

21

世纪工商管理特色教材

项目管理案例

PROJECT MANAGEMENT CASES

宋金波 朱方伟 戴大双 ◎ 主编

21

清华大学出版社

21 世纪工商管理特色教材

F224. 5/238

2013

项目管理案例

PROJECT MANAGEMENT CASES

宋金波 朱方伟 戴大双 ◎ 主编

北方工业大学图书馆



C00339357

RFID

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书围绕项目管理案例教学和实践而设计,从项目前期决策、项目融资、项目采购、项目计划与控制、项目组织与人力资源管理、项目综合管理、项目管理软件应用 7 个部分汇总了建筑工程、产品制造和软件开发等领域共 46 个案例,涵盖了概念、开发、实施、收尾四个阶段的内容,并配有案例使用说明以满足读者需求。

本书适用于 EMBA、MBA、工程硕士、管理学相关专业的研究生和本科生,同时对项目管理和工程管理实践领域的从业人员也有一定的参考价值。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

项目管理案例/宋金波,朱方伟,戴大双主编. —北京:清华大学出版社,2013

(21 世纪工商管理特色教材)

ISBN 978-7-302-33124-7

I. ①项… II. ①宋… ②朱… ③戴… III. ①项目管理—教材 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 150730 号

责任编辑:张 伟

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4506

印 刷 者:三河市君旺印装厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:18

字 数:393 千字

版 次:2013 年 8 月第 1 版

印 次:2013 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:39.00 元

产品编号:045196-01

编辑委员会

名誉主任 王众托

主 任 苏敬勤

副 主 任 李新然

成 员 (按姓氏笔画排列)

王延章 王雪华 王淑娟 刘晓冰

李延喜 李文立 仲秋雁 朱方伟

陈树文 党延忠 戴大双

协 调 张秋艳

总序

在管理教育和人才培养的各种制度中,工商管理硕士(MBA)制度是一项行之有效、富有成果的制度,它培养的是高质量的、处于领导地位的
职业工商管理人才。工商管理硕士教育传授的是面对实战的管理知识和管理经验,而不是侧重理论研究;注重复合型、综合型人才培养,重视能力培养。在发达国家其已经成为培养高级企业管理人才的主要方式。

我国正式开始引进工商管理硕士学位制度始于1984年。但是早在1980年,按照1979年邓小平同志访美期间向当时的美国总统卡特提出由美方派遣管理教育专家来华培训我国企业管理干部的要求,中国和美国两国政府成立了坐落在大连理工大学“中国工业科技管理大连培训中心”。在开始的几年内,办起了学制为8个月的厂长经理讲习班,其教学内容是按照MBA教育的框架“具体而微”地设计的,并开设了MBA教育中所有的核心课程。这种培训教育曾被认为是“袖珍型MBA”,这可以说是MBA理念引入我国的开始。

从1984年开始,根据中美两国有关合作进行高级管理人员的第二个五年的协议,由中国的大连理工大学与美国布法罗纽约州立大学合作开办三年制的MBA班,这是对我国兴办MBA教育的一次试点。与此同时,培训中心将美国教授在大连讲学的记录整理出版了一套现代企业管理系列教材,原来共9种,后来扩展为13种,这套教材由企业管理出版社出版,发行超过百万册,填补了当时缺乏面向实际应用类型教材的空白,也为后来的MBA教材建设奠定了一个基础。

我国从1991年开始,正式开办MBA专业学位教育。在经过10多年的实践和摸索之后,中国的MBA教育已经进入一个新的发展时期,目前中国拥有MBA招生和培养资格的院校已经有一百余所。这种专业学位的设置使我国的学位制度更趋完善,推动了我国高级专门人才培养的多样化,使学位制度进一步适应科学技术事业和经济建设发展的需要。MBA教育需要适合面对实战的管理知识和管理经验的教材。从1998年开始,作为培训中心依托单位的大连理工大学管理学院,就开始在原来培训班的

系列教材的基础上,吸收近期国内外管理理论和实践的发展成果,结合自己的教学经验,组织编写了 MBA 系列教材 18 种,由大连理工大学出版社出版,共印刷发行了 40 余万册,被许多院校的 MBA 教学和干部培训选用,受到广大读者的欢迎。2005 年,又出版了新的教材系列。

进入 21 世纪以来,国外的管理思想、理论与方法又有了发展。随着我国改革开放步伐的加快和经济建设的进展,在我们的管理实践中,在吸收消化国外先进管理的理论、方法的同时,针对我国在转型期的具体情况,探索具有中国特色的管理思想、方法,也得到很多的成果。目前我们已经可以像我国已故的哲学大师冯友兰教授所说的,从“跟着讲”发展到开始“接着讲”了。因此在管理教育中编写具有中国特色的教材,既有必要性,又有可能性。在 MBA 专业教育方面,我国在多年实践的基础上,也积累了许多经验。特别是由于 MBA 与学术型管理学硕士的培养目标、教学内容与方式有所不同,我国的各院校都注意在教学中引入了案例教学、角色扮演、模拟练习等新型教学活动,这样在我国自编的教材中就有可能选入符合国情的具体内容。

大连理工大学管理学院在从 20 世纪 80 年代就开始进行 MBA 试点以及近 20 年来进行 MBA 学位教育的基础上,决定重新编写一轮新的教材,总结过去的教学与培训经验,吸收国外的最新理论成果,使教材上升一个新的台阶。本次的教材系列包括“管理学”、“财务管理”、“技术管理”、“战略管理”、“管理决策方法”、“管理信息系统”、“营销管理”、“运营管理”、“企业法律环境”、“创业与企业成长”、“投资风险管理”、“项目管理”、“商业伦理”、“会计学”、“现代物流管理”、“项目投融资决策”、“企业知识管理”、“企业社会责任管理”、“创新与变革管理”、“企业文化管理”、“电子商务”、“人力资源管理”、“组织行为学”、“公司治理”、“管理经济学”、“管理沟通”、“领导学”、“项目管理案例”,共 28 种,涵盖了 MBA 基础课程、专业课程与部分新学科的内容,本轮教材的组织和撰写具有覆盖面广、关注到新的管理思想和方法、充分利用了自编案例等特点,反映了 MBA 教育的新进展。希望这个教材系列能为我国 MBA 教材添砖加瓦,为 MBA 教育作出应有的贡献。同时也希望这些教材能成为其他专业学位教育和各类管理干部培训的选用教材和参考资料,以及创业人士的有益读物。

衷心盼望采用这些教材的老师和学生在使用过程中对教材的不足之处多提宝贵意见,以便在下一轮修订过程中加以改进。让我们共同努力,把我国的 MBA 教育提高到一个新水平。

王众托

2010 年 2 月

前言

20 世纪 80 年代初,中美合作举办的中国工业科技管理大连培训中心第一次系统引入了西方管理案例教学法。1987 年,大连培训中心建立了国内第一家案例库。在中华人民共和国教育部高等学校工商管理类专业教学指导委员会的支持下,2007 年 5 月,大连理工大学管理学院(现更名为管理与经济学部)牵头组建了中国 MBA 培养院校管理案例共享中心。

项目管理作为一门与实践紧密结合的学科,尤其适合采用案例教学法。在项目管理课程体系中,“项目管理案例”更是一个不可或缺的部分,然而,目前急缺系统、全面的教材和参考书,如何结合理论与实践开展项目管理案例的教学工作已经成为亟待解决的问题。

大连理工大学项目管理研究中心自 1990 年开始开展项目管理领域的科研与教学工作,积累了众多项目管理实践案例。在国家自然科学基金(71072107、71171033、71272091)、大连理工大学研究生教改基金(批准号:JG 0940)、大连理工大学研究生精品课程(JP2011010)、大连理工大学教育教学改革基金(批准号:MS201372)等课题的支持下,作者将多年的项目管理实践进行总结与提炼,形成了本书。本书兼具创新性和实用性,尤其适用于案例式教学,可启发、引导学生将所学的理论知识加以综合运用,加深对所学理论知识的体会。

全书共分 7 章,以实际案例为导向,涉及建筑工程、产品制造和软件开发等领域共 46 个案例,分为描述型案例、分析型案例和决策型案例三类,既涵盖了项目概念、开发、实施、收尾四个阶段,又系统串联了项目管理九大领域的理论知识。其中,每一个案例均需要综合运用项目管理领域的知识加以分析,各个案例分析的侧重点又有所不同,涵盖的领域多、覆盖项目管理知识点全、案例导向特色突出,并配有案例使用说明以满足读者的需求。为了能够“与时俱进”,作者将会持续对项目管理案例进行更新和补充。

本书由宋金波总体策划并组织编写,参加编写的人员有:宋金波、朱方伟、戴大双、刘志杰、石磊、宋砚秋、王东波、李伟、乌玉峰、张鹏、谭崇梅、党伟、李文宗、富怡雯、刘彦、王昕博、常静、王若宇、王爽、李亚磊、张楠等,全

书由宋金波、朱方伟和戴大双统稿。本书案例主要来自作者采编的案例和中国管理案例共享中心的案例。在此,对给予本书帮助的所有老师及同学表示衷心感谢,尤其要感谢案例提供者的无私分享。

由于作者的水平有限,加之案例采集和编写的工作量大,书中难免会有错漏之处,敬请业内专家和广大读者批评指正。

编 者

2013 年 3 月

第1章 项目前期决策案例 1

1.1 项目机会研究 1

案例 1.1 大规模集成电路生产建设

项目的机会研究 1

案例 1.2 登沙河船舶工业园区建设

项目的论证 7

1.2 项目可行性研究 15

案例 1.3 东港外供商厦项目建设论证 15

案例 1.4 锚链制造项目可行性研究 22

案例 1.5 奥林匹克地下商业广场建设

项目可行性研究 27

案例 1.6 林海道路工程项目可行性研究 32

1.3 项目评估 41

案例 1.7 成品油轮建造项目可研评估 41

案例 1.8 ST 管线建设项目的后评价 52

案例 1.9 新工业生产项目评价 61

第2章 项目融资案例 63

2.1 项目融资决策 63

案例 2.1 小群岭污水处理厂 63

案例 2.2 LD 市城市中心区生活垃圾

焚烧发电厂 67

案例 2.3 正华发电厂建设项目融资 70

案例 2.4 奥运场馆融资项目 71

2.2 融资风险 75

案例 2.5 泉州刺桐大桥 BOT 项目的

运营风险 75

案例 2.6 日本福冈热源利用项目的

失败 82

案例 2.7 沈阳第九水厂 85

案例 2.8 长春汇津污水处理厂 87

第3章 项目采购案例..... 91

- 3.1 项目采购模式..... 91
 - 案例 3.1 青山公司新生产线建设项目管理模式选择的困惑 91
 - 案例 3.2 油库建设工程 99
 - 案例 3.3 鲁布革水电站工程建设项目 104
 - 案例 3.4 巴基斯坦高摩赞水利枢纽工程 110
- 3.2 项目招投标 115
 - 案例 3.5 某地区河道清淤及河堤加固工程招投标 115
 - 案例 3.6 CXY 大厦设计及施工招标 120
 - 案例 3.7 云南青山水电站设备招标 127

第4章 项目计划与控制案例 129

- 4.1 项目进度控制 129
 - 案例 4.1 新型船用柴油机研制项目赶工安排 129
 - 案例 4.2 泊位改造工程项目的进度管理研究 130
 - 案例 4.3 曙—锦输油管道工程建设项目的进度与成本控制 140
- 4.2 项目成本控制 151
 - 案例 4.4 某房地产开发项目 151
 - 案例 4.5 MG11 井工程建设项目的成本控制 160
- 4.3 项目质量控制 170
 - 案例 4.6 公路桥改造工程 170
 - 案例 4.7 总机械厂隔热管厂房钢结构工程质量控制研究 178
- 4.4 项目综合控制 186
 - 案例 4.8 LCC 体育馆的建设过程控制 186
 - 案例 4.9 大连 X 房地产公司 A 项目施工控制案例 192

第5章 项目组织与人力资源管理案例 199

- 5.1 项目组织模式 199
 - 案例 5.1 H 银行信息科技项目管理模式选择 199
 - 案例 5.2 汉江服装公司的冲突 206
- 5.2 项目经理 211
 - 案例 5.3 项目经理小刘的困惑 211
 - 案例 5.4 软件外包项目经理的困惑 218

5.3	项目人力资源管理	225
	案例 5.5 年薪制还是提成制?	225
	案例 5.6 创意服务企业项目管理面临的难题	227

第 6 章 项目综合管理 233

6.1	项目策划	233
	案例 6.1 星海蓝湾小区建设项目策划	233
	案例 6.2 ProjectOffice 软件开发项目策划	234
	案例 6.3 大型投资经贸洽谈会的组织策划	234
6.2	项目集成管理	235
	案例 6.4 伊朗 RJ 水泥厂堆取料机项目的困境	235

第 7 章 项目管理软件应用 243

7.1	项目管理软件应用案例介绍	243
	案例 7.1 项目管理软件 Project 2010 应用—— 以某汽车改型研制项目为例	243
7.2	项目管理软件应用案例分析	266
	案例 7.2 新型空调研制项目应用案例	266
	案例 7.3 某企业厂房改建项目应用案例	270

第 1 章

项目前期决策案例

1.1 项目机会研究

案例 1.1 大规模集成电路生产建设项目的机会研究^①

1. 项目的提出

2005 年新春伊始,DD 开发区接待了一位来自美国的美籍华人郎先生。郎先生此次中国之行的使命是帮助美国林普公司寻找生产芯片的合作伙伴,并为该公司物色可以落脚生根的地方,从而进行大规模芯片生产。

DD 开发区近年来大型工业生产项目较少,从经济及产业布局等方面考虑,都急需这样的合作伙伴。因此,DD 开发区的相关领导对郎先生的此次中国之行极为重视,他们以最快的速度着手开展该项目的调查研究工作,希望此项目能成为 DD 开发区一个新的经济增长点。

2. 芯片产业在国内外的形势

在 2003 年和 2004 年,中国的芯片产业可谓“已入佳境”。自从国家“909 工程”(国家批复立项建设大规模集成电路芯片生产线的项目,主体企业是上海华虹)建成投产以来,我国的芯片无论“人气”还是“财气”均直线升温,即便在被美国《时代》周刊称为“历史上最悲壮的一年”的 2001 年(这一年全球芯片制造业的销售收入锐减 30%以上),中国集成电路的销售收入依然增长了 8%,2002 年达到 20%。

中国半导体协会秘书长徐小田预测:在未来 10~20 年时间里,中国芯片市场的增长率将高于全球市场的两倍。国家 863 集成电路设计专家严晓浪认为:随着“中国大制造”的迅猛发展以及国内外消费结构的升级,中国对集成电路的需求将持续增长。出口方面,贴着中国制造标签,供应全球的 PC、彩电、DVD、手机等数码产品都需要安装芯片;内需方面,信息家电、移动计算设备、网络设备、工控、仿真、医疗仪器等数字化产品的普及也会极大地刺激嵌入式系统的市场。据有关统计,2001 年中国内地集成电路的需求量接近

^① 本案例由戴大双采编。

300 亿块,170 多亿美元,占当年全球集成电路市场(约 1 400 亿美元)的 10% 以上。互联网数据中心(IDC)预测:未来 4~5 年,仅中国内地信息家电市场就会增长 5~10 倍,年需嵌入式芯片超过 100 亿元。投资的密度也将逐年上升,到 2010 年将有 200 亿元的投入。中国工程院院士、北大微电子研究所所长,身兼中芯国际董事长的王阳元乐观地预测:“2000 年以前中国的芯片属于准备阶段,现在开始崛起了。”1994—2005 年我国集成电路销售额占世界市场份额如图 1.1 所示。

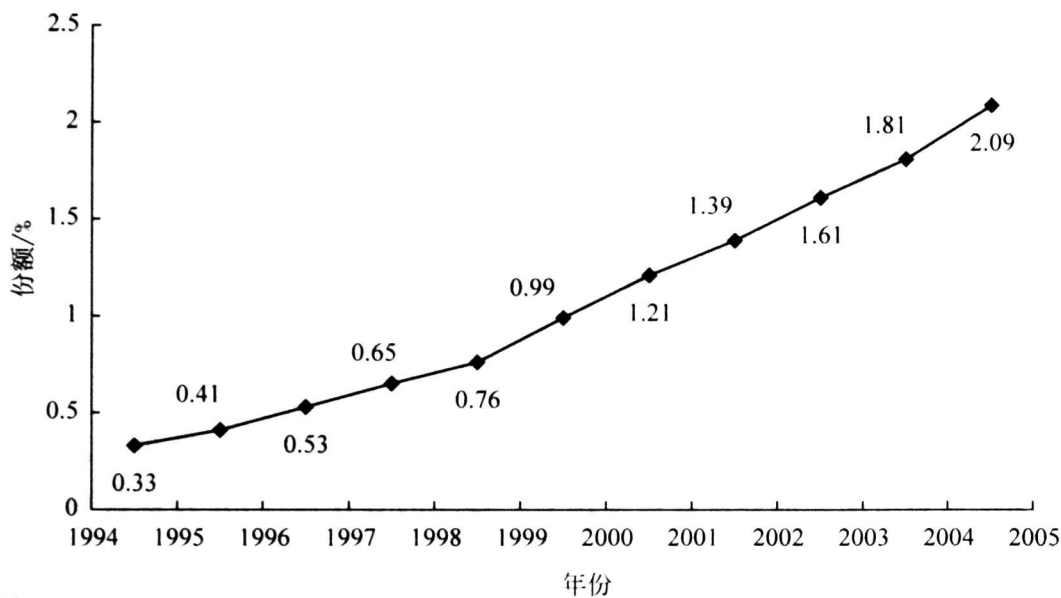


图 1.1 1994—2005 年我国集成电路销售额占世界市场份额

2001 年被很多专家认为是半导体行业的分水岭——世界半导体产业销售收入 30% 的下滑幅度意味着这个产业开始终结高增长、高利润时代。按通常的国际分工规律,此时应处于向发展中国家转移的阶段,而中国内地无疑是最适合这一转移的目标地。这一重大趋势对中国发展芯片产业无疑是个天大的利好。随着包括台积电、英特尔、欧洲第二大晶片制造商亿恒等在内的一大批芯片厂商的进入,国内外舆论普遍认为在芯片制造方面中国内地能比中国台湾做得更好,而 2005 年台湾的晶片制造业产量已占到了全球产量的 20%。

2001 年国内集成电路芯片的封装量为 50 亿块,销售额约 160 亿元。2002 年,全行业年封装能力已超过 60 亿块,面向海内外两个市场并采用传统封装形式的产品,如扁形封装、双列直插封装、无引线封装等已形成规模生产,随着跨国公司来华投资设厂和现有封装企业的改造升级,PGA、BGA、MCM 等新型封装形式已具备了生产能力。到 2002 年年底,中国已经形成了上海、北京、深圳三个较大规模的 IC(半导体元件产品的统称)制造基地,其他已建或正在洽谈建造 IC 生产线的城市 and 地区超过了十几个。IC 设计更是遍地开花,经科技部批准的“国家级集成电路设计产业化基地”就有 7 家之多,分布在上海、西安、无锡、北京、成都、杭州和深圳。2002 年,中国内地集成电路设计公司从 2001 年的 81 家增长到 389 家,从业人员从几千人发展到 1.5 万人,增长速度很快。主要的集成电路封装企业有 20 多家,其中年封装电路量超过 1 亿块的有 10 余家。

虽然中国的芯片产业呈现出良好的发展势头,但与国际芯片产业相比仍存在很大的不足。

首先,截至 2005 年,国产芯片自给率不足 20%。我国半导体产业的材料和设备完全依靠进口,国内所需芯片的 80%依靠进口,芯片代工企业 80%的订货单来自国外。

其次,在技术方面,现有的国产集成电路多为低端产品,且产品趋同化严重。众多企业急功近利、同质竞争,市场上“你有什么我就有什么,你没有的我也没有”。以长三角为例,涉足芯片的企业很多,但产品多集中于玩具、手表、遥控器等低层次的消费类产品。中国是最大的手机生产国,但在中国生产的手机(2002 年手机产量为 400 万部)尚没有一台是中国芯片。

最后,中国国内芯片生产厂规模都不大。据对上海 36 家芯片设计生产企业的统计,这些公司的总资产不到 2 亿元,其中产值超过 500 万元的只有 15 家。此外,新建工厂引进的都不是下一代技术,比如建厂的时候是 6 英寸生产线,等到了量产的时候,国际上流行的已经是 8 英寸的了。2005 年,北京、上海等地已经建成 8 英寸、12 英寸生产线。

中国和先进国家芯片制造工艺发展对比如图 1.2 所示。

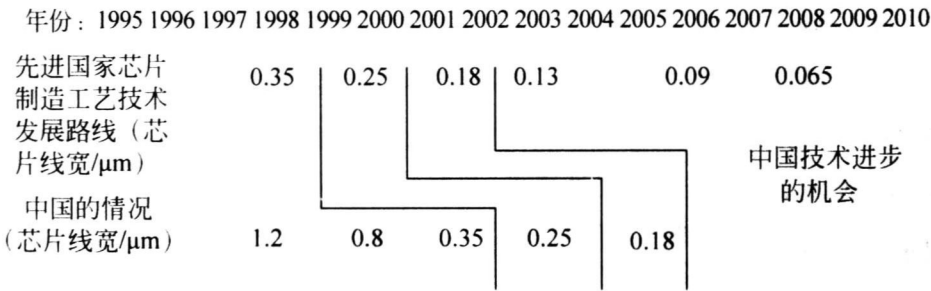


图 1.2 中国和先进国家芯片制造工艺发展对比
(资料来源:美国半导体设备及材料国际协会(SEMI))

种种迹象表明,“中国大制造”在横扫了玩具、服装、家电几个领域后,正在把触角伸向作为电子产业链高端的集成电路。

表 1.1~表 1.3 是 2000 年以来京津、上海和深圳新建集成电路项目的情况。

表 1.1 2000 年以来京津地区新建集成电路项目

公 司	技术水平	生产能力 /(片/月)	投资 /亿美元	备注
摩托罗拉(中国)电子有限公司	8 英寸 0.25μm	24 000	14.7	试运行
北京中芯环球集成电路有限公司	8 英寸 0.25μm	25 000	12.5	开始施工

表 1.2 2000 年以来上海新建集成电路项目

公 司	技术水平	生产能力 /(片/月)	投资 /亿美元	备注
中芯国际集成电路制造 (上海)有限公司	8 英寸 0.25 μ m	42 000	14.7	2001 年 9 月投 入试运行
上海宏力半导体制造有 限公司	8 英寸 0.25 μ m	50 000	16.3	建设中
上海贝岭股份有限公司	8 英寸 0.35~0.6 μ m	50 000	5.0	建设中
上海先进半导体制造 公司	8 英寸 0.35~0.6 μ m	20 000	6.0	做前期工作

表 1.3 2000 年以来深圳新建集成电路项目

公 司	技术水平	生产能力 /(片/月)	投资 /亿美元	备注
风华	封装			情况不明
深超半导体	8 英寸 0.35~0.6 μ m	45 000	6.0	做前期工作
先科纳超	8 英寸 0.25 μ m	40 000	9.0	做前期工作
深爱半导体制造公司	6 英寸 0.35~0.6 μ m	20 000	6.0	进程不清楚

虽然中国的芯片产业被专家普遍看好,但也有专家对其发展前景表示担忧。

在 20 世纪 80 年代中期我们曾创下了几年间建起 110 条彩电生产线的纪录,2002 年又一下子冒出了 30 多个手机品牌。有些专家指出,在一片“利好”的促动下,国内产业界这种“跟风”的喜好会波及芯片产业,导致投资过热和重复建设,从而带来“芯片泡沫”。

与制造相比,设计这一块更为薄弱。国内设计需求的缺口高达 80%,芯片制造工厂 80% 的订单是为国外的设计公司加工成品。其原因主要是中国的设计公司太小,没有能力向下游厂商下单。据统计,上海 36 家芯片设计企业,能独立下单的不足 10 家。专家们认为设计的羸弱来自高级设计人才的缺乏和 IP 核(IP 核是具有知识产权的集成电路芯核的简称)的缺乏。

也有专家指出,对芯片制造厂来说,生产的是“工艺”,是“产能”。一般来说,一个芯片的价格在 100 美元以内,而一个芯片制造厂的投入通常需要 10 亿美元。这样,芯片制造厂的产量必须上亿才有赢利的可能。换言之,如果企业的产量达不到或者开工不足的话,就意味着亏损。

3. 芯片技术发展状况

用于加工芯片的晶圆直径与芯片的线宽是芯片技术的最直观表现。晶圆的直径越大,加工难度越大、集成度越高、生产成本越低。芯片的线宽越小,加工难度也就越大,集成度越高。在新品制造技术的发展过程中,从 1998 年的 3 英寸逐渐扩大到当前的 12 英寸,芯片线宽也从 0.35 μm 不断缩小,最低可以达到 0.03 μm 。表 1.4 显示了国际先进水平的芯片生产技术的发展历程。

表 1.4 芯片技术发展历程

年代	1991	1995	2000	2002	2005
晶圆直径/英寸	3	6	8	8	12
芯片线宽/ μm	0.35	0.25	0.18	0.09~0.07	0.07~0.03

此外,芯片的制造工艺需要经过 5 道具体工序,如图 1.3 所示。

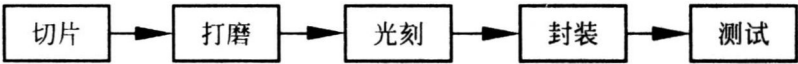


图 1.3 芯片制造工艺

并不是所有的生产厂都可以完成上面所提到的所有工序,许多生产厂只能做其中的几道或一两道工序。例如有专门的封装厂,也有光刻与封装连续加工的公司。

芯片项目投入生产后,一般是连续作业,一旦启动就不能停顿。生产中使用的人工费用只占总成本的 5%,而设备费用占 85%以上。

4. DD 开发区拟建芯片项目情况

美国林普公司是一个较大的公司,在香港和北京都有代办处。公司近两年的销售收入均达到 120 亿美元以上,每年的净利润可达 10 亿美元。经营的业务包括房地产业、家用电器、医疗器具、军用电子产品。该公司由于创办之初曾经营过军品,所以一直与军方保持着良好的关系,并且与中国军方也有联系。该公司虽然是有一定实力的大公司,但在半导体行业却是个新加入者,它在三年前进入半导体行业,在美国拥有中等规模的生产厂。

DD 开发区是我国建立的最早的开发区之一,近年来一直排在全国第一或第二的位置上。2002 年财政收入为 15.3 亿元,2003 年财政收入约为 18 亿元,2004 年财政收入约为 20 亿元,2004 年的 GDP 为 246 亿元。现有 6 000 多家企业落户在该开发区,常住人口近 20 万人。DD 开发区的政府领导班子已经实现了年轻化,其发展思路开阔,进取精神很强,但也存在着追求业绩的倾向。

美国林普公司拟在 DD 开发区建设的项目计划分两期。一期计划投资 11.6 亿美元,其中:美国林普公司已经支出 8.6 亿美元购买了美国一家设备制造商的全套设备(包括切片、打磨、光刻、封装等),该套设备可以生产 8 英寸 0.35 μm 的芯片。需要中方配套投资 3

亿美元,其中内容包括:提供土地、建设适合芯片生产的厂房;提供加工所需的所有辅助设备;提供供水、供热、供电等所有附属设备设施。产量按照月生产 40 000 片规划。

美国林普公司提出为尽早抢占先机,最好在两个月内破土动工建设该项目,并建议 DD 开发区尽快向国家主管部门申请报批。

与此同时,美国林普公司还委托郎先生与中国电子工程设计院对该项目进行设计策划。他们已经完成了项目总体方案的设计,并从技术方面对该项目进行了充分论证。

由于时间紧迫,美国林普公司正同时与山东威海、辽宁沈阳、浙江苏州等开发区进行商谈,这些开发区都有意向与其开展合作。另外,由于该项目占地多、耗水耗电多,所以美国林普公司希望将此项目放在中小城市。



案例思考题:

1. 该项目存在哪些机会?
2. 该项目存在哪些风险,你认为最大的风险是什么?
3. 该项目是否应该建设? 为什么?
4. DD 开发区应如何答复美国林普公司?



案例使用说明:

1. 教学目的与用途

(1)本案例主要适用于“项目管理案例”课程,也适用于“项目论证与评估”和“项目管理概论”等课程。

(2)本案例的教学目的:

通过对本案例的学习和研究,可以加深学生对项目机会研究的认识。本案例介绍了芯片产业在国内外的形势、芯片技术的发展状况,并在此基础上对 DD 开发区拟建芯片项目展开具体描述。学生可以通过分析案例中所提供的信息,对项目的背景、可行性和发展前景进行全方位的分析 and 探讨。

希望学生能够运用项目机会分析和项目风险分析等相关理论和方法,深入理解和掌握项目机会研究的关键因素。

2. 理论依据及分析

(1)项目机会研究(如投资环境分析、内外部资源条件分析等)。

(2)项目风险管理(风险的规划、识别、评估、应对)。

3. 关键点

(1)有效分析项目所在行业的发展状况和趋势是进行项目机会分析的基础。

(2)对项目本身优势和劣势的详细分析是项目机会研究的关键。

(3)对行业和项目未来发展的合理预测是项目机会研究的重要组成部分。

4. 建议课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行,也可以作为课堂案例进行短时间分析讨