

香港房屋委员会(房委会)根据香港政府的整体政策大纲,制定和推行公营房屋政策。负责兴建出租或出售的公营房屋是房委会的四大业务之一。自1954年以来,房委会共兴建了632100套公营房屋,为581900个住户(占全港总人口的30%)提供了居所。房委会及其辖下的8个小组委员会所制定的政策由房屋署负责执行。

在2000/2001年香港进入建造房屋高峰期,约建成80000套房屋。在房屋建造过程中,也出现了一些问题,如房屋质量纠纷、工程延期等。为提高房屋质量,增加居民的满意度,房委会于2000年起草了一份旨在通过改善各参与方关系,提高房屋建造质量的文件,并在房屋建造过程中尝试采用“伙伴关系”的项目管理模式。房委会还在其制定的2001/2002机构计划中进一步强调了“与顾客及其他参与者建立伙伴关系,并加强与员工和顾客的沟通,清楚了解彼此目的和需要”的策略方针。本文就香港地区建设业采用伙伴关系对项目进行管理的情况进行了分析,期望对我国的项目管理改革有所帮助。

## 1 伙伴关系项目管理模式的概念

伙伴关系是指两个或两个以上的组织之间为了充分利用各方资源,获取特定的商业利益而做出的共同承诺。

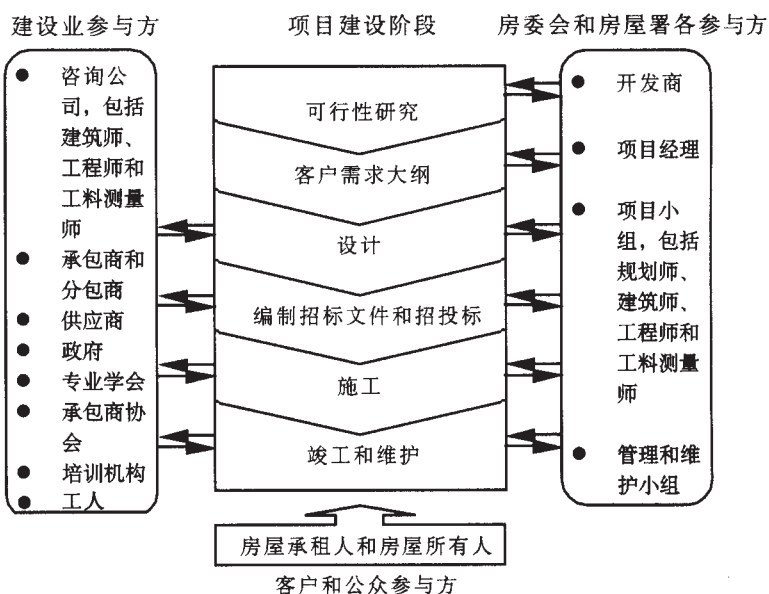
建设项目管理中的伙伴关系管理模式是指项目的各个参与方,通过签订伙伴关系协议做出承诺和组建工作团队,在兼顾各方利益的条件下,明确团队的目标,建立完善的协调和沟通机制,实现风险的合理分担和矛盾的友好解决的一种项目管理模式。

# 新模式 国际工程项目管理 伙伴关系

解析香港建设业伙伴关系项目管理模式

吕文学 马萍萍 张连营

建设项目中的参与方是指与项目存在利害关系的个人、团体和组织。因此在项目建设中,涉及的参与方众多,如在香港房屋开发建设中,房屋署界定的各个参与方如下图所示:



## 2 如何建立伙伴关系框架

香港房委会认为,建立合作伙伴项目管理模式必须具备六大要素:承诺、明确的角色和责任、共同分担风险、充分的沟通与反馈、评价履约行为的客观方法以及公平的奖惩机制。在建立伙伴关系方面,房委会起着领导作用,并且每年组织伙伴关系论坛,以促进伙伴关系的进一步发展。

### 2.1 承诺

指项目参与方必须拥有提交质量合格住房的共同目标,并对此做出承诺。同时承诺各方均应为建造优质房屋的目标尽力,在预算内按时提交房屋,最终使各方都能受惠。

香港房委会为加强各参与方提交质量合格房屋的承诺,在两个层面上采取了一些具体的措施:在策略层面上,通过形成伙伴,邀请业务上的合作伙伴和投资人签订《质量伙伴关系章程》;在项目层面上,积极表扬各参与方做出的贡献,如在新落成的房屋处矗立基石,刻上工程咨询公司、承包商、供应商和房屋署工程小组的名字,使其对工程有责任

感和成就感。

## 2.2 明确的角色和责任

角色和责任不清往往是产生争端的原因,而建设项目涉及多个参与方,很难通过详细的合同约定明确所有各方的角色和责任。但作为伙伴关系项目管理模式必须尽可能清楚地确定各关键参与方的角色和责任,使各关键参与方对项目的贡献和相互作用达到收益最大化。

房委会对关键参与方的主要角色和责任做出了如下划分:

(1) 香港政府作为政策的制定者和管理者,应对房地产的长期需求进行评估,建立真实可靠的生产目标;同时为促进稳定的房屋生产提供稳定和充足的土地供应,以推动建设业的进一步发展,达到质量改进。

(2) 房委会作为最大的公共房屋开发商,应当提供政府评估确定的房屋需求量;建立提交质量合格的公共住房的政策框架,并形成战略;确定明确的工程需求、质量基准和接收的标准;促进质量的提高和创新;在公共房屋的建设项目中对房屋署进行监督。

(3) 房屋署作为房委会政策的执行机构,应当向房委会提出最好的建议,提交价廉质高的住房;在房委会的政策框架下,确立清晰和真实的对承包商、咨询公司和供应商的工程要求和指南;在公共房屋的规划、设计和施工中确保遵守相关的法律法规;对咨询公司和承包商的工作进行监督和审查,以确保他们满足房委会关于质量、时间和预算的各种要求;为房委会提供专业建议和支持。

(4) 咨询公司根据被委托的工作内容,须执行以下职责:作为设计组的领导,在遵守规划、设计和法律方面,应向房委会提供专业支持和建议;作为被委任的合同管理者,应管理和审查承包商的工作,确保工程满足房委会的

要求和遵守有关的安全条例;作为专业服务的提供者,应该为新的设计和技术提出建议,并根据其专家意见对工程提供技术支持。

(5) 承包商作为工作的直接执行者,应监督建设过程以满足安全和专业技术标准;在预算之内,完全按合同要求及时移交工程。

(6) 专业学会和行业协会作为专业标准的指导者,应维持和制定业务法规以维护职业道德规范;在会员中促进对专业道德和标准的服从;推动开发新思路和新产品以获得持续改进。

(7) 培训机构应为本行业的参与者提供连续培训;开发新的培训项目以满足行业新的需求;对工人进行职业考核。

(8) 房屋承租人和房屋所有人作为最终产品顾客应能够期望得到质量合格的住房,并对具有缺陷房屋的开发商拥有追索权;如果可行,提供反馈以在生产过程方面做出改进。

## 2.3 公平的风险分担

不合理的风险分担是工程项目管理中产生争端的主要原因之一,特别是工程项目的现场地质条件,对承包商而言由于其不可见性而存在很大的风险。

建设业是存在很大风险的事业,合理的风险分担是建立高效伙伴关系框架的基础,也是各方形成共赢哲学理念的前提条件。虽然不能完全消除风险,但是如果风险发生时各参与方能够积极地采取措施,减少风险造成的损失,同时,各参与方能本着共赢的理念,用快速、明确和经济的方法来客观地解决合同争端,将有助于工程项目的成功实施。

香港房委会为促进伙伴关系的发展,与承包商和咨询公司就合同中的风险分担条款进行了修改。如对现场具有复杂地质条件的打桩项目,放宽使用“工程师的设计”,以减少打桩承包商由于现场条件的不确定性带来的风险;制

定了更清晰的索赔程序,包括约定承包商提供索赔资料的时间以及房屋署回复和评估的时间等。

对复杂的建筑合同,房委会引入裁决和/或争端解决顾问(Dispute Resolution Advisers,简称DRA)的方法,以求快速地解决争端。争端必须在预定的时间期限内解决,如果未能解决,各方应能将任何未解决的问题立即提交到更高的层次上去,以期获得最快的决定。

## 2.4 沟通和反馈

工程各参与方之间诚挚和持久的沟通对于促进形成一个真诚的伙伴关系是绝对必要的。只有保持各参与方之间沟通渠道的通畅,才能及时交换意见,因此在合同中必须对信息共享和沟通方式做出明确说明,以避免沟通障碍带来的负面效应。

香港房委会在建设过程中采取了一系列的手段确保各参与方的观点和反馈意见得到充分考虑。具体的举措包括:

(1) 在高层水平上,房屋委员会将与主要承包商、咨询公司和供应商的高级管理人员每年举办一次伙伴会议,交换意见并为提高公共住房的质量确定发展方向。

(2) 在部门水平上,房屋署董事会成员将定期召开专题研讨会,与资深的承包商的管理者、咨询公司、供应商等,研究提高可建设性的新方法,并提出共同关心的问题。

(3) 项目开始之前,房屋署工程小组将与所有项目咨询公司和承包商一起召开伙伴会议,以提前就项目的实施方式达成共识。此后继续每月召开一次会议来监督项目的进度。

(4) 项目完成以后,房屋署工程小组将与承包商、供应商和咨询公司一起,召开项目审核的专题研讨会,从而对整个项目的实施过程进行评估并确定要改进的方面。

(5) 通过定期调查和集中小组会议,收集承租人和房屋所有人关于房屋设计和质量的反馈意见。房屋署的设计和项目组会直接征求顾客意见,获得第一手信息。

(6) 实施定期的咨询研究来获得市场的最新反馈和住房设计的发展趋势。

### 2.5 客观的履约行为评价

伙伴关系项目管理模式的高级形式是形成一种长期的战略合作关系,而履约行为的好坏是能否延续这种伙伴关系的基础。对承包商而言,这种长期的伙伴关系不仅给公司带来承包工程的机会,同时增加了公司的品牌价值。对工程业主而言,则可以节约招标时的成本和时间,在工程质量得到保证的前提下,大大降低了工程采购成本。而这一切均取决于各方的履约行为能否得到客观的评价。

香港房委会承诺为承包商和咨询公司建立客观的、公开的和公平的行为评价体系,并在2000年引入新的评价计分体系,以评估承包商的履约状况。该体系通过现场职员每天的现场监督记录,工程专业人员的月报告和其独立小组每季度的报告对承包商进行评价计分。

对咨询公司的履约行为则是通过房屋署的咨询行为报告进行评价。

### 2.6 公平的奖惩机制

激励机制是伙伴项目管理模式的重要内容之一。适当的激励措施,如工程节余与增值部分利益共享的激励措施,对加强伙伴关系意义重大。香港房委会的奖惩机制主要表现纪律机制和招投标机制。

(1) 纪律机制:房委会建立了名册制,履约好的承包商和咨询公司将被列入名册,对于愿意加入伙伴合作关系的承包商将建立战略性伙伴关系。其辖下的建筑小组委员会(Building Commit-

tee, BC)负责审核承包商和咨询公司是否有资质列入名册中,并以中止投标、降级或除名的形式采取惩戒措施。2001年4月,已有六名承包商被列入优质承包商名册。

### (2) 招投标机制

房委会是一个负责巨额预算的公共机构,其职责是确保其采购政策体现资金的价值,因此,多年来对工程和咨询合同采用公开竞争性招标以识别称职的商业伙伴,在标书评估中除一般的评估标准(如技术、财务、业绩、工作量等)外,还考虑了投标人以往的履约状况。

房委会最近推出了“综合评分投标制度”和“奖赏计划”。具体方法是投标价格和履约行为的评分比重是80:20。如果对投标者的能力产生疑问,而且其报价过低,则会被淘汰。根据“奖赏计划”,对好的履约者将被授予最高达750万元或相当于净合同金额1%的奖金(取低者),奖金的授予考虑到了承包商在竣工和维护两个阶段的履约情况。

对咨询项目,技术和咨询费用评分比重:对一般的设计项目是50:50,对复杂项目是70:30。

## 3

### 伙伴关系项目管理模式的启示

改革开放以来,我国建设工程项目的规模日益扩大。2001年,国内固定资产投资总额近4万亿元人民币,但在建设过程中存在着大量的工程投资失控、质量低劣、工期拖延、社会和环境效益差、工程建设市场混乱等严重问题,致使工程建设的综合效益水平相对较低。而伙伴关系项目管理模式旨在解决上述问题,因此,我国政府每年投资的大型项目以及正在实施的奥运场馆的建设,如能采用伙伴关系模式进行管理,效益的显著性是不言而喻的。

3.1 伙伴关系管理模式是一种解决争端的好方法

我国现有的承包施工合同包括了解决争端的仲裁条款,而且每年有许多项目的投资人将项目实施过程中产生的争端诉诸仲裁或诉讼,争端双方花费了大量的物力、财力和时间,最后是两败俱伤。伙伴关系模式则倡导各个伙伴均应积极、有条理、及时和友好地解决不可避免的争执和问题,而不是相互攻击,尽最大可能避免将争端提交仲裁或诉讼。

3.2 伙伴关系着眼于项目各方的长期合作

伙伴关系项目管理模式有多种表现形式,承包商和业主之间的多项目和战略合作是其形式之一。对于履约行为好的承包商,双方将致力于发展长期的合作关系,求得共同发展。承包商可以从这种长期关系中获得品牌价值,而业主则可大大降低项目风险和成本。

3.3 诚挚的沟通和相互支持是伙伴关系的基础

语言是沟通的工具,恰当地准确地使用语言和有效的沟通渠道是提高沟通效率的关键。各个伙伴应善于表达自己的思想,同时又能善意地了解他方的意图,只有这样才能建立基于信赖、公平以及风险和利润合理分担的良好工作关系,取得相互支持,使项目顺利进行。

### 参考文献

1. Dr Ralph Levene. Change It With Projects. www.cxa.net. January 28, 2000
2. 改善打桩工程和投标流程. 优质居所简讯. www.housingauthority.gov.hk. 2001年8月
3. 伙伴合作精益求精. www.housingauthority.gov.hk. 2002年6月28日

(作者单位:天津大学管理学院)