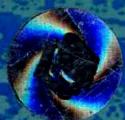


代建项目管理

实务与操作

赵福明 李霞 路斌 编著

DAIJIAN XIANGMU GUANLI SHIWU YU CAOZUO



中国计划出版社

代建项目管理实务与操作

赵福明 李 霞 路 斌 编著

中国计划出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

代建项目管理实务与操作/赵福明, 李霞, 路斌编著.
北京: 中国计划出版社, 2008. 5
ISBN 978-7-80242-092-2

I. 代… II. ①赵…②李…③路… III. 项目管理 IV.
F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 052268 号

代建项目管理实务与操作

赵福明 李霞 路斌 编著

☆

中国计划出版社出版

(地址: 北京市西城区木樨地北里甲 11 号国宏大厦 C 座 4 层)

(邮政编码: 100038 电话: 63906433 63906381)

新华书店北京发行所发行

三河富华印刷包装有限公司印刷

787×1092 毫米 1/16 21.5 印张 519 千字

2008 年 5 月第一版 2008 年 5 月第一次印刷

印数 1—3000 册

☆

ISBN 978-7-80242-092-2

定价: 46.00 元

本书编委会

主 编：赵福明 李 霞 路 斌

编 委：杨晓敏 尉家鑫 陈永晖 金铁英 丛小密
魏国富 张晓新 丁建东 张全双 徐成彬

20多年前的1984年建筑业成为城市经济体制改革的突破口，带来了投资管理体制和建筑业的重大改革。我曾把投资体制的改革概括为一个体系、五个转换。

一个体系、五个转换，即全面地从行政管理体系转向适应社会主义市场经济的管理体系。

项目的投资主体由行政部门转换为以投资公司为主体的多元化投资主体；项目的决策主体由行政主管部门决策转换为以咨询公司为主体的科学化、民主化的决策体制；项目的监控主体由业主自行监控转换为以监理公司为主体的社会化的监理制度；项目的承建主体由设计、施工分阶段的行政指令承建转换为招标投标承包制，实行总包、专业分包的多种承建方式；项目的筹建主体由项目的行政部门筹备建立基本建设临时机构转换为社会化、职业化的专业管理单位。

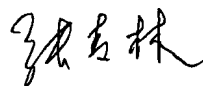
1

上述五个转换中的前四个转换都以相当快的速度迅猛展开，由此投资公司、咨询公司、监理公司琳琅满目，成为工程建设领域为项目业主服务的新兴行业，也由此概括出项目法人责任制、招标投标承包制、工程建设监理制、合同管理等重大制度。显然，只有第五个转换即项目的筹建主体，在提出20年后的2004年才开始启动。这是一项迟来的“爱”，一定会兴旺发展。

2004年7月16日国务院正式颁发了《关于投资体制改革的决定》，规定中明确：对非经营性政府投资项目加快推行“代建制”。自此，“代建制”取代了以往政府投资部门的“自建制”，改变了投资、建设、管理和使用四位一体的模式，实现了项目筹建主体向社会化、职业化、商业化的第五个转换。招标选择的代建机构要对投资主体负责，不得扩大建设规模、提高建设标准，控制投资不得超出概算。同时对使用单位负责，按时、按质向使用单位交付项目。代建机构自身专业力量配置、职业工作道

德、工程管理经验对完成好代建项目管理将起到重要作用。因此，要大力加强代建机构的职业化建设。

目前，无论是国家政策层面，还是代建项目管理层面，都在探讨代建项目管理问题，但还没有一定的模式可以遵循。《代建项目管理实务与操作》一书，从代建项目管理实际操作角度出发，通过案例分析，介绍了代建项目管理生命周期中各阶段的工作内容，工作流程，工作方法，工作职责；分析了全过程代建与分阶段代建对代建单位的素质要求，代建项目管理中各种方法应用的利弊，代建单位项目管理中的风险回避；此外，书中介绍的实例和大量的表格、计划样本对了解代建项目管理，从事代建工作具有很好的借鉴和帮助作用。目前，国内介绍代建的书籍还不多，专门介绍代建项目管理实务与操作的书就更少。因此，本书的出版无疑是一件很有意义的事。希望本书有益于读者，也希望更多的人研究代建，探索代建，总结代建。



2008年2月

改革开放以来，特别是近十几年，我国的基本建设和建筑业发展非常快。一些高、大、精、尖、特项目不断涌现，对新技术、新工艺、新材料、新设备的应用越来越多，这些都对项目管理者提出了更高的要求。

随着我国加入世贸过渡期的结束，我国建筑市场的竞争规则、经营方式、服务模式将进一步与国际接轨，建筑工程企业将在更大范围、更广领域和更高层次上参与国际竞争。如何应对国外建筑企业的冲击和挑战，也是摆在我们面前的一个重大课题。

面对 21 世纪新形势发展的需要，2004 年 7 月国务院颁布了《关于投资体制改革的决定》，文件中明确提出了“对非经营性政府投资项目加快推行代建制”。“代建制”作为通过招标等方式，选择专业化的项目管理公司以其专业化项目管理经验，代业主进行项目管理的模式，受到越来越多的省级政府和企业的重视。

由于建设工程项目周期长、环境复杂、不确定因素多，代建企业如何在保证建筑产品质量和功能的前提下，替业主节省投资，做好代建项目管理工作，减少自身风险，获得更高收益，成为众多代建项目管理企业关心的问题。

为了帮助更多的代建企业了解代建项目管理实际操作程序，提供代建项目管理中碰到问题的解决思路，我们根据自身代建项目的管理实践和体会编写了《代建项目管理实务与操作》一书。目的是希望通过对代建项目全寿命周期管理的介绍和实际案例的分析，能够对正在从事代建项目管理或即将从事代建项目管理的企业有所启发和帮助。

本书是从代建人的角度，基于对代建项目全过程管理的认识写成的，是一本实用性的书。书中内容包括了代建项目管理在全国的发展情况，代建项目管理的政策依据、取费标准、资质要求，代建项目的信息获取、风险分析、招投标、谈判与合同签订，代建项目的策划、管理、竣工验收与后评价，以及代建制的发展前景和成为代建公司的路径选择。书中运用的案例大部分都是以实际工程为基础的，这些案例提供了代建项目管理工作方案、表格和流程。可以使读者通过本书迅速了解代建项目管理工作，同时，也为专业人士提供了代建项目管理的系统工作思路和实际应用工具。

本书适合于需要对这一领域迅速了解的人士阅读，包括代建管理人员、项目管理人员、工程咨询人员、政府主管部门人员、业主管理人员等，也适合于正在学习项目管理课程的学生阅读。

由于时间仓促，作者水平有限，本书难免有不妥之处，恳请同行和读者批评指正。欢迎同行和读者来信交流，可发电子邮件至：caceli@126.com。

作 者
2008 年 2 月

第1章 代建项目管理综述	(1)
1.1 概述	(1)
1.2 项目管理与代建制的提出	(1)
1.2.1 项目管理及其特点	(1)
1.2.2 我国工程项目管理的起源与业主方项目管理的形成	(2)
1.2.3 代建项目管理的定义及其产生背景	(6)
1.3 代建项目管理的政策依据、市场准入与法律地位	(8)
1.3.1 代建项目管理的政策依据及市场准入	(8)
1.3.2 代建制的法律地位	(13)
1.4 代建项目管理的阶段划分	(13)
1.4.1 代建项目管理的阶段划分	(13)
1.4.2 代建项目各阶段的主要工作	(14)
1.5 代建项目管理现状	(15)
1.5.1 代建项目管理的开展	(15)
1.5.2 代建项目管理与工程承包管理的关系	(15)
1.5.3 政府投资项目推行代建项目管理的必要性	(15)
1.5.4 代建项目成功管理的关键	(16)
1.6 小结	(17)
第2章 代建项目的承揽	(18)
2.1 概述	(18)
2.2 代建项目的信息获取及相关内容分析	(18)
2.2.1 代建项目的信息获取途径	(18)
2.2.2 代建项目信息获取要点	(18)
2.3 代建项目的管理范围、内容分析	(19)
2.3.1 代建项目管理的范围和内容	(19)
2.3.2 代建项目的建设内容	(20)
2.3.3 代建项目的重点难点分析	(22)
2.4 代建项目的风险管理	(29)
2.4.1 代建项目风险管理的理论分析	(29)

2.4.2	代建项目风险管理的实务分析	(33)
2.4.3	代建项目风险管理的防范措施	(34)
2.5	代建项目的投标	(35)
2.5.1	投标应对策略	(35)
2.5.2	对代建项目招标文件的研究	(36)
2.5.3	代建项目投标文件的编制	(36)
2.6	代建合同谈判与签订	(43)
2.6.1	代建合同书的谈判与签订应注意事项	(43)
2.6.2	通用合同条款的注意事项	(43)
2.6.3	专用合同条款注意事项	(44)
2.6.4	附加协议条款注意事项	(44)
2.7	小结	(44)
第3章	代建项目管理规划	(45)
3.1	概述	(45)
3.2	代建项目管理目标、范围与工作流程	(45)
3.2.1	代建项目管理目标	(45)
3.2.2	代建项目管理工作范围	(47)
3.2.3	代建项目管理工作流程	(49)
3.3	代建项目组织与职责分工	(53)
3.3.1	代建项目组织形式	(53)
3.3.2	代建管理岗位职责	(54)
3.3.3	代建管理项目责任分工	(57)
3.4	代建项目投资管理计划	(60)
3.4.1	代建投资管理计划编制的依据	(60)
3.4.2	代建投资管理计划编制的原则	(60)
3.4.3	项目投资管理计划制订	(61)
3.5	代建项目质量管理计划	(63)
3.5.1	质量管理计划编制的依据	(63)
3.5.2	质量管理计划编制的原则	(63)
3.5.3	项目质量管理计划的制订	(64)
3.6	代建项目进度管理计划	(67)
3.6.1	进度管理计划编制的依据	(67)
3.6.2	进度管理计划编制的原则	(67)
3.6.3	进度控制计划的制订	(68)
3.7	代建项目 HSE 管理计划	(73)
3.7.1	HSE 管理计划编制的依据	(73)

3.7.2	HSE 管理计划编制的原则	(73)
3.7.3	HSE 管理计划的制订	(74)
3.7.4	HSE 管理风险评价	(74)
3.8	小结	(76)
第 4 章	代建项目决策阶段管理	(77)
4.1	概述	(77)
4.2	决策阶段代建工作的内容	(77)
4.3	代建项目可行性研究报告编制	(79)
4.3.1	可行性研究	(79)
4.3.2	政府投资项目可行性研究	(80)
4.3.3	政府投资项目可行性研究的主要作用	(81)
4.3.4	政府投资项目可行性研究的依据	(83)
4.3.5	代建项目可行性研究报告的结构和内容	(84)
4.3.6	代建项目可行性研究报告的审核与报批	(91)
4.4	代建项目的节能篇编制和评估	(92)
4.5	代建项目的环境影响评价	(94)
4.6	代建项目建设场地地震安全性评价	(97)
4.6.1	建设场地地震安全性评价制度	(97)
4.6.2	代建单位对建设场地地震安全性评价的管理	(97)
4.6.3	建设场地地震安全性评价报告的主要内容	(98)
4.7	小结	(98)
第 5 章	代建项目勘察设计阶段管理	(99)
5.1	概述	(99)
5.2	勘察设计计划管理	(99)
5.2.1	勘察设计管理的原则	(99)
5.2.2	勘察设计工作的范围及内容	(99)
5.2.3	勘察设计监督管理	(105)
5.3	设计招标管理	(108)
5.4	勘察设计管理工作内容	(109)
5.4.1	勘察设计的质量控制	(109)
5.4.2	勘察设计的进度控制	(110)
5.5	方案设计及初步设计管理	(111)
5.5.1	设计基础资料的准备	(111)
5.5.2	方案设计管理的主要内容	(111)
5.5.3	初步设计管理的主要内容	(113)

5.5.4	初步设计管理的控制要点	(114)
5.6	深化设计及施工图设计管理	(116)
5.6.1	深化设计	(116)
5.6.2	施工图设计管理的内容	(116)
5.6.3	施工图设计管理的控制要点	(117)
5.6.4	设计变更管理	(119)
5.7	设计概算编制管理	(119)
5.7.1	设计概算编制的依据	(119)
5.7.2	设计概算的编制方法及内容	(120)
5.7.3	设计概算的审查	(121)
5.8	小结	(125)
第6章	代建项目招标与合同管理	(126)
6.1	概述	(126)
6.2	代建项目招标管理	(126)
6.2.1	招标投标的法律法规	(126)
6.2.2	代建项目招标策划	(128)
6.2.3	招标文件的编制	(138)
6.2.4	评分标准及评分办法	(142)
6.3	代建项目合同管理	(146)
6.3.1	建设工程合同体系	(147)
6.3.2	工程施工合同结构及合同类型	(148)
6.3.3	合同分析	(150)
6.3.4	施工合同的主要内容	(153)
6.3.5	工程量清单计价原则及说明	(156)
6.3.6	施工合同索赔	(160)
6.3.7	合同实施过程管理	(163)
6.4	小结	(164)
第7章	代建项目实施阶段的管理	(165)
7.1	概述	(165)
7.2	代建项目施工阶段的投资管理	(165)
7.2.1	施工前期的投资管理	(165)
7.2.2	施工过程的投资管理	(165)
7.2.3	节约投资的管理措施	(166)
7.3	代建项目施工阶段的质量管理	(167)
7.3.1	施工前期的质量管理	(167)

7.3.2 施工过程的质量管理	(167)
7.4 代建项目施工阶段的进度管理	(170)
7.4.1 施工前期的进度管理	(170)
7.4.2 施工过程的进度管理	(170)
7.5 代建项目施工阶段的健康、安全与环境管理	(173)
7.5.1 施工前期的健康、安全与环境 (HSE) 管理	(173)
7.5.2 施工过程的健康、安全与环境 (HSE) 管理	(174)
7.6 小结	(176)
第8章 代建项目竣工验收及后评价管理	(177)
8.1 概述	(177)
8.2 代建项目竣工验收管理	(177)
8.2.1 项目竣工验收概念	(177)
8.2.2 项目竣工验收的依据、条件和标准	(177)
8.2.3 项目竣工验收组织管理	(178)
8.2.4 项目竣工验收的工作内容	(178)
8.2.5 项目竣工验收的程序	(180)
8.2.6 项目竣工验收备案	(181)
8.2.7 项目资料归档	(182)
8.3 代建项目竣工决算及移交管理	(183)
8.3.1 项目竣工决算管理	(183)
8.3.2 项目移交管理	(191)
8.4 代建项目保修管理	(191)
8.4.1 项目保修概述	(191)
8.4.2 保修的范围和最低保修期限	(192)
8.4.3 保修的操作方法	(192)
8.4.4 保修费用及其处理	(193)
8.5 代建项目后评价管理	(193)
8.5.1 项目后评价概述	(193)
8.5.2 项目后评价的作用	(194)
8.5.3 建设项目后评价工作的依据	(195)
8.5.4 建设项目后评价的内容	(196)
8.5.5 建设项目后评价的方法	(200)
8.5.6 建设项目后评价的一般性指标体系	(201)
8.6 小结	(204)
附件 A 建设工程文件归档范围和保管期限表	(205)
附件 B 房屋建筑工程质量保修书 (范本)	(220)

附件 C 北京市发展和改革委员会政府投资建设项目后评价 自评报告（范本）	(221)
附件 D 北京市发展和改革委员会政府投资建设项目后评价报告（范本）	(230)
第 9 章 代建项目管理展望	(236)
9.1 概述	(236)
9.2 国外代建项目管理实践	(236)
9.2.1 美国的建设工程项目管理	(236)
9.2.2 英国的建筑工程项目管理	(238)
9.2.3 我国香港特别行政区政府投资项目管理	(238)
9.2.4 国外及香港特区项目管理对我国代建项目管理的借鉴意义	(240)
9.3 我国代建项目管理的途径选择	(240)
9.3.1 国外项目管理咨询发展趋势	(240)
9.3.2 我国代建项目管理的发展方向	(242)
9.3.3 我国代建项目管理的途径选择	(243)
9.4 代建项目管理的前景	(244)
9.4.1 目前国内代建项目管理实践	(244)
9.4.2 代建项目管理市场展望	(247)
9.4.3 代建项目管理公司优劣势比较	(247)
9.4.4 开展代建项目管理建议	(248)
9.5 小结	(249)
第 10 章 代建项目管理实例	(250)
10.1 概述	(250)
10.2 案例	(250)
10.3 北方大学代建项目策划案例	(256)
10.3.1 北方大学代建项目管理策划	(256)
10.3.2 北方大学代建项目管理目标责任书	(280)
附录	(285)
附录 1 财政部关于切实加强政府投资项目代建制财政财务管理有关 问题的指导意见（财建〔2004〕300 号）	(285)
附录 2 建设部关于印发《建设工程项目管理试行办法》的通知 （建市〔2004〕200 号）	(287)
附录 3 财政部 建设部关于印发《建设工程价款结算暂行办法》的通知 （财建〔2004〕369 号）	(290)

附录 4	北京市建设工程招标投标管理办公室关于编制建设工程 施工招标文件的指导意见（试行）	(296)
附录 5	北京市建设工程招标投标管理办公室关于编制建设工程 施工招投文件的指导意见（补充）	(311)
附录 6	北京市政府投资建设项目委托代建合同（示范文本）	(317)
附录 7	北京市发展改革委 北京市建委关于发布《北京市工程建设项目施工 招标标底编制和使用的若干规定》的通知 (京发改〔2007〕537 号)	(325)

第1章 代建项目管理综述

1.1 概述

本书是一本关于代建项目管理实务与操作方面的书籍，目的是阐明代建全寿命周期内主要工作内容，旨在对代建项目管理过程中碰到的各类问题的处理方法进行简明、实用的介绍。本书中配有相关案例，读者通过案例分析可以了解代建项目管理的程序及操作方法。本书的关注点是代建单位从事项目管理的经验与操作方法的介绍，而不是代建制作为一种制度本身存在的优缺点分析。

我们不鼓励机械地套用本书的技巧与方法，因为每一个项目的具体情况都不一样，而是希望通过本书能够给代建单位提供一些基本的操作方法，开阔代建项目管理的思路。本书不力求完整地介绍代建制的各个方面，而是站在代建单位的角度着重介绍代建项目管理过程中的重点、难点问题以及作者处理的方法和技巧。

本章的目的是介绍一些关于代建制与项目管理的基本概念和相关规定，为以后各章的介绍作一铺垫。

1.2 项目管理与代建制的提出

1.2.1 项目管理及其特点

为了更好地了解代建项目管理，首先我们对项目、项目管理及其特点做一介绍。对于什么是项目，大家似乎不太陌生。因为现在人们越来越多地使用着项目一词，美国项目管理专业资质认证委员会主席 Paul Grace 曾说过“在当今社会，一切都是项目，一切也将成为项目。”按项目所在的行业，我们可以把项目分成农业项目、工业项目、投资项目、建设项目、教育项目、社会项目等等。不同的项目，内容千差万别。但都具有共同的特点即：

- (1) 项目的特定性。或称单一性、一次性，这是项目最重要的特征；
- (2) 项目由多个部分组成，跨越多个组织，需要多方合作才能完成；
- (3) 通常是为了追求一种新产物才组织项目；
- (4) 可利用资源预先有明确的预算；
- (5) 项目有严格的时间界限，并公之于众；
- (6) 项目的构成人员来自不同专业的不同职能组织，项目结束后仍回原职能组织中或到其他项目中去；
- (7) 项目具有不可逆性。

根据项目的这些特点，项目被定义为：“是由一组有起止时间的、相互协调的受控活动所组成的特定过程，该过程要达到符合规定要求的目标，包括时间、成本和资源的约束条件”（建设工程项目管理规范）。

对项目的管理称之为项目管理，项目管理的定义通常被描述为：“在确定的时间范围内，为完成既定的目标，通过特殊形式的临时性组织运行机制，通过有效的计划、组织、指挥、协调、领导与控制，充分利用既定有限资源的一种系统管理方法”。

项目管理的特点可以概括如下：

（1）项目管理是一项复杂的工作。项目管理一般由多个部分组成，工作跨越多个组织，需要运用多种学科的知识来解决问题；项目管理工作通常只有很少的以往经验可以借鉴，执行中有许多未知因素，每个因素又常常带有不确定性或风险性；还需要将具有不同经历、来自不同组织的人员有机地组织在一个临时性的组织内，在技术性能、成本、进度等较为严格的约束条件下实现项目目标等等。这些因素决定了项目管理是一项很复杂的工作，而且复杂性与一般的生产管理有很大不同。

（2）项目管理具有创造性。由于项目具有一次性的特点，因而既要承担风险又必须发挥创造性。这也是与一般重复性管理的主要区别。项目管理的创造性依赖于科学技术的发展和支持，近代科学技术的发展带有两个明显的特征：一是继承积累性，体现在人类可以沿用前人的经验，继承前人的知识、经验和成果。在此基础上向前发展；二是综合集成性，即：要解决复杂的问题，往往必须依靠和综合多种学科的成果，集成多种技术和经验，才能实现科学技术的飞跃或更快的发展。因此，在项目管理中，对信息的收集和占有，对前人经验的借鉴和总结对创造性地完成项目十分关键。

（3）项目管理有其寿命周期。项目管理的本质是计划和控制的一次性工作，在规定期限内达到预定目标。一旦目标满足，项目就失去其存在的意义而解体。因此项目具有一种可预知的寿命周期。

（4）项目管理资源的有限性。项目管理的资源是项目组织可得的，为项目所需要的，包括人员、资金、技术、设备、时间（时间是一种特殊的资源）等等。项目管理的任务就是为达到项目目标，在有限的资源条件下，对项目进行的策划、组织、控制、协调和监督。

（5）项目管理是一项复杂的系统工程。在项目实施过程中，实现项目目标的责任和权力往往集中到项目经理或项目组身上。由于项目任务分别由不同的人执行，所以项目管理要求将这些任务和人员集中到一起，把它们当作一个整体对待，最终实现整体目标，因此，需要以系统的观点来管理项目。

1.2.2 我国工程项目管理的起源与业主方项目管理的形成

1. 工程项目管理的起源

前面提到项目可以分为许多类，其中建设工程项目是最为常见的也是最为典型的项目类型。建设工程项目是指为完成依法立项的新建、扩建、改建的各类工程（土木工程、建筑工程及安装工程等）而进行的、有起止日期的、达到规定要求的、一组相互联系的受控活动组成的特定过程，包括策划、勘察、设计、采购、试运行、竣工验收和考核评价等。建设工程项目强调项目是过程，有起止时间。

建设工程项目从开始到结束的起止时间通常称为项目的生命周期，见图1-1。

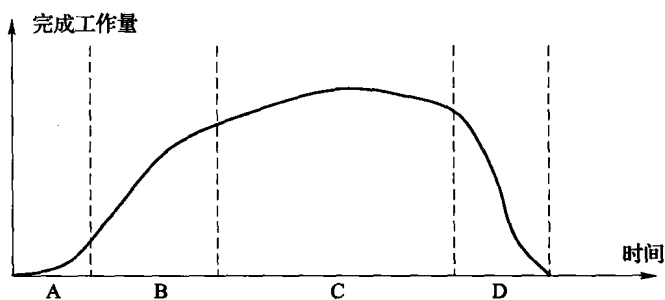


图 1-1 项目的生命周期

项目的生命周期大体分为四个阶段：第一个阶段是启动阶段（A），即项目的机会研究、可行性研究、评估、决策、立项阶段，一般来讲，策划既可以是启动阶段的活动，也可以是其他阶段的活动。作为启动阶段的活动通常由项目业主委托咨询机构进行，在项目原则确定后获准进入下一阶段。第二阶段是项目规划阶段（B），即从项目实施策划至签订承包合同的阶段，勘察和设计属于规划阶段的活动。第三阶段是项目实施阶段（C），即执行承包合同至项目建成交付使用的阶段，采购和施工属于实施阶段的活动。第四阶段是收尾阶段（D），即项目的完善和终结阶段，试运行和竣工验收属于收尾阶段的活动。在项目生命周期的四个阶段既有业主方的项目管理，也有承包方的项目管理（以后三个阶段为主）。一般来说，对于一些大型或特大型的建设项目，建设项目的业主通常不直接管理项目建设，而是委托专门的项目管理公司对建设项目进行项目管理（PM）或项目管理承包（PMC），由项目管理公司（代建单位）代表业主通过招标，择优选定一个或几个（大型项目）工程公司对项目的第三、第四阶段的工作进行总承包建设。建设工程项目完成情况的好坏，与建设工程项目的管理有直接关系。

建设工程项目管理是以建设工程项目为对象，在既定的约束条件下，为最优地实现建设工程项目目标，根据建设工程项目的内在规律，对从项目构思到项目完成（指项目竣工并交付使用）的全过程进行的计划、组织、协调和控制，以确保该建设工程项目在允许的费用和要求的质量标准下按期完成。建设工程项目管理强调的是管理的职能，管理的职能应是全面的，相互联系和相互制约的。管理的范围包括进度、质量、职业健康、安全、环境、成本、资源、信息、沟通和收尾等等。

我国建设工程项目管理的产生和发展，是伴随着20世纪80年代初改革开放的脚步而产生的，是随着我国经济管理体制、投资体制改革的深入发展而发展的。

（1）学习国外项目管理经验。

改革开放后，我国建筑企业开始走出去，先后在中东、非洲、东欧、东南亚等地进行劳务输出和工程承包，国外建筑企业也开始投标中国建筑市场。因此，我国的建筑企业必须学会与国外承包商合作，实施国际上通用的项目管理方法。

对我国建设工程项目管理影响最大的是“鲁布革水电站工程”的建设经验。鲁布革水电站位于云南省和贵州省交界处，20世纪70年代后期，国家计划利用这里湍急的水流和巨大的瀑布落差兴建水电站。这个工程项目是我国第一个利用世行贷款的基本建设项目，根据世界银行贷款使用协议，必须按照规定进行国际招标。1982年9月《人民日报》