

第5章 项目立项与招投标管理

【复习提示】

项目立项管理是项目管理前期最重要的工作。该工作做得好，可以事半功倍；该工作做得不好，有可能为项目带来极大的风险。

招投标工作无论对项目中的哪一方而言，都是项目的前期工作，是项目顺利实施的基础性工作。

项目立项一般应包括立项申请、可行性论证或评估、批准或签约等3个基本过程。立项申请包括提交项目申请表和项目建议书，符合条件并通过审查的项目，可以进入可行性分析并进行可行性论证或评估。对通过可行性论证审批的项目，应根据项目的性质，通过合同或计划任务书形式，确定项目各方的权利和义务。

政府投资类项目一般要先提交项目建议书、进行可行性分析、提交可行性研究报告。项目可行后才能报发改委立项审批。

随着我国投资体制的改革深入，特别是随着2004年7月20日《国务院关于投资体制改革的决定》的出台和落实，除政府投资项目延续上述审批要求外，非政府投资类项目一律取消审批制，改为核准制和备案制。

【考试大纲的要求】

- 了解立项和招投标的流程。
- 了解立项和招投标流程中各文档的内容和作用。

5.1 交付物

可行性分析报告一般包括如下内容。

第1部分 概述

- 1) 项目背景
- 2) 可行性研究的结论

第2部分 项目技术背景与发展概况

- 1) 项目提出的技术背景
- 2) 项目的技术发展现状
- 3) 项目建设的必要性

第3部分 现行系统业务、资源、设施情况分析

- 1) 市场情况调查分析
- 2) 客户现行系统业务、资源、设施情况调查

- 第4部分 项目技术方案
- 项目总体目标
- 第5部分 实施进度计划
- 项目实施进度计划
- 第6部分 投资估算与资金筹措计划
- 项目投资估算
- 第7部分 项目组织机构、人员及其培训计划
- 1) 项目组织机构
- 2) 项目组人员组成
- 3) 人员培训计划
- 第8部分 不确定性(风险)分析
- 项目风险
- 第9部分 经济和社会效益预测与评价
- 1) 经济效益预测
- 2) 社会效益分析与评价
- 第10部分 可行性研究结论与建议
- 1) 可行性研究报告结论
- 2) 附件

5.2 立项管理内容

无论建设方还是承建方,在根据自己的发展战略发展业务时,都是从一个一个的项目作为出发点来贯彻的。由于现今世界日新月异、高度复杂,失败的项目也比较常见。为了确保组织在正确的发展方向上实施了正确的项目,在正式实施项目之前,必须经历一个科学的、规范的管理过程,这就是立项管理,以确保实施的项目是符合发展战略的、是以最优的方案实施项目的,从而确保了项目方向正确、实施顺利并能达到预期效果。

思考题

1. 什么是需求?如何才能有效地识别客户或用户等关键干系人的需求?
2. 请指出项目建议书的用途。
3. 请列举可行性研究报告的主要内容。

5.3 建设方项目申报与审批的流程

5.3.1 立项申请书的编写、申报和审批

一般地,项目的申报与审批顺序如下所示。

- (1) 项目建议书。
- (2) 项目建议书审批通过之后才做可行性研究报告。
- (3) 可行性研究报告审批通过之后做初步设计。
- (4) 然后是开工报告。

以上为基本建设程序的“前期工体”，然后开始施工图设计招投标等。

项目建议书在项目早期用于论证项目建设的必要性、初步的实施方案和投资估算。其主要内容应包括：

- 项目提出的必要性和依据
- 系统功能需求的分解
- 实施方案
- 项目执行所需的投入，包括人力、物力、时间、设备等
- 项目实施进度的里程碑计划
- 对项目完成可能达到效益的初步估计
- 结论
- 附件

须要组织相关人员对《立项报告》进行评审，输出《立项评审报告》。

在实际工作中，有时把论证项目必要性的项目建议书称为立项报告，也有时会把项目机会选择称为项目立项。

5.3.2 可行性分析及可行性分析报告的编写

项目的可行性分析的过程如下所示。

- (1) 确定项目规模和目标。
- (2) 研究正在运行的系统。
- (3) 建立新系统的逻辑模型。
- (4) 导出和评价各种方案。
- (5) 推荐可行性方案。
- (6) 编写可行性研究报告。
- (7) 递交可行性研究报告。
- (8) 项目论证与评估。

对项目论证与评估，应了解如下内容。

- (1) 阐述项目论证的概念与作用。
- (2) 项目论证的阶段划分。
- (3) 项目论证的步骤。
- (4) 项目评估的含义及其依据。

(5) 项目评估的内容。

(6) 项目评估的步骤。

5.3.3 项目招投标流程及管理

1. 招投标的流程

(1) 第①步：招标人发招标通知。

(2) 第②步：投标人向招标人登记投标项目，准备投标文件。未登记的不准投标，相关文件从指定的网站上下载。

(3) 第③步：投标人递交投标文件。

(4) 第④步：开标。

(5) 第⑤步：招标人评标。

(6) 第⑥步：招标人公布招标结果，与中标人签定合同。

2. 招投标文件格式

招标书的内容如下所示。

1) 建设项目和设计原则

- 投标须知。
- 招标单位。
- 招标范围。
- 招标方式。
- 投标方式。
- 招标时间、地点及说明。
- 投标文件的编写与提交。
- 开标与评价。
- 中标确认。
- 合同的签定。
- 投标保证金。
- 联系方法。

2) 投标书的内容

- 前言。
- 投标单位的概况。
- 设备选型、配置方案及技术描述。
- 系统软件选型。
- 应用软件开发。

- 项目建设成功的保障措施。
- 费用清单。

(3) 项目进度计划。

- 安装、调试及验收。
- 各部分情况简表。

思考题

1. 请指出项目建议书的主要内容。
2. 如何申报项目？
3. 初步可行性研究报告与详细可行性研究报告有哪些区别？
4. 什么是项目论证？如何进行项目论证？
5. 什么是项目评估？如何进行项目评估？
6. 请指出建设方的招标流程。

5.4 承建方的立项管理

项目的机会选择过程如下所示。

- (1) 识别机会。
- (2) 评估机会与组织战略的适配性。
- (3) 分析成本、收益和风险。
- (4) 规划和选择一个项目组合。

思考题

1. 承建方如何捕捉项目机会？承建方项目选择和方案筛选的原则是什么？
2. 对比建设方的可行性研究报告，承建方的可行性研究报告有什么特点？承建方的可行性研究报告应该包括哪些内容？
3. 请指出承建方的投标流程。
4. 投标的注意事项有哪些？
5. 合同谈判包括哪些基本步骤？
6. 合同应具备哪些基本内容？

习题及其分析

习题（1）

按我国现在的项目审批办法，一个项目经过(1)后就正式成立了。

- (1) A. 可行性分析 B. 评估 C. 立项审批 D. 预先研究

习题 (1) 分析

项目立项一般应包括立项申请、可行性论证或评估、批准或签约等三个基本过程。一个项目只有通过立项审批“同意立项”，它才能成立。

参考答案

- (1) C。

习题 (2)

项目论证一般分为机会研究、初步可行性和详细可行性研究三个阶段。以下叙述中 (2) 是正确的。

- (2) A. 机会研究的内容为项目是否有生命力，能否盈利
B. 详细可行性研究是要寻求投资机会，鉴别投资方向
C. 初步可行性研究阶段在多方案比较的基础上选择出最优方案
D. 项目论证是确定项目是否实施的前提

习题 (2) 分析

机会研究的内容为寻求投资机会，鉴别投资方向。

初步可行性研究阶段要研究项目是否有生命力，能否盈利。

详细可行性研究是要在多方案比较的基础上选择出最优方案。

项目论证是确定项目是否实施的前提。

参考答案

- (2) D。

习题 (3)

根据《国家电子政务工程建设项目管理暂行办法》，项目设计方案和投资预算报告的编制内容与项目可行性研究报告批复内容不符合，且变更投资一旦超出已批复总投资额度 (3) 的。应重新撰写可行性研究报告。

- (3) A. 5% B. 10% C. 15% D. 20%

习题 (3) 分析

国家发改委 2007 年 8 月 13 日发布的第 55 号令《国家电子政务工程建设项目管理暂行办法》，有如下规定。

第十三条 项目审批部门对电子政务项目的项目建议书、可行性研究报告、初步设计方案和投资概算的批复文件是项目建设的主要依据。批复中核定的建设内容、规模、标准、总投资概算和其他控制指标原则上应严格遵守。

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。

《系统集成项目管理工程师教程》P197,也有相应的内容。

参考答案

(3) B。

习题(4)

可行性研究主要从(4)等方面进行研究。

- (4) A. 技术可行性、操作可行性、经济可行性
- B. 技术可行性、经济可行性、系统可行性
- C. 经济可行性、系统可行性、操作可行性
- D. 经济可行性、系统可行性、时间可行性

习题(4)分析

信息系统项目的可行性研究就是从技术、经济、社会、人员等方面的条件和情况进行调查研究,对可能的技术方案进行论证,以最终确定整个项目是否可行。对信息系统项目进行的可行性研究包括很多方面的内容,可以归纳成以下几个方面:技术可行性分析、经济可行性分析、运行环境可行性分析以及其他方面的可行性分析等。

信息系统是项目的成果,只有实现信息系统的技术是否可行的说法,没有“系统可行性”这个说法。开发出来的信息系统是否具有可操作性,这也是技术可行性要考虑的内容之一。另一方面,开发出的信息系统对使用者也有一定的要求,如文化水平、反应速度甚至是打字速度,这属于可行性研究的社会和人员可行性范畴。而经济可行性分析主要是对整个项目的投资及所产生的经济效益进行分析,具体包括支出分析、收益分析、投资回报分析、敏感性分析等。

参考答案

(4) A。

习题(5)

某单位有很多项目机会但没有足够的资源来完成所有的项目,这就需要项目经理领导团队建立一个筛选和确定项目优先级的方法。在建立项目筛选模型的众多准则中,此时最重要的准则是待开发的系统(5)。

- (5) A. 功能强大 B. 容易使用 C. 容易实现 D. 成本低廉

习题(5)分析

在项目的机会选择过程中,应根据项目实施组织的战略、现有资源和能力、风险、

投入回报（或利润率）、技术可行性、与其他项目的协调以及其他考虑等因素来选择对项目实施组织最为有利的项目或项目组合。

在本题中，某单位（项目实施组织）有很多项目机会但没有足够的资源来完成所有的项目，这说明该单位市场机会很多，但是受资源限制。那么依据现有资源，能否完成项目就成为项目筛选的最重要的准则。

参考答案

(5) C。