文章编号:1001-4179 (2008)15-0098-03

动态联盟在工程总承包商项目管理中的应用

尹红莲[1,2]　王卓甫[1]　徐光瑜[2]

(1. 河海大学 工程管理研究所,江苏 南京 210098;　2. 山东水利职业学院,山东 日照 276826)

摘要:在总承包模式下,总承包商选择合适的项目管理模式是实现总包合同目标和企业经济效益的重要手段。10 多年来动态联盟已成为制造业的一种新的管理模式,实现了双赢甚至多赢。从现行法律法规、交易费用和博弈论 3 方面对动态联盟在总承包商项目管理中的应用合理性作了分析,提出了实施联盟的动态流程和建议。最后,指出了进一步研究的方向。

关　键　词:动态联盟;总承包商;分包商;项目管理
中图分类号:TU71　　**文献标识码**:A

www.cnki.net

1　概 述

在总承包模式下,业主与总承包商签订总包合同,由总承包商向业主负责对工程项目的进度、费用、质量、安全等进行管理和控制,并完成合同规定的项目目标。工程总承包商依法将所承包的部分工作发包给具有相应资质的分包商;分包商按照分包合同的约定对总承包商负责。在这种模式下,由于总承包商向业主负全部责任,承担对分包商的管理与控制,分包商出现的任何问题最终都是由总承包商向业主负责。从工程实践来看,工程总、分包单位之间往往容易产生冲突纠纷,有了问题往往相互扯皮、相互推诿[1]。因此,对总承包商来说,选择合适的项目管理模式,与分包商之间建立长期的联盟合作伙伴关系,提高总体协调能力、项目运作和管理能力以及有效地对分包商进行控制和管理,是实现企业经济效益的最重要手段,也是总承包企业核心竞争能力的体现。

目前,学者们对动态联盟并没有统一的概念,笔者比较倾向以下定义:动态联盟(DynamicAlliance)是两个或两个以上的企业或者特定事业部门和职能部门,为了实现某种共同的目标,通过公司协议或联合组织等方式而结成的一种网络式的联合体;是那些欲结盟的企业在自愿互利的原则下,出于降低交易费用、减少不确定性、实现优势互补等目的,以契约的方式结合起来的共同提高企业核心竞争力的合作模式[2]。其特征是基于信息技术和网络技术;基于市场的需要而产生;基于联盟成员、信息的动态性;成员企业以合同为准绳,相互信任;每个成员企业具有自己独特核心的竞争能力。其实质是突破企业有形界限、延伸和整合各企业的优势功能[3]。目前动态联盟公认是最有效的获得双赢的模式,在制造业已经取得了巨大成功,实现了双赢甚至多赢[3]。

动态联盟的概念最初由美国于 1991 年在敏捷制造业提出后,在世界范围内引起了强烈的反响,受到许多国家政府、工业界及学术界的广泛重视。1993 年国家科委将动态联盟的概念引入了国内。1998 年我国将动态联盟的管理模式研究纳入航空 CIMS的国家 863 高技术计划项目。同时,国内许多专家、学者也结合中国先进技术的研究和规划,对敏捷制造、动态联盟的许多概念、方法进行了大量及有成效的研究[4]。将动态联盟模式引入建筑企业和工程项目管理中,在国内刚刚起步,目前还没有系统的理论和运行机制。本文从总承包商的视角,从现行法律法规、交易费用以及委托代理 3 方面对联盟模式在总承包商项目管理中的应用作了分析,并提出了实施这种模式的动态流程和建议。

2　总承包商项目管理联盟模式的应用分析

2.1　法律法规

《招标投标法》第三十一条规定:“两个以上法人或者其他组织可以组成一个联合体,以一个投标人的身份共同投标”。其中,规定了联合体的组成、资格、资质、责任与义务,但对于联合体内部以哪种关系组合并没有规定。这种“联合承包形式”是联盟模式的具体体现之一,总承包商可以作为联合体的主体,承担盟主的地位,与发包方签订总承包合同,承担履行合同义务的全部责任。在联合体内部,则由总承包商与各分包商以分包合同约定各自在联合承包中的权利、义务,包括联合体的管理方式及共同管理机构的产生办法、各方负责承担工程任务的范围、利益分享与风险分担的办法等等。

此外,《建筑法》第二十九条规定:“建筑工程总承包单位可以将承包工程中的部分工程发包给具有相应资质条件的分包单位;但是,除总承包合同中约定的分包外,必须经建设单位认可”。在这里,虽然规定了指定分包,但《建筑法》实施后,建设部又颁布了第 124 号令《房屋建筑和市政基础设施工程施工分包

收稿日期:2008-04-24

作者简介:尹红莲,女,河海大学工程管理研究所,博士研究生;山东水利职业学院,副教授。

© 1994-2009 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

管理办法》,其第七条规定:“建设单位不得直接指定分包工程承包人。任何单位和个人不得对依法实施的分包活动进行干预”。从而否定了在房屋建筑和市政基础设施工程中采用指定分包模式,在其他类型工程中是否允许采用指定分包目前仍是空白。随着总承包模式在我国的开展,总承包商的权利也越来越明确,总承包商有权利自行选择分包商,这也符合《FIDIC合同条件》中关于分包商的确定方法。

通过以上分析可以看出,在现行法律法规方面,总承包商采用联盟模式,与分包商建立联盟伙伴关系是合法的。

2.2　交易费用

在总承包模式下,业主与总承包商签订的往往是固定总价合同,作为总承包商,必须选择一种能够降低交易费用的管理模式,以获取最大的利润。联盟伙伴关系是一种基于共赢理念、长期合作的项目管理方法,能够降低交易成本。

(1) 根据威廉姆森的交易成本经济学理论,影响交易成本水平和特征的因素有3个:资产专用性、不确定性和频率[5]。由于总包商和分包商之间是一种长期的多次的交易,在其中形成了人力资源专用性、技术专用性;人们不但彼此认识,而且相互了解,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,一旦出现机会主义行为,惩罚性的信号能够迅速在业内扩散。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,交易参与人最好的选择就是诚实履行契约,因此降低了预测或在契约订立中解决不确定性(比如分包商违约)的费用;当交易多次进行时,可将为交易构造的专门治理结构费用分摊到多次交易中。

(2) 对总承包商而言,由于分包产生的交易费用包括总承包商搜索分包商信息的费用、招标费用、合同谈判费用、管理费用、监督费用、变更费用、争议仲裁与诉讼费用等。由于信任关系的建立会在总承包商和各分包商之间形成一种长期的合作伙伴关系,总承包商和分包商彼此信息透明,信息的获取成本较低,总包商可以投入较少的项目管理人员。在工程实施过程中,一旦有冲突产生的预感,伙伴关系管理的冲突解决机制和沟通机制会有效地发挥作用,将问题解决在萌芽状态,不会产生诉诸仲裁的后果。因而大大降低了由于分包产生的交易费用。

2.3　博弈论

从博弈论的角度来看,动态联盟是以实现“双赢”或“多赢”的非零合作博弈。总承包商和各分包商维持在动态的合作中,由于信息相对充足,博弈具有无限次重复性和多阶段性,必然存在着信任机制,信任是博弈双方的帕雷托最优策略,即在动态联盟模式下通过各方长期合作带来的收益会诱使合作双方自觉地采用彼此信任、相互协作的态度,而不会追求任何短期的机会主义行为所得而破坏参与方之间的信任机制[6]。这种信任机制的存在,会使博弈双方理性选择合作而非对抗,在相互信任的基础上做到资源共享,优势互补,风险共担,达到“双赢”。而激烈的对抗性和相互掠夺,只会让双方两败俱伤。

3　建立总承包商动态联盟流程

根据总承包商项目管理的特点,建立如图1所示的动态流程图。

3.1　选择长期合作模式,建立分包商库

联盟有两种类型:一种是基于项目的一次性合作;一种是长期合作。总承包商应着眼于建立相互依存、稳定发展的长期的合作模式,挑选在施工能力、施工业绩、财务状况、技术水平、资质等方面优秀的分包商作为自己的联盟合作伙伴,建立分包商库,对分包商档案进行统一管理。档案内容包括分包商每年年检过的营业执照、资质证书、安全证书、52.0 Td (52 8031) Tj 9.0 0.

© 1994-2009 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net