

(中文版)知识管理全书B集

中国Chain企业培训教程

Harvard



哈佛商学院

EMBA

哈佛EMBA学位知识管理B集



投资项目

总监

Executive Master Of Business Administration

管理者人手一本
★★★★
畅销版

OK 陕西旅游出版社

哈佛商学院 (中文版)

EMBA 最新核心教程 刘学 主编

知识管理全书

哈佛EMBA学位知识管理

B集

EXECUTIVE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

投资项目 管理 总监



陕西旅游出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

知识管理全书: 哈佛 EMBA 学位知识管理. B 集 / 刘学主编. —西安: 陕西旅游出版社, 2002.7
ISBN 7-5418-1914-X

I. 知… II. 刘… III. ①企业管理②企业-投资-项目管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 052316 号

责任编辑: 藏云

责任监制: 刘青海

责任校对: 谭青

知识管理全书

哈佛 EMBA 学位知识管理 (B 集)

哈佛投资项目管理总监

刘学主编

陕西旅游出版社出版发行

(西安市长安北路 32 号 邮政编码: 710061)

新华书店经销 北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

880×1230 毫米 32 开本 10.5 印张 220 千字

2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—10000 册

ISBN 7-5418-1914-X/F·43

(全套六册) 总定价: 136.80 元

前 言

EMBA 几年前出现在中国，引起社会的广泛关注。但是什么是真正的 EMBA 呢？MBA 可能是在中国已经是个家喻户晓的词了，它的意思是“工商管理硕士”。它前面加上的字母 E 后表示“高级管理人员工商管理硕士”。

EMBA 在 MBA 的教育当中有特殊的定位，它是针对公司尚无 MBA 学位，但拥有丰富管理经验的高级管理人士而进行的在职培训。按照美国哈佛大学商学院的说法，高管层在紧张的工作当中，暂停一下，通过 EMBA 教育充充电。

EMBA 不仅可以使受学者刷新管理理念，增强管理能力，更由于学员都是大型企业最高管理层人士的特别性质，而获得强大的校友资源。EMBA 学费动辄十几万，而著名院校学费达到二十多万，但在天价的学费面前，EMBA 不仅没有令人却步，反而是广受欢迎。

在中国即将正式启动 EMBA 学位教育之前，教育部门如何以进行科学的学科建设，集聚优势资源，打造足金的 EMBA 呢？

我们针对中国高层次管理人才的稀缺与需求，即将综合哈佛商学院最优国内外资源，全力推出 EMBA 学位教育。这可谓是中国的高层管理人员的一个福音。

哈佛投资项目主要是指固定资产投资项目，又可以称为建设项目或工程项目。对投资项目实施管理，其基本目的是保证生产力诸要素在时间、空间和数量上实现最优配置，以取得最佳经济效益。

哈佛投资项目管理活动，与企业的日常经营管理活动，是互相

关联的经济活动。如果说企业的日常经营管理是要求以最佳的方式利用现有资源队伍，那么哈佛投资项目管理则是要求正确决定何时、以何种规模增减企业的资源。

《哈佛投资项目管理总监》一书的编写，根据哈佛商学院最新研究成果，从投资项目管理的基础理论入手，系统地阐述了投资项目管理的机构、投资管理决策、计划、资源筹备以及具体的投资项目的承包及合同管理，力求理论与实践紧密结合，注重实用性和可操作性，博采众长，独具特色。

编者

目 录



第一章 哈佛投资项目管理基础

一、哈佛投资项目管理概述	(1)
* 哈佛项目管理的特点	(1)
* 哈佛项目管理的内容	(3)
* 哈佛投资管理项目的分类	(3)
二、哈佛项目管理的周期	(10)
* 哈佛项目管理周期的概念	(10)
* 哈佛项目管理周期的特点	(11)
* 哈佛项目管理周期的构成	(11)
* 哈佛投资项目周期的运行	(13)
三、哈佛投资项目管理要素	(22)
* 哈佛项目管理的三要素	(22)
* 哈佛投资管理项目的职能	(23)
* 哈佛投资管理项目的意义	(24)
* 哈佛投资管理项目的任务	(25)



第二章 哈佛投资项目的管理机构

一、哈佛投资项目的管理体制	(29)
* 哈佛投资项目的管理机构	(29)
* 哈佛法人投资责任制	(32)
* 哈佛投资项目的经理负责制	(37)
二、哈佛投资项目管理的组织机构	(43)
* 哈佛投资项目管理组织机构的特点	(43)
* 哈佛投资项目管理组织机构的设置原则	(44)
* 哈佛投资项目管理的组织方式	(46)
* 哈佛投资项目管理组织机构的类型	(50)

第三章 哈佛投资项目的决策

一、哈佛投资项目决策概论	(53)
* 哈佛投资项目决策的概念	(53)
* 哈佛投资项目决策的一般程序	(54)
* 哈佛投资项目决策的基本方法	(56)
二、哈佛投资项目的市场	(61)
* 哈佛投资项目的市场研究	(62)
* 哈佛投资项目的市场调查	(66)
* 哈佛投资项目的需求预测	(74)

三、哈佛投资项目的可行性研究 (86)

- * 哈佛投资项目可行性研究概论 (86)
- * 哈佛投资项目可行性研究的建议书 (91)
- * 哈佛投资项目可行性研究的工作程序 (99)
- * 哈佛投资项目可行性研究报告的编写 (100)
- * 哈佛投资项目可行性研究报告的评估 (119)



第四章 哈佛投资项目的设计

一、哈佛投资项目方案的选择 (125)

- * 哈佛投资项目技术方案的选择 (125)
- * 哈佛投资项目设备方案的选择 (134)
- * 哈佛投资项目土建工程方案的选择 (135)

二、哈佛投资项目规模与技术条件研究 (137)

- * 哈佛投资项目规模研究 (137)
- * 哈佛投资项目资源研究 (142)
- * 哈佛投资项目布局研究 (148)
- * 哈佛投资项目工艺技术研究 (155)

三、哈佛投资项目财务预算 (161)

- * 哈佛投资项目建设期财务预算 (162)
- * 哈佛投资项目生产期财务预算 (169)
- * 哈佛投资项目销售收入与税金预算 (176)
- * 哈佛投资项目借款还本付息财务预算 (180)



第五章 哈佛投资项目的资源准备

- 一、哈佛投资项目方案的资金筹措…………… (183)
 - * 哈佛投资项目资金筹措概述…………… (183)
 - * 哈佛投资项目资金筹措的方式和渠道…………… (189)
 - * 哈佛投资项目资金筹集方案的制定和选择… (195)
- 二、哈佛投资项目的材料和设备供应…………… (197)
 - * 哈佛投资项目的材料供应…………… (197)
 - * 哈佛投资项目的设备供应…………… (201)
- 三、哈佛投资项目的建设用地的拆迁补充管理… (204)
 - * 哈佛投资项目建设用地管理概述…………… (204)
 - * 哈佛投资项目建设用地的报批…………… (206)
 - * 哈佛投资项目土地征用补偿及安排…………… (208)
 - * 哈佛投资项目城市房屋拆迁及安置补偿…………… (210)

第六章 哈佛投资项目的承包与合同管理

- 一、哈佛投资项目的承包…………… (213)
 - * 哈佛投资项目承包的意义和条件…………… (213)
 - * 哈佛投资项目承包的形式和内容…………… (215)
 - * 哈佛投资项目承包的权益和奖罚…………… (217)
- 4 二、哈佛投资项目的招标承包…………… (218)
 - * 哈佛投资项目招标承包的基本条件…………… (218)

* 哈佛投资项目招标前的准备工作	(219)
* 哈佛投资项目招标承包的基本程序	(222)
* 哈佛投资项目招标承包注意的事项	(225)
三、哈佛投资项目的投标策略	(227)
* 哈佛投资项目投标条件的确立	(227)
* 哈佛投资项目投标时机的确立	(228)
* 哈佛投资项目投标情报的搜集	(228)
四、哈佛投资项目的合同管理	(230)
* 哈佛投资项目合同的要素	(230)
* 哈佛投资项目合同的签订	(233)
* 哈佛投资项目合同的担保与审批	(239)
* 哈佛投资项目合同的管理实施	(242)
* 哈佛投资项目合同的终止	(251)



第七章 哈佛投资项目的实施管理

一、哈佛投资项目实施的计划管理与监督	(253)
* 哈佛投资项目的总计划	(253)
* 哈佛投资项目信息控制制度	(256)
* 哈佛投资项目总进度计划	(257)
* 哈佛投资项目预算计划	(259)
二、哈佛投资项目施工管理	(261)
* 哈佛投资项目施工管理概论	(261)
* 哈佛投资项目施工的进度控制	(265)



- * 哈佛投资项目施工的质量控制 (272)
- * 哈佛投资项目施工的费用控制 (277)

三、哈佛投资项目竣工验收管理 (282)

- * 哈佛投资项目竣工验收的标准与组织 (282)
- * 哈佛投资项目竣工验收的程序与内容 (288)
- * 哈佛投资项目竣工验收的技术档案管理 (295)
- * 哈佛投资项目竣工的决算审计 (300)

第八章 哈佛投资项目的回收及效益考核

一、哈佛投资项目的回收 (305)

- * 哈佛投资项目回收的范围 (305)
- * 哈佛投资项目回收的价值基础 (308)
- * 哈佛投资项目回收的资金来源 (311)
- * 哈佛投资项目回收期限 (314)

二、哈佛投资项目的效益考核 (316)

- * 哈佛投资项目回收效益考核的原则 (318)
- * 哈佛投资项目回收效益考核的指标 (319)

三、哈佛投资项目效益统计分析 (323)

- * 哈佛投资项目效益单项指标分析 (323)
- * 哈佛投资项目效益多项指标分析 (325)

第一章 哈佛投资项目管理基础



第一章

哈佛投资项目管理基础

一、哈佛投资项目管理概述

哈佛项目管理有两种不同的涵义，是指一种管理活动，即以一种有意识的按照项目的特征，对项目运行过程进行组织管理的活动；是指一种管理学科，即以项目组织管理活动为研究对象的一门学科体系。它是探索项目组织与管理的理论的方法。

本书所指的项目管理，是指以项目管理活动为研究对象，以建设和探索项目管理学（项目管理的理论、规律、方法、学科）为目标的现代科学管理理论。

* 哈佛项目管理的特点

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。哈佛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。

哈佛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的环境、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,但不稳定因素带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。

* 哈佛项目管理的内容

哈佛项目管理的内容极其广泛,主要表现有:

1) 管理思想的现代化

认为管理对象(项目)是由要素组成的系统,而不是孤立的要素,管理必须从系统整体出发,研究系统内部各子系统之间的关系、各要素之间的关系,以及系统与环境之间的关系。因而,系统理论已成为哈佛项目管理的管理思想和哲学基础。

2) 管理组织的现代化

依据现代管理组织理论,采用开放系统模式,并用科学的法规和制度规范组织行为,确定组织功能和目标,协调管理组织系统内部各层次之间及同外部环境之间的关系,提高管理组织的工作效率。

3) 管理手段和管理方法的现代化

即依据现代管理理论,应用数学模型、电子计算机技术、管理经验、管理者的才能和权威,进行定量分析与定性分析相结合,实现管理过程的系统化、网络化和自动化,以提高项目管理的科学性和有效性。

* 哈佛投资项目管理的分类

根据哈佛研究成果,适应不同管理的要求,对投资项目按其性质、投资建设规模、投资建设阶段、投资建设用



途、项目隶属关系、资金来源等，作出以下各种分类：

1. 投资项目按其性质划分的管理

1) 新建项目

是指从无到有，“平地起家”，新开始建设的项目。有的项目原有的基础很小，经投资扩大规模后，其新增加的固定资产价值，超过原有固定资产价值一定数量以上的（现行规定为3倍），也称新建项目。

2) 扩建项目

是指原有企业、事业单位，为扩大原有产品生产能力或增加新的产品生产能力，在厂内或其它地点增建主要生产车间（工程）独立的生产线或总厂之下的分厂的项目；事业和行政单位在原单位扩大原有固定资产使用效益，增建业务用房（如学校增建教学用房，医院增建门诊部、病房，行政机关增建办公楼）的项目。

3) 技术改造项目

指原有企业为提高生产效率，改进产品质量，或改变产品方向，对原有设备或工程、工艺条件进行技术改造的项目，事业单位对原有设施进行技术改造的项目。包括为填平补齐企业产品生产作业线各工序（车间）之间能力的不平衡，而增建或扩建的不直接增加本企业主要产品生产能力的车间以及企业、事业，行政单位增建或扩建的部分公用辅助工程和生活福利设施项目。

4) 迁建项目

指企业、事业单位由于各种原因搬迁到其他地点建设的项目。

5) 恢复项目

指企业、事业单位因自然灾害（如地震、火灾、水



灾、战争)等原因,使原有固定资产已全部或部分报废以后,又投资按原有基础、原有规模重新修复起来的项目。在恢复的同时进行扩建的应作为扩建项目。

投资项目的建设性质是按整个项目来划分的,一个项目只能具有一种建设性质。

2. 投资项目按其投资阶段划分的管理

1) 建设前期工作项目

是指一些前期工作量大,外部协作配合条件多,建设周期长的项目,需要花些费用,进行勘察设计,可行性研究等建设前期工作的项目。

2) 预备项目或筹建项目

是指正在进行建设前期工作尚未正式开始施工,但需要投资进行筹建准备工作的项目。

3) 新开工项目

是指报告期内新开始建设的项目,包括报告期内新开工的新建项目以及原有企业、事业单位开始扩建或改建的项目。

4) 续建项目

是指过去年度已正式开工,在计划期内继续施工的项目。

5) 建成投产项目

是指按设计文件规定建成主要工程和相应配套的辅助设施,形成生产能力或能发挥工程效益,经验收合格,并已正式投入生产或交付使用的投资项目。建成投产项目又分为全部建成投入使用和部分建成投入使用项目。

6) 收尾项目

指在计划年度内已经验收投产,设计生产能力也已全部建成,但还遗留少量扫尾工程的项目。



7) 停建项目

是指根据缩短基本建设战线、集中力量保证重点精神，停止建设的项目。主要工程已经停建，只进行维护性施工（包括为了便于维护，按计划要求将工程建到一定部位）的项目，亦应作为停建项目。

3. 投资项目按投资建设规模划分的管理

国家根据计划管理的需要，对投资项目按建设总规模（主要产品的设计生产能力）和总投资额的大小分为大型、中型和小型。

划分标准在各行业是不同的。一般原则是：生产单一产品的工业项目，按产品的设计能力划分；生产多种产品的企业，按其主要产品的设计能力划分；品种繁多，难以按生产能力划分的项目，则按其全部投资额来划分。

划分大、中、小型标准的数量界限，各国有所不同，而且不是一成不变，根据经济发展和管理的客观需要而定，并将随着情况的变化而变化。

对改、扩建项目，按改、扩建新增加的设计能力或改。扩建所需投资划分，不包括改、扩建前原有的生产能力和投资；对国民经济具有特殊意义的某些项目，如产品为全国服务或者生产新产品，采用新技术的重大项目，以及对发展边远地区和少数民族地区经济有重大作用的项目，虽然设计能力或全部投资不够大中型标准，但经国家批准列入大中型项目计划的，也应按大中型项目管理。

4. 投资项目按其在国民经济各部门中的用途划分，可以分为生产性投资项目和非生产性投资项目

生产性投资项目是指直接用于物质生产或为满足物质生产需要的项目，包括：

