

建筑项目管理与国际接轨的注意点（二）注册建筑师考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/552/2021_2022__E5_BB_BA_E7_AD_91_E9_A1_B9_E7_c57_552166.htm

（三）英国工程咨询业的发展现状和面临的问题及其对策 英国建筑业创造的业绩曾经令世界同行敬佩，在英国有近16万家各类承包商，从业人数140万，每年的产值占英国GDP的10%。近些年来英国的建筑业相对其他工业部门发展缓慢，体制落后，效率降低。目前私人业主和政府业主对建筑业的不满情绪日益增长。他们广泛认为工程项目在工期、控制预算和质量标准方面难以预测。从事房地产开发的超过1/3的业主对承包商在报价、工期、处理缺陷、按要求质量交付最终产品方面的表现不满意；对咨询公司在协调施工队伍、设计创新、提供快速可靠的服务及价款和价值相符方面的表现不满意。

1) 英国建筑业目前存在的问题 工程承包商以及建筑业人士也认识到要解决其面临的问题必须进行现代化改造，他们认为当前建筑业存在的主要问题是：

- a、建筑业具有较低并且不可靠的收益率，利润水平非常低。建筑业过低的利润使其无法持续健康的发展，他们希望承包商的收益率能够提高。
- b、在研究发展和资金方面投入太少。据调查企业内部的研究发展资金自1981年以来已下降了38%，资金投入是其20年前投入额的1/3。投资减少损害了建筑业在工艺和技术方面进行创新的能力。
- c、在培训方面也存在一些危机。劳动力中培训人员的比例自1970年以来下降了约一半。建筑业中缺乏熟练的年轻技术工人，还缺少职业培训机构，培养工长和经理级的管理人员。
- d、大多数业主依然把价格等同于成本，选择建筑师

和承包商时几乎全部以投标价格为基础。这种倾向被广泛认为是建筑业进行改革创新的最大障碍。2) 英国政府面对建筑业目前存在的问题所采取的对策 因为建筑业存在的上述问题，英国政府的有关部门成立了一个研究小组，希望研究小组通过分析当前建筑业的状况，参考其他行业的一些作法和成功的经验，提出建筑业各个方面的创新建议，明确可以被建筑业所接受的质量、效率目标及效能评价方法。针对这些问题，研究小组总结了制造业和服务业创新的经验，提出下面一些改革创新的对策。他们相信在建筑行业中一定能够取得和其他行业一样的效果。实施“精细生产”原则的公司正取得的巨大成功给研究小组留下深刻的印象，使人们相信这种观念对建筑业也同样十分有效。现在一些美国建筑公司已经成功地把这种思想应用于建筑业。因此英国的建筑业也应当把精细生产当作持续提高效率的一种手段来使用。重点在用户，在最优秀的承包商里都是认为用户第一。这些公司能够全面地满足用户的最终需求。然而增加用户不需要价值的行为应该属于浪费。根据研究小组的经验，建筑业的习惯做法是更多的考虑承包链中的下一个业主，而不是最终用户。公司很少系统研究最终用户的实际要求，不知道怎样了解最终用户的期望。和汽车工业相比较，建筑业缺乏一种客观的评价用户满意程度的方法。集成化的施工体系结构，要在整个建筑业扩展现在正在取得的效率的提高，那么我们必须从定义集成化工程项目过程开始。所谓集成化工程项目过程就是充分利用整个建筑团队，发挥所有参与者的技能，承担向客户交付价值的一个过程，是一个详细、明确而且透明的过程，因而也是容易被参与者及客户了解的过程。研究小组认

为建筑业实施项目的典型方法是把项目划分成一系列独立的业务实体，分别由设计部门、承包商和材料商承担，但是这些人对产品的长期价值没有直接的利害关系，也不对其承担任何义务。改变这种体制是建筑业提高效率和质量的基础。确立正确的质量观念，质量首先是但不仅仅是零缺陷，按期在预算内交付工程，为业主利益进行的创新，在设计、材料和现场施工各环节杜绝浪费等都是质量的反应。质量还意味着售后服务和降低使用成本。质量就是超出用户期望值的全部内容并提供实实在在的服务。承包商认为，当业主以价款的最低成本和非完全价值为基础选择设计公司和承包商时交付合格质量是很困难的。研究小组同意这种观点，必须理解业主对质量的含义。要对员工承担义务和加强培训，这不仅意味着良好的工地条件、合理的工资和关心工人的健康和安全，还应承诺训练、选拔负责任的有高度能力的经理人员和工长，尊重所有参与工程的人员，建立基于相互独立与信任的互相协作的环境。现在英国的很多企业依然没有认识到员工是企业最宝贵的财产并珍惜他们，很多才能被浪费。只有建筑业对其劳动力不仅进行所需技能方面的教育，而且进行团队工作文化方面的教育，素质和质量才能提高，成本才能降低。

3) 英国政府对建筑业的改革创新目标 建筑业必须确定一种评价改革效果的方法。建筑业可以效仿汽车制造业的方式，为在全行业内建立效能评价系统提供可能，这种评价系统使业主能够分辨承包商的优劣，为选择和奖励优秀者提供了比较的基础。除任务和目标外，研究小组还希望看到，建筑业应制定自身客观的为业主承认的效能评价结构；承包商应提供效能比较资料并与业主和其他公司共享。根据其他

行业的经验，这样做并不损害企业的商业秘密；建立独立评价公司状况的“记分卡”系统，评价公司任务和目标改进的进度。优秀公司的名字应予以公开，每一个公司应该知道其在竞争中所处的位置。研究小组编制了下面目标，规定了英国建筑业效能改进的最小范围。由于建筑业还没有可接受的效能评价指标，所以列出的内容只是初步的。

A、行动研究小组建议：业主承诺履行其责任，协助承包商提高建筑施工效率及质量；承包商承诺与业主配合，使这项改革取得明显成效；政府承诺创造并维持能使建筑业效益不断提高所需要的环境，并鼓励公共部门率先实施这项计划。研究小组的真正目的是寻求建筑业在风格、文化及过程上进行彻底的改革，而不仅仅是一系列的机械活动。他们希望业主、建筑业及政府制定出促成改革的具体计划。只要改革精神真正深入这一保守的行业，研究小组相信他们的目的一定会实现。他们希望在五年内，建筑业会和那些把用户导向作为准则的制造业和服务业一样向建筑业的用户交付最佳产品，并能够获得最佳的效益和质量。

B、示范项目已经有业主同意带头，通过自己的项目实现研究小组的设想。然而，研究小组并不希望这个行动成为一种孤立的行为，希望其他私人及公共部门的业主与承包商、设计者以及材料商共同合作参与这项创新事业。实现目标至少应该有5亿英镑的项目作为示范项目。把示范项目和住房建设论坛作为推动建筑业改革创新的基础，最终目标是在业主和建筑公司当中推广他们的经验、解放思想并推动提高质量与效益的运动。

C、创新运动这场创新运动实际上是根据研究小组提出的建议，利用一些实际项目进行实验，以达到提高工程项目效率的目的。希望这场运动不

断扩大并成为一个网络。通过这个网络，参与者能在建筑技术开发方面相互合作，交流提高效益及质量的做法。这场运动应达到下面的目的：推广示范项目的经验，促进建筑业改革和创新；承包商能够在其自己的组织内并通过其供应链建立起一种相互信任与尊重的企业文化，珍视并鼓励项目的所有参与者做出自己的贡献；充分培训员工，提供良好的工作条件和设施，使员工们能够发挥他们的聪明才智。

D、研发中心 建筑业现在迫切需要建立一个研发中心，通过这个中心总结和推广行业及其业主可以接受的一些先进做法、创新以及提高公司业绩和项目效益的技术，特别是示范项目的经验。研发中心应当客观、无偏见、高效地进行工作。研究小组建议应该建立一个全国性的建筑业研发中心。

E、公共领域业主 公共领域是建筑业的最大投资方。政府应引导公共领域机构带头做出示范。研究小组建议从彻底改革公共领域购买建筑的方法开始做起。他们认为在满足投资需求的基础上这是能够实现的。政府各部门及各机构应该有积极性打破旧的设计招标的传统过程发挥自己的创造才智。

F、品牌产品 建筑业必须抓住业主提供的改革机会，承担起改革的重任。建筑业必须开发超出业主预期的产品和品牌，在可靠性和完善性方面得到业主的信任。

G、评价体系 建筑业还必须引进独立而且客观的业绩评价体系，保证业主能够利用这些评价体系了解建筑产品，做出自己的选择。做到这些是具有挑战性的，需要花费很长时间。现在还没有可以能躲避竞争性招标、冲突、低利润以及充满不满情绪的业主的这种恶性循环的实际可行的方法。

H、再思考 建筑业能学习制造业和服务业的成功经验吗？研究小组认为完全可能。建筑业代表们参观

尼桑（英国）公司先进管理方法后也得出了相同的看法。他们认为，建筑业有两种选择：一种选择是，认为建筑行业独特，没有什么可向其他行业吸取的经验教训；另一种选择是，通过对建筑业重新思考，通过向其它行业学习尽可能多的成功经验，寻求在建筑业创新。一些先进的建筑公司已经利用这些方法取得了一些效果。例如，有的建筑公司采用这些方法缩短规划设计时间80%，项目工期和成本降低30%。作为墙板和屋面的一些分包商也采用这种方法在18个月内增加劳动生产率和营业额20%。南非的一家公司采用全面质量管理技术，一年内每个雇员的产值增加了18%，主要项目的施工工期节省12%。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com