



油气勘探项目后评价

YOUQI KANTAN XIANGMU HOU PINGJIA

中国石油天然气股份有限公司 编

07.22
024



石油工业出版社
PETROLEUM INDUSTRY PRESS

0451588

F407.22
024

油气勘探项目后评价

中国石油天然气股份有限公司 编



石油大学 0508073

石油工业出版社

内 容 提 要

该书在介绍项目后评价概念、理论、方法的基础上,较为系统地探讨了油气勘探项目后评价的方法,包括目标后评价、前期工作后评价、地质工程后评价、物化探工程后评价、钻探工程后评价、勘探效益后评价及影响与持续性后评价,并结合具体项目进行了实例分析。

本书可供油气勘探规划部门、项目设计单位、建设单位的相关人员及管理者参考。

图书在版编目(CIP)数据

油气勘探项目后评价/中国石油天然气股份有限公司编.
北京:石油工业出版社,2005.10

ISBN 7-5021-5225-3

I. 油…

II. 中…

III. 油气勘探-项目评价

IV. F407.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 108638 号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址:www.petropub.com.cn

总 机:(010) 64262233 发行部:(010) 64210392

经 销:全国新华书店

印 刷:石油工业出版社印刷厂

2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本:1/16 印张:11.75

字数:300 千字 印数:1—2000 册

定价:52.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

《油气勘探开发项目后评价》编委会

主 任：刘宏斌

副 主 任：刘凯信 刘圣志 李华启

成 员：（以姓氏笔划为序）

于金海 马振炎 申 炼 刘爱国 刘 琨

李 刚 陈方红 陈永武 罗东坤 赵忠勋

胡素云 高先志 郭绪杰 钱荣钧

执行编委：李华启 黄旭楠 马振炎 李小地

作 者：黄旭楠 马振炎 程坤芳 王玉满 李华启

娄占伟 于金海 高先志 徐显广 吴新松

李 刚 辛海燕 张礼安

前 言

投资项目后评价是投资项目管理过程中不可或缺的重要环节，是用项目实施后的实际成果来评价项目的决策、管理和实施。重点是对照项目立项决策和设计的技术经济要求，检查项目目标的实现程度，分析项目实施过程的经验和教训，评价项目的效果、效益、作用和影响，为指导拟建项目、调整在建项目、完善已建项目提出建议。主要目的是通过总结经验教训，为投资决策者进行新项目决策时提供参考；同时，也为规划部门、项目设计单位、建设单位和管理者提供借鉴。

投资项目后评价是在对已完成项目的目标、执行过程、效果和影响等方面进行系统、客观分析的基础上，通过项目活动实践的检查，确定项目预期的目标是否达到，项目实施是否合理有效，项目的主要效益指标是否实现；通过分析评价找出成败的原因，总结值得借鉴的成功经验和应吸取的失败教训；并通过及时有效的信息反馈，为提高未来新项目的决策水平和管理水平提供基础；同时后评价也可为项目实施运营中出现的问题提出改进建议，从而达到提高投资效益的目的。

项目后评价与项目前评估相比，在评价原则和方法上没有太大的区别，采用的都是定量与定性相结合的方法，但由于两者的评价时点不同，目的也不完全相同，故也存在一些区别。在评价目的上，前期评估的目的在于评价项目技术上的先进性、适应性和经济上的可行性，重点分析项目本身的条件对项目未来和长远效益的作用和影响。因此，只能根据预测进行分析，其作用是为投资决策提供依据；而后评价则侧重于项目的影响和可持续性，目的是总结经验教训，改进投资决策质量。在评价参数选取上，前期评估选用的数据参数是在项目建设前预测或颁布的；而后评价则采用实际发生的数据和进行后评价时所颁布的各种参数及后评价时点以后预测的数据。在比较的对象上，前期评估着重于不同设计方案的分析对比；而后评价着重于项目实际执行结果与前期评估所确定的目的的对比分析，从中发现问题并加以总结。在评价内容上，前期评估的重点是项目建设条件、工程设计方案、项目的实施计划以及项目的经济社会效益，主要是通过对项目建设的必要性和可行性等进行评估；而后评价的主要内容除针对前期评估内容进行再评价外，还包括对项目决策、项目实施进行评价，以及对项目实际运营状况进行深入分析。在评价性质上，前期评估主要以数量指标和质量指标为主要依据，是以定量评价为主的经济技术评价；而后评价是以事实为依据，以提高经济效益为目的、以规章制度为准绳对建设项目实施效果的综合性评价。

投资项目后评价具有独立性、公正性、实用性和反馈性等特点，其理论基础是经济理论、现代管理理论中的现代系统工程与反馈控制论、可持续发展理论等；其评价方法主要是采用对比分析、层次分析、因果分析、逻辑框架、成功度评价等，是多种方法集合的综合、系统的评价方法，有严密的逻辑性和科学性。

投资项目后评价最早起源于美国，是 20 世纪 30 年代美国国会为监督政府“新政”（NEW DEAL）政策性投资的手段，在 60 年代美国“向贫困宣战”的规划中使用了巨额国家预算资金投入建设，使项目后评价得到了进一步发展。到了 70 年代中期，投资项目后评价已发展成为经济发达国家和国际金融组织实施投资项目监督、进行项目管理的有力手段和

工具,形成了较为完善的后评价知识体系。各国政府和世界银行、亚洲银行等国际双边和多边金融组织,纷纷建立和健全了他们有针对性的后评价法律、规则、方法、程序和管理机构,完善了评估和后评价体系。近几年,项目后评价的发展呈现出评价内容和方法由单一向多样化发展、更加注重对项目全过程进行评价以及国际金融组织不断扩大后评价机构的功能等趋势。投资项目后评价实际需求越来越多,后评价的内容越来越宽,后评价的应用范围越来越广,对后评价的重视程度越来越高。

我国投资项目后评价工作始于 20 世纪 80 年代中后期,20 多年来有了长足的进步,初步形成了自己的后评价体系。1988 年原国家计委委托中国国际工程咨询公司进行了第一批国家重点建设项目的后评价。已开展的后评价工作主要是对投资项目的后评价,就投资渠道和管理体制而言,包括国家重点建设项目、国际金融组织贷款项目、国家银行贷款项目、国家审计项目和一些行业部门及地方的项目。在银行、中国国际工程咨询公司等也相继成立了后评价机构,这些机构大多类似世界银行的模式,具有相对的独立性。总体而言,我国的投资项目后评价工作仍处于起步阶段,尚未真正形成一套完全适合我国国情的后评价理论方法,尚缺乏相应的规章制度、规范的方法、培训制度、管理机制和信息反馈机制等。造成我国后评价工作滞后的原因是多方面的,既有政企不分、投资主体不明确、投资中介服务体系不完善、投资立法工作滞后等体制性障碍,也有决策者缺乏风险意识和责任意识、担心追究决策责任等决策主体障碍以及后评价资金难以保证等资金上的障碍。

石油天然气工业,特别是上游油气勘探开发项目,具有不确定因素多、投资大、风险高等特点,开展项目后评价工作,对项目的目标、执行过程、效果和影响进行系统地分析评价,总结成功的经验,找出失败的原因显得尤为必要。油气勘探开发工作是一项系统工程,在阶段划分上包括区域勘探、圈闭预探、油气藏评价、产能建设、生产运行等;从工程内容上讲又包括了地震工程、钻井工程、录井工程、测井工程、试油工程、采油工程、地面工程等。油气勘探开发项目是投资项目中非常复杂的一种,除具有一般项目明确的起点和终点、目标、范围、较强的系统性和计划性等特征外,因工作对象的不确定性,还具有阶段性强、计划可变性大以及多学科、多专业、多工种协同作业的系统工程等特殊性质,对油气勘探开发效益的影响因素还包括地质、地理、资源、油价、技术进步和体制机制等。因此,国内外各大石油公司对油气勘探开发项目前期论证工作十分重视,针对不同阶段的工作特点,形成了完善的评价程序和方法,对降低风险、提高效益取得了显著成效。

回顾我国石油天然气工业的发展历史,在取得丰硕成果的同时,也存在有大量不成功的案例,这些经验教训也得到了及时总结,运用到了油气勘探开发的实践中。但以往在总结油气勘探开发的经验教训时,多从专业角度、技术上进行总结,不是把它作为项目管理的一个重要环节,采用科学的方法,进行系统、全面的总结。20 世纪 90 年代,原中国石油天然气总公司曾对 10 个典型油田开发状况进行了总结,重点也是侧重于在开发技术、开发效果方面总结经验教训。从企业内部看,随着国内三大石油公司的成功上市,按现代企业制度改制为股份公司后,石油企业完全成为自主经营、自负盈亏、自我发展的经济实体,为提高投资效益,增加项目后续竞争力,实现企业决策的科学化,迫切要求建立一个完善的后评价机制。从企业外部看,资本市场的投资者也需要企业进行投资项目后评价,以满足对投资项目的监督和评价。客观上,由于油气剩余资源类型复杂性加大,实现同等效益的投资增大,对投资决策水平的要求也越来越高,这也需要通过项目后评价来总结经验教训,提高决策水平。目前,国内各大石油公司结合自身的管理特点,成立了后评价机构,在一般投资项目后

评价内容和方法的基础上,形成了油气勘探开发项目的后评价规定和办法,选择性地开展了一些勘探开发项目后评价工作。这些规定和方法缺乏针对性,没有根本反映出油气勘探开发项目的特点,对此需要深入研究,逐步完善适合我国油气勘探开发项目特点的后评价内容和方法,以及后评价管理机制。

2004年初,中国石油天然气股份有限公司(以下简称股份公司)规划计划部结合股份公司2001年出台建设项目后评价管理办法以来的工作实践,委托北京石油勘探开发研究院(以下简称勘探院)和石油大学等单位开展了油气勘探项目和油气田开发项目后评价方法与内容研究。油气勘探项目后评价由勘探院资源规划所作为课题牵头组织完成;油气田开发项目后评价是在石油大学工商管理学院提出主要框架和内容的基础上,由勘探院开发战略规划所作为课题牵头单位组织完成。勘探院钻井所、采油所、规划总院地面所、经济所、石油大学、东方地球物理公司和中国石油天然气集团公司咨询中心等单位有关人员分别参加了两个课题的研究工作。2005年4月,股份公司规划计划部组织编委会成员及有关专家对研究报告进行了审查,经过修改,在6月份股份公司后评价培训班(无锡)上作为培训教材使用,并获得一致好评。结合使用情况,执行编委组织进行了进一步完善,最终形成《油气勘探项目后评价》和《油气田开发建设项目后评价》两部专著。

这两部专著从项目后评价概念、理论、方法与应用入手,较为系统地探讨了油气勘探、油气田开发项目后评价的理论、方法及应用体系,并结合具体项目进行案例分析。在一般投资项目后评价方法的基础上,研究提出了适用于油气勘探、油气田开发项目的后评价方法,体现了油气勘探、开发项目特点,提出了油气勘探项目后评价和油气田开发项目后评价需要研究的内容和评价指标体系,并结合油气勘探、开发项目现行管理的一般特点,阐述了后评价程序和管理。此外,还介绍了世界银行、亚洲开发银行项目后评价的执行程序、管理模式和监测评价,介绍了国际通行的项目评价指标体系。

这两部专著的编写工作凝聚了一大批石油天然气勘探、开发新老专家的智慧,得到了有关方面的大力支持。规划计划部原总地质师吕鸣岗教授、潘兴国教授分别认真审阅了勘探项目后评价和开发项目后评价两本书全稿并提出了积极的修改建议;规划计划部吴枚总经理、赵丽静、刘文涛、洪保民、李建康、游佳、徐婷、孙少锋同志,勘探与生产分公司姚超、尚尔杰、何海清、范文科、杜小弟同志,华北油田公司赵贤正副总经理,集团公司咨询中心张连春等同志都为这两本书的出版做出了积极贡献,在此,我们一并表示衷心感谢。

在成书过程中由于水平所限,难免有不足之处,敬请专家和读者指正。

编委会

2005年9月

目 录

第一篇 总 论

第一章 概述	(3)
第一节 项目后评价的一般概念	(3)
第二节 项目后评价的作用与任务	(5)
第三节 项目后评价时点和内容	(7)
第四节 项目后评价现状和发展	(9)
第二章 油气勘探项目后评价类型和时点	(12)
第一节 特殊性分析	(12)
第二节 项目的周期及其类型	(13)
第三节 项目后评价类型	(15)
第四节 后评价时点分析	(16)
第三章 油气勘探项目后评价内容	(18)
第一节 目标评价	(18)
第二节 立项决策评价	(18)
第三节 实施过程评价	(19)
第四节 勘探效益评价	(20)
第五节 影响和持续性评价	(21)
第六节 综合评价	(21)
第四章 油气勘探项目后评价方法	(22)
第一节 评价方法选择	(22)
第二节 对比分析法	(24)
第三节 统计预测方法	(27)
第四节 层次分析法	(28)
第五节 因果分析法	(31)
第六节 成功度评价法	(33)
第五章 油气勘探项目后评价管理与评价程序	(37)
第一节 后评价管理	(37)
第二节 后评价基础资料	(38)
第三节 项目自我评价	(39)
第四节 项目独立后评价	(41)
第五节 项目后评价反馈	(42)

第二篇 内容与方法

第六章 油气勘探项目目标后评价	(47)
-----------------	------

第一节	项目目标	(47)
第二节	目标评价	(48)
第七章	油气勘探项目前期工作后评价	(52)
第一节	决策内容与程序	(52)
第二节	评价内容与方法	(53)
第三节	评价结论	(55)
第八章	油气勘探项目地质工程后评价	(57)
第一节	概述	(57)
第二节	勘探部署评价	(58)
第三节	跟踪地质工作程序评价	(64)
第四节	地质工程综合评价	(68)
第九章	油气勘探项目物化探工程后评价	(77)
第一节	概述	(77)
第二节	地震工程总体设计评价	(78)
第三节	地震采集工程实施评价	(81)
第四节	地震处理解释评价	(83)
第五节	非地震勘探工程评价	(83)
第六节	物化探工程综合评价	(85)
第十章	油气勘探项目钻探工程后评价	(106)
第一节	概述	(106)
第二节	钻井工程设计评价	(108)
第三节	钻井工程施工评价	(116)
第四节	录井工程评价	(120)
第五节	测井工程评价	(121)
第六节	试油工程评价	(122)
第七节	辅助工程评价	(122)
第八节	钻探工程综合评价	(123)
第十一章	油气勘探项目勘探效益后评价	(131)
第一节	概述	(131)
第二节	勘探效益后评价的指标及其计算	(133)
第三节	区探项目勘探效果后评价	(135)
第四节	预探项目勘探效益后评价	(137)
第五节	油气藏评价项目勘探经济效益后评价	(139)
第十二章	油气勘探项目影响与持续性后评价	(152)
第一节	环境影响评价	(152)
第二节	风险控制评价	(154)
第三节	持续性评价	(158)
第四节	评价结论	(160)
第十三章	油气勘探项目综合后评价	(161)
第一节	评价工作程序	(161)

第二节 综合评价..... (162)

第三节 评价结论..... (165)

第四节 经验和教训..... (165)

第三篇 简化后评价

第十四章 油气勘探项目简化后评价..... (169)

参考文献..... (178)

第一篇 总 论

第一章 概 述

第一节 项目后评价的一般概念

一、一般投资项目与油气勘探项目概念

投资项目是指为了达到特定的目标而调集到一起的资源组合，是落实一次性投资活动的一种基本手段，是独立的、非重复性的经济活动。油气勘探项目是石油天然气工业投资项目类型中的一种。它是在一定的时间内，以特定的地质单元为对象，以完成不同勘探阶段的地质任务及落实油气资源储量为目标，由地质调查（包括地面地质、遥感地质、物探和化探）、钻探（包括钻井、录井、测井和试油）和地质综合研究等工程所构成的系统工程。

二、项目的前评价与项目的后评价

为了提高项目的投资效益，必须进行项目全过程的有效控制，这是项目管理的重要任务之一。按照项目周期的阶段性，项目可分为前期阶段、实施阶段、终结阶段，与此相对应的项目控制管理，则分别称为项目的前评价、项目的中间评价（即项目的跟踪评价）以及项目后评价。

1. 项目的前评价

项目前评价又称为项目立项决策评价，目的是对项目进行科学决策，主要应用预测技术来分析评价项目未来的效益。前评价的内容主要是项目可行性研究，评价的理论和方法已很成熟，不再赘述。

2. 项目的后评价

广义的后评价包括中间评价（跟踪评价）和后评价（实施效果评价）。项目中间评价是指项目开工以后到项目竣工验收之前任何一个时点所进行的监测评价。通过评价，发现项目实施过程中存在的问题，分析产生的原因，重新评价项目的预定目标是否能达到，项目的效益指标是否能实现，并针对出现的问题，提出对策和措施。中间评价往往侧重于项目执行过程上的问题，一般应用于风险大、不确定因素多、外部环境变化大的项目，因而需要随时进行滚动监测评价，及时为项目决策、调整提供依据和对策。项目后评价（Project Post Evaluation）是指在项目竣工以后，对已完成的项目，在项目的总目标、决策过程、实施过程、最终效益和影响等范围内，进行系统地、客观地总结、分析和评价，并通过预测，对项目的未来进行新的分析评价。通过项目后评价，判断项目预期效益目标的实现程度，找出成败的原因，总结经验教训，提高未来项目的决策、管理、实施水平。

3. 后评价与前评价的基本区别

项目后评价与项目的前评价既有共同点，又有不同之处。在评价原则和方法上大体相同，采用定性和定量相结合的方法。评价目的、内容、时点等都有区别，主要表现在以下三个方面。

1) 评价目的不同

项目前期评价的目的是确定项目是否可以立项，评价是否需要投资，是否会有勘探效益；后评价则是在项目实施之后，评价项目的投资活动是否达到前评价的预期效果，总结经

验和教训，并为新项目的决策、管理和实施提供可借鉴的信息。

2) 评价内容的差异

前评价主要是在项目还没有正式确定之前，分析项目实施的可行性和必要性，它必须是系统全面的评价，从收集整理项目区内及其它相关地区的资料开始，通过对地质资料的分析，预测油气资源量、储量，确立含油气远景地区或油气聚集带和含油气目标以及分析可能出现的勘探风险。以此为基础，制订油气勘探方案并做出勘探部署。同时，对勘探方案中各项工程在技术上的可行性进行分析论证。最后，以可能探明的油气储量为产出，以工程论证所需的作业量为投入，进行投资估算和财务评价。在全面评价分析的基础上，需要突出石油地质论证、工程技术论证和经济论证的三大评价。

而后评价是站在项目竣工后的时点上，分析和检验前期评价中各项指标实现情况，并预测项目未来的发展，它可以是全面的评价，也可以是有针对性的部分评价。后评价的内容更注重针对性，如：一个预探项目竣工后没有实现预期的目标，没有发现油气藏，那么，后评价的内容就应该有针对性的分析地质论证是否研究到位？施工流程是否有跨越？工程技术是否配套等，由于勘探没有发现，进行经济效益后评价已失去意义。因此，只有把握好针对性，后评价工作才能突出关键环节，达到事半功倍。

3) 评价信息来源的差异

前评价主要是用项目区已有的数据或借鉴其它相似探区的数据进行评价，多为预测值；而后评价更多的是采用项目实施后的实际数据进行评价，多为实际值。

三、项目后评价的基本特点

项目后评价有其内在的规律和特点，主要表现在以下几个方面：

(1) 现实性。项目后评价是在项目竣工投产后分析研究项目实施的实际效果。同时，根据项目的实际营运效果，对项目未来进行新的预测。

(2) 全面性。在项目后评价时，既要分析其投资过程，又要分析项目的实施过程；不仅要分析项目投资的效果，而且要分析项目实施管理，发掘项目的潜力。

(3) 探索性。项目后评价从分析项目现状出发，发现问题，总结经验，并探索项目本身或新项目未来的发展方向。因而，要求评价人员具有高素质和创造性，能够把握项目各环节的主要因素。

(4) 反馈性。项目后评价的一个主要目的是为有关部门反馈信息，为今后项目管理、投资计划和投资政策的制订积累经验，并用来检测投资决策正确与否。

(5) 合作性。后评价工作往往需要多方面的合作，如项目管理、技术经济、工程实施、综合研究等人员的融洽合作，才能使评价工作顺利进行。

对于油气勘探项目而言，工作对象是特定的地质单元，是在漫长的地质演化中形成的复杂综合体，所以油气勘探项目后评价还有其自身的特点，第一是及时性。油气勘探是一个高风险、高投入的产业。由于对勘探对象认识的局限性，实施过程会出现很多的难于预测的情况，为了保证投资者的利益，需要在每一个勘探阶段或关键时点及时的进行后评价，并根据后评价信息的反馈，给决策者及时提供继续投资或放弃投资的依据；第二是勘探项目一般不开采油气，项目实施仅仅只是一个投资的过程，通常没有实际的现金流入，而是现金流量的估算值，这也是油气勘探项目经济后评价的最大特点。

四、项目后评价的意义

过去，在计划经济体制下，国内几乎未开展项目后评价，到 20 世纪 70 年代末，开始了

由计划经济向社会主义市场经济的重大变革，投资评价体系也逐步地由传统模式转向科学的现代模式，并开始学习国外项目管理、项目评价的经验。

当前，在项目级上，从整个国际趋势来看，后评价的地位在不断提高，传统上一般重视前期计划和实施，而忽略后评价的现象也在逐步改善；在国内，项目后评价也引起了国家发改委和一些行业、部门的高度重视，后评价工作的开展取得了很大的进展，后评价的地位也在不断提高。这主要是因为项目前期评估是基于未来预测的基础上，有些项目的周期长，而随着社会、经济和政治环境的变化，不确定因素增大，项目存在所依赖的依据也发生变化，项目是否进行下去，需要再分析。而后评价就是在项目实施后对其进行的系统评价，可以根据新的变化及时修正过去的决策。后评价的另一个重要意义是能够改进投资管理机制，使决策主体和责任主体错位的现象得以缓解，对决策者具有制约作用，从而可以减少决策失误。

项目后评价可以促进市场经济的健康发展，后评价展现了项目成功或失败的过程，从而不断总结经验教训，扬长避短，不断提高项目的决策管理水平。只有通过项目后评价，积累项目决策、管理、运营的经验，使投资者创造效益，为社会创造财富。

项目后评价也可以说是市场经济运行的需要，在市场经济条件下，如果项目前期评价是科学决策体现的话，那么，项目后评价就是在市场经济不确定性和变化的环境下，检验项目决策目标的科学性、适应性，总结经验和教训，立足于把握现在，展望未来。

项目后评价也是投资决策的需要，尽管项目前期评价凭借了科学方法和技术手段，但分析的数据资料多为预测数据，决策目标是期望值，只有在项目实施后，其效果才能显现出来，如果不进行项目后评价，往往同样的错误会在后面的新项目中多次重复发生，开展项目后评价，不仅可以规避风险，而且可以为新的决策提供依据。因此，项目后评价是目前发展的需要，是必然的趋势。

第二节 项目后评价的作用与任务

一、项目后评价的作用

项目后评价是在项目投资完成后进行的，它包括对整个项目在执行过程、效益和影响等方面的系统分析和评价。其作用小到对于改善项目本身的科学决策水平，改进项目管理的效果、提高项目最终投资收益，大到对于保障整个国民经济的健康发展，都发挥着积极重要的作用。

项目后评价在投资项目中的作用是逐渐呈现出来的，早期国外是为了对政府巨额的公共资金投入，采用后评价的手段进行有效监督；之后，各国政府和世界银行、亚洲开发银行等双边和多边金融组织，为了保障援助资金的合理使用，纷纷采用了后评价技术手段；目前，许多行业、企业、公司都建立和健全了项目后评价体系，以提高投资效益。因此，后评价的作用在发展中越来越大，主要有以下几个方面。

1. 提高项目管理决策水平

通过对项目目标、执行过程、效益和影响等情况的全面系统分析，总结正反两方面的经验，使项目的决策者、管理者 and 建设者学习到更加科学的方法和策略，从而进一步提高决策、管理和建设水平。

2. 为投资决策服务

后评价工作位于一个完成项目（或阶段）的末端，同时，后评价又处于一个新项目（新

阶段)的开端,在项目时点中起到“承前启后”的重要位置,通过后评价信息的反馈,完善和调整相关方针、政策和管理程序,逐步达到提高和改善投资决策、投资效益的目的。

一个项目前期可行性评价的可靠性需要通过项目实施运营后的实际效果来检验。有效地运用项目后评价,将项目实施的经济、技术、影响等实际效果与投资决策时的目标比较,分析偏差,总结经验教训,调整未来投资决策的方向和结构,改善投资的相关政策和方针,改进投资决策的程序,提高决策者的决策能力和投资决策科学水平,为今后新项目取得良好的投资收益打下坚实的基础。可以说后评价工作是从投资项目实践中吸取经验教训,再运用到未来项目的决策实践中。

3. 为投资管理服务

由于后评价工作的独立性和透明性,通过客观分析投资活动的成功和失败,可以比较客观地评价投资者、管理者和建设者工作中的成绩和存在的问题,从而进一步提高他们的责任心、工作水平和技术能力。首先,工程项目管理是一个复杂的系统工程,在管理的过程中,涉及到项目各部门之间密切的合作。因此,通过对项目已建部分实际管理经验总结,可以指导在建项目的实施,也可以对未来项目的项目管理工作提供参考;再有,由于项目后评价的透明性和评价结果的公开性,能激励项目管理者、项目的建设者注意分析项目中存在的实际问题,提高他们的工作责任感和工作技巧。

4. 为项目的全过程控制服务

从项目实施开始到项目完成,项目跟踪评价可以在项目实施过程中为项目控制服务;同时,在项目实施中不断获取的信息资料,又是项目实施效果后评价的重要基础。项目后评价是在项目实施后才进行的,将项目投产后的实际情况与项目可行性研究评价时的目标相对比,分析产生的偏差,找出其出现的原因,然后针对正在实施的项目提出切实可行的建议和改进措施,争取获得更大的项目投资收益。

项目前期评价,由于很多参数都是预测值,存在许多不可预见性和不确定性因素,客观上与实际有较大差别。而建设项目后评价是在项目投产后,在生产的实践过程中进行的,许多参数是真实可靠的,其投入产出也是实际数据。可以认为建设项目后评价是在确定参数情况下的评价,其评价结果更为真实可靠。因此,项目后评价可以对项目前期可行性研究、规划设计和实施工作起到监督和促进的作用。

5. 为制定项目投资计划和投资政策服务

投资项目的类型通常都有时间背景、行业背景,因此,后评价工作能够在一个时期内,总结出不同类型项目的投资规律,能够发现投资管理中的不足,从而可以及时修正某些不合适的技术经济政策,修订某些已经过时的指标参数,以期为制定政策提供可靠依据。

二、项目后评价的任务

后评价的最基本要求是检查确定投资项目所达到理想效果的程度,然后为新项目的政策、管理和建设反馈信息。为此,通过项目实施效果后评价,希望达到三方面目的:第一,及时反馈信息,调整相关计划、进度,改进或完善在建项目;第二,增强项目实施的社会透明度和管理部门的责任心,提高投资项目管理水平;第三,通过经验教训的反馈,调整和完善投资政策和发展规划,提高决策水平,改进未来的投资计划和项目管理,提高投资效益。

为了实现后评价的工作目的,后评价工作的主要任务可以归纳为如下几个方面:

- (1) 评价在项目前评估中所确定的目标和目的是否实现以及实现程度。
- (2) 核实并确定项目实施各阶段实际完成的情况,找出其中的变化。

- (3) 通过实际与原定预期效果的对比, 评价其实现程度, 分析项目成功与失败的原因。
- (4) 评价项目的经济效益。
- (5) 评价项目对社会和环境的影响, 分析项目的持续性。
- (6) 综合评价项目的成功程度, 总结项目的经验教训, 并提出建议。

可以说, 项目后评价的作用是通过项目后评价任务的完成和实现来体现的, 项目后评价的任务是根据项目后评价的目标来确定的, 而后评价的目标确定是整个后评价工作的核心。

第三节 项目后评价时点和内容

一、项目后评价时点分析

项目后评价是站在项目周期内某一时点上, 开展的一系列分析研究工作, 构成了对项目的跟踪、研究、总结的评价体系。目前, 对项目后评价的起始时点分析有两种不同的看法, 导致对项目后评价的时间界限产生了两种观点。传统的观点认为, 按照项目周期的理论和项目建设的程序, 项目后评价应在项目竣工验收、建成投产后的一段时间内, 项目效益和影响逐步显现出来的时候进行。另一种观点认为, 传统的项目后评价定义范围有些狭窄, 已不适应项目后评价的需要。因为等到项目竣工验收以后再进行项目后评价有许多难点, 一是数据收集困难; 二是事后评价对被评项目本身已起不到指导作用。为此, 建议后评价向前延伸, 即从项目开工之后到项目竣工验收后的一段时间范围内的任何一个时点所进行的评价都应属于后评价, 并可细分为项目中间评价, 又称为项目跟踪评价; 项目后评价, 又称为实施效果评价 (图 1-1)。

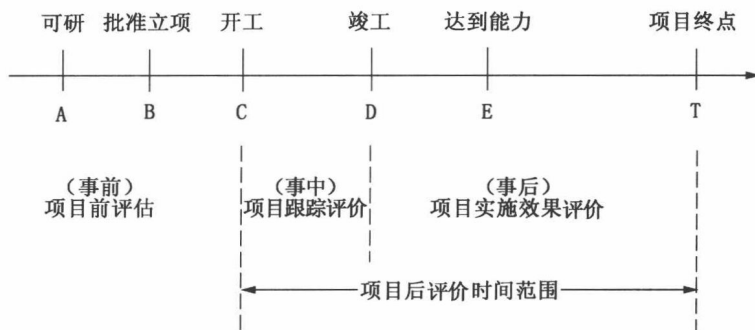


图 1-1 项目周期中的项目后评价

二、项目后评价内容

项目后评价工作是随着实践而逐步发展变化的。早在 20 世纪 60 年代前, 国际上项目评价重点是在项目竣工验收后进行财务评价, 以财务分析的好坏作为项目成败的指标。到了 60 年代后, 西方国家对能源、交通、通讯等基础设施的大量投入, 而这些项目的直接财务效益远不如其它工业类的生产项目; 同时, 世界银行的国际金融组织的投资也出现了类似情况。为此, 在财务领域的基础上扩展到经济领域, 并将经济评价引入了项目的后评价。在 20 世纪 70 年代前后, 随着世界经济的发展带来的严重污染问题, 引起了人们广泛的重视, 项目评价领域也随之扩展到环境领域, 增加了环境评价等内容。到了 20 世纪 80 年代, 世界银行等组织十分关心受援地区的可持续发展所产生的影响, 因此, 社会影响评价成为投资活