

大型高速公路建设项目 Partnering 模式研究

曾晓文^{1,2}, 陈莲芳³, 严良³

(1.南昌大学 管理学院,江西 南昌 330031; 2.江西省交通厅 鹰瑞高速公路项目建设办公室,江西 广昌 344900;
3.中国地质大学 经济管理学院,湖北 武汉 430074)

摘要:高速公路建设项目管理模式的选择对项目运作效益有重大影响。分析了大型高速公路项目选择伙伴模式的必要性,并通过鹰瑞项目进行了实例分析。分析认为,要使鹰瑞项目向 Partnering 模式转化,还需要采取进一步明确各方权利—义务—责任、加强信任和合作、加强沟通协调、优化激励模式、建立风险管理机制、加大投入等措施。

关键词:高速公路; Partnering 模式; 项目管理

中图分类号:F284 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-7348(2010)08-0032-04

1 Partnering 模式的概念

Partnering 模式于 20 世纪 80 年代中期首先出现在美国,是一种在充分考虑建设各方利益的基础上确定建设工程共同目标的项目管理模式。工程项目 Partnering 模式界定为:项目的各个参与方,通过签订 Partnering 协议作出承诺和组建工作团队,在兼顾各方利益的条件下,明确团队的目标,建立完善的协调和沟通机制,实现风险的合理分担和矛盾的友好解决,彼此之间形成合作伙伴。共同的目标、有效的沟通与协调、共享资源及明晰的权责利共同构成了 Partnering 模式的核心内容。此外,Partnering 模式以彼此间的信任合作为前提,以沟通协调为基础,以激励约束为手段,以风险管理机制为保障^[1],这 4 项构成 Partnering 模式的项目管理机制框架。基于此,Partnering 模式可以打破传统组织模式下工程参与各方对立的局面,将合作战略融入到项目团队中,在团队中形成一种和谐的气氛,每个项目成员都会主动与其他成员沟通,并且全身心地投入到工作中^[2];它还具有减少争议、缩短工期、降低费用,化解建设工程项目信息不对称、工程变更冲突、合作性资源效益低下等作用;Partnering 模式还能克服传统模式下过分依赖合同维持合作关系,而妨碍合作者之间信任关系的加深和导致合作中的“机会主义”行为^[3]。由此可见,Partnering 模式能显著地提高建设工程项目的管理效率。在实践中,它已被我国越来越多的工程管理者所关注,并被一些工程项目作为一种目标模式来仿效。

2 大型高速公路建设项目管理选择 Partnering 模式的必要性

2.1 大型高速公路建设项目的概念及其基本特征

大型高速公路建设项目属于大型工程的范畴,但目前对其还没有具体的界定。我们认为,在由单一业主投资、建设和管理下,从建设里程和投资额两方面划分,可将建设里程超过 200km、投资额过亿的高速公路工程项目称为大型高速公路建设工程项目。大型高速公路建设除具备一般工程项目的系统性、一次性、目标约束性和周期性等特点之外,还具有以下基本特征:

(1)复杂性。大型高速公路建设项目的建设里程长、周期长、涉及范围广,不但要处理好内部管理问题,还要注意外部环境的变化,作好与外界的协调工作。在建设周期内由于不可预见因素会导致各种变动,特别不能忽视政治、经济因素造成的影响(如政策的调整变化、资金来源等)。如果在建设周期方面严格控制,要求缩短工期,在短时间内还处理巨大的系统工程工作,就更增加了大型高速公路建设项目的复杂性。

(2)多样性。由于建设工程项目具有一次性特征,其建设过程具有不可重复性,因此任何工程项目都有一个独立的管理过程。每一个建设工程项目都面临着新的项目组织、施工环境和设计要求,这对项目组织行为提出了很高的要求。大型高速公路建设项目的多样性,决定了项目组织也要具有创造性。

收稿日期:2010-02-05

作者简介:曾晓文(1969-),男,江西赣州人,南昌大学管理学院博士研究生,江西省交通厅鹰瑞高速公路项目建设办公室主任、教授级高工,研究方向为项目管理。

(3)高度协调性。大型高速公路建设项目涉及的地域广阔,参与方众多。业主方、承包方、监理方等,每一方面都有自己的管理队伍。在广阔的地域上,各参与方之间如何进行协调,如何进行不同地区间的衔接,如何保证项目有秩序、按计划实施,这些既是大型高速公路建设项目管理的难点,也是其管理的重点。项目的高效协调,必须建立在及时有效沟通的基础上。

(4)风险性。大型高速公路建设项目施工的地质环境、人文环境和现场环境通常比较复杂,而且建设项目的一次性也要求其必须具有创新性,但创新活动本身就具有很高的风险,这一切因素都可能导致大型高速公路建设项目的风险。

以上大型高速公路建设项目的固有特征,表明了此类项目有必要运用有别于一般高速公路建设项目的管理模式。

2.2 大型高速公路建设项目管理存在的问题

综合已有学者对大型高速公路建设项目问题的认识,并结合对国内大型高速公路建设项目实施情况的考察,本文总结认为目前大型高速公路建设项目管理存在以下问题。

(1)业主与监理方和施工方平等共事不足。项目各方出于自身利益,在收益、权利和责任方面进行交涉,当其中任何一个方面或任何一方认为不是平等时,就会影响该方主动投入项目建设的主动性和积极性。目前,在我国建设项目“强业主,弱监理”的大背景下,项目监理和施工方难以和项目业主取得对等地位,也很容易出现业主与监理机构职能交叉等现象。通过进一步分析,发现“强业主,弱监理”的项目管理思想与我国工程项目建设领域诚信制度尚不完善,业主很难充分信任监理并与其真诚沟通有关。在这种情况下,业主与监理双方之间是“命令者-执行者”的关系,而不是开诚布公的平等关系。

(2)信息尚未实现有效沟通。一方面,由于大型高速公路建设项目固有的复杂性和多样性导致其较一般项目容易存在沟通障碍;另一方面,由于缺乏规范化的信息管理,没有充分、有效地应用先进的信息管理技术,也导致了信息沟通不畅。除以上两方面原因外,本文认为监理方和施工方的本位意识和自我保护意识也是原因之一。由于这些意识,监理方和施工方会对一些敏感信息加以掩盖,即使发出信息也不够及时、系统和准确;进一步分析其原因,笔者还发现,除了业主方的信息管理系统没有充分、有效地发挥应有的作用外,项目各方缺乏彼此共同的项目目标、相互信任、共担风险、共享利益的作用机制也是其中重要的原因之一。

(3)成本管理、进度管理、质量管理三者之间不能有效协调。成本管理、进度管理、质量管理是大型高速公路建设项目的核心内容,三者之间既相互联系又相互制约,必须在明确项目管理重点的基础上协调好关系。一般而言,项目的建设、进度和质量与施工方和监理方有着更为直接的关系,而成本管理的控制权更多集中于项目业主方,因而当项目建设的 3 方缺乏基于充分信任的有效沟通与合作时,成本管理、进度管理、质量管理三者就难以达到均衡状态。这是困扰我国大型高速公路建设项目的问题之一。

以上问题已严重影响着大型高速公路建设项目的有效运行,这使得对大型高速公路建设项目的原有管理模式进行优化显得更为必要。

2.3 Partnering 模式对大型高速公路建设项目的作用

上文提到的 Partnering 模式相对于一般模式的优势,决定着其对大型高速公路建设项目问题的解决有着重要意义。

首先,Partnering 模式是基于对各方利益的充分考虑而确立项目建设工程的共同目标的,同时,业主与参建各方能相互信任、及时沟通、共享资源,并且明晰的各方权利、义务和责任是 Partnering 模式的核心内容之一,因而 Partnering 模式能促进大型高速公路建设项目中参与各方围绕共同目标真诚共事、相互合作。其次,Partnering 模式有着完善的协调和沟通机制,并以沟通协调为基础,进而形成超边界的项目团队,因而能克服大型项目固有的复杂性和多样性所引致的沟通障碍易发的弊端。此外,在 Partnering 模式中,项目参与各方会通过签订 Partnering 协议作出承诺和组建工作团队,并融入合作战略,形成和谐的合作、沟通氛围;同时,项目参与各方能共享信息和重要资源,且以激励约束为手段,以风险管理机制为保障,因而可以提高合作性资源效益,促进在成本管理、进度管理、质量管理三者之间形成制约的均衡状态,实现三者综合效益最佳。

3 Partnering 模式在鹰瑞高速公路建设项目中的应用

鹰瑞(鹰潭至瑞金)高速公路作为国家高速公路规划“7918”网中的第 4 纵——济南至广州国家高速公路的赣中段,全长 308km,建设工期 2 年。鹰瑞项目有两个显著特点:一是管理里程长,这难以保证在一天内能对全程作一个来回巡查,因而对有效而及时地掌握全程建设信息提出了较大的挑战;二是工期短,一般高速公路项目的正常工期是 3 年,而鹰瑞高速的建设工期只有两年,加上江西雨水较多,实际建设期还要短。以上两个特点决定了该项目管理的复杂性。

3.1 鹰瑞高速公路项目管理现状与存在问题

鹰瑞高速公路建设项目以项目办为管理中心,下设 4 个管理部,各管理部分别配设监理工程师代表处,各设计单位分别成立设计代表处开展设计的后续服务工作;项目办按职能设 7 个职能处室,分别为工程技术处、综合管理处、征地拆迁处、总工办、财务审计处、政治监察处和安全与劳务监督管理管理处。问卷调查的统计数据表明(见表 1 和图 1),对项目管理现状评价最高的前 3 项是:不存在监理与承包方合谋现象(4.25)、项目管理信息沟通良好(4)、项目重视环境保护(3.99);评价最低的 3 项是:项目管理体制合理(3.79)、承包方较好地履行职责(3.79)、业主有效地激励监理方(3.72)。

从问卷调查结果来看,该项目的管理现状良好,同时也存在一些问题:

表 1 对鹰瑞高速公路建设项目管理现状的问卷调查结果

评价项目	平均分 值	评价项目	平均分 值
管理效果良好	3.90	项目机械设备材料管理良好	3.82
管理体制合理	3.79	项目资金管理良好	3.91
管理组织架构合理	3.85	项目重视环境保护	3.99
前期规划有效	3.94	项目重视职业健康与安全	3.93
业主—监理-承包3方责、权明晰	3.88	项目建立了风险管理	3.86
监理方履行职责较好	3.93	项目合同管理良好	3.90
承包方履行职责较好	3.79	项目质量控制良好	3.80
业主有效地激励监理方	3.72	项目进度控制良好	3.92
业主有效地激励承包方	3.81	项目成本控制良好	3.94
有效激励各管理部	3.83	不存在监理方与承包方合谋现象	4.25
各方合作关系良好	3.90	巡查组真正发挥了作用	3.85
项目管理信息沟通良好	4.00	监理现场的监督执行良好	3.95
项目人力资源管理良好	3.83		

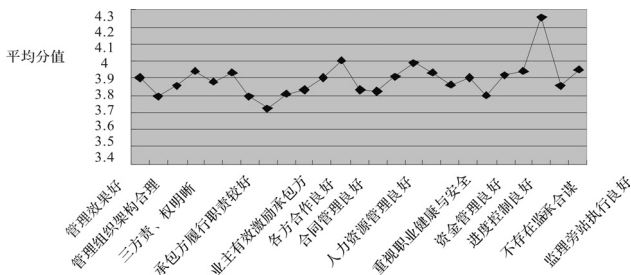


图 1 鹰瑞高速公路建设项目管理现状

(1)信息尚未达到有效沟通。项目办与下属管理部、合作监理方和承包方之间的信息沟通一直是令人棘手的问题。

(2)激励力不足。这突出体现在业主对监理方的激励不足上,在 25 项现状评价项目中,它的分值最低,为 3.72。

(3)体制问题。在业主看来,管理体制是影响项目绩效的首要因素,然而它在 25 个评价项目中的排名仅列倒数第二位,这说明该项目的管理体制亟需改进。

(4)业主与监理方和施工方的平等共事问题。该项目业主要求施工方提前完成工期,却并不给予工期提前所必需的经费追加,这直接导致监理方和施工方不能全身心地、真诚地、主动地投入到项目建设中去。此外,在调查中发现,能促使施工方和监理方努力尽责工作和履行合同的最有效的两项措施是规范合同和取得业主方的信任,这在较大程度上反映了监理方和施工方对业主合理赋权、信任和平等共事的渴望,然而这在目前尚未做到位。原因是业主对监理方和承包方的“不信任”,经常越权操作,导致监理有权无法行使,承包方因受“双头指使”而无所适从,加剧了业主与监理方和施工方之间的矛盾,严重妨碍了良好合作关系的建立。

3.2 鹰瑞高速公路建设项目通过 Partnering 模式优化的建议

基于以上分析,鹰瑞高速公路建设项目通过 Partnering 模式优化的模型可以表示为如图 2 所示。图 2 表明,鹰瑞项目通过 Partnering 模式优化必须以目标的统一、明晰的责—权—利、项目团队的组建和信息与资源的共享为核心,以沟通协调为基础,以优化激励模式为手段,以风险管理为保障。

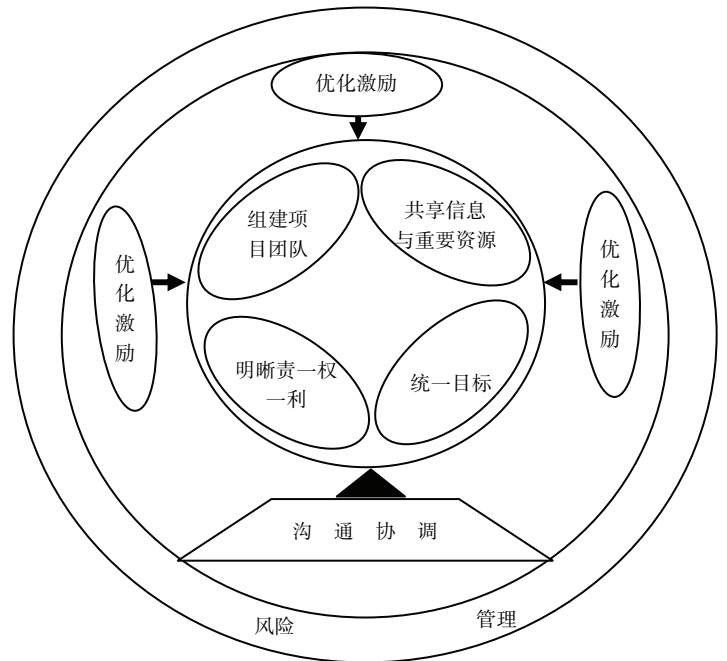


图 2 鹰瑞高速公路建设项目的 Partnering 优化模型

(1)明晰各方权利、义务和责任。项目管理模式决定了项目各参与方在项目实施中的角色和职责。鉴于规范合同或明晰责、权、利并取得业主的信任,是促使监理方与施工方努力尽责工作和履行合同最有效的两个措施,而目前鹰瑞项目在这一方面尚未达到监理方与施工方的期望。因而,首先,业主要充分利用 3 方首要目标的一致性及其监理方和施工方已具备的较成熟的职责意识,按照“疑之不授,授之不疑”的原则充分地授权,一旦授权就应对其充分信任。其次,在兼顾和尊重各方利益的基础上明确合同条款,尊重合作方权利,不越权操作。

(2)进一步增强彼此间的信任和合作。Partnering 是一种长期的合作关系,相互信任对于长期合作关系的建立、维护和强化非常重要^[1]。就鹰瑞项目来说,在明晰各方责、权基础上,进一步增强彼此间的信任显得大为必要。实际上,监理方和施工方对加强与业主的合作有着强烈需求,他们普遍要求在赶工期中要共同以合作的姿态,协商制定合理的进度安排和有序的工作调整,而不可采取不切合实际的“强势”施工模式。为此,业主应充分考虑合作方的心态和实际需求,在兼顾各方利益的前提下,进一步统一和强化共同目标,增进彼此间的信任合作,为鹰瑞项目进行 Partnering 模式优化提供可靠的前提保证。

(3)强化信息管理,促进沟通协调。沟通协调是 Partnering

模式的基础,建议鹰瑞项目可通过以下两个措施完善信息化管理,以逐步消除信息失真、滞后、遗漏等现象,不断促进业主、监理、施工 3 方的沟通协调。一是建立信息管理机构并配备信息专员,制订奖励制度。通过问卷调查,笔者发现被调查者对“建立信息管理机构并配备信息专员,制订奖励制度”等建议的支持度达到了 65%,并且向上级提出自己建议的意愿程度在较强及以上的达到 65.67%,表明了这些建议实施的可行性。二是将 ERP 运用于项目建设之中。运用系统思想实现项目建设资源的优化整合与配置,在确保工程质量前提下缩短工期,并降低成本;同时,实现信息资源的系统管理与共享,从而在一定程度上对工程各参与主体产生无形的约束力,增强各方的自律能力。

(4)优化激励模式。激励约束是 Partnering 模式的手段。具体来讲:一是要继续执行奖励(正强化激励)和处罚(负强化激励)相结合的制度。调查表明,监理对处罚作用的认同度较大;承包方认为月度评比结果上交省交通厅甚至国家交通管理部门发布,并取合同经费的 1%作为奖金激励承包方的措施对调动他们积极性的作用较大。二是优化奖励和处罚的比例和强度。在比例上,可采取多奖少罚的方式,“多奖”可以通过扩大奖励覆盖面和增加新奖种,如新工艺奖、新技术鼓励奖、质量奖等来实现;在强度上,可提高奖罚额度,拉开奖档次,以提高监理方和承包商的积极性。三是根据需求丰富激励方式。在当前竞争愈加激烈的情况下,监理方和承包方都深刻认识到声誉、形象在提升竞争力中的作用,并渴望通过自己的努力使之得以提高。因而除了经济奖罚外,业主还可增加颁发荣誉证书(包括集体和个人)并对外公布,在权威机构对外发布评比结果,及时加信誉等级等奖励方式,提高优秀施工单位的美誉度。四是调整奖惩依据。不应为了项目赶工期而把施工进度作为首要的奖惩依据,而应该仍把质量作为首要依据,这才与整个工程的首要目标相一致。

(5)建立风险管理机制。风险管理机制是 Partnering 模式的保障,但鹰瑞项目在这方面的建设相对滞后。除了思想上

要重视外,更为重要的是采取务实措施。一是借助于逐渐完善的信息管理系统,建立项目风险预警机制。二是在预警基础上,建立动态调整机制,确保赶工期中工程管理的均衡性。鹰瑞项目工期紧、里程长,施工期间不可避免地会遭遇天气等客观因素和人为因素的干扰影响,从而妨碍某些工段或工序施工计划或方案的如期执行。此时,必须对它们(尤其是关键工序)加以适当调整,力争使实际施工质量和进度与所期望目标之间的偏差降低到最小。三是充分发挥建设行政主管部门的积极性,通过建立 Partnering 注册及监管制度对 Partnering 实施全过程的必要监管来强化项目风险管理^[4]。

(6)加大投入。作为业主方,对施工方赶工期中所增加的必要投入要予以资助,以增强施工方赶工期的积极性和能力,确保在赶工期时的工程质量,即要树立“高明业主花钱买更好的服务”、“该投入的一分不少,并尽力提高其收益”的思想意识;同时,运用有关定量决策理论,如线性规划、运筹学、数据包络法等优化支出配置,以尽可能提高支出收益;此外,对问卷调查中监理方和承包方所提出的“对质量与进度较快的施工单位优先计量”、“为施工方解决实际问题,业主该投入的要增加投入”、“要有投入的措施机制”等建议,也应加以高度重视并权衡采纳。

参考文献:

- [1] 柳锦铭,陈通,刘晓峰.Partnering 模式:工程项目管理新机制[J].国际经济合作,2007(07):71-75.
- [2] 孟宪海,李小燕.Partnering 模式成功的关键影响因素[J].建筑经济,2006(5):48-51.
- [3] BROWN D C, ASHLEIGH M J. New project procurement process[J]. Journal of Management in Engineering, 2001(10): 195.
- [4] 姜保平,林知炎.我国引进 Partnering 模式的本土化策略[J].建筑经济,2008(1):67-69.

(责任编辑:赵 峰)

Research on Partnering Mode in Large-Scale Highway Construction Project

Zeng Xiaowen^{1, 2}, Chen Lianfang³, Yan Liang³

(1.Nanchang University, Nanchang 330031, China;

2.Jiangxi Ying-Rui Highway Project Management Office, Guangchang 344900, China;

3.School of Economics and Management, China University of Geoscience, Wuhan 430074, China)

Abstract: It has a significant impact on project operation effectiveness from the management mode selection of expressway construction projects. This paper analyzes the necessity for large-scale expressway projects to choose the partnering mode, and takes the Ying-Rui expressway project as a case study. Based on the analysis, it is stated that to shift to the partnering mode for the Ying-Rui project, it has to take some measures including clarifying the rights, obligation and responsibility of the parties, strengthening trust and cooperation, enhancing communication and coordination, optimizing the incentive mechanism, establishing the risk management mechanism and increasing inputs.

Key Words: Expressway; Partnering Mode; Project Management