

# 伙伴关系模式的发展以及对中国建筑业的启示

张连营<sup>1</sup>, 王争朋<sup>1</sup>, 张 杰<sup>2</sup>

(1. 天津大学管理学院 300072; 2. 香港大学房地产及建设系)

**[摘要]** 伙伴关系模式作为一种西方建筑体制下的新型业主-承包商关系模式,已经在欧美发达国家建筑业中得到了广泛的应用,并被众多建设管理相关学者和建筑业业内人士视为未来欧美建设项目的一种重要管理模式。然而国内建设管理学界对于这种模式的研究既缺乏数量,又缺乏深度和质量。这不仅与我国建筑业体制本身的特点有关,也和国内建设管理相关研究不够活跃有关。文章在回顾相关背景问题的基础上,提出了一个关于伙伴关系模式的概念模型,作为理解伙伴关系模式的框架;介绍了欧美主流建设管理学术刊物对伙伴关系模式的相关研究;指出了伙伴关系模式的行为学本质对中国建筑业的启示。

**[关键词]** 伙伴关系模式; 业主-承包商关系; 建设管理; 行为学本质

**[中图分类号]** F270 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1009-1742(2006)08-0007-05

## 1 背景和导论

从20世纪80年代中期开始,一种被称为Partnering的新型工程项目管理方式开始在欧美等发达国家兴起并逐渐得到了广泛的应用,这种模式被国内相关学者翻译成伙伴关系模式。这是一种强调建设项目参与方合作的管理模式,目的在于通过合作的机制减少参与方之间的冲突,充分发掘各参与方内部资源的潜力,从而达到提高建设项目表现的目的。

伙伴关系模式的支持者认为这种模式理论上能够显著地提高项目表现,增加项目成功的可能性;同时在实际项目实施中也有相当的实证数据支持这种观点。这种模式经过20多年的发展,虽然在理论上仍然有很多争论,但在实践上已经趋于成熟。然而,令人不解的是,这种极大影响西方发达国家工程项目管理的新模式在国内建设管理界却鲜有提及,更不用说系统的分析和研究。这可能与我国建筑业的整体体制和结构、建筑业发展历史、工程项目管理方式、业主-承包商关系等诸多方面与欧美

发达国家的差异有关,也可能与我国工程管理相关研究不够活跃有关。

近年来,欧美建筑业正在进行一系列的管理革新,伙伴关系模式作为一种业主-承包商合作的管理模式得到了越来越普遍的应用,并且取得了显著的效果。这种趋于成熟的工程项目管理方式在国内相关学术刊物上有零星提及,但仍然停留在对这种模式流程和实施效果进行介绍的层次,缺乏理性和深度的分析。基于这种现状,本文意在系统阐述和总结国际主流工程管理刊物对于伙伴关系模式的研究,希望为相关学者提供一个基础的参考平台,同时初步分析伙伴关系模式与中国建筑业的相关性,提出一个伙伴关系模式概念模型,用于清晰地回顾总结伙伴关系模式相关研究,阐述伙伴关系模式的行为学本质并揭示其对中国建筑业的启示。

## 2 伙伴关系模式概念模型

伙伴关系模式作为欧美日益流行的工程项目管理模式,在国际工程管理研究中占有重要地位,然而在国内工程管理研究中却仅有零星提及。基于这

种现状, 笔者提出了一个用于理解伙伴关系模式的概念模型, 力图展现伙伴关系模式的全貌, 如图 1 所示。

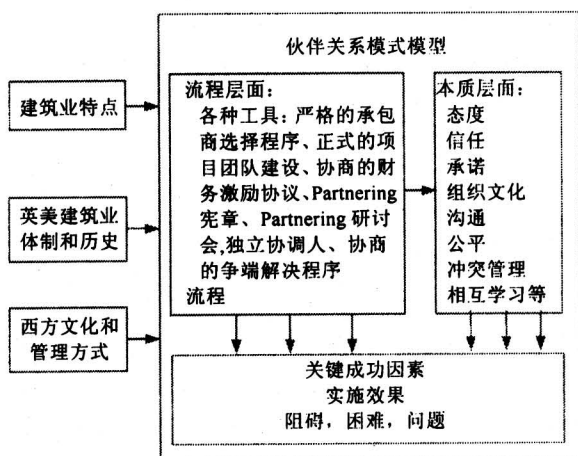


图 1 Partnering 概念模型

Fig.1 Partnering concept model

### 3 伙伴关系模式相关研究

Li 等于 2000 年发表了关于伙伴关系模式研究总结的论文<sup>[1]</sup>, 对工程管理的 4 种国际顶级学术刊物和其他一些相关学术著作及行业研究报告的伙伴关系模式相关研究进行了回顾总结。将 2000 年前关于伙伴关系模式的研究分成两大类: a. 实证研究, 包括项目伙伴关系模式 (project partnering) 研究、双方关系研究、国际伙伴关系模式 (international partnering) 和伙伴关系模式的具体应用; b. 非实证研究, 包括伙伴关系模式类型、伙伴关系模式模型、伙伴关系模式流程和伙伴关系模式组织结构, 指出了有关伙伴关系模式的下一步研究方向: 包括伙伴关系模式项目表现的评价研究、关键成功因素研究、实证检验伙伴关系模式模型和流程, 以及伙伴关系模式战略的选择。他们的研究对于认识伙伴关系模式具有重要的参考意义。

在 2000 年之后, 关于伙伴关系模式的研究进一步向系统和深入的方向发展。这些研究指出了伙伴关系模式的一些局限、实施问题和障碍, 并在理论层面上对这种模式进行了深入的探讨。本文重点讨论 2000 年之后相关研究的发展和展望。

#### 3.1 欧美建筑业历史、建筑业特点和伙伴关系模式的起源

欧美建筑业历史和建筑业特点在欧美工程管理

的论著中都有阐述和分析<sup>[2-4]</sup>。欧美建筑业有以下特点: 在国民经济中占有重要地位; 中小型公司居多; 以建设项目为中心, 建设项目投资大、建设周期长、风险和不确定性大、且具有一性的特点; 工种多、专业分工细; 市场对建设项目的的需求不稳定; 政府投资项目在整个行业中占有重要地位; 行业进入门槛低; 设计和施工分离。近 20 年来, 英国建筑业呈现出一些新动向, 如行业企业内部和企业之间的集成以及建设全过程的集成; 向制造业和服务业学习先进管理思维; 信息技术和因特网的应用越来越广泛。

欧美文化有别于东方文化, 其中一个典型特征是以自我利益为中心。当这种自我利益为中心的文化特征体现在企业公司层面时, 在建筑业中即表现为业主与总承包商、总承包商与分包商等的利益冲突, 在以追求企业利润最大化的市场经济机制下显得尤为突出。因此, 英国 JCT 合同、ICE 合同以及国际 FIDIC 合同有复杂纷繁的合同条件和近乎冗余的争端解决和仲裁、诉讼条款; 独立于业主和承包商之外的咨询工程师具有重要作用 (特别是工料测量师或造价工程师); 欧美在整体市场条件不佳时最残酷的是工程索赔和诉讼情况。

基于对上个世纪 80 年代末 90 年代初的建设项目中这种索赔和诉讼泛滥的不满, 美国建筑业开始尝试新的工程项目管理模式, 即伙伴关系模式, 并取得了较为显著的效果, 他们的经验开始传播到英国、澳大利亚和欧洲大陆。香港地区受英国影响较大, 从上个世纪 90 年代中期开始, 一些重要项目也采用了伙伴关系模式进行实施。

#### 3.2 伙伴关系模式定义

对伙伴关系模式的定义可以从不同的视角、层次进行。这种定义的“模糊边界性”反映了行业从业人员和学术研究者对伙伴关系模式的不同观点, 同时也反映了伙伴关系模式概念本身的多层次、多维度性质。

在实践层面, 许多相关的研究组织、行业协会和研究者对伙伴关系模式进行了定义, Naoum 等的研究<sup>[5,6]</sup>, 分别总结了英国和美国建筑业对于伙伴关系模式的定义。这些定义比较趋向于伙伴关系模式的流程层面, 即将伙伴关系模式看成是可以付诸实施的一套完整的工具、流程、程序。这种实践性的定义反映了这些组织本身的性质, 其目的是为业内提供实施这种模式的操作指南。

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模式的本质进行了定义，Hellard 认为伙伴关系模式是一种思想哲学，是“一把解开工程项目中实施全面质量管理原则和技巧的万能钥匙”<sup>[7]</sup>，强调了伙伴关系模式和全面质量管理思想的关系；Black 等认为伙伴关系模式是一种项目采购方法<sup>[8]</sup>；更多研究者从管理视角对伙伴关系模式进行了定义，Bresnen 等认为伙伴关系模式是一种合作的管理方式<sup>[9]</sup>；Liu 等从不同文化的视角对伙伴关系模式进行了分析<sup>[10]</sup>；Crowley 等认为伙伴关系模式是一种项目组织形式<sup>[11]</sup>，并指出项目各参与方之间的界面管理非常重要。这些定义和概念强调了伙伴关系模式的本质或性质层面，即伙伴关系模式的组织结构学、组织行为学、社会心理学方面的特性。

其中，美国 CII 的定义出现较早也具有权威性和代表性，其将伙伴关系模式定义为：“两个或更多组织之间的长期承诺关系，目的是通过最大程度利用各合作伙伴资源以达到特定的商业目标。这就要求放弃传统的对立关系，打破组织界限，并建立一种分享文化。伙伴关系基于以下元素：信任、共同的目标、对合作伙伴的期望和价值观的理解。这种模式的益处包括：效率和绩效的提高、创新、产品和服务的持续改进”。强调了伙伴关系模式的两个层面，并指出了潜在的益处，因此比较清晰地阐述了伙伴关系模式的概念和特点。

### 3.3 伙伴关系模式理论模型

模型对于理论的建设具有重要的意义，能够在概念层次对现实现象和事实进行归纳概括并提供基础框架。以下将回顾总结迄今为止学界所提出的主要伙伴关系模型。

Crowley 等将伙伴关系模式看成一种组织形式并对这种组织形式进行建模<sup>[11]</sup>，认为传统的项目组织管理形式是一种围绕项目组成的松散的联合体，但这种临时多方组织结构（temporary multiparty organization）内部，各方之间的系统界面仍然存在，并且这种界面具有较低渗透性（permeability）的特点。他们认为组织间的界面是产生冲突的主要根源，因此他们建模的重点在于解释伙伴关系模式是如何打破项目主要参与方之间的界面，从而达到一定程度的集成和融合来提高项目的表现。

Cheng 等提出了一个伙伴关系模式的过程模型<sup>[12]</sup>，将伙伴关系模式流程分成伙伴关系模式形

成、伙伴关系模式应用、伙伴关系模式结束及再激活 3 个阶段，并研究了每个阶段不同关键成功因素的作用。Crane 也提出了一个 5 个步骤的伙伴关系模式流程模型，将伙伴关系模式的实施过程进行了建模<sup>[13]</sup>。这两个模型的共同特点是将伙伴关系的过程建模，并区分了实施的主要阶段。这种区分对于提高业内人士对伙伴关系模式的认识，正确地实施这种模式具有重要意义。

Liu 等分别从东方视角和西方视角分析了东方文化，他们将伙伴关系模式的流程和本质做了区分，指出伙伴关系模式流程是伙伴关系模式实施的“机械”框架，而只有通过作用于伙伴关系模式的“有机”本质，才能真正达到理想效果<sup>[10]</sup>。他们提出的两个模型对于理解伙伴关系模式的本质具有重要意义。

需要指出的是，与其他管理思想一样，伙伴关系模式在理论上也有缺陷和不足，如 Bresnen 等指出<sup>[14]</sup>：伙伴关系模式并不是从根源上解决建筑业所有问题的万能药，重要的是认清伙伴关系模式的优势和局限。一些研究已经指出：并不是所有的项目都适合正式实施伙伴关系模式<sup>[15,16]</sup>。因此，伙伴关系模式到底能为建筑业带来什么成了需要深入研究的课题。

## 4 伙伴关系模式行为学实质及对中国建筑业的启示

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，但新体制的实施效果还有待时间检验。可以预见：新的体制对于规范建筑市场，提高工程项目管理效率将起到积极的作用。

以前中国建筑业中业主-承包商关系可以被认为是一种妥协或者是体制内的趋同，这种关系受到中国传统的双赢和谐的经营理念 and 强烈的政府部门干预的影响。随着市场经济的推行，建筑业企业所有权的逐渐清晰和现代企业制度逐步建立，这种关系有可能在未来出现改变，即西方 80 年代和 90 年代出现的业主-承包商剧烈的对立关系有可能在不久的将来在日趋规范的中国建筑业中出现。当前的建筑实践，在一些项目中，业主和承包商因为经济利益的冲突正在升级，只是目前这些冲突还不是特别激烈，可能是因为建筑合同相关条款不清晰；法律意识不强；相关法律不健全；注重和谐的中国文

化；上级政府部门的干预等因素。考虑到西方建筑业走过的老路和我国建筑业有可能的发展方向，对伙伴关系模式的深入研究就显得尤为重要。

从表面上看，中国建筑业似乎在跟欧美建筑业走相反的道路，即欧美建筑业的建设管理从强调责任的正式体制向强调和谐的非正式机制发展，而我国则在加快正式体制的建设。这为建设管理研究者和业内人士提出了一些非常重要的问题：我们会不会走西方建筑业走过的已经被证明失败的老路？市场经济的逐步确立和市场机制的建立对未来建筑市场业主和承包商关系有何影响？中国强调和谐的传统对可能出现的不断对立的业主-承包商关系有什么影响？对这些问题的仓促回答是不负责任的，我们只有通过系统深入的分析研究，才能试图去解答这些问题。

有一点却是可以肯定的：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。不论是业主还是承包商，在进行工程项目管理时，都需要特别仔细的管理内部流程、组织间界面、双方的关系、员工的需求和动力等。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，即业主得到满意和高质量的工程产品，承包商得到满意的利润。这也许是伙伴关系模式给中国建筑业最大的启示。

## 5 结语和展望

本文对伙伴关系模式相关研究进行了初步系统的介绍，并对伙伴关系模式与中国建设管理发展的关系做了简要的分析。从欧美发达国家伙伴关系模式发展史来看，政府部门、私有部门业主和行业协会在伙伴关系模式的实施中起了重要的推动作用，所以，在中国由相关行政管理部和行业协会牵头进行这种项目管理模式的研究是完全必要的。笔者希望建设部、与建设相关的其他各部委以及他们管辖内的国家级行业协会能够加大对建设管理研究的支持和资助，尤其值得推荐的做法是联合成立类似于 CIB (international council for research and innovation in building and construction) 的研究机构，以一种系统的方法有力地推动建设管理的发展。

## 参考文献

- [ 1 ] Li H, et al. . Partnering research in construction [ J ]. Engineering, Construction and Architectural Management, 2000, 7(1): 76 ~ 92
- [ 2 ] Winch G M. Managing construction projects: an information processing approach [ M ]. Oxford: Blackwell Science, 2002. 32 ~ 40
- [ 3 ] Harvey R C, Ashworth A. The construction industry of Great Britain [ M ]. 2nd edn. Oxford: Laxton's, 1997. 1 ~ 49
- [ 4 ] Fellows R, et al. . Construction management in practice [ M ]. 2nd edn. Oxford: Blackwell Science, 2002. 1 ~ 6
- [ 5 ] Naoum S. An overview into the concept of partnering [ J ]. International Journal of Project Management, 2003, 21: 71 ~ 76
- [ 6 ] Glagola C R, Sheedy W M. Partnering on defense contracts [ J ]. Journal of Construction Engineering and Management, 2002, 128(2): 127 ~ 138
- [ 7 ] Hellard R B. Project partnering-principle and practice [ M ]. London: Thomas Telford, 1995
- [ 8 ] Black C, et al. . An analysis of success factors and benefits of partnering in construction [ J ]. International Journal of Project Management, 2000, 18: 423 ~ 434
- [ 9 ] 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
- [ 10 ] Liu A M M, Fellows R. An eastern perspective on partnering [ J ]. Engineering, Construction and Architectural Management, 2001, 8(1): 9 ~ 19
- [ 11 ] Crowley L G, Karim A. Concept model of partnering [ J ]. Journal of Management in Engineering, 1995, 11(5): 33 ~ 39
- [ 12 ] Cheng E W L, Li H. Development of a conceptual model of construction partnering [ J ]. Engineering, Construction and Architectural Management, 2001, 8(4): 292 ~ 303
- [ 13 ] Crane T G. Partnering process model [ J ]. Journal of Management in Engineering, 1997, 13: 56 ~ 63
- [ 14 ] Bresnen M, Marshall N. The engineering or evolution of co-operation? A tale of two partnering projects [ J ]. International Journal of Project Management, 2002, 20: 497 ~ 505
- [ 15 ] Ng S T, et al. . Problematic issues associated with project partnering-the contractor perspective [ J ]. International Journal of Project Management, 2002, 20: 437 ~ 449
- [ 16 ] Scott B. Partnering in Europe: Incentive Based Alliancing for Projects [ M ]. London: Thomas Telford, 2001. 17 ~ 20

## Development of Partnering and Its Inspiration to China's Construction Industry

Zhang Lianying<sup>1</sup>, Wang Zhengpeng<sup>1</sup>, Zhang Jie<sup>2</sup>

(1. School of Management, Tianjin University, Tianjin 300072, China;

2. Department of Real Estate & Construction, The University of Hong Kong, China)

**[Abstract]** Partnering, as a new generation of client-contractor relationship arrangement in the Western countries' construction industry, has been used extensively in recent years and is regarded by many academic commentators and practitioners as an innovative and important management approach in construction procurement. However, the research on partnering in domestic construction academic literature is not very active. This has something to do with both the characteristics of China's construction industry and the inactivity of the construction management research in general. On the basis of a background analysis of partnering, this paper proposes a concept model of partnering to facilitate the understanding of the significant aspects of partnering. A literature review is conducted based on this model which examines the relevant sources of partnering literature in the mainstream international high quality construction management journals and the future direction of partnering research in domestic context is outlined. The paper further summarizes the behavioral essence of partnering arrangement and points out the relevance of partnering in domestic construction industry.

**[Key words]** partnering; client-contractor relationship; construction management; behavioral essence

### 《中国工程科学》2006 年第 8 卷第 9 期要目预告

- |   |  |
|---|--|
| <p>光照世界史坛的中医起源之谜 ..... 符友丰</p> <p>机械产品数字化设计技术及展望 ..... 阎楚良等</p> <p>自主创新与古生代油气田的发现 ..... 康玉柱</p> <p>湖南省公众科学素养趋势预测与对策研究 ..... 金士尧等</p> <p>论岩土塑性体应变与剪应变的相互作用原理 ..... 王靖涛</p> <p>离心机的自适应鲁棒控制系统 ..... 李 果等</p> <p>车载作用下大跨径缆索支承桥桥型对铺装层受力的影响研究 ..... 钱振东等</p> <p>基于子结构分析的多重子步模型修正方法 ..... 郭 力等</p> <p>PV/T 太阳能热泵系统的性能研究 ..... 裴 刚等</p> | <p>循环双谱及在周期平稳类故障中的应用 ..... 苏中元等</p> <p>基于变量分离的生产调度空间划分算法 ..... 高永超等</p> <p>HVAC 系统的模糊预测函数控制器设计 ..... 吕红丽等</p> <p>基于多跳双向认证的 802.16 Mesh 网络 SA 管理机制 ..... 王兴建等</p> <p>垃圾填埋场气体产生及其模型研究 ..... 黄文雄等</p> <p>工程项目生态系统概念与原理研究 ..... 周 红等</p> <p>城市重大危险源区域风险评价研究 ..... 翁 韬等</p> <p>新型集成装甲对 EFP 侵彻性能的影响 ..... 赵慧英等</p> <p>高层建筑火灾风险评估的指标体系设计 ..... 刘爱华等</p> |
|---|--|