

第一章 项目合同管理中的角色和职责

Nigel Smith

除了最简单的项目之外，没有一个组织能够拥有项目所必需的全部技能。完成项目所必需的另外一些技能必须从外部购买。在这一章里，我们考虑了在整个项目供应链中所必需的角色，特别是在项目设计和实施阶段。我们还考虑了什么类型的项目合同可以不同的方式提供其他的角色。项目合同是一种机制，通过这种机制人们可以：

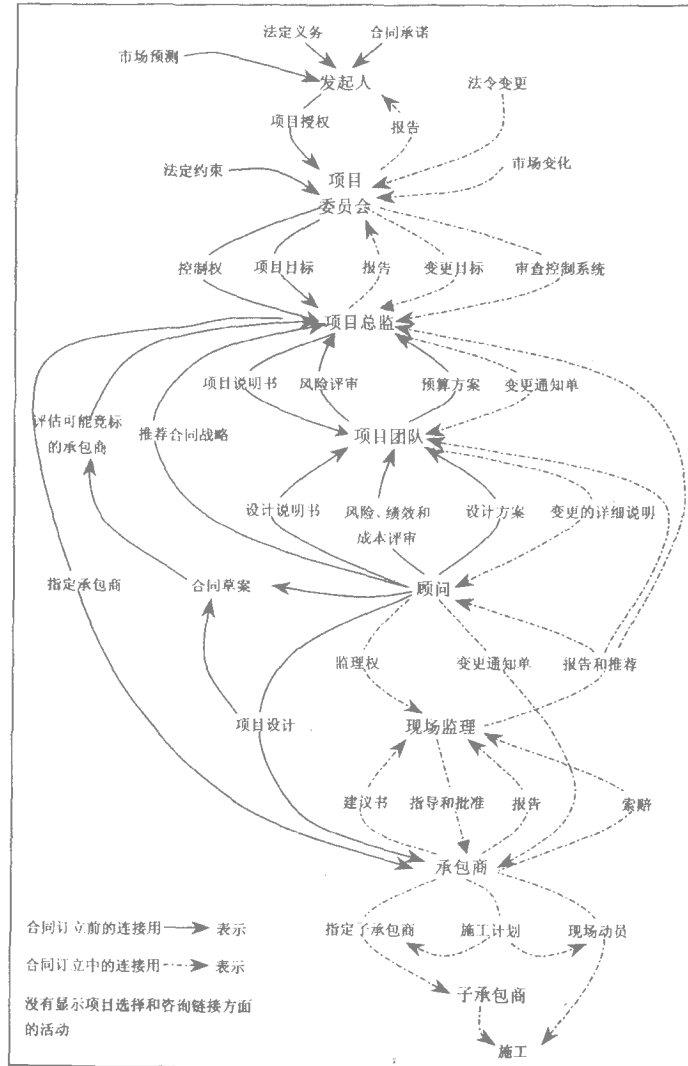
1. 创建项目组织。
2. 聘用项目经理。
3. 采购商品和劳务。
4. 界定项目过程的商业属性。

对于项目经理来说，能意识到如何通过运用项目合同程序去达到利益最大化进而有效地实施项目是非常重要的。本章叙述了一个项目中不同的合同各方和他们的角色，还叙述了不同的项目合同缔结方法。这些不同的项目合同缔结方法是设计用来给项目业主组织提供服务的。它包括了传统的方法和一些近来出现的且已被普遍使用的方法以及一些新兴的方法。本章也讲述了有关项目经理的标准条件并对未来的趋势进行了评论。

1.1 项目采购

项目的想法有许多来源，包括战略计划、市场预测、工艺再设计或机会创造者的建议等。项目用户、项目业主会考虑这些想法的可行性，再决定他期望的参与程度。不同项目的业主，不同的项目以及不同的项目发起人，项目的采购是不同的。无论采取什么样的项目交付结构，必须实施类似的项

目功能，这些功能中许多必须委托机构外部。对一个项目进行管理，其中的角色和职责可看成是一个功能交叉的等级序列（图表 1.1）。这些作用于战略的、市场的和商业驱动力之下的项目业主 然后 贯穿在整个供应链的不同合同方面并逐层下降。由于项目可采用一系列的采购策略类型，因此这一图表可能针对各个组织冠以不同的名称。这些组织可能是一个单独的组织，甚至是一个单独的个人。为了保持与介入到项目的结构中并和并和其



图表 1.1 项目供应链中的角色和职责

资料来源：After Nunos and Weame(1984)

他合同方协调一致，人们将不得不修改包含在这一图表中的联系的理论基础。

在项目业主满意了项目的概念和可行性之后，他需要做出的最重要决定就是项目采购策略的选择。这需要识别项目的合同方数量和他们的职责，这方面并非一直都很清晰。记住对任何一个项目而言，总有备选的项目采购路线以供使用。大量不同来源的信息表明：可行的项目采购策略与最有效的采购策略相比，后者可节省约 8% 的成本。相对建筑行业的利润率经常是 1% 到 2% 而言，这个数字是非常大的。

在本章里，我们考虑了大量不同的项目采购策略，它们能满足图表 1.1 中各种项目角色的要求。我们从传统的方法开始，然后描述了一些对这些模型做一定修改的方法。最后项目业主必须对项目采购策略做出决定，以取得最佳的优势。

1.2 传统的项目合同战略

作为考虑适用于所有类型的商业、工程或工业的项目合同各方的角色和职责，我们考虑了在英国建筑行业广泛采用的传统结构。它包括三个项目合同方：

1. 项目业主——项目的发起者和批准人。
2. 项目顾问——项目可行性分析和设计的负责人。
3. 项目承包商——项目实施的负责人。

一个项目采取的采购策略必须符合本行业的文化和结构，因为这些会对所采取的项目采购策略的效果产生巨大的影响。在英国建筑行业，很长时间以来就普遍使用这样一种方法，即把图表 1.1 中的许多角色组合成上述的三个基本角色。尽管传统的项目采购策略没有 20 年前那样流行了，但在英国在所有大型土建工程建设中使用它的比重仍占 50% 以上。它还是 ICE 项目合同标准形式的基础，这一标准的最近的版本是第七版（1999 年）。因此，这一项目采购策略可以作为一个模板，通过它可以对其他的项目采购策略进行评估。

1.2.1 项目业主

在传统的项目采购策略里，项目业主是一个组织。这个组织期望得到该项目，它通常拥有项目施工现场，会出资建设项目，而且一般是最后的使用者。项目业主经常是机会创造者，金融机构的出资者和建筑物的最终使用者都是这样。我们还假定，项目委托机构将包括项目委员会和项目经理。

其中项目经理有权并具备专门知识来开始项目设计和施工阶段的采购。在图表 1.1 中，我们可以看到的角色有项目发起人、项目委员会、项目主管和项目团队然而，这些职能必须保持联系并有效地履行职责。

1.2.2 项目顾问

项目顾问或项目顾问工程师主要负责以下三项职能：

1. 项目设计过程的管理。
2. 帮助项目投标和合同管理。
3. 项目现场监理。

一个项目的设计说明书或工作范围书是由项目业主准备的，而且项目业主会对项目顾问提供的服务质量和费用做一比较，并在此基础上选择项目顾问。被选中的项目顾问随后就会与项目业主直接进行接触。

现在发生了一些可提高传统体系运行效率的变化，在英国有一段时间 ICE 的项目合同条款（1999 年）曾作为项目合同形式的模板而被广泛采用。尽管它是基于项目顾问由项目业主支付报酬同时又是合同的独立仲裁人这样一种基础之上的。然而，在 1995 年 ICE 工程施工合同首次把“设计者”、“项目经理”和“现场监理人”的角色看成是“项目业主代理人”角色并依次界定了他们的义务和职责。外部“审判员”代替了独立仲裁人的角色，其费用由项目业主和承包商来支付（见第 9 章）。这是 Lathan 报告（1999 年）中的一个很大的组成部分。正如我们将看到的那样，这一新的项目合同能够应用于项目采购战略的全部系列。一些项目业主认为它直接取代了传统项目采购战略中采用的合同。

1.2.3 项目主承包商

传统上，单独的项目主承包商通常在设计完成后才被指定实施施工。承包商负责编制工作计划、动员、设计和启动工作或试运行。然而，传统的项目采购体系隐含了一些内在特征，这些内在特征严重地影响并制约了项目施工工作的有效性。第一，在一个项目早期阶段将承包商排除在外，这就浪费了早期使用成本/收益分析和建筑专业知识的机会，而随后的由于实际要求不得不发生的项目变更经常是代价高昂的。第二，项目业主和项目顾问可能会在一个项目上从事工作数月；若是大的项目甚至可能会是很多年。但是在项目投标阶段，承包商只会有 8 到 10 周的时间来了解项目，联络项目供应链上的成员，评估项目风险进而产生一个投标价格。这个投标价格必须足够高，以保护承包商免于职责带来的风险后果；但是它又必须足够低，这样才能在投标竞争中胜出。这些项目投标体系是基于对投标能够获得成功的评估之上的。第三，在最初出现可能性的机会阶段，项目业主就经常会给承包商施加压力以便尽早开始现场工作。这种措施纯粹是为了经

济而导致的祸患，因为一个短暂的施工前计划准备时间经常会使项目节约大量的时间和成本。项目业主经常可以以某种方式分享这些节约成果。

1.2.4 项目分包商

在最简单的合同形式中，主承包商或许能履行全部的合同。然而，实践做法是充分利用专业的项目分包商来履行工作的某一部分。项目分包商具有特殊知识和专业技能并有合适的和受过培训的员工，这就使得项目分包商较主承包商在履行专门工作时更有竞争力。无论有还是没有项目分包商都会存在一个项目供应链，它是由项目货物的供应者、项目的供应商和项目劳务的提供者组成的一个复杂体系。

1.2.5 项目经理

在传统的项目采购体系中，项目管理的专业知识体现在哪里呢？对许多组织来说，“按项目管理”和雇重要人员作项目经理的方法已经很普遍。实际上，项目业主、项目顾问、承包商和项目分包商可能都有自己的项目经理。但是对于一个完整的项目来说，一般认为项目业主的项目经理对项目所有阶段负责并且执行项目管理的职能。在项目业主组织内部可能是董事会内部负责，他们会对项目做出某种授权并决定项目经理的聘用条件。本章稍后会就有关条件进行更详细的讨论。

1.2.6 项目采购程序

在决定了项目的可行性和项目风险之后，项目经理首先要采取的行动之一是决定项目目标。在所有的项目主要目标中，项目工期、成本和绩效都是重要的。然而很有可能其中之一占据主导地位，其他占据第二位或第三位的目标也需要考虑。为了建立清晰的项目目标，需要考虑的典型内容包括：项目业主或者项目经理介入的程度，项目所要求的创新程度，项目与外部组织的衔接，项目所包含的国际组织和许多其他因素等。只有清楚地定义了项目的目标和目的，才能够识别最恰当的项目采购战略。然而可能发生的一些事件会造成项目的修改或者变更，项目变更的持续控制是必须的。这一循环在图表 1.1 中的项目委员会和项目主管之间给予了说明。

然后，项目经理必须考虑他自己的项目团队和其他主要合同方、项目顾问和承包商。项目团队必须进行项目风险分析和投资评估，做可行性研究并编制项目摘要，并决定项目的采购策略。项目经理对每一个合同都要从目标去考虑，项目经理都要对如下几个方面进行综合选择，即项目组织结构、项目合同类型、项目投标策略和合同形式模型等。在传统的项目采购策略中，项目顾问是在项目设计摘要和竞争性的投标基础有了以后才被指定的。在项目设计过程中以及建筑合同文档的准备中，项目经理和项目顾问将会相互配合。在项目设计完成或基本完成之后就会根据待定价的工料清

单和竞争价格来指定承包商。对于项目团队来说，在项目投标前通常都会做资格预审，这也受到了项目业主和承包商的欢迎。项目业主赞成资格预审是因为它排除了财务上或技术上欠缺的项目组织，从而确保了一大批有竞争力的承包商可供选择。承包商欢迎资格预审是因为它排除了那些不具备必要技能、经验和管理专业知识的项目组织，这会允许承包商只与那些和他们有着相似的成本和管理费的同行们竞争。非常有趣的是，项目分包商的指定可能更是基于这样的基础的，他们主要是与被认作是“最佳搭档”的组织就价格进行谈判，而不是基于公开竞争基础去选定的。

正如上面所提到的，项目中的其他合同方面也可能在其自己的员工中选择项目经理。他们的角色是扮演介于项目业主的项目经理和自己组织之间的联系人，并且管理好项目中他们自己的部分以达到预定的目标。因此尽可能地调和这些项目经理与项目业主的项目经理之间的目标以及项目本身的目标就成了项目团队管理的一个重要部分。

本章的后续部分将讨论：项目业主的项目经理的角色和承担相应职责的项目组织。这将会提供了一种项目生命周期的观点。在项目业主的项目经理的职责中，有一些职责是合同中规定的，有一些职责是合同中所没有的。各种典型的项目合同形式在结构和对风险义务的分配上是不同的。结果是项目业主的项目经理会发现大部分角色都是由项目合同的承约方实施的，而且在项目业主和承包商之间的合同中可能没有直接的项目经理合同角色如 ICE 第七版中的合同条件（1999 年）就是如此。作为一种选择，项目业主的项目经理可以是一个主要的合同角色，这一角色具有明确的义务和责任。正如前面讨论的有关 ICE 新的工程文件的合同条件那样。

1.3 备选的项目合同战略

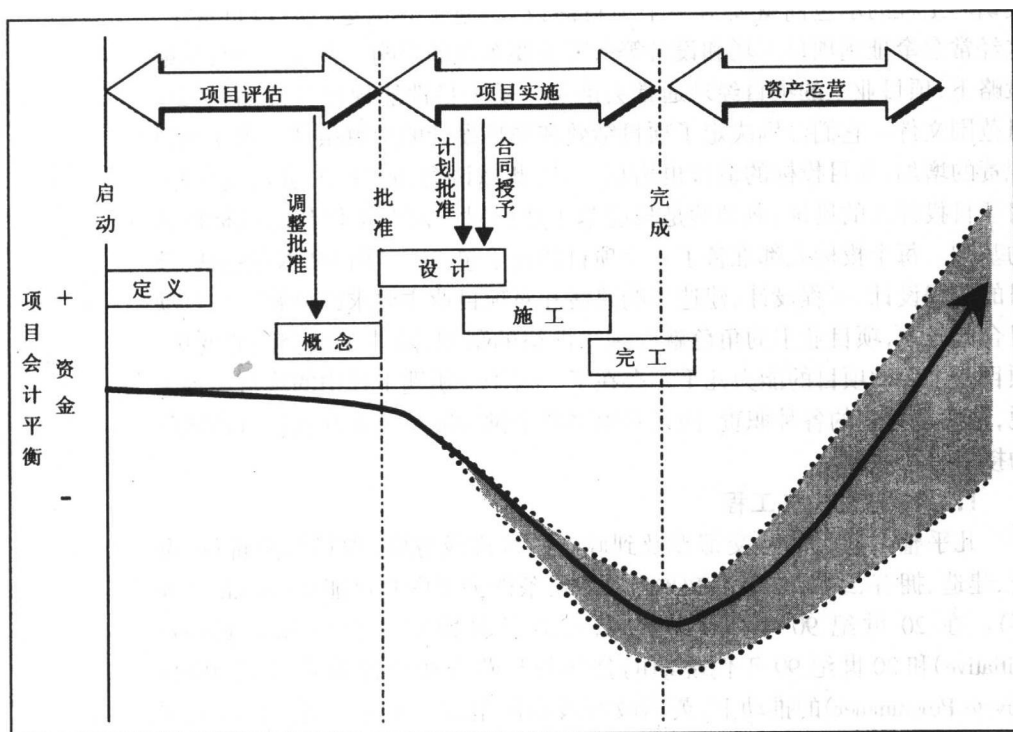
在建筑行业和其他的部门与行业中会存在其他的一些已经建立的项目采购策略，但是所有这些策略都可以通过与传统项目采购体系进行比较而加以检查。本章将会讨论两种主要的项目采购策略——集成策略和管理策略，但是每一种项目采购策略都有很多变形。

1.3.1 集成策略

正如其名字所表明的那样，这一类型的项目采购策略的实质是对项目多阶段中的角色和职责进行集成，特别是项目设计、计划和实施阶段被集成后就会排除接口问题，而这种接口问题在实践中经常是项目纠纷和冲突的一个起因。因此，通过让一个单独的组织来对项目的多个阶段负责，项目业

主转移了对项目接口难题的管理以及与之相关的各种风险。然而，项目业主失去了对项目生命周期中大部分阶段的实际控制。

如图表 1.2 所示 我们对项目生命周期的研究表明 在项目的设计和施工阶段 项目的资本投资最大 因此这一阶段的项目合同方的角色和职责非常重要。虽然有过多被集成的项目采购策略，然而我们可以从三个子类对其进行分析。通过对图表 1.2 的分析可以看出 这三个子类包括“建筑和设计总承包”、“交钥匙工程”和“政府特许工程”。人们的职责从项目设计和施工阶段开始，几乎涉及了整个项目的生命周期。



图表 1.2 项目生命周期中的资金使用图

多个变量的累计效果显示了最佳预测的不确定性幅度（图中阴影部分）

资料来源：After Smith(1996)

1.3.2 设计和建造总承包

设计和建造总承包策略是三个子类中最简单的一个，它要求项目业主，通常还有一个项目顾问，来完成项目前期活动。这个项目前期活动不是在已完成的项目设计基础上指定项目承包商，而仅仅是准备一个项目设计大纲。然后，项目设计和建造承包商要对项目的详细设计、工程或施工以及

对这些的接口管理负责。使用这种项目合同的主要目的是为了相对直接地完成一个项目的全部工作，而且一般是没有大的风险和变化的项目工作。这样项目业主才能够精确地指定其对项目的要求。通常的做法是为了奖励承包商提高项目成本效益并控制项目业主的投资，项目承包商是在固定总价合同的基础上获得合同和付款的。

1.3.3 交钥匙工程

正如其名字所表明的那样，交钥匙工程在项目完工时项目业主只需旋转一下插到“门里”的钥匙，一切事情就会自动达到运营的标准。结果使得交钥匙工程的承包商就要对一个项目的设计、施工和试运行阶段负责了。这经常会牵扯到项目工场和设备等所有主要东西的采购。在这一项目采购策略下，项目业主的项目经理通常会准备一份项目性能规格文件和一份项目范围文件。它们分别决定了项目绩效和项目设计的约束条件。由于项目职责的增加，项目投标的造价也增加了，因此邀请会的投标人也会更少些。对项目投标人的挑选，典型的是只能基于他们对一两个工作包的投标评估的基础。每个投标人都准备了一个项目的技术包，这一项目技术包包括：项目的流程设计、工程设计、建造采购路线和对项目业主要求的分解。一旦项目合同成立，项目业主的角色就受到了严格的限制，除非正式合同的变更，项目业主变动项目的能力几乎不存在了。对于交钥匙工程中的项目经理来说，他们有更多的各种职责，而且必须对整个供应链及一系列项目阶段之间的接口进行协调。

1.3.4 政府特许工程

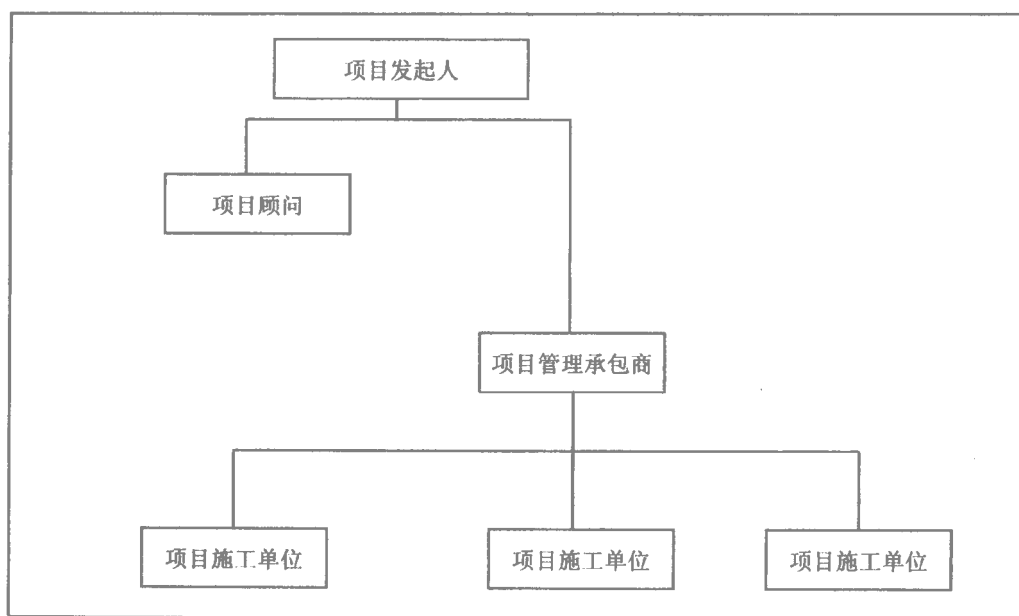
几乎整个项目的移交都涉及到政府的特许或融资，项目按照特许、融资、建造、拥有、经营、转让 (FBOOT) 等战略条件去考虑其可能性 (Smith, 1996 年)。在 20 世纪 90 年代早期的私人融资起始委员会 (Private Finance Initiative) 和 20 世纪 90 年代晚期的公共与私营合作伙伴关系计划 (Public Private Programmer) 的推动下，英国政府鼓励使用这一方法。这一模式几乎覆盖了项目生命周期的全部阶段，甚至包括了项目运营和维护。图表 1.2 所识别的大部分项目合同方的职能、角色和职责都集成成了一个单独的组织，这就是通常所熟知的项目发起人。项目发起人经常是一个拥有最少资产价值的独立项目合资企业，它是为了实施项目这样一个惟一目的才成立的组织。这一项目采购战略类型的另一个主要不同之处在于：项目发起人需要安排项目资金来源，创造足够的项目收入现金流来偿还项目债务，项目运营设施要能提供充足的回报。在这种情况下，项目业主的项目经理的角色和职责也转交给了项目发起人的项目经理。但是由于项目发起人并不是一个单独的组织，这有时会导致额外的复杂性。这对于项目经理而言，是需

要认真考虑的。有关合作性结构的工作效果将在本章稍后部分进行更详细的讨论。

1.3.5 管理策略

这个策略中的关键要素是把重点放在对项目的管理上，其最重要的原则是外来的管理专家知识可提供给项目业主，并因此给项目各方在目的一致性、建造能力和风险管理等方面都带来好处，这还将会更多地抵消由于缺乏专业知识而形成的成本。这些外来的项目管理人员在项目业主需要时就会有提供方供给项目业主，并在项目完工阶段去除掉，从而不会增加项目业主组织中的长期雇员数量。

如图表 1.3 所显示的那样，这种参与人以一个不同的方式作业。项目管理承包商以独立实体的身份出现，并且与项目业主的职员，特别是与项目业主的项目经理紧密地一起工作。项目管理承包商在项目一个非常早的阶段就被指定了。在英国此类角色可能是一个项目顾问，但通常是一个承包商。该承包商具有这方面的工作经验并且可能是一个项目投标人。在项目管理承包商的角色中，通常会在成本补偿加利润的定价基础上去挑选并雇用一个小项目团队的成员来自合同签约组织的职员。自然，为了避免可能的利益冲突，这个项目组织会在随后的任何工作合同竞



图表 1.3 建设管理合同的组织结构

资料来源：After Smith(1996)

标中被排除在外。项目管理承包商和项目业主的项目经理工作关系是非常紧密的，几乎就像是编外的项目业主职员。因此，对项目管理承包商施加严厉或苛刻的条件将会适得其反。

其他的项目参与人角色也有了轻微的变动，现在的项目顾问由管理承包商来雇用了，而且他会在合同中对项目设计的可建造性和实用性问题保持控制。图表 1.3 中清楚显示的另一个不同特征是：一系列的项目工作包合同取代了一个单独的主承包商合同。项目管理承包商挑选并管理这些项目合同，解决在项目合同之间可能出现的接口问题。在项目的固定总价合同和一些补偿性成本的条件下，每个项目合同都可能变化。这取决于项目风险和工期的约束条件。通过把项目工作分解成非常小的部分，项目合同就可以用来给项目业主更大的灵活性，使得部分项目工作可同时进行并协助进行项目的风险管理。因此为了保证有效性，项目合同必须给项目经理创造条件。这些利益包括：知情权、灵活管理变更权以及对施工有效管理等方面。这些条件可以抵偿雇用项目管理承包商的成本。

每个项目工作包合同都必须由项目管理承包商来管理，由他们与代表项目业主的项目经理做好接口工作。结果是项目业主没有了项目合同关系，它只有与项目顾问或项目管理承包商之间的直接合同关系。这就把项目业主的项目经理和管理承包商之间的关系提到了一个重要的位置。如果要通过实施项目合同来实现最大的潜在利益，则高度的相互信任和共同承诺就更重要了。

1.4 新兴的项目合同战略

在 20 世纪 90 年代一个显著的趋势是逐渐远离了采用竞争的项目合同战略，而趋向于采用合作性的项目工作方式。这种合作性的项目工作方式直接暗示了项目经理角色和职责的变化，在任何一种合作性工作方式中都有一种与项目目标挂钩的需要，所以经常需要采用奖励的方法，而且需要新的项目协议或合同以及一个好的管理实践。第六章将详细地论述项目合作性工作方式的不同类型，第三章将描述不同项目合同形式下重建合作性组织的组织、奖励和治理结构。本章将从项目经理的角度集中讨论这些不同项目组织和合同的含义。

1.4.1 合资企业和合作伙伴

多年以来工业已经习惯于采用水平的和垂直的合资企业和合作企业的形式。最近，其他的形式已变得很明显了，这包括不同的合作伙伴形式，诸

如团队伙伴合作关系、项目具体合作关系以及为形成私人融资起始一个项目 (Private Finance Initiative) 而形成的项目发起人小组等合作性企业形式。为了操作这些项目采购形式, 需要一种组织内的文化变革, 更重要的是项目经理需要新的技巧来处理一系列新的角色和职责。

1.4.2 公共和私人合作伙伴关系

公共和私人合作伙伴企业是一个独立的组织类型, 它按不同的方式运营, 但却具有公共部门和私人部门出资的明显共同特征。许多项目由于政治上的需要, 换句话说, 这些项目考虑得更多的是社会成本 / 收益方面的问题, 而不是财务方面的问题。这些项目不能以商业条款由私人融资来提供资金。公共部门通过将项目风险消减到一个可接受的水平上, 来确保项目的可行性。作为最后的手段, 项目广泛采用直接的公共债务融资。这就像项目风险共享, 通过人们现有收入的推迟来建成基础设施以及提供像假日税收这样的间接收益方法都可能采纳。然而如果有公共部门的介入, 那么公共部门就会包含在项目管理过程中。在这些混合型的项目组织里开展工作, 项目经理将会面临两种类型组织带来的文化碰撞, 而且仍需要做出有效的项目决策。

1.4.3 项目纠纷的解决

项目纠纷和更为重要的纠纷处理在任何项目合作性协议中都是关键问题 (见第九章)。项目经理更多地是在寻找公正的、快速的和经济的解决项目纠纷的方法, 并保持对项目纠纷的注意力。如果项目纠纷留到以后解决就会影响对项目的信任和承诺, 而且项目合作性协议的长时间稳定就可能受到威胁。在最极端的情况下, 项目参与者可能会离去或需要被替代, 这种选择应该通过公正的退出和进入协议谈判来进行预测和估计。然而大量的项目纠纷不属于这一类型, 而只是经常需要采用可替代纠纷解决方法。

世界上大部分国家已采纳了可替代纠纷解决方法, 它可能被简化为一个连续的六阶段模型 (见图表 1.4)。项目纠纷成本最小的两个阶段是“预防”和“谈判”阶段, 这几乎存在于所有的项目合同模型中, 而且是传统的项目合同角色和职责中的核心内容。类似地, 对于项目纠纷的最后两个阶段, “仲裁”和“诉讼”阶段也适用于大部分合同, 尽管有时只能在项目完工时才能被采用, 而且往往时间长且成本高昂。项目纠纷的中间两个阶段被命名为“独立专家”和“调解”阶段, 这是形成可替代纠纷解决方法的强制性程序。任何不能由谈判来满意解决的项目纠纷都会进入到独立专家那里。这种独立专家是在项目合同开始时双方一致同意和指定的, 项目纠纷的两方面信息通常要在特定的和非常有限的时期内提供给独立专家。然后, 该独立专家会在另一给定的时期内针对这一问题给出一个专家意见。这纯粹是一个

独立专家的观点，没有法律上的认同和法律约束力。但是它确实给了项目纠纷参与各方对于项目纠纷的一种观点。这一观点是关于其他人最有可能怎样看待这一问题的观点。有时这足以让纠纷的一方接受一个有关纠纷的专家观点。然而，如果独立专家的观点最终没有解决纠纷，然后纠纷就要进入调解阶段了。一个经过训练的纠纷调解人，理想的人选不应该是一个律师，而应该是由项目合同双方共同决定的人，而且他的费用由双方来共同支付。一个纠纷调解人将试图创建一种折衷的结果，在这种结果下，任何纠纷的一方所得到的都比想要得到的少，但是却足够使合同纠纷双方信服：没有真正的赢家或输家，从而解决了项目合同纠纷。另外，这种调解虽然没有法律效力，但是合同双方都意识到：除非在这一阶段就达成一个纠纷解决方案，否则下一个阶段将会有法律机构的介入，这既浪费时间，而且代价又高。

阶段	成本 / 敌对	名称	程序
1	低	预防	风险分配 对合作的奖励 合作伙伴
2		谈判	直接谈判，阶段谈判
3		独立专家	纠纷评审委员会，常设仲裁人或独立专家
4		调解	无法律约束力的决议，小型审判会， 咨询的意见 咨询的仲裁
5	高	仲裁	有法律约束力的决议
6		诉讼	民事诉讼法庭 法官 陪审团

图表 1.4 纠纷解决的阶段

资料来源：After Dispute Avoidance and Resolution Task Force (DART) Report

1.4.4 项目经理

尽管项目经理这一角色在任何一个合作性项目中都是相似的，但是项目合作性协议的持续时间越长，对于项目经理来说，解决同那些既具有长期关系但是又必须受项目工期限制的合作伙伴一起工作的矛盾越困难。从某种意义上说，知识、理解、信任和承诺的增加促进了这一角色的发展，而关系的有限特性和可能的未来竞争力的商业必要性等，使这一角色变得复杂化了。

1.4.5 工程师角色的分割

土木工程师协会 (The Institution of Civil Engineers) 1995 年建立了一种新的项目合同形式模型——工程和建筑合同 (EEC)，该模型承认这种项目合作性工作方式的趋势并强调对项目管理的需要。这种项目合同的主要特征之一是：由一组项目业主代理角色和评判员的新角色代替工程师先前扮演

的核心角色。这组项目业主的代理人角色称做为项目的“设计者”、“监督员”和“项目经理”。项目评判员这一新角色是一个外部角色，是由项目业主和承包商共同支付费用的角色。在小的项目中这三个项目业主代理人角色可能只由一个人来履行，但是正常情况下这一项目合同形式均清楚地界定了这二个基本角色，而以前这是施加于项目工程师一人身上的。

这种项目合同被称赞为是一种有价值的尝试，即对项目施工合同中项目经理角色和职责进行的更为清楚的划分。传统的项目合同没有正式识别项目经理这一角色，在不同的组织间和不同的项目间，项目经理的职责是变化的。工程和建筑合同 (ECC) 为这一复杂的难题提供了一定程度的确定性和解决的办法。

1.5 项目经理的标准条件

尽管有关项目经理的角色和职能的历史相对来说是很长的，但是在推进聘用项目经理的形式方面的进展是非常缓慢的，人们在聘用项目经理时仍然会使用有关劳务、咨询和其他的标准合同做范本。然后，根据这一聘用目的修订这些标准合同，或说明合同的这种用途。当然，其中所建议的条件只是用来指定有资格的项目经理，并且人们期望在项目最早期就能指定项目经理。

1998 年 (英国) 项目管理协会 (APM) 开发了一组指定项目经理的标准条件 (APM)。在任何一个项目合同形式模型中，这些条件适用于任何时间任何地点下的任何一个项目。不用说，有一种机制来组合相关的和明确的项目数据。在这种情况下，我们是知道事情的进展程度的。如果使用这种合同的话，像所有的合同形式模型一样，这些条件会带来对于项目理解、使用和文档统一等诸方面的好处。

通过具有一组通用的核心条件和从一系列规定明确的服务条件中选择，可实现标准条件的灵活性和适应性的进一步增加。项目经理聘用合同的首要任务之一是对项目经理条件给出精确的定义。在这个文件中，“项目业主”被确认为项目经理的业主。项目经理的服务内容将包含一个清单。项目项目业主和其他利益相关者将决定应该从条件中增删什么，以适应特定项目的考虑。

项目经理的酬劳支付一直是一个关键问题，聘用条件中包含一个支付项目经理酬金的进度安排。这一计划是基于固定价格和与时间关联的支付或费用补偿基础上的，所以奖励问题同样是重要的，特别是当许多项目经理

是在奖励的基础上开展工作时。项目经理应该按一个经过专业测定的不变工资来支付薪酬吗？如果项目经理管理失败，其酬金的一部分应该取消吗？目前，这些尚未包含在项目经理的标准条件之内，但如果需要的话是可以加进去的。

1.6 未来发展趋势

尽管在英国其他部门中，有改进的优势和项目管理学科方面的进步，但建筑行业的创新相对来说是缓慢的。建筑设计和管理规范制度（Latham Reports, 1999）和最近的建筑任务报告（Egan Construction Task Force Report, 1998）的介绍已经暗示社会正在向一个以项目为中心的、能分享最佳实践和世界一流绩效的合作性工作方式体系转变。

按项目进行管理正在被所有的产业部门接受，提供服务的组织甚至倾向于内部和外部共同的项目机制，并把这种内部和外部项目作为战略发展、管理变化和采纳最佳实践的管理基础。项目管理把重点放在了项目前期活动上，从而增强了其对一般企业及更传统以项目为基础的部门的吸引。项目管理的扩散可能会继续，非常有趣的是欧洲银行家对“项目”进行宣传并把它引入了欧洲，而这一术语在几年前还没被采用。

对未来做预测总是困难的，但是实质上这些预测说明了项目管理将来会发展成什么样。因此，对项目管理的未来做预测是一个很大的挑战。然而有很多问题突现出来了，企业正倾向于可持续发展的观念。这就暗示需要更广泛的项目合同环境以及项目中更广泛的公众或社会的角色。同样，人们也更多地关注到环境和社会问题以及项目实施和随后的运营所导致的暂时性和长久性的效果。项目经理的角色和职责可能会扩展到把所有这些额外的需求都加进去，事实上任何一个项目在任何时间和地点内都需要保证按时并在预算之内达到规定质量，这就一直会对项目经理有更高的要求。

1.7 参考书目及进一步阅读材料

1. Association for Project Management (1998), *Standard Terms for the Appointment of a Project Manager*, APM, High Wycombe.

2. Egan, J. (1998), *Rethinking Construction*, Construction Task Force Report, London.

3. Institution of Civil Engineers (1995), *The Engineering and Construction Contract*, 2nd edition, Thomas Telford, London.

4. Institution of Civil Engineers (1995), *Conditions of Contract: Measurement Version*, 7th edition, Thomas Telford, London.

5. Latham, Sir Michael (1994), *Constructing the Team: Final Report of the Government/Industry Review of Procurement and Contractual Arrangements in the UK Construction Industry*, The Stationery Office, London.

6. Nunos, G. E., and Wearne, S. H. (1984), *Responsibilities for Project Control during Construction*, School of Technological Management, University of Bradford.

7. Smith, N. J., (ed.) (1996), *Engineering Project Management*, Blackwell Scientific, Oxford.

8. Turner, J. R. (1995), *The Commercial Project Manager*, McGraw-Hill, London.

第二章 项目合同和支付结构

Peter Marsh

购买者和承包商之间的合同性质可以呈现出不同形式。合同的性质取决于一系列因素，包括工作范围、承包商的职责、介入的风险和紧急情况。在本章，我们将考虑采购的合同结构类型、不同的定价制度和支付的条件。我们也将描述当选择不同的结构类型时所应考虑的问题。

2.1 合同结构

当选择承包商时，购买者可能会遵循若干采购路线之一，其区别在于：

(1) 对于设计、采购、施工和试运行来说，是由一个组织来对其负责，还是把它们分开由若干独立的组织对其负责。

(2) 主承包商是既管理项目又实施施工呢，还是只对管理负责而让其他人实施施工；其他人实施施工既可以是像承包商对主承包商那样工作，也可以像直接由项目业主雇用的独立的承包商那样工作。

(3) 所选择的支付方式的基础。

若干常用的采购路线是：

1. 传统体系

这一体系基本是在建设和土木工程合同中使用的。在这一体系下，设计职责主要由项目业主和承包商雇用的建筑师和工程师承担，或者承包商只是主要负责施工。设计工作也可能由一些由项目业主指定的项目分包商实施，但是这会给设计职责带来困难。不过，项目业主仍然通过建筑师或工程师掌握着施工中的设计控制权以及合同的总的管理工作，因此，当需要时他们会发出变更指令。这种变更可能是关于项目业主指定的项目经理提供管理服务方面的，也可能是限制建筑师或工程师设计的职能方面的。