

新世纪高校工商管理专业系列教材

现代项目管理

(第二版)

XIANDAI XIANGMU GUANLI

刘荔娟 主 编

李风云 副主编

 上海财经大学出版社

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

新世纪 高校工商管理专业系列教材

现代项目管理

(第二版)

刘荔娟 主 编
李凤云 副主编

F224.5
L7

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代项目管理/刘荔娟主编. —第二版—上海:上海财经大学出版社,2003.6

新世纪高校工商管理专业系列教材

ISBN 7-81049-865-7/F·749

I. 现… II. 刘… III. 项目管理-高等学校-教材 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 033218 号

XIANDAI XIANGMU GUANLI

现代项目管理

(第二版)

刘荔娟 主编

李凤云 副主编

责任编辑 何苏湘 封面设计 周卫民 王 伟

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

上海长阳印刷厂印刷装订

2003 年 6 月第 2 版 2003 年 6 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 14.125 印张 406 千字

印数 000 1—5 000 定价:24.50 元

前 言

现代项目从论证、决策、筹资、组织、实施,直至建成后评价,是一个整体过程。关于项目管理,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。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。

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实力。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提出了更高要求,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。本书共分十二章,前九章着重阐述通用的理论和方法,后三章对现代社会的三种典型项目——贷款项目、技术改造项目、基本建设项目——在操作实务和技巧上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》的第二版,原书 1999 年由上海财经大学出版社出版,出版后受到广大读者厚爱,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。本书仍由刘荔娟任主编,李凤云任副主编。参加编写的有:上海财经大学教授刘荔娟(第一、二、三、四、五、十章);深圳大学教授刘莉(第八章);中国人民大学李凤云博士(第六、十一、十二章)、洪玫博士(第七、九章)。全书由刘荔娟总纂定稿。

中国人民大学博士生导师郎荣燊教授对本书的编写给予了很大支持,上海水产大学谢敏珠副教授为我们提供了案例和部分章节初稿,上海财经大学出版社熊诗平社长及责任编辑何苏湘女士给予了大力帮助,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

2003 年 3 月

目 录

1	前 言
1	第一章 现代项目管理总论
1	第一节 项目的概念、特征及其管理内容
8	第二节 项目发展周期理论
14	第三节 项目管理的任务与原则
17	第四节 项目管理的组织形式与团队建设
32	思考题
33	第二章 现代项目管理的理论与方法
33	第一节 货币时间价值理论与计算方法
43	第二节 影子价格的理论与确定方法
47	第三节 不确定性理论及其分析方法
63	第四节 项目管理者应树立的观念
68	思考题

69	第三章 投资项目决策依据——项目的可行性研究
69	第一节 可行性研究的内涵及作用
75	第二节 可行性研究的内容、程序和机构
79	第三节 可行性研究的方法
84	第四节 可行性研究报告和环境影响报告书的编写
95	思考题
96	第四章 项目的经济评价
96	第一节 项目经济评价综述
101	第二节 项目财务评价的程序及其基本数据预测
110	第三节 项目财务评价基本报表的编制
121	第四节 项目社会经济评价及其基本报表的编制
130	第五节 项目社会经济评价指标体系
136	思考题
138	第五章 项目采购管理
138	第一节 项目采购规划
142	第二节 招标投标综述
145	第三节 招标的程序与操作要点
151	第四节 投标的程序与操作要点
158	第五节 开标、评标与决标签约
168	第六节 政府采购
172	思考题

173	第六章 项目融资
173	第一节 项目融资综述
185	第二节 项目融资的程序
190	第三节 项目融资风险管理
202	第四节 我国项目融资现状及案例
209	思考题
210	第七章 项目合同管理
210	第一节 项目合同综述
217	第二节 项目合同内容
221	第三节 项目合同的签约与履行
235	第四节 项目合同纠纷的处置
246	思考题
247	第八章 项目实施中的目标控制
247	第一节 项目投资控制
254	第二节 项目进度控制
266	第三节 项目质量控制
270	第四节 项目成本控制
280	思考题
281	第九章 项目的监督、验收与后评价
281	第一节 建设项目的监督体系

295	第二节 项目竣工验收
307	第三节 投资项目竣工决算与技术档案管理
318	第四节 投资项目后评价
333	思考题
334	第十章 贷款项目管理
334	第一节 贷款项目综述
340	第二节 贷款项目的管理程序
350	第三节 世界银行贷款项目案例分析
355	思考题
356	第十一章 技术改造项目管理
356	第一节 技术改造项目综述
361	第二节 技术改造项目建设程序
365	第三节 技术改造项目经济评价
382	第四节 技术改造项目案例分析
386	思考题
387	第十二章 基本建设项目管理
387	第一节 基本建设项目综述
396	第二节 基本项目建设程序
404	第三节 建设监理
411	第四节 基本建设项目管理案例分析

417	思考题
418	附录一 货币时间价值系数表
430	附录二 按菲迪克合同条件,承包商和业主可索赔的项目表
438	附录三 历年利率变动情况表
440	参考文献

第一章 现代项目管理总论

第一节 项目的概念、特征及其管理内容

一、项目的概念与特征

项目,来源于人类活动的分化。人们将有组织的活动分为两种类型:

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;

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。

现代社会离不开项目,成千上万个项目构成日益发展的各行各业。现代项目具有广泛的含义。

早在 20 世纪 80 年代初,世界银行根据其发放贷款的用途把项目解释为:“所谓项目,一般系指同一性质的投资(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。”^①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。”^②

站在不同角度,对项目概念的理解虽然不尽相同,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、预算和质量标准完成的一次性任务。其主要特征如下:

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、投资成本。

3. 项目作为管理对象的整体性。一个项目是一个整体,在按其需要配置生产要素时,必须实行三坐标管理,追求高的费用效益,做到数量、质量、结构的总体优化。

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负两方面的影响,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。

每个项目都必须具备上述五个特征,缺一不可。重复的大批量的生产活动及其成果,不能称作“项目”。

① 《世界银行项目管理》,中国财政经济出版社 1988 年版,第 39 页。

② 中国科技管理大连培训中心编:《项目管理》,企业管理出版社 1986 年 7 月第 1 版,第 1 页。

二、现代项目的分类

项目的概念是随着社会的发展而不断丰富和深化的,因此,项目的类型也在不断扩充。项目主要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。这里把项目叫做投资项目而不叫做建设项目的原因是: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。投资项目的称谓使我们容易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“希望工程”项目、资产评估项目等。这部分项目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愈来愈多的重视。因此,对非投资项目的研究也应放到重要的议事日程中。本书因篇幅所限,将重点介绍投资项目。

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、行业结构、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;进而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,可分为大型、中型、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。

三、项目管理的要素及操作规程

自 20 世纪 50 年代以来,随着社会经济及科技的迅速发展,各国都在努力提高自己的综合实力,以求在全球性的竞争中获胜。在这一进程中,现代化企业不断建立,高层、超高层建筑工程层出不穷,大型军事科研项目接连竣工,项目构成了社会生活的基本单元。项目开发的成败直接影响一个国家、一个地区或一个企业的发展速度和综合实力,随着项目规模的日趋扩大及技术工艺复杂性程度的提高,专业化分工愈加精细,投资者对项目在质量、工期、投资效益等方面的要求也越来越高,因此,项目的组织管理已成为决定项目生命力的关键。

从我国情况来看,经济建设取得了举世瞩目的成就,近十几年来,工业新增固定资产总值、国内生产总值、国民收入和人均消费水平的增长速度都超过发达国家。“九五”期间,每年固定资产投资高达 2.66 万亿元,有成千上万个项目需要决策、实施。所以,必须从战略高度认识现代项目管理的重要性,不断建立和完善项目管理制度和方法,提高我国项目管理水平。

所谓项目管理,是指项目管理者按照客观规律的要求,在有限的资源条件下,运用系统工程的观点、理论和方法,对项目涉及的全部工作进行管理。即从投资项目的决策到实施全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和总结评价,以实现项目管理的目标。这个概念说明了现代项目管理包含以下五个要素:

(1)管理的客体是项目涉及的全部工作,这些工作构成了项目的系统运动过程——项目周期。

(2)管理的主体是项目管理者。投资项目的管理者应该是投资者或经营者(项目业主),他们对项目发展全过程进行管理。

(3)管理的目的是实现项目目标。管理的性质和功能决定了它本身不是目的,而是实现一定目的的手段。项目管理的目标是:在有限资源条件下,保证项目时间、质量、成本达到最优化。

(4)管理的职能是计划、组织、指挥、协调和控制。管理者从事管理,必须行使一定的管理职能。项目的管理职能可概括为计划、组织、指挥、协调和控制。离开这些职能,项目的运转是不可能的,管理的目标亦无法实现。

(5)管理的依据是项目的客观规律。管理是人的主观行为,而主观行为必然要受到客观规律的制约。要实现管理目标,达到预期效果,就必须尊重项目运行的客观规律。其操作规程如图 1-1 所示。

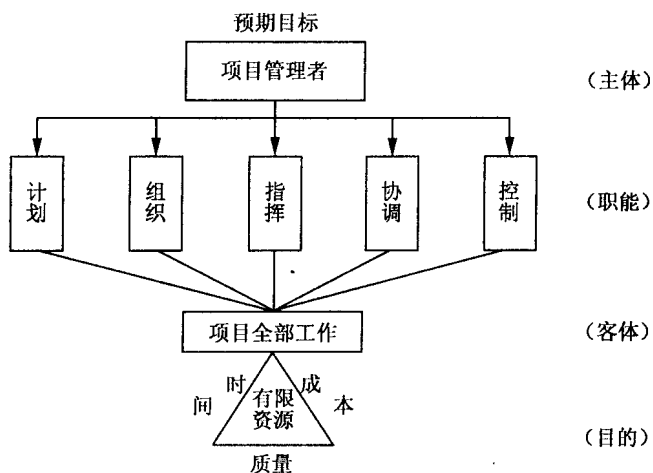


图 1-1 项目管理图

四、现代项目管理学

(一)现代项目管理学的研究对象

现代项目管理学是一门新兴的经济管理学科,亦是一门综合性应用科学。它是随着我国市场经济体制的建立,适应投资主体多元化和各方面对项目管理的需要,在学习、借鉴、吸收国外项目管理的经验基础上逐步建立、发展起来的。

现代项目管理学,是为适应市场经济条件下不同项目主体管理项目的需要,以投资项目的建设 and 非投资项目运筹为对象,研究项目运行过程中的管理理论和管理方法的科学。这一概念包含以下三层意思。

1. 现代项目管理学是适应项目不同投资主体对项目管理的需要。过去囿于对社会主义理论的传统认识,立足于计划高度集中和财政统收统支的体制,通常把项目管理只看作是国家对项目的管理,但是在社会主义市场经济中,客观上多种投资主体并存,在各自利益领域内有可能从事投资并成为投资主体的不仅有国家,还有企业集团和各类企业、境外投资者等。当他们怀着各自不同投资动机投资于各类项目时,都应按客观经济规律对项目的不同阶段进行科学管理,保证投资效益的提高,这就要适应不同投资主体对项目管理的要求来建立一个科学的体系,保证项目决策的科学化。

2. 现代项目管理学的研究对象泛指一切项目。现代项目管理学以投资项目和非投资项目为研究对象,以投资项目为主。投资项目是指基本建设项目、技术改造项目、中外合资及合作项目,也包括境外投资项目。非投资项目包括诸如评估项目、企业改制——股份公司设立项目等。

3. 现代项目管理学研究项目运转过程中的管理理论和方法。项目管理学属于应用科学,它必然要研究项目运转不同阶段的管理问题,从中总结出带有规律性的内容,并使之上升为理论,以指导今后的项目管理,并寻求适合不同项目的各类管理方法,使之便于实施。

项目管理过程中的大量现象说明,项目内部既有其质的规定性,又有其量的内在联系。现代项目管理学深入研究项目经济技术现象的定

性问题,这对于保证项目投资的正确方向,满足社会需要,保证国民经济的协调稳定发展,具有重要意义。但在定性研究的同时,又要进行定量分析,因为项目管理学研究的经济现象与经济规律都是质与量的统一,定性分析就是要分析项目建设过程中社会主义生产关系的特征,定量分析则是根据定性分析的原理、原则,应用数学方法说明经济现象与经济规律的数量关系。定性分析是基础,只有在定性分析的前提下,定量分析才会有说服力。投资项目表现为一定的投资额、建筑面积和生产能力。通过定量分析便于更确切地认识各个经济范畴的质的规定性。现代项目管理学必须重视定性分析与定量分析相结合,使项目管理建立在准确、可靠的基础上。

(二)现代项目管理学的研究内容

现代项目管理学是随着现代科技的发展,社会化大生产的要求,以及项目规模不断扩大,组织管理工作日益复杂化、系统化的客观需要应运而生的。因此,这一新兴学科必然要吸取自然科学和社会科学中科学的内容,并使两者相互交叉渗透,使其更具有实用性和综合性。它与技术经济学、项目评估学、投资经济学、企业管理学、管理会计、财务管理、系统工程等学科有着密切的联系。同时,现代项目管理学又与这些学科之间有着明显的不同,它有自身的完整体系。从项目的过程看,需要研究项目周期理论,主要涉及到项目建设全过程的生产力组织和生产关系调整。从项目管理的专业性质看,主要研究项目论证与决策、规划、项目组织管理、项目招标投标管理、项目合同管理、项目总目标控制以及项目竣工验收与后评价等。

综上所述,现代项目管理学研究的基本内容包括:

- (1)项目周期的时序规律。
- (2)项目评价及决策的理论与方法。
- (3)项目管理组织。项目管理的组织结构形式与项目管理。
- (4)项目实施中的指挥、协调。项目的招标投标管理、项目的融资、项目的合同管理等。
- (5)项目的控制。项目投资控制、进度控制、质量控制、成本控制