

乡镇企业投资 项目管理

星火计划项目指南

中国新技术创业投资公司 主编

科学技术文献出版社

内 容 简 介

本书根据国家现有的有关规定,总结了国内外行之有效的投资项目的管理制度和管理方法,全面、系统地介绍了编制投资项目的可行性研究报告和评估报告的基本原则、目的、内容和方法,并结合当前乡镇企业存在的一些问题,对市场预测、投资预测、财务和经济效益分析等科学方法作了比较详尽的阐述。

为了便于广大农民企业家新办乡镇企业,本书还介绍了建设工程的准备、设计和实施,以及乡镇企业组建等方面的程序和方法。附录中列举了一份评估报告实例,可供读者在实际工作中参考。

本书是乡镇企业经理、厂长和项目负责人,以及各级科委和银行的项目评审人员从事项目投资工作的必备工具书,是提高乡镇企业投资决策科学化和项目管理水平的指南,也是乡镇企业管理干部培训班的有益参考书。

星火计划项目指南

乡镇企业投资项目管理

中国新技术创业投资公司主编

科学技术文献出版社出版

民族印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

787×1092毫米 32开本 12.4印张 274千字

1988年7月北京第一版第一次印刷

印数:1—7000册

社科新书目:增202—024

ISBN 7-5023-0583-1/F·23

定价:3.45元

编委会名单

编委会主任：杨维哲

编委会副主任：（以姓氏笔划为序）

吴武封、张登义、张晓彬、张毅、
郭书田、奚惠达；

编委会委员：（以姓氏笔划为序）

王福穰、叶志杰、刘卫建、刘向东、
何绍唐、李惠安、范源兴、张成泉、
张凯军、周函达、赵汝霖、梁宝忠、
黄胜强、康云超、程朱海、黎书东。

编 者 的 话

《“星火计划”项目指南》共四册：1.《“星火计划”实施指南》；2.《乡镇企业投资项目管理》；3.《常用经济法规知识》；4.《乡镇企业经营管理》。本书是中国新技术创业投资公司组织编写的《指南》丛书之二。

在党的改革、开放、搞活方针的指引下，我国的乡镇企业正在蓬勃发展。无论是建立新的企业，还是扩大原有企业的生产规模，都需要进行投资。如何正确地使用投资，使有限的资金充分发挥其经济效益，是乡镇企业发展中一个迫切需要解决的问题。

当前，我国的乡镇企业，一般规模比较小，人员素质和管理水平比较低，在投资使用上存在着不少问题。有的资金尚未筹足就上项目，实施了一半不得不停下来，劳民伤财；有的未很好调查产品的市场供需情况就上项目，投产后由于产品没有销路或原材料不足又被迫停产或减产；还有的项目，由于工艺技术不过关，产品质量差，造成经营亏损，等等。产生这些问题的重要原因之一，是没有一套科学的管理投资项目的办法。因此，为乡镇企业提供一套科学的投资项目管理方法，提高乡镇企业投资项目的管理水平，实为当务之急。这本《乡镇企业投资项目管理》，就是为了适应经济发展的新形势，满足乡镇企业加强投资项目的需要而编写的。

本书对国内外行之有效的投资项目管理制度的管理方法进行了比较全面、系统的介绍。它一般适用于乡镇企业中规

规模较大的投资项目，对于那些投资规模较小的项目，可以根据具体情况，适当简化手续，灵活运用。

为了使本书既能为乡镇企业进行项目的可行性研究提供依据，又能供各级科委及银行的项目评审人员在评估项目时参考，并能适应两种不同角度的要求，许多章节是这样编写的：首先，列出一份较为完整的可行性研究参考提纲，使乡镇企业进行项目可行性研究时有所遵循。当然，项目可行性研究的内容并不是千篇一律、一成不变的。每个具体项目的研究内容，应根据实际情况确定，不一定和提纲完全相同，有些研究内容需要加强，有些则应适当简化或省略。其次，尽量详细地说明研究分析的方法。这些方法对项目可行性研究和项目评估都是一样的，可行性研究人员和评估人员都可以参考。最后，提出项目评估时应注意的问题。

本书主要的编写者是中国投资银行的王福穰同志，中国新技术创业投资公司刘卫建同志参加了编写，其中第十二章由中国人民大学叶志杰同志编写的。完稿后，曾请农牧渔业部乡镇企业局赵汝霖同志审阅，并提出了宝贵的修改意见。

本书编写中，引用了中国投资银行编的《工业贷款项目评估手册》以及罗德润主编的《建设项目评估》等书中的不少资料，谨此表示感谢。

由于编者的水平有限，加之时间匆促，错误和不妥之处在所难免，敬希读者给予批评、指正。

编 者

一九八七年八月

目 录

第一章 总述	(1)
第一节 乡镇企业的投资及其来源.....	(1)
第二节 投资项目管理的原则.....	(5)
第三节 投资管理程序的程序.....	(9)
第二章 投资项目研究评估概述	(16)
第一节 投资项目研究评估的意义.....	(16)
第二节 项目建议书和项目初选.....	(19)
第三节 项目的可行性研究.....	(26)
第四节 项目评估和投资决策.....	(33)
第三章 对企业和项目概况的研究和评估	(48)
第一节 可行性研究参考提纲.....	(48)
第二节 对企业概况的评估审查.....	(52)
第三节 对项目概况的评估审查.....	(55)
第四章 市场、投入物和生产规模研究	(59)
第一节 可行性研究参考提纲.....	(59)
第二节 市场调查和预测的重点与方法.....	(64)
第三节 对投入物供应的研究和评估重点.....	(96)
第四节 对生产规模的分析.....	(99)
第五章 厂址、技术设备和设计研究	(106)
第一节 可行性研究参考提纲.....	(106)
第二节 厂址的研究和评估.....	(115)
第三节 工艺技术的研究和评估.....	(123)
第四节 设备的研究和评估.....	(129)

第五节	实施计划的编制和评估·····	(139)
第六章	投资和各项财务指标预测·····	(148)
第一节	可行性研究参考提纲·····	(149)
第二节	投资预测和估算·····	(151)
第三节	各项财务指标的预测方法·····	(159)
第七章	项目的财务效益分析·····	(187)
第一节	概述·····	(187)
第二节	对财务效益的简单法分析·····	(190)
第三节	对财务收益的现值法分析·····	(192)
第四节	不确定性分析·····	(200)
第八章	项目的经济效益分析·····	(207)
第一节	概述·····	(207)
第二节	对经济效益的简单法分析·····	(211)
第三节	综合经济效益分析·····	(216)
第四节	各项辅助经济效益分析·····	(228)
第九章	项目总评估和评估报告·····	(233)
第一节	总评估的内容和要求·····	(233)
第二节	评估报告·····	(235)
第十章	建设工程的准备和设计·····	(244)
第一节	厂址选择、地质勘察和征地工作·····	(244)
第二节	各阶段的设计工作·····	(251)
第十一章	建设工程的实施·····	(253)
第一节	技术引进和设备采购·····	(258)
第二节	建筑安装工程施工·····	(264)
第三节	建设工程的竣工验收·····	(269)
第十二章	乡镇企业的组建·····	(281)
第一节	乡镇企业领导机构的建立·····	(281)

第二节	乡镇企业职工的招聘.....	(292)
第三节	乡镇企业的开办程序和手续.....	(305)
附录一	折现系数表.....	(319)
附录二	评估报告实例.....	(336)

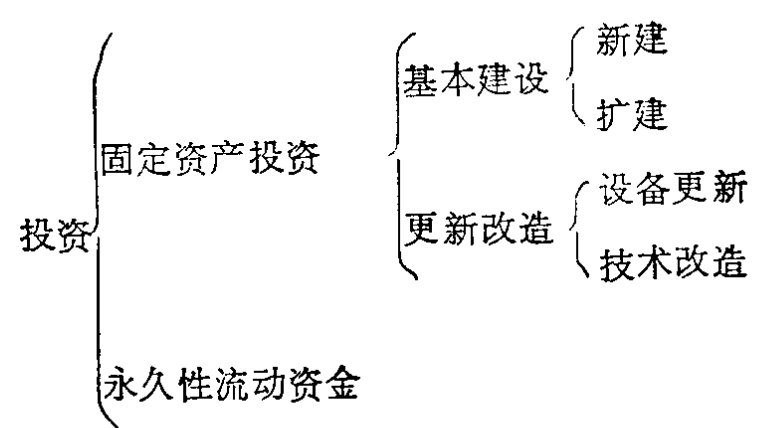
第一章 总 述

第一节 乡镇企业的投资及其来源

要建立新的乡镇企业，或者对原有乡镇企业进行扩建改造，就要举办投资项目。近年来，在全国大力推行的“星火计划”，把科学技术连同一定数量的发展资金提供给乡镇企业，以促进乡镇企业的发展，这些“星火计划”项目也属于投资项目。如何把投资项目管理好，作到“投资少，收效快、效益高”，使有限的投资充分发挥作用，是我国乡镇企业经营管理工作中面临的一个迫切需要解决的问题。

投资作为投入生产建设的资金，它包括固定资产投资和永久性的流动资金两个部分。固定资产投资是投资中的主要部分，它决定着经济发展和资源分配的方向，是我国发展国民经济、实现社会主义现代化的重要手段。为了提高投资的经济效益，从而加速国民经济的发展，我国建国30多年来，已经逐步建立起一套严密的科学的投资管理体制。乡镇企业投资项目，包括“星火计划”项目和其他一些投资项目，是国民经济和社会发展计划的一个组成部分，也是国家投资计划的一个组成部分。它的管理必须服从整个国家经济计划和投资管理的基本原则。当然，我国的国民经济体制正在改革过程中，乡镇企业的性质与一般国营企业有所不同，而“星火计划”又是一个新事物，与一般投资项目相比又有其不同的特点。因此，在具体执行中，既要服从国家制定的总的原则，又要紧密结合本身的特点，力求有所创新和改进。

按照我国目前的管理体制，固定资产投资划分为基本建设和更新改造两个部分。基本建设中包括新建和扩建两类项目。新建就是平地建立起来的生产性项目（如工厂、铁路、水库）或非生产性项目（如学校、医院、宿舍）；扩建就是对原已建立起来的生产性项目为扩大生产能力而进行的扩充或大规模改造以及非生产性建设的扩大。更新改造包括设备更新和技术改造两类项目。前者指原有设备的更新，后者指用较先进的、现代化的设备代替原有的旧设备。综上所述，投资的划分可列表如下：



实际上，更新改造项目与基本建设中的扩建项目很难严格划分清楚。不过，从投资的资金来源上看，基本建设投资中有很有一部分由各级财政预算安排，再通过银行贷款或拨款提供。当然，各部门、各地区和各企业也要自筹一部分。更新改造投资的资金来源，主要由企业自筹，不足部分再向银行贷款。从主管机关来看，基本建设项目直接由各级计划委员会管理；更新改造项目，则主要由各级经济委员会管理，再由计委纳入固定资金投资计划。

乡镇企业用于扩大生产的投资，主要有以下四种来源：

一、自筹资金

乡镇企业自行筹集的投资资金，除了从企业纯收入中提取的公共积累外，还可以通过以下几种途径进行集资。

（一）股份集资 有两种方式：一种是由本企业全体职工入股，不吸收外部资金，企业股份的所有者也就是企业的劳动者。一般生产规模较小的农副产品加工业采用此办法。一种是除本企业职工外还吸收部分外部资金入股。办法是企业向社会公开发行股票，按股分分红或保息分红。这种方法较适用于投资规模较大的开发型企业。

（二）项目融资 即将一些劳动者组合起来，或者一些乡镇企业联合起来，共同筹措资金，购买设备，兴办项目。例如，某乡的运输联营公司，将分散经营的汽车、拖拉机专业户联合起来，参加者必须拥有一辆汽车或拖拉机，并投入一些资金，集中7600多辆汽车和拖拉机，承担许多大型煤矿和国营企业的运输任务。

（三）与国营厂联营 如江阴县周庄乡的一个化纤厂与上海金山涤纶厂搞联营。由金山厂投资500万元，帮助江阴厂进行技术改造。江阴厂则将现有厂房和设备作价300万元作为自己的投资。原料由金山厂供应，产品由金山厂包销，并保证江阴厂每年有150万元的利润，超额利润双方按投资比例分成。

二、银行贷款

乡镇企业购买固定资产或进行扩建改造，可以向农业银行或其他专业银行、信用社借入中期贷款（一般为1至3年，

最长不超过5年)。其种类主要有:

(一)生产设备贷款 乡镇企业用自有资金购买设备、农机或种子时,资金不足,可向银行(信用社)申请此项贷款。申请此项贷款必须具备以下几个条件:设备来源要落实,有能源和技术保证;原料有来源;产品有销路;并且要专款专用。此项贷款应从乡镇企业实现的利润、提留的更新改造基金及乡和村下拨的专用基金中归还。

(二)小水电专项贷款 用于解决乡办、村办、各乡或各村联办的小型水电站,购置国家供应的机组设备、材料或架设10千伏以下的并网线路所需资金。乡镇企业要从事上述经营修建活动,首先要自筹资金,其次由乡镇财政补贴,不足时再向银行申请此项贷款。贷款要专款专用,不得挪用。电站投产后,实现的利润除纳税、提留公益金外,应首先归还贷款。

三、利用外资

乡镇企业利用其劳动力充裕和工资低廉等有利条件,与外商(包括侨商)合作,吸收其先进技术设备,扩大生产,提高盈利。这种办法近年来在沿海各省、市,特别是广东、福建两省以及深圳、厦门、珠海等经济特区发展较快。采取的方式主要有对外加工装配、小型补偿贸易、合资或合作经营以及租赁等。如广东省珠海市前山沟乡的乡镇企业,几年来引进外资842万港元,购置了轻纺机械及专用设备1300多台(套),兴办工厂18个。从他们的经验来看,乡镇企业利用外资的发展方向主要是“三来一补”(即来料、来图、来样加工及补偿贸易),这样可以扬长避短、发挥我们劳动力资

源丰富的优势，同时解决更多的农民就业问题。这类“三来一补”项目一般都是小项目，具有投资省、见效快的特点，可以使投入的资金很快收回来。

四、“星火计划”投资

在国家科学技术委员会的领导下，通过“星火计划”在农村推广应用科学技术，开发一批“短、平、快”的项目，为乡镇企业提供一笔专项投资；在扩建改造原办企业的同时，还要建立一批新的示范性企业。“星火计划”投资项目绝大部分属于更新改造，但也有少数属于基本建设。“星火计划”项目的资金来源，除了财政拨款、自筹资金或向银行贷款外，还可以采取各种方式在国内进行集资或融资，以及利用外资。

第二节 投资项目管理的原则

我国现行的固定资产投资管理体制，包括宏观的“计划管理”和微观的“项目管理”等方面。这个投资管理体制主要贯彻以下一些基本原则。

第一，必须按程序办事，先研究评估，后设计、施工。

这是微观上项目管理的基本原则。建国初期，我国吸取了苏联进行社会主义建设的经验，强调基本建设项目必须按程序办事，先设计，后施工，这是正确的。现在通过长期的实践，感到即使作到“先设计、后施工”，基本建设中仍会出现问题。例如：重复建设、半途而废；项目建成后，原料供应不足，造成“无米之炊”，或产品销路差，造成停产或开工

不足；技术不过关，产品质量达不到要求，等等。产生这些问题的根本原因，在于项目决策前未作详细的规划研究，轻率上马，以致严重影响了投资的经济效益。为此，近年来经济领导部门一再要求加强基本建设的前期工作，特别是项目决策前的研究评估工作；并吸收外国的经验，将项目的可行性研究列入基本建设程序，开始试行。国家的有关规定要求：在项目决策前，必须对项目在技术上、财务上、经济上的可行性进行周密的研究评估，认为确属可行，然后才批准项目，列入计划，开展设计和施工。较大的更新改造项目，也要比照这个程序办理。乡镇企业的投资项目，特别是“星火计划”项目，原则上也应按此程序办理，但小型项目的具体手续可以根据实际情况作适当简化。

第二，“长期、中期、短期”计划相结合，实行“统一计划，分级管理”。

这是宏观上计划管理的基本原则。固定资产投资的总规模以及行业间投资比例是否合理，关系到整个国民经济的发展速度。因此，不但每个项目需要按程序办事，所有项目还必须列入计划，搞好综合平衡。由于固定资产投资在国民收入中占很大比重，规模巨大，项目繁多，不可能一下子把计划订得很具体，而且宏观上的计划管理和微观上的项目管理还需要有一个交叉配合平衡的过程，所以，固定资产投资计划必须实行长期、中期、短期计划相结合，使计划逐步具体化。

（一）长期规划 一般为10年左右，主要规定投资的总规模以及投资的主要方向，不列明具体的投资项目。投资规模要与工农业生产的发展水平相适应，要处理好积累与消费的比例。

(二) 中期计划 一般为5年计划。这是计划管理中承上启下的中心环节，也是把宏观上的投资计划管理和微观上的投资项目管理结合好的重要环节。在中期计划中应该列明国家和地方的重点投资项目。

(三) 年度计划 这是最具体、最落实的投资计划。所有投资项目应该按其规模大小和审批权限分别列入各级年度投资计划。一般说来，投资项目只有列入了年度计划，才能开始实施。

投资项目还必须实行“统一计划、分级管理”。这是因为，固定资产投资项目的性质复杂，规模差别很大。从性质上说，分为基本建设和更新改造两大类，其中，基本建设又可分为新建、扩建两类，更新改造可分为设备更新和技术改造两类。从项目规模来说，最大的项目投资可达数亿元，甚至数十亿元，最小的项目投资则不过数万元。从资金来源来说，有的项目由国家预算资金投资或国家统借的外资安排，有的项目则由各地区、各部门自筹资金、银行贷款或自借自还的外资安排。此外，我国幅员辽阔，投资项目分属于不同部门、不同行业，要把为数众多的具有不同性质、规模和资金来源的项目全部由国家计划具体安排，由一个部门统一审批，按完全相同的要求来管理，这是不可能的。因此，国家首先按投资项目的性质划分为基本建设项目和更新改造项目，分别编制两套计划。每套计划中，按投资项目的隶属关系划分为中央级和地方级，按项目规模的大小划分为大、中型和小型，然后由不同级别的部门，在统一的计划和原则的指导下，按不同的具体要求和办法进行管理。在工业投资项目中，大、中型基本建设项目和国家规定的限额以上的更新改造项目，无论中央级或地方级都要由国家计划直接安排和

管理。小型基本建设项目和国家规定限额以下的更新改造项目，中央级的由各主管部门管理，地方级的由各省（自治区、直辖市）管理。更新改造项目的管理程序，大、中型项目可以比照基本建设项目办理；小型项目，如无国家统一规定，可按各省（自治区、直辖市）的规定办理。总的说来，投资项目是由各级计委统一管理的，但计委偏重于管理基本建设项目，更新改造项目主要由各级经委管理审批，再统一纳入各级计委的计划。对各地区、各部门的自筹资金、银行贷款或自筹外资安排的项目，在管理上可以有一定程度的灵活性，但仍应纳入国家总的固定资产投资计划。乡镇企业的投资项目包括“星火计划”项目，属于基本建设范围的新建、扩建项目，一般应按规定进行审批。属于更新改造项目的，在规定限额以下的由乡镇批准；规定限额以上的应按当地政府规定报有关部门审批。

第三，银行应配合计划部门作好项目管理工作。

投资项目管理主要由各级计划部门和各主管部门负责，但银行也通过其本身职能负有一定的责任，起着一定的作用，特别是在是否给予贷款的问题上有充分的自主权。因为社会主义国家银行不单纯是一个金融机构，还作为国家计划部门和财政部门的助手，监督执行国家计划，合理使用资金，完成建设任务，发挥投资效益。特别是负责投资贷款的专业银行，应该配合各级计划部门和主管部门，作好项目评估，参与项目决策，帮助选准、选好项目；在项目执行中，要监督将资金用于指定用途，按计划完成建设任务；在项目投产后，要监督其改善经营管理，及时还清贷款。在乡镇企业的投资项目和“星火计划”项目中，凡通过银行提供资金的，要由银行进行评估，配合科委审批项目，并核批贷款。

第三节 投资项目管理的程序

如前所述，投资项目的管理必须贯彻“先研究评估，后设计施工”的原则。也就是说，在作出项目该不该上的决策之前，应该先充分研究项目的必要性和可行性；作出决策之后，先进行设计，然后施工。这样才能选准、选好项目，确保投资的经济效益。按照世界各国的普遍经验，一个投资项目的管理程序按其发展规律一般可分为三个时期，即投资前时期、投资时期和生产时期。投资前时期，即项目尚未决策前的规划研究和评估的时期；投资时期，即项目已经决策（经过批准）的设计、施工时期；生产时期，即项目已经建设完成，投入生产或使用的时期。这是世界各国进行投资的共同规律，但西方各国的具体管理程序和我国的有所不同。

西方各国的投资管理程序，一般可分为三个时期、九个阶段，即：

一、投资前时期：

- （一）选定投资机会（机会研究）；
- （二）初步选择（初步可行性研究）；
- （三）制定项目规划（技术经济可行性研究）；
- （四）评估决策（评估报告）。

二、投资时期：

- （一）谈判和签订合同；
- （二）设计；
- （三）建设施工；
- （四）试车投产。

三、生产时期：