# 第5章、立项管理

**考** **点** **5** **5** **:** **项** **目** **建** **议** **书**

1 、项目立项管理包括以下5个典型环节，分别是 **项目建议、项目可行性分析、项目审批、项目招投标**

**以及项目合同谈判与签订** **5** 个阶段。

2、 项目建议书(又称立项申请)是项自建设单位向上级主管部门提交项目申请时所必须的文件，是对 拟建项目提出的框架性的总体设想。项目建议书是项目发展周期的初始阶段，是国家或上级主管部门选择项 目的依据，也是可行性研究的依据。( 1 7 下 3 2 )

3 、项目建议书应该包括的核心内容如下： **第一章项目简介、第二章项目建设单位概况、第三章项目建** 设的必要性、第四章业务分析、第五章总体建设方案(16下30)、第六章本期项目建设方案(18上32)、第

**七章环保、消防、职业安全、八章项目实施进度第九章投资估算和资金筹措、十章效益与风险分析(09下** 32)(11下31)(13下28)(14上31、35)(15上32)---第**二版教材修改—** **具体内容看教材**

4、 项目建设单位可以规定对于规模较小的系统集成项目省略项目建议书环节，而将其与项目可行性分 析阶段进行合并。(19上32)(19下28)

5 、立 项管理主要是解决项目组织战略符合性问题，即项目值不值得去做的问题；( 1 6 上 3 1 )



**考** **点** **5** **6** **:** **可** **行** **性** **研** **究**

1、 可行性研究内容一般应包括以下内容： 1)投资必要性2)技术的可行性3)财务可行性4)组织可

**行性5)经济可行性6)社会可行性7)风险因素及对策一结合项目背景需要进行判断**

**(11下32)(12上31)(12下38)(15上30)(15下30、31)(16上30)(17上33)(17下33)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | **投资必要性** | 根据市场调查及预测的结果，以及有关的产业政策等因素，论证项目投资建设的必要性。 |
| 2 | **技术的可行性** | 从事项目实施的技术角度，合理设计技术方案，并进行比较、选择和评价。 |
| 3 | **财务可行性** | 从项目及投资者的角度，设计合理财务方案，从企业理财的角度进行资本预算，评价项 目的财务盈利能力，进行投资决策，并从融资主体(企业)的角度评价股东投资收益、 现金流量计划及债务偿还能力。 |
| 4 | **组织可行性** | 制定合理的项目实施进度计划、设计合理的组织机构、选择经验丰富的管理人员、建立 良好的协作关系、制定合适的培训计划等，保证项目顺利执行。 |
| 5 | **经济可行性** | 是从资源配置的角度衡量项目的价值，评价项目在实现区域经济发展目标、有效配置经 济资源、增加供应、创造就业、改善环境、提高人民生插等方面的效益。( 16上30)(18 上33)(18下33)(19上33) |
| 6 | **社会可行性** | 主要分析项目对社会的影响，包括政治体制、方针政策、经济结构、法律道德、宗教民 族、妇女儿童及社会稳定性等。 |
| 7 | **风险因素及对** **策** | 主要是对项目的市场风险、技术风险、财务风险、组织风险、法律风险、经济及社会风 险等因素进行评价，制定规避风险的对策，为项目全过程的风险管理提供依据。 |

**7、初步可行性研究是介于机会研究和详细可行性研究的一个中间阶段。详细可行性研究才需要从技术、**

经济等方面进行深入调查研究；( 1 8 下 3 4 )

**详细可行性研究的方法：经济评价法、市场预测法、投资估算法和增量净效益法等(19上28)**

—65—

可行性研究报告的内容：(1)项目概述(2)项目建设单位概况(3)需求分析和项目建设的必要性(4) 总体建设方案(5)本期项目建设方案(6)项目招标方案(7)环保、消防、职业安全(8)项目组织机构和 人员培训(9)项目实施进度(10)投资估算和资金来源(11)效益与评价指标分析(12)项目风险与风险 管理。( **1** **9** **下** **2** **4** **)**

**8、** **机会研究、初步可行性研究、详细可行性研究、评估与决策是投资前期的四个阶段。** **其中前三个可** **以合并，但是详细可行性研究是不可或缺的。**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **阶段** | **工作内容** | **误差控制** |
| **机会研究** | **寻求投资机会，鉴别投资方向** | **+30%** |
| **初步可行性研究** | **初步项目是否有生命力，能否盈利** | **+20%** |
| **详细可行性研究** | **详细技术经济论证，在多方案比较的基础上选择出最优方案** | **+10%** |

9、对于不同规模和类别的项目，初步可行性研究可能出现4种结果，即：①肯定，对于比较小的项目

**甚至可以直接“上马”;②肯定，转入详细可行性研究，进行更深入更详细的分析研究；③展开专题研究，**

**如建立原型系统，演示主要功能模块或者验证关键技术；④否定，项目应该“下马** **”。(** **1** **7** **下** **3** **4** **)** **(** **1** **9** 下 30)

**10、** **最终提交的可行性研究报告将成为进行项目评估和决策的依据。**

11、 项目审批部门委托有资质的咨询机构评估后审核批复，或报国务院审批后下达批复。

**考** **点** **5** **7** **:** **项** **目** **评** **估** **和** **论** **证**

1、项目评估指项目可行性研究的基础上，由第三方进行评价、分析和论证，为银行的贷款决策或行政 主管部门的审批决策提供科学依据。(11上57)(12上32)(16下31)(18下32)

2、 项目可行性研究报告的编制内容与项目建议书批复内容有重大变更的 ，应重新报批项目建议书。项 目初步设计方案和投资概算报告的编制内容与项目可行性研究报告批复内容有重大变更或变更投资超出已 批复总投资额度 10% 的， **应重新报批可行性研究报告。**

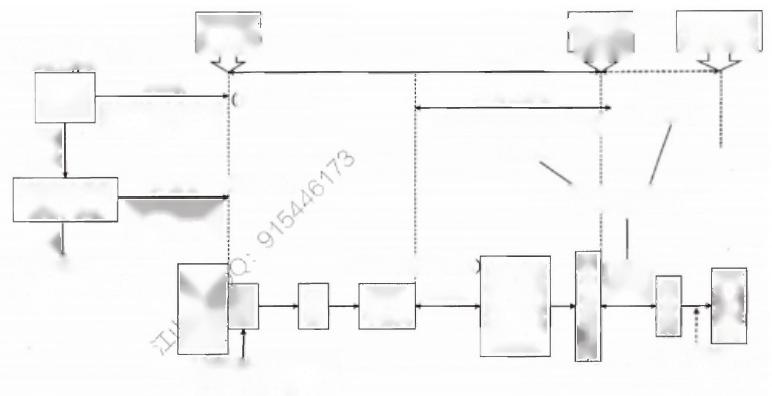
项目初步设计方案和授资概算报告的编制内容与项目可行性研究报告批复内容有少量调整且其调整内 容未超出已批复总投资额度**10%**的，需在提交项目初步设计方案和投资概算报告时以独立章节对调整部分进

**行** **定量补充说明**。(12上31)(12下34)(13上33)



**考** **点** **5** **8** **:** **招** **投** **标**

—67—



投标保证金 有效期结束

投标有效期

|  |  |
| --- | --- |
| ≥30工作日  否则应该延长投标有效期 (定标) | ≥30日 (保证期) |

(三分30单独化)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| (报府备素要十五)  确定  中标人 | 向行政监  督部门提  交招投标  情况的书  面报告 | 发中标通 知书 | (签约)  ≤30日  ≤ 5 工 作 日  (签约速保池得孟) |

提交投标

截止时间

≥20日

发标二本)

给招投标人留必要

的编投标文件时间

|  |  |
| --- | --- |
| 对招标文件的 澄清、修改  要求 | ≥15日 (政一五)  给投标人留必  要的相应调整  时间 |

1.书面形式，

2.通知所有招标文件

收受人

(与提交投标文件截止 时间一致，并在招标文 件规定的地点开标)

≥5工作日 发售招 标文件

如需

修改

确定招

标委员 开 会的成 标 员名单

投标有效 期结束

退还 投标 保证 金

(售标肃后至少五)

≤15日

签合同

评标

1、 国有资金占控股或者主导地位的依法必须进行招标的项目 ， 应当公开招标 ； 下列情形可以邀请招标 ：

① 需 要 采 用 不 可 替 代 的 专 利 或 者 专 有 技 术 ； ② 采 购 人 依 法 能 够自行建 设 、 生产或者 提 供 ； ③ 已通过招 标方式 定的特许经营项目投资人依法能够自行建设、生产或者提供；④需要向原中标人采购工程、货物或者服务， 否 则 将 影 响 施 工 或 者 功 能 配 套 要 求 ： ⑤ 国 家 规 定 的 其 他特 殊情形。 **(** **1** **8** **上** **3** **4** **)**

2、 资 格 预 审 文 件 或 者 招 标 文 件 的 发 售 期 不 得 少 于 5 日 ； 通 过 资 格 预 审 的 申 请 人 少 于 3 个的 ， 应 当 重 新

招 标 。 投 标 保 证 金 不 得 超 过 招 标 项 目 估 算 价 的**2** **%** **,** **招** **标** **保** **证** **金** **有** **效** **期** **应** **当** **与** **投** **标** **有** **效** **期** **一** **致**。 招 标 人 可 以 自 行 决 定 是 否 编 制 标 底 ， 且 只 能 有 一 个 标 底 ， 必 须 保 密 。 招 标 人 设 有 最 高 投 标 限 价 的 ， 应 当 在 招 标 文 件 中 明 确最高投标限价或者最高投标限价的计算方法 ， 招标人不得规定最低投标限价 。 招标人不得组织单个或者部

分 潜 在 投 标 人 踏 勘 项 目 现 场 。 ★( **1** **8** **下** **3** **5** **)**

3 、对 技 术 复 杂 或 者 无 法 精 确 拟 定 技 术 规 格 的 项 目 ， 招 标 人 可 以 分 2 个 阶 段 招 标 ：

**第** **一** **阶** **段** **，** **提** **交** **不** **带** **报价的技术建议** **，** **招标人编制招标文件** **；**

**第二阶段** **，** **向提供第一阶段技术建议的投标人提供招标文件** **，** **投标人按照要求提交包括最终技术方案和投标报价的投标文件** **。**

4、 招标人有下列行为属于以不合理条件限制 ：

① 就 同 一 招 标 项 目 向 潜 在 投 标 人 或 者 投 标 人 提 供 有 差 别 的 项 目 信 息 ；

② 设定的资格、技术、商务条件与招标项目的具体特点和实际需要不相适应或者与合同履行无关；

③依法必须进行招标的项目以特定行政区域或者特定行业的业绩、奖项作为加分条件或者中标条件；

④ 对 潜 在 的 投 标 人 或 者 投 标 人 采 取 不 同 的 资 格 审 查 或 者 评 标 标 准 ；

⑤ 限 定 或 者 指 定 特 定 的 专 利 、 商 标 、 品 牌 、 原 产 地 或 者 供 应 商 ；

⑥ 依 法 必 须 进 行 招 标 的 项 目 非 法 限 定 潜 在 投 标 人 或 者 投 标 人 的 所 有 制 形 式 或 者 组 织 形 式 ；

⑦ 以 其 他 不 合 理 条 件 限 制 、 排 斥 潜 在 的 投 标 人 或 者 投 标 人 。

5、 与招标人存在利害关系可能影响招标公正性的法人、其他组织或者个人，不得参加投标。单位负责人为同

一 人或者存在控股、管理关系的不同单位，不得参加同 一 标段投标或者未划分标段的同 一 招标项目投标。

6、 下 列 情 形 属 于 投 标 人 相 互 串 通 投 标 ： ① 投 标 人 之 间 协 商 投 标 报 价 等 投 标 文 件 的 实 质 性 内 容 ； ② 投 标 人 之 间 约 定 中 标 人 ； ③ 投 标 人 之 间 约 定 部 分 投 标 人 放 弃 投 标 或 者 中 标 ； ④ 属 于 同 一 集 团 、 协 会 、 商 会 等 组 织 成 员 的 投 标 人 按 照 该 组 织 要 求 协 同 投 标 ； ⑤ 投 标 人 之 间 为 谋 取 中 标 或 者 排 斥 特 定 投 标 人 而 采 取 的 其 他 联 合 行 动 。 ★

7、 下 列 情 形 视 为 投 标 人 相 互 串 通 投 标 ： ① 不 同 投 标 人 的 投 标 文 件 由 同 一 单 位 或 者 个 人 编 制 ； ② 不 同 投 标 人 委 托 同 一 单 位 或 者 个 人 办 理 投 标 事 宜 ； ③ 不 同 投 标 人 的 投 标 文 件 载 明 的 项 目 管 理 成 员 为 同 一 人 ； ④ 不 同 投 标 人 的 投 标 文 件 异 常 一 致 或 者 投 标 报 价 呈 规 律 性 差 异 ； ⑤ 不 同 投 标 人 的 投 标 文 件 相 互 混 装 ； ⑥ 不 同 投 标 人 的 投 标 保 证 金 从 同 一 单 位 或 者 个 人 的 账 号 转 出 。 ★

8、 下 列 情 形 属 于 招 标 人 与 投 标 人 相 互 串 通 投 标 ： ① 招 标 人 在 开 标 前 开 启 投 标 文 件 并 将 有 关 信 息 泄 露 给 其 他 投 标 人 ； ② 招 标 人 直 接 或 者 间 接 向 投 标 人 泄 露 标 底 、 评 标 委 员 会 成 员 等 信 息 ； ③ 招 标 人 明 示 或 者 暗 示 投 标 人 压 低 或 者 抬 高 投 标 报 价 ； ④ 招 标 人 授 意 投 标 人 撤 换 、 修 改 投 标 文 件 ； ⑤ 招 标 人 明 示 或 者 暗 示 投 标 人 为 特 定 投 标 人 中 标 提 供 方 便 ； ⑥ 招 标 人 与 投 标 人 为 谋 求 特 定 投 标 人 中 标 而 采 取 的 其 他 串 通 行 为 。

—68—

9、系统集成供应商在项目投标阶段的主要工作包括**：①项目意向识别：4种途径：政策导向、市场需求、** **技术发展、挖掘现有客户。②项目售前交流；③获取招标文件；④编写投标文件；⑤参加投标活动。★**

**10** **、投标文件内容包括：①投标书、投标报价一览表、分项一览表；②投标资质证明文件(营业执照副本复** **印件加盖公章及其他相关证件);③公司与制造商代理协议和授权书；④公司有关技术资料及客户反馈意见。** ★

11、 投标文件签署及规定：①投标文件正本和副本须打印并由投标方法人代表或委托代理人签署；②除投标 方对错处作必要修改外，投标文件中不许有加行、涂抹或改写；③电报、电话、传真形式的投标概不接受。

12 、投标文件密封和标记： **①正本和副本有差异，以正本为准；②每一密封信封上注明何时之前不准启** **封；③投标文件由专人递交，并按投标注明的时间和地点送至招标方。**

13、 投标人的各种商务文件、技术文件等应依据招标文件要求备全，商务文件包括：资质证明文件(营 业执照、税务登记证、企业代码以及行业主管部门颁发的等级资质证书、授权书、代理协议等)、资信证明 文件(保函、已履行的合同及商户意见书、中介机构出具的财务状况书等)。技术文件一般包括投标项目方 案及说明等。

14、 投标人少于**3**个的，不得开标；评标报告应当由评标委员会全体成员签字。招标人应当自收到评标 报告之日起 **3**日内公示中标候选人，公示期不得少于 3日。公示期有异议的，招标人应当自收到异议之日起3 日内作出答复。招标人应当确定排名第一 的中标候选人为中标人，第一 中标候选人放弃中标的，因不可抗 力不能履行合同、不按照招标文件要求提供履约保证金、或者被查实存在影响中标结果的违法行为等情况，

不符合招标条件的，招标人可以按照评标委员会提出的中标候选人名单排序依次确定其他中标候选人为中标 人，也可以重新招标。★( **1** **8** **上** **3** **5** **)**

15、 招标人根据评标委员会提出的书面评标报告和推荐的中标候选人确定中标人，招标人也可以授权评 标委员会直接确定中标人，中标通知书对招标人和中标人具有法律效力。招标人应在书面合同签订后 **5日内** 退还投标保证金及银行同期存款利息。★

16 、履约保证金不得超过中标合同金额的 10% 。★ ( 1 9 下 3 1 )

17 、合同约定或者经招标人同意，可以将中标项目的部分**非主体、非关键性工作分包给他人完成。接受** **分包的人应当具备相应的资格条件，并不得再次分包。中标人应当就分包项目向招标人负责，接受分包的人** **就分包项目承担连带责任。** **★**



**考** **点** **5** **9** **:** **合** **同** **的** **内** **容**

1、合同谈判的方法一般**先谈技术条款，后谈商务条款**

2 、合同的条款一般应包括：**当事人的名称和地址、标的、数量、质量、价款和报酬、履行期限、地点** **和方式、违约责任和解决争议的方法等**。

**3、对于系统集成类的技术合同，一般应包括：** **项目名称；标的内容、范围和要求；履行的计划、进度**、 **期限、地点、地域和方式：技术文档和资料的保密；风险责任的承担：技术成果的归属和收益的分成方法；** **验收标准和方法：价款、报酬或者使用费及其支付方式：违约金或者损失赔偿的计算方法；解决争议的方法；** **名词术语的解释等。**

4、 如果中标人不同意按照招标文件规定的条件或条款按时进行签约，招标方有权宣布该标作废而与第 二最低评估价投标人进行签约，或请示有关管理部门之后宣布本次招标无效，而重新组织招标。



**考** **点** **6** **0** **:** **供** **应** **商** **立** **项**

1、 系统集成供应商所应承担的合同责任发生了转移，由组织转移到了项目组。一般来说，系统集成供 应商主要根据项目的特点和类型，决定是否在组织内部为所签署的外部项目单独立项。

**2、** **一般来说，系统集成供应商主要根据项目的特点和类型，决定是否要在组织内部为所签署的外部项** 目单**独立项。例如针对包含软件开发任务的项目通常需要进行内部立项，而那些单一的设备采购类项目则无** **需单独立项**

3、系统集成供应商主要根据项目的特点和类型，决定是否要在组织内部为所签署的外部项目单独立项， 例如针对包含软件开发任务的项目通常需要进行内部立项，而**那些单一的设备采购类项目则无需单独立项。**

供应商内部立项主要原因：**①通过项目立项方式为项目分配资源：②通过项目立项方式确定合理的项目** **绩效目标；③以项目型工作方式，提升项目实施效率。★** **(** **1** **7** **下** **3** **6** **)** **(** **1** **9** **下** **3** **2** **)**

4、系统集成供应商在进行项目内部立项时包括内容：①项目资源估算；②项目资源分配；③准备项目 任务书；④任命项目经理。★(16下32、33)(18上36)(18下36)(19上36)--- 具体内容看教材，有时

**5、项目识别是承建方项目立项的第一步(09上61)(11** **上55)(11** **下31)从下面方向识别：1)** **从政策**导 向**中寻找项目机会2)从市场需求中寻找项目机会3)从技术发展中寻找项目机会4)挖掘现有客户的潜在需求**