

# PPC 2000 伙伴关系合同的项目管理流程及各方职责

杨 倩 吕文学

**内容提要** 《项目伙伴关系标准合同格式》(PPC2000)是一份基于伙伴关系模式的多方合同条件,本文在介绍项目的组织结构和伙伴关系项目管理流程的基础上,分析了伙伴关系团队成员应遵守的共同的义务及其项目参与方各自的职责。

**关键词** 伙伴关系合同条件(PPC2000) 项目管理流程 项目各方职责

2000年6月,由英国建设部发起、咨询建筑师协会(ACA)出版的ACAPPC2000《项目伙伴关系标准合同格式》(The ACA Standard Form of Contract for Project Partnering)(以下用PPC2000)是世界上第一份,也是目前唯一专门为建设工程项目伙伴关系(Partnering)模式设计的合同条件。PPC2000是英国政府的建设研究机构报告“建设新思维”的一个直接成果,是一份用于工程项目采购的多方合同格式。

自2000年9月PPC2000第一版出版之后,ACA根据从用户处得到的反馈意见,于2003年6月和2004年的5月,对PPC2000的合同文本进行了修订,大部分修订是为了保持语言的明晰和一

致性,或者是对小的笔误进行修正。本文基于PPC2000的2004年修订版本,对项目的基本流程和项目各方的职责进行了介绍和分析。

## 一、PPC2000 合同条件的特点

PPC2000合同条件具有以下主要特点:第一,它是一份基于伙伴关系团队的多方合同,参与到伙伴关系团队中的项目成员都要签订这份合同,这份合同对所有的伙伴关系团队成员都具有约束力。第二,PPC2000涵盖了伙伴关系的全过程,因此能够对设计、采购、施工进行一体化管理。第三,PPC2000中根据项目的目标确定关键绩效指标(KPI),并利用这些关键绩效指标对伙伴关系团队成员进行激励。第四,PPC2000倡导有效的沟通,并采用非对抗性的问题解决程序,以尽量

避免争议或索赔的产生。

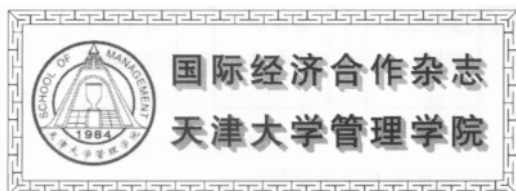
## 二、PPC2000 伙伴关系合同条件的项目组织结构

PPC2000中伙伴关系项目的组织结构如图1所示。

### (一)项目主要参与方

项目主要参与方包括业主、业主代表、承包商、专业分包商、咨询顾问、伙伴关系顾问等。伙伴关系的特点是项目参与方将会组成一个伙伴关系团队来共同完成项目,但并不是所有的项目参与方都必须参与到伙伴关系团队中,例如,业主的咨询顾问和某些专业分包商既可以参与也可以不参与,但无论哪方签订了伙伴关系协议或是加入协议,成为了伙伴关系团队的成员,就必须按照伙伴关系合同履行各自的义务。

在PPC2000中,业主代表获得业主授权,代表业主来管理承包商和与项目相关的事务,但业主代表并不代表业主成为核心小



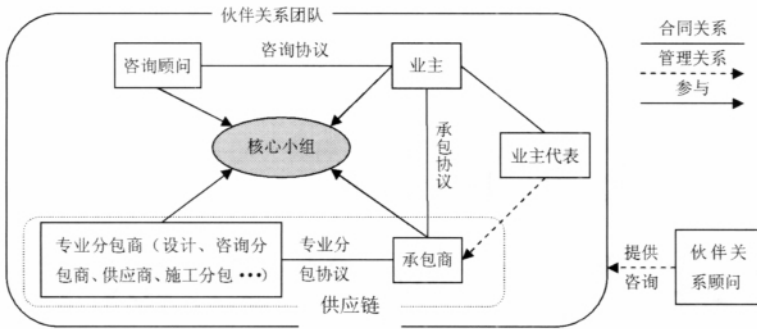


图 1: 伙伴关系项目组织结构

以损害项目任何一方的利益为前提的，有利于更加公平公正的处理问题。

### 三、PPC2000 伙伴关系合同条件的项目管理流程

在 PPC2000 中，项目实施可以分为两个阶段，施工前阶段和施工阶段。这两个阶段的划分以开工协议中规定的开工时间为界，在正式开工以前，项目各方将组成伙伴关系团队、签订有关协议并完成项目早期的一些工作。PPC2000 中伙伴关系的项目管理流程见图 2。

下面分别介绍 PPC2000 中项目伙伴关系管理流程中的各个过程。

#### (一) 形成伙伴关系团队

业主与承包商，以及已经确定的要参与到工程项目中的各方通过签订伙伴关系协议初步形成伙伴关系团队。此时，项目各方需要对价值观、目标以及伙伴关系团队成员达成一致，并在项目大纲中做出规定。

业主和承包商协商应支付给承包商的利润、总部管理费、现场管理费以及其他在此阶段已经可以确定的费用，承包商就风险应急费向业主提出建议，与业主协

组的成员，只列席并主持核心小组会议。

承包商通过选择专业分包商形成其供应链。专业分包商可以是施工分包商、设计团队、咨询单位，也可以是供应商。无论是哪种类型的专业分包商，都应该与承包商签订专业分包合同。除了由业主指定的专业分包商，只能由承包商对专业分包商进行支付。

伙伴关系顾问是伙伴关系团队外的独立人员，对伙伴关系团队和成员提供与实施伙伴关系相关的咨询活动。

#### (二) 核心小组

核心小组是由伙伴关系团队成员共同成立的，伙伴关系团队的各方都必须派人员参加到核心小组中。核心小组中的人员的替换需要取得现任伙伴关系团队其他成员的同意。

核心小组定期召开会议评审项目的进度、伙伴关系合同的实施情况以及履行伙伴关系条款中规定的其他职能。业主的许多决定必须先咨询核心小组的意见，如：终止专业分包合同或更换专业分包商、更换咨询顾问、更换伙伴关系团队成员的人员、批准项目任意一方提出的变更、批准承

包商的进度计划等。如果要更换伙伴关系顾问，必须经过核心小组的商议决定。

当伙伴关系团队成员之间出现分歧或争议，而这种分歧或争议运用开工协议中解决问题的程序不能解决时，需要召开核心小组会议共同寻找解决问题的方法和途径。

核心小组会议形成的决定需要取得所有与会成员的同意才能做出，决定一旦做出，伙伴关系团队成员都应该遵守，因此项目团队各方成员应保证其核心小组成员参加此会议。

核心小组的作用有两点：一是项目各方能够进行有效的沟通，集思广益从而增加项目价值；另外一方面也有利于权利的平衡。业主必须考虑核心小组的意见，所有决定的做出都不应该是

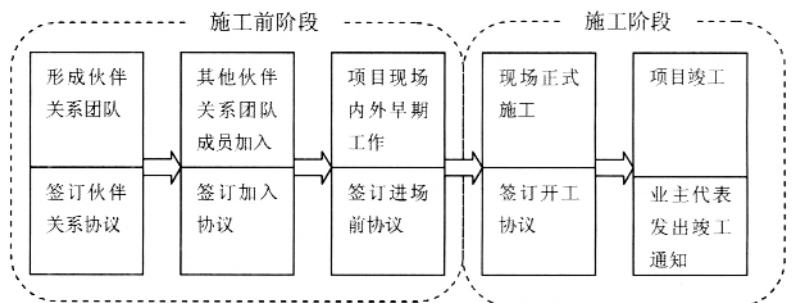


图 2: 项目伙伴关系管理流程

商达成一致。

如果此时业主已经确定了咨询顾问,则应该确定咨询顾问的服务范围,与咨询顾问签订咨询服务协议,咨询顾问只对业主提供咨询服务,无论此咨询顾问是否加入伙伴关系团队,都只由业主对其进行支付。

如果此时已经确定了专业分包商,则应确定专业分包商的角色和费用。

在项目的早期引入伙伴关系顾问是很有必要的,虽然伙伴关系顾问并不加入伙伴关系团队,但可以帮助建立伙伴关系团队,同时确定关键绩效指标以激励伙伴关系团队成员共同努力,同时伙伴关系顾问将编制伙伴关系进度计划,在项目正式开工以前,伙伴关系团队的成员将按照这个进度计划来开展工作。

(二)有关其他成员加入伙伴关系团队

项目各方加入伙伴关系团队可以在项目开工前签订伙伴关系合同,也可以在开工后通过签订加入协议(Jointing Agreement)来加入伙伴关系团队中。一旦成为伙伴关系团队的成员,任何伙伴关系文件的编制和修改都需要得到所有伙伴关系团队成员的认可并签字,经过认可和签字的伙伴关系文件对所有伙伴关系团队成员具有约束力。

咨询顾问和专业分包商都可以在这个阶段进入团队。

除了业主指定的分包商,承包商选择专业分包商主要有两种方式:一是通过向业主递交包含价格的建议书,即商业案例

(Business Case),在此商业案例中,承包商可以指出其希望直接进行劳务分包的工程部分,也可以指定其希望任命的专业分包商;二是通过竞争性招标选择专业分包商。无论采取何种形式,都须由业主和核心小组分析该专业分包商可提供的价值及承包商对此的报价,经业主批准后,承包商方可雇用此专业分包商。

如果此项目与某供应商签订了大批量供应协议,在业主和核心小组审核过此协议后,承包商与供应商就批量供应协议中的价格和条款签订专业分包合同,使此供应商成为专业分包商,承担伙伴关系团队成员的责任和义务。

出于项目利益的考虑,如果承包商和业主达成协议,业主可以直接指定一个或多个专业分包商,在指定之后,此专业分包商可以转而与承包商签订专业分包合同。如果不签订专业分包合同或在签订专业分包合同之前,都由业主对其指定分包商进行支付。

任何成员在加入伙伴关系团队时,都应该就所需完成的工程或提供的服务以及与之相对应的支付达成协议,在加入协议中加以规定。

(三)项目现场内外早期工作在正式的开工协议(Commencement Agreement)中规定的进场日期以前,根据项目的需要,承包商需要完成现场内外的一些工作,这些工作也构成项目的一部分,但是不同于开工协议中所规定的承包商所需提供的服务范围。业主和承包商签订进场前协

议(Pre-possession Agreement)来管理这些进场前活动(Pre-possession Activities)并确定相应的支付。进场前协议与其他伙伴关系文件不同,其只限于业主和承包商之间的协议,其他伙伴关系团队成员不会因为这份协议而产生任何义务。

伙伴关系进度计划(Partnering Timetable)管理着所有的进场前活动,而项目开工后的活动则按项目进度计划(Project Timetable)的安排进行。对于与进场前活动相关的责任和义务,如知识产权、保险义务、风险、责任、所有权等则应该受伙伴关系条款(Partnering Terms)的管辖。

#### (四)项目开工

1.签订开工协议需满足的前提条件

——承包商需向业主提交项目进度计划,进度计划应包括开工时间、完工时间以及详细的其他各项开工后活动的安排;

——建设(设计与管理)法规(CDM regulation)中规定规划监察员作为伙伴关系项目的一方,在项目开工以前,规划监察员与承包商已共同编制完成健康安全计划;

——无论设计由业主、承包商或独立的设计方负责,设计负责人都应在项目开工以前协调和管理项目团队有关成员进行现场勘察,综合审核现场勘察的结果及业主和核心小组的意见,进行设计、供应、施工的综合设计;

——选择部分专业分包商并使他们能够全程参与进来;

——伙伴关系文件中的价格

框架 (Price Framework) 规定了业主对承包商支付的费用组成, 在项目开工以前, 应根据价格框架确定协议的最高价格;

——已经进行相关的各项保险;

——根据关键绩效指标确定项目的各项进度;

——业主应已取得现场和开工所需的资金;

——伙伴关系团队成员签署了所有的伙伴关系文件。

#### 2. 开工协议的签署

在满足各项开工条件后, 业主代表应安排伙伴关系顾问编制开工协议, 在征求项目各方意见后, 项目各方将正式签署开工协议。而承包商将在开工日期后开始施工, 以期在完工日期之前完成工程项目, 其他项目各方也将按照开工协议中的规定, 履行各自的职责和义务。

#### (五) 项目竣工

##### 1. 工程验收

当业主代表收到承包商的完工通知时, 应会同其他适合的伙伴关系团队成员参加工程验收, 若验收合格, 业主代表向业主和承包商发出通知确认工程已完工; 若验收不合格, 则应通知承包商进行整改, 直至全部缺陷都已修复, 工程师将发出竣工通知。

##### 2. 竣工后评价会议

在项目竣工以后, 业主代表将召集所有的伙伴关系团队成员参加竣工后评价会议, 来审核已完项目和各项关键绩效指标的完成情况, 并考虑如何在将来的项目中改进。这是伙伴关系模式的突出特点之一, 已完项目的

经验能够应用到以后所进行的项目中, 有利于项目经验的积累和应用。

#### 四、PPC2000 伙伴关系合同条件中相关各方的职责

PPC2000 是一份多方合同, 参与到项目伙伴关系中的各方都要受这份合同文件的约束, PPC2000 中对伙伴关系中常见的项目参与方的职责都做了一定的规定。

PPC2000 中的伙伴关系团队成员有一些共同的职责和义务, 他们应该以相互信任、公平和通力合作的精神来共同完成项目。对于信息应合作共享, 当项目任何一方发现任何事件可能对项目或者项目伙伴关系团队成员的绩效造成不利影响时, 都应该通知其他的伙伴关系团队成员。

如果伙伴关系文件有错误、遗漏或相互间的不一致, 编制这份文件或造成这这种情况的伙伴关系团队成员应该对其后果负责, 但无论哪个伙伴关系团队成员发现文件有错误, 都应该相互提示其他成员并告知业主代表。

如果项目参与方是伙伴关系团队成员, 则必须遵守这些共同的职责和义务, 此外, 项目参与方还有其各自的职责。

##### (一) 业主 (Client)

业主的职责和一般的工程项目中业主的职责差别不大, 主要包括以下两个方面:

一方面, 对设计和项目各方提交的建议书进行审核和批准, 其中设计包括项目开工前的项目规划、初步设计、详细设计等以及

施工后设计人员提交的任何有关设计。伙伴关系团队的任何成员都可以提交建议书, 如可以通过提交建议书来处理伙伴关系文件中出现的错误、遗漏或相互不一致的问题, 也可以提出有利于工程的各种建议。这些建议书得到业主的批准后才能实施。

另一方面, 业主有对承包商和其雇用的咨询顾问的支付义务。对于承包商的支付分为两部分, 第一部分是承包商在项目的开工日期以前完成的工作, 业主需要按照进场前协议中规定的数额对承包商进行支付; 另一部分则是对开工以后承包商按照合同规定完成的全部工作, 业主需根据价格框架中约定的支付方式和数额对承包商进行支付。业主对咨询顾问的支付应根据咨询支付条款的规定进行。

##### (二) 承包商 (Constructor)

承包商最基本的职责就是在合同中规定的竣工日期以前将一个符合质量要求的工程交付给业主, 为了做到这一点, 在开工前, 承包商需要完成进场前协议中规定的所有现场内外的所有工作, 在开工后, 就必须按照开工协议中规定的工作范围完成整个项目。在此期间, 承包商需要对项目和现场的安全负责, 项目以及拟用于项目的材料、货物和机械的损失和损坏, 承包商都应承担责任。

承包商应按伙伴关系协议规定的时间向业主提交项目进度计划, 并根据项目开展的实际情况, 负责及时更新项目进度计划。

除由业主指定的专业分包商

外, 承包商需要对所有的专业分包商的活动负责, 因此, 专业分包商的职责也可以看成是承包商的职责, 承包商必须管理专业分包商的活动以保证项目按照进度计划实施。

### (三) 业主代表 (Client Representative)

业主代表可以是业主的员工, 也可以是一个独立的咨询工程师, 但他必须具备项目经理资格, 拥有项目管理的技能, 能够按照 PPC2000 中描述的那样“公平和建设性的做出决断”, 从而完成其职能。

业主代表的职责主要包括以下几个方面。

#### 1. 对承包商做出指示

业主代表可以对承包商做出指示, 包括对工程的任何部分进行检查或测试, 对承包商的设计、施工、服务、材料、货物或机械有缺陷的地方或者与伙伴关系文件相违背之处, 业主代表可以要求承包商自费进行修复和替换、指示承包商实施变更、指示承包商加速或延迟施工, 承包商应将这种指示视为建议的变更。

如果承包商认为业主代表的指示违反了伙伴关系文件或不能实现项目的最大利益, 承包商可以提出反对意见。根据业主、承包商、业主代表和其他伙伴关系团队成员的意见, 业主代表对其指示做出确认, 修改或收回。

#### 2. 做出决定

业主代表可以根据项目各方完成关键绩效指标的情况, 决定对承包商的付款额度。

对于变更对项目的费用和工

期造成的影响, 如果业主和承包商不能达成一致, 由业主代表进行估价来决定应该支付的费用和延长的工期。

### 3. 组织伙伴关系团队成员完成项目

业主代表不仅要是对承包商实施项目的行为进行监控, 还应该组织、管理和协调伙伴关系各方成员, 促进项目实施过程中设计、采购和施工等各方有机地合作。对于伙伴关系团队成员关于价值管理、价值工程和风险管理的建议和活动, 业主代表应该进行组织和监控, 为了使这类活动能够增大项目的利益, 还应该向业主和核心小组提交建议书以获得批准。

当按照任何核心小组成员的提议或伙伴关系文件要求, 需要召开核心小组会议时, 由业主代表负责召集并组织, 业主代表也会参加此会议, 并记录会议的内容。

此外, 业主代表还负责按照伙伴关系进度计划或者按核心小组的要求组织伙伴关系研讨会。

### (四) 专业分包商 (Specialist)

施工分包商、设计单位、咨询单位和供应商都可以和承包商签订专业分包合同, 成为专业分包商。一旦他们成为专业分包商, 就必须遵守伙伴关系文件的规定, 按照伙伴关系进度计划或项目进度计划的安排履行各自的施工、设计、提供咨询或供应的义务。

### (五) 伙伴关系顾问 (Partnering Adviser)

伙伴关系顾问对保障伙伴关

系模式的成功意义重大, 运用伙伴关系的项目首要任务即是任命伙伴关系顾问。这个角色区别于业主代表, 他不管理项目实施的具体工作, 只针对伙伴关系以及伙伴关系合同给予客观的建议, 保证项目伙伴关系按照预期的目标进行。伙伴关系顾问对伙伴关系团队成员的活动提供指导和支持, 伙伴关系团队成员可以单独也可以共同地向伙伴关系顾问征求咨询意见。

伙伴关系顾问的主要职责包括:

——审核专业分包合同是否与伙伴关系文件一致;

——编制伙伴关系章程;

——编制所有的加入协议、提前进场协议和开工协议;

——对伙伴关系进程、伙伴关系的发展和伙伴关系合同的操作提供公平的、建设性的建议;

——参加核心小组会议或伙伴关系团队会议 (只要团队成员同意);

——当伙伴关系团队成员出现纠纷时, 协助解决争议;

——协助选择伙伴关系成员, 组建伙伴关系团队。

(作者单位: 天津大学管理学院)

#### 参考文献

ACA, Project Partnering Contract Partnering Terms.

Katie Saunders, David Mosey, 2005. PPC2000: Association of consultant Architects standard form of project partnering contract. Lean construction journal, pp.62-66.