

鲁布革工程的项目管理经验 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E9\\_B2\\_81\\_E5\\_B8\\_83\\_E9\\_9D\\_A9\\_E5\\_c41\\_65447.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_B2_81_E5_B8_83_E9_9D_A9_E5_c41_65447.htm)

鲁布革水电站引水系统工程是我国第一个利用世界银行贷款，并按世界银行规定进行国际竞争性招标和项目管理的工程。1982年国际招标，1984年11月正式开工，1988年7月竣工。在4年多的时间里，创造了著名的“鲁布革工程项目管理经验”，受到中央领导同志的重视，号召建筑业企业进行学习。国家计委等五单位于1987年7月28日以“计施（1987）2002号”发布《关于批准第一批推广鲁布革工程管理试点企业有关问题的通知》之后，于1988年8月17日发布“（88）建施综字第7号”通知，确定了15个试点企业共66个项目。1990年10月23日，建设部和国家计委等五单位以“（90）建施字第511号”发出通知，将试点企业调整为50家。在试点过程中，建设部先后五次召开座谈会并进行了检查、推动。1991年9月，建设部提出了《关于加强分类指导、专题突破、分步实施全面深化施工管理体制综合改革试点工作的指导意见》，把试点工作转变为全行业推进的综合改革。鲁布革工程的项目管理经验主要有以下几点：（1）最核心的是把竞争机制引入工程建设领域，实行铁面无私的招标投标。（2）工程建设实行全过程总承包方式和项目管理。（3）施工现场的管理机构和作业队伍精干灵活，真正能战斗。（4）科学组织施工，讲求综合经济效益。大成公司从对鲁布革水电站引水系统提出投标意向之后，立即着手选配工程项目领导班子，他们首先指定了所长泽田担任项目经理（日本人叫所长），由泽田根据工程项目

的工作划分和实际需要，向各职能部门提出所需要的各类人员的数量、比例、时间、条件，各职能部门推荐备选人名单，磋商后，初选的人员集中培训两个月，考试合格者选聘为工程项目领导班子的成员，统交泽田安排。鲁布革大成事务所与本部海外部的组织关系是矩阵式的，在横向，大成事务所的班子的所有成员在鲁布革项目中统归泽田领导；在纵向，每个人还要以原所在部门为后盾，服从原部门领导的业务指导和调遣，比如机长宫晃，他在鲁布革工程中，作为泽田的左膀右臂之一，负责本工程项目的所有施工设备的选型配套，使用管理、保养维修，以确保施工需要和尽量节省设备费用，对泽田负完全责任。在纵向，他要随时保持和原本部职能部门的密切联系，以取得本部的指导和支持。当重大设备部件损坏，现场不能修复时，他要及时以电报或电传与本部联系，由本部负责尽快组织采购设备并运往现场，或请设备制造厂家迅速派人员赶赴现场进行修理和指导。所长泽田与本部领导和各职能部门随时保持密切联系。汇报工程项目进展情况和需要总部解决的问题。工程项目组织与企业组织协调配合十分默契。比如工程项目隧洞开挖高峰时，人手不够，总部立即增派有关专业人员到现场。当开挖高峰过后，到混凝土补砌阶段，总部立即将多余人员抽回，调往其他工程项目。这样，横纵向的密切配合，既保证项目的急需，又提高了人员的效率，显示矩阵制高效的优点。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)