

FORESTRY INTERNATIONAL COOPERATION PROJECT MANAGEMENT

- Exploration and Practice in Beijing

园林绿化 国际合作项目管理

——北京的探索与实践

周彩贤 智信 朱建刚 Guido kuchelmeister ■ 主编

中国林业出版社

园林绿化国际合作项目管理

——北京的探索与实践

周彩贤 智 信 朱建刚 Guido kuchelmeister 主编

中国林业出版社

图书在版编目(CIP)数据

园林绿化国际合作项目管理：北京的探索与实践/周彩贤等主编. —北京：中国林业出版社，2016. 8

ISBN 978-7-5038-8655-3

I. ①园… II. ①周… III. ①园林—绿化—项目管理—研究 IV. ①TU986. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 190187 号

出版 中国林业出版社(100009 北京西城区刘海胡同7号)
E-mail 36132881@qq.com 电话 (010)83143545
网址 [http://lycb. forestry. gov. cn](http://lycb.forestry.gov.cn)
印刷 北京中科印刷有限公司
版次 2016 年 8 月第 1 版
印次 2016 年 8 月第 1 次
开本 720mm × 1000mm 1/16
印张 12. 25
字数 247 千字
定价 68. 00 元

《园林绿化国际合作项目管理——北京的探索与实践》

编 委 会

主 编：周彩贤 智 信 朱建刚 Guido kuchelmeister

参编人员：甘 敬 王小平 马 红 王继兴 刘立军

 宋 兵 赵云龙 樊喜梅 王建明 周拴民

 王 欢 杨欣宇 孙 莹 张 峰 荣 岩

 王淑琴 张国田 彭天明 王学江 王凤阳

 薛 康 吴成亮 米 峰 祁 琪 俞 勤

 梁伟忠 刘晶岚 刘 林 袁士保 杨晓晖

 姚永刚

前言

近些年来，随着国际关系格局的重大变化、国家间相互依赖程度的不断加深、多元行为体的跨政府、跨国互动频繁，国际合作日益成为中国政府参与国际事务，尤其是应对全球性问题的桥梁和渠道。我国高度重视林业领域的国际合作，与国际社会一道共同推进全球林业事业的发展。

国际林业合作在很多情况下是采取“项目”的形式进行的，这与“当今社会，一切都是项目，一切也都成为项目”的泛项目化的发展趋势不谋而合。开展国际林业合作项目，可以推动林业行业发展，积极引进、吸收和消化国际先进理念和技术模式，推动林业事业的国际化进程，对提升我国生态建设水平具有重要作用。

在国际林业合作项目开展的过程中，要达到既定的项目目标，实现多方合作的目的，需要对项目进行很好的管理，这就需要运用相应的项目管理理论。而国际林业合作项目有其独特的方面，如何将项目管理理论更好地运用到国际林业项目中是值得探讨的一个问题。

北京市园林绿化局先后与德国、韩国、日本、马来西亚等国家合作，开展植被恢复、森林经营、森林体验教育等方面的项目工作，引进并推广困难立地植被恢复、近自然森林经营等一系列新方法、新技术和新材料。为了更好地进行国际合作项目的管理，北京市园林绿化局还专门成立了国际合作项目管理办公室，在国际林业合作项目的管理上积累了重要的经验。

1998年，北京市园林绿化局开始与德国开展技术合作，对密云水库流域的山、水、林、田、路开展综合规划，并进行相应的保护与经营。在此基础上，2008年，在中德财政合作协议框架下，“京北风沙危害区植被恢复与水源保护林可持续经营”项目开始实施。该项目投资额约8609万元人民币，其中，德国政府无偿援助250万欧元、贷款250万欧元；北京市发展和改革委员会配套2500万元人民币；北京市水务局工程配套1109万元人民币。项目在实施过程中，本着合作创新的原则，北京市园林绿化局与北京市水务局及密云水库流域上游的河北省丰宁满族自治县林业局进行了跨部门、跨地区合作，按照德国近自然森林经营和小型水体生态恢复理念及技术，对密云水库流域的主要水源涵养林进行可持续森林经营示范，对水库上游的7个小型水体进行生态恢复，取得了丰硕的成

果。现在该项目已完成。本书的编写，是对“京北风沙危害区植被恢复与水源保护林可持续经营项目”的经验进行总结，希望会对国内有关国际合作项目起到启发和示范作用，可以为后续国际合作项目实施提供借鉴，指导相关实践工作。

编著者

2015 年 11 月

目 录

前 言

第1章 中德财政项目概述	(1)
1 国际林业合作的背景	(1)
2 国际林业合作项目的类型及其特点	(2)
3 中德财政合作项目的背景及实施的必要性	(3)
3.1 中德财政合作项目的背景	(3)
3.2 中德财政合作项目实施的必要性	(4)
4 中德财政合作项目的基本信息	(5)
4.1 中德财政合作项目的实施时间	(5)
4.2 中德财政合作项目的类型	(6)
4.3 中德财政合作项目的目标	(6)
5 中德财政合作项目总结的目的和意义	(6)
第2章 项目管理相关基础理论	(8)
1 项目管理概述	(8)
1.1 项目概述	(8)
1.2 项目管理概述	(11)
2 项目生命周期及项目管理过程	(15)
2.1 项目生命周期	(15)
2.2 项目管理过程	(16)
3 项目的利益相关者	(17)
3.1 项目利益相关者的范围	(17)
3.2 项目利益相关者的管理	(19)
4 项目的组织	(21)
4.1 职能式组织	(21)
4.2 项目式组织	(23)
4.3 矩阵式组织	(24)

4.4	项目组织形式的选择	(26)
第3章	中德财政合作项目的申报和审批	(29)
1	中德财政合作项目的申报和审批流程	(29)
2	中德财政合作项目申报材料的内容	(30)
2.1	可行性研究报告的内容	(30)
2.2	项目初步设计报告的内容	(47)
第4章	中德财政合作项目的前期准备工作	(58)
1	项目管理制度的制定	(58)
1.1	财务管理办法	(59)
1.2	合同管理办法	(59)
1.3	资金管理办法	(60)
1.4	工程管理办法	(62)
2	参与式规划的编制	(64)
2.1	项目目标的确定	(65)
2.2	项目范围	(65)
2.3	项目计划内容的确定	(70)
3	跨部门、跨地区组织结构的确定	(71)
3.1	项目整体组织结构的确定	(71)
3.2	项目领导与协调小组组织结构的确定	(73)
3.3	项目管理办公室组织结构的确定	(74)
4	项目培训的组织与执行	(76)
4.1	项目管理培训	(76)
4.2	项目技术培训	(77)
4.3	项目财务培训	(78)
第5章	中德财政合作项目的执行与控制	(79)
1	中德财政合作项目的利益相关者管理	(79)
1.1	利益相关者的识别及分析	(79)
1.2	利益相关者的沟通及管理	(82)
2	中德财政合作项目的进度管理	(86)
2.1	进度管理的依据	(86)
2.2	进度基准	(87)

2.3	项目实施情况	(90)
2.4	变更请求	(104)
3	项目成本管理	(105)
3.1	项目成本估算	(105)
3.2	项目预算制定	(107)
3.3	项目成本控制	(110)
4	中德财政合作项目质量管理：三级检查验收	(111)
4.1	中德财政合作项目质量管理的目标	(112)
4.2	中德财政合作项目质量管理的机构	(113)
4.3	中德财政合作项目质量管理的原则	(113)
4.4	中德财政合作项目质量管理的保障	(114)
4.5	基于“4M1E”法的项目质量控制	(123)
5	项目风险管理	(129)
5.1	项目风险的识别	(129)
5.2	项目风险的分析和评估	(131)
5.3	项目风险的控制	(134)
6	中德财政合作项目的招投标管理与合同管理	(138)
6.1	采购规划	(138)
6.2	招投标管理	(139)
6.3	合同管理	(145)
7	项目痕迹管理	(146)
7.1	资料存储	(146)
7.2	资料分类	(147)
7.3	资料查询	(152)
8	社会经济影响评估	(153)
8.1	评估目标及方法	(153)
8.2	近自然森林经营工程	(155)
8.3	小型水体生态恢复工程	(159)
9	项目宣传	(163)
9.1	项目宣传折页	(165)
9.2	项目实时动态信息发布	(166)
9.3	项目媒体宣传	(167)
第6章	经验总结	(170)
1	准备充分	(170)

2	理念先进	(172)
3	培训到位	(175)
4	流程规范	(176)
5	监管有力	(177)
6	宣传有效	(178)
7	推广得当	(179)
8	创新驱动	(179)
9	档案齐全	(181)
10	成果多样	(181)
参考文献		(183)

第1章 中德财政项目概述

1 国际林业合作的背景

20 世纪 70 年代以来,随着国际关系格局的重大变化、世界各国相互依赖程度的不断加深,多元行为体的跨政府、跨国合作开始互动频繁。进入 21 世纪,在构建持久和平共同繁荣的和谐世界的战略思想指导下,国际合作日益成为中国政府参与国际事务,尤其是应对全球性问题的主要主张。可以说,“国际合作”是中国共产党在全球化背景下,顺应时代的主旋律和世界的现状及发展趋势,立足中国国家利益,以建设“和谐世界”为目标的具有生命力的外交理念。

我国政府高度重视林业领域的国际合作,特别是 1992 年联合国环境与发展大会以来的 20 多年间,积极参与森林公约谈判、森林可持续经营标准与指标、森林认证、打击木材非法采伐、打击濒危物种走私国际犯罪、保护湿地、防治荒漠化、森林应对气候变化等全球性行动,与国际社会一道共同推进全球林业事业的发展,我国林业国际合作形势已经发生了深刻变化。我国林业以多种形式积极参与相关国际事务,先后与世界上近百个国家(地区)及国际组织(机构)建立了合作关系,认真履行《联合国防治荒漠化公约》、《湿地公约》、《濒危野生动植物种国际贸易公约》、《气候变化框架公约》、《生物多样性公约》、《国际植物新品种保护公约》等国际公约,积极参与相关国际林业规则的制订。同时我国林业建设的成就赢得了国际社会的高度认可。新中国成立以来,特别是改革开放以来,从维护国家生态安全和全球生态安全的战略高度,持续开展了中国乃至人类历史上规模空前的生态建设,取得了一系列重大成就。如森林资源持续增长,人工林保存面积居世界首位,生物多样性保护全面加强,自然湿地保护率达到 50.3%。特别是中国生态安全六大工程项目之一——京津风沙源治理工程实施后,土地沙化趋势总体上得到初步遏制,实现了从“沙逼人退”向“人逼沙退”的历史性转变。这些重大成就受到了国际社会的高度评价,为国家赢得了荣誉。20 世纪 80 年代以来,我国林业累计争取国际无偿援助资金超过 8 亿美元,项目近 700 个。这对转变林业发展观念,推动我国林业发展发挥了重要作用。随着我国作为新兴大国的日益崛起,以及 2008 年以来,美国、欧洲相继出现的大规模金融危机,使得我国林业国际合作环境发生了根本性变化,一些发达国家减少了对我国的无偿援

助项目合作。林业国际合作领域正在从过去单纯地吸收资金和技术向互惠互利、促进共同发展的方向拓展。

2 国际林业合作项目的类型及其特点

国际合作项目按资金来源可以划分为3种类型，分别是赠款资金、贷款资金和混合型资金合作项目。

赠款，是指财政部或者财政部经国务院批准代表国家作为受赠方接受的、不与贷款搭配使用为前提条件的国际赠款。赠款项目的前期工作包括提出赠款申请、编制项目建议书、磋商与谈判、法律文件签署与生效、转赠关系的确立等内容。赠款资金的使用应当符合赠款法律文件的规定，任何单位和个人均不得以虚报、冒领或者其他手段骗取赠款资金，不得以任何理由和形式滞留、截留、挪用赠款资金或者擅自改变赠款资金用途。

贷款资金又分为国内贷款资金和国外贷款资金。目前我国林业利用国外贷款的渠道主要有两个：一是国际金融组织贷款，主要来自于世界银行和亚洲开发银行；二是外国政府贷款。国际金融组织贷款，是指财政部经国务院批准代表国家向世界银行、亚洲开发银行、国际农业发展基金、欧洲投资银行等国际金融机构统一筹借并形成政府外债的贷款，以及与上述贷款搭配使用的联合融资；外国政府贷款是指一国政府向另一国政府提供的、具有一定赠予性质的优惠贷款，主要用于城市基础设施建设、环境保护等非盈利项目。国内贷款资金是指向国内银行及非银行金融机构借入的用于投资的各种借款。包括银行利用自有资金及吸收的存款发放的贷款、上级主管部门拨入的国内贷款、国家专项贷款、地方财政专项资金安排的贷款、国内储备贷款、周转贷款等。国际贷款条件相对优惠，期限较长，规模稳定，符合林业生产实际特点，是当前林业建设比较稳固的资金来源之一。林业国际合作项目虽然由外方提供贷款融资，但国外贷款并不“包打天下”。项目坚持内外统筹，充分调动多种资源、多个方面的积极性，实行贷款为主，国内配套、分级承担、共同融资。项目参与各方以资金纽带，联结集成为统一整体，共同建设，共同运营，利益共享，风险共担，构建了有利于发挥各方积极性的项目互助参与机制。利用国外贷款在促进我国林业建设中发挥着非常重要的作用，不仅可以弥补林业资金缺口，为林业开辟新的筹资渠道，而且能够引进先进的技术和管理经验，实现林业管理模式和生产方式的创新和突破；还可以扩大森林资源总量，促进林业生态建设与经济、社会可持续发展。因此，我们应该充分挖掘国外贷款的潜力，尽量使国外贷款的利用对我国运行和经济发展产生最大的效果。

3 中德财政合作项目的背景及实施的必要性

3.1 中德财政合作项目的背景

北京市的林业国际合作始于1998年，当时的北京市林业局与德国技术合作公司(GTZ)合作开展“密云水库流域保护与管理”项目，这是北京市林业局与德国合作的第一个项目。为了更好地开展合作，当时的北京市林业局建立了国际合作部门(也就是现在的北京市园林绿化国际合作项目管理办公室)。该项目管理办公室之后还成功地实施了其他几个国际合作项目(见表1-1)，这些国际项目的成功实施不仅为以后的国际林业合作项目起到了借鉴作用，也为中德财政国际林业合作项目的实施奠定了坚实的基础。比如：中德技术合作项目“密云水库流域保护和经营”，经过9年来的成功实施，初步建立了人工造林、封山育林、中幼林抚育、森林经理、低污染生态经济林建设和流域综合治理等6种技术模式的水源保护区经营管理示范区，并成功地进行了一定规模的推广和验证。本项目将以中德技术合作项目为技术依托，借鉴德国等发达国家的近自然森林经营和水体生态恢复的先进技术和理念，全面改善项目区的生态环境条件，促进首都林业从传统的数量型增长转变到质量和功能的提高上来。除此之外，中韩合作密云水库集水

表 1-1 北京实施的林业国际合作项目

项目名称	捐助方	时间	项目区	目标
中德技术合作项目“密云水库流域保护和经营”	德国政府	1998.9~2007.9	北京密云水库流域	改善北京水供应
中韩合作密云水库集水区水资源保护林示范项目	韩国政府和 中国政府	2001.4~2003.12	密云水库	提高水库周围林木覆盖率，增强水土保持功能；防止水土流失，提高北京饮用水资源水质；增强中韩两国在生态环境领域的合作与交流
中马合作生态垫在中国防沙治沙工程中的应用试验研究项目	马来西亚棕榈油署和中国政府	2003.3~2006.3	通州、门头沟、延庆	开展“生态垫”固沙降尘、保水增肥、促进树木生长等方面的试验研究，探讨“生态垫”在北京风沙源治理工程和首都绿化美化建设中应用的可行性，探索防沙治沙的新方法、新措施
中日合作小渊基金门头沟水资源涵养林示范项目	日本政府小渊基金	2003.10~2006.11	门头沟	该项目旨在营造高标准城市边缘生态防护林示范区，建立具有代表性的防护林营造模式，促进北京西部绿色生态屏障的健康发展，为当地群众扶贫致富创造有利条件，加速环保意识普及和推广，推进中日两国林业技术交流和友好往来
中美森林健康示范项目	美国林务局	2004~2008	八达岭林场	引进美国森林健康经营理念，试验示范景观型水资源涵养林经营模式，提高北京市森林资源的生态、经济和社会服务功能，为北方广大地区提供森林健康经营模式

区水资源保护林示范项目和中美森林健康示范项目，则为本项目改善项目区域的森林质量起到重大借鉴作用。

为了推广北京市林业局(2009年更名为“北京市园林绿化局”)与德国技术合作公司(GTZ)的合作,自2002年起,北京市园林绿化国际合作项目管理办公室开始准备申请中德财政合作“京北风沙危害区植被恢复与水源保护林可持续经营”项目(后文简称“中德财政合作项目”)。经磋商,双方明确了合作内容,将项目重心从之前的消除贫困转移到水源保护,并在保护重要城市饮用水水库的过程中注重林业功能的发挥。2005年6月,中德两国政府谈判商定了这一创新型项目的协议内容,约定该项目由德国复兴信贷银行(KfW)提供部分等额的赠款和贷款。北京市园林绿化国际合作项目管理办公室委托相应咨询机构对项目进行前期可行性研究,在此过程中得到了国家林业局林业调查规划设计院的帮助,与北京市发展改革委员会一同做了相关的项目安排。

中德财政合作项目于2009年4月正式启动。该项目是中德荒漠化防治项目的一个子项目,中德荒漠化防治项目是由国家林业局下属联合国防治荒漠化公约中国执行委员会负责协调管理的。项目主要在密云水库集水区内开展荒漠化防治和水土保持工作,具体目标是改善和维护密云水库集水区内森林和小型水体的水源保护功能。

3.2 中德财政合作项目实施必要性

北京市位于华北平原东北部,全市总面积1.64万 km^2 ,其中山区占总面积的62%。北京山区大部分山高坡陡、地形险峻且土壤瘠薄,山洪泥石流时有发生,水土流失非常严重,森林和土地资源匮乏。经过几十年的努力,北京市的森林覆盖率已由新中国成立初期的1.3%提高到2015年年底的41.6%,林木绿化率已达到59%。但由于缺乏合理的森林规划和经营,还存在着多种问题。如,树种结构单一,乡土树种的比例低;林龄结构不合理,中幼龄比例大;部分区域森林郁闭度过大,生态系统稳定性差等。森林生态系统功能不能充分发挥,将直接导致泥石流等自然灾害频发,水源污染严重,还制约着整个北京地区生态环境的改善和社会经济的持续发展。同时,由于北京山区多属于饮用水源保护区,采矿业、大规模养殖业等产业的发展受到很大制约,导致北京山区社会经济发展滞后,居民受教育程度和生活水平普遍较低,与北京城市居民形成很大的反差,而本项目以1998年实施的中德技术合作项目为依托,借鉴德国等发达国家的近自然森林经营和水体生态恢复的先进技术和理念,全面改善项目区的生态环境,促进北京林业从传统的数量型增长转变到质量和功能的提高上来。

中德财政合作项目的实施除了上述双方政府合作的背景以及项目建设背景以外,从所选项目区及其要达到的目标来看,项目的实施是非常必要的。

首先中德财政合作项目的实施可以改善首都的生态环境治理。北京密云集水区位于北部山区,是北京重要的生态屏障,也一直是北京重要的饮用水源保护区,承担着北京 80% 以上的供水任务,约占全市总面积的 27.4%。但多年来,由于该区自然条件较差、自然资源严重匮乏、森林资源健康水平和近自然化程度较低,加之当地居民因生活贫困、教育水平低下、自我发展能力不足而进行的不合理垦殖和人为破坏,导致当地的生态环境异常脆弱、水源保护等生态服务功能低下。这些都致使北京密云集水区成为首都生态环境治理的重点区域。

其次,中德财政合作项目的实施可以改善项目区域的森林质量。项目区域位于北京市的北部,包括密云县、怀柔区、昌平区、延庆县和邻近的河北省丰宁县。项目区森林资源特点有 3 个,分别是:①森林覆盖率较高(大于 40%),但退化严重;②中幼林比例较高(70%),木材蓄积量较低(每公顷 30~50m³);③人工林为主,纯林比例较高(约 80%),自然度较低。北京的森林结构不稳定,与天然林相比,生命力较低。森林的平均蓄积量相当低,当前的增量也远低于其潜力。大部分森林目前无法充分发挥水源保护的生态功能,为使当地人获得长期可持续的经济和生态效益,需要对这些森林开展适当的经营。中德两国政府以及林业专家们认为,近自然森林经营能最大程度改善这些森林的质量,近自然林业理念能高效地促进森林的更新、恢复和进化,并在尽可能不干扰森林环境的条件下,改善适合森林生长的环境条件。

除此之外,中德财政合作项目的实施还可以改善项目区内小型水体的水源保护功能。项目区的小型水体生态功能十分低下,所有较大的河流和相当数量的小型常流水体都曾进行了较大改造。但是,仍然有完全没有改造或仅仅有轻微改造的水体存在,特别是在偏远的森林地区。

北京尽管坐落在生态环境极其脆弱的半干旱地区,却取得了令人瞩目的经济发展成就。然而,伴随着高速经济发展而来的,是城市居民生活质量的退化,其原因是多方面的,污染、水资源危机日益严重、城乡差距急剧扩大,致使城市对周边农村和邻省,在休闲、提供优质水资源方面的需求迅速增长。因此,引入小型水体生态恢复的理念非常重要。

4 中德财政合作项目的基本信息

4.1 中德财政合作项目的实施时间

中德财政合作项目计划实施期为 5 年或 60 个月,2009 年 4 月至 2009 年 9 月(6 个月)为准备阶段,2009 年 10 月至 2010 年 9 月(1 年)是试点阶段;2010 年 10 月至 2014 年 6 月(3 年 8 个月)是执行阶段。但由于各种原因,项目的实际实施期为 6 年,从 2009 年 4 月开始,将于 2015 年 6 月结束。

4.2 中德财政合作项目的类型

中德财政合作项目总投入约 8609 万元人民币,其中德国政府无偿援助 250 万欧元、贷款 250 万欧元;北京市发展和改革委员会配套 2500 万元人民币;北京市水务局工程配套 1109 万元人民币。项目资金来源不仅有来自国外的贷款、赠款,还有来自国内北京市发展和改革委员会的拨款和北京市水务局的工程配套资金。由此可见,按资金来源划分类别的中德的财政合作项目是一个混合型的国际合作项目。因此,中德财政合作项目的资金管理办法与审批流程与一般的合作项目有所不同,比单一资金来源的合作项目更加复杂。

4.3 中德财政合作项目的目标

项目计划在 6 个方面有所产出:①制订水源保护区近自然生态景观恢复综合方案(规划);②通过开展近自然森林经营,提高项目区水源保护林的质量和功能;③通过实施小型水体生态恢复,项目区小型水体的生态功能得到恢复;④详细制订并推进生态系统服务可持续融资的创新机制;⑤通过签订和实施项目合作协议等方式,促进基于密云水库流域水源保护方面的跨地区和跨部门合作;⑥提高项目利益相关方在近自然景观恢复规划和实施方面的能力。

5 中德财政合作项目总结的目的和意义

中德财政合作项目由北京市园林绿化局负责实施。项目实施以来,在国家林业局的关心和指导下,在北京市发展改革委员会、北京市财政局、北京市审计局和北京市水务局的大力支持下,在 5 个项目区(县)园林绿化局和全体项目人员的通力合作下,项目各项工作进展顺利,成效显著。为了更好地总结项目实施中的经验教训,将来更好地促进新的国际林业合作项目的实施,特将本项目的经验教训进行总结,期望在理论和实践上都有所突破。

项目管理起源于西方国家,目前世界上比较有代表性的项目管理知识体系主要有美国的项目管理协会 PMI(Project Management Institute)编写的项目管理知识体系指南 PMBOK(Project Management Body of knowledge)以及国际项目管理协会 IPMA(International Project Management Association)编写的国际项目管理能力标准 ICB(IPMA Competence Baseline),这两种知识体系都是针对一般项目的管理,而林业项目具有一定的特殊性,国际合作项目也具有一定的特殊性,因此,针对中德财政合作项目的做法进行总结,提炼出其中的知识要点,对丰富完善林业项目管理知识体系不无裨益。

除此之外,该项目实施中,在多方面进行了创新,如项目规划采取参与式、资金使用报账制,森林经营模式、小型水体恢复技术、跨部门跨地区合作、流域

生态服务可持续融资、采伐指标按森林经营方案审批等，都是项目在实施中取得的重大突破。同时该项目引进德国先进的近自然森林经营和水体生态恢复理念、技术，通过京冀联手、林水合作的方式，有效促进了大都市水源保护地生态保护。这些项目取得的成果是非常值得借鉴和推广的，它将会对国内有关国际合作项目起到启发和示范作用，可以为后续国际合作项目提供借鉴，也可以指导以后的相关实践工作。