

单元 1 建设工程项目管理概论

学习目标

- 了解项目的定义及特征。
- 了解建设工程项目的定义、特点及分类。
- 了解项目管理的产生和发展。
- 掌握建设工程项目管理的内容、职能和目标。
- 了解我国建设工程项目管理的产生和发展。

项目管理(project management)是 20 世纪 50 年代后期在美国发展起来的一种计划管理方法,它是把各种系统、资源和人员有效地结合在一起,采用规范化的管理流程,在规定的时 间、预算和质量目标范围内完成项目。

自从项目管理被引入中国后,特别是伴随着中国经济制度的深入改革,以及加入 WTO 后与国际惯例接轨步伐的不断加快,项目管理的重要性已被越来越多的中国企业及组织所认识,企业决策者开始认识到运用项目管理知识、工具和技术可以大大减少项目的盲目性,减少项目中的种种失误带来的巨大损失。

1.1 建设工程项目概述

1.1.1 项目的基本概念

1. 项目的定义

项目是指在一定约束条件下(该约束条件一般为财力、周期和质量等),由专门的组织根据特定的目标所完成的一次性任务。

2. 项目的特征

(1)单件性和一次性。单件性和一次性是项目最主要的特征,体现在项目具有自己的独特性质,该性质使得项目与项目之间是不可重复的。这个不可重复性不但表现在项目的目标和组织上,也表现在项目的约束条件上。由于项目的这个性质,使得对于项目的任务本身和最终成果而言,不可能找到两个一模一样的项目,同时也使得项目的批量生产成为不可能。

(2)目标性和约束性。项目必须具有明确的目标,没有明确目标的任务是不可能成为项目的。通常,项目的目标可以划分为成果性目标和约束性目标。其中,成果性目标是项目组

织所追求的最终结果,而约束性目标一般称为约束条件。项目都有自己的约束条件,只有满足了自己的约束条件,项目才能够实现自己的成果性目标。这里所指的约束条件可以是限定的时间、限定的资源以及限定的质量标准。

(3)生命周期性。项目一次性的特点决定了其具有生命周期,即项目同样具有诞生、成长、衰退和消亡各阶段。以建设工程项目为例,其生命周期包括项目建议书、可行性研究、勘察设计、建设准备、建筑安装、竣工验收与交付使用等。由于项目生命周期的存在,因此在进行项目管理时,应将项目看成一个完整的整体,进行全过程、全方位的管理和控制。

(4)整体性。由于项目的目标非常明确,而项目的组织结构和组成内容又因目标的不同而不同,因此,在项目的实施过程中不能将其任意分割,而应放在一个整体上加以考虑,即在项目管理中将项目视为一个整体的管理对象,按项目需要合理配置生产要素,做到数量、质量和结构上的总体优化。

(5)不可逆性。项目的实施需要遵循一定的程序,由于项目的特殊性,其在实施过程中,整个过程是不可逆的,一旦项目失败便不可挽回,故风险很大。因此,在项目管理中要进行周密的考虑,实施全过程、全方位的管理。

3. 项目的分类

(1)按照项目的性质,项目可分为军事项目(如核武器项目、生化武器项目),工业项目(如钢铁冶炼项目、石化项目),农业项目(如退耕造林项目、多种经营项目),IT项目(如无线通信项目),建设工程项目(如房地产项目、市政工程项目)等。

(2)按照项目的大小,项目可分为大型项目、中型项目和小型项目等。

(3)按照项目完成的周期,项目可分为长期项目、中期项目和短期项目等。

项目的分类多种多样,其目的是为了在实施项目的过程中能更好地把握项目的特征,最终完成项目的目标。在众多项目中,尤以建设工程项目最为重要,因为狭义的项目就是指既有投资行为又有建设行为的建设工程项目。就项目的特征而言,建设工程项目是最贴近项目定义的一种项目。

1.1.2 建设工程项目

1. 建设工程项目的概念

建设工程是指为人类生活、生产提供物质技术基础各类建筑物和工程设施的统称。建设工程项目是指需要一定量的投资,经过决策和实施(设计、施工等)等一系列程序,在一定的约束条件下以形成固定资产(即建筑产品)为明确目标的一次性任务。

建设工程按照自然属性可分为建筑工程、土木工程和机电工程三类,因此,建设工程项目涵盖房屋建筑工程、铁路工程、公路工程、水利工程、市政工程、煤炭矿山工程、水运工程、海洋工程、民航工程、商业与物质工程、农业工程、林业工程、粮食工程、石油天然气工程、海洋石油工程、火电工程、水电工程、核工业工程、建材工程、冶金工程、有色金属工程、石化工程、化工工程、医药工程、机械工程、航天与航空工程、兵器与船舶工程、轻工工程、纺织工程、电子与通信工程和广播电影电视工程等中的建设项目。

2. 建设工程项目的特点

(1)在设计范围内,实行统一核算和管理。建设工程项目在实施过程中需要严格按照设

计要求进行,不但表现在要求按图施工,而且要求整个建设过程必须严格按照设计概算和施工图预算进行,为此必须在设计范围内实行统一核算和严格管理。

(2)在一定条件下,以形成固定资产为目标。由于建设工程项目的最终成果是以形成固定的建筑产品为载体,而固定的建筑产品在我国属于固定资产,这就确定了在一定条件下,建设工程项目的最终目的是形成固定资产。

(3)需遵循建设程序和经过特定的建设过程。项目是有生命周期的,在它的形成过程中,必定要经过相应的阶段,因此,建设工程项目的实施必须遵循建设程序和经过特定的建设过程。

(4)按特定的任务,具有一次性组织形式。建设工程项目在实施过程中需要专门的组织来实施,但由于建设工程项目的单件性和一次性,不可能由一个常设的组织来进行。例如,一个房地产项目中的所有房屋被销售一空时,该项目中各组织的使命已完成,不可能再保存下去,因此建设工程项目只能按其特定的任务,由一次性组织来实施。

(5)具有一定的投资限额标准。建设工程项目的实施既然有着时间和质量上的要求,就不可能没有投资的限额。如果任由投资源源不断地、不加节制地流失,那么非但建设工程项目将难以完成,投资最终也将难以控制。因此,建设工程项目必须要有一定的投资限额标准。

3. 建设工程项目的分类

由于建设工程种类繁多,为适应科学管理的需要,建设工程项目可从以下方面进行分类。

1) 按投资用途分类

(1)生产性建设项目。这是指用于物质生产或直接为物质生产服务的建设项目,包括工业建设项目,国防和能源建设项目,农、林、牧、渔、水利、气象建设项目,运输、邮电、通信建设项目,建筑企业建设项目,商业、饮食、营销和物资供应建设项目,地质资源勘探建设项目以及与上述项目相关的工具、器具和设备的购置。

(2)非生产性建设项目。这是指用于人民生活、公用事业以及文化福利设施等的建设项目,包括住宅建设项目(如公寓、别墅),文教广播电视、博览、体育、金融、保险、宗教、社会福利、卫生建设项目,行政部门业务用房建设项目,公用、生活服务事业建设项目,科学研究和综合技术服务事业建设项目。

2) 按建设性质分类

工程项目按建设性质可分为新建项目、扩建项目、改建项目、迁建项目和恢复项目。一个建设工程项目只能有一种建设性质,而且在项目总体设计及整个建设周期内应始终保持不变。

(1)新建项目。这是根据国民经济和社会发展的远、近期规划,按照规定的程序立项,从无到有进行的固定资产投资的建设项。

(2)扩建项目。这是指现有企事业单位在原有场地或其他地点,为扩大产品的生产能力或为增加经济效益而增建的生产车间、独立的生产线或分厂的建设项;以及事业和行政单位在原有业务系统的基础上为扩充规模而进行的新增固定资产投资的建设项。

(3)改建项目。这是指现有企事业单位为调整产品结构、改革生产生产工艺、改善生产条件或福利条件,而对原有设施进行技术改造或更新的辅助性生产建设和生活福利设



微课
建设工程项目
的分类

建设工程项目管理

施建设项目。

(4)迁建项目。这是指原有企事业单位根据自身生产经营和事业发展的要求,或按照国家调整生产力布局的经济发展战略的需要,搬迁到异地而建设的项目。

(5)恢复项目。这是指原有企事业单位因在自然灾害或战争中使原有固定资产遭受全部或部分报废,需要进行投资重建来恢复生产能力和业务工作条件、生活福利设施等的建设项目。

注意 建设工程项目的分类不是机械的,有时它可能因某些因素的变化而改变其性质。例如,当一个市区的工厂因需要在郊区再建一个同样的工厂时,如果市区的工厂被关闭,则郊区的工厂可称为迁建项目,而如果市区的工厂还在继续生产,则郊区的工厂就应称为扩建项目。

3)按管理要求分类

根据国家管理要求的不同,建设工程项目可划分为基本建设项目和更新改造项目。

(1)基本建设项目。这是指在一个总体设计或初步设计范围内,由一个或几个单项工程组成,在经济上进行统一核算,行政上有独立组织形式,实行统一管理的建设单位,以及在这层意义上进行策划、决策立项和实施全过程建设管理的项目系统。

(2)更新改造项目。这是指经批准,具有独立设计文件(或项目建议书)的更新改造工程,或在企事业单位及其主管部门制定的更新改造方案中能独立发挥效益的工程。按照分类,更新改造项目又可划分为挖潜工程、节能工程、安全工程和环境工程等。

基本建设项目和更新改造项目的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 基本建设项目和更新改造项目的区别

考虑因素	基本建设项目	更新改造项目
工程的内容、目的	扩大生产能力(增加效益)	节约、增加品种、治理三废、劳保安全
投资来源	预算内及银行基本建设贷款	折旧基金、自有资金、银行技改贷款
土建工作量	>30%	<30%
项目所列计划	列入基本建设项目	列入更新改造项目

4)按建设规模分类

按工程项目的总投资额、设计生产能力或工程效益的不同,基本建设项目可划分为大型、中型和小型三类。更新改造项目可划分为限额以上和限额以下两类。具体划分可参见附录相关内容。

5)按建设程序的主要阶段分类

按照我国的建设程序,可以把各阶段的建设工程项目划分为勘察项目、设计项目和施工项目。

(1)勘察项目。这是指在勘察阶段的建设工程项目。

(2)设计项目。这是指在设计阶段的建设工程项目。

(3)施工项目。这是指建筑施工企业对一个建筑产品的施工过程及成果(也就是建筑施工企业的生产对象,它可能是一个建设项目的施工,也可能是其中一个单项工程或单位工程)的施工。

6)按行业性质和特点分类

根据项目的经济效益、社会效益和市场需求等基本特性,可将建设工程项目划分为竞争性项目、基础性项目和公益性项目。

(1)竞争性项目。这主要是指投资效益比较高、竞争性比较强的一般性建设项目。这类项目由于主要由企业作为投资主体,所以一般由企业自行决策、自担风险,如商业住宅建设项目等。

(2)基础性项目。这主要是指具有自然垄断性、建设周期长、投资额大而收益较低的基础设施和需要政府重点扶持的一部分基础工业建设项目,以及直接增强国力的符合经济规模的支柱产业建设项目,如高速公路、高速铁路等建设项目。

(3)公益性项目。这主要包括科技、文教、卫生、体育和环保等设施建设项目,公、检、法等权力机关以及政府机关、社会团体办公设施建设项目,国防建设项目等,如学校、医院等建设项目。

1.1.3 建设工程项目和环境保护

优秀的建筑产品能够改造环境,造福人类,还可以增添社会景观,给人们带来美的享受。但在工程的实施过程中也存在着影响甚至恶化环境的种种因素,导致生态平衡被破坏、空气和水质被污染、周围建筑物和地下管网被扰动等现象的产生。因此,在建设前期应提出环境影响报告及其对策措施,并评估其措施的可行性和有效性,严格按建设程序向环保部门报批;在项目的实施阶段要做到主体工程与环保措施同步设计、同步施工、同步投入运行。要把依法做好环境保护工作列为重要的合同条件加以落实,并在施工方案的审查和施工实施的过程中始终把落实环境保护措施、克服建设公害作为重要内容予以密切关注。

1.2 项目管理概述

1.2.1 项目管理的定义

项目管理是指在一定的约束条件下,为达到项目目标(在规定的的时间和预算费用内,达到所要求的质量)而对项目所实施的计划、组织、指挥、协调和控制的过程,其具有如下特点。

(1)每个项目均具有自己特定的管理程序和管理步骤。项目管理的这一特点是由项目的单件性和一次性特征所决定的,由于项目的不可重复性,使得对项目的管理必须遵循每个项目自身的特点,采用合适的项目管理程序和步骤。

(2)项目管理是以项目经理为中心的管理。由于项目的实施需要大量的人力、财力和物力,需要协调众多错综复杂的关系,需要对项目实施的全过程进行管理,这就需要有一位能够担当起计划、组织、指挥、协调和控制任务的管理人员,而项目经理就是最佳人选,因此在项目管理过程中应树立起以项目经理为中心的管理体制。

(3)项目管理需要应用现代化的管理方法和先进的技术手段。项目的实施是一个系统工程,要使项目能够圆满完成其既定目标,就需要运用现代化的管理方法和先进的技术手段。



测试题

(4)项目管理应采用动态管理的方式。由于项目具有生命周期,因此项目的发展是动态的,应采用动态管理的方式。

1.2.2 项目管理的系统结构

项目管理是一个系统工程,其系统结构根据管理的过程、管理的任务和管理的对象可以一个三维结构表示,如图 1-1 所示。

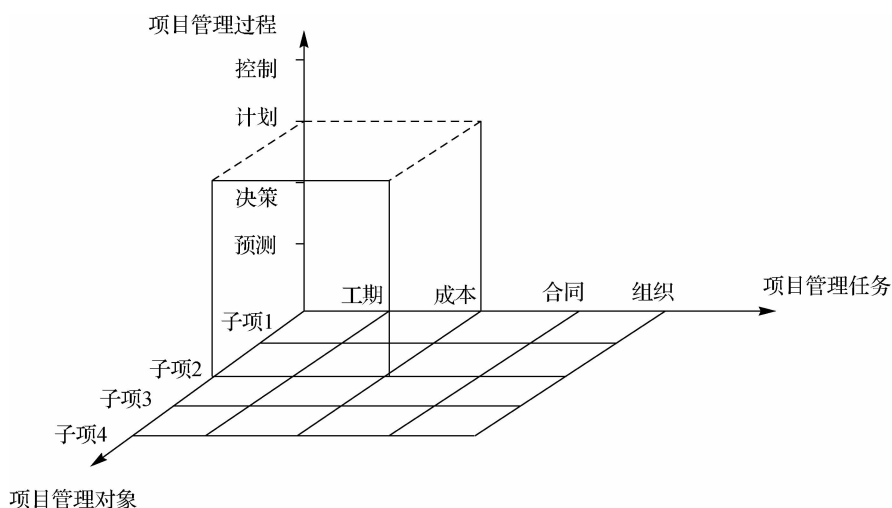


图 1-1 项目管理的系统结构

1.2.3 项目管理的产生

从项目管理的发展来看,其实项目管理自古就有,这是因为有工程就有项目,有项目就有项目管理。人类历史上很多著名的建筑工程,如古埃及的金字塔、古罗马的尼姆水道桥、我国古代的万里长城和都江堰等都集中了人类的智慧,给人类的历史增添了非凡的光彩。但这些工程的建设限于当时科学技术水平和人们的认知能力,其项目管理只能是经验型的、不系统的。项目由经验转化为理论是在 20 世纪中期。随着第二次世界大战的结束,世界各国相继把重心放在建设上。当时,大型建设项目、复杂科研项目、新型军事项目、尖端航天项目等相继上马(如 1958 年北极星导弹计划的实施项目就被分解为 6 万多项工作,近 4 000 个承包商参加),国际工程承包事业的快速发展,使得国际市场竞争非常激烈。激烈的竞争使人们认识到,由于项目的一次性和约束条件的确定性,要在竞争中取得项目并使之成功,必须加强管理,引进先进的科学管理方法,于是项目管理学科作为一种客观需要应运而生。

在这期间,科学管理理论也被提升到一个新的高度。大量的新型理论和先进技术被广泛应用到管理学科各个领域,如系统论、控制论、信息论、组织论、行为科学、价值工程、预测技术、决策技术、网络计划技术和数理统计理论等,这些理论的应用给管理者带来了巨大效益,也给项目管理学科的产生提供了理论上的支撑。在人们的不断努力下,成功的管理理论和大量的项目管理实践有机结合,使得项目管理越来越具有科学性,最终成为一门学科而跻身于管理科学的殿堂。

1.2.4 项目管理的发展

项目管理作为一门学科,它的发展经历了以下三个阶段。

1. 项目管理的初级阶段

20世纪30年代,人们对如何管理项目进行了大量的研究和实践。例如,应用横道图进行项目的规划和控制,后来又研制了协调图对项目管理各阶段中产生的问题进行协调,但项目管理的概念并没有被明确提出。这些管理系统的应用虽未从根本上解决复杂项目的计划和控制问题,但为今后项目管理的发展和网络图的产生奠定了基础。

2. 项目管理的发展阶段

20世纪50年代,美国军方和各大企业的管理人员纷纷为管理大型、复杂的项目寻找更好的计划和控制技术,先后创造出了关键路线法(CPM)和计划评审技术(PERT),为有效地管理项目提供了更为科学的手段,为实现项目的科学管理创造了条件。其中,尤以美国阿波罗登月计划为典型。整个阿波罗登月计划耗资300亿美元,涉及2万个企业,参加人数逾40万人,研制零件达700万个,但由于在管理中采用了网络技术来进行计划和调整,从而使整个阿波罗登月计划项目的运筹和组织工作进行得有条不紊。网络计划技术的出现和应用,使项目管理成为一门新的学科出现在人们面前。

3. 项目管理的成熟阶段

20世纪60年代,利用大型计算机进行网络计划的分析计算已经成熟,人们可以用计算机进行工期计划和控制。但当时计算机尚未普及,上机费用很高,运算速度较慢,一般项目还难以用计算机进行管理。同时,作为一门新兴学科,项目管理尚未被人们所认识和接受。进入20世纪70年代,各类项目的建设规模日趋扩大,复杂程度不断增加,且大量的军工企业转为民用,项目管理方才被众多大企业所接受,这标志着项目管理的发展进入新的阶段。与此同时,世界各国的科学家和企业管理人员对项目管理进行了更深入的研究和探索。例如,20世纪70年代美国建筑项目管理的CM(construction management)管理方法,在国际上得到了广泛的承认;80年代土耳其产生的BOT(build—operate—transfer)项目管理模式,开启了项目融资的新模式。在各国项目管理学家的推动下,项目管理进入了一个形成完整理论和方法系统的成熟阶段,并逐步把现代科学技术,如系统论、组织理论、经济学、管理学、行为科学、心理学、价值工程、计算机技术与项目管理实践结合起来,同时吸收了控制论、信息论及其他研究成果,使项目管理发展成为一门比较完整的独立学科。

1.2.5 现代项目管理的时代特点

进入21世纪,项目管理进入了高速发展阶段,信息高速公路、计算机全球网络等都使项目管理如虎添翼。现代项目管理的特点表现为以下几点。

1. 项目管理理论、方法、手段的科学化

这是现代项目管理最显著的特点,其具体表现如下。

(1)现代项目管理运用了大量现代的管理理论。例如,系统论、信息论、控制论、行为科学等,这些理论奠定了现代项目管理理论的坚实基础。

(2)现代项目管理运用了大量现代的管理方法。例如,预测技术、决策技术、数学分析方

建设工程项目管理

法、数理统计方法、模糊数学、线性规划、网络技术、图论和排队论等,这些现代管理技术为现代项目管理中各种复杂问题的解决提供了技术支持。

(3)现代项目管理运用了现代化的管理手段。计算机技术为现代项目管理中处理图文、使用精密仪器、运用多媒体和互联网等提供了高速通道。

2. 项目的社会化和专业化

从某种意义上讲,现在的项目管理已不仅是一门学科,而是已成为了一种职业。因为现代项目越来越复杂、规模也越来越大、要求也越来越高,像过去那样临时组建一个项目管理班子来进行项目管理已越来越不能适应现代项目管理的需要,因此职业项目管理人员已成为社会的翘楚。例如,国际上有国际项目管理专业资质认证(IPMP)、美国有项目管理专业人士资格认证(PMP),我国的人力资源和社会保障部也已制定了项目管理师国家职业标准,从而使项目管理走上了职业化的道路。

3. 项目的标准化和规范化

项目管理是一项技术性非常强并且十分复杂的工作,要符合社会化大生产、国际化大流通的需要,项目管理必须标准化、规范化。只有这样,项目管理才有通用性,才能专业化、社会化,才能提高管理水平和经济效益,才能使项目管理真正成为一门为人们所愿意接受的管理学科。

4. 项目的国际化

进入 21 世纪,地球村的概念已越来越为人们所接受,项目管理的国际化势在必行。所谓项目管理国际化,就是按国际惯例进行项目管理。这主要因为国际性的项目越来越多,国际性的合作越来越广,同时国际合作的投资者、承包商和供应商也为数不少,这都为项目管理的国际化提供了广阔的空间。现今的国际咨询工程师联合会(FIDIC)所编制的合同条款、世界银行的采购指南等均是建设工程项目管理国际化的准则。

1.3 建设工程项目管理

1.3.1 建设工程项目管理的定义

建设工程项目管理就是在建设工程项目的生命周期内,用系统工程的理论、观点和方法,进行有效的规划、决策、组织、协调、控制等系统性的、科学的管理活动,从而按项目既定的质量要求、动用时间、投资总额、资源限制和环境条件,圆满地实现建设工程项目目标。

建设工程项目管理涉及业主、勘察设计单位、施工单位三方面,可分为如下的管理阶段。

(1)全过程项目管理。这是指包括从编制项目建议书始至项目竣工验收投产使用止的建设全过程的项目管理,一般由项目业主进行。

(2)设计阶段项目管理。一般由设计单位进行。

(3)施工阶段项目管理。这发生在施工阶段,一般由施工单位进行。

1.3.2 建设工程项目管理的内容

建设工程项目管理的主要内容为项目的管理组织、项目的决策管理、项目的计划管理、项目的合同管理等,在项目的实施工程中,还有更为具体的勘察设计管理和施工管理等。

(1)项目的管理组织。这是项目管理得以实施的基础,只有根据项目的特点选择合适的项目管理组织,才能保证项目目标的实现。

(2)项目的决策管理。这是项目管理的关键所在。根据测算,项目在实施过程中,其资源的消耗和进度、质量目标的确定主要是在项目的决策阶段进行的。因此,在整个项目管理中,管理者应抓住决策这个关键。

(3)项目的计划管理。凡事预则立,在进行项目管理时,为了使项目目标得以实现,必须在项目一开始就对项目实施的全过程进行周密的计划。只有确立详尽的可操作的项目计划,才能使项目管理的整个过程得到控制。

(4)项目的合同管理。这是指在整个项目实施过程中对各类合同的依法订立过程和履行过程进行管理。项目的整个实施过程涉及方方面面,其中大部分都因合同关系而相互关联,因此,在项目管理中必须对合同进行严格的管理。

1.3.3 建设工程项目管理的职能

建设工程项目管理的职能主要有决策职能、计划职能、组织职能、协调职能和控制职能等。

(1)决策职能。工程项目的建设过程是一个系统的决策过程,每一建设阶段的启动都要靠决策,尤其是前期决策对于整个项目的管理具有决定性作用。

(2)计划职能。这一职能把项目的全过程、全部目标和全部活动都纳入计划轨道,并用动态的计划系统协调与控制整个项目,从而使建设工程项目按预期目标协调有序地进行。

(3)组织职能。这一职能是通过建立以项目法人制度及以项目经理为中心的组织保证系统来实现的。项目的整个组织系统由于权力职责明确、结构层次分明从而保证了项目目标的实现。

(4)协调职能。建设工程项目在实施过程中,各阶段、各层面、各部门存在着很多关系复杂需要协调的结合部,这一职能是通过沟通的方法协调各阶段、各层面、各部门的关系,排除障碍,从而确保系统的正常运转。

(5)控制职能。建设工程项目管理的目标实现主要以该职能为保证手段,即通过决策、计划、协调、信息反馈等手段,采用科学的管理方法,纠正偏差,从而确保项目目标,即投资、进度及质量等的实现。

1.3.4 建设工程项目管理的目标

建设工程项目管理的目标有时间目标、投资目标和质量目标,三者相互关联,既对立又统一。对这三个目标的管理一般统称为项目管理中的三大控制,即进度控制、投资控制和质量控制。在进行建设工程项目管理时,必须充分考虑三大目标之间的对立统一关系,分清轻重缓急,注意统筹兼顾,合理确定三大目标。建设工程项目管理流程如图 1-2 所示。

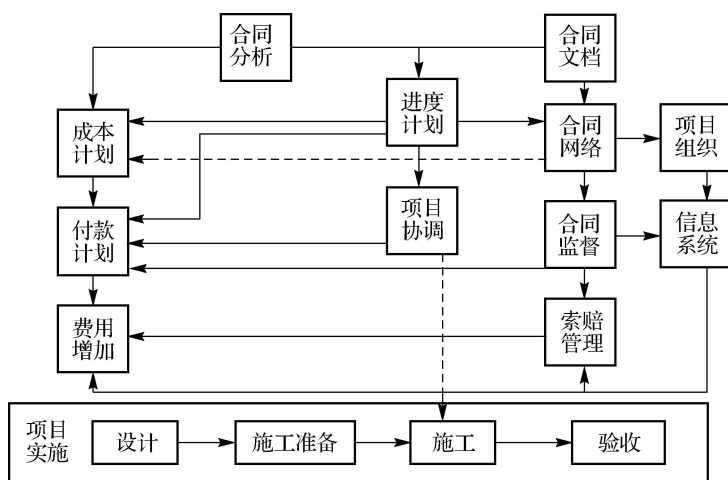


图 1-2 建设工程项目管理流程

1.3.5 我国的建设工程项目管理

1. 我国建设工程项目管理的产生与发展

我国的项目管理伴随着重大项目的实践而形成，但项目管理成为一项理论学科被运用在工程中还是在改革开放以后。在 20 世纪 80 年代，建设工程项目管理理论首先从当时的西德和日本引进中国，之后美国和世界银行的项目管理理论和实践经验伴随着世界银行的贷款项目一起进入。特别是 1982 年，我国在鲁布革水电站引水导流工程中首次进行了项目管理实验，这是我国第一个利用世界银行贷款，并按世界银行规定进行国际竞争性招标和项目管理的工程。鲁布革水电站 1982 年进行国际招标，1984 年 11 月正式开工，1988 年 7 月竣工，开创了我国建设工程项目管理的先河，创造了著名的鲁布革工程项目管理经验。原国家计委等五个单位于 1987 年 7 月 28 日以计施(1987)2002 号文发布了《关于批准第一批推广鲁布革工程管理经验试点企业有关问题的通知》，开始在我国进行建设工程项目管理的试点。1988 年，确定了 15 家试点企业共 66 个项目实施项目管理，1990 年，将试点企业调整为 50 家。1991 年 9 月，原建设部提出了《关于加强分类指导、专题突破、分步实施全面深化施工管理体制综合改革试点工作的指导意见》，把试点工作转变为全行业推进的综合改革，由此，项目管理在全国范围内得以推广。

2. 我国推广建设工程项目管理的意义和作用

建设工程项目管理在我国范围内进行推广，其重要意义和作用体现在以下几方面。

(1) 建设工程项目管理是我国国民经济基础管理的重要内容。我国建设工程取得了重大成就，这些成就是靠项目管理来完成的。项目管理的好坏将直接影响一个国家或地区的经济效益、社会效益和环境效益。

(2) 建设工程项目管理是我国企业体现竞争能力的重要方面。企业的竞争表现在建设工程项目上就是项目管理的竞争，项目管理的水平和成果，将直接影响企业的竞争能力。如果项目管理能够完成其预定的目标，那么企业的形象也将得到很大的提升。

(3) 建设工程项目管理是我国建筑行业成为支柱的关键。建筑业要振兴，必须从根本上

改变自己。其中,依靠质量兴业是关键所在,而要提高工程质量,项目管理是重点。只有提升项目管理的水平,才能使建筑业真正成为我国的支柱产业。

(4)建设工程项目管理是我国建设行业深化改革的重要体现。我国建设行业的深化改革主要体现在:在投资体制上实行了业主负责制;在承发包体制上实行了招标投标制;在建设工程项目的管理体制上实行了项目管制制。由此可见,实行项目管理体现了我国建设行业的深化改革。

(5)建设工程项目管理是我国工程管理与国际接轨的重要接口。在国际上,建设工程项目管理正规范化地开展着,随着我国加入 WTO 并逐步开放国内市场,项目管理将更广泛地被运用。因此,要充分利用项目管理这个重要接口与国际市场接轨。

思考与练习

一、判断题

1. 项目按照性质划分可分为长期项目、中期项目和短期项目等。 ()
2. 建设工程项目是指需要一定量的投资,经过决策和实施的一系列程序,在一定的约束条件下以形成固定资产为明确目标的一次性任务。 ()
3. 建设工程项目的协调职能是通过建立以项目法人制度及以建设工程项目经理为中心的组织保证系统来实现的。 ()
4. 我国在大亚湾核电站引水导流工程中首次进行了项目管理实验,这是我国第一个利用世界银行贷款,并按世界银行规定进行国际竞争性招标和项目管理的工程。 ()
5. 主体工程应当与环保措施同步设计、同步施工、同步投入运行。 ()

二、单选题

1. 投资方、开发方和由咨询公司提供的代表业主方利益的项目管理服务都属于()的项目管理。
A. 业主方 B. 监理工程师 C. 施工单位 D. 甲方
2. 对于一个建设工程项目来说,()是管理的核心。
A. 设计方的项目管理 B. 施工方的项目管理
C. 业主方的项目管理 D. 供货方的项目管理
3. 建设工程项目不同参与方的项目管理之间存在着()的关系。
A. 对立 B. 统一 C. 对立统一 D. 不相关
4. 以下属于施工方项目管理目标的是()。
A. 施工的成本目标 B. 施工的效益目标
C. 项目的投资目标 D. 项目的效益目标
5. 项目的核心任务是()。
A. 项目的目标控制 B. 项目的物流管理
C. 项目的组织协调 D. 项目的人力资源管理

三、多选题

1. 建设工程项目管理的内涵是:自项目开始至项目完成,通过项目策划和项目控制使项目()的三大目标得以实现。
A. 费用 B. 协调 C. 质量 D. 进度

建设工程项目管理

E. 合同

2. 一个建设工程项目是由多个单位共同参与完成的,参与单位的()不同,相应项目管理的类型也就不同。

A. 工作性质

B. 工作方法

C. 工作任务

D. 环境

E. 利益

3. 下列属于业主方项目管理范畴的是()。

A. 投资方

B. 开发方

C. 总承包方

D. 监理方

E. 设计方

四、简答题

1. 简述建设工程项目管理的工作内容。

2. 以建设工程项目为例,分析项目生命周期的内容及项目业主、项目管理系统的含义。

五、案例分析题

某项目管理公司接受业主委托从事建设工程项目管理工作,试分析业主与项目管理公司之间的关系。

单元2 工程项目建设程序

学习目标

- 了解工程项目建设程序的概念和特点。
- 掌握工程项目建设程序和基本建设程序的主要内容。
- 了解利用外资项目的建设程序。
- 了解房地产项目的建设程序。

工程项目建设程序作为我国建设工程过程中必须遵循的基本次序,在我国建设工程的实施过程中必须被执行。因此,掌握我国工程项目建设程序,熟悉建设程序各阶段的主要任务是非常必要的。本章主要对建设工程项目建设程序进行阐述。

2.1 工程项目建设程序简介

2.1.1 工程项目建设程序的基本概念

工程项目建设程序是指工程项目从设想到建成投入生产或使用全过程中,各项工作必须遵循的先后次序。工程项目建设程序是建设工程过程客观规律的反映,是工程项目科学决策和顺利进行的重要保证。一般地,工程项目建设程序包括三个方面:一是工程项目建设活动客观上包含的工作类型;二是工程项目建设全过程中性质不同的各阶段的划分;三是在工程项目建设过程中各阶段、各项工作之间的联系。

工程项目建设程序在世界各国虽各有差异,但按照建设工程项目发展的内在规律,其先后次序有着严格的规定。这个规定表明,在建设工程项目实施的过程中,必须严格按照其建设程序进行,各道工序的先后次序不能任意颠倒,但是可以进行合理的交叉。

2.1.2 工程项目建设程序实施过程所体现的基本特点

1. 建设周期长,物质消耗大

我国的工程项目,特别是大型工程项目一般周期均较长,如长江三峡水利工程、黄河小浪底工程、洋山深水港工程等的工期都要好几年,有的甚至要近十年或十几年。这些建设工程项目不但实施周期长,而且投资额非常大,物质消耗也很大。

2. 项目涉及面广,协作配合、同步建设、综合平衡等问题复杂

工程项目在建设过程中将涉及方方面面,这就需要工程项目参与各方协作配合,各道工

序间密切相连,主体结构和配套设施同步建设,各类材料、资金综合平衡。只有这样才能确保建设工程项目的顺利进行。例如,黄河小浪底工程在工地上的投资方、监理方和施工方来自于十多个国家和地区,每次开工程例会,各种语言都有,有人戏称为小联合国。

3. 建设地点固定,具有不可移动性

工程项目形成的最终目标中,有相当一部分是作为固定的建筑物。因此,建设工程项目的建设地点固定,具有不可移动性。

4. 建设过程不能间断,具有可连续性

建筑产品只有在竣工后才能投入使用,因此,工程项目一旦开工就不能中途停止,即建设过程一般不能间断,具有可连续性。在 20 世纪 90 年代中期出现的大量烂尾楼,就是工程项目中止后的结果。

5. 工程项目都有特定的目的和用途

每个工程项目都有其特定的目的和用途,这也充分体现了工程项目的一次性和不可重复性。无特定目的和用途的工程项目就没有实施的必要。

2.2 我国工程项目建设程序的主要内容

按照相关规定,我国工程项目建设程序的主要内容如图 2-1 所示。



微课

我国工程项目建设程序的主要内容

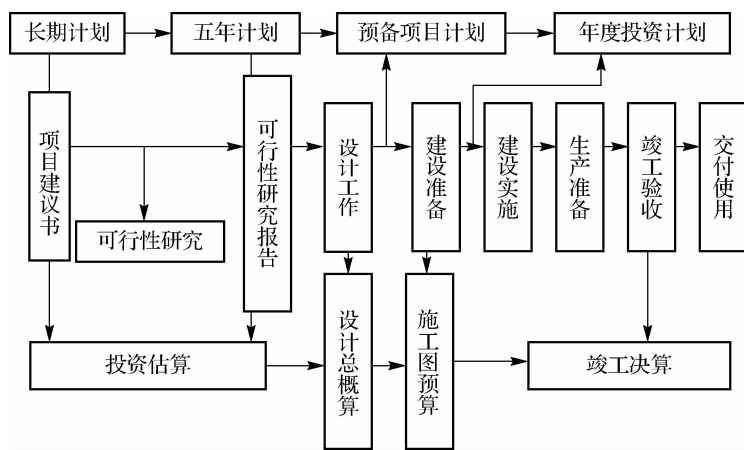


图 2-1 我国工程项目的建设程序

2.2.1 项目建议书阶段

项目建议书是需要建设某一具体项目的建议文件,是工程项目程序中最初阶段的工作,是投资决策前对拟建工程项目的轮廓设想。

1. 项目建议书的基本作用

项目建议书的主要作用是为推荐一个拟建项目所作的初步说明,通过论述该项目建设必要性、条件的许可性等来为决策层提供决策依据。其基本作用有以下几方面。

(1) 作为进行项目决策的依据及向银行申请贷款的依据。

- (2)作为编制项目初步设计的依据。
- (3)作为商谈项目相关合同的依据。
- (4)作为在项目实施过程中采用新技术、新设备的依据。
- (5)作为补充地形、地质勘察工作和进行工业性试验的依据。

2. 项目建议书的主要内容

因工程项目的不同,项目建议书的内容虽有简有繁,但其主要内容一般应包括以下几方面。

- (1)工程项目提出的必要性和依据。
- (2)产品方案、拟建规模和建设地点的初步设想。
- (3)资源情况、建设条件、协作关系的初步分析。
- (4)投资估算和资金筹措设想。
- (5)项目的进度安排。
- (6)经济效益和社会效益的估计。



测试题

3. 项目建议书的特点

作为一个轮廓性的设想,项目建议书应是一份宏观性的、具有定性的文件。与可行性研究报告相比,项目建议书具有以下特点。

(1)从目的性考察看,提交项目建议书的目的是为了建议和推荐项目,因此,它只是对项目的一个总体设想,主要是从宏观上考察项目的必要性,分析项目的主要建设条件是否具备,研究有没有价值投入更多的人力、物力、财力进行深入的可行性研究。

(2)从基础性分析看,项目建议书阶段是投资建设程序的第一步。由于该阶段还难以获得与项目本身有关的较为详细的经济、技术、工程资料和数据,所以只能根据国民经济和社会发展的长远规划、行业规划、地区规划、技术进步的方针、国家产业政策、技术装备政策、生产力布局状况、自然资源状况等宏观信息,以及同类已建项目的有关数据和其他经验数据来进行分析。

(3)从内容上来探究,项目建议书的内容相对简单,主要侧重于论证项目是否符合国家宏观经济政策的要求,特别是产业政策、产品结构政策的要求和生产力布局方面的要求。关于市场调查、市场预测、建设条件和建设措施以及社会经济评价等方面的内容都不如可行性研究深入和细致。

(4)从方法上看,在编制项目建议书阶段需要运用和计算的指标不多,而且大多采用静态指标,对数据精度的要求不高。例如,对所需的投资总额,可以根据单位生产能力按比例估算,误差一般在20%左右。

(5)从结论上判断,项目建议书的结论是否值得作进一步的研究工作,其批准也不意味着是对项目的决策。通常是在认为值得进行可行性研究时,才提交项目建议书,因而其结论一般都是肯定的,而可行性研究有时会得出不可行的结论。

4. 项目建议书的审批

项目建议书按要求编制完后,要根据工程项目的规模和限额划分,分别报有关部门审批。

大中型和限额以上的项目,委托有资质的工程咨询、设计单位初评后,报送省级发展与

改革委员会(含计划单列市发展与改革委员会,以下简称发改委)及行业归口部门初审,初审通过后报国家发改委审批。其中,特大型项目(总投资在4亿元以上的交通、能源、原材料项目和2亿元以上的其他项目)由国家发改委审核后,报国务院审批。其他项目按行政隶属关系由部门或地方发改委审批。

2.2.2 可行性研究阶段

可行性研究(feasibility study)是对投资建议、工程项目建设、科研课题等方案的确定所进行的系统的、科学的、综合性的研究、分析和论证的一种工作方法。它是对工程项目在技术上是否可行和经济上是否合理所进行的科学的分析和论证。

可行性研究的工作程序如图 2-2 所示。

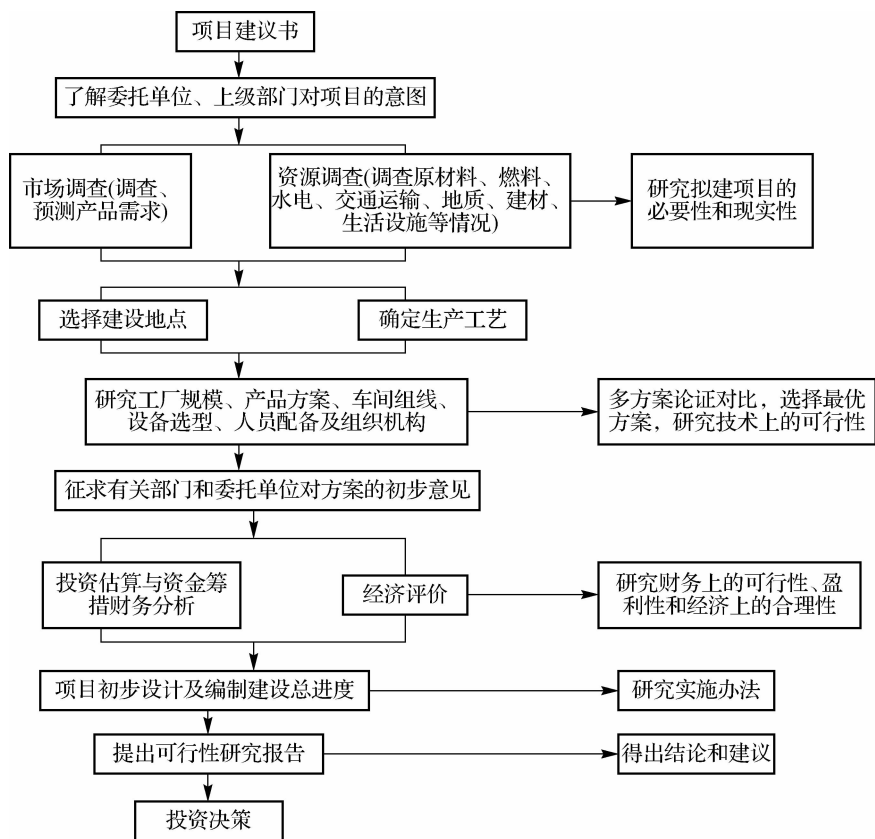


图 2-2 可行性研究的工作程序

1. 可行性研究的作用

对工程项目进行可行性研究的主要目的是从技术经济等多个方面为投资决策提供科学依据,以提高工程项目决策的成功率,提高投资效益。在建设工程项目管理中,可行性研究具有以下作用。

- (1)作为建设工程项目投资决策的依据。
- (2)作为向银行等金融组织和机构申请贷款、筹集资金的依据。

- (3) 作为编制项目初步设计及进行工程建设的依据。
- (4) 作为供环保部门审查的依据和向建设工程项目所在地政府、规划部门申请相关建设执照的依据。
- (5) 作为签订有关合同、协议的依据。
- (6) 作为建设工程的基础资料。
- (7) 作为企业组织管理、机构设置、劳动定员和职工培训工作的依据。

2. 可行性研究的内容

可行性研究报告的主要内容有以下几方面。

- (1) 项目提出的背景和依据。
- (2) 建设规模、产品方案、市场预测和确定的依据。
- (3) 技术工艺、主要设备、建设标准。
- (4) 资源、原材料、燃料、运输等协作配合条件。
- (5) 建设地点、厂区布置方案、占地面积。
- (6) 项目设计方案, 协作配套工程, 环保、防震要求。
- (7) 劳动定员和人员培训。
- (8) 建设工期和实施进度。
- (9) 投资估算和资金筹措方式。
- (10) 经济效益和社会效益的估计。

3. 可行性研究各阶段

可行性研究根据要求精度不同, 可划分为以下 4 个阶段。

(1) 投资机会研究。投资机会研究的主要任务是捕捉投资机会, 为拟建投资项目的投资方向提出轮廓性的建议。这一阶段的工作比较粗糙, 一般根据相似工程项目来估算投资额与生产成本, 其估算精度误差约为 30%, 所需时间约 1~3 个月, 所需费用约占投资总额的 0.25%~1%。

(2) 初步可行性研究。初步可行性研究的任务是进一步弄清拟建项目的规模、厂址、工艺设备、资源、组织机构和建设进度等情况, 进行技术经济评价, 以判断是否有可能和有必要进行下一步的可行性研究工作。初步可行性研究的估算精度误差约为 20%, 所需时间约 4~6 个月, 所需费用约占投资总额的 0.25%。

(3) 详细可行性研究。详细可行性研究常简称为可行性研究, 它是对工程项目进行详细深入技术经济分析论证的阶段, 是项目决策研究的关键环节。可行性研究的估算精度误差约为 10%, 所需时间约 1 年, 所需费用占投资总额的比例为: 中小型项目为 1%~3%, 大型项目为 0.2%~1%。

(4) 项目评价决策。项目评价是在可行性研究报告的基础上进行的, 其主要任务是对拟建项目的可行性研究报告提出评价意见, 最终决策项目投资是否可行并选择满意的投资方案。

4. 可行性研究报告的审批

根据有关规定, 可行性研究报告的审批权限为: 属中央投资项目由国家发改委审批; 总投资在 2 亿元以上项目由国家发改委审批后报国务院; 其他项目由地方发改委审批。

可行性研究报告经过批准后才能立项,它是确定工程项目、编制设计文件的依据。

2.2.3 设计工作阶段

设计是对拟建工程的实施在技术上和经济上所进行的全面而详尽的安排,是项目实施的具体化,是组织施工的依据。

在工程项目实施的过程中,设计是将科技成果转化为生产力,形成规模生产能力的关键性环节。可以这样来形容:工程项目中的设计工程是工程建设的灵魂,没有现代化的设计就没有现代化的建设。虽然工程设计的内容多种多样,但其基本任务是一致的,即编制出体现国家有关方针政策、切合实际、安全适用、技术先进、经济效益良好的设计,为促进我国社会主义现代化建设服务。

1. 设计工作的基本原则

(1)严格遵守国家的法律、法规,贯彻执行国家经济建设方针政策和科学管理的建设程序。

(2)从全局出发,正确处理好安全、质量、效益、速度等各方面的关系。

(3)根据国家有关规定和建设工程项目的不同性质和要求,从我国国情出发,合理确定设计标准。

(4)实行资源的综合利用。

(5)节约能源。

(6)保护环境。

(7)重视专业化和协作。

(8)节约建设用地。

(9)合理利用和节约劳动力。

(10)对外开放,增强自力更生的能力。

2. 设计的分类

根据工程项目的不同情况,设计可以分为初步设计和施工图设计,有时也包括技术设计。

(1)初步设计。初步设计是设计的第一阶段,它是根据可行性研究报告的要求所做的具体实施方案,其目的是为了阐明在指定地点、时间和投资控制数内拟建项目在技术上的可能性和经济上的合理性,并通过对工程项目所做出的基本技术规定,编制项目总概算。如果总概算超可行性研究报告总投资的10%以上,应说明原因并报可行性研究报告的原审批单位同意。

(2)技术设计。技术设计是根据初步设计和更详细的调查研究资料编制的,进一步解决初步设计中的重大技术问题,以使工程项目的设计更具体、更完善、技术经济指标更好。技术设计是初步设计的深化,一般情况下,在设计阶段不需要进行技术设计,但在那些技术复杂而又缺乏设计经验的工程项目中需在设计阶段进行技术设计。

(3)施工图设计。施工图设计是工程设计的最后一个阶段。该阶段是对初步设计(或技术设计)的进一步具体化和形象化,是把初步设计中所有的设计内容和设计方案绘制成蓝图,并编制施工图预算。施工图设计完整地表现建筑物外形、内部空间分割、结构体系、构造

状况以及建筑群的组成和周围环境的配合,具有详细的构造尺寸。它还包括各种运输、通信、管道系统、建筑设备的设计。在工艺设计方面,还应确定各种设备的型号、规格及各种非标准设备的制造加工图。

2.2.4 建设准备阶段

当设计完成后,工程项目就进入了项目预备阶段,在建设工程项目中,该阶段主要是指在施工作业前的场地、材料、施工图纸、承包商等的选择。

1. 预备项目

初步设计已经批准的项目,将被列为预备项目。其中,在进行建设准备过程中的投资活动不计算建设工期,统计上单独反映。

2. 建设准备阶段的主要工作内容

- (1) 征地、拆迁和场地平整。
- (2) 完成施工用水、电、路等工程。
- (3) 组织设备、材料订货。
- (4) 准备必要的施工图纸。
- (5) 组织施工招标,择优选定承包商。

3. 报批开工报告

按规定进行了建设准备且具备了开工条件之后,建设单位应组织施工建设,即开工。建设单位申请批准新开工要经国家发改委统一审核后,编制年度大中型和限额以上工程项目开工计划报国务院批准,由国家发改委下达项目计划,而地方政府和国务院其他部门不得自行审批。

一般项目在报批开工前,必须由审计单位对项目的有关内容进行审计证明。对于新开工的项目还必须具备3个月以上的符合施工顺序的工程施工图纸,否则不能开工建设。

2.2.5 项目施工阶段

该阶段是项目决策的实施、建成投产、发挥投资效益的关键环节。在建设工程项目实施阶段,由于要确保合同按期竣工,所以确定项目的开工日期是非常重要的。

1. 开工日期的确定

新开工建设的时间是指项目设计文件中规定的任何一项永久性工程第一次破土开槽开始施工的日期。不需要开槽的,正式开始打第一根桩的日期就是开工日期。铁路、公路、水库等需要大量土石方工程的,以开始进行土石方工程的日期作为正式开工日期。分期建设的项目,分别按各期工程开工的日期计算。

2. 项目施工阶段的主要任务

施工活动的主要任务是按照设计要求、合同条款、预算投资、施工工序和顺序、施工组织设计,在保证质量、工期和成本计划等目标的前提下,精心施工并达到竣工标准要求,经过验收后,移交给业主方。

3. 生产准备

如果实施的工程项目是生产性建设项目,则在实施施工的同时要进行生产的准备。生

生产准备是施工项目投产前所要进行的一项重要工作,是衔接建设和生产的桥梁,是建设阶段转入生产经营的必要条件。生产准备的主要内容如下。

- (1)招收和培训人员,组织生产人员参加设备的安装、调试和工程验收。
- (2)组建生产管理机构,制定各项管理制度和有关规定,配备生产人员。
- (3)进行技术准备,主要包括国内装置设计资料的汇总,有关国外技术资料的翻译和编辑,各种生产方案、岗位操作法的编制以及新技术的准备。
- (4)进行工具、器具、备品、备件等的制造或订货。
- (5)签订原材料、协作产品、燃料、水、电等供应及运输的协议。
- (6)其他必需的生产准备。

2.2.6 竣工验收交付使用阶段

当工程按设计文件的规定内容和施工图纸的要求全部建成后,项目便进入竣工验收交付使用阶段。竣工验收是工程建设过程的最后一环,是全面考核项目建设成果、检验设计和工程质量的重要步骤,也是项目从建设转入生产或使用的标志。竣工验收对促进项目及时投产,发挥投资效益及总结项目建设经验,都有着十分重要的作用。

1. 竣工验收的条件

- (1)所有工程按照上级批准的设计文件所规定的内容和施工图纸的要求全部建成。
- (2)工业项目经负荷试运转和试生产考核能够生产合格产品,非工业项目符合设计要求,能够正常使用。

2. 申报竣工验收的准备工作

- (1)整理技术资料。技术资料主要包括土建施工、设备安装方面及各种有关的文件、合同和试生产情况报告等。
- (2)绘制竣工图纸。竣工图是真实记录各种地下、地上建筑物等详细情况的技术文件,是对工程进行交工验收、维护、扩建、改建的依据,同时也是使用单位保存的技术资料。竣工图必须准确、完整,符合归档要求,方能交工验收。
- (3)编制竣工决算。建设单位必须及时清理所有财产、物资和未花完或应收回的资金,编制工程竣工决算,分析概(预)算执行情况,考核投资效益,报请主管部门审核。

3. 竣工验收的程序和组织

在各单项验收符合要求并整理好各项资料后,应由项目主管部门或建设单位向负责验收的单位提出竣工验收申请报告。

竣工验收的组织是批准可行性研究报告的部门,大中型和限额以上的项目由国家发展和改革委员会(以下简称“国家发改委”)或由其委托项目主管部门、地方政府组织验收。小型和限额以下的项目由项目主管部门或地方政府组织验收。

4. 竣工和投产日期

投产日期是指经验收合格,达到竣工验收标准,正式移交生产(或使用)的时间。一般情况下,竣工日期大于或等于投产日期。

2.2.7 项目后评估阶段

项目后评估是项目竣工投产、生产运营一段时间后,再对项目的立项决策、设计施工、竣工投产、生产运营等全过程进行系统评价,对项目实际取得的经济效益、社会效益和环境效益进行综合评价的一种技术经济活动,是固定资产投资管理的一项重要内容,也是固定资产投资管理的最后一环。

1. 项目后评估的特点

与项目投资决策前的可行性和项目评价(称为前评价)相比,项目后评估具有以下特点。

(1)现实性。项目后评估分析研究的是项目的实际情况,所依据的数据资料是实测的,而项目前评价分析研究的是项目的预测情况,所依据的数据资料也是预测的。

(2)全面性。项目后评估不仅要分析项目的投资情况,而且要分析项目的运营过程;不仅要分析项目投资的经济效益,而且要分析项目的社会效益和环境效益等。

(3)探索性。项目后评估要分析企业现状,发现问题,并探索企业未来发展的方向。

(4)反馈性。项目后评估的目的在于为有关部门反馈信息,以提高建设工程项目决策和管理水平,为今后宏观、微观决策和建设工程项目的建设提供依据和借鉴,而项目前评价主要是为决策部门提供决策依据。

(5)合作性。项目后评估涉及面广、人员多、难度大,因此需要相关各方通力协作,齐心协力做好。

2. 项目后评估的作用

进行项目后评估对于提升项目决策科学化水平,增强项目管理合理化程度和实现项目效益最大化目的等均有着极为重要的作用。具体来讲,项目后评估的作用有以下几点。

(1)总结工程项目管理的经验,对项目本身有监督和改进作用。

(2)提高项目投资决策的科学化水平,对项目决策有着示范和参考作用。

(3)为国家制订投资计划、产业政策和技术经济参数提供重要依据,对国家建设投资管理起着强化和完善作用。

3. 需要进行后评估的工程项目的种类

按照我国的建设程序,虽说后评估是固定资产投资管理的最后一环,但并非每个工程项目都需要进行后评估,通常,需要进行后评估的工程项目主要有以下几种。

(1)在实施和建成后取得巨大成功的工程项目。对此类工程项目进行后评估主要是为了总结经验,从而为今后类似工程提供榜样。

(2)在实施和建成后其效果是明显失败的工程项目。对此类工程项目进行后评估主要是为了汲取教训,从而为今后类似工程提供借鉴。

(3)吸引外资或动用国家外汇购买大型成套进口设备的工程项目。对此类工程项目进行后评估主要是为了衡量该设备是否需要引进,其性能是否达到原设计要求,其产品是否能取代进口,从而为前期决策提供对比,以提高决策的科学化。

2.2.8 基本建设项目建设程序

基本建设项目在我国建设工程项目中占有很大比例,所以,通常情况下,基本建设项目

建设工程项目管理

与建设工程项目的概念基本一致。基本建设项目建设程序的内容由基本建设项目的性质所决定,我国的基本建设程序内容与前面所说的工程项目建设程序相似,一般划分为项目决策阶段、项目规划设计阶段、项目施工阶段和项目终结阶段,其具体划分如表 2-2 所示。

表 2-2 基本建设程序各阶段列表

阶段划分	工作类型与工作程序	阶段或工作间联系
项目决策阶段	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">投资意见</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">市场研究与投资机会分析</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">项目建议书</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">初步可行性研究</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">可行性研究</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">审批立项</div> </div>	<p>(1)前一阶段或前一项工作都是下一阶段或下一项工作的基础和依据。下一阶段或下一项工作是前面的具体化或展开。</p> <p>(2)前后阶段、前后工作间基本上顺序进行。</p> <p>(3)各阶段任务的性质和特点有较大区别,但相互补充。</p> <p>(4)同一阶段内各工作性质相似,基本上可以有一定的交叉关系</p>
项目规划设计阶段	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">建设准备</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">设计任务书</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">初步设计</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">技术设计</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">施工图设计</div> </div>	
项目施工阶段	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">施工准备</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">施工组织设计</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">施工过程</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">生产准备</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">竣工验收</div> </div>	
项目终结阶段	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">项目试运行</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">项目正式运行</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">项目后评估</div> </div>	

2.3 利用外资项目的建设程序

利用外资是指一个国家根据经济发展的需要,按照规定的办法和方式,引进和借用他国资本,包括货币、工业产权和机器设备等资本物,来为本国的经济建设服务。在我国的经济建设中充分利用外资是推动有效配置资源、发展社会生产力的有力手段,是促进国内经济国际化过程的客观需要,也是加快现代化建设的重要条件。

利用外资项目的建设程序根据外资的来源不同而各异,主要有借用国外贷款项目的建设程序和外商直接投资项目的建设程序。

2.3.1 利用外资的作用

利用外资在我国社会主义现代化建设和市场经济发展中发挥着重要的作用,归纳起来主要有以下几方面。

(1) 弥补国内建设资金的不足。我国是一个发展中国家,人口多、底子薄、资源贫乏,要实现现代化的目标,必须采用非常的手段,以天下之长补一国之短,即充分利用国外资金和现有技术,站在别人的肩膀上向前发展。只有这样才能在比较短的时间内赶上世界先进水平。

(2) 引进技术,促进产业发展。要缩短与国外的差距,先要学习国外的先进技术,而国外的先进技术是不可能无偿使用的。在我国建设资金紧缺的情况下,能够充分利用国外的资金来为我所用是非常有必要的。一来可以缓解我国建设资金不足的问题,二来可以引进技术,促进我国产业的发展。

(3) 引进先进经验,培养和造就新型管理人才。现代管理思想与技术方法是人类文明的结晶,是全人类共同的财富。吸收外商直接投资和借用国外的资金,不仅为我国经济建设带来资金和技术,同时也可引进先进的管理经验和方法。

(4) 增加财政收入,创造就业机会。因为外资项目的运营地点在我国国内,可以为国家增加相应的税收,而且还可以增加相应的就业机会,这些就业机会的增加不但表现在建设行业各相关领域,而且还有项目的运营人员、项目的配套人员以及服务行业。

(5) 促进参与国际分工,发展开放型经济。外商投资企业和国际经济有着天然的联系。引进外资,外商就会将其各种经济联系,如国际市场、供销渠道、技术开发和信贷关系等带进我国,从而可带动外商投资企业及其国内相关配套企业产品的出口,开拓国际市场。

2.3.2 借用国外贷款项目的建设程序

1. 国际金融组织贷款

国际金融组织包括全球性的国际金融组织和区域性的国际金融组织。国际金融组织贷款是指由许多国家政府参加,共同投资组建,共同管理的国际金融组织向特定的对象国提供优惠性、扶持性的多边信贷。现阶段向我国提供一般项目多边贷款的国际金融组织主要包括世界银行、亚洲开发银行和国际农业发展基金。

1) 世界银行

世界银行是联合国系统下的多边发展机构,是向其成员国发放贷款的最有影响力的国际金融机构之一。它成立于1945年,起初称为国际复兴开发银行。之后随着国际形势的发展,又陆续成立了一些成员机构,组成世界银行集团。现在的世界银行集团由国际复兴开发银行(IBRD)、国际开发协会(IDA)、国际金融公司(FIC)、多边投资担保机构(MIGA)和国际投资争端解决中心(ICSID)五个机构组成。

(1)国际复兴开发银行(IBRD)成立于1945年,是向发展中国家提供贷款的最大国际机构,贷款利率低于市场利率,在7%~8%浮动,还款期12~15年,宽限期3~5年,其贷款在我国俗称硬货。

(2)国际开发协会(IDA)成立于1960年,其作用是向更贫困的发展中国家提供长期优惠贷款,借款条件宽,贷款无利率,仅收年率0.75%的手续费,还款期长,一般35~40年,宽限期10年,其贷款在我国俗称软货。

(3)国际金融公司(FIC)成立于1956年,它主要向发展中国家的私人企业提供贷款及直接投资,利率比IBRD高(接近市场利率),贷款期7~15年,并根据项目建设期的长短确定一定的宽限期。

(4)多边投资担保机构(MIGA)成立于1988年,主要担保投资者的非营业性风险。

我国已加入上述4个机构,是其成员国,但并没有加入世界银行集团中的国际投资争端解决中心(ICSID)。

(5)国际投资争端解决中心是一个专为解决政府与外国私人投资者之间争端提供便利而设立的机构,一般通过调解和仲裁方式。

世界银行贷款一般采用项目贷款的方式,即贷款的对象是商定的某个具体投资项目,如一座电站工程的建设,一个工厂的技术改造等。其项目贷款比例一般占项目全部资金的30%~40%。

世界银行实行总库制,即各种货币混合,带有一定的汇率风险。世界银行贷款项目的审定由执行董事会决定,投票权按股份多少来分配。

世界银行贷款项目一般采用公开招标方式,并以低价中标。

2) 国际货币基金组织

国际货币基金组织成立于1945年,是与世界银行同样重要的国际金融组织。该组织提供的贷款一般不是用于支持贷款国的项目建设,而是用于改善国际收支平衡或支持某项改革所需的资金。

3) 亚洲开发银行贷款

亚洲开发银行是亚洲及太平洋地区一个政府间的开发性金融机构,成立于1966年。银行的资金分为三类,即普通资金贷款(硬贷款)、亚洲开发基金贷款(软贷款)和技术援助基金(技术援助增款)。亚洲开发银行规定,使用亚洲开发基金贷款的国家人均GNP应在670美元以下。

亚洲开发银行贷款类似于世界银行,也以项目贷款为主。同时,它还有部门贷款、规划贷款、中间金融机构贷款等。

现阶段我国使用亚洲开发银行的资金主要是普通资金贷款(硬贷款)和技术援助基金(技术援助增款)。

4) 国际农业发展基金

国际农业发展基金简称农发基金,成立于 1977 年,是联合国的专门机构,专门向成员国提供优惠贷款以发展粮食生产的国际性金融组织,其贷款主要用于农业、水利、畜牧、水产、农技等方面,贷款对象主要是发展中国家较落后的地区。

根据国际农业发展基金现行的贷款政策和标准,贷款共分为三类:优惠贷款(特别贷款),偿还期限为 50 年,含宽限期 10 年,每年收取 1% 的手续费;中等贷款,偿还期限为 20 年,含宽限期 5 年,年利率 4%;普通贷款,偿还期限为 15~18 年,含宽限期 3 年,年利率 8%。

2. 政府贷款

政府贷款包括政府混合贷款和出口信贷,其共同的特点是:贷款使用比较灵活,限制较少,条件比较优惠,在使用中除日元贷款、科威特贷款采用国际招标采购设备外,其他国家贷款则是借用哪国贷款就必须购买相应国的产品。

3. 商业贷款

商业贷款占我国外债中最大的一块,包括双边贷款、银团贷款、发行债券、国际租赁、补偿贸易、出口信贷、卖方信贷等形式。

商业贷款的优点在于灵活、不受采购要求的限制。但风险较大,还贷期短。

4. 我国承办国外贷款的部门

由于各类贷款的性质不同,因此承办国外贷款的部门也不同。

- (1) 亚洲开发银行、国际货币基金组织的贷款由中国人民银行承办。
- (2) 世界银行贷款由财政部承办。
- (3) 国际农业发展基金贷款由农业部承办。
- (4) 政府贷款由商务部承办。
- (5) 日本能源贷款由中国银行承办。
- (6) 商业贷款由十个对外筹资窗口(中国银行、交通银行、中国国际信托投资公司、中国投资银行等)承担。

5. 还贷方式

- (1) 统借统还。这是由国家出面借,还本付息也由国家承担。
- (2) 统借自还。这是由国家出面借,并承担外债风险,偿还由项目体负责。
- (3) 自借自还。这是由国家批准贷款额,由 10 个对外筹资窗口中的任一个向国外借,偿还由项目体负责。

6. 利用国外贷款项目的管理程序

- (1) 立项程序与国内基本一致。
- (2) 项目建议书中应增加借用外资的必要性、筹资方式、偿还能力及偿还责任,外商的初步承诺等。
- (3) 在可行性研究阶段,要对设备的引进进行货比三家。
- (4) 外资项目按总投资额的大小分为限上、限下两档。限上项目(总投资在 3 000 万美元以上)由地方、部门报国家发改委审批;限下项目(总投资在 3 000 万美元以下)由地方、部门审批,报国家发改委备案。

利用国外贷款限上项目的建设程序如图 2-3 所示。

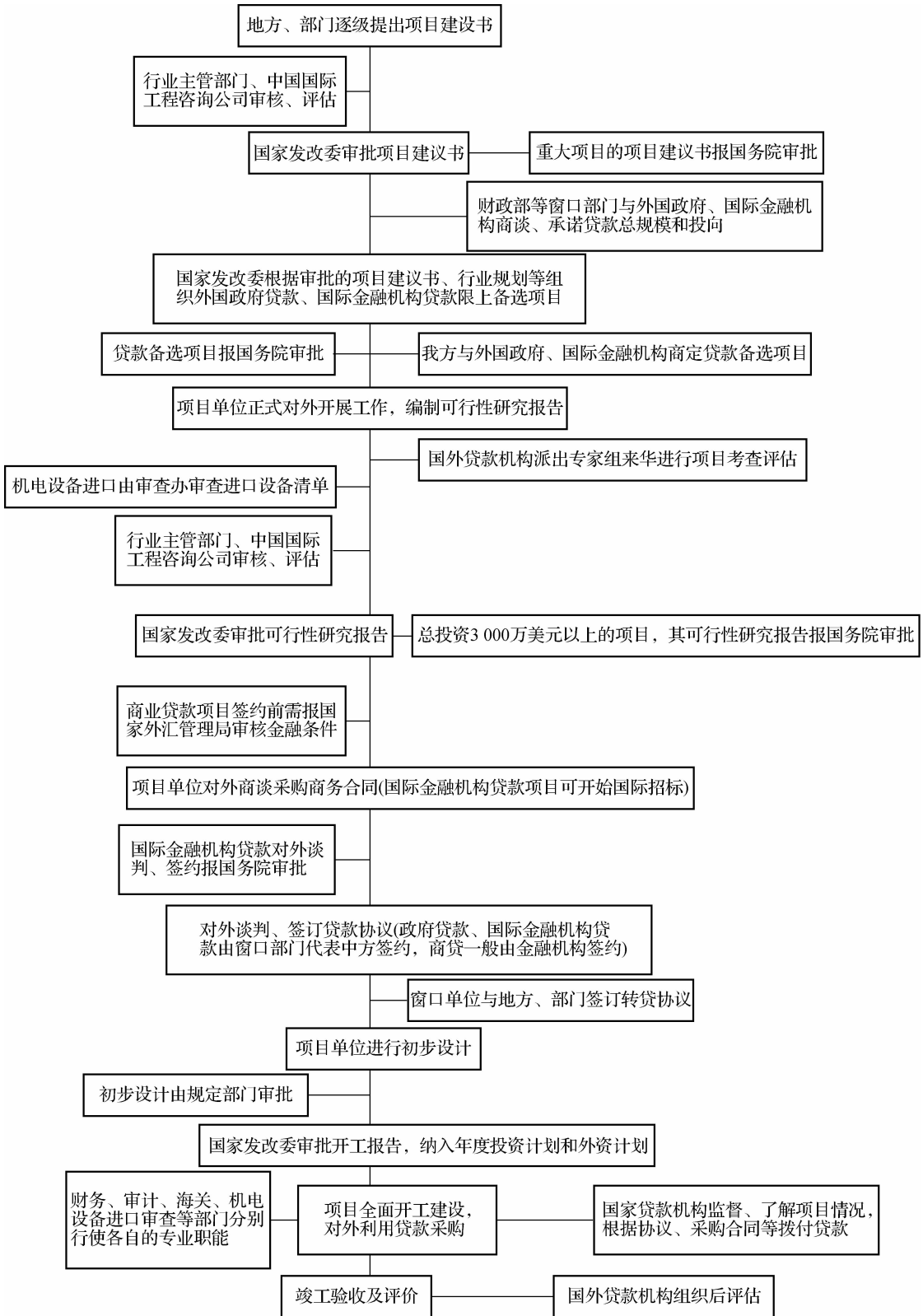


图 2-3 利用国外贷款限上项目的建设程序

2.3.3 外商直接投资项目的建设程序

我国目前外商直接投资的项目主要有独资、合资和合作经营项目。

1. 外商投资项目审批权限的划分

上海市等沿海发达地区外汇收支不需国家平衡,产品出口不涉及配额和许可证管理,投资总额在 3 000 万美元以下的生产性项目由地方自行审批。内地省份及计划单列市可审批 1 000 万美元以下项目,3 000 万美元及以上项目由国务院行政主管部门审批。

2. 外商投资项目建设程序

外商投资项目建设程序主要包括项目建议书、可行性研究报告、对外签约、批准证书、申请登记。

3. 外商独资企业的审批权限和程序

- (1) 应征得相关主管部门的批准同意。
- (2) 超过限额的或需国家综合平衡的必须经外经贸部批准。
- (3) 申请获得批准的应进行工商登记。
- (4) 凭营业执照开户,办理税务登记及外汇登记。

另外,中外合资和合作经营项目参照外商独资的规定办理。

2.4 房地产开发项目的基本程序

房地产开发投资项目是房地产企业开发厂房、宾馆、写字楼、仓库和住宅等房屋设施及开发土地的资金投入行为,其开发的项目有土地开发和房产开发。

2.4.1 土地的开发与再开发

土地开发是指人们从社会发展和人们生活的实际需要出发,利用一定的技术经济手段,对土地进行投资、加工的基本建设过程。

土地开发的作用是不断扩大土地的有效利用范围和提高土地的利用程度,以满足生活和生产不断发展的需要。

土地开发的内容就是达到三通一平,即通水、通电、通路和平整场地。

土地开发的种类分农业土地开发和城市土地开发,而城市土地开发又可分为城市新建和旧区改造。

(1) 新城区的土地开发。这是为城市的扩展提供新的建筑地块,为城市各项建设事业顺利进行提供基础条件。其开发过程分为征用土地(补偿)和城市基础设施建设。

(2) 旧城区的土地开发。又称土地的再开发,其目的是按城市总体规划要求,改善旧城的投资环境和生活环境。其开发过程分为拆迁(安置)和改造(道路、管网等配套设施)。

2.4.2 房地产项目的建设程序

一般房地产项目的建设程序如图 2-4 所示。



图文
三通一平

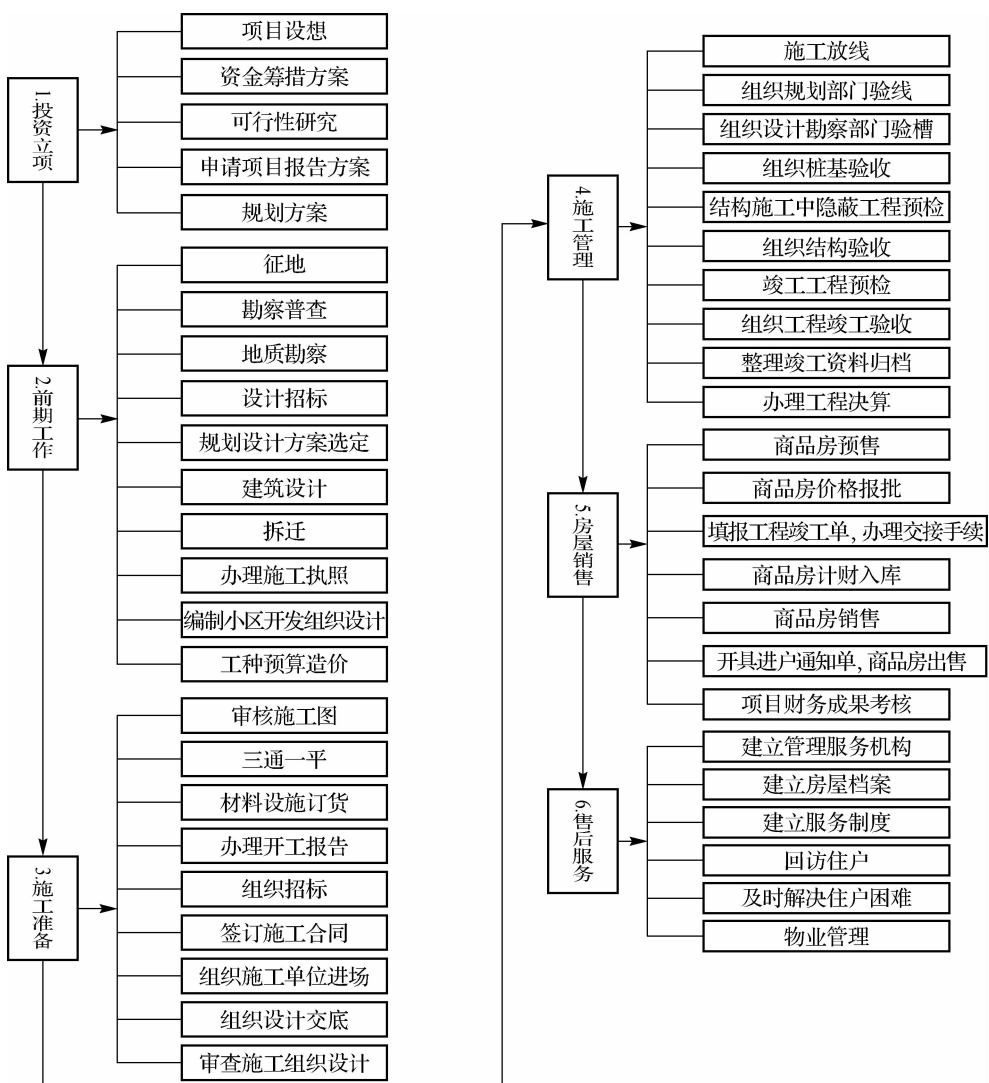


图 2-4 房地产项目的建设程序

思考与练习

一、判断题

1. 工程项目建设程序是指工程项目从设想到建成投入生产或使用全过程中, 各项工作必须遵循的先后次序。 ()
2. 我国建设工程项目的建设程序可划分为三大阶段, 即建设工程项目规划设计阶段、建设工程项目施工阶段和建设工程项目终结阶段。 ()
3. 可行性研究不是建设工程项目管理程序中的必经程序。 ()
4. 根据建设工程项目的不同情况, 设计可以分为初步设计和施工图设计, 有时也包括技术设计。 ()
5. 世界银行就是国际复兴开发银行。 ()

二、单选题

- 我国工程项目建设程序的第一阶段是()。

A. 可行性和设计 B. 项目建议书 C. 设计工作 D. 建设准备
- 我国承办引进亚洲开发银行、国际货币基金组织外资的部门是()。

A. 中国人民银行 B. 中国银行 C. 商务部 D. 财政部
- 固定资产是使用年限在()年以上、单位价值在规定限额以上的主要劳动资料和非生产用房屋建筑物和设备。

A. 十五 B. 十 C. 五 D. 一
- 建设工程项目管理的发展趋势是()。

A. 组合管理 B. 实施管理 C. 全寿命管理 D. 开发管理
- 项目的核心任务是(),因此按项目管理学的基本理论,没有明确目标的建设工程不是项目管理的对象。

A. 项目的定义 B. 确定项目的范围
C. 确定项目的目标 D. 项目目标控制

三、多选题

- 土地开发的内容就是达到三通一平,即()。

A. 通水 B. 通气 C. 通电 D. 通路
E. 平整场地
- 我国目前外商直接投资的项目主要有()项目。

A. 合作经营 B. 独资 C. 合资 D. 其他
- 根据国际农业发展基金组织现行的贷款政策和标准,贷款共分为三类,包括()。

A. 免息贷款 B. 贴息贷款 C. 优惠贷款 D. 中等贷款
E. 普通贷款

四、简答题

- 简述我国工程项目建设程序的基本特点。
- 简述我国工程项目建设的基本程序。

五、案例分析题

已知某单位工程施工进度计划编制的主要内容如下。

- (1)收集编制依据。
- (2)计算工程量。
- (3)套用计划定额。
- (4)计算劳动量或机械台班需用量。
- (5)划分施工过程。
- (6)确定施工过程的持续时间。
- (7)绘制网络计划或流水施工横道图。

请分析其中的问题,并确定正确的编制程序。

单元3 建设工程项目管理组织

学习目标

- 了解项目管理组织的概念和职能、构成因素、组织活动的基本原理、组织的设置原则和建立步骤。
- 掌握工程项目法人责任制。
- 掌握建设工程项目管理组织的形式和管理模式。

3.1 项目管理组织概述

3.1.1 项目管理组织的基本内涵

1. 项目管理组织的含义

组织一词具有两种含义：一是作为名词，二是作为动词。

项目管理组织作为名词是指工程项目的组织机构，即按一定的领导体制、部门设置、层次划分、职责分工、规章制度和信息系统等目标而建立的工程项目的管理机构。这种组织机构是社会人的结合形式，它要完成一定的任务，并为此而处理人和人、人和事、人和物之间的相互关系。

项目管理组织作为动词是指项目管理组织行为活动，即为达到一定目标，运用项目管理组织所赋予的权力，通过项目管理组织的影响力，对所需资源进行合理配置，处理人和人、人和事、人和物之间关系的行为。

无论哪一种含义，其目的都是处理好项目管理组织内部成员之间，成员与职责、任务之间，成员与资源之间的关系。

2. 项目管理组织的必要条件

- (1) 目标。项目目标是项目管理组织存在的前提。
- (2) 分工与协作。分工与协作是项目管理组织存在的条件。
- (3) 不同层次的权力和责任制度。不同层次的权力和责任制度是项目进行组织活动并实现组织目标的常用形式。

3. 项目管理组织的作用

从组织与项目目标关系的角度看，项目管理组织的根本作用是通过组织活动，汇聚和放



测试题

大项目管理组织内部成员的力量,保证目标的实现。项目管理组织的作用主要体现在以下几方面。

- (1)合理的管理组织可以提高项目团队的工作效率。
- (2)管理组织的合理确定,有利于项目目标的分解与完成。
- (3)合理的项目管理组织可以优化资源配置,避免资源浪费,保证承担单位总体效益和委托方利益之间的平衡。
- (4)有利于平衡项目管理组织的稳定和调整。组织结构形式确定后,团队成员在项目管理组织结构图中找到自身的位置与工作责任,对项目产生归属感,从而带来稳定性。
- (5)有利于项目内外关系的协调。

4. 影响项目管理组织结构的因素

影响项目管理组织结构的因素包括影响项目管理组织结构形式的形成和影响项目管理组织管理过程,主要有两大来源,即社会因素和组织内部因素。

1) 社会因素

- (1)国际通行的项目管理方法与惯例。
- (2)国家经济管理环境和与项目相关的管理制度。
- (3)项目的经济合同关系与形式,如总包、分包的合同形式,总价、单价、成本加酬金的付款方式,劳务、代理、委托的工作内容与相互关系。
- (4)项目管理的范围以及项目的种类、规模、性质和影响力。

2) 来自项目管理组织内部的因素

- (1)上级组织的管理模式与制度。
- (2)上级组织要求的项目管理方式。
- (3)上级组织内领导层及各部门之间的运作方式。
- (4)组织领导及成员的素质,包括潜在能力和品质。

5. 项目管理组织的基本内容

(1)组织设计。这包括选定一个合理的组织系统,划分各部门的权限和职责,制定各种基本的规章制度。

(2)组织联系。这是规定组织机构中各部门的相互关系,明确信息流通和信息反馈渠道以及各部门之间的协调原则和方法。

(3)组织运行。这是规定各组织体的工作顺序和业务管理活动的运行过程,按分担的责任完成各自的任务。组织运行应解决好三个关键性问题,即人员配置、业务明确和信息反馈。

(4)组织调整。这是根据工作需要及环境变化,分析现有组织系统的缺陷、适应性和有效性,对现有组织系统进行调整或重新组合,包括组织形式的变化、人员的变动、规章制度的修订或废止、责任系统及信息系统的调整等。

3.1.2 项目管理组织的构成要素

项目管理组织的构成要素一般包括管理层次、管理跨度、管理部门和管理职责 4 个方面。各要素之间密切相关、相互制约,在设计组织结构时,必须考虑各要素间的平衡与衔接。

1. 合理的管理层次

管理层次是指从最高管理者到实际工作人员之间的等级层次的数量。管理层次通常分为决策层、协调层和执行层。

(1)决策层的任务是确定管理组织的目标和大政方针,它必须精干、高效。

(2)协调层主要是参谋、咨询职能,其人员应有较高的业务工作能力。

(3)执行层是直接调动和组织人力、财力、物力等具体活动内容的,其人员应有实干精神,并能坚决贯彻管理指令。执行层还包括操作层,操作层是从事操作和完成具体任务的,其人员应有熟练的作业技能。

这三个层次的职能和要求不同,标志着不同的职责和权限,同时也反映出组织系统中的人数变化规律。它犹如一个三角形,从上至下权责递减,人数递增。管理层次不宜过多,否则是一种浪费,也会使信息传递慢、指令失真、协调困难。

2. 合理的管理跨度

管理跨度是指一名上级管理人员所直接领导的下级人数。由于每一个人的能力和精力有限,所以其能够直接、有效地指挥下级的数量也是有一定限度的。

管理跨度的大小取决于需要协调的工作量。如果下级数目按算术级数增长,其直接领导者需要协调的关系数目则按几何级数增长。

管理跨度的弹性很大,影响因素也很多,它与管理人员的性格、才能、个人精力、授权程度以及被管理者的素质有很大关系。此外,还与职能的难易程度、工作地点远近、工作的相似程度、工作制度和程序等客观因素有关。确定适当的管理跨度,需积累经验,并在实践中进行必要的调整。

3. 合理划分部门

组织系统中各部门的合理划分对发挥组织效应是十分重要的。如果部门划分得不合理,会造成控制、协调的困难,也会造成人浮于事,浪费人力、物力和财力。部门的划分要根据组织目标与工作内容确定,形成既有相互分工,又有相互配合的组织系统。

4. 合理确定职责

确定组织系统中各部门的职责,应使纵向的领导、检查、指挥灵活,确保指令传递快、信息反馈及时。同时要使组织系统中的各部门在横向之间相互联系、协调一致,能够有职有责、尽职尽责。

3.1.3 项目管理组织活动的基本原理

项目管理组织的目标必须通过项目管理组织活动来实现。项目管理组织活动应遵循如下基本原理。

1. 要素有用性原理

一个组织中的基本要素包括人力、物力、财力、信息、时间等。运用要素有用性原理,首先应看到人力、物力、财力等因素在组织活动中的有用性,充分发挥各要素的作用,根据各要素作用的大小、主次、好坏进行合理安排、组合和使用,做到人尽其才、才尽其利、物尽其用,尽最大可能提高各要素的有用率。

2. 动态相关性原理

组织处在静止状态是相对的,处在运动状态则是绝对的。组织内部各要素之间既相互联系,又相互制约,既相互依存,又相互排斥,这种相互作用推动组织活动的进行与发展。事物在组合过程中,由于这些要素的相互作用,可以发生质变,使得整体效应不一定等于其各局部效应的简单相加,这就是动态相关性原理。组织管理者的重要任务就在于使组织活动的整体效应大于其局部效应之和,否则组织就失去了存在的意义。

3. 主观能动性原理

人是生产力中最活跃的因素,能继承并在劳动中运用和发展前人的知识,组织管理者的重要任务就是要把人的主观能动性发挥出来。

4. 规律效应性原理

组织管理者在管理过程中要掌握规律,按规律办事,把注意力放在抓事物内部的、本质的、必然的联系上,以达到预期的目标,取得良好效应。

3.1.4 项目管理组织的设置原则

1. 任务目标原则

每一个组织及每一个人都应当与其特定的任务目标相关联,首先应当明确该组织的发展方向、经营战略等,没有任务目标的组织是没有存在价值的。

2. 管理跨度原则

管理跨度是指一个领导者所直接领导的人员数量,科学的管理跨度加上适当的管理层次划分和适当的授权,正是建立高效率组织的基本条件。一般认为,基层领导管理跨度以12人为宜。

3. 统一指挥原则

确立管理层次时,要使上下级间形成一条等级链;任何一级组织只能有一个负责人;下级组织只接受一个上级组织的命令和指挥;下级只能向直接上级请示工作;上级不能越级指挥下级,以维护下级组织的领导权威,但可以越级检查工作;职能管理部门一般只能作为同级直线指挥系统的参谋,但无权对下属直线领导者下达命令和指挥。

4. 分工协作原则

分工协作原则就是要做到分工合理、协作明确。对于每个部门、每个职工的工作内容、工作范围、相互关系、协作方法等,都应有明确规定。

5. 精干高效原则

精干高效原则就是用尽可能少的人力去完成工作。根据大生产管理理论,多一个人就多一个发生故障的因素。

6. 责任权利相对应原则

责任权利相对应原则要求职务要实在、责任要明确、权力要恰当、利益要合理。

3.1.5 建立管理组织的步骤

1. 确定合理的项目目标

一个项目的目标可以包括很多方面。例如,规模上的、时间上的、质量方面的、内容方面的,或者几方面综合起来。这些方面的内容互相影响。对于项目的完成者来说,同委托方进行讨论,明确主要矛盾,确定一个合理的、科学的项目目标至关重要,这是项目工作开展的基础,同样也是确定组织形式与机构的重要基础。

2. 确定项目工作内容

在确定合理项目目标的同时,也应确认项目工作内容,这将使项目工作更具有针对性。确定项目具体工作内容时,一般围绕项目工作目标与任务分解进行,从而使项目工作内容系统化。通常将项目内容按类分成几个模块,模块之间可根据项目进度及人员情况进行调整。

3. 确定管理组织目标和工作内容

这一阶段首先要明确的是,在项目工作内容中,哪些是项目管理组织的目标和工作内容。因为不是所有项目目标都是项目管理组织所必须达到的,也不是所有工作内容都是项目管理组织所必须完成的,有的可能是公司或组织之外的部门负责进行的,而本组织只需掌握或了解。有的可能是公司的行政部门或财务部门的工作,项目管理组织与这些部门之间是上下游工序的关系。

4. 组织结构设计

完成上述工作之后,应根据项目的特点和项目内外环境因素,选择一种适合项目工作开展的管理组织结构形式,并完成组织结构的设计。具体工作包括组织结构形式、组织层次、各层次的组织单元(部门)、相互关系框架等。

5. 工作岗位与工作职责确定

工作岗位的确定原则是以事定位,要求岗位的确定能满足项目管理组织目标的要求。岗位的划分要有相对独立性,同时还要考虑合理性与完成的可能性等。确定了岗位后,就要相应确定各岗位的工作职责。总的工作职责能满足项目工作内容的需要,并做到前面所要求的权责一致。

6. 人员配置

以事设岗、以岗定人是项目管理组织设置中的一项重要原则。在项目人员配备时要做到人员精干、以事选人。项目团队中的人员并不是都要求高智力、高学历的,应根据不同层次的事物安排不同层次的人。

7. 工作流程与信息流程

组织结构形式确定后,大的工作流程基本明确,但具体的工作流程与相互之间的信息流程要在工作岗位与工作职责明确后才能确定下来,并落实到书面文件上。

8. 制定考核标准

为保证项目目标的最终实现和工作内容的全部完成,必须对组织内各岗位制定考核标准,包括考核内容、考核时间、考核形式等。

在实际工作中,上述步骤之间衔接性较强,经常是互为前提。例如,人员的配备是以人员的需求为前提的,而人员的需求可能受人员获取结果和人员考核结果的影响。管理组织确定的工作流程对这些动态关系进行了形象的描绘。

3.1.6 项目法人制度

项目法人是工程建设领域的一个专用名词,是建设工程项目法定责任人的简称,它是指具有法人资格和地位,依照有关法律法规要求设立或认定,对建设工程项目负有法定责任的企业或事业单位。

项目法人制度要求工程建设形成一套由项目法人承担相应责任的制度,并在制度约束下对工程建设实施全面管理;工程项目建设必须有明确的项目法人,项目法人在工程实施中享有法律授予的权利,同时,也应当担负起相应的义务;项目法人依法法律法规和相关规定承担法律责任,如有违法、违规行为将依法受到追究。这就给建设单位赋予了新的内涵。

为加强建设工程管理,确保工程质量和投资效益,根据《中华人民共和国建筑法》和国家有关法律法规,贯彻实施建设项目法人责任制度。可行性研究报告批准后,正式成立或明确项目法人,在初步设计批准前,按项目管理权限报建设主管部门审批。新组建的项目法人依法办理公司注册或事业法人登记手续。建设项目法人机构设置和技术、管理人员素质,必须满足工程建设管理的需要,符合项目建设市场准入条件。

建设项目法人应按照基建程序履行自身的职责、筹措建设资金、编制项目实施计划和年度计划;依法选择勘察设计、施工、监理单位 and 设备、材料供应单位,向建设主管部门办理开工报告;按照合同约定,对工程质量、进度、投资、安全生产和环境保护进行监督管理,审查施工组织设计、重要施工工艺和标准试验以及工程分包等事项,保证工程处于受控状态;接受建设主管部门的监督检查,按时报送项目建设的有关信息资料;执行国家档案管理规定,建立健全建设项目的档案;及时组织交工验收,做好竣工验收的准备工作;组织项目后评价,提出项目后评价报告。

3.2 项目管理组织的形式

常见的项目管理组织有直线制组织形式、职能制组织形式、直线职能制组织形式以及矩阵制组织形式。

3.2.1 直线制组织形式

1. 直线制组织形式的概念

直线制组织形式是以直线制为基础,在各级行政领导下设置相应的职能部门,即在直线制组织统一指挥的原则下增加了参谋机构。

直线制是一种最简单的组织结构形式。在这种组织结构中,各种职位均按直线垂直排列,进行单线垂直领导。直线制组织结构如图 3-1 所示。

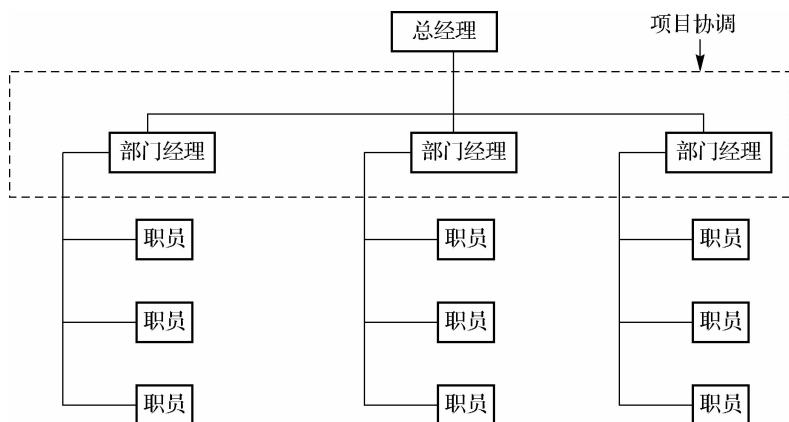


图 3-1 直线制组织结构

2. 直线制组织形式的优缺点

直线制组织形式的主要优点是结构简单、权力集中、易于统一指挥、隶属关系明确、职责分明、决策迅速。但由于未设职能部门，项目经理没有参谋和助手，要求领导者通晓各种业务，成为全能型人才，无法实现管理工作专业化，不利于项目管理水平的提高。

3.2.2 职能制组织形式

1. 职能制组织形式的概念

职能制组织形式是在各管理层次之间设置职能部门，各职能部门分别从职能角度对下级执行者进行业务管理。在职能制组织结构中，各级领导不直接指挥下级，而是指挥职能部门。各职能部门可以在上级领导的授权范围内就其所辖业务范围向下级执行者发布命令和指示。职能制组织结构如图 3-2 所示。

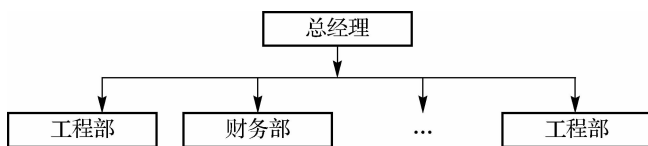


图 3-2 职能制组织结构

2. 项目职能制组织的形式

项目职能制组织形式是最基本的、目前使用比较广泛的项目组织形式。职能制组织模式有两种表现形式：一种是将一个大的项目按照公司行政、人力资源、财务、各专业技术和营销等职能部门的特点与职责，分成若干子项目，由相应的各职能单元完成各方面的工作；另一种形式是对于一些中小项目，在人力资源、专业等方面要求不宽的情况下，根据项目专业特点，直接将项目安排在公司某一职能部门内部进行，在这种情况下项目团队成员主要由该职能部门人员组成。后者目前在国内各咨询公司中经常见到。

3. 职能制组织形式的优缺点

职能制组织形式的主要优点是强调管理业务的专门化，注意发挥各类专家在项目管理

中的作用。由于管理人员工作单一,因此易于提高工作质量,同时可以减轻领导者的负担。但是,由于这种结构没有处理好管理层次以及管理部门之间的关系,从而形成多头领导,使下级执行者接受多方指令,容易造成职责不清。

3.2.3 直线职能制组织形式

1. 直线职能制组织形式的定义

直线职能制组织形式是现实中运用最为广泛的一个组织形态,它把直线制结构与职能制结构结合起来,以直线为基础,在各级行政负责人之下设置相应的职能部门,分别从事专业管理,作为该领导的参谋,实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织形式。职能参谋部门拟订的计划、方案及有关指令,由直线主管批准下达;职能部门参谋只起业务指导作用,无权直接下达命令,各级行政领导人实行逐级负责、高度集权。

2. 直线职能制组织形式的优缺点

直线职能制组织形式的优点如下。

(1)把直线制组织结构和职能制组织结构的优点结合起来,既能保持统一指挥,又能发挥参谋人员的作用。

(2)分工精细,责任清楚,各部门仅对自己应做的工作负责,效率较高。

(3)组织稳定性较高,在外部环境变化不大的情况下,易于发挥组织的集团效率。

直线职能制组织形式的缺点如下。

(1)部门间缺乏信息交流,不利于集思广益地作出决策。

(2)直线部门与职能部门(参谋部门)之间目标不易统一,职能部门之间横向联系较差,信息传递路线较长,矛盾较多,上层主管的协调工作量大。

(3)难以从组织内部培养熟悉全面情况的管理人才。

(4)系统刚性大,适应性差,容易因循守旧,对新情况不易及时作出反应。直线职能制组织结构如图 3-3 所示。

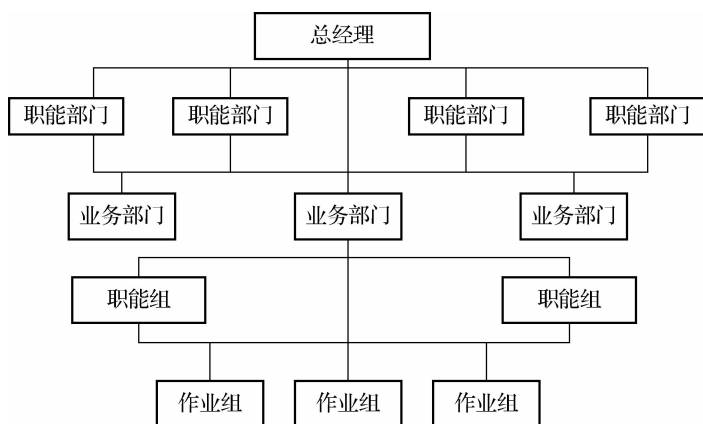


图 3-3 直线职能制组织结构

总的来说,直线职能制组织结构既保持了直线制统一指挥的特点,又满足了职能制对管理工作专业化分工的要求。其主要优点是集中领导、职责清楚,有利于提高管理效率。但这

种组织结构中各职能部门之间的横向联系差,信息传递路线长,职能部门与指挥部门之间容易产生矛盾。

3.2.4 矩阵制组织形式

1. 矩阵制组织形式的定义

矩阵制组织形式是将按职能划分的部门与按工程项目(或产品)设立的管理机构,依照矩阵方式有机地结合起来的一种组织结构形式。这种组织结构以工程项目为对象设置,各项目管理机构内的管理人员从各职能部门临时抽调,归项目经理统一管理,待工程完工交付后又回到原职能部门或到另外工程项目的组织机构中工作。矩阵制组织结构形式如图 3-4 所示。

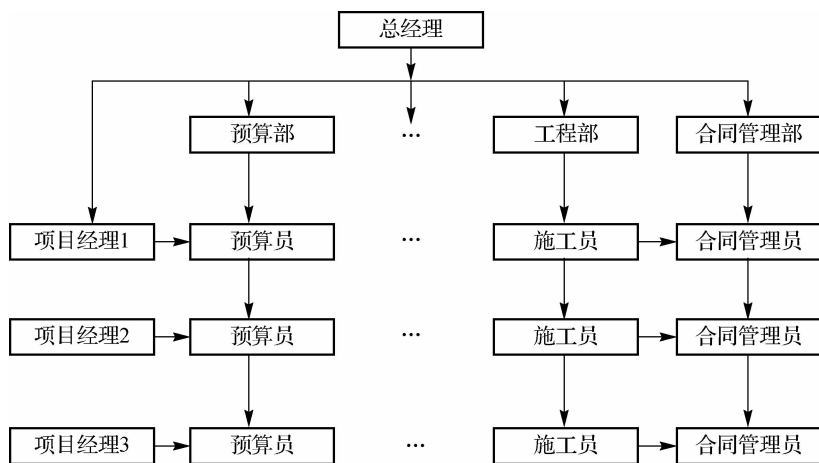


图 3-4 矩阵制组织结构

矩阵制项目组织结构中参加项目的人员由各职能部门负责人安排,而这些人员的工作内容在项目工作期间服从项目团队的安排,人员不独立于职能部门之外,是一种暂时的、半松散的组织形式,项目团队成员之间的沟通不需通过其职能部门领导,项目经理往往直接向公司领导汇报工作。

2. 矩阵制项目组织结构的形式

根据项目团队中的情况,矩阵制项目组织结构又可分为弱矩阵制结构、强矩阵制结构和平衡矩阵制结构三种形式。

1) 弱矩阵制结构

这种组织结构形式一般是指在项目团队中没有一个明确的项目经理,只有一个协调员负责协调工作。团队各成员之间按照各自职能部门所对应的任务,相互协调进行工作。实际上在这种模式下,相当多的项目经理职能由职能部门负责人分担了。

2) 强矩阵制结构

这种组织结构形式的主要特点是有一个专职的项目经理负责项目的管理与运行工作,项目经理往往来自于公司的专门项目管理部门。项目经理与上级沟通往往通过其所在的项目管理部门的负责人进行。

3) 平衡矩阵制结构

这种组织结构形式是介于强矩阵制结构与弱矩阵制结构两者之间的一种形式,其主要特点是项目经理是由职能部门中的团队成员担任,其工作除项目的管理工作外,还可能负责本部门承担的相应项目中的任务。此时项目经理与上级沟通时不得不在其职能部门的负责人与公司领导之间作出平衡与调整。

3. 矩阵制组织形式的优缺点

矩阵制组织形式的优点是能根据工程任务的实际情况灵活地组建与之相适应的管理机构,具有较大的机动性和灵活性。它实现了集权与分权的最优结合,有利于调动各类人员的工作积极性,使建设工程项目管理工作顺利进行。但是,矩阵制组织形式经常变动,稳定性差,尤其是业务人员的工作岗位频繁调动。此外,矩阵中的每一个成员都受项目经理和职能部门经理的双重领导,如果处理不当,就会造成矛盾,产生扯皮现象。

3.3 项目管理组织的模式

3.3.1 总分包模式

1. 总分包模式概述

总分包模式指将工程项目全过程或其中某个阶段的全部工作发包给一家资质条件符合要求的承包商作为总承包商,由该总承包商再将其中若干专业性较强的部分工程发包给不同的专业承包商去完成,并统一协调和监督各分包商的工作。

项目总承包的模式主要有两种:设计施工一体化总承包模式和项目管理公司总承包模式,分别如图 3-5 和图 3-6 所示。



微课
项目管理组织的模式

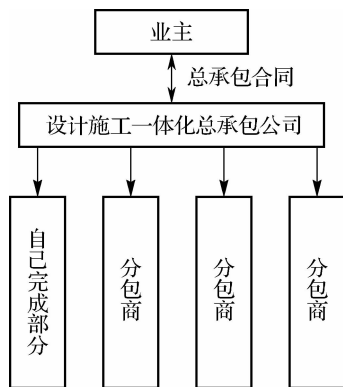


图 3-5 设计施工一体化总承包模式

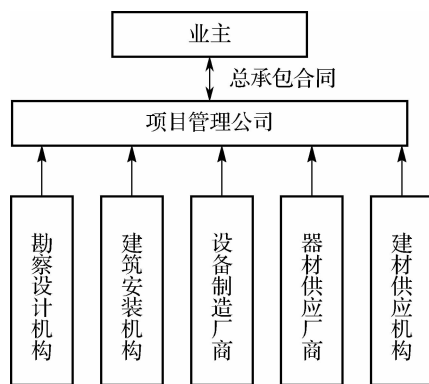


图 3-6 项目管理公司总承包模式

2. 总分包模式的特点

1) 有利于项目的组织管理

由于该模式业主只与总承包商签订合同,合同结构简单,有利于合同管理,并且使得业主的组织管理和协调工作量大大减少,在很大程度上节省了业主大量的时间和精力。

2)有利于控制工程造价

由于总承包合同价格可以较早确定,其中减少了许多变化的因素,所以业主可以承担较少的风险,在很大程度上保障了业主的权益。

3)有利于控制工程质量

由于总承包商与分包商之间通过分包合同建立了责、权、利关系,因此,在承包商内部既有各分包商的自控,又有总承包商的监督与管理,从而增加了工程质量的监控环节。对于工程质量有了较大程度的保障。

4)有利于缩短建设工期

总分包管理模式对于总承包商来说具有控制的积极性,且分包商之间也有相互制约。此外在设计施工一体化总承包的情况下,使得设计和施工都能统筹安排,这对于缩短工期是有利的。

5)招标发包工作难度大

由于合同条款不易准确界定,容易造成较多的合同纠纷。就业主而言,尽管合同只有一个,但招标发包的难度大,特别是招标评委,既要懂设计,又要懂施工。无论哪一方面的工作,技术含量都非常高,从而给招标增加了难度。

6)责任重、风险大、利润高

对总承包商而言,责任重大、风险不小,不但需要具有较高的技术水平,还要有较高的管理水平。当然,风险大获得潜在高额利润的可能性也大。

基于以上特点,总承包模式适用于一般较大型的建设工程项目。

3. 可以担当建设工程项目总承包的主体种类

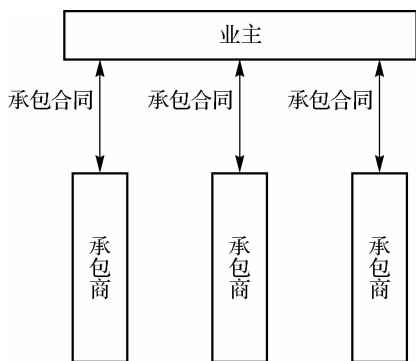
可以担当建设工程项目总承包的主体种类主要有以下几种。

- (1)以专业建设工程承包公司为主体,即专业项目管理公司。
- (2)以设计单位为主体。
- (3)以企业(集团)为主体。

3.3.2 平行承包模式

1. 平行承包模式概述

平行承包模式是指业主将建设工程项目的设计、施工以及设备和材料的采购等任务分别发包给多个设计、施工单位和供应商,并分别与它们签订合同的模式。该模式下各承包商之间的关系是平行的。



平行承包模式的合同结构如图 3-7 所示。

2. 平行承包模式的特点

1)有利于业主择优选择承包商

由于给众多承包商以竞争的机会,参与投标的承包商多,从而可以使业主获得较多的选择机会,有利于业主择优选择承包商。

图 3-7 平行承包模式的合同结构

2)有利于控制工程质量

由于整个工程分别承包给不同的承包商,因此各承包商之间为了自己的利益,将不会允许自己上道工序的承包商质量低下,这相当于业主又多了层质量监控。

3)有利于缩短建设工期

由于各工序间分别发包,几个工序互不影响,因此可缩短整个发包的时间,这对于缩短工期来讲是有利的。

4)组织管理和协调工作量大

由于合同数量多,使建设工程项目系统内部结合部位数量增加,各项工作都多了很多,这就要求业主及其委托的监理单位有较强的组织协调能力。

5)工程造价控制难度大

由于合同总价不易短期确定,从而影响工程造价控制的实施。同时由于工程招标任务大,需控制多项合同价格,从而增加了工程造价控制的难度。

基于以上特点,平行承包模式适用于那些具有较强管理和协调能力的业主。

3.3.3 联合体承包模式

1. 联合体承包模式概述

联合体通常由一家或几家公司发起,经过协商确定各自承担的部分及其价款,签署联合体章程,建立联合体组织机构,产生联合体代表,以联合体的名义由联合体代表与业主签订合同。一般而言,联合体承包是一种强强联合。

联合体承包模式的合同结构如图 3-8 所示。

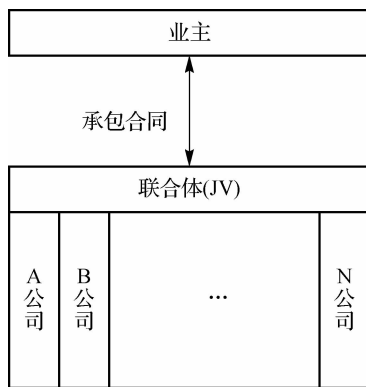


图 3-8 联合体承包模式的合同结构

2. 联合体承包模式的特点

对业主而言,联合承包模式的合同结构简单、组织协调工作量小且有利于工程造价和建设工期的控制。

对联合体而言,联合体承包模式可以集中各家在资金、技术、管理上的优势,克服单家公司力不能及的困难,既增强竞争能力,又增强抗风险能力。

基于联合体承包模式的特点,其适用于规模巨大或技术复杂的建设工程项目以及跨行业承包的项目。

3.3.4 合作体承包模式

1. 合作体承包模式概述

当建设工程项目包含的工程类型多、数量大或有专业配套需要,一家公司无力实行总承包,而业主又希望承包方有一个统一的协调组织时,就可能产生几家公司自愿组成合作伙伴,成立一个合作体,并以合作体的名义与业主签订工程承包意向合同(也称基本合同)。达成协议后,各公司再分别与业主签订工程承包合同,并在合作体的统一计划、指挥和协调下完成承包任务。

合作体模式的合同结构如图 3-9 所示。

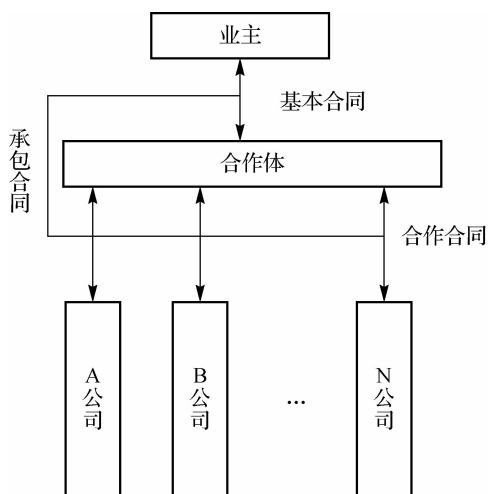


图 3-9 合作体模式的合同结构

2. 合作体承包模式的特点

合作体承包模式的主要特点有:就业主而言,其组织协调工作量小,但风险相对较大。各承包商之间既有合作愿望,又不愿意组成联合体。

思考与练习

一、判断题

1. 项目管理模式简称 PMC,即 project management contract。 ()
2. 当工程项目包含的工程类型多、数量大或有专业配套需要,一家公司无力实行总承包,而业主又希望承包方有一个统一的协调组织时,就可能产生几家公司自愿结成合作伙伴,成立一个合作体,以合作体的名义与业主签订工程承包意向合同。这种模式称为联合体承包模式。 ()
3. 项目法人就是法律规定的承担项目管理责任的自然人。 ()
4. 直线职能制是直线制与职能制的结合。 ()
5. 项目目标是项目管理组织存在的前提。 ()

二、单选题

1. 组织管理者在管理过程中要掌握规律,按规律办事,把注意力放在抓事物内部的、本质的、必然的联系上,以达到预期的目标,取得良好效应。这是项目管理组织活动基本原理中的()。

- A. 要素有用性原理
B. 动态相关性原理
C. 规律效应性原理
D. 主观能动性原理

2. 在建设工程项目管理组织中,()存在各职能部门之间横向联系差、信息传递路线长、职能部门与指挥部门之间容易产生矛盾的缺点。

- A. 直线制组织形式
B. 直线职能制组织形式
C. 职能制组织形式
D. 矩阵制组织形式

3. 业主方的项目管理工作涉及项目()的全过程。

- A. 决策阶段
B. 设计阶段
C. 施工阶段
D. 实施阶段

4. 项目的核心任务是()。

- A. 项目的质量控制
B. 项目的目标控制
C. 项目的进度控制
D. 项目的成本控制

5. 在国际上()可以接受业主方、设计方、施工方、供货方和建设项目总承包的委托,提供代表委托方利益的项目管理服务。

- A. 项目管理咨询公司(咨询事务所)
B. 项目监理公司
C. 建设项目设计事务所
D. 施工总承包公司

三、多选题

1. 项目管理组织的作用主要体现在()。

- A. 合理的管理组织可以提高项目团队的工作效率
B. 管理组织的合理确定有利于项目目标的分解与完成
C. 合理的项目管理组织可以优化资源配置,避免资源浪费,在保证承担单位总体效益和保证委托方利益之间作出平衡
D. 有利于平衡项目管理组织的稳定和调整。组织结构形式确定后,团队成员在项目管理组织结构图中找到自身的位置与工作责任,对项目产生归属感,从而带来稳定性
E. 有利于项目内外关系的协调

2. 项目管理组织构成的要素一般包括()。

- A. 管理层次
B. 管理跨度
C. 管理部门
D. 管理范畴
E. 管理职责

3. 建设工程项目管理的模式包括()。

- A. 项目法人责任制
B. 工程总包方式
C. 工程指挥部管理模式
D. PMC
E. 平行承包模式

四、简答题

1. 简述建设工程项目管理组织的形式,并简单分析各种建设工程项目管理组织形式的优缺点。

建设工程项目管理

2. 简述工程项目的管理模式。

五、案例分析题

某大型施工项目技术难度高,施工工艺复杂,需要多工种、多部门、多技术的密切配合,业主方对于管理效率要求也很高,请问这种工程项目适宜选择何种项目管理组织形式?并谈谈为什么。

单元 4 建设工程项目的策划与系统方法

学习目标

- 了解项目策划的概念,项目构思的概念、特点等基本内涵,项目定位的分类,项目管理中的系统方法。
- 掌握项目策划的内容、方法和流程。
- 掌握项目构思的环境分析和构思创新。
- 掌握项目定位的基本目的和方法。

4.1 项目策划

4.1.1 项目策划的基本概念

1. 项目策划的定义

策划又称策略方案或战术计划,是指人们为了达成某种特定的目标,借助一定的科学方法和艺术,为决策、计划而构思、设计、制作策划方案的过程。项目策划是项目发掘、论证、包装、推介、开发、运营全过程的一揽子计划,它是一种具有建设性、逻辑性思维的过程,在此过程中,总的目的就是把所有可能影响决策的决定总结起来,对未来起到指导和控制作用,最终借以达到方案目标。

2. 项目策划的内容

项目策划阶段的主要内容包括确定项目目标和范围,定义项目阶段、里程碑,估算项目规模、成本、时间、资源,建立项目组织结构,项目工作结构分解,识别项目风险,制订项目综合计划。

项目计划是执行及控制项目活动的基础,以完成对项目客户的承诺。项目计划一般是在需求明确后制订的,是对项目进行全面的安排,它的输出就是项目综合计划。

3. 项目策划的特征

(1)功利性。项目策划能给策划方带来经济上的满足或愉悦,即使策划主体更好地得到实际利益,这就是项目策划的功利性。功利性是项目策划活动的一个立足点、出发点,又是评价一项策划活动成功与否及成果佳否的基本标准。

(2)社会性。项目策划要依据国家、地区的具体实情来进行,不仅应注重项目本身的经



微课
项目策划

济效益,更应关注它的社会效益。经济效益与社会效益两者的有机结合才是项目策划功利性的真正意义所在。

(3)创造性。策划要想达到策划效果,必须要有创造性的新思路、新创意,照搬、模仿、抄袭别人固有的模式都不是真正的策划。

(4)超前性。一项策划活动制作完成之后,必须预测未来行为的影响及其结果,必须对未来各种发展、变化的趋势进行预测,必须对所策划的结果进行事前和事后评估,即项目策划一定要具有超前性。但策划追求超前性是以一定的条件为前提的,不能脱离现有的基础提出毫无根据的凭空想象。

(5)时效性。策划方案只在一定时间阶段有效,即策划具有时效性。策划的时效性很大程度上制约着策划的客观效果。

(6)可操作性。所谓可操作性,一是指在实际市场环境下有可操作的条件,二是指在具体实施上有可操作的方法,三是指策划方案易于操作、容易实施。

4. 项目策划的作用

项目策划是项目的决策过程,对整个项目的实施和管理起着决定性作用。

(1)项目策划明确了项目的目标。工程项目是由目标决定任务,由任务决定技术方案和实施方案或措施,再由方案产生工程活动,进而形成一个完整的项目系统和项目管理系统。因此,在项目的策划阶段明确项目的目标对整个项目的成败有决定性影响。

(2)项目策划对上层系统的整体布局有重大影响。上层系统是指国家、部门企业等,项目的建设必须符合上层系统的需要,解决目前上层系统的问题。如果上马一个项目,其结果不能解决已存在的问题,或不能为上层系统所接受,就会成为上层系统的包袱,给上层系统带来历史性的影响,如经济损失、企业的衰败、环境的破坏等。

(3)项目策划决定了整个项目的系统框架。项目策划的首要任务是根据建设意图进行项目的定义和定位,全面构想一个待建的项目。然后,在项目的定义和定位明确的前提下,提出项目系统构建的框架及项目功能分析,确定项目系统的组成结构,使其形成完整配套的能力。因此,项目策划决定了整个项目系统的框架。

4.1.2 项目策划的流程



图片
项目策划流
程图

1. 项目的市场调研

项目的市场调研是指在一定营销环境下,系统地搜集、分析和报告有关项目信息的过程。

项目策划要作出正确的决策,就必须通过营销调研,准确、及时地掌握市场情况,使决策建立在坚实可靠的基础之上。只有通过科学的项目调研,才能减少项目的不确定性,使市场决策更有依据,降低项目策划的风险程度。另外,项目策划在实施过程中,可以通过调研检查决策的实施情况,及时发现决策中的失误和外界条件的变化,起到反馈信息的作用,为进一步调整和修改决策方案提供新的依据。

2. 项目市场细分与选择

项目市场细分就是指按照项目消费者或用户的差异性把市场划分为若干子市场的过程。项目市场细分的客观基础是消费者需求的差异性。项目市场细分化之后,存在着众多

子市场,如何在子市场中选出自己的目标市场,主要有以下两种策略。

1)集中性策略

集中性策略以追求市场利润最大化为目标,项目不是面向整体市场,而是将主要力量放在一个子市场上,为该市场开发具有特色的项目活动,进行广告宣传攻势。这种策略主要适合于短期项目活动,成本小,能在短期中取得促销的效果。

2)无差异策略

无差异策略是指项目活动不是针对某个市场,而是面向各个子市场的集合,以一种形式在市场中推展开来。这种策略应配以强有力的促销活动,进行大量的、统一的广告宣传,但是成本比较大,时间比较长,一般适合于大型项目活动。

3.项目策划书的撰写

1)项目策划书的基本构成要素

在一系列前期工作结束后,应着手编写项目策划书。项目策划书的主要构件有以下几项。

- (1)封面。包括策划组办单位、策划组人员、日期、编号。
- (2)序文。阐述此次策划的目的、主要构思、策划的主体层次等。
- (3)目录。策划书内部的层次排列,可以给阅读人以清楚的全貌。
- (4)内容。策划创意的具体内容,要求文笔生动、数字准确无误、运用方法科学合理、层次清晰。
- (5)预算。为了更好地指导项目活动的开展,需要把项目预算作为一部分在策划书中体现出来。
- (6)策划进度表。策划进度表包括策划部门创意的时间安排以及项目活动本身进展的时间安排,时间在制定上要留有余地,要具有可操作性。
- (7)策划书的相关参考资料。项目策划书中所运用的二手信息材料要引出书外,以便查阅。编写策划书要注意以下几个要求:文字简明扼要,逻辑性强、句序合理,主题鲜明,运用图表、照片、模型来增强项目的主体效果,有可操作性。

2)策划书制作的注意事项

- (1)策划书的名称。策划书的名称必须写得具体清楚,不可以简写表示。
- (2)策划者的姓名。策划者的姓名、工作单位、职务均应一一写明。如果是集体策划,那么所有相关人员的姓名、工作单位和职务均应写出。
- (3)策划书的完成时间。依照策划书完成的年月日据实填写。如果策划书经过修正之后才定案,除了填写某年某月某日完成之外,还要加上某年某月某日修正定案。
- (4)策划的目标。策划的目标要具体、明确。
- (5)策划的内容。这是策划书中最重要的部分,包括策划缘由、前景资料、问题点、创意关键等方面的内容。具体内容因策划种类的不同而有所变化,但必须以让读者一目了然为原则,切忌过分详尽,否则会使读者感到枯燥无味。此外,还要注意避免强词夺理的内容。
- (6)预算表和进度表。策划是一项复杂的系统工程,需要一定的人力、物力和财力,因此,必须进行周密的预算,使各种花费合理。最好绘出表格,即预算表,列出总目和分目的支出内容,既方便核算,又便于以后查对。进度表则是把策划活动的全部过程制成时间表,应

标示清楚何月何日要做什么,以便日后检查。

(7)策划实施所需场地。在策划实施过程中,需要提供哪些场地、何种场地、需提供何种方式的协助等,均要加以说明。

(8)预测效果。根据掌握的情报,预测策划方案实施后的效果。一个好的策划方案,其效果是可期待的、可预测的,而且结果常常与预测的效果接近。

(9)参考的文献资料。有助于完成本策划方案的各种参考文献资料,包括报纸、杂志、书籍、演讲稿、企业内部资料、政府统计表、调查报告等,并均应一一列出。一来可表明策划者负责的态度,二来可增加策划方案的可信度。

(10)其他注意事项。为使本策划顺利进行,其他重要的注意事项应附在策划方案上。例如,执行本策划案应具备的条件;必须取得其他部门的支持协作;希望企业领导向全体员工说明本案的重要意义,借以达成共识,通力使用等。

4. 项目方案的实施

项目策划书编写出来之后,应制定相应的实施细则,以保证项目活动的顺利进行,要保证策划方案有效,应做好以下三方面的工作。

(1)监督保证措施。科学的管理应从上到下各环节环环相扣,责、权、利明确,只有监督才能使各个环节少出错误,以保证项目活动的顺利开展。

(2)防范措施。事物在其发展过程中有许多不确定的因素,只有根据经验或成功案例进行全面预测,发现隐患,防微杜渐,把损失控制在最小范围内,才能推动项目活动的开展。

(3)评估措施。项目活动发展到这一步,都应有一定的评估手段以及反馈设施从而总结经验,发现问题,及时更正,以保证策划的事后服务质量,提高策划成功率。

4.2 项目构思

4.2.1 项目构思的概念及特征

1. 项目构思的概念

项目构思是指对未来项目的目标、功能、范围以及项目涉及的各主要因素和大体轮廓的设想与初步界定,包括准备、酝酿、调整完善三个阶段。项目构思是一种创造性地探索过程,是项目策划的基础和首要步骤,其实质在于挖掘企业可能捕捉到的市场机会。项目构思的好坏,不仅直接影响整个项目策划的成败,而且关系到项目策划过程的繁简、工作量的大小等。

任何项目都从构思开始,项目构思常常来自于项目的上层系统,即国家、部门、企业等的现存需求、战略、问题和可能性。根据项目和项目参与者的不同,项目的起因也不同,通常有下列几种情况。

(1)项目上层系统通过市场研究发现的新的投资机会和投资领域。例如,潜在的庞大的市场需求,企业为适应市场结构的变化而进行投资结构的改善、生产经营范围的扩大、新技术的采用等。

(2)项目上层系统通过市场研究发现战略。

(3)针对上层系统运行过程中存在的困难和问题所提出的对策。

2. 项目构思的特征

项目构思以客观的市场调研和市场定位为基础,以独特的概念设计为核心,综合运用各种构思方式,按一定的程序对未来的项目进行创造性的规划,其有地域性、前瞻性、市场性、创新性、可操作性和多样性的特点。

1) 地域性

(1)项目构思要考虑项目的区域经济情况。在我国,由于各区域的地理位置、自然环境、经济条件、市场状况区别较大,项目构思时就不能不考虑这些情况。

(2)项目构思要考虑建设开发项目周围的市场情况。从市场角度看,项目构思的重点要把握市场的供求情况、市场的发育情况以及市场的消费倾向等。

(3)项目构思要考虑项目的区位情况。如建设工程项目所在地的功能区位、地理区位、街区区位等。

2) 前瞻性

项目构思的理念、创意、手段应着重表现为超前、预见性。建设工程项目的完成周期少则两三年,多则五六年,甚至更长,如果没有超前的眼光和预见能力,就会投入较大而产出较小,从而给企业带来巨大的损失。这种超前的眼光和预见能力表现在如下几方面。

(1)项目的可行性研究阶段要预见到几年后项目的市场情况。

(2)投资分析与决策阶段要预知未来开发的成本、售价、资金流量的走向。

(3)规划设计阶段要在规划、设计等方面预测未来的发展阶段。

(4)营销推广阶段要准确预测未来市场的变化趋势,为销售价格的确定的、广告发布等奠定基础。

3) 市场性

项目构思要适应市场的需求,主要表现在如下几方面。

(1)项目构思自始至终要以市场的需求为依据。

(2)项目构思要以市场为导向,市场变了,项目构思的思路、定位方式也要变。

(3)项目构思要在现有市场的基础上造就市场、创造市场。

4) 创新性

项目构思要追求新意、独创。项目构思创新首先表现为概念新、主题新,因为概念与主题是项目的灵魂,是项目发展的指导原则,只有概念与主题有了新意,才能使项目有个性,才能使产品具有与众不同的内容、形式和气质;其次表现为方法新、方式新,项目构思的方式与方法虽有共性,但运用在不同的场合,所产生的效果也不一样,这需要通过构思实践来创新。

5) 可操作性

项目构思的可操作性特征要求如下。

(1)在实际市场环境中,项目具有市场条件的可操作性。

(2)在具体的实施上有可操作的方法。

(3)构思方案要易于操作、容易实施。如果项目构思方案完全脱离了客观市场或超出了开发商的负担能力和实施能力,就会形成空洞的项目构思。

6)多样性

项目的方案是多种多样的,因此要对多种方案进行权衡比较,扬长避短,选择最科学、最合理、最具操作性的一种,同时,项目构思方案也不是一成不变的,应在保持一定稳定性的同时,根据市场环境的变化,不断对构思方案进行调整和变动,以保证构思方案实现的最佳适应状态。

4.2.2 项目构思的环境分析



微课

项目构思的环境分析

在进行项目构思时,首先要预测可能的外部环境变化,放弃那些可能因外部环境的变化而难以持续经营的项目。选择能适应外部环境变化的项目,并根据可能的外部环境变化对项目进行可调性设计,以应付可能发生的变化;其次要全面分析开发项目的环境条件,特别要分析影响项目的敏感因素,以确定项目的可行性及开发时机是否已经成熟。一般来说,环境条件对项目构思的影响可分为宏观环境和微观环境两大因素。

1. 宏观环境因素的影响

宏观环境对项目构思的影响具有全域性,是非常重要的影响因素。在具体的项目实施过程中,宏观环境因素的影响表现在以下几方面。

1)政治法律环境的影响

政治法律环境主要包括一个国家或地区的政治制度、政治形势、方针政策和法律等。政治环境中对项目构思影响最大的是政府的产业政策,产业政策一旦确定,该产业范围内项目的立项审批程序以及税收、贷款和其他相关条件就基本确定,不同等级的企业进入该产业的门槛标准就已经确定。法律环境对企业项目构思的影响主要体现在政府规制的变化。政府规制是强制性的,一旦规制出台,任何属于该范围的经济主体都将无条件执行。

2)经济环境的影响

经济环境是指企业经营过程中所面临的各种经济条件、经济特征和经济联系等客观因素。企业开发的项目都是在一定的经济环境中运作的,经济环境直接影响项目实施的可行性和经济效益。

3)社会文化环境的影响

社会文化环境是指一个国家或地区的民族特征、文化传统、价值观、宗教信仰、教育水平、社会结构和风俗习惯等情况。社会文化环境中的许多因素都具有继承性和稳定性,受到传统文化和历史继承的制约。但是,当社会的政治法律环境发生巨大变化时,社会文化环境也将随之变化。这些变化将不仅直接导致人们的消费观念、价值观、教育水平、收入水平及结构的变化,而且会改变人们对一些产品的需求,引发许许多多新的需求,促成许多新项目构思的形成。

4)技术环境的影响

技术环境是指一个国家或地区的技术水平、技术政策、新产品开发能力以及技术发展的动向等。当今科学技术发展的速度越来越快,其革命性成果大大改变了人类社会的生产和生活方式,这也都会对项目构思产生巨大的影响。例如,在房地产开发过程中,新技术、新工艺、新材料和新设备的运用,为企业提供了丰富的项目构思源泉,为企业取得较强竞争优势奠定了基础。

2. 微观环境因素的影响

地区之间发展的不平衡使不同地区的项目存在不同程度的差异,所以在项目构思时,仅考虑其宏观影响因素是不够的,还必须对项目所在区域进行微观影响因素分析。这是因为:首先,宏观经济对区域经济的影响程度和速度不同,主要表现为对有的区域影响大,对有的区域影响小,对有的地区影响得快,对有的地区影响得慢,投资时必须加以考虑;其次,特定的地区经济可能免受或少受宏观经济波动的影响,也可能形成与宏观经济趋势相反的逆向走势。所以,在项目构思时,只有把宏观环境因素的普遍性和区域发展的特殊性结合起来,才能切实把握投资项目所在地区的区域经济发展趋势,保证项目成功实施。下面以房地产开发为例,从5个方面分析区域性微观影响因素。

1) 地区经济发展水平

地区经济发展水平包括物价和工资水平、储蓄和贷款利率、人均GDP、消费结构和水平等,这些在房地产开发中必须重点考虑。同一国家不同地区的经济发展水平存在一定的差异,如东西差异、南北差异、沿海沿江与内陆地区的差异等。

2) 产业结构变化的影响

产业结构变化是指构成产业的各个组成部分发生变化而引起组织结构的变化。不同的产业因其产出的产品不同而具有自己独特的技术经济特征,相同产业不同的产业阶段还可能呈现出不同的业态,这些业态又随着产业成熟度的提高而变化。开发商面对这些变化,应积极地进行项目构思,以加强自身的市场地位和竞争能力。

3) 地区发展战略

地区发展战略是根据国家宏观经济发展战略和地区自身的优势,研究确定的该地区在今后若干年内的发展目标,它必须具有超前性,能代表该地区未来的重点发展方向。这是房地产构思中必须十分重视的问题,如果房地产开发项目能以地区发展战略为指导,那么在该地区的项目投资定位上不会产生大的偏差。

4) 人口因素

人口因素对该地区房地产物业的需求至关重要,它包括人口的数量、家庭规模和结构、人的素质等。

5) 环境因素

一个地区的环境因素主要包括自然环境和人文环境,也是房地产项目构思必须重点考虑的因素。

4.2.3 项目构思的创新

项目运作的成功与否固然有多种因素,但创新是最重要的一环。市场竞争的实质是创新的竞争,这已是众多开发商成功的秘诀。例如,房地产项目构思的创新主要表现在如下几方面。

1. 项目目标设计理念的创新

在建设开发项目构思上要依据开发商自身的实力、能力,结合政治、经济、社会等要素,寻找市场可发展空间,确立项目的销售对象,才能在如林的项目竞争中标新立异、脱颖而出。在迎合买方需求心理的前提下,设法使其感到实用而又新颖、别致,产生巨大的吸引力和非买不可的购买欲望。

2. 项目的空间创新

建筑空间是项目设计的具体形态,优秀的建筑之所以引人入胜或经济效益显著,最主要的是在于其建筑空间特色。一座建筑要保持长期不落后,同样依赖于创造的建筑空间所起的作用。不同功能与特色的建筑,需要由不同的空间组成。空间构建的核心是人,以人为本是空间组合的依据,高效、感人、舒适、安全、便捷、张扬个性与环境互融,也是空间设计的关键所在。上海的金茂大厦、香港的会展中心、北京的故宫、合肥的琥珀山庄住宅小区都是空间组合的典范。

3. 经营策略的创新

在建设工程项目中占有相当比重的房地产项目,其经营策略的创新在项目构思中是尤为重要的。经营策略的创新包括定价、销售渠道、销售策略、售后服务等方面的创新,这些创新都会吸引买家的注意力,是进行有效促销的必要手段。

项目构思只有在理念、空间、文化、环境上创新,才能增强市场占有率,赢得买主的青睐,实现丰厚的经济效益,创造良好的社会和环境效益。

4.3 项目定位

4.3.1 项目定位的分类

项目定位有两个基本的层面,即市场定位和目标客户群定位。

1. 市场定位

市场定位是项目策划的核心和本源,是项目全程策划的出发点和回归点,在项目策划初期就必须予以明确。市场定位的前提是一份市场调研分析报告(调研涵盖宏观、中观、微观,内容涉及政治、经济、科技、文化等方面),至少能够回答:竞争处于的态势,本项目在未来可供选择的市場定位以及本项目相对的优势和风险。

2. 目标客户群定位

1) 目标客户群的定位步骤

与市场定位紧密联系在一起的就是目标客户群定位。目标客户群的定位主要通过四个步骤将其全方位的刻画、描述出来,以待后期从客户需求角度量身定制产品和营销。具体操作方法为:首先,要在地理上确定展开销售的区域;其次,要确定预想的客户群的人文特点;再次,要描述客户群的内在心理特点;最后,要描述客户的外在行为特征。具体执行中多通过目标客户群的静态描述和动态描述来实现。

2) 定位目标客户群的意义

(1)任何产品都是要为客户服务的,项目定位的根本目的是细分、销售。

(2)由于人的需求的多样化,一种产品不可能满足所有人的需求,刻画目标客户群的目的就是通过对特定人群的挖掘,进而吸引、影响、显化甚至扩大项目的使用者队伍。

(3)目标客户群的全方位刻画进而会反作用于项目的其他定位,因为特定人群的习惯、喜好和需求在某种程度上是易于大众的,只有显化了目标客户群才能更好地营销。

(4)完全抛弃原来单纯为迎合甲方而进行的一网打尽式的客户群定位,真正科学、合理地确定项目主导的目标客户。更为重要的是在目标客户群定位的基础上,配合营销推进,进而确定项目/产品市场开发的科学顺序。

4.3.2 项目定位的基本目的和方法

1. 项目定位的基本目的

项目定位的目的是为了满足需求、放大需求、引导需求和创造需求,具体说来有以下几方面。

- (1)定位是为了使项目成果,即产品获得更大的竞争优势。
- (2)定位所要展现的是本产品与竞争产品的不同之处。
- (3)定位确定的是产品在消费者心目中与众不同的位置。

定位应该包含产品是什么、给谁用的基本内容;所定位的产品或其特征不一定是同类产品没有的,而应该是竞争产品所遗漏、忽略,但对消费者却具有巨大吸引力的。

定位的基础是对本产品和竞争产品的深入分析和对消费者的准确判断。

2. 项目定位的策略

- (1)产品的差异定位。
- (2)按使用者定位。
- (3)按照使用形态和使用时机定位。
- (4)按照产品种类定位。
- (5)按照竞争者定位。
- (6)相关定位。
- (7)按照商品特性带给顾客的利益定位。
- (8)按照价格与品质定位。
- (9)按照提供的服务定位。

3. 项目定位的常用方法

1) 三层面相交定位法

三层面相交定位法如图 4-1 所示,三层面就是项目“我”所能(达到)、整体(或区域)市场所需(空白)以及市场竞争者所弱(不足)三个市场状态面。例如,在房地产中,三层面是指地块—市场—竞争态势。下面以重庆的一个项目为例说明该方法的应用。

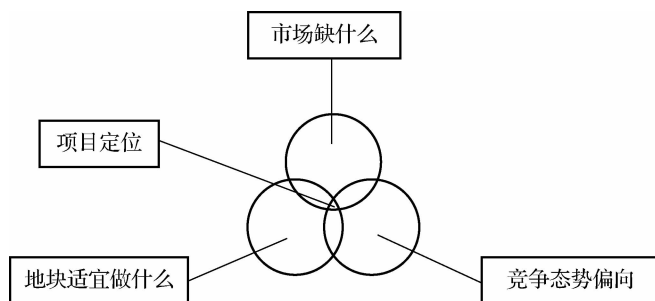


图 4-1 三层面相交定位法

第一步:地块层面分析。

(1)地块与城市的关系。重庆作为中国第四大直辖市,西南中心城市的位置无可撼动,但因为直辖时间较短,其经济、人口、城市都在迅速发展之中,但与其他三个直辖市和沿海几个大中城市相比还存在一定的差距。差距就是空间,因此,这个城市的任何一块土地都有巨大的升值空间。

(2)地块与区域的关系。本项目位于重庆南岸,并且恰好处于××山的中心位置,自然资源非常优越,特别是政府对南岸的重新定位和规划后,大规模的升级改造使这个区域的价值得到前所未有的释放。

(3)地块与地段的关系。本地块紧邻重庆××大学、××学院,学府人文环境优越。而旁边××项目已开发6年,再加上周边其他项目的陆续启动,各种配套设施的不断完善使本地段迅速成为南岸区另一新热点。

(4)地块特征分析。本地块位于南山半坡,呈半乳形微凸,植被丰富、山体优美。地块除微凸部分面对学府大道外,大部分都被青山环抱、绿树遮隐,单从地块看,是绝对不可多得的高端项目用地。

(5)地块分析的结论。本地块适宜作为重庆最高端的别墅项目。

第二步:市场层面分析。

市场分析的重点是客户需求,需分析本项目辐射圈内客户的最大需求和最缺失的需求。

(1)人口结构特征。过去南岸的大部分居住者是原地居民,其经济实力及其他方面与过去的中心区域有很大的差距。但随着近几年城市的发展、升级,特别是交通的改善,南岸已成为重庆除渝中区外最具价值的第二大区域,而随着重庆人口的膨胀,更多的市民特别是有实力的市民开始选择南岸,人口结构明显改变。

(2)房地产发展特征。重庆的房地产起步相对较晚,因此相对于买家的消费需求,还有一个适应、培育、转换的过程,所以大部分的产品还是集中在中端层面,特别是南岸这一特征更为突出。

(3)需求变化特征。南岸价值得到认同、自然资源非常丰富、居住环境更加优越、人口结构明显改变,必然会吸引更多高端居住者的关注,这一群体的加入,使南岸的需求很快发生了变化,高端市场显而易见,高端项目应该应运而生。但是,毕竟南岸被认同是逐步的,要被重庆最高端群体接受肯定还有一个过程。

第三步:竞争对手层面分析。

对竞争对手进行分析,可以做到避其锋芒,错位经营。在本案例项目中,重庆市目前有竞争实力的房地产开发商共××家,应分析可能参与该地块开发的开发商的经济实力、已开发建筑的风格特性、以往的开发周期、销售业绩等(具体分析略)。

2)假设论证定位法

假设论证定位法是一种从结论出发的定位方法,即在很难确立最佳定位时,对几种难以排除的定位进行假设论证,分析各自的优劣势,再将分析结果进行对比,据此确立最终定位。

假设论证定位法主要依靠策划人对项目的感应判断,当然这种感应判断不是玄学,而是建立在策划人对地产行业敏锐、独特的思维方式和经验、能力等基础之上的。这个方法的优

势是:直奔主题、迅速快捷,适用于疑难项目、特殊项目、单体项目,不适合大型项目。其具体方法如下。

第一步:事先由策划人设计几种最佳定位,然后分别对每一个定位进行分析、求证。

第二步:根据求证结论选取最优的两个定位,以时间、成本、难度为坐标设计操作程序,并再次进行分析、求证。

第三步:根据再次求证的结论最终确定项目定位,并将该定位与市场同类项目进行对比分析(注意,是同类,不是同样),以判断该定位的预期效果。

这个方法最大的难点是求证,因此市场调研就显得更为重要。

3)反瞄准定位法

顾名思义,瞄准,一定会有目标。这个目标可以是单个的,也可以是全部。反瞄准就是不直接面对,而是针对竞争对手的薄弱方面加以突破。定位的步骤如下。

第一步:准确界定对手,无论是单个还是全部,把所有具有竞争力的都视为对手,同时还必须对手进行细分,界定出主要的及附属性的竞争对手。

第二步:分析对手的强势与弱点。

第三步:为对手反定位。强行为对手反定位,即承认对手的优点,但强烈地暗示出这个优点的副作用。例如,海飞丝说自己是最好的去屑洗发水,那么风影针对性地提出去屑不伤发,意思是告诉消费者,海飞丝去屑可能是最好的,但它伤发。

如果定位正确,收到的效果可能会超出想象。但此定位的弊端是风险太大,如果定位不正确,后果难以想象。这个定位方法只适合于项目的竞争对手多且强的情况下。

4.4 建设工程项目管理中的系统方法

4.4.1 建设工程项目管理系统描述

建设工程项目作为一个复杂的系统,可以从各个角度、各个方面进行描述。

1. 建设工程项目的目标系统

建设工程项目的目标系统实质上是对建设工程项目所要达到的最终状态的描述。由于项目管理采用目标管理方法,因此建设工程项目管理具有明确的目标系统。

建设工程项目目标系统由项目任务书、技术规范、合同文件等说明(定义)。

2. 建设工程项目的对象系统

对象系统指的是建设工程项目要完成的具有一定功能、规模和质量要求的工程。它是由许多分部、许多功能面组合起来的综合体。例如,一个住宅开发项目由各类住宅、绿地、会所以及其他公共服务设施组成,每个部分在整个项目中都具有一定的使用功能,每个部分又可以分解为建筑、结构、水电、技术等专业要素,它们之间互相联系、互相影响、互相作用,共同构成项目的工程系统。

建设工程项目的对象系统是由项目的设计任务书、技术设计文件(实物模型、图纸、规范、工程量表)等定义的。

3. 建设工程项目的行为系统

工程项目的行为系统是由实现项目目标以及完成项目任务所必需的工程活动构成的。这些活动之间存在着各种各样的逻辑关系,构成了一个有序的动态工作过程。

建设工程项目的行为系统由项目结构图、网络计划、实施计划、资源计划等表示。

4. 建设工程项目的组织系统

建设工程项目组织系统是由项目的行为主体构成的系统。常见的行为主体有业主、承包商、设计单位、监理单位、分包商、供应商等。它们之间通过行政的和合同的关系联系在一起,形成一个庞大的组织体系,为了实现共同的项目目标承担着各自的项目任务。

建设工程项目组织是一个目标明确的、开放的、动态的和自我形成的组织体系。

4.4.2 建设工程项目的系统特点

按照系统理论,建设工程项目具有如下系统特点。

(1)结合性。任何建设工程项目系统都是由许多要素组合起来的。不管从哪个角度分析项目系统,都可以按结构分解方法进行多级、多层次分解,得到子单元(或要素),并可以对子单元进行描述和定义。

(2)相关性。各子单元之间互相联系、互相影响、互相作用,构成一个严密的、有机的整体。项目的各系统之间、项目各系统与大环境系统之间都存在复杂的联系与界面。

(3)目的性。建设工程项目有明确的目标,这个目标贯穿于项目的整个过程和项目实施的各个方面。由于项目因素的多样性,因此建设工程项目属于多目标系统。

(4)开放性。任何项目都是在一定的社会历史阶段、一定的时间和空间中存在的。它作为社会大系统的一个子系统,与社会大系统的其他方面,即环境有着各种联系,并有直接的信息、材料、能源、资金的交换。

(5)动态性。整个建设工程项目是一个动态渐进的过程,在项目实施过程中,由于业主要求和环境的变化,必须相应修改目标、技术设计、项目结构以及调整实施过程。项目组织成员随相关项目任务的开始和结束,而进入和退出项目。

(6)其他特性。建设工程项目除了上述特性外,还具有新颖性、复杂性和不确定性等特点。

4.4.3 项目管理中的系统方法

项目管理中的系统方法就是项目的管理者在有限的资源约束下,运用系统的观点、方法和理论,对项目涉及的全部工作进行有效管理。它对从项目的投资决策开始到项目结束的全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价,以实现项目的目标。

按照传统的做法,当企业设定了一个项目后,参与这个项目的至少会有好几个部门,包括财务部门、市场部门、行政部门等,而不同部门在运作项目过程中不可避免地会产生摩擦,因此必须进行协调,而这些无疑会增加项目的成本,影响项目实施的效率。

项目管理的做法则不同。不同职能部门的成员因为某一个项目而组成团队,项目经理

是项目团队的领导者,他们所肩负的责任就是领导团队准时、优质地完成全部工作,在不超出预算的情况下实现项目目标。项目的管理者不仅是项目执行者,还参与项目的需求确定、项目选择、计划直至收尾的全过程,并在时间、成本、质量、风险、合同、采购、人力资源等各个方面对项目进行全方位的管理,因此项目管理可以帮助企业处理需要跨领域解决的复杂问题,并实现更高的运营效率。

思考与练习

一、判断题

1. 项目构思的过程包括准备、酝酿和调整完善三个阶段。 ()
2. 项目的市场调研是指在一定的营销环境下,系统地搜集、分析和报告有关项目信息的过程。 ()
3. 环境条件对项目构思的影响可分为宏观环境和微观环境两大因素。 ()
4. 项目策划的造势原理是指策划人在进行策划时,利用一定的活动项目,如文化节、博览会、比赛等,推广与之相关或不相关的事物的知名度,从而取得一定的效益。 ()

二、单选题

1. 上海的金茂大厦、香港的会展中心、北京的故宫、合肥的琥珀山庄住宅小区是()的典范。

A. 空间组合	B. 创意组合
C. 设计组合	D. 才艺组合
2. 一个国家或地区的民族特征、文化传统、价值观念、宗教信仰、教育水平、社会结构和风俗习惯等情况会对项目构思产生影响,这种因素被称为()。

A. 社会文化环境	B. 社会经济环境
C. 政治法律环境	D. 国际交往环境
3. 工程项目策划是一个()的工作过程。

A. 循环性	B. 强制性	C. 封闭性	D. 开放性
--------	--------	--------	--------

三、多选题

1. 项目定位有两个基本层面,即()。

A. 国家整体定位	B. 市场定位
C. 社会整体定位	D. 目标客户群定位
E. 地区定位	
2. 一般来说,对项目构思产生影响的宏观环境包括()。

A. 政治法律环境	B. 经济环境
C. 社会文化环境	D. 技术环境
E. 地区经济发展水平	
3. 项目策划是项目()运营全过程的一揽子计划。

A. 发掘	B. 论证	C. 包装	D. 推介
E. 开发			

四、简答题

1. 简述项目策划的方法、基本原理和项目构思的特征。
2. 简述项目管理系统的概念和选择标准。

五、案例分析题

某项目管理公司承包了某工程项目的管理工作,为了搞好此工程项目,请思考:一个成功的项目从总体上至少必须满足哪些条件?

单元 5 建设工程项目的评价与决策

学习目标

- 了解项目评价与决策的基本概念和方法。
- 理解经济评价方法、财务评价方法以及国民经济评价方法的概念和推导过程。
- 理解项目投资决策的原则和方法。
- 了解环境影响评价制度。

建设工程项目的评价包括项目的经济评价、财务评价和国民经济评价。项目的经济评价是从项目的角度进行项目的盈利分析,财务评价是在国家现行财税制度和价格体系的条件下,从项目的财务角度分析计算项目的财务可行性。国民经济评价是从国家整体角度分析计算项目对国民经济的净贡献,据以判别项目的经济合理性。当经济评价和国民经济评价有矛盾时,项目的取舍将取决于国民经济评价。

决策是人们在生活和工作中普遍存在的一种活动。人们为实现某一目标可能面临许多不同的自然状态(或称客观条件),又有可能采取几种不同的行动方案,人们针对各种不同的自然状态,从各种可供选择的方案中选择一个客观方案实施的过程就叫决策。

5.1 项目经济评价

5.1.1 项目经济评价概述

项目的经济评价是采用一定的方法和经济参数,对项目的投入产出进行研究、分析计算和对比论证的过程。经济评价的目的是根据国民经济和社会发展战略及各行业、各地区发展规划的要求,在做好产品(服务)市场需求预测及厂址选择、工艺技术选择等工程技术研究的基础上,计算项目的效益和费用,通过多方案比较,对拟建项目的财务可行性和经济合理性进行分析论证,作出全面的经济评价,为项目的投资决策提供科学的依据。

1. 项目不同阶段经济评价的分析要点

经济评价的内容、深度和侧重点是由项目决策工作不同阶段的要求所决定的。其在项目建设程序中主要运用在以下三个阶段。

1) 项目建议书阶段

项目建议书是项目投资者向国家提出要求建设的建议性文件。该阶段经济评价的重点是围绕项目立项建设的必要性和可能性,分析论证其是否具备建设条件和是否值得投资,内

容可适当简化,深度可相对放宽。

2) 可行性研究报告阶段

该阶段是项目经济评价的关键,必须按照统一的评价方法和评价参数的要求,对项目建设的必要性和可行性进行全面、详细和完整的经济评价。

3) 项目后评价阶段

当项目建成投产并达到正常生产年份后,一般还要对项目进行建设后评价,其目的是研究分析项目建成后的实际情况与预测情况是否相符,并找出差距及原因,为今后的项目评价提供依据。该阶段也要根据项目的实际情况进行科学、全面、详细和完整的经济评价。

2. 项目经济评价的特点

项目的经济评价为项目或方案取舍提供重要依据,是项目决策科学化的重要手段。它一般具有以下特点。

- (1) 动态分析与静态分析相结合,以动态为主。
- (2) 定量分析与定性分析相结合,以定量分析为主。
- (3) 宏观效益分析与微观效益分析相结合,以宏观效益分析为主。
- (4) 价值量分析与实物量分析相结合,以价值量分析为主。
- (5) 预测分析与统计分析相结合,以预测分析为主。
- (6) 全过程经济效益分析与阶段性经济效益分析相结合,以全过程经济效益分析为主。

3. 项目经济评价的原则

经济评价的目的主要是为项目决策提供科学、可靠的依据。因此,项目经济评价的结果与结论就显得尤为重要,也就是说,对项目的经济评价的要求就非常严格。

- (1) 项目经济评价应持公正、科学的态度,基础数据要准确可靠,效益与费用计算口径要对应一致。
- (2) 经济评价工作应遵循国家统一发布的评价方法和评价参数。
- (3) 经济评价应与现行财税制度保持一致。
- (4) 经济评价要与项目的具体特点相吻合。

4. 经济评价的一般步骤

经济评价大致分为 3 个步骤:进行分析的基础准备,编制财务报表和进行经济效果计算。

5.1.2 项目经济评价指标及其适用性分析

1. 经济评价指标

经济评价是项目经济评价的主要组成部分,它从企业角度按现行价格及企业基准收益率进行计算、分析及评价工程项目的投资经济效果,一般采用净现值、内部收益率及投资回收期作为评价项目可行性的主要分析指标。用差额净现值、差额内部收益率及差额投资回收期判断投资项目的优劣。

2. 各种经济评价指标适用性说明

在工程项目论证过程中进行各项主要经济和技术决策时,均应根据实际情况提出各种

可能的方案以进行筛选,并对筛选出的几个方案进行经济计算,结合其他因素详细论证比较,并最终作出决策。

(1)方案比较可按各个方案所含的全部因素计算各方案的全部经济效益和费用,进行全面的对比,也可以就不同因素计算相对经济效益和费用,进行局部的对比。

(2)要特别注意各个方案间的可比性,遵循效益与费用计算口径对应一致的原则,必要时可考虑相关效益和费用。

(3)按照不同方案所含的全部因素进行方案比较,可视不同情况和具体条件分别选用差额投资内部收益率法、净现值法、年值法或净现值率法等。在用这4种方法进行方案比较时,需注意其使用条件:在不受资金约束的条件下,一般可采用差额投资内部收益率法、净现值法或年值法;当有明显的资金限制时,一般宜采用净现值法。

(4)效益相同或效益基本相同但难以具体估算的方案进行比较时,为简化计算,可采用最小费用法,包括费用现值比较法和年费用比较法。

(5)对产品产量不同、产品价格又难以确定的比较方案,当其产品为单一产品或能折合为单一产品时,可采用最低价格法,分别计算各比较方案净现值等于零时的产品价格并进行比较,以产品价格较低的方案为优。

(6)当两个方案产量相同或基本相同时,可采用静态的、简便的比较方法,包括静态差额投资收益率法和静态差额投资回收期法,此时静态差额投资收益率大于社会贴现率或财务基准收益率,静态差额投资回收期短于基准投资回收期时,投资大的方案较优。

(7)各比较方案的计算期相同时,可用直接对比法进行方案比较。

(8)对计算期不同的方案进行比较时,宜采用年值法或年费用比较法。

(9)要采用净现值法、差额投资内部收益率法、净现值率法、费用现值比较法或最低价格法,需先对各比较方案的计算期和计算公式作适当处理后再进行比较。

5.1.3 费用效果分析

费用效果分析是通过比较项目预期的效果与所支付的费用,来判断项目的费用有效性或经济合理性。效果难于或不能货币化,或货币化的效果不是项目目标的主体时,在经济评价中应采用费用效果分析法,其结论作为项目投资决策的依据之一。

费用效果分析中的费用是指为实现项目预定目标所付出的财务代价或经济代价,采用货币计量;效果是指项目的结果所起到的作用、效应或效能,是项目目标的实现程度。按照项目要实现的目标,一个项目可选用一个或几个效果指标。

1. 项目应满足的条件

费用效果分析遵循多方案比选的原则,所分析的项目应满足下列条件。

(1)备选方案不少于两个,且为互斥方案或可转化为互斥方案。

(2)备选方案应具有共同的目标,目标不同的方案或不满足最低效果要求的方案不可进行比较。

(3)备选方案的费用应能货币化,且资金用量不应突破资金限制。

(4)效果应采用同一非货币计量单位衡量,如果有多个效果,其指标加权处理形成单一综合指标。

(5)备选方案应具有可比的生命周期。

2. 分析步骤

- (1) 确立项目目标。
- (2) 构想和建立备选方案。
- (3) 将项目目标转化为具体的可量化的效果指标。
- (4) 识别费用与效果要素,并估算各个备选方案的费用与效果。
- (5) 利用相关指标,综合比较、分析各个方案的优缺点。
- (6) 推荐最佳方案或提出优先采用的次序。

3. 费用效果分析的计算公式

费用应包含从项目投资开始到项目终结的整个期间内所发生的全部费用。费用可按现值公式或按年值公式计算,分别如下所示。

1) 费用现值(PC)

$$PC = \sum_{t=1}^n (CO)_t (P/F, i, t) \quad (5-1)$$

式中, $(CO)_t$ 为第 t 年的现金流量; n 为计算期; i 为折现率; $(P/F, i, n) = \frac{1}{(1+i)^n}$ 为现值系数。

2) 费用年值(AC)

$$AC = \left[\sum_{t=1}^n (CO)_t (P/F, i, t) \right] (A/P, i/n) \quad (5-2)$$

式中, $(A/P, i/n) = \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$ 为资金回收系数。

备选方案的计算期不一致时,应采用费用年值公式。

3) 效果费用比指标

费用效果分析可以效果费用比为基本指标,应按下式计算。

$$R_{E/C} = \frac{E}{C} \quad (5-3)$$

式中, $R_{E/C}$ 为效果费用比; E 为项目效果; C 为项目的计算期费用,用现值或年值表示。

项目效果计量单位的选择应能切实度量项目目标实现的程度,且便于计算。若项目的目标不止一个或项目的效果难以直接度量,需要建立次级分解目标加以度量时,需要用科学的方法确定权重,借助层次分析法对项目的效果进行加权计算,以形成统一的综合指标。

4. 费用效果分析的基本方法

费用效果分析的基本方法如下。

(1) 最小费用法。最小费用法也称固定效果法,在效果相同的条件下,应选取费用最小的备选方案。

(2) 最大效果法。最大效果法也称固定费用法,在费用相同的条件下,应选取效果最大的备选方案。

(3) 增量分析法。当效果与费用均不固定,且分别具有较大幅度的差别时,应比较两个备选方案之间的费用差额和效果差额,分析获得增量效果所付出的增量费用是否值得,不可盲目选择效果费用比大或小的方案。

采用费用效果增量分析法时应先确定基准指标(截止指标)。

如果增加的效果能够抵补增加的费用,那么选择费用高的方案,否则选择费用低的方案。

如果项目有两个以上的备选方案进行增量分析,宜按下列步骤选优。

- (1)将方案费用由小到大排队。
- (2)从费用最小的两个方案开始比较,通过增量分析选择优势方案。
- (3)将优胜方案与紧邻的下一个方案进行增量分析,并选出新的优势方案。
- (4)重复第(3)步,直至最后一个方案。最终被选定的优势方案为最优方案。

5.1.4 方案经济比选

方案经济比选是寻求合理的经济和技术方案的必要手段,也是项目评价的重要内容。项目经济评价中宜对互斥型和可转化为互斥型的方案进行比选。备选方案应满足下列条件。

- (1)备选方案的整体功能应达到目标要求。
- (2)备选方案的经济效率应达到可以被接受的水平。
- (3)备选方案包含的范围和时间应一致,效益和费用计算口径应一致。

1. 方案经济比选的方法

方案经济比选可采用效益比选法、费用比选法和最低价格(服务收费标准)比选法。

1) 效益比选法

效益比选法包括净现值比较法、净年值比较法、差额投资内部收益率法,如下所示。

(1)净现值比较法。该方法比较备选方案的财务净现值或经济净现值,以净现值大的方案为优。比较净现值时应采用相同的折现率。

(2)净年值比较法。该方法比较备选方案的净年值,以净年值大的方案为优。比较净年值时应采用相同的折现率。

(3)差额投资内部收益率法。该方法使用备选方案差额现金流,应按下式计算。

$$\sum_{t=1}^n [(CI - CO)_{\text{大}} - (CI - CO)_{\text{小}}] (1 + \Delta FIRR)^{-t} = 0 \quad (5-4)$$

式中, $(CI - CO)_{\text{大}}$ 为投资大的方案的财务净现金流量, $(CI - CO)_{\text{小}}$ 为投资小的方案的财务净现金流量, $\Delta FIRR$ 为差额投资财务内部收益率。

计算差额投资财务内部收益率($\Delta FIRR$),然后与设定的基准收益率进行对比,当差额投资财务内部收益率大于或等于设定的基准收益率时,以投资大的方案为优,反之,以投资小的方案为优。在进行多方案比较时,应先按投资大小由小到大排序,再依次对相邻方案两两比较,从中选出最优方案。

(4)差额投资经济内部收益率($\Delta EIRR$)法。可采用经济净现金流量替代财务净现金流量进行方案比选。

2) 费用比选法

费用比选法包括费用现值比较法和费用年值比较法。分别如下。

(1)费用现值比较法。该方法计算备选方案的总费用现值并进行对比,以费用现值较低的方案为优。

(2)费用年值比较法。该方法计算备选方案的费用年值并进行对比,以费用年值较低的



微课
项目经济评价

方案为优。

3)最低价格(服务收费标准)比选法

最低价格(服务收费标准)比选法是在相同产品方案比选中,以净现值为零推算备选方案的产品最低价格(P_{\min}),应以最低产品价格较低的方案为优。

2. 不确定性因素和风险因素下的方案比选

在多方案比较中,应分析不确定性因素和风险因素对方案比选的影响,判断其对比较结果的影响程度,必要时,应进行不确定性分析或风险分析,以保证比选结果的有效性。在比选时应遵循效益与风险权衡的原则。

不确定性因素下的方案比选可采用下列方法。

(1)折现率调整法。该方法调高折现率使备选方案净现值变为零,折现率变动幅度小的方案风险大,折现率变动幅度大的方案风险小。

(2)标准差法。该方法对备选方案进行概率分析,计算出评价指标的期望值和标准差,在期望值满足要求的前提下,比较其标准差,标准差较高者风险相对较大。

(3)累计概率法。该方法计算备选方案净现值大于或等于零的累计概率,估计方案承受风险的程度,方案的净现值大于或等于零的累计概率值越接近于1,说明方案的风险越小;反之,方案的风险越大。

3. 方案经济比选时应注意的问题

(1)备选方案提供的信息资料应可靠、均衡。

(2)同时进行财务分析和经济费用效益分析时,方案经济比选主要应按经济费用效益分析的结论选择方案。

(3)备选方案的经济指标的取值比较差异不大时,不能依此判定方案的优劣,只有经济指标的取值存在足够的差异,且估算和测算的误差不足以使评价结论出现逆转时,才能认定比较方案有显著的差异,并据此判定方案的优劣。

(4)备选方案的计算期不同时,宜采用净年值法和费用年值法。如果采用差额投资内部收益率法,可将各方案计算期的最小公倍数作为比较方案的计算期,或者以各方案中最短的计算期作为比较方案的计算期。在某些情况下还可采用研究期法。

5.1.5 项目评价的不确定性分析与风险分析

项目经济评价所采用的数据大部分来自预测和估算,具有一定程度的不确定性,为分析不确定性因素变化对评价指标的影响,估计项目可能承担的风险,应进行不确定性分析与经济风险分析,提出项目风险的预警、预报和相应的对策,为投资决策服务。

1. 项目评价的不确定性分析

不确定性分析主要包括盈亏平衡分析和敏感性分析。经济风险分析应采用定性与定量相结合的方法,分析风险因素发生的可能性及给项目带来经济损失的程度,其分析过程包括风险识别、风险估计、风险评价与风险应对。

工程项目评价过程中所采用的数据大部分来自预测和估算,有相当程度的不确定性。为了分析不确定性因素对经济评价指标的影响,需进行不确定性分析,以估计项目可能承担的风险,确定项目在经济上的可靠性。不确定性分析包括敏感性分析、盈亏平衡分析和概率

分析。

1) 敏感性分析

敏感性分析是指通过分析不确定性因素发生增减变化时对财务或经济评价指标的影响,同时计算敏感度系数和临界点,找出敏感因素,并确定其影响程度。通常只进行单因素敏感性分析。

项目对某因素的敏感程度可以表示为该因素按一定比例变化时引起评价指标变动的幅度,也可以表示为评价指标达到临界点时允许某个因素变化的最大幅度,即极限变化,同时可绘制敏感分析图。

计算敏感度系数和临界点应符合下列要求。

(1) 敏感度系数(S_{AF})是指项目评价指标变化率与不确定性因素变化率之比,可按下式计算。

$$S_{AF} = \frac{\Delta A/A}{\Delta F/F} \quad (5-5)$$

式中, $\Delta F/F$ 为不确定性因素 F 的变化率; $\Delta A/A$ 为不确定性因素 F 发生 ΔF 变化时评价指标 A 的相应变化率。

(2) 临界点(转换值)是指不确定性因素的变化使项目由可行变为不可行的临界数值,一般采用不确定性因素相对基本方案的变化率或其对应的具体数值表示。临界点可通过敏感性分析图得到近似值,也可采用试算法求解。

敏感性分析的计算结果应采用敏感性分析表和敏感性分析。

敏感度系数和临界点分析的结果应采用敏感度系数和临界点分析表示。

敏感性分析通常是分析这些因素单独变化或多因素变化对内部收益率的影响,必要时也可分析对静态投资回收期 and 借款偿还期的影响。

2) 盈亏平衡分析

盈亏平衡分析是通过盈亏平衡点(BEP)来分析工程项目成本与收益平衡关系的一种方法,盈亏平衡点通常根据正常生产年份的产品产量或销售量、可变成本、固定成本、产品价格和销售税金及附加等数据计算,用生产能力利用率或产量表示。盈亏平衡点越低,表明项目适应市场变化的能力越大,抗风险能力越强。

盈亏平衡点一般采用公式计算,也可利用盈亏平衡图求取,盈亏平衡点可采用生产能力利用率或产量表示,可按下列公式计算。

$$BEP_{\text{生产能力利用率}} = \frac{\text{年固定成本}}{\text{年营业收入} - \text{年可变成本} - \text{年营业税金及附加}} \times 100\% \quad (5-6)$$

$$BEP_{\text{产量}} = \frac{\text{年固定成本}}{\text{单位产品} - \text{单位产品可变成本} - \text{单位产品营业税金及附加}} \times 100\% \quad (5-7)$$

当采用含增值税价格时,式中分母还应扣除增值税。

3) 概率分析

概率分析是使用概率研究预测各种不确定性因素和风险因素的发生对项目评价指标影响的一种定量分析方法。

2. 项目评价的风险分析

影响项目实现预期经济目标的风险因素来源于法律法规及政策、市场供需、资源开发与

利用、技术的可靠性、工程方案、融资方案、组织管理、环境与社会、外部配套条件等其中的一个或几个方面。

1) 影响项目效益的风险因素

(1) 项目收益风险。这方面有产出品的数量(服务量)与预测(财务与经济)价格。

(2) 建设风险。这方面有建筑安装工程量、设备选型与数量、土地征用和拆迁安置费、人工和材料价格、机械使用费及收费标准等。

(3) 融资风险。这方面有资金来源、供应量与供应时间等。

(4) 建设工期风险。这主要是指工期延长。

(5) 运营成本费用风险。这主要是指投入的各种原料、材料、燃料、动力的需求量与预测价格,劳动力工资,各种管理费收费标准等。

(6) 政策风险。这主要是指税率、利率、汇率及通货膨胀率等。

2) 风险识别

风险识别应采用系统论的观点对项目进行全面的考察与综合分析,找出潜在的各种风险因素,并对各种风险进行比较、分类,确定各因素间的相关性与独立性,判断其发生的可能性及对项目的影晌程度,按其重要性进行排队或赋予权重。敏感性分析是初步识别风险因素的重要手段。

3) 风险估计

风险估计应采用主观概率和客观概率的统计方法确定风险因素的概率分布,运用数理统计分析方法计算项目评价指标相应的概率分布或累计概率、期望值和标准差。

4) 风险评价

风险评价应根据风险识别和风险估计的结果,依据项目风险判别标准,找出影响项目成败的关键风险因素。项目风险大小的评价标准应根据风险因素发生的可能性及其造成的损失来确定,一般采用评价指标的概率分布或累计概率、期望值、标准差作为判别标准,也可采用综合风险等级作为判别标准。具体操作应符合下列要求。

(1) 以评价指标作判别标准。财务(经济)内部收益率大于等于财务基准收益率(社会折现率)的累计概率值越大,风险越小;标准差越小,风险越小。财务(经济)净现值大于等于零的累计概率值越大,风险越小;标准差越小,风险越小。

(2) 以综合风险等级作判别标准。根据风险因素发生的可能性及其造成损失的程皮,建立综合风险等级矩阵,将综合风险分为K级、M级、T级、R级和I级等。

5) 风险应对

风险应对根据风险评价的结果,研究规避、控制与防范风险的措施,为项目全过程风险管理提供依据。具体应关注下列方面。

(1) 风险应对的原则应具有针对性、可行性、经济性,并贯穿于项目评价的全过程。

(2) 决策阶段风险应对的主要措施:强调多方案比选;对潜在风险因素提出必要的研究与试验课题;对投资估算与财务(经济)分析,应留有充分的余地;对建设或生产经营期的潜在风险建议采取回避、转移、分担和自担措施。

(3) 结合综合风险因素等级的分析结果,应提出下列应对方案。

- K级。风险很强,出现这类风险就要放弃项目。
- M级。风险强,可以通过改变设计或采取补偿等措施,来修正拟议中的方案。

- T级。风险较强,设定某些指标的临界值,指标一旦达到临界值,就要变更设计或对负面影响采取补偿措施。
- R级。风险适度(较小),适当采取措施后不影响项目。
- I级。风险弱,可忽略。

6)常用的风险分析方法

常用的风险分析方法包括专家调查法、层次分析法、概率树、CIM模型及蒙特卡罗模拟等,应根据项目具体情况,选用一种或几种方法组合使用。

7)风险分析注意要点

(1)财务风险和经济风险分析可直接在敏感性分析的基础上,采用概率树分析和蒙特卡罗模拟分析法,确定各变量(如收益、投资、工期、产量等)的变化区间及概率分布,计算项目内部收益率、净现值等评价指标的概率分布、期望值及标准差,并根据计算结果进行风险评估。

(2)建设项目需要进行专题风险分析时,风险分析应按前述步骤进行。

(3)在定量分析有困难时,可对风险进行定性分析。

5.2 项目财务评价

项目财务评价是在国家现行财税制度和价格体系的条件下,从项目财务角度分析计算项目的财务可行性,是根据国家现行财税制度和价格体系,分析计算项目直接发生的财务效益和费用,编制财务报表,计算评价指标,考察项目的盈利能力、清偿能力以及外汇平衡等财务状况。

项目的财务效益主要表现为生产经营的产品销售(营业)收入;财务支出(费用)主要表现为建设项目总投资、经营成本和税金等各项支出。财务效益和费用的范围应遵循计算口径对应一致的原则,计算效益和费用时,产出物和投入物价格的选用必须有充分的依据,并列表进行详细说明。

(1)产品销售(营业)收入是指项目运营取得的收入。

(2)工程项目总投资是指固定资产投资、固定资产投资方向调节税、建设期借款利息和流动资金之和。

(3)总成本费用=生产成本+销售费用+管理费用+财务费用。

(4)税金是指产品销售税金及附加税、所得税等,包括产品税、增值税、营业税、资源税、城市维护建设税等。

5.2.1 财务效益与费用估算

1. 财务效益与费用估算概述

(1)财务效益与费用估算应遵循“有无对比”的原则。财务效益与费用是财务分析的重要基础,其估算的准确性与可靠程度对项目财务分析的影响极大。财务效益和费用估算应遵循“有无对比”的原则,正确识别和估算“有项目”和“无项目”状态的财务效益与费用。财务效益与费用估算应反映行业特点,符合依据明确、价格合理、方法适宜和表格清晰的要求。

(2)财务效益的估算应与项目性质和项目目标相联系。项目的财务效益是指项目实施