

建设项目动态联盟治理结构分析

刘 雷,李 南

(南京航空航天大学 经济与管理学院,江苏 南京 210016)

摘 要:通过对建设项目动态联盟中多层委托代理关系的分析,提出了建设项目动态联盟治理结构的概念,依据建设项目动态联盟的组织结构和涉及联盟的各利益相关者受契约约束的紧密程度,把建设项目动态联盟治理结构划分为内部治理、外部治理和社会治理3个层次,分析了建设项目动态联盟治理结构的制度框架和控制权的配置。

关键词:建设项目;动态联盟;治理结构

中图分类号:F280

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2008)12-0040-04

0 引言

动态联盟是以分布、协调的方式实现项目任务的一种新的组织模式。将这种模式应用到建设项目,能有效地提高项目绩效,国外建设行业已经注意通过集成的方式提高项目建设绩效^[1]。建设项目通常由多个参与者组成的项目团队来完成。建设项目涉及到业主、设计单位、总承包商、次承包商、建设项目管理者、咨询单位、建设项目专家和用户等因素。由于建设项目的一次性特征,项目团队的存在也有一定的生命周期。建设项目临时性、分散性的本质要求项目团队成员之间协调协作、共享信息,以确保建设项目的成功,这就明显具有动态联盟的特征。建设项目动态联盟是指为响应市场机遇或对建设项目市场需求作出快速反应,盟主企业以最快的速度集成优势互补的企业,将内外部资源集成起来,所形成的松散的灵活多变的虚拟组织。建设项目动态联盟运行结构分为伙伴选择、任务分解、联盟的组建、运营、绩效评价和治理等部分^[2](见图1)。建设项目动态联盟治理结构涉及到联盟中不同利益主体间的权、责、利关系,以及联盟的组织效率、联盟的效用最大化,这些都是联盟运行中的重要问题。

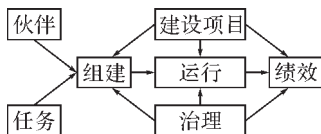


图1 建设项目动态联盟运行结构

1 建设项目动态联盟治理结构的概念

建设项目中标后,建设项目总承包商为实现项目目标,

联合专业工程分包商、劳务分包商、设备材料供应商、设计分包商等单位形成建设项目动态联盟。总承包商(盟主企业)按照工作分解结构(WBS)将建设项目分解为许多子项目,然后委托给各分包商来完成,总承包商与各分包商间是委托代理关系。当总承包商通过一定方式将工程项目委托给工程分包商代为实施时,总承包商与各分包商之间在合同上形成了一种委托代理关系。委托代理理论认为,个体总是追求自身效用的最大化,而制度安排只能在满足个体理性的基础上实现集体效用最大化^[3]。

“治理结构”是指在委托—代理机制下规范不同利益主体间权、责、利关系的制度安排。建设项目动态联盟治理结构体现了建设项目动态联盟主要利益相关者如总承包商、专业工程分包商、劳务分包商、设备材料供应商、设计分包商之间权、责、利关系的制度安排。建设项目动态联盟治理给出了建设项目运行的基础和责任体系框架,通过设置良好的制度框架,规定整个建设项目运作的基本网络框架。如何优化联盟治理结构、降低代理成本,最终实现“多赢”,是建设项目动态联盟治理的基本原则^[4]。伙伴式管理模式能够实现以稳定的委托—代理关系减少代理成本,从而实现联盟效用最大化。

建设项目动态联盟治理结构是一个多角度多层的概念,此概念应能体现以建设项目为中心,以各参与主体间的制衡为目标的思想,可以从狭义的治理和广义的治理两个方面去理解。狭义的建设项目动态联盟治理结构是指联盟的盟主企业—总承包商对各盟员企业—分包商的一种监督、激励与制衡机制,即通过契约设计和制度安排,来合理地配置总承包商与分包商之间的权利与责任关系。总承包商是

收稿日期:2007-06-28

基金项目:国家自然科学基金项目(70473037)

作者简介:刘雷(1976-),男,江苏南京人,南京航空航天大学经济与管理学院博士研究生,研究方向为管理科学与工程、工程与项目管理;李南(1956-),女,江苏南京人,南京航空航天大学经济与管理学院教授、博士生导师,研究方向为管理科学与工程、工程与项目管理。

联盟治理结构的核心。首先,为了实现项目目标,总包商要对联盟内部进行有效的沟通和控制;其次,总包商要与各分包商签订契约,并以契约为约束,协调各分包商的利益,达到各方利益均衡。广义的建设项目动态联盟治理结构是指不仅限于总包商与分包商间的制衡,而是涉及到业主、建设监理、政府、社区等利益相关者之间的利益制衡问题。广义的建设项目动态联盟治理结构是通过正式或非正式的、内部的或外部的制度、契约、机制、惯例、法制等手段,来协调联盟与所有利益相关者的利益关系,以保证联盟决策的科学化和正确性,从而维护各方的利益。广义的建设项目动态联盟治理结构的核心是建设项目动态联盟这个组织,它所面对的是较为刚性的核心伙伴组织,较为柔性的契约共同体,以及松散的外部利益相关者。

2 建设项目动态联盟治理的必要性

建设项目动态联盟治理之所以成为必要,关键在于联盟中存在两个问题:一是代理问题,即组织成员间存在着利益冲突;二是不完全契约。代理问题主要是总包商对各分包商的监督、激励以及总包商与分包商间的利益分配问题,但是由于信息不对称会出现分包商欺骗总包商的“道德风险”与“逆向选择”行为;信息不对称是双向的,同样总包商也会利用自己的信息优势侵害分包商的利益。不完全契约是由于总包商与各分包商的有限理性和未来的不确定性导致的。由于契约的不完全性,联盟中各参与主体不能实现事前设计的行为规则的完全集合。

3 建设项目动态联盟治理结构的层次划分与治理过程

为了减少设计与施工之间的隔阂,国外项目建设的D-B(design-build)模式发展很快,具有较高资质的设计单位和施工单位通常在一起合作。在中国的建筑行业,“设计—施工”一体化模式又称为“工程总承包”模式^[5]。这样,建设项目动态联盟的组织结构可分为由总包商和具有较高资质的建筑企业、设计院组成的核心层和由专业工程分包商、劳务分包商、设备材料供应商、设计分包商等分包商组成的外围层(见图2)。总包商是联盟的盟主企业,分包商是联盟的盟员企业。

在建设项目动态联盟治理结构中,契约关系尤为明显。首先,建设项目动态联盟是用契约连接起来的松散型组织,总包商与各分包商之间存在委托—代理关系,利益分配按照契约执行。联盟外部,业主把建设项目委托给总包商,按照契约付酬,是市场行为下的契约关系,并且总包商受业主、建设监理的监督。更为外部的政府、社区、媒体等因素与联盟之间虽然不是严格的契约关系,但是这些因素却能以法制、规范、惯例等形式对建设项目目标施加影响。依据这一系列紧密程度不等的契约关系和约束关系,我们把建设项目动态联盟治理结构分为3个层次,即联盟内部治理、联盟外部治理和联盟社会治理。建设项目动态

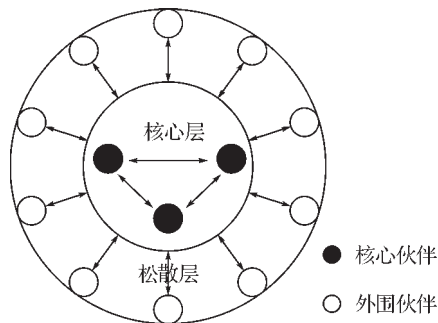


图2 建设项目动态联盟的组织结构

联盟治理层次结构见图3。

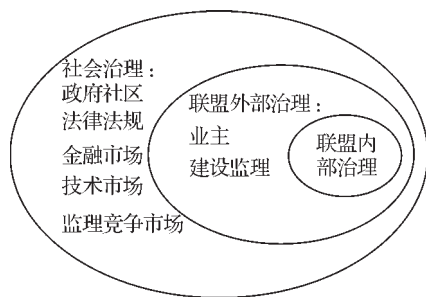


图3 建设项目动态联盟治理层次结构

联盟内部治理以建设项目动态联盟为内容,联盟分为核心组织和松散组织。盟主企业与核心伙伴形成核心组织,核心组织是靠制度来运行的,核心组织与外围伙伴形成松散组织,松散组织是靠契约约束来运行的。联盟内部治理强调组织的内部控制力,这种控制力是依靠自身制度安排的自控力和依靠契约建立的约束力的总和,盟主通过这种控制力对核心伙伴、外围伙伴进行管理,并进行联盟的决策。联盟内部治理的参与者有总包商和各分包商。联盟外部治理以契约共同体为内容,强调各参与主体间的协调力。联盟外部治理的参与者有建设项目业主和建设监理。联盟社会治理强调除联盟内部治理、外部治理参与主体以外的建设项目的其他利益相关者所构成的外部市场环境,来约束联盟的运行。联盟社会治理的参与者有政府、社区、法律法规、金融市场、技术市场和监理竞争市场等。当建设项目直接利益相关者不能够实现有效的治理时,运用政府、法律法规及市场竞争等间接约束环节,实现联盟社会治理,成为交易费用较低的治理方式。

3.1 联盟内部治理

联盟内部治理可分为核心组织治理和松散组织治理。建设项目动态联盟是依靠制度和契约双层力量运行的。首先,盟主企业即总包商企业在联盟中进行了职能重组,把自己改造成“人体的大脑”,在整个联盟中成为“首脑”,它与具有较高资质的建筑企业、设计院组成联盟的核心组织,也是联盟的决策层。核心组织由内部成员间通过契约形成,在整个联盟的生命周期内事实上是一个企业,这个企业内部建立了规章制度,通过制度约束核心组织,进行联盟的决策。核心组织治理结构见图4。核心组织与外围伙伴形成松散组织,松散组织依靠核心组织与各分包商间的契约来联接,各分包商要受契约的约束,同时,各分包商

也受联盟规章制度的约束,但并不是一个企业。松散组织治理结构见图5。联盟内部治理是使核心组织、松散组织从建设项目目标出发,理解和履行自己的职责,使整个组织处于协调有序的状态,以保证组织的运行效率。

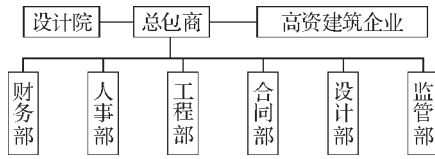


图4 核心组织治理结构

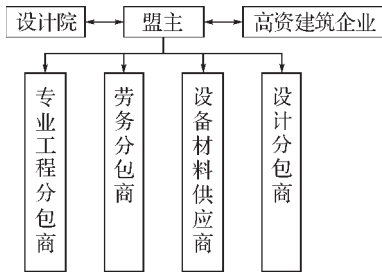


图5 松散组织治理结构

注:图中横向箭头为协调关系,纵向箭头为领导关系。

对于核心组织治理,总包商企业为适应管理联盟的需要,通过制度安排,合理设置组织机构和岗位,划分部门,明确每个部门和岗位的职责,进行合理的授权;建立规章制度,明确各部门的相互关系,建立信息沟通制度,建立良好的组织文化。总包商企业通过职能重组,改造成联盟的盟主,通过盟主的各职能部门实现对核心伙伴的管理。由具有较高资质的建筑企业和设计院提供建议,与盟主一起进行决策,实现对联盟的控制。由于联盟的决策是在盟主的领导下,由核心伙伴群策群力的结果。在核心组织内,横向沟通尤其重要,应建立有效的沟通和协调机制。

对于松散组织治理,由核心组织的各职能部门通过契约设计,实现对各分包商的直接管理,并监督其工作质量,实现各方利益分享、风险分担,并最终实现松散组织内各成员的利益共赢。核心组织的代表是盟主,盟主与各分包商间是委托—代理关系,如何降低代理成本,提高委托收益,是松散组织治理的核心内容。对于该问题,可以借鉴张维迎的结论^[6],从监督技术的角度来看:①总包商的最优监督积极性和分包商受监督下的最优努力程度,随着总分包商联盟规模的扩大而递减,即委托—代理层次增加是导致监督和激励弱化的原因。②对于一个既定规模的建设项目,权力的分割和建设项目的分解,将使总包商的监督积极性和分包商受监督下的工作积极性增大。因此,简化松散组织中的委托—代理关系,形成总包商对分包商间的直接监督关系,就可以降低代理成本,获得高的效率和收益。另外,盟主与分包商间建立长期稳定的委托—代理关系也可以减少代理成本。

在信息不对称条件下,抑制“道德风险”和“逆向选择”,可以通过设计合理的契约来实现。联盟内部治理是通过合理设计代理契约,制定激励机制,使各分包商的行为目标接近于总包商的目标,减轻分包商采取机会主义行为和

进行逆向选择的动机,从而使道德风险和逆向选择得以抑制。但是这一内部激励机制能否发挥出预期的作用,取决于总包商对分包商的选择、监督和评价的正确与否,也就是取决于总包商所获得的信息的正确性。总包商要想提高这一机制的运作有效性,就必须通过相应的手段和成本付出,以获得信息,从而“选择合适的分包商”和“使分包商如实履约”。因此,联盟内部治理仅能在一定程度上降低代理关系中的非效率,但其有效性要受到信息费以及由此带来的信息不完全的限制。

3.2 联盟外部治理

联盟外部治理是指业主通过契约,委托总包商从事建设项目的建设工作,并委托独立的第三方—建设监理监督总包商,以维护业主的利益。联盟外部治理结构见图6。

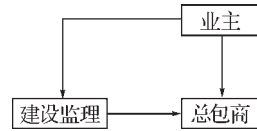


图6 联盟外部治理结构

业主作为投资方拥有对建设项目的最终控制权,总包商通过与业主的契约,拥有对建设项目建设的自主权。由于总包商总是比业主更了解工程的环境和实际情况,双方在工程信息方面并不对称,且业主很难直接观察到总包商的建造行为,在这种情况下不能排除总包商为了追求自身的经济利益,做出有损于业主利益的不良行为,如偷工减料、质量欺骗等。业主为了消除这些信息不对称,委托建设监理单位监督总包商的行为,这就形成了业主与建设监理之间的委托代理关系,此时委托方(业主)的利益与被委托方(建设监理)的行为密切相关。这是因为建设监理可以通过自己的工作,使项目的建设周期缩短,工程质量达到要求,全面审核竣工结算,为业主节约建设成本,对总包商进行有力监督,实现业主的利益最大化。在委托代理关系中,如果代理人的行动不能或难以为委托人观测,那么这种“隐藏行动”就可能产生“道德风险”。当建设监理的行为同样不能被业主观测到时,业主与建设监理之间就会出现信息不对称,当然业主可以支付一定的信息费(成本)来消除信息不对称,但有时成本太昂贵,且有些行为是无法监督的(如建设监理的智力劳动)。建设监理的责任与义务虽然在业主与建设监理的委托监理合同中有界定,由于未来收益的不确定和合同的不完全性,合同的约束作用是有限的。在追求自身利益最大化的驱使下,建设监理可能选择不努力工作(偷懒)，“道德风险”因此产生。这样,业主就要设计具有激励性的契约激励并监督总包商和建设监理,同时,总包商又受建设监理的监督。总包商作为委托代理链上的一个环节,其整体利益受到业主和建设监理的约束。

建设监理制度是建设工程管理体制改革过程中提出的一项新制度,它是依靠行政手段和法律手段在全国范围内推行的。建设部和原国家计委于1995年颁布的《工程建设监理规定》中指出:工程建设监理是指监理单位受项目法人的委托,依据国家批准的工程项目建设文件、有关工

程建设的法律、法规和工程建设监理合同及其它工程建设合同,对工程建设实施的监督管理。并指出工程建设监理的主要工作内容是控制工程建设的投资、建设工期和工程质量;进行建设合同管理,协调有关单位之间的工作关系。后来又加进了工程安全管理。总的来说,建设监理的工作内容为“三控、两管、一协调”,即对工程质量、进度、投资的控制,对合同、安全的管理,对各单位间的协调。施工合同管理是施工阶段监理工作的中心工作,建设监理用其所具有的技术知识、工程管理经验、建筑经济知识,监督总包商实施工程,以达到合同约定的质量标准和工期,同时,建设监理应当从合同的总体效益出发,客观公正地解释合同,处理合同纠纷,保证业主能够按时获得合格的工程,并保证总包商获得合理报酬。

3.3 联盟社会治理

联盟社会治理是指建设项目所处的社会环境对建设项目动态联盟的运行,以及项目的建设所起到的约束作用。政府、社区、法律法规、金融市场、技术市场和监理竞争市场等间接约束环节,能够起到外部监督管理的作用,并能为建设项目动态联盟正常运行提供支撑和指导。

(1)政府。政府要运用经济、法律等手段对建设项目进行调节,维护正常的交易秩序,并对联盟的行为进行监督。比如,房地产建设项目,对商品房的价格,政府要进行宏观调控,使居民能够支付相应的价格。对建设项目的质量问题,政府建立了相应的稽查制度和审计制度等。

(2)社区。建设项目直接影响社区环境,对居民的生活会产生影响,建设过程中应提倡“绿色建筑”,注意环境保护。社区居民为维护自身利益,应享有监督建设项目动态联盟行为的权利。

(3)金融市场、技术市场和监理竞争市场。完美的金融市场和技术市场能为联盟提供金融支撑和技术支撑。健全的金融市场能为联盟提供融资渠道,提供建设资金。虽然建设项目动态联盟的建设资金大部分来自业主,但联盟作为一个独立的组织,也需要与融资市场有广泛的接触,以减少对业主资金的依赖性。技术市场,特别是信息技术市场,能够提供充分的信息,以弥补建设项目动态联盟各个层次委托代理关系中的信息不对称和契约不完备的弊端,有利于盟主对分包商的监督和管理,并减少代理成本。监

理竞争市场是指在建设监理之间引入竞争机制。完善有效的监理竞争市场对建设监理的行为具有自我约束、自我监督作用,并对其行为的积累结果有一种记忆功能。声誉能够准确地通过市场反映出来。出于声誉方面的考虑,建设监理将作出承诺,且总是倾向于选择对业主效用最大化的行动,以获得市场的信任,以便能够更好地在市场立足。当声誉不再是道德问题而形成制度时,更能发挥建设监理的作用。

4 结语

建设项目动态联盟运行过程中各参与主体间存在多层委托—代理关系,建设项目动态联盟治理结构对联盟中存在不同委托—代理关系的利益主体间的权、责、利关系进行界定,通过设置良好的制度框架,规定其网络框架,从而提高联盟的组织效率,实现联盟效用最大化。本文依据建设项目动态联盟的组织结构和涉及联盟的各利益相关者受契约约束的紧密程度,把建设项目动态联盟治理结构划分为内部治理、外部治理和社会治理 3 个层次,分析了建设项目动态联盟治理结构的制度框架和控制权的配置。

参考文献:

- [1] B.K.BAIDEN,A.D.F.PRICE,A.R.J.DAINTY. The extent of team integration within construction projects [J].International Journal of Project Management 2006(24):13-23.
- [2] SHERIF MOHAMED.Performance in International Construction Joint Ventures:Modeling Perspective [J].Journal of construction engineering and management,2003,129(6):619-626.
- [3] 张维迎.博弈论与信息经济学[M].上海:三联书店,上海人民出版社,1996:397-532.
- [4] 王华,尹贻林.基于委托—代理的工程项目治理结构及其优化[J].中国软科学,2004(11):93-96.
- [5] TIANJI XU,DAVID GREENWOOD.Using design-and-build as an entry strategy to the Chinese construction market [J]. International Journal of Project Management, 2006 (24):438-445.
- [6] 张维迎.公有制经济中的委托人——代理人关系:理论分析和政策含义[J].经济研究,1995(4):10-20.

(责任编辑:赵贤瑶)

Analysis of the Governance Structure for Dynamic Alliance of Construction Project

Abstract: Based on the analysis of the multilevel principal-agent relationship of the dynamic alliance of construction project, the paper conceived the conception of governance structure for dynamic alliance of construction project. According to the organization structure of dynamic alliance of construction project and the contract relationship restricting all participants, divided the governance structure into three parts. Then, it Analyzed the system structure and power distribution from the three parts for governance structure for dynamic alliance of construction project.

Key Words: Construction Project; Dynamic Alliance; Governance Structure; Analysis