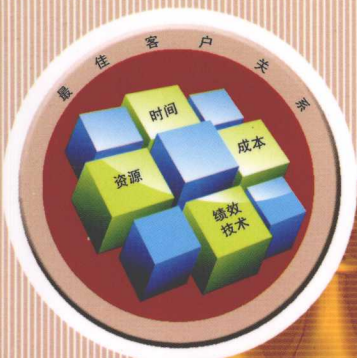


投资项目前期管理

基于项目可行性分析与评价

王 勇 编著
王守清 主审



Early-Stage Management of
Investment:
Project-based Feasibility Study &
Evaluation

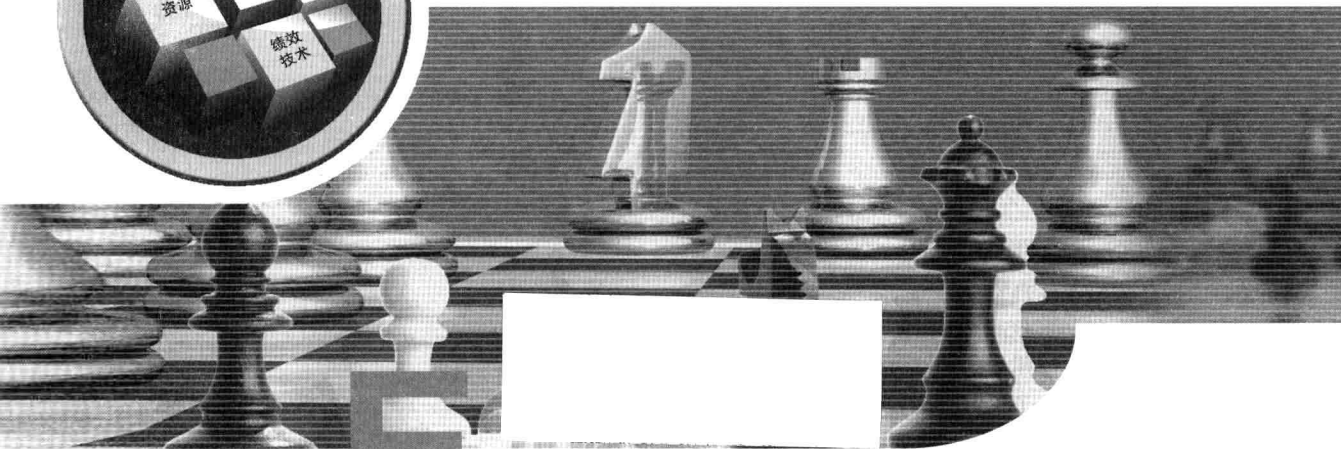
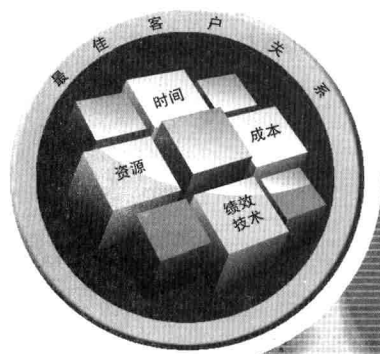


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

投资项目前期管理

基于项目可行性分析与评价

王 勇 编著
王守清 主审



**Early-Stage Management of
Investment:
Project-based Feasibility Study &
Evaluation**

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

投资项目前期管理：基于项目可行性分析与评价 /王勇编著. —北京：电子工业出版社，2012.12
ISBN 978-7-121-18574-8

I. ①投… II. ①王… III. ①投资项目—可行性研究 IV. ①F830.593

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 222291 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：涿州市京南印刷厂

装 订：涿州市京南印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：29.5 字数：700 千字

印 次：2012 年 12 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

序

《投资项目前期管理》是作者在《项目可行性研究与评估》基础上完成的一部新著。《项目可行性研究与评估》出版于2004年9月，至2009年10月的五年间曾连续加印了7次，2011年6月又出版了该书的第2版，可见该书是一部解决了市场燃眉之急的好书。由于早些年中国对现代项目管理的缺失，不仅将项目管理看做工程领域的管理，而且看做施工阶段的管理，没有真正将项目管理看做项目全生命期的管理，更没有对项目管理可以适用于各行各业的广义性理解。随着对现代项目管理理念的逐步认知，以及我国项目管理同国际项目管理的融合，人们对现代项目管理有了新的认识，对项目前期管理的重要性也日益受到人们的重视。人们常说，做正确的事，远比正确地做事重要。因为前者是战略性的，战略决策失误，就是大方向错了。因此在项目的教育培训上，我们应该强调项目前期管理的重要性。从这一角度来看，现在出版的《投资项目前期管理》正顺应了当今时代发展的需要，应该予以关注，特别是高层项目管理决策人员。

作者在这部新著中的论述有以下特色：

首先，作者以项目可行性分析与评价理论为核心，探讨了项目前期管理。提出对投资项目应在前期做好项目可行与否的五项分析：市场是否（有）需要、物质技术条件是否具备、经济是否可行、环境影响情况以及社会效果如何。在以上分析研究的基础上，作者还以工程项目为代表，对前期实施过程中的规范化操作与准备工作进行了详细说明，使该书构成了一个比较完整与清晰的项目前期管理体系框架。

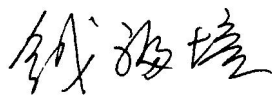
其次，作者基于资源与环境的不可再生，突出了项目环境影响和社会效果评价的特殊重要性，正式将项目的环境影响和社会效果评价内容单独列章做了比较详尽的论述，充实和完善了项目前期管理与可行性分析评估工作的内容，弥补了一些同类著述和相关理论的缺陷与不足。

最后，在项目经济效益分析方面，提出了在宏观和微观两个层面、在确定和不确定风险两类情况下如何搞好项目的企业财务效益和国民经济效益分析与评估的问题，使项目前

期在进行经济性分析与管理时的目标明确、思路清晰、管理更具可操作性。

作者王勇老师曾先后在西北、华北和东北的特大型石油石化企业一线从事项目管理和生产经营工作，积累了丰富的实践经验，曾应邀为中国（双法）项目管理研究委员会主编的《中国现代项目管理发展报告》（2006年版、2011年版）撰写了内容丰富的“石油石化业现代项目管理”。王勇老师现在苏州科技大学任教，从事理论教学和科学研究工作，是项目管理领域为数不多的“文武结合”型专业人才。相信该书的出版对深入研究项目前期管理问题，对完善我国项目前期管理理论体系建设会有所裨益；对进一步提升和促进企业领导、项目投资人以及投资项目管理有关人员现代项目管理理念和项目前期管理的认知将产生积极的推动作用；对项目管理领域的教学与培训更是可贵的补充。

衷心祝贺我国项目管理和投资领域的新著问世，也特别感谢为此书辛勤耕耘的作者和热心的出版界朋友！



西北工业大学 教授

国际项目管理协会 荣誉会员（IPMA Honorary Fellow）

国际项目管理协会中国认证委员会 主席

中国（双法）项目管理研究委员会 名誉主任

西北工业大学国际项目管理研究院 名誉院长

2012年秋 于西安

前 言

项目管理是针对项目目标进行全过程管理的一项管理实践活动。但一直以来，国内的项目管理活动在理论和实践上普遍存在重中期过程管理、轻前期基础理论和管理实践及其经验总结的情况，出版界也鲜见与之相关的系统理论著述；高校项目管理专业在理论教学与研究中也多倾向于项目中期的过程管理，而对项目前期管理内容的教学与研究关注不足。以投资项目为例，对工程项目中以项目评价和可行性分析为代表的前期研究内容就少有要求，相关的专业著述更是有限。但在实践中，前期管理研究，特别是以可行性分析为主的项目评价论证理论，却起着中后期项目管理理论和实践无法替代的重要作用，具有基础性和决定性的地位，在项目全程管理中有特别重要的意义，对项目投资的最终效果也有着极大的影响，是项目管理在理论和实践上都无法回避和必须解决的问题，已成为业界和学界搞好以工程项目为代表的项目管理工作的难点和重点，认真研究和系统解决该理论问题有助于推动项目管理活动及其学科理论研究的进一步发展。

鉴于此，笔者根据自身长期从事项目前期管理实践与理论研究的经历，特别是从事可行性问题分析论证有关科研实践与教学的经历，大胆探索项目前期以可行性分析评估为核心的系统理论前沿问题，整合各类项目前期理论研究和实践活动的成果，在《项目可行性研究与评估》（第2版）的基础上编写了本书，以总结项目前期管理实践活动与研究工作的经验和教训，不断学习和吸收、努力融汇和提炼国内外专家的真知灼见，从而形成一项以投资项目可行性分析论证为中心、研究项目前期管理问题的最新理论成果。

本书依据现代管理学、工程经济学、市场营销学、经济（数）学、环境科学、社会学和项目管理学等学科的基本原理，针对工程项目投资管理实践中前期管理涉及的诸多繁杂问题，选定工程投资项目的前期管理过程作为一般项目前期管理工作的代表和理论分析的载体与主要研究对象，就项目建设前期所涉及的相关管理理论与实践内容，积极运用我国近年颁布的有关投资项目前期管理的最新政策和规定，不断归纳、总结和整合投资项目前期应实施的各项规范化操作要求与准备工作说明，以项目可行性分析论证原理为核心，初

步构建起一个相对完整的项目前期管理理论研究的思维框架和基本理论体系，全方位、多角度地阐明了具有一定规模和较强代表性的重要参考和借鉴价值的投资项目在建设前期应开展相关工作的具体内容、基本要求与主要方法。

本书共 12 章，先对以投资项目为代表的工程项目前期管理存在的诸多繁杂的问题做了初步系统化、有内在规律的梳理，再用所梳理出的五大主题构思，系统解读了基于可行性分析论证的规范化项目前期管理工作要研究解决的各项基本问题与要求，从而构建起了项目前期管理在论证分析研究方面的五大评价模式的理论体系，将原来分散于各个不同领域或各种学派中有关项目前期管理的理论观点和做法统一到全新的、以投资项目所代表的项目前期管理的基本理论体系框架内，为后续前期管理相关问题的研究和探讨提供参照和借鉴，以帮助读者了解研究项目前期管理问题的思路、方法和操作过程，有效把握前期管理理论形成的基本原理与规律。

本书第 1 章介绍了项目及其前期管理的一般问题与基本原理。第 2~12 章围绕项目前期研究的核心——可行性论证问题，依照人们认识和发现项目投资可行与否的思维脉络和基本规律，以产生工程建设项目的市场需求管理与评价问题为切入点，按先后顺序详尽、系统地介绍了项目的物质技术条件分析，包含微观企业和宏观国民经济在内的经济性分析，以及由项目建设必然衍生出的环境影响与社会效果分析等五大类具体应进行管理研究与评价论证的内容，系统阐述了其基本原理。其中，第 2 章按联合国工业发展组织划分的项目前期可行性研究阶段，介绍了项目论证的一般过程和原理；第 3 章主要说明产生项目的市场来源和需求管理问题、分析与评价的原理和主要内容；第 4、5 章则系统地解读了项目的物质条件（拟建生产规模与厂址选择、生产技术条件与相关资源条件等）与项目匹配性的问题及其基本解决思路、主要分析要求和操作方法；第 6~9 章和第 12 章分层次系统地介绍了进行项目经济性分析需要研究的内容，包括投资估算与资金筹措、处理财务基础数据，在盈亏平衡、敏感性与风险等不确定性情况下如何对微观层面企业财务效益和宏观层面国民经济效益进行评估，判断项目可行与否，进行多方案选优与总评价的具体方法和操作要求，详尽阐明了项目开展经济性分析的基本原理；第 10、11 章按照现代项目前期管理分析论证的最新进展情况，全面、系统地说明了环境和社会两大客观因素与拟建项目间的相互影响关系及开展相关分析评价的重要意义与基本原理。

总结本书构建理论体系的过程，笔者认为，针对不同投资项目在前期管理要求上存在的差异，围绕有关项目可行性分析与评估理论，通过总结基本规律和提炼精髓，大胆探索和不断改进，是有可能初步找到各种问题间的相互联系与内在规律的。本书由笔者斗胆初步构建起的投资项目前期管理的理论体系，期望能在一定程度上弥补业界和学界开展项目

前期总结实践活动经验与管理理论研究方面的某些不足。但因项目前期所涉问题复杂和研究难度大，本书的研究成果不过是该理论体系的一个管窥而已，笔者企盼本书的出版能起到抛砖而引玉的作用，能为进一步推动项目管理事业的发展、丰富和完善我国项目管理理论和实践做出自己应有的贡献。

值此本书付印之际，作为项目前期管理问题的研究人员，笔者满怀忐忑的心情期待着读者的评判。在本书的出版过程中，承蒙业界权威、学界前辈的厚爱和关怀，笔者有幸得到诸多宝贵的指点：国际项目管理协会（IPMA）前副主席、国际项目管理协会中国认证委员会主席、中国（双法）项目管理研究委员会名誉主任、西北工业大学国际项目管理研究院名誉院长、西北工业大学钱福培教授于百忙中欣然为本书作序，著名项目管理与教育专家、中国建筑业协会工程项目管理委员会专家委员会副主任、全国项目管理领域工程硕士教育协作组组长、清华大学建设管理系暨清华大学工程项目管理研究院副院长、博士生导师王守清教授拨冗审阅了全部书稿，这极大地鼓舞了笔者研究与写作的热情。在本书的编写和出版过程中，笔者还获得了来自业界、学界和出版界诸多领导、同事、朋友与编辑的鼓励和帮助，不胜感激。在此，要特别对参与了本书部分编写工作的潘丽丽、杨立强、陈延辉、王兆阳、王秀英、陈沿明、赵玉洁、徐国泉、钟淑昭、俞启元、唐苏滇、王进、姜保平和范克危等同志致以最深挚的谢意；同时要感谢电子工业出版社世纪波公司严谨敬业的常淑茶副编审、杨洪军编辑等为本书出版付出的辛勤努力；向所有提供过帮助的企事业单位和个人、作者和出版者，向一切为探索投资项目前期管理问题及其基本研究与分析规律的理论 and 实际工作者深致谢意！

考虑到书中内容所涉行业和专业众多，情况极为复杂，限于笔者学识水平和研究条件，作为初步的理论探索结果，书中难免存在不妥之处，恳请广大读者和有关方面的专家学者与实际工作者批评指正！

作 者

2012年夏 苏州

目 录

第 1 章	项目前期管理及其研究与论证	1
1.1	项目、项目管理与项目前期管理	1
1.2	项目的前期策划与管理	12
1.3	项目前期论证与项目的投资决策	21
1.4	项目可行性分析与论证的发展	25
第 2 章	项目可行性分析与评价概述	30
2.1	项目可行性分析工作的阶段划分与要求	30
2.2	项目机会分析与项目建议书	33
2.3	项目的可行性分析	38
2.4	项目评价	51
2.5	前期可行性分析工作中的项目化管理	59
第 3 章	项目概况说明和市场的需求分析与评价	64
3.1	项目概况说明与必要性分析	64
3.2	项目的市场需求分析与营销战略研究	67
3.3	市场分析的基本程序与方法	82
第 4 章	项目的物质实现条件分析之一——项目拟建生产规模与厂址选择分析	92
4.1	项目拟建生产规模分析	92
4.2	项目拟建生产规模的确定	98
4.3	项目厂址选择分析	104
4.4	项目厂址选择分析的基本程序和方法	110
第 5 章	项目的物质实现条件分析之二——生产技术条件与相关资源条件分析	117
5.1	项目的资源条件与供应品可得性分析	117
5.2	项目的安全、卫生与节能分析	124
5.3	工程项目方案设计分析	129

5.4	总图运输设计分析	135
5.5	建筑安装工程方案及费用分析	139
5.6	项目实施计划、工程建设其他费用及总成本费用分析	147
5.7	项目的组织机构与人力资源分析	163
第6章	项目经济性分析论证之一——投资估算与资金筹措方案分析	171
6.1	项目总投资的构成与投资估算	171
6.2	固定资产投资总额的估算及其分析与评价	175
6.3	流动资金的估算及其分析与评价	187
6.4	对项目资金来源与资金筹措方案的分析与评价	192
第7章	项目经济性分析论证之二——企业财务效益评价	210
7.1	企业财务效益评价概述	210
7.2	资金的时间价值及其等值计算	223
7.3	对现金流量的分析与评价	230
7.4	财务盈利能力分析与评价	236
7.5	对清偿能力和外汇平衡的分析与评价	246
第8章	项目经济性分析论证之三——国民经济评价	253
8.1	国民经济评价概述	253
8.2	国民经济评价中的费用和效益	259
8.3	国民经济评价中的影子价格	263
8.4	国民经济评价的通用参数	271
8.5	国民经济分析评价的基本方法	281
第9章	项目经济性分析论证之四——不确定性分析与风险分析	292
9.1	不确定性分析	292
9.2	项目的盈亏平衡分析	296
9.3	项目的敏感性分析	303
9.4	项目的概率分析与风险分析	312
9.5	银行贷款效益及其风险防范分析与评价	331
第10章	项目的环境影响分析与评价	336
10.1	项目环境影响分析与评价概述	336
10.2	环境影响分析与评价的基本内容、原则与程序	341
10.3	环境影响分析与评价的主要方法	349
10.4	环境保护的基本要求与环境保护措施	360
10.5	环境保护标准	365

第 11 章 项目的社会效益评价	374
11.1 项目社会评价分析概述	374
11.2 项目社会评价分析的主要内容	378
11.3 项目社会评价分析的基本方法	379
11.4 项目社会效益与影响评价分析	389
11.5 项目与社会的相互适应性与相关问题分析	397
第 12 章 投资方案比较评价和项目总评价与决策	405
12.1 投资项目多方案比较评价概述	405
12.2 投资方案比选的一般方法	411
12.3 投资方案比选的特殊方法	417
12.4 项目总评价	426
12.5 项目决策与投资决策方法	431
附录 A 财务评价参数	439
附录 B 国民经济评价有关参数	444
附录 C 复利系数表（货币时间价值计算系数表）	448
参考文献	457

第 1 章

项目前期管理及其研究与论证

1.1 项目、项目管理与项目前期管理

1.1.1 项目的概念与内涵

1. 项目的概念

所谓项目，常指人们所说的临时性、一次性的活动，泛指一个特殊的目的明确的将被完成的有限任务，是在一定时间内满足一系列特定目标的多项相关工作的总称。狭义的项目是指目标载体在一定资源约束条件下所完成的一次性任务。这里的目标载体是指那些有目的性要求或将此要求能体现在事物发展过程中。而其中的一定资源通常包括时间、空间、人力、资金、技术、信息和物力等基本要素。

2. 项目的内涵

通常，项目的内涵具有四大特征：

(1) 目标性。由成果性目标（如预期的项目结束后所形成的“产品”或“服务”）和约束性目标（如费用限制或进度要求）两类具体目标构成项目的总目标。前者是明确的项目终极目的，可在项目实施过程中被分解为项目的功能性要求，是项目实施全过程的主导目标；而后者是项目实施过程中必须遵循的条件（常常被视为限制条件），是实现成果性目标的客观条件和人为约束的统称，由此才成为项目管理的主要目标。而项目的总目标实际是多维空间的一个点，如图 1-1 所示。

(2) 任务性。作为一次性的任务，每一个项目的特殊性使得不存在两个完全相同的项目，即目标不同的两个项目肯定不同，而目标相同的两个项目也各有其特殊性。例如，同一设计在同一地点只能建设唯一的工程项目。否则就是两个或两个以上的项目。一般而言，不同程度的用户化是目标载体的意义所在，是所有项目的特点，且建设项目通常较开发项目更程序化一些。

(3) 约束性。任何项目都要受到资源条件的约束和限制。这些资源涉及的内容极为广泛，但最基本的还是人、财、物、时空与信息五大约束条件。其中，作为工作标准的质量、进度和费用又是普遍存在的三大基本要素。

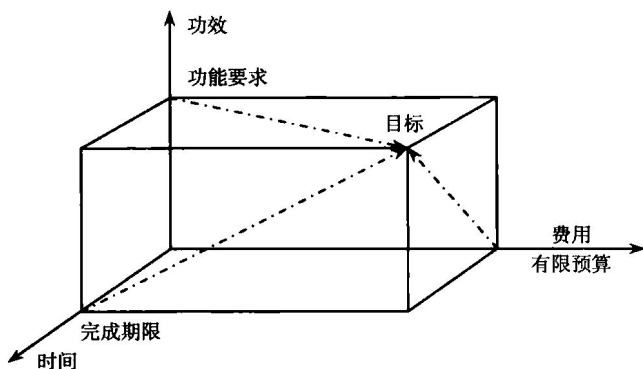


图 1-1 项目的多目标属性及其关系

(4) 表现形式的多样性。项目的外延千奇百怪、多种多样，可以以任何形式出现，大到人类登月、探索外太空，小到开个生日聚会、吃顿好点的饭菜等。这其中有些是人们业已习惯且自觉进行的，有些则是人们不熟悉且需要认真对待的。正如美国项目管理专业资质认证委员会主席保罗·格里斯（Paul Grace）所言：“在当今社会中，一切都是项目，一切也将成为项目。”

此外，项目还有其他一些特征，如唯一性、针对项目整体的不再重复的一次性、成果性与约束性目标并存的多目标性（见图 1-1）、由产生到消亡（历经启动、开发、实施、结束全过程）的生命周期属性和进行过程中与其他工作或项目相互作用的相互依赖性与冲突性等。

根据不同的原则可对项目做出不同的分类。例如，按层次的不同可分为宏观、微观和中观项目；按行业的不同可分为建筑项目、农业项目、服务项目、电子项目等。这里，若按项目知识体系的要求，以一次性项目的不同性质为区分的基础，以不同性质项目所在行业为中心，从划分标准的范围最大化则可将属于不同性质、不同行业的项目大致归为工程项目和非工程项目两大类。由此可得项目的各种表现类型，如工程类建筑业的房地产开发项目等。每种类型的项目都有其自身在管理上的特点。

1.1.2 项目管理与项目化管理

1. 项目的概念、内涵与特点

作为贯穿于项目整个生命周期、运用既有规律及经济的科学理论与方法对项目进行计划、组织、指挥、控制和协调，以实现项目立项时确定目标的项目管理，是以项目为对象进行系统管理的方法，通过一个临时性的专门柔性组织对项目进行有效的计划、组织、指导和控制，以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调与优化，是迄今为止人类发现和总结出来的在管理领域效率最高和效益最好的一种极为重要的管理模式。

能够成为项目管理业务的活动，通常是那些技术上比较复杂、工作量比较繁重、不确定性因素很多的任务或项目。所以实际工作中的项目管理，常常是以项目经理负责制为基础、按垂直结构的任务而非平行结构的职能组织起来的目标管理。其主要任务（日常的项目管理活动）通常是围绕项目计划、项目组织、质量管理、费用控制和进度控制五项内容展开。目前，项目管理已发展到由时间、知识和保障构成的三维管理时期，即把整个项目

生命周期划分为由若干阶段进行阶段管理的时间维管理,针对项目生命周期各个不同阶段采用和研究不同管理技术、方法进行的知识维管理,以及对项目人、财、物、技术、信息等后勤进行的保障维管理。

项目管理通常涉及五大基本要素:① 资源要素——项目实施最根本的保证;② 需求要素;③ 目标要素,包括基本需求和期望需求所引出的目标;④ 组织要素,其柔性和组织结构对于项目管理会产生一定的影响;⑤ 项目环境要素,包括政治和经济环境、文化和意识及规章和标准等。

项目管理有七大特点:一是管理对象为项目或能被当做项目来管理(项目化管理的作业);二是管理的全过程都贯穿着系统工程的思想(把项目视为一个完整的、可依据“整体—分解—综合”的系统论原理将其分解为若干责任单元,由责任者分别按要求完成目标后再汇总成最终成果的系统,且在其完整的生命周期过程中,部分对整体极端重要);三是管理的组织无论是时间上(具有临时性)、结构上(柔性可变),还是职能上强调其协调与控制所体现的特殊性;四是管理体制是一种基于团队管理的个人负责制;五是管理方式是一种多层次的目标管理;六是管理的要点在于创造和保持一种能使项目顺利进行的环境;七是管理的方法、工具和手段具有开放性和先进性。

2. 项目的核心技术、基本任务与主要流程

在现代项目管理中,实现对项目有效管理的关键与核心技术要求是:识别需求与项目构思,做以可行性分析为主的项目论证,确定了目标后的项目启动和对项目在具体方面进行的有关范围、进度、费用、质量、采购、沟通与变更等的管理、验收与后评价等活动。

这里,为进一步说明项目管理具体操作上的主要流程和基本任务,特借鉴现代项目管理的典型代表——以形成固定资产为代表的工程建设项目管理模式,介绍其主要流程(见图1-2和图1-3)。

工程建设领域的项目管理,以合同管理为核心,以投资管理、进度管理和质量管理这三大目标的实现为目的,通过目标规划与动态的目标控制,按照使项目总体目标尽可能好地得以实现的总体思想要求,根据项目在生命周期内的基本运作规律,遵循上述项目主要工作流程和基本工作任务的模式进行项目管理活动,力图完成项目管理过程所追求的目标。主要涉及的项目管理工作如下:一是前期以可行性研究为核心的项目报批与论证及其相关事务性的管理工作;二是项目设计阶段与施工准备阶段的管理;三是中期建设施工阶段的管理;四是中后期项目的竣工验收、交接、保修管理和后期作为新项目实施的运行、维护管理。

3. 项目化管理

项目管理中存在两个基本的管理层次:① 作为一般项目化管理范畴的项目管理;② 作为企业层次的项目管理,即所谓的项目化管理,或称企业化项目管理等。前者关注的重点是单个项目如何通过计划、安排与控制等管理活动实现项目目标,满足利益相关者的需求,以获得项目的成功,其管理的重点是建立项目管理的操作手册,利用方法和工具设计相关流程、建立标准模板等;而后者则是在按项目进行管理的主导思想的指引下,在更高的层面上关注企业所有项目目标的实现,故其管理的重点是建立项目管理的组织架构和项目经理职业化发展与制度体系。

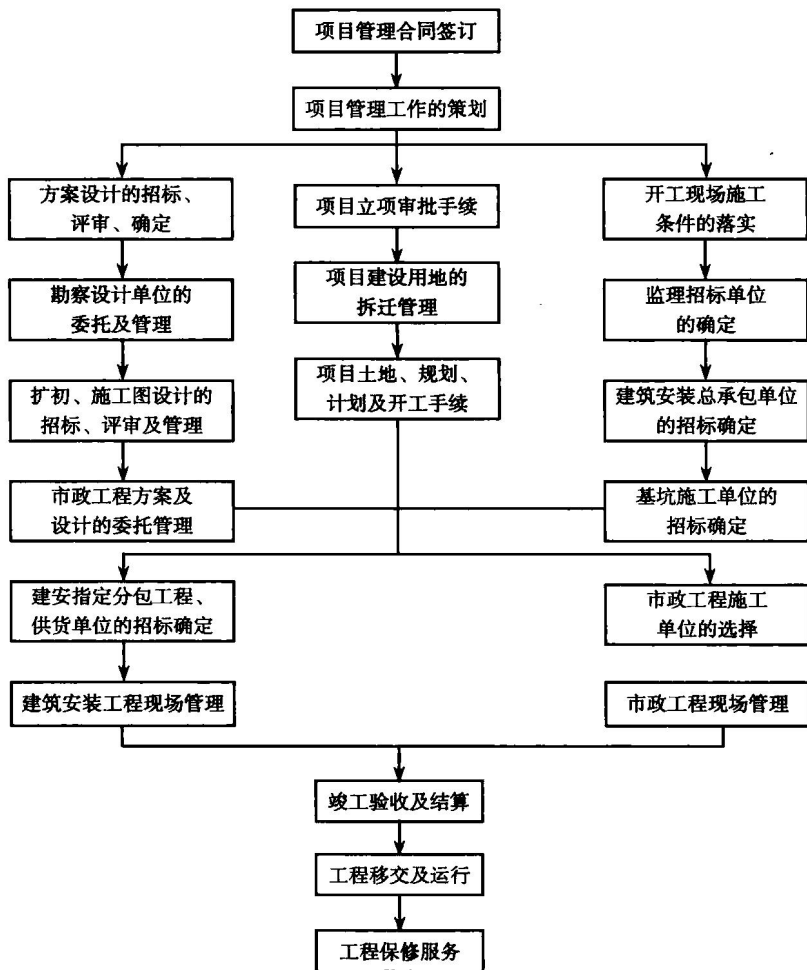


图 1-2 工程建设项目管理的主要流程

所谓项目化管理，通俗地说，就是把管理对象当成（或转化为）项目来进行的管理活动，即把所要管理的对象或所涉及的内容，按照项目管理的一般规律和特点，在明确项目目标的前提下，通过履行项目计划、设置项目组织形成（如可采用树状、矩阵型或网络型三种典型的项目组织形式）和执行项目评价与控制职能，创造和保持一种被管理对象或内容能够顺利运行的环境，从而达成目标的管理活动。

项目化管理使许多繁复的业务工作内容（如多项目管理等）更加规范和高效。目前，项目化管理在实际工作中应用较多的是企业项目化管理，也叫按项目管理（Management by Projects, MBP）或企业项目管理（Enterprise Project Management, EPM），是一种以长期性组织为对象的管理方法和模式，它是伴随着项目管理方法在诸如政府部门等长期性组织中的广泛应用而逐步形成的，早期基于项目型公司提出的概念，是指管理整个企业范围内的项目（着眼于企业层次总体战略目标的实现）对企业中的诸多项目实施管理。实际上，企业项目管理已成为不局限于企业组织的一种长期性组织管理方式的代名词，是一种以

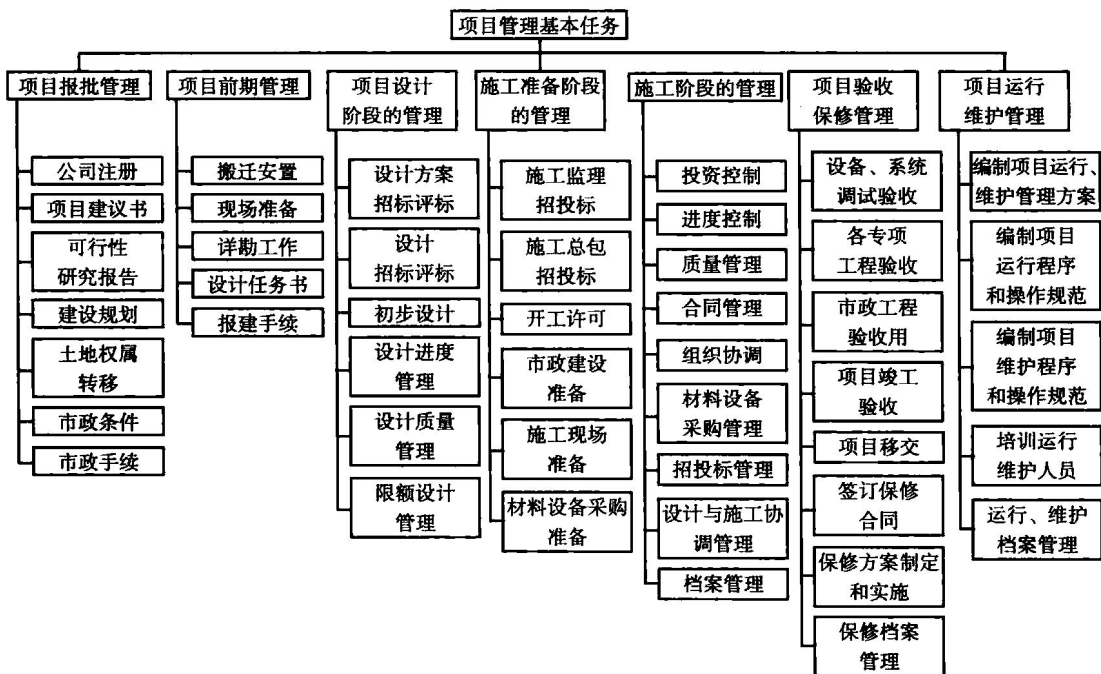


图 1-3 工程项目管理的基本任务（工作分解结构）

“项目”为中心的长期性组织管理方式，其主导思想是“按项目进行管理”，其核心是基于项目管理的组织管理体系。企业项目管理或项目化管理可使长期性组织的管理由原来的面向职能和过程的管理转变为面向项目（对象）的管理。它正在成为项目管理发展到组织层级的一种高级管理模式。总之，企业项目管理、按项目管理、多项目管理和企业化项目管理或企业项目化管理等都应视为动态角度的企业项目化管理。即使是本书介绍的作为项目时间维所划分的前期管理的可行性分析工作，也可以按照项目化管理的方法进行规范以加强管理，提高其在整个工程建设过程中作为项目管理的效率。



小结

项目是人们开展工作的对象，是与能动地从事此工作的主体（研究者或管理者）相对应的客体（或称事物的载体）。项目自身的特点可使人们对项目进行的管理活动存在一定的可探索和有利用价值的内在规律。通常，项目管理和项目化管理是对这些规律及其实践活动所做的理论描述和把握。项目、项目管理与项目化管理之间存在着密切的联系，各自的内涵与特征既有相关性又有差异性。以工程项目管理为代表的项目管理工作有其自身的特点和基本运作模式（工作任务和流程）。作为项目管理在投资项目前期工作中的具体应用，若以项目管理的观点看待前期以可行性分析工作为主的活动，把最终形成可行性分析与评价报告的成果视为目标，而把完成此成果所受约束的各种资源的一次性过程当做任务，则可按照项目化方法对投资前期的可行性分析与评价工作进行管

理,使之更规范、有序、科学、合理。这将大大提高可行性分析工作的效率,提升项目前期管理工作的水平。

1.1.3 项目前期管理的主要任务与要求

1. 工程建设项目全过程管理中的项目管理范围与项目生命周期

就像任何事物都要经历从出生到消亡的全过程一样,项目也具备这样一个生命周期或生存周期。由于项目周期阶段的标准具有相对性,为使读者能对整个项目的实施有一个全面、系统的了解,首先,可按内容在时间性(进度)上的顺序要求将项目管理分为前期的概念与开发、中期的实施、后期的结束三个基本阶段。据此,项目管理的内容即可以其生命周期的过程为重点展开,表示为项目的概念、开发、实施和结束四个基本阶段的情况。其间的相互关系与工作内容构成以项目生命周期为主线的工程建设所代表的项目全过程管理的完整体系,其基本框架如图 1-4 所示。项目的核心工作要点如图 1-5 所示。

表 1-1 对项目生命周期三个阶段的工作内容进行了概括描述,图 1-6 又给出了各阶段工作内容的基本关系与主要流程。

表 1-1 项目生命周期各阶段的主要工作

周期与 阶段 内容 与 程序	前 期		中 期	后 期	
	前期① C	前期② C+D	实施阶段 E	结束阶段 F	
	概念阶段 C	开发阶段 D			
主要 工作	1	明确要求、策划项目	确定项目组主要成员	建立项目组织	最终产品的完成
	2	调查研究、收集数据	项目最终产品的范围界定	建立与完善项目联络渠道	评估与验收
	3	确立目标	实施方案研究	建立项目工作包,细化各项技术需求	清算最后账务
	4	进行可行性分析与研究	项目质量标准的确定	建立项目信息控制系统	项目后评估
	5	明确合作关系	项目的资源保证	执行项目工作分解结构的各项工作	文档总结
	6	确定风险等级	项目的环境保证	获得订购物品及服务	资源清理
	7	拟订战略方案	主计划的制定	指导/监督/预测/控制:范围、质量、进度和成本	转换产品责任书
	8	进行资源测算	项目经费及现金流量的预算	解决实施中的问题	解散项目组
	9	提出组建项目组方案	项目的工作分解结构		
	10	提出项目建议书	项目政策与程序的制定		
	11	获准进入下一阶段	风险评估		
	12		确认项目有效性		
	13		提出项目概要报告、获准进入下一阶段		