

# 沟通与合同对代建制多项目目标管理的影响

王玉芳, 张云波, 祁神军, 项剑平

(华侨大学 土木工程学院, 福建 厦门 361021)

**摘要:** 从沟通管理和合同管理两个维度提炼出影响多项目目标管理的15个关键因素. 基于三方面假设, 应用结构方程模型, 构建沟通管理与合同管理对代建制多项目目标管理的影响结构模型. 对代建制相关研究者及代建制多项目建设参与方的高层管理者进行问卷调查, 定量分析沟通管理、合同管理与多项目目标管理三者之间的关系. 研究表明: 沟通管理和合同管理对目标管理有显著的正向影响; 合同管理与沟通管理之间有显著的相关关系.

**关键词:** 沟通管理; 合同管理; 目标管理; 多项目管理; 代建制

**中图分类号:** TU 72

**文献标志码:** A

为提高管理水平与投资效益, 代建制模式下的建设工程开始以项目组合与项目集的多项目形式出现. 多项目管理在国内还处于起步阶段<sup>[1]</sup>, 在实际工程建设中, 项目间协调沟通失灵、合同管理复杂、质量进度难控制等问题频发. 目前的研究主要集中在代建制的理论、制度、标准、风险等方面. 此外, 一些学者针对在代建制项目中起着重要作用的沟通管理、合同管理、目标管理、组织管理等方面进行研究<sup>[2-7]</sup>. 然而, 已有的研究均是针对代建制项目的沟通管理、合同管理、目标管理的某一方面, 且仅为单项目管理, 并未考虑多项目中管理层面之间的关系和影响. 与一般建设项目相比, 代建制项目利益相关主体的管理、合同关系更为复杂, 项目沟通和协调的成本和难度相应增加. 因此, 目标管理、合同管理和沟通管理在代建制多项目管理中尤为关键. 本文从沟通管理和合同管理两个维度分析其对代建制多项目管理的影响机理, 并结合结构方程模型, 定量分析三者之间关系.

## 1 代建制多项目目标管理影响因素

多项目管理以长期性组织为对象, 通过项目群管理或项目组合管理对组织中多个项目进行全生命周期的管理. 多项目管理建立在一般项目管理的基础上, 但又与一般的单项目管理有很大的区别. 无论是通过项目组合管理, 还是项目群管理来实现多项目管理, 其目标都是通过单项目管理来实现.

文中研究的代建制多项目是以项目管理公司为代建单位, 多个业主的项目群, 即一个代建单位面临着多个业主, 同时也面对着多个总承包商. 其中: 每一个总承包商承包该代建制项目群中的一个项目或一个项目群, 且这些项目群或项目共同由多个业主所有<sup>[8]</sup>. 因此, 代建制多项目管理是指代建制模式下一组具有共同目标体系, 且相互间具有相似性的多个项目的项目群管理活动. 代建制多项目目标管理影响因素, 主要有以下3点.

### 1.1 合同管理维度

合同管理是指合同管理主体对工程项目合同的管理, 对建设工程合同关系进行组织、指导、协调及监督, 保证工程合同的贯彻实施等一系列管理活动. 代建制多项目的主要特点是参与单位众多, 众多参

收稿日期: 2014-07-10

通信作者: 张云波(1962-), 男, 教授, 博士, 主要从事项目管理的研究. E-mail: zhangyb@hqu.edu.cn.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71303082); 福建省自然科学基金青年创新基金资助项目(2012J05095); 中央高校基本科研业务专项资金资助项目(11QZR06)

与单位从自身的利益出发,通过分工协作,完成建设项目目标.因此,合同管理是项目的核心,多项目管理的合同体系则更为复杂.合同管理维度的指标因素构成及界定,如表1所示.

表1 合同管理维度的指标因素构成及界定

Tab. 1 Index factors of contract management dimensions and definition

观测变量	变量界定
程序性条款(A1)	变更和审批程序、项目各方信息往来程序等复杂、冗长与否都影响项目的建设
价款的支付方式和取费标准(A2)	业主的支付能力,合同价款的分段支付是否合理,如何支付预付款、里程碑付款的分期划分及支付时间如何确定
违约争议解决(A3)	违约责任、争议解决方法等条款,索赔的申报、索赔款的批准和支付、争端的仲裁申报、仲裁机关及法律依据,在代建制模式下的多项目中可能存在风险
代建管理费取费模式(A4)	采取固定价格时,可能导致代建单位积极性不高,工作不努力;采取节约奖励时,可能导致代建单位提高概算、减少工程范围等问题;采取违约罚款时,可能导致代建单位无能力赔偿等问题
责任义务不对等、不明确(A5)	多项目的参与方多,关系复杂,合同各方风险分担与责任、权利、义务等责任不对等、不明确则可能产生风险;且代建方与项目其他参建方签订的合同的风险却是业主承担,业主风险较大
变更的标准和程序的多样化(A6)	多业主对工程项目的要求不同,并且对工程变更的标准不一致,对变更程序的要求多样化,导致工程项目索赔处理更具困难,承包商积极性受挫
索赔和变更的及时性、不规范化、不公平性(A7)	多业主、多项目下,往往出现索赔和变更的及时性、不规范化、不公平性,可能导致工程项目的索赔实施被差异化对待,影响工程项目建设的进度、成本和质量三大目标

## 1.2 沟通管理维度

沟通管理是项目的核心内容之一.项目组织内部及项目利益相关者之间的沟通效果和沟通效率至关重要,关系到代建制多项目管理能否有效、顺利地实现预期目标.代建制多项目管理中的沟通包括项目人员与客户之间的沟通,项目组内部的项目成员之间的沟通,还包括代建方的管理人员之间,代建方与多业主之间,承包商之间,承包商对专业承包商与劳务分包商,分包商之间,多业主之间的沟通.沟通管理维度的指标变量<sup>[8]</sup>的构成及界定,如表2所示.

表2 沟通管理维度观测变量构成及界定

Tab. 2 Index factors of communication management dimensions and definition

观测变量	变量界定
代建方的管理人员的沟通、协调能力不足(B1)	代建单位对多项目之间的协调能力不足(空间和时间上),导致管理混乱;处理各方的利益与冲突
承包商之间相互协调能力差(B2)	承包商内部的分包,如各个班组,协调时管理能力出现问题
承包商对专业承包商与劳务分包商的协调能力差(B3)	多项目并行施工,总承包商对专业承包商与劳务分包商的协调、沟通能力不足,导致工程在时间和空间上的冲突而影响进度
分包商之间的相互合作能力差(B4)	分包商延迟退场造成其他项目的延期进场、多项目界面之间的不协作性,导致整个多项目的延期、工程质量差及投资增加
代建方档案、资料收集不足或管理不当(B5)	多项目档案、资料收集的复杂性,致使代建方档案或资料收集不足导致索赔困难
信息化建设不成熟(B6)	代建制不同于以往的项目管理模式,新模式下的多项目的建设信息化发展不成熟及其利用率的情况可能影响多项目的建设
代建方对多业主的需求分解(B7)	代建方是否能准确地分解多个业主的差异化需求
业主间的要求和利益冲突(B8)	业主的要求影响其他业主的利益

## 1.3 目标管理维度

在代建制多项目中,多项目导致代建项目各参与方关系更加复杂,代建制项目更具复杂性、多样性、可变性,从而导致代建项目各参与方的项目目标差异化.因此,在代建制多项目的建设实施过程中必须



表6 路径系数和拟合指数  
Tab.6 Path coefficients and fit indices

假设	路径	标准路径系数	标准误差	t 值	P 值
H1	合同管理↔沟通管理	0.708	0.050	4.866	* * *
H2	合同管理→目标管理	0.324	0.092	2.909	* *
H3	沟通管理→目标管理	0.675	0.139	5.211	* * *

### 3 模型结果分析

#### 3.1 潜变量的荷载分析

3.1.1 合同管理维度 在影响合同管理维度的7个因素中,由于代建管理费取费模式(A4)与责任义务不对等、不明确(A5)的荷载系数小于0.5,修正过程中剔除这两个因素.变更的标准和程序的多样化(A6)对合同管理的影响程度最大,标准化路径系数为0.692,其次是索赔和变更的及时性、不规范化、不公平性(A7),影响力度为0.621;影响力度最小的是价款的支付方式和取费标准(A2),标准化路径系数为0.502.由此可知:在合同管理方面,应注重变更和索赔,建立合理的变更标准,规范化变更程序,同时兼顾索赔和变更的时效性、规范性和公平性.在价款的支付和取费标准上,大部分被调查者认为其对合同管理方面的影响相当较弱,但也是不可忽视的因素.

3.1.2 沟通管理维度 在影响沟通管理维度的8个因素中,信息化建设不成熟(B6)和业主间的要求和利益冲突(B8)的荷载系数小于0.5,在模型修正过程中剔除这两个因素.承包商之间相互协调能力差(B2)对沟通管理的影响程度最大,标准化路径系数为0.671;影响力度最小的是代建方档案、资料收集不足或管理不当(B5),标准化路径系数为0.501.这说明在代建制多项目目标管理中,多个承包商之间的相互协调能力是关键问题.虽然结果显示代建方档案、资料收集不足或管理不当并非影响很大,但是在多项目管理中,为更好地控制目标管理,应该做好档案管理与资料管理这方面的沟通管理工作.因此,加强沟通管理,可以将项目管理中的沟通协调工具进行有效组合,建立一套有效的沟通管理机制,尽可能满足各参建方的差异化需求,确保代建项目顺利、有序地开展,发挥代建模式的优势.

#### 3.2 潜变量的路径分析

3.2.1 合同管理与沟通管理 假设H1)反映了合同管理与沟通管理之间的关系.实证结果表明:合同管理与沟通管理存在相关联关系,关联度为0.708,假设成立.在合同管理内容中,最容易被忽视且不容易把握的是沟通管理.同样,代建制多项目合同管理中的有效沟通也是为了预防和减少合同争端,提高合同各方共赢的机会.在合同管理中,需要以合同与事实为依据,通过有效的沟通渠道,营造良好的沟通环境,才能加快信息的传递,减少合同管理的工作量,提升管理效率,进一步提升合同管理的效率和效果;而沟通管理遵循合同进行有效的沟通协调工作,沟通管理与合同管理两者相互影响.

3.2.2 合同管理与目标管理 假设H2)反映了合同管理与多项目目标管理的关系.实证结果表明:合同管理对目标管理有显著的正向影响,影响程度为0.324,假设成立.这说明当其他条件不变时,每提升1个单位的合同管理,将提升0.324个单位的目标管理.合同管理贯穿于项目实施的全过程,合同管理在当代项目管理中已成为与进度管理、质量管理、成本管理等同样重要的管理职能.代建制模式下合同管理与常规模式相比具有特殊性,各地采用的合同类型也不尽相同.因此,在更具复杂化、多样化、差异化的代建制多项目建设管理中,一切工作以合同为依据,加强合同管理,协调好各参建方的关系,重视对多项目建设管理的四控制、两管理、一协调,从而高效地达到节约建设资金、保证工期、控制投资的目的.

3.2.3 沟通管理与目标管理 假设H3)反映了沟通管理对目标管理的关系.实证结果表明:沟通管理对目标管理有显著的正向影响,影响程度为0.675,假设成立.这说明当其他条件不变时,每提升1个单位的沟通管理,将提升0.675个单位的目标管理.代建项目各参建方之间的关系更为复杂,处理好工程项目代建管理过程中出现的各种矛盾和冲突是确保代建制项目进度、成本、质量三大目标的实现的关键.同时,各参与方的要求和期望存在差异,而且在看待问题及如何实现项目目标上也存在较大的差异.因此,代建项目各参与方需重视沟通管理,提高信息传递的效率和准确性,使项目按预定的目标实现.

## 4 结论

从定量的角度探索合同管理、沟通管理和目标管理三者之间的关系,研究结果证实以下3点结论.

1) 合同管理与沟通管理对目标管理直接影响程度值分别为 0.324,0.675,相对而言沟通管理的影响程度高于合同管理.

2) 合同管理与沟通管理之间存在较为显著的双向关联效应,其数值达到了 0.708.

3) 在代建制多项目管理中,为有序、高效地实现项目目标,必须着重构建有效的沟通管理机制,同时重视合同管理,充分发挥代建制的优势.

文中研究的是合同管理与沟通管理对代建制多项目目标管理的影响程度,还可以进一步加入组织管理、采购管理、集成管理等研究其相互影响关系,这也是今后研究的方向.

### 参考文献:

- [1] 陈忠林. 建设工程多项目管理的思考[J]. 宏观经济管理, 2013(8): 68-69.
- [2] 张伟,朱宏亮. 政府投资项目代建制下的信息沟通与披露机制[J]. 中国港湾建设, 2008, 4(2): 72-76.
- [3] 任远. 代建方的工程项目冲突与沟通管理[J]. 中国工程咨询, 2010, 115(4): 51-53.
- [4] 张茂盛,时宏艳. 浅谈水利工程代建制模式下的合同管理[J]. 中国水能及电气化, 2013, 99(6): 12-14.
- [5] 钱驰,李启明,吴伟巍,等. 基于博弈理论的代建项目合同激励、约束条件分析[J]. 工程管理学报, 2013, 27(5): 18-22.
- [6] 王洪强,钱忠勤. 代建制项目合同管理问题研究[J]. 建筑经济, 2008(增刊 2): 265-267.
- [7] 尹贻林,赵进喜,钟炜. 效用理论下的代建人成本-进度-质量激励方案[J]. 武汉理工大学学报: 信息与管理工程版, 2012, 34(3): 390-393.
- [8] 祁神军,王玉芳,张云波,等. 基于结构方程模型的代建制多项目管理风险分析[J]. 科技进步与对策, 2013, 30(23): 68-72.

## Impact of Communication and Contract on Multi-Project Objective Management under the Agent Construction System

WANG Yu-fang, ZHANG Yun-bo, QI Shen-jun, XIANG Jian-ping

(College of Civil Engineering, Huaqiao University, Xiamen 361021, China)

**Abstract:** Fifteen key factors affecting objective management are extracted from two dimensions, both the communication and contract management. Based on three aspects of assumptions, the structural model of the impact of communication and contract management on objective management of multi-project management under the agent construction system is established by applying structural equation models. The relationships among communication management, contract management and objective management of multi-project are analyzed quantitatively, through questionnaire survey on scholars studying the agent construction system and excellent agent construction system multi-project managers. The result shows that both the communication management and the contract management have the positive remarkable influence to the objective management, and there is significant correlation between the communication management and the contract management.

**Keywords:** communication management; contract management; objective management; multi-project management; agent construction system

(责任编辑:钱筠 英文审校:方德平)