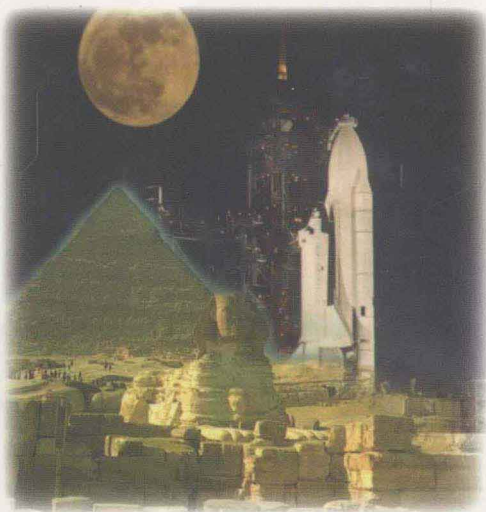


CHUANG · ZAO · WEI · LAI



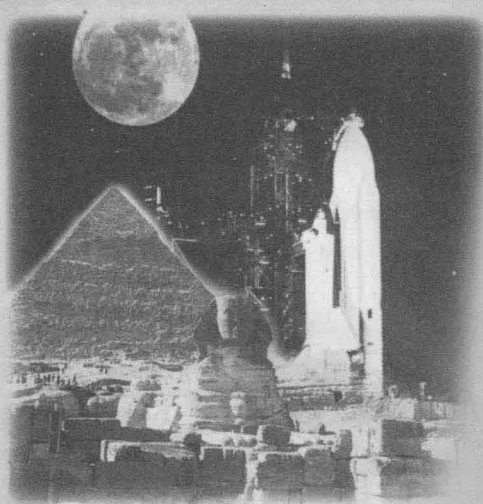
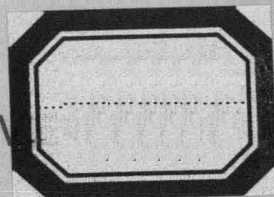
创造未来

—项目规划与决策管理

王松江 李 昕

云南科技出版社

CHUANG ZAO W



创造未来

—项目规划与决策管理

王松江 李 昕

云南科技出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

创造未来：项目规划与决策管理/王松江，李昕主编. —昆明：云南科技出版社，2001.11

ISBN 7-5416-1589-7

I. 创... II. ①王...②李... III. ①项目-规划②决策管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 075654 号

书 名：创造未来——项目规划与决策管理

作 者：王松江 李 昕主编

出 版 者：云南科技出版社

[昆明市环城西路 609 号云南新闻出版大楼，邮编：650034]

责任编辑：陆秀华

封面设计：杨 峻

责任校对：叶 红

责任印制：翟 苑

印 刷 者：滇黔桂石油勘探局昆明印刷厂

发 行 者：云南科技出版社

开 本：850 毫米 × 1168 毫米 1/32

印 张：5.625

字 数：150 千

版 次：2001 年 11 月第 1 版

印 次：2001 年 11 月第 1 次印刷

印 数：0001—1000

书 号：ISBN 7-5416-1589-7/F·153

定 价：35.00 元

若发现印装错误请与承印厂联系

序

21 世纪人类进入了知识经济时代、网络时代和信息技术时代。时代的进步为现代企业发展提供了全新的机遇和巨大的挑战，对政府的管理职能提出了全新和更高的要求，使企业、政府及各行各业不得不快速的对其产品和服务进行换代、换型、换规模来满足高度竞争的市场需求，这一切必然要求企业、政府、各行各业以项目为核心展开工作。中国加入 WTO 和西部大开发，为中国及中国西部地区的发展注入了巨大的发展动力，各种投资将以更大规模的项目形式进入中国，特别是西部地区。这些投资将进入交通、能源、金融、保险、农业、林业、畜牧业、工业、环保、教育、文化、医疗卫生、体育、扶贫、国防及公共管理等领域，使项目的管理极为重要，为此，我们必须尽早引进现代项目管理技术，并与中国的实际相结合来发展项目管理的理论与方法，以满足企业、政府及各行各业发展的需要。

项目管理的概念和理论方法于 20 世纪 60 年代提出，德国和美国率先于 1995 年前后完成了各自的项目管理知识体系，用于指导其各行各业的发展，获得了巨大的成功和空前的效益。与世界发达国家相比，项目管理在中国还是一个较新的概念和知识领域，但正被各行各业所重视，发展十分迅速，应用前景极为广泛。

本书正是在这一国际国内环境下出版的。它以全新的思路 and 理论体系，以德国项目管理理论体系的核心——目标导向项目规划（ZOPP）为主线，以“参与式”（Participation）的项目分析为起点，来挖掘区域的问题、优势、目标、前景，最终以区域发展目标为导向进行项目的规划设计；在完成项目的规划设计后，以

工程网络计划技术（PERT/CPA）对项目的实施进行规划设计。这些在项目管理中是十分科学合理的，在国内外尚属较新的探索范畴。在项目规划设计完成后，如何对项目进行评价和决策，即从什么角度、什么视野阐述项目在技术上是否可行？其效益是否可行？有多大的项目风险和项目承担风险能力？项目如何融资？本书针对这些问题，以社会效益、生态效益、经济效益（宏观经济效益和微观经济效益）、BOT项目方法等为依据，综合全面多层次地对项目是否可行进行评价，这是本书的又一创新点，在国内外同样属于较新的探索领域。

本书的出版，使我十分欣喜地看到项目管理的理论与方法在中国，在中国西部、在中国西部的云南得到快速的提高与发展。本书是促进项目管理理论与技术推广的一个有用的工具，它体现了变革的精神、务实的精神、理论与实践相结合的精神和中外理论与实际相结合的精神。本书也是学习项目管理的一个有价值的工具，它必将为高层次的学历教育，高层次的项目管理与实践提供有益的理论和方法。

昆明理工大学管理与经济学院院长
博士研究生导师、教授

杨保建

前 言

第二次世界大战期间，德国和美国军方首创了项目管理方法，用于战争和研制原子弹。今天，项目管理被广泛应用于工商、金融、信息、建筑、交通、教育、医疗卫生、旅游等产业，以及政府部门等行政管理领域。

中国著名科学家华罗庚在 20 世纪 60 年代就指出：中国的企业发展一靠科学技术，二靠项目管理。美国《财富》杂志断言：项目经理是 21 世纪的最佳职业。

项目管理在中国还是一个比较新的概念，没有被许多人所了解和应用。1999 年某外企在国内招聘一名具有“项目经理证书”资格的项目管理专家，年薪为 4 万美元。可当时的中国国内却找不出一人，而该外企不得不从海外出资年薪 8 万美元招聘。

为此，1999 年原国家教委将项目管理列为管理学二十门主干课程之一，一些高校开始设置项目管理课程。

作者根据国内外各学派的理论，并结合其长期的项目管理实践经验，将项目定义为：项目是解决问题的方法、手段和措施；是为了达到某种特定目标人们所进行的一系列活动；每个项目都是一次性的即有开始和结束的时间；每个项目都必须有资源（如：人、财、物等）的投入。在此定义的基础上，本书提出项目规划与决策管理的新思路即沿着：问题分析→优势分析→发展前景分析→目标分析→目标导向项目规划→项目实施规划→项目监测与评估→项目微观决策→项目宏观决策→项目不确定性分析决策→项目融资决策→项目可行性研究这条主线，对项目的规划、设置、评估和决策做了完整的论述。并将本书所研发的理论

体系和方法用于美国福特基金项目——云南“天保”工程项目的
影响及对策；新西兰政府项目——云南滇西北综合开发项目；亚
洲银行项目——大湄公河流域环保与扶贫项目等，取得了较好的
效益，得到中外专家的高度评价。

本书的功能主要为国内和国际合作项目的管理人员、大专院
校的硕士和博士研究生、政府职能部门的管理人员、各类企事业
单位的有关研究人员和管理人员，提供较为完整的项目规划与决
策管理的理论和实际操作指南。当然，只有具备了“工程经济
学”、“区域经济学”、“运筹学”、“概率论与数理统计”、“社会
学”、“资源经济学”和“生态学”等的读者，才能较好地理解并
应用本书的理论和方法。

本书第二、五章由云南省社会科学院宁苹同志完成，第七、
八章主要参考澳大利亚资助的农业支持服务项目（ASSP—AA）
的有关内容，使本书更具完整性。其余各章均由王松江、李昕两
位作者完成。

本书得到作者的导师：德国多特蒙德大学的 Klaus Kunzmann
博士教授、Bernd Jenssen 博士；亚洲理工学院副校长 Karl E. We-
ber 博士教授、Gopal B. Thapa 博士教授的指导，在此表示感谢。
本书更得到昆明理工大学管理与经济学院院长、博士研究生导师
杨保建教授的大力支持，并为本书作序，在此表示深深的敬意和
感谢！由于作者自身能力的有限，本书一定有不足之处，诚望读
者和使用者指正。

王松江 李 昕

目 录

第一篇 目标导向项目规划	(1)
第一章 概述	(3)
第一节 什么是“目标导向项目规划法”	(3)
第二节 目标导向项目规划法的特征	(4)
第三节 原则	(4)
第四节 区域经济发展中“计划”(Plan)、“方案”(Program) 和“项目”(Project)三者间的关系	(5)
第二章 参与式区域分析	(6)
第一节 参与及参与的目的	(6)
第二节 参与的具体方法	(8)
第三章 问题分析	(19)
第一节 问题定义	(19)
第二节 问题分析——核心问题确定	(20)
第三节 问题分析——核心问题产生原因及带来的后果分析 (因—果分析)	(21)
第四节 问题矩阵分析	(25)
第四章 优势分析	(28)
第一节 优势分析步骤	(28)
第二节 优势分析应用	(30)
第五章 发展前景分析	(32)
第一节 发展前景概述	(32)
第二节 发展前景预测技术	(36)
第六章 目标导向项目规划及实施规划	(41)

第一节	目标的定义	(41)
第二节	目标分析	(42)
第三节	目标导向项目规划	(44)
第四节	项目选优排序分析	(45)
第五节	项目实施规划	(50)
第七章	项目实施网络计划技术	(56)
第一节	概述	(56)
第二节	项目实施网络计划技术的性质与特点	(57)
第三节	网络图及网络计划	(58)
第四节	项目实施网络分析技术的应用	(68)
第五节	计算机技术在网络分析中的应用	(78)
第八章	项目的监测与评估	(81)
第一节	项目监测系统的构成	(81)
第二节	项目修正	(83)
第三节	项目的评估	(84)
第四节	参与式监测与评估	(88)
第二篇	项目决策管理	(91)
第九章	项目决策管理理论体系	(93)
第一节	资金的时间价值	(93)
第二节	现金流量图与资金等值	(99)
第三节	影子价格	(101)
第十章	项目微观决策	(112)
第一节	静态净收益法	(112)
第二节	投资回收期法	(113)
第三节	投资效益法	(115)
第四节	社会效益法	(118)
第五节	生态效益法	(120)
第十一章	项目宏观决策	(122)

第一节	概述	(122)
第二节	项目宏观决策的逻辑关系	(122)
第三节	项目宏观决策方法	(125)
第十二章	项目决策的不确定性分析	(131)
第一节	项目不确定性概述	(131)
第二节	盈亏平衡分析	(132)
第三节	敏感性分析	(136)
第四节	概率分析	(137)
第十三章	项目融资决策	(139)
第一节	项目资金筹措	(139)
第二节	BOT 项目方式融资	(142)
第十四章	项目的可行性研究	(150)
第一节	概述	(150)
第二节	可行性研究的内容	(152)
第三节	可行性报告的体例	(154)
参考文献		(167)

第一篇

目标导向项目规划

第一章 概 述

第二次世界大战期间，德国军方首创了“目标导向项目规划法（锥形）”并应用于战争。

1983 年德国技术合作协会（GTZ）正式将此方法引入区域经济发展中的项目设计、规划、实施及管理。

1986 年德国技术合作协会与德国经济合作部合作，将此方法推广到所有发展项目中来。

德文缩写：

目标导向项目规划的德文缩写为 ZOPP，即：

Ziel（目标）

Orientierte（导向）

Projekt（项目）

Planung（规划）

英文缩写：

目标导向项目规划的英文缩写为：OOPP 或 GOPP，即：

Objective/Goal（目标）

Oriented（导向）

Project（项目）

Planning（规划）

第一节 什么是“目标导向项目规划法”

目标导向项目规划法是针对区域经济发展项目（以及其他项目），在其调查、分析、诊断、项目设计、项目规划、项目实施、

项目监测与评估和项目管理，提出的一套理论体系、一套操作工具和一套工作技术。

第二节 目标导向项目规划法的特征

1. 它是一个工作系统；
2. 它是一个开放系统；
3. 它适用于一个区域经济发展项目规划组，而单人单独使用此方法来制定区域经济发展项目则较为困难；
4. 它能够灵活地应用于项目的各个阶段或者是整个过程；
5. 通过应用此方法，使涉及区域经济发展的方方面面，最终对该区域经济发展达成共识。

第三节 原 则

1. 在区域经济发展项目规划组与该区域的有关部门之间，只有在制定发展目标上取得共识的前题下，双方的合作才能顺利进行下去。

2. 双方合作的目的是解决或消除该区域现存的问题使其得到发展。故此，必须找寻产生问题的根源及问题所带来的影响，并从中推断发展的目标。

3. 现在问题及产出的根源不是孤立存在的，它们是与该区域内的人、社区、有关组织机构和政府部门紧密相关的。所以，在分析和解决问题之前，一定要分析在该区域内与之相关的个人、社区、机构和部门，它们的问题是什么？什么是它们面临的首要问题？产出原因何在？等等。

4. 在分析阶段，其“产品”为：

(1) 参与者或部门的评论；

- (2) “问题树”和“问题矩阵”;
- (3) “优势分析矩阵”;
- (4) 发展前景分析 (“无措施”发展前景及“有措施”发展前景);
- (5) “目标树”。

5. 在项目规划阶段, 其“产品”为:

- (1) 政策详叙 (制定政策);
- (2) 发展项目设置;
- (3) 发展项目规划矩阵。

第四节 区域经济发展中“计划”(Plan)、 “方案”(Program)和“项目”(Project) 三者间的关系

“计划”、“方案”和“项目”三者间的关系由下图所示 (详见图 1—1)。

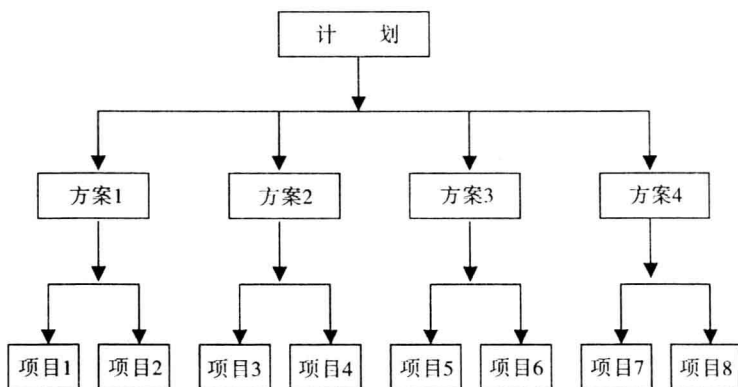


图 1—1 “计划”、“方案”和“项目”关系图

第二章 参与式区域分析

第一节 参与及参与的目的

“参与”的定义并无统一标准，不同的学派、学者、国家和民族对“参与”有不同的理解。以下学者对“参与”的定义可以从不同侧面将“参与”展示出来。

一、参与的定义

1. Sewell 和 Coppock (1977): 公众的参与是通过一系列正式和非正式的机构直接参与决策。

2. Uphoff 和 Esman (1990): 公众的参与是权力的再分配，即在政治和经济活动中将公众的意见吸收进来，以便更慎重地制定未来的发展。

3. Poppe. M (1992): 参与即是公众自愿和民主地直接参与决策，其目的是为了：

①建立发展的目标，制定政策，实施发展项目规划并评估经济和社会发展方案；②提供发展所需的人、财、物等；③最终共同分享发展后的利益。

二、参与的目的

1. 尊重公众的意愿并建立“参与观”；
2. 开发区域自身所有的知识，并鼓励当地群众利用这些知识找准发展的方向及存在的问题；
3. 开发群众自身的领导能力；
4. 鼓励群众自我组织共同发展；

5. 利用这些当地的组织来确定、计划和实施增加其收益的各种活动；

6. 增强高效的服务体系，使广大区域内的群众真正受益。

三、公众在区域经济发展中参与的途径

此途径可总结为以下图示（详见图 2—1）。

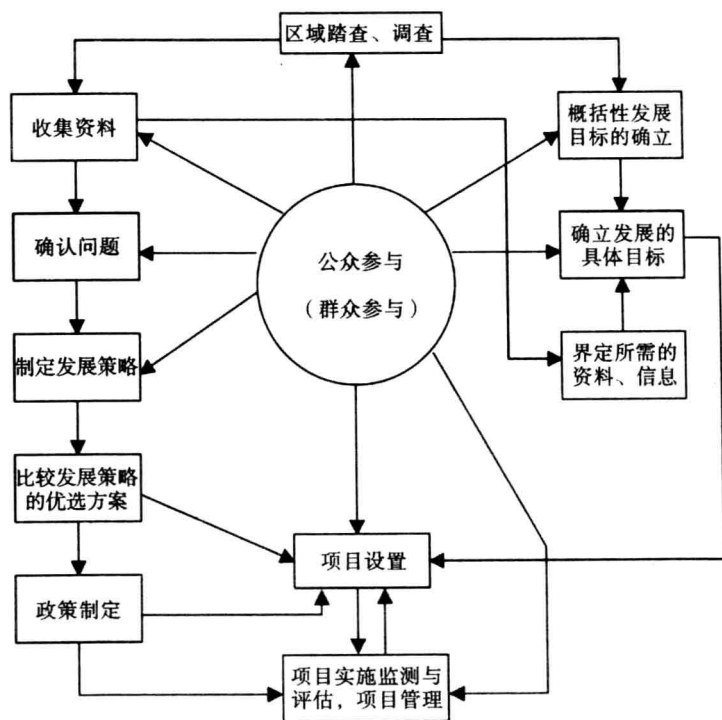


图 2—1 公众参与的途径