

国际工程项目管理新模式Partnering模式研究 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/186/2021_2022__E5_9B_BD_E9_99_85_E5_B7_A5_E7_c41_186056.htm 【摘要】

项目管理模式是影响工程项目成功的关键因素，传统工程项目管理模式存在不足，近年来在发达国家和地区常用伙伴关系

（Partnering 模式）。在分析 Partnering 模式基本要素和类型的基础上，研究了 Partnering 模式的组织结构、工作流程和主要运作内容。

1 传统工程项目管理模式存在不足 工程项目存在各种不同的项目管理模式，国内外工程项目管理模式大致出现以下几种：“设计招标建造”（DBB）模式、设计建造（DB）与交钥匙（Turnkey）工程模式、BOT 模式、BOO 模式、CM 模式以及在它基础上发展起来的设计管理模式（DM）等。在中国建筑业中 DBB 模式是最为通用的传统的管理模式，传统管理模式有一很大特点就的是把供应链上不同职能环节分割开来，实质上是由基于一系列划分为不同职能范围的合同所组成的。这种做法把他方视为对手，大量时间、精力用在研究他方的合同条款上，并尽量强化自身的谈判能力；或者把自己聚焦在一个狭窄的市场位置上，项目各方都在找寻短期利益，并关心消耗他方的资源，出现问题主要通过合同风险转移和法律诉讼加以解决，缺少预测问题和解决争论的机制和方法。此外，建筑工程是一个庞大、复杂的系统工程，具有建设周期长、涉及部门多、重复性少、以及知识技术交叉密集等特点。建设项目的实施依赖于若干不同级别、相互联系的各方的整合，各方通常是具有不同目标、管理方式和运作程序的独立组织。建筑过程的这种碎片性质

(Fragmented Nature) 的存在，即使采用一些较为先进的管理模式，但是由于各自的目标和利益不同，不能对参与各方进行有效整合和管理，无法从项目全局高度对资源进行优化配置；加之建筑业较其他行业更易出现争端，十分不利于参与各方形成有效的合作关系，因此，很难满足现代建筑市场对高质高效低成本工程的需求。

2 Partnering 模式的基本要素和类型

2.1 Partnering 模式的含义

Partnering 模式首先在美国出现，到 20 世纪 90 年代中后期，应用范围逐步扩大到英国、澳大利亚、日本等国家及中国香港地区。由于这种模式具有提高工作效率、降低施工成本、加强产品品质、避免或减少索赔等优点，逐渐成为发达国家或地区工程项目的重要模式，并且日益受到建设工程管理界的重视。迄今为止，关于 Partnering 尚无统一精确的定义，不同的组织和学者从各自不同的角度对 Partnering 作了解释。可以这样描述 Partnering：存在于两个或多个组织之间的长期承诺关系，通过最大限度的利用所有参与者的资源，达到特定商业目标。这种承诺关系基于参与各方的相互信任、相互尊重和资源共享，可以促进参与各方交流合作、解决纠纷，刺激各方致力于优化设计和施工方法，以达到提高工程价值、降低成本、缩短工期和增加相互利润的目的。Partnering 要求在参与各方之间建立一个合作性的管理小组（TEAM），这个小组着眼于各方的共同目标和利益，并通过实施一定的程序来确保目标的实现。因此，Partnering 管理模式突破了传统的组织界限，业主直接与设计、承包商、供货商等参与方成为伙伴关系，在充分理解彼此利益的基础上，确定共同的项目目标，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的避免争议或问题的发生。工作组的工作内容并非直接干预合作方自主的生产管理，而是对工程成绩不断进行评价，解决工程中出现的问题，并对风险进行严格控制，从而实现相互利益的最大化。综上所述，Partnering 模式概念的基本要素就是建立共同目标，达成相互的承诺，共同解决问题，避免争议、诉讼，培育合作、信任和健康的工作关系，使项目的实现取得超常规的效益，并使参与各方的利益都得以实现。

2.2 Partnering 模式的基本要素

Partnering 模式的基本思想是变建设项目参与方之间的敌对关系为合作伙伴关系；由单纯追求项目任一方的目标转变为追求各方共同的目标。它与其他项目管理方法不同之处在于 Partnering 不是从敌对的角度去观察和解决问题，而是强调理解、合作和信任。Dr. James Barlow（英国 University of Westminster）在 1996 年调查中总结出了 Partnering 模式较为重要的 3 个因素：沟通、理解和互信。并指出这 3 个因素互相影响，缺少其中任何一个都会使 Partnering 模式不能运作良好。除了沟通、理解和互信因素外，Partnering 模式成功运行还必须有 2 个前提条件 承诺与共享。Partnering 的“承诺”必须由参与各方的高层管理者做出，只有如此才能保证工作顺利实施，承诺形式表现为制订一个 Partnering 协议。Partnering 协议是非合同性质的，是一种怎样执行、管理合同的方法，也是合同期间如何处理各方之间关系的对策，由此可见它决定了参与各方对待项目和合作方的态度；所谓“共享”首先是资源共享，参与各方只有共享信息资源，才能发挥资源的最大效益。因此，各方要公正、诚实并及时相互沟通，如此才能保证工程投资、进度、质量等

方面的信息能使其他方准时获取。除资源共享外，各参与方还必须共担风险，共同解决矛盾，共享成果，最终满足各自的目标和利益。

2.3 Partnering 模式的两种类型

Partnering 模式可以分为单项的和连续性的，也有人称为“基于特定项目的 Partnering 模式”和“长期的 Partnering 模式”。

(1) 单项的 Partnering。顾名思义是指在单独的一项特定建设项目中采用 Partnering 模式，从而各方形成 Partnering 工作关系。基于特定项目的 Partnering 模式要从战术层出发确定项目范围，它强调在业主、承包商、咨询监理方等主体间建立合作互信和双赢的关系，不仅要求满足基本的项目“铁三角”约束，还要通过价值工程、优良的后续服务等技术或手段增加业主的满意度。基于项目的 Partnering 模式适用于一般的大型项目，但由于此类工程缺乏一定的持续周期且比较注重费用，因此模式形成的各方联盟具有一定的时限性。

(2) 长期的 Partnering 模式。从公司战略层出发确定项目范围，它可以影响公司的长期目标。模式实施既要考虑特定项目的生命周期，也要考虑参与企业的自身发展。从参与企业的生命周期出发建立长期性的合作关系是为了使所有成员获得利益，除了要增加业主的满意度，还要使其它参与主体能够互相学习，提高企业在行业中的整体竞争能力。长期的 Partnering 与企业的战略发展紧密相关，比较适用于大型、超大型工程项目或有连续项目需求的情况。相对来说，大型或超大型项目业主重视项目的社会效益多于经济效益，参与企业除了可以通过长期联盟不断提升效能获得更多的经济利益外，还可以获取更多的声誉。此外，较长的建设和运营维护周期也为参与企业形成长期合作关系提供了必要时间。上面 2 种类型都是

以联盟的形式进行项目管理和运作，联盟的管理理念是通过建立共同的远景目标使原本利益冲突的企业协调合作，更进一步的是联盟能促使参与企业通过不断改进提升竞争能力。

3 Partnering 模式的组织结构和 workflows

3.1 Partnering 模式的组织结构

组织结构是一切协调活动的前提和基础，Partnering 模式的组织结构与其他模式不同，它的成员不是由业主或承包商的人员单独组成，而是由项目参与各方人员共同组成。Partnering 管理小组打破了传统的组织界限，Partnering 模式的组织结构如图 1 所示。高级管理层是指各方的最高领导决策层，领导决策层将从各方选出高级管理人员组成 Partnering 管理小组，作为 Partnering 组织的代表，负责订立组织的共同目标、进行整个 Partnering 的组织设计，并对项目的投资、进度、质量目标进行复核论证等工作。Partnering 模式在组织上特点之一就是有一个 Partnering 主持人，Partnering 主持人是由参与各方共同指定的、负责整个 Partnering 模式建立和实施的人员。其主要任务是组织参与各方讨论制定 Partnering 协议并付诸实施，在项目进展过程中，主持人只是通过召开 Partnering 会议对参与各方起协调作用，并不具有指令性的权利。如果经济允许，可以雇用一个中立的第三方，也可在当地大学或专业组织聘请一位互相都能接受的第三方的自愿组织者。在项目实施过程中发生了项目参与各方自己不能协调解决的争议时，可以由中立第三方来参与解决这一争议，重点讨论原则性协议以及寻找涉及各方利益问题的解答。项目管理层是负责项目具体实施并反馈工作情况的管理层，它由不同工程性质、不同管理层次的工作组构成，工作组则由合作方相关的负责人员组成，工作组负责项目的具体操作与实

施。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com