

项目成功之团队精诚合作 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E6\\_88\\_90\\_E5\\_c41\\_65815.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E6_88_90_E5_c41_65815.htm)

为了迅速有效地开展工作，建筑项目干系人正在寻找团队合作的创新方法。在大规模建筑项目里，承包商、分包商、顾问和业主也许是第一次和最后一次合作。在很多情况下，团队成员对将要与他们合作的人有很少决定权，实际上，他们有时甚至被要求与竞争对手组成临时的团队。面临着快速跟进的最后期限、复杂的工程和公众压力，你会陷入一种团队很难平和相处的境地。

了解到项目挑战后，项目业主试图寻找合作的新方式。“现在许多业主的公司在经验和人力上已经萎缩到无法有效管理建筑项目的程度，所以他们必须外包项目。”莱斯普吕多姆说。

他是PMI职业道德审查委员会主席和位于美国德克萨斯州奥斯汀市的美国建筑工业院的研究主任。普吕多姆认为，随着外包变成一种必要的手段，软件技术可以用来促进沟通并且增强团队责任感，但项目经理必须掌握活跃气氛的技巧。毕竟，工具只有被正确使用的时候才会起作用。夯实基础

“在任何一个主要的合同项目里，你会面临50到400个有着各自实施计划的公司。而问题在于，你如何将它们整合到一份实施计划里。”格雷琴麦考布说。她是美国科罗拉多州丹佛市FMI公司业主服务部门的常务董事。

造价3.84亿美元的Invesco Field的完工给出了关于最高层团队合作的一个案例，建造Invesco Field是用来替代丹佛野马队前主场Mile High体育场。1998年项目启动时，业主要求在2001 - 2002赛季前完工。由丹佛市的六个县组成的大都会足球场区选择了德克萨斯

州达拉斯市的特纳公司来领导体育场的建设，并选择了密苏里州堪萨斯城HNTB公司建筑师工程师规划师部门来设计体育场。工程的进度安排迫使此项目使用一种在体育场建设项目中从未使用过的“设计 - 建造”方案。“之前，我们并不知道我们要与HNTB公司合资，但一旦业主意识到要按时完工就必须使用“设计 - 建造”方案，我们一致认为：我们别无选择。”特纳公司建筑项目经理查理桑顿说。很明显，特纳公司与HNTB公司会按80：20的比例分担项目风险。“在这样的项目里，设计单位承担风险这种做法是很少见的，但是我们都认为这是团队建设的良机，并且向市场展示“设计 - 建造”方案是开展此类项目的积极手段。合资公司的下一层面是主要的建筑公司和设计公司，他们缺乏经验和彼此的了解。在这一层面团队成员会对每个项目所需的时间和费用达成一致，但他们不会承担任何风险。在设计和施工的任何阶段，项目中会有75到80个承包商和最多1200到1300名劳动力。为了保持沟通顺畅并统一目标，项目团队采用了一种多层次的会议流程（参见附文《接力团队》）。对于大多数项目成员来说，这是一种他们从未经历过的合作层次。“关于如何实现这套复杂的流程，特别是当分包商和初级员工参与了每两星期一次的业主/合资公司会议时，合资公司愿意承担风险。但这对他们真的很管用。”比尔斯普拉金斯说。他是FMI公司的一名总监，负责领导项目协作流程的开发工作。后来，体育场在野马队新赛季开幕前按时投入使用，现在其他体育场建设项目正在考虑把“设计 - 建造”方案作为一种快速跟进项目的方法。“这种合作的基础是信任和主要项目干系人创建的那种文化，如果业主或主要承包商的管理者不能合

作，那其他团队成员也不能。”麦考布说。国际项目的实践上述原则同样适用于国际项目，艾哈迈德阿非非如此认为。他是阿塞拜疆巴库市麦克德莫特里海承包公司的升级项目经理。阿非非领导者一个团队重建里海岸边的一个被废弃13年之久的预制件工场。这件工场原来用作建造海上平台的上层建筑。重建工场的工作已经是一个巨大的挑战了，而且阿非非的团队包括了苏格兰人、罗马尼亚人、印度人、巴基斯坦人、埃及人、菲律宾人、英国人和阿塞拜疆人，而且项目领导要协调来自土耳其、英国、芬兰、新加坡、中国、马来西亚、台湾和阿塞拜疆的分包商、工程师和供应商们。此项目中，语言和文化的冲击是可想而知的。此项目得以成功的做法是颁布合作的标准并就其在项目团队上下进行充分沟通。阿非非解释道。“借用麦克德莫特的团队合作原则，并将其铭刻在团队成员心目中的做法为分包商提供了一个良好的案例，并将他们融入进来。”他说。此原则根植于员工人身安全、员工发展、公平对待和以身作则，甚至当符号语言成为唯一的沟通手段时，此原则仍有效地帮助团队成员团结一致。数年前建立起来处理此类复杂项目的核心标准被写入麦克德莫特章程，并被张贴在工地上。阿非非说：“任何合作努力的第一步是管理层接受。开始时，公司管理层必须认同它，然后承诺实施它。”新技术登场由于建筑行业仍旧被家族经营和小公司支配，所以其他行业的项目经理经常使用的协作软件在建筑行业里很少被采用。托马斯赫南德兹说，他是美国纽约州纽约市的建筑/工程/建设行业的技术顾问。“早在网上竞标得到大力推广时，我们就看到了这种势态的迹象。建筑行业却没有准备采用它。许多合同的签订还是基于长

期的合作关系和面对面的谈判。 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](http://www.100test.com)