

企业 投资

项目后评价 操作实务

国家开发投资公司研究中心 编
北京中天恒管理咨询有限公司

企业 投资 项目后评价 操作实务

国家开发投资公司研究中心 编
北京中天恒管理咨询有限公司



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

企业投资项目后评价操作实务 / 国家开发投资公司
研究中心, 北京中天恒管理咨询有限公司编. —北京: 企
业管理出版社, 2010.12

ISBN 978-7-80255-730-7

I. ①企… II. ①国… ②北… III. ①企业—
投资—项目评价 IV. ①F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 231079 号

企业投资项目后评价操作实务

作 者: 国家开发投资公司研究中心 北京中天恒管理咨询有限公司

责任编辑: 尤优

书 号: ISBN 978-7-80255-730-7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68701719 发行部 68467871 编辑部 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11.75 印张 198 千字

版 次: 2010 年 12 月 第 1 版 2010 年 12 月 第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

《企业投资项目后评价操作实务》

编委会

总顾问: 王会生 王晓齐

主 审: 蒋 力 高雅青

编著者: 亓 波 鲍 良 李三喜

徐荣才 熊 伟 黎 夏

罗江涛

序 一

投资是企业扩大规模、谋求发展、实现做强做大的基本手段。企业的健康发展比什么都重要。国有企业在国民经济中发挥着重要作用，其投资的大多是规模大、有影响的大项目。如何在激烈的市场竞争环境中，把握投资决策的正确性，持续、有效地控制风险，提高投资效益，这是企业在投资管理中必须面对的挑战。

企业投资要经过立项、论证、决策、实施、验收、运营等一系列复杂过程。开展投资项目后评价工作的重要意义在于，要对已经完成的各类投资项目进行总结回顾，通过系统、客观、全面的分析评价，帮助投资人和具体实施单位提高决策和管理水平，合理配置和有效地利用资源，提高投资效益，实现企业战略发展目标。

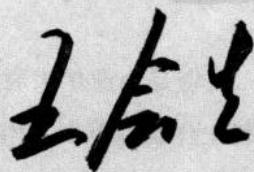
国家开发投资公司“二次创业”以来，按照国务院国资委的要求，每年都要选择一些比较典型的投资项目开展后评价。以我的理解，投资项目后评价的核心是对比，关键是成果的利用。对比就是用科学的方法将已完成的投资项目与投资决策时确定的目标比，与可研报告和投资方案中设定的各类经济技术指标比，与国内外同类投资项目比，比出差距和原因。成果利用就是充分重视后评价报告中的结论、专家意见和建议，建立评价信息反馈机制，及时总结经验教训，改进提高投资管理和决策水平，实现科学管理和提高效益。实践证明，投资项目后评价在加强投资决策、项目管理方面具有不可替代的作用。

国投研究中心在总结实践经验的基础上，与北京中天恒管理咨询公司共同完成了《企业投资项目后评价操作实务》一书。本书以后评价工作流程为主线，比较详细地介绍了后评价的基本概念、工作程序、工作内容和主要方法，具有

较强的指导性和可操作性。为了突出实务操作的特点，以后评价的典型案例贯穿全书，逻辑框架清晰，体系完整，具有一定的示范效应。相信本书的出版一定能够对企业开展投资项目后评价工作起到积极的推动作用。

国家开发投资公司

董事长

A large, bold, black handwritten signature, likely of the Chairman, Wang Hui, in cursive script.

2010年11月

序 二

国务院国有资产监督管理委员会于2005年颁布实施《中央企业固定资产投资项目后评价工作指南》(以下简称《指南》)以来,各中央企业按照《指南》要求,建立了后评价的工作机构,制定了后评价工作的管理制度,积极开展投资项后评价工作,取得了成效,对于提高企业投资项目的决策、建设、运营管理水平,保证投资效益,起到了明显的推动作用,并积累了一些成功的经验。但是,也应当看到,开展投资项后评价是一项非常复杂的工作,涉及到项目的决策、准备、实施和运营,涉及到项目的技术评价、财务与经济评价、环境与社会评价和项目管理评价,涵盖面非常广泛,需要运用多方面的知识、技术与方法,操作难度很大,加上中央企业的投资项后评价工作刚刚起步,经验不多,因而迫切需要在《指南》的基础上不断总结、完善、积累理论和实践经验。

投资项后评价作为一项新工作确实需要探索。国家开发投资公司与北京中天恒管理咨询公司合作编写的这本《企业投资项后评价操作实务》,是在总结了企业后评价工作实践的基础上,从投资项后评价概念入手,按照《指南》和《投资项后评价报告的逻辑框架》的要求,比较全面、完整地论述了投资项后评价的实务方法和操作技术,对企业开展投资项后评价工作具有较好的参考作用。

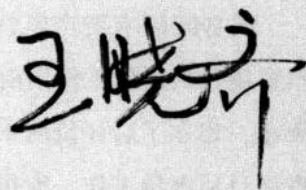
加强企业投资项后评价管理是提高企业投资决策水平和投资效益,完善决策机制,控制投资风险的重要管理手段。做好企业投资项后评价管理工作一定要紧紧抓住四个管理环节:制定后评价工作管理制度,结合实际建立后评价指标体系,有效组织实施项目评价工作,高度重视项目后评价成果应用。中央企业投资的都是大项目,肩负着重要的经济责任、环境责任、社会责任。做

好投资项目后评价工作责无旁贷，应该从理论和实践两个方面积极探索，大胆创新，积累经验，发挥带头作用，扩大影响。

希望在企业的管理实践中更加重视投资项目后评价工作，不断总结完善，并加以推广。

国务院国有资产监督管理委员会

规划发展局局长

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of the characters '王晓济' (Wang Xiaojie) in a cursive script.

2010年11月

前言

项目后评价是现代企业投资项目中的一个重要环节，它对于提升企业的投资决策能力，提高投资项目的管理水平，能起到非常重要的推动作用。投资项目后评价正在越来越多的企业广泛开展并逐步常规化和制度化。由于规范和可供借鉴经验的普遍缺乏，许多企业的后评价工作人员一边探索一边前进，后评价工作质量普遍不高。这已经成为阻碍后评价工作广泛开展、影响后评价作用充分发挥的重要制约因素。国家开发投资公司研究中心和北京中天恒管理咨询公司在近几年合作进行投资项目后评价工作的实践过程中，对此有充分的感受。经过全方位的实践探索和不断的经验总结，我们逐步形成了一套较为规范的后评价工作流程和实务标准，正是基于这套较为规范的工作流程和标准，我们的后评价工作得到被评价单位和同行的高度认可和评价。许多同行都希望我们能给他们提供这些宝贵的经验成果，这使得我们产生了编写一本投资项目后评价实务操作图书的冲动。本书即缘起于此。

经过近半年的努力，本书终于成稿。本书共分八章：第一章为概论，对项目后评价的基本知识进行介绍；第二章为后评价的组织与管理，重点介绍后评价工作的组织机构设置与基本管理流程；第三章至第七章按照后评价工作操作流程分别介绍了计划与准备、现场调研阶段、分析与评价阶段和报告编写阶段的操作实务；第八章为后评价基础管理工作，重点介绍后评价操作过程中相关基础管理工作的操作实务。我们编著本书的出发点是希望为广大后评价同行提供后评价实务操作的指导，因此，在本书的编写过程中，特别关注了内容的可操作性。为便于读者理解和掌握后评价操作实务，我们以具体的案例贯穿全书，与工作指引相配合，使读者能在轻松的氛围中掌握后评价实务的精髓。

本书由亓波、鲍良、李三喜、徐荣才、熊伟、黎夏、罗江涛编著，蒋力、高雅青对全书进行了审定。国家开发投资公司董事长王会生、国务院国有资产监督管理委员会规划发展局局长王晓齐在百忙之中欣然为本书作序，使我们深受鼓舞，在此深表谢意。希望本书的出版，能够对投资项目后评价工作起到积极的推动作用。由于我们的水平有限、经验不足，书中疏漏和不足之处难免，恳请广大读者和同行不吝赐教，我们将继续努力，不断改进。

编著者

2010年11月于北京

目录

前言	
第一章 项目后评价概论	001
一、项目后评价的管理定位	001
二、项目后评价与其他管理手段的不同	002
三、项目后评价遵循的原则	004
四、项目后评价的分类	005
(一) 按评价对象分	005
(二) 按评价时点分	005
(三) 按评价组织方式分	005
(四) 按评价内容分	006
(五) 按评价目标分	006
五、后评价的管理体系	008
(一) 国有企业的后评价管理	008
(二) 非国有企业的后评价管理	009
六、后评价遵循的制度依据	009
第二章 后评价工作的组织与管理	011
一、三泰集团案例分析	011
(一) 三泰集团概况介绍	011
(二) 后评价工作难点分析	013
(三) 后评价组织管理指导思想	013
二、后评价组织机构设置及管理流程	014
(一) 组织机构设置及职责划分	014
(二) 后评价工作管理流程	016
第三章 后评价工作计划与准备	019
一、后评价项目的选择	019

(一) 项目选择原则	019
(二) 后评价项目选择程序	020
二、项目后评价目标的确定	022
(一) 为公司战略调整和投资决策提供支持	022
(二) 为完善投资项目管理提供支持	022
(三) 为阶段性工作重点提供支持	023
三、评价期间的确定	023
四、后评价内容的确定	023
(一) 项目建设全过程评价	023
(二) 项目效益评价	024
(三) 项目目标和可持续性评价	025
(四) 总结经验教训提出对策和建议	026
五、评价依据的确定	027
(一) 评价标准的依据	027
(二) 评价的事实依据	029
六、后评价组织方式	032
(一) 委托方式	032
(二) 自行组织方式	036
七、项目后评价工作方案审批	037
八、实务操作案例	038
(一) 后评价项目的选择	039
(二) 评价目标、内容与期间的确定	040
(三) 后评价中介机构的选聘	041
(四) 后评价工作方案的报批	041
第四章 后评价工作启动阶段	043
一、委托单位启动阶段工作	043
(一) 确定项目负责人	043
(二) 下发后评价工作通知	043
(三) 关于自我总结评价报告的编制	044
(四) 筹备召开项目启动会	045
二、受评单位(项目公司)启动阶段工作	046
(一) 组建后评价迎评协作组	046
(二) 组织编写自我总结评价报告	046
(三) 整理资料 and 文件	047
(四) 项目进点会准备工作	047
(五) 办公和食宿条件准备	047
三、受评项目主管单位(配合单位)启动阶段工作	047
(一) 明确项目负责人	047

(二) 整理并提供受评项目资料	048
(三) 协调各方关系	048
四、后评价中介机构启动阶段工作	048
(一) 组建评价工作组	048
(二) 制定工作计划	049
(三) 工作组内部沟通会	050
(四) 前期资料收集与分析	051
五、召开项目启动会	051
(一) 启动会参与人员	051
(二) 启动会的主要内容	052
六、实务操作案例	052
(一) 启动阶段的各方工作准备	053
(二) 项目启动会的召开	055
第五章 现场调研阶段	057
一、项目进点会	058
(一) 进点会参与人员	058
(二) 进点会目标	059
(三) 进点会主要议程	059
二、信息初选——资料收集与初步分析	060
(一) 资料内容	060
(二) 资料收集方法	061
(三) 资料分析方法	061
(四) 资料分析的结果	061
三、问题聚焦——管理人员访谈	062
(一) 访谈对象	062
(二) 访谈形式	062
(三) 访谈提纲与访谈计划	063
(四) 访谈实施	063
(五) 访谈总结	063
(六) 访谈结果	064
(七) 访谈的优缺点	064
四、核查信息——现场勘查	064
(一) 现场勘查的工作目标	064
(二) 现场勘查的计划与组织	065
(三) 现场勘查的实施	065
(四) 现场勘查的结果	065
五、效果评估——问卷调查	066
(一) 问卷调查对象	066

(二) 问卷调查形式	066
(三) 问卷设计	066
(四) 问卷调查实施	066
(五) 问卷调查统计分析	067
(六) 问卷调查的结果	067
六、调查取证——问题分析与取证	067
(一) 建立明确的评价标准	068
(二) 查清客观现状	068
(三) 正确分析、独立判断	069
(四) 核实问题收集证据	069
(五) 彻底查清问题原因	070
(六) 明确建议改进的方向和重点	071
七、撤离现场前的准备	071
八、实务操作案例	071
(一) 召开项目进点会	071
(二) 资料收集与分析	072
(三) 现场勘查	073
(四) 管理人员访谈	073
(五) 评价取证(示例)	075
(六) 现场调研工作结束	076
第六章 分析与评价阶段	077
一、目标实现情况评价	077
二、对标分析评价	079
(一) 对标分析的含义	079
(二) 对标指标的确定	079
(三) 对标分析评价的实施	080
三、持续能力评价	081
(一) 内部因素分析	081
(二) 外部因素分析	085
(三) 持续能力的分析与评价	087
四、实务操作案例	088
(一) 目标实现情况评价	088
(二) 对标分析评价	090
(三) 持续能力评价	091
第七章 后评价报告编写阶段	094
一、专家评议	094
(一) 专家评议方式	094
(二) 专家评议准备	095

(三) 专家评议组织	096
二、工作底稿编制	096
(一) 编制后评价工作底稿的目的	096
(二) 后评价工作底稿的编制要求	097
三、评价意见沟通	098
(一) 与受评单位的沟通	098
(二) 与委托单位的沟通	098
四、后评价报告撰写	100
(一) 后评价报告的结构	100
(二) 后评价报告的编写要求	103
五、报告评审	105
(一) 报告评审前的准备	105
(二) 报告评审汇报的对象	105
(三) 正式汇报前的预演	106
(四) 评审会的现场交流	106
(五) 后评价报告的评审确认	106
(六) 后评价报告的完成	106
六、实务操作案例	107
(一) 专家评议	107
(二) 评价意见的沟通	108
(三) 报告编写	110
(四) 报告评审	111
第八章 后评价基础管理工作	112
一、后评价制度建设	112
二、后评价计划管理	114
(一) 后评价阶段性工作计划	114
(二) 单个项目地后评价工作计划	115
三、评价指标体系的管理	115
四、数据的收集与积累	116
五、后评价工作培训	116
六、后评价中介机构选聘管理	117
七、后评价工作的过程管理	117
(一) 委托单位的质量管理	118
(二) 委托单位的进度管理	119
(三) 委托单位的沟通与协调管理	120
八、后评价报告的沟通与评审	120
(一) 后评价工作联络会	120
(二) 报告初审及意见反馈	121

(三) 专家评审及意见反馈	121
九、成果应用与整改督办	121
(一) 后评价报告的分发	123
(二) 后评价成果的汇报与研讨	123
(三) 后评价成果的具体应用	124
附件一 项目后评价的常用方法	130
(一) 逻辑框架法	130
(二) 对比分析法	132
(三) 成功度评价法	133
(四) 管理人员访谈法	135
(五) 问卷调查法	135
(六) 合规性检查法	136
(七) 经济效益分析法	136
(八) 趋势分析法	137
附件二 中央企业固定资产投资项目后评价工作指南	138
一、总则	138
二、项目后评价概念及一般要求	138
三、项目后评价内容	139
四、项目后评价方法	141
五、项目后评价的实施	142
六、项目后评价成果应用	143
七、附则	143
附件三 项目后评价报告(示例)	144
第一章 企业及项目概况	144
1.1 企业概况	144
1.2 项目概况	144
1.3 项目决策要点	144
1.4 项目主要建设内容	145
1.5 项目实施进度	145
1.6 项目总投资	145
1.7 项目资金来源及到位情况	146
1.8 项目运行及效益现状	147
第二章 项目实施过程的总结与评价	147
2.1 项目前期决策总结与评价	147
2.2 项目实施准备工作总结与评价	148
2.3 项目建设实施总结与评价	149
第三章 项目效果和效益评价	150
3.1 项目技术水平评价	150

3.2 项目财务效益评价	151
第四章 生产运行评价	153
4.1 生产运行管理总结 (略)	153
4.2 生产运行管理存在的问题 (略)	153
4.3 生产运行评价	153
第五章 经营管理评价	153
5.1 企业经营现状评价	153
5.2 企业内部管理评价	154
5.3 企业经营管理评价	156
第六章 节能减排评价	157
6.1 节能减排管理总结与评价	157
6.2 节能减排效果总结与评价	157
第七章 项目环境和社会效益评价	157
7.1 项目环境效益评价	157
7.2 项目社会效益评价	157
第八章 项目目标评价和持续能力分析	158
8.1 工程目标评价	158
8.2 工程持续能力分析	159
第九章 项目与国内同行业对比分析评价	161
9.1 我国火电行业现状及发展趋势分析 (略)	161
9.2 本项目与同行业对比分析	162
第十章 项目后评价结论	163
10.1 评价结论	163
10.2 存在问题	164
第十一章 主要经验、对策和建议	165
11.1 主要经验	165
11.2 对策和建议	165
参考文献	168
后 记	171