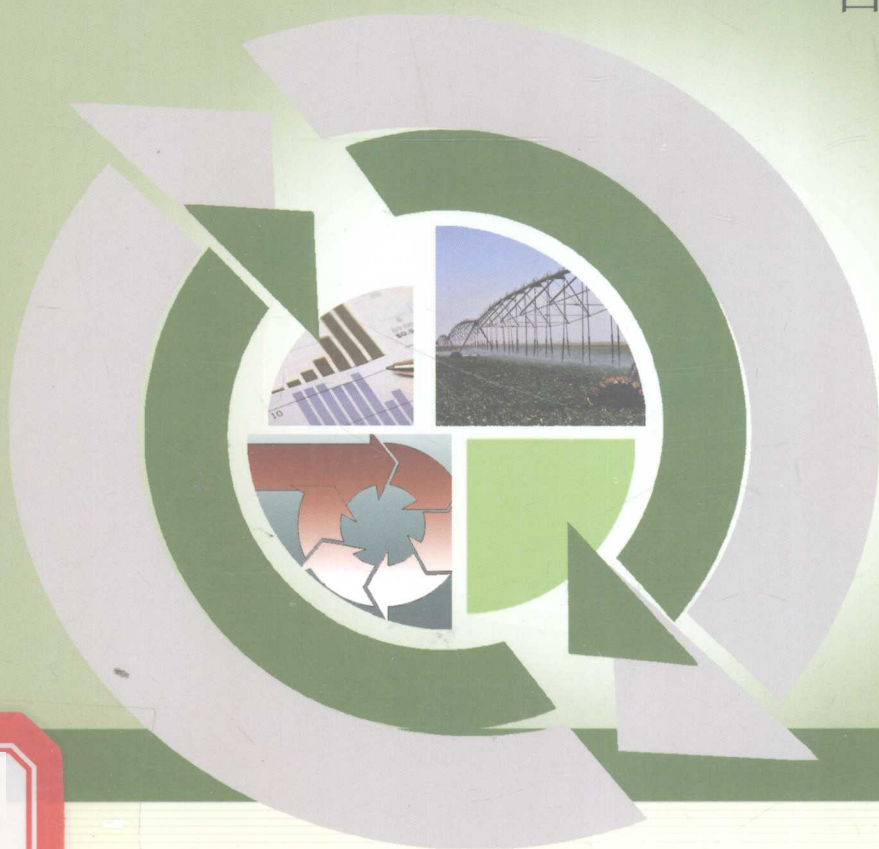


中央财政支持高等职业学校提升专业服务能力项目成果教材

农业项目管理实务

Nongye Xiangmu Guanli Shiwu

吕娜 主编



中国农业大学出版社

CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY PRESS

中央财政支持高等职业学校提升专业服务能力项目成果教材

农业项目管理实务

吕 娜 主编

· 北京 ·

内 容 简 介

项目管理作为一种先进的管理模式在农业项目的管理中得到广泛应用,并取得了良好的经济效益。本书的主要内容涵盖了项目管理知识体系的五个阶段和九大知识领域。为了突出农业项目特色,在案例选取以及实践训练环节强调农业项目背景。此外,加入了农业项目前期的准备工作和农业项目后期的验收与交接管理的内容,使内容更加全面,符合现实中农业项目管理的需要。结构编排上,本书将内容设计成13个模块,每个模块又分解成若干个具体的任务,体现任务驱动型课程的要求和特点,力求在任务中将理论和实践充分融合,达到学用一体。可作为高等职业院校农业经济管理类专业教材,也可供从事农业项目管理的人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

农业项目管理实务/吕娜主编. —北京:中国农业大学出版社,2013.8

ISBN 978-7-5655-0790-8

I. ①农… II. ①吕… III. ①农业综合发展-项目管理 IV. ①F304.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 176210 号

书 名 农业项目管理实务

作 者 吕 娜 主 编

策划编辑 康昊婷 伍 斌

责任编辑 张苏明

封面设计 郑 川

责任校对 王晓凤 陈 莹

出版发行 中国农业大学出版社

社 址 北京市海淀区圆明园西路2号

邮政编码 100193

电 话 发行部 010-62818525,8625

读者服务部 010-62732336

编辑部 010-62732617,2618

出 版 部 010-62733440

网 址 <http://www.cau.edu.cn/caup>

e-mail cbsszs @ cau.edu.cn

经 销 新华书店

印 刷 北京时代华都印刷有限公司

版 次 2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷

规 格 787×1092 16开本 17.25印张 430千字

定 价 33.00元

图书如有质量问题本社发行部负责调换

前 言

项目管理是一门很具活力的新兴学科。经历近代到现代的发展,项目管理已从国防建设和建筑领域拓展到制造业、信息业、农业以及政府管理等各个行业;项目管理者从仅仅是项目的执行者转变为具有战略眼光和经营技巧的项目组织与协调者,从某一领域的专门人才转变为多学科领域的复合型人才。

项目管理经过几十年的发展已经形成了比较完善的知识体系,涉及很多方面,包含了许多内容,正如法学、医学、会计和农学等其他科学一样,这一知识体系也有赖于项目管理实践者和研究者继续对它加以应用和提高。整个项目管理知识体系不仅包括那些已经被求证过的理论知识和已经被广泛应用的传统经验,而且还容纳了新的理论知识以及还没有被充分应用的先进经验。

农业作为我国经济的第一产业,为我国国民经济的迅速发展提供了坚实的物质基础。如何解决农业农村农民问题始终是我国政府和社会各界关注的重要课题,党的十八大明确指出“解决好农业农村农民问题是全党工作重中之重”,随着现代化、工业化、城镇化进程的不断深入以及新农村建设的开展,农业面临着一个空前的发展机遇,按照传统的管理理念和方法显然已经不适合现代农业发展的要求,农业需要树立先进管理理念,引进现代管理技术已成为农业建设水平提高的主要途径。近些年,随着各种农业项目的不断出现和发展,项目管理作为一种先进的管理模式已经较为广泛地应用到农业项目的管理当中,并取得了良好的经济效益。

本书的主要内容首先依据美国项目管理协会(PMI)项目管理知识体系的九大知识领域和五个过程而设计。之所以这样选取内容,是因为 PMI 所发布的项目管理知识体系是相当完整和权威的,已被广泛接受和采纳。项目管理一般的知识、原理和方法是通用的,但是本书又为了突出农业项目,在案例选取尤其是实践训练环节都是以农业项目为依据的。其次,本书加入了农业项目前期的准备工作,包括农业项目可行性研究、农业项目评估与决策等内容,也加入了农业项目后期的验收与交接管理的内容,从而使得内容更加全面,更加能够满足现实中农业项目管理的需要。本书打破传统的章节编排格式,将农业项目管理的内容设计为 13 个大的模块,再把每一个模块分解成若干个具体的任务,这样的安排体现了任务驱动型课程的要求和特点。

本书在编写过程中始终将“能力培养”放在核心位置,每一部分的内容都对应有具体的能力目标和要求,教学内容的安排都将围绕相应的项目管理能力而展开,符合高等职业教育的指导思想和要求。

本书在编写过程中,得到了北京农业职业学院经济管理系各位领导、同事的大力支持和帮助,在此表示诚挚的感谢。

本书在编写过程中,参阅了大量专家、学者的相关专著、教材、论文及实践素材,在此表示诚挚的谢意!

由于编者水平有限,本书难免存在疏漏和不当之处,恳请读者批评指正。

编者
2013年5月

目 录

模块一 了解农业项目管理	1
任务1 什么是农业项目?	1
任务2 什么是项目管理及农业项目管理?	13
任务3 如何选择合适的项目组织结构?	25
模块二 农业项目可行性研究	36
任务1 什么是农业项目可行性研究?	37
任务2 如何进行农业项目可行性研究?	44
任务3 如何编写农业项目可行性研究报告?	48
模块三 农业项目评估与决策	56
任务1 什么是农业项目评估?	57
任务2 如何进行农业项目评估?	59
任务3 什么是农业项目投资决策?	64
任务4 如何进行农业项目投资决策?	65
模块四 农业项目整体管理	68
任务1 了解农业项目整体管理	69
任务2 制定项目章程	71
任务3 编制项目初步范围说明书	73
任务4 制订项目整体计划	75
任务5 指导与管理项目执行	82
任务6 监控项目工作	85
任务7 整体变更控制	86
任务8 项目收尾	90
模块五 农业项目范围管理	93
任务1 了解农业项目范围管理	94
任务2 项目范围计划编制	96
任务3 项目范围定义	99
任务4 制定工作分解结构	100
任务5 项目范围确认	104
任务6 项目范围变更控制	106
模块六 农业项目时间管理	111
任务1 了解农业项目时间管理	112
任务2 项目活动界定	113

任务 3	项目活动排序	116
任务 4	活动资源估算与历时估算	120
任务 5	制订进度计划	122
任务 6	进度控制	124
模块七	农业项目成本管理	129
任务 1	了解农业项目成本管理	130
任务 2	项目资源计划	134
任务 3	项目成本估算	136
任务 4	项目成本预算	139
任务 5	项目成本控制	142
模块八	农业项目质量管理	148
任务 1	了解农业项目质量管理	149
任务 2	项目质量计划编制	153
任务 3	项目质量保证	155
任务 4	项目质量控制	161
模块九	农业项目人力资源管理	168
任务 1	了解农业项目人力资源管理	170
任务 2	项目组织计划编制	172
任务 3	项目团队组建	174
任务 4	项目团队建设	180
模块十	农业项目沟通管理	196
任务 1	了解农业项目沟通管理	197
任务 2	项目沟通计划编制	203
任务 3	信息发送	207
任务 4	绩效报告	211
任务 5	管理干系人	213
模块十一	农业项目风险管理	216
任务 1	了解农业项目风险管理	217
任务 2	项目风险管理计划编制	221
任务 3	项目风险识别	222
任务 4	项目风险评估	224
任务 5	项目风险应对	227
任务 6	项目风险监控	230
模块十二	农业项目采购管理	234
任务 1	了解农业项目采购管理	235
任务 2	采购计划编制	237
任务 3	询价计划编制	240
任务 4	项目询价	244
任务 5	供应商选择	245

任务 6	合同管理	247
任务 7	合同收尾	249
模块十三	农业项目验收与交接管理	251
任务 1	了解农业项目验收	252
任务 2	如何进行农业项目验收?	253
任务 3	如何进行农业项目交接?	263
参考文献	268

模块一 了解农业项目管理

知识目标

- 掌握项目、农业项目的概念、特点和分类；
- 掌握项目管理的概念、特性，农业项目管理的概念、作用；
- 了解项目的生命周期和项目阶段的划分，以及各个项目阶段的工作任务；
- 了解项目的九大知识领域和五个过程的基本内容。

能力目标

- 能够区分项目和一般工作；
- 能够确定某个项目的项目干系人；
- 能够运用项目组织结构相关知识和原理，思考和认识如何进行项目组织结构的选择。

项目管理作为 21 世纪最先进的管理模式正在不同行业、不同产业得到广泛的运用，为企业和社会组织带来了巨大的经济和社会效益。项目管理的应用在 20 世纪 80 年代仅限于建筑、国防、航天等行业，迅速发展到今天已经大量应用于计算机、电子通信、金融业甚至政府机关等众多领域。自 20 世纪 80 年代项目管理被引入我国后，其优异的管理效率引起了人们的关注和重视，在我国各行各业获得了空前的发展。

20 世纪 80 年代开始，伴随着我国农业投入资金量的不断增加和国际金融组织及各类外资对我国农业项目投资的不断加大，项目管理在我国农业领域逐渐得到了应用，其显著的经济效益和社会效益已震动了整个农业领域。

农业作为我国经济的第一产业，为我国国民经济的迅速发展提供了坚实的物质基础。如何解决农业农村农民问题始终是我国政府和社会各界关注的重要课题，党的十八大明确指出“解决好农业农村农民问题是全党工作重中之重”，随着现代化、工业化、城镇化进程的不断深入以及新农村建设的开展，农业面临着一个空前的发展机遇，按照传统的管理理念和方法显然已经不适合现代农业发展的要求，农业需要树立先进管理理念，引进现代管理技术已成为农业建设水平提高的主要途径。近些年，随着各种农业项目的不断出现和发展，项目管理作为一种先进的管理模式已经较为广泛地应用到农业项目的管理当中，并取得了良好的经济效益。

任务 1 什么是农业项目？

一、什么是项目？

项目的历史悠久，埃及的金字塔、中国的古长城等是世界公认的早期成功项目的典范。今天项目以各种各样的形态出现在人类生产生活的各个方面，项目无处不在。

那么到底什么是项目？人们每天所做的工作和开展的活动都可以称之为项目吗？要回答这个问题，必须对项目的概念有一个科学、准确的把握。项目的概念可以从许多不同的角度归纳，这包括从项目的投资者、业主（所有者）、用户、承包商（实施者）、项目团队、政府监管部门等不同干系人的角度，从建筑、软件开发、新产品试制、提供服务、管理咨询等不同专业领域的角度，以及其他各种各样的角度。但是对于现代项目管理理论而言，项目的概念是从非常广义的角度归纳的。

（一）项目的概念与特性

一般认为，项目是一个组织为实现自己既定的目标，在一定的时间、人员和资源约束条件下，所开展的一种具有一定独特性的一次性工作。项目是人类社会特有的一种经济活动，是为创造特定的产品或服务而开展的一次性活动。因此只要是人类创造特定产品或服务的活动都属于项目的范畴。所以，项目可以是建造一栋大楼，建设一个油田，或者建设一座水坝，像国家大剧院的建设、天津大港油田的建设、三峡工程建设都是项目；项目也可以是一项新产品的开发，一项科研课题的研究，或者一项科学试验，像调频空调的研制、艾滋病新药的研究、转基因作物的实验研究都是项目；项目还可以是一项特定的服务，一项特别的活动，或一项特殊的工作，像组织一场婚礼、安排一场救灾义演、开展一项缉毒活动等也都是项目。

1. 项目的定义

对于项目的定义，人们从不同的角度给出了许多不同的定义，其中有代表性的有如下几种：

美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）的定义是：项目是为完成某一独特的产品、服务或任务所做的一次性努力。

质量管理专家朱兰（J. M. Juran）提出，一个项目就是一个计划要解决的问题。该定义告诉我们，项目管理要在计划的基础上进行，目的是要解决问题。

《成功的项目管理》一书的作者杰克·吉多（Jack Gido）认为，项目就是以一套独特而又相互关联的任务为前提，有效利用资源，为实现一个特定的目标所做的努力。

国际标准化组织（ISO）从项目管理过程角度对项目的定义是：项目是由一系列具有开始和结束日期、相互协调和控制的活动组成的，通过实施活动而达到满足时间、费用和资源等约束条件和实现项目目标的独特过程。

项目可以是一个组织中各个层次的任务或努力，它们可以只涉及一个人，也可以涉及几百人，有的甚至要涉及成千上万人，并涉及多个组织或各级政府。有的项目仅用 100 个工时即可完成，有的项目则需要成千上万个工时才能完成。有的项目可能只涉及一个组织中的某个单位，有的项目则可能跨越组织界限或由多个组织共同实施（合资性或合作性项目）。

现代项目管理所涉及的项目包括各种各样的一次性、独特性的任务，典型的项目包括：

（1）新产品或新服务的开发项目。例如，新型家用电冰箱、空调器的研制开发项目和新型旅游服务开发项目。

（2）技术改造与技术革新项目。例如，现有设备或生产线、生产场地的更新改造项目和生产工艺技术的革新项目。

（3）组织结构、人员配备或组织模式的变革项目。例如，一个企业的组织再造项目或一个政府机构的职能转变与人员精简项目。

（4）新型交通工具的设计项目。例如，新型燃料家用小汽车的设计项目、磁悬浮列车的设计

计项目、铁路高速列车的设计项目。

(5)科学技术研究与开发项目。例如,纳米技术与材料的研究与开发项目、生命科学的技术与理论研究和开发项目。

(6)信息系统的集成与开发项目。例如,国家金税工程、金卡工程等经济信息系统和国家金网工程等通信信息系统的集成与开发项目,企业的管理信息系统、决策支持系统、基于知识的信息系统的集成与开发项目。

(7)应用软件的开发项目。例如,会计软件、游戏软件、办公软件、操作软件、教育软件等各种各样的软件的开发项目。

(8)建筑物、设施或民宅的建设项目。例如,政府办公大楼、学校教学和行政管理大楼、商业写字楼、大型旅馆饭店、民用住宅、工业厂房、商业货栈、水利枢纽、物流中心等的建设项目。

(9)政治或社会团体组织和推行一项新行动。例如,希望工程项目、光彩工程项目、农村经济体制改革项目、申办奥运会项目、组织国庆阅兵项目。

(10)大型体育比赛项目或文艺演出项目。例如,奥运会比赛项目、世界杯比赛项目、国庆晚会演出项目、春节晚会演出项目、救灾义演项目、巡回演出项目、系列大奖赛项目。

(11)开展一项新经营活动的项目。例如,有奖销售活动、降价促销活动、大型广告宣传活动、新型售后服务推广活动。

(12)各种服务作业项目。例如,替客户组织一场独特的婚礼、为客户安排一次独特的旅游、为客户提供一份特殊的保险。

2. 项目的特性

各种不同专业领域中的项目在内容上可以说是千差万别,各种不同的项目都有自己的独特性,但是在本质上各种现代项目是具有共同特性的,不管是科研项目、服务项目还是房地产开发项目,它们从根本上具有许多共同的特性。这些特性可以概括如下:

(1)目的性。项目的目的性是指任何一个项目都是为实现特定的组织目标服务的。因此,任何一个项目都必须预先设定组织的目的和项目的目标。这些目标包括两个方面,其一是度量项目工作本身的目标,其二是度量项目产出物的目标。前者是对项目工作而言的,后者是对项目的结果而言的。例如,对一项建筑物的建设项目而言,项目工作的目标包括项目工期、造价、质量、安全等各方面工作的目标,项目产出物的目标包括建筑物的功能、特性、使用寿命、安全性等指标。在许多情况下项目的目的性是最为重要和最需要项目管理者注意的特性。

(2)独特性。项目的独特性是指项目所生成的产品或服务与其他产品或服务都有一定的独特之处。通常一个项目的产出物,即项目所生成的产品或服务在一些关键特性上与其他的产品和服务必然是不同的。每个项目都有某些方面的事情是以前没有做过的,是独特的。人们建造了成千上万座办公大楼,这些大楼在某个或一些方面都有一定的独特性,包括不同的业主、不同的设计、不同的位置和方位、不同的承包商、不同的施工方法和施工时间等。当然许多生产或服务业务项目会有一些共性的东西,但是它们并不影响整个项目的独特性。

(3)一次性。项目的一次性(也被称为“时限性”)是指每一个项目都有自己明确的时间起点和终点,都是有始有终的,而不是不断重复、周而复始的。项目在其目标已经达到时终结,没有任何项目是不断地、周而复始地持续下去的。项目的一次性并不在于项目持续时间的长短,许多项目会持续许多年,但是无论如何一个项目都是有始有终的,都是有自己的生命周期的。当然,项目的生命周期与项目所创造出的产品或服务的全生命周期是不同的,多数项目本身相

对是短暂的,而项目所创造的产品或服务是长期的。例如,国家大剧院项目的建设是相对短暂的,但是国家大剧院的寿命是相对长远的;微软的DOS操作系统开发项目的研制时间是相对短暂的,而该系统本身的寿命是相对长远的。这主要是因为项目是一次性的,而项目产出物的使用和运营是重复性和长期性的。

(4)制约性。项目的制约性是指每个项目都在一定程度上受客观条件的制约。客观条件对于项目的制约涉及各个方面,其中最主要的制约是资源的制约。这包括人力、财力、物力、时间、技术、信息等各方面的资源制约。首先,任何一个项目都是有时间限制的(项目的工期限制);其次,任何一个项目都有预算限制(项目的成本或造价限制);另外,一个项目的人员、技术、信息、设备条件、工艺水平等都是有限制的。这些限制条件和项目所处环境的一些制约因素构成了项目的制约性。项目的制约性是决定一个项目成功与失败的关键特性。如果一个项目在人力、物力、财力、时间等方面都很宽裕,制约很小,那么其成功的可能性就会非常高;相反,如果一个项目在各方面的资源制约非常严重,那么它成功的可能性就会大大降低。

(5)其他特性。由于项目的目的性、独特性、一次性和制约性这些特性的存在,导致了项目的其他一些特性的出现。这包括项目的不确定性、项目过程的渐进性、项目成果的不可挽回性、项目组织的临时性和开放性等。其中,项目的不确定性主要是由于项目的独特性造成的,因为一个项目的独特之处多数需要进行不同程度的创新,而创新就包含着各种不确定性;其次,项目的一次性也是造成项目不确定性的原因,因为项目活动的一次性使得人们没有改进工作的机会,所以使项目的不确定性增高;另外,项目的环境多数是开放的和相对变动较大的,这也是造成项目不确定性的主要原因之一。项目组织的临时性和项目成果的不可挽回性主要是由于项目的一次性造成的。因为一次性的项目活动结束后,项目组织也就解体了,所以项目组织就是临时性的。同时,因为项目活动是一次性的不是重复性的,所以项目成果一旦形成多数是无法改变的。

(二)项目与日常工作的区别

项目与日常工作的不同点主要体现在由谁负责、实施组织、管理方法、是否持续、是否常规、实施目的、考核指标等方面。项目是由项目经理负责,项目组织来实施,管理过程中使用变更管理方法,项目是一次性的,不具有持续性,项目是独特的,不具有常规性,项目实施目的是特殊的,考核指标以目标为导向。而与此相反,日常工作则是由部门经理负责,职能部门实施,管理方法保持连贯,日常工作是经常性的,具有常规性,实施目的是一般目的,考核指标重在工作效率和有效性。

项目与日常工作的相同点是都是由人来完成,都受制于有限的资源,在管理过程中都需要计划、实施和控制。

思考:下面的活动或工作中,哪些是项目,哪些不是项目?

一次生日聚会

奥林匹克运动会

为客户提供优质服务

公司计划在2013年销售20套以上的电话银行系统

为某银行客户的电话银行系统提供售后服务

建立售后服务热线

管理售后服务热线,接听客户电话,解决客户问题
 为某银行客户开发、安装移动电话银行系统
 负责移动电话银行系统的销售工作

(三)项目的分类

在实际管理过程中,根据不同的划分标准,项目可以有不同的类别,如表 1-1 所示。

表 1-1 项目按不同标准划分的类型

分类依据	项目类型
项目规模	大型项目、中型项目、小型项目
复杂程度	复杂项目、简单项目
项目结果	产品性项目、服务性项目
所属行业	农业项目、工业项目、教育项目、科技项目
用户状况	有明确用户项目、无明确用户项目,私人项目、社会项目
是否形成固定资产投资	基本建设项目、非基本建设项目
盈利能力	竞争性项目、基础性项目、公益性项目

一般来说,项目又会划分为如下一些层次:

(1)大型项目(program)。大型项目是指统一管理的一组相互联系的项目,以获得按单个项目管理无法获得的效益。大型项目一般设有大型项目经理(program manager),他们不仅负责单个项目的管理,而且负责多个项目在不同时间的协调工作。例如一年的期刊、报纸制作就是大型项目,因为每期制作都是一个项目。

(2)项目(project)。项目是指为创造独特的产品或服务而进行的一次性努力,一般有独立完整的生命周期,有能交付的独立产品,由项目经理(project manager)负责实施。

(3)子项目(subproject)。项目经常被分为几个更容易管理的部分或子项目。这些子项目常分派给组织内部的单位或发包给组织外部的承包人。子项目和其他项目一样要有可交付成果,区别在于子项目的成果通常是局部性的、阶段性的,不像项目成果能够独立地完整地发挥效用和效益。不过,这个区别也是相对的,取决于对顾客需求的效用和效益的界定。例如:

施工项目中的地基处理、上部结构、内装修等都是它的子项目。

软件开发项目中的系统分析、流程设计、编程、测试等都是它的子项目。

药剂研制项目中的新药配制、动物试验、临床试验等都是它的子项目。

一般来讲,子项目是项目的子集,项目是计划的子集。不过,有的时候计划也可以是某个大项目的子集,如某环境治理项目中可以包括一个为进行公众环境意识宣传教育而设立的环境杂志出版计划。

(4)活动或任务(activity or task)。活动是项目过程中的工作单元。一个活动通常具有预计的时间、预计成本和预计资源需求。活动通常细分成单个任务。活动或任务是构成项目的大量工作。

(5)工作包(work package)。活动或任务由工作包组成,工作包是活动或任务的组成部分。

(6)工作单元(work unit)。工作单元是工作包的组成部分,也是项目最基础的组成单元。

二、什么是农业项目?

【案例导入】

浙江兰溪签约 20 个农业项目 总投资达 22.34 亿元

当前不少浙商把目光放在了农业上,在 2013 年 6 月 8 日下午举行的兰溪浙商“创业创新”农业产业化项目专题推荐会暨签约仪式上,兰溪一口气拿下了 4 个农业科技合作项目及 16 个农业产业化项目,总投资达 22.34 亿元。

在推荐会上,有高校和省内农业科研院所专家教授,还有知名农业龙头企业以及兰溪籍在外经商的企业家等 700 多人参加,他们有的为兰溪农业提供“智”,有的提供“金”,才让一些好的项目能够做起来,并产生效益,比如投资 12.8 亿元的万亩香榧种植及综合开发,投资 1.8 亿元的石门山开发种植,投资 1.5 亿元的中草药种植等,这些大大小小的项目,在很多浙商眼里都是香饽饽。

来源:钱江晚报

<http://society.people.com.cn/n/2013/0609/c136657-21801494.html>

农业项目管理作为一门学科,还是近几十年的事。从 20 世纪三四十年代美国田纳西州的开发及其后可行性研究的开展(1930—1945 年),这一系统地运用农业项目分析和管理的理论和方法,至今也不过是 60 余年的历史。农业项目分析方面最具代表性且在世界各国农业项目分析中被广泛应用的参考著作,是世界银行经济发展学院出版的 J·P·吉廷格先生的著作《农业项目的经济分析》。我国在经济工作中引进项目、项目投资评估等概念是 20 世纪 80 年代随着我国经济对外开放政策的实行而发生的。

(一) 农业项目的概念与特点

1. 农业项目的概念

就农业项目的概念来讲,J·P·吉廷格先生在其书中把农业项目定义为“所谓农业项目就是企业运用各种资源以获得利润的全部复杂活动。我们一般把农业投资项目看成是一个运用资金以形成固定资产,再由它们在一段时期内提供效益的投资活动”。我国学者结合我国农业投资的实际,对此给出的定义是:农业项目一般是指农业基本建设项目。它不同于农业的简单再生产,而是指在农、林、水、气部门中,为扩大农、林、牧、副、渔业长久性的生产规模,提高其生产能力和生产水平,能形成新的固定资产的经济活动。

然而在经济实践活动中,农业项目在范围和内容方面都远远突破了上述定义。比如一个旨在提高人们科学文化技术水平的人员培训项目,虽然不形成任何有形的固定资产,但它对提高农业再生产能力,获得更多的利润有很大的作用,已是农业项目中的重要内容。

综上所述,我们一般认为农业项目是通过增加人力、物力、财力和科技的投入,改善生产条件,增加生产手段,提高综合生产能力,在预订的时间和空间范围内达到预期效益的一种扩大再生产的经济行为。作为农业项目,应符合以下标准。

(1) 农业项目必须是扩大再生产的经济行为。农业项目的投资不是作为维持简单再生产而发生的诸如种子、化肥等日常费用支出,而是通过增量投入,增加生产手段,改善生产条件,提高农业综合生产能力的扩大再生产的经济行为。

(2)农业项目必须有具体的建设内容和明确的效益目标。如改造多大规模的中低产田,修建多少水利设施等。同时,还要明确投资项目的效益目标。不能只提脱贫致富、增产增收等定性的弹性指标,而应明确规定参加项目的农民人均收入从多少提高到多少等。这些项目指标都是刚性的、数量化的,以便指导项目的实施和效果检查,真正达到投资项目强国富民的目标。

(3)农业项目要有确定的开发治理区域范围和明确的项目建设起止时间。作为一个农业项目,有明确的投资、生产、获益的时间顺序,有特定的地理位置和明确的地区范围。比如一个农业水利灌溉项目,投资打井、修渠、灌溉用于农业生产并获得效益,它有先后时间顺序,有特定的灌溉受益的地区范围。同时,作为一个项目还应有明确的建设起止时间,要在规定的时间内完成,不能无故拖延。否则,项目投资效益难以保证,甚至会将一个项目拖垮,使投资行为归于失败。

(4)农业项目必须有确定的参加项目建设并且从中受益的一定数量的农户。他们在同一项目的经济活动中,为了共同的经济利益(同时包含他们自身的利益)而协同工作。比如说大面积改造低洼易涝地及坑塘为养鱼池,农民从中得到利益,同时变废地为有用地,提高了土地的生产率,也为社会带来好处。在这一经济活动中,这一地带的农民愿意为其经济利益而确定为项目参加者,并共同承担着项目建设的全部责任和风险。

(5)农业项目必须有可靠的投资资金来源和切实可行的投资计划安排。没有资金的投入,就没有项目。项目资金的筹集、分配、运用、管理,是项目的核心问题。对于农业外资项目来说,外资来源与国内配套资金来源都应落实;对于国内国家农业投资项目来说,国家投资与地方配套资金来源要落实,并做切实可行的投资计划安排,保证资金及时足额投入项目建设,项目才能成立并正常顺利地进行。

(6)农业项目应有明确的投资主体和健全的组织管理机构。任何一个农业项目都应建立风险约束机制,投资主体是投资决策者、效益享受者和风险承担人。健全的科学合理的项目组织机构才能保证项目管理工作的效率,促进项目目标顺利实现。

(7)农业项目应有一个相对独立的执行单位。作为一个农业项目,它是农业发展总体规划中,在经济上、技术上、管理上能够实行独立设计、独立计划、独立筹资、独立核算、独立执行的业务单位。作为一个独立业务单位,它有相对的完整性,不容分割。

2. 农业项目的特点

农业项目的特点是与农业生产本身的特点密切相关的。正确认识这些特点,对于把握农业项目管理的重点具有重要作用。

(1)农业项目综合性强。与工业项目相比较,许多农业项目与周围的自然条件、生态环境联系更为紧密。常常是一业为主多种经营,植物、动物、微生物生产相互结合,农、林、牧、副、渔并举,才能取得更好的经济效果。因此,农业项目管理中,既要注意一个农业项目的独立性,又要考虑该农业项目与其他方面的关系,注意到它的综合性。

(2)农业项目受资源的限制性比较强,尤其是土地,它是生产中不可代替、不可增加、不可搬移的重要生产资料,有许多项目受此限制。特别是在我国人多地少的情况下,任何一项农业项目的管理都要特别重视土地资源的经济有效的利用。

(3)农业项目的效益具有较大的不稳定性。农业再生产过程是社会经济再生产与自然再生产交织进行的过程,生产受自然因素尤其是气候因素的变化影响较大,因此农业项目的效果往往带有较大的不稳定性。为此,一方面农业项目要本着实事求是、因地制宜的原则,因时因

地因对象确定投资方向、数量和时间；另一方面在对项目进行评估时还应特别注意农业项目投资敏感性的分析，预测不确定因素的变化带来的后果。

(4) 农业项目涉及内容广泛，大多数项目见效慢、时间长。如大型的水土保持项目，要在一段相当长的时期内才能显出效果，然而它对于农业扩大再生产具有长效的作用，是造福子孙后代的投资行为。也有的农业项目见效较快，如农产品加工项目的投资，可以当年见效。因此，在农业项目管理中，尤其是可行性研究中，要注意农业项目投资的长效性和速效性同时并存的特点，不可因某些农业项目的回收期长而加以否定。对那些对农业扩大再生产具有关键意义的长效项目应站在战略的高度给予投资。另外，农业项目也应长效性、速效性相结合，以求更好的效益。

(5) 农业项目与农民利益紧密相关。许多农业项目的参加者是分散而独立经营的农户，可以说，在很多情况下农业项目面对着千家万户的农业经营者，这就增加了农业项目的复杂性与重要性。在农业项目评估中，既要注意项目能给农民带来真正的利益，又要注意项目投资为国民经济带来的好处。一项重大的农业投资项目，它既造福于社会，为国民经济增长做出贡献，同时又给千家万户的农民带来实惠，提高农民的生活水平，刺激他们的生产积极性，其意义十分重大。

【案例体会】

东川大力推广农业综合开发项目 5 000 亩* 冬早蔬菜致富乡亲

2013年6月10日，记者来到东川区汤丹镇洒海村，只见昔日狭窄坑洼，“晴天一身灰，雨天一身泥”的机耕路已变成一条宽阔的水泥路。村民们正忙着摘番茄，然后装车拉向昆明、贵阳等蔬菜市场。

东川区农开办主任张德能指着一排排大棚介绍，这是东川区2012年农业综合开发项目之一，分别位于汤丹镇洒海村和中产河村，种植面积分别是4 450亩和550亩，总投资590万元，其中中央288万元、省115万元、市158万元、群众投工折资29万元。

项目于今年2月动工，5月底通过东川区专家组验收。共新建灌溉渠14.77千米；排水沟深5米，全长2.9千米；新建机耕道2.75千米；科技示范推广2 000亩，技术培训2 000人次。

洒海村村民谭小平说：一条条水沟把5 000亩田连在一起，原来浇不到水的田都浇上了清泉，原来排不掉水的涝地也排出了水，种上了新鲜的蔬菜。走进大棚，一股热浪扑面而来。大棚中可见番茄、辣椒、茄子、黄瓜及甜玉米等蔬菜。村民吕春学说，这些田原来种水稻，每亩一年只有500至1 000元的收入，现在种上了蔬菜，不到半年自己就赚了10 000元，照这样计算，一年可以赚20 000元。

洒海村党支部书记刘德云说：“在农技中心技术人员的指导下，村民们通过增施农家肥可以有效地改善土壤理化性状和提高土壤肥力。同时，合理施用化肥、减少农药的施用量，可以降低农业生产成本，同时避免因施用过量化学品造成环境污染，促进农田生态系统的良性循环和农业可持续发展。”

目前，5 000亩蔬菜基地每天都有10吨以上的蔬菜分别销往昆明及贵州、四川等地。截至5月底，已有320多吨洋葱和20余吨毛豆分别销往广西、广州、四川和东北三省，为村民增收近700万元。

* 亩为非法定计量单位，1亩=1/15公顷。

张德能说：“项目通过水利工程改善灌溉条件，提高项目区种植效益。冬早蔬菜项目实施后，农民亩增收1750元，总增收263.2万元。”

东川通过对项目区水利基础设施的建设和优良作物品种的推广应用，以及农业科技培训等一系列综合措施，确保了农作物的灌溉，提高了土地复种指数，土地潜力得到进一步开发；农民的农业科技水平增强，粮食产量和品质大幅度提高，达到了农民增收致富的目的。

来源：昆明日报

http://yn.yunnan.cn/html/2013-06/10/content_2764251.htm

结合以上案例，深入体会并理解农业项目的概念及特点。

（二）农业项目的分类

农业项目按照不同的标准可以划分为不同的类型。

（1）按总投入量规模大小划分，农业项目有大型项目、中型项目、小型项目之分。大、中、小是个相对的概念，根据不同的生产力水平发展程度而不同。但不论是大、中、小项目中的哪一种，都应该是扩大再生产的投资行为。小项目也是扩大再生产活动，只是规模小而已，但与维持原生产规模的简单再生产有着本质的区别。

（2）按投资使用性质划分，农业项目有新建、改建、扩建、重建、迁建、更新改造等类型。新建项目是指对全新项目的投资；改建、扩建项目是在原有基础上进行改、扩建而发生的投资，比如扩大乡镇企业规模的项目；重建项目是指报废工程的恢复建设，比如大型水利灌溉工程由于自然或人为原因造成报废而重新修复；迁建项目是由于项目改换地区而发生投资，比如奶牛场从某一地迁至另一地；更新改造项目是原有项目的更替和内涵扩大而发生投资，比如原有乡镇企业的更新改造。

（3）按照投资使用的途径划分，农业项目可分为：农垦项目，如开发利用土地资源等；种植业项目，如改变耕作制度、推广农业新技术等；农业机械化项目；林业项目，如大面积植树造林、发展特种经济林项目等；畜牧业项目，如改良草原、改良畜禽品种等；渔业项目；农副产品加工项目；农田基本建设项目；文教卫生、开发智力项目，如兴办农业技术学校、培训农业技术人员和农民等。

（4）按形成的结果划分，农业项目可分为有形项目 and 无形项目。有形项目的结果能增加农业生产经营过程的固定资产，如土木工程的建设、农业机械设备的增加、水库水渠的修建、农用公路电网通讯网的建设等，都会形成有形的结果，并发挥其在扩大再生产中的作用。无形项目的结果不形成有形固定资产，如兴办教育、培训干部和农民等方面的智力投资项目等，这种项目虽然不形成有形的财产，但它仍然在扩大再生产中有着不可忽视的重大作用。

（5）按资金来源划分，农业项目可分为国家投资项目、地方投资项目、引进外资项目、联合投资项目等种类。国家投资项目指由国家财政投资兴办的农业项目。地方投资项目指地方筹资兴办的农业项目。引进外资项目指外国政府、外国私人企业集团或国际机构如世界银行、联合国粮农组织、农业发展基金组织等提供的无偿援助、无息贷款、有息贷款资助的项目等。联合投资项目则有不同形式的联合，如中央、地方合资项目，中央、地方、个人合资项目，地方横向联合投资项目，中外合资项目等。

（6）按照项目投资的方式，可将农业项目分为竞争性项目、基础性项目和公益性项目三大类。