

基于目标二元性的建设工程项目组织间 冲突管理策略

吴光东, 刘 聪

(江西财经大学旅游与城市管理学院, 江西南昌 330013)

摘 要: 在阐述目标二元性的相关概念基础上, 本文明晰了建设工程项目组织间冲突的概念、特征和类别, 通过剖析目标二元性在不同项目型组织中的体现, 及其对建设工程项目控制目标和不同维度的组织间冲突的影响, 得出目标二元性会加剧任务冲突, 而对流程冲突、关系冲突和项目绩效的影响则具有两面性的结论。构建了基于目标二元性的冲突管理模型, 提出合作型、竞争型、妥协型、回避型和迁就型五种冲突管理策略, 以期为建设工程项目组织间冲突管理提供理论指导和决策借鉴。

关键词: 目标二元性; 冲突管理; 建设工程项目

中图分类号: F407.9

文献标识码: A

文章编号: 1674-4969(2016)06-0633-11

引言

近年来, 建筑业蓬勃发展, 已成为拉动我国国民经济的重要动力。建设工程项目日益大型化和复杂化, 在实施过程中受到众多不确定因素的影响, 资源交换与知识交互涉及不同项目型组织, 由于不同主体的差异性, 不可避免地会发生各种各样的冲突。冲突问题已成为工程项目的一大特点, 其中以组织间冲突最为突出。建设工程项目的交付过程涉及众多项目型组织, 各组织在沟通交流和配合过程中常常由于专业视角、目标和文化背景的不同而产生冲突^[1]。冲突严重时会导致组织间关系恶劣并影响建设工作的效率, 导致工期拖延、成本超支、建筑质量不达标以及工程索赔和反索赔等问题, 对项目整体成效产生不利影响的同时也会造成社会资源的浪费, 因此对冲突

进行研究具有重要的意义^[2]。虽然目前已经对冲突有了一定的研究, 但对建设工程项目组织间冲突的研究还远不能满足工程实践的需要, 剖析建设工程组织间冲突产生的根源性因素, 得出具有可操作性的冲突管理策略具有重要的现实意义。

建设工程项目参与方有业主方、承包商、监理单位和设计单位等项目型组织。根据调研数据显示, 建设工程项目中的冲突主要发生在业主方与承包商之间, 所占比例为 74.82%^[3]。因此本文着重对业主与承包商两大主体之间的组织间冲突进行研究, 首先基于目标二元性分析其在工程项目建设过程中和不同项目型组织中的表现, 通过阐述建设工程项目组织间冲突的特征、类别以及目标二元性对建设项目控制目标和组织间冲突的影响, 揭示目标二元性对任务冲突、流程冲突和

收稿日期: 2016-07-03; 修回日期: 2016-08-15

基金项目: 项目导向型供应链跨组织知识流驱动项目价值增值的内在机制 (71301065); 建设工程项目组织间冲突演化及其对价值增值的影响机理 (71561009); 项目导向型供应链合作创新行为的形成机制及干预策略 (2016M590605)

作者简介: 吴光东 (1984-), 男, 博士、副教授, 研究方向为冲突管理、知识管理。E-mail: gd198410@163.com

刘 聪 (1993-), 男, 硕士研究生, 研究方向为冲突管理。E-mail: liucong19930325@sina.com

关系冲突的影响, 并提出工程项目组织间冲突管理模型和基本策略, 以期冲突管理者和理论研究者提供借鉴。

1 建设工程项目组织间冲突概述

1.1 组织间冲突概念

组织间冲突问题很早就受到了学术界的关注。Thamhaim^[4]最早关注到项目经理对于组织间冲突的困惑, 分析了项目建设过程中可能遇到的冲突, 对导致冲突的原因进行了总结并提出相应的对策。Kumaraswamy^[5]认为项目内在机制的不完善, 如沟通机制的不完善、缺乏合作氛围、组织间关系摩擦和不可预料事件等都可能产生组织间冲突。Collins^[6]指出项目利益相关方的需求、合同安排和不同的立场是冲突产生的主要原因, 并强调冲突拖延了项目的进度并导致各方之间的摩擦, 因此冲突管理是影响项目成功的关键因素。王亚卓^[7]认为工程项目的整体性、一次性和约束性决定了潜在冲突的性质、特征和诱因, 强调工程项目冲突管理应以项目的具体特性为出发点。高峰^[8]通过对大型建设工程项目组织间的资源冲突进行研究, 提出了基于自组织理论的工程项目资源冲突管理机制。

对于业主与承包商组织间冲突问题的研究近年来也取得了不少成果。Tjosvold^[9]强调承包商与业主目标的不同使得他们之间的冲突不可避免。Kadefors^[10]提出合同条款和设计变更是业主与承包商冲突的主要原因。唐冰松^[11]将项目全寿命周期内的组织间冲突按成因分为利益冲突、价值冲突、认知冲突、目标冲突和不可抗力冲突。综上所述, 本文将建设工程项目组织间冲突概念概括如下: 在工程项目实施过程中, 由于工程项目组织之间在项目控制目标(质量、进度、费用、安全等)的对立或利益的不一致引发的双方相互作用的过程, 表现为组织之间由于相互独立的利益、目标等引起相互作用的一种状态。

1.2 组织间冲突特征

一般认为组织间冲突可能对项目绩效产生破坏性, 也可能对项目绩效产生建设性影响, 如增强组织创造性、加快组织变革和提高自组织能力等, 然而对于冲突利弊的判定, 学者们有不同的看法。Assael^[12]认为冲突的利弊无法靠单个因素判定, 而是靠多个因素共同决定, 冲突发生的不确定性、冲突种类的多样性和冲突变化的不确定性以及组织结构的差异性等因素的共同作用, 对组织的绩效产生不同程度的影响。Rahim^[13]强调了冲突管理的重要性, 认为只要管理得当便可发挥冲突的建设性作用, 从而提高项目绩效。Dechurch^[14]指出与任务有关的冲突往往能够提高组织绩效。

建设工程项目组织间冲突对项目绩效的影响复杂, 本文将建设工程项目组织间冲突的特征概括为以下几点: 1) 冲突普遍存在, 难以避免。工程建设项目参与团队众多, 各团队专业背景和利益追求不同, 在工程项目建设的全寿命周期中各种冲突爆发频繁, 主要表现在工期和成本两方面^[15]。虽然组织间的合同关系对各组织责任、权利和利益做出了规定, 但组织仍可能对合同条款做出不一致的解释。同时建造项目具有周期长、不可逆转、投资大和一次性等特点, 使得工程项目实施过程的风险和不确定性加大。由于工程项目本身的复杂性, 造成工程合同的不完备性, 组织间冲突难以完全避免; 2) 冲突深刻影响项目成败。目前我国建筑市场管理模式相对滞后, 缺乏沟通机制和协调策略, 各参与方均追求自身利益最大化而导致冲突频发。即使最终绝大多数冲突都能得到解决, 但不可避免会造成费用损耗、质量下降和工期延误等问题, 影响项目的整体效益。冲突问题被认为是导致建设工程效率低下和成本增加的根本原因, 目前已成为建设工程领域的突出问题^[16]; 3) 冲突具有动态性。建设工程项目的全寿命周期包括项目决策及前期准备阶段、项目实施

阶段、项目验收和运营阶段。在项目全寿命周期内,每一项任务工作之间都是动态联系的,前一阶段的工作输出是后一阶段的工作输入。若前一项工作因为沟通不畅、信息堵塞或参与方利己行为等原因导致任务未圆满完成必然会影响到下一项工作任务地开展并导致新矛盾的产生。矛盾产生过程中所导致的人际关系紧张,可能会在今后的工作中产生因负面情绪而引发的冲突,因此建设工程项目组织间冲突具有动态性。

1.3 组织间冲突分类

一直以来,建设工程项目组织间冲突被认为具有破坏性,会导致费用损耗、质量下降和工期延误,影响项目整体收益的同时导致组织间关系紧张,影响组织间后续的合作。然而,近年来学者开始认识到冲突的正面影响。Amason^[17]提出冲突可以刺激组织发生变革,特别是对组织技术、管理模式的刺激使得组织敢于向旧观点提出挑战,提高组织的决策质量和对潜在问题的警觉。Jehn^[18]认为冲突更多地表现为“中性”并强调冲突管理的重要性,认为采取有效的管理才可以使冲突发挥其正面作用。

在建设工程项目中,冲突一般表现为基于人际关系与情感有关的关系冲突,和基于任务本身与物质利益相关的任务冲突^[19]。Amason等将这两种冲突定义为认知冲突和情感冲突,认为认知冲突是一种与任务有关的冲突,是由于参与主体的知识结构、项目地位、思考角度等不同而在项目决策时产生的不同意见或分歧,因此在组织间冲突中,认知的差异不可避免;情感冲突指向于人的冲突,由个体特征、人际关系、误解等导致。因此,任务冲突是针对客体的理性行为,而情感冲突则是针对主体的情绪化行为。

结合项目固有特征,本文将建设项目组织间冲突分成三类:任务冲突、流程冲突、关系冲突。其中,任务冲突涉及对建设项目具体任务完成的过程安排,由项目团队对项目进度安排、费用观

点、资源配置等具体控制目标的不一致引起,是指项目团队在分析和完成项目具体任务时,对于任务的目标、决策或解决方案等拥有不同的观点、构想、判断而产生的冲突^[20];流程冲突是指在完成建设项目整体任务和目标的过程中,项目团队对于完成任务所使用的方式、资源分配、责任的归属等产生不同的意见时产生的冲突^[21];关系冲突则指组织成员感受到彼此之间的不协调或不一致时,通过自身的冲突认知框架对冲突事件进行主观感知,表现出的紧张、愤怒、敌意等其他负面情绪或显性的冲突行为如消极对抗和公然敌对行为。

2 项目型组织目标二元性

2.1 目标二元性理论基础

二元性(ambidexterity)一词来自于拉丁文“ambi”,意为“同时”和“向右”。Duncan^[22]首次提出二元性的概念并将其应用到管理学中。之后随着学者们对二元性在组织技术创新、组织学习、组织设计和组织冲突管理等领域的探讨,二元性的内涵和外延变得更加丰富。对于二元性的表述,学者们争论较多,对其定义可以分为两类:第一类,将二元性视为一种组织能力;第二类,将二元性视为一种分析范式。Gibson^[23]基于情景视角将二元性应用到单个商业单元中,认为二元性是组织同时达到协调和适应的能力。Raisch^[24]将二元性运用到组织中,将其定义为有效满足市场需求和适应环境变化的能力。本文将二元性引入建设项目冲突管理,认为二元性指的是在项目实施过程中,项目型组织同时追求两个迥异目标的行为,是组织冲突理论中一种新的研究范式。

建设项目的实施过程涉及众多利益不同的行为主体,包括业主、承包商等项目型组织,各个组织拥有不同的资源,如人员、技术、信息等,这些资源可以给组织自身和其他组织带来收益。

基于组织资源差异性形成的行为权,会导致组织各方在建设项目的实施过程中产生地位差异和利益冲突^[25]。一方面,由于参与项目的组织均为理性个体,它们在项目实施过程中均追逐自身收益最大化;另一方面,组织还需要考虑项目收益,因为其自身收益来源于项目收益。对于参与项目的组织而言,有两个目标,追逐项目的收益、追逐自身收益最大化,即目标的二元性。由于组织自身目标具有二元性,在建设项目组织间冲突发生过程中,利益冲突也体现出二元性。建设项目中的质量控制、进度控制、投资控制以及合同管理、信息管理、安全管理等最终体现为整个项目收益。在组织间冲突发生时,组织一般需要综合考虑自身收益和项目收益,而这两者往往难以协调^[26]。业主和承包商作为以同一个建设项目为纽带的利益共同体,都在意项目本身整体收益,只有项目整体收益实现,其自身收益才能够得以实现,当组织间冲突发生时,组织首先考虑自身收益;但是,由于组织双方必须通过落成建筑物与构筑物创造价值达成建设目标,因此双方存在一定的共同利益,各组织会在一定程度上考虑项目整体收益,包括对方收益和社会收益等。由于建设项目的实施需要众多组织参与,并且时常面临不同目标或行为选择的决策,运用目标二元性的视角分析建设项目组织间冲突具有一定的理论意义和实践价值。

2.2 目标二元性在项目型组织的体现

建设单位和施工单位均通过建设工程实现价值并创造收益,业主作为工程的所有者要求建设项目的整体效益高,承包商通过交付给业主质量过关的工程获得承建收益。此外业主和施工单位作为不同的经济组织其地位和利益追求不同,在工程项目总体目标一致的前提下双方还有着自身目标,并且这些目标常常不一致,通常表现为质量目标冲突、进度目标冲突、成本目标冲突^[27]。

1) 质量目标冲突。质量目标冲突指业主和承

包商之间由于各自追求的质量目标不一致而产生的冲突。在工程项目建设中,工程质量始终是业主高度重视的目标,同时也反映了承包商的施工水平和综合实力,更体现了承包商对业主、社会的信誉和责任^[28]。因此,对建设工程项目质量的控制是业主和承包商共同关注的首要问题。为了控制工程质量和监督承包商的行为,业主和监理会依据合同、相关法律的规定对施工单位各道手续进行严格审批。但是承包商为加快施工进度,往往会在报验或审批的同时,未经业主或监理允许就将材料用于工程施工中。另外,由于建筑市场是典型的买方市场,承包商为了中标常常压低价并且还可能需要垫资施工,为了压缩成本承包商往往采取偷工减料、以次充好等行为,降低工程质量,导致双方冲突不断^[29]。总之,承包商希望在满足基本质量要求的前提下最大程度降低成本,与业主预期的质量水平存在差距,双方必然发生质量冲突。

2) 进度目标冲突。进度目标冲突指业主和承包商之间由于各自追求的进度目标不一致而产生的冲突。业主与承包商之间因为进度目标差异而引发的冲突主要分为三种情况:(1) 业主希望工程尽早投入使用以获得收益,因此在编写招标文件时将工期缩短;(2) 业主因为延迟支付工程款、设计变更等原因导致工期延长,却依然要求承包商在原规定工期内完工;(3) 业主因资金不到位或设计变更等原因长时间拖延工期而导致承包商成本加大,承包商希望尽快完工以减少损失,而业主却不能提供相应条件^[30]。

3) 成本目标冲突。成本目标冲突指业主和承包商之间由于各自追求的费用目标不一致而产生的冲突。成本与各参与方利益直接相关,业主对承包商严格要求希望能以较低的成本获得质量较高的工程,而承包商希望建设项目只要能够顺利完成即可^[31]。为实现自身收益最大化,业主与承包商往往会采取一些措施和手段围绕着工程费用

问题发生冲突。在合同缔约阶段,招标方寻求报价低和资质好的投标方,投标方为获取合同往往会压低报价甚至报价低于成本报价。由于对施工专业知识掌握较少,为追求投资成本最小化,业主常常选择报价底的承包商。而低报价往往是因为承包商提供的产品质量不高或者是采取“低价中标,高价索赔”的策略而非真的生产成本低。另外,因材料差价、设计变更等原因导致工期延误也是造成成本目标冲突的主要原因之一^[32]。对于固定价格合同,承包商承担了材料、设备在施工期内价格变动的风险,水泥、钢筋等主要施工材料的价格增幅越大,承包商面临的亏损就越多。同时,设计变更引起的工程量调整和价格的变化通常会增加业主的投资额。受投资额约束,当工程变更较大时,业主往往希望承包商能做出一定让步。当因延期支付工程款或设计变更等业主原因造成工期延误的同时,必然会造成承包商机械设备的租赁成本、管理成本增加,同时也会增大人工费用,但是大多数情况下业主不愿补偿承包商所有损失。

2.3 目标二元性对控制目标的影响

目标二元性对建设项目控制目标的影响具有双重性,业主与承包商一方面追求自身利益的最大化因而不利于项目目标的实现;另一方面由于共同利益的存在会在追求自身利益的同时兼顾对方利益。

项目主要控制目标有工程质量、工期、成本、安全等,然而完成以上目标的参与主体——业主与承包商对这些目标理解不同,也承担不同的责任。业主的主要目标有质量目标、进度目标、投资控制目标、降低社会影响和功能完善等目标,并且十分关心项目施工过程中的安全生产和文明施工等问题。对于施工单位来说,工程质量、工期进度、成本费用和安全是其四大主要控制目标^[33],而建筑的使用功能和社会影响相对不那么重要。业主与承包商的目标之间存在对立和统一关系。

业主与承包商的管理目标时有冲突并且与工程项目整体质量息息相关。例如业主的投资控制与承包商的成本控制是相关联的。对于业主而言,投资是全部的成本,对于承包商而言,利润来自于业主支付的工程结算价与工程成本价的差额。为降低投资额,业主可能误选采取“低额报价、高额索赔”策略的投标者,被迫在工程项目施工过程中处理很多不合理的索赔请求;或当业主恶意拖欠工程款项,此时承包商可能会采取降低工程质量和不配合等方式来迫使业主做出让步,此外承包商为减少成本投入会采取成本管理措施压缩成本。为追求利润最大化,承包商不合理地过度减少资金投入会对工程质量产生恶劣影响。

可以看到,参与方因为利益追求不一致难以坦诚合作,甚至会为了实现自身利益最大化而影响对方目标实现。承包商与业主夺利对抗行为的存在使费用和时间大量地被浪费在冲突协调上,影响组织间关系和工作效率并对建设项目控制目标产生不利的影响^[34]。与此同时,业主与承包商仍是利益共同体,短视的利己行为会影响项目的进行和今后的合作。积极的组织参与方为追求长远利益会通过建立激励机制、长期合作关系以减少双方的对抗行为,从而更有效地完成建设工程项目。

3 目标二元性对建设工程项目组织间冲突的影响

3.1 目标二元性对流程冲突的影响

目标二元性对流程冲突的影响具有两面性。一方面,因为项目的进度安排、流程规划和资源分配与业主和承包商的责任、权利和义务息息相关。为了追求利益最大化,双方会就行事方式和资源分配产生争议和分歧。流程冲突涉及整体流程的规划,所以在项目建设期普遍存在。在建设项目的实践中,业主与承包商在工序安排和任务分配方面摩擦激烈^[35]。业主依据工期最短原则安

排工序, 而承包商需要考虑项目班组、施工机械和资金的调配与使用, 以综合成本最低为标准安排工序; 另一方面, 流程冲突关乎项目过程和流程安排, 对指导工程项目的建设有着重大影响。业主与承包商会就如何展开工作而发生严重的对抗行为, 但是为了建设项目的开展也会不得不降低冲突程度并化解流程冲突^[36]。综上所述, 目标二元性一方面会加剧流程冲突, 另一方面也能降低流程冲突。

3.2 目标二元性对任务冲突的影响

业主与承包商的目标存在二元性, 业主和承包商在追求自身利益最大化的同时也存在兼顾对方利益的动机。参与组织出于对项目整体效益的考量, 在涉及具体任务时会结合自身的专业知识和经验提出认为更好的施工方法、措施和意见。另一方面, 因为建设工程项目复杂、不确定性大, 难以快速判断何种施工技术和方法最高效, 项目参与组织也倾向于提出对自身最有利的方案和措施^[37]。事实上, 正是由于难以判断对方提出的工作计划的动机, 使得任务冲突表现得更加激烈。不但业主与承包商因目标二元性做出的行动会造成任务冲突加剧, 而且目标二元性本身的客观存在也使得任务冲突表现得更加明显。

3.3 目标二元性对关系冲突的影响

与流程冲突类似, 目标二元性对关系冲突的影响也具有两面性。各组织因追求自身利益的最大化而做出不同的对抗行为, 最终都会影响组织间关系, 导致组织间关系紧张、互不信任甚至相互厌恶, 并且从原来的“就事论事”转化为“就人论事”。关系冲突由此产生, 但是因为目标具有二元性, 组织在进行博弈后可能做出互惠的选择, 如果双方因此而获得良好的合作体验就能够很好地化解组织间关系冲突^[38]。在此基础上若是加深信任能够进一步化解任务冲突和流程冲突。

可以看到, 任务冲突、流程冲突和关系冲突

之间并不是完全对立的关系, 甚至存在一定的转化关系。实证研究表明, 任务冲突影响组织间人际关系并且容易触发关系冲突^[39]。在任务的争辩过程中, 过于激烈的情绪会使任务冲突升级为人际关系冲突。同样的, 流程冲突会牵涉到组织双方工作任务的进行, 与人力、物力和资金投入息息相关。可以说任务冲突和流程冲突是关系冲突的动因并决定关系冲突的程度^[40]。所以目标二元性也通过对任务和流程冲突的影响间接影响关系冲突。

3.4 目标二元性对项目绩效的影响

目标二元性对项目绩效的影响既有建设性也有破坏性。建设项目最理想的状态是成本最低、工期最短和质量最优。各组织因为追求自身利益的最大化常常做出影响项目绩效的行为, 但同时因为组织间共同利益的存在组织也有做出互惠行为的倾向。通过分析目标二元性对任务冲突、流程冲突和关系冲突的影响可以看到, 目标二元性对冲突的影响是复杂的, 而冲突本身对项目绩效的影响一直都是学术界研究的热点。传统观点认为冲突具有破坏性并且不利于项目的成功。Xue^[41]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并且对项目绩效不利。大量的研究发现冲突导致了业主和承包商之间关系紧张, 不利于双方的沟通交流并且导致项目工期拖延、成本开支增加、质量降低和满意度下降^[42]。但是近年来随着学者们对冲突的重新认识, 建设项目组织间冲突被认为可以带来组织技术和管理上的创新, 并且对组织发展具有积极效应, 具体包括: 适度的任务冲突能够对建设项目组织创新起到刺激作用, 而过度的任务冲突、流程冲突和关系冲突会对项目效益造成负面影响^[43]。目标二元性影响组织间任务冲突、流程冲突和关系冲突的过程具有复杂性, 但是可以了解到目标二元性对项目绩效的影响既有建设性也有破坏性。

4 基于目标二元性的建设工程项目组织间冲突管理

4.1 基于目标二元性的组织间冲突管理策略

冲突管理模型最早由 Blake 和 Mouton^[44]提出，以对人的关心程度和对工作的关心程度两个维度将人们面对冲突的行为模式分为五类：面对、安抚、强迫、回避和折中，如图 1 所示。冲突管理二维模型建立之后，很多学者在此基础上进行理论研究和实证分析，对冲突的二维模型不断做出修改，管理模式名称也随之不断发生变化。

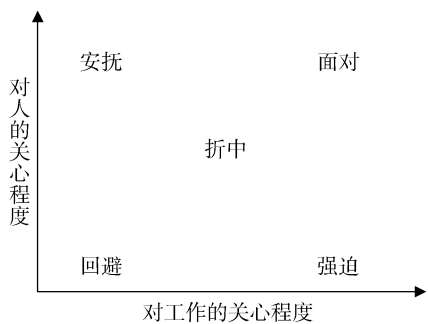


图 1 Blake 和 Mouton 的二维分析模型

建设项目的实施过程涉及众多利益相关者，本文着重对业主与承包商两大主体之间的组织间冲突进行研究。业主和承包商代表不同的经济组织，均为理性个体，在项目实施过程中均追求自身收益最大化^[45]。其中，承包商希望在满足基本质量要求的前提下就能获得较高的利润，而其自身收益来源于项目收益。因此，对于承包商而言有两个目标，追逐项目的收益、追逐自身收益最大化，即关注项目整体收益、关注自身收益；对于作为项目所有者的业主而言，则希望以较低的投入获得较高质量、较快进度的工程。

在建设项目实施过程中，业主往往需要对承包商进行某种补贴，如绿色建筑项目、低碳建筑项目等，如果业主只追求短期收益，则有可能不予以承包商补贴^[46]。从短期来看，业主的收益是增加的，但是会损害项目整体收益。因为承包商可能会据此采取机会主义行为，如偷工减料、以

次充好等损害项目收益的行为，从而增加自身收益。另外，业主要求承包商垫资施工或延期支付工程款等行为都有可能损害项目收益而增加自身收益。因此，可以将业主的关注度划分为对自身收益的关注程度和对项目整体收益的关注程度。

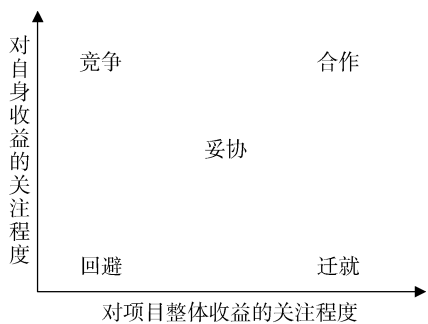


图 2 基于目标二元性的冲突管理模型

综上所述，可基于目标二元性以建设项目组织在冲突管理过程中的两种行动准则重新定义冲突二维模型的横、纵坐标。以组织对项目整体收益的关注程度为横坐标，以组织对自身收益的关注程度为纵坐标建立冲突管理模型，如图 2 所示。基于目标二元性视角将项目型组织面对冲突做出的反应分为合作型、竞争型、妥协型、迁就型和回避型五种冲突管理策略。

1) 合作型冲突管理策略。合作型冲突管理是指项目型组织在合作过程中达成利益共识并通过坦诚的合作实现共赢。当冲突产生时，争论的焦点将聚焦于问题和事实的本身。矛盾更多的表现为任务冲突。参与组织为了提升项目的效益，对项目的施工方法和施工技术提出不同的看法。此时最好的解决方式便是双方进行开诚布公的交流，对不同的工作方案进行讨论以寻找对组织间冲突最好的解决办法，合作型冲突管理是对冲突积极主动的处理方式。

2) 竞争型冲突管理策略。与合作型冲突管理策略不同，竞争型冲突管理是指组织在面对冲突时不以双方为利益共同体对问题提出解决方案，而是视对方为问题对象并希望战胜对方，此时双方行为往往会对组织间人际关系产生不良影响，

在引发任务冲突和流程冲突的同时也会导致组织间关系冲突显现。组织间关系冲突严重会对建设工程项目的实施产生破坏性影响^[47]。特别是当业主与承包商因为剧烈的矛盾而导致合同关系破裂, 此时业主寻找新的承包商需要花费高额成本^[48]。竞争型冲突管理策略是面对冲突十分消极的对抗办法, 不利于项目的建设, 必要时双方需要通过强制手段如仲裁、调节或诉讼的方法遏制冲突的进一步加剧和升级, 并尝试寻找新的方法以改善双方的合作态度。

3) 妥协型冲突管理策略。基于业主和承包商之间目标二元性的研究, 妥协型冲突管理是在建设工程项目冲突管理过程中合理的长期状态, 即双方在追求自身收益最大化的同时会一定程度地考虑对方的收益。当冲突出现时, 双方会通过谈判和协调等手段最终表现为双方愿意做出一定程度的让步来化解冲突。虽然最终的解决方案并不能让参与方获得最大利益, 但是能够让参与方获得一定程度的满意。此外, 妥协行为本身也具有一定的经济效益, 良好的合作态度能够增加参与方的信誉度并有利于双方的长期合作与发展。

4) 迁就型冲突管理策略。在建设工程项目中, 业主与承包商视项目整体收益高于自身收益的状况看似不可能产生, 但是针对单次的和具体的情况, 出于对长远利益的考量和对社会经济效益的追求, 项目型组织可能会做出服从项目整体效益的行为, 可以认为这是妥协型冲突管理策略在短期内的状态。

5) 回避型冲突管理策略。与迁就型冲突管理类似, 回避型冲突管理也是妥协型冲突管理的变形。在冲突发生过程中, 双方出于对组织间人际关系因素的考量或该冲突相比较目前面临的其他问题来说影响小, 就可能会出现参与组织既不追求自身收益也罔顾项目整体收益的回避行为。激烈的关系冲突发生时暂时的回避是可行的解决策略。研究表明, 在关系导向型社会里, 为避免关系冲突过于激烈, 项目经理时常使用迁就和回避

两种冲动管理策略让冲突双方回归冷静^[49]。

4.2 基于目标二元性的组织间冲突管理策略的适用性

在建设工程项目全寿命周期内, 管理者和作业人员需要对工程项目实施过程中产生的冲突问题进行诊断, 判断冲突的产生原因和冲突的类别, 采取制度性和非制度性措施“对症下药”。上述的合作型、竞争型、妥协型、回避型和迁就型五种冲突管理策略基本上概括了目前我国工程项目管理中对冲突的所有处理方法^[50], 分别适用于以下情况: 1) 合作型冲突管理策略: 解决适度的任务冲突并为了获得对方新的观点和信息; 组织间达成共识并获得了彼此信任; 各参与组织都认同项目整体目标的实现相比较自身目标的实现更加重要时; 2) 竞争型冲突管理策略: 反对对方采用不正当的竞争手段时; 组织在面对紧急状况并且必须迅速反应时; 面对十分重要的组织间冲突问题必须采取强硬手段时; 3) 妥协型冲突管理策略: 面对组织间复杂的冲突问题需达成暂时的和解时; 项目冲突发生时组织双方都坚持各自的想法并且势均力敌时; 当组织目标集中、明确但是不值得采取强硬的手段时; 4) 回避型冲突管理策略: 当问题是其他问题的副产品但是相较于其他问题该冲突问题的重要性较低时; 当关系冲突激烈需要让人们回归冷静时; 解决问题需要付出的成本超过了冲突问题本身可能造成的损失时; 5) 迁就型冲突管理策略: 当组织间关系对组织自身目标的实现十分重要时; 组织为了长远利益需要与对方保持长期合同关系时。

组织间冲突管理不单指对组织间冲突产生后的处理, 更重要的是对建设工程项目全生命周期的冲突管理^[51]。对于建设性冲突, 管理的重点除了控制冲突的演化, 更重要的是运用合作型冲突管理策略处理冲突; 对于破坏性冲突, 不但要预防冲突的产生而且需要降低冲突产生的负面影响。另外, 冲突的类型、程度和状态会影响组织

冲突管理策略的选择,同时组织的冲突管理策略也会影响冲突的类型、演化和结果,两者之间相互影响、互为因果。

5 结论与展望

本文基于目标二元性的视角,构建了建设工程项目组织间冲突管理理论框架。具体包括:通过对项目型组织在合作关系中的目标进行分析,提出目标二元性的概念,并探讨了目标二元性在建设工程项目中和不同项目型组织中的表现,以及目标二元性对建设工程项目组织间冲突的影响;然后,借鉴托马斯的二维冲突管理模型并基于目标二元性,构建了基于目标二元性的冲突管理模型;最后提出合作型、竞争型、妥协型、迁就型和回避型五种组织间冲突管理策略,并分析了五种冲突管理策略的适用情形。研究结果表明:1)目标二元性会加剧任务冲突,而对流程冲突、关系冲突和项目绩效的影响具有两面性。2)合作型冲突管理策略是对不同的工作方案进行讨论交流以寻找组织间冲突最好的解决办法,是对冲突的一种积极主动的应对方式。3)妥协型冲突管理是在建设工程项目冲突管理过程中合理的长期状态,即双方在追求自身利益最大化的同时会考虑对方的利益。4)业主与承包商视项目整体收益高于自身收益的状况看似不可能发生,但是针对单次的和具体的状况,出于对长远利益的考量和对社会经济效益的追求,组织可能会做出服从项目整体效益的行为,采取迁就型冲突管理策略。

研究的不足之处在于两个方面,一是对基于目标二元性的冲突管理模型维度的划分尚不够全面;二是只对基于目标二元性的组织间冲突管理策略的适用性进行了分析,在其作用过程和机制的探讨上有待进一步深入。未来研究的重点之一在于将定性定量研究方法相结合,构建建设工程项目组织间冲突演化模型,并进行仿真实验以对组织间冲突演化规律进行描述,完善组织间冲突管理策略交互演化机制并进行定量预测,如在

制定冲突管理策略后,明确各种情况下冲突管理方案的最优启动时间等,以期为理论研究者 and 冲突管理者提供理论指导和决策借鉴。

参考文献

- [1] 阚洪生,乐云,陆云波. 建设工程领域组织冲突研究评述[J]. 工程管理学报, 2013, 27(4): 108-111.
- [2] 丁杰. 我国建设工程项目中冲突的现状调研和分析[J]. 建筑经济, 2012(2): 16-19.
- [3] 陈晓红,赵可. 团队冲突、冲突管理与绩效关系的实证研究[J]. 南开管理评论, 2010(5): 31-35.
- [4] Thamhain H J, Wilemon D L. Conflict management in project life cycles [J]. Sloan Management Review, 1975, 16(3): 31-50.
- [5] Kumaraswamy M M. Conflict, claims and disputes in construction [J]. Engineering Construction & Architectural Management, 1993, 4(4): 95-111.
- [6] Collins A, Baccarini D. Project success-A survey [J]. Journal of Construction Research, 2004(5): 211-231.
- [7] 王亚卓. 工程项目团队内外部冲突问题研究[D]. 吉林大学硕士学位论文, 2014: 10.
- [8] 高峰. 大型建设工程项目资源冲突机理及其管理方法研究[D]. 陕西: 西安建筑科技大学, 2014.
- [9] Tjosvold D, Cho Y H, Park H H. Interdependence and Managing Conflict with Sub-Contractors in the Construction Industry in East Asia [J]. Asia Pacific Journal of Management, 2001, 18(18): 295-313.
- [10] Kadefors A. Trust in project relationships-inside the black box [J]. International Journal of Project Management, 2004, 22(3): 175-182.
- [11] 唐冰松. 工程项目冲突的分类及绩效影响定性分析[J]. 工程管理学报, 2016(2): 17-32.
- [12] Assael H. Conservative Role of Inter-organizational Conflict[J]. Administrative Science Quarterly, 1969(14): 573-583.
- [13] Rahim M A. Empirical studies on managing conflict[J]. International Journal of Conflict Management, 2000(11): 5-8.
- [14] Dechurch L A, Marks M A. Maximizing the Benefits of Task Conflict: the Role of Conflict Management[J]. The International Journal of Conflict Management, 2010(12): 4-22.
- [15] 丁杰. 建设工程项目冲突管理机制研究[J]. 建筑经济, 2012(1): 57-59.
- [16] 吴光东,施建刚,唐代中. 工程项目团队动态特征、冲突维度与项目成功关系实证[J]. 管理工程学报, 2012,

- 26(4): 49-56.
- [17] Amason A C. Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making : resolving a paradox for top management teams[J]. *Academy of Management Journal*, 1996(39): 123-148.
- [18] Jehn K A, Bendersky C. Intergroup conflict in organizations : contingency perspective on the conflict-outcome relationship [J]. *Research in Organizational Behavior*, 2003(25): 187-242.
- [19] 高峰. 大型电力工程项目资源冲突问题的调查与研究 [J]. *建筑经济*, 2014(4): 51-53.
- [20] Jehn K A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organization groups [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(9): 530-557.
- [21] Jehn K A, Mannix E A. The Dynamic Nature of conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance[J]. *The Academy of Management Journal*, 2001, 44(2): 238-251.
- [22] Duncan R B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation [J]. *The management of organization design: Strategies and Implement*, 1976(1): 167-188.
- [23] Gibson C B, Birkinshaw J. The Antecedent, Consequences, and Mediating Role of Organization Ambidexterity[J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(2): 209-226.
- [24] Raisch S, Birkinshaw J. Organizational ambidexterity : Antecedents, outcomes, and moderators[J]. *Journal of management*, 2008, 34(3): 375-409.
- [25] 王孟钧, 陆洋. 建设项目主体间冲突型博弈的效益分析及制度设计[J]. *科技进步与对策*, 2011, 28(13): 31-34.
- [26] 施建刚, 吴光东, 唐代中. 工期—质量协调均衡的项目导向型供应链跨组织激励[J]. *管理工程学报*, 2012, 26(2): 58-63.
- [27] Tharim A. Factors of Conflict in Construction Industry: A Literature Review[J]. *Procedia Engineering*, 2011: 193-202.
- [28] Lavagnon A I. Project success a topic in project management journals[J]. *Project Management Journal*, 2009, 40(4): 6-19.
- [29] Ossi P, Per E E, Joseph F. A model of cooperative procurement in the construction industry[J]. *International Journal of Project Management*, 2009, 27(6): 552-559.
- [30] Harmon K M. Conflict between owner and contractor: Proposed intervention process[J]. *Journal of Management in Engineering*, 2003, 19(3): 121-125.
- [31] 陈天娇. 业主方建设工程项目管理组织模式[J]. *建设管理*, 2016(1): 18-24.
- [32] Olander S. Stakeholder impact analysis in construction project management[J]. *Construction Management and Economics*, 2007, 25(3): 277-287.
- [33] Acharya N K. Conflicting factors in construction projects: Korean perspective[J]. *Engineering Construction & Architectural Management*, 2006, 13(6): 543-566.
- [34] Sambasivan M, Soon Y W. Causes and effects of delays in Malaysia construction industry[J]. *International Journal of Project Management*, 2007(25): 517-526.
- [35] 毛祥虎. 施工项目管理团队建设对策研究[J]. *企业改革与管理*, 2016(5): 84-86.
- [36] 张鹏, 李新建, 魏志宏. 针对大型工程建设的进度预警方式及机制研究[J]. *项目管理技术*, 2016, 14(4): 57-61.
- [37] 阮连法, 曾辉, 王敏怡. 基于 Partnering 模式的建设工程项目冲突处理研究[J]. *施工技术*, 2008, 37(2): 15-18.
- [38] Malik M A, Peter M, Will S. Building trust in construction projects [J]. *Supply Chain Management*, 2007, 12(6): 385-391.
- [39] Tekleab A G, Qigley N R, Tesluk PE. A longitudinal study of team conflict management cohesion and team effectiveness[J]. *Group Organization Management*, 2009, 34(2): 170-205.
- [40] 尹辉庆, 杨明新. 浅议项目管理的冲突来源及其应对策略[J]. *项目管理技术*, 2009, 7(4): 69-71 .
- [41] Xiaolong Xue, Qiping Shen, Zhaomin Ren. Critical Review of Collaborative Working in Construction Project: Business Environment and Human Behaviors[J]. *Journal of Management in Engineering*, 2010, 26(4): 196-208.
- [42] Vodosek M. Intragroup conflict as a mediator between cultural diversity and work group outcomes[J]. *International Journal of Conflict Management*, 1990, 18(18): 345-375.
- [43] Simons T L, Peterson R S. Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(85): 102-111.
- [44] Brock J, Pregerign U. Interpersonal conflict in construction : cost, cause, and consequence[J]. *Journal of construction Engineering and management*, 2014, 140(2): 1-12.
- [45] Guetzkow H, Gyr J. An analysis of conflict in decision-making groups[J]. *Human Relations*, 1954, 7(2): 367-381.
- [46] Jaafari A. Project management in the age of complexity and change [J]. *Project Management Journal*, 2003, 34(4): 47-57.

- [47] 赵振宇, 乌云娜, 黄文杰. 我国建设项目管理现状与问题问卷调查分析[J]. 建筑经济, 2005(9): 59-63.
- [48] 布莱克 著, 孔方济 译. 新管理方法[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1986: 114-132.
- [49] Carsten K W, Dreu D, Annelies E M. Managing relationship conflict and the effectiveness of organization teams [J]. Journal of Organization Behavior, 2001, 22(3): 309-328.
- [50] Karlson J T. Forming relationships with stakeholders in engineering projects [J]. European Journal of Industrial Engineering, 2008, 2(1): 35-49.
- [51] Adnan H. Conflict prevention in partnering projects [J]. Procedia-Social and Behavior Science, 2012(35): 772-781.

Construction Project Inter-organizational Conflict Management Strategies Based on Goal's Ambidexterity

Wu Guangdong, Liu Cong

(School of tourism and urban management, Jiangxi University of Finance & Economics, Nanchang, Jiangxi 330013, China)

Abstract: Based on objective duality, the paper illustrates the concept, characteristics and category of inter-organizational conflict within construction project. By analyzing the reflection of objective duality in organizations with different types of projects and its influence on control objectives of construction project and inter-organizational conflict of different dimensions, the following conclusion is reached that objective duality can intensify task conflicts, and having a dual impact over process conflict, relation conflict and project performance. A model on conflict management based on objective duality is constructed with five types of strategies for conflict management, including cooperation, competition, compromise, avoidance and concession in order to provide meaningful reference to inter-organizational conflict management of construction project.

Keywords: objective ambidexterity; conflict management; construction project