

现代项目管理

主 编 刘荔娟

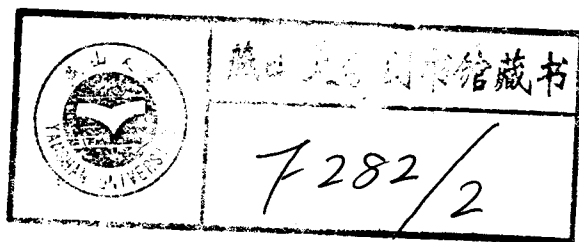
副主编 李凤云

上海财经大学出版社

现代项目管理

主 编 刘荔娟

副主编 李凤云



上海财经大学出版社



0274892

019/282/2

图书在版编目(CIP)数据

现代项目管理/刘荔娟主编. —上海:上海财经大学出版社,1999.9

ISBN 7-81049-350-7/F·257

I. 现… II. 刘… III. 基本建设项目-经济管理
IV. F282

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 37959 号

XIANDAI XIANGMU GUANLI

现代项目管理

刘荔娟 主编

责任编辑 何苏湘 封面设计 周卫民

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)

上海印刷十厂印刷

上海浦江装订厂装订

1999 年 8 月第 1 版 2000 年 3 月第 2 次印刷

850mm×1168mm 1/32 13.375 印张 335 千字

印数 300 1—7 000 定价:24.50 元

前 言

△
现代项目从立项、决策、筹资、组织、实施,直至建成后评价,是一个整体过程。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。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。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。

随着体制改革的深化,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。现代项目种类繁多,不同项目具有不同的特点和要求。对此,我们在编写审定此书稿时,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——基本建设项目、技术改造项目、贷款项目——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《现代项目管理学》的修订本,原来由郎荣荣、刘荔娟主编,1996年天津大学出版社出版,出版后受到广大读者厚爱,反响

很好。为了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一定程度的修改。本书由刘荔娟任主编,李凤云任副主编。参加编写的有:上海财经大学教授刘荔娟(第二、三、四、五、十二章);深圳大学教授刘莉(第一、八章);中国人民大学李凤云博士(第六、十、十一章)、洪玖博士(第七、九章);上海财经大学博士研究生陈代云(第六章初稿)、硕士研究生贺斌(第二章第四节初稿)。全书由刘荔娟、李凤云审稿,最后由刘荔娟总纂定稿。

中国人民大学博士生导师郎荣荣教授因病未能参加本书的具体修改工作,但对本书的提纲拟定、人员组织起了重要作用。中国工业经济联合会董德岐、胡旭明同志对本书的编写给予很大支持,上海水产大学谢敏殊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的熊诗平社长及责任编辑给予了大力帮助,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

1999年5月28日

目 录

前 言	(1)
-----------	-------

第一章 现代项目管理概述	(1)
--------------------	-------

第一节 现代项目的特征及其管理内容	(1)
-------------------------	-------

第二节 项目发展周期理论	(8)
--------------------	-------

第三节 项目管理的任务与原则	(13)
----------------------	------

第四节 现代项目经理的职责与素质要求	(17)
--------------------------	------

第二章 现代项目管理的理论与方法	(27)
------------------------	------

第一节 货币时间价值理论与计算方法	(27)
-------------------------	------

第二节 影子价格的理论与确定方法	(37)
------------------------	------

第三节 不确定性理论及其分析方法	(42)
------------------------	------

第四节 在项目管理中应树立的观念	(56)
------------------------	------

第三章 项目的可行性研究	(62)
--------------------	------

第一节 可行性研究的内涵及作用	(62)
-----------------------	------

第二节 可行性研究的内容、程序和机构	(67)
--------------------------	------

第三节 可行性研究的方法	(73)
--------------------	------

第四节 可行性研究报告的编写	(78)
----------------------	------

第四章 项目的经济评价	(91)
-------------------	------

第一节	项目经济评价综述	(91)
第二节	项目财务评价的程序及其基本数据预测	(97)
第三节	项目财务评价基本报表的编制	(107)
第四节	项目社会经济评价及其基本报表的编制	(117)
第五节	项目社会经济评价指标体系	(127)
第五章	项目招标与政府采购	(135)
第一节	招标投标综述	(135)
第二节	招标的程序与操作要点	(139)
第三节	投标的程序与操作要点	(144)
第四节	开标、评标与决标签约	(148)
第五节	政府采购	(155)
第六章	项目融资	(160)
第一节	项目融资综述	(160)
第二节	项目融资的程序	(172)
第三节	项目融资风险管理	(176)
第四节	我国项目融资现状及案例	(186)
第七章	项目合同管理	(196)
第一节	项目合同综述	(196)
第二节	项目合同内容	(204)
第三节	项目合同的签约与履行	(208)
第四节	项目合同纠纷的处置	(223)
第八章	项目的目标控制	(232)
第一节	项目投资控制	(232)
第二节	项目进度控制	(239)

第三节	项目质量控制·····	(251)
第四节	项目成本控制·····	(254)
第九章	项目的监督、验收与后评价 ·····	(263)
第一节	建设项目的监督体系·····	(263)
第二节	项目竣工验收·····	(278)
第三节	投资项目竣工决算与技术档案管理·····	(290)
第四节	投资项目的后评价·····	(301)
第十章	基本建设项目管理 ·····	(318)
第一节	基本建设项目综述·····	(318)
第二节	基本建设项目的建设程序·····	(331)
第三节	建设监理·····	(339)
第十一章	技术改造项目管理 ·····	(348)
第一节	技术改造项目综述·····	(348)
第二节	技术改造项目的建设程序·····	(352)
第三节	技术改造项目的经济评价·····	(357)
第十二章	贷款项目管理 ·····	(375)
第一节	贷款项目综述·····	(375)
第二节	贷款项目的管理程序·····	(381)
第三节	贷款项目案例分析·····	(392)
附录一	货币时间价值系数表 ·····	(398)
附录二	按菲迪克合同条件,承包商和业主可索赔的项目表 ·····	(410)
参考文献	·····	(418)

第一章 现代项目管理概述

第一节 现代项目的特征及其管理内容

一、现代项目的含义及特征

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。

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(Joho. 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:现代项目是指那些作为管理对象,按限定时间、预算和质量标

^① 《世界银行项目管理》,中国财经出版社 1988 年版,第 39 页。

^② 《项目管理》,企业出版社 1986 年 7 月第 1 版,第 1 页。

难完成的一次性任务。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. 项目有明确的目标。项目的目标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，即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，如工程质量标准、竣工验收投产使用、工期、投资目标、效益指标等。

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。

每个项目都必须具备上述四个特征，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”。

二、现代项目的分类

项目的概念是随着建设事业的发展而不断丰富和深化的，因此，项目的类型也不断扩充。项目主要分为投资项目和非投资项目两大类。

①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。这里把项目叫投资项目而不叫建设项目的理由是：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，把投资项目称作建设项目，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,把投资项目称作建设项目,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。投资项目的称说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。

①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)按管理需要分类,可分为基本建设项目和技术改造项目。

(2)按行业投资用途分类,可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、现代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身的综合实力,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,工业新增固定资产总值和工农业总产值的增长速度都超过发达国家。然而,国民收入和人均消费水平的增长速度却并不高。究其原因在于我国经济建设的经济效益不理想,这固然有其客观原因,但主要是由于没按客观经济规律办事,只算政治账,不算经济账,忽视对项目的科学管理等原因造成的。所以,中国在实行市场经济的今天,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。

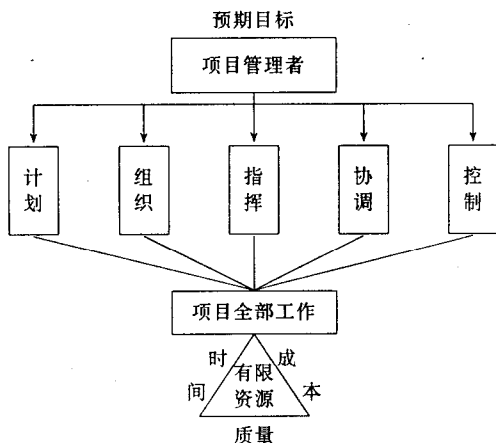


图1-1 项目管理图

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,以投资项目的建设和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,主要研究项目可行性与决策、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)项目建设的时序规律。

△(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、成本控制等。

(6)项目的监督、竣工验收与后评价。

现代项目管理学是从我国国情出发,揭示项目管理规律,研究项目决策和项目管理理论与方法,总结项目管理实务的一门综合性学科。相信这一学科的发展可为我国的项目管理实践提供科学的理论依据,提高项目管理者理论水平、政策水平和业务水平,以利于更好地为社会主义建设事业服务。

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导致下一阶段的产生,最后一个阶段又导致对新项目的设想,并进而选定新的项目。这样,一个项目的过程完结,往往导致新项目的过程开始。我们把项目按过程每循环一次的现象,称为投资项目发展周期。简称项目发展周期。

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,从而减少了投资风险和失误。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,不可跳越其中某一阶段,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。

二、项目周期运行的阶段划分

(一)投资前时期

投资前时期是指从投资意向到项目的评估决策这一时期。这一时期的中心任务是对项目的科学论证研究和评估决策。因此,它是项目管理的关键时期。项目的成立与否、规模大小、产业类型、资金来源及其利用方式,技术与设备选择等项目的重大问题都在决策时期完成。

投资前时期由以下几个阶段构成:

1. 投资机会选择——项目选定。要对项目投资方向提出原则设想。机会选择是对项目内容的粗略描述和概括,目的是要找准投资方向和领域。机会选择分为一般机会选择和特定机会选择。一