

# 项目管理概论

## 第三章：项目策划

### 项目管理概论

#### 第三章：项目策划

##### 3.1项目策划的基本概念

##### 3.2项目决策策划（重点）

###### 第一部分

###### 第二部分

###### 第三部分

##### 3.3项目实施策划

### 3.1项目策划的基本概念

#### 1、项目策划定义

项目策划是指通过调查研究和收集资料，在充分占有信息的基础上，针对项目决策和实施的问题进行组织、管理、经济和技术方面的科学分析和论证。**把建设意图转换为定义明确、要求清晰、目标明确、具有可操作性的策划文件的活动过程。**

#### 2、项目策划的实质和目的

实质：“无中生有”的过程；业主方、策划方、政府部门及外部专家和资源思想碰撞的过程；

目的：为项目建设的决策和实施增值；

项目的增值体现在人类生活和工作的环境保护和节能、建筑环境、使用功能和建设质量、建设成本和经营成本、社会效益和经济效益、建设周期等方面效果的改善

#### 3、策划的作用

(1) 构思项目系统框架

(2) 奠定项目决策基础（决策的依据）

后期决策要依据项目建议书、可研报告、设计图纸等的规定，以决定干什么、如何干、是否干

(3) 指导项目管理工作（实施的依据）

**计划是组织、领导、控制的基础和前提**

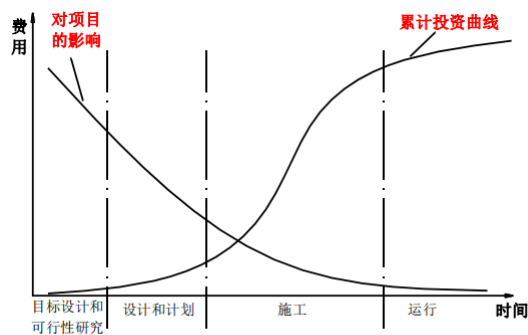
#### 4、策划的重要性

(1) 策划阶段对工程效益的影响是决定性的

(2) 国家投融资体制改革的需要（审批、核准、备案）

投融资项目必须以缜密系统的策划工作为首要任务

(3) 国家还缺乏对项目策划的内容和工作程序的明确的规定



由图可见，前期的策划虽然投资较少，但对项目影

项目累计投资和影响对比  
响最大，这种影响随时间逐渐减小

## 5、策划的特点

充分占有信息：

- 重视类同项目的经验和教训（数据库建立）
- 坚持开放型的工作原则
- 策划是一个知识管理的过程（创造知识、整理知识、共享知识）
- 策划是一个创新求增值的过程
- 策划是一个动态过程（渐进明晰）

## 6、策划的组织

知识的获取----->知识编写、组合和整理----->新知识的形成

- 策划的组织实质上是人员的集成及组织，信息和知识的集成及组织
- 项目策划是整个项目生命周期中新知识获取和产生最密集的阶段

## 7、项目策划的组织类型

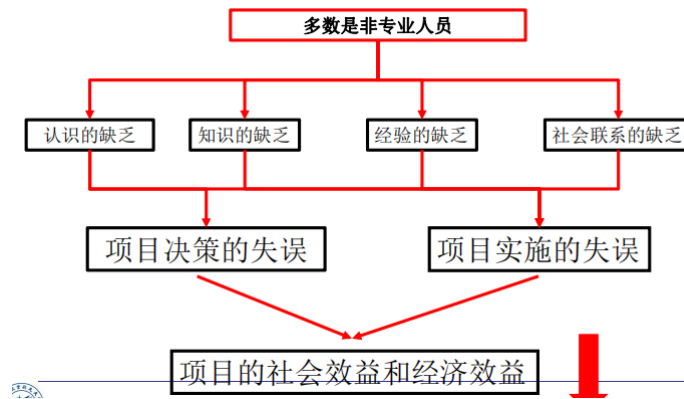
- (1) 土地开发规划的策划
- (2) 土地开发项目实施的策划
- (3) 建设项目决策的策划
- (4) 建设项目实施的策划

开发公司：(1),(2),(3),(4)

从事策划工作的专业咨询公司：(1),(2),(3),(4)

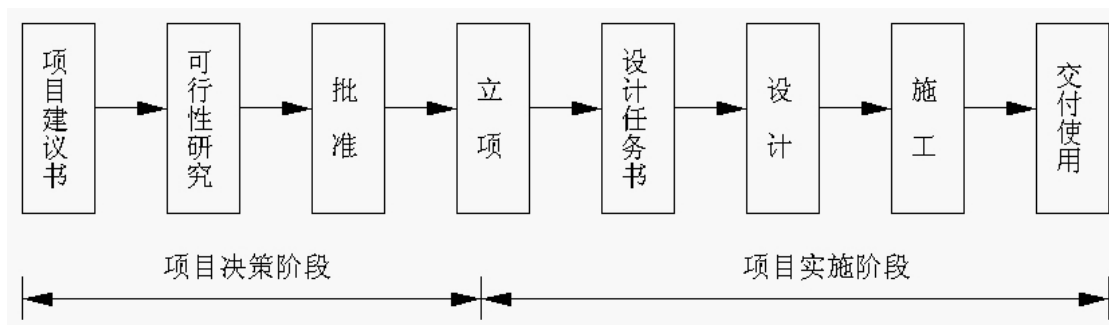
施工单位：(3),(4)

## 8、开发公司或施工单位自行策划可能存在的问题



- 从事策划工作的专业咨询单位（最好能提供全过程工程咨询服务），一般有各方面的信息资源

## 9、策划的类型



项目分为决策和实施阶段，建设项目策划也非分为：（1）项目决策的策划（2）项目实施的策划 两种

### <1>项目决策的策划

定义开发或建设什么，为什么建，达到什么目标，效益和意义（功能, 目标（TCQ），资金, 投资, 效益, 进度）

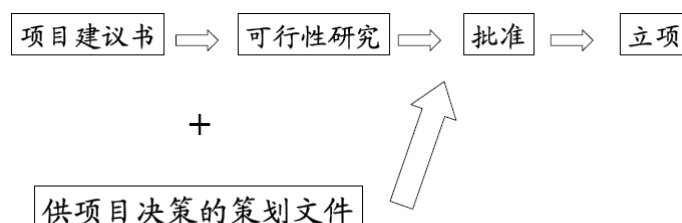
### <2>项目实施的策划

定义如何开发和建设，为项目管理服务（组织，采购，目标控制（TCQ））

## 10、决策策划和实施策划的任务

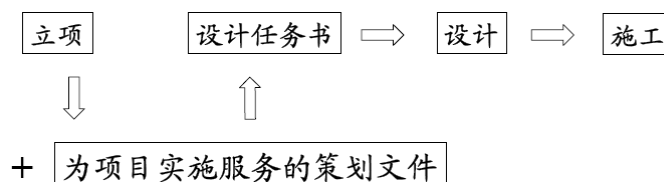
### <1>决策策划的任务

1. 建设环境和条件的调查和分析（现场勘探：地质、水文...）
2. 项目建设目标论证与项目定义（WBS等）
3. 项目功能分析与面积分配（空间布局）
4. 与项目决策有关的组织、管理和经济方面的论证与策划
5. 与项目决策有关的技术、环保、伦理方面的论证与策划
6. 项目决策的风险分析（全寿命周期意识——高铁）



## <2>实施策划的任务

1. 项目实施的环境和条件的调查与分析;
2. 项目目标的分析和再论证;
3. 项目实施的组织策划;
4. 项目实施的管理策划;
5. 项目实施的经济策划;
6. 项目实施的技术策划;
7. 项目实施的技术策划;
8. 项目实施的风险分析与策划等。



## 3.2项目决策策划（重点）

### 第一部分



#### 1、工程项目构思定义

工程项目的构思是一种概念性策划，它是在企业的系统目标的指向下，从现实和经验中得出项目策划的前提和基础，在此基础上形成项目的大致策划轮廓，对这些策划的轮廓进行论证和选择才形成项目的构思。

#### 2、工程项目构思的产生

- 新投资机会和投资地点
- 实现上层系统发展战略
- 当前存在的问题和困难
- 特殊需要

#### 3、工程项目构思的选择

- (1) 充分发挥“构思 - 环境 - 能力”之间的平衡





### 1、情况分析的作用

- (1) 进一步研究和评价项目构思的实用性。
- (2) 对上层系统的目标和问题进行定义，从而确定项目的目标因素。
- (3) 通过情况分析确定项目的边界条件状况。这些边界条件的制约因素，常常会直接产生项目的目标因素。
- (4) 为目标设计、项目定义、可行性研究以及详细设计和计划提供信息。
- (5) 对项目中的某些不确定因素即风险进行分析，并对风险提出相应的防护措施。

### 2、问题定义的基本步骤

- (1) 对上层系统问题进行罗列、结构化，即上层系统有几个大问题，一个大问题又可能有几个小问题构成。
- (2) 对原因进行分析，将症状与背景、起因联系在一起，这可用因果关系分析法。
- (3) 分析这些问题将来发展的可能性和对上层系统的影响。有些问题会随着时间的推移逐渐减轻或消除，相反有的却会逐渐严重。

## 3、工程项目的目标设计

### 目标管理方法（MBO - Management By Objectives）

#### (1) 建筑工程项目管理采用目标管理方法：

1. 在项目实施前就必须确定明确的目标，精心论证，详细设计、优化和计划。 - - 目标刚性
2. 项目先设立总目标，再采用系统方法将总目标分解成子目标和可执行目标。
3. 将项目目标落实到责任人，将目标管理同职能管理高度地结合起来，建立由上而下，由整体到分部的目标控制体系，并加强对责任人进行业绩评价。
4. 将项目目标落实到项目的各阶段，保证项目在全生命期中目标、组织、过程、责任体系的连续性和整体性。

#### (2) 目标因素的来源

1. 问题的定义，即各个问题的解决程度，即为目标因素。
  - 如项目产品的市场占有率；拟解决多少人口的居住问题，高速公路所要达到的行车速度等；
2. 有些边界条件的限制也形成项目的目标因素。 - 如资源限制，法律的制约、项目相关者（如周边组织）的要求等。
3. 许多目标因素是由最高层设置的，上层战略目标和计划的分解可直接形成项目的目标因素。

#### (3) 目标因素的分类

- 按目标因素的性质分类

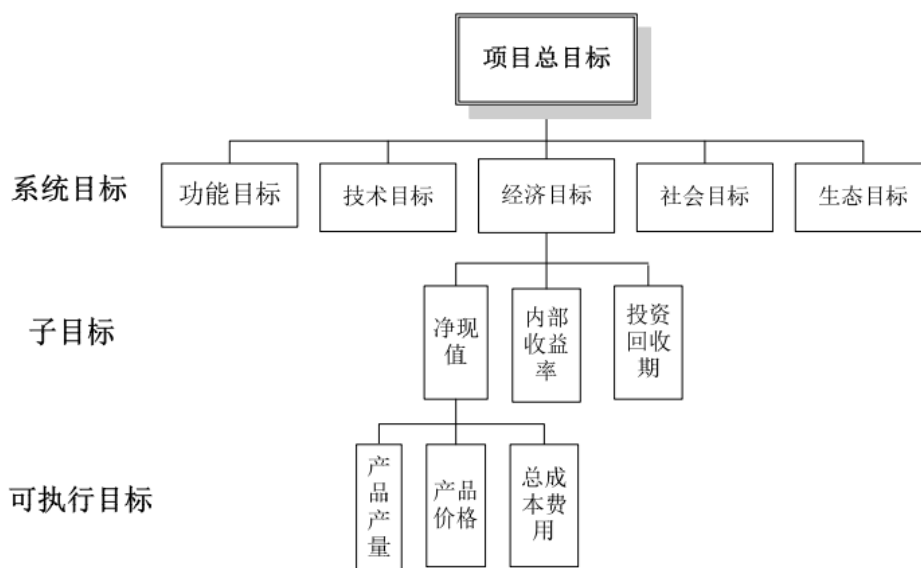
1. 强制性目标：必须满足的目标，包括法律、法规的限制、政府的规定、政策、技术规范的要求等；
2. 期望性目标：尽可能满足的目标，它具有一定的弹性。如：项目的总投资、总工期等。

- 按目标因素的表达分类

1. 定量目标：能用数字表达的目标（如：投资规模、投资回报率、总工期等）
2. 定性目标：不能用数字表达的目标(如：使用户满意、伦理性目标等)

#### (4) 项目目标系统层次

1. **系统目标**，通常有，功能目标、技术目标、经济目标、社会目标、生态目标。
2. **子目标**，为系统目标的说明、补充。
3. **可执行目标**，为子目标的细化。



#### (5) 目标因素之间的矛盾

- 在目标系统中，系统目标优于子目标，子目标优于可执行目标
- 强制性目标与期望性目标发生矛盾：

必须满足强制性目标，如：环境保护要求与经济性（投资收益率、投资回收期、总投资等）发生矛盾时，必须满足环保要求；

- 强制性目标之间发生矛盾

项目本身有矛盾，则：<1>一方面重新构思，设计目标体系<2>消除一个强制目标，或采取措施使其转化为期望目标

- 期望目标之间发生矛盾

<1>定量目标间：采用优化方法，优化出最优方案

<2>定性目标间：设置优先级（或定义权重），寻找他们间的平衡

#### 4、项目定义

(1) 描述：以书面形式描述项目**经过优化**的目标系统，为上层系统的评价和审查提供依据，也为下阶段作可行性研究提供基础条件。

##### (2) 项目定义的内容

- 提出问题，说明问题的范围和定义；
- 说明解决问题对上层系统的影响和意义；
- 项目构成和定界，说明项目与上层系统其它方面的界面，确定对项目有重大影响的环境因素；
- **系统目标和最重要的子目标、近期、中期、远期目标，对近期目标应定量说明；**
- 边界条件（市场、资源、风险等）；
- 提出可能解决方案和实施过程总体建议；
- 经济性说明（总投资、预期受益、运营费用等）。

### (3) 项目审查

- 主要审查**风险评价、目标决策、目标价值评价、目标设计过程等**
- 在审查中应注意以下问题：

1. 防止自我审查
2. 客观地顾及所有重要的各方
3. 审查应以动态的观点，从上层系统的角度出发

- 项目审查的主要指标

1. 问题的定义（是否符合实际或有遗漏）。
2. 目标系统和目标因素的价值评价（价值工程）。
3. 对项目构思、情况 and 问题的调查和分析、目标设计的过程和结果的审查。
4. 项目的初步评价。

### (4) 项目选择

1. 能够最有效的解决上层系统的问题，满足上层系统的需要（市场前景）；
2. 项目对上层战略的贡献；
3. 企业现有资源和优势能否得到最充分利用；
4. 项目成就期望值（可能性大、风险小）。

## 第三部分

### 1、项目建议书

项目建议书是**对项目目标系统和项目定义的说明和细化**，同时作为后继的可行性研究、技术设计和计划的依据，将目标转变为具体实在的项目任务，是项目前期策划阶段形成的两大最重要的文件之一（另外一个是可研报告）。

**其主要作用是向政府主管部门或者上级系统推荐项目，供主管部门选择。**

### 2、可行性研究

#### (1) 定义

项目可行性研究是指对某工程项目在做出是否投资的决策之前，**先对与该项目相关的技术、经济、社会、环境等所有方面进行调查研究**，对项目各种可能的拟建方案认真地进行**技术经济分析论证**，研究**项目在技术上的先进适用性，在经济上的合理有利性和建设上的可能性**，对项目建成后的**经济效益、社会效益、环境效益**等进行科学的预测和评价，据此提出该项目是否应该投资建设，以及选定最佳投资建**设方案等结论性意见**，为项目投资决策提供依据。

#### (2) 可研的作用



- 作为工程项目投资决策的依据
- 作为编制设计任务书的依据
- 作为筹集资金和银行申请贷款的依据
- 作为与有关协作单位签订合同或协议的依据
- 作为工程项目建设的基础资料
- 作为环保部门审查项目对环境影响的依据
- 作为项目的科研试验、机构设置、职工培训、生产组织的依据
- 作为项目考核的依据

(3) 可研的阶段

- 投资机会研究
- 初步可行性研究
- 详细可行性研究
- 项目可行性研究报告的评估

研究阶段	时间	研究费用/总投资	估计精确度
投资机会研究	1-3个月	0.2%-1.0%	±30%
初步可行性研究	4-6个月	0.25%-1.0%	±20%
详细可行性研究	3-6个月	1.0%-3.0%	±10%

(4) 可研的步骤

- 筹划准备
- 调查研究
- 方案的制定和选择
- 深入研究
- 编制可行性研究报告

(5) 可研的主要依据

- 国家经济和社会发展的长期计划、规划、投资政策、以及国家和地方的法规
- 批准的项目建议书
- 国家批准的资源报告，国土开发整治规划等
- 国家进出口贸易和关税政策
- 建设地点的自然、经济、社会等基础资料
- 市场调查报告

(6) 可研的内容

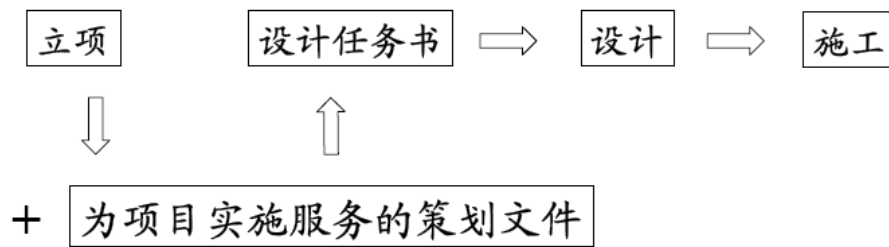
- 1) 进行市场研究，以解决项目建设的必要性问题；
- 2) 进行工艺技术方案的研究，以解决项目建设的技术可能性问题；
- 3) 进行财务和经济分析，以解决项目建设的合理性问题。

(7) 可研的基本要求

- 必须从工程项目**全生命期**的角度，重点研究市场，确定生产规模、项目范围、技术方案、融资。
- 通过调查研究，以**第一手资料**为依据，客观地反映和分析问题。
- 可行性研究应**详细、透彻、全面**，定性和定量分析相结合，用数据、图表分析和表示。
- **多方案比较。**
- 加强对技术、经济、财务、环境、社会等方面的**风险分析**。

- 可研报告需经政府部门审查、评价、批准。

### 3.3项目实施策划



#### 1、策划的种类

- (1) 工程项目组织策划
- (2) 工程项目采购策划
- (3) 目标控制策划

#### 2、目标控制的原则

- (1) 主动控制与被动控制相结合
- (2) 从系统的角度出发，全面把握控制目标
- (3) 采用灵活的控制措施（技术、经济、合同和组织）