

Investment Project Management

投资项目管埋

祝波 编著

 復旦大學 出版社
www.fudanpress.com.cn

Investment Project Management

投资项目管埋

 復旦大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

投资项目管理/祝波编著. —上海:复旦大学出版社,2009.2
ISBN 978-7-309-06474-2

I. 投… II. 祝… III. 投资-项目管理 IV. F830.59

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第009698号

投资项目管理

祝波 编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 王联合

出品人 贺圣遂

印刷 上海第二教育学院印刷厂
开本 787×960 1/16
印张 19.5
字数 295千
版次 2009年2月第一版第一次印刷
印数 1—4 100

书号 ISBN 978-7-309-06474-2/F·1466
定价 35.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

序 言

卓越的企业管理者是知识、经验和能力的集结,投资项目管理可以为现在或未来的企业管理者增加知识存量,为企业投资决策者提供方法指导和理论依据。企业管理者经常面对投资建厂和兼并收购的重大项目管理问题,如何进行科学决策?如何进行项目管理?本书给出了很好的回答,分别深入阐述了投资决策与项目管理的架构、流程和方法,给企业管理者建立一个完整的投资项目管理框架。最有价值的是作者提出了管理者应形成项目管理工作方式的创新观点。

本书集结了经济学、管理学、投资学、工程学方面的知识,具有一定的学术性,同时紧密结合实务,又具备一定的实用性。简明、扼要、实用是本书的特点。研读本书达到的预期目标:建立投资项目管理的基本框架,了解需要做哪些事情;熟悉投资项目管理的基本流程,即做这些事的先后顺序;掌握投资项目管理的基本方法,即如何来做这些事情。

《投资项目管理》是祝波博士多年理论研究与积极实践的成果,希望本书能给更多现在的或未来的企业经理人带来工作方法的变革和管理思想的提升。

金润圭

2009年1月

目 录

第一章 导论	1
第一节 概念界定	1
第二节 投资项目管理的基本框架	5
第二章 投资决策：谋事在人	23
第一节 投资决策者假设	23
第二节 投资决策者的特性	25
第三节 投资决策的平台	30
第四节 投资决策者的约束条件	31
第三章 投资决策：战略定位	34
第一节 战略性投资决策	34
第二节 如何进行战略定位	38
第三节 期权与投资决策	47
第四节 集群与投资决策	56
第五节 汇率与投资决策	61
第四章 投资决策：经济评价	64
第一节 投资估算和资金筹措	65
第二节 财务分析的可行性	79
第三节 经济分析的可行性	92

第四节	不确定性分析和风险分析	96
第五章	投资决策：行政许可	109
第一节	审批制、核准制和备案制	109
第二节	可行性研究报告与项目申请报告	114
第三节	环保、节能与资源利用	121
第四节	社会评价的可行性	123
第六章	投资项目的组织与计划	125
第一节	组织结构	125
第二节	工作分解结构	131
第三节	责任分配矩阵	133
第四节	资源计划	136
第五节	进度安排	138
第六节	成本预算	145
第七节	质量计划	151
第七章	投资项目的实施与控制	155
第一节	采购招标管理	155
第二节	项目投资、进度、质量控制	159
第三节	合同与信息管理	172
第八章	投资建设项目管理	176
第一节	投资建设项目可行性研究报告的审查	176
第二节	投资建设项目管理基本框架：一个案例	180
第三节	投资建设项目的流程管理	211
第四节	投资建设项目的界面管理	232

第九章 并购项目管理	239
第一节 并购的基本知识	239
第二节 并购项目管理的基本框架:一个案例	269
第三节 并购整合管理	280
第四节 并购项目管理的基本流程	293
参考文献	301
后 记	304

本章要点

1. 明确本书投资与投资项目的概念界定:绿地投资和兼并收购,以及对投资建设项目和兼并收购项目的管理。
2. 投资项目的内涵:在 TQC 的约束条件下完成一件事情。
3. 项目管理的框架和内容:计划、组织、实施、控制。
4. 项目管理流程与界面:按流程办事,关注界面,关注接口。
5. 如何建立项目的思想:让项目管理成为一种生活方式。

第一节 概念界定

一、投资概念的界定

投资可以分为直接投资和间接投资,直接投资可以分为绿地投资(Greenfield Invest)和兼并收购(Merger and Acuition),间接投资就是证券投资。本书所讲的投资是直接投资,主要集中在绿地投资和兼并收购两个方面,而证券投资不是本书讨论的范围。绿地投资属于外来语,主要指以形成固定资产为目标,进行决策、规划、设计、施工、投产运营的固定资产投资过程;兼并收购指用现金或其他支付方式进行资产收购,实现企业的获利目标。并购包括战略性并购和财务性并购:战略性并购主要是并购方为了实现企业的某个发展战略,如巩固市场地位、扩大市

场份额或者打通产业链等而进行的行业整合或产业链整合；财务性并购主要是收购方为了获取融资平台，为了绕过某些行业的进入障碍，或者为了提高企业的知名度等原因而进行的并购。一般来说，战略性并购和财务性并购各占百分之五十的比例。

二、投资项目概念的界定

项目就是在工作范围内，在时间、成本和质量的约束条件下，要完成的一件事情。投资项目是在工作范围内，在进度、成本和质量的约束条件下，完成投资建设或并购工作。其中，时间（Time）、质量（Quality）、成本（Cost），这三个要素简称TQC，在工作范围内，TQC三者之间形成一个铁三角关系（具体见图1-1）。一个项目的工作范围和TQC确定了，项目的目标也就确定了。工作范围可以通过工作分解得到；时间安排通过进度计划规定；成本安排通过成本预算规定；质量安排通过质量保证计划规定。

在TQC中，任何一个元素的调整，都将引起三角关系中其他元素的跟随变化：若时间缩短，质量不变，会引起成本的增加；若时间缩短，成本不变，会导致质量的下降；若成本减少，时间不变，会带来质量的下降；若质量下降，时间不变，意味着成本的减少。

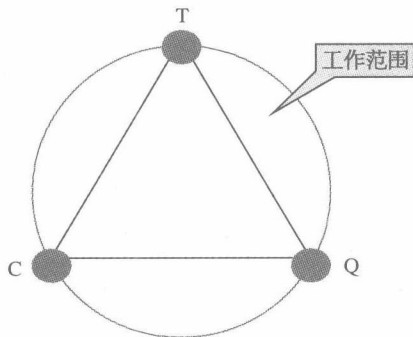


图 1-1 TQC

案例

上海某集团公司,从2008年1月到2010年1月,用2年的时间,投入10亿元人民币的资金,建设一个现代化的钢铁物流基地,这就是一个投资项目,属于投资建设项。如果压缩工期,必然会增加成本。比如业主因公司发展的需要,要求提前6个月启用物流基地。这样,在一年半的时间内完成该项任务,压缩了项目的时间,就必然要投入更多的资源,包括人力资源和相应的财和物,这就意味着增加了成本,最后通过预算,成本增加到11亿元左右。

三、投资项目概念的管理概念的界定

投资项目管理就是对投资项目进行工作范围管理、时间管理、成本管理和质量管理。工作范围管理指梳理清楚做什么事;时间管理指控制好总工期和进度安排;成本管理指控制好总投资和费用支出计划;质量管理指控制好预期的质量目标和计划。投资管理的内容与流程如下(见图1-2):

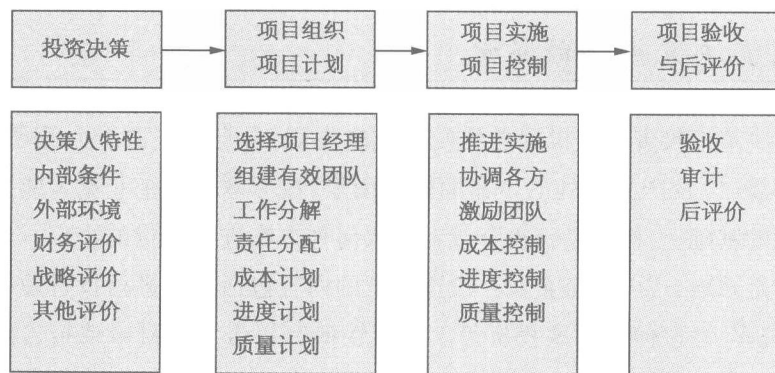


图 1-2 项目管理的内容与进程

1. 投资项目管理应该从投资决策开始

广义的投资项目管理应该从投资决策开始,狭义的投资项目管理指考虑项目的计划、组织、实施、控制和验收等。投资决策首先取决于投资决策人的特性,然

后根据投资者的内部条件和外部环境,以及项目本身的财务评价和战略性评价,最终进行投资决策。投资决策需要对投资项目的工程方案、技术方案、设备方案,以及经济、社会等其他方面进行可行性论证。

2. 项目组织与项目计划

选择项目经理,组建有效团队,建立合适的组织结构,这是项目管理过程中组织的关键内容。在此基础上,进行工作分解和责任分配,制订成本计划、进度计划、质量计划、人力资源配置计划、资源分配计划等。周密细致的组织和科学完善的计划是项目管理成功的基础。

3. 项目实施与项目控制

在项目组织和计划的基础上推动项目实施,在项目实施的过程中,项目管理的内容归纳为“三控三管一协调”:三控,即成本控制、进度控制、质量控制;三管,即安全管理、合同管理、信息管理;一协调即组织和协调。

4. 项目验收与后评价

对投资建设项目进行验收,并且进行后评价。这个环节是项目管理的重要环节,应给予充分的重视,但本书不作重点介绍。

四、投资决策概念的界定

投资决策指投资主体根据总体发展战略规划、自身的资源能力等条件、外部的竞争环境,以及产品所处的生命周期等因素,在考虑提高企业竞争能力和获取财务收益的基础上,作出是否投资或者采取何种方案进行投资的决定。投资决策主体可以是政府,也可以是企业。投资决策的内容包括是否进行投资建设或兼并收购、投资多少、以何种方式投资等。可行性研究报告和项目申请报告是投资决策的主要依据,也是获取行政许可的主要基础。

投资决策的一般程序:首先,搜寻信息,进行机会研究;在此基础上,选择好的候选项目进行初步可行性研究,以项目建议书的形式提交给投资决策机构;然后,投资决策机构作出是否立项的决策,如果批准立项,进入可行性研究阶段,可行性研究报告是投资决策机构最终决策的重要依据,投资决策完成以后,进入狭义的

投资项目管理阶段。

第二节 投资项目管理的基本框架

一、现代项目管理的发展

1. 项目管理的起源

项目管理起源于第二次世界大战期间,发达国家利用项目管理进行武器系统的研发。二战以后,项目管理开始从军事领域向建筑行业等非军事领域延伸,项目管理应用范围逐步扩大。20世纪80年代以前,学术界称之为传统的项目管理。80年代至90年代,是项目管理理论和实践的大发展时期。在这个阶段,新的管理理念、管理思想、管理方法和管理理论出现,项目管理得到充分发展和广泛应用,开始向各个领域扩展,90年代以后的项目管理被称为现代项目管理。

2. 现代项目管理的特点

(1) 重视人力资源的有效配置。

经济学基本原理告诉我们,资源是稀缺的,经济学的功能就是把稀缺的资源配置到能发挥其最大效用的环节中去,实现资源配置的帕累托效率。人是企业的重要资源,如果配置合理,可以发挥人力资源的最大效用,可以提高员工的工作绩效,从而提升项目管理的绩效。

(2) 强调团队管理。

团队管理主要是激发队员的工作热情,促进队员之间的合作,从而提高团队绩效。项目管理者是一个由多方面专家组成的团队,每个队员都发挥着无法替代的作用,只有全体队员合作、和谐,才能发挥整体优势,提高项目管理绩效。

(3) 重视信息沟通方式。

现代社会是信息社会,信息创造价值,信息带来企业的成功,保证信息通畅是项目管理成功的重要条件。在项目管理中,信息不充分、信息不对称或信息不及

时都可能带来无法弥补的损失。在保证信息畅通方面,项目管理的组织结构是重要载体,因此,现代项目管理注重组织结构的设置,矩阵式、团队式等组织结构相继得以推广。

二、投资项目管理的主体

投资项目管理牵涉到多个主体,投资方业主、工程咨询公司、承包商、监理公司等都要组建项目管理小组,对该投资项目进行项目管理。

(1) 业主的项目管理。从业主视角进行投资、进度和质量的管理,前期主要是组建项目管理班子,制订相关计划。承包商、咨询公司和监理公司到位后,业主的项目管理内容主要是对承包商的项目管理、监理公司的项目管理和外聘的咨询公司的项目管理进行监控和督促,保证实现业主的计划,达到最终的效果和目的。

(2) 咨询公司的项目管理。受业主的委托,咨询公司派出专家组组成项目管理团队,代表业主对投资项目进行管理。咨询公司是业主的代理人,代表业主进行项目管理,咨询公司项目管理的目标必须与业主的项目管理的目标一致。投资建厂的咨询公司主要是工程咨询公司,兼并收购的咨询公司主要是投资咨询公司或投资银行。

(3) 承包商的项目管理。对于投资建设项目,承包商成立专门的项目管理组,有成本、进度、质量、机械、工程等方面的专家,项目开工后承包商承担主要的项目管理任务。

(4) 监理公司的项目管理。对于投资建设项目,一般应该需要监理公司监理,监理公司派出专家组,进行投资、进度、质量方面的项目管理。监理公司项目管理的目标也必须与业主的项目管理的目标一致。

本书主要指投资方业主的项目管理,同时,因为咨询企业、监理公司受投资方的委托和授权,代表投资业主进行项目管理,所以,监理公司或项目管理公司与投资方业主的项目管理内容基本相同。所以,投资方业主、咨询公司、监理公司,甚至建筑承包商等都可按本书系统进行项目管理。

三、投资项目管理的流程与界面

1. 现代项目管理的基本指导思想

(1) 以“流程”为中心。现代项目管理从以“职能”为中心转化为以“流程”为中心。以职能为中心的管理容易阻隔交流且分散资源,以流程为导向,属于围绕着工作程序进行,并赋予控制点和决策点,通过流程管理,提高管理效率,优化资源配置。

(2) 强调以人为本的“团队管理”。对管理团队的员工实行有效激励,体现以人为本关怀,可以提高团队工作绩效。

(3) 实行信息化管理,构建网络化信息平台。项目的信息管理属于较高层级的管理,有效的信息管理可以提高项目管理效率和质量。

2. 投资建设项目管理成功的关键

首先,注重“流程管理”。对各子系统进行管理,通过设置科学合理的流程,提高项目管理水平,同时,进行流程控制,保证完成子系统的成本、进度和质量目标。

其次,重视“接口管理”。处理好各子系统之间的界面,做好接口管理。通过管理各个界面,处理各单位之间或各部门之间的衔接问题,实现对项目的全面控制。

再次,关注“团队协作”。投资项目管理关键在于团队,优秀的项目经理和高效团队的协作,包括和谐氛围、专业知识的互补等,为投资项目的成功奠定了基础。

3. 流程管理的价值

无论是从事管理学研究的学者,还是身居企业管理第一线的企业管理者,都必须树立项目管理的流程观念。

对于项目管理人员来说,把握流程图的管理内涵,把抽象的流程实现具体化和实际操作化,这种能力是每一个项目管理人员必备的素质。

流程管理的重要环节是流程设计,流程设计是一项既复杂又耗时的工作,看似简单的流程图,其中蕴涵着深刻的管理思想,不同的流程创造的价值可能相差很远。

通过流程控制可以避免或减少在项目执行过程中的随意变更行为,保证在可控制范围内进行成本费用变更、设计变更、进度变更或质量标准变更,从而达到对

项目的成本、进度和质量控制。

对项目管理流程来说,因为整个过程比较复杂,不可能面面俱到,也不可能非常详细,但是必须把握关键性流程,所谓关键流程就是对项目执行能起到重要影响作用的流程。

4. 接口管理的价值

接口最早出现在工程技术领域,又称为界面,是子系统之间区别和联系的纽带。界面后来推广到建设项目管理领域,界面分为纵向界面和横向界面,纵向界面是上下级之间的衔接问题;横向界面是各单位之间、部门之间或流程之间的接口问题。界面管理是项目进度、成本、质量控制的重点环节,通过强化界面管理,有利于投资项目的成功。

投资建设项目管理中涉及的主体比较广泛,包括工程咨询单位、设计单位、建筑承包商、设备供应商、工程监理单位等,它们之间的界面是项目管理中最敏感的部位,如果业主不能进行有效的界面管理,不能界定和解决界面问题,就会出现各单位之间的扯皮问题,就会影响进度,引发质量、进度、成本和索赔问题,有时会引发整体项目的矛盾,使整个项目系统陷入混乱。

四、项目生命周期

项目生命周期的四个阶段如图 1-3 所示。

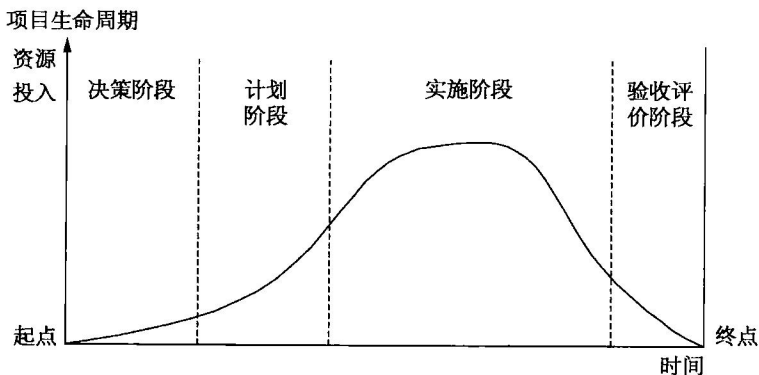


图 1-3 项目生命周期

1. 项目生命周期的内涵

生命周期最初是生物学的术语,表示任何生命都是一个过程,都具有生死轮回的特征。管理学把生命周期概念引用到营销学方面,提出产品生命周期。产品生命周期指任何产品都经历成长期、成熟期和衰退期这样一个过程,产品生命周期的存在要求企业在不同阶段采取不同的营销策略,并且要适时进行新产品开发,满足市场的需要,保证市场占有率。生命周期被引入项目管理,提出项目管理生命周期概念,项目生命周期指出任何项目都有起点和终点,都要经历项目的准备阶段、计划阶段、实施阶段和验收评价阶段,这为项目管理提供理论基础。

2. 项目生命周期的启示

(1) 任何项目都有起点和终点,一般会经历决策阶段、计划组织阶段、实施控制阶段和验收评价阶段,决策阶段是项目的起点,验收评价阶段是项目的终点。

(2) 根据项目不同阶段的特点,企业对人员、材料、资金、信息、时间等资源进行合理配置。我们制订进度计划和成本计划时,要考虑项目的阶段性特征。一般情况下,在项目执行阶段,需要大量的资源投入,项目管理者要做好预案,保证资源供给的连续性和充裕性。

(3) 项目管理组织不是常设组织,项目任务结束后,项目管理组织即解散,所以,有关项目的事宜应尽可能全部完成,不要遗留问题。

五、投资项目管理框架

表 1-1 列示的是投资管理框架。

表 1-1 投资项目管理框架

编 号	基本任务名称	备 注
1	确立总目标	TQC
2	确定组织结构	
3	人力资源配置	
4	工作任务分解	
5	责任分配	

续表

编 号	基本任务名称	备 注
6	编制网络图	
7	进度管理	
8	成本管理	
9	质量管理	
10	招投标管理	
11	风险管理	
12	合同信息管理	
13	验收、审计、后评价	
14	生产准备管理	

(一) 确定项目总目标

一般描述为在一定的时间或工期内 (Time), 在一定的投资额范围内 (Cost), 交付一个满足质量要求的成果 (Quality)。即满足 TQC 的条件下所达到的效果, 具体包括:

(1) 交付成果: 在一定时间、投资和质量条件下, 项目所要达到的效益目标、规模目标、功能目标 and 市场目标。

(2) 工期要求: 控制在总工期范围内, 按照计划的进度施工, 不得出现延误和超时。

(3) 成本要求: 投资总额的控制, 按照计划的投资额进行资金分配, 不得超过投资预算。

(4) 质量要求: 按照质量控制计划执行, 保证预期的效果和质量。

例如, 项目总目标是: 集中企业人、财、物组建项目工作团队, 从 2009 年 1 月 1 日到 2009 年 7 月 1 日, 共用 6 个月的时间, 投入 2.5 亿元人民币的资金, 完成对某电冰箱有限公司的收购和整合工作, 保证 2009 年 7 月 1 日并购整合后的企业能够正常有效运作。