

# 项目决策策划研究

乐云<sup>1</sup>, 杨戒<sup>2</sup>, 王兴<sup>3</sup>

(1. 2. 同济大学工程管理研究所, 上海 200092; 3. 青岛东方监理有限公司, 山东青岛 266071)

**摘要** 在上一期的文章中, 对项目实施策划中的组织策划进行了研究。项目策划分为项目决策策划和实施策划, 本文基于项目决策策划的实践, 对项目决策的策划进行研究, 分析了项目决策策划的含义、项目定义、项目功能分析与面积分配, 在此基础上提出项目经济策划、项目组织与管理总体方案的基本框架。

**关键词** 项目决策策划; 项目定义; 项目设计任务书

中图分类号: F407.9 文献标识码: A 文章编号: 1007-4104 (2006) 01-053-04

过去, 大多数项目的投资决策是建立在项目可行性研究的分析评价基础上, 但是, 可行性研究在建设项目实践中尚存在不少问题, 以可行性研究作为审批的依据往往存在不足。可研究中虽然进行了经济分析和技术分析, 但往往是为了立项和报批而做, 因而可行性研究常常变成“可批性研究”, 其真实性、可靠性和科学性值得怀疑, 其分析的广度和深度不够。以可行性研究作为决策的依据, 决策所需的信息不足。

因此, 许多项目的业主方开始认识到, 应该聘请专业化的项目管理公司或工程咨询公司对项目进行总体策划, 在项目建设前期对项目实施的方方面面进行详细的分析和研究, 使建设方案建立在真正切实可行的基础上, 使项目经济评价结论真正具有可实现性。

项目决策策划工作在项目设计之前的决策阶段, 对项目开发过程中的组织、管理、经济和技术等方面因素和问题进行系统全面的分析、估算和计划安排, 这将使项目建设者的工作有正确的方向和明确的目的, 也使建设项目设计工作有明确的方向并充分体现业主的建设目的, 为项目建设的决策实施增值。监理公司要想为业主提供真正意义的全过程、全方位项目管理服务, 应该学会如何进行项目前期策划。

## 1 项目决策策划的含义

项目决策的策划主要针对项目的决策阶段, 通过对项目前期的环境调查与分析, 进行项目建设基本目标的论证与分析, 进行项目定义、功能分析和面积分配, 并在此基础上对与项目决策有关的组织、管理、经济与技术方面进行论证与策划, 把建设意图转换成定义明确、要求清晰、目标明确且具有强烈可操作性的项目策划文件, 回答为什么要建、以及建什么的问题, 从而为项目的决策和实施提供全面完整的、系统性的计划和依据。

项目决策的策划是项目管理的一个重要组成部分, 是项目实施策划的前提。其最主要的任务是定义开发或者建设什么, 及其效益和意义如何。具体包括明确项目的规模、内容、使用功能和质量标准, 估算项目总投

资和投资收益, 以及项目的总进度规划等问题。

项目决策策划一般包括以下六项任务, 如图 1 所示。根据具体项目的不同情况, 策划文件的形式可能有所不同, 有的形成一份完整的策划文件, 有的可能形成一系列策划文件。



图1 项目决策策划的内容

总的来说, 项目决策策划工作, 从明确建设单位需求开始, 在综合分析社会环境的基础上, 进行项目定义, 并对项目进行总体构思和项目定位, 并进一步对项目进行功能策划、经济策划、组织管理策划并最终形成项目任务书, 在整个策划过程中运用多种方法和手段从技术、经济、财务、环境和社会影响、可持续发展等多个角度对项目进行可行性分析, 其中有不断的反馈和调整过程, 直至项目能够最终通过审核, 形成对设计的要求文件。

## 2 项目定义

决策策划工作首先应对建设环境和条件进行调查和分析。项目环境调查与分析包括对自然环境、宏观经济环境、政策环境、市场环境、建设环境(能源、基础设施等)等进行调查分析, 这是因为任何建设项目都处于社会经济系统中, 项目的决策和实施与社会政治、经济及自然环境紧密相关, 必须对建设环境和条件进行全面的、深入的调查和分析。在实际工作中, 对类同建设项目的经验和教训的分析也是一个重要方面。

在环境调查的基础上, 接下来的一项重要工作就是项目定义, 即将建设意图和初步构思, 转换成定义明确、系统清晰、目标具体、具有明确可操作性的方案。

项目开发建设的过程中，项目定义是很重要的一个环节，关系到项目开发建设的目标、功能定位，决定了项目的发展方向。一个项目只有项目定义准确，才有可能获得成功。

项目定义确定项目实施的总体构思，主要解决两个问题。第一个问题是明确项目定位。项目定位是指项目的功能、建设的内容、规模、组成等，也就是项目建设的基本思路。第二个问题是明确项目的建设目标。建设项目的目标是一个系统，包括质量目标、投资目标、进度目标等三个方面。项目定义的内容如图2所示。

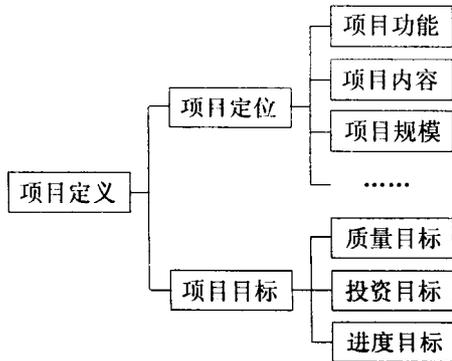


图2 项目定义的内容框架

以上所述项目定义的内容并不是绝对的。不同的项目在进行项目决策策划时，在项目定义中可能还会有其它不同的提法，或者会有不同的内容。在项目定义中经常出现的内容还有项目发展战略、项目总体构思、项目产业策划等。无论采用哪种提法，项目定义的根本目的只有一个，即明确项目的性质、用途、建设规模、建设水准以及预计项目在社会经济发展中的地位、作用和影响力。项目定义的好坏，直接影响到整个项目策划的成败。

例如在某软件园的策划中，根据内外部条件的调查结果对该软件进行了如下项目定义：

(1) 该软件园的项目总体构思为：通过软件园的建设，为业主提供技术 / 产品研发、评测认证、产品项目孵化、出口企业成长培育、良好的行业环境等支持和服务。使本项目成为省软件产业技术及其产品研发的重要基地以及国内外知名的软件出口基地。

(2) 该软件园的宏观产业策划为：通过软件园的建设，推动该省软件产业的规模化发展，为该省软件行业交流、软件出口企业成长等提供优越的资源、设施、环境和运营条件；协调、引导该省软件行业，充分发挥业界资源总体效益的服务机构。

(3) 该软件园的发展战略确定为：依靠政府引导和政策支持，政府投入启动资金进行首期关键基础设施、资源和环境建设。以良好基础资源为启动发展基础，以合作联营及股份制经营方式引入国内外软件业界相关资源，以公益和支持性服务实现社会效益目标。

### 3 项目功能分析与面积分配

如前所述，项目定义还包括对项目功能进行策划，主要包括项目功能分析和面积分配。项目功能策划是项目定义的具体化，是项目定义的很重要的一部分。功能策划是在总体构思和项目总体定位的基础上，结合建设者和使用者的需求分析，对项目进行更深入的研究，在不违背对项目性质、项目规模以及开发战略等定位的前提下，将项目功能进行细化，以满足建设者和使用者的要求。

项目的具体功能分析应从项目建成后运营使用的活动主体——使用人群的需求和企业的需求出发，分析项目为满足他们的活动所应提供的各种设施和服务，从人群的功能需求和企业的功能需求两个方面对项目进行功能策划。

项目的功能分析应确定项目的性质、项目的组成、规模和质量标准等。其结果应提出面积分配建议。功能分析与面积分配是项目决策策划中很重要的一部分，它不仅是对项目功能定位的总结和实施，而且为项目的具体规划提供设计依据，使规划设计方案更具合理性和可操作性。

功能分析与面积分配的步骤一般如下：首先对项目的空间构成进行分析，按照功能需求的类型对其空间构成分类；在空间分类的基础上，对项目的功能分区进行设想；然后根据各功能区在项目中的重要程度及其所提供功能的范围，对各功能区进行粗略的面积分配。接下来是对各个功能区面积大小的分配进行定量分析，运用一定的数学方法进行估计和计算，从而得出大概的面积分配比例和具体的面积分配数字，在项目进行具体的规划和建筑设计时可以以此作为参考和依据。一般形成面积分配参考方案总表和面积分配详细参考方案表。图3为某软件园功能分析图，表1是某软件园面积分配参考方案总表。

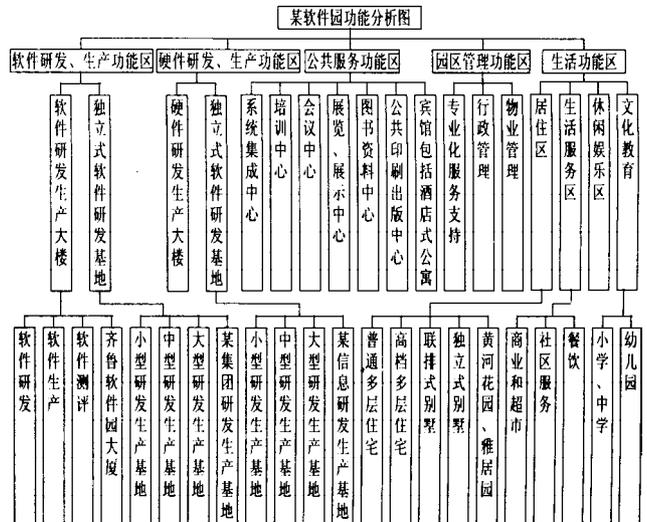


图3 某软件园功能分析图

表1 某软件园面积分配参考方案总表

序号	项目名称	建筑面积(万 m <sup>2</sup> )	%	占地面积(万 m <sup>2</sup> )	%
1	软件研发、生产	84	35	66	11
2	硬件研发、生产	48	20	40	6.7
3	公共服务	10	4	3	0.5
4	园区管理	2	1	1	0.2
5	生活娱乐	60	25	75	12.5
6	软件学院	35	14.6	70	11.7
7	公共空间	1	0.4	345	57.4
合计		240	100	600	100

3 项目经济策划

项目经济策划是在项目定义与功能策划基础上,进行整个项目投资估算,并且进行融资方案的设计及其有关的经济评价。

(1) 项目总投资估算

项目经济策划的首要工作是进行项目总投资估算。就建设项目而言,项目的总投资估算包括项目的前期费用、项目设计和咨询费用、项目工程造价等。其中工程造价是项目总投资中最主要的组成部分。项目总投资估算是在对工程总投资进行结构分解,即进行投资切块分析和编码的基础上,分析各项投资分解项的工程数量,估算各项投资分解项的单价,根据数量和单价计算投资合价并逐层汇总,最终得出项目投资总估算。项目总投资估算出来以后,还要进行多次的调整、优化,并进行论证,最终确定总投资规划文件。

项目总投资估算要求估算师具有丰富的实践经验,了解大量同类项目的经验数据,掌握投资估算的计算方法,因此是一项专业性较强的工作。图4为某总部园区总投资切块及编码的实例。

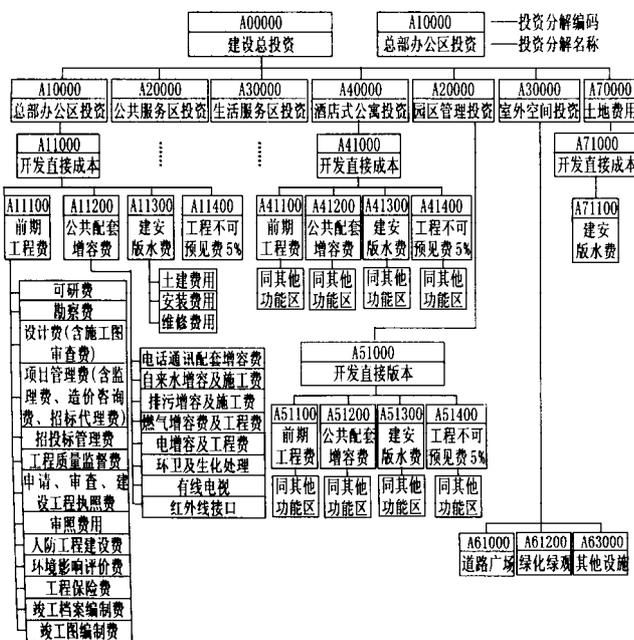


图4 某总部园区总投资切块及投资结构分解图

(2) 项目融资方案

项目融资方案策划主要包括两方面的内容:首先是融资组织与融资方式策划,即确定项目融资的主体以及融资的具体方式。不同项目的融资主体有所不同,需要根据实际情况进行最佳组合和选择。其次是项目开发融资模式策划,即在项目融资主体确定以后,对项目开发时具体的融资模式进行策划。

(3) 项目经济策划

项目经济策划包括项目国民经济评价、财务评价和社会评价三个部分。在实际进行项目可行性研究时,由于客观条件的限制,并不是所有的项目都进行国民经济评价和社会评价,只有那些对国家和社会影响重大的项目才在企业财务评价的基础上进行国民经济评价或者社会评价。因此,在项目决策策划阶段主要进行财务评价,即根据国家现行的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,考察项目的获利能力和清偿能力等,最终得出财务评价结论及财务评价报告,据以判断项目的可行性。

4 项目组织与管理总体方案

项目定义、项目功能分析与面积分配基本上回答了建什么的问题,而经济策划回答了要不要建的问题,接下来还应该对如何保证策划目标的实现作出分析。因此在项目决策的策划内容中还包括组织策划、管理策划、合同策划等内容,这三项内容可以归集为项目组织与管理总体方案。通常情况下,项目组织与管理总体方案包括项目组成结构、项目管理组织方案、项目合同结构方案以及项目总进度纲要等几个方面的内容。

第一,项目组成结构及编码方案:项目组织结构分解是在功能分析基础上得出的,表明了项目由哪些子项目组成,子项目又由哪些内容组成。项目组织结构分解与项目总投资规划、项目总进度规划密切相关,将指导项目总投资分解与编码、总进度的分解与编码。通过对项目进行合理分解,将有利于项目投资、进度、质量三大目标的控制,有利于项目全过程的实施。

第二,项目管理组织方案:项目管理组织方案主要涉及到项目建设管理模式,具体包括项目管理的组织结构和项目建设的工作流程组织。项目管理组织结构反映了项目建设单位与项目参与各方之间的关系,以及项目建设单位的部门设置、指令系统、人员岗位安排等。有了项目管理的组织结构以后,就可以进行工作任务分工、管理职能分工等。

第三,项目合同结构方案:合同策划是指确定决策期的合同结构、决策期的合同内容和文本、建设期的合同结构的确定、合同文本的选择、招标模式、合同跟踪管理、索赔与反索赔等,其中最重要的是合同结构的确定。许多大型建设项目的管理实践证明,一个项

目建设能否成功,能否进行有效的投资控制、进度控制、质量控制及组织协调,很大程度上取决于合同结构模式的选择,因此应该慎重考虑。

第四,项目总进度纲要:范围应涉及项目建设全过程。项目总进度纲要是项目全过程进度控制的纲领性文件,在项目实施过程中,各阶段性进度计划、各子项目详细的进度计划都必须遵守项目总进度纲要。另一方面,总进度纲要出来以后,在项目实施过程中,还要进行多次的调整、优化,并进行论证。

5 项目设计要求文件

项目决策策划的最后一个步骤是编制项目设计要求文件。项目设计要求文件是对项目设计的具体要求,这种要求是在确定了项目总体目标、分析研究了项目开发条件和问题、进行了详细的项目定义和功能分析基础上提出的,因此更加有依据,也更加具体,便于设计者了解业主的功能要求,了解业主对建筑风格的喜好,能在一定程度上减少设计的返工。设计要求文件是项目设计的重要依据之一。

6 小结

不同的项目在进行项目决策策划时,可能还会有其它不同的内容,或者是有不同的提法。项目决策策划特有的系统性和综合性,决定了其工作内容应该在实践中不断的补充和完善。另外,项目策划完成及其最终目标体系的建立工作不是一次性的,而是一个动态的过程,随着项目实施的进展,要不断进行调整、补充和完善,才能真正实现建设者的意图,在获得良好的经济利益的同时并获得良好的社会效应,最终形成多方共赢的局面。

参考文献

[1] 乐云.《项目前期策划》.同济大学工程管理研究所讲义. 2005年9月  
 [2] 同济大学工程管理研究所.《同济大学上海嘉定总部园区发展策划项目文档》.2005年8月  
 [3] 谢素敏.《我国高科技园区—软件园前期策划研究》.同济大学硕士学位论文.2003年2月

收稿日期:2005-11-16

作者单位地址:上海市四平路1239号

(上接第50页)

(2) 当  $Q < Q_0(1-a)$  时,如图2示,D点落在C点的左侧,则调整量为CD段对应的量,其大小为  $Q_0(1-a)-Q$ 。随着Q的减少,D点不断地向左移动,则可能会出现  $Q_0(1-a)-Q$  超过实际完成量Q,若仍按  $Q_0(1-a)-Q$  进行调整就失去了实际意义,此时令:  $Q_0(1-a)-Q=Q$  得  $Q=1/2Q_0(1-a)$

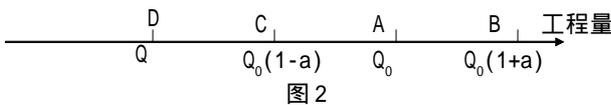


图2

在图2中加上一点E,E对应的工程量为  $1/2Q_0(1-a)$ ,形成如图3所示的示意图。

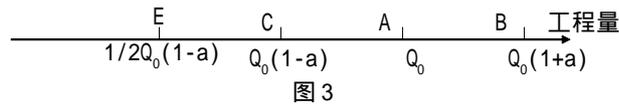


图3

结合图3分析:

1) 当  $1/2Q_0 < Q < Q_0(1-a)$  时,即D落在EC之间,调整量为  $Q_0(1-a)-Q$ ,不调整量为  $Q-[Q_0(1-a)-Q]=2Q-Q_0(1-a)$ ;此时结算款为:  $P_2[Q_0(1-a)-Q]+P_0[2Q-Q_0(1-a)]$ 。

2) 当  $Q < 1/2Q_0(1-a)$  时,即D点落在E点的左侧,此时从理论上计算的调整量已超过了实际完成量Q,则对全部的完成量进行调整。此时的结算为:  $P_2Q$ 。

4 算例

设某承包合同中约定:  $Q_0=1000m^3$ ,  $P_0=20$  元/ $m^3$ ,  $a=10%$ ,  $P_1=18$  元/ $m^3$ ,  $P_2=22$  元/ $m^3$ 。

试计算实际完成量分别为  $1200m^3$ 、 $950m^3$ 、 $800m^3$  及  $400m^3$  的结算款。

[解]

(1) 当  $Q=1200m^3$  时

$Q > Q_0(1+a)=1000(1+0.1)=1100$ ,  
故结算款为:  $1100 \times 20+18(1200-1100)=23800$  元。

(2) 当  $Q=950m^3$  时

$Q > Q_0(1-a)=1000(1-0.1)=900$ ,  
此时,结算单价不调整。

故结算款为:  $950 \times 20=19000$  元。

(3) 当  $Q=800m^3$  时

$Q < Q_0(1-a)=1000(1-0.1)=900$ , 又  $Q > 1/2Q_0(1-a)=450$ , 故部分工程量单价调整,部分不调整。

此时的结算款为:  $P_2[Q_0(1-a)-Q]+P_0[2Q-Q_0(1-a)]=22[1000 \times (1-0.1)-800]+20[2 \times 800-1000(1-0.1)]=16200$  元。

(4) 当  $Q=400m^3$  时

$Q < 1/2Q_0(1-a)=450$ , 故全部工程量单价应按新的单价计算

此时,结算款为:  $P_2Q=22 \times 400=8800$  元。

收稿日期:2005-12-02

作者简介和单位地址:余群舟(1970-),男,华中科技大学土木工程学院讲师,主要从事工程管理教学与研究工作。电话:027-62043458, E-mail: yuqunzhou@sina.com