

CONTRACTUAL GOVERNANCE
AND RELATIONAL GOVERNANCE

合同与关系

项目管理成功之道

梁永宽 ◎ 著



中国出版集团

世界图书出版公司

CONTRACTUAL GOVERNANCE
AND RELATIONAL GOVERNANCE

合同与关系

项目管理成功之道

梁永宽 ◎ 著

中国出版集团

世界图书出版公司

广州·上海·西安·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

合同与关系: 项目管理成功之道 / 梁永宽著. -- 广州: 世界图书出版广东有限公司, 2012.4

ISBN 978-7-5100-4507-3

I. ①合… II. ①梁… III. ①经济合同—关系—项目管理—研究 IV. ①D912.29 ②F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 054771 号

合同与关系——项目管理成功之道

责任编辑 陈 洁

封面设计 陈 璐

出版发行 世界图书出版广东有限公司

地 址 广州市新港西路大江冲 25 号

电 话 020-84459702

印 刷 广州市佳盛印刷有限公司

规 格 880mm×1230mm 1/32

印 张 8.75

字 数 230 千

版 次 2013 年 1 月第 2 版 第 1 次印刷

ISBN 978-7-5100-4507-3/F·0059

定 价 35.00 元

如发现印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系退换。

前 言

我国建设项目取得了非常辉煌的成就，近年陆续建成了三峡水利工程、青藏铁路、西气东输等世界级的工程，中国的桥梁建设、超高压电输送、超大型化工装置等，都走在世界前列。与此同时，我们的项目管理也不断出现问题，如2011年10月曝光的吉林铁路厨子成为施工承包人、2008年11月杭州地铁塌陷、2007年8月湘西凤凰沱江大桥重大安全事故等。大家不禁要问，在建设项目的管理中，有多少因素影响着它的实施？哪些是成功的关键？哪些是造成失败的可能？

可以列举的很多很多，如专业技术、工艺设计、分包、转包、监理、施工规范、承包商的素质、项目经理的能力、组织协调、信息传递、沟通、团队合作等等。无论是成功或是失败的项目，有两个方面是怎么也无法绕开：合同管理与合作关系！

项目管理中的主体是谁？

无疑，是业主和承包商，它们之间必然存在甲方与乙方的合同关系，这是双方实施项目的基础，它们同样存在合作关系，是相互对立，还是相互配合。

因此，业主与承包商之间的合同治理与关系治理，是项目管理中的主线，其它众多的影响因素，除了项目本身的技术和设计深度等，基本可以归纳到这两方面。

本书旨在研究建设项目管理中，业主与承包商的合同治理与关系治理，探讨合同治理和关系治理对项目管理绩效的影响，不同治理机制下项目管理的绩效差异，以及治理机制选择的影响因素。

本书通过对项目、项目管理和国内外项目管理研究发展等进行广泛的文献回顾，从委托代理理论、交易成本理论、项目组织理论对项目治理机制的解释，梳理出项目管理中存在的问题、形成原因、治理机制及影响因素，对不同的理论观点进行整理和述评，归纳出研究

的技术路线。据此，提出 11 个研究假设，分别探讨合同治理和关系治理与项目管理绩效之间的关系，不同治理机制的绩效差异，各影响因素对项目治理机制选择的作用。以相关文献为基础，精心设计调查量表，对建设项目领域的业主、承包商、监理等开展问卷调查，回收 146 份有效问卷，通过统计分析，检验研究假设。同时，对多个国家重点工程项目进行了实地调研，选取中国石化西南成品油管道项目作为案例，深度访谈、收集资料，展开比较研究；同时，对广州翰宇机电安装公司跟踪考察了两年多的时间，对翰宇机电的成长和发展作了较深入的研究，通过案例研究补充验证和完善问卷调查分析的结论。

研究表明，项目治理机制可分为四种不同的类型（强合同与强关系型、强合同与弱关系型、弱合同与强关系型、弱合同与弱关系型），合同治理与关系治理对项目管理绩效有明显的正向影响，但合同履行的严格性与项目的最终成果则为负向影响，在不同的治理机制中，合同关系俱强型（强合同治理强关系治理）的管理绩效最好。各影响因素中，资产专用性对合同治理中的条款严密性和履行严格性、关系治理中的信息沟通和共同解决问题都有显著的正向影响；不确定性则对合同治理和关系治理都呈负向影响，表明在不确定的项目环境中，合同余地更大，履行更灵活，要达到信息共享、建立一致目标等关系指标困难较大；项目复杂性对合同治理具有显著的正向影响，与关系治理中的共同解决问题、目标一致性之间是显著的正相关关系，但会妨碍信息沟通和共享；双方合作期对合同治理和关系治理的影响都不明显。

项目管理是一个复杂的系统，随着项目的规模越来越大，技术水平越来越高，管理的要求也变得更为重要，更加复杂。围绕项目合同与关系两条主线，在业主与承包商之间建立适当的平衡，在目前中国的经济转型期，以及中国传统文化背景下，意义重大。

目 录

图目录	IV
表目录	V
前 言	VII
第一章 项目管理的成败是非	1
第一节 国内项目管理发展	3
第二节 国内主要项目管理模式	7
第三节 项目合同应用的是与非	10
第四节 项目管理成功的因素	20
第五节 影响项目管理绩效因素：合同与关系	23
第六节 项目合同治理与关系治理的研究路线	25
第二章 项目合同与关系的理论解释	31
第一节 项目与项目管理	31
第二节 项目治理机制	34
第三节 国内项目管理研究进展与趋势	42
第四节 委托代理理论对项目合同与关系的解释	49
第五节 交易成本理论对项目合同与关系的解释	57
第六节 项目组织理论对项目合同与关系的解释	68
第七节 项目合同与关系治理综合分析模型	76

第三章 合同与关系治理的研究模型	81
第一节 建设项目合同治理	82
第二节 建设项目关系治理	85
第三节 合同和关系共同作用与绩效的关系	94
第四节 项目合同和关系的影响因素	96
第五节 项目合同与关系的分析框架	105
第四章 研究方法	107
第一节 变量衡量	107
第二节 问卷对象选择	113
第三节 案例研究	116
第五章 调查问卷的经验分析	119
第一节 样本特征	119
第二节 项目治理机制	122
第三节 项目管理绩效	131
第四节 治理机制与项目管理绩效	132
第五节 项目治理机制的影响因素	138
第六节 影响因素与项目治理机制	143
第七节 经验研究的启示	149
第六章 案例：中国石化西南成品油管道项目	155
第一节 项目概况	156
第二节 西南管道项目线路土建工程	164
第三节 西南管道玉林至贵港段安装工程	178
第四节 西南管道黎塘分输站工程	187
第五节 西南管道工程的经验与教训	196

第七章 案例：广州翰宇机电工程公司	209
第一节 翰宇机电工程公司概况.....	209
第二节 广东海丰鞋业项目.....	210
第三节 东莞裕元工业区项目.....	213
第四节 青岛船用柴油机项目.....	217
第五节 翰宇机电的启示.....	221
 第八章 项目管理成功之道：合同与关系并重	225
第一节 项目治理机制.....	225
第二节 治理机制对项目管理绩效的影响.....	226
第三节 影响因素对治理机制选择的作用.....	227
第四节 行业应用启示.....	229
第五节 政策建议.....	231
第六节 不足与展望.....	233
 参考文献	235
附 录	259
后 记	267

图目录

图 1-1	工程建设监理制管理流程图	7
图 1-2	工程建设总承包管理流程图	8
图 1-3	PMC 管理合同流程图	9
图 1-4	研究的技术路线	29
图 2-1	基于合同治理和关系治理维度的项目治理机制	42
图 2-2	委托代理理论对合同治理与关系治理的解释	57
图 2-3	合同类型的确定模型	62
图 2-4	合同类型选择模型	63
图 2-5	建设项目合同选择分析框架图	64
图 2-6	交易成本理论对合同治理与关系治理的解释	68
图 2-7	业主与承包商关系的层级匹配	75
图 2-8	项目组织理论对合同治理与关系治理的解释	76
图 2-9	项目管理中合同治理与关系治理的分析框架	79
图 2-10	项目管理中合同治理与关系治理的研究线路	80
图 3-1	项目管理中合同治理与关系治理的研究分析 框架	106
图 4-1	案例研究的步骤	116
图 5-1	样本项目治理机制分类	130
图 6-1	西南成品油管道项目线路走向图	157
图 6-2	西南管道项目管理机构图	163

表目录

表 1-1	南海石化与茂名乙烯改扩建项目比较表	18
表 1-2	影响建设项目成功的因素	22
表 1-3	建设项目生产周期的阶段划分	27
表 2-1	不同合同治理方式的影响因素	54
表 2-2	有效率的交易治理结构	59
表 2-3	固定总价合同与成本加成合同对项目的影 响比较	64
表 4-1	近年全社会及石化行业固定资产投资统计 (亿元)	117
表 5-1	调查问卷回答者的单位性质	120
表 5-2	回答者从事项目管理的经历	120
表 5-3	项目总投资、合同额和建设期	121
表 5-4	项目新建或扩建统计表	121
表 5-5	项目主合同模式统计表	122
表 5-6	项目投资主体所有制形式统计表	122
表 5-7	项目合同治理的描述性统计	124
表 5-8	项目合同治理的因子分析	124
表 5-9	项目关系治理的描述性统计	127
表 5-10	项目关系治理的因子分析	128
表 5-11	样本项目聚类分析统计表	130
表 5-12	项目治理绩效的统计描述	132
表 5-13	项目管理绩效一致性分析表	132
表 5-14	治理机制与项目管理绩效之间的相关分析表	133
表 5-15	项目治理机制与项目管理绩效的回归模型	135
表 5-16	不同治理机制与项目管理绩效(成果)分析表	137
表 5-17	不同治理机制与项目管理绩效(过程)分析表	138

表 5-18	项目治理影响因素的描述性统计	140
表 5-19	项目治理影响因素的因子分析	141
表 5-20	影响因素与治理机制选择相关分析表	143
表 5-21	影响因素与项目治理机制选择的回归模型	147
表 5-22	研究假设的检验结果	150
表 6-1	线路工程主要工程量表	159
表 6-2	西南管道工程站场一览表	160
表 6-3	西南管道工程线路安装合同标段	179
表 6-4	不同项目相关数据比较表	196

第一章

项目管理的成败是非

项目管理在近年成了一个非常火热的词。项目经理，则被包装为 21 世纪的黄金职业，拥有项目经理证或者一级建造师资格，成为各大工程公司、施工企业的挖角对象。各类项目管理培训、资格考试、工程管理硕士（MEM）等，火热登场，异常火爆。

更吸引公众眼球的，则是那些一不小心就成为媒体头条的项目新闻。

2011 年 10 月 20 日，新华网刊登了记者调查，吉林一个总投资 23 亿的铁路项目，被层层转包、违规分包给一家“冒牌”公司和几个“完全不懂建桥”的包工头；曾做过厨师、开过饭店、修过路的一位农民工，在 2010 年 7 月签订了一份“施工合同”，成了铁路的专业分包商；记者同时在现场发现，本应浇筑混凝土的桥墩，竟在工程监理的眼皮底下，被偷工减料投入大量石块，形成巨大的安全隐患。一时间，舆论哗然，在高铁事故余波未了之际，铁路建设问题又触动了公众那根本已经麻木的神经，有的网站直接以“铁路工程施工靠厨子”等标题，挑战着项目管理中的道德极限。

2010 年 10 月 26 日，中国铁建（601186）刊登《沙特麦加轻轨项目情况公告》称，中国铁建股份有限公司沙特麦加萨法至穆戈达莎轻轨项目（简称：沙特麦加轻轨项目）计划于 2010 年 11 月 13 日开通运营。该项目在实施过程中，因实际工程数量比签约时预计工程量大幅增加等原因，将发生大额亏损。按 2010 年 9 月 30 日的汇率折算，该项目合同预计总收入 120.70 亿元，但合同预计总成本 160.69 亿元，合同将损失 39.99 亿元，外加财务费用 1.54 亿元，

项目总亏损额预计为人民币 41.53 亿元。这则公告让资本市场发出一阵惊呼：不是一直说中国铁建的效益很好吗？不是说铁路工程很赚钱吗？不是说海外项目总承包利润丰厚吗？一连串追问之下，中国铁建的股价应声下跌。

这是项目管理中，仅仅让人感叹的例子。更加让公众震惊和难以接受的，是那些发生施工安全事故、导致生命受损的工程。

2007 年，湘西的凤凰沱江大桥建设过程中，突然垮塌，造成现场 64 名施工人员遇难，22 人受伤。

沱江大桥设计为一座大型四孔石拱桥，长 328 米，高 42 米，桥面宽 12 米，为双向二车道。2007 年 8 月 13 日下午 4 点 45 分，大桥正进行最后的拆除脚手架，突然，四个桥拱横向次第倒塌。事故发生后，引起了主管部门和媒体的极大关注，纷纷寻找其中原因。据调查，沱江大桥本来预计一年半建成，因为工程款总是莫名其妙地缺位，修修停停建了近 4 年。大桥的承建单位为湖南某路桥公司，这家公司近些年所施工的项目，媒体作了汇总，其中钱江三桥不到 10 年就大修、广东九江大桥被运沙船撞断、深汕高速建成几年后路况即为人诟病，且事故不断；沱江大桥的分包甚为复杂，四个桥拱分别由四个工程队承包，其中一位姓张的包工头还承建所有的桥墩。2005 年初，工人在设计图纸上所标示的 1 号桥墩位置上施工，竟挖出一个大岩洞，这在勘测报告上并未标明，发现岩洞后也没有人提出异议。负责建立大桥修建的监理公司，前一年曾被交通部停业整顿一年。就在这样的背景下，大桥出事了^[1]。

国内项目建设领域影响更大的，还有一座桥：重庆綦江彩虹桥。

1999 年 1 月 4 日，晚 6 时 50 分，重庆市綦江县城区的彩虹桥（步行桥）突然整体垮塌，数十名过桥者随大桥坠入桥下的綦河，40 人死亡，多人受伤。经事故调查组调查，彩虹桥突然垮塌是由两方

[1] 资料来源：根据中国新闻周刊，陈晓文和王绘华所采写报道整理，2007 年 09 月 04 日。

面的原因造成的。一是工程质量问题：彩虹桥的主要受力拱架钢管焊接质量不合格，存在严重缺陷，个别焊缝有陈旧性裂痕；钢管内混凝土抗压强度不足，低于设计标号的三分之一；连接桥梁、桥面和拱架的拉索、锚具和锚片严重锈蚀。二是工程承发包不合法，事故调查组进驻现场 3 天，仍找不到工程设计专用章，设计手续不全，实际上是私人设计；施工承包者是一个挂靠国有的个体户，其组织的施工队伍不具备进行市政工程建设的技术力量和设备，不具有合法的市政工程施工资质。彩虹桥事故，直接导致国务院出台《建设工程质量管理条例》（国务院 279 号令，2000 年 1 月 30 日），并引发了全行业的治理整顿。

两个塌桥事故，都是建设项目管理和施工质量所引起的灾难，透过事故表象，或者事故分析报告，总是能看到几个关键词：承包、分包、标准规范、监理、程序控制等。

国内项目管理发展也与经济体制一样，从计划到市场，从混乱到逐渐规范。目前，仍走在科学化、规范化和制度化的路上。

第一节 国内项目管理发展

建设项目是一个复杂的开放的系统，它一直受到项目内部与外界环境因素的制约和影响，Chen & Partington（2004）的研究结果表明，国内的项目管理曾经有很多不如人意的记录，无论是投资控制，或是工期和质量，大都没有达到项目初定的目标，这与经济体制有关，更主要是与项目管理方法有关；自从上世纪 80 年代中国的经济改革后，西方的项目管理作为一种成功的现代管理方法加以推广，在中国渐渐得到认识和重视，建设项目领域相继采用现代项目管理方法，包括对西方项目管理理念和方法的学习和应用，使中国的项目建设取得了显著的进步。回顾国内的项目管理发展过程，更容易让我们清楚这种变迁。

新中国建国以后，我国建设项目管理体制实行过多种形式（安廷标，2004），第一阶段是建国初期，以建设单位自营方式为主。建设单位自己组织设计人员、施工人员，自己招募工人和购置施工机械，采购材料，自行组织工程项目建设。第二阶段是五十年代至六十年代中，学习苏联模式。实行以建设单位为主的甲、乙、丙三方制，甲方（建设单位）由政府主管部门负责组建，乙方（设计单位）和丙方（施工单位）分别由各自的主管部门进行管理。建设单位负责建设项目全过程的具体管理，设计、制造、施工任务分别由各自的主管部门下达，项目实施过程中的许多技术、经济问题，由政府有关部门直接协调和负责解决。第三阶段，从1965年至1984年，以工程指挥部形式为主。许多大、中型的建设项目，采用建设指挥部的形式，把管理建设的职能与管理生产的职能分开，建设指挥部负责建设期间设计、采购、施工的管理，项目建成后移交给生产管理机构负责运营。第四阶段则有里程碑意义，八十年代中期，随着对外开放的深化和外资的涌入，西方现代项目管理方法和手段也随之进入，推动了建设项目管理领域的全面改革，工程建设监理制、项目管理承包制、工程建设总承包制等建设项目管理模式，逐步为各方接受并全面推行，项目合同管理全面实施；这些方法和制度，还从法律上加以明确，强制执行，如工程建设监理制，1998年3月1日实施的《中华人民共和国建筑法》就明确规定，国家推行建筑工程监理制度，国务院可以规定实行强制监理的建筑工程范围。2003年，国务院发文，鼓励推行工程建设总承包和项目管理承包。

国内项目管理体制的变迁和发展，最有意义是建设项目合同制的全面推行，明确了合同是建设项目管理的灵魂。引入现代项目管理理念，推行项目招投标，实施规范的项目合同管理，推动对建设项目管理模式全面改革，其重要标志源自于一个在行业内非常著名的项目，这就是云南鲁布革水电工程。

例证一：鲁布革水电工程项目

1983年至1990年建设的云南鲁布革水电站，是中国建设项目

第一个对外开放的“窗口”，也是掀起国内对建设项目管理全面改革，与现代项目管理方法接轨的一个标志性项目。

鲁布革水电工程位于云南和贵州交界的黄泥河下游。由于当时国内的经济实力较弱，大型项目投资以利用外资为主，鲁布革水电工程投资包括世界银行贷款 1.454 亿美元，挪威政府赠款 9000 万挪威克郎，澳大利亚政府赠款 790 万澳元。外资的介入，引来了贷款方对项目管理的要求。第一个要求是必须明确项目业主，项目业主既是贷款责任方，也是还款责任方，更要对项目建设的全过程负责。为了适应外资项目管理的需要，当时的水电部组建了鲁布革工程管理局 (LPCMB) 承担项目业主代表和工程师的建设管理职能。第二个要求，必须按照世界银行的标准，引水系统工程按照 FIDIC (国际咨询工程师联合会，法文名称 Fédération Internationale Des Ingénieurs-Conseils) 推荐的程序进行国际竞争招标，以 FIDIC 合同为基准，按 FIDIC 合同要求对项目进行管理。

鲁布革引水系统工程自 1982 年 9 月开始招标，国内外 8 家公司参与投标，最后的中标价 8463 万元，比标底 14958 万元低了 6495 万元，仅为标底价的 57%。日本大成公司 (TAISEI) 中标，按照 FIDIC 合同 (第三版) 的标准格式和条件签订了施工承包合同，业主按照国际通用的合同方式进行施工管理。工程还从 7 个国家近 20 家外商引进了较先进的设备和施工机械，所有合同于 1984 年 7 月 14 日全部签订。由于使用了挪威和澳大利亚两国政府的资金，挪威和澳大利亚两国分别组织咨询组进驻现场，其中代表澳大利亚的是澳大利亚雪山工程公司 (SMEC)，挪威咨询顾问团为 AGN，世行也有一个特别咨询团 (SBC)。

1984 年 7 月 31 日，鲁布革水电项目正式开工，至 1988 年 8 月，全部合同工程完成，比合同规定的 1597 天工期提前 4 个月竣工。项目成本在招标的基础上，再节约资金 3600 万元，工程质量优良，得到国内外专家的好评。其中引水系统中的引水隧洞，独头开挖最高月进尺 373.7m，平均月进尺 281m，单工作面最高月衬砌成洞

270m, 平均月衬砌成洞 187m, 达到世界领先的水平。

鲁布革水电项目管理实践, 成功地为我国创造了三个第一: 第一个采用项目法人制, 第一个采用承包合同管理建设, 第一个引进“工程师”制度和项目管理理念。为我国确定项目法人制、合同管理制度、招标投标制、建设监理制提供了有效的探索和科学的依据(周佳麟, 2007)。特别是承包合同的引用, 第一次清晰明确地界定了作为合同的业主与承包商在项目建设中所承担的工作和责任, 明确了业主与承包商的权利与义务, 约定了对违反合同所应受到的处罚, 在项目实施过程中, 合同取代以往的行政指令, 成为双方工作的基础, 是双方处理分歧的依据。正是由于合同双方都严格履行项目合同, 鲁布革水电项目取得了工期提前 4 个月, 投资节约近亿元, 工程质量优良的国内大型项目建设新纪录。^[1]

鲁布革水电项目的经验和成果对国内自營式项目管理体制形成了强有力的“鲁布革冲击”, 这是现代项目管理尤其是合同管理在国内项目建设领域的第一次成功尝试, 成为国内建设项目管理制度和方法全面改革的起点和动力; 项目管理由以往的行政直线式管理改变为矩阵式项目管理, 通过竞争性招标改变了任务指令性分配的做法, 建设项目管理由计划经济模式向市场经济模式跨进了一大步。从那时起, 国际通行的项目管理理念, 渐渐进入中国, 中国也逐步建立了业主责任制、招标投标制、合同管理制度、项目资本金制、工程监理制等“五制”, 与现代项目管理逐步接轨。特别是《中华人民共和国合同法》(1999 年 10 月 1 日起实施) 的颁布实施, 建设项目领域的法律意识、合同意识全面提升, 合同已经渗透到项目建设中的每一个阶段每一个专业。与此同时, 建设部在参考 FIDIC (Fédération Internationale Des Ingénieurs-Conseils) 等西方的合同条款, 制定并发布了我国建设项目合同的标准文本, 进一步规范项目合同管理。

[1] 资料来源: 根据李晓凯《从鲁布革到小浪底》, 中国投资, 2002.10; 汪小金《对鲁布革项目管理经验的再思考》, 水力发电, 2004.02; 吴涛《中国建筑业企业工程项目管理体制改革的十五年》, 施工企业管理, 2002.09; 周佳麟《从鲁布革经验看监理事业的发展》, 中华建设, 2007.01; 综合整理而成。