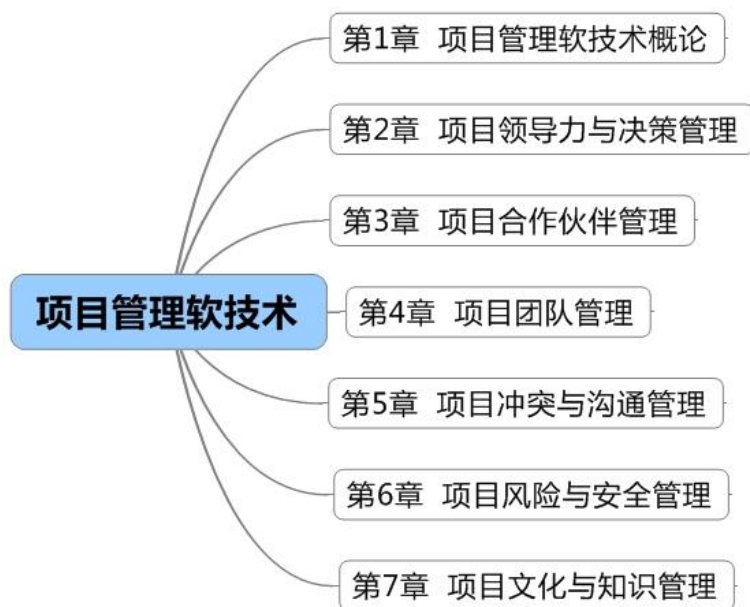


项目管理软技术04 项目合作伙伴管理

目录

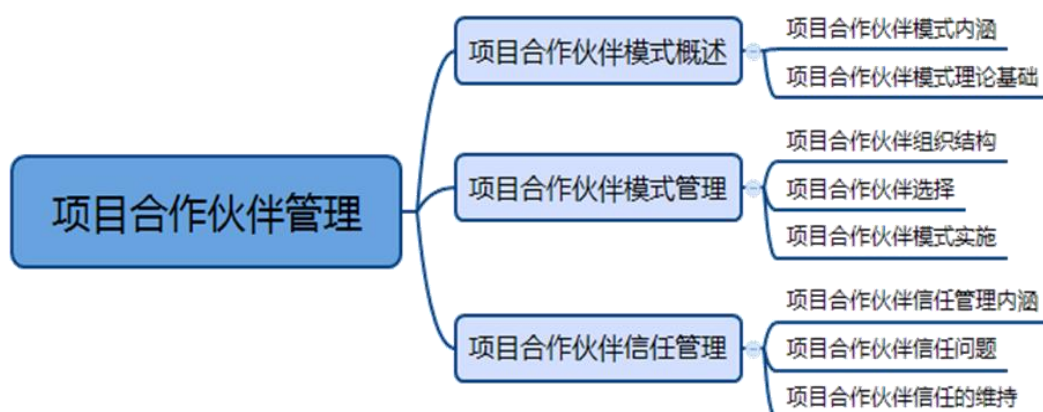
- 一、 教材结构图
- 二、 本章知识点及考频总结
- 三、 配套练习题

一、教材节构图



二、本章知识点及考频总结

第三章：项目合作伙伴管理



3.1 项目合作伙伴模式概述

3.1.1 项目合作伙伴模式内涵

·合作伙伴关系是人与人之间或企业与企业之间达成的最高层次的合作关系。

合作伙伴模式实施过程的核心理念的八个方面：

- （1）信任 伙伴关系的**第一核心理念**，是伙伴联盟的坚实基础。
- （2）承诺 重要的核心理念
- （3）协同
- （4）宽容
- （5）理解
- （6）关心
- （7）相互依存
- （8）发展壮大

2.项目合作伙伴模式分类

（1）根据项目目标和实施方式的差异，可分为**战略型合作伙伴模式**和**项目型合作伙伴模式**两类。

①战略型合作伙伴模式

侧重建立长久和多项目的合作关系，战略联盟以及基础设施建设方面采用的公私伙伴关系

②项目型合作伙伴模式

针对某个具体项目实施伙伴关系

“非合同化的” 大部分由业主发起。

“合同化的” 编制的伙伴关系合同来管理

3.1.2项目合作伙伴模式理论基础

从管理学的角度看，合作伙伴模式理论主要依托于和谐管理理论和以巴纳德为代表的社会合作系统学派。

（1）和谐管理理论。

即在“和则”与“谐则”共同作用下组织运动过程中不断浮现“和谐主题”，且形成一个互动的整体。

将“谐则”与“和则”有效结合，发掘出各方的潜在能力，使他们各尽其职，螺旋上升式地发展，追求长远和谐的主题。

（2）巴纳德组织理论。

重视组织的作用，把组织看成是一个协作的系统。

3.2.1 项目合作伙伴组织结构

3.2.1 项目合作伙伴组织结构 基本原则

- 1.共同目标原则
- 2.高效原则

（1）组建项目合作伙伴组织的目的之二是为了实现最高的工作效率和最好的成本效益。

（2）要实现这些目的，对组织结构和相关人员的配置和安排都必须达到“适其位尽其用”。

- 3.权责一致原则 保证项目合作伙伴组织效益的前提，是一定程度的权力下放，各种指令关系清晰明了，使得承担相应责任的人也能对等的拥有相应的权力。
- 4.自愿性原则

自愿性原则实际上是组建项目合作伙伴关系组织时的一条最基本的原则。

项目合作伙伴组织结构

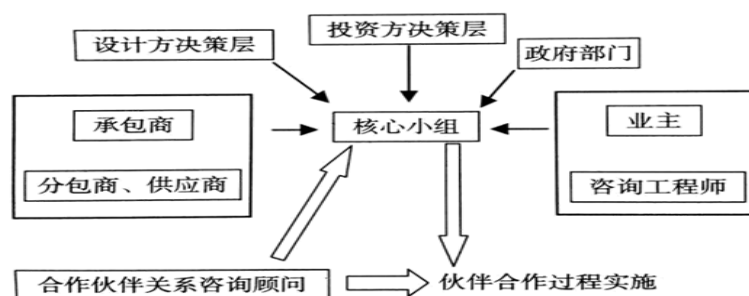


图 3-1 项目合作伙伴组织结构

1) 合作伙伴关系咨询顾问

就是一个合作伙伴关系模式的组织者，他只从属于项目本身，而不是业主或承包商中的任何一方。

是一个所有参与者都认可的、独立的一方，他作为项目合作伙伴模式执行过程中的发起者，要把握全局，负责组织和管理合作伙伴关系，协调并控制合作伙伴模式进程。

一个合格的合作伙伴关系咨询顾问，能够将项目合作伙伴模式顺利的启动和运行。

2) 核心小组

- 项目合作伙伴关系**协定中**规定的、由相关人员组成的工作小组。
- 核心小组的成员来自项目的**各个参与方**，由各参与方的人员组成。
- 这些人员不仅包括高层决策人员，也包括对项目各自的事务拥有决策的权力的主要负责人。

3.2.2 项目合作伙伴选择

1.项目合作伙伴选择原则

核成本 捷风险

(1) 核心竞争能力原则。

源于各合作企业核心竞争能力的互补性和集成性。因此，**核心竞争能力应该成为项目合作伙伴选择的第一原则。**

(2) 总成本优化原则。

成本管理应体现项目的价值增值水平。

(3) 敏捷性原则。

建立合作伙伴关系的目的是为了迎合和把握迅速变化的市场机会，能对来自项目内部合作伙伴之间和项目外部的服务请求做出快速反应。

(4) 风险最小化原则。

2.项目合作伙伴选择程序

- (1) 建立准入机制。
- (2) 实施优选程序。
- (3) 协商谈判。

3.2.3 项目合作伙伴模式实施

通常合作伙伴的流程可分成三个阶段：(1) 形成 (2) 应用 (3) 结束再激活

1. 形成阶段

- (1) 确定是否采用合作伙伴模式。

应确认项目的特点和使用合作伙伴投式能否带来期望的效果，并非所有的项目都适合合作伙伴模式的应用。

（2）确定合作伙伴模式如何实施。

当确定采用合作伙伴模式后，项目参与各方要确定各自参与合作伙伴模式实施的人员，并确定各方应如何支持合作伙伴模式的实施。

（3）准备及召开合作伙伴会议。

①一方面是要使业主和承包商的关键项目负责人熟悉合作伙伴；

②另一方面是要明确双方对于项目的共同目标和实施方法。

2.应用阶段

（1）在合作伙伴协议签订后要建立争议处理小组、项目评估小组和工作小组，这三个小组均由项目参与各方共同组成。

- ①争议处理系统负责人负责建立并实施项目的争议处理系统；
- ②项目评价系统的负责人负责建立并实施项目周期性的评价系统；
- ③工作小组对整个项目的具体实施和进展负责。

（2）在合作伙伴的实施过程中要定期召开检讨会，一方面要不断改善工作，另一方面继续建设团队。

3.结束及再激活阶段

这一阶段的重要工作是召开总结检讨会，总结项目实施的表现，把经验存档作为下一个项目的参考。

3.3 项目合作伙伴信任管理

3.3.1 项目合作伙伴信任管理内涵

信任是项目合作伙伴关系的第一核心理念，是伙伴联盟的坚实基础

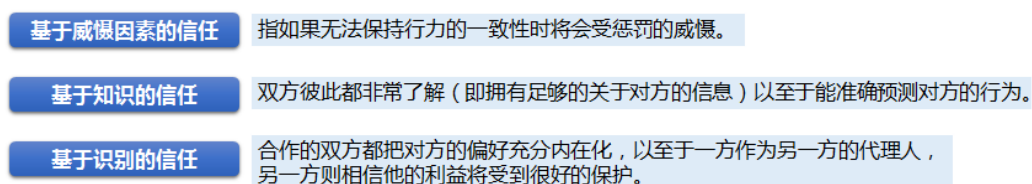
1.信任

对于信任的类型，主要有三种分法。

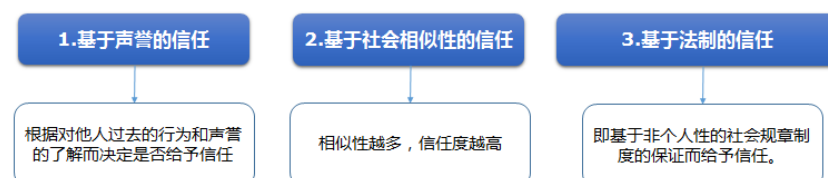
（1）第一种是把信任分成契约信任、能力信任和善意信任。



（2）第二种是把信任分成基于威慑因素的信任、基于知识的信任和基于识别的信任。



（3）第三种是把信任分成基于声誉的信任、基于社会相似性的信任和基于法制的信任



2.项目合作伙伴信任

在项目实施的不同阶段，合作伙伴信任的主要影响因素不同

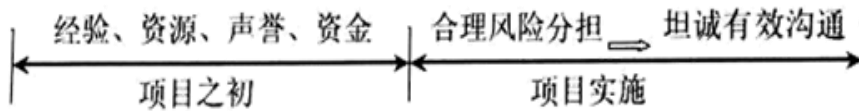


图 3-2 项目各阶段合作伙伴信任的主要影响因素

3.项目合作伙伴信任管理

信任也是一种风险，项目合作伙伴信任管理是指对在信用项目实施过程中的风险进行管理，即对项目合作伙伴信任风险进行识别、分析和评估。

项目合作伙伴信任包括静态的初始信任和动态的持续性信任。

- (1) 初始信任通过资格预审形成；
- (2) 动态的持续性信任从双方订立合同后起，到保养期结束为止。

项目合作伙伴信任管理过程中存在以下几个方面的关键问题：

- (1) 构建项目组织中信任维持的制衡机制。
- (2) 充分认识信任与项目绩效的关系。
- (3) 关注信任变化的动态过程。
- (4) 信任应该有度。过低或过高的信任会导致信任双方拒绝承担风险或者盲目地承担风险，对项目绩效造成损害。

3.3.2 项目管理中的信任问题

1.项目合作伙伴关系中信任的重要性

信任对于项目合作伙伴关系的重要性主要体现在6个方面：

- (1) **贯穿团队的整个生命周期。**
 - 项目合作伙伴关系需要信任才能起步；
 - 信任是项目合作伙伴克服艰难工作的全效润滑剂。
 - 当合作伙伴关系解散时，来自组织环境的信任（或缺乏信任）将会继续流传。

- (2) **节约项目成本。**

促使合作伙伴之间愿意进行合作，有助于避免和减少搭便车行为的发生，降低因加强监督而带来的附加成本。

- (3) **促进合作伙伴之间信息共享。**
- (4) **更多的支持和更大的自主权。**
- (5) **提高个体成员工作满意度**，从而有助于提高个体对团队、合作伙伴组织的**忠诚度**。
- (6) **合作伙伴信任有助于合作绩效的提高和项目的顺利进展及成功。**

2.项目合作伙伴模式中的作用—信任在项目合作伙伴模式中的作用：

- (1) 实现项目合作伙伴目标协同最大化。

信任作为诱导项目合作伙伴管理模式的关键因子，可以使各方的利益有效聚焦，将离散利益点统一到整体利益框架下，使独立自主的组织团结起来实现各方目标协同最大化。

- (2) 降低合作过程的交易成本。
- (3) 保证合同的顺利进行。信任可以克服合同执行的刚性，弥补合同的不完备性，保证条款的顺利执行。
- (4) 提高合同执行效率。
- (5) 保证项目的成功。

3.3.3 项目合作伙伴信任的维持

项目合作伙伴信任可以通过以下几个方面得以维持，具体包括：

（1）从交流与了解的视角维持信任。

项目合作伙伴之间对于项目的广泛交流，能够影响项目参与者的行为，并促进信息的共享。

项目有效沟通对信任具有巩固作用。

（2）从情感的视角维持信任。

项目合作伙伴之间的相互尊重、关心能够增进项目参与者之间的信任。

（3）从制度的视角维持信任。

举行正式的研讨会、采用联合问题解决制、坚持已经定义好的角色与责任。

采用过程评估制度等因素建立正式的制度。

客观透明的奖励机制。

三、配套练习题

【单选题】

1. ()是人与人之间或企业与企业之间达成的最高层次的合作关系。

A.合作伙伴关系

B.组织关系

C.团队关系

D.利益相关者关系

2.伙伴关系的效益之一体现在一定程度上的权力下放，使得承担相应责任的人也能对等的拥有相应的权力来合理的处理项目中的日常事务。体现了建立伙伴关系组织结构的()原则。

A.共同目标

B.高效

C.权责一致

D.自愿性

3.一个合格的()能够将合作伙伴顺利的启动和运行。

A.伙伴关系咨询顾问

B.核心小组

C.领导小组

D.以上均正确

4. ()是在伙伴关系协议中规定的相关人员组成的工作小组。

A.伙伴关系咨询顾问

B.核心小组

C.领导小组

D.以上均正确

5.建立合作伙伴关系的目的是为了迎合和把握迅速变化的市场机会，体现了()。

A.核心竞争能力原则

B.总成本优化原则

C.敏捷性原则

D.风险最小化原则

6.()应该成为项目合作伙伴选择的第一原则

- A.核心竞争能力原则
- B.总成本优化原则
- C.敏捷性原则
- D.风险最小化原则

7.()将进一步帮助业主对所有备选合作伙伴进行合理的优劣排序，以便找到最适合的合作对象。

- A.对象筛选
- B.协商谈判
- C.准人规制
- D.优选程序

【多选】

1.合作伙伴关系包括()两种类型

- A.一次性合作
- B.稳定性合作
- C.长期性合作
- D.动态性合作

2.项目合作伙伴信任包括()。

- A.静态的初始信任
- B.动态的持续性信任
- C.收尾阶段信任
- D.过程信任

3. 项目合作伙伴信任可以通过()方面得以维持。

- A.从交流与了解的视角维持项目中的信任
- B.从情感的视角维持项目中的信任
- C.从领导的视角维持项目中的信任
- D.从制度的视角维持项目中的信任

4.在项目实施阶段，项目合作伙伴之间的信任主要受()影响。

- A.风险分担
- B.有效沟通
- C.声誉
- D.资金

单选答案：1.A 2.C 3.A 4.B 5.C 6.A 7.D

多选答案：1.AC 2. AB 3. ABD 4. AB