

建筑业伙伴关系模式及其制度规制研究

万礼锋¹, 尹贻林², 柯洪²

(1.天津大学 管理学院, 天津 300072; 2.天津理工大学 管理学院, 天津 300384)

摘要: 伙伴关系模式组织是一种介于企业和市场的中间组织形态, 主要依靠伙伴协议方式进行制约和协调, 项目内外环境的不确定性和伙伴组织的脆弱性使得项目伙伴关系模式更加依赖伙伴成员间的相互信任来保障伙伴关系模式的稳定运作。从社会资本角度分析了构建伙伴关系模式的动因, 系统分析了伙伴关系模式的内涵、组织特征, 在此基础上对伙伴关系模式中信任理论作了分析, 提出实施伙伴管理模式需要的制度安排。

关键词: 社会资本; 伙伴关系管理模式; 规制

中图分类号: F284

文献标识码: A

文章编号: 1009-3370(2010)05-0057-04

一、引言

近两年建筑产业环境由于受到世界范围内经济危机的冲击而发生了深远的变化, 建筑市场竞争日趋激烈, 建筑资源供应紧张, 全球经济波动愈加频繁, 这些因素使得建筑企业开始对市场关系进行战略性调整, 纷纷从对立式的竞争转向合作竞争, 伙伴关系模式作为一种新兴的项目管理模式为建筑业的持续发展提供了思路。伙伴关系模式以信任、合作、沟通为特征, 将项目实施过程中的风险转嫁、利益对抗发展为通过建立合作实现双赢。大量的研究证明伙伴关系模式在提高生产效率、降低建造费用、提高项目满意标准和减少建造时间等方面都比通用管理模式更为优越。

二、伙伴关系模式的概念及其关键成功因素

(一)项目伙伴关系模式的内涵

在理论层面, 众多研究者根据自己研究的侧重点对伙伴关系的本质进行了定义, Hellard^[1]认为伙伴关系是一种“思想哲学”, 是“一把解开工程建设项目中实施全面质量管理原则和技巧的万能钥匙”; Black^[2]等认为伙伴关系是一种项目采购方法; Bresnen&Marshall^[3]认为伙伴关系是一种合作的管理方式, 而 Crowley&Karim^[4]把伙伴关系模式看作是在竞争性市场中, 用于修正和补充传统组织边界执行合作战略而形成的一种新型组织。也有研究者(如 Brian&Bjorn)将其视为通过完全竞争性投标后确定的承包商和业主之间的关系。这些研究都突出“伙伴关系”是以缓解组织冲突、减少对抗为目标, 形成在

项目发起阶段, 是设计、施工等执行组织之间关系的根本性转变。

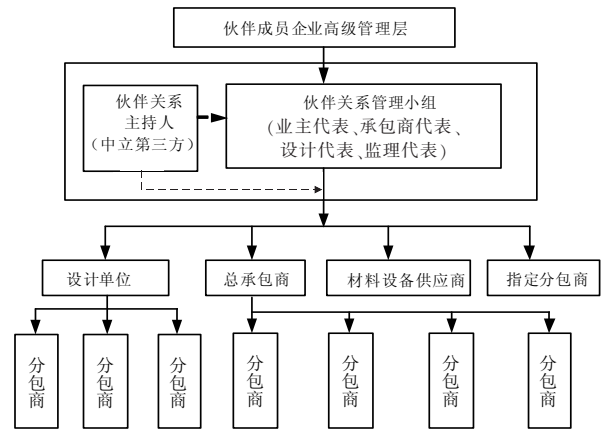


图1 伙伴关系模式组织结构示意图

伙伴关系模式并不改变合同契约的内容和各方责任、义务的承担以及权利的分配, 而是用一种新的管理方式弱化分明的壁垒关系和对抗思维, 加强全过程的合作, 降低各方的管理成本, 建立多元化的互信, 共同追求和达到既定的目标。其最大特点是在项目前期建立起以不同工作组为单元的组织机构, 在相互信任的氛围中直接监督、管理项目工作, 实现双赢局面, 并通过有效沟通最大程度避免争议或问题的发生。

(二)伙伴关系模式的关键成功因素

建筑业是带有碎片性、对抗性的产业, 特别当项目参与者为了各自的利益对合同条款有不同解释时, 索赔诉讼就成为必然的选择。国际上很多研究组织和学者都将目光聚焦在通过改进合作的模式、文化等来改变这种状况, 期望能通过改进获得更优越

收稿日期: 2010-03-17

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70772058/G0209)

作者简介: 万礼锋(1982—), 男, 博士研究生; 尹贻林(1957—), 男, 教授, 博士生导师。E-mail: wanlifeng@126.com

的项目绩效,以及满意的合作关系。伙伴关系模式倡导通过整合资源,实现多方共赢的理念表现出对项目绩效改进的促进作用。但随着伙伴关系模式被广泛的应用,人们也逐渐认识到这种合作方式在实践中是存在风险的。在以伙伴关系为合作基础的过程中,当受到难以预测的项目风险挑战时,就会因为没有事先防备而遭受损失。因此对伙伴关系模式的关键成功因素分析是成功实施项目的重要前提。关于此方面代表性的研究有:Larson^[6]对北美地区 219 家项目管理公司进行了调查,分析伙伴关系模式中的

关键成功因素;Black 选取了 78 家具有伙伴关系模式经验和不具有该类经验的两类组织,分析对组织行为的影响因素;Eddie^[6]在世界范围内选取了 27 个合适的样本来验证伙伴关系模式成功影响因素模型;Albert^[7]总结了 10 年来各种组织和个人对伙伴关系影响因素的研究成果,侧面说明了在工程建设中伙伴关系模式的关键成功因素。

由上所述,影响伙伴关系模式的很多关键因素都涉及到参与项目组织的行为和态度,如组织间的互动、信任、合作以及承诺等。由于伙伴关系模式是

表 1 伙伴关系模式关键成功因素(仅按重要度列出前 5 项因素)

作者	关键成功因素(Critical Success Factors, CSFs)
Larson E.(1995)	(1)最高管理层的支持;(2)信任与有效的问题解决机制;(3)冲突识别;(4)已有的伙伴关系模式工作经验;(5)定期的会议。
Black C.(2000)	(1)相互信任;(2)相互交流、沟通;(3)高层领导者的承诺;(4)对伙伴关系内涵的理解;(5)公正的行为。
Eddie W.L.Cheng(2002)	(1)最高管理层的支持;(2)开放沟通;(3)相互信任;(4)有效协调;(5)伙伴会议。
Albert P. C. Chan(2003)	(1)传统的组织关系;(2)解决问题的效率;(3)对伙伴关系内涵的理解;(4)高效的沟通方式;(5)信任与承诺等。
Heng Li, Eddie W. L. Cheng & Peter E. D. Love(2000)	(1)充足的资源;(2)管理层的支持;(3)相互信任;(4)长期承诺;(5)有效沟通。

建立在拥有共同目标以及尊重各方的价值观和文化的基础上,在项目各参与组织整合能力的过程中,彼此是经由不同的领域、文化、特征和规范所组成的合作关系,因此在跨组织的伙伴关系模式中要达到上述目的,信任、有效的交流与沟通等因素是其中不可或缺的重要角色。

(三)伙伴关系模式中信任建立的困境

1.敏捷信任(Agile trust)难以速成

伙伴关系模式是基于特定的市场机遇而形成的,它要求对市场机遇的快速反应,为此在选择项目伙伴时,伙伴关系模式更多考虑的是未来伙伴所拥有的核心能力或为实现该市场机遇而需要的关键资源,如企业资质、特殊的施工设备以及施工技术等等。故在大多数情况下各成员企业所面临的是以前从没有合作过的伙伴,彼此间缺乏相互信任的基础,伙伴关系模式高效合作、快速响应所需的敏捷信任往往难以速成。

2.伙伴间信息共享存在障碍

由于伙伴成员中合作与竞争并存,成员企业往往既要通力合作又要相互提防,信息共享往往难以从真正意义上实现,而信息的交流、共享对于伙伴关系模式信任关系的建立、发展是至关重要的。

3.企业文化、管理理念难以协调

由于伙伴成员企业可能来自不同的地区甚至国家,有着不同的企业文化和背景,因此在合作中容易出现企业文化、管理理念上的冲突,如何协调解决这些冲突是伙伴组织建立与维护信任关系的一大难点。

三、伙伴关系管理模式中信任建立的途径

(一)社会资本视角下的伙伴关系模式

从 Bourdieu, Coleman, Putnam 对社会资本概念分析来看,社会资本具备如下的共同特质:(1)人际间重复的社会互动所构成的关系网络会对人们的预期与行为产生影响;(2)关系网络之所以会对个体的行为或预期产生影响,是因为其中存在着信任、互惠与规范;(3)信任、互惠与规范对整体能产生有利的影响。例如在一个特定的关系网络中,各个成员之间存在较高的信任程度,同时有一定的规范来维系这一网络,那么在这个关系网络内部进行交易时,就可以减少市场交换过程中所要支付的过高的交易成本。因此,社会资本视角下的伙伴关系模式本质可以理解为,项目参与者通过社会资本投资所形成的关系网络来协助其获得市场所需要的技术与特质,并在交易过程中遵守一定的规范与准则,通过生产与创新追求交易成本、生产成本与管理成本的最小化,通过某种协定关系形成排他性地进入壁垒。

社会资本的培育对项目伙伴关系模式实施的作用有:

1.降低交易成本、提升交易效率,防范机会主义行为

当个体能以足够小的成本获得足够高的识别力时,只要系统中的机会主义行为发生的概率不是过高,机会主义者将灭绝。对于社会资本的拥有者来说,个人的社会关系本身就是一张信息网络,人们不

但彼此认识,而且相互了解,信息获取成本较低,同时获取的信息不确定性大为降低,易于积累足够的知识来确知伙伴的意图,并且信息化手段下的关系网络中使得一旦出现机会主义行为,惩罚性的信号能够迅速在网络内扩散,这种不良信誉的发散往往会大大抵消机会主义者的收益,相关行动者就必须承担由于网络锁定效益所产生的较高的转换成本。鉴于这种强大的威慑力,交易参与者最好的选择就是诚实履行契约。

2.促进伙伴成员间知识的转移与创新,利于组织内部资源合理运用,提高组织效率

在新的产业背景下知识生产的重要性日益增加,而知识的生产依赖于知识本身,即多种知识的融会和多种思想的交流。伙伴关系模式在很大程度上就是一种知识的融合、创新与物化,组织内知识的共享与学习将会极大地影响整体效率,社会资本正是为组织成员之间外显知识与内隐知识共同传递与交流提供了媒介或手段。众所周知,在项目实施过程中最常见的一个问题是建设过程中各个阶段参与主体相脱节,各方容易相互推诿责任,时刻准备索赔机会。如设计师常常曲解雇主方,其设计意图不利于施工承包商优势技术的发挥;承包商在施工过程中不会考虑设置成本与维持成本的权衡,往往造成项目全生命周期成本较高等。伙伴关系模式把原来分割开的设计建造阶段收缩为一个责任过程,成员需要为项目的受益承担共同的责任,通过知识的学习与创新而实现双赢的理念已经得到越来越多的认同。

(二)基于社会资本投资关系网络型信任建立模型

基于社会资本投资关系网络型信任建立,就是伙伴成员通过各自的关系网络进行特定型的信任投资来建立相互信任。这里所讲的“关系”主要指企业与企业以及其他利益相关者之间以互惠为基础的互动联系,它是企业核心能力的重要组成部分。

社会资本建立模式的运作大致可以分为两个阶段:第一阶段,企业通过关系网络依据一定的原则寻找合适的合作伙伴,进行磋商、谈判,建立初步的信任感;第二阶段,对伙伴关系进行信任投资。信任投资是指成员企业为构建和维持相互信任关系而投入的资源、努力和注意力,如只能用于合作项目的固定资产、为合作项目进行的专项人力培训等。由于信任投资具有转移收益很低的特征,因而它可以作为一种潜在的信号,反映企业对合作关系所持的长期导向态度和可信任程度。

根据上述分析结果,要建立伙伴关系模式成员的相互信任,促进伙伴关系模式信任的建立,需要控

制成员企业间机会主义的高成本、增加伙伴组织收益、促进长期合作关系的建立以及降低信息的获取成本,本文从社会资本理论角度出发建立了一个基于社会资本的三维度信任建立模型,分别从政府职能部门、成员企业内部以及伙伴组织三方面来进行。

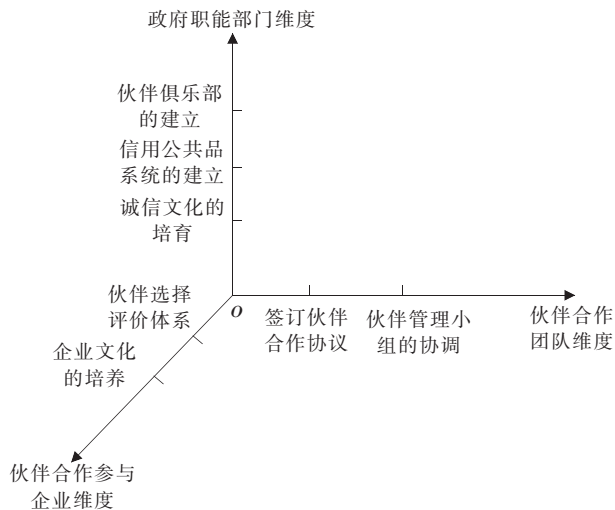


图2 三维度信任机制建立模型

1.建立伙伴成员信任关系的内部条件——伙伴成员企业

伙伴选择是实施伙伴关系模式的基础和关键环节,慎重地选择伙伴成员是目标顺利达成的前提条件,如果与不适当的成员进行合作,那么伙伴关系模式从开始就将向失败的方向发展。在进行合作对象选择时,伙伴关系模式要求比其他传统模式更注重对方信誉的评价,特别注意以下因素的评价:(1)企业参与的项目特点,即项目的重要程度与项目风险;(2)对合作方的了解程度,包括以前交易的次数、历史信用、交易的完成情况等;(3)合作方行为的可控程度,包括通信手段、协作方式等;(4)项目的实施状况,主要因素有产品服务的质量、协作程度、是否延期等。

2.建立伙伴成员信任关系的外部条件——政府职能部门

在现代市场经济中,政府在市场机制中的基本功能使提供法律和秩序,最理想的政府模式是那种把政府的作用仅仅“局限在治理暴力、偷盗、欺诈并保护履行合同等等狭窄功能”上。由于政府提供的是经济行为赖以进行的秩序框架,如果没有由政府提供的这种秩序的稳定性,集体理性行为也就不可能发生,经济发展就无法实现。作为参与市场交易的经济个体如果可以从一个权威部门获得关于交易伙伴全面而有完整的信用资料时,就不用另花费成本去调查,也不用担心由于信息的不对称,从而节省了交易成本。所以政府参与全社会范围内的信任机制建立不仅得到很多理论支持,而且也应该是政府的目标要

求。一个典型的应用是对于公共项目建设应实施“俱乐部制度”,通过排它来降低合作风险和稳定俱乐部成员的行动,促成伙伴关系网络的形成。国家公共品系统(如信用中介机构)可以通过公正、透明的标准,采用“选择性进入”方式组建项目伙伴“俱乐部”,尽管“俱乐部”体制对于成员没有强制的约束,但是一旦发现成员的背叛行为,将使得俱乐部所有成员迅速知晓而将其排除在整个俱乐部之外。例如在政府项目代建制模式中,一旦发现代建制“俱乐部”成员出现严重违约问题,则马上将其逐出代建名单,个体抗争政府权威的能力是相当有限的,因此选择诚实守信而留在代建俱乐部里对个体而言更为有利可图。在这样的俱乐部体制下,易于培养相互监督和相互竞争的气氛,利于信任关系的培养,同时企业有激励加快技术进步提高自身核心能力获取“选择性进入”的收益。除此之外,加强法制建设,提供法制保障,培育多元的社会信用中介机构等也是重要的途径。

3.建立伙伴成员信任关系的过程条件——伙伴关系管理组织

行为的连续性决定了过去的行为对现时及将来

的行为有着不可磨灭的影响,因此长期持续、可靠的相互关系往往会进一步强化为相互间的信任和依赖。而一旦参与各方预期相互关系的进一步发展可带来更大的互惠时,其内部的相互信任关系也就随伙伴关系的发展而不断得到强化。因此,伙伴关系模式应该积极建立伙伴成员间的共同愿景,强调合作的重要性,用长远的眼光来处理项目参与成员之间关系。

四、结束语

伙伴关系模式尽管在欧美及我国香港地区公共项目建设中得到了成功应用,但对于国内建筑业而言,仍然是个新生事物。中国建筑业近年来在体制建设上取得了长足的进步,一系列适应市场经济机制的法律法规和行业体制已经开始建立,可以预见的是新的体制对于规范建筑市场,促进伙伴关系模式的实施将起到积极的作用。伙伴关系模式强调的一些基本元素,如互信、合作、尊重、对合作的承诺等对于工程项目的有效管理非常重要。只有本着“双赢”的理念和伙伴关系模式的文化,真正“双赢”的局面才能出现,这就是伙伴关系模式给中国建筑业最大的启示。

参考文献:

- [1] Hellard R. Project partnering—principle and practice[M]. Thomas Telford, 1995.
- [2] Black C. An analysis of success factors and benefits of partnering in construction [J]. International Journal of Project Management, 2000(6):423-432.
- [3] Bresnen M, Marshall N. Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas[J]. Construction Management and Economics, 2000, 18(2):229-237.
- [4] Crowley L G, Karim A. Concept model of partnering[J]. Journal of Management in Engineering, 1995, 11(5): 33-39.
- [5] Larson E. Project partnering: results of study of 280 construction projects[J]. Journal of Management in Engineering, 1995, 11(2): 30-35.
- [6] Eddie W L Cheng, Heng Li. Construction partnering process and association critical success factors: quantitative investigation. Journal of Management in Engineering, 2002, 18(4):194-201.
- [7] Albert P C Chan, Daniel W M Chan, Kathy S K Ho. Partnering in construction: critical study of problems for implementation[J]. Journal of Management in Engineering, 2003(7):126-135.

Research on Project Partnering Model and its Regulation System

WAN Li-feng¹, YIN Yi-lin², KE Hong²

(1.School of Management, Tianjin University, Tianjin 300072; 2.School of Management, Tianjin University of Technology, Tianjin 300384)

Abstract: Project Partnering is conceived as an intermediate organizational form between enterprise and market, which is loosely linked and fragile, based on the restriction and coordination of partnering contract. Because of the environmental uncertainty, partnering project should put emphasis on and rely on trust mechanism to ensure steady development of partnering. This paper systematically analyzes the motives and the connotations of project partnering and describes partnering organization characteristics from the view of social capital theory. On the basis of it, the trust of project partnering is analyzed. Finally, this paper gives some suggestions for the establishment of project partnering.

Key words: social capital; project partnering; trust; regulation

[责任编辑:孟青]