

项目

XIANGMU GUANLI GAILUN

XIANGMU GUANLI GAILUN

管理

· 刘嘉娟 主编 ·

上海人民出版社

概论

# 项 目 管 理 概 论

主 编 刘 荔 娟

上 海 人 民 出 版 社

**(沪)新登字101号**

**封面装帧 范一辛**

**项目管理概论**

**主编 刘荔娟**

**上海人民出版社出版、发行**

**(上海绍兴路54号)**

**新华书店上海发行所经销 常熟第四印刷厂印刷**

**开本850×1156 1/32 印张9.5 插页2 字数231,000**

**1990年9月第1版 1992年2月第2次印刷**

**印数3,101—5,100**

**ISBN7-208-01032-3/F·198**

**定价：5.30 元**

CAJ28/96

## 前 言

建国以来,特别是党的十一届三中全会以来,我国经济建设取得了巨大成就。随着经济形势的发展,人们对管理理论和技能提出了越来越高的要求,如何加强项目管理,以提高项目投资的经济效益和社会效益,已经成为一个迫切的现实问题。近几年来,一些高等院校增设了项目管理的课程;不少业务单位对项目管理人员进行专业培训;众多的经济管理干部希望通过自学,提高项目管理专业知识水平。总之,社会需要一本较为完整、系统阐述项目管理理论,综合总结各类项目管理实务的著作。社会的需要,促使我们这些从事项目管理实际工作、研究工作、教学工作,并且已经具有中、高级专业职称的同志,自愿结合、分工协作,依靠集体力量来承担这一任务。这本《项目管理概论》既可作为教材,又可作自学之用。我们希望读者阅后在理论和实务上都能有所帮助。

参加本书编写的有(按章节顺序)上海财经大学刘荔娟(第一、二、八章);上海水产大学谢敏珠(第三、九章);西北师范大学周彬(第四、五章);上海机械设备成套公司郑关章(第六章);钱秋福、祝世杰(第七章);潘忠会、龚镜(第十一章);上海市建设委员会徐绳墨(第十章);上海市经济委员会俞国生(第十二章)。此外,刘志红、周文一参加了部分章节的初稿撰写、资料整理核实工作。由刘荔娟、谢敏珠、郑关章、徐绳墨组成编审小组,对各章进行审查和讨论,最后,由主编刘荔娟对全书进行修改和总纂。

本书在编写、出版过程中得到上海财经大学王松年、俞文青、沈嘉明，上海机电一局秦志良，上海市建委崔广禄、张载养，上海世界科学社余幼根等同志的热情帮助和指导。本书的基本内容曾经在上海财经大学工业经济系86级、87级、88级研究生中讲授过三个循环，研究生们对本书的结构体系提出了不少有益的建议。此外，我们还参考、吸取了国内外有关著作的某些科研成果和例子。在此，一并表示由衷的感谢。

由于我们水平有限，本书在内容上、结构上难免有疏漏、不妥，乃至错误之处，恳请读者和专家们批评指正。

作 者

1990年6月

ISBN7-208-01032-3/F·198



定价5.30元

# 目 录

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| <b>第一章 项目管理综述</b> .....         | 1  |
| 第一节 项目的特征和周期.....               | 1  |
| 一、项目的特征.....                    | 1  |
| 二、项目的一般周期.....                  | 2  |
| 三、项目的设想和筛选.....                 | 4  |
| 四、有项目与无项目的比较.....               | 6  |
| 第二节 项目管理的任务和组织形式.....           | 10 |
| 一、项目管理的重要性.....                 | 10 |
| 二、项目管理的类型和基本任务.....             | 11 |
| 三、项目管理的组织形式.....                | 13 |
| 第三节 项目经理的职责和选拔.....             | 17 |
| 一、项目经理的职责.....                  | 17 |
| 二、项目经理的素质要求.....                | 18 |
| 三、项目经理的选拔和培养.....               | 21 |
| <b>第二章 项目管理的理论基础与必备观念</b> ..... | 23 |
| 第一节 货币时间价值理论.....               | 23 |
| 一、货币时间价值的涵义与现实意义.....           | 23 |
| 二、货币时间价值的计算与应用.....             | 24 |
| 第二节 影子价格理论.....                 | 31 |
| 一、机会成本、影子价格的特定涵义.....           | 31 |

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 二、影响影子价格的主要因素·····        | 32 |
| 三、影子价格的计算与应用·····         | 34 |
| 第三节 可靠性理论·····            | 37 |
| 一、可靠性理论的基本内容·····         | 37 |
| 二、可靠性分析的基本方法·····         | 38 |
| 第四节 项目管理的必备观念·····        | 49 |
| 一、竞争观念·····               | 49 |
| 二、系统观念·····               | 50 |
| 三、风险观念·····               | 50 |
| 四、时间观念·····               | 51 |
| 五、效益观念·····               | 51 |
| 六、法制观念·····               | 52 |
| <b>第三章 项目的可行性研究</b> ····· | 53 |
| 第一节 可行性研究的作用和组织·····      | 53 |
| 一、可行性研究的涵义·····           | 53 |
| 二、可行性研究在项目管理中的地位与作用·····  | 55 |
| 三、可行性研究的组织与管理·····        | 56 |
| 第二节 可行性研究的内容与方法·····      | 57 |
| 一、可行性研究的内容·····           | 57 |
| 二、可行性研究的步骤·····           | 58 |
| 三、可行性研究的方法·····           | 60 |
| 第三节 项目可行性研究报告的编写·····     | 66 |
| 一、可行性研究的注意事项·····         | 66 |
| 二、可行性研究报告的编写规范·····       | 68 |
| <b>第四章 项目的财务分析</b> ·····  | 76 |
| 第一节 项目财务分析的意义与内容·····     | 76 |

|                      |            |
|----------------------|------------|
| 一、项目财务分析的概念和意义       | 76         |
| 二、项目财务分析的内容与程序       | 77         |
| 第二节 项目财务分析基本报表的编制    | 84         |
| 一、现金流量表的编制           | 84         |
| 二、预期收益率估算表的编制        | 87         |
| 三、资产负债表的编制           | 89         |
| 第三节 项目的追踪分析          | 92         |
| 一、项目追踪分析的意义          | 92         |
| 二、项目追踪分析的内容          | 93         |
| <b>第五章 项目的社会经济分析</b> | <b>99</b>  |
| 第一节 项目社会经济分析的特点和内容   | 99         |
| 一、项目社会经济分析与项目财务分析比较  | 99         |
| 二、项目社会经济分析的作用        | 102        |
| 三、项目社会经济分析的内容        | 103        |
| 第二节 项目社会成本效益分析       | 104        |
| 一、项目社会成本分析           | 104        |
| 二、项目社会效益分析           | 107        |
| 三、社会成本与社会效益分析比较方法    | 109        |
| 第三节 项目社会经济评价体系       | 112        |
| 一、建立项目社会经济评价体系的必要性   | 112        |
| 二、项目社会经济评价体系的主要指标    | 113        |
| <b>第六章 项目的招标投标</b>   | <b>121</b> |
| 第一节 招标投标概述           | 121        |
| 一、招标投标的特性            | 121        |
| 二、我国推行招标投标制的必要性      | 124        |
| 三、我国招标投标的特点和原则       | 125        |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 四、我国招标投标管理体系及任务   | 126 |
| 第二节 招标的程序与实施      | 127 |
| 一、招标的分类与条件        | 127 |
| 二、招标的基本程序         | 127 |
| 三、招标的准备工作         | 129 |
| 四、招标文件的编制         | 131 |
| 五、开标、评标、决标        | 133 |
| 第三节 投标的程序与技巧      | 135 |
| 一、投标的基本程序         | 135 |
| 二、投标的准备           | 138 |
| 三、投标文件的编制         | 141 |
| 四、投标策略与技巧         | 143 |
| 第七章 项目合同的管理       | 147 |
| 第一节 项目合同的特点、分类与原则 | 147 |
| 一、合同的定义与法律特征      | 147 |
| 二、项目合同的特点与作用      | 148 |
| 三、项目合同的分类         | 149 |
| 第二节 项目合同的签约与履行    | 151 |
| 一、项目合同的签订与谈判      | 151 |
| 二、项目合同的担保         | 154 |
| 三、项目合同的审批与履行      | 156 |
| 第三节 项目合同的变更、解除与终止 | 158 |
| 一、项目合同的变更、解除      | 158 |
| 二、项目合同的违约责任       | 159 |
| 三、项目合同的终止         | 160 |
| 第四节 解决项目合同纠纷的法律形式 | 161 |
| 一、协商解决            | 161 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 二、调解解决              | 162 |
| 三、仲裁解决              | 163 |
| 四、诉讼解决              | 164 |
| <b>第八章 项目的控制与监督</b> | 166 |
| 第一节 项目控制的涵义和内容      | 166 |
| 一、项目控制的涵义           | 166 |
| 二、项目控制的基本要求         | 167 |
| 三、项目控制的内容           | 168 |
| 第二节 项目控制的基本文件       | 175 |
| 一、成本控制的文件——费用预算     | 175 |
| 二、进度控制的文件——进度计划     | 177 |
| 第三节 项目实施中的行政监督和法律监督 | 184 |
| 一、我国建设项目的政府监督体系     | 184 |
| 二、法律监督——公证的特征和原则    | 186 |
| 三、项目管理中的公证活动        | 189 |
| <b>第九章 贷款项目管理</b>   | 195 |
| 第一节 贷款的原则及贷款项目的特点   | 195 |
| 一、贷款的分类和作用          | 195 |
| 二、贷款的原则             | 199 |
| 三、贷款项目的特点           | 200 |
| 第二节 贷款项目管理程序        | 202 |
| 一、国内贷款项目程序          | 203 |
| 二、国外贷款项目程序          | 205 |
| 三、贷款项目任务书的编写        | 208 |
| 第三节 贷款项目案例          | 208 |
| 一、案例介绍              | 208 |

|        |     |
|--------|-----|
| 二、案例分析 | 210 |
|--------|-----|

|                   |            |
|-------------------|------------|
| <b>第十章 建设项目管理</b> | <b>215</b> |
|-------------------|------------|

|              |     |
|--------------|-----|
| 第一节 建设项目管理概述 | 215 |
|--------------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 一、建设项目的概念和分类 | 215 |
|--------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 二、建设项目的一般程序 | 217 |
|-------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 三、现代建设项目的特点 | 219 |
|-------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 四、建设项目管理的任务 | 221 |
|-------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第二节 建设项目实施阶段的管理 | 223 |
|-----------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 一、项目实施的组织工作 | 223 |
|-------------|-----|

|            |     |
|------------|-----|
| 二、规划与计划的管理 | 224 |
|------------|-----|

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 三、建设项目进度控制、费用(成本)控制与质量控制 | 226 |
|--------------------------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| 四、协调工作 | 229 |
|--------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| 五、现场管理 | 229 |
|--------|-----|

|            |     |
|------------|-----|
| 六、生产运营准备工作 | 231 |
|------------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| 七、项目信息管理 | 232 |
|----------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 第三节 建设项目管理案例 | 232 |
|--------------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| 一、案例介绍 | 232 |
|--------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 二、上海商城工程项目经理部的工作 | 233 |
|------------------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| 三、案例分析 | 238 |
|--------|-----|

|                      |            |
|----------------------|------------|
| <b>第十一章 设备成套项目管理</b> | <b>239</b> |
|----------------------|------------|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第一节 设备采购的任务、地位和方式 | 239 |
|-------------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 一、设备采购的任务 | 239 |
|-----------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 二、设备采购在工程建设项目中的地位 | 239 |
|-------------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 三、设备采购的方式 | 240 |
|-----------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第二节 设备成套项目的组织与管理 | 242 |
|------------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 一、设备成套的概念及重要性 | 242 |
|---------------|-----|

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 二、设备成套机构和成套方式的选择·····     | 244        |
| 三、设备成套项目的管理特点·····        | 246        |
| 四、设备成套项目的管理实务·····        | 247        |
| 第三节 设备成套项目案例分析·····       | 255        |
| 一、项目前期咨询案例·····           | 255        |
| 二、项目中、后期服务案例·····         | 257        |
| <b>第十二章 技术改造项目管理·····</b> | <b>260</b> |
| 第一节 技术改造项目的特点与目标·····     | 260        |
| 一、技术改造在经济发展中的地位和作用·····   | 260        |
| 二、技术改造项目的特点·····          | 263        |
| 三、技术改造项目的目标和实现途径·····     | 263        |
| 第二节 技术改造项目的周期与管理·····     | 269        |
| 一、技术改造项目的技术和经济规模选择·····   | 269        |
| 二、技术改造项目的周期·····          | 270        |
| 第三节 技术改造项目案例剖析·····       | 275        |
| 一、案例介绍·····               | 275        |
| 二、案例分析·····               | 279        |
| 附表一 复利终值系数表·····          | 282        |
| 附表二 复利现值系数表·····          | 284        |
| 附表三 普通年金终值系数表·····        | 286        |
| 附表四 普通年金现值系数表·····        | 288        |
| 附表五 投资回收年金系数表·····        | 290        |
| 附表六 资金存储系数表·····          | 292        |

# 第一章 项目管理综述

## 第一节 项目的特征和周期

### 一、项目的特征

项目是经济发展的关键。从广义上讲，项目可以理解为运用各种资源以获取效益的全部复杂活动。这种活动与一般的技术经济活动相比，有三个明显的特征。

#### (一)项目实施的一次性

项目必须是一项一次性的任务。有投入也有产出，然而不是周而复始的反复行动，更不是无终了的职能。例如，建设一家钢铁厂可以当作一个大项目，但建成投产以后的日常生产过程则不能当作项目。

在建筑行业，即使采用同样型号的标准图纸，建造两个住宅区，但由于建设时间、地点、周围环境等等条件不可能完全相同，因此，属于两个不同的项目。世界上有完全相同的产品，组织批量生产，统一管理；但不可能有完全相同的项目，批量实施。项目实施都是一次性的，每个项目都应该根据具体的条件进行系统管理。

#### (二)项目目标的明确性

每个项目实施以前都必须进行周密的设想，规定明确的时间界限，空间界限，人、财、物消耗限额，以及总工作量和质量要

求。例如建设一个机床厂，年产量为多少、由多少车间、试验室、仓库、办公室等组成，建设地点、建设时间、何时交付使用，预算总投资额等等，都有明确的规定。这些目标是具体的，可检查的，实现目标的措施也是明确的，可操作的。

### (三)项目组织的整体性

一个项目往往由多个单体工程组成，这些单体都围绕着统一的总体目标，相互之间有着明确的组织联系。例如建设一家工厂，包含着多种类型、多种用途的建筑物、安装物、公共设施，这些单体之间分工明确，配套合作，构成完整的项目，与总目标无关的单体不得列入项目范畴。

凡不符合上述条件的活动，如目标不明确、时间没要求、投资无限额、物耗无限制的，不需要管理或无法管理的活动，都不能称作项目。

综上所述，项目是必须在一定时间内，在预算限定的条件下，达到预定质量要求的一项一次性任务。

## 二、项目的一般周期

经济项目从酝酿分析、计划设计到实施完成的全过程中，各项工作存在一种自然的先后顺序，这个顺序通常被称之为项目周期。项目周期体现了项目建设本身的规律性，使项目的一切工作都按计划、合逻辑地进行，是从事项目管理的部门和人员都必须掌握的行动准则。不同的项目，其周期不完全相同。经济项目一般可以划分为四个不同的阶段：

1. 项目的设想与选定；
2. 项目的准备与分析；
3. 项目的实施与监督；
4. 项目的评价与验收。

项目的每个阶段都包含着许多具体的任务，各阶段之间存在

紧密的内在联系(见图1—1)。

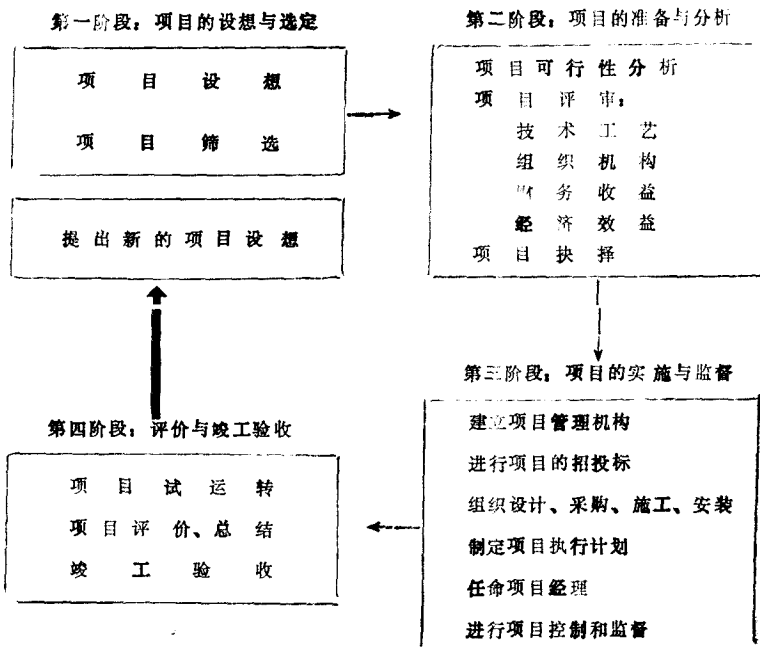


图 1—1 项目周期示意图

项目周期各阶段所花的工作量是不相同的(见图1—2)。

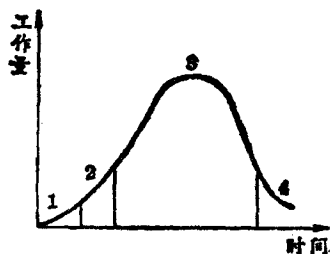


图 1—2 项目周期工作量示意图

第一阶段和第二阶段，所花的时间、资金虽然不多，但是很

重要,特别是项目设想及其规定的目标,是项目程序中最重要,是以下各阶段的起点。第三阶段是干实际工作的,耗费的时间和人力、物力、财力最多,工作量最大。第四阶段工作量不大,做好竣工验收工作,有助于经济项目及时交付使用发挥作用,所以也很重要。上述工作量变化规律适用于一切项目。第二、三、四阶段的工作,在以后章节中将作详细分析,本节着重分析第一阶段的工作。

### 三、项目的设想和筛选

项目设想的来源大体有以下几个方面:

#### (一)来自实际需要

通过对现实情况的调查可以了解到许多需要解决的问题。诸如,由于基础设施落后,影响了城市和企业的对外经济技术交往;由于能源和交通运输能力不足,导致企业现有生产能力无法充分发挥等等,这些实际需要会促使人们提出一些基本建设项目和技术改造项目的设想。

#### (二)以项目带动项目

经济项目之间往往存在错综复杂的联系,一个项目的成立有时会同带动另一个或另一批项目的成立。例如,新建造纸厂项目的上马,会带来供水、排水、输电、防治污染等工程项目的上马;自有资金不足,继而带动贷款项目的上马。这些项目之间如若不配套,必将造成新建造纸厂项目无法顺利实施,或完工后不能正常投产的严重后果。

#### (三)国家和地方各级政府部门的经济发展规划

大多数国家都有某种形式的经济发展计划,并在计划中选定了一些优先发展的部门和需要投资的地区,甚至可能会直接提到一些项目设想。即使没有具体设想,有关部门也可以从中引伸出若干专门项目,以保证总体规划的完成。