第 6 章 投资项目全过程及管理

第一节项目与投资

一、 项目在投资活动中的地位

从广义上看，投资是一个非常宽泛的范畴。在这一范畴下，存在着多样化的投资活动，大到中央政府的军事投入，小至个人购买几张纪念邮票。众多的投资活动，按其支出的时间特点来分，大致有三类。第一类是一种连续性的投资活动，其投资随时间连续不断地发生，如企业流动资金投入、家庭日常性购买有价证券或其他收藏品、国家经常性的基础科研投入。这类投资，因其同企业、家庭或国家的其他日常活动紧密地联系在一起，常常被归并到相应的日常管理中去，属于一般性资金管理。相关的管理领域包括企业财务、家庭财务、政府预算与财政管理等，我们可称之为常规性投资管理。第二类是一种间断性的投资活动，其投资每隔一段时间发生一次，具有总体上的间断重复性，如企业间断性维修改造投资、家庭定期购买保险或储蓄、国家间断性的公共设施改善投入等。这类投资，性质介于连续性投资和一次性投资之间，可根据其具体情况如规模、特点、目的要求等因素归入其中一类进行管理，也可以两种方式结合管理。第三类是一种一次性投资活动，其投资为独立的非重复性的活动，如企业新产品开发、企业的兼并和收购，家庭重大固定资产购置，国家重大开发性投资等。这类投资同连续性投资活动相比，有不同的特点和运行规律，如果沿用常规性投资的管理方法，就会降低其效率，所以在管理科学中出现了一种新的管理形式和方法即项目管理。因此，项目管理是落实一次性投资活动的基本形式和方法。

对项目管理在投资活动中的这一定位，必须有科学的理解。首先，应认识到任何分类都是一种主观的、有目的的行为，分类是相对的而不是绝对的，正如国外的管理格言“任何规则都有例外”。投资的三种类型划分也是相对的，实际上这三种投资之间并没有明显的界限，有时是可以互相转化的。其次，应注意到项目管理只是落实一次性投资活动的一种“基本”手段，所以项目管理的针对性不是绝对的，也就是说，一次性的投资活动不见得非要用项目管理的方法来管理，反之，连续性、间断性的投资活动通过适当的处理也可应用项目管理的方法来运作。

一般地讲，具有下列条件(或条件之一)的一次性投资活动应该作为项目来管理：

(1)大规模的投资活动；

(2)具有开拓创新性质的投资活动；

(3)具有特别重要意义的投资活动；

(4)具有特殊要求的投资活动，如时间要求非常紧迫质量要求特别高或预算特别严格。

二、投资项目的界定

1、投资项目的特征

从投资的角度看，投资项目是落实一次性投资活动的一种基本形式和方法；从项目的角度看，投资项目是以投资为内容的一种特定项目。投资项目是投资和项目的结合体，其特征包括如下几个方面：

(1)一次性。这是区别于常规性投资活动的根本方面。每个投资项目都是一个相对独立完整的特定系统，这个系统不同于常规性投资活动，有自己的特定内容和使命，不会有完全重复的另一个系统存在。投资项目在本质上是个体化的系统，科学项目管理的首要工作是认识、鉴别、界定投资项目这个独特的系统，包括其范围、内容、目标、限定条件等。

(2)目标性。每个项目都是为明确目标而设计的，这是项目活动不同于一般日常活动的重要方面。项目的目标也不同于一般企业的目标。一般企业可以将其长期经济效益作为其追求的根本目标，而将其他的方面作为限定条件或附属目标，所以企业是以其经营效率作为其存在的理由的。投资项目，作为特定的一次性任务，它本身并不一定能够直接实现投资效益，更多的情况是通过其运营使用来实现效益，所以它必须以其任务的有效完成为目标。项目任务的完成首先必须形成具有合理功能的投资成果（山峡 1、发电 2、防洪 3、水资源的利用调节），这是项目的成果性目标，可简单地用项目成果的使用功能和质量表示。其次，项目任务的有效完成还要求投资过程必须具有较高的效率，这是项目的效率性目标，可简单地用项目的投资成本和工期来表示。

——项目成果性目标（使用功能、质量）

投资项目目标

—— 项目效率性目标 （投资成本、工期）

项目的特点使我们难以把投资项目的成果性目标和效率性目标合二为一，简单地归结为经济效益目标，而只能对两者等量齐观，不能偏废或单纯强调任何一方面，投资项目管理的目的是力求两者的最优适应。投资项目管理必须同时考虑两方面的任务：一是在保证项目合理功能的条件下最大限度地减少项目投资；二是在项目投资确定的条件下，最大限度地提高项目的合理功能。项目的使用功能反映了项目投资效果，不同于项目的运营效益。合理的功能不仅指有用功能，而且更重要的是指对相应的投资而言是必要的或值得的。

为科学、有效地进行项目管理，项目目标一般应符合如下条件：首先，目标必须是复合的，包括前述的四个方面。如果不恰当地对管理目标进行归结，使其变成单一目标，就可能造成管理失误或误导，不利于实现项目投资效果。其次，项目目标必须同项目周期的阶段变化相一致。项目阶段不同，其具体的管理目标形式和重点也不同，必须区别

分析和管理。最后，目标必须明确简单，便于测度。投资项目是一种涉及领域宽泛、参与主体众多、专业性能强的复杂活动，其投资目标的落实难度很大。如果目标模糊复杂，在传递过程中就容易变化、误解和失真，造成投资失控，所以目标必须明确简单，使人容易理解和落实。同时，项目管理需要及时地检查评价和落实责任，这都需要有客观的测度办法和标准，这样才能避免主观随意性。

(3)周期性。项目的周期性是指项目活动有明确的起点和终点，而且其过程呈现出阶段性变化的特征，这是项目活动不同于持续性活动的重要方面。投资项目周期是指投资全过程中各项工作必须遵循的先后工作阶段、工作次序及其内在联系。一般包括三方面内容：一是一项投资活动客观上包括的工作内容和类型；二是投资全过程中性质不同的各阶段划分；三是各阶段、各项工作间联系。

关于项目的周期性，本章后面有详述。

(4)限定性。任何项目都应该有明确的限定条件，项目目标应该在约束条件内实现，其中包括时间限定、投入资源的限定、质量标准的限定等。不同的项目，其限定条件的松紧不同，管理者应据之进行灵活的、有重点的管理。

(5)投资过程周期长、投入 大、风险较大。这是针对一般的投资活动而言的，也是投资活动不同于日常活动的重要方面。因此，对投资项目进行管理，应该选精兵运作，制定专门的管理办法和条例，有周密的论证规划。

2、投资项目的分类

分类，在管理科学中具有重要的意义，它代表着一种管理精神和思路。科学的分类是科学管理的基础，反之，不正确的分类则可能带来一种误导和失败的管理。在投资项目分类上．有许多问题需要重新认识，认真研究。

从西方国家情况来看，投资项目按投资主体利益的不同，主要划分为私立项目和社会公共项目。研究社会公共项目的领域主要是公共经济学、成本效益分析、公共项目(工程)管理、公共工程招标、政府采购、资本规划与预算等学科。这种研究的内容非常全面，一般包括投资项目活动的各环节和各方面，如投资项目主体、资金来源和责权利划分、投资组织形式和投资过程的监控方法、建成后的收费价格标准、运营组织和管理、政府参入及监管的形式。这些研究除公共经济学外，基本上都是以微观项目为基点的研究，非常深入和细致，有时甚至就一个具体的投资项目设立一个专门的投资运营法，所以，西方国家对公共项目的投资管理极为严格，办法非常具体、实用。西方研究私立投资项目的领域包括项目管理学、项目可行性研究与评价、工程经济学、企业财务(金融)学、资本规划与预算、建筑工程经济与管理，设计经济分析及一般的企业管理学，这种研究不仅纯粹是微观角度，而且一般是完全站在私人、业主(甲方)的角度进行的，其出发点

明确，针对性极强，所以非常实用。从研究内容方面看，涉及的方面非常宽泛，但主要集中在项目投资分析和管理方面。从投资管理方面来说。主要是决策规划管理和合同等机制管理的思路，而不是具体的审批制和参与制。西方国家的投资项目分类当然是以其管理活动的实成为基础的，同时也必须以其管理活动的实际绩效为检验。应该承认，到目前为止，西方国家投资项目管理还是比较成功的，认真研究、学习和借鉴其中的先进经验无疑会有益于我国投资事业，这是我们研究西方经验的主要目的。当然，同时，也必须充分认识到国情的差别，基础的不同以及制度的相异。

（计划经济）我国对投资项目的分类，一般按投资规模(大型、中型、小型；限额以上，限额以下)，投资组织形式(新建、改建、扩建等；基本建设、更新改造及房地产开发)和投资行业性质(工业、农业、水利等)来区分的。这种区分对投资的宏观调控有一定的意义，而且这种意义在计划经济程度越高的条件下越大，但是在微观项目投资管理方面意义很小，因为尽管这种项目类型不同，但在具体管理办法上却无重大区别(除了特大型重点项目)。随着我国社会主义市场经济的发展，这种管理思路受到越来越多的挑战，因为它限制了一般企业性投资主体的投资自主权和积极性。因此，从制定宏观投资政策和宏观调控角度看，这种划分有一定的价值，但在具体项目投资管理上则应另有区分，这就是：应把投资项目区分为以政府投资为主体的社会公益性项目和以企业等民间单位投资为主体的经济性项目;基础设施项目应按其性质分别归人上述两类(当然这不妨碍可以对基础设施投资项目进行专门研究)。之所以要做这种划分，是因为这两种不同类型的项目在投资组织形式上、责权利关系上、管理办法上都有很大不同，甚至可以说具有不同的理论基础和运行机制。但是，我国现行研究基本上不重视这种区别，这样制定出的管理办法难免存在着一松一紧两种不适应的情况，也就是对一般性经济项目管得过紧、过严，而对社会公益性投资项目又管得过粗、过松。近几年，国家发展计划委员会及其下属的投资研究所已经开始注重这个问题的研究并拟进行相应的改革，其主要思路是把项目划分为竞争性项目、基础性项目和公益性项目并按此进行不同的管理。

目前，在我国投资项目主要可以有下面两种分类方法：

1、按投资主体和项目性质不同划分

(1)民间经济性项目。指以私人、企业或社会团体为主体投资并承担责权利的营利性项目。这类项目可完全由市场来运营和组织。

(2)公共(益)项目。指政府投资项目。这类项目应严格按照政府规定的计划和程序进行审批管理。

(3)社会福利项目。指由私人、企业或社会团体投资的非营利性项目。这类项目政府应该制定相应的鼓励和管理政策来指导。

(4)混合性项目。指上述两类或三类结合在一起的项目。应根据项目具体情况进行管理。

2、按投资活动的内容划分

投资活动的内容，主要指投资的对象及其所形成资产的性质。由于资产种类及形成

方式的宽泛、多样化，带来了投资项目分类的复杂性；同时，各种投资形式常常不是截然分开的，而是相互联系混杂的，这也带来了投资项目分类的相对性。所以，在此只能作一种粗略的相对划分。

⑴固定资产投资项目。指投资于长期占用的厂房等建筑物和大型的机械设备。这类项目的特点是资金的长期占用、投资额大并且需要较强的直接经营管理，但其投资收益比较稳定。

⑵房地产投资项目。包括土地、住宅、厂房、办公楼及其他的建筑设施。这类投资项目同固定资产项目的区别主要是其投资者不长期占用，而是期望通过其转手获利。这类项目的特点是投资额大、风险大，并且需要较多的相关业务经验与知识，但其投资收益也较高。

⑶新产品、新事业研制与开发的风险投资项目。指投资开发新产品、新事业。其特点是投资不可预见的因素多、风险大，但投资一旦成功，收益潜力巨大，而且可能对投资主体的发展起到关键作用。

⑷现有设施的技改投资项目。指投资对现有设施进行更新或改造，通过规模经济或适应新的市场来实现投资目的。其特点是投资的基础比较稳定，风险收益易于预测分析，但不易有重大变化。

⑸收购与兼并投资项目。指通过收购或兼并的方式获得某种产品或事业的经营条件，包括经营设施、市场、信誉、专利等。其特点是投资运作难度大、潜在的风险大、问题多，但一旦收购或兼并成功，可以较快地投入经营且潜在效益大。

⑹金融策划投资项目。指为企业上市、融资、产权改组而设立的项目，其特点是管理难度大，需要有较强的专业化经验和知识，但其风险小。（1、如何上市，2、中外上市的目的 3、上市对企业的发展有什么作用？）

3、其他分类

根据不同的目的，投资项目当然还可以有其他分类方法，如按规模分为大、中、小型项目，按行业分为工业、农业、城市基础项目等。

2．2　投资项目周期：工作程序和工作内容

2．2．1　投资项目周期及其管理意义

投资项目作为一次性的投资活动，必然会有明确的起点和终点，而且其过程呈现出明显的阶段性活动特征，所以，投资项目具有周期性特征。项目的周期性是项目活动不同于一般的常规性、重复性经济活动的重要方面，这客观上就要求项目管理不能照搬照抄一般经济管理的做法，必须有自己的特殊性。

投资项目周期是指投资全过程中各项工作必须遵循的先后工作阶段、工作次序及其内在联系。一般包括三方面内容：一是一项投资活动客观上包括的工作内容和类型；二是投资全过程中性质不同的各阶段划分；三是各阶段、各项工作间联系。

投资项目管理的对象就是投资项目周期全过程。有效管理的实现在很大程度上取决于对项目周期性特征和规律的正确认识和把握。项目周期性特征对项目管理具有多种意

义，从投资管理角度上说主要体现在如下三方面：

(1)项目是有特定周期的活动，项目周期是若干项目阶段的有机整体，项目管理的优化必须是项目周期全过程优化而不是阶段性优化。

(2)项目周期呈现出阶段性特征，科学有效的投资管理必须建立在对项目不同阶段的正确界定和划分的基础上，并需根据这种阶段性变化建立一种灵活适应性管理模式。

(3)项目周期的不同阶段，其工作内容、工作形式、投入产出要素有所不同，因此，其组织管理的内容(重点、难点)、形式和手段也应与此相适应。不同领域的投资项目，其周期内容可能会有所区别，但在本质上应该是一致的。

下面我们以固定资产投资建设的项目为例进行分析，并简称为“投资建设项目”。

2．2，2　投资建设项目周期的性质

正确地理解和运用项目周期的理论，对有效的项目投资管理具有重要意义。这首先需要明确项目周期的性质，因为它明确了项目管理的界限。

在投资建设活动中，经常提到建设程序，有时也提及建设管理程序，但很少有人采用投资建设项目周期这一概念，因此有必要明确三者的关系。

建设程序，也称投资程序，指投资建设活动必须遵循的先后次序及其内在联系。建设管理程序，是指不同的建设活动参与者根据自身利益的需要，对投资建设活动的工作阶段、工作次序和工作关系所进行的管理规定。在我国，目前主要指政府对建设过程的规定。从这两个定义可以看到，建设程序是客观的，研究建设程序就是要研究投资建设活动的规律性；建设管理程序是主观的，研究建设管理程序就是要探索经济主体有效组织管理建设活动的方法。从表面意义上说，建设程序可以等同于投资建设项目周期，那么，为什么另提一个投资建设项目周期呢?这首先是因为在实践中，建设程序和建设管理程序常常被混用，并且简单地等同于政府的建设管理程序。这自然就混淆了主、客观关系，既不利于探索和运用建设活动的客观规律，也不利于改革和简化政府建设管理程序。投资建设项目周期这一范畴从字面意义上就可避免误解误用。其次，建设程序的概念主要是从工作次序角度运用的，缺乏对项目阶段特征及管理规律的深层考虑，而建设项目周期的范畴则可更明显地体现项目周期的阶段性变化规律。再次，在国外投资建设项目研究中，较多地运用了项目周期这一范畴，因为它能体现项目的特征。本文不仅从名称上用投资建设项目周期概念取代了建设程序，而且期望从实质上贯彻投资建设项目的周期性特征和规律。

建设管理程序是一个应该保留的概念，因为对投资建设周期进行科学组织管理是项目投资管理的一项基本内容。建设活动的参与者，主要有政府、投资者、建设单位、设计单位、施工单位、建设银行、建设监理单位、建设咨询单位及建筑材料供应单位。不同的参与主体在工程建设活动所处的地位和承担的职责是不同的，因而对投资建设项目周期的管理有其不同的目标和内容。其中大致可分为三类：

第一类是政府部门。这种管理属于行政管理的范畴，主要是一种在宏观上、总体上的管理，其目标是要保证投资建设项目符合国家和社会发展的要求，项目没资建设活动

不危害社会利益。

第二类是投资者或建设单位。这是针对一项投资的全过程所进行的管理，属于投资管理的范畴，其目标是保证投资效益的有效实现。

第三类是建设过程中局部活动的参与主体。如设计、施工企业，它只是对建设周期中某一阶段或某一方面的管理。

建设管理程序是一种主观的管理行为，它可以根据管理者的意愿有所改变。必须把管理的这种主观性和投资建设项目周期的客观性区别开来。工程建设管理必须以投资建设周期为依据，但工程建设管理办法必须能够根据工程的具体状况和管理主体的利益有所变化，而不能一成不变。

建设管理程序的具体内容同投资建设项目周期的内容是一致的，一般包括三个方面：一是对需改工程建设阶段的规定和管理；二是对工程建设顺序的规定和管理；三是上述活动中各方面责、权、利关系的规定。中国目前的建设管理程序主要是政府对项目的行政管理程序，建国以来这种管理曾经有过几次变化，目前基本上形成了分级、分段和分类分项目管理的格局。分级管理是指中央一级的政府主管部门、省级的政府主管部门具有批准项目立项的管理权限。对于小型基本投资建设项目，一些省级政府规定地(市)、县级政府部门也有权审批立项。现在，一些经批准的企业和企业集团，也已经具备了项目立项决策的自主权。分段管理是指按照我国现行的投资管理体制，基本建设程序各个阶段的管理权限，一般不集中于一个部门掌握，而是由几个部门分别分段管理。通常，对于项目建议书和可行性研究报告，凡是大中型的基本投资建设项目，一律由国家计划委员会审批；小型基本投资建设项目，则一般按隶属关系审批立项，对于直属于中央各部门的，由有关部门审批，直属于地方一级的，由相应一级的地方计划部门审批。至于项目的初步设计文件、竣工验收报告、后评价报告等，其管理、审批权限由于项目类型不同，在各个地区有不完全相同的规定，主要集中由计划、建设和行业主管部门管理。目前基本建设程序特别规定，对特大型投资建设项目的决策、竣工验收，由国家计委审核后，要报国务院批准。分类分项目管理是指根据项目的行业规模等特点进行管理。目前，项目审批权限的划分除了根据大、中、小型项目划分外，还要根据各类项目的不同属性来划分，这包括所有制形式(例如全民所有制单位和非全民所有制单位)、项目从无到有的状况(如新建项目、现有企业扩建、改建项目等的划分)、项目的用途(工业项目、住宅项目等)等几方面属性。同时，不同时期，国家对于基本建设程序的繁简程度、管理权限的集中与分散、审批内容等各个方面，都有不同的规定；另外，特定时期对于特定的一些基本投资建设项目，比如国家产业政策限制建设的项目、现阶段对超前消费项目(如楼、堂、馆、所等)的限制等，审批立项的管理权限都要因项目的情况不同而在划分上有所变化。

这样一种管理程序存在的基础是政府作为惟一的或主要的投资主体以及行政计划的宏观体制。显然，随着中国经济体制改革的深化，其局限性和不适应性会越来越明显，改革的一个重要方向就是对于非政府投资建设项目，逐步建立起投资主体(业主)建设管

理程序，以取代政府行政审批为主的建设管理程序。目前，中国许多大型银行、企业都建立有自身的投资建设项目管理程序，其有效的运行必须建立在对投资建设项目周期理论的科学运用的基础上。

第二节 投资建设项目周期（全过程）和工作内容

研究投资建设项目周期，首先需要认识它所包含的工作类型，而这又取决于对投资建设周期的界定。

对投资建设项目周期（全过程）的界定，是对投资建设活动外延或范围的确定，其中主要涉及两个问题：一是按什么标准来研究分析投资建设全过程；二是如何确立投资建设活动的起点和终点。

以什么标准来考察投资建设活动，这是研究投资建设项目周期首先要解决的问题。总体看，主要有两种角度：一种是实物角度，即从建设物实际的形成过程来考察；另一种是资金运动的角度，即从建设活动资金投资意向直至投资回收。前一种角度主要适用于在产品经济条件下建设活动的分析，后一种适合于市场经济条件下对建设活动的分析。因为在市场 经济条件下，一切实物运动的本质基本上都反映为一种相应的资金运动，其目的是为了实现资金的效益。按照前一种角度，投资建设活动的起点是建设前期准备工作，终点是建筑物的形成，这是中国传统建设活动的思路。按照后一种角度，投资建设活动的起点是工程建设投资意向，终点是投资资金回收，这是中国经济体制改革后的思路。在中国社会主义市场经济条件下，投资建设活动主要应按市场经济的规律进行，也就是要从资金运动的角度考察。

从资金运动的角度分析，投资建设全过程按其活动的目的和内容不同，可划分为性质不同的若干项工作。这些工作在不同的研究和实践过程中可能会被冠以不同的名称，但其工作的内容本质上应该是相同的。另外，在不同的项目情况下，这些工作的次序和组合形式可能会有所不同，在此只能研究一般性。最后，有些工作还需进一步分解细化并分别列入投资建设项目周期的不同阶段，但为研究的方便，在不影响本文结论的前提下，本文暂不作分解。按上述思想，下面对投资建设项目周期的全过程加以分析。

(1)投资意向。这是投资建设活动的起点。产生投资意向的主体有政府部门、企业、事业单位、家庭(个人)。一般的说，不同的投资活动应该由不同投资主体产生投资意向。一般的经济投资建设项目应该由企业产生投资意向；社会公益项目应该由政府或社会事业部门产生投资意向；生活性项目应该由家庭(个人)产生投资意向。产生投资意向的原因基本上有两个方面：一方面是产生意向的主体有闲置资金，需要寻找投资机会，这是建立在可能基础上的投资意向；另一方面是社会上有较好的投资机会，被某一主体所发现，这是建立在需要基础上的投资意向。投资意向实际上是投资时机和方向的初始选择。

(2)市场研究与投资机会分析。有了投资意向之后，接下来需要寻找能够实现投资意向的机会，这就是市场研究与投资机会分析，(如何进行市场研究？市场调查、市场分析与预测;如何进行投资机会分析？从哪些方面进行？)它研究的是投资机会与投资主体自

身的条件是否相适应，以及具体投资机会的落实。这是一种粗略的市场预测分析和企业自身状况的分析，其主要目的是希望将投资意向变成投资方案，以便进行深入研究和考察。(以饭馆投资为例)

(3)项目建议书。这是用书面的形式把投资机会分析的结果表达出来。一般说来，投资分析人员并不一定是投资决策人员，所以投资分析者需要寻找一种有效的途径将投资的建议呈报给决策人。项目建议书即起这一作用。

(4)初步可行性研究。项目建议书被决策者接受后，项目建议得到确认，接下来需要认真论证分析。初步可行性研究是对项目建议书所提出的投资构想进行初步的论证分析，并将项目投资方案进一步具体化。初步可行性研究必须对若干不同项目进行比较与选择，其目的是从若干项目中选择一个或几个优化的项目。(山峡工程初期对 15 个坝段进行比较、论证，最后选择三斗坪坝段)

(5)可行性研究。这是紧接着初步可行性研究所进行的分析评价工作，它是对一个初步可行性研究提出的一个或几个项目的若干种可能方案的分析论证，实质上是一个投资方案的具体确立和构造。可行性研究是决定一个项目投资与否的最重要的一个环节，是项目决策的直接依据。

(6)决策立项。这是项目决策阶段的最后一项工作，应由决策者亲自进行。一般说来，可行性研究工作并不一定由决策者亲自进行，可委托专业部门或个人进行。决策立项阶段有两项工作：一是对可行性研究的精确性、可靠性、全面性进行评估（项目评估)；二是根据投资主体的目标、战略和内外条件作出最终选择。至此，工程项目决策阶段就结束了。

(7)设计任务书。这是将可行性研究具体地用一种书面的形式表现出来，由规划设计单位和人员实际操作，是可行性研究的具体化。这项工作是连接决策阶段和规划设计阶段的桥梁，所以，它必须真实地反映投资者的投资意向，设计单位必须严格据此作出规划设计。

(8)初步设计。规划设计活动按其对象的不同可以分为不同阶段，对于大型、技术复杂的设计可以分为初步设计、技术设计、施工图设计三个阶段，对于一般的项目可以只搞初步设计和施工图设计。初步设计是设计的第一阶段，它应根据设计任务书具体地构造工程建设方案，并作出工程的初步概算。初步设计对不同的投资建设项目可以不尽相同，一般可包括以下 10 个方面的内容：一是设计依据和设计的指导思想；二是建设规模、产品方案、原材料、燃料和动力的用量及来源；三是工艺流程、主要设备选型和配置；四是主要建筑物、构筑物、公用辅助设施和生活区的建设；五是占地面积和土地使用情况；六是总体运输；七是外部协作配合条件；八是综合利用、环境保护和抗震措施；九是生产组织、劳动定员和各项技术经济指标；十是总概算。

(9)建设准备。初步设计完成后，投资建设方案的要点就确定了，就可进行建设准备工作了。建设准备可以视为投资建设项目规划设计阶段的第二项工作，这项工作比较复杂，大体包括如下几方面的工作内容：一是工程建设现场的准备，包括征地拆迁等活动；

包括如何选择和监控设计施工单位；三是建设活动所需要的专用设备的准备；四是将来投产后生产活动所需要的各种生产要素和生产条件的落实；五是建设条件的落实。

⑽技术设计。这是针对重大项目或特殊项目，为解决具体的技术问题所进行的设计。它是对初步设计中无法解决而又需要进一步解决的问题所进行的设计，是对初步设计的一种补充。它一般包括如下四个方面的内容：第一，特殊工艺流程方面的试验、研究及确定；第二，新型设备、材料、部件方面的试验、制作及确定；第三，大型建筑物、构筑物(如水坝、桥梁等)或某些关键单位的模型、样品等方面的试验、研究及确定；第四，某些技术复杂、需谨慎对待的问题的研究及确定。

⑾施工图设计。这是根据初步设计和技术设计所进行的详图设计。它是对项目所有的厂房、设施和关键部位的土建和安装绘制出尽可能完整、详细的图纸。其深度应能满足各个方面的需求，如施工活动的需要、设备材料购置的需要、施工图预算的需要。施工图设计是规划设计阶段的最后一项工作，是施工活动的基本依据。在施工图设计阶段，一般要编制工程预算。至此，工程项目设计阶段就结束了。

⑿施工组织设计。这是落实设计文件的规划手段，是联络规划设计阶段和施工活动的桥梁。施工组织设计是指导工程施工活动的计划文件，一般包括施工组织总设计、单位工程施工组织设计、特殊工程和特殊部位施工组织设计三种类型。通常包括如下几个方面的内容：一是施工方案的确立和主要施工机具的选择；二是施工要素的落实，包括材料、设备、劳动力；三是施工现场机构的组建；四是施工平面的布置。

⒀施工准备。这是根据施工图设计和施工组织设计，由施工企业进行的第一项具体工作，它的部分工作要同施工组织设计同步进行。施工准备活动一般主要包括如下几方面的内容：第一，准备施工活动所需要的设备、材料；第二，组建施工队伍；第三，准备施工活动所需要的各种现场条件；第四，实施现场的“七通”、“一平”工作，包括水、电、路等。

⒁施工过程。这是施工阶段具体地配置各种施工要素形成建设产品的过程，是投入劳动量大、时期长的工作，这是施工企业管理的基本任务。

⒂生产准备。这是指施工接近结束时，为使项目及时投产使用所进行的准备，包括生产设备的购置、人员的培训、生产所需的原材料的订购，这一步工作主要应由投资者进行。一般情况下，这项工作应从项目决策后就着手进行，在此阶段只是具体落实。

⒃竣工验收。这是工程施工阶段的最后一项工作，它是对建设成果的第一次全面的检查和评定，也是为进一步的投产经营活动进行的准备。一般地说，竣工验收应严格按照施工图纸等设计文件进行，由建设单位、设计单位、施工企业共同参与。工程竣工验收合格后，双方应结清工程价款，办理各种移交手续。至此，可以说，具体的建设过程就结束了。

⒄投产运营和投资回收。这两项工作是一般工业企业管理的范畴，不属于建设投资考察的范围。但从投资资金运动的角度来看，这是建设投资的资金回收过程和投资效

所以一般应进行两项工作：一是投资的回收；二是投资效果的测算评价。

(18)项目后评估。投资建设项目后评估是在项目投资使用阶段，根据实际的结果和各种数据对投资建设项目进行的综合评价，它应与工程项目决策阶段的经济评价工作相对应进行。其中最关键的是要科学地总结工程项目投资建设的经验和教训，特别是要分清各方面的原因。一般地说，影响一个工程投资建设项目效益的原因主要可分为如下三个方面：一是项目投资决策方面的原因；二是项目建设过程中的原因；三是经营过程中的原因。至此，投资建设项目周期全过程就结束了。

第三节　投资建设项目周期：阶段划分与投资影响因素分析

一、 投资建设项目周期的阶段划分

怎样对投资建设项目全过程中的各项工作实施有效的管理呢?　这首先取决于这些工作的性质和特点。首先，从全过程角度看，这些工作呈现出明显的阶段性变化规律。其中(1)～(6)项工作是一种分析论证性质的工作，主要解决的是项目选择问题，也就是“肯定”或“否定”的问题。在肯定性结论条件下，后面的工作仍要继续进行；在否定性结论条件下，后面的工作就要停止或返回投资建设周期的起点。但是肯定并不意味着一种成功，否定也不是一种失败，而仅仅是对投资的一种选择，是对社会资源配置的一种选择。所以这六项工作可称为项目建设的第一个阶段：投资建设项目决策阶段。(7)～(11)项工作是一种规划布置性质的工作，主要是确定拟定项目的具体方案。相对项目决策而言，这是执行性质的工作；相对施工活动而言，它是决策和计划性质的工作。实际上，这是选择和设计实现项目投资构想的优化实施方案的过程，这五项工作可称为投资建设项目周期的第二个阶段：投资建设项目规划设计阶段。(12)～(16)项工作是一种具体的资源组合性质的工作，主要任务是在确定性约束条件下优化实施过程。这是一种操作性、业务性的实际执行工作，所以可称为投资建设项目周期的第三个阶段：实施阶段或施工阶段。最后两项工作即(17)～(18)项是一种总结评价性质的工作，甚至可以说是一种依托于生产经营过程的分析研究工作，就特定的具体项目来说，其作用是极小的。(这里不把投资回收作为其成果，投资回收是生产运营的结果。)但从宏观角度上看，具有一定的作用。这个阶段可称为投资建设项目终结阶段。本文只是从投资建设项目资金运动的角度稍略论及这个阶段。

把投资建设项目全过程分为性质不同的四个阶段，这只是一种理论上的抽象，对此必须有科学的理解。首先，应当指出，任何一种划分和分类都是出于某种主观目的而对客观的一种假定，对投资建设项目阶段的划分也不例外。投资建设活动客观上并不存在截然

而是一个有机连续的整体，甚至许多工作都是同步或交叉进行的。我们只是为了有效管理的目的而把工作性质和管理规律相似的工作归入一个阶段，相异的工作归人另一个阶段，所以这种划分当然不是绝对的，而是相对的。其次，在一般的情况下，投资建设项目全过程都可划分为这样四个阶段，而且同一阶段内各工作的性质相似，不同阶段的工作性质和特点则有较大区别，但对于特殊的项目则可能有例外。再次，前后阶段、前后工作一般应顺序进行。前一阶段或前一项工作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落实，而且前后阶段或工作间相互补充。最后，投资建设项目周期是这四个阶段有机结合的总体，四个阶段缺一不可，互相有效地配合才能实现项目目标。投资建设项目周期的阶段和工作类型可简单地表示，如表 2—1 所示。

二、　投资建设项目各阶段管理分析的四因素模式

在投资建设项目周期的各阶段中，究竟有哪些因素对投资素以何种形式影响投资?影响的程度有多大?这是投资建设项目分析清楚的问题，也是科学、有效地管理投资的前提和基础，

为简化问题的分析，我们不妨把各阶段归结为单一的投入产出系统段都是如下一种系统过程：

投入产出

在这样一种过程中，对项目投资直接有影响的是其投入和产出，转化过程须通过对投入和产出作用而间接影响项目投资。具体的项目投资管理主要研究这种转化过程，但在项目投资影响因素分析中可忽略这一过程，而只需分析投入和产出对投资的影响。

首先分析各阶段的投人因素。投资建设项目周期的各阶段中有多种生产要素投入，我们可以抛开其实物形态，把所有投入简单地归结为一种资金投入。对于市场经济条件下的投资建设项目，这种归结应该是合适的，因为在市场经济条件下，所有经济要素都可以用货币来衡量。这样，投入对项目投资的影响可以用一个最简单的指标来测度：各阶段投入占总投资的比重 100%。但是问题并不这么简单，详细分析可以发现，各阶段投入实际是由性质截然不同的两部分构成：一部分是某一阶段工作本身需要的费用，它是通过价值的创造间接地转移到投资建设产品上，可以简称为工作成本；另一部分是某一阶段购置项目所需生产要素需要的费用，它的价值直接组合到投资建设产品上，可以简称为要素成本。这两种不同的投入成本在投资建设项目周期的不同阶段，其性质、规模和结合形式有所不同，所以必须区别分析和管理。因此，确定各阶段投入对项目投资的影响可用如下两个指标表示：

某阶段工作成本的影响

Ⅱ．　某阶段要素成本的影响二‘“气凳示 9”匹：’x100%

其次再来分析各阶段的产出因素。投资建设项目周期各阶段的产出是通过其质量来影响项目投资的。各阶段产出质量是各阶段工作质量的结果，各阶段的工作质量最终要通过其产出质量来测度，所以本文简单地用工作质量来代替产出质量：这样的影响实际

一是工作质量直接决定着项目投资的数额，它就是实现同样功能的项目所需投资的数额，可以简称为工作质量影响(A)；二是工作质量直接决定着投资建设产品的使用功能，这种功能在项目使用
运营阶段直接影响着项目的运营效益。项目投资效益是通过运营效益来体现和实现的，所以工作质量间接影响着项目投资效益，可以简称为工作质量影响(B)。这样，产出因素的影响可用如下两个指标表示：
某阶段工作质量影响(B)

这样，就建立起了项目投资影响的四因素(1、II、III、Ⅳ)模式。这种模式把投资建没项目投资管理分为四种类型：
第一种类型(1)，是对项目各阶段工作本身所需投资费用的管理；
第二种类型(II)，是对项目各阶段投入要素(非工作本身需要的)投资成
本的管理；

第三种类型(m)，是通过对项目各阶段工作质量的管理而达到管理总投资费用的目的；

第四种类型(Ⅳ)，是通过对项目各阶段工作质量的管理而达到提高投资效益(或使用功能)的目的。

项目投资的各阶段实际上都不同程度地存在着这四种类型的管理问题，但不同阶段的特点和影响程度是不同的，这正是不同阶段需采用不同管理方法的根本原因。在利用这种模式对各阶段投资管理因素进行分析前，需要首先对模式本身作几点说明。第一，本文所提出的四因素模式只是一种分析投资建设项目投资问题的思路和方法，目的是探索项目投资管理的科学规律和方法，它并不是对客观建设投资建设活动的一种划分和界定，所以不能完全地对号入座，绝对地理解。第二，本文所提出的四种影响因素可测度的水平不同，其中 I、II 两项较容易计算，第III项也可以在一定精度下进行估测，第Ⅳ项则一般难以精确地测定，可能
只有理论意义。第三，一般地说，投资建设项目周期的不同阶段，这四种因素的作用有很大的不同(实际上，在划分项目周期阶段时已考虑了这种不同)，所以项目投资管理的规律和方法也会存在较大的区别。

三、 投资建设项目周期各阶段的影响因素分析
投资建设项目决策阶段。这个阶段的投资影响因素如表 2—2 所示。

第四节投资项目决策阶段的分析

投资项目决策阶段是项目周期中最重要的阶段，因为在这个阶段要作出对项目投资效益起决定性影响的几项决策；

投资时机和方向、投资项目的比选及项目投资规模和总体实施方案。其中任何一项

而且在现代激烈的市场竞争条件下，任何选择都具有很大的风险，所以对这个阶段工作质量的要求越来越高。其工作质量对总投资影响高达 70%左右，对投资效益影响高达 80%左右。相对而言，这个阶段的费用比较少，一般只占总投资的千分之几。所以，这个阶段管理的目标是高水平的决策质量和适度的决策费用。

实践表明，投资项目投资的失误主要是决策阶段的失误，但并不是决策工作费用的超支，而是决策质量的低劣，所以，这个阶段投资管理的重点是项目决策的质量，决策费用支出只是次要因素。项目决策质量恰恰又是一个难以科学测度的变量，一般要用投资最终产品使用的效果来大致评估，但是到了最终结果出来的时候要改正就已经晚了，因为项目投资活动一般具有不可逆转性。项目决策的这一特点，加大了其控制的难度，有些投资业主也因此实质上放弃了对决策工作质量的控制。投资项目决策费用是一个非常容易测度和控制的变量，很多投资业主也因此把控制的重点放在了决策工作的费用最小上。这当然是极端错误的，因为缺乏适度的费用保证是难以产生高质量的决策结果的。

投资项目决策工作的另一个重要特点，是它的高度创造性、智力化和综合性。项目决策的本质不是一般常规程序的工作，因为项目本身就是一种独特的创造性强的一次性活动，需要对投资机会进行识别、分析、选择、决断、构思和运筹，这就要求其管理具有较大的灵活性和适应性。同时，项目决策工作的内容也决定了它是一项高度智力化的活动，这要求其投入要素必须是高水平、高素质的科技管理人员。因此，项目决策质量是项目决策队伍质量的综合反映，绝不能因为高水平决策人员费用高退而求其次，改用一般常规性业务人员。最后，项目决策还是一项综合性工作，涉及到项目技术、经济、社会和管理等众多方面，需要理论思维、技术、经验等因素有机结合，所以，决策队伍应具有综合性素质结构，应尽量避免单一的人员素质结构和思维。

投资项目决策阶段是投资项目管理的首要环节和最重要的方面，其有效控制的实现有赖于对上述特点的深刻理解和正确运用。结合前面讨论过的投资项目周期、项目投资影响因素和投资管理要素，本阶段管理分析模式的表述如表 3—1 所示。

项目决策阶段管理模式

投资控制要素	机制和手段	科学的决策程序：重点是多项目比较和多方案分析 合理的人员结构：技术、经济、管理、理论型、经验型 直接控制手段：亲自参与，不断检查，及时调整 优质优价控制方式：费用标准应与质量挂钩 决策过程充分利用社会专业化力量
	对象	决策过程，前期咨询服务单位和人员
	目标	高水平决策质量和适度的决策费用

		控制的重点是决策质量，次要因素是决策费用、工作性质的创造性、智力化和综合性		
投资影响的范围幅度	影响角度	类型	主要影响工作范围	影响幅度
	投入影响	工作费用(1)	投资机会分析费、市场调查分析费、可行性研究费、决策费用	工一X%
		项目要素费用(II)	一般没有要素投人	II一0
	产出影响	产出对总投资的影响(m)	建设用地费、建设项目资金成本项目材料费、法定税费、准备金	III一(60%一70%)
		产出对项目使用功能影响(IV)	市场销售额和产品价格、技术水平、生产规模和产品质量(项目运营成本和流动资金需求)	IV—(70%一80%)

第五节 投资项目决策工作的质量管理

投资项目决策的质量主要取决于三个方面：

(1)投资机会选择的正确性；

(2)多项目比选论证的全面性和准确性；

(3)项目投资方案的可行性和经济性。

这三个方面都是站在项目业主或投资者的角度进行的，一般业主工作程序如前所述。其中，投资机会的选择主要包括投资意向、市场研究与投资机会分析、项目建议书三项工作，项目投资方案的确定主要包括初步可行性研究、可行性研究和决策立项三项工作，而投资项目比选介于二者之间，同所有工作都有关系。这三个方面工作质量的好坏，从根本上说取决于项目决策者的素质和管理水平。下面分别加以分析。

一、 投资机会的分析

项目投资机会一般指投资的时间和方向，这是很难加以分析、描述的问题，但它关系到投资运营活动所提供或生产的最终产品的市场前景，因而对投资效益发生重要的影响。因为投资机会具有很大的随机性和相对性，任何科学的方法都不可能完全准确地确定其具体的时间和细节，科学研究的目的只能是提供一种分析的思路和框架，以避免投资的盲目性。项目投资机会是客观存在的，但是能否抓住机会取决于项目业主的客观条件和主观努力。一般来说，识别投资机会可以从三个方面入手。

（一） 客观环境的分析

当客观环境发生或预测发生变化时，就可能出现有利的项目投资机会，所以投资者必须密切注视一切可能的环境变化（例电视行业，由于数字技术的发明，数字电视的生产成为投资机会，未来中国将有上万亿的市场，长虹、海信、TCL 等国内厂商，松下、三星、飞利浦等国外厂商纷纷推出自己的产品）。机会存在于变化之中，这可从下面两方面进行分析。

1、市场供需态势分析

在市场经济条件下，市场是反映社会各方面需求和供给态势的最佳场所，不仅一般企业、家庭和社会团体的经济活动需要利用市场来实现，而且政府的许多政策也要通过市场来落实，所以寻找项目投资机会首先应进行市场调查、预测和分析。

市场分析分两个方面，其一是现态分析，即现行市场的短缺状况。一种产品或服务如果出现短缺，销售价格就会上涨，而且销售规模也会扩大，所以这时进行相关投资的收益就会很高。但是市场出现短缺的时候，会有更多的人陆续把资金转移到这方面来，在较长的时间内可能会出现供过于求、风险大增的情况。这时候时间(速度)因素将起关键作用。所以投资的时机是在市场出现短缺之前，而不是出现短缺之时，最好在市场出现短缺之时投资的成品能够上市。当然，这时要具体地看产品供给弹性的大小，以及供求不平衡会不会由于制度上、经济运行上的某种原因而在短期内无法调整。对市场短缺情况的分析，不仅要看市场总体供求态势，还要具体地分析供求的结构性短缺。因为市场需求是同社会发展和居民习惯、信息等因素相联系的。不同国家和地区社会发展水平不同，需求的内容和层次也会有差异，这就可能造成某一地区畅销的产品在另一地区卖不出去，在某一地区饱和的产品在另一地区处于短缺状况。同样，由于居民习惯、信息等因素的影响，也可能造成结构性短缺。

市场供需分析的另一个方面是潜在市场分析（即市场预测）。潜在市场分析对于长期投资具有更重要的作用。随着现代科学技术日新月异的发展和市场竞争越来越激烈，很多产品革新或更新换代的速度非常快，世界经济新浪潮一波强过一波。能否走在浪潮的前面或至少赶上浪潮，决定着一个企业、地区甚至国家的命运。这些都取决于能否正确地预测到市场潜在的发展趋势并据之进行相应的投资。潜在市场分析一般可考虑如下几方面：一是现有产品的更新换代、技术革新预测分析，目前广泛使用的分析方法是产品寿命周期分析。这种分析方法把一种产品从构想到退出市场的全过程视为一种寿命周期过程，并把这个过程划分为四个阶段：开发期、发展期、成熟饱和期和衰退期。产品寿命周期阶段不同，其市场前景和管理策略也不同。这种方法现在已成为产品市场分析的经典理论，各方面研究资料很多。二是新产品、新技术开发预测分析。现代经济增长在很大程度上依赖于知识，特别是科学技术的进步，而新的科学技术一般要通过新产品和新技术的开发来实现。所以预测分析新产品、新技术必须把握住现时代科技发展的动态，深入了解现代科技专家的工作并同其配合合作。

市场调查、分析和预测的方法发展很快，以至于已形成了一门独立的专业学科：市

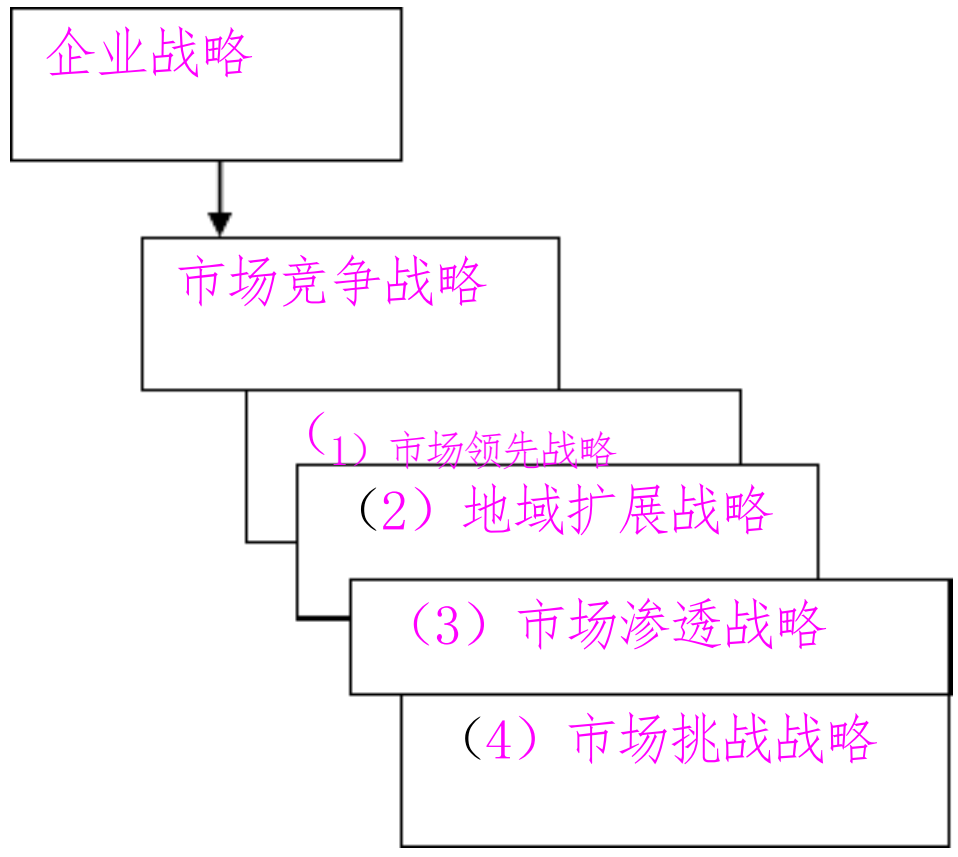
场预测学。其中有各种定性、定量方法达几百种之多，真正做市场调查预测时应系统学习。但仅仅运用这些方法对于作出正确的预测是比较困难的，因为这不仅仅是方法问题，更重要的是眼界和创造性思维。

2、政策分析

在现代社会经济发展中，政府是左右经济运行的仅次于市场的力量，政府政策的变化是投资机会的重要来源。从长远看，对于单个企业或项目来说，只有适应政策需要才能存在和发展，否则只有死路一条。政策分析主要是预测研究政府的行政规划、产业政策、财政税收政策、金融信贷政策的可能变化。通过这种分析，要了解政府可能的限制政策、鼓励优惠政策甚至具体的规划投资方案，这样就可以相应选择投资的行业、区域、时间和形式，有时甚至是具体的项目。

（二）对企业经营目标和战略的分析

项目是实现企业目标和战略的手段，不同的企业目标和战略，其项目选择也会有重大差别。在激烈的市场竞争环境下，企业要想取得并保持最佳的地位，必须制定出与自身条件相适应的目标和战略，项目投资机会的选择应该有利于这种目标和战略的实施。企业的基本目标当然是为了实现长远的利润，但不同企业有不同的实现利润的道路和方式，其中主要包括对风险、市场、规模、企业信誉和形象等方面的态度和选择。企业目标必须通过制定相应的经营战略来实现。近几年来，企业经营战略已成为我国管理学界的热门话题，相关的著作和译著纷纷问世，但很少有将企业战略与投资项目具体联系起来的，这不能不说是一个缺点。本文对此也只能做粗浅的分析，这主要是因为作者在此方面没有深入研究，而且这也不是本文的重点。由于分析研究的角度不同，对企业战略有不同的划分方法，图 3—1 是其中一种分类。(P61)



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/718100076107006054