



油气田开发建设项目后评价

YOUQITIAN KAIFA JIANSHE XIANGMU HOU PINGJIA

中国石油天然气股份有限公司 编



石油工业出版社
PETROLEUM INDUSTRY PRESS

油气田开发建设项目后评价

中国石油天然气股份有限公司 编

石油工业出版社

TE 3
35

内 容 提 要

该书在介绍项目后评价概念、理论与方法的基础上,较为系统地探讨了油气田开发建设项目后评价的方法,包括目标后评价、前期后评价、油气藏工程后评价、钻井工程后评价、采油(气)工程后评价、地面建设工程后评价、生产运行后评价、经济效益后评价及影响与持续性后评价,并结合具体项目进行了实例分析。

本书可供油气田开发建设规划部门、项目设计单位、建设单位的相关人员及管理者参考。

图书在版编目(CIP)数据

油气田开发建设项目后评价/中国石油天然气股份有限公司编.
北京:石油工业出版社,2005.10

ISBN 7-5021-5226-1

I. 油…

II. 中…

III. ①油田开发-项目评价

②气田开发-项目评价

IV. F407.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 108637 号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

总 机: (010) 64262233 发行部: (010) 64210392

经 销: 全国新华书店

印 刷: 石油工业出版社印刷厂

2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本: 1/16 印张: 13

字数: 328 千字 印数: 1—2500 册

定价: 58.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

《油气田开发建设项目后评价》编委会

主 任：刘宏斌

副 主 任：刘凯信 刘圣志 李华启

成 员：（以姓氏笔划为序）

于金海 马振炎 申 炼 刘爱国 刘 琨

孙铁民 李 刚 张广杰 陈方红 陈永武

罗东坤 赵连增 赵忠勋 常毓文 熊春明

执行编委：李华启 潘志坚 罗东坤 刘 琨

作 者：潘志坚 罗东坤 张宏洋 汪海阁 唐 玮

叶正荣 王浦潭 孙铁民 李秋忙 朱纪宪

李华启 刘爱国 刘 琨 雷 航 丁建宇

张礼安

前 言

投资项目后评价是投资项目管理过程中不可或缺的重要环节，是用项目实施后的实际成果来评价项目的决策、管理和实施。重点是对照项目立项决策和设计的技术经济要求，检查项目目标的实现程度，分析项目实施过程的经验和教训，评价项目的效果、效益、作用 and 影响，为指导拟建项目、调整在建项目、完善已建项目提出建议。主要目的是通过总结经验教训，为投资决策者进行新项目决策时提供参考；同时，也为规划部门、项目设计单位、建设单位和管理者提供借鉴。

投资项目后评价是在对已完成项目的目标、执行过程、效果和影响等方面进行系统、客观分析的基础上，通过项目活动实践的检查，确定项目预期的目标是否达到，项目实施是否合理有效，项目的主要效益指标是否实现；通过分析评价找出成败的原因，总结值得借鉴的成功经验和应吸取的失败教训；并通过及时有效的信息反馈，为提高未来新项目的决策水平和管理水平提供基础；同时后评价也可为项目实施运营中出现的问题提出改进建议，从而达到提高投资效益的目的。

项目后评价与项目前评估相比，在评价原则和方法上没有太大的区别，采用的都是定量与定性相结合的方法，但由于两者的评价时点不同，目的也不完全相同，故也存在一些区别。在评价目的上，前期评估的目的在于评价项目技术上的先进性、适应性和经济上的可行性，重点分析项目本身的条件对项目未来和长远效益的作用和影响。因此，只能根据预测进行分析，其作用是为投资决策提供依据；而后评价则侧重于项目的影响和可持续性，目的是总结经验教训，改进投资决策质量。在评价参数选取上，前期评估选用的数据参数是在项目建设前预测或颁布的；而后评价则采用实际发生的数据和进行后评价时所颁布的各种参数及后评价时点以后预测的数据。在比较的对象上，前期评估着重于不同设计方案的分析对比；而后评价着重于项目实际执行结果与前期评估所确定的目的的对比分析，从中发现问题并加以总结。在评价内容上，前期评估的重点是项目建设条件、工程设计方案、项目的实施计划以及项目的经济社会效益，主要是通过对项目建设的必要性和可行性等进行评估；而后评价的主要内容除针对前期评估内容进行再评价外，还包括对项目决策、项目实施进行评价，以及对项目实际运营状况进行深入分析。在评价性质上，前期评估主要以数量指标和质量指标为主要依据，是以定量评价为主的经济技术评价；而后评价是以事实为依据，以提高经济效益为目的、以规章制度为准绳对建设项目实施效果的综合性评价。

投资项目后评价具有独立性、公正性、实用性和反馈性等特点，其理论基础是经济理论、现代管理理论中的现代系统工程与反馈控制论、可持续发展理论等；其评价方法主要是采用对比分析、层次分析、因果分析、逻辑框架、成功度评价等，是多种方法集合的综合、系统的评价方法，有严密的逻辑性和科学性。

投资项目后评价最早起源于美国，是 20 世纪 30 年代美国国会为监督政府“新政”（NEW DEAL）政策性投资的手段，在 60 年代美国“向贫困宣战”的规划中使用了巨额国家预算资金投入建设，使项目后评价得到了进一步发展。到了 70 年代中期，投资项目后评价已发展成为经济发达国家和国际金融组织实施投资项目监督、进行项目管理的有力手段和

工具，形成了较为完善的后评价知识体系。各国政府和世界银行、亚洲银行等国际双边和多边金融组织，纷纷建立和健全了他们有针对性的后评价法律、规则、方法、程序和管理机构，完善了评估和后评价体系。近几年，项目后评价的发展呈现出评价内容和方法由单一向多样化发展、更加注重对项目全过程进行评价以及国际金融组织不断扩大后评价机构的功能等趋势。投资项目后评价实际需求越来越多，后评价的内容越来越宽，后评价的应用范围越来越广，对后评价的重视程度越来越高。

我国投资项目后评价工作始于 20 世纪 80 年代中后期，20 多年来有了长足的进步，初步形成了自己的后评价体系。1988 年原国家计委委托中国国际工程咨询公司进行了第一批国家重点建设项目的后评价。已开展的后评价工作主要是对投资项目的后评价，就投资渠道和管理体制而言，包括国家重点建设项目、国际金融组织贷款项目、国家银行贷款项目、国家审计项目和一些行业部门及地方的项目。在银行、中国国际工程咨询公司等也相继成立了后评价机构，这些机构大多类似世界银行的模式，具有相对的独立性。总体而言，我国的投资项目后评价工作仍处于起步阶段，尚未真正形成一套完全适合我国国情的后评价理论方法，尚缺乏相应的规章制度、规范的方法、培训制度、管理机制和信息反馈机制等。造成我国后评价工作滞后的原因是多方面的，既有政企不分、投资主体不明确、投资中介服务体系不完善、投资立法工作滞后等体制性障碍，也有决策者缺乏风险意识和责任意识、担心追究决策责任等决策主体障碍以及后评价资金难以保证等资金上的障碍。

石油天然气工业，特别是上游油气勘探开发项目，具有不确定因素多、投资大、风险高等特点，开展项目后评价工作，对项目的目标、执行过程、效果和影响进行系统地分析评价，总结成功的经验，找出失败的原因显得尤为必要。油气勘探开发工作是一项系统工程，在阶段划分上包括区域勘探、圈闭预探、油气藏评价、产能建设、生产运行等；从工程内容上讲又包括了地震工程、钻井工程、录井工程、测井工程、试油工程、采油工程、地面工程等。油气勘探开发项目是投资项目中非常复杂的一种，除具有一般项目明确的起点和终点、目标、范围、较强的系统性和计划性等特征外，因工作对象的不确定性，还具有阶段性强、计划可变性大以及多学科、多专业、多工种协同作业的系统工程等特殊性质，对油气勘探开发效益的影响因素还包括地质、地理、资源、油价、技术进步和体制机制等。因此，国内外各大石油公司对油气勘探开发项目前期论证工作十分重视，针对不同阶段的工作特点，形成了完善的评价程序和方法，对降低风险、提高效益取得了显著成效。

回顾我国石油天然气工业的发展历史，在取得丰硕成果的同时，也存在有大量不成功的案例，这些经验教训也得到了及时总结，运用到了油气勘探开发的实践中。但以往在总结油气勘探开发的经验教训时，多从专业角度、技术上进行总结，不是把它作为项目管理的一个重要环节，采用科学的方法，进行系统、全面的总结。20 世纪 90 年代，原中国石油天然气总公司曾对 10 个典型油田开发状况进行了总结，重点也是侧重于在开发技术、开发效果方面总结经验教训。从企业内部看，随着国内三大石油公司的成功上市，按现代企业制度改制为股份公司后，石油企业完全成为自主经营、自负盈亏、自我发展的经济实体，为提高投资效益，增加项目后续竞争力，实现企业决策的科学化，迫切要求建立一个完善的后评价机制。从企业外部看，资本市场的投资者也需要企业进行投资项目后评价，以满足对投资项目的监督和评价。客观上，由于油气剩余资源类型复杂性加大，实现同等效益的投资增大，对投资决策水平的要求也越来越高，这也需要通过项目后评价来总结经验教训，提高决策水平。目前，国内各大石油公司结合自身的管理特点，成立了后评价机构，在一般投资项目后

评价内容和方法的基础上，形成了油气勘探开发项目的后评价规定和办法，选择性地开展了一些勘探开发项目后评价工作。这些规定和方法缺乏针对性，没有根本反映出油气勘探开发项目的特点，对此需要深入研究，逐步完善适合我国油气勘探开发项目特点的后评价内容和方法，以及后评价管理机制。

2004年初，中国石油天然气股份有限公司（以下简称股份公司）规划计划部结合股份公司2001年出台建设项目后评价管理办法以来的工作实践，委托北京石油勘探开发研究院（以下简称勘探院）和石油大学等单位开展了油气勘探项目和油气田开发项目后评价方法与内容研究。油气勘探项目后评价由勘探院资源规划所作为课题牵头组织完成；油气田开发项目后评价是在石油大学工商管理学院提出主要框架和内容的基础上，由勘探院开发战略规划所作为课题牵头单位组织完成。勘探院钻井所、采油所、规划总院地面所、经济所、石油大学、东方地球物理公司和中国石油天然气集团公司咨询中心等单位有关人员分别参加了两个课题的研究工作。2005年4月，股份公司规划计划部组织编委会成员及有关专家对研究报告进行了审查，经过修改，在6月份股份公司后评价培训班（无锡）上作为培训教材使用，并获得一致好评。结合使用情况，执行编委组织进行了进一步完善，最终形成《油气勘探项目后评价》和《油气田开发建设项目后评价》两部专著。

这两部专著从项目后评价概念、理论、方法与应用入手，较为系统地探讨了油气勘探、油气田开发项目后评价的理论、方法及应用体系，并结合具体项目进行案例分析。在一般投资项目后评价方法的基础上，研究提出了适用于油气勘探、油气田开发项目的后评价方法，体现了油气勘探、开发项目特点，提出了油气勘探项目后评价和油气田开发项目后评价需要研究的内容和评价指标体系，并结合油气勘探、开发项目现行管理的一般特点，阐述了后评价程序和管理。此外，还介绍了世界银行、亚洲开发银行项目后评价的执行程序、管理模式和监测评价，介绍了国际通行的项目评价指标体系。

这两部专著的编写工作凝聚了一大批石油天然气勘探、开发新老专家的智慧，得到了有关方面的大力支持。规划计划部原总地质师吕鸣岗教授、潘兴国教授分别认真审阅了勘探项目后评价和开发项目后评价两本书全稿并提出了积极的修改建议；规划计划部吴枚总经理、赵丽静、刘文涛、洪保民、李建康、游佳、徐婷、孙少锋同志，勘探与生产分公司姚超、尚尔杰、何海清、范文科、杜小弟同志，华北油田公司赵贤正副总经理，集团公司咨询中心张连春等同志都为这两本书的出版做出了积极贡献，在此，我们一并表示衷心感谢。

在成书过程中由于水平所限，难免有不足之处，敬请专家和读者指正。

编委会
2005年9月

目 录

第一篇 总 论

第一章 概述	(3)
第一节 项目后评价的一般概念	(3)
第二节 项目后评价的作用	(4)
第三节 项目后评价的范围和重点	(6)
第四节 项目后评价应遵循的原则	(8)
第二章 油气田开发建设项目后评价类型与时点选择	(10)
第一节 油气田开发建设项目后评价的特点	(10)
第二节 油气田开发建设项目后评价的类型	(12)
第三节 油气田开发建设项目后评价时点选择	(13)
第三章 油气田开发建设项目后评价的内容	(15)
第一节 项目目标后评价	(15)
第二节 项目前期工作后评价	(15)
第三节 项目实施过程后评价	(16)
第四节 经济效益后评价	(19)
第五节 项目影响后评价	(20)
第六节 风险控制和可持续性后评价	(21)
第七节 综合评价	(21)
第四章 油气田开发建设项目后评价的基本方法	(22)
第一节 对比分析法	(22)
第二节 调查法	(25)
第三节 逻辑框架法	(27)
第四节 因果分析法	(31)
第五节 问题树和目标树	(34)
第六节 油气田开发建设项目综合后评价方法	(35)
第五章 油气田开发建设项目后评价程序与管理	(47)
第一节 项目后评价的程序	(47)
第二节 后评价的前期准备	(48)
第三节 项目自我后评价	(49)
第四节 项目独立后评价	(50)
第五节 后评价信息反馈	(51)

第二篇 内容与方法

第六章 油气田开发建设项目目标后评价	(55)
--------------------	--------

第一节	油气田开发建设项目目标	(55)
第二节	油气田开发建设项目目标后评价	(56)
第七章	油气田开发建设项目前期后评价	(59)
第一节	项目前期工作与决策内容	(59)
第二节	评价内容和方法	(60)
第三节	评价结论	(63)
第八章	油气田开发建设项目地质、油气藏工程后评价	(64)
第一节	概述	(64)
第二节	储量动用评价	(66)
第三节	油气藏工程方案评价	(68)
第四节	实施效果评价	(74)
第五节	评价结论	(75)
第九章	油气田开发建设项目钻井工程后评价	(77)
第一节	概述	(77)
第二节	钻井工程方案评价	(78)
第三节	实施效果评价	(83)
第四节	评价结论	(85)
第十章	油气田开发建设项目采油（气）工程后评价	(88)
第一节	概述	(88)
第二节	采油（气）工程方案评价	(89)
第三节	实施效果评价	(91)
第四节	评价结论	(92)
第十一章	油气田开发建设项目地面工程建设后评价	(96)
第一节	概述	(96)
第二节	可行性研究及初步设计评价	(97)
第三节	建设实施评价	(101)
第四节	评价结论	(107)
第十二章	油气田开发建设项目生产运行后评价	(109)
第一节	概述	(109)
第二节	生产运行工作程序评价	(109)
第三节	生产运行准备评价	(110)
第四节	联合试运及试生产评价	(110)
第五节	生产系统运行评价	(111)
第六节	产品指标及消耗指标评价	(112)
第七节	评价结论	(113)
第十三章	油气田开发建设项目经济效益后评价	(114)
第一节	概述	(114)
第二节	投资执行情况评价	(115)
第三节	项目实施后至后评价时点前的效益评价	(118)
第四节	项目经济效益分析	(119)

第五节	项目不确定性分析·····	(123)
第六节	评价结论·····	(124)
第十四章	油气田开发建设项目影响与持续性后评价·····	(126)
第一节	影响评价·····	(126)
第二节	风险控制评价·····	(129)
第三节	持续性评价·····	(131)
第四节	评价结论·····	(134)
第十五章	油气田开发建设项目综合后评价·····	(135)
第一节	基本概念·····	(135)
第二节	综合评价指标体系·····	(136)
第三节	综合评价·····	(138)
第四节	经验与教训·····	(140)

第三篇 简化后评价

第十六章	油气田开发建设项目简化后评价·····	(145)
------	---------------------	-------

第四篇 附 录

附录一	世界银行贷款项目执行管理与监测评价·····	(157)
第一节	项目执行管理的内容和要求·····	(157)
第二节	项目监测与评价·····	(160)
第三节	项目执行进度计划与执行监测指标·····	(161)
第四节	项目进度报告与审计报告·····	(162)
第五节	项目中期调整·····	(164)
第六节	项目完工报告与项目后评价报告·····	(164)
附录二	亚洲开发银行贷款项目执行监督和管理·····	(167)
第一节	亚行贷款项目执行的内容·····	(167)
第二节	亚行对贷款项目执行的监督与管理·····	(168)
附录三	国际通行的项目评价指标体系·····	(180)
参考文献	·····	(196)

第一篇 总 论

第一章 概 述

第一节 项目后评价的一般概念

一、项目后评价的定义

投资项目的前期评价已经广为人知，而且前期评价的理论体系和操作实务也相当成熟，被广泛地应用于各种项目的评估中去了。但是项目的后评价却刚刚起步，并处于快速发展的阶段，因此我们首先从一般项目的后评价概念出发，进而探讨后评价的理论和其在油气田开发建设项目中应用的实务。

项目后评价就是在项目完成后，对项目的建设目的、决策过程、建设实施过程、最终效益和影响以及项目持续性等项目周期中的各个部分进行全面而系统的分析与评价。通过后评价，检查项目的立项依据是否充分、项目本身或项目的规划是否合理有效、预期目标是否达到、项目的主要指标是否实现，找出项目成功或失败的原因，吸取经验和教训，为未来新项目的科学决策以及提高投资管理水平提供依据；对于已经投入运营的项目而言，通过后评价信息的及时反馈，可以对项目在实施运营过程中出现的问题提出改进的建议和意见，最终提高项目的整体效益。

具体到项目而言，项目后评价包括以下三方面的含义：

首先，项目后评价是为投资决策服务的。虽然后评价是对已经建设的项目的总结和评价，对该项目的改进和完善起到了积极的指导作用。但更重要的是，后评价的开展，为投资者今后进行同类型项目的投资积累了经验教训，提高决策水平，达到改善投资效益的目的。

其次，项目后评价是一个总结和学习的过程。项目后评价是在开发项目建成后经过一段时间的投产运营的基础上进行的，它的开展就是对项目的目标完成情况、决策过程、项目执行、投资效益、作用和影响等全面系统总结的一个过程。同时它也是一个总结正反两方面经验教训的学习过程。项目的决策和管理者能从项目成功或失败的实践中学习到科学的决策方法和策略，提高决策管理水平；而项目的建设和实施者通过学习可以掌握更加科学的建设管理方法，提高自身的建设和管理能力。

最后，项目后评价又是一个监督和控制的手段。项目的后评价通常是由独立的咨询机构根据投资者的要求来完成的，后评价所需要的各种资料，包括项目日常的监测资料和绩效管理数据库、项目中间评价资料、项目稽查报告、项目竣工验收的报告等，都将作为后评价工作的依据，因此项目的后评价其实包含了监督检查的因素。同时，后评价的评价是公开的，结果也将提供给投资决策者、管理者、上级部门以及其它相关人员使用，由于评价的结果可以暴露项目决策、项目建设和运营管理中的问题，因此可以提高项目的相关建设和管理人员的责任心，达到对项目进行控制的作用。

二、项目后评价的时点

我们知道项目周期就是指一个项目从构想、筹划、建设、运营，直到项目最终报废的全过程。

在具体的实践中，项目周期按照开发项目实施的先后顺序可以划分为三个时期：投资前

时期、投资时期以及生产时期，每一个时期按照项目的进度又分为不同的阶段。投资前时期包括项目初步设想及投资机会的研究、开发方案的分析及初步筛选、项目可行性研究、项目的评估、项目的投资决策等内容；投资时期即项目的建设时期，主要包括项目的计划、各工程招投标以及谈判和签订合同、各单项工程的建设、工程项目的管理与监督、项目的竣工验收等内容；生产时期主要包括了开发项目产出产品的运营过程与项目后评价等内容（图 1-1）。

在项目周期中，开始进行后评价的时间点我们称之为项目后评价的时点。项目后评价的时点应该落在项目周期的哪个范围之内，有两种不同的看法。

一种观点认为后评价时点应该落在项目竣工点 F 和项目终点 T 之间。持该观点的人认为项目后评价应该是在项目竣工验收、并投产运营一段时间产生了比较明显的收益后进行，评价项目实施的效果好坏、效益的高低、产生的作用和影响，并将项目实际的运营效果与项目决策初期的目标（技术、经济和环境等指标）相对比，分析产生的偏差并找出偏差产生的原因，总结经验教训，指导待建项目、完善在建和已经运营的项目。依照这种观点，项目后评价的时点就应该落在项目竣工到项目的终点这个时间段内，项目后评价的时间范围为图 1-1 中所示 F—T 区间。

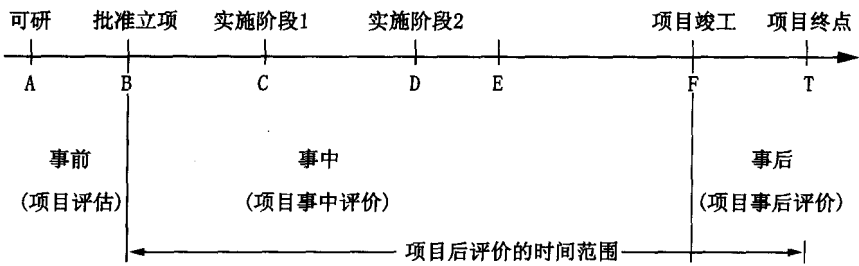


图 1-1 项目的周期

另一种观点认为项目后评价的时点应该落在批准立项点 B 之后。持该观点的人认为项目后评价应该是一个广泛的概念，评价工作应该将评价的时间范围扩大，即后评价在批准立项后就应开始，包括了项目开工、竣工验收、最后到投产运营这一整个时间段内的所有评价工作。他们认为在项目开工阶段、竣工阶段和生产阶段内都应该包含项目的后评价工作，项目的后评价时间范围大大加长了，为图 1-1 中 B—T 区间。实际上，该种观点将项目的事中评价也划为项目后评价。

国际上多数盈利性项目后评价采用的是第一种时点划分，将项目周期中的 B—F 时间范围内进行的评价称为项目的事中评价，单独作为项目评价体系中的一个评价。由于本书主要针对油气田开发建设项目后评价，因此，按惯例采用了第一种时点划分方法，将项目评价体系分为前评估（即事前评价）、中间评价（即事中评价）和后评价，项目后评价是在项目竣工投产后进行的评价。具体对油气田开发建设项目时点的划分，我们将在第二章“油气田开发建设项目后评价类型与时点选择”中详细讨论。

第二节 项目后评价的作用

从项目周期来看，项目后评价位于项目周期最后一个阶段。但是从后评价的功能来看，

评价的结果反馈到后继项目中去，为后继项目提供经验和教训，有助于提高投资决策和管理水平，改善投资收益。因此项目后评价处于一个新项目的开端，处于承前启后的位置。同时它对项目周期其它环节具有制约作用，是项目投资、计划和管理极为重要的一个阶段。

从投资者的角度看，投资效益是关键。投资者在项目取得了一定收益之后，要分析这个项目是否达到了预期目标，项目是否盈利或者能否持续盈利。因此进行项目后评价最主要的目的就是评价预期的投资收益和目标是否达到，找出预期目标与实际结果之间的偏差，分析其原因，总结成功的经验和失败的教训，提高今后投资决策和管理水平，同时对项目的持续性进行分析。

同时，项目后评价是在项目投资完成后进行的，包括对整个项目在执行过程、效益和影响等方面的系统分析和评价，从微观上看，对于改善项目的科学决策水平，改进项目管理的效果、提高项目最终投资收益起到了积极作用；从宏观上看，对于保障整个国民经济的健康发展也发挥着积极重要的作用。具体表现在以下几方面。

一、完善已建和新建项目

通过对项目后评价信息的及时反馈，对已建项目通过后评价发现问题，完善已建项目的运营方式，保证已建项目的高效运营；同时对类似新建项目的建设计划的修改或调整提供依据，确保新建项目的顺利实施，提高投资收益。

二、监督保障项目实现预期目标

项目后评价是在项目运营后才进行的，将项目投产后的实际情况与项目可行性研究报告中的预期目标相对比，分析产生的偏差，找出其出现的原因，然后针对正在运营的项目提出切实可行的建议和改进措施，以利实现预定目标。

三、提高投资决策水平

一个项目前期可行性评估的可靠性需要通过项目实施运营后的实际效果来检验。有效地运用项目后评价，将项目运营的经济效益、技术水平、影响等实际效果与投资决策时的预期目标比较，总结经验教训，调整未来投资决策的方向和结构，改善投资的相关政策和方针制度，改进投资决策的程序，降低投资的风险，为今后新项目取得良好的投资收益打下坚实的基础。

四、提高管理水平

通过对项目的目的、执行过程、效益、作用和影响进行系统的分析，总结经验教训，项目管理者 and 建设者通过掌握评价结果，可以寻求更加科学的管理方法和策略，达到提高管理水平的目的。

五、监督前评估工作的质量

项目前评估，由于很多参数（特别是经济参数）都是预测值，存在许多不可预见性和不确定性因素，客观上与实际有较大差别。而建设项目后评价是在项目投产后生产经营实践过程中进行的，大多数参数值是真实可靠的，其投入产出也是以实际数据为依据的。因此可以认为建设项目后评价是在确定参数情况下的评价，其评价结果更为真实。

通过科学的后评价方法和完善的后评价体系得到的后评价结果，可以检验前期评价的方法、参数选取、有关政策和评价人员的素质，为今后的项目前期工作提供可贵的经验，使前期评价得以修正、补充，使之更合乎实际。

第三节 项目后评价的范围和重点

一、项目后评价的范围

1. 根据评价的内容划分评价范围

项目后评价在刚刚兴起的时候，评价的范围就仅限于财务评价。一般的项目都是以分析投资收益率等财务指标作为衡量项目成败的主要指标。随着时间的推移，对能源、交通、通讯等基础设施以及社会福利事业投入了大量的资金，这些项目的效益不只局限于财务指标，因此此时的后评价范围中也引入了经济评价（也称为国民经济评价）的概念。

与此同时，技术的进步和外部环境的变化，使人们越来越重视项目对社会发展和生态环境的影响。在许多发达国家，根据立法的要求，项目后评价中都包含了环境影响的后评价这一项。而世界银行等组织在进行项目后评价时，更加关心其援助项目对项目的真正受益者的影响、对项目所在地的社会发展产生的影响。可以看出，项目的社会影响评价和环境影响评价已经被纳入了后评价的范围之内。

因此，项目后评价的评价范围也可以按照上述内容划分为过程后评价、效益后评价、影响和持续性评价以及综合后评价。通过近年来的发展，项目后评价的评价范围逐步发展成为包括财务、经济、环境、社会 and 机构发展等多方面的综合评价体系。

2. 根据项目的类型划分评价范围

每一个项目根据项目目标和项目本身的特点，都可以划分为不同的类型。因此，我们可以根据这些不同的类型来确定项目的评价范围。油气田开发建设项目后评价的对象按照开发项目的类型就可以划分为产能建设项目和开发调整项目等。具体的评价范围划分我们将在第二章中讨论。

3. 根据项目的周期划分评价范围

一个项目的周期主要经历目标确定、项目前期决策、项目开工准备、项目各工程的建设实施、项目竣工投产等阶段。因此，项目后评价的评价范围也可以按照上述项目周期的各个阶段进行划分。

(1) 项目的目标评价就是对照可行性研究的目标，分析项目目标的实际实现程度，找出产生变化的原因。

(2) 项目决策阶段的评价包括项目的目标评价，重点是对项目可行性研究报告、项目的评估报告和批复进行评价，检验项目的决策程序是否科学合理，分析决策成败的原因，总结经验教训。

(3) 项目开工准备阶段的评价包括了对项目设计的评价、招投标的评价、投资和资金的筹措情况等的评价，分析开工准备工作的进展是否顺利，是否保证了项目的顺利进行。评价出现差错的原因，总结经验教训。

(4) 项目的建设实施评价包括项目合同执行情况的分析，项目各工程的实施和项目管理评价、资金的使用情况评价等。

(5) 项目的竣工投产评价主要是对项目的竣工验收、运营状况进行分析评价，分析实际的运营状况和预期的差异，分析产生差异的原因。

二、项目后评价的重点

项目后评价属于项目评价的范畴，它与项目前评估、项目中间评价都是项目评价体系的

一部分。虽然这三个评价在评价方法、内容等方面有相似之处，但它们处于项目周期中不同的阶段，都会有各自的评价重点。

1. 后评价与前评估

项目后评价与前评估在评价原则和方法上大都相同，都采用定性和定量相结合的方法，但是，由于两者的评价目的不同，因此两者的评价重点也存在着一些区别。主要差异如下。

1) 评价目的不同

项目前评估的目的是确定项目是否可以立项，它是站在项目的起点，主要应用预测技术来分析评价项目未来的效益，以确定项目投资是否盈利，并且分析判断其技术可行性，目的是确定投资；后评价则是在项目建成之后，总结评价项目的准备、实施、完工和运营阶段情况，并通过预测对项目的未来经验情况进行新的分析评价，其目的是为了总结经验教训，为改进决策和管理服务。

2) 评价内容的差异

前评估主要是在项目还没有建设之前，分析项目建设的可行性和必要性，对未来的经济效益进行预测；而后评价是站在项目完工后的某个时点上，检验前评估中各项指标是否实现，还包括对项目的决策、管理和运营效益的评价分析，重点是总结项目实施过程，找出问题、分析原因，同时要以后评价时点为基点，预测项目未来的发展。

3) 评价性质的差异

前评估是以数量和质量指标为依据，以定量评价为主的评价行为；而后评价则是一种以事实为依据，以提高经济效益为目的，重点反映投资项目实施效果的综合评价。

4) 判别标准的差异

前评估的重要判别标准是投资者要求获得的效益率或基准收益率；而后评价的评价标准侧重点是前评估的结论，主要采用对比的方法。

2. 后评价与中间评价

建设项目事中评价是指在项目立项上马以后，在项目实施时期进行项目跟踪评价。在这一过程中，投资或项目管理部门对项目状态和项目进展情况进行衡量与监测，对已完成的部分工作做出评价，为项目管理和决策提供所需的信息，使项目在进行中随时得到控制和纠正，并指出以后项目管理的努力方向。中期评价的结果往往是后评价的资料来源，两者有着许多相同的地方，但是它们既有联系又相互独立。主要区别如下。

1) 评价的目的不同

中期评价是通过正在建设项目的检查和评价，发现具体实施的效果与目标之间的偏差和出现的问题，找出原因，提出纠偏或改进的措施，并及时将信息反馈到项目管理或决策部门，以便决策部门及时做出决策，采取必要的管理措施来调整项目的实施，改进项目管理，以实现或达到既定目标计划。由于项目实施监督的管理决策工作主要表现为项目控制，因此项目中间评价是面向项目控制的，为项目控制提供基础和依据。

可以认为，项目前评估是项目控制的前向延伸，目的是使项目始终按照立项时的目标开展，达到改进项目管理本身或提高项目建设质量和投资收益的目的。而后评价是投产后的评价，它并不能挽回项目本身的损失，重点是吸取经验教训，指导今后确定新的投资方向，改进投资决策。项目后评价是项目控制的后向延伸，而项目中间评价则直接蕴涵于项目控制过程之中，是项目控制的一个重要组成部分。