

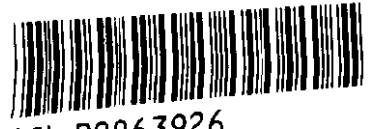
Touzi xiangmu guanli

投资项目管 理

石广义 夏自谦 毛志毅 编著



中国商业出版社



中财 B0063926

投资项目管埋

石广义 夏自谦 毛志毅 编著

CD16-117

中央财经大学图书馆藏书章
登记号 444844
分类号 F282/7

中国商业出版社

(京)新登字 073 号

图书在版编目(CIP)数据

投资项目管理/石广义等编—北京:中国商业出版社,1995.11

ISBN 7-5044-3058-7

I. 投… I. 石… III. 投资—项目管理 IV. F830.59

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 19122 号

责任编辑:张建民

中国商业出版社出版发行
北京市广安门内报国寺 1 号

邮编:100053

各地新华书店经销

北京印刷学院实习工厂

※ ※

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:8.5 字数 200 千字

1995 年 11 月第 1 版 1995 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—3000 册 定价:13.50 元

※ ※

如有质量问题可更换

内容简介

本书系统介绍了投资项目管理全过程的有关内容,重点说明了投资项目管理的基本概念和方法,尤其对项目可行性研究、市场分析、项目执行监测和项目竣工验收考核几方面的内容和方法进行了比较详细的说明。本书内容既有一定的理论深度,又结合我国融投资体制改革的最新内容,具有很高的实用价值,操作性极强,可供从事项目管理和经济管理的人员使用,也可作为大专院校有关专业师生的参考材料。

目 录

第一章 项目管理概述	(1)
第一节 项目管理概述	(1)
第二节 我国投资项目管理工作的三个阶段	(4)
第二章 可行性研究	(8)
第一节 可行性研究的定义与目的	(8)
第二节 可行性研究阶段的划分及功能和步骤	(11)
第三节 可行性研究的内容	(14)
第四节 可行性研究的组织与管理	(26)
第五节 如何做好可行性研究	(32)
第三章 市场调查与预测	(37)
第一节 市场研究	(37)
第二节 市场调查	(41)
第三节 需求预测	(54)
第四章 项目设计	(78)
第一节 技术方案的选择	(78)
第二节 设备和设备方案的选择	(85)
第三节 土建工程方案的选择及费用估算	(87)
第四节 投资和成本的估算	(89)
第五节 资金筹措	(96)
第六节 项目选择	(110)
第五章 经济评价	(123)
第一节 企业经济评价(财务分析)	(123)
第二节 不确定性分析	(140)
第三节 国民经济评价	(161)

第六章 项目实施	(180)
第一节 项目执行监测管理的概念和原则	(180)
第二节 项目的计划管理	(183)
第三节 项目监测	(195)
第四节 项目执行情况的考核	(198)
第七章 项目评价	(210)
第一节 项目评价的阶段	(210)
第二节 项目竣工验收考核	(212)
第三节 项目审计	(224)
附 1 融投资体制改革	(228)
附 2 计算机在项目管理中的应用	(242)

第一章 项目管理概论

第一节 项目管理概述

项目是在规定的时间、空间范围内,利用有限的资源,达到特定的目标的经济活动单位。项目管理则是对这种活动单位进行的管理。也就是说,是为了达到特定的项目目标而采用各种制度、程序、方法和手段对项目活动和项目人员进行组织、计划、指挥、协调和监督的一系列活动。它除了具有管理的一般性质外,还具有项目管理的特性。

一、项目管理的特点

项目管理的特点是与项目的性质密切相关的,其特点可以归纳为以下几点。

1. 临时性。任何一个项目都是在特定的环境下为了达到某一特定目标临时组织人员和其它资源参加到项目建设中来。项目建成,目标达到,项目的任务完成,该项目的管理即告结束。因此,对项目管理人員的选择、培训、组织、使用是完成项目任务的基本条件。

2. 不可重复性。项目建设是为了达到某种目标而进行的一次性经济活动。在项目建设中,没有两个完全相同的项目。任何一个项目都有其特定环境、目标、内容。从这个意义上看,如果项目建设失败,其损失是不可弥补的。

3. 不稳定性。影响项目成败的因素繁多且具有不稳定性。项目建设完全是按事先设计的方案进行的,这些方案都属于决策前

期的预测性工作。尽管它们注重了调查研究和科学分析,但不稳定因素未来的变化总是不可能完全准确预估的。因此在项目管理中必须要有灵活的应变能力,要随时加强监测、监控,随时根据变化了的条件调整方案,解决出现的新问题。

4. 非界限性。项目建设具有部门界限的非限定性,它们涉及到农、林、水、交通、能源、环保等许多部门的协作和配合,尤其是一些重大基础性和公益性投资项目以及农林项目。因此项目管理机构不能按某个部门的隶属关系一成不变地设置,而应根据项目建设的需要进行调整设置。同时也要求项目管理人员具有多部门多方面的知识和才能。

5. 时间性。资源的严格限制要求项目必须在一定的时间内完成,在项目评估和贷款协议中对项目的目标,起止时间,调整多少等都做过严格周密的计算、分析和规定。项目管理工作应严格按照执行。对建设项目的解决进度、投资方向、投资规模都要年有计划,季有安排,使项目严格按计划进行。

二、项目周期

项目周期包括六个阶段:项目选定、项目准备、项目评估、项目谈判、项目执行与监督、项目总结与评价。项目周期的各个过程构成了一个完整严密科学的项目管理体系。

1. 项目选定阶段。投资者根据国家、地区、部门的经济发展规划,社会经济状况,人力物力资源条件,市场需求情况,技术发展水平提出项目建设设想,经初步分析筛选,选定拟建项目,报上级有关主管部门和国际金融贷款机构(如世界银行)审查,选定项目。

2. 项目准备阶段。这是项目周期的重要阶段,花费时间长,费用多。本阶段的核心内容就是对项目进行可行性研究。其内容后面进行详细介绍。

3. 项目评估阶段。项目评估是在项目准备完成以后,由上级主

管部门组织有关专家对项目进行实地考察,从宏观和微观经济角度全面系统地检查项目所涉及的各个方面,并着重从技术、组织、财务、经济方面对项目可行性研究报告的可靠程度作出评价,并由评估专家写出项目评估报告,对是否建设该项目进行评估。

4. 项目谈判阶段。项目评估报告通过以后,项目就确定了。这时,项目管理工作就转入项目谈判阶段,在本阶段要进行项目的技术引进,设备采购,土建工程设计,招标,贷款协议签订以及各种合同、协议的签订。

5. 项目执行监测阶段。这是项目周期的又一个重要阶段。项目组织管理机构要严格按照评估报告和贷款协议的要求组织项目实施执行。在项目建设过程中,要进行严密科学的监测检查,对项目建设进度进行考核,发现问题及时调整,以保证项目按规定执行,达到项目预期目标。

6. 项目总结评价。在项目贷款全部发放完毕后半年或一年左右,对执行的项目要进行阶段性总结评价,在项目全部建成以后要进行竣工验收,对项目执行情况、成果、经验教训进行总结。其重点有两方面:(1)全面检查项目的执行情况,考核项目是否达到了预期的目的,评价可行性研究和评估报告的准确性;(2)认真探讨和总结项目执行过程中的经验教训,应该注意的问题,以及改进的意见,为今后开展项目管理工作提供借鉴。

三、项目管理要素

项目管理是按事先预测和详细规定的目标和实施方案,严格监督执行,控制执行过程中的时间进度、投入水平、工程质量以保证项目任务完成。很明显,在这种管理中最基本的要素是计划和控制,而计划和控制要靠人去制定和执行,因此人员是项目管理中另一个最基本的要素。

1. 计划要素。项目管理自始至终贯穿计划管理。项目评估是决策前期的周密计划;项目开始建设后,全部执行过程都要按照可

行性研究报告和评估报告的要求制定出周密的年度计划、工程实施计划、财务计划、物资采购供应计划等各种计划,并将它们作为项目实施的指导书。科学周密的计划是保证项目管理成功的关键。

2. 控制要素。控制项目计划以及项目执行监测反馈的信息,采取各种措施控制项目执行过程中的成本、进度、完成和达到的目标进度等,保证项目建设严格按设计目标进行。为此,在项目执行过程中要加强监测,严密监督,收集和传递各种信息,用以指导项目的财务管理、物资管理、工程技术管理等,严格控制工程的进度和质量,资金的投向和成本水平,物资的投入和消耗水平,产出的质量和水平等。只有这样,才能保证项目成功。控制是项目管理成功的手段。

3. 人员要素。计划由人制定,控制由人执行,整个项目建设都离不开人的主动性、积极性和创造性的发挥。管理工作能否充分调动各方面人员的积极性是项目管理成功与否的基础。

计划、控制、人员三要素缺一不可。人员是基础,人员的构成、素质及其管理影响和决定着计划与控制的方式和质量;计划影响和决定控制的方式;计划和控制的方式又影响人员的管理方式。总之,这三要素共同影响和决定着项目管理的成功与否。

第二节 我国投资项目管理工作的三个阶段

我国投资项目管理工作的不同时期有不同的特点和重点,随着管理科学技术水平的进步和经济发展水平的提高,我国对投资管理工作的认识越来越深刻,管理水平也越来越高。特别是改革开放以来,我国在项目管理上成功地借鉴和引进了世界银行等国际金融机构先进科学的项目管理理论、方法、技术和手段,使得我国某些投资项目的管理水平在很短的时间内就接近和达到了世界先进水平。

一、80年代以前项目管理程序

(技术经济分析阶段)

80年代以前,我国的基本建设程序是比较简单的,在当时的计划经济体制下,投资项目由国家计划确定,项目管理工作只是停留在技术经济分析阶段,其程序如下:

1. 长远规划

确定投资项目。

2. 任务书

(1)计划任务书。(2)厂址选择。

3. 初步设计

(1)编制初步设计——技术经济分析。(2)年度计划。

4. 工程施工

(1)施工设计。(2)设备订货和施工准备。(3)土建工程和设备安装调试。

5. 竣工投产

(1)生产准备。(2)竣工验收投产。

当时的项目管理工作实际上只是进行技术经济分析,而这种技术经济分析不重视前期工作,而是只抓住后期,在投资项目由国民经济发展长远规划事先确定的前提下,计划任务书由上级主管部门下达后,在设计工作过程中进行分析。简单地说,就是事先不经过周密调查,该不该建这个项目盲目性很大。计划中的技术经济分析也仅仅是“马后炮”。十年动乱期间,经济建设受到很大破坏,干脆连“马后炮”也不要了。在基本建设中甚至出现了大量“边设计、边施工、边投产”的“三边”工程。不少项目上马后因为基建条件不具备而被迫下马;有的项目还未建成就因技术落后而需重新改造;有的项目建成后,由于原材料、动力缺乏而不能投产;有的项目建成投产后,生产方向有问题,产品没有销路,生产能力不能发挥,投资效果极差。这些问题都是基本建设的前期工作未被重视造成

的后果。

二、80年代的项目管理程序

(实行可行性研究阶段)

进入80年代后,随着改革开放的进一步加大,我国开始重视投资项目的前期工作。在总结前三十年基建工作的经验教训的基础上,借鉴国外先进的投资项目管理方法,我国开始在投资管理中逐步开展了可行性研究。1983年国家计委颁布了《关于建设项目开展可行性研究的暂行规定》,正式把可行性研究纳入了基本建设工作的程序。从那以后,我国的基建工作程序有了很大改变:

1. 国民经济长远发展规划确定投资方向。

2. 建设前期(投资前期)。

(1)投资机会研究。(2)初步可行性研究。(3)详细可行性研究。

(4)评价和决定。

3. 建设期(投资时期)

(1)谈判与确定合同。(2)工程项目设计。(3)工程施工建设。

(4)试运转。

4. 竣工验收

(1)工程竣工验收。(2)正式投产。

这段时期项目管理工作的显著特点是重视基本建设的前期工作,在基建程序中实行了可行性研究,对投资项目的市场需求、技术水平、原材料供应、外部环境条件、经济财务效益等方面进行了一系列分析和调查,这对提高项目的投资效益,减少基本建设的盲目性起了巨大的作用。

但这段时期由于还是计划经济体制,建设项目的投资绝大部分仍然是国家财政拨款,投资项目的风险机制和责任制没有建立起来,许多项目单位只是在争投资,要项目方面下功夫,投资项目投产后的效果并没有真正受到重视,也很少有人过问。这段时期项目管理工作的特点是重视投资项目的前期工作,但对项目执行过

程控制不严,也没有开展规范化的项目监测和总结评价工作。

三、90年代的项目管理程序

(实行项目管理周期阶段)

进入90年代以来,我国项目管理水平又有了新的提高。在借鉴和引进国外先进的项目管理技术的基础上,形成了具有中国特色的完整周密科学的投资项目管理控制体系(其程序见前面所述)。在这段时期,投资项目管理贯穿于项目实施的全过程。在项目管理工作中,既重视项目前期的调查分析评估,又重视项目实施过程中的监测控制和阶段性评价,同时还强调项目完成以后的经验教训的总结评价,从而使得新的投资项目能在更高的层次上进行管理和执行。这种项目管理体系有效地保证了投资项目按评估的目标进行,投资效益能达到预期的标准。上述三个时期的投资项目管理特点对比如表1-1所示:

表1-1 不同时期项目管理内容对比

时期	经济环境	管理内容	管理方法	重点控制范围	管理手段	效果
80年代前期	计划经济	技术经济分析	静态分析	局部	手工	差
80年代	计划经济为主	可行性研究	动态分析	投资前期	计算器	较好
90年代前期	计划经济与市场经济	项目周期	系统分析	项目全过程	计算机	好

第二章 可行性研究

第一节 可行性研究的定义与目的

一、可行性研究的定义

可行性研究是在项目建设前期对投资项目的一种考察和鉴定,对拟议中的项目进行全面的、综合的技术经济调查研究,其目的是要判断它是“行”或是“不行”;是确定要建设这个项目或是要放弃它。

二、可行性研究的任务

可行性研究的基本任务是对新建、改建、扩建和技术引进项目的主要方面,如社会需求、资源条件、材料供应、建厂规模、设备选型与配套等从技术与经济两方面进行详细的调查研究,分析计算与方案比较,并对该项目建成后的技术经济效果进行预测,从而提出该项目是否值得投资建设和怎么样投资建设的意见。如对原有的设施的改建和扩建是否值得?新建和技术引进项目能否取得较大的经济效果等等。通过这些调查研究为决策者提供可靠的科学依据。只有经过可行性研究认为可行的项目才能进行设计、施工和生产,以避免决策上的失误而造成浪费,保证投资项目投产后能获得最佳的经济效果。实践证明,可行性研究是投资前期对工程项目进行的一种考察和鉴定,对拟定中的项目进行全面的综合的论证,是反映客观规律,减少经济风险,保证投资项目投产后能获得最佳的经济效果的一种较好的办法。

三、可行性研究要回答的问题

可行性研究一般要回答以下问题：

1. 本项目在技术上是否可行？
2. 经济上是否有生命力？
3. 财务上是否有利可图？
4. 能否筹集到全部资金？
5. 需要多少投资？
6. 需要多少时间可以建立起来？
7. 需要多少物力、人力资源？(包括建设时期的设备、建筑材料和施工力量,生产时期的原料、燃料、生产消耗和设备备件,以及生产人员)

概括起来,可以说有三个范畴:(1)工艺技术;(2)市场需要;(3)财务经济。市场是前提,技术是手段,核心问题是财务经济,即投资盈利问题。其它一切问题,包括复杂的技术问题,市场需求预测等都是围绕这个核心,并为此核心问题提供各种方案。

四、可行性研究的目的和作用

可行性研究的目的就是把所有与规划项目的投资效果有关的因素综合起来加以分析,对选择基建投资方案起指导作用。可行性研究的作用主要有以下几方面：

1. 作为项目投资决策和编制设计任务书的依据。
2. 作为向银行申请贷款的依据。目前国内银行和世界银行、国际货币基金组织等国际金融机构都把项目可行性研究作为申请贷款的先决条件,只有经过审查同意的项目才能获得贷款。
3. 作为项目与有关部门进行技术交流、商务谈判、签订合同和制定章程的依据。
4. 作为安排年度基建计划及进行项目前期准备工作的依据。

五、可行性研究的依据

1. 可行性研究的依据主要是国家有关方针政策,如国家建设的产业政策和地区、行业、部门的长远规划和区划。离开这些宏观经济的指导就不可能很好地评价建设项目的实际价值及其在国民经济中的作用。

2. 经批复的各类文件,如经上级单位批复的项目建议书及建设单位的委托书等。

3. 可靠的地理、自然、气象、地质、经济社会基础数据。

4. 有关的工程技术方面的标准、规范、指标及国家正式颁发的各种工程技术方面的标准、规范、指标等技术法规。

5. 国家公布的用于项目评价的有关参数、指标等,如基准收益率、折现率、折旧率、社会折现率、外汇汇率等。

六、可行性研究的组成

可行性研究由下列文件组成:

1. 可行性研究报告。

2. 必要的图表:

(1)区域规划图(包括厂址位置及四邻关系)。(2)总平面图(包括厂区、厂前区、生活区及四邻关系。厂前区包括:主车间、辅助车间、仓库、堆料场、构筑物以及综合管线等)。图面比例尺应根据用地面积大小,一般为1:500至1:1000。(3)主车间平面图。(4)工艺平面图。(5)工艺形象流程图。(6)建筑、构筑物一览表。

3. 附件:

(1)环境影响报告。(2)水文地质报告。(3)工程地质报告。(4)项目建议书批件。(5)补偿贸易、合作、合资意向书。(6)引进设备及引进技术批件。(7)外部传输协议。(8)内部运输协议。(9)供电协议。(10)供气、供水协议。(11)通讯协议。(12)原材料供应协议。(13)辅助材料供应协议及报价表。(14)气象协议。(15)土地

购置协议。(16)给排水协议。(17)国内成套设备(专业、通用)意向书。(18)建筑、构筑物单位估价表。(19)调查研究资料及报告。(20)其它。

外商投资项目还应有以下文件：

(1)合营各方所在国(或地区)政府主管部门发给的营业执照副本；(2)合营各方法定代表证明书。(3)国内外市场需求情况调查、预测报告及产品外销比例。(4)有关主管部门对主要物料(包括原材料、配套件、元器件国产化及能源、交通等)安排的意见书。(5)有关主管部门对设备分配使用安排的意见。(6)有关主管部门对资金安排的意见。(7)有关主管部门对厂址安排的意见。(8)有关主管部门对环境保护、消防、劳动安全、卫生设施和防地震的意见。(9)有关主管部门对外汇收支安排的意见。(10)有关主管部门对项目预审或评估的报告。

第二节 可行性研究阶段的划分及功能和步骤

一、可行性研究阶段的划分及功能

可行性研究是投资准备阶段的主要工作，也是投资前期工作的主要内容。可行性研究的全过程包括以下几个阶段：机会研究(项目设想)、初步可行性研究(项目初步选择)、可行性研究(项目拟订)、项目评估(项目评估报告和投资决策)。有些大型建设项目在初步可行性研究和可行性研究阶段还要进行某一个方面或几个方面的辅助(功能)研究。投资前期的工作很重要，它是投资时期和生产时期的基础。如果投资前期的工作没做好，即使对以后两个时期的工作做得很好，建设项目的投资效果也很难保证。因此，我们一定要重视投资前期的工作，因为它是决定投资命运的环节。投资前期的工作同我国惯用的建设前期工作在基本含义和工作内容上