这些直接监视对象进行分类。
3. 检查人员根据规定进行检查，检查结果可用“是”、“否”或“√”、“×”，以及其他简单符号表示。
4. 对检查中发现的问题，按分级处理的原则及时整改或采用其他必要的措施进行整改。
5. 了解掌握组织内外的有关情况，及时对检查项目进行调整，并逐步达到规范化和标准化。

第 12 条 危机处理准备工作要点

1. 对危机持正确积极的态度。
2. 为处理每一项潜在的危机制定具体的战略和战术。
3. 及时编制、提交书面方案。

第 4 章 项目危机处理办法

第 13 条 迅速控制事态

突发事件发生后，应迅速组建项目危机领导小组，以快速、理智的原则迅速控制事态，使其不扩大、不升级、不蔓延。具体控制内容和方法如下所示。

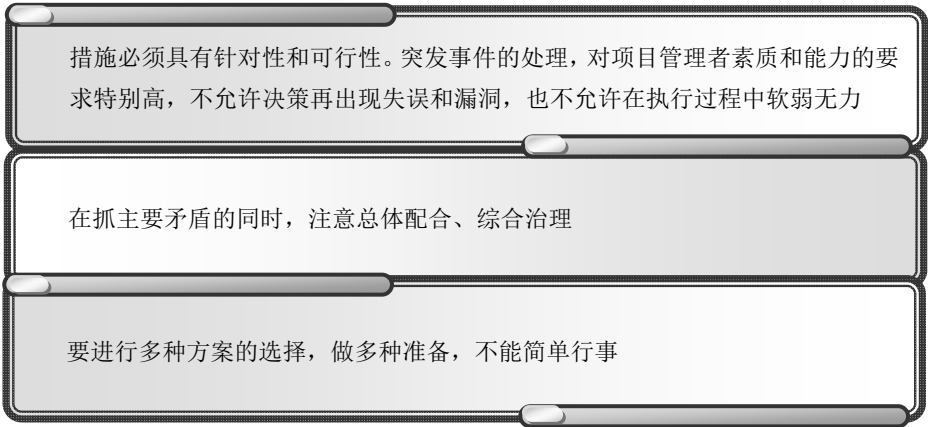
项目危机事态控制内容与方法

控制内容	具体实施方法
心理控制	<ol style="list-style-type: none"> 1. 对事件的参与者，首先应进行心理控制，减轻其心理压力 2. 在突发事件发生的现场，要特别注意以“冷”对“热”、以“静”制“动”，切不可惊恐急躁，乱了分寸
组织控制	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在组织内部进行正面引导，使大多数人有清醒的认识，稳住阵脚

	<div>2. 迅速查清突发事件的首要人物，予以重点控制</div> <div>3. 对于自然性突发事件，应在严密的组织指挥下马上组织抢险救援，既要防止灾害扩大或波及更多地区，又要控制受灾地区不使灾情加重</div>
--	--

第 14 条 项目危机处理程序

1. 收集事实。动用一切可行手段，准确地掌握大量的现象和事实材料。
2. 确定事件的性质。组织有关人员全面地认识事件的各种现象，在此基础上，仔细分析和认识各种现象间和现象背后的因果联系。
3. 制定总体措施。事件的来龙去脉和性质确定之后，必须据以迅速制定处理事件的总体方案。提出决策方案时应注意以下三个问题，具体如下图所示。



项目危机解决措施制定要项

4. 果断解决问题，达到周密组织、抓住关键和圆满善后的工作要求。

第 15 条 危机处理工作要点

1. 面对灾难，应考虑到最坏的可能，并及时有条不紊地采取行动。
2. 危机发生时，以最快速度设立危机处理组织，调配专业人员，以实施危机控制和管理计划。
3. 设立专线电话，让训练有素的人员来接专线电话以应付危机期间外部打来的大量电话。
4. 邀请公正、权威性机构来帮助解决危机，以便确保社会公众对组织的信任。
5. 时刻准备应付意外情况，随时准备修改组织的计划，切勿低估危机严重性。
6. 危机处理人员要有足够的承受能力。
7. 当危机处理完毕后，应吸取教训并对危机处理工作进行总结。

第 5 章 项目危机传播控制

第 16 条 传播控制原则

1. 当危机发生后，应把公众利益放在第一位，而不能一味顾及自身付出。

2. 项目管理人员应诚恳而谨慎地向危机受害者表明歉意。

3. 适当向社会外部公布关于事故解释的书面材料。

第 17 条 与新闻界的合作

在危机处理过程中，公司要与新闻界真诚合作，尽可能避免出现对公司形象不利的报道。

第 18 条 危机处理发言人要求

1. 在危机处理计划中，正式发言人一般安排项目经理等主要负责人担任。危机涉及技术问题时，应当指定分管技术的职能经理来回答技术问题；危机主要涉及法律问题时，项目的法律顾问则是最佳发言人。

2. 电话总机值班员在危机发生后就是项目组构筑的第一条信息防线，其发言必须慎重安排。

第 19 条 传播控制工作要点

1. 将公众利益置于首位。

2. 掌握对外报道的主动权，以组织为第一消息发布源。

3. 确定信息传播所需要的媒介，准备好组织的背景材料，并不断根据最新情况予以充实。

4. 当公众问及发生什么危机时，只有确切了解事故的真实原因后才能对外发布消息。

5. 切忌发布不准确的消息。

6. 宣布召开新闻发布会的时间，尽可能地减轻公众电话询问的压力；同时做好举行新闻发布会所需的各项准备工作。

7. 熟悉媒介通常的工作时间。

8. 如果新闻报道与事实不符，应及时指出并要求更正。

9. 要寻找广泛的信息来源，与记者和当地的媒介保持良好的关系，及时通过他们对外发布最新消息。

10. 要善于利用媒介与公众进行传播沟通，以便控制危机。

11. 在传播中，避免使用专业语言，要用清晰的语言告诉公众：组织十分关心所发生的危机，并正采取行动来处理危机。

12. 确保组织在危机处理中有一系列对社会负责的行为，以增强社会对组织的信任。

第 6 章 附则

第 20 条 本细则由项目风险管理部负责起草和修订。

第 21 条 本细则经公司总经理审批后生效实施，其他未尽事宜按公司有关规定执行。

第十三章 项目资源管理细化执行与模板

第二节 项目资源管理执行工具与模板

一、项目资源数据表

需求资源种类	需求资源总量	项目进度阶段（时间）					
		1	2	3	4		
（资源 1）							
（资源 2）							
（资源 3）							

二、项目资源需求计划表

人员计划			
类 别	计划人数	目前已到位人数	其它人员到位时间要求
系统人员			
开发人员			
测试人员			
合计			
仪器仪表、工具软件计划（列出本项目正在使用的和计划购买的所有设备）			

类别	仪器仪表、工具软件名称	型 号	数量 (单位)	单价 (万元)	总费用 (万元)
已经投入					
系统设计阶段到位					
详细设计阶段到位					
其他阶段到位					
合计					

经费计划 (单位: 万元人民币)					
人员工资	_____人/年×平均工资		奖金		试制费用
差旅及应酬		测试费用	仪器仪表及工具软件		其它费用
总费用					

备注: 本表时间一律采用如下格式, 如: 1999 年 8 月 12 日表示为 1999-08-12

三、项目材料需求计划表

序号	材料名称	规格	需求量		需求时间
			单位	数量	
1					
2					

四、项目资源管理一览表

资源种类	资源名称	资源数量	资源单价	总额	备注
------	------	------	------	----	----

劳动力					
设备					
原材料					
其他					
总计					
填表人		项目经理		日期	

五、项目资金收支计划表

内容	栏次	金额
1. 期初银行存款额	1 栏	
2. 本月收入货币资金	2 栏	
其中: 工程款收入		
其他收入		
公司货款		
3. 货币资金合计	3 栏=1 栏+2 栏	
4. 本月计划支出	4 栏	
其中: 项目工资、奖金		
自有劳务队费用		
外包劳务队费用		
材料费支出		
机械设备费支出		
其他生产支出		
分包单位款		
项目现场经费		
上缴税金		

上缴管理费等		
归还内部银行贷款		
5. 计划银行存款余额	5 栏=3 栏-4 栏	

第三节 项目资源管理执行制度与模板

三、项目办公设备管理制度

项目办公设备管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 为规范项目办公设备购置、使用、租赁管理,提高项目办公设备使用效率,保证项目顺利实施,特制定本制度。

第 2 条 本制度明确了公司项目办公设备的管理归属、购置、调拨、资产登记和盘点核实以及使用管理等事项,适用于公司项目部办公设备的管理工作。

第 2 章 管理职责

第 3 条 公司物资装备部负责公司各项目办公设备的平衡配置、审批、购置、检验、登记建账、统一编号、调拨及年终盘点工作。

第 4 条 项目部物资管理人员负责申请项目办公设备,并负责项目办公设备标识、登记及日常维护保养、保管等工作。

第 5 条 项目部财务组负责办公设备的建账及盘点等工作。

第 3 章 需用申请

第 6 条 项目部根据公司审批的项目管理实施规划中办公设备的配置标准,填制办公设备需求计划,并注明规格型号、性能指标参数及需用时间。

第 7 条 办公设备需求计划经项目经理审批后,以书面或电子邮件的形式报物资装备部。

第 4 章 平衡配置

第 8 条 物资装备部按公司审批的项目管理实施规划中办公设备的配置标准对各项目进行配置平衡。

第 9 条 经平衡无可协调资源时,由物资装备部提出购置需求,并通过在本年度设备购置计划中解决。购置计划中无法

解决时，由物资装备部上报公司主管领导批示。

第 10 条 经平衡的设备资源由物资装备部下发设备调拨单，由交接双方按调拨单中明确的设备编号、规格型号、参数指标进行核实、试运行，并以设备调拨单的形式办理交接手续，其中第一联传回物资装备部登记备案。运输费用由接收方承担。

第 5 章 设备购置

第 11 条 办公设备按设备购置管理规定的要求进行采购。

第 12 条 考虑地域、需求时间等因素，物资装备部可以书面形式委托项目部进行当地采购，项目部应做好设备选型比价工作，并将设备选型单资料报送物资装备部。

第 13 条 委托项目部购置的设备由项目部物资管理人员进行验收，填制设备开箱检验单和设备试运验收记录并建账存档，同时将设备开箱检验单、设备随机资料报送物资装备部登记备案。

第 14 条 项目部购置的设备经验收发现存在质量问题及在质保期内出现质量问题时，由项目部采购员办理保修、索赔、换货或退货事宜，并报物资装备部备案。

第 6 章 资产管理

第 15 条 物资装备部根据购置办公设备清单和设备开箱检验单将设备登记建账、统一编号，并将统一编号、设备分配单发给项目部，项目部负责将统一编号牌贴至办公设备上标识，并将签字后的“设备分配单”返回物资装备部登记备案。

第 16 条 项目部物资管理人员对本项目的办公设备建账管理，并及时将进出场设备反映在台账上，做到台账、编号、实物、金额、资料相互对应。

第 17 条 项目部财务组根据物资装备部要求填报年度设备固定资产盘点表，并据实反映盘点情况。

第 18 条 属于各部处室及项目分包公司带至项目部的办公设备仍归原单位管理，由原单位负责其使用及盘点核实工作；其它办公设备由项目部统一管理和盘点核实。

第 7 章 使用管理

第 19 条 项目办公设备由具体使用的项目部负责本项目办公设备的管理、保管及日常维护保养工作。

第 20 条 项目办公设备的使用、管理责任要落实到人，不再需用时，及时书面通知物资装备部，以便调拨。如发生丢失、非正常损毁要由使用者负责赔偿，不能落实责任的，由物资装备部按设备事故对项目进行处理。

第 21 条 项目部未经物资装备部同意，不得变更、转换、替代原设备的设备编号，不得因维修或停用而降低设备原有的配置、性能标准。同时，未经物资装备部同意，不得处置、转让和调拨设备。

第 22 条 项目终结时，项目部应及时向物资装备部上报设备固定资产盘点表。

第 23 条 需调往其他项目部或返还物资装备部的办公设备，应保证设备、资料及随机附件齐全完好。

第 8 章 设备报废管理

第 24 条 设备报废处理遵照本公司制定的“设备报废管理规定”来执行。

第 25 条 未到使用年限而无法修复使用的办公设备，由项目部物资管理人员填制设备报废申请单，经区域项目经理签字确认后报物资装备部审批。

第 26 条 无论什么原因报废的办公设备，项目均不得私自处置，需报物资装备部审批。

第 27 条 报废的办公设备由物资装备部书面委托项目部进行处置，经办人将处置款上交项目财务部门，并将交款凭证转到物资装备部。

第 9 章 附则

第 28 条 本制度由公司物资装备部负责制定、解释和修订。

第 29 条 本制度自××××年××月××日起开始执行。

第十四章 项目人力资源管理细化执行与模板

第二节 项目人力资源管理执行工具与模板

一、项目人员需求预测表

项目名称: 日期: ____年__月__日

项目专业组	目前编制	项目人员配置情况			项目人员需求
		超编	缺编	不符合岗位要求	
项目投融资组					
项目技术组					
合 计					

制表人: 审核人:

二、项目人员配备申请表

编号:

序号	姓名	性别	年龄	学历	职称	拟任职 部门	职务 (岗位)	岗位资格 证书编号	原人事关系 所在单位
1									
2									
3									

项目经理 (签字): 日期: ____年__月__日

三、调入人员资格审定表

编号:

姓名		性别		年龄		原单位	
原岗位名称		原岗位工作年限			拟聘用岗位名称		
资格证书编号					有效期		
项目经理意见	<p>项目经理签字: _____ 日期: ____ 年 ____ 月 ____ 日</p>						
人力资源部意见	<p>负责人签字: _____ 日期: ____ 年 ____ 月 ____ 日</p>						

四、项目人员能力鉴定表

编号:

姓 名		部 门	
岗位职务		技术职务	
个人 自我 鉴定	<p>(在项目部完成的主要工作, 履行岗位职责情况, 存在的问题及改进措施)</p> <p>签字: _____ 日期: ____ 年 ____ 月 ____ 日</p>		
项目 主管 意见	<p>签字: _____ 日期: ____ 年 ____ 月 ____ 日</p>		
项目 经理 意见	<p>签字: _____ 日期: ____ 年 ____ 月 ____ 日</p>		

五、项目人员培训安排表

培训时间	培训地点	主要内容	培训师	受训人员
×月×日上午 8: 30~11: 00	第×会议室	项目技术工作管理	×项目技术经理	技术负责人 技术员 质检员
×月×日上午 8: 30~11: 00	第×会议室	项目试验管理	×项目技术经理	同上
×月×日上午 8: 30~11: 00	第×会议室	项目技术资料管理	×项目技术经理	技术负责人 资料员
×月×日上午 8: 30~11: 00	第×会议室	项目现场安全管理 及安全资料填写要求	项目安全主管	施工负责人(工长) 安全员

六、项目阶段评分标准表

项目	评分标准					权 重	得 分	分 数
	10 分	8 分	6 分	3 分	0 分			
出勤 情况	准时上下班 和出席各种 会议和培训	不准时上下班 和出席各种会 议不超过 2 次	不准时上下班 和出席各种会 议不超过 5 次	不准时上下班 和出席各种会 议不超过 8 次	不准时上下班和 出席各种会议超 过 8 次	1		
培训 成绩	优秀	良好	中等	合格	不合格	1		
时间 进度	质量达标, 按 时完成 工作	质量达标, 进 度拖延不超过 1 天	质量达标, 进 度拖延不超过 3 天	质量达标, 进 度拖延不超过 5 天	质量达标, 进度拖 延超过 5 天	3		
加班 时间	无非返工加 班时间	非返工加班时 间不超过 8 小 时	非返工加班时 间不超过 24 小 时	非返工加班时 间不超过 40 小 时	非返工加班时间 超过 40 小时	1		
返工	无返工时间	返工时间不超	返工时间不超	返工时间不超	返工时间超过 40	2		

时间		过 8 小时	过 24 小时	过 40 小时	小时			
过程 文件	项目文件准 时率 100%	项目文件准时 率 98%	项目文件准时 率 95%	项目文件准时 率 90%	项目文件准时率 不足 90%	2		
合计								

七、项目组织管理考核表

检评项目	标准分		检查内容	评分标准	得分
项目经理部的组 建	15	15	审批手续	◆ 项目经理部未按权限进行审批的, 扣 15 分	
人员配备及持证 情况	35	10	项目经理	◆ 项目经理无资质或其资质与项目规模不相符的, 扣 10 分	
		15	管理人员	◆ 项目质量员、安全员及其他管理人员配备不足的, 扣 5 分 ◆ 未持证上岗的, 每一例扣 1 分	
		5	人才培养	◆ 没有制订人才培养与发展计划的, 扣 5 分	
		5	证照管理	◆ 相关证照没有由公司统一管理的, 扣 5 分	
制度建设	30	15	项目经理责任制和管理 岗位责任制	◆ 未建立项目经理部岗位责任制的, 扣 10 分 ◆ 管理人员没有签订“岗位责任书”的, 扣 5 分	
		15	考核与监督机制	◆ 对制度的落实没有考核的, 扣 5 分 ◆ 记录不全的, 扣 5 分 ◆ 未实施奖惩的, 扣 5 分	
项目人员培训	20	10	培训计划	◆ 没有制订项目人员培训计划的, 扣 10 分	
		10	人员培训	◆ 未按计划或上级规定组织项目组成员参加培训的, 扣 10 分	
合计	100	100			

第三节 项目人力资源管理执行制度与模板

一、项目人员调配管理规定模板

第 1 条 目的

为合理配置项目人力资源，确保人事相宜，建立规范、有序的人员调配管理机制，保证项目顺利运行，特制定本规定。

第 2 条 项目人员调配的界定

项目人员调配是指人员在公司内部的平级调动，包括公司内部各项目部之间、总公司与分公司之间的人员平级调动。

第 3 条 相关部门及人员的职责分工

1. 调入部门负责提出项目人员需求申请，对调入项目人员进行资格审查、安置和培训。
2. 调出部门负责对调离人员进行宣导，办理移交手续，签署调离意见。
3. 人力资源部主要负责项目人员调配工作的协调、组织，人事资料的变更，食宿、交通等后勤服务的提供。

第 4 条 项目人员调配工作的基本要求

1. 项目人员调配应遵循公平、公正的原则，禁止有任何歧视性的行为。
2. 项目人员自行申请调配的，调动人员须工作试用期满，且在原岗位尽忠职守，遵守公司的各项规章制度，具备胜任调动后岗位的相关知识和技能。

3. 因项目需要或项目调整产生的人员调配，在遵循人员调配原则的基础上，可以随时安排调配。

第 5 条 员工自行申请的调配

1. 员工自行申请调配需填写“人事变动表”并详细说明理由，经所在项目部负责人签字同意后，将申请提交至人力资源部。
2. 人力资源部在接到申请后，依据本规定对调配人员进行审查。对不符合调配条件的申请，通知申请人继续在原部门上班；对符合调配条件的申请，由人力资源部同调入项目部协商。
3. 经协商同意后，人力资源部安排申请人到调入项目部参加面试，面试不合格者通知其继续在原部门上班；合格者由人力资源部开具人事变动表，由调出、调入项目部负责人签字后送交项目经理签字。
4. 申请人持“员工调职移交清单”到调出项目部进行工作交接。
5. 办理完工作交接后，申请人持调职移交单到人力资源部更换人事资料，并由人力资源部安排其到调入项目部报到上班。

第 6 条 项目部内部岗位调动

1. 当项目部内部出现职位空缺或者需要新增职位、同时项目部内部有合适的人选作为替补时，项目主管可向人力资源部申请岗位变动。

2. 人力资源部在收到项目主管提交的“岗位变动/兼职通知单”后，依据岗位说明书对岗位变动人员的学历、相关工作经历等岗位任职资格进行认真审查，必要时可与岗位变动人员进行面谈。

3. 对不符合岗位变动条件的项目人员，人力资源部通知其继续在原岗位上班；对确实符合岗位变动条件的人员，人力资源部更换人事资料并发出正式调岗通知，调职人员在通知到岗时间前做好工作交接。

第7条 项目部岗位兼职管理

1. 当项目部出现职位空缺或者需要新增职位、同时本项目部内有合适的人选可以兼任这个职位时，项目主管可填写“岗位兼职通知单”向人力资源部提出申请。

2. 人力资源部在收到项目主管提交的岗位兼职通知后，依据岗位说明书对岗位兼职人员的学历、相关工作经历等岗位任职资格进行认真审查，同时与岗位兼职人员进行面谈，必要时呈报项目经理核准。

3. 对不符合岗位兼职条件的申请，人力资源部发出不能进行岗位兼职的通知；对确实符合岗位兼职条件的项目人员，人力资源部通过邮件、公告栏公告等方式知会相关项目部及项目人员。

第8条 项目人员临时借调管理

1. 根据项目工作需要，由调入项目部提出用人需求。

2. 人力资源部根据调入部门的用人需求申请，同时综合整个公司的实际情况，选择内部调配的途径并编写人员调配申请报告呈送总经理批准。

3. 人力资源部与调入项目部、调出项目部进行协商，确定人员借调的具体事宜。

4. 调出项目部根据本项目部的实际情况挑选出相应数量的符合岗位要求的项目人员，并对这些项目人员进行宣导、说服教育工作。

5. 确定借调名单后，人力资源部开具“项目人事变动表”，注明借调的起始日期，由调出、调入项目部负责人签字，并送交总经理签字。

6. 人力资源部把借调项目人员安排到调入项目部上班，并依项目人事变动表对借调人员进行考勤资料的更改。

7. 如果是总公司和分公司之间的借调，人力资源部须安排好借调人员的交通、食宿等后勤工作。

8. 借调期限满后，人力资源部通知借调人员返回原项目部上班，并对借调人员的考勤资料进行更改；如需缩短或延长借调时间，人力资源部同调出、调入项目部协商同意即可。

第9条 本规定由人力资源部负责制定、解释和修订。

第10条 本规定自颁布之日起执行。

二、项目考核管理办法模板

项目考核管理办法

第 1 章 总则

第 1 条 为提高公司项目的运作效率，充分调动项目部工作人员的积极性，结合本公司实际情况，特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于以项目为组织形式的工作考核，包括对参与项目的所有人员的考核。

第 3 条 项目考核采取二级考核体制，即公司对整个项目进行考核；项目经理对项目人员的工作态度和素质、工作能力、工作业绩等方面进行考核。

第 2 章 项目考核小组

第 4 条 公司成立项目考核小组，成员主要包括公司总经理、主管副总经理、财务部、企业管理部、人力资源部以及项目部经理，由总经理任小组组长。

第 5 条 项目考核小组是公司项目考核的领导单位，其主要职责如下。

1. 确定项目考核方式。
2. 监督项目管理部的日常考核。
3. 根据各职能部门的考核记录，确定项目考核结果。
4. 监督考核结果的应用情况。
5. 处理项目考核过程中出现的各种投诉。

第 3 章 公司项目考核整体设计

第 6 条 项目整体考核内容分为项目周期执行情况、项目预算执行情况、项目质量执行情况三个方面。

第 7 条 在项目考核中，各项考核的内容和相应权重如下表所示。

考核内容及权重表

考核项	权重	考核项细化	
		细化项目	子项权重
项目进度	20%	总进度	80%
		阶段性进度	20%
项目质量	30%	性能功能质量	50%
		满足项目需求情况	20%
		质量规范化执行情况	30%
项目成本	30%	预算执行情况	80%
		财务规范性执行情况	20%
重大责任事故	10%	——	——
项目客户满意度	10%	——	——

第 8 条 项目开始前,由项目管理部经理拟订各指标权重与考核评价的标准,报项目考核小组核准后,由项目管理部经理和项目经理签字确认。

第 4 章 项目进度考核

第 9 条 项目进度由项目管理部进行日常记录与考核,项目结束后,将考核结果与考核记录报考核小组进行审查。

第 10 条 项目进度考核分为总进度考核和阶段性进度考核,采取项目延期率指标进行考核。

1. 总进度延期率是指考核项目实际完成周期超出计划完成周期的程度。
2. 阶段性进度延期率是指考核项目关键性阶段进度实际完成周期超出计划完成周期的程度(完成周期以最后一次批准的变更计划周期为准)。

第 11 条 项目延期率考核指标的计算方法如下,其中负值表示提前率。

$$\text{延期率} = \frac{\text{项目实际执行天数} - \text{项目计划执行天数}}{\text{项目计划执行天数}} \times 100\%$$

第 12 条 项目进度考核的得分计算方法如下。

设项目延期率为 P,项目延期率考核得分为 A,则:

1. 当 $-20\% \leq P < 0$ 时, $A = 100 + 100 \times |P|$;
2. 当 $P = 0$ 时, $A = 100$;
3. 当 $0 < P \leq 20\%$ 时, $A = 100 - 100 \times |P| \times 2$;
4. 当 $P > 20\%$ 时,视为整个项目失败,取消该项目的考核资格,整个项目考核得 0 分。

第 13 条 项目进度考核总得分计算方法如下。

$$\text{项目进度考核得分} = \text{项目总进度考核得分} \times 80\% + \text{项目阶段性进度考核得分} \times 20\%$$

第 14 条 对于项目存在多个阶段性关键进度时,项目阶段性进度考核得分按照多个阶段性进度考核得分的算术平均值计算,对于不存在阶段性进度的工程项目,项目总进度考核得分即为项目进度考核得分。

第 15 条 项目进度考核流程如下。

1. 项目启动后,项目管理部经理和项目经理共同拟定项目工作目标,明确项目总进度和关键性阶段进度,经工程中心主任审核、总经理核准后,项目管理部经理和项目经理共同签字确认。
2. 关键性阶段工作完成后,项目经理填写“工程项目进度确认单”,提请项目管理部审核,项目管理部核查无误后签字确认。
3. 项目终验后,视为项目结束,项目经理填写“工程项目进度确认单”,提请项目管理部审核,项目管理部核查无误后签字确认。
4. 项目结束后,项目管理部计算项目延期率和项目进度考核得分,连同工程项目进度确认单上报项目考核小组。
5. 项目进度计划如有调整按照调整后的进度进行考核。

6. 项目进度调整必须经工程中心主任核准方为有效。

第 5 章 项目质量考核

第 16 条 项目质量考核主要考核项目质量的执行情况, 具体分别对性能与功能质量、满足需求程度、规范化执行情况三个方面进行考核。

第 17 条 性能与功能质量的考核及标准如下。

采用测试通过率和遗留问题率进行考核, 以最后一次测试通过作为衡量依据。遗留问题率等于遗留问题数量相对测试用例数量的比率, 具体公式及考核标准如下。

$$1. \text{测试通过率}(X) = \frac{\text{测试用例通过数量}}{\text{测试用例总量}} \times 100\%。$$

$$2. \text{遗留问题率}(Y) = \frac{\text{遗留问题数量}Y1}{\text{测试用例数量}Y2} \times 100\%。$$

3. 考核标准如下表所示。

性能与功能质量考核表

考核指标	测试通过率 X		遗留问题率 Y	
	X>99%	95%<X<99%	95%<X<99%	X<95%
	Y<5%	Y<5%	5%<Y<10%	Y>10%
考核分数	90~100	80~89	60~79	0

第 18 条 满足需求情况的考核指标如下。

采用第几次验收通过率来考核, 具体考核标准见下表。

满足需求情况考核表

考核指标	第 N 次 验 收 通 过				
	N=1	N=2	N=3	N=4	N=5
考核分数	90~100	80~89	60~79	0	0

第 19 条 规范化执行情况的考核如下。

通过对项目质量检查单上相关的所有指标进行分项考核, 分项考核结果算术平均得出规范化执行情况的考核分数。

第 6 章 项目成本考核

第 20 条 工程项目成本考核的内容主要包括预算执行情况考核和财务规范性考核。

第 21 条 预算执行情况考核是考核项目实际费用超出预算的程度, 预算金额以最后一次批准的变更预算为准。

第 22 条 项目预算超支率计算方法如下, 其中负数表示预算节余。

$$\text{项目预算超支率} = \frac{\text{项目实际发生费用} - \text{项目预算金额}}{\text{项目预算金额}} \times 100\%$$

第 23 条 考核指标的得分计算方法如下。

设项目预算超支率为 Q ，项目预算超支率考核得分为 B ，则：

1. 当 $-20\% \leq Q < 0$ 时， $B = 100 + 100 \times |Q|/2$ （备注：当 $Q \leq -20\%$ 时，按照 $Q = -20\%$ 计算）；
2. 当 $Q = 0$ 时， $B = 100$ ；
3. 当 $0 < Q \leq 20\%$ 时， $B = 100 - 100 \times |Q| \times 2$ ；
4. 当 $Q > 20\%$ 时，视为整个项目失败，取消该项目的考核资格，整个项目考核得 0 分。

第 24 条 预算执行情况考核由财务部负责。项目结束后，财务部计算项目预算执行情况考核得分，连同项目预算和项目费用明细呈报项目考核小组。

第 25 条 项目预算如有调整，则按照调整后的预算进行考核。项目预算调整必须经总经理核准。

第 26 条 财务规范性考核是指对工程项目遵守公司财务控制制度和财务规范情况的考核。此项考核通过财务部、项目管理部定期或不定期地检查进行。

第 27 条 财务规范性考核方法如下。

1. 财务部、项目管理部以及工程中心对工程项目进行定期或不定期检查。
2. 发现工程项目存在违反财务控制体系现象且经纠正拒不修改的，或存在严重违反财务控制体系的，检查部门填写“财务规范性考核通知单”，经被核查人确认后送财务部。
3. 其他职能部门发现财务问题可以通知以上三个部门进行核查。
4. 项目结束后，由财务部汇总财务规范性考核通知单，进行打分后，连同财务规范性考核通知单上报项目考核小组。

第 28 条 财务规范性指标打分方法如下。

1. 存在一个问题扣减 5 分。
2. 存在五个以上问题的，全部否决本项指标。
3. 严重不符合财务规范化要求的，财务部有权上报考核小组，请求取消该项目考核资格。

第 7 章 重大责任事故考核

第 29 条 项目考核小组根据工程项目发生事故的记录对重大责任事故进行考核，采取一票否决制。

第 30 条 无重大责任事故发生的为满分，发生重大责任事故的此项得分为 0 分。

第 8 章 客户满意度考核

第 31 条 客户满意度考核通过客户满意度调查实现。项目结束后三个工作日内，由项目管理部发放客户满意度调查表，进行客户满意度调查。

第 32 条 客户满意度调查必须经客户签字确认方为有效。

第 33 条 客户满意度考核得分 = 客户满意度调查得分 \times 10%（客户满意度的指标权重）。

第9章 项目考核实施过程

第34条 项目经理提出考核申请。

项目经理测试后,由品质部验收后,该产品开发项目方可向项目考核小组提出申请。项目考核小组负责对项目的总体考核,由品质监督中心牵头,组建项目考核小组,成员包括研发中心副总、人事行政部、财务部、工程部、品质部、销售部、项目管理部等有关人员。

第35条 相关人员测试有关数据。

1. 财务部人员提供项目费用明细表并填写超支率。
2. 项目管理部人员提供项目质量检查单,对项目规范化执行情况进行打分并填写项目实际执行周期。
3. 品质部提供测试报告并填写测试通过率和验收报告。
4. 工程部填写第几次验收通过并提供产品综合遗留问题率。
5. 考核组长进行分数汇总,并填写研发项目考核结果,由总经理签名确认。

第36条 项目成员的考核实施过程如下。

1. 项目任务书由项目成员的直接上级确认。一般直接上级为项目经理,对于项目下设组的,对组员的考核由项目组长负责。

2. 汇总项目任务书形成工作业绩考核表。对每项工作的分配通过任务单的形式进行,在每项工作结束后,将对该项工作进行评分,对任务单进行汇总,形成工作业绩考核表。在任务单中明确每项任务的相对重要程度,作为工作业绩考核表中的权重分配标准。

3. 绩效面谈。直接上级在考核过程的有效时间内组织与每一位被考核人员进行绩效面谈,就绩效考核情况进行充分沟通。

(1) 绩效面谈要对照工作业绩考核表、项目任务书进行,主要目的为肯定成绩、提出不足,提出改进意见,帮助员工制定改进措施。

(2) 绩效面谈要确定考核者考核得分,并由双方签字确认。

(3) 项目经理将确认后的工作业绩考核表交总经理审核后交人力资源部备案确认,作为员工绩效考核的成绩,并与相关个人利益挂钩。

第37条 项目考核结果的应用程序如下。

1. 作为项目奖金发放的依据。公司根据项目部成员的绩效考核成绩发放项目奖金,具体发放标准如下所述。

(1) 项目经理应发奖金额 = 项目部总奖金 $\times 40\% \times \frac{\text{项目经理综合评价成绩}}{100}$ 。

(2) 项目成员应发奖金额 = 项目部总奖金 $\times 60\% \times \frac{\text{项目成员综合评价成绩}}{\sum \text{项目所有成员综合评价成绩}}$ 。在对项目所有成员的综合评价成绩求

和时,不用考虑项目的考核得分。

2. 作为员工培训的依据。人力资源部门根据员工绩效考核得分情况进行深入分析，找出可以通过针对性培训进行改善和提升的因素，制定相应的培训方案。
3. 作为项目人员职位晋升的依据。

第 10 章 附则

第 38 条 本办法由人力资源部负责制定、解释与修改。

第 39 条 本办法自××××年××月××日起生效。

第四节 项目人力资源管理执行文案与模板

一、项目内部人员调配函模板

项目内部人员调配函	
_____:	
调字 ()	
经我司人力资源部、××项目部研究决定，调你部(班组)_____同志，去_____部(班组)工作，报到时间为____年__月__日，请通知其本人办理工作交接手续，按期报到。	
分管领导:	劳安部:
抄送:	
日期: 年 月 日	

全国职业经理 MBA 双证班

网址: www.mhjy.net

全国职业经理MBA双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 **招生网站:** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱: xchy007@163.com 颁证单位: 中国经济管理大学 主办单位: 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。