

建筑工程管理中的国际项目管理标准与本土化适应性

冯波

430682*****7014

摘要：随着经济全球化加速，建筑工程跨国合作频繁，国际项目管理标准推广成为行业趋势，但不同国家政策、文化、技术差异使标准本土化面临适配挑战。本文以 PMBOK 指南、ISO21500 为研究对象，分析其核心框架，结合我国建筑工程管理需求，从政策、文化、技术维度探讨本土化问题。通过案例分析总结实践不足，提出“标准转化-动态调整-协同创新”适配路径，为企业提升国际项目管理水平提供参考。研究表明，国际标准本土化需尊重本土实际优化，构建“国际框架+本土特色”模式，方能发挥标准价值，推动行业高质量发展。

关键词：建筑工程管理；国际项目管理标准；本土化适应性；PMBOK 指南；ISO21500；适配路径

DOI：10.69979/3060-8767.25.10.075

1 引言

1.1 研究背景

我国建筑企业“走出去”步伐加快，2024 年对外承包工程完成营业额 2890 亿美元，同比增长 6.2%，跨国项目占比超 45%。国际项目管理标准（如 PMBOK 指南、ISO21500、CIOB 体系）为跨国项目协同管理提供统一框架，但我国建筑行业受计划经济影响，管理模式以“行政指令”为主，且安全、环保、劳动力政策与国际标准存在冲突，如 PMBOK “全生命周期风险管理”因缺乏风险评估机制难落地，ISO21500 “利益相关方管理”因权责划分差异执行不佳，标准本土化需求迫切。

1.2 研究意义

理论上，构建国际标准与本土需求适配框架，丰富建筑工程跨文化管理理论；实践上，结合案例总结问题与方案，为企业提供适配路径，降低管理风险，提升项目效益；同时为政府制定行业政策、推动标准转化提供参考，助力行业高质量发展。

1.3 研究方法与内容

采用文献研究、案例分析、对比分析结合的方法。梳理国际标准发展与本土化理论，选取海外铁路、城市综合体项目为案例，对比标准与本土差异，提出适配路径。研究内容包括：国际标准核心框架、本土化核心问题、案例分析、适配路径建议。

2 国际项目管理标准的核心框架与关键要素

2.1 PMBOK 指南的核心内容

PMBOK 指南（2024 年第 8 版）以“项目全生命周期”为核心，分启动、规划、执行、监控、收尾 5 阶段，涵

盖范围、进度、成本等 10 大知识领域。在建筑工程中，其价值体现在：整合管理协调各领域活动，平衡项目目标；风险管理要求启动阶段识别风险，制定应对计划，降低灾害、供应链中断等风险影响；相关方管理识别各方需求，制定沟通策略，减少跨国项目冲突。

2.2 ISO21500 的核心内容

ISO21500(2012 年发布)为全球通用项目管理标准，注重通用性与兼容性，衔接 ISO9001、ISO14001。建筑工程中关键要素：目标导向兼顾短期效益与环保、节能等可持续目标；过程标准化明确 5 阶段活动与输出，规范管理行为；资源优化配置通过资源平衡表、需求计划，合理调配人力、物力，提升管理效率。

2.3 国际项目管理标准的共性与差异

共性：以全生命周期为核心，强调过程管理与目标导向，注重风险、相关方、资源管理，提升项目效率。差异：PMBOK 指南侧重专业性与细节性，提供挣值管理等工具，适合大型复杂建筑项目；ISO21500 侧重通用性，框架简洁，便于跨行业整合，企业需依项目规模、复杂度选择或整合应用。

3 建筑工程管理中国际项目管理标准本土化的核心问题

3.1 政策制度层面的适配问题

一是市场准入差异。国际标准以“能力导向”选拔项目参与方，我国实行资质管理，企业需持资质投标，资质等级与项目规模挂钩，导致“基于能力组建团队”难落地。二是安全环保政策差异。国际标准要求全过程监控安全环保，我国部分地区仅审批阶段评估，执行中监管不足，“全过程安全管理”难落实。三是劳动用工

差异。国际标准强调劳动力权益与技能提升，我国建筑行业以劳务分包为主，部分企业拖欠工资、减少培训，与标准冲突。

3.2 文化传统层面的适配问题

一是价值观差异。国际标准强调“个人责任”，我国“集体主义”文化易导致责任分散，如质量问题归咎“团队协作不足”，而非个人责任。二是沟通方式差异。国际标准推崇“扁平化沟通”，我国“层级观念”导致沟通效率低、信息失真，跨部门沟通会议难落实。三是管理理念差异。我国依赖“经验管理”，国际标准强调“标准化管理”，部分企业抵触标准，认为流程繁琐。

3.3 技术水平层面的适配问题

一是技术装备差距。国际标准依赖 BIM、智能监测设备，我国中小型企业资金有限，仍用人工监测，难满足技术要求。二是信息化水平差距。国际标准要求用 Primavera 等软件管控项目，我国部分企业以纸质文档为主，成本监控及时性、准确性低。三是人才储备差距。国际标准需 PMP 等专业人才，我国建筑项目管理人才多“技术出身”，缺乏系统培训，2024 年 PMP 认证人数仅 12 万，不足行业从业人员 1%。

4 国际项目管理标准本土化的典型案例分析

4.1 案例一：某海外铁路建设项目（中企承建）

4.1.1 项目概况

东南亚某国首条高铁，投资 50 亿美元，全长 300 公里，A 企业承建，工期 5 年。国际招标，需遵循 PMBOK 指南，兼顾当地政策文化，涉及多方利益相关方，且面临热带雨林气候、地质复杂、劳动力技能低等挑战。

4.1.2 适配措施与效果

政策层面：邀当地环保部门制定“生态保护方案”，用装配式施工护植被，建污水处理站，将环保纳入考核，定期提交报告；与当地劳务公司合作，优先雇当地人，设技能培训，按规缴社保、建工资监管账户，解决用工冲突。文化层面：设“联合管理委员会”，集体决策；配沟通协调员，简化层级，定期开联合会议，提升沟通效率。技术层面：引进 BIM 与智能监测设备，培训当地员工；开发适配信息化平台，整合 PMBOK 流程与当地需求。项目提前 3 个月竣工，成本节约 8%，获当地政府表彰。

4.2 案例二：国内某城市综合体项目

4.2.1 项目概况

国内一线城市综合体，投资 30 亿元，工期 3 年，B

企业承建，要求融合 ISO21500 与本土管理模式，面临环保严、工期紧、多方协调难等问题。

4.2.2 适配措施与效果

政策层面：参照 ISO21500，制定“绿色施工方案”，用节能材料，设扬尘监测，对接当地环保部门实时上传数据；依本土劳务政策，与正规劳务公司合作，保障工人权益。文化层面：保留“层级沟通”优势，设专项沟通小组，快速传递信息；结合“经验管理”，梳理过往案例，将有效经验纳入 ISO21500 流程。技术层面：用国产 BIM 软件，降低成本；培训员工信息化工具应用，提升管控效率。项目如期交付，环保达标，业主满意度 92%。

5 国际项目管理标准本土化的适配路径

5.1 标准转化：构建本土化标准体系

5.1.1 明确转化主体与分工

由住建部牵头，联合中国建筑业协会、中国建设监理协会等行业组织，以及中建、中铁等龙头企业，组建“国际标准本土化转化工作组”。政府部门负责政策衔接与审批监督，行业协会承担调研统筹与标准推广，企业提供实践案例与技术支持，形成“政府-协会-企业”三方协同的转化机制，避免单一主体推动导致的标准脱离实际或落地困难问题。

5.1.2 细化转化流程与内容

第一步，开展“国际标准与本土政策对标调研”，针对 PMBOK 指南、ISO21500 的每个条款，对照我国《建筑法》《建设工程质量管理条例》《绿色建筑评价标准》等法规，梳理适配、冲突、待补充三类条款；第二步，制定“本土化实施细则”，将国际标准的通用框架转化为可操作的流程模板，如针对 ISO21500“利益相关方管理”，细化政府、业主、施工方、周边居民等不同主体的沟通频次、内容格式（如用“项目简报会+线上公示平台”结合的方式，符合我国公众参与习惯）；第三步，开展试点验证，选取 10 个不同类型的建筑项目（如海外基建、国内超高层、市政工程）进行标准试用，收集反馈后修订完善，最终形成《建筑工程国际项目管理标准本土化应用指南》，并纳入行业强制培训内容。

5.1.3 强化标准与现有体系融合

将国际标准核心要素融入《建筑工程项目管理规范》（GB/T50326）等现有国家标准，例如在“风险管理”章节中，补充“本土地质灾害风险评估流程”“政策变动风险应对预案模板”；在“资源管理”章节中，增加“劳务分包企业资质审核标准”“农民工技能培训考核

指标”，实现国际标准与本土标准的无缝衔接，避免企业重复执行多套标准的负担。

5.2 动态调整：建立适配反馈机制

5.2.1 企业内部动态调整机制

建筑企业需成立“标准适配专项小组”，成员涵盖项目管理、法务、技术、人力资源等部门人员。小组需制定“项目适配跟踪表”，在项目全生命周期中，每季度收集三项关键信息：一是政策变动，二是文化适配问题，三是技术应用难点。针对收集的信息，形成“问题-原因-解决方案”台账，例如当某地出台“施工噪声夜间管控新规”时，及时调整PMBOK“进度管理”中的夜间施工计划，改用“错峰施工+降噪设备”组合方案，并更新项目管理计划报业主与监管部门审批。同时，每月召开适配复盘会，总结调整效果，优化后续应对策略。

5.2.2 行业层面共享与优化机制

由中国建筑业协会搭建“国际标准本土化经验共享平台”，设置案例库、问题答疑、工具下载三大板块。案例库按“海外项目”“国内项目”分类，收录企业提交的适配成功案例（如A企业海外铁路环保适配、B企业综合体文化适配），标注关键适配点与实施步骤；问题答疑板块由行业专家、企业资深项目经理组成答疑团队，针对企业提出的适配难题（如“东南亚某国劳务政策频繁变动如何应对”）提供解决方案；工具下载板块提供本土化模板（如“符合我国资质管理的项目团队组建清单”“适配本土政策的风险评估表”）。

5.3 协同创新：推动产学研用合作

5.3.1 人才培养协同

高校与建筑企业共建“国际项目管理本土化特色专业方向”，在土木工程、工程管理专业课程中，增设“国际标准与本土政策衔接”“跨文化项目沟通”“本土化项目管理工具应用”等核心课程。教学模式采用“理论+实践”结合，例如让学生参与企业实际项目的适配方案设计，在导师指导下完成“某海外项目风险评估本土化报告”；企业为学生提供实习岗位，安排资深项目经理带教，培养学生解决实际适配问题的能力。

5.3.2 技术工具协同研发

建筑企业与科技公司、高校联合组建“本土化项目管理技术研发中心”，聚焦两类关键技术工具研发：一

是国产化替代工具，针对国际软件（如Primavera）价格高、操作复杂的问题，研发符合我国建筑企业需求的“轻量化项目管理软件”，集成本土政策数据库（如实时更新的环境、安全法规）、本土地质气候风险参数，支持BIM模型与进度、成本数据的联动分析，降低企业使用成本；二是适配性技术设备，例如针对我国中小型企业资金有限的情况，研发“低成本BIM建模辅助工具”“便携式智能监测设备”，简化操作流程，适配本土项目的技术需求。研发过程中，企业提供实际项目场景与需求，科技公司负责技术开发，高校提供理论支持与测试验证，确保研发的工具既符合国际标准要求，又适配本土企业的技术水平与应用场景。同时，建立“技术工具试用推广机制”，选取中小型企业开展免费试用，收集反馈优化产品，再逐步在行业推广，推动技术适配普惠化。

6 结论

国际项目管理标准本土化是建筑工程管理高质量发展的关键。我国建筑企业需正视政策、文化、技术层面的适配问题，通过标准转化、动态调整、协同创新，构建“国际框架+本土特色”模式。案例表明，适配得当可提升项目效益与竞争力。未来，需政府、企业、高校协同，持续优化适配路径，推动我国建筑行业接轨国际，实现可持续发展。

参考文献

- [1]陈启. 试论建筑本土化的检验标准[J]. 四川建筑科学研究, 2018, 044(001): 119-124.
- [2]张萌秋. 亨利·墨菲与作为设计方法的“适应性调整”——从墨菲档案再思原燕京大学校园设计本土化的内涵与路径[J]. 美术学报, 2024(1): 46-52.
- [3]孙磊磊, 潘福林, 王汝昊, 等. “适应性”视角下开放建筑研究与本土化应用述评[J]. 华中建筑, 2024(003): 042.
- [4]张晓雅, 张思思, 陈娟. 低碳城市规划发展的战略与行动方案: 国际比较与借鉴[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2025(2): 1-3.
- [5]张琼, 张明鑫, 范悦, 等. 矛盾与机遇: 1980年代我国引进国外装配式技术的动因与影响[J]. 住区, 2024(1): 137-144.