

现代物流技术丛书

周立新 编著

物流项目管理



同济大学出版社

物流项目管理

编著 周立新

同济大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

物流项目管理/周立新编著. —上海:同济大学出版社,
2004.8

ISBN 7-5608-2866-3

I. 物… II. 周… III. 物流—物资管理:项目管理
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 044037 号

物流项目管理

周立新 编著

责任编辑 荆 华 责任校对 郁 峰 封面设计 陈益平

出 版	同济大学出版社
发 行	(上海四平路 1239 号 邮编 200092 电话 021-65985622)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	江苏句容排印厂印刷
开 本	787mm×1092mm 1/16
印 张	17.25
字 数	442000
印 数	1—2200
版 次	2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5608-2866-3/F·279
定 价	28.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换

前 言

项目已成为人类社会生活中不可缺少的重要组成部分。各式各样的项目促进着社会的变革与进步、国民经济的发展、地区的繁荣和企业的兴旺。项目指一个过程,而不是单指过程终结后所形成的成果。因而项目管理是一种过程式的管理,它涉及到项目的策划与准备、项目开发、项目实施与控制、项目验收与评估等数个重要阶段的许多工作内容。为了实施有效管理,提高项目的经济效益和社会效益,人类经过长期的探索与总结,形成了一整套系统的项目管理理论和方法,并已发展成独立的学科体系,成为现代管理学的一个重要分支。

物流业是我国新兴的产业,物流项目层出不穷,既有物流“硬件”设施的建设项目(如城市物流园区、物流配送中心、自动化仓库、物流管理信息系统等),也有物流“软件”规划与咨询项目(如国家或区域物流发展规划、企业物流产品和转制方案研究等)。物流项目开发成功与否,不仅直接影响物流企业的生存与发展,还将影响到区域甚至国家的经济发展和综合实力。

物流项目管理要求项目的组织者或参与者具有现代项目管理的一般理论知识,掌握项目进度控制、质量控制和投资风险控制等基本方法与技巧。物流工程是我国高校新设置的专业,为了培养出物流领域的项目高级管理人才,满足学科发展的需要,我们编写了这本《物流项目管理》。

本书以项目的时间管理为主线,突出项目管理方法和技巧等特点,穿插物流项目的示例,系统地展开项目管理理论与方法。全书介绍了物流项目管理的基本概念(如项目种类、管理周期)和物流项目的前期策划,并根据项目管理程序,分别介绍了物流项目计划、进度、成本、组织与行为、风险管理等方面的理论知识和方法。项目信息管理是提高现代项目管理水平和质量的重要方面,本书结合物流的实例,较完整地介绍了 Project2002 项目管理软件的应用步骤与方法,对物流项目管理人员有较高的参考价值。本书每章后面都附有习题,便于学生复习和对有关知识的运用训练。希望本书能对物流相关专业的学生了解和掌握这方面的知识有所帮助;也可供有关教学人员、从事物流系统设计、项目管理的经理和相关研究人员参考。

本书共分九章,由同济大学交通运输工程学院周立新和朱晔共同编写,其中,周立新负责编写了第一、二、三、五、六、八章;朱晔负责编写了第四、七章。全书由周立新统稿。

在本书编写过程中,孙有望教授在提供资料、编书内容等方面给予了支持与有益的建议,陶瑞岩研究生帮助进行了书稿的校对工作,在此表示衷心感谢。书中参考了一些相关著作(列于书末的参考文献),在此对作者和研究人员一并致谢。

由于作者水平所限,书中缺点和错误在所难免,敬请读者批评指正。

编者

2004 年 7 月

目 录

前 言

第一章 物流与项目管理	(1)
第一节 项目概述	(1)
一、项目概念	(1)
二、项目特征	(3)
三、项目属性	(3)
四、项目分类	(4)
五、项目参与者	(5)
第二节 项目周期理论	(7)
一、基本概念	(7)
二、项目周期规律	(8)
三、我国投资项目分阶段工作	(9)
第三节 项目管理	(11)
一、项目管理的由来与发展	(11)
二、项目管理概念	(13)
三、项目管理特点	(14)
四、项目管理内容	(15)
第四节 物流项目及其管理	(18)
一、物流基础知识	(18)
二、物流项目分类	(21)
三、物流项目管理的特殊性	(24)
第五节 物流企业管理项目化	(25)
一、企业项目与作业	(25)
二、物流企业项目管理源由	(25)
三、典型的物流企业项目	(28)
四、物流企业项目管理的作用	(29)
第六节 物流项目管理示例	(31)
一、HL 物流配送中心建设项目	(31)
二、企业物流外包项目	(34)
复习思考题	(35)
第二章 物流项目前期策划	(36)
第一节 物流项目前期策划工作	(36)

一、项目前期策划的主要工作	(36)
二、物流项目前期策划应注意的问题	(37)
第二节 物流项目识别和构思	(39)
一、项目识别	(39)
二、项目构思	(42)
第三节 物流项目可行性研究	(44)
一、项目可行性研究含义与阶段	(44)
二、可行性研究报告的编制	(46)
三、物流项目可行性研究报告编写纲要	(47)
第四节 项目的经济评价	(50)
一、资金时间价值理论	(50)
二、项目经济评价含义	(53)
三、经济评价指标计算	(57)
第五节 项目不确定性分析	(61)
一、项目不确定性分析的意义及方法	(61)
二、盈亏分析	(61)
三、敏感性分析	(62)
四、概率分析	(64)
五、示例	(64)
第六节 项目融资	(68)
一、基本概念	(68)
二、项目融资的框架	(72)
三、项目融资程序	(74)
四、项目融资的资金成本	(75)
五、物流项目融资问题	(77)
第七节 案例:KG 公共物流仓储项目的论证	(77)
一、机会研究	(77)
二、初步可行性研究	(78)
三、可行性研究	(80)
四、项目决策	(81)
复习思考题	(81)
第三章 物流项目计划管理	(83)
第一节 物流项目目标设计	(83)
一、项目目标概念	(83)
二、项目目标的确定过程	(85)
三、物流项目目标的描述	(89)
第二节 物流项目范围规划与定义	(90)
一、项目范围规划	(90)

二、项目范围定义·····	(90)
第三节 物流项目结构分解·····	(92)
一、项目结构分析·····	(92)
二、项目结构分解·····	(92)
三、工作分解结构方法——WBS·····	(94)
四、项目责任分配矩阵·····	(97)
五、物流项目结构分解示例·····	(99)
第四节 物流项目计划制定·····	(101)
一、项目计划概念·····	(101)
二、物流项目计划过程·····	(103)
三、物流项目计划内容·····	(104)
第五节 物流项目采购·····	(105)
一、采购规划概述·····	(105)
二、物流咨询/服务项目采购·····	(107)
三、物流项目货物采购规划技术·····	(108)
第六节 物流项目的招投标与合同·····	(109)
一、招投标概述·····	(109)
二、物流项目招标程序与要点·····	(112)
三、物流项目投标程序与要点·····	(117)
四、物流项目的开标、评标与决标签约·····	(121)
五、物流项目合同管理·····	(123)
复习思考题·····	(128)
第四章 物流项目进度管理·····	(129)
第一节 项目进度管理概述·····	(129)
一、项目进度管理的含义·····	(129)
二、物流项目进度管理的影响因素·····	(129)
第二节 物流项目进度计划编制·····	(130)
一、进度计划编制的步骤·····	(130)
二、项目工作持续时间的估算·····	(136)
三、物流项目进度计划的编制方法·····	(138)
第三节 项目网络计划技术·····	(142)
一、概述·····	(142)
二、双代号网络计划·····	(144)
三、单代号网络计划·····	(153)
四、网络计划的优化·····	(156)
第四节 物流项目进度控制·····	(158)
一、物流项目进度控制的意义和过程·····	(158)
二、项目进度观测方法·····	(159)

三、项目进度比较分析的方法	(161)
四、项目进度更新	(167)
第五节 物流项目进度计划编制案例	(169)
一、项目背景	(170)
二、计划甘特图	(172)
三、绘制网络图	(172)
四、确定关键工作及其关键线路	(174)
五、网络计划优化	(175)
复习思考题	(179)
第五章 物流项目成本管理	(181)
第一节 物流项目成本管理概念	(181)
一、项目成本管理的意义	(181)
二、项目成本构成	(181)
三、影响项目成本的因素	(183)
第二节 物流项目成本的估算和预算	(183)
一、基本概念	(183)
二、项目成本估算的主要依据	(183)
三、项目成本估算方法	(184)
四、项目成本预算	(186)
第三节 物流项目成本控制	(187)
一、基本概念	(187)
二、项目成本控制程序	(188)
三、项目成本控制方法	(188)
第四节 挣值法	(190)
一、基本参数	(190)
二、评价指标	(191)
三、评价曲线	(192)
四、分析与建议	(192)
复习思考题	(195)
第六章 物流项目组织与行为管理	(197)
第一节 物流项目组织	(197)
一、项目组织概念	(197)
二、物流项目组织形式	(198)
三、物流项目组织形式的选择	(201)
第二节 物流项目经理	(204)
一、项目经理的概念	(204)
二、物流项目经理的职责	(205)

三、物流项目经理的能力	(206)
四、物流项目经理的权限	(208)
第三节 物流项目人力资源管理	(209)
一、基本概念	(209)
二、物流项目人力资源管理的规划	(210)
三、物流项目人力资源招聘	(211)
四、物流项目人力资源激励	(212)
五、物流项目人力资源绩效评估	(212)
六、物流项目人力资源的培训与开发	(213)
第四节 物流项目团队管理	(214)
一、项目团队概念	(214)
二、物流项目团队组建	(214)
第五节 物流项目沟通管理	(216)
一、基本概念	(216)
二、物流项目沟通管理规划	(218)
三、物流项目经理沟通管理	(219)
第六节 物流项目冲突管理	(220)
一、冲突的根源	(220)
二、团队冲突的后果	(221)
三、解决冲突的策略	(222)
四、物流项目冲突解决的案例	(223)
复习思考题	(224)
第七章 物流项目风险管理	(225)
第一节 项目风险管理概述	(225)
一、项目风险	(225)
二、项目风险管理	(227)
第二节 物流项目风险识别	(229)
一、物流项目风险源	(229)
二、物流项目风险识别技术	(230)
第三节 物流项目风险评估	(232)
一、项目风险定性评估方法	(232)
二、项目风险定量评估方法	(233)
第四节 物流项目风险应对	(235)
一、回避风险	(235)
二、降低风险	(235)
三、转移风险	(236)
四、预防风险	(237)
五、自留风险	(237)

六、应急计划	(237)
复习思考题	(238)
第八章 物流项目信息管理	(239)
第一节 项目信息管理概念	(239)
一、项目信息概念	(239)
二、项目信息管理	(240)
三、项目管理信息系统的特点	(242)
四、项目管理信息系统的实施	(243)
第二节 基于计算机的项目管理信息系统	(245)
一、项目管理信息系统的应用	(245)
二、项目管理流行软件及主要功能	(246)
三、项目管理软件应用状况	(247)
第三节 Project2002 在物流项目信息管理中应用示例	(248)
一、项目背景补充信息	(248)
二、创建项目	(249)
三、管理项目	(255)
四、结束项目	(261)
复习思考题	(262)
参考文献	(263)

第一章 物流与项目管理

第一节 项目概述

一、项目概念

1. 项目由来

“项目”概念在 2000 多年之前就已经存在。著名的埃及金字塔,我国的万里长城、都江堰等都是国际上众人称颂的典型项目。自人类进入 20 世纪以来,人类的活动范围在不断地扩大,活动内容也越来越复杂,往往需要有目的、有组织、有计划地从事某项具体的生产或生活活动,这项活动常常被冠以项目(project)。

近几十年来,“项目”一词的应用已十分广泛,频繁地出现在教科书、报纸、杂志、研究报告中。大到联合国、国家,小到一个地区、企业(或企业职能部门)、个人,都经常能参与或接触到各类项目。有些项目(如长江三峡综合水利枢纽、京沪高速铁路)不光工程巨大,风险也大,需要国家和专家反复论证来决策;有些项目(如新产品的营销),则需要企业、经理们精心策划与实施促销方案。上海为了解决中年职业人员的再就业问题而发起的“4050”工程,则是一个典型的社会类项目。为了办好 2010 年上海的世界博览会,上海市政府将其列为一个专门项目,成立了独立的“世博局”,全面计划与组织场馆设计与建造、城市环境和交通系统改造等项目工作。

美国 PMI(Project Management Institute)专业杂志上登载过三个颇具代表性的“项目”。

(1) 国际性项目 国际奥委会 1988 年成功地在加拿大的卡尔加里举办了第十五届冬季奥运会。这是一个有 57 个国家、2000 多名运动员、数千名记者和专业人员以及上万名志愿工作者和 150 万观众参加的大型体育盛会。冬奥会结束后给卡尔加里留下了 5 亿美元的世界级运动设施,包括一个奥林匹克公园,还有 2.5 亿美元的场地维修保养费。

(2) 地区性项目 新奥尔良市(New Orleans)是美国南方密西西比河和墨西哥湾交汇的重要港口城市。该市 20 世纪 70 年代初制订了一项河岸改造战略计划,经过多年的努力,该市在沿河区完成了一个包括水族馆、河边公园、商贸中心和极具城市特色的河岸有轨电车等在内的综合性城市改建项目。

(3) 个人项目 加拿大残疾人瑞克·汉森为了证明其身残志坚,拟订并实施了一项举世瞩目的计划:以轮椅代步周游世界。结果他以惊人的毅力克服重重困难,用 3 年时间周游了世界 33 个国家,圆满地完成了预定的目标。

改革开放以来,我国经济快速发展,国家建设欣欣向荣,其中最显著的标志之一就是处处在上新“项目”。例如,国家各个五年计划都有许多重点工程项目,如宝山钢铁厂、二滩水电站、京九铁路、大亚湾电站、三峡工程等;各个地区、城市都有区域性项目或城市建设项目,如上海市的西北综合物流园区开发、嘉金高速公路、城市轨道交通 M8 线、市民安居工程项

目等;各种形式的社会项目,如人口普查、扶贫工程、希望工程、申办和举办运动会等;国家和地方的各种科技和发展项目,如高科技 863 计划、星火计划等;各种军事和国防工程,如新型军用飞机和军舰研制项目、航天载人飞行计划等;各种企业的新产品研究和开发项目、中外合资或合作项目、技术改造项目等。

从上述项目的概念可以看到,项目的外延是十分广泛的。大到长江三峡工程建设是一个项目,小到组织一次会议之类的活动也称其为一个项目。现在朋友见面时,常会听到“最近在忙什么项目?”、“能不能弄个项目做做?”等言语。正像美国项目管理专业资质认证委员会主席 Paul Grace 所讲:“在当今社会中,一切都是项目,一切也将成为项目”。

2. 项目定义

项目来源于人类有组织的活动的分化。当今有组织的活动可分为两种类型:一类是连续不断、周而复始的活动;称之为“作业”或“运作”(Operations),如制造企业用自动化流水线生产某些产品的活动;铁路、公路和民航日复一日的列车、货车和飞机的运行;另一类是独特的、一次性的活动,称之为“项目”,如新建一家钢铁厂、京沪铁路旅客列车提速工程等。

早在 20 世纪 80 年代初,世界银行根据其发放贷款的用途把项目解释为:“所谓项目,一般系指同一性质的投资(如设有发电厂和输电线路的水坝)或同一部门内一系列有关或相同的投资,或不同部门内的一系列投资(如城市项目中市区的住房、交通和供水等)。项目还可以包括向中间金融机构贷款,为它的一般业务活动提供资金;或为某些部门的发展计划发放贷款。项目通常既包括有形的,如土木工程的建设和设备的提供;也包括无形的,如社会制度的改进、政策的调整和管理人员培训等等。”

美国专家 John. Ben 指出:“项目是要在一定时间里,在预算规定范围内需达到预定质量水平的一项一次性任务。”

由于现代项目的庞大,实施时间很长,一个大(母)项目往往包含有若干个小(子)项目,一些子项目则表现为“用有限的资源、有限的时间为特定客户完成特定目标的阶段性工作”。比如在三峡工程中,大坝、发电系统、船闸、升船机等都具有相对独立的子项目。因此,从最广泛的含义来讲,项目可理解为一个特殊的将被完成的有限任务,它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。

3. 项目组成

为了达到预期的目标,项目的组成要求有以下五个要素:

(1) 范围 参与项目的各方在项目进行之前,对项目规定工作的边界,对项目最终实现的目标和成果达成共识。

(2) 组织结构 针对项目的特点,选择合适的组织结构形式,推进项目。

(3) 质量 在项目实施过程中,通过严格技术要求和作业流程,保证项目结果能满足客户的要求。

(4) 费用 无论是何类项目,在其实施过程中,都会发生一定数额的费用支出。

(5) 时间进度 为了按时完成项目的任务,需要对项目的各项活动做出一系列的时间安排。

项目目标五要素中,项目的(界定)范围和项目的组织结构是最基本的,而质量、时间、费用可以有所变动,是依附于项目的界定和组织,甚至变化于项目执行过程中(如因外界环境变化造成了项目目标的调整)。

二、项目特征

从不同的角度对项目概念的理解有所不同。现代项目是指那些在特定环境内作为管理对象,按限定时间、预算和质量标准完成的一次性任务。其主要特征如下:

1. 项目实施的一次性

这是项目最主要的特征,也是与其他日常性工作的最大区别。项目虽然有投入,也有产出,但不是周而复始的重复行动,它只有一个起点和一个终点。一家钢铁厂的建设是一个项目,但建成投产后的日常生产运作则不再属于项目管理的范畴。另外,项目的实施和管理往往没有先例可照搬照套,项目在实施过程中,大都带有创新的性质。因此,只有认识项目的一次性,才能有针对性地根据项目的特殊性进行管理。

2. 项目目标的明确性

任何一个项目都有确定的、与以往其他任务所不完全相同的目标。主要包括:

(1) 时间目标 任何一个项目都具有明确的开始时间和完成时间要求。

(2) 成果性目标 即为预期的项目结束之后所形成的“产品”或“服务”。成果性目标是明确的,它是项目的最终目标。在项目实施中,它可分解成为项目的功能要求(如规定的生产产品的规格、品种、数量、生产能力等),它是项目全过程的主导目标。

(3) 约束性目标 通常又称之为限制条件,是实现成果性目标的客观条件和人为约束的统称。常指工期与进度要求、投资成本与费用限制等。它是项目实施过程中必须遵循的条件,从而也成为项目管理的主要目标。

3. 项目管理整体性

一个项目是一个有机的整体,它是为实现目标而开展的多任务集合,它不是一项孤立的活活动,而是一系列活动的有机组合,从而形成一个完整的过程。项目的整体性包括范围的整体性、目标的整体性和过程的整体性。因此,对项目必须实行整体化的管理,任何一个成分的短缺或削弱,都会影响到项目整体目标的实现。现代项目管理已充分应用了系统论的思想,实行三维管理模式,即:

(1) 时间维 把整个项目的生命周期划分为若干个阶段,从而进行阶段管理;

(2) 知识维 针对项目生命周期的各不同阶段,研究和采用不同的管理技术方法;

(3) 保障维 对项目人、财、物、技术、信息等的后勤保障管理。

4. 项目与环境之间的相互制约性

项目能否通过立项、顺利实施和交付使用,总是受当时当地的环境条件的制约;项目在其寿命全过程中又会对环境产生积极和消极两方面的影响,从而形成对周围环境的制约。

5. 项目成果的独特性

从整体而言,世界上没有完全相同的项目。项目的独特性可能表现在项目的目标、环境、条件、组织、过程等诸方面。

每个项目都必须具备上述五个特征,缺一不可。

三、项目属性

以上分析的是项目的外在特征,外在特征应该是项目本身所固有的内在属性的综合反映。结合项目的概念,项目的属性可归纳为以下七个方面:

1. 惟一性

惟一性,也叫做独特性。这一属性是“项目”得以从人类有组织的活动中分化出来的根源所在,是项目一次性属性的基础。每个项目都有其特别的地方,没有两个项目会是完全相同的。即便是常规的“造房子”项目,由于地形、道路、地区法规、劳动力市场、公共服务、市政设施系统等变化,也使得每个项目都是不同的。建设项目通常比开发项目更程序化些,但不同程度的用户化是所有项目的特点。在有风险存在的情况下,项目就其本质而言,不能被完全程序化,项目主管之所以被人们强调很重要,是因为他们有许多例外情况要处理。

2. 临时性

临时性,也叫做一次性。是指每个项目作为一种任务,将人员、材料及设备等临时组织起来,去完成一个特定的目标,即项目不会重复,这就是“一次性”。项目都有其确定的起点和终点。当一个项目的目标已经实现,或者已经明确知道该项目的目标不可能实现,或是对项目的需求已经不再存在时,该项目就到达了它的终点,项目的组织就会被解散或重新配置起来开始为另一个新(项目)目标工作。项目的一次性并不意味着时间短,许多项目要经历好几年,甚至更长,但在任何情况下,项目的期限都是有限的,它不是一种持续不断的工作。

3. 多目标属性

项目的目标包括成果性目标和约束性目标。在项目进行过程中,成果性目标都是由一系列技术指标来定义的,同时都受到多种条件的约束,其约束性目标往往是多重的。因而,项目具有多目标属性。

4. 生命周期属性

项目是一次性的任务,因而它有起点,也有终点。任何项目都会经历启动、开发、实施、结束这样一个过程,通常把这一过程称为“生命周期”。当项目从一个阶段移向下一个阶段时,任务、人员、组织和其他资源也会随之改变。组织机构伴随着项目的开始而形成。在项目生命周期中,资源的消耗呈现启动阶段比较缓慢、开发实施阶段比较快速而结束阶段又比较缓慢的规律。

5. 相互依赖性

项目需要来自多个专业和组织的技术与技能,因此,经常要超越组织之间的界限,并与组织中同时进展的其他工作或项目相互作用、相互依存。项目的复杂性源自于技术的复杂性,导致了工作任务的相互依赖性。

6. 冲突属性

项目有时与其他部门之间的工作相互抵触。组织中各事业部门(营销、财务、制造等)之间的相互作用是有规律的,而项目与事业部门之间的冲突则是变化无常的。项目经理与其他经理相比,工作更具挑战性,他会为资源而与其他项目进行竞争,为人员而与其他职能部门竞争。项目组的成员在解决项目问题时,几乎一直是处在资源和领导问题的冲突中。

7. 风险属性

由于项目的独特性,意味着新项目与以前做过的项目不可能完全一样,其中包含着许多不熟悉的因素(包括新技术的采用)。在项目实施过程中,会遇到大量的不确定性和风险因素,存在着项目可能失败的风险。

四、项目分类

项目的概念是随着社会的发展而不断丰富和深化的,因此,项目的类型也在不断扩充,

项目种类繁多。为了适应科学管理的需要,应从不同的角度对项目进行划分,反映投资项目的性质、行业结构以及有关比例关系,这样会有利于项目的管理。

1. 按实物资产形成分

(1) 投资项目 指将一定数量的资金或有形、无形的资产投放于某种对象形成实物资产以取得一定的经济收益和社会效益的活动。在工程上,人们习惯上将投资项目称作为建设项目或工程项目。按其性质又可划分为新建项目、扩建项目、改建项目、迁建项目、恢复项目等。

(2) 非投资项目 指非实物资产形成的项目,如国家 863 计划、物流园区规划研究、人口普查、资产评估、职工培训项目等。随着我国改革开放的不断深化,第三产业的蓬勃发展,特别是信息产业的崛起,为了提高我国科学技术水平、减少经济决策的失误,以研究型和辅助决策咨询为特征的非投资性项目愈来愈受到重视。

2. 按投资主体和使用方向分

(1) 竞争性项目 指投资收益水平比较高、市场调节比较灵敏、具有市场竞争能力的相关项目。工业、建筑业、商业、房地产业、公用事业、服务业、咨询业及金融保险业等投资项目常常是竞争性项目。根据我国投融资体制改革的要求,竞争性投资项目的投融资应直接面向市场,由企业自主决策、自担风险,以市场手段进行筹资、建设、经营。

(2) 基础性项目 指具有一定自然垄断、建设周期长、投资量大而收益水平较低的基础产业和基础设施项目,如涉及农林水利业、能源业、交通业、邮电业、通讯业及城市公共设施等建设项目。这类项目还可进一步分为两个部分:一部分项目在一定时期具备市场竞争条件(如高速公路项目),其投融资应在政府引导的前提下,逐步推向市场;另一部分项目则不具备市场条件(如城市道路、景观绿化项目等),其投融资应由各级政府负责。

(3) 公益性项目 即那些具有非盈利性和社会效益性的项目。它主要包括教育、文化、卫生、体育、环保、广播电视等设施建设,公、检、司、法等政权设施,政府、社会团体、国防设施等。在这类项目中,除少数具有一定盈利性外(如影剧院、俱乐部、体育场馆等),大多数公益性项目的投资基本上不形成经济效益。公益性项目大多为政府性项目,这种特性决定了应由政府承担其投融资,即由政府运用财政资金对其进行投资建设,一般是通过无偿拨款和追加拨款的方式进行。

当前,我国民营企业发展迅速,一些私人投资已进入了基础性项目(如参与杭州湾跨海大桥建设),甚至公益性项目(如创办私立学校)。

另外,还可以按行业将项目分成工业项目、农业项目、林业项目、建筑业项目、商业项目、水利项目、交通运输项目、房地产项目、金融项目等。

五、项目参与者

项目的参与者,又叫项目干系人,是指项目利益的相关或受影响的组织或个人。每一项目的实施,都需要许多方面的个人或组织积极参与。一般来说,简单项目的参与者较少,例如,举行一个生日晚会,一般只有主人和被邀请的客人参与;大型复杂的项目往往需要多方面人员或组织共同参与。

对于一个大型的投资工程项目,参与者包括客户、承建方、投资方、贷款方、分包商、供应商、设计方及咨询顾问方等。由于各方关系较为复杂,项目的参与者一般是通过合同或协议

的形式联系在一起。

1. 客户或委托人

每个项目都有特定的客户,也叫委托人,它是指将来使用项目产品的个人或组织。一个项目的客户可能是具有相同需求的一个或多个个人或组织。当客户提出需求向被委托人提交需求建议书(项目发标)之时,标志着项目的诞生。此种条件下,客户既是项目结果的需求者或项目交付成果的最终使用者,也是项目实施的资金提供者。

在一些情况下,客户是项目订购并支付的人,例如委托建造生产厂房、住宅楼等;在其他情况下,客户是购买由项目开发的以及后来由公司生产出产品的人,例如购买由微软公司开发的计算机操作系统软件的个人和组织。

2. 项目发起人

项目发起人首先是执行项目的命令者,有时称为业主,一般是项目的出资人。项目发起人负责保证项目得到合适的预算款项,保证项目团队拥有达到要求结果所需要的资源。

3. 项目经理

项目经理是项目班子的领导者,是对保证按时、按照预算、按照工作范围以及按所要求的性能水平完成项目全面负责的人。项目经理的作用对于项目的成功非常重要。项目经理一般要有足够的权力,以便管理整个项目,并向客户或业主负责,承担项目目标的责任。

4. 被委托人或承包商

被委托人,即承接项目满足客户需求的项目承建方,又叫承包商。被委托人承接项目以后,根据客户的需求和要求,任命一位项目经理,启动项目。从项目启动、规划到项目的实施和结尾的整个管理过程中,被委托人始终处于主导地位。因此,被委托人素质和能力的高低直接关系着项目质量的高低。选择一个好的项目承接方,是完成高质量项目的关键。目前,在国际上,客户大多用招投标的方式来挑选最佳的承包商。

5. 供应商

供应商,即为项目的承包商提供原材料、设备、工具等物资设备者。为了确保项目的实施进度和质量,每一承包商一般都有自己相对固定的供应商。长期的协作关系使得承包商和供应商之间建立了良好的信誉,这使承包商能有效地配置资源,供应商也能获得自己所期望的利润。

6. 分包商

对于一些大型的、技术复杂、工程量较大、客户要求较高的项目,一般承包商在承接项目之后,都要将总项目中的一些子项目再转包给不同的分包商。分包商的参与,将能有效地发挥各自的特长,使得项目能高质量地完成。但这同时也增加了项目管理的复杂性,使得分包商与承包商之间和各分包商之间有时很难得到有效的沟通和协调。

7. 其他利益相关者

除了上述项目的直接参与者之外,还有一些个人和组织与项目之间或多或少存在着的利益关联。比如政府的有关部门、社区公众、项目用户、新闻媒体、市场中潜在的竞争对手和合作伙伴等;甚至项目班子成员的家属也应视为项目的利益相关者。

项目不同的参与者,由于利益目标的不同,对项目有不同的期望和需求。例如,项目的业主可能十分关注项目推进的时间进度;项目设计与施工人员则更注重技术的先进与可行等要求;政府部门则关心项目可能带来多少税收以及对周边环境的影响程度。充分地了解

项目参与者各自的需求和期望,有利于调动各方的积极性,形成项目推进的动力,从而确保项目能够按计划完成。

第二节 项目周期理论

一、基本概念

项目虽然是一次性的,但在国民经济活动中,项目又是层出不穷的,并且,项目之间是交错运转的。项目运动的这种单体的独立性和群体的交叉性,使新项目不断产生。项目生命周期是指从项目开始到项目结束的一个有限的过程,是按照自身运动的客观规律,从项目策划立项直到竣工投产、收回投资达到预期目标的过程。这一过程中的每一阶段都导致下一阶段的产生,最后一个阶段又导致对新项目的策划,并进而选定新的项目。我们把项目按过程每循环一次的现象,称为项目生命周期。其主要特点为:

1. 规定了项目全过程

项目的生命周期明确了项目各阶段需要做的技术工作。生命周期中所有的项目阶段之和应当等于这个项目的全部。从项目结构来看,每个“阶段”都是仅次于“项目”的一级项目工作,定义了项目所有的阶段,也就定义了整个项目。

2. 体现了周期的阶段性

无论何种投资项目,都必须完整而严格地划分为投资前时期、投资时期和生产或使用时期,每一时期又分为不同阶段进行,不可跳越其中某一阶段,否则就会因违背客观规律而受到惩罚。

3. 反映了时限性

“生命周期”意味着项目是一个有限的过程,即从项目开始到项目结束的过程,生命周期的确定等于项目开始点和结束点的确定。

项目周期的长短或项目建设速度快慢直接影响投资项目的经济效益。一方面,要让人、财、物在单位时间内创造更高的价值;另一方面,尽快使项目建成投产,达到设计生产能力,创造财富,回收投资。

4. 概括了独特性与共性

独特性是指每个项目都有一个自己的生命周期,它与项目一一对应,是独一无二的。有两个项目,就有两个不同的生命周期,两个不同的生命周期任务不可能同属于一个项目。

项目生命周期是由一系列的项目阶段组成。这些阶段的名称和数量是由介入项目的组织根据其控制需要确定的。项目生命周期的共性是指所有项目的生命周期在阶段数量、阶段次序、寿命期间的项目发展速度、工作量分布、阶段名称等方面都有一般性的规律,如概念阶段、开发阶段、实施阶段和结束阶段。

项目生命周期理论形成于人们长期的项目管理的实践、认识、再实践、再认识的过程中,是对项目实践的高度概括和总结。它反映了人们对项目运动规律的认识和掌握。项目生命周期理论在国外发展很快,一些发达国家和世界经济组织,在投资活动领域已总结出一套科学、严密的项目生命周期理论和方法。