

学校编码: 10384  
学号: X200515054

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

卷烟企业大型技改项目前期策划与决策  
实践

The Practice for Planning and Decision Making on the Preliminary Stage of Large-Scale Technical Renovation Project in a Cigarette Factory

林 荣 欣

指导教师姓名: 刘震宇 教授

专业名称: EMBA

论文提交日期: 2009 年 7 月

论文答辩时间: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 7 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年    月    日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年    月    日

---

## 摘要

本文论述卷烟行业大型技改项目前期策划与决策的实践工作，并结合龙烟公司“精品线”项目实例进行具体的实践。围绕企业创造价值和提高企业核心竞争力出发，重点从企业战略的高度论述项目的使命；为完成项目使命通过细致研究确定项目的目标；根据项目目标研究项目实施策略，结合项目具体实践，给出了一些方法及实践过程。主要研究成果如下：

1、通过市场分析，结合企业发展战略，制定战略展望和确定项目使命. 阐述了企业发展战略和卷烟企业大型技改项目的关系，指出了卷烟企业大型技改项目的决策必须基于企业的发展战略进行，并提出了卷烟企业大型技改项目的一般决策流程，最后，以龙岩烟草工业有限责任公司“精品线”大型技改项目为案例，详细阐述“精品线”项目的决策过程。

2、根据项目使命，基于企业发展战略，应用漏斗决策模式确定项目核心目标。从项目目标的特点出发，利用项目全生命周期的思维，分析了项目的战略目标在项目全生命过程中的战略指导作用；另外，根据烟草行业的特殊性，指出了烟草企业大型技改项目中质量目标的重要性和层次结构；利用漏斗模式的思想，以龙烟公司“精品线”项目为例，通过对烟草企业发展战略、外部环境、产品竞争力和企业核心竞争力的约束分析，详细阐述了烟草企业大型技改项目的战略目标决策的过程和方法。

3、最后通过策划与决策，执行和实施制定的项目战略。项目目标体系细化、调查研究项目管理模式进而确定本次技改采用的项目管理模式，确定项目管理组织结构模式、项目管理组织分工、项目管理组织工作流程。进行业绩评估、监测新的发展动态，实时校正调整措施。最终将战略分析、战略选择、战略实施有机地与项目管理结合。

**关键词：**卷烟技改；前期管理；策划和决策

---

## Abstract

With a case, the superior quality line of LongYan cigarette factory, being introduced, the thesis discourses plan and decision practicing on preliminary stage of large technical renovation project in cigarette factory. Centering on value and core competency of enterprises, the project mission is addressed by discussing strategy. Then, project objectives are deduced by using decision funnel mode. Finally, several implementation policies for project are introduced to ensure these objectives. The subjects studied in thesis and several innovations are presented as follows.

Firstly, through analyzing strategy and market circumstances of Longyan cigarette factory, the thesis has determined strategic prospect and mission of the enterprise. From discussing the relation of the enterprise development strategy and large-scale technical renovation project of cigarette factory, the thesis has indicated that decision-making of project should be based on enterprise development strategy. Moreover, the general decision-making process has provided. Lastly, taking the project, superior quality line of cigarette factory, as an example, the decision-making process of the project has been elaborated.

Secondly, by applying the funnel model of decision-making, it has determined the core objectives of the project based on the mission and enterprise development strategy. From the view of characteristics of the project objectives and the project entire life cycle, this paper has analyzed the strategic guidance of the strategic objectives during the life-cycle of project. Moreover, the importance and hierarchical structure of quality objective of large-scale technical renovation project in tobacco corporation has been pointed out according the particularity of the tobacco corporation. Using the funnel model of decision-making, this thesis has elaborated decision-making process and methods of the project strategic objectives of superior quality line in Longyan cigarette factory through analyzing constraints of strategy of development, external environment, product competitive ability and core competence of enterprise.

Finally, several implementation policies for the superior quality line have introduced to ensure these objectives as discussed above. From refining project objectives and investigating project management mode, the thesis has determined management mode of the superior quality line in Longyan cigarette factory. Moreover,

---

organization structure,division of work and main workflow have also been ensured.Then,via performance assessment and new development trends monitoring, real-time adjusting measures would make possible.

In conclusion, the project management has brought analysis, choosing and implementation of strategy into close association in the thesis.

Key Word: Large Technical Renovation Project in Cigarette Factory; Preliminary Stage of Project; Plan and Decision

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

摘 要.....	4
Abstract.....	5
第一章 绪 论 .....	1
1.1 课题的背景、目的和意义.....	1
1.2 卷烟企业工程特点 .....	4
1.2.1 卷烟企业生产特点.....	4
1.2.2 卷烟企业工程项目的模式.....	5
1.2.3 卷烟企业工程项目的特点.....	5
1.3 研究对象、研究方法和技术路线.....	6
1.3.1 研究对象.....	6
1.3.2 研究方法和技术路线.....	7
1.4 本文的组织 .....	8
第二章 项目管理的基本理论 .....	10
2.1 项目 .....	10
2.2 项目管理 .....	10
2.3 项目生命周期 .....	12
2.4 本章小结 .....	16
第三章 基于发展战略的卷烟企业技改项目策划 .....	17
3.1 企业发展战略与项目的关系 .....	17
3.2 一般卷烟企业大型技改项目的决策过程.....	17
3.3 基于发展战略的卷烟企业大型技改项目决策案例分析.....	19
3.3.1 企业发展战略分析.....	19
3.3.2 技术改造项目的必要性分析.....	20
3.3.3 技术改造的可行性分析.....	23
3.4 本章小结 .....	26
第四章 项目的战略目标选择和决策 .....	27
4.1 项目目标的特点和项目战略目标 .....	27
4.1.1 项目目标的特点.....	27
4.1.2 项目的战略目标.....	30
4.2 项目战略目标决策 .....	31
4.2.1 项目战略目标漏斗决策模式.....	31
4.2.2 企业发展战略约束分析.....	33
4.2.3 外部环境约束分析.....	35
4.2.4 产品竞争力约束分析.....	37
4.2.5 企业核心竞争力约束分析.....	40
4.3 龙烟公司“精品线”项目战略目标.....	44
4.4 本章小结 .....	44
第五章 项目实施策略 .....	46

---

5.1 项目启动之初实施策略.....	46
5.2 项目建设模式选择.....	46
5.2.1 工程项目管理现行的主要模式.....	47
5.2.2 烟草企业技改项目的常用模式.....	49
5.2.3 龙烟公司“精品线”项目管理模式选择.....	52
5.3 龙烟公司“精品线”项目管理主要措施.....	53
5.3.1 项目管理组织结构模式、组织分工和主要工作流程.....	55
5.4 龙烟公司“精品线”项目核心目标管理策划.....	65
5.5 龙烟公司“精品线”项目合同管理策划.....	71
5.6 龙烟公司“精品线”项目实施中质量目标重点控制策划.....	73
5.7 本章小节.....	80
<b>第六章 总结与展望.....</b>	<b>81</b>
6.1 本文的工作总结.....	81
6.2 进一步研究方向.....	82
参考文献.....	83
攻读硕士学位期间发表的论文.....	85
致 谢.....	86



---

## Contents

<b>Abstract.....</b>	<b>5</b>
<b>Chapter 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Background,Purpose and Significance.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Project Characteristic in Cigarette Factory.....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Manufacture Characteristic in Cigarette Factory.....	4
1.2.2 Project Mode in Cigarette Factory .....	5
1.2.3 Project Characteristic in Cigarette Factory .....	5
<b>1.3 Objective,Methods and Technology .....</b>	<b>6</b>
1.3.1 Objective .....	6
1.3.2 Methods and Technology .....	7
<b>1.4 Construction.....</b>	<b>8</b>
<b>Chapter 2 The basic Theory of Project Managerment .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Project.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Project Management .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Project Life Cycle .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4 Summary and Conclusions .....</b>	<b>16</b>
<b>Chapter 3 Planning on Large Technical Renovation Project in Cigarette Factory Based on Strategy .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Relationship between Strategy and Project .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Decision Process of Large Technical Renovation Project in Cigarette Factory .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3 Case Analysis on Superior Quality Line in Longyan Cigarette Factory .....</b>	<b>19</b>
3.3.1 Strategy Analysis in Longyan Cigarette Factory .....	19
3.3.2 Necessity Analysis on Superior Quality Line .....	20
3.3.3 Feasibility Analysis on Superior Quality Line.....	23
<b>3.4 Summary and Conclusions .....</b>	<b>26</b>
<b>Chapter 4 Chosen and Decision on Strategic Objectives of Project ..</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Characteristic of Project Objectives and Strategic Objectives of Project...27</b>	<b>27</b>
4.1.1 Characteristic of Project Objectives.....	27
4.1.2 Strategic Objectives of Project.....	30
<b>4.2 Decision on Strategic Objectives of Project.....</b>	<b>31</b>
4.2.1 Decision Funnel Mode for Strategic Objectives of Project .....	31
4.2.2 Constraint Analysis for Strategy in Longyan Cigarette Factory .....	33
4.2.3 Constraint Analysis for External Environment .....	35
4.2.4 Constraint Analysis for Product Competitiveness .....	37
4.2.5 Constraint Analysis for Core Competency of Enterprises .....	40
<b>4.3 Strategic Objectives of Superior Quality Line Project.....</b>	<b>44</b>
<b>4.4 Summary and Conclusions .....</b>	<b>44</b>
<b>Chapter 5 Implementation Policy for Project.....</b>	<b>46</b>
<b>5.1 Implementation Policy in Project Initiation.....</b>	<b>46</b>
<b>5.2 Mode Chosing of Project Construction .....</b>	<b>46</b>
5.2.1 Main Mode of Engineering Project Management.....	47
5.2.2 Common Mode of Technical Renovation Project in Cigarette Factory .....	49

---

5.2.3 Mode Chosing of Project Management in Superior Quality Line in Longyan Cigarette Factory.....	52
<b>5.3 Main Policy of Project Management in Superior Quality Line in Longyan Cigarette Factory.....</b>	<b>53</b>
5.3.1 organization Structure,Division of Work and Main Workflow.....	55
<b>5.4 Polcies on Core Objectives Management .....</b>	<b>65</b>
<b>5.5 Polies on Contract Management .....</b>	<b>71</b>
<b>5.6 Polices on Key Quality Objectives .....</b>	<b>73</b>
<b>5.7 Summary and Conclusions .....</b>	<b>80</b>
<b>Chapter 6 Conclutions and FutureStudies.....</b>	<b>81</b>
6.1 Conclutions.....	81
6.2 Future Studies .....	82
<b>References.....</b>	<b>83</b>
<b>Table of Paper Published and Written in Master Period.....</b>	<b>85</b>
<b>Acknowledgments .....</b>	<b>86</b>

## 第一章 绪论

### 1.1 课题的背景、目的和意义

随着我国经济体制改革的深入和加入 WTO，我国的烟草行业将面临世界知名品牌的挑战。国务院有关文件指出，要推进卷烟工业企业联合重组，培育大型企业集团，要充分发挥重点卷烟工业企业的作用，以资产为纽带，以品牌为支撑，积极推动跨省联合重组。形成若干个具有国际竞争力的大企业。国家烟草专卖局为了迎接挑战，以贯彻落实国务院有关文件精神为标志，烟草行业改革和发展进入了新的阶段。全行业认真贯彻落实国务院有关文件精神，积极推动省级工业公司与所属卷烟工业企业合并重组。在实现合并重组的工业公司中，已有 10 家省级工业公司的生产规模超过了 200 万箱，部分省级工业公司已超过 300 万箱。全国已培育出 12 个销售额超过 100 亿元的卷烟品牌，最大的 10 个品牌集中度为 57%。企业战略整合取得明显成效，为做强企业奠定了一定的基础。在此基础上，提出保持行业持续健康发展，关键在于加快培育 10 多个重点骨干企业和 10 多个重点骨干品牌，充分发挥重点骨干企业和重点骨干品牌的支撑作用<sup>①</sup>。“大”并不等于“强”。卷烟工业企业必须走一条由大变强之路。做“大”可用行政手段推动，而做“强”必须依靠深化以市场为取向的改革，依靠专卖制度下的适度、有序竞争。当前，与国际跨国烟草集团相比，我们企业的品牌竞争力和扩张力不强，区域性特征明显；与核心技术和关键技术相关的自主知识产权数量偏少，技术创新对企业的贡献度不高，与新管理体制相适应的科学、高效的内部制度体系还没有形成，管理水平和经营水平还有待提高。要提高中国烟草的总体竞争实力，实现由大变强的目标，任重道远。

国家烟草专卖局在培育核心竞争力方面，重点突出增强自主创新能力，从模仿为主转向创新为主，继续坚持中式卷烟的发展方向，把中式卷烟作为烟草科技发展的主要任务。提出要不断丰富中式卷烟内涵，突出中式卷烟风格特征，培育具有较强竞争优势的中式卷烟代表品牌，使中式卷烟能够得到不断发展。对现在的卷烟工艺进行优化、细化，提出创造“中式卷烟”的战略部署。近几年及以后

<sup>①</sup>资料来源于中国卷烟生产力布局研究报告，国家烟草专卖局发展计划司，2005年8月

的几年中，以分组加工、精细加工为特点，以服务全球所有华人为主要目标，对现有的主干厂进行技术改造的要求。

遵照国家烟草专卖局的发展战略，按照福建中烟工业公司“十一五”发展规划，结合龙岩烟草工业有限公司（以下简称龙烟公司）做强做大“七匹狼”品牌的发展战略，努力把龙烟公司打造成具有较强市场竞争实力的国内一流、国际先进的中式卷烟生产基地和“万宝路”卷烟生产基地的发展战略；运用所学战略管理和技术创新等课程的理论观念；通过漏斗模式分析，紧紧围绕发展战略，提升公司核心竞争力，尽早创造价值，开展研究实践活动，在此基础上提请公司进行决策。公司决定实施精品“七匹狼”卷烟专用生产线技术改造项目（以下简称“精品线”）。项目于2007年2月提出，国烟计（2007）384号《国家烟草专卖局关于福建中烟工业公司龙岩卷烟厂精品“七匹狼”卷烟专用生产线技术改造项目的批复》等文件给予批复。作者受命兼任精品“七匹狼”卷烟专用生产线技术改造项目经理，全面负责该技改项目的管理工作。

项目建设主要内容是：精品“七匹狼”卷烟专用生产线技术改造项目（“精品线”）按200亿支规模（按三班制计算，年产40万箱）设计，并留有发展余地。批复总投资预计22.5亿元，其中土建及公用工程批复投资6.65亿元，工艺配套设备批复投资1.8亿元，烟草专用机械预计批复投资14.05亿元。总建筑面积控制在86820平方米以内。<sup>①</sup>

结合龙烟公司已完成的异地技改经验及多年负责技改工作的实践，认为业主方项目管理应以业主的利益为前提，其项目管理的主要目标包括项目的投资目标、进度目标和质量目标。项目的投资目标、进度目标和质量目标之间既有矛盾的一面，也有统一的一面，它们之间的关系是对立的统一关系。要加快进度往往需要增加投资，欲提高质量往往也需要增加投资，过度地缩短进度会影响质量目标的实现，这都表现了目标之间关系矛盾的一面；但通过有效的管理，在不增加投资的前提下，也可缩短工期和提高工程质量，这反映了目标之间关系统一的一面。项目的核心任务是项目的目标控制。

企业通过市场分析，结合企业发展战略，尤其做出战略性行为或战略性反应时，工程项目建设前期策划与决策工作是工程建设过程中基础的、前提化和影响

<sup>①</sup> 资料来源于国家烟草专卖局关于福建中烟工业公司龙岩卷烟厂精品“七匹狼”卷烟专用生产线技术改造项目的批复，2007

巨大的重要环节。此部分应属战略管理范畴，属于高层次的管理，高层次的研究、决策和控制。它确定了一个企业宏观的、全局的、长期的目标和计划，是企业领导者的主要任务。对于项目来说，战略目标一旦确定，一般就不能更改。因为这是有项目的一次性所决定的。战略决策的失误很可能导致项目失败。我国当前在工程项目建设中出现的大部分矛盾和问题，多数都根源于其工程项目的前期策划与决策工作缺乏科学化的管理。近年来工程项目建设前期工作，开始引起了国际和国内项目投资方和项目管理者越来越多的关注。工程项目的前期策划与决策工作在工程项目管理中占据着至关重要的地位。因为工程项目的前期管理策划与决策工作决定了项目能否存在和继续发展，也基本预测了项目实施后的投资效果；同时还为工程项目的实施提供了基础，它决定了工程范围、质量标准、生产规模、产品纲领及企业的发展方向。在做出是否采取战略性行为或战略性反应决策时，必须提前投入相当的调研资金，开展工程目标及实现的可行性，效果预测工作。在投资风险方面，由于决策失误，致使项目失败引起沉没成本考虑，此部分调研资金是必要及必须支付的。

在工程项目造价方面，工程项目造价控制贯穿于项目建设全过程，但是必须重点突出。显然，工程造价控制的关键在于项目实施前的投资决策和设计阶段，在项目做出投资决策后，控制工程造价的关键在于设计。根据西方一些国家分析，设计费用一般只相当于建设工程全部寿命费用的1%以下，但是这少于1%的费用对施工项目造价的影响度达到5%以上，由此可见设计阶段的重要性。要有效的控制工程造价，就要把控制的重点转移到工程项目建设的前期阶段—策划阶段和设计阶段上来。项目前期工作对项目投资的影响程度为70%—90%，设计和计划阶段对项目投资的影响程度为60%—70%，项目施工阶段对项目投资的影响程度还不足40%。而前期工作费用只占建筑物全寿命费用的1%—2%。正是这1%—2%的费用却决定了几乎全部随后的费用<sup>[1]</sup>。由此可见，建设项目的前期策划与决策工作对整个工程项目投资是何等重要。

本研究首要目的是做好“精品线”改造项目。通过项目实施达到支撑企业发展战略，实现企业效益提升，增强企业核心竞争力。

本研究第二个目的是在龙烟公司“精品线”改造项目管理实践中，建设前期管理方法的应用进行分析，尤其是策划与决策方面进行大胆实践，提出一些实用方法及部分经验总结，为本项目及其它烟草行业技术改造项目决策方法提供参

考。

## 1.2 卷烟企业工程特点

### 1.2.1 卷烟企业生产特点

卷烟工业企业主要以加工、生产卷烟为主，其生产属于流程式生产，主要通过通过对烟叶的制丝、卷接和包装而完成整个价值链的增值过程，其生产具有计划性强、工艺流程比较固定、生产自动化水平高及工艺设备与技术更新快等特点。

#### 1、生产计划性强

由于国家对烟草行业实行专控，生产总量由国家计划下达，烟草企业只能根据国家计划的基础上，优化产品结构，降低成本，以此来满足消费者的需求。

#### 2、工艺模式趋同

烟草行业的生产品种变化不大，批量大，生产设备投资高，按生产产品的工艺流程进行布置，工艺模式比较固定，处理流程大同小异。

#### 3、生产过程自动化水平高

烟草行业采用大规模生产方式，生产工艺技术成熟，控制生产工艺的自动化设备比较成熟，生产过程自动化程度高，生产车间的人员主要从事管理、监控和设备检修，但管控一体化的水平不高。

#### 4、设备投资大

烟草行业的生产线一般是由打叶复烤、制丝、卷接包生产线组成，设备投资比重大，大部分是专用设备，并且设备的可靠性特别重要，一旦发生故障，损失巨大。

#### 5、工艺设备和技术更新快

在卷烟行业，一般的工艺设备和技术使用5年后就已经落后。同时，在文明程度日益进步的今天，人们更为关注环境保护和健康，对卷烟与健康提出了更高的要求。因此，卷烟企业必须不断进行技术改造，生产科技含量高、产品质量优、有利于人类健康的产品。同时，注重对环境保护和改善，加大治理废气、废水和废物等污染物的排放，以适应社会的需求，以技术进步促进生产的发展。烟草企业技术改造的规划一般为5年，当然还有更长的时间，目的是与企业发展同步，相应的完善自身的发展。

### 1.2.2 卷烟企业工程项目的模式

卷烟工业企业的工程项目一般以技术改造项目为主。技术改造项目是以采用新技术、新工艺、新设备、新材料为主要内容，达到调整结构、提高产品质量、增加产品技术含量、节能降耗、治理“三废”、资源综合利用、职业安全卫生为主要目标的工程及配套项目。其技改项目内容一般包括对厂房设施的改扩建、对工艺设备的更新改造及对公用工程的配套改造。

近年来，烟草行业普遍加大技术改造投入，实施大规模整体技术改造，提升企业整体竞争力，大型技改工程项目主要有原址技术改造、原址扩征技术改造和易地技术改造三种模式。

#### 1、原址技术改造

在不改变厂界条件下，充分利用企业原有的土地资源和生产辅助设施，通过优化调整总图布局，改扩建联合工房，更新工艺装备，达到总体技术改造的目的。

#### 2、原址扩征技术改造

在原厂界的周边新征建设用地，新、老厂区总图布局统筹规划，合理利用企业原有生产辅助设施，扩建或新建联合工房，更新工艺装备，理顺生产工艺流程，达到总体技术改造的目的。

#### 3、易地技术改造

企业受城市规划、环境保护、原址自身条件、周边环境等因素的制约，需易地新征建设用地，重新规划、分步实施、建设新厂，实现总体技术改造的目的。

### 1.2.3 卷烟企业工程项目的特点

从以上几种模式可看出，近年来卷烟工业企业工程技改项目具有建设规模大、工程技术风险大、投资金额大、实施周期长和社会影响大等特点。

#### 1、建设规模大

建设规模大，反映在项目占地面积、工程量、所需机械设备、技术及劳务人员等方面，较一般项目都有更大的投入。这些项目大都涉及到全厂范围以及周边地区，内容包括了征地、新建厂房、设备购置、设备安装调试、配套的动力能源设施以及生产管理信息系统等，是一个牵涉到生产全过程的系统工程，施工过程多工种交叉作业，施工组织复杂。

## 2、工程技术风险大

技改的目的主要是改进生产力，进行工艺技术升级，因此对工艺技术方面要求较高。但是在知识经济时代，技术进步日新月异，尽管在项目实施前一般都做了周密的设计或前期研究，但是由于工程规模大、工期长，影响因素难以全面识别，技术问题非常复杂，由此带来的技术风险和非技术风险较一般项目大。

## 3、投资金额大

卷烟厂的总体改造项目既有新厂房施工，又有工艺设备的采购和安装调试，还有其它配套设施的更新改造，因此项目范围广、子项目多，相应的资金投入也大。如长沙卷烟厂总体改造项目、常德卷烟厂总体改造投资、龙岩卷烟厂的总体改造的投资额均达数亿元。

## 4、实施周期长

项目因涉及的范围广、实施的内容多、技术复杂，因此在实施前必须经过全面、可靠的可行性研究，上级主管部门要有严格的审批过程，审批程序复杂。而总体性的技术改造是一个涉及到生产全过程的系统工程，规模大，必然有一个较长的实施过程。一般烟草企业总体技术改造项目的实施周期长达 2-5 年的时间。

## 5、社会影响大

卷烟生产企业在当地都是利税大户，对当地的经济发展有较大的拉动作用，项目投产后的经济效益明显。当地政府对烟厂的技术改造项目都很重视和支持，如长沙和常德卷烟厂的技术改造项目都被省政府列为了重点工程、十大标志性工程等。项目又涉及到居民搬迁，土建施工规模大等，在当地有一定社会影响。

# 1.3 研究对象、研究方法和技术路线

## 1.3.1 研究对象

由本章上一节对卷烟工业企业工程特点分析可知，通过分析一个烟厂建设项目管理，尤其是建设项目前期管理方面进行研究，可以找出共性的问题，为以后工程建设提供参考。由于龙烟公司“七匹狼”卷烟专用生产线技术改造项目是原址扩征技术改造，与原址技术改造、易地技术改造相通性较强。本课题选“七匹狼”卷烟专用生产线技术改造项目前期管理为主要研究对象。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库