

新世纪高职高专
物业管理专业教材

项目管理

X I A N G M U G U A N L I

简德三 主编



上海财经大学出版社

项 目 管 理

简德三 主编



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目管理/简德三主编. —上海:上海财经大学出版社,2000.12
新世纪高职高专物业管理专业教材
ISBN 7-81049-493-7/F·415

I. 项… II. 简… III. 项目管理-高等学校:技术学校-教材
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 51186 号

☐ 责任编辑 张小忠

☐ 封面设计 周卫民

XIANGMU GUANLI

项 目 管 理

简德三 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: www.sufep.com

电子邮件: sale@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷七厂一分厂印刷装订

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 10.625 印张 306 千字

印数: 0 001— 5 000 定价: 16.00 元

新世纪高职高专系列教材

编辑委员会

主 任：储敏伟

副主任：张祖芳 陈启杰

委 员：（按姓氏笔画为序）

方 芳 刘兰娟 张 桁

吴宪和 张赞明 袁树民

徐宪光 景学远

目 录

MU LU

1 项目管理概述	1
1.1 项目管理的基本含义	1
1.2 投资项目的建设程序	8
复习题	12
2 项目的可行性研究	13
2.1 项目可行性研究概述	13
2.2 项目可行性研究的主要内容	15
2.3 项目可行性研究的工作程序和要求	29
2.4 可行性研究工作中的投资决策	32
复习题	42
练习题	42
3 市场研究与项目规模的选择	44
3.1 市场研究概述	44
3.2 市场预测的方法	48
3.3 项目生产规模的选择	59
复习题	65

4 投资项目的财务状况分析	66
4.1 投资项目经济评价概述	66
4.2 投资项目经济评价中的时间因素	70
4.3 投资项目总投资的估算	74
4.4 投资项目成本费用的估算	87
4.5 投资项目年收入和年税金的估算	91
4.6 投资项目财务状况的分析与评价	99
复习题	103
练习题	104
5 投资项目的财务评价	106
5.1 财务评价概述	106
5.2 财务评价的静态分析法	107
5.3 财务评价的动态分析法	109
5.4 财务基础数据和基准投资收益率、投资回收期的测定	119
复习题	121
练习题	122
6 投资项目的国民经济评价	123
6.1 投资项目的国民经济评价概述	123
6.2 投资项目国民经济评价参数	129
6.3 影子价格及其调整计算	138
6.4 国民经济评价报表和国民经济评价指标	145
6.5 社会效果的分析与评价	152
复习题	158
练习题	159

7 更新改造项目的财务评价	162
7.1 更新改造项目财务评价的特点	162
7.2 更新改造项目的評價方法	164
7.3 更新改造项目增量部分投资财务效益的计算	165
7.4 更新改造项目投资财务效益的计算与评价	169
复习题	175
8 项目的不确定性分析	176
8.1 不确定性分析概述	176
8.2 不确定性分析的方法和內容	179
复习题	189
练习题	190
9 利用外资投资项目的经济评价	191
9.1 利用外资的方式	191
9.2 借用外资投资项目的经济评价	196
9.3 合资项目经济基础数据的估算	199
9.4 合资项目财务评价	206
9.5 合资项目国民经济评价	212
复习题	214
10 项目的资金筹措与管理	215
10.1 项目资金筹措概述	215
10.2 借款筹资	218
10.3 股票与债券筹资	221
10.4 融资租赁	227
10.5 自有资金	228
10.6 外资筹资	230
复习题	235

11 项目实施过程的控制与管理	236
11.1 投资项目计划的安排	236
11.2 工程设计、概预算和项目招投标	239
11.3 工程监理	260
11.4 投资项目的生产准备	264
11.5 投资项目的竣工验收	265
复习题	270
12 投资项目后评价	271
12.1 投资项目后评价的概念和作用	271
12.2 投资项目后评价的基本内容	275
12.3 投资项目后评价的程序和方法	279
12.4 投资项目经济后评价	282
12.5 投资项目投产后经济效益的分析与评价	284
12.6 综合评价结论及后评价报告	290
复习题	293
附录一	294
附录二	319
参考文献	332
后记	333

1

项目管理概述

项目管理概述,对于准确了解项目管理的形成和发展,掌握和理解有关理论概念及其原则有着导向性的作用。由于项目管理的对象是项目,所以,本章将主要介绍投资项目、项目管理的含义,项目的建设程序概念及其主要内容等。

1.1 项目管理的基本含义

1.1.1 项目的概念

1)项目及其特征

(1)项目的含义。项目在西方国家是一个被普遍接受的概念,而在我国则更多地使用投资项目这个概念,因此在本书中,如无特别说明,项目即投资项目。但对于什么是项目,项目具有哪些特征,目前理论界的认识并不完全统一。

一般认为,作为项目应具有两大基本特征:一是主观方面的特征,即项目是作为一定的管理主体的被管理对象和管理手段而存在的;二是客观方面的特征,即项目在客观上必须具备单次性任务的属性。基于这一认识,项目可以定义为:项目是作为系统的被管理对象的单次性任务,是单次性活动的一种组织管理模式。项目的两大基本特征是一个项目存在的充分必要条件。首先从客观特征方面看,只有被管理的

对象具有单次性任务这一基本属性时,我们在主观上才有可能把它作为一个项目来管理。如一栋大楼的施工任务可以作为一个项目来组织管理;我国目前的经济体制改革是一个不断深化的探索过程,不是单次性任务,因而不能作为一个项目来组织管理。其次从主观特征方面看,即使被管理对象在客观上具备了一次性属性,是否要作为一个项目来管理还取决于人们的主观意愿。当某一单次性任务作为一个项目有助于管理者有效地实现任务的目标时,可作为项目来管理,否则不必作为项目来管理。

(2)项目的特征。从上述项目的基本特征,我们可以概括出项目的一般特征:

①项目的相对性。项目既然是作为一种组织形式和单次性任务,那么它就不是一个固定的目的物。如我们可以将正在建设中的某项道路的任务作为一个项目,而不能说已经建设好的某条道路是一个项目。项目总是相对于确定的主体而存在的,所以说项目具有相对性。

②项目的临时性。项目是一定的管理主体在一定时期里的组织形式,只在一段有限的短暂的时间内存在,所以具有临时性,即在经过一定的寿命周期之后,原来构成一个项目的各种要素就不复作为一个项目存在。如建设某建筑物的任务可能构成一个项目,它随着建设任务的开始而确立,随着建设任务的完成而终结。

③项目的目标性。项目既然作为一个任务,那么它就有明确的目标。项目的目标就是项目的管理主体在完成项目的任务时所要实现的目的。一般地,项目的最终的统一的目标是效益目标,而我们通常提到的项目的工期、成本、质量目标应是服从于效益目标的项目的二级目标。

④项目的寿命周期性。项目任务的单次性决定了项目有一个确定的起始、实施和终结的过程,这就构成了项目的寿命周期。对于一般项目来说,项目的寿命周期可分为三个阶段:第一阶段是项目前期阶段,一般包括项目规划、布署,即要明确项目的任务、基本要求、所需投入要素、目标及成本效益分析论证。第二阶段是项目实施阶段,即具体组织

项目的实施以实现项目的目标。第三阶段是项目终结阶段,包括项目的总结、清理等。

⑤项目的约束性。项目是一件任务,而任何任务都有其限定条件。项目的限定条件构成了项目的约束性。项目的限定条件一般包括项目的投入要素(人、财、物)、时间和质量等。项目的约束性为项目任务的实施和完成提供了一个最低的参考标准。

⑥项目的系统性和整体性。一般地,项目的各种要素之间都存在着某种联系,只有将它们有机地结合起来才能确保项目目标的有效实现,这在客观上就形成了一个系统。同时项目只有一个最终的统一的目标——效益目标,项目的其他要素及其他目标都应为其服务并统一于它的要求之下。

2) 项目的分类

(1)项目按其性质可以分为新建、扩建、改建、迁建、恢复项目。新建项目是指从无到有,“平地起家”新开始的项目或原有的规模很小,经过投资建设后新增加的固定资产价值超过原有固定资产价值 3 倍以上的,也可以算作新建项目。

扩建项目是指在现有的规模基础上,为扩大生产能力或工程效益而增建的项目。如企业为扩大原有产品的生产能力,增建的主要生产车间及独立的生产线等。

改建项目是指投资者为了提高产品质量、加速技术进步、增加产品的花色品种、促进产品升级换代、降低消耗和成本等,采用新技术、新工艺、新材料等对现有设施、工艺条件进行设备更新或技术改造的项目。

迁建项目是指由于种种原因经有关部门批准迁到其他地点建设的项目。

恢复项目是指因自然灾害、战争等原因,使原有固定资产全部或部分报废,后又投资恢复建设的项目。

(2)项目按投资使用方向和投资主体的活动范围,可以分为竞争性项目、基础性项目和公益性项目。这种划分方法是根据我国建立社会主义市场经济体制的要求,对投资体制(主要是投融资体制)进行深化

改革而形成的一种划分方法。

竞争性项目主要是指投资收益水平比较高、市场调节比较灵敏、具有市场竞争能力的行业部门的相关项目。它主要包括工业、建筑业、商业、房地产业、公用、服务、咨询业及金融保险业等。根据我国投融资体制改革的要求,竞争性投资项目的投融资应直接面向市场,由企业自主决策,自担风险,通过市场筹资、建设、经营。

基础性项目主要是指具有一定自然垄断、建设周期长、投资量大而收益水平较低的基础产业和基础设施项目。它主要包括农林水利业、能源业、交通、邮电、通讯业及城市公用设施等。另外,对这类项目还可进一步分为两个部分:一部分属于在一定时期具备市场竞争条件的项目,其投融资应在政府引导的前提下,逐步推向市场;另一部分为不具备市场条件的项目,其投融资应由各级政府负责。

公益性项目是指那些非盈利性和具有社会效益性的项目。它主要包括教育、文化、卫生、体育、环保、广播电视等设施,公、检、司、法等政权设施,政府、社会团体、国防设施等。在这类项目中除少数具有一定盈利性外(如影剧院、俱乐部、体育馆等),大多数公益性项目的投资基本上不形成经济效益。公益性项目的这种特性决定了其投融资应由政府承担,即由政府运用财政性资金采取无偿和追加拨款的方式进行投资建设。

上述三大类型投资项目投融资方式重新调整划分的总体性要求和三大类型项目的划分及其产业内涵关系可分别参见表 1-1、表 1-2。

表 1-1 三大类型投融资方式的划分

类 别 方 式	竞争性项目 投融资	基础性项目 投融资	公益性项目 投融资
投资主体	主要由企业、个人投资	政府与企业投资	主要由政府进行投资
投资筹措方式	经营性筹资	政策性与经营性 投资相结合	主要是政策性投资
投资使用方式	风险性和规模性投资	有偿重点投资	主要是无偿投资

表 1-2 三大类型项目的划分及其产业内涵关系

行 业 分 类	内 涵
竞争性项目	1. 工业(不含能源) 2. 建筑业 3. 商业、餐饮、供销仓储业 4. 房产、公用、服务、咨询业 5. 金融、保险和其他行业
基础性项目	6. 农、林、牧、渔、水利设施 7. 能源 8. 交通、邮电、通讯业 9. 地质普查和勘探业 10. 部分支柱产业项目和其他重点项目
公益性项目	11. 文、教、科研、卫生、体育、环保、广播电视等设施 12. 公、检、法、司等政权设施 13. 政府、社会团体、国防设施

(3)项目按其规模可分为大型、中型和小型三种。大型项目、中型项目、小型项目的划分一般是按项目的年生产能力或项目的总投资规模来确定的。其划分标准,以国家颁发的《大中小型建设项目划分标准》为依据。

(4)项目按行业类型则可以划分为工业项目、农业项目、林业项目、商业项目、交通运输项目、房地产项目等。

1.1.2 项目管理

1) 项目管理的概念

项目管理是指一定的主体,为了实现其目标,利用各种有效的手段,对执行中的投资项目周期的各阶段工作进行计划、组织、协调、指挥、控制,以取得良好经济效益的各项活动的总称。

由于项目的性质、技术经济特点、规模及所处行业等的不同,项目的管理类型也就有所不同,从我国项目管理的具体实践来看,项目管理

类型主要有如下几种:

- (1)由项目建设单位自行实施管理;
- (2)由项目主管部门组织项目管理;
- (3)以项目贷款机构为主,连同项目设计单位、施工单位等共同进行项目管理。

2)项目管理的主要任务内容

项目管理可从不同的分析、研究角度得出不同的任务内容。具体有:

(1)从管理职能角度划分,项目管理包括项目计划、组织、人事安排、控制、协调等五个方面的内容。

项目计划是项目全部活动的基础和依据,包括各种预测、决策、规划和准备工作。

项目组织是指项目组织体系的建立、项目管理机构及部门的设置、管理人员的配备、责权利划分、组织更新调整等。

项目人事安排是指项目各种责任人的选用、考核评价、激励及安排等。

项目控制是指项目检查监督、信息反馈、调整修正等。

项目协调是指项目调度、内外人际关系的协调、项目资源的总体平衡与调整等。

(2)从项目活动的全过程划分,项目管理包括项目决策、项目规划与设计、项目的招投标、项目实施、项目终结与后评价等几方面的内容。

项目决策是指从项目意向起到项目立项的全部活动,主要包括项目预测与决策。

项目规划与设计,即需组织有关部门、人员进行市场调查,并在市场预测的基础上,作出可行性研究,通过对多个可行方案进行比较选择,确定最好的投资项目实施方案。

项目招标与投标的管理,随着项目管理体制的健全与完善,项目的设计、施工与资产设备的采购都需采用招标与投标的形式,以选择合适的中标者,因此,做好招标、开标、评标、决标的组织及管理工作,是项目

管理的重要任务之一。

项目实施的管理,是指在项目实施过程中,通过编制各类计划(资金筹措计划和使用计划)和技术经济标准(概算与预算定额),对项目实施中的工期、费用、质量等进行控制,确保项目目标的实现。

项目终结与后评价是指项目的各种收尾工作及完成效果的评价工作。

(3)从项目投入资源要素角度划分,项目管理包括项目资金财务管理、项目人事劳动管理、项目材料设备管理、项目技术管理、项目信息管理、项目合同管理等内容。

项目资金财务管理,包括项目投资预算、资金筹措及财务成本管理等。

项目人事劳动管理,包括项目技术管理人员和劳务人员的招聘、组织考核、评价激励等。

项目材料设备管理,包括项目材料设备的采购、保管及成本控制等。

项目技术管理,包括项目技术的开发、引进、技术使用、技术更新等。

项目信息管理,包括项目信息的收集、整理加工、传送、应用等。即需明确参加项目建设、管理机构之间信息的传递方式、时间和内容,确定信息收集和做好信息反馈的处理方法与手段。

项目合同管理,在项目的组织实施过程中,项目投资者不可避免地要与材料供应者、施工者等有业务往来,因此,编制合同文件,参与合同谈判,合同的签订与修改,正确处理合同的纠纷,明确责任与义务等也是项目管理中的内容之一。

(4)从项目目标和约束角度划分,项目管理包括项目进度管理、项目成本管理、项目质量管理。

项目进度管理,包括项目进度规划、进度检查监督、进度控制等。

项目成本管理,包括项目成本预测、项目成本计划、项目成本分析与控制、项目财务管理等。

项目质量管理,包括项目质量规划、质量保证体系的建立、质量检查监督、项目质量分析与控制等。

虽然可以从不同的角度对项目管理活动进行划分,但其实质的管理内容是完全相同的,即无论是从任何一种角度出发,还是几种角度的结合,都可以从不同的侧面阐述项目管理的内容。

1.2 投资项目的建设程序

1.2.1 投资建设程序的概念及客观性

1) 投资建设程序的概念

所谓投资建设程序是指投资建设全过程中各阶段、各步骤、各工作之间必须遵循的先后次序及其内在联系。它一般包括三个方面的内容:一是一项建设活动客观上包括的工作类型;二是建设全过程中性质不同的各阶段划分;三是其中各阶段、各项工作之间的内在联系及先后顺序。

2) 投资建设程序的客观性

投资项目的建设程序是对投资建设过程的一种科学界定,是一种科学的认识和反映,而不是主观人为的构想与设计,因此它具有客观性。项目投资建设程序的这种客观性主要是由建设工程及其建设活动的技术经济特点所决定的:

(1)一般生产性项目的建设活动都具有周期长且投资额大的特点。项目投资建设活动的这一特点就决定了项目在较长一段时期内需投入人力、物力、财力,而不能向社会提供有用产品、劳务及服务。因此,在项目建设之前,必须进行深入、全面的研究,对项目建设的方方面面进行系统的分析论证,才能决定项目的投资建设。

(2)项目的建设工程具有固定性(不可移动)的特点。项目建设工程的固定性特点决定了项目在哪里进行投资建设,就在哪里形成生产能力或提供工程效益,因此,对拟建的投资项目,就有一个在什么地方

投资建设及在什么地方最为合理的问题。这就要求在项目建设之前,必须对项目的候选地进行认真地勘察,以查明当地的资源储量、工程地质、水文地质、原材料、燃料、动力供应及交通运输条件、产品的消费情况,并在选择建设地点的前提下,注意搞好项目的合理布局和有关配套项目的协作、配合。

(3)建设工程具有多样性的特点。建设工程多样性的特点决定了每个工程项目都有它自身的用途和要求,需要按照建设者的特定要求和用途进行专门的设计,因此,对拟建项目就有一个采用何种工艺设计、何种建筑设计最为适用、经济合理的要求。

(4)项目的工程建设具有连续性和不可间断性的特点。项目工程建设的连续性和不可间断性的特点决定了只有将投资建设全过程中的各阶段、各环节和各项工作之间周密协调地组织起来,在时间上连续,在空间上不脱节,并在项目全部完工后积极组织验收交付生产使用,才能真正形成生产能力或工程效益并发挥出投资经济效益。因此,我们在投资建设过程中,必须要遵循项目本身客观上存在的这种严格的程序性。

1.2.2 我国投资建设程序的一般内容

根据我国现行规定,一般项目的建设程序主要包括以下内容:

(1)根据国民经济和社会发展的长远规划,结合行业和地区发展规划的要求,提出项目建议书。它主要是对投资项目在建设前提出设想,从宏观上衡量投资项目的必要性,分析其是否符合社会要求、市场需求和国家长远规划的要求,初步分析建设的可能性。它的主要内容包括:项目提出的必要性和依据;产品方案、建设规模和建设地点的初步设想;资源情况、建设条件;投资估算和资金筹措的设想及贷款偿还能力的测算;项目建设进度的设想;经济效益和社会效益的初步测算等。

(2)编制可行性研究报告。可行性研究是项目建设前期的一项重要工件,它是对拟建项目在工程技术、经济、社会等的可行性和合理性进行全面系统的分析论证后,从中选择最佳投资实施方案的一种方法。