

# 工程项目冲突治理的路径选择

唐冰松

(湖州职业技术学院 建筑工程学院, 浙江 湖州 313000)

**摘要:** 不同功能冲突的合同治理方案不同,提出正向和负向功能冲突的合同治理过程。项目冲突的合同治理方式可分为预防类、补充类和预测类等几个类别。项目冲突的关系治理包括信任、沟通、承诺、合作以及行业惯例等几个方面。冲突治理可以采取合同治理、关系治理以及两种治理手段并用的综合治理方式,明确各个治理方案的特点及冲突治理的适用范围。最后,通过两个案例分析冲突治理的实施策略。

**关键词:** 冲突治理; 合同治理; 关系治理; 综合治理

**中图分类号:** TU1; C931.2

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1672-4348(2018)03-0301-06

## Path choice in governance of engineering project conflicts

TANG Bingsong

(School of Architectural Engineering, Huzhou Vocational and Technical College, Huzhou 313000, China)

**Abstract:** There are different governance strategies for contracts with conflicts of different functions. The governance process for contracts with conflicts between positive and negative functions was put forward. The contract governance for project conflicts can be divided into such categories as prevention, supplementation, forecast and so on. Relation governance for project conflicts includes trust, communication, making commitments, cooperation and industry practices. Contract governance, relation governance and the comprehensive governance with a combination of the two can be adopted for conflict governance, with the characteristics of each governance plan and the applicable scope of each conflict governance scheme well defined. In the end, the applicable strategies of conflict governance were investigated through two practical cases.

**Keywords:** conflict governance; contract governance; relation governance; comprehensive governance

当前项目治理研究已成为工程管理领域的热门话题。作为与管理完全迥异的概念,项目治理体现的是各方为了实现目标而做出的互动过程,合同治理和关系治理是其最重要的两种治理途径,也日益引起学者的重视。尹贻林<sup>[1-4]</sup>课题组在合同治理和关系治理对项目绩效的影响上做了大量的研究工作。骆亚卓<sup>[5]</sup>在该问题上也做了类似的工作并进一步拓展。以尹贻林为代表的大多数学者还将研究焦点放在合同治理与关系治理之间的相互作用问题上<sup>[6-11]</sup>。严玲<sup>[12-13]</sup>对关系治理的核心要素和量化研究等问题进行了深入

探讨。还有一些研究集中在关系治理的本质、内涵、效用以及成功因素等方面<sup>[14-16]</sup>。

冲突治理研究作为冲突问题的重要组成部分,目前学界较少涉及。实例方面,Gillet<sup>[17]</sup>研究了政府如何解决水资源是用于灌溉还是用于商业的冲突治理问题。Cuvelier等人<sup>[18-20]</sup>关注了公共资源的冲突治理问题。这些研究无论从定性还是定量的角度都还处于原始的阶段,需要进一步深入研究。冲突治理显著区别于冲突管理之处在于冲突的解决需要项目各方的持续互动,强调的是各方解决冲突的积极性和能动性。

在工程业界,工程项目冲突的治理研究几乎处于空白的状态。

笔者主要聚焦于合同治理和关系治理两个维度框架下的冲突治理问题,通过案例分析说明治理思路,同时将合同中关于冲突治理的条款细分为预防类、补充类和预测类等几个类别,并简要叙述了每种治理类别的特点。除了需要关注关系治理中五种常见的治理方式,对冲突的综合治理、合同治理与关系治理的组合运用等操作问题给出了建议。

1 项目冲突的合同治理

项目治理研究的是参建各方如何依靠共同建立起来的规则或默认的约定来治理项目。各方一致认可的规则通常包括正式和非正式两种。正式的项目治理包括法律法规治理和合同治理,非正式治理主要有社会传统习俗治理、行业内习惯法治理、关系治理等。冲突治理作为项目治理的重要内容,没有得到应有的重视,在实际项目治理过程中,一般以事后治理和非正式治理为主,这使项目建设大大增加了成本。如何加强冲突的正式治理,真正做到高效合理治理冲突需要各方深思熟虑。因为绝大多数项目的冲突,本质来源于合同的不完备性,所以冲突的正式治理需要从合同治理入手。每个工程项目都有其自身的特殊情况,制定与项目本身相适应的合同治理方案是完善冲突治理的主要途径。德国著名的社会学家 Coser<sup>[21]</sup> 提出冲突功能具备两面性的特点,这决定了对冲突的治理要根据项目和冲突本身的情况区别对待。本节从冲突功能两面性的角度分析如何进行冲突合同治理。

1.1 正面冲突的合同治理

冲突的正面功能是指利用冲突加强项目成员内部沟通,提升内部凝聚力和士气,使项目的绩效得到提高。当项目团队内部暗流涌动、内耗严重、工作效率低下时,需要通过制定新的管理规则激发冲突,形成新的利益秩序,达到改善项目绩效的目的。但是,何时启动新的管理制度、如何制定和启动管理制度、参与方以及预期要达到的项目绩效等现实问题需要在合同中有较明确的说明。冲突的合同治理是指通过签订合同,在制定和启用新的管理制度时重新定义各方权责利,将新制度激发的冲突控制在一定水平上,从而提高项目的

建设效率和绩效。激发新的冲突后,相关各方应通力协作,积极适应新的规则,突破冲突前后的利益藩篱,重新调整自身的定位。新的矛盾需要各方共同治理,治理目标应朝着更加有利于项目自身利益的方向进行。项目管理者激发冲突在于要使各方明确当前的状态未能体现项目建设的最佳状态,尚有进一步挖掘项目绩效的空间,希望通过冲突的方式取得各方共识并付诸行动。这就是正向功能冲突治理的出发点。冲突正向功能的合同治理过程如图 1 所示。

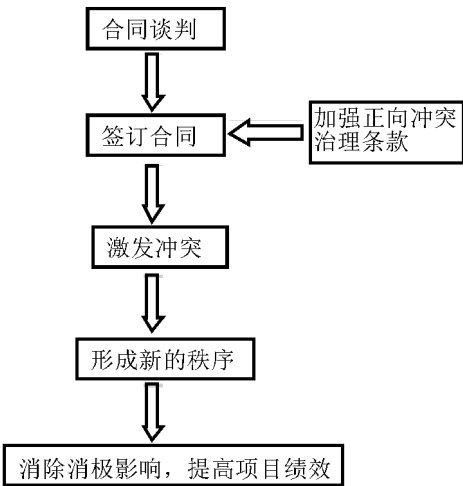


图 1 发挥冲突正向功能的合同治理过程  
Fig.1 Contract governance process for exerting the positive functions of the conflict

1.2 负面冲突的合同治理

项目实施过程中所遇到的大多数冲突对项目造成的影响是消极的。冲突从孕育、发展到爆发等各个阶段都可以采取干预措施。在冲突的孕育和发展阶段,各方可以通过有效措施对潜在的有害冲突进行干预,将其扼杀在摇篮中;冲突爆发后,危害已经形成,只能采取措施减轻冲突的危害,将损失减到最低程度。为了避免各方对干预冲突权责利不明确而引起二次冲突,有害冲突的干预需要通过完善合同条款的方式予以确认,即合同治理。涉事主体应担起责任,发挥自身在解决冲突时的主体作用,不等不靠,依据合同内冲突治理条款,妥善解决好有害冲突,将冲突对项目和各方的负面作用降低到最小。在冲突发展的不同阶段,有害冲突合同治理的时机有所区别。负面冲突的合同治理过程如图 2。

图 2 较为完整地描述了冲突在不同发展阶段

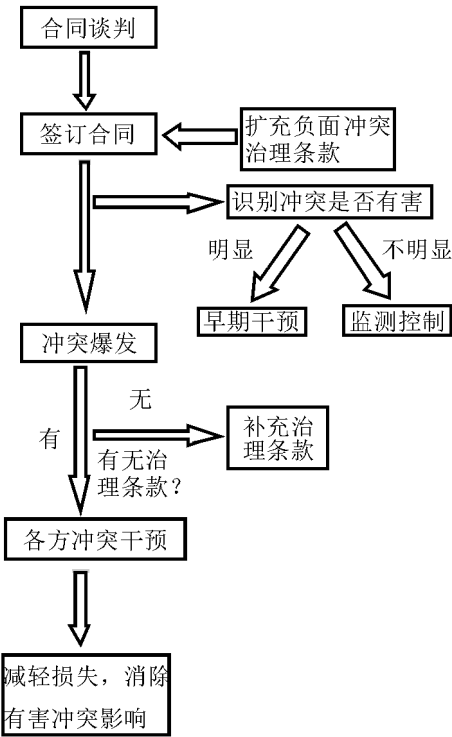


图 2 有害冲突的合同治理过程

Fig.2 Contract governance process for harmful conflicts

的合同治理过程。在实际工作中,对冲突提倡早期干预、后期善后的做法,两种处理办法均需通过合同治理的办法确定各方的权利和义务,做到有害冲突“善治”。值得注意的是项目经历几次冲突治理后,合同冲突治理条款会持续完善,应对后续可能发生的冲突时,会更具“弹性”。

1.3 合同治理冲突条款的主要类型

1.3.1 预防类

合同建立的预防类冲突治理机制主要基于既有项目冲突治理的基础形成。分析过往冲突治理的经验,如果合同存在冲突的治理条款,则需要明确各方的权责利以及相应的奖惩机制。这类冲突主要是普遍意义上的项目冲突以及根据本项目的特殊情况可能发生的冲突,业主、监理、施工、甚至咨询机构均要参与冲突的协调解决,各方根据自身扮演的角色以及在项目的地位充分发挥自己的作用,将有害冲突的负面影响降低到最小。

1.3.2 补充类

补充类冲突治理条款一般是冲突发生后对合同进行条款补充。补充类冲突治理条款的特点是当项目遇到新的冲突情况时,补充内容一般只是

为了解决该冲突,功能较为单一,但补充类冲突条款对完善冲突治理完备性具有重要意义。

1.3.3 预测类

预测类冲突治理条款则较为抽象,因无法给出具体的冲突内容,只能构建一个冲突治理一般性框架。框架的内容大致包括各方参与协调冲突的时机、牵头人、缺席方的替代机制、项目应急机制等。预测类冲突治理条款通常具有较强的偶发冲突治理适应性。

2 项目冲突的关系治理

项目冲突的非正式治理主要指关系治理,关系治理在冲突治理中具有重要作用。关系治理包括信任、沟通、承诺、合作以及行业惯例等几个方面,<sup>[12]</sup>具有灵活、易变的特点。关系治理与合同治理一起共同构成了冲突治理的基本框架,两者在治理项目冲突时各有长处和不足。合同治理通过文本的形式规定了各方应对冲突时的权责利,条款清楚,适用于关系治理成本较高的情形,但同时也存在执行成本较高、苛刻执行合同反而影响冲突治理效果等问题。而关系治理虽然能一定程度上降低冲突治理成本,但也存在过度依赖关系治理反而会增加投机行为的风险。因此,作为合同治理的有效补充,加强关系治理对完善冲突治理手段具有重要意义。

2.1 加强协作和沟通

项目管理各方应多沟通交流,共享信息,建立互相依赖的关系、增强信任感,这有利于降低冲突的关系治理成本。有害冲突发生后,不仅需要及时动员各方积极应对冲突,还需要利用平时积累的关系资源治理冲突。丰富的关系资源能有效地提高治理冲突效率,降低治理成本。

2.2 各方信任

信任是项目合作的基础,加强信任不仅能降低关系治理的成本,还能使团队气氛更为融洽。为了降低项目失败的风险,可以选择长期合作并具有良好的业绩口碑的单位。取得合作方的信任需要投入较多的时间成本和物质成本。

2.3 加强各方合作

项目各方的利益是一致的,只有完成项目建设才符合各方的共同利益。在项目开始前,要建立共同目标,只有各方利益统一起来才能打好合作基础。一旦有害冲突爆发,将危及所有人的利

益,利益驱使的一致性使各方全力参与冲突治理。

2.4 冲突治理的口头及书面承诺

项目在建设过程中将面对各种各样的冲突,情形复杂。承诺可以认为是参建各方为了获得关系价值而投入的口头或书面意愿,并通过具体行动呈现出来,这对治理冲突非常重要。

2.5 行业惯例

行业惯例存在地区差异,各个地方建设行业的行业惯例有一定差异。企业作为地方行业惯例的培育者和践行者对影响当地行业惯例有着不可忽视的作用。比如个人和企业的信誉制度,一个地方如果存在根据企业和个人的信誉而建立起来的淘汰制度,若遇到项目冲突,参与方不执行冲突治理合同条款、口头或书面承诺,各方会降低对其的信誉评价,多次发生该类事件后,该参与方将被自动淘汰。可见,各方培育和践行先进的地方行业惯例对提高冲突关系治理效率具有显著影响。

3 项目冲突的综合治理

相较于正式的冲突治理机制,非正式冲突治理机制的建立不仅能和正式的冲突治理机制互补,有时甚至可以互相替代,它们共同构成了冲突治理的基本框架。框架中的正式和非正式两个维度为高效治理冲突提供了一个可行的综合治理路径,如图 3。实际项目治理需要根据项目的具体情况合理交叉运用合同治理和关系治理两种机制。

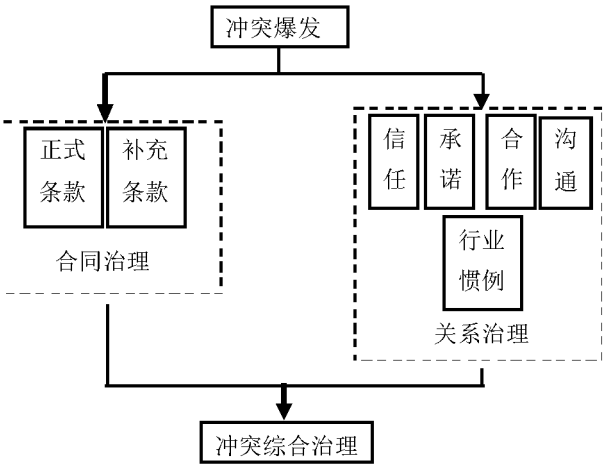


图 3 工程项目冲突综合治理路径

Fig.3 Comprehensive governance path for conflicts in engineering projects

4 冲突治理方式的特点及选择策略

合同与关系这两种治理冲突途径具有显著不同的特点。主流的观点认为两种治理方式可以相互补充或互相替代。互相补充强调的是两种治理途径在治理冲突时,综合运用两种治理途径,也就所谓的冲突的综合治理。互相替代的观点认为两种治理途径互相独立,只能各自发挥作用,非此即彼,亦即单独发挥合同治理和关系治理的作用。

4.1 冲突合同治理的特点

现代社会强调契约精神,合同在治理冲突时发挥着重要作用。合同治理一定程度上能防范投机主义,大大降低交易成本。在冲突发生时,一般首先从合同入手,寻找相应的治理条款能高效化解冲突。合同治理具有强制性、刚性的特点,高效、快速、低成本是其主要特征。此外,合同在防范冲突发生、提高项目管理效率方面发挥着主要作用。但相比于关系治理,合同治理还存在一些问题,如处置合同外冲突事项乏力、应对突发意外状况较差、治理不彻底、负面效应难以短期内消除等,这为后续的项目管理埋下了隐患。在一些重大工程项目或复杂项目上,应重点强调合同治理,冲突治理应以合同治理为主。

4.2 冲突关系治理的特点

项目管理的中心是对人的管理,人际关系的建设是影响冲突发生发展的重要因素。人际关系包括沟通、信任、情感等因素,关系因素具有易变、复杂、难以掌控的特点,同时也决定了治理冲突时有较大的空间和尺度。冲突关系治理具有明显的柔性和弹性。事实证明,关系治理在治理效率、消除负面效应等方面要优于合同治理,在解决合同外冲突、复杂冲突等方面存在明显优势。但关系治理也存在治理成本较高、有较大的投机空间等问题,需要予以充分重视。冲突关系治理适用于复杂项目、中小型项目管理等状况。冲突关系治理并不意味着不需要合同治理,而是指在已有合同的基础上,更大程度上发挥关系治理的优势,有针对性应对更为复杂多变的项目管理情形。

4.3 冲突综合治理的特点

冲突综合治理需要同时发挥合同治理和关系治理的优势,综合治理更加符合现实治理情况。综合治理在发挥各自治理手段优势的同时,又能弥补各自劣势,实为冲突治理的上佳策略。冲突



的综合治理几乎存在于所有项目冲突治理问题中,合同治理和关系治理两种治理手段是有所侧重还是均衡运用,需要根据项目情况和冲突情况综合考虑。

#### 4.4 冲突治理的范围

项目冲突治理主要包括冲突预防治理、冲突干预治理和冲突善后治理等几个方面。通过建立合理的治理机制,使冲突发生、发展和善后各个环节都能得到有效的控制,充分发挥治理机制的有效性。冲突预防治理和冲突善后治理属于冲突的“前处理”和“后处理”,“前处理”属于冲突的早期干预,使冲突在萌芽阶段就处于管控阶段;“后处理”是针对既已干预后,消除冲突造成的消极影响,履行冲突干预中所制定的各种书面协议、口头承诺及其它待完成的事项。各方尤其需要重视冲突干预阶段的治理,冲突干预治理是冲突治理的核心。冲突干预治理的内容主要包括遏制冲突进一步发展、分析冲突解决的可能途径、冲突干预后效果的预判等几个方面。冲突干预治理机制不仅要求做到冲突干预的自发性,同时还要求具有一定的针对性和有效性。制定科学、合理、高效的冲突治理机制是每个项目管理者需要深入思考的问题。

### 5 案例分析

案例1:某工程项目签订合同后不久恰逢国家宏观调控。参建各方预见到项目原材料价格会快速上涨,很快就出台一个补充协议规定如果原材料价格大涨15%以上,发包方追加投资总额的同时,承诺将提高每个月的进度款支付比例以缓解承包方的资金压力。一年半后,项目建设进入攻坚期,主要原材料价格包括钢筋和混凝土在内的价格不出所料大涨25%,承包方因无力承担骤增的资金压力,要求发包方启动补充协议,否则停工。发包方认为涨价是短期的,要求承包方要顶住压力。眼看发承包双方冲突愈演愈烈,发包方多方调研后,决定执行补充协议内的内容。

新的支付办法实施后,虽然发包方提高了资金的使用成本,但承包方获得了更多资金支持,团队干劲十足,项目的最终绩效超过预期。

如果没有补充协议,势必造成承包方负担过重而引发各方争吵扯皮,耽搁宝贵的项目建设时间。补充协议正是合同治理的重要表现形式,通

过启动补充协议的内容,重新建立进度款支付规则,双方都需要适应外部环境变化而做出必要的调整。有时这些调整对双方来说是痛苦的,虽然表面上看是发包方的投入增加了,但发包方和承包方因此避免了更大的冲突,所以从总体上看是节约了项目建设成本。可见,合同治理手段在激发冲突积极功能方面所发挥的重要作用。事后,发包方在总结项目成功经验时表示,国家宏观调控后制定的补充协议是项目成功的重要因素。

案例2:浙江湖州某拆迁安置房项目因工期较紧,甲方在没有完全落实拆迁工作的情况下,催促施工单位进场施工,桩基和挖机等大型机械设备进场施工后没多久就遭到未搬迁居民的抗议,强烈要求施工单位立即停止施工,无奈之下项目只好停工。业主不断介入协调居民搬迁,但收效甚微。停工17个月后,经过多方努力,居民终于搬迁完毕,业主要求施工单位复工,却遭到断然拒绝。施工单位表示业主应赔偿停工17个月期间人工费、机械台班费和其它费用累计121万元,理由是场地拆迁未完成就进场施工,现在造成窝工是业主的责任,要求赔偿。业主认为停工期间屡次要求施工单位的机械和人员撤出场地,待解决拆迁问题后再进场复工,施工单位以进出场费太高无人承担为由拒绝业主要求,责任在施工单位。双方多次谈判均以失败而告终。双方僵持不下,项目因此一直未复工,眼看项目损失持续扩大,几乎到了崩盘的边缘,当地上级主管部门牵头召开了协调会议。由于承包方已多次在该地承接工程施工项目,与当地主管部门建立了良好的工作关系,互信程度高,关系良好。最终,在主管部门的协调下,双方互相退让一步签订了备忘录。备忘录主要内容包括:第一,由于窝工造成的损失由施工单位提交初步申报表,发包方委托第三方审计机构进行初步审计,以审计结果的70%作为最终窝工损失,并先行支付窝工损失的50%作为窝工期间的资金补偿,剩余的50%在项目最终审计后作为项目工程款补偿费一并支付;第二,制定补充协议,若后续工作遇到类似情况,建立各方协调联动机制和奖惩办法,避免类似窝工现象再次发生。

案例2表明项目合同签订后的初期由于没有对该类冲突在合同中进行约定,致使双方对峙,使项目停工长达17个月,冲突双方都蒙受了巨额损失。业主与施工单位长时间冲突对项目造成了较

大的损害。签订备忘录是通过合同的方式治理有害冲突的重要表现形式。此举一方面解决了该冲突,使之成为互信的基础;另一方面通过补充冲突治理条款,以防类似冲突事件再次发生。在治理有害冲突的时,合同手段是最常使用也是最有效的手段。虽然案例2中的备忘录只能解决类似冲突,面对新的冲突需要重新建立新的备忘录,但各方认同的备忘录机制在解决新的冲突方面,优势明显,不仅能随时解决新出现的冲突,而且还为增进双方互信、提高项目成功概率,提供了制度保证。此外,项目能继续推进也不能忽视主管部门与承包方之间良好关系发挥的重要作用,正因为双方互信程度高,承包方才同意放弃自己部分利益与发包方签订备忘录。可见,此案例属于合同和关系并举治理有害冲突的典型案列。只有发挥

合同治理和关系治理两种途径的优势,综合治理冲突,才能收到事半功倍的效果。

## 6 结语

合同治理和关系治理共同构成了冲突治理的主要途径。笔者分别从冲突功能具备的两面性,研究了针对不同性质的冲突,如何进行合同治理的问题。通过案例分析进一步阐明了冲突合同治理在实际项目治理中的应用。此外,冲突治理条款可以分为预防类、补充类及预测类等几种类别,不同冲突治理条款类型对不同冲突的治理具有不同特点。在冲突的非正式治理方面,提出了五种关系治理方式,包括信任、沟通、承诺、合作与行业惯例以及这五种治理方式在冲突治理中的应用。

## 参考文献:

- [1] 杜亚灵,李会玲,闫鹏,等.初始信任、柔性合同和工程项目管理绩效:一个中介传导模型的实证分析[J].管理评论,2015,27(7):187-198.
- [2] 尹贻林,徐志超.工程项目中信任、合作与项目管理绩效的关系—基于关系治理视角[J].北京理工大学(社会科学版),2014,16(6):41-51.
- [3] 杜亚灵,尹贻林.基于治理结构创新的公共项目管理绩效改善研究[J].建筑经济,2010(12):66-70.
- [4] 杜亚灵.基于治理的公共项目管理绩效改善研究—以企业型代建项目为例[D].天津:天津大学,2008.
- [5] 骆亚卓.合同治理与关系治理及其对建设项目绩效影响的实证研究[D].广州:暨南大学,2011.
- [6] 尹贻林,赵华,严玲,等.公共项目合同治理与关系治理的理论整合研究[J].科技进步与对策,2011,28(13):1-4.
- [7] 王清晓.契约治理与关系治理耦合的供应链知识协同机理研究[J].中国商论,2015(6):165-168.
- [8] 周茵,庄贵军,王非.破解投机渠道的恶性循环:合同治理与关系治理的权变模型[J].西安交通大学,2015,35(1):40-47.
- [9] 谈毅,穆继丰.论合同治理与关系治理的互补性与有效性[J].公共管理学报,2008,5(3):56-62.
- [10] 朱沅,何轩.家族企业的关系治理与正式治理—相互控制视角[J].中大管理研究,2007,2(4):19-32.
- [11] 邓娇娇.公共项目治理与关系治理的整合及其治理机理研究[D].天津:天津大学,2013.
- [12] 严玲.临时性组织中关系治理机制核心要素的本土化研究[J].管理研究,2014,11(6):906-914.
- [13] 严玲,邓娇娇,邓新位.公共项目治理评价的量化研究[J].工程管理学报,2014,28(3):84-88.
- [14] 董维维,庄贵军.关系治理的本质解析[J].软科学,2012,26(9):133-137.
- [15] 李敏,李良智.关系治理研究评述[J].当代财经,2012(12):86-91.
- [16] 王颖,王方华.关系治理中关系规范的形成及治理机制研究[J].软科学,2007,21(2):67-70.
- [17] GILLET V, MCKAY J, KEREMANE G. Moving from local state water governance to resolve a local conflict between irrigated agriculture and commercial forestry in South Australia[J]. Journal of Hydrology, 2014 (519): 2456-2467.
- [18] CUVELIER J, VLASSENROOT K, OLIN N. Resource, conflict and governance: critical review[J]. The extractive industries and society, 2014(1): 340-350.
- [19] OWUSU G, OTENG-ABABIO M. Conflicts and governance of landfills in a developing country city, Accra[J], Landscape and Urban Planning, 2012(104):105-113.
- [20] GLENN J C, GORDEN T J. Governance and conflict developments collected in round 1 of the millennium project 1996 look-out study[J]. Technological forecasting and social change, 1997(54): 99-110.
- [21] 科塞.社会冲突的功能[M].孙立平,译.北京:华夏出版社,1989:135-139.

(责任编辑:王圆圆)