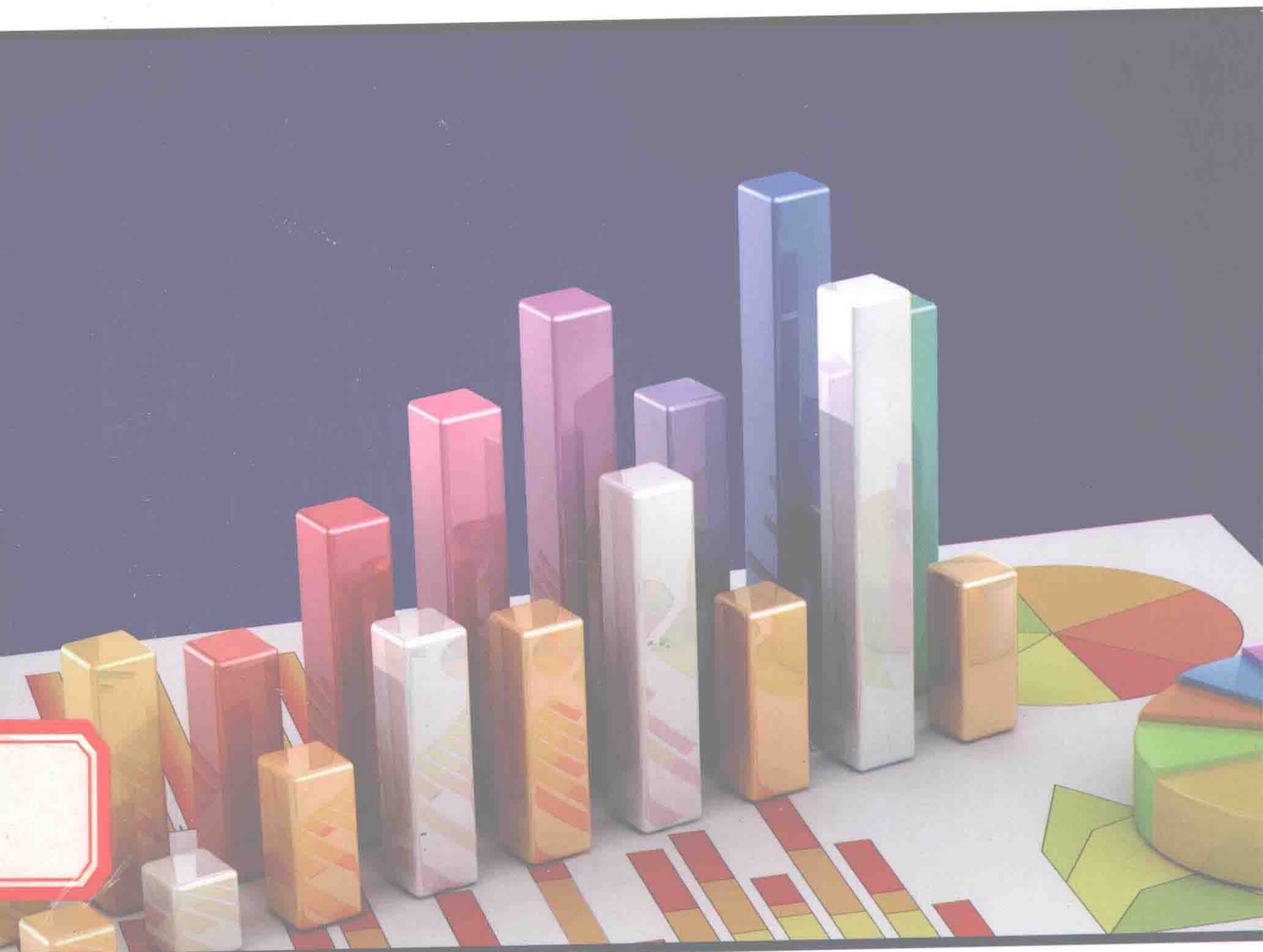




普通高等教育“十二五”应用型本科规划教材

# 项目评估与管理

主编 唐少清



 中国人民大学出版社



普通高等教育“十二五”应用型本科规划教材

# 项目评估与管理

主 编 唐少清

副主编 姜鹏飞

中国人民大学出版社

· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

项目评估与管理/唐少清主编. —北京:中国人民大学出版社, 2015. 6

普通高等教育“十二五”应用型本科规划教材

ISBN 978-7-300-19535-3

I. ①项… II. ①唐… III. ①项目评价-高等学校-教材 ②项目管理-高等学校-教材 IV. ①G622.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 123432 号

普通高等教育“十二五”应用型本科规划教材

### 项目评估与管理

主 编 唐少清

副主编 姜鹏飞

Xiangmu Pinggu yu Guanli

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京昌联印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2015 年 7 月第 1 版

印 张 17.25

印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷

字 数 402 000

定 价 36.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

社会进步与发展始终都是以项目的开发建设为载体的，并通过项目运作来实现，也就是说，人类所从事的一切活动都可以归结为项目，项目是一切活动的基本单元，人类的活动围绕着选择项目、实施项目、运作项目这个流程不断地循环往复。当今社会是一个项目林立的时代，几乎在所有的工作领域、企业均可将工作细化成一个个相对独立的“项目”。因此，企业制胜的关键就在于一个又一个项目的成功，而项目的成功则取决于项目评估与项目管理。

项目评估与项目管理相关课程备受高校学生欢迎，但当前市场上的相关教材主要以项目过程管理、项目后期评估为主要内容，普通本科生亟需学习项目前期评估及管理方面的系统知识。编者依据自己曾经从事过项目评估与管理的实际工作经验，把“项目评估”和“项目管理”作为一个整体来思考。编者认为“项目评估”要解决的是“选对项目”（do the right project）。“项目管理”要解决的是“做好项目”（do the project right），选对项目是基础，是前提，否则项目做得再好也没有用。只有在这种理念下，学生学习项目评估与管理才有用，有价值！才会真正体会到项目前期研究的重要性，才会体会项目可行性研究的必要性和现实性，才不是“可批性”，才会客观、公正、真实地撰写出可行性研究报告。

为了能够满足本科生迫切的需求，编者决心编写一本《项目评估与管理》教程。编者自2001年9月开始至今，进行了十余年的相关教学实践和摸索。其间，编者编写了《项目评估与管理》一书，该书一经出版，立即售罄，多家高校将其作为教学用书。尽管上述教材销量可观，并在出版社的要求下多次再版，但由于当前项目的规模越来越大，内容越来越复杂，涉及领域也越来越宽泛，原书已经不能满足读者日益增长的需要。所以，编者通过深入课堂听课、回访座谈、个别访谈、理论研讨等形式，多渠道搜集企业、一线教师及使用者对教科书的意见和建议，悉心编写《项目评估与管理》一书，希望能够将当前最新理论和最新实践应用到本书当中，从而动态适应社会发展及读者的需求。

《项目评估与管理》是国内面向高校普通本科生的、为数不多的项目评估与

管理教材之一。本书由唐少清教授主编而成，副主编为姜鹏飞老师。王美春、李倩茹、雷丽萍、乔莉等老师参与了编写工作。本书包含十章内容，共四十五万字。全书以项目生命周期运行规律为主线，全面、系统地阐述了现代项目管理的基本理论、原则、方法和技术，涉及项目从启动、计划、执行、控制直至结尾的整个过程，包含项目可行性研究、项目论证基本理论、项目论证的方案选择与决策、项目计划方法、项目的沟通与信息管理、财务效益分析与成本控制、项目质量管理、项目风险管理、项目总评估与项目后评估等内容。本教材第一章、第五章由唐少清执笔，共十二万字；第二章、第三章由姜鹏飞执笔，共八万字；第四章由王美春执笔，共七万字；第六章、第七章，由李倩茹执笔，共七万字；第八章由乔莉执笔，共五万字；第九章、第十章由雷丽萍执笔，共六万字。全书由唐少清审校。

本书由中国高等教育学会组织编写，中国人民大学出版社出版发行。在编撰过程中，编者采纳了数十位企业高管、业内专家、一线教师以及读者的宝贵建议，才使本书得以顺利问世，在此一并表示感谢！希望本书能够给读者提供帮助。

由于项目评估与管理的内容十分广泛，限于编者的学识及本书的篇幅，书中一定有不少不足之处，敬请读者指正。

唐少清

2014年2月20日

<b>第 1 章 导论</b> .....	1
1.1 项目概述 .....	1
1.2 项目评估与管理概述 .....	3
<b>第 2 章 项目可行性研究</b> .....	5
2.1 可行性研究概述 .....	5
2.2 可行性研究的方法及步骤 .....	8
2.3 可行性研究的内容与格式 .....	11
<b>第 3 章 项目论证基本理论</b> .....	14
3.1 项目论证的基本概念 .....	14
3.2 项目论证的关键参量 .....	19
3.3 经济效果评价指标 .....	27
<b>第 4 章 项目论证的方案选择与决策</b> .....	34
4.1 资本的时间价值 .....	34
4.2 投资决策的比较分析 .....	38
4.3 技术经济预测 .....	43
4.4 组织管理评估与人力资源分析 .....	55
4.5 项目决策 .....	64
<b>第 5 章 项目计划方法</b> .....	75
5.1 项目计划的内容 .....	75
5.2 项目计划的流程 .....	88
5.3 项目逻辑框架矩阵形成过程 .....	92
5.4 项目实施与组织 .....	98
5.5 项目进度控制 .....	113
5.6 项目费用控制 .....	115
5.7 项目管理的流程与方法 .....	118

<b>第 6 章 项目的沟通与信息管理的沟通</b>	126
6.1 沟通的概念、过程、重要性基本原则及要素	126
6.2 项目沟通的方法与技巧	131
6.3 项目沟通中的障碍	138
6.4 项目沟通计划	140
6.5 项目报告	144
6.6 项目会议沟通的管理	149
6.7 项目信息管理	151
6.8 项目信息管理系统	156
<b>第 7 章 财务效益分析与成本控制</b>	161
7.1 项目成本估算	161
7.2 项目成本预算	165
7.3 项目成本绩效分析	174
7.4 项目成本控制	177
<b>第 8 章 项目质量管理</b>	183
8.1 项目质量管理概述	183
8.2 全面质量管理	191
8.3 项目质量计划	203
8.4 项目质量保障	206
8.5 项目质量控制	209
8.6 质量管理体系	214
<b>第 9 章 项目风险管理</b>	218
9.1 项目风险管理概述	218
9.2 项目风险识别	222
9.3 项目风险分析	229
9.4 项目风险应对	233
9.5 项目风险监控与管理	237
<b>第 10 章 项目总评估与项目后评估</b>	247
10.1 项目总评估	247
10.2 项目后评估	252
<b>附录</b>	261
附录 1 项目评价报告样本：酒泉软包装鲜奶厂总评估报告	261
附录 2 PMP 考试简介	262
附录 3 微软 Project 项目管理软件简介	264
<b>参考文献</b>	267

# 导 论

## 1.1 项目概述

### 1.1.1 项目的定义

迄今为止，国内外学术界对“项目”尚无完全统一的定义。Cleland 和 King 认为，项目是把人力和非人力资源集合在一个临时性组织中，来实现一个规定的目标。PMBOK 将项目定义为：提供独特产品或服务的一次性努力。独特指该产品或服务与其他类似的产品和服务在某些方面有重大差别；一次性指项目有明确的开始和结束时间。美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）在其出版的《项目管理知识体系指南》（Project Management Body of Knowledge, PMBOK）中所做的定义相对易于理解：项目（project）是为完成某一独特产品或服务所做的一次性努力。以下活动都可以称为一个项目：

- （1）建造一栋建筑物；
- （2）开发一项新产品；
- （3）计划举行一项大型活动（如策划组织婚礼、大型国际会议等）；
- （4）策划一次自驾游旅行；
- （5）ERP 的咨询、开发、实施与培训。

### 1.1.2 项目的特点

尽管国内外学者对项目的定义不同，但对项目的特点却具有如下共识，即：

（1）目的性。任何投资都有明确的目标和要求，否则项目管理将是无的放矢。项目目标有约束性和成果性之分。约束性目标是指限制性条件，即如我们经常提及的项目的工



期、成本、质量等目标及要求。成果性目标是指对项目的功能性要求，即整个项目最终的目标和要求，主要是各种类型的效益目标，如兴建一所医院的“病床位”，一座矿山的生产能力及其效益等。显然，项目的约束性目标应该服从于项目的总目标。人们始终是围绕着项目的总目标，按照既定的约束和限制条件，去开展和进行项目。

(2) 一次性。一次性又称单件性，指项目作为一种组织形式和单次性任务，是非重复性工作，不可能成批地生产。就投资任务和最终成果而言，不存在两个完全相同的项目。两个规模相当的水泥厂项目，由于时间、空间不同，经济主体和投资环境有别，就会派生出许多差异，很可能建成后，一个效益良好，另一个则很不如意。差异缘于项目系统内外的影响因素太多、不确定性程度较大。如果投入物不同，产出物（主要是产品、副产品）就会有所差异，工艺流程和设备也会随之变化。建厂环境、地形、地质、地貌亦将影响土建工程，况且任何一个技术环节、组织管理环节的变化和疏漏，均有可能影响整个项目及其最终成果。项目的一次性、非重复性决定了投资项目管理的特殊性和复杂性，决定了项目作为经济主体的组织形式和管理手段，只存在于某一段时间内。

(3) 独特性。每一个项目都有其独特的存在形式，在空间上有一个特定的地理位置和明确的集中地区，从而使项目不能随意挪动和轻易改变原有的布局，这就是项目的固定特性，也就是独特性。独特性意味着项目与外界条件和周边环境有紧密的联系，也隐含着外界环境和条件的变化可能给项目带来风险和种种不确定性。

(4) 周期性。任一项目均有明确的开始和结束时间，都有其特定的起点和终点，都是为了完成某种特定目标而由系列特殊活动组成的整体。

无论项目自身的特点是什么，项目的完成都要有一个由项目的初选、准备、评估决策、建设实施、投产使用和总结评价等有序阶段组成的周期，即项目周期。项目周期及其各个有序的发展阶段是客观存在的，对所有项目都是相同的，即便有所差异，差异也不大。按照项目周期理论，每个项目从始到终要经历有序的各个阶段，即一个循环。每循环一次就是项目的一个周期，其间各个阶段依次有序地相互衔接：由前一个阶段导向下一个阶段，前一阶段的结束意味着下一阶段的开始；一个项目即将完成，其最后一个阶段又将产生新的设想和意向，以至引起新的项目，从而使项目周期周而复始、不断循环并不断更新。

(5) 约束性。每一个项目并非孤立存在的，它要受项目自身局部目标（如建设工期、质量及成本等）和最终的整体效益目标的约束，也受制于宏观环境（如政治、经济和法律环境等）的发展和变化，而技术和产品周期也对项目周期有重要影响。每一种新产品都要从诞生走向成熟并逐渐退出市场，每一项新技术都有其创造发明、推广应用、衰败淘汰的过程。只要社会生产力不断发展，新技术、新产品就将不断涌现，生产力越发展，“推陈出新”的速度就越快（有关资料表明，20世纪初期，新技术的老化期约为40年，30年代为25年，50年代为15年，70年代为10年，20世纪末只为5年左右），对项目周期周期的影响也愈加显著。而且，项目从开始到完成无时无刻不在消耗着资源，包括人力资源和非人力资源，并需要协调各方的关系以达到完成项目的要求。

### 1.1.3 项目管理与项目化管理

项目管理是人们以项目为对象进行系统管理的一种方法，它贯穿于项目的整个生命周

期，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，从而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。

实际工作中的项目管理，常常以项目经理负责制为基础，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，项目管理已经发展到了把整个项目生命周期划分为若干阶段进行阶段管理的时间维管理，针对项目生命周期的不同阶段研究和采用不同的管理技术方法进行的知识维管理，以及对项目人、财、物、技术、信息等后勤工作进行的保障维管理这样一个“三维”管理的新阶段。

项目管理通常涉及五大基本要素：第一，资源要素——这是项目实施最根本的保证；第二，需求要素；第三，目标要素——包括基本需求和期望需求引出的目标；第四，项目的组织要素——其柔性的组织结构对于项目管理会产生一定的影响；第五，项目环境要素——包括政治和经济环境、文化和意识以及规章和标准等。

所谓项目化管理，通俗地说，就是把管理对象当做项目来进行的管理活动。即把所要管理的对象或内容，按照项目管理的一般规律和特点，通过履行项目计划、项目组织（如可选择采用树型、矩阵型或网络型三种典型的项目组织形式）和项目评价与控制的管理职能，创造和保持一种被管理对象或内容能够顺利进行的环境，从而达成目标的管理活动。

项目化管理使得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，简称 MBP），又称企业项目管理（Enterprise Project Management，简称 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。它着眼于企业层面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（EPM）已成为不再局限于企业组织的一种长期性组织管理方式的代名词，即一种以“项目”为中心的长期型组织管理方式，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为面向项目（对象）的管理，它正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是动态角度的企业项目化管理。

## 1.2 项目评估与管理概述

### 1.2.1 项目管理的基本程序及本书研究内容的界定

项目的种类繁多、背景各异、规模大小不等、建设时间长短不一，有些项目相当复杂，有的则比较简单。在项目投资、贷款乃至设计施工中都必须根据具体情况而定。另一方面，每一个项目从始至终都必须经历一个前期研究、实施到验收与开车的基本程序（见图 1—1）。

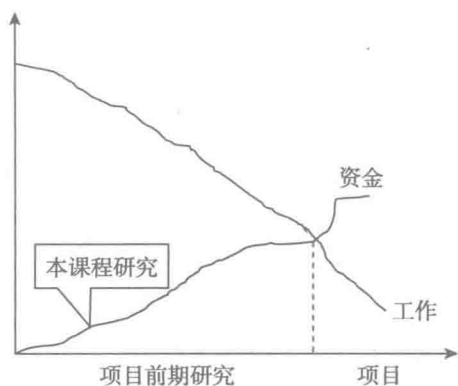
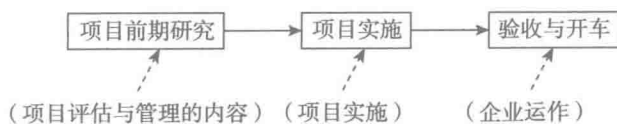


图 1—1 项目生命周期的资源和任务分配图

在项目前期，需要对项目进行评估，即在对投资项目进行可行性研究的基础上，从企业整体的角度对拟投资建设项目的计划、设计、实施方案进行全面的技術、经济论证和评价，从而确定投资项目未来发展的前景。论证和评价从正反两方面提出意见，为决策者选择项目及实施方案提供多方面的告诫，并力求客观、准确地将与项目执行有关的资源、技术、市场、财务、经济、社会等方面的数据资料和实况真实、完整地汇集、呈现于决策者面前，使其能够处于比较有利的地位，实事求是地作出正确、合适的决策，同时也为投资项目的执行和全面检查奠定基础。项目的前期评估与管理研究，通常要耗时半年至两年。

(1) 项目前期研究包括：项目可行性研究、项目论证、项目计划与沟通、项目管理及项目后评估等。本阶段是项目评估与管理的主要内容。

(2) 项目实施是在项目前期研究的基础上所进行的具体运作，可采用项目工作组来进行项目管理。

(3) 验收是项目的后评估，通过项目后评估可以积累数据，验证项目的前期研究。

(4) 开车，就是企业运行管理，即企业日常运作。



## 思考题

1. 什么是项目？请结合项目的特点，判断以下活动是否为一个项目：
  - (1) 建造一栋建筑物；
  - (2) 开发一种新产品；
  - (3) 策划一场婚礼。
2. 项目管理通常涉及的五大基本要素是什么？
3. 简述项目管理的基本程序。



# 项目可行性研究

## 2.1 可行性研究概述

“可行性”即实现的可能性和取得成功的可能性。可行性研究 (Feasibility Study) 是对拟选的技术方案或项目进行全面的技术经济分析论证, 预测评价其投资效果、可行性程度并予以优选, 以便进行投资决策的一种科学的方法。技术的先进性、经济的合理性和建设的可能性三者和谐统一, 是可行性研究始终不渝的目标。联合国工业发展组织在其编写的《工业可行性研究手册》中对可行性研究的概括则更为具体: “可行性研究提供工程项目投资决策的技术、经济和商业基础。”可行性研究是项目投资和筹资的基本依据; 是将项目列入国家有关计划、申请建设执照、通过各种法定审批或登记手续的直接依据; 也是项目组织实施、同有关执行部门签订合同协议, 以及项目机构组织、劳动人事安排和进行项目后评价的主要依据和参照标准。

### 2.1.1 可行性研究的目标

#### 1. 技术上的先进性和适用性

任何一个项目从最根本上来说都是为了获得最大的收益, 这样就必须要求实施项目, 从而也就不可避免地会遇到技术上的问题。可行性研究一定要保持技术上的先进性, 这是因为项目从机会研究到初步可行性研究再到最终可行性研究需要经过相当长的时间, 并且需要投入大量的人力、财力和物力, 其成本非常巨大, 如果技术上不能保持相对的先进性, 在项目建成之后的很短时间内, 由于会被更为先进的技术取代而遭到淘汰, 就很有可能造成重大的损失; 同时, 可行性研究也要保持技术上的适用性, 这同政治经济学中所讲的生产关系一定要适应生产力的发展有异曲同工之妙。生产关系一定要适应生产力的发

展，高于或低于生产力都会影响其发展。同样，项目一定也要保持技术的适用性，技术过低可能会在实施后的很短时间内被取代；而技术过高很可能在实际操作中由于和其他各方面协调不当而不能被运用。我们要注意的，技术上的先进性和适应性要同时兼顾，不能为了单纯追求先进性而忽略适用性，也不能为了单纯追求适用性而忽略了先进性。一个比较极端的例子是，一个项目的其他各个方面都没有差错，但由于过分追求技术上的先进性，却不考虑自身的情况而采用最为先进的技术，这样很可能造成在实际操作中没有人可以使用这一技术，所以只好再派人学习、研究问题。从而会耽误大量的时间，浪费一定的人力、财力和物力。更有甚者，也许等到将这一技术掌握的时候，这一技术却早已过时了。

### 2. 经济上的赢利性和合理性

经济上的赢利性非常容易理解。任何项目都是为了赚取一定的商业利润，直接地说就是为了赚钱。没有企业会将大笔的资金、人力和物力投入到肯定会赔钱的项目中，除非是不知道钱怎么花出去。经济的合理性是指一定的投入在正常的情况下会得到一定的产出，项目所实现的赢利水平是合理的，并且与所估计的值是比较接近的。在正常情况下，不太有可能与估计值相差很远。

### 3. 建设上的可能性和可行性

建设上的可能性是指从理论上说建设可以实现，而建设上的可行性是指在实际中建设可以完成。可能性是可行性的前提，可行性是可能性的发展。只有在理论上建设可能完成，在实际工作中才有可能完成；如果建设在理论上就被淘汰，那就不必再讨论可行性问题了。

## 2.1.2 可行性研究的作用

### 1. 可行性研究为投资者或决策者提供科学决策的依据，而不是“满意”的决策、“偏爱”的决策、或“直觉”的决策

科学决策就是根据项目的实际情况，在调查、统计、分析的基础上对社会、技术、经济等因素进行论证。进行可行性研究，是投资者在投资前期的重要工作。投资者需要在多方论证基础上，编制可行性研究报告，其结论是投资者投资决策的主要依据。

### 2. 可行性研究是进行项目设计的依据

在现行规定中，虽然可行性研究与项目设计文件的编制是分别进行的，但项目设计要严格按照批准的可行性研究报告的内容进行，对可行性研究报告中已确定的规模、方案、标准、厂址及投资额等控制性指标不得随意改变。项目设计中的新技术、新设备也都必须经过可行性研究才能被采用。我国建设程序明确规定，进行可行性研究是建设程序中的一个重要阶段，是进行项目设计的依据。

### 3. 可行性研究是项目实施的依据

只有进行过项目可行性研究论证，被确定为技术可行、经济合理、效益显著、建设与生产条件具备的投资项目，才能被国家或地方列入投资计划，允许项目单位着手组织原材料、燃料、动力、运输等供应条件和落实各项投资项目的实施条件，为投资项目能够顺利实施作出保证。项目可行性研究是项目实施的主要依据。

#### 4. 可行性研究是项目评估的依据

项目评估指在可行性研究的基础上，通过论证、分析，对可行性研究报告进行评估，提出项目是否可行，是否为最好的选择方案，为作出最后决策提供咨询意见。这项工作通常由专业的咨询评估机构来完成，以数据和方法论为基础。可行性研究报告具体地分析了项目建设的必要性和可行性，并作出最终决策，从而选出最优方案。可行性研究还应详细计算项目的财务、经济效益、贷款清偿能力等详细数量指标，以及筹资方案和投资风险等，以便银行在对可行性研究报告进行审查和评估之后，决定对该项目是否贷款和贷款金额的大小。

#### 5. 为投资者提供项目贷款提供依据

国内外银行及金融机构受理项目贷款时，首先要求申请者提供可行性研究报告，然后对其进行全面审查、分析、论证，在此基础上，编制项目评估报告，根据项目评估报告的结论，决定是否予以贷款。世界银行等国际金融机构，也都将提交可行性研究报告作为申请贷款的先决条件。我国银行实行企业化经营后，也要凭项目评估报告来决定项目的贷款。在市场经济条件下，作为金融机构来说，主要靠向外投资获取利息来实现企业经营利润目标，投资是金融机构经营业务的主要内容，问题的关键不在于要不要投资，而在于向哪个项目投资能有钱挣，这种投资“风险有多大”、“利润有多大”、“社会及国民经济效益有多大”等等，这些都需要在项目的可行性研究的基础上，进行项目评估，从而最终作出项目投资决策。

#### 6. 为商务谈判、复习有关合同协议提供依据

有些项目，可能需要引进技术、设备，如与外商谈判时，要以可行性研究报告的有关内容（设备选型、生产能力、技术先进程度）为依据，在可行性研究报告批准之后，才能与外商签约。在项目实施、投入运营之后，需要供电、供水、供气、通信和原材料等单位，协作配套。因此，要根据可行性研究报告的有关内容与这些单位签协议。

#### 7. 为工程设计提供依据

在可行性研究报告中，对产品的方案、建设规模、场地选择、生产工艺、设备选型等，都会进行方案比较论证，确定最优方案。在可行性研究报告获批准之后，可根据可行性研究报告进行工程设计。

#### 8. 为寻求合作者

可行性研究报告也为准备订货、施工准备、机构设置、人员培训提供参考依据。

### 2.1.3 可行性研究的原则

可行性研究的原则包括以下三个方面。

#### 1. 科学性原则

要以科学的方法和态度来指导可行性研究。其要求如下：

(1) 进行可行性研究一定要以真实的数据资料为基础，真实的数据资料是可行性研究的基础和出发点；

(2) 每项技术与经济分析的决定都有科学的依据，都是经过认真的分析、计算而得出的；

(3) 可行性研究报告及结论必须是经过合乎逻辑的分析研究而得出的结果，而不允许

掺杂任何主观成分。

### 2. 客观性原则

坚持一切从实际出发、实事求是。对建设项目所进行的可行性研究，是根据建设的要求与具体条件来进行分析和论证而得出是否可行的结论。其要求如下：

(1) 承担可行性研究的单位要正确地认识各种建设条件。这些条件都是客观存在的，研究工作不能主观臆断，要从实际出发。

(2) 要实事求是地运用客观资料作出科学的决定和结论。

### 3. 公正性原则

站在国家的立场上，不偏不倚。在进行建设项目可行性研究中，应该把国家和人民的利益放在首位，决不为任何单位或个人产生偏私之心，不为任何利益或压力所动。

实际上，一般情况下，只要能够坚持前两项原则，也就是坚持科学性与客观性原则，不要刻意弄虚作假，就能够确保可行性研究工作的正确和公正，从而为建设项目的投资决策提供可靠的依据。

## 2.2 可行性研究的方法及步骤

### 2.2.1 国际可行性研究的基本步骤

在国际上，典型的可行性研究的工作程序分六个步骤。在整个工作程序中，雇主和咨询单位必须相互紧密合作。

第一步，开始。在开始阶段，要讨论可行性研究的范围、仔细限定研究的界限及弄清雇主的目标。

第二步，进行实地调查和技术经济研究。实地调查和技术经济研究要包括项目的主要方面：需求量、价格、工业结构和市场竞争将决定市场机会；原材料、能源、工艺、运输、人力和外国工程又影响到工艺技术的恰当选择。这里所提及的方面都是相互关联的，但是每个方面都要分别评价，只有到了下一个阶段，才能得到最后的结论。

第三步，选优。将项目的各个不同方面设计成可供选择的方案。在这里，咨询单位的经验起着很重要的作用，它能用较多的有代表性的设计组合制订出少数可供选择的方案，能够有效地获得最优方案；随后进行详细的讨论，由雇主作了非计量因素方面的判定，并确定协议项目的最后形式。

第四步，对选出的最优方案进行更详细的编制，研究具体的范围，估算投资费用、经营费用和收益，同时作出项目的财务分析和评价。

第五步，根据上一步所作出的财务分析和评价，编制可行性研究报告。

第六步，在以上的基础上编制资金筹措计划。

### 2.2.2 我国可行性研究的基本步骤

根据项目的投资建设程序和国家计委颁发的《关于建设项目进行可行性研究的试行管

理办法》，我国可行性研究一般要经历如下工作程序（见图 2—1）：

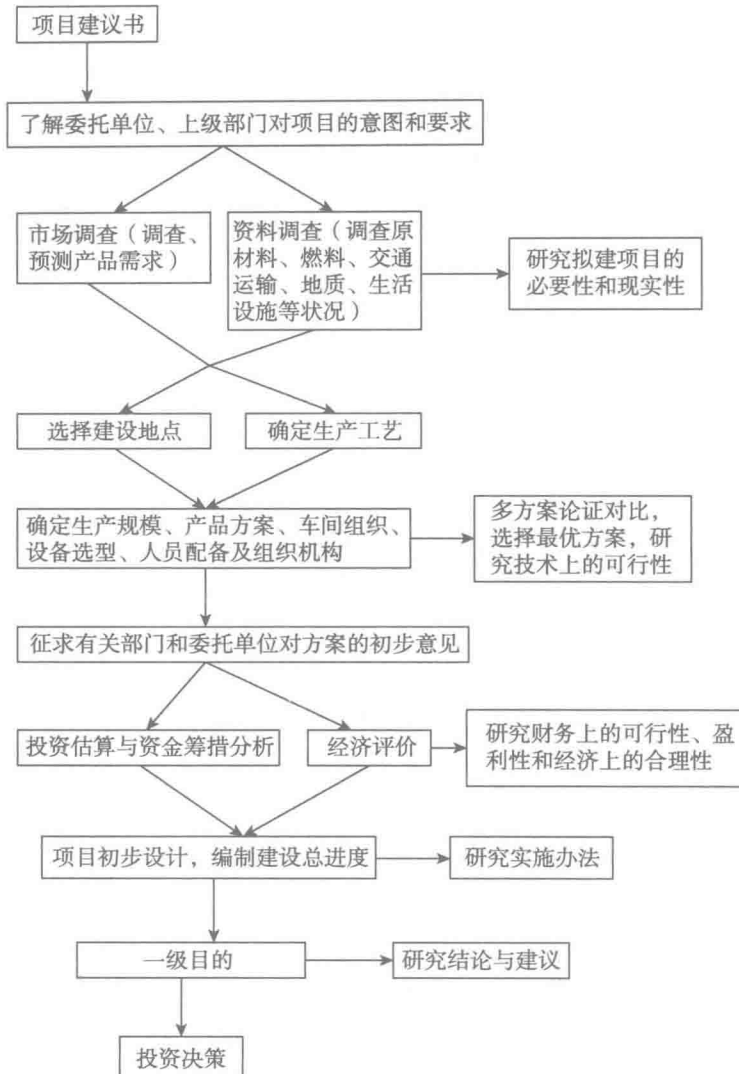


图 2—1 可行性研究的流程

### 1. 项目的投资者提出项目建议书和初步可行性研究报告

项目投资者必须根据国家经济发展的长远规划、经济建设的方针和技术经济政策，结合资源情况、建设布局等条件，在详细调查研究、收集资料、勘察建设地点、初步分析投资效果的基础上，提出需要进行可行性研究的项目建议书和初步可行性研究报告。

### 2. 进行可行性研究任务或委托有关单位进行可行性研究工作

当项目建议书经审定批准后，项目的投资建设者即可自行进行或委托有关具有研究资格的设计、咨询单位进行可行性研究的工作。

### 3. 承担单位进行可行性研究工作

承担单位在承接研究任务后，即可按以下五个步骤进行：

(1) 组建研究小组，制定研究计划；



- (2) 进行调查研究, 收集相关资料;
- (3) 进行方案设计与优选;
- (4) 进行经济分析和评价;
- (5) 编制可行性研究报告。

#### 4. 可行性研究报告的预审与复审

在可行性报告完成之后, 要注意:

- (1) 编制和上报的可行性研究报告, 按项目大小应在预审前 1~3 个月交预审主持单位;
- (2) 预审主持单位组织有关设计单位、科研机构、企业和有关专家组成评议组, 并对可行性研究报告进行预审并提出预审意见;

(3) 当发现可行性研究报告存在原则性错误或报告的基础依据与社会经济环境条件有重大变化时, 应按有关规定对可行性研究报告进行修改和复审。

#### 5. 可行性研究报告的审批

项目可行性研究报告的审批一般按行政隶属关系或国家的有关规定进行。

### 2.2.3 承担可行性研究报告单位的条件

在我国, 进行项目可行性研究的机构, 必须是具有法人资格的咨询单位或设计单位; 必须是具有国家有关机关的资质审定, 获取相关资格的机构。

具有法人资格的咨询、设计单位, 还应具备以下四个条件:

- (1) 必须要有经过国家有关机关的资质审定, 并且取得承担可行性研究的资格;
- (2) 承担可行性研究的单位, 必须对承担的可行性研究报告质量负责;
- (3) 没有经过资质审定确认的单位和个人, 不得承担任何可行性研究工作;
- (4) 多个单位共同完成一项可行性研究时, 必须有一个单位总负责。

国外可行性研究机构包括投资咨询公司、工程咨询公司等。一个较大的工程项目的可行性研究工作组, 一般配备的人员有: 一名经济学家(担任组长)、一名市场分析专家、若干名有关工程专业的工程师、一名机械工程师、一名财会专家。

### 2.2.4 业主的业务与工作

#### 1. 提供各种依据

在建设项目可行性研究中, 建设单位要准备或提供已有的各种基础资料, 主要包括: 拟建地区环境资料, 国家或地区关于工业建设的法令、法规, 市场调查报告; 主要工艺技术资料等。

#### 2. 委托有资格的设计或咨询单位进行可行性研究工作并与其签订有关合同

(1) 首先应向承担任务的单位提出委托书, 在委托书中明确委托项目的建设意图、设想、要求及质量, 主要的技术经济论证指标, 以及提供可行性研究工作所需的有关文件和基础资料的时间。

(2) 双方签订合同, 明确各方的权利与责任。双方的合同内容一般包括: 进行该项可行性研究工作的依据; 研究工作的范围和内容; 研究的工作进度和交付文件的时间; 有关