

# 工程项目 冲突管理

唐冰松 著



中国建筑工业出版社



建工出版社微信

经销单位：各地新华书店、建筑书店

网络销售：本社网址 <http://www.cabp.com.cn>

中国建筑出版在线 <http://www.cabplink.com>

中国建筑书店 <http://www.china-building.com.cn>

本社淘宝天猫商城 <http://zgjzgyCBS.tmall.com>

博库书城 <http://www.bookuu.com>

图书销售分类：建筑工程经济与管理（M20）

ISBN 978-7-112-23734-0



9 787112 237340 >

(34012) 定价：58.00 元

# 工程项目冲突管理

◎ 唐冰松 著 ◎

中国建筑工业出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

工程项目冲突管理 / 唐冰松著. — 北京: 中国建筑工业出版社, 2019.6

ISBN 978-7-112-23734-0

I. ①工… II. ①唐… III. ①工程项目管理 IV. ①F284

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第089825号

工程项目冲突管理是项目管理的重要内容。本书的主要内容包括冲突与冲突管理、工程项目冲突概况、发包方与承包方之间的冲突、监理方与承包方之间的冲突、发包方与监理方之间的冲突、总包方与分包方之间的冲突、项目冲突与绩效等七章内容。

各章内容均由理论介绍和实际案例组成,并在部分案例后附有插图,书中内容简明通俗易懂。可供普通高等学校工程项目管理及其他相关专业的师生使用,也可以作为项目管理人员业务学习的参考用书。

责任编辑:封毅 张瀛天

版式设计:京点制版

责任校对:王 烨

## 工程项目冲突管理

唐冰松 著

\*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京海淀三里河路9号)

各地新华书店、建筑书店经销

北京点击世代文化传媒有限公司制版

天津翔远印刷有限公司印刷

\*

开本:787×1092毫米 1/16 印张:17½ 字数:267千字

2019年8月第一版 2019年8月第一次印刷

定价:58.00元

ISBN 978-7-112-23734-0

(34012)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

# 序

工程项目建设过程中始终伴随着矛盾和冲突。现今工程业界在处理各种复杂冲突问题时，往往依赖个人经验和感性认识，难以获得令人满意的冲突管理效果。

本书作者在企业界和咨询界的多年工程项目管理工作中善于观察、思考和研究，积累了丰富的项目管理经验，尤其擅长处理各种各样的冲突问题。在每一个工程项目的管理过程中，不仅潜心研究，还注意收集个案资料，并通过写作将所思所想形成了一系列与工程管理相关的论文，发表于学术期刊上。

本书是作者多年工程管理实践和研究工作的提炼，是已发表论文和将要发表论文的集成，是工程管理领域中一本不可多得的关于工程项目冲突管理方面的理论著作。该书重点以发包方、监理和承包方这三方冲突主体之间的冲突为切入点展开，以案例集锦的形式详解各类冲突及其管理对策。本书的每一个重要知识点穿插了实际案例，既有助于理解又增强了生动性，既为工程项目冲突管理的理论研究提供了重要参考，又为业界的项目管理人员提供了冲突管理解决方案。

《工程项目冲突管理》凝聚了作者多年从事项目冲突管理的感悟、经验和智慧，是现代工程项目管理研究和应用中一项颇具特色的研究成果。愿此书能够从一个新的视角为企业工程项目运作提供指导，为学界的工程项目冲突管理研究提供一种新的理论框架，为提高我国工程项目管理水平做出贡献。

李南

南京航空航天大学教授、博士生导师

2019年5月22日

# 前 言

冲突在工程项目建设过程中较为常见，这些冲突无论对项目，还是对各方而言都造成了不小的影响。冲突的发生时刻威胁着项目和各方的利益。因此，研究实际项目中的各种冲突，并有针对性对其进行管理具有现实意义，也是业界亟需解决的问题。

由于现今关于冲突管理方面的研究大多以评论性文章为主，涉及的内容较为零散，缺少用于系统指导冲突管理实践的书籍。本书的作者从事工程项目冲突管理实务工作多年，积累了丰富的实战经验，为了总结冲突管理过程中好的做法，作者从冲突管理实务出发，聚焦于项目全寿命周期内的冲突问题，通过本书的介绍，为读者全面展现工程项目冲突管理全过程，集中反映各利益相关方的策略取向。

全书共分为7章，内容包括冲突与冲突管理、工程项目冲突概况、发包方与承包方之间的冲突、监理方与承包方之间的冲突、发包方与监理方之间的冲突、总包方与分包方之间的冲突、项目冲突与绩效等。本书全面描述了发包方、监理方和承包方之间冲突形成的原因、表现形式与应对策略，以案例集锦的形式生动阐述了冲突发生的真实场景。案例的加入不仅有助读者加深理解本书的理论知识，还能进一步引导读者思考冲突应如何管理才能取得更大收益。

本书可以作为高等院校项目管理专业师生的参考用书，也可以作为工程业界咨询工程师、监理工程师、建造师、造价工程师和建筑企业高级管理人员的参考用书，还可以用于工程技术人员继续教育。

本书的出版得到了浙江广厦建设职业技术学院的全额资助，中国建筑工业出版社的封毅和张瀛天编辑为本书的出版付出了辛勤的劳动，在此表示感谢。

由于本书在写作过程中，可以借鉴的理论书籍并不多，文笔水平有限，存在一些谬误之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

作者

2019年5月21日

# 目 录

## 第一章 冲突与冲突管理

第一节	冲突的定义和基本特征	3
第二节	冲突的来源和分类	9
	一、冲突来源分析	9
	二、冲突分类	11
第三节	冲突功能的两面性	18
第四节	冲突管理及应用	24
	一、狭义冲突管理	25
	二、广义冲突管理	26
	三、冲突自我管理和他人管理	29
	四、冲突管理结果行为分析	30

## 第二章 工程项目冲突概况

第一节	工程项目及团队的组成和特点	35
	一、工程项目的主要特点	35
	二、设计建造阶段的项目团队	37
	三、工程项目团队的特点	38
	四、工程项目与团队的关系	39
第二节	项目团队的合同关系	42
	一、承揽合同	42
	二、委托合同	44
	三、项目团队的合同与管理关系	46
	四、建设工程合同文件的解释效力	48

第三节	工程项目冲突来源	51
	一、项目前期	52
	二、项目建设期	53
	三、项目运营期	65
第四节	合同与冲突	69
	一、合同的法律特征和分类	69
	二、合同的生效和约束力	71
	三、无效合同和可撤销合同	72
	四、合同的不完备性	73
	五、冲突与合同的不完备性	82
第五节	关系与冲突	84
	一、良好关系的特征	85
	二、关系的核心要素	86
	三、关系与冲突	88
第六节	合同与关系对比	91

### 第三章 发包方与承包方之间的冲突

第一节	双方关系的确立	95
	一、发包方 VS 承包方	95
	二、公开招标、邀请招标和竞争性谈判	96
第二节	双方关系的法学解释	102
	一、承揽合同的法律特征	102
	二、承揽合同的权利义务	104
	三、承揽合同的履约机制	106
	四、承揽合同的转让	109
	五、承揽合同的终止	110
第三节	发承包冲突的来源及分类	113
	一、项目全寿命周期及其划分	113
	二、项目全寿命周期中的发承包冲突	118

三、发承包冲突的分类·····	132
<b>第四节 发承包冲突管理</b> ·····	136
一、冲突持续演化视角下的发承包冲突管理·····	136
二、合同与关系途径下的发承包冲突管理·····	140
三、不同分类角度下的发承包冲突管理·····	143

## 第四章 监理方与承包方之间的冲突

<b>第一节 监理及监理行为</b> ·····	149
一、监理的工作原则和相关制度·····	150
二、监理的职业道德和工作纪律·····	152
三、监理的发展现状和存在的问题·····	153
<b>第二节 监理方与承包方的关系</b> ·····	155
一、双方关系的建立·····	155
二、双方关系的特点及异化·····	156
三、辩证看待双方关系·····	159
<b>第三节 双方冲突来源及分类</b> ·····	161
一、项目质量冲突·····	161
二、项目进度冲突·····	164
三、项目成本冲突·····	166
四、安全文明监管冲突·····	168
五、监理方和承包方冲突的分类·····	170
<b>第四节 双方冲突的管理</b> ·····	172
一、监理承包冲突的自我管理·····	172
二、监理承包冲突的他人管理·····	174

## 第五章 发包方与监理方之间的冲突

<b>第一节 委托合同的内涵</b> ·····	181
一、委托合同的司法解释·····	181

二、委托权限与委托费用·····	182
三、委托人与受托人的权利和义务·····	185
四、委托合同的解除与终止·····	189
<b>第二节 委托关系的确立</b> ·····	192
一、发包方 VS 监理方·····	192
二、双方关系确立途径·····	193
三、委托关系的形式·····	195
<b>第三节 双方冲突的来源及分类</b> ·····	200
一、委托关系产生的冲突·····	200
二、代理行为引起的冲突·····	205
三、双方冲突的分类·····	206
<b>第四节 双方冲突的管理</b> ·····	209
一、发包方和监理方冲突的危害·····	209
二、双方冲突管理的路径·····	210

## 第六章 总包方与分包方之间的冲突

<b>第一节 工程分包与分包合同概要</b> ·····	215
一、工程分包的内容·····	215
二、工程分包合同的签订过程·····	217
三、签订工程分包合同注意事项·····	220
<b>第二节 专业分包与劳务分包</b> ·····	223
一、专业工程分包合同的主要内容·····	223
二、专业工程总包人的主要责任和义务·····	223
三、专业工程分包人的主要责任和义务·····	224
四、劳务分包合同的重要条款·····	225
五、劳务发包人的主要责任和义务·····	226
六、劳务分包人的主要责任和义务·····	226
七、专业分包和劳务分包的区别·····	227
<b>第三节 总分包冲突的来源及分类</b> ·····	229

一、总分包常规冲突·····	229
二、总分包特有冲突·····	232
三、分包方与其他各方的关系·····	235
四、分包方与其他各方冲突·····	237
五、分包方与其他各方冲突的分类·····	240
<b>第四节 分包方相关冲突的管理</b> ·····	242
一、总分包常规冲突的管理途径·····	242
二、总分包特有冲突的管理途径·····	243
三、分包方与其他相关各方冲突的管理·····	244

## 第七章 项目冲突与绩效

<b>第一节 工程项目绩效</b> ·····	249
一、工程项目绩效指标·····	249
二、项目的短期绩效与最终绩效·····	251
<b>第二节 冲突功能与项目绩效</b> ·····	252
一、冲突的积极功能与项目绩效·····	252
二、冲突的消极功能与项目绩效·····	253
<b>第三节 冲突管理与项目绩效</b> ·····	255
一、基于冲突功能两面性的冲突管理·····	255
二、冲突管理与绩效改进实务操作·····	256
<b>第四节 利益相关方的绩效</b> ·····	260
一、利益相关方绩效分类·····	261
二、利益相关方绩效评价类别·····	261
<b>第五节 冲突与利益相关方绩效</b> ·····	265
一、冲突与利益相关方绩效的关系·····	265
二、冲突与利益相关方绩效持续改进·····	265
<b>后 记</b> ·····	268

# 冲突与冲突管理

社会生活中的冲突现象无处不在。大到国家之间的冲突、公司之间的冲突，小到上下级冲突、家庭成员冲突，各个层级的冲突在日常生活中都客观存在，任何人都会碰到各种各样的冲突。鉴于冲突的客观性和普遍性，认识冲突、了解冲突也成了一个普通公民应该掌握的知识。什么是冲突？冲突具有什么样的特征，如何定义冲突，工程建设领域冲突相较于其他领域的冲突又有何特点？在工程项目领域的冲突持续高发的今天，广大工程技术人员都需要认真面对和解决这些问题，研究工程项目冲突具有重要的现实指导意义。



## 第一节 冲突的定义和基本特征

冲突的定义在不同专业领域内有不同的理解。管理学认为广义上的冲突是指一种过程，即一方感觉到另一方对自己所关心的事情产生了不利影响或即将产生不利影响时，双方的对立就开始了。它描述了从相互作用直到相互对立的各种活动，包括目标不一致、对事实解释存在分歧或者对行为预期的不一致等。狭义上可以将这种对立归结为所有冲突水平，从公开的暴力活动到微妙的意见不一致，都属于冲突范畴。此外，有观点认为冲突是基于各方的敌对情绪引起的，涉及两个或多个参与方，由于目标的不同和利益分配的不合理，引起各相关方意图支配对方的欲望与敌对情绪；也有观点认为这是基于各方互相排斥的心理所引起的，体现参与方在客观结果上的期望值或处理方式的不同，从而引起双方在心理上和行为上产生对立的过程。

心理学的解释是指两个或两个以上相互对立且同时存在而又处于矛盾中的心理状态，主要包括内部需要与外部限制之间的矛盾、外部需要和内部限制之间的矛盾等多个方面。心理学领域常见的选择性冲突，主要是指两种选择存在选择性的盲区，表现为两种选择均难以预测选择后的得益，或者一种能确定选择得益，而另外一种选择难以确定得益是否优于第一种选择，进而产生矛盾。

社会学领域对冲突的定义是一场争夺价值以及稀有地位、权利和资源的斗争，敌对双方的目标是压制、伤害，甚至是消灭对方，是人与人之间、群体与群体之间激烈对立的社会互动方式和过程。

文艺学领域的解释是指现实生活中人们的立场观点、思想感情、理想愿望及利益等方面的不同而产生的斗争在艺术作品上的反映，既包括人物与周围环境的斗争，又包括特定环境下人物自身的矛盾。冲突构成了文艺

作品的基础，是推动作品能够发生和发展的基本元素。

组织行为学认为冲突是指个人或群体内部、个人与个人之间、个人与群体之间、群体与群体之间互不相容的目标、认识或感情，并引起对立或不一致的状态。冲突的定义表现为多个单位之间的斗争。单位可以是个人、群体；群体可以是国家、企业，甚至是家庭或其他社会组织形式，强调的是不同单位之间的冲突。

国内外诸多研究冲突的专家给出的定义也各不相同。

国内主流的观点可以归纳为：冲突是一种行为，认为冲突发生在个人或团体之间，是基于某种目的而形成的不同形式的相互对立行为；冲突是一种知觉，冲突的双方能够感知对方差异的存在，且这种差异影响了自己的预期利益；冲突是一种互动过程，只有在对方行为基础上才能实现自己的预期利益，而恰恰对方的行为不符合自己的预期或对自己的预期利益造成可预见的损害。

国外学者克莱斯伯格认为冲突是一种状态，冲突各方有不相容的目标并且互相竞争；美国学者罗宾斯在其著作《组织行为学》中曾写到“冲突是一种过程，这种过程肇始于一方感觉到另一方对自己关心的事情产生消极影响或即将产生消极影响”；托马斯认为冲突是一方感受到了另一方损害或者打算损害自己利益时所开始的一个过程。

既然冲突属于普遍的社会现象，且存在于几乎任何一个人文社科专业领域。因此，应该接受不同专业领域对冲突问题的不同解读。但总体来说，所有关于冲突的定义可以包含以下几个不可或缺的元素：

(1) 双方存在意见的对立或不一致；

(2) 这种分歧能够被感知；

(3) 双方利益的实现必须借助于持续的互动，并能感知对方的潜在行为会影响自己的预期利益。冲突的发生必然存在两个或两个以上主体，主体之间存在利益方面的相互关系，而且双方之间存在根本性的分歧。冲突表现在双方的立场观点互不妥协，且难以达成一致，形成事实上的短期对抗，这种对抗不仅不利于双方的合作事务推进，而且还会影响到双方对预期目标的实现。与对冲突所包含的基本特征取得一致性共识不同的是，对冲突

结果的认识却经历了一个曲折的过程，从早期的冲突有害论，到著名的德国社会学家科塞提出的冲突功能的两面性，即冲突的正面功能和负面功能，至此，人们对冲突功能的认识有了更为全面的认知。此外，还需对冲突进行有效的控制，尽量控制冲突的负面功能所产生的不利影响；

综合以上论述，除了上述冲突具备的三个基本元素外，冲突还具备以下特征：

(4) 冲突应至少包含两个及以上的主体；

(5) 冲突有潜伏和发展的过程；

(6) 冲突功能具有两面性；

(7) 一定范围内的可控性。冲突发生后，可以对冲突进行有效的干预，防止冲突发生不可控的升级，同时使激烈对抗下的冲突适时降温；

但冲突已造成的影响短期内难以消除，甚至从长期来看，也会影响到最终的目标的实现，因此，冲突特征还包括：

(8) 升级和缓和的可能性；

(9) 效应的不可逆性；

(10) 短期效应和长期效应并存的复杂性。

冲突的主体是指冲突的当事方，冲突的客体是指冲突的对象，因何产生冲突。冲突的主体可以是国家、组织或个人，客体可以是利益、权利、资源、目标、方法、意见、价值观、感情、程序、信息或关系等，类别繁多。某次冲突中，冲突的主体是相对稳定的，但冲突的客体在一次冲突中可以是不变的，也可以是变化的，可以由某一客体变为另一客体，也可以由单一客体变为多个客体同时存在的情况。如果冲突逐渐演化和升级，冲突的主体可能会相应的变化，冲突则变得更加复杂，冲突可能由单一层次逐渐演变为多个层次共存的情况。因此，认识了解冲突需抓住冲突在某一时刻的主体和客体，弄清冲突的基本情况是做好冲突管理的基本前提。

## 案例 1-1

某市要拆除开发区地块内所有工业和民用建筑，准备明年年底兴建一