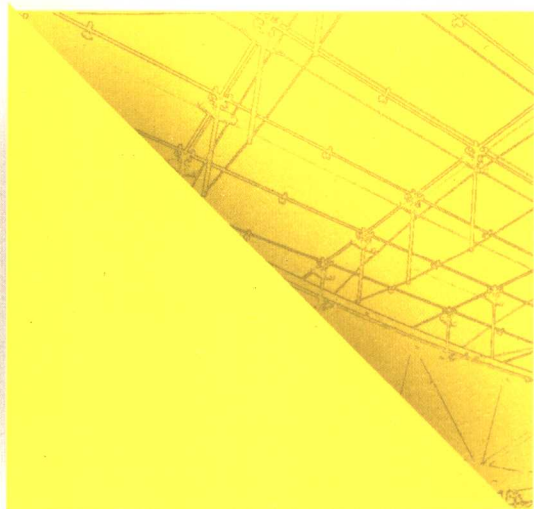


工程项目管理的国际惯例

本书覆盖面宽、适用面广、结合实际、重视应用,比较详细地讨论了国际上六类十种工程项目管理模式及各方的风险,全面地介绍了美、英、日、澳、法、新六国以及港台地区的工程项目管理情况和成本、进度、质量、安全管理的特点;既详细介绍了 FIDIC1999 年版“新红皮书”及其内容中涉及成本、进度、质量、安全的条款,又将世界银行等 9 家国际金融组织与 FIDIC 共同修改的 2006 年“多边银行协调版”与 1999 年版逐条对照,方便了各对外公司在海外遇到相关金融组织贷款项目时使用。书中还反映了国际上最新的发展趋势,如介绍了英国的“项目伙伴关系”合同文本以及国际上工程项目管理中应用的多种计算机软件。

何伯森 主编



中国建筑工业出版社

F284/50

2007

工程项目管理的国际惯例

何伯森 主编

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工程项目管理的国际惯例/何伯森主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2007

ISBN 978 - 7 - 112 - 09515 - 5

I. 工... II. 何... III. 基本建设项目 - 项目管理 - 国际惯例 IV. F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 121366 号

工程项目管理的国际惯例

何伯森 主编

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京嘉泰利德公司制版

世界知识印刷厂印刷

*

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张: 33 字数: 817 千字

2007 年 10 月第一版 2007 年 10 月第一次印刷

印数: 1—3000 册 定价: **68.00** 元

ISBN 978 - 7 - 112 - 09515 - 5

(16179)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本书首先介绍了国际惯例的概念，讨论了国际惯例与法律、合同条款的关系，之后分章介绍了国际上工程项目的管理程序与模式；国际工程的合同管理与各种合同条件；工程项目的成本管理、进度管理、质量管理、安全管理和计算机辅助管理。

本书的特点是覆盖面宽、适用面广、结合实际、重视应用，比较详细地讨论了国际上6类10种工程项目管理模式及各方的风险，全面介绍了美、英、日、澳、法、新加坡6国以及我国港、台地区的工程项目管理情况和成本、进度、质量、安全管理的特点；既详细介绍了FIDIC1999年版“新红皮书”及其内容中涉及成本、进度、质量、安全的条款，又将世界银行等9家国际金融组织与FIDIC共同修改的2006年“多边银行协调版”与1999年版逐条对照，方便了各对外公司在海外遇到相关金融组织贷款项目时使用。书中还反映了国际上最新的发展趋势，如介绍了英国的“项目伙伴关系”合同文本以及国际上工程项目管理中应用的多种计算机软件。

本书可供工程建设行业及政府部门、行业协会和企业的领导以及业主、承包商、咨询、设计、监理、造价工程师、律师、财务、金融、保险等有关人员学习，并可作为各大学工程管理等专业教学参考书，也可作为企业培训教材。

* * *

责任编辑：朱首明 曲汝铎

责任设计：董建平

责任校对：兰曼利 王雪竹

中国改革开放的三十年，是“与国际接轨”日益深入人心的三十年，也是国人的心态日趋成熟和理性的三十年。以创造价值为己任的工程项目管理也必然要求“与国际接轨”，而对工程项目管理的国际惯例进行学习和研究成为一项需要长期坚持的任务。

第一，学习和研究工程项目管理的国际惯例是尽 WTO 大国成员责任的必然要求。

2006 年 12 月 11 日，我国加入世贸组织的 5 年过渡期结束，2007 年将是我国作为世贸组织正式成员的第一年，建设行业将进一步对外开放。WTO 的本质是通过国际自由贸易机制配置全球资源，从而提高资源配置效率，促使民族产业和资源保持比较优势。所以一方面我国应开放市场，成为一个负责任的大国；另一方面要尽快提升我国建设行业的核心竞争力。加入 WTO，不仅履行义务，更要行使权利，其前提便是要认真学习和研究工程项目管理的国际惯例。

第二，学习和研究工程项目管理的国际惯例是实施“走出去”战略的关键环节。

实施“走出去”战略，是党中央从我国经济发展全局出发做出的重大决策，对拓展国民经济发展空间和促进共同发展都具有十分重要的意义，其中对外承包工程是实施“走出去”战略的最重要体现。2005 年全国对外经济合作会议指出：“未来 5 年，我国对外承包工程要进一步转变增长方式，提高科技含量和管理水平，确立对外承包强国地位。”目前，国际工程项目呈现日益大型化、复杂化和国际化的发展趋势，工程总承包成为国际工程很常见的承发包方式，但囿于企业的综合服务水平，特别是对工程管理国际惯例的理解和应用水平，难以承揽大型总承包项目，成为制约我国对外承包工程行业高速发展的“瓶颈”之一。

第三，学习和研究工程项目管理的国际惯例是全面提升建设行业管理水平的重要举措。

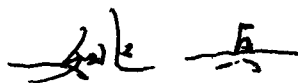
工程项目管理的国际惯例是国际上工程项目管理理论和经验的科学凝练和总结，是在长期实践中形成并不断完善的，体现了建设行业管理的一般规律。工程项目管理应强化服从全局、统筹协调、人力资本、文化制胜、标准化建设、经济评价、善用咨询、风险管理、阳光运作、四大成果（创造品牌、创造效益、培养人才、培育协力队伍）十大理念。相比西方发达国家，我国的建设行业整体管理水平还比较低，学习和研究工程项目管理的国际惯例有利于快速全面提升建设行业的管理水平，进而提升建设企业的国际竞争力。

第四，学习和研究工程项目管理的国际惯例也是构建中国特色的建筑管理理论体系的重要借鉴。

建设行业的可持续发展关键在于培养一大批复合型、创新型的专业人才，其中不但包括高层次的技术人才，也包括高水平的管理人才。构建中国特色的建筑管理理论体系是培养高层次工程管理人才的基础和前提，而学习和研究工程项目管理的国际惯例则能推动我

国建筑管理理论体系的不断丰富和完善。

何伯森教授长期从事国际工程管理的研究与教学工作，在业界享有盛誉，十年前，他接受建设部的委托，完成了“工程项目管理的国际惯例”课题，受到建筑业界的欢迎和肯定，这次他又和几位教授、专家举数年之力编写了本书，理论体系完善、覆盖内容全面、实用操作性强、反映了国际上工程项目管理的最新发展趋势和经验，特此向广大读者推荐。期望有更多的同行从事当代国际建筑业的研究，有更多的建筑业企业在国际建筑市场上做大做强。



2007 年 3 月

前言

十年前,面临我国即将入世的形势,受建设部建筑业司的委托,我们承担了“工程项目管理的国际惯例”课题的研究,经过广泛调研,认真总结,较为深入地探讨了国际上建设行业的发展经验和趋势,历时年余,提交了三十多万字的研究报告,受到业内同行的认可和好评。

国际惯例是指适合于国家与国家之间的或适用于国际贸易或海事等活动的法人或自然人之间的惯例。工程项目管理的国际惯例是各国的建设行业,从政府到具体项目的实施者长期以来的经验和教训的总结,是在长期实践中形成并不断完善的,体现了建设行业管理的一般规律。学习和研究工程项目管理的国际惯例对加速我国建筑业的改革、提高管理水平和经济效益,以及高水平、高质量地进行我国的工程建设至关重要。

随着我国加入 WTO 五年过渡期的结束,建设行业将进一步对外开放,我们面临的机遇前所未有,面临的挑战也前所未有。一方面,国内建筑市场逐步国际化,外国公司进入中国的步伐不断加快,推动建筑业改革的步伐也在日益加快,这必然要求我们结合中国实际情况,系统、深入地研究和学习国外工程项目管理方面的先进经验;另一方面,近年来,我国“走出去”的步伐也在加大,出国投资建设项目、提供工程咨询服务或承包当地工程的条件也比入世前更好,可以享受更多的“国民待遇”。“十五”期间,我国国外工程承包额以每年 25% 的速度增长,而 2006 年的合同额更是比 2005 年增长了 123%, 达到 660 亿美元。为适应“走出去”的新形势,我们应该更多地熟悉和掌握国际上各种工程项目管理的模式和工程项目管理的国际惯例。

1997 年 10 月,“工程项目管理的国际惯例”课题报告完成,近几年仍不断有企业来函索取这份报告,这一方面说明业界人士日益感到与国际惯例接轨的重要性,另一方面,也验证了这一课题的前瞻性。近年来,国际上的工程管理出现了很多新的理念和模式,出版了不少新的文件或合同范本,而我国建筑业的管理水平与国外相比仍有相当大的差距。为了进一步研究和学习国际上的先进经验,促进我国建筑业的改革和发展,特在原有课题研究报告的基础上全面改写,出版发行,以飨读者。

本书具有以下特点:

1. 覆盖面宽,适用面广

本书不但介绍了国际上工程项目建设的一般程序和多种项目参与角色,还比较详细讨论了 6 类 10 种工程项目的管理模式及其风险;既全面介绍了美、英、澳、法、日、新加坡 6 个国家和我国港、台地区工程项目的管理情况,又在各章中深入具体介绍了一些国家和地区在工程项目的进度、成本、质量、安全管理以及计算机在工程项目管理中的应用等方面的做法与特点,使读者能比较全面了解国外工程项目管理的情况。由于工程项目管理涉及的参与方很广,除业主、建筑师、结构设计师、承包商、供应商之外,还包括其他方

面的咨询和管理服务人员,以及金融、保险等多个参与方。因此,本书编写过程中,既重点考虑了业主方、承包商方、咨询(管理)方在项目实施过程中的国际惯例,也从不同角度考虑了其他各参与方,因而可以比较好地满足工程项目管理有关各方学习和借鉴国际惯例的要求。

2. 结合实际,重视应用

本书不但阐述了工程项目管理的有关理论,更着重于实践中的应用,如:重点将 FIDIC 合同条件作为工程项目管理的国际惯例进行介绍,既在“国际上高水平的合同条件”一章中全面地介绍了 FIDIC “施工合同条件”,又在后面关于进度、成本、质量、安全各章中列出了该合同条件的相关条款,以便读者结合自己的工作对照使用。此外, FIDIC 在 2006 年发布了适用于世界银行等国际上 9 个金融机构贷款项目的 FIDIC “多边银行协调版”,我们也在书中与 1999 年版逐条进行了详细的对比和介绍。该部分内容对我国各对外公司去国外投标和实施国际金融机构贷款的工程项目非常实用。

3. 反映最新发展趋势

国际惯例作为国际上反复采用的、并为大家认可的行为模式,是本书内容的重点。但是近年来在国际上,无论工程项目管理的理念还是实施方式,都有了很多发展和创新,其中的一些重要理念(如伙伴关系等)必将对今后在我国和世界上推行和谐工程项目管理的思想和方法产生深远的影响。本书也很重视对这些理念和方法的介绍、分析和讨论,如介绍了英国咨询建筑师协会(ACA)编写的 PPC2000 “项目伙伴关系合同标准文本”。

4. 密切联系中国实际

本书各章的作者都是高校的教授或企业的专家,多年来不但对工程项目管理的国际惯例有比较深入的研究,而且也一直参与工程项目管理的咨询、科研和教学等活动,因而在各章的最后一节中,均结合国情,进行了中外对比,坦诚地提出了各章笔者的意见和建议,可供政府有关部门领导、行业协会领导、企业领导和广大工程项目管理第一线的工作者参考。

本书由何伯森教授主编,各章执笔人:前言、导论、第一章、第二章为何伯森,第三章为何伯森、卢欢庆,第四章为王雪青、杨秋波、李玉彬、魏喆,第五章为刘尔烈,第六章为吕广、陈章洪,第七章为陈章洪、吕广,第八章为包晓春、戴彬,全书由何伯森统稿。作者单位:卢欢庆为美国 East Carolina 大学,吕广为河北建筑工程学院,包晓春、戴彬为上海普华科技发展有限公司,其余均为天津大学管理学院。

在本书编写过程中,得到了李大明、张水波、刘俊颖、张蕾、张玲、康立秋、梁学光、王向飞、杨倩、刘晖、仇乐、宋毅、卞疆、杨菲、刘轶群等人的热情协助,在此向他们表示衷心的感谢。同时也向原课题的负责人和审阅人张毅、李燕鹏,参与者汪洋、缪航表示感谢。

“工程项目管理的国际惯例”课题的立项和研究得到了建设部原建筑业司姚兵、何俊新等领导的指导。现国家纪律检查委员会驻建设部组长、原建设部总工程师姚兵同志是本课题的提出者,作为一名专家型领导,他多年来一直坚持对我国建筑业的改革和发展进行深入的思考和研究,关心和支持建设行业的理论研究,并热情地为本书作序,在此对他们一并表示衷心的感谢。

原课题进行过程中,同济大学丁士昭教授、香港大学房地产与建设系廖美薇博士、

Richard Fellows 教授、美国 CCS 咨询公司 Ian Parr 总裁等提出了宝贵的建议。美国承包商总会 (AGC)、美国咨询工程师联合会 (ACEC)、美国建筑师学会 (AIA)、英国土木工程师学会 (ICE)、英国咨询工程师协会 (ACE)、日本工程咨询机构商会 (ECFA)、日本海外建设协会 (OCAJI) 等协会、学会热情地提供了许多宝贵的资料, 在此一并表示感谢。

由于本书涉及领域十分广阔, 虽然编者查阅了大量资料并进行了广泛的调研, 但限于水平和时间, 书中难免存在不妥之处, 热诚希望各位读者不吝赐教, 以便再版时改正, 作者在此预致谢忱。

编 者

2007 年 5 月

目 录

导论——什么是国际惯例

第一章 国际上工程项目的管理程序与模式

- 006 第一节 国际上工程项目建设的一般程序
- 015 第二节 国际工程建设的各参与方
- 020 第三节 国际上工程项目的管理模式
- 045 第四节 各国及我国港台地区工程项目管理概况
- 074 第五节 国内外工程项目管理的发展对比与建议
- 081 主要参考文献

第二章 国际工程的合同管理

- 084 第一节 概述
- 085 第二节 工程项目咨询与管理服务采购
- 100 第三节 国际工程招标程序与合同类型
- 114 第四节 国际工程项目的工程采购合同
- 149 第五节 工程争议的解决
- 165 第六节 国内外工程咨询服务业的对比和建议
- 170 主要参考文献

第三章 国际上高水平的合同条件

- 172 第一节 FIDIC 合同条件
- 220 第二节 英国常用的工程合同及 NEC 合同范本
- 239 第三节 美国常用的工程合同及 AIA 合同范本
- 257 第四节 ACAPPC2000 合同范本
- 267 第五节 国内外合同文本编制的对比和建议
- 270 主要参考文献

第四章 工程项目的成本管理

- 272 第一节 工程项目成本管理概述
- 273 第二节 国际上工程项目成本管理的技术与工具

- 286 第三节 各国的工程项目成本管理
- 303 第四节 国内外工程项目成本管理的对比和分析
- 308 主要参考文献

第五章 工程项目的进度管理

- 312 第一节 工程项目进度管理概论
- 317 第二节 国际上通行的工程项目进度管理的方法和措施
- 332 第三节 国际上工程项目进度管理的做法
- 341 第四节 改进我国工程项目的进度管理
- 344 主要参考文献

第六章 工程项目的质量管理

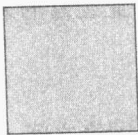
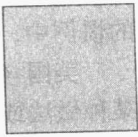
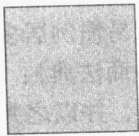
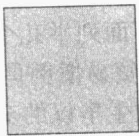
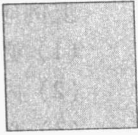
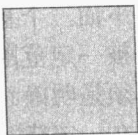
- 346 第一节 发达国家建设项目质量管理的特点
- 349 第二节 全面质量管理与 ISO 9000 质量管理体系
- 359 第三节 政府的监督检查
- 367 第四节 业主的质量控制
- 380 第五节 设计单位的质量控制
- 388 第六节 施工企业的质量管理
- 395 第七节 我国建设工程的质量状况与建议
- 400 主要参考文献

第七章 工程项目的安全管理

- 404 第一节 国外建筑工程安全状况概述
- 407 第二节 国际劳工组织施工安全与卫生公约及美英日各国有关安全及卫生法律
- 424 第三节 工伤赔偿金保险费及评价企业安全状况指标
- 429 第四节 事故根本原因的理论及事故调查
- 447 第五节 安全系统工程
- 448 第六节 国外建筑业施工安全管理实践
- 466 第七节 我国工程项目的安全生产状况与建议
- 468 主要参考文献

第八章 工程项目的计算机辅助管理

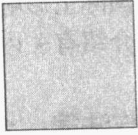
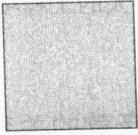
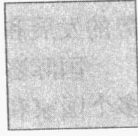
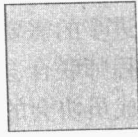
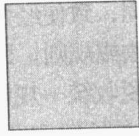
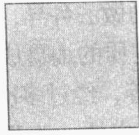
- 472 第一节 概述
- 477 第二节 国外流行的工程项目管理软件功能简介
- 488 第三节 Primavera 专业软件介绍
- 495 第四节 国内专业软件和 PMIS 应用的状况与建议
- 513 主要参考文献



导 论

什么是国际惯例

我国的工程建设管理制度与国际接轨的过程，是将国际惯例与中国实际情况相结合，从而进行我国工程项目管理的各项改革和建设的过程。讨论这个问题之前，首先应明确下面几个基本的概念和关系。



一、惯例 (Custom)

惯例应具备下面三个基本条件:

- (1) 必须是被一定范围内的人员或组织一贯地、经常地、反复地采用;
- (2) 内容必须是明确而又肯定的;
- (3) 必须是在一定范围内众所周知的, 并认为具有普遍约束力的。

“惯例”就其性质而言, 可分为国际公法上的惯例和国际私法上的惯例, 国际私法上的惯例中, 以贸易惯例居多。下面列举几个国外对“惯例”的定义:

美国《统一商法典》: 一项贸易惯例是在某一地方、某一行业或贸易中所惯常奉行的某种做法或方法, 并以之判定发生争议的交易中应予奉行的、所期望的行为模式。

芬兰: 一种已经确定并长期使用的、公正的、实用的并与现代法律制度相符的商业做法。

英国: 从事商业活动某一行业经营的人们所接受的从事贸易的方法和行为模式。

二、国际惯例

国际惯例是指适合于国家与国家之间(就国际公法性质而言)或适用于国际贸易或海事等活动的法人或自然人之间(就国际私法性质而言)的惯例。“惯例”的成立, 必须具备两个要件:

(1) 实质要件: 指一种行为必须是相同或类似的重复行为, 并为公众所采用, 惯例不能一蹴而就;

(2) 心理要件: 在进行该项行为时, 在心理上认为是在履行具有约束力的义务。

公众在对某一惯例的效力上取得共识也需要相当长的一段时间。正因如此, 国际惯例才能在国际范围内日积月累地逐渐成长和形成。

本书介绍和讨论的国际惯例属于私法性质。私法性质的国际惯例既有不成文的惯例, 也有由某些国际组织或民间团体编纂成文的惯例。国际惯例的产生和发展总是与国际间经济和贸易活动的需要联系在一起。这些活动涉及不同的国家和地区, 由于人们的经济、政治、文化、法律等背景的不同, 致使经贸活动做法各异, 影响到相互的沟通和交易。因而人们希望形成共同认可的习惯做法或规则。民间性质的编纂成文的国际惯例, 如国际商会制定的《国际贸易术语解释通则》、《税收统一规则》等, 经过多次修订均成为国际上具有广泛影响的通行惯例。

国际惯例是在长期实践中形成的, 工程项目管理的国际惯例也是各国在长期工程实践中不断地积累和总结的结果。随着实践活动的深入, 现有惯例也会逐步发生变化以适应形势的发展和时代进步的需要。

国际咨询工程师联合会(以下简称 FIDIC) 是一个民间性质的联合会, 代表全球 70 多个国家和地区成员协会的私人执业的咨询工程师。在过去的 50 多年中, FIDIC 组织编写了许多文件, 其中应用最广泛的是一系列“合同条件”。这些“合同条件”经过多次修订, 已经形成了国际上影响力很大的工程项目管理的国际惯例。本书第三章以及以后各章中将较为详细地介绍有关内容。

三、国际惯例与法律、合同条款的关系

1. 国际惯例与法律的关系

(1) 法律是由国家制定和认可的, 体现国家意志并由国家强制力保证实施的行为规

范。惯例则是长期以来在人们的反复实践中形成的、人们自愿共同信守的一些行为规则。如果某些国际惯例被某个国家吸收入该国法律,或被一些国家吸收入某个国际条约,则对于该法律的制定国或参与该国际条约的国家而言,该国际惯例已不复存在,但对其他国家而言,此项国际惯例仍然存在。

(2) 国际惯例的法律效力依赖于国家法律的规定,即当国家法律以明示或默示方式承认该惯例时,即可产生法律效力,或国际惯例与法律不相抵触(即法律或国家参与或缔结的条约对某一事项无具体规定时,惯例用以填补法律空缺,才可获得法律效力)以及不违背一国的社会公众利益时,在大多数国家,国际惯例可以产生法律效力。

《中华人民共和国民法通则》第142条第3款规定,“中华人民共和国法律和中华人民共和国缔结或者参加的国际条约没有规定的,可以适用国际惯例”;第150条对国际惯例的适用作了一般性的限制:“依照本章规定使用外国法律或者国际惯例的,不得违背中华人民共和国的社会公共利益。”

(3) 国际惯例可以填补法律空缺。法律规定得再细致,也难以面面俱到,天衣无缝。适用的国际惯例不仅可以填补法律遗留的空缺,也可以求得当事人双方以及社会利益之间的平衡。如《瑞士民法典》“总则”第1条就规定,“如本法无相应规定时,法官应依据惯例”;《日本裁判事务须知》也规定“民事之审判,有成文法者依成文法,无成文法者依习惯”。联合国大会通过决议向世界各国推荐采用的《国际商事仲裁示范法》第28条首先要求“仲裁庭应按照当事各方选定的适用于争议实体的法律规则对争议做出决定”,然而,单纯的依法裁决有时是不够的,在任何情况下,仲裁庭还应“按照合同的条款做出决定,并适当考虑到适用于该项交易的贸易惯例”。《国际商事调解与仲裁规则》、《美国仲裁协会国际仲裁规则》也规定:在任何情况下,仲裁庭应按照合同的条款进行仲裁,并考虑适用于该具体交易的贸易惯例。

2. 国际惯例与合同条款之间的关系

国际惯例与合同条款之间存在解释与被解释、补充与被补充的关系。

(1) 合同条款可以明示的接受、修改或排除一项国际惯例。二者发生矛盾时,以合同条款为准。

(2) 当合同条款不明确或相互矛盾时,或合同未作规定时,国际惯例可以解释或补充合同条款之不足。

(3) 国际惯例可明示或默示约束合同当事人。

3. 国际惯例的应用原则

(1) 国际惯例不能与有关法律或社会公众利益相冲突。

(2) 对国际惯例成立的事实要进行必要的审查,但如法官、仲裁员和当事人双方均已确认惯例的存在,或已由有关团体编撰成文,则不需审查。

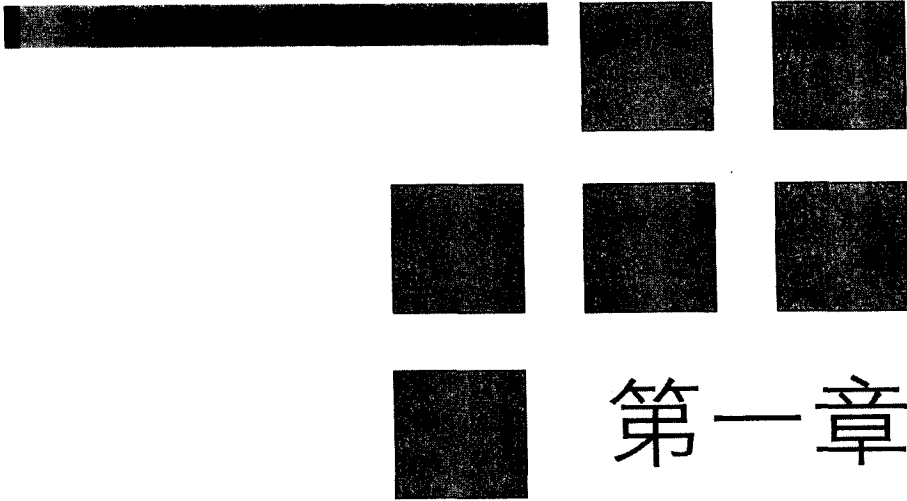
(3) 当事人未主张适用国际惯例时,法官或仲裁员有权主张适用有关的国际惯例。

(4) 国际惯例不能与合同明示条款相冲突。

(5) 国际惯例可以合理地约束不了解惯例的人。

(6) 如有几个不同的惯例并存,适用有密切联系的国际惯例。

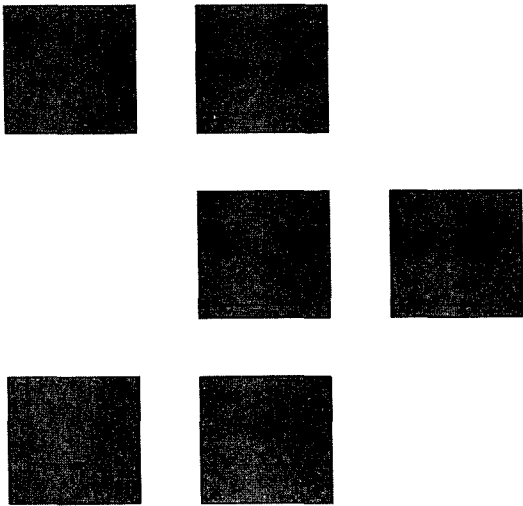
参考资料:程德钧,王生长,康明.国际惯例和涉外仲裁实务.北京:中国青年出版社,1993.



第一章

国际上工程项目的管理程序与模式

本章内容主要是介绍和研究国际上工程项目建设的一般程序，国际工程建设的各参与方，近十几年来发展起来的、6类10种国际上通用的工程项目的管理模式，介绍了美、英、澳、新加坡、日、法等国以及我国港、台地区的工程项目管理特色，最后对国内外工程项目管理进行了对比分析，找出了差距，提出了改进意见和建议。



第一节 国际上工程项目建设的一般程序

一、概述

管理是一门科学，又是一门学科。科学必定要在实践中发展和进步。工程项目管理比一般的项目管理复杂得多，它必然也会在各国的工程建设实践中逐步地创新、发展和完善。

本章中讨论的“工程项目”的一般含义包括从建设某一特定有形资产的初步构思，一直到业主对竣工的工程最终验收及进行后评价这一过程中的全部阶段，在某些特定的项目管理模式下，还将延伸到项目的运行和维修。

当项目通过可行性研究和评估、立项之后，就需要确定项目的实施策略，包括决定项目执行时拟采用的模式，甚至项目完工后的运营模式，并由之决定参与项目各方在合同中所扮演的角色以及他们的职责和权限、权利、义务、风险的分担等。

项目的业主方是市场的主导方和决策方。项目立项之后，下一步最重要的决策之一即是选定工程项目的管理模式（以下称项目管理模式）。这个问题将在第三节中详细地介绍和讨论了各种项目管理模式、其优缺点及各方风险之后，再进行讨论。

面对我国已经入世的新局面，一方面国内市场逐步国际化，外资的进入步伐在加快。对外资项目或合资项目的业主而言，一般他们会选择在自己国家行之有效的、熟悉的项目管理模式。我国的各类公司不论是参与合资的业主方，还是咨询、监理或承包商，都应该主动提高自己的水平去适应这个形势。另一方面，我国企业“走出去”的步伐也在加快，去国外投资建厂、提供咨询服务或是承包工程的条件比入世前更好，可以享受更多的“国民待遇”，我们应努力使我国的对外承包工程市场多元化，逐步开拓发达国家市场，这就更要求我们了解、熟悉和掌握国际上的多种工程项目管理模式和项目管理要求。总之，要积极学习、研究、借鉴国际惯例，才能提高我国企业的项目管理水平，适应入世之后国内外市场形势新的变化和要求。

二、国际上工程项目建设的一般程序

各国的工程项目建设程序，政府的和私人的项目都各不相同，但国际上大型工程项目一般均包括如下阶段，如图 1-1 所示。

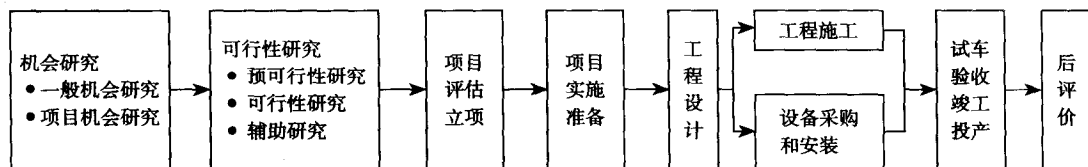


图 1-1 工程项目建设程序和阶段的划分