

项目伙伴关系管理模式在建筑企业间的应用机理分析

吕文学, 陈茜, 宋俊, 陈通

(天津大学管理学院, 天津 300072)

摘要: 英美和中国香港地区近年兴起的伙伴关系管理模式是对工程建设项目管理模式的一种创新, 其目的是为了实现在共赢。运用制度经济学中的交易成本理论分析了建设项目管理过程中传统管理模式与伙伴关系管理模式的区别及伙伴关系模式下的交易成本构成。提出在市场经济条件下, 建设项目管理组织创新的机理是加强建筑业企业间的合作, 降低搜索信息、监督、担保、救济等交易成本, 实现投资价值的最大化。

关键词: 伙伴关系; 建设项目管理模式; 组织创新; 交易成本

中图分类号: F2245 文献标志码: A 文章编号: 1008-4339(2007)03-0211-03

近年在英美^[1,3]和中国香港地区^[4-9]的建筑业中, 兴起了一种新的建设项目管理模式——伙伴关系管理模式。这种现象涉及到建设项目管理的组织创新问题, 从理论上对这一现象进行分析和解释是一项有价值的工作。

一、建设项目传统管理模式与伙伴关系管理模式的区别

传统的建设项目组织主要是指由完成项目管理工作的、人、部门、单位组织起来的群体。可以划分为投资方、业主、咨询方、承包商、分包商、供应商组织等等, 这些组织可划分为三大阵营(见图1)。在工程项目建设过程中, 由于各组织出于己方利益考虑, 常常导致相互间的不信任、不诚实和紧张的关系, 无法共享全部信息和资源, 形成信息孤岛, 造成资源浪费, 直接导致交易费用的上升。

自利是商业环境下的信任与诚实的基础。因此, 为了解决上述问题, 西方建筑业提出了建设项目伙伴关系管理的组织创新理念。即将相互割裂的三大阵营, 视作一个系统下的三个子系统, 每一个子系统再细分为子系统, 将系统管理思维应用于建设项目管理。其主要思想是通过改善项目各利益相关方的关系, 客观考虑各方的利益, 形成共赢理念, 达到知识和资源共享, 从而保证项目建设质量和降低交易费用(见图2)。

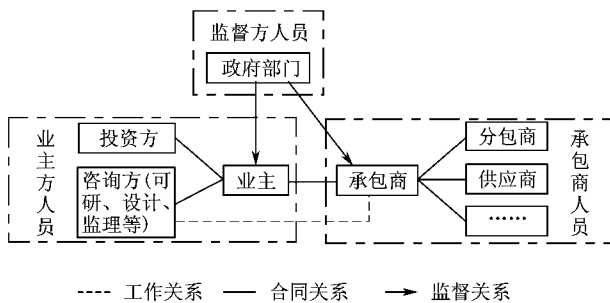


图1 传统建设项目组织关系及界面

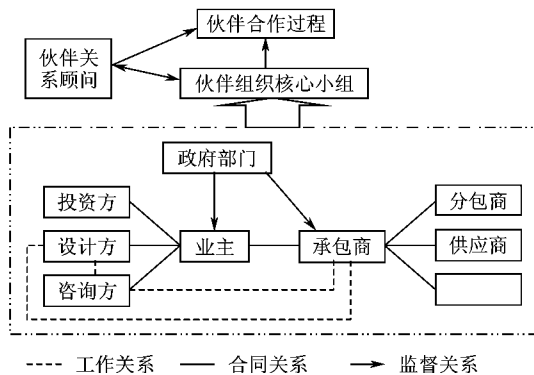


图2 建设项目伙伴组织

建设项目伙伴关系管理与传统建设项目管理模式的区别是建立由伙伴关系顾问监督的伙伴组织核心小

收稿日期: 2006-11-20.
基金项目: 国家自然科学基金资助项目(7057243).
作者简介: 吕文学(1963—), 男, 博士, 副教授.

组,其在组织结构、组织过程和组织体系方面创建了全新的共赢管理理念和方法。

二、建设项目生产交易过程的交易费用分析

关于交易费用目前有多种定义。以阿罗和张五常为代表的学者认为:“交易费用(交易成本)应该称为‘制度成本’,其中包括信息成本、谈判成本、起草和实施合约的成本、界定和实施产权的成本、监督管理的成本和改变制度安排的成本。简言之,交易成本包括一切不直接发生在物质生产过程中的成本。”^[9]

新制度经济学将交易费用划分成内生交易费用和 外生交易费用。决策前知道的交易费用称为外生交易费用。是指交易过程中直接或间接发生的那些费用。直接的外生交易费用是商品运输过程中所耗去的资源,而间接的外生交易费用是用于生产运输、通讯以及交易过程中的各种设施(如计算机、汽车、信用社等)费用。而内生交易费用则是指交易过程中,交易各方都希望分得更多的利益,而不惜减少其他方从分工中得到的利益,这种机会主义行为使分工的利益不能被充分利用或使资源配置产生背离帕累托最优的扭曲而产生的交易费用。内生交易费用有可能通过制度的创设、习惯的形成而减少,这正是组织创新的实质。因此,寻求最佳的建设项目组织结构或治理方式就成为降低交易成本、实现资源有效配置的重要途径。

由于建筑产品的生产周期长、性质复杂、受自然条件影响大、生产的唯一性等特征,导致其交易过程复杂,完成交易所需要的时间较长,导致交易费用很高。而建设业的交易模式是一种委托代理关系,建设项目的业主(委托方)对建筑产品的形成没有直接的贡献,由于交易双方的信息不对称,承包商的一些行为在建设过程中不易被业主观察到。如果承包商具有机会主义倾向,就会在不受罚的情况下,不惜损害业主的利益而谋取自己的利益,导致内生交易费用的发生。例如:投标人订立“攻守同盟”,欺骗招标人,人为控制投标价格产生的费用;偷工减料,降低工程质量产生的费用;当事双方风险分担不合理,导致争端,为解决争端产生的费用。

由于存在承包商机会主义行为的事实,导致业主对承包商信任程度下降,为了避免自己的利益受损,业主则会采取相应的对策,进一步导致内生交易费用的明显增加。这些内生交易费用主要包括监督费用、第三方担保费用和剩余损失。监督费用是指业主对承包商的行为进行监控和给予激励,以期使承包商为自己的利益而尽力的成本,如聘请监理单位的费用、提前竣

工的奖励等等;第三方担保费用,即承包商用以保证不采取损害业主行为的成本,以及如果采取了这种行为,将给予赔偿的成本,如投标保函、履约保函、预付款保函、维修保函等的手续费;剩余损失是指业主因承包商代行决策而产生的一种价值损失,即承包商决策和业主在假定具有与承包商信息相同的情况下,与自行效用最大化决策之间的差异。剩余损失是承包商机会主义行为对策的直接结果。

三、建设项目伙伴关系管理模式下的交易费用的分析

1. 建设项目伙伴组织结构

伙伴关系顾问是建设项目伙伴关系组织的指导者,他只从属于项目本身。伙伴关系顾问(其薪酬由业主和承包商共同支付,各负担一半)是一个所有参与方都认可的独立的第三方,在建设项目的建设寿命周期内,要把握全局,顺利启动和运行伙伴关系组织,负责组织和管理伙伴关系,协调并控制伙伴关系进程,使各个伙伴进入各自的角色,形成有序良好的伙伴合作氛围。

核心小组是在伙伴关系协议中规定的相关人员组成的工作小组。在项目开始前由伙伴关系顾问组织各方参加会议,议定核心小组的成员,并写入伙伴关系协议中。核心小组的成员是来自项目的各个参与方的高层决策人员和负责处理具体事务的主要负责人,这些人员应当对项目中心方的事务拥有决策权力。

伙伴关系顾问与核心小组是一种监督和指导关系,伙伴关系顾问是领导和宏观把握、调控项目各方关系和处理争端事宜的关键角色,但伙伴关系顾问和核心小组的任何决定,需要由各方的负责人负责将这些决定进一步在自己所属的项目职责范围内贯彻和执行,并对相应的结果或问题向该顾问进行反馈。

核心小组由伙伴关系顾问负责主持定期会议,检查项目的进展,回顾伙伴关系合同执行的情况,解决项目中出现的重大问题。

2. 伙伴关系管理模式下的交易成本降低分析

建设项目伙伴关系管理是一种基于共赢理念的项目管理方法,如果不能降低交易成本,也就不会有旺盛的生命力。以共赢理念为基础形成的信任关系,可降低如下交易成本。

(1)降低搜索信息的费用。信任关系的建立会在业主和承包商之间形成一种长期的战略合作伙伴关系,进而降低业主和承包商相互搜寻对方信息的费用。如业主发布招标广告的费用、承包商购买资格审查文件和招标文件的费用、投标保函的费用、业主对承包商

资格审查和评标的费用等。

(2) 降低监督费用。主要是指业主可以投入较少的项目管理人员,从而减少监督费用的支出。承包商在建设过程中,如果遇到导致成本增加的不可预见的自然障碍和条件,会及时与业主在公开和坦诚的氛围下讨论如何解决问题,而伙伴关系顾问的参与和高度专业化的解决问题的建议,有助于及时解决问题,确保项目工期和预算。

(3) 降低担保费用。担保的实质是由于业主对于承包商不信任,而为了达成此次交易,需要第三方出具的一种确保承包商履约的保证。在伙伴关系的信任机制下,则可以降低担保的额度,甚至不需要开具担保。

(4) 降低救济费用。伙伴关系管理中重点关注当事各方的协同工作的和谐程度。一旦有冲突产生的预感,伙伴关系管理的冲突解决机制和沟通机制会有效地发挥作用,将问题解决在萌芽状态,不会产生诉诸仲裁的后果。极大地降低了解决冲突的成本。

(5) 降低剩余损失。由于信息的共享和管理的高透明度,承包商在代行决策时,由于与业主掌握的信息量和真实度均相近,也就降低了因信息不对称产生的价值损失。

四、结 语

在伙伴关系模式中,伙伴关系顾问及核心组的设立,在一定程度上也增加了交易费用,但伙伴关系管理模式的交易费用总和与传统模式的交易费用总和相比,已经降低了很多。而且,伙伴关系管理模式所创造

的和谐氛围正是大家所崇尚的,也自然会得到进一步推广和应用。

伙伴关系管理模式是建设项目管理中的一种组织创新,其实质是内生交易成本的降低。建筑业是我国国民经济的支柱产业产生,而且,我国建筑市场的规模在全球建筑市场中排在第三位,是最活跃的市场之一,项目管理组织创新带来的社会效益和价值的潜力将是巨大的。就我国建筑业而言,引入这种创新组织模式会有效解决建设领域的腐败、资源浪费等诸多问题。但实施这种组织模式是一个系统工程,还需要结合我国的国情和经济制度做进一步的研究。

参考文献:

- [1] Egan J. *Project Partnering Contract-Partnering Tems* [M] . Scottish: Association of Consultant Architects, 2000.
- [2] Black C, Akintoye A, Fitzgerald E. An analysis of success factors and benefits of partnering in construction [J] . *International Journal of Project Management*, 2000(18): 423-434.
- [3] Egan J. *Rethinking construction: The report of the construction task force* [R] . London: the Stationary Office, 1998: 3-8.
- [4] Cheng E W L, Heng Li, Love P E D. Establishment of critical success factors for construction partnering [J] . *Journal of Management in Engineering*, 2000(3/4): 84-92.
- [5] Chan P C, Cheung V M, Chiang Y H. Exploring critical success factors for partnering in construction projects [J] . *Journal of Construction Engineering and Management*, 2004, 130(2): 188-190.
- [6] 刘秀生. *新制度经济学* [M] . 北京: 中国商业出版社, 2003.

Mechanism Analysis of Project Partnering Management Mode Applied Between Enterprises in Construction Industry

LÜ Wen-xue, CHEN Qian, SONG Jun, CHEN Tong
(School of Management, Tianjin University, Tianjin 300072, China)

Abstract: A new project management mode, partnering management, rising in the USA, UK and the area of Hong Kong, China, is an innovation of project management modes. Its objective is to win together. The theory of transaction costs is used to analyze the difference between the traditional management mode and the partnering management mode and the transaction cost elements of a construction project under partnering mode. It is put forward that the mechanism of organization innovation in construction project management under the conditions of market economy is to enhance the partnering cooperation between enterprises in construction industry in order to reduce the transaction costs, such as on finding information, supervising work process, bonding, and taking corrective action, and finally maximize investment value.

Keywords: project partnering; construction project management mode; organization innovation; transaction cost