

# 建设项目伙伴关系管理中的 冲突解决机制分析

王达<sup>1</sup> 吕文学<sup>2</sup>

(1. 苏州新湖置业有限公司, 江苏 苏州 215000 ;

2. 天津大学管理学院, 天津 300072 )

**摘要:** 冲突是项目的固有特征, 在以良好合作为宗旨的建设项目伙伴关系中也是如此。根据建设项目伙伴关系组织结构, 分析建设项目伙伴关系下冲突的特点, 研究并提出冲突解决的机制模型, 从而有效地进行冲突管理, 确保项目的顺利完成。

**关键词:** 伙伴关系; 冲突; 建设项目


建设项目中的伙伴关系是指项目的各个参与方, 通过签订伙伴关系协议做出承诺, 并组建工作团队, 在兼顾各方利益的条件下, 明确团队的共同目标, 建立完善的协调与沟通机制, 实现风险的合理分担和冲突的友好解决<sup>[1]</sup>。把伙伴关系这一管理

理念引入建设项目中, 主要是为了恰当处理传统的业主—承包商之间的对立关系, 创造良好的合作氛围, 实现双赢目的。由于建设项目业主与承包商之间的雇佣合同关系, 工作中的冲突不可避免, 本文针对建设项目伙伴关系管理中可能产生的冲突, 建

辅相成, 知识管理者需要将两者配合使用。

## 参考文献

- [1] J Rodney Turner. Farsighted project contract management : incomplete in its entirety[J]. Construction Management & Economics, 2004, 22(1) : 75-83.
- [2] Jyrki JJKasvi, Matti Vartiainen, Milla Hailikari. Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organizations[J]. International Journal of Project Management, 2003, 21(8) : 571-582.
- [3] Dirk Pieter van Donk, Jan Riezebos. Exploring the knowledge inventory in project-based organizations : a case study[J]. International Journal of Project Management, 2005, 23(1) : 75-83.

- [4] 邱均平, 等. 论知识经济中的知识管理及其实施[J]. 图书情报知识, 1999(3) : 9-13.
- [5] Lee H, Choi B. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance : an integrative view and empirical examination[J]. Journal of Management Information Systems, 2003, 20(1) : 179-228.
- [6] Maria Adenfelt, Katarina Lagerström. Enabling knowledge creation and sharing in transnational projects[J]. International Journal of Project Management, 2002, 24(5) : 191-198.
- [7] 梅伯平. 从信息管理到知识管理[J]. 情报科学, 2003, 21(3) : 232-234.
- [8] 赵农. 基于知识管理的工程项目管理探讨[J]. 财经界, 2007(6) : 259-260. 

收稿日期: 2008-04-13

立相应的冲突解决机制，维护好伙伴关系，确保项目的顺利完成。

## 1 建设项目伙伴关系管理中的冲突特点

建设项目管理中的冲突具有多发性、多样性以及冲突处理的复杂性和专业性等特点。而当建设项目中引入伙伴关系理念后，其冲突特点又被赋予了新的内涵，具有以下特点：

(1) 冲突的数量减少，且多数冲突的解决是在萌芽状态。由于各方通过签订伙伴关系协议对坦诚合作做出了承诺，各方都以积极的态度对待工作中的不同观点，使冲突的多发性大大减弱。即使发生了冲突，处于合作氛围下的冲突各方基本上也能够坦诚沟通，使冲突解决在萌芽状态，极大程度地避免了冲突升级。

(2) 处理冲突的独特组织结构。项目的各主要参与方将共同签订多方伙伴关系协议，组建由各主要参与方参加的核心小组，其主要职能是协调各参与方关系，化解冲突。由于核心小组人员是各参与方具有决策权力的关键人员，使得冲突有可能在共同监督下及时得到合理的解决，维系良好的合作环境

(3) 冲突的多样性与冲突处理的复杂性和专业性有机结合。建设项目与其他项目相比，其参与方多，关系错综复杂，产生的冲突不只限于业主和承包商之间，在业主与咨询工程师、承包商与分包商、工程师与承包商、承包商与当地居民以及业主与当地居民之间等，都会产生冲突。这些冲突往往具有连带效应，涉及到多方。而伙伴关系组织吸纳各主要参与方，且各方都拥有实施工程所必需的专业知识，能够在伙伴关系顾问的指导下，对冲突的根源及解决的法律和合同依据进行客观而透明的集体分析，这种冲突处理程序，减少了冲突处理的复杂性。所有冲突都将在共同签署的伙伴关系协议的框架下由伙伴关系各方共同做出处理决策。

## 2 伙伴关系顾问和核心小组

在建设项目中，冲突的产生及处理归根结底都

离不开冲突的主体——项目中具体的人员。所谓“解铃还须系铃人”，冲突能由各冲突方来解决是最好的，但是当各方处于一种对立或矛盾状态时，恐怕没人能够积极主动地提出有效的解决方法，可能会形成一种僵持状态；而伙伴关系中的两个重要角色——伙伴关系顾问和核心小组，是项目各参与方和人际界面的润滑剂，能有效地促进冲突的解决。

### 2.1 伙伴关系顾问

项目组织中的伙伴关系顾问不从属于业主或承包商任何一方，而是一个项目各方都认可的独立的第三方，是有着一定伙伴关系管理经验的组织或个人，并且对工程中的事务非常熟悉。

伙伴关系顾问的职责主要是策划、准备并主持所有的伙伴工作会议，解释团队的共同使命，指导形成伙伴关系协议书，指导建立项目评价系统、争议处理系统和工作小组，组织伙伴关系模式的培训，并在伙伴关系模式实施的整个过程中不断地进行指导以强化伙伴关系模式，其主要角色是一个协调者。

### 2.2 核心小组

核心小组是在伙伴关系协议中规定的伙伴各方人员组成的工作小组，由伙伴关系顾问主持工作。在项目开始前由伙伴关系顾问组织各方参加伙伴关系会议，议定核心小组的成员，并写入伙伴关系协议中。核心小组的成员来自项目的各个参与方，由各参与方的高层人员组成，这些人员应当对项目中的事务拥有决策的权力。核心小组由伙伴关系顾问负责主持召开定期伙伴关系会议，检查项目的进展，回顾伙伴关系协议执行的情况，协调解决项目中出现的冲突问题。

在核心小组中，伙伴关系顾问并不是各参与方的上一级领导，与各参与方不具有指令关系。这一点可以从伙伴关系模式的争议处理系统中看出来：对于项目进展过程中出现的争议，伙伴关系顾问并不具有最终的裁决权，对最终无法解决的争议仍然可以诉诸仲裁。

有着以上两个重要角色的伙伴关系项目，就能以伙伴关系顾问和核心小组作为依托，建立系统的冲突解决机制，在冲突发生时，就能比一般的建设项目更加及时地对冲突做出反应，并且能更有效地处理冲突，避免冲突升级。

### 3 建设项目伙伴关系冲突解决机制的建立

虽然现代管理理论认为冲突是有积极影响的，但在建设项目这个特殊的环境中，冲突消极影响的倾向性更大，所以，在项目开始之初就建立起一个系统的冲突解决机制，对于整个项目的运作可以起到事半功倍的作用。

#### 3.1 冲突解决机制的建立

简而言之，冲突解决机制就是当冲突发生时按照已建立的一个程序和步骤来有效解决冲突的程序。在项目开始时，由伙伴关系顾问组织各方制定一套系统的冲突处理程序，并写入伙伴关系协议中。不同的项目处理程序可能会不一样。但总体而言，当冲突发生时，首先应当找出冲突的来源，判断冲突的激烈程度，据此确定冲突处理的层次，并在伙伴关系协议规定的时间内解决冲突。对于每次的冲突和最终的解决方案，应该由专人负责做出书面记录。

在冲突解决机制中，伙伴关系顾问和核心小组成员并不会对任何一个冲突都亲自过问，他们只对重大的冲突进行处理。在每次召开定期会议时，除了处理一些重大的冲突事件外，伙伴关系顾问还应该特别注意这一工作期间所发生的冲突处理记录，根据各个冲突的解决方案，总结出冲突处理的经验教训；并根据冲突发生的频率高低，建议相关各方做出相应的工作改进。

#### 3.2 冲突解决过程

研究表明，在建设项目中，冲突的来源有7种，按强度由强到弱的排序为：成本费用冲突、进度冲突、优先权冲突、人力资源冲突、管理程序冲突、技术冲突以及成员个性冲突<sup>[2,3]</sup>。

由以上冲突的排序可见，建设项目伙伴关系中的冲突主要还是项目的各参与方利益上的冲突，特别是业主和承包商之间利益上的

冲突。本文针对建设项目伙伴关系管理模式下业主与承包商之间的冲突，提出了多层次冲突处理模型，即技术层、管理层和核心小组，如图1所示。

(1) 技术层是指业主方负责现场工作的工程师代表和承包商一方各技术工种的负责人。

建设项目中的冲突大多由一些现场的具体技术活动所引起，比如对某一道工序的不同意见，或者对施工进度的不同安排等，这些冲突的最初表现通常都是业主方和承包商方的人员对某一事件有不同的意见。这些不同意见对双方合作的实质通常都不具有破坏性，所以，可以由事件中的当事人进行沟通、协商解决。一旦建设项目团队中的任何成员对某一事件存在不同意见时，应当立即通知这一事件中的其他人员，并以书面形式通知工程师；在收到通知后，事件中的相关人员应该按照冲突解决机制中提出的冲突事件解决程序，在已经商定的冲突处理时间内，以积极的态度充分表达自己对这一事件的观点和相应的解决方案，以期能够达成一致的意见。

技术层一般产生的矛盾比较多，但是很多冲突

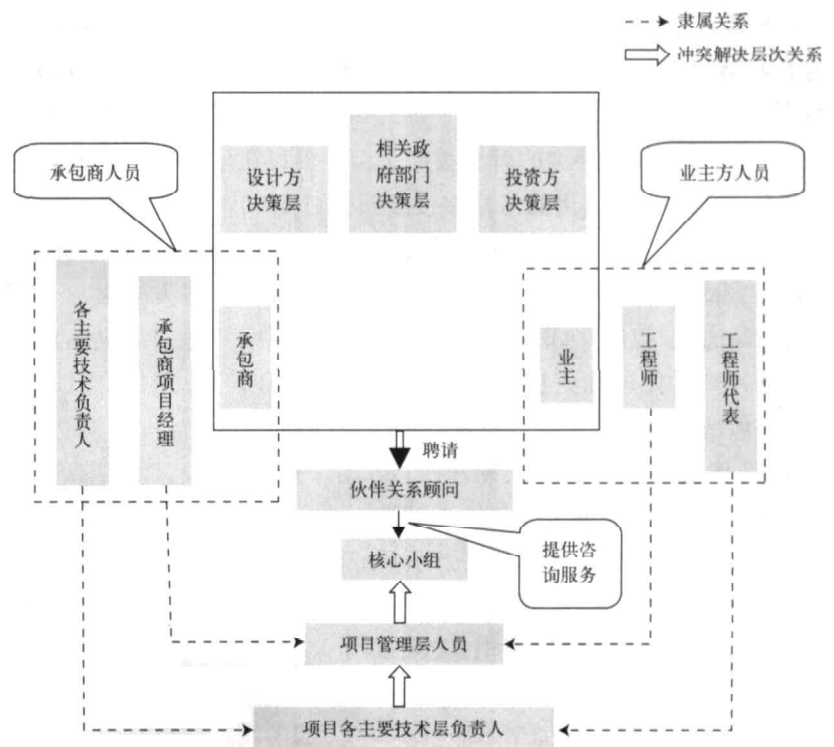


图1 多层次冲突处理模型

都是容易解决的。该层提供在技术层次上处理争执的架构,由那些涉及问题的人员参与讨论和提出解决办法。注意需要在协议里对冲突解决的时间进行限制,比如时限为72小时;否则,在伙伴关系小型会议上讨论。如果达不成协议,进入管理层。

(2) 管理层是指负责项目整体管理运作的人员,包括业主方的工程师和承包商方的项目经理。

如果技术层的处理方法未能奏效,不同意见仍然存在,此时应及时将问题上升到管理层,由这些技术活动的管理人员来解决。工程师应召集冲突事件中的各方人员,并通知承包商项目经理,召开伙伴关系初步研讨会,让各方充分表达自己对冲突事件的看法,以达成一致的意見。

如果管理层不能在72小时内成功达成协议,解决冲突,则须将冲突提交核心小组层解决。

(3) 核心小组。工程师应将具体争端事宜提交伙伴关系顾问,并通知核心小组成员,由伙伴关系顾问主持召开专门的伙伴关系研讨会,告知参加会议人员关于冲突事件的所有信息,包括前两个层次未能就冲突事件达成一致意见的过程和争论的焦点;同时冲突事件的各方及各层次的冲突处理者也应被邀请到会,并给出自己建设性的意见,各方应该本着继续良好合作的意愿,积极地处理冲突事件

在这个层次上,冲突的解决类似于世界银行在调解合同争议方面采用的争端审议委员会(DRB)的做法,以及国际咨询工程师联合会(FIDIC)1999年新版合同条件采用的争端裁决委员会(DAB)的争端解决方法,但同DAB/DRB相比较,伙伴关系顾问对于冲突的处理却更及时有效一些:DAB/DRB专家一般一年只来现场工作三次,而且每次时间有限,而伙伴关系顾问能够长期在现场工作;另外,DAB/DRB专家是在冲突或争端不可避免地产生后给出理性的解决建议,而伙伴关系顾问却能有机会及时持续关注冲突事件的发展动态,而且冲突解决之后能够对各方的工作做出相关改进的建议,可有效降低类似冲突的再次发生。

如果上述的三层次模型不能解决冲突,则由伙伴关系顾问对冲突事件进行调解,提出解决冲突的建议,使双方都能接受。如果调解不成功,就只能诉

诸仲裁了。但如果最终走到这一步的话,不仅给项目带来无法弥补的损失,更是违背了当初建立伙伴关系的初衷,而且只能证明这个项目中的伙伴关系是非常失败的。

在伙伴关系模式下,所有的冲突一般都会在伙伴关系顾问的指导下在核心小组层次以下(包括该层次)解决,此原则一般在协议中注明。


## 4 结语

实践研究表明,将伙伴关系引入到建设项目中,可以将工期缩短大约10%,每年损耗额的减少比例为20%。可以说伙伴关系的应用很好地解决了建设项目中普遍存在的一些问题;并且对于解决项目中产生的冲突、维系各方关系的良性发展也起到了至关重要的作用。

尽管伙伴关系为建设项目提供了一个良好合作的氛围,也为可能发生的冲突提供了合适的解决平台,但伙伴关系仍有可能会失败,所以,仍然要在项目启动之初对冲突进行管理和预防。主要有以下几个方面:从项目确定选择伙伴关系后,就要对所有的项目参与人员进行培训,接受伙伴关系的概念、宗旨以及确定为实现伙伴关系应当如何去做;

在项目实施过程中,定期召开伙伴关系会议对近期发生的冲突事件及其解决结果进行分析,总结经验教训;在任何时候都应当意识到沟通的重要性,使之贯穿整个项目过程;最重要的是,在冲突发生之后,不要一味追究冲突究竟是谁的责任,这对冲突的解决无济于事,正所谓用人不疑,疑人不用,应当鼓励各方为寻求最好的解决方案而努力。

## 参考文献

- [1] 吕文学,陈茜,等.项目伙伴关系管理模式在建筑企业间的应用机理分析[J].天津大学学报:社会科学版,2007,9(3):211-213.
- [2] 骆珣,等.项目管理教程[M].北京:机械工业出版社,2003.
- [3] 廖清平.建筑项目管理中的冲突管理[J].工程建设与设计,2003(7):41-43. 

收稿日期:2008-04-24