

项目执行管理

项目策划 运用管理

XIANGMU CEHUA
YUNYONG GUANLI

领导者与项目经理人对项目计划管理通用手册

苏伟伦→主编

范围管理◇时间管理◇成本管理
人力资源管理◇风险管理◇质量管理
采购管理◇沟通管理◇集成管理



中国纺织出版社



管理

项目

项目策划 运用管理

XIANGMU CEHUA
YUNYONG GUANLI

领导者与项目经理人对项目实施管理通用手册

苏伟伦→主编

范围管理◇时间管理◇成本管理
人力资源管理◇风险管理◇质量管理
采购管理◇沟通管理◇集成管理



 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目策划运用管理/苏伟伦主编. —北京:中国纺织出版社,2005.1

ISBN 7-5064-3149-1/F·0499

I. 项… II. 苏… III. 企业管理:项目管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 108157 号

责任编辑:王学军 特约编辑:王福慈

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

邮政编码:100027 电话:010-64160816

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本:640×960 1/16 印张:22

字数:325 千字 印数:1—6000 定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

前言

项目管理作为一门学科最早出现于美国,它是伴随建设和管理大型项目的需要而产生的。它所研究的对象,主要是在资金一定的前提下,如何通过科学的运筹和管理以求达到既定的项目目标,其内容包括三个相互关联的部分:项目计划、项目控制和组织管理,由于项目管理技术在科学研究以及生产实践中日益显示出巨大的优越性,因此在世界各国已得到推广和应用。

早在 20 世纪初,人们就已经开始探索管理项目的科学方法。二次世界大战前夕,条线图便已成为计划与控制军事工程 and 建设项目的重要工具。但是,由于条线图不适应大型项目的需要,故在管理项目时广泛采用了里程碑系统,并在此基础上又开始探索更先进的技术,终于在 50 年代末产生了关键路线法(CPM)和计划评审技术(PERT)。PERT 有人将之统称为网络方法(我国有段时间称之为“系统工程”)。60 年代,阿波罗载人登月计划就是采用网络方法进行计划 and 管理的。

网络方法的出现给管理科学的发展注入了生机和活力。系统工程得到了促进,运筹学逐步得到了充实;网络技术由此而成为一门独立的学科;项目管理也因之有了坚实的科学手段,而逐渐发展和完善起来。

项目管理是管理学的重要分支,近十年来发展很快。20 世纪 80 年代末期项目管理的概念被引进中国的时候,项目管理的内容所强调的主要是三个控制,即质量控制,成本控制和进度控制。

随着 ISO9000 和 TQC 等质量管理体系的推广普及,项目的质量控制概念已经发展成为项目质量管理。在计算机、网络等手段的推动下,成本控制、进度控制的方法也在快速更新。所以说,项目管理的内容已经被大大的深化和现代化了。另外,目前的项目管理所强调的已经不仅仅是原来的三个方面。美国项目管理学会制订的“项目管理知识体系”(PMBOK),包括九大知识领域:范围管理、时间管理、成本管理、人力资源管理、风险管理、质量管理、采购管理、沟通管理以及集成管理。作为一种体系,它已经更为完整。可以说,项目管理已经变成一种集实践经验、管理知识和专业知识、计算机技巧、文化素养和人文哲理于一身的一门管理艺术。

未来几年,国内各行各业都会对项目管理人才产生较大需求,对项目经理人的培养热情会逐渐超过现在的 MBA 培训,因为他们更能适应企业的全球化发展。

编 者

2004 年 12 月

目 录

目 录

第一章 项目的可行性研究	1
一、项目可行性研究的含义、作用	1
(一)什么叫项目可行性研究	1
(二)可行性研究的作用是什么	2
二、可行性研究的内容、程序和机构	3
(一)可行性研究的内容是什么	3
(二)可行性研究的六个步骤	5
(三)承担可行性研究的机构	6
三、编写可行性研究报告	9
(一)编写可行性研究报告的依据及要求	9
(二)编写规范	10
第二章 项目论证的原理、程序和方法	21
一、项目论证的投资、成本和利税	21
(一)投资	21
(二)成本	25
(三)利税	28
二、静态、动态评价方法	30
(一)静态评价方法	30
(二)资金的时间价值	33
(三)动态评价方法	38

(四)动态评价方法中的几个实际问题	44
三、项目的不确定性分析	50
(一)盈亏平衡分析	51
(二)敏感性分析	57
(三)风险分析	64
四、预测和决策方法	68
(一)技术经济预测	68
(二)常用预测方法	70
(三)决策简述	76
(四)决策方法	80
五、项目论证	87
(一)项目论证的基本概念	87
(二)项目论证的必要性和作用	88
(三)项目论证的着力点	88
(四)项目论证与项目实施	89
(五)机会研究、初步项目论证与辅助研究	91
(六)项目论证的质量、时间和费用	95
六、项目论证的基本原则和程序	96
(一)项目论证的基本原则	96
(二)项目论证的基本程序	99
(三)项目论证报告书的一般格式	101
七、项目论证的主要内容和方法	105
(一)市场需求预测	105
(二)原材料和投入的选择供应	107
(三)产品结构及工艺方案	109
(四)生产规模	109

(五)技术与设备选择	113
(六)坐落地点和厂址选择	115
(七)投资、成本估算与资金筹措	117
(八)经济评价及综合分析	119
第三章 项目目标计划与方法	121
一、逻辑框架矩阵表	121
(一)逻辑框架矩阵表的内容与格式	121
(二)纵向的目标层次关系	122
(三)横向的指标关系	122
(四)其他部分	124
二、目标计划方法的分析因素	124
(一)参与者分析	125
(二)问题分析	126
(三)目标分析	130
(四)策略分析	130
三、逻辑框架矩阵表的形成步骤	132
(一)十个步骤	132
(二)目标层次的逻辑关系表述	132
(三)重要假设的表述	136
(四)客观可验证的指标和指标出处的表述	138
(五)确定项目的投入形式和投入量	143
(六)最后的复查	144
(七)目标计划法的应用	145
第四章 项目的组织、计划和控制	149
一、项目的组织	149
二、企业实现项目管理的有关问题	172

项目策划运用管理

三、执行经理在项目管理中的作用	180
四、总计划	198
五、项目计划	210
六、总项目计划	215
七、详细进度	220
八、费用控制	223
第五章 项目执行工作的管理	237
一、为项目的执行做准备	237
(一)组建项目管理办公室	237
(二)招聘与培训人员	238
(三)划分项目管理办公室人员的职责	238
(四)建立项目档案制度	238
(五)筹集资金	239
二、招聘咨询专家与监督其工作	239
(一)选择咨询专家的程序	240
(二)监督咨询专家	242
三、采购物资与订立土建工程承包合同	242
四、监理土建工程或设备安装	244
五、控制费用	245
六、提取贷款资金	246
七、控制项目变化	246
八、项目监理与控制	247
九、项目监督与控制的程序	248
十、拟定项目进展报告	252
第六章 项目沟通与信息管理	253
一、沟通方式	253

(一)上行沟通、下行沟通和平行沟通	253
(二)单向沟通与双向沟通	254
(三)书面沟通和口头沟通	254
(四)言语沟通和体语沟通	254
二、改善沟通	255
(一)沟通的障碍	255
(二)改善沟通的方法及途径	256
三、项目沟通管理定义及特征	258
四、沟通规划	258
(一)沟通规划的依据	259
(二)沟通规划的结果	260
五、项目信息种类	261
(一)自上而下的项目信息	261
(二)自下而上的项目信息	261
(三)横向流动的项目信息	261
(四)以综合部门为集散中心的项目信息	262
(五)项目管理班子与环境之间进行流动的项目信息	262
六、项目信息管理	263
(一)项目信息收集	263
(二)项目信息传递	264
(三)项目信息归档与利用	266
(四)项目信息管理系统的建立	267
(五)项目管理信息系统实例	269
七、编写项目进度报告	272
(一)项目进度报告的目的	272
(二)项目进度报告的依据	273

八、项目进度报告的编写方法	273
(一)综合报告方法	274
(二)进度报告方法	275
(三)费用报告方法	277
第七章 项目风险的控制	281
一、控制风险的四种方法	281
二、减少风险的影响	282
(一)使用有效的预警系统	282
(二)采用系统的项目管理方法	283
(三)做应急计划	286
(四)要素再利用	287
(五)改进过程	289
第八章 项目成本计划和绩效	293
一、估计项目成本	293
二、项目预算	295
(一)分摊总预算成本	295
(二)制订累计预算成本	296
三、确定实际成本	299
(一)实际成本	299
(二)承付款项	299
(三)实际成本与预算成本比较	300
四、确定盈余量	302
五、成本绩效分析	304
(一)成本绩效指数	306
(二)成本差异	306
六、成本预测	307

七、成本控制	308
第九章 项目的质量管理	311
一、项目背景下的质量	311
(一)什么是质量	311
(二)提供给顾客所想要的	313
(三)质量和项目管理生命周期	313
二、实现项目的质量	314
(一)产品的质量保证	316
(二)产品的质量控制	317
(三)管理过程的质量保证	317
(四)管理过程的质量控制	318
(五)质量计划	318
三、实行全面质量管理	318
(一)全面质量管理的观点	318
(二)全面质量管理的技术	323
第十章 项目后评价的方法	327
一、统计原理和方法	327
(一)统计调查	327
(二)统计资料的整理	328
(三)统计分析	328
(四)统计学原理和方法在项目后评价中的应用	329
二、预测原理和方法	329
(一)预测原则和方法	329
(二)预测步骤	330
(三)预测技术在项目后评价中的应用	330
三、前后对比和有无对比	331

四、逻辑框架的概念	332
(一)LFA 的基本概念	332
(二)LFA 的基本模式	333
(三)LFA 的常规应用	333
五、逻辑框架法的层次和逻辑关系	334
(一)层次	334
(二)垂直逻辑关系	335
(三)水平逻辑关系	335
六、逻辑框架法的应用	337
七、项目后评价的逻辑框架	338

第一章 项目的可行性研究

可行性研究又称为可行性分析,它是对拟建(包括新建、改建、扩建)的投资项目进行全面的综合技术经济论证,是一门新兴的应用科学。其目的是要判断该投资项目是“可行”还是“不可行”,并从多个建设方案(如果有的话)中选出最佳的可行方案。因此,它是项目基本建设程序中的重要一环。

一、项目可行性研究的含义、作用

(一)什么叫项目可行性研究

可行性研究是一种系统的投资决策分析方法,它包括机会研究、初步可行性研究、可行性研究三个阶段。可行性研究主要应用在项目投资决策分析中,同时也在工农业生产管理、科学实验、新产品开发、行业规划等各方面的决策分析中得到广泛的应用。

投资项目可行性研究,是指专门为决定某一特定投资项目是否合理、能否行得通,而在实施前对这个项目进行全面的技术、经济论证,为项目决策提供科学依据的工作。具体来说,投资项目可行性研究就是讲在项目决策之前,通过对与项目有关的工程、技术、经济等条件和情况进行调查、研究、分析,对各种建设技术方案进行论证,并对项目建成后的经济效益进行预测及评价的一种科学分析方法。通过这些来考察项目在技术上的先进性和适用性,在经济上的盈利性和合理性以及建设的可能性和可行性。

可行性研究是项目前期工作最重要的内容,它是从项目建设到生产经营的全过程来考察分析项目的可行性的。可行性研究从市场需求的预测开始,通过各种方案的比较,论证项目建设规模、工艺技术方案、厂址选择的合

理性,原材料、燃料动力、运输、资金等各种建设条件的可靠性,然后再对项目的建设方案进行详细规划,最后通过对生产成本、销售收入和其他一系列指标的计算,评价项目在财务上的盈利能力和经济上的合理性,得出项目是否可行的结论,从而最终回答了项目有没有必要建设,有没有可能建设和如何进行建设的问题,为投资者的最终决策提供直接依据。

(二)可行性研究的作用是什么

对一个项目进行投资,就是为了最大限度地获得经济效益和社会效益,任何投资决策的盲目或失误,都有可能导致重大的损失,特别是重大项目的决策正确与否,会影响到整个国民经济的结构和规模。投资项目可行性研究的主要作用,表现在以下方面:

1. 可行性研究是进行科学投资决策的依据。任何一个投资项目成立与否,获得怎样的投资效益,都要受到社会的、技术的、经济的等多种因素的影响。投资项目可行性研究,正是从这三方面对项目进行分析、评价,从而能够积极主动地采取有效措施,避免因不确定因素所造成的损失,提高项目的经济效益,实现项目投资决策的科学化。科学的投资决策,是项目顺利开展,投资效益正常发挥的保证。

2. 可行性研究是进行项目设计的依据。在现行规定中,虽然可行性研究与项目设计文件的编制是分别进行的,但项目的设计要严格按照批准的可行性研究报告的内容进行,对可行性研究报告中已确定的规模、方案、标准、厂址及投资额等控制性指标不得随意改变。项目设计中的新技术、新设备也都必须经过可行性研究才能被采用。我国建设程序就规定,进行可行性研究是建设程序中的一个重要阶段,是进行项目设计的依据。

3. 可行性研究是进行项目实施的依据。只有进行过项目可行性研究论证,被确定为技术可行、经济合理、效益显著、建设与生产条件具备的投资项目,才能被国家或地方列入投资计划,允许项目单位着手组织原材料、燃料、动力、运输等供应条件和落实各项投资项目的实施条件,为投资项目能够顺利实施作出保证。项目可行性研究是项目实施的主要依据。

4. 可行性研究是进行项目评估的依据。可行性研究报告具体地分析

了项目建设的必要性和可行性,并作出最终决策,从而选出最优方案。所谓项目评估,是在可行性研究的基础上进行的,通过论证、分析,对可行性研究报告进行评价,提出项目是否可行,是否为最好的选择方案,为作出最后投资决策提供咨询意见。可行性研究还详细计算了项目的财务、经济效益、贷款清偿能力等详细数量指标以及筹资方案和投资风险等,所以银行就可在对可行性研究报告进行审查和评估之后,决定对该项目是否贷款和贷款金额的大小。

二、可行性研究的内容、程序和机构

(一)可行性研究的内容是什么

在可行性研究工作完成之后,都要编写出反映其全部研究成果的“可行性研究报告”。可行性研究报告的内容,概括起来有以下三个方面:

1. 进行市场研究分析,解决项目建设的必要性问题。
2. 进行工艺技术方案的研究分析,解决项目的技术可能性问题。
3. 进行财务和经济分析,解决项目建设的合理性问题。

为了加深对可行性研究内容的理解,可参阅有代表性的联合国工业发展组织(UNIDO)《工业可行性研究编制手册》中规定的工业项目可行性研究报告的内容和国家计委《关于建设项目进行可行性研究的试行管理办法》中规定的工业项目可行性研究报告的内容。

下面介绍国家计委《关于建设项目进行可行性研究的试行管理方法》规定的工业项目可行性研究报告的内容。

1. 总论。包括:

(1)项目提出的背景(改扩建项目要说明企业现有概况),投资的必要性和经济意义。

(2)研究工作的依据和范围。

2. 需求预测和拟建规模。包括:

(1)国内外需求情况预测。

(2)国内现有工厂生产能力估计。

(3)销售预测,价格分析,产品竞争能力,进入国际市场前景。

(4)拟建项目规模、产品方案和发展方向的技术经济比较和分析。

3. 资源、原材料、燃料及公用设施情况。

(1)经过储量委员会正式批准的资源储量、品位、成分以及开采,使用条件评述。

(2)原料、辅助材料、燃料的种类、数量、来源和供应可能。

(3)所需公用设施的数量、供应方式和供应条件。

4. 设计方案。包括:

(1)项目构成范围(指包括主要单项工程,技术来源和生产方法,主要技术工艺和设备选型方案比较,引进技术、设备的来源、国别;设备的国内外分别交付规定或与外商合作制造的设想。改扩建项目要说明原有固定资产利用情况)。

(2)全厂布置方案的初步选择和土建工程量估算。

(3)公用辅助设施和厂内外交通运输方式的比较和初步选择。

5. 建厂条件与厂址方案。包括:

(1)建厂地理位置、气象、水文、地质地形条件和社会经济现状。

(2)交通、运输及水、电、气的现状和发展趋势。

(3)厂址比较与选择意见。

6. 环境保护。调查环境现状,预测项目对环境的影响,提出环境保护和“三废”治理的初步方案。

7. 企业组织、劳动定员和人员培训(估算数)。

8. 实施进度建议。

9. 投资估算和资金筹措。

(1)主体工程与协作配套工程所需的投资。

(2)生产流动资金的估算。

(3)资金来源,筹措方式及贷款偿还方式。

10. 社会及经济效果评价。要求进行静态和动态分析。不仅计算项目本身微观经济效果,而且要分析项目对国民经济宏观经济效果的贡献和项