



普通高等教育商学院精品教材系列
普通高等教育“十一五”国家级规划教材

现代项目管理

第四版

刘荔娟 王 蕾 主 编

 上海财经大学出版社

普通高等教育系列
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
教育部重点推荐教材
华东地区大学出版社第五届优秀教材



现代项目管理

(第四版)

刘荔娟 王 蔷 主 编
贾宗元 庄卫民 副主编



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代项目管理/刘荔娟,王蔷主编. —4版. —上海:上海财经大学出版社,2016.3

(普通高等教育商学院精品教材系列)

ISBN 978-7-5642-2339-7/F·2339

I. ①现… II. ①刘… ②王… ③贾… ④庄… III. ①项目管理-高等学校-教材 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 006488 号

☐ 组 稿 何苏湘

☐ 责任编辑 何苏湘

☐ 封面设计 钱宇辰

XIANDAI XIANGMU GUANLI

现代项目管理

(第四版)

刘荔娟 王 蔷 主 编

贾宗元 庄卫民 副主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

启东市人民印刷有限公司印刷装订

2016 年 3 月第 4 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 26.25 印张 672 千字

印数:70 001—75 000 定价:45.00 元

P 前言

REFACE

现代项目从论证、决策、筹资、组织、实施,直至建成运行,是一个整体过程。项目管理是变理想为现实、化抽象为具体的一门科学和艺术,如何实施有效的项目管理,以提高项目的经济效益和社会效益,是世界各国共同关注的现实问题。当今社会,项目成为创新活动的载体和有效途径,国内外在实践中逐步总结出一套系统的理论、原则、方法和技巧,并已发展为一门独立的学科。

项目开发的成败直接影响一个单位、地区,甚至一个国家的发展速度和综合效益。为了强化投资风险约束机制,项目建设实行了业主责任制,要求项目业主对项目的全过程负责,承担投资风险。因此,社会对项目管理人员的知识结构和能力提出了更高的要求,他们不仅应懂得项目管理的一般理论,而且要掌握符合国际规范的操作技巧。1999 年国家教委将项目管理列为管理学 20 门主干课程之一,许多高校增设了项目管理课程和相关专业,为社会培养更多的专业人才。

现代项目种类繁多,不同项目具有不同的特点和要求。对此,我们在编写此书时,采取舍其个性、取其共性、进行概括性介绍的方法,力求在理论上加以分析、论证,并注意与国际惯例接轨,反映项目管理领域的最新动向和科研成果,使读者对现代项目管理有一个全面的了解。本书分上下篇共十六章。一至七章为上篇——通识篇,着重阐述通用的项目管理理论和方法;八至十六章为下篇——实务篇,对项目实施过程中的管理实务进行分析,并对现代社会的四种典型项目——贷款项目、工程建设项目、技术改造项目、会展项目,进行比较具体的阐述。该书既可作为高校项目管理课程教材,也可供项目管理人员、经济管理干部学习参考。

本书是《现代项目管理》的第四版,第一版 1999 年由上海财经大学出版社出版,受到广大读者厚爱,反响很好。2001 年被国家教委评为向全国推荐的主干课程教材;2002 年被评为华东地区大学出版社优秀教材,并获上海财经大学优秀教材一等奖。为了及时吸收、补充国内外最新成果,进一步适应高校教学和专业培训的需要,在提高我国项目管理水平方面发挥重要作用,我们组织原书主要作者反复研究,对原书作了适当的删增和修改,2003 年出版了第二版,2004 年该书被评为上海市优秀教材三等奖。2006 年被列为“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”。2007 年出版了第三版。

参加《现代项目管理》第四版编写的人员分工:上海财经大学教授刘荔娟(第一、二、三、六、九、十三章);上海财经大学副教授、博士王蔷(第四、八、十五、十六章);上海财经大学副教授庄卫民(第五、七、十一章);上海现代建设咨询有限公司资深总工、高级工程师贾宗元(第十、十二、十四章)。教授级高工马旭晨先生在大纲拟订和部分章节初稿写作期间,提供了很好的建议和相关图表。本书由刘荔娟、王蔷任主编,贾宗元、庄卫民任副主编。在相互协助修改、审稿的基础上,最后由刘荔娟总纂定稿。

参加《现代项目管理》前三版的作者:深圳大学刘莉教授,中国人民大学李凤云教授、洪玫教授,上海水产大学谢敏珠副教授,上海财经大学刘明顺副教授等。上海财经大学出版社原社长熊诗平等,为本书的撰写和完善做出了很大的贡献;上海财经大学出版社何苏湘副编审亲自担任第三、四版责任编辑,并给予了大力帮助;作者在编写过程中,研究借鉴了部分国内外文献,在此一并表示诚挚的谢意。

限于时间和水平,本书可能还存在不足之处,诚望读者指正。

编 者

2015 年 12 月

前言/1

上篇 通识篇

第一章 现代项目管理总论/3

第一节 项目的概念、特征及其分类/3

第二节 项目发展周期理论/8

第三节 项目管理的任务、职能、原则与知识体系/12

第四节 项目管理者应树立的观念/18

思考题/22

第二章 现代项目管理的基本理论与方法/23

第一节 货币时间价值理论与计算方法/23

第二节 不确定性理论及其分析方法/30

第三节 影子价格的理论与确定方法/40

思考题/43

第三章 项目可行性研究和项目评估/44

第一节 可行性研究的内涵及作用/44

第二节 可行性研究的内容、程序和原则/48

第三节 可行性研究的方法/51

第四节 环境影响评价/54

第五节 可行性研究报告和环境影响报告书的编写/56

第六节 项目评估/63

思考题/64

第四章 项目的财务评价和社会经济评价/65

第一节 项目经济评价综述/65

第二节 项目财务评价及其基本数据预测/69

第三节 项目财务评价基本报表的编制/76

第四节 项目社会经济评价及其基本报表的编制/83

思考题/93

第五章 项目融资/95

第一节 项目融资概述/95

第二节 项目融资的程序/104

第三节 项目的筹资与资金结构/107

第四节 项目融资风险管理/112

第五节 我国项目融资的发展及案例分析/119

思考题/124

第六章 项目采购管理/125

第一节 项目采购规划/125

第二节 招标投标综述/129

第三节 招标的程序与操作要点/131

第四节 投标的程序与操作要点/135

第五节 开标、评标、决标与签约/139

第六节 政府采购/143

思考题/146

第七章 项目合同管理/147

第一节 项目合同综述/147

第二节 项目合同内容/154

第三节 项目合同的签约与履行/157

第四节 项目合同纠纷的处置/165

思考题/175

下篇 实务篇**第八章 项目管理的组织结构与能力评估体系/179**

第一节 项目管理的组织结构/179

第二节 项目组织形式的选择/181

第三节 项目的团队建设/182

第四节 项目经理的职责与素质要求/187

第五节 项目管理能力评估体系/194

思考题/202

第九章 项目范围管理与进度管理/203

第一节 项目的范围管理/203

第二节 项目进度计划的编制/207

第三节 项目进度计划的实施和控制/210

思考题/220

第十章 项目质量管理/222

第一节 项目质量与项目管理质量概述/222

第二节 质量管理体系/226

第三节 项目质量策划和质量计划/235

第四节 质量管理统计方法/238

第五节 满意度调查方法/250

思考题/251

第十一章 项目费用管理/252

第一节 项目费用管理综述/252

第二节 项目资源计划/257

第三节 项目费用估计/259

第四节 项目费用预算/262

第五节 项目费用控制/265

思考题/276

第十二章 项目监督、验收与后评价/278

第一节 项目监督系统/278

第二节 项目竣工验收/285

第三节 项目竣工结算、决算和资料归档/292

第四节 项目后评价/300

思考题/303

第十三章 贷款项目管理/304

第一节 贷款项目综述/304

第二节 贷款项目的管理程序/308

第三节 贷款项目案例分析/314

思考题/324

第十四章 工程建设项目管理/325

第一节 工程建设项目概述/325

第二节 工程建设项目的建设程序/330

第三节 工程建设项目管理概述/334

第四节 我国现行工程建设项目的管理体制/340

第五节 工程建设项目管理案例分析/345

思考题/348

第十五章 技术改造项目管理/349

第一节 技术改造项目管理概述/349

第二节 技术改造项目基本程序/353

第三节 技术改造项目经济评价/356

第四节 技术改造项目案例分析/367

思考题/373

第十六章 会展项目管理/374

第一节 会展项目综述/374

第二节 会展项目的管理程序和方法/381

第三节 第五届中国北京国际科技产业博览会项目案例分析/393

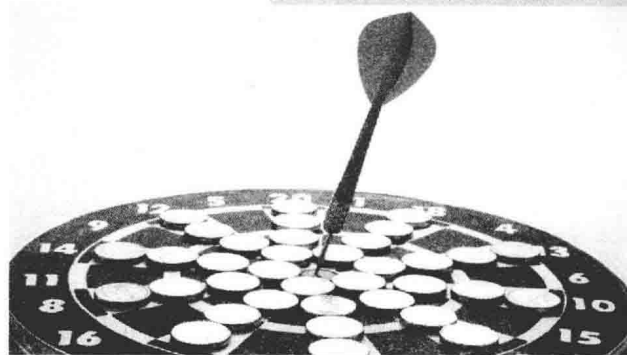
思考题/397

附录:货币时间价值系数表/398

参考文献/410

上篇

通识篇



第一章

现代项目管理总论

本章要点

本章系统叙述项目概念、特征、分类以及项目发展周期理论。重点分析项目管理的任务、职能、原则及其知识体系。本章强调项目管理者必须树立正确的观念,其中尤为重要是系统观念、风险观念、效益观念、法制观念、哲学观念,运用科学的系统论的原理方法,管理好项目寿命周期的全过程,以期实现项目的最佳效益,使利益相关方都满意。

第一节 项目的概念、特征及其分类

一、项目的概念与特征

(一)项目的概念

什么是项目?长期以来,人们习惯性地项目理解为土建工程,这是一种片面的误解,项目的概念是随着社会的发展而不断丰富和深化的,现代项目具有广泛的含义。

美国专家约翰·宾(John Ben)指出:“项目是要在一定时间里,在预算规定范围内需达到预定质量水平的一项一次性任务。”

世界银行根据其发放贷款的用途把项目解释为:“所谓项目,一般是指同一性质的投资(如设有发电厂和输电线路的水坝)或同一部门内一系列有关或相同的投资,或不同部门内的一系列投资(如城市项目中市区内的住房、交通和供水等)。项目还可以包括向中间金融机构贷款,为它的一般业务活动提供资金;或向某些部门的发展计划发放贷款。项目通常既包括有形的,如土木工程的建设 and 设备的提供;也包括无形的,如社会制度的改进、政策的调整和管理人员培训,等等。”

国际项目管理协会(IPMA)提出:项目是受时间和成本约束,用以实现一系列既定的达到项目目标范围的可交付物,同时满足质量标准和需求的活动。

中国(双法)项目管理协会(PMRC)提出:项目是为实现特定目标的一次性任务。

美国项目管理协会(PMI)提出:项目是为创造独特产品、服务或成果而进行的临时性工作。

站在不同角度,对项目概念的定义虽然不尽相同,但有其共性:现代项目是指那些在特定环境内作为管理对象,按限定时间、费用和质量标准完成的一次性任务。项目,来源于人类活动的分化。人类有组织的活动可以分为两种类型:一类是周而复始的活动,称之为“运作”(Operations),如企业日常的生产产品的活动;另一类是临时性、一次性的活动,称之为“项目”(Projects),如企业的某项技术改造活动。

人类的生存和发展,离不开“运作”,更离不开“项目”,“运作”和“项目”构成日益发展的各行各业。“运作”和“项目”相互支撑的关系,可以比喻为“楼梯原理”,在日常“运作”中会出现很多问题和需求,人们把它当作“项目”专题解决,使“运作”更上一层楼,实现企业发展战略。如图1-1、图1-2所示。

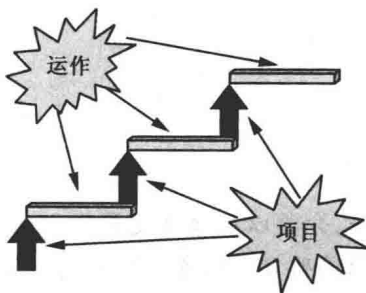


图 1-1 项目与运作的关系——楼梯原理示意

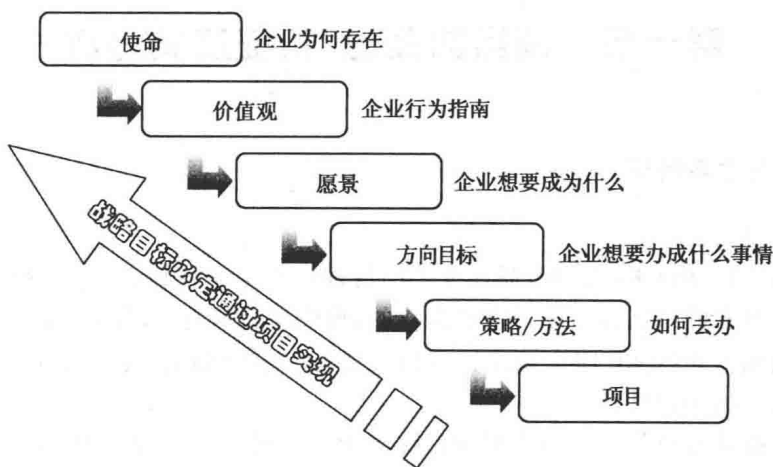


图 1-2 项目与企业发展战略关系

(二)项目的特征

项目相对于运作而言,有如下几个主要特征:

1. 项目实施的一次性。这是项目的最主要特征。项目只有一个起点、一个终点,在项目实施的全过程中,没有完全相同的两项任务,其不同点表现在任务本身与最终成果上。只有认识项目的一次性,才能有针对性地根据项目的特殊性进行管理。

2. 项目目标的明确性。项目有成果性目标和约束性目标。成果性目标是指项目的功能要求,如设计规定的生产产品的规格、品种、生产能力目标。约束性目标是指限制条件,如工期、成本。各类目标均应量化,“不能量度,便不能管理”。三大目标有一定的优先性,即不同项目的目标主攻方向和兼容顺序是不同的。

3. 项目作为管理对象的整体性。项目是一个整体,在按其需要配置生产要素时,必须实行三坐标管理,不能单纯追求费用低或工期短,要做到费用、质量、时间的总体优化,还应该使利益相关方都满意,如图 1-3 所示。

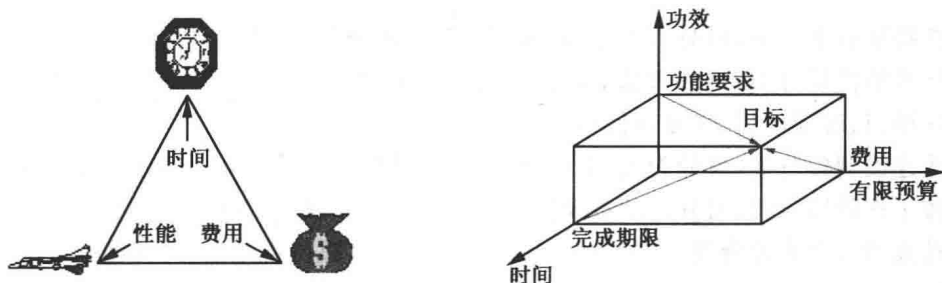


图 1-3 三坐标理论示意

4. 项目与环境之间的相互制约性。项目总是在一定的环境下立项、实施、交付使用,要受环境的制约;项目在其寿命全过程中又对环境造成正反两方面的影响,从而对周围环境造成制约。

5. 项目成果的独特性,世界上没有完全相同的项目。

每个项目都具备上述五个特征,重复的大批量的生产活动及其成果,不能称作“项目”。美国项目管理专业资质认证委员会主席保罗·格瑞斯(Paul Grace)有一句流传甚广的名言:“当今社会中,一切都是项目,一切也将成为项目。”我们可以按项目管理的理念管理日常工作。

二、现代项目的分类

随着项目概念的丰富和深化,项目的类型也在不断拓展。项目可以按照不同的分类原则进行分类,如从层次上分有宏观项目、中观项目和微观项目,从行业领域分有建筑项目、制造项目、农业项目、金融项目等,不同的分类可以得出不同的分类结果。下面重点介绍两种分类法。

(一)将项目分为投资项目和非投资项目两大类

投资项目是将一定数量的资金或有形、无形的资产投放于某种对象形成实物资产,以取得一定的经济收益或社会效益的活动。最有代表性的投资项目是工程建设项目。项目分类时将其称为投资项目而不是建设项目的理由是:第一,投资凝结着过去的剩余劳动,并孕育着对未来的增值剩余劳动的垫支;第二,把投资项目称为建设项目,使人们不能正确处理投资前时期、投资时期和生产经营时期之间的关系,只是片面强调前两者的重要性,而偏废或忽视生产经营期,把投资收益率放在次要位置上;第三,把投资项目称为建设项目,使人们不容易把握投资运动的规律,过多地着眼于项目的实物形态和千变万化的项目运行,只看到项目运行的相异性而

难以察觉抽象在项目实物形态之上的价值同一性。投资项目的称谓使人们从资金角度考察投资项目运动的规律,项目管理也相应地从千差万别的建设项目管理中抽象出来,成为围绕资金管理实施的现代项目管理。

非投资项目意指非实物资产形成的项目,如会展项目、资产评估项目等。这部分项目目前虽然在项目构成中比例不大,但是随着改革的不断深化,第三产业的蓬勃发展,特别是信息产业的崛起,必将使非投资项目受到越来越多的重视。因此,对非投资项目的研究也应放到重要的议事日程中。

投资项目种类繁多,为了适应科学管理的需要,应从不同的角度反映投资项目的性质、产业结构、有关比例关系。国家对投资项目进行分类的标准如下:

(1)按投资主体和项目性质分类,可以分为私人项目、公共(益)项目、社会福利项目、混合性项目。

(2)按投资行业分类,可分为工业、农业、水利等;再分为生产性项目和非生产性项目。

(3)按投资性质分类,可分为基本建设项目和技术改造项目,其中基建项目又可分为新建项目、扩建项目、改建项目、恢复项目和迁建项目。

(4)按建设规模分类,可分为大、中、小型基本建设项目和限额以上(以下)更新改造项目。

(5)按工作阶段分类,可分为预备项目、筹建项目、建成投产项目和收尾项目。

(6)按投资资金来源分类,可分为国家预算拨款项目、银行贷款项目、自筹资金项目和利用外资项目。

(二)将项目分为工程项目和非工程项目两大类

《中国项目管理知识体系》提出如图 1-4 的项目分类模型。按照这一分类模型项目便可被分为各种各样的类型,每一种类型的项目都有其管理的特点。

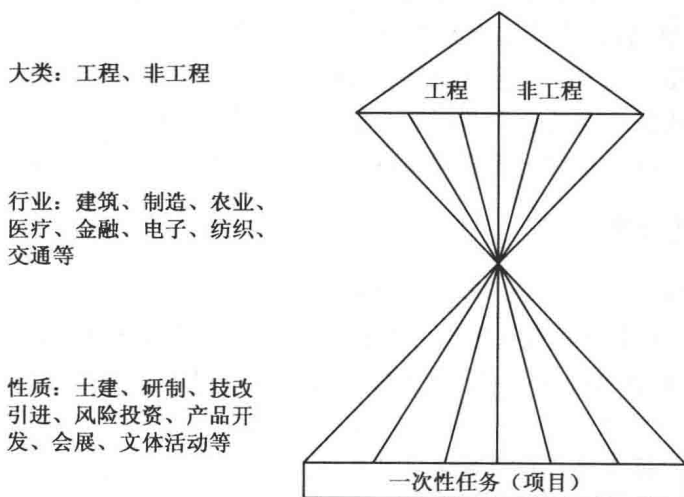


图 1-4 项目分类模型

工程建设项目又有很多种分类方式:

1. 按建设性质划分

(1)新建项目。指原来没有现在开始建设的项目,或对原有的规模较小的项目,扩大建设规模,其新增固定资产价值超过原有固定资产价值三倍以上的项目,如上海海洋山深水港集

装箱运输建设项目。

(2)扩建项目。指原有企事业单位为了扩大原有主要生产产品的生产运营能力或效益,或增加新产品生产运营能力,在原有固定资产的基础上,兴建一些主要车间或工程的项目,如宝钢三期连铸建设项目。

(3)改建项目。指原有企事业单位为了改进产品质量或改进产品方向,对原有固定资产进行整体性技术改造的项目,如生产流程再造项目。此外,为了提高综合生产能力,增加一些附属辅助车间或非生产性工程,也属改建项目,如发电厂燃煤改燃油建设项目。

(4)恢复项目。指对因重大自然灾害或战争而遭受破坏的固定资产,按原来规模重新建设或在重建的同时进行扩建的项目,如某些重要的文史博物馆和纪念馆的建设。

(5)迁建项目。指为改变生产力布局或由于其他原因,将原有单位迁至异地重建的项目,不论其是否维持原来规模,均称为迁建项目,如新首钢在河北省的建设项目。

2. 按用途划分

(1)生产性建设项目。指直接用于物质生产或满足物质生产需要的建设项目,包括工业、农业、林业、水利、气象、交通运输、邮电通信、商业和物资供应设施建设,地质资源勘探建设等。

(2)非生产性建设项目。指用于人民物质和文化生活需要的建设项目,包括住宅建设、文教卫生体育建设、公用事业设施建设、科学实验研究以及其他非生产性建设项目。

3. 按工程项目建设过程阶段划分

(1)预备项目。按照中长期投资计划拟建而又未立项的工程项目,只作初步可行性研究不进行实际建设准备工作。

(2)筹建项目。经批准立项正在进行建设准备,还未开始施工的项目。

(3)在建项目。指计划年度内正在建设的项目,包括新开工项目和续建项目。

(4)投产项目。指计划年度内按设计文件规定建成主体工程和相应配套工程,经验收合格并正式投产或交付使用的项目,包括全部投产项目、部分投产项目和建成投产单项工程。

(5)收尾项目。以前年度已经全部建成投产,但尚有少量不影响正常生产或使用的辅助工程或非生产性工程,在本年内继续施工的项目。

4. 按建设规模划分

按建设规模(项目设计生产能力或投资总额)划分,分为大、中、小型项目。其中:

(1)工业项目按设计生产能力规模或总投资额,确定大、中、小型项目。生产单一产品的项目,按产品的设计能力划分;生产多种产品的项目,按主要产品的设计能力划分;生产品种繁多的项目,难以按生产能力划分者,就按投资总额划分。

(2)非工业项目可分为大中型项目和小型项目,按项目的总投资额划分。

对于上述划分的大、中、小三种类型工程建设项目,各行业都有各自的标准。例如,炼油行业,年处理 500 万吨原油的建设项目是大型项目,年处理 100 万吨原油的是小型项目,年处理 100 万吨至 500 万吨之间的项目是中型项目。

对于按投资总额划分的,国家规定投资 5 000 万元以上的能源、交通、原材料项目属大中型项目,其他领域投资 3 000 万元以上也属大中型项目,低于此投资总额的为小型项目。

5. 按资金来源和资金运用方向划分

(1)国家投资的发展国民经济的先行产业、基础产业和重要的原材料工业等工程建设项

目。如铁道、机场、港口、公路、电力、水利工程、农业、林业、钢铁、有色冶金、煤炭、石油等。

(2)国家投资的发展社会主义事业的工程建设项目。如教育、科学、文化、卫生、体育、环保、公共福利及国防和国家安全项目等。

(3)企业为投资主体,运用多种筹资方式筹措工程建设资金项目。如银行长期贷款、发行企业长期债券、发行普通股、与其他企业联合投资等。

(4)外资独资项目。2001年12月11日中国正式加入WTO以后,各行业对外资开放有一个不同的过渡期。2015年7月过渡期结束后,实行对外资的全面开放。

(5)中外合资项目。中外合资项目是我国吸引外资的一种重要方式。中国需要世界,世界也需要中国,中外合资在中国共同建设项目是中外投资者取长补短、互利共赢的机遇和愿望。

在中外合资项目中,一方资产占控股51%以上,即为主导地位。根据我国法律、法规的规定,当外资占主导地位时,可参照外资独资企业投资项目的规定进行操作;当中方资产占控股51%以上时,按国内资金投资项目规定执行。

第二节 项目发展周期理论

一、项目发展周期及其特点

项目发展周期是项目运动规律的总概括。长期以来,人们发现,项目虽然是一次性的,但在国民经济活动中,项目又是层出不穷,并且项目之间是交错运转的。项目运动的这种单体的独立性和群体的交叉性使新项目不断产生。项目发展周期是指任何一个项目,按照自身运动的客观规律,从项目设想立项,直到竣工投产、收回投资达到预期目标的过程。这一过程中的每一阶段都促使下一阶段的产生,最后一个阶段又促使对新项目的设想,并进而选定新的项目。这样,一个项目的过程完结,往往促使新项目的过程开始。我们把项目按过程每循环一次的现象称为项目发展周期。

项目发展周期理论是人们在长期投资建设的实践、认识、再实践、再认识的过程中,对实践的高度概括和总结。它反映了人们对项目投资建设运动规律的认识和掌握。项目发展周期理论在国外发展很快,一些发达国家和世界经济组织,在投资活动领域总结出一套科学、严密的项目发展周期理论和方法。每一项投资活动都必须按科学的项目周期依次进行,从而减少了风险和失误。世界银行对任何一个国家的贷款项目都要经过项目选定、项目准备、项目评估、项目谈判、项目执行和项目总结评价等步骤的项目发展周期,从而保证世界银行在各国的投资保持较高的成功率。

项目发展周期的主要特点首先表现为其周期性。无论何种投资项目,都必须完整而严格地划分为投资前时期、投资时期和生产或使用时期,每一时期又分为不同阶段进行,不可跳过其中某一阶段,否则就会违背客观规律而受到惩罚。其次表现为时限性。建设时间长短、建设速度快慢直接影响投资项目的经济效益,一方面,要让人、财、物在单位时间内创造更高的价值;另一方面,尽快使项目建成投产,达到设计生产能力,创造财富,收回投资。最后表现为综合性。项目周期运转过程是一个庞大的系统工程,涉及各学科、各部门,需要各方通力合作、密切配合、共同努力才能完成。因此综合协调和科学管理是十分重要的。