

建设工程领域组织冲突研究评述

阚洪生, 乐 云, 陆云波

(同济大学 经济与管理学院, 复杂工程管理研究院, 上海 200092, E-mail: kanhs752@163.com)

摘 要: 针对建设工程领域突出的冲突问题, 综述了建设工程领域组织冲突的根源性因素、冲突对项目绩效的影响、冲突的管理等基本问题的研究进展。导致组织冲突的因素分为项目因素、组织因素、合同因素以及关系因素。而早期的研究以冲突的管理为主, 目前以项目治理角度化解冲突为主, 如制度安排、关系治理。这一方面的研究以定性为主, 定量研究将是下一步的研究重点。

关键词: 冲突; 组织间冲突; 冲突管理策略; 项目绩效

中图分类号: F284 **文献标识码:** A **文章编号:** 1674-8859 (2013) 04-107-05

A Literature Review of Organizational Conflict in Construction Industry

KAN Hong-sheng, LE Yun, LU Yun-bo

(School of Economics and Management, Research Institute of Complex Engineering&Management,
Tongji University, Shanghai 200092, China, E-mail: kanhs752@163.com)

Abstract: Conflict is an outstanding problem in construction industry. This paper summarizes the latest research on the source of conflict, the effect of conflict on performance, and conflict management strategy. It is found that causes of conflict are related with project factor, contract factor, organization factor and relationship factor. The early conflict research is mainly about management of conflict. And now research focuses on conflict avoidance from the perspective of project governance, for example, institutional arrangement and relationship establishing. This field research is mainly about qualitative research. Quantitative research about this field needs to be further studied.

Keywords: conflict; inter-organizational conflict; conflict management strategy; project performance

冲突是人类社会普遍存在的现象, 一直是政治学、社会学、心理学和经济学等学科的研究对象。在组织管理领域, 组织冲突同样受到关注。建设工程领域冲突问题更加突出, 并已成为建筑行业的一大特点^[1]。虽然, 组织管理对冲突有了一定深入的研究, 但是建筑领域的冲突研究远跟不上实践的需要。鉴于此, 本文在阐述建设工程领域组织冲突及其特点的基础上, 回顾了近 30 年来建筑领域有关组织冲突的文献, 从组织冲突的根源性因素、组织冲突对项目绩效的影响、组织冲突管理等方面进行了较为详细的综述。通过对前人研究成果的总结, 为科研工作者和项目管理人员提供借鉴和参考, 并展望建设工程领域冲突研究的方向。

1 建设工程领域组织冲突及其特点

关于冲突和组织冲突的定义, 是一个见仁见智的问题。这里采纳 Brown (1995) 的观点, 认为冲突是“行为主体在利益、观点和偏好上表现出不同的互动过程”^[2]。学术界将冲突分为利益冲突、价值观冲突和观点冲突 3 种根源性冲突。在组织层面, 将冲突划分为关系冲突和任务冲突, 或是人际关系冲突、组织内冲突、组织间冲突。项目建设过程中的冲突以组织间冲突为主, 并呈现出一定的行业特点。

(1) 冲突普遍存在。工程项目建设是来自不同组织的多种专业团队协作的过程, 各团队有着不同的专业背景、文化价值观以及利益诉求, 加上缺乏合作经验, 使得冲突普遍存在于沟通交流、相互

收稿日期: 2013-01-31.

基金项目: 国家自然科学基金面上项目 (71172107).

配合的过程之中,而且纠纷的数量排在了所有行业的前列。

(2) 无法通过合同完全规避冲突。项目组织是由项目合同将各方维系在一起的,合同规定了各方的权责利关系。但是,由于建设工程的一次性、环境的不确定性、专业分工细化等特点,使得合同无法明确约定所有的工作界面和责任,尤其是在建筑行业工艺要求越来越复杂、专业分工越来越细化、行业割裂特点越来越突出的背景趋势下。

(3) 冲突不仅造成了工期延误,还产生了大量的额外费用。工程建设过程中的冲突解决,耗费了大量的时间,影响了任务和项目的正常进展。冲突处理不好往往升级为纠纷,纠纷解决产生了大量的额外费用,并使之成为建筑业的主要特点之一^[1]。

针对工程建设领域冲突普遍存在的现状,及其对项目绩效的不利影响。不论是理论还是实践,都迫切要求对其冲突的根源和管理进行深入探讨。

2 建设工程领域组织冲突研究回顾

事实上,早期的项目管理研究就关注到组织冲突问题。Thamhain^[3]注意到项目经理在项目管理中常常遇到无法预测冲突和不能正确解决冲突的困惑,其就项目建设过程各阶段在项目管理中遇到的冲突及解决策略进行了分析,对项目管理中的冲突的致因性因素进行了总结^[4]。Morris^[5]强调界面管理是保证项目建设成功的关键。

随着科技的发展,工程项目规模和复杂性越来越大,加上市场竞争的加剧和新的合同模式的应用,到了 20 世纪 80 年代,工程纠纷数量急剧增加^[6]。传统冲突解决方法已经不能满足需求。在此背景下,英国曼彻斯特大学的科学与技术学院于 1992 年以工程建设过程中的冲突管理为主题组织召开了第一届国际工程管理会议。从会议论文集可以看出,冲突研究的重点在于事后的冲突管理。也许是会议的影响,之后,大量的学者同时开展了组织冲突的根源性因素研究,对冲突管理的研究更加深入。一些研究成果还散见于一些书籍,如 Ofori 的《conflict in construction》,Burgess 的《Constructive Confrontation: A Transformative Approach to Intractable Conflicts》。但是,建筑业的冲突问题好像并没有得到改善,而是变得更加普遍。现阶段,学者们开始将重点转移到冲突规避,从项目治理的角度来研究冲突,如 Mahalingam^[7]应用制度理论分析和解决国际工程项目建设的冲突问题, Kathleen^[8]、

Marina Halac 等^[9]从关系治理角度来化解冲突,如 partnership 模式的应用。我国关于建设工程领域组织冲突研究起步较晚,港台地区关于这一主题的研究始于 20 世纪 80 年代,大陆则只有 10 多年的研究时间。

3 工程建设过程中组织冲突的根源性因素

在工程建设领域,关于导致组织冲突的因素研究,已经有了较为丰富的理论和实证研究成果。关于冲突因素的分类,历来没有统一的划分标准。如 Diekmann^[10]将导致冲突的因素分为人的因素、流程因素和产品因素, N. Jaffar^[11]将其分为行为因素、合同因素和技术因素, Skyes^[12]认为冲突来源于误解和不可预料事件。还有 Semple^[13]、Thompson et. al.^[14]等从不同的角度对冲突进行了研究。本文在梳理已有研究的基础上,从项目因素、组织因素、合同因素、关系因素来论述,严格地说,这并不是对组织冲突的分类,因为它们相互之间并没有清晰的界限,比如,变更可放入项目因素讨论也可放入合同因素讨论。事实上,组织冲突的产生往往是多种因素共同作用的结果。

3.1 项目因素

导致组织冲突的项目因素主要集中于不确定性^[11]、方案灵活性、复杂性、任务的相互依赖关系^[15]几个方面。

不确定性是由于建设环境的持续变动、项目建设周期长、项目规模大造成的。很多学者都指出项目规模大、建设周期长增加了冲突发生的可能^[16~18]。不确定性使得业主无法完全明确项目目标,也无法预测所有工作内容和未来环境情况,导致业主的期望和决策不切实际^[11, 18]。在项目实施过程中,常常出现业主变更需求和方案^[18]、合同工期过于理想无法实现^[17]、不可预见现场条件^[18]、反常天气等不可抗力事件的发生^[16]。这些不确定性事件,不是影响了一方的工作开展,就是各方的责任在合同中未约定或约定不清,由此导致的冲突在项目建设过程中相当普遍。

方案灵活性和复杂性是指项目任务实施可选方案的多少及难易。项目任务实施的灵活性越大,则实施主体会有更多的可选方案,由于每种方案对相关方的收益和影响有差异,而且会影响相关方实施方案的选择和收益情况。因此,方案灵活性、复杂性以及任务的相互依赖关系都会增加冲突发生的可能性^[15]。

3.2 组织因素

组织是项目实施的主体,也是冲突主体。工程建设涉及众多专业和组织,他们存在协作关系以及合同关系。各自的专业背景和文化背景使得他们在沟通交流和配合过程中,常常因为专业视角、目标、价值观的不同表现出不同的观点。正因如此,项目建设过程中的冲突不可避免。

除了多文化、多专业、目标不同会导致项目组织冲突^[15],专业团队的技术能力或管理协调能力、经验、经济能力同样会导致组织冲突。在管理上,业主决策不及时、过度监督、协调不力、管理缺失、未能及时提供资料或场地、业主未按照程序处理承包商不合理的索赔会导致冲突^[19]。而由于经验和能力不足造成的设计信息不准确、设计文件不完整、招标信息不完整、工程量清单错误等影响了相关方的工作开展、责任认定以及收益水平,从而也会导致冲突^[20]。企业的经济能力则会影响合同履行,业主因资金问题拖欠工程款已成为业主和承包商冲突的主要因素之一^[11, 21]。

3.3 合同因素

影响项目组织冲突的合同因素包括合同完整规范性、合同定价方式。

业主与设计单位、承包商、供应商等通过合同契约来约定双方责任和义务,但是由于项目具有一次性、不确定性特征,使得无法完全通过合同进行界定。与合同相关的变更、工期延长、信息获取界定不清、技术规范不明确是纠纷的主要来源^[13]。另外,合同条款缺乏规范性会造成合同双方不同的解读,从而产生冲突和纠纷,尤其是业主过分压低合同价格的情况^[22]。承包商为了生存选择低价中标,但是会寄希望于利用合同漏洞进行索赔来盈利,使得业主和承包商之间发生冲突并导致关系紧张。而具有价格激励措施,可以激发承包商的工作热情,降低冲突发生的可能。

3.4 关系因素

关系因素包括合作的临时性或是长期性、合作经验以及信任水平。

由于项目是一次性的,大多数团队合作也是初次。各团队都有自己的习惯、文化和目标,冲突不可避免,加上缺乏合作经验、合作意愿,彼此不了解和不信任^[23],导致沟通不良,增加了冲突发生的可能性^[24]。而且冲突发生后也缺乏沟通意愿,加深了误解。合作的临时性使得冲突双方在面临冲突时,都采用一次性博弈策略,从而导致囚徒困境,

对项目整体效益不利。而合作的长期关系可以改变一次博弈关系为重复博弈,有利于产生帕累托效率,提高了合作各方及项目的利益。例如,研究表明,总承包可以保证项目的质量和工期,这可能是由于总承包单位有一定数量的长期合作的分包商,使得多数项目参与方的博弈关系为重复博弈,而重复博弈有利于产生帕累托效率。虽然信任可以降低冲突发生的概率,但是信任产生的基础是建立在一定的合作经验,缺乏合作经验的情况下签订高风险合同会增加冲突和关系破裂的可能性^[9]。

4 组织冲突对项目绩效的影响

冲突对项目绩效的作用有功能性和破坏性之分。在项目建设过程中,一般认为冲突具有破坏性作用^[24],如Xue^[25]认为项目绩效是多方协同作业的结果,而冲突不利于各方的协同作业,从而对项目绩效不利。大量的研究发现,冲突导致了业主和承包商之间的关系紧张^[9, 26],不利于沟通交流,致使工期拖延、成本开支、质量降低、满意度下降^[21]。但是,对于项目任务来说,具有非常规性特点,冲突提供了不同视角,可以提高决策质量,具有功能性作用^[22]。冲突对项目绩效的好坏,与冲突处理方式相关^[24]。致力于问题解决的冲突处理方式不仅能使冲突产生功能性作用,还会提高各方的满意度。

5 工程建设过程中组织冲突管理的研究

冲突管理研究是建设工程领域冲突研究的焦点,成果颇丰。早期的冲突管理研究侧重于冲突的事后管理,但是这并不能从根本上解决冲突问题,如今的研究更加关注冲突规避,大多从项目治理角度出发,如关系治理,制度安排等。

5.1 冲突管理策略及其应用情况

不同的学者对冲突管理方式划分有所不同。Blake&Mouto首先引入了二维模型,并依据关心人和关心生产两个维度将冲突管理分为5类:合作、竞争、折中、调和以及回避。C.K.W. de Dreu按照独断性(满足自己利益动机)和合作性(满足对方利益的动机)两个维度将冲突管理分为:问题解决、强迫、和解、屈服和预防。

学者们依据这些划分,对建设工程领域的冲突进行了广泛的研究。研究表明,在冲突管理策略选择上,存在一定的文化差异性。美国项目经理喜欢主动解决问题的方式,能直接并很快地关注任务相关的冲突,但是中国项目经理更喜欢消极的冲突管

理方式^[27]。Tang and Kirkbride^[28]和 Tsang^[29]的研究也证实了这一点。Tang and Kirkbride^[28]发现不论是香港的政府部门还是私有企业, 管理人员解决冲突时都偏好于“折中”、“退让”策略, 具有典型的中华文化特征。Tsang^[29]研究表明中国项目经理通常采用“非对抗”冲突管理策略来解决组织内冲突问题, 如“缓和”、“退让”。但是, Cheung^[30]通过对香港的 63 个案例进行调查发现: 对抗(即竞争)作为冲突的一种解决方式, 常常用来处理冲突, 这与 Tsang 的研究结果截然不同。而且, 研究显示几乎所有采用对抗策略的方法都获得了好的结果。近 10 年发生的冲突应对策略转变可能是由于香港的公司在其项目上越来越多地采用了明显或不明显的矩阵式组织结构、管理上越来越多地采用西方管理哲学的缘故。

5.2 冲突管理方式的应用策略研究

冲突管理方式也可分为冲突的事后管理和事前规避。对于冲突的事后管理, 合作型冲突处理方式可以发挥冲突的功能性作用。面对冲突, George^[24]建议通过找出真相和问题解决来消除冲突。如果无法解决冲突时, 可考虑控制策略, 这种方式也无法奏效的情况下, 寻找第三方来解决纠纷是最后的策略, 比如调解、仲裁和诉讼。协商、谈判和仲裁策略成本低, 还能够维持双方关系, 是解决冲突的首选策略^[16]。相比之下, 诉讼周期长、费用高、成本昂贵, 是最后选择的冲突处理方式。在协商无果, 为了避免诉讼, 可以选择替代性纠纷解决方法(ADR, Alternative Dispute Resolution), 这种方法可以有效降低纠纷处理费用还能维持项目参与方的合作关系。

相比冲突的事后管理, 冲突规避是一个更好的方法。有些学者针对项目建设过程中的冲突事件, 提出了具体的规避措施。如, Ajibade^[31]建议业主公正地处理索赔事件来规避和降低因索赔导致的纠纷。George^[24]指出为了避免因合同条款解读差异造成的冲突问题, 质量应该采用准确客观的标准定义, 合同工期设定应切合实际, 并充分考虑可能造成延误的因素。但是项目合同本身具有非完备性特点, 冲突问题无法通过合同完全规避, 合同双方的关系对于规避和解决冲突非常重要。当前, 有越来越多的研究从关系治理和制度安排等项目治理的角度化解冲突。在关系建设方面, Marina Halac^[9]建议从低风险、低收入的项目开始合作, 随着关系资本的积累, 再进行高风险、高回报项目的合作。

而如果一开始合作的项目具有高风险特点, 冲突和关系破裂的可能性将急剧增加。Pesämaa^[32]建议用合作性采购模式来加强业主和承包商的合作关系, 避免因竞争性采购引起的冲突。这种模式下, 承包商的选择要基于任务匹配导向, 只对有限的竞标单位提出邀请, 并在合同中应用激励性补偿措施。这种采购模式对于复杂程度高、不确定性高、工期紧的工程项目尤其适用。在管理方式上, Partnership 管理模式可以有效化解信息不对称性冲突、工程变更冲突、项目要素关系冲突、以及因冲突造成的敌对气氛^[33]。另外, levitt^[34]提出用项目治理结构来化解制度冲突和利益冲突, Mahalingam^[7]提出用制度安排来解决冲突问题。

6 结语

通过对国内外有关工程建设过程中组织冲突的文献梳理, 可以发现建设工程领域对冲突已经进行了相对深入的研究, 其中以业主和承包商之间的冲突研究为主。这些研究以国外研究为主, 国内研究非常少。关于冲突根源性因素方面, 研究成果较多, 本文从项目因素、合同因素、组织因素和关系因素 4 个方面进行了论述。关于冲突管理方面, 早期的研究集中于事后处理, 现阶段开始着眼于项目治理角度规避冲突问题, 如关系建设、制度安排方面等研究, 但是这方面的研究刚刚起步, 以定性为主, 还缺乏定量研究, 相信这正是组织冲突问题下一步研究的重点方向之一。

参考文献:

- [1] Department of Justice Canada. Dispute resolution in Canada: A survey of activities and services[R]. Ottawa, Rep. No. TR1995-1e, 1995.
- [2] Singh, A. and H. M. Johnson. Conflict Management Diagnosis at Project Management Organization[J]. Journal of Management in Engineering. 1998. 18: 48-63.
- [3] Hans J. Thamhain, and David L. Wilemon. Conflict management in project life cycles[J]. Sloan management review, 1975, 16 (3): 31-50.
- [4] Hans J. Thamhain, and David L. Wilemon. Diagnosing conflict determinants in project management[J]. IEEE transactions on engineering management, 1975, 22 (1): 35-44.
- [5] PWG Morris. Project management handbook[M]. 1983.
- [6] Fenn, P. Managing Corporate Conflict and Resolving Disputes on Construction Projects[P]. Proceedings of the 7th Annual Conference of the Association of Researchers in Construction Management, 1991
- [7] Ashwin Mahalingam and Raymond E. Levitt. Institutional Theory as a Framework for Analyzing Conflicts on Global

- Projects[J]. Journal of Construction Engineering and Management, 2007, 133(5): 517-528.
- [8] Kathleen M. J. Harmon. Conflicts between Owner and Contractors: Proposed Intervention Process[J]. Journal of Management in Engineering, 2003, 19(3): 121-125.
- [9] Marina Halac. Relationship Building: Conflict and Project Choice over Time. 2013.
- [10] Diekmann, J. E., & Girard, M. J. Are contract disputes predictable? [J]. Journal of Construction Engineering and Management, 1995, 121(4): 355-363.
- [11] Jaffar, N. Tharim, A. H. Abdul Shuib, M. N. Factors of Conflict in Construction Industry: A Literature Review[J]. Procedia Engineering, 2011: 193-202.
- [12] Sykes, J. Claims and disputes in construction [J]. Construction Law Journal, 1996, 12(1): 3-13.
- [13] Semple, C., Hartman, F. T., & Jergeas, G. Construction claims and disputes: Causes and cost/time overruns. Journal Of Construction Engineering And Management, 1994, 120(4): 785-795.
- [14] Sambasivan, M., & Soon, Y. W. Causes and effects of delays in Malaysia construction industry. International Journal of Project Management, 2007, 25: 517-526.
- [15] Jan Thomsen, Raymond E. Levitt, and Clifford I. Nass. The Virtual Team: Extending Galbraith's Information-processing Model to Account for Goal Incongruity. Working Paper, 1998.
- [16] Harmon, K. M. J. Conflicts between owner and contractors: Proposed intervention process[J]. Journal of Management in Engineering, 2003, 19(3): 121-125.
- [17] Boudet, Hilary Schaffer, Jayasundera, Dilanka Chinthana Davis, Jennifer. Drivers of Conflict in Developing Country Infrastructure Projects: Experience from the Water and Pipeline Sectors [J]. Journal of Construction Engineering and Management, 2011, 137(7): 498-511.
- [18] Bristow, D. and Vasilopoulos, R. The new CCDC 2: facilitating dispute resolution of construction projects[J]. Construction Law Journal, 1995, 11(2): 95-117.
- [19] Loosemore, M., Nguyen, B. T. and Denis, N. An investigation into the merits of encouraging conflict in the construction industry[J]. Construction Management and Economics, 2000, 18: 447-56.
- [20] Zehava Rosenblatt, Kathryn S. Rogers and Walter R. Nord. Toward a Political Framework for Flexible Management of Decline Source: Adaptation: Theoretical Controversies[J]. 1993: 76-91.
- [21] Conlin, J., Langford, D. and Kennedy, P. The relationship between construction procurement strategies and construction contract disputes, in CIB W92, North Meets South, Durban, South Africa. 1996.
- [22] Cheung SNGT, Wong S, Suen H. Behavioral aspects in construction partnering[J]. International Journal of Project Management, 2003, 21(5): 333-43.
- [23] 乐云, 蒋卫平. 建设工程项目中信任产生机制研究[J]. 工程管理学报, 2010, 24(3): 313-317.
- [24] George Ofori. Conflict in Construction Jeffery Whitfield[M]. Wiley-Blackwell, London, 2012.
- [25] Xiaolong Xue, Qiping Shen, and Zhaomin Ren. Critical Review of Collaborative Working in Construction Projects: Business Environment and Human Behaviors[J]. Journal of Management in Engineering, 2010, 26(4): 196-208.
- [26] Tak Wing Yiu and Sai On Cheung. Behavioral Transition: A Framework for the Construction Conflict-Tension Relationship[J]. IEEE Transactions on Engineering Management, 2007, 54(3): 498-505.
- [27] Jehn, K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict[J]. Administrative Science Quarterly, 1995(40): 256-282.
- [28] Tang, S. F. Y. and Kirkbride, P. S. The Development of Conflict Handling Skills in Hong Kong: some cross-cultural issues. Working Paper No. 7, City Polytechnic of Hong Kong, Hong Kong, 1986.
- [29] Tsang, C. H. Y., An Exploratory Research on Conflict Management Styles of Chinese and Western managers in Hong Kong. Undergraduate Final-year Project Report, City Polytechnic of Hong Kong, Hong Kong, 1993.
- [30] C C Cheung and K B Chuah, Conflict management styles in Hong Kong industries[J]. International Journal of Project Management, 1999, 17(6): 393-399.
- [31] Ajibade Ayodeji Aibinu, George Ofori, and Florence Yean Ling. Explaining Cooperative Behavior in Building and Civil Engineering Projects' Claims Process: Interactive Effects of Outcome Favorability and Procedural Fairness [J]. Journal of Construction Engineering and Management, 2008, 134(9): 681-691.
- [32] Ossi Pesämaa, Per Erik Eriksson, Joseph F. Hair. Validating. A model of cooperative procurement in the construction industry[J]. International Journal of Project Management, 2009, 27(6): 552-559.
- [33] 赵振宇, 刘伊生, 乌云娜. 建设工程项目 Partnering 管理方式探究[J]. 土木工程学报, 2005, 38(8): 123-127.
- [34] Raymond E. Levitt, Doug McAdam, Ryan J. Orr, W. Richard Scott. Addressing Institutional & Interest Conflicts: Project Governance Structures for Global Infrastructure Development, 2005.

作者简介:

阚洪生(1984-)男,博士研究生,研究方向:项目组织管理;

乐云(1964-)男,教授,博士生导师,博士,研究方向:项目前期策划,复杂工程管理;

陆云波(1979-)男,副教授,硕士生导师,博士,研究方向:复杂工程管理,计算组织。