

doi:10.3969/j.issn.1672-4348.2017.06.019

工程项目监理方与承包方冲突来源、分类及管理

唐冰松

(湖州职业技术学院 建筑工程学院, 浙江 湖州 313000)

摘要: 监理方与承包方冲突对项目影响很大。监理方与承包方的关系取决于他们自身的功能属性, 包括监理职能、合约关系、工作关系等。双方关系的异化常常导致冲突, 科学辩证看待双方关系能有效减少冲突。监理方和承包方冲突的来源大致可以分为项目质量冲突、进度冲突、成本冲突及安全文明施工冲突等几个方面。按照已有的冲突成因和属性标准对所列冲突事件进行分类, 分类结果为全面客观认识冲突提供了多个视角。冲突的自我管理和他人管理是双方冲突管理的主要应对方式。
关键词: 项目冲突; 监理方; 承包方; 来源; 分类; 管理
中图分类号: TU1; C931.2 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-4348(2017)06-0606-08

The origin, classification and management of conflicts between the project supervisor and the contractor

Tang Bingsong

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

Abstract: The conflicts between the supervisor and the contractor have great impacts on project management(PM). The relationship between the two is determined by their specific functions including supervision functions, contractual relations and working relations, etc. The alienation of the relations between the two often leads to conflict. Therefore, a dialectical and scientific view of their relationship can effectively reduce conflicts. The origin of conflicts usually falls into such categories as project quality conflicts, progress conflicts, cost conflicts and safety construction conflicts, etc. The conflicts listed were classified according to the above-mentioned causes and attributes, and such classifications could provide multiple perspectives for a comprehensive and objective understanding of the conflicts. Anyway, self-management and management of others can be taken as the major technique to deal with conflicts.
Keywords: conflicts; supervisor; contractor; origin; classification; management

工程项目团队的基本冲突包含发包方与承包方冲突、发包方与监理方冲突以及监理方与承包方冲突三个方面。前两类冲突已在相关研究中做了较为详尽的分析,而对后者的研究通常较少。
监理方与承包方的关系不同于前两类关系,他们之间没有直接的契约关系,他们的合作是基于各自分别与发包方签订的合同实现的,也就是说,他们的关系通过履行各自合同实现。基于双方特殊的关系,他们的冲突明显区别于前两类冲突。
通过文献梳理发现,多数冲突问题研究侧重于冲突的定义,表现形式和管理途径等定性描述。^[1-2]

收稿日期: 2017-08-21
通讯作者: 唐冰松(1982-),男,浙江长兴人,高级工程师,硕士,研究方向:项目工程管理。

少数人关注工程项目冲突,侧重于单一的冲突事由研究,如资源冲突、个性冲突、项目内外冲突、PPP项目各方利益冲突、Partnering模式冲突的解决等。^[3-9]对监理方和承包方的研究侧重于双方关系建设和双方业务配合等方面,^[10-12]且以侧重定性分析为主。但鲜有涉及发包方和监理方之间的冲突研究,课题研究的空白亟需系统的理论分析填补。

针对监理方和承包方之间特殊的合作关系以及国内外相关研究的缺省,本文将从双方关系开始切入,分析双方关系如何确立以及在实际的合作中可能出现的异化,并聚焦于双方冲突的特点,将两者的冲突按照一定的标准进行归类,观察双方冲突区别于其他冲突的显著特征,为高效管理双方冲突提供一些参考。

1 监理与监理职能

1.1 监理的由来与内涵

监理的概念最初起源于西方,它代表了项目建造管理方面的专家力量参与项目建设。监理一词相应的英文翻译为“supervision”,意为监督、监管之意。在我国,“监理”一词完全是出于使用的需要而新造的专用名词,我们不妨将这个名词拆开理解其涵义,“监”意为监督、监察;“理”为管理、处理的意思,合在一起就成了监督管理之意了。对“监理”进一步理解,可以解释为以某项条例或准则为依据,对目标行为进行监视、督查、控制和评价。当然,这是由某一特定的机构或执行人实施的行为,使执行人更为准确、更完整、更合理地达到预期目标。

监理方是指专门从事该项工作的专业机构,它不仅具备了丰富的专业知识和项目监管实战经验,而且还肩负着宣传和普及专门知识的职责。该专业机构由众多面向一线监督管理业务的专业人员组成,监理人员的加入,大大降低了对发包方专业知识的要求。纯知识业务方面的事宜都由监理人员代为行使,发包方只要在宏观上对有合同关系的单位进行有效的管理即可。发包方从专业技术管理职能的剥离,可以使其有更多的精力参与管理协调事务,集中精力处理繁复的事务性工作;专门从事专业性工作的人员可以集中精力从事专业工作,更有利于个人专业的积累发展,有利于行业的发展。基于以上几点考虑,监理方在工

作中有以下几个特点:

(1)服务性。它不同于承包方直接参与生产活动,也不同于发包方的投资、协调活动,建设服务的客体是发包单位的工程项目,服务对象是发包单位,这种服务性活动严格按照委托监理合同和其它有关工程建设合同来实施,受法律的约束和保护。

(2)科学性。监理方的工作体现专业性,须通过建设行业的法律、法规、规范实现。科学性一方面表现为准确性,也就是对工程项目技术应用的判断、决策的准确性;另一方面表现为合理性,处理技术问题有理有据,说服力强。监理工作的科学性表现为其智力服务的价值。

(3)公平性。工程监理在工作时应以事实为依据,以法律和有关合同为准绳,在维护发包方和项目的利益时,不损害承包方的利益,体现了公平性。

(4)独立性。监理方作为三方主体之一,与发包方、承包方之间的地位在法律上是平等的,监理工作应排除所有外界干扰,独立自主开展项目管理服务工作。

1.2 监理的工作原则

监理的工作原则主要包括五个方面:第一,建设行业的法律、法规、规范、图纸、监理合同等。其中法律、法规和规范属于通用性准则,通过国家层面制定的法律、法规和规范约束监理工作的范围,为监理工作提供最基本的依据;图纸和监理合同主要针对具体的项目,属于专用性准则。专用性准则只适用于被监理项目,是监理方处理特定项目事务的重要依据。第二,项目监理实行的是总监负责制。项目总监领导一个监理团队,该监理团队主要由监理员、专业监理员、副总监等人员组成,他们在项目总监的统一领导下开展工作。第三,秉承“公开、独立、自主”的原则,在维护发包方和项目利益的前提下,以不损害承包方利益的原则开展监理工作。第四,国家规定应强制监理的项目必须纳入监理范围。包括国家和地方的重点工程项目;大中型公共事业项目;成片开发的住宅小区工程;利用外国政府和国际组织的贷款、援助资金的项目;国家规定的其它需要监理的项目等。第五,应有严格的质量保证体系。凡是纳入监理的项目,都应实行“政府监督、社会监理和企业自检”的质量保证体系。质量保证体系包括两

方面,一是监理企业的质量保证体系,二是项目监理部的质量保证体系。前者规定了该企业最低的监理标准,后者主要是总监针对本项目制定的质量保证体系,后者的质保体系标准一般要高于前者。

1.3 监理的相关制度

在监理制度方面,主要分为国家和地方两个层面。我国建设监理制度的试点工作始于 1988 年,1988 年 7 月 25 日,建设部经过认真研究、积极筹划,制定印发了《关于开展建设监理工作的通知》,提出要建立具有中国特色建设监理制度,以提高投资效益和建设水平。1996 年,我国大多数地方都有了地方性的工程监理规章,标志着地方性的监理制度逐渐走向完善和成熟。从 1992 年到 2008 年,我国陆续出台了《工程监理企业资质管理试行办法》《建设工程监理合同示范文本(征求意见稿)》《建筑法》《建设工程质量管理条例》《工程监理企业资质管理规定》《建设工程监理规范》《房屋建设工程旁站监理管理办法(试行)》等多项监理制度,这些制度的推出不仅加速了监理行业在我国的成熟速度,也初步奠定了监理行业在我国规范合法运行的制度基础。

2 监理方与承包方的关系

监理方与承包方之间的关系既不同于发包方与监理方之间的委托关系,也不同于发包方与承包方之间的承揽关系,他们的关系大致可以描述为业务上的监督与被监督关系。双方既没有直接的经济利益方面的往来,也没有直接的合同关系,他们的合作关系都基于最重要的一方,那就是发包方。正是有了发包方,两者才建立了工作关系,换句话说,如果发包方不存在,他们之间的工作关系也将终止。这种建立在第三方的特殊工作关系,使得监理方与承包方之间的工作关系变得复杂。在我国,发包方占据着绝对强势地位,监理在发挥监督作用时,存在感日趋模糊,在管理承包方时无力感很强。

2.1 双方关系的建立

发包方分别和监理方、承包方签订合同后,双方的工作关系随之建立,他们本身没有选择对方作为合作伙伴的权力。监理方合作伙伴的随机性决定了合作伙伴多样性、素质参差不齐的特点,这就加大了他们的工作难度。监理方和承包方的工

作关系起始于与发包方签订合同起,终止于项目结束。合作中只要有一方与发包方解除合同关系,双方的合作关系也随之终止。另一方面,监理方和施工方通过合作实现收益,他们分别通过履行监理合同和施工合同兑现权利,而履约行为恰恰可以描述为监理方对施工方的监督以及施工方接受监理方监督两个方面。如果双方没有履行监督与被监督义务,收益也不会实现。通过合同关系与收益实现途径两个层面描述双方关系如图 1。

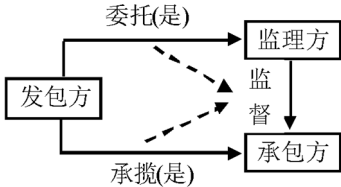


图 1 监理方和承包方通过合同建立工作关系路径
Fig.1 Relationship between the supervisor and the contractor confirmed by the contract

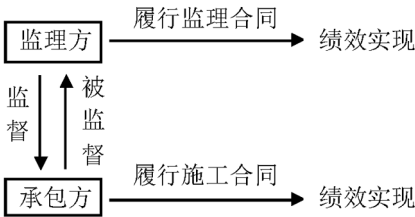


图 2 监理方和承包方绩效实现基础
Fig.2 Basis for performance achievements of the supervisor and the contractor

监理方与承包方关系的被动型特征在工程项目中显得较为脆弱,脆弱的关系加上并不成熟的建设环境,监理方在维护和管理承包方的关系时常常处于较为尴尬的地位。总之,监理方与承包方的关系特征可以归纳为以下几个方面:间接性、被动性、脆弱性、临时性、松散性。

2.2 双方关系的特征及异化

监理的本质是项目监督,在我国原本监理方行使的职能由发包方代替,而现在,发包方主要是宏观管理,将具体的项目专业业务管理委托给监理方行使,监理方作为专业的咨询服务机构充当专家角色对项目业务监督把关。从中可以看出,发包方可以不是专业人士,只要能提供资金、组织协调资源,能为监理方和承包方提供一个舞台即可,这是发包方的主要职责;监理方必须是所监理

项目的业内权威,为项目管理目标负责;承包方须在监理方的管理和指导下从事施工管理工作,对发包方负责。

国际上,监理方具有绝对的权威和权力,对项目监督有一票否决权,受到各方干扰较少;反观我国监理方开展工作存在的问题不少,需要整个行业引起重视,具体表现为:

(1)独立工作空间不够。各种业务联系单、签证单的签字流程将监理方签字栏置于承包方之后、发包方之前,显然监理方成了发包方管理的对象,项目事务最终决定权在发包方,监理方的意见只能作为发包方参考,这样的管理体制使监理的工作可信度和独立性大打折扣,监理方的专业性劳动成果得不到应有的尊重。

(2)监理管理权弱化。监理的本职工作是监督管理承包方的施工建设工作,但在实际的工作中,监理的监督管理工作并不容易落到实处。虽然监理的监督管理权是发包方赋予的,但毕竟与承包方之间没有合同关系,没有直接的管理和被管理的关系,这就为监督难问题埋下了隐患。承包方常常自行施工,遇到需要监理监督的地方不及时通知监理到场确认,特别是隐蔽工程,监理要求剥离检验的难度更大。有时监理方受制于多方面因素,睁一只眼闭一只眼,承包方顺利蒙混过关。如果遇到较为强势的监理方,承包方会出现对监理指令不予理会,甚至出现对峙的局面。碍于发包方对工期的压力,监理方往往会率先妥协,降低监管的标准和要求,监理监管的力度和效果大打折扣。

(3)监理职业道德滑坡。我国监理行业存在一个较为严重的问题是监理人员素质有待加强。人员素质不高的情况饱受诟病,造成这一现象一方面是因为我国监理行业相对于西欧发达国家起步较晚,人才层次低,厚度不够。一些监理人员无视自己的职业道德在工地现场“吃、拿、卡、要”,严重影响了监理行业的声誉;一些监理人员技术水平不高,处理复杂技术问题的能力不够,无法给出各方都满意的结果;还有一些监理人员处在发包方和承包方之间,工作消极怠工,不作为、乱作为时有发生,监理存在的必要性受到质疑。

2.3 辩证看待双方关系

与其说监理方和发包方之间的关系是管理与被管理的关系,不如将双方之间的关系定位为合

作关系和服务关系更为恰当。现代社会强调合作,承包和监理作为项目建设的两个不可或缺因素,只有双方联合起来工作才能管好项目,很明显,可以将双方的关系定位为合作关系或者伙伴关系。合作关系讲究的是互相配合,任何一方的消极应付都会影响项目的产出和绩效,从该角度看,双方不仅要互相配合,更要高效配合,这样才能产生良好效果。双方应以大局为重、适时妥协,才能做到双方共赢。

除了双方具备合作关系的特征,将监理监督管理的功能看作是对承包方的服务更加符合现代社会潮流。在建设服务型国家的大背景下,监理行业同样需要转变观念,将传统的监督管理职能向服务项目建设、服务发包方、服务承包方的方向转变。这不仅强调了承包方作为项目建设的主力军和主体作用,更体现了监理方作为专业服务的出售方在三方关系中所应真正担当的角色。监理方合作和服务的理念应全程贯穿于项目建设的始终,为项目建设和各方顺利开展履行自己应尽的义务。

3 双方冲突的来源与分类

监理方规定的权利义务和承包方的权利义务存在一一对应的关系,这样的关系一定程度上反映了双方之间的依赖关系。有依赖就需合作,有合作就意味着冲突。在项目施工阶段,监理方和承包方之间存在冲突主要集中在项目质量、进度、成本、安全和文明施工等四个方面。

3.1 项目质量冲突

监理方与承包方之间发生的关于项目质量冲突包括两个方面,一是建筑材料质量,二是施工质量。施工合同中明确约定品牌和型号的建筑材料一般在施工中不会有较大分歧。有些材料在合同中约定没有约定或者约定并不明确,对于这样的材料除了需要满足国家和地方规范中的强制性规定外,没有其他额外要求或要求较为含糊,比如“较高、较大、较好、较先进、市场中等以上”等,监理方和承包方就选用何种材料会产生分歧,因而由材料约定模糊产生冲突。还有一种情况属于监理方监管难引起的冲突,表现为监督管理不及时、不同步,存在监管盲区等。

施工质量方面同样存在类似问题,虽然施工合同对项目整体质量有一个整体的要求,但对不

同的分部分项工程质量可能有不同的要求,而且有些要求的提法较为笼统,这就对监理方监督承包方的施工质量提出了挑战。双方对同一标准的不同理解是产生冲突的主要根源。随着社会科技的飞速发展,建筑材料领域的技术层出不穷,新材料的大量应用需要新的施工技术作为支撑,而传统的施工规范内缺乏相应的标准和规范,这就加大了监理的难度。简而言之,就是施工规范无法适应施工技术的快速发展。施工规范的更新永远滞后于行业发展的特点是双方产生冲突的制度性因素。此外,施工质量的监督存在不及时、不同步现象,在一些项目上这种现象甚至较为普遍。

3.2 项目进度冲突

监理不仅要监督项目的质量,项目的施工进度同样是他们监管的内容。项目进度以工期作为主要约束参数,监理方以发包方要求的工期为前提,在现场对承包方的施工进度进行控制。项目的施工进度可以分为多个层次,工期、年进度计划、季度进度计划、月进度计划、旬进度计划、周进度计划等都是常用的进度计划表示方法。采用何种进度表示方法通常依据项目的情况以及当前的进度状态共同决定。监理方与承包方关于进度问题常见的冲突来源主要有:一是施工进度拖沓,监理无力。由于各种客观和主观原因,项目实际进度落后于计划进度,监理反复督促,效果都不明显,迫于发包方压力,监理方和承包方常常发生进度冲突。二是监理方工作效率不高影响了项目进度。有些监理公司专业性不强,人手配备不够,监理日常工作影响了项目进度,承包方无奈,只好向总监或监理公司负责人交涉,引起冲突。三是监理方和承包方搭档工作不和谐。同发包方与承包方配合工作不和谐类似,监承双方彼此都没有选择对方的权利,随机组合出现工作的不和谐有较高的概率。这种情况造成的工期延误都将责任归结为对方,双方内耗严重,容易引起冲突。

3.3 项目成本冲突

项目成本是监理方和承包方发生冲突的主要焦点。一方面监理方希望承包方能多投入成本,提高项目质量;另一方面承包方则希望在保证最低质量要求的前提下,节约建造成本,以赢得更多利润。事实上,监理方受发包方的委托,全权处理项目监管事宜,监理方代表的是发包方的利益,但并不完全代表自身利益。监理方在管理承包方

时,存在两种情况:一是对承包方严格监管,完全体现发包方的意志;二是不严格监管,甚至沆瀣一气。前者双方容易产生冲突,后者因双方达成利益同盟,冲突也就不容易存在。本节我们阐述监理方与承包方因项目成本问题产生冲突是指第一种情况。

双方发生的关于项目成本冲突最直接体现的是各类工程款的签发过程引发的矛盾。监理对各类工程款的签发拥有审核权,在审核每一笔工程款时,需要做几个方面的考虑,一是该笔费用是否发生。承包方虚报工程量,滥竽充数的现象偶有发生,监理有责任将承包方未施工的工程量核减,维护发包方的利益。二是费用是否由承包方承担。有些发生的工程量并不在清单序列中,需要根据具体情况分析已发生工程量费用由哪一方承担,如果由发包方承担,则应计入支付款清单;相反,费用应由承包方承担,工程量应从支付清单中剔除。三是费用核算是否准确。承包方申报的费用应是已核算的费用结果,正常情况下,承包方的核算遵循粗略估算法,申报的费用可能会较大,有时甚至含有较大水分。监理方作为第一把关人,有责任将承包方的申报款项瘦身。以上三项在特定条件下,均可能引发冲突。其它监理方认为应申报增加费用或者承包方应节约的费用,对方有不同意见,这也是引发矛盾冲突的根源。

3.4 安全文明施工监管冲突

众所周知,建筑行业已成为高风险行业,人员伤亡屡见不鲜。为了保障现场施工人员的人身安全,建设部在2005年印发了《建筑工程安全防护、文明施工措施费用及使用管理规定》(建办[2015]89号),对某一特定项目而言,安全文明措施费是否落到实处则成了问题的关键。有些项目虽然拿到了发包方拨付的安全文明措施费,但为了节约成本考虑,承包方并没有按照规定将这笔费用完全用在项目上,安全文明措施费使用打折现象在全国大面积存在,这为安全事故的发生埋下了较大的隐患。另一方面,已落实的费用,一线工人并没有按照规定操作,也就是执行不到位。安全文明措施执行不到位严重影响安全文明费用的投入效果,这些都需要监理方进行监管。承包方的安全文明措施费用打折行为成了监承双方在安全文明措施领域内发生冲突的主要焦点。

3.5 双方冲突的分类

监理方和承包方发生的冲突是监理方充分代表发包方利益,严格监管承包方的前提下发生的,不包括监理方和承包方可能发生的合谋行为。本节阐述了监理方和承包方在项目管理过程中最为关心的内容:项目质量、进度、成本和安全文明施工

工四个方面,以及基于以上四个方面所发生的冲突。已有的研究工作将项目管理中各方冲突按照成因、动机特性、本质属性等多个角度进行分类,^[13]在冲突成因和本质属性两个分类标准下,对上节所述的冲突事件进行分类,分类结果如表 1、表 2。

表 1 基于成因不同标准下的监理方承包方冲突分类

Tab.1 Classification of conflicts between the supervisor and the contractor according to different causes				
分类角度	质量	进度	成本	安全文明施工
资源类			费用是否发生、费用责任认定、费用核算分歧、其它费用分歧	措施费未完全落实
协调类	材料约定模糊、监管盲区、质量标准分歧、材料监管时机不当、施工行为监管不当	进度监督无力、监理效率不佳措施费执行效果不佳		
组织类		监理效率不佳、人际冲突		措施费执行效果不佳
客观类	规范滞后			

表 2 基于属性不同标准下的监理方承包方冲突分类

Tab.2 Classification of conflicts between the supervisor and the contractor according to different attributes				
分类角度	质量	进度	成本	安全文明施工
利益			费用是否发生、费用责任认定、费用核算方式分歧、其它费用分歧	
价值观	材料约定模糊、监管盲区	人际冲突		
认知	质量标准分歧、规范滞后			措施费执行效果不佳
目标	材料监管时机不当、施工行为监管不当	进度监督无力、监理效率不佳		措施费未完全落实

4 监理承包冲突的管理途径

发包方在三方关系中处于领导地位,而监理方和承包方属于合作关系。基于这样的三方关系,监理方与承包方如果发生冲突,常常发生这样的“三国演义”:监理方与承包方先自行处理冲

突,双方主动管理冲突,称为冲突自我管理;如果双方无法解决冲突,发包方应主动、及时介入,从更高的位置协调管理冲突往往事半功倍,能取得更加令人满意的效果。以冲突当事人之外的力量为主的冲突管理模式,称为冲突他人管理。基于监理方和承包方在三方关系中的特点,我们将重

点阐述如何管理监理方和发包方的冲突,从冲突自我管理和他人管理两个角度谈一谈应如何管理好双方可能存在的冲突。

4.1 监理承包冲突的自我管理

监理方和承包方作为冲突的当事人,应发挥自身的主动性,积极处理与自己有关的冲突。整合、宽容、折中、独断和回避是双方对冲突的第一反应,其中,整合、宽容和折中有助于冲突的缓解和解决;独断和回避却无助于矛盾的解决。监理方和承包方本着解决问题的态度应优选整合、宽容和折中的方式应对冲突。双方如果能够自行化解冲突,会大大降低冲突管理成本。需要强调的是与发承包冲突管理相比,监理方与承包方不存在合同关系,也就不存在所谓的由合同要素引发的冲突。

4.2 监理承包冲突的他人管理

监理方与承包方冲突如果双方无法自行解决,第一步应寻求发包方的帮助。发包方作为双方共同的“领导”,在协调双方冲突时具有无可比拟的优势。发包方是整个项目的统领人和负责人,监理方由发包方委托,体现的是发包方的意志,发包方对除技术和国家的强制规定外的一切项目事务有决定权。从这个角度看,发包方拥有监理方没有的资源,在协调监理承包冲突时,具有更高的效率。冲突他人管理适用在冲突双方无法自行解决冲突的情形。双方存在解决冲突的意

愿,但客观上依靠彼此力量又无法解决冲突,寻求第三方的帮助是最为有效的办法。发包方在充当监理承包冲突的第三方时,与一般的独立第三方不同,他与其他双方都有合同关系。当然,如果发包方无法协调双方冲突时,只能寻求独立的第三方解决冲突,独立的第三方包括仲裁机构、法院等。独立的第三方参与协调冲突时,可以发现冲突的双方已不是单纯的监理方和承包方了,而是发生了戏剧性的变化,常常是冲突的一方变成了发包方与监理方,另一方为承包方。发包方与监理方之间的委托关系决定了他们的利益本质上是一体的,他们的利益与承包方的利益存在根本性的对立。

5 结语

在项目管理团队中,监理方和承包方冲突不同于其它两类冲突,但其在项目冲突管理占有重要位置。本文在已有研究发包方与承包方、发包方与监理方冲突的来源、分类及管理的基础上,重点分析了监理方与承包方在合作互动中的冲突行为,通过聚焦具体冲突事件,研究了冲突事件的来源,并依据冲突成因和本质属性的分类标准对这些冲突事件进行分类,随后,提出了应如何管理监理承包冲突。本文的研究成果是项目三方冲突的重要组成部分,有较为重要的理论和现实意义。

参考文献:

- [1] 刘俊波.冲突管理理论初探[J].国际论坛,2007,9(1):37-42.
- [2] 樊富珉,张翔.人际冲突与冲突管理研究综述[J].中国矿业大学学报,2003(3):82-91.
- [3] 高峰.大型建设工程项目资源冲突机理及其管理方法研究[D].西安:西安建筑科技大学,2014.
- [4] 吴叶忠.工程项目团队的冲突管理研究[D].上海:上海交通大学,2009.
- [5] 王亚卓.工程项目团队内外部冲突问题研究[D].长春:吉林大学,2014.
- [6] 丁杰.我国建设工程项目中冲突的现状调研和分析[J].建筑经济,2012(2):16-19.
- [7] 杨其. Partnering 模式下工程项目冲突处理机制研究 [D].长沙:中南大学,2012.
- [8] 阮连法,曾辉,王敏怡.基于 Partnering 模式的建设工程项目冲突处理研究[J].施工技术,2008,37(2):15-18.
- [9] 仲崇坤. BOT 利益相关者的冲突管理研究 [D].兰州:兰州大学,2012.
- [10] 张俊.浅议工程总承包、工程项目管理与工程监理的关系[J].建设监理,2014(5):69-70.
- [11] 林锐,陈峰,秦虎,等.浅谈工程总承包模式下的工程监理[J].建设监理,2014(12):7-9.
- [12] 朱锦华.浅谈监理单位与建设单位、承包单位之间的关系[J].中国市政工程,2002(4):43-44.
- [13] 唐冰松.工程项目的分类及绩效影响定性分析[J].工程管理学报,2016,30(2):136-141.