

一位从业 60 年的资深总建筑师眼中的“建筑师负责制”与“全过程咨询”

多参照国际做法 少创造翻新名词

□费 麟



我从业 60 多年，历经新中国成立以来建筑工程设计行业的变革，因此习惯于从历史地看问题。对于当下所提的热点话题“建筑师负责制”“全过程工程咨询”等在过去已有不少探索和经验。在“一带一路”倡议下中国企业要走出去的背景之下，我认为要更多借鉴国际成熟的做法，而不是通过名词更新来“新瓶装陈酒”，造成的结果更多的是争论而不是符合市场经济规律的竞争力的提升。在此我谈谈对以上热点话题的观点，请同仁们不吝指教。

#### “建筑师负责制”的历史渊源

建筑师 (Architect) 一词来源于希腊语 Arkhos (首领、统治者、首席) 和 Tekton (木匠、建造者、承包人)。建筑师在工程建设中的职责，2000 年前威特鲁维的《建筑十书》中已有明确规定。中国古代的营造就是建筑师 (皇家工匠) 负责制，如颐和园、圆明园、故宫等，都是先后由传承八代的雷氏建筑世家负责设计并领导营造的。

近代以来，有更多建筑师负责制的事务所涌现。上海建筑师吕彦直开办的彦氏建筑事务所，先后完成南京中山陵和广州中山纪念堂的建筑设计和施工监理等任务。项目中，吕彦直既是总建筑师又是绘图员、会计师、审计员，还是整个工程的监理。此外还有关颂声、杨廷宝、杨宽麟、张博负责的基泰工程公司先后设计了清华大学图书馆扩建工程、上海大新公司等。赵深、陈植、童隽开办的华盖事务所先后设计了金城大戏院、上海大华大戏院等。设计上海国

际饭店、大光明电影院等建筑的匈牙利建筑师邬达克开办的设计洋行，当时都是采取建筑师负责管理的模式。国际建筑师联合会 UIA 关于建筑师职业实践导则中也有明确规定建筑师负责制的内容。无论根据“大陆制”(欧洲) 还是“海洋制”(英国、美国)，建筑业基本都采用建筑师负责制的模式。

新中国成立后的建设时期，苏联援助我国 156 项大型工程建设，全面学苏的过程培养了我国的设计、施工和管理人才，也开始在苏联规范的基础上制定了一系列的中国标准规范 (GB)。那时，156 个工程的甲方都设立了基建处，承担了全过程的项目管理、工程监理工作。国家计委、经委及建委负责工程前期的立项、可行性研究、经济估算与概算、选址工作以及设计、施工、采购、验收等的管理和监督工作。各设计院的建筑师和工程师主要的任务就是方案设计、初步设计、技术设计 (就是扩初，后来直接取消了这个阶段) 和施工图设计以及作为设计代表下工地配合施工 (不是监理，苏联叫“保护设计”)。

1952 年在学苏的影响下，全国进行院系调整和教育改革，理工合校。在建筑系的教学大纲中专业分工很细，强调工程实践能力的培养，但是缺少对于基本建设的全过程教育，缺少有关工程建设的管理、经济等综合能力的教育。

改革开放后随着大规模的城市建设开启，带来了建筑设计的黄金时代，各地进行圈地、引资、开发，渐渐形成一轮城市建设大跃进。市场体制逐步建立，开发商纷纷进入基本建设市场，逐步在城市开发中拥有了比较大的话语权。开发商往往自己有一个强大的项目管理公司，设立工程前期部、设计部、监理部、运营部。与成天忙于做方案、参加投标、找任务和赶图、改图、交图的建筑设计院相比，开发商的前瞻性眼光、技术储备、管控能力、公关能力往往更有优势。久而久之，大部分的设计院疲于奔命，忙于常规事务中，而建筑师也无奈默默无闻地作为政府和开发商的“绘图匠”，很难发挥应有的才能，更谈不上作为建筑师负责制的一名主帅。

不过，不同的设计院和不同的项目建立了基建处，承担了全过程的项目管理、工程监理工作。国家计委、经委及建委负责工程前期的立项、可行性研究、经济估算与概算、选址工作以及设计、施工、采购、验收等的管理和监督工作。各设计院的建筑师和工程师主要的任务就是方案设计、初步设计、技术设计 (就是扩初，后来直接取消了这个阶段) 和施工图设计以及作为设计代表下工地配合施工 (不是监理，苏联叫“保护设计”)。

1952 年在学苏的影响下，全国进行院系调整和教育改革，理工合校。在建筑系的教学大纲中专业分工很细，强调工程实践能力的培养，但是缺少对于基本建设的全过程教育，缺少有关工程建设的管理、经济等综合能力的教育。

改革开放后随着大规模的城市建设开启，带来了建筑设计的黄金时代，各地进行圈地、引资、开发，渐渐形成一轮城市建设大跃进。市场体制逐步建立，开发商纷纷进入基本建设市场，逐步在城市开发中拥有了比较大的话语权。开发商往往自己有一个强大的项目管理公司，设立工程前期部、设计部、监理部、运营部。与成天忙于做方案、参加投标、找任务和赶图、改图、交图的建筑设计院相比，开发商的前瞻性眼光、技术储备、管控能力、公关能力往往更有优势。久而久之，大部分的设计院疲于奔命，忙于常规事务中，而建筑师也无奈默默无闻地作为政府和开发商的“绘图匠”，很难发挥应有的才能，更谈不上作为建筑师负责制的一名主帅。

设模式也不尽相同。无论是工业设计院还是民用设计院也有在发挥建筑师在工程设计全过程中的应有作用。譬如，机械部设计院的建筑师们参加过四川德阳第二重机厂的场地选址工作、可行性研究、工艺任务书 (包括对建筑、结构、水暖电设计的要求)、方案设计 (含估算)、初步设计 (含预算)、施工图设计 (含预算)、现场服务 (苏联叫“保护设计”)、配合业主选购设备、设备调试、试运行、验收、维修与改造等服务工作。再譬如，北京建筑设计院的建筑师们在设计奥运会工程和毛主席纪念馆时，也一样从选址开始，经过设计、建造、试运行、维修、改造等全过程。在以上设计院里，法人代表是院长，不是建筑师，建筑师只是根据岗位责任制各尽其职。

#### “建筑师负责制”的执行应因地制宜

“建筑师负责制”只是众多工程管理模式的一种，它不应该成为独此一种的强制性模式，而应与其他模式一起供业主选择。目前在国际上有各种建造模式，如 EPC、BOT、BOOT 等模式。建筑师应根据和业主签订的合同来确定责任范围，不一定是全过程，也可以是部分过程 (如负责方案设计、初步设计和施工图)，也可以单项工程 (如只负责前期咨询策划)。根据 ISO-9000 全面质量管理体系，不同岗位由不同的建筑师负责，而且明确质量把关重在过程，不能只靠最后把关。

在国外许多著名建筑师自己开办建筑师事务所，建筑师本人就是法人代表，往往是一个建筑师事务所来全权负责，也就是建筑师事务所的法人代表负责。在中国实行的是双轨制：体制内设计院的注册建筑师的图章有雇佣公司的代号，注册建筑师本人不是法人代表，无权全权负责。而体制外建筑设计事务所的注册建筑师本人大多是法人代表，事务所的队伍精干，但是专业团队比较单一，经常要和体制内的设计团队合作设计，共同负责设计、建造过程。

#### 建筑设计单位要向两头延伸

虽然提出建筑设计单位要向两头延伸 (设计前期和设计后期)，但是由于行政管理是条块分割、利益驱动的，建筑师不可能单枪匹马挑起“建筑师负责制”的重担。《中华人民共和国注册建筑师条例》将我国建筑师更多的职业实践限定在建筑设计环节，无法对工程全过

程进行实际有效的控制。工程前期阶段的立项、可行性研究、选址等工作，建筑师最多可以“建筑策划”的身份参与，往往是免费的服务。目前中国的建筑工程管理现状呈现条块分割的现象。设计前期的许多工作，包括立项、可行性研究、选址、咨询等部分，成为工程咨询的主要内容 (按原来国家发改委 [2005]29 号令)，属于发改委管理，工程设计与施工等设计中后期工作属于住建部管理，施工过程的控制由代建机构、施工单位、监理单位承担。二次分包与材料、设备选购等关键环节无建筑师技术控制话语权。双轨制前提下设计企业与建筑师个人之间的责权界定不明确，企业资质评定与注册建筑师制度的矛盾带来责权利不清的问题。

总之，在中国 70 年来的基本建设中，在建筑教育、工程实践、理论研究和媒体宣传上，建筑师始终处于“绘图匠”的地位，总体上与国际上的建筑师负责制有比较大的差距。

#### “建筑师负责制”需要顶层设计

首先建议：需要修编和新编一系列相关法规，包括《建筑法》(应该包括建筑工程设计和建筑工程营造施工两大部分，有关建筑工程前期咨询、招投标、项目管理与监理、安全生产管理、质量管理、后评估、法律责任等内容)；《城乡规划法》(根据原来法定的城镇总体规划、区域规划、控制性详细规划、修建性详细规划等四阶段规划和相应的不同深度的城市设计等进行修编)；《中华人民共和国注册建筑师条例》(包括对于全国一级注册建筑师考试大纲与细目的修订)；《基本建设程序》(参考 FIDIC 条款白皮书、WTO 服务协定、UIA 建筑师职业实践导则和以前已经出版的基本建设设计程序)；《建筑工程设计文件编制深度规定》(应该明确能够满足招标文件深度要求的设计阶段，是“初步设计”还是“技术设计”还是“施工图技术设计”)；《工程勘察设计收费标准》(应该包括工程咨询前期、中期、后期的不同阶段的收费标准)；《保险制度》(修编有关建筑工程公司和建筑设计单位的保险制度)；新定《建筑设计招标投标法》(或称“建筑方案设计竞赛法”，可以参考 UIA 国际建筑师联合会的有关设计竞赛制度)。

其次建议：尽快建立中国注册建筑师与国外建筑师互认协定；中华人民共和国劳动保障部应该设立“建筑师”职位系列，作为工程师系列的补充；大专院校建筑系的教育大纲应进行相应修改和补充。

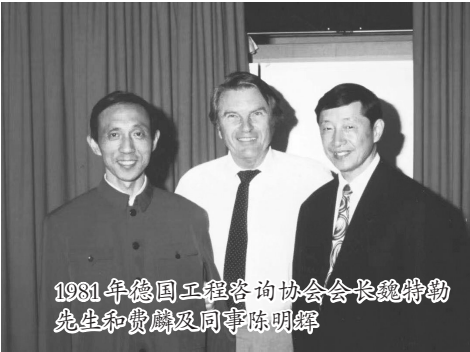
最后建议：为了“走出去，请进来”的需要，每本法规、规范应该有中英文对照的“术语”章节。

#### 建筑师在“工程咨询”中的作用

“在民用建筑项目中充分发挥建筑师的主导作用”在贯彻落实中必须明确以下几个问题：

基本建设的设计程序  
要根据国际规则结合中国国情来确定工程建设设计程序。当前应该按照 FIDIC 条款的白皮书、WTO 服务协定、UIA 制定的《国际建筑协会建筑师职业实践政策推荐导则》、1983 年 12 月中国建筑工业出版社出版的《基本建设工作手册》第三节“基本建设程序”以及全国注册建筑师继续教育必修课教材 (之八)《职业建筑师业务指导手册》，重新编制《中国建筑工程的基本建设程序》。

工业建筑和民用建筑的异同  
国内外建筑师从来都是同时为工业建筑和民用建筑服务的。1949 年我国学苏以后才出现了工业建筑和民用建筑的不同设计院，建筑系也出现了工业建筑教研组和民用建筑教研组。建筑师随着设计院的分工不同，分别从事工业建筑设计和民用建筑设计。当前建筑类型发展多样化，许多工程项目往往分不出是工业建筑还是民用建筑。例如，工业园区、科技园区、自由贸易开发区、移动科技开发中心、P3 与 P4 试验中心、航空机场港区 (总体规划、航站楼、配餐中心、仓库中心、维修中心) 以及建筑设计院设计的各种科研建筑等现代科技含量的建筑，很难区分哪个是工业建筑、哪个是民用建筑。



1981 年德国工程咨询协会会长魏特勒先生和费麟及同事陈明辉



费麟在魏特勒工程咨询公司负责监理的施工现场



港珠澳大桥澳门口岸

全过程工程咨询，涉及建设工程全生命周期内的项目决策、工程建设、项目运营等阶段。当前投资咨询、勘察、设计、监理、造价、招标代理等专业化咨询由不同的部门实施“碎片化”管理，管理内容重复并交叉，管理模式切割导致全过程工程咨询服务产业链呈松散型、“碎片化”状态，服务内容互有交叉与重叠。国内大多数工程咨询企业目前仅提供一项或多项专业化服务，企业也仅具有相关专业的经验与知识积累，国内仅有少数大型咨询企业能够提供提供全过程工程咨询涉及的全部专项服务。工程咨询企业开展全过程工程咨询业务需要深刻理解政策的内涵与咨询服务的本质。

3 月 15 日，国家发改委、住建部联合发布的《关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见》中明确提出“为固定资产投资及工程建设活动提供高质量智力技术服务，全面提升投资效益、工程建设质量和运营效率，推动高质量发展。”整合优化不同专业化咨询的服务内容与设立服务标准，是提升咨询服务品质与效率的必然途径。如围绕具体项目，造价咨询的全过程投资控制与设计咨询的设计估算、概算编制；工程监理与项目管理的进度管理、施工管理；造价咨询与招标代理的清单编制，从服务内容进行整合，去除重叠的冗余。围绕项目目标实现重建服务内容与与服务标准，进而从项目端提高服务质量与效率，从企业端构建服务团队与资源配

置，提升企业效益，提升项目的投资效益。企业专项业务知识集成的程度，是业务发展的基石。

笔者所在的华东建筑集团股份有限公司 (简称：华建集团) 是国内知名的设计企业，旗下多家分子公司有十余年全过程工程咨询的经验与业绩。华建集团在 2000 年左右即意识到工程咨询行业存在的不足，根据自身咨询服务业务特点及市场需求，着手组织编制《集团业务标准》，标准涵盖了当前政策定义的全过程咨询服务全部内容，包括建筑、市政、水利、规划等四个行业，共计 60 项业务标准，对于集团能够提供的各项服务，规定了基础资料、服务内容、内容、流程、标准、特色、收费等统一标准，并有详细案例供参考。华建集团非常注重专项业务的知识集成管理，组织下属分子公司编写并出版《建设工程投资咨询》《建设工程造价估算指标与应用分析》《工程项目管理操作手册》《房建工程总监理工程师工作指南》《建设工程投资管理》《超高层建筑措施项目费计价指南》《知旧而识新——知识的管理》等专业书籍，主持和参编各类国家、行业规范和标准共 240 余册，获得知识产权 410 余项，专项业务标准及专业知识集成是华建集团开展全过程工程咨询业务的关键着力点。

#### 创新咨询服务模式，营造企业特色

目前，工程咨询类企业业务范围多数局限于某一阶段咨询服务，多数情况

## 建筑设计企业培育全过程工程咨询业务的关注重点 以华建集团为例

下由单一企业完成一项咨询任务。全过程工程咨询模式较传统咨询模式对比，作业方式上是从平行服务转向集成服务，责任主体由多个变为一个主体，对于目标控制由分散趋向集中，发包方式由多次发包变为一次发包。在现有行政管理体制下对比，全过程工程咨询模式能够有效地节省项目前期工作时间，对于项目进度能够加快 3 个月甚至更多。目前发展全过程业务的企业，市场上分为几类服务模式：

一、项目管理端切入。也就是“1+N”模式。1 是指全过程工程项目管理，N 为各阶段的工程咨询服务。依托项目管理理念为主线，整合设计、造价等资源，提供管理整合服务，这是市场上目前的主流方式；

二、工程监理端切入。以现有大中型设计企业为基础，整合叠加项目管理、招标、造价等服务专项，从服务效果上看，存在管理服务为主、技术服务深度不足的特点；

三、设计管理端切入。以大中型建筑设计研究院为引领，结合设计企业提前切入项目前期策划和建设管理顶层设计的契机，整合后续咨询专项资源，具备设计为龙头引领项目的技术优势，除一部分已开拓成熟项目管理咨询业务的大型设计院外，设计管理端切入尚需补齐管理短板；

四、运营策划端切入。此类模式在个别省份尚处于培育阶段，以项目最终目标为管理导向的切入点，有针对性地组成咨询团队，按照运营目标实施过程建设控制，包括投资端切入以及运维端切入等多种模式。基于全过程工程咨询业务市场尚处于培育期、多种模式并存的现状，不同企业介入面临不同的机遇与挑战，选择适合企业自身的服务模式，创新服务方法，整合服务资源，提升服务效益。国外的企业服务模式可供国内进行参考：不同于国内咨询企业以专业咨询模块划分，国外并未把咨询业人为分割，业主也是根据项目特点选择

合适的咨询公司参与阶段性或全过程业务。如美国 AECOM 定位于全球顶尖的系统性问题一站式综合服务企业，提供基础设施设计、建造、投资和运营管理等服务；荷兰 ARCADIS 定位于全球化知识驱动型服务提供商，提供以设计为主体的工程顾问服务；瑞典的 SWECO 定位于可持续发展为主题，以城市规划 and 建筑设计为重点，多个领域提供咨询服务，包括房地产运营开发方面服务。国内全过程工程咨询服务机构可通过兼并、重组、合作、战略联盟等多种方式，拓展业务范围，延长产业链，营造具有企业自身特点的全过程咨询服务。

华建集团定位于以工程设计咨询为核心，为城镇建设提供高品质综合解决方案的集成服务供应商。在业务模式上，积极响应国家政策导向，推出“执行建筑师”主导全过程项目管理模式，建筑师既是设计负责人，又是项目建设管理咨询的总负责人，既对设计品质负责，又对建设项目的全过程项目管理负责，从单一的设计咨询发展为涵盖全过程咨询各专项业务的模式。华建集团积极开展咨询业务的“菜单化”“标准化”模式推广，旗下工程建设咨询公司，具备建筑咨询行业齐全的十余项甲级资质，完全具备为业主方的项目需求度身订做服务内容，同时，积极开展集团全过程工程咨询业务发展的模式研究，推出“设计主导全过程工程咨询业务管理模式”特色服务，充分发挥设计在项目投资、定位、管理、建设、验收等过程中的主导作用，将企业咨询业务链拓展，业务模块化整合后服务于市场，打造企业特色服务。从 2012 年至今，尝试了“项目管理+监理”“项目管理+设计”“项目管理+投资监理”“项目管理+招标代理”“项目管理+投资+招代”“设计+项管+监理+投资”“投资+招代”等多种服务模式应用于项目建设，如上海世博会、建业里、上海迪士尼、上海中心等。作为建筑师负责制的试点企业，“执行建筑师模式”应用于港珠澳大桥澳

门口岸等项目也取得了显著的管理成效。

#### 优化调整组织结构，强化人才队伍建设

国内企业开展全过程工程咨询业务，共同的难题是管理与人才瓶颈。行业多头管理导致大多企业的组织架构都是以专项生产服务为主的架构模式，人员也是仅仅具备单项或相关少量的专业知识储备。国内工程咨询类企业内部采用直线职能式组织结构，组织结构职责清晰、管理简单，适用于中小企业发展单一咨询业务，但很难适应全过程业务模式的需求。开展全过程咨询，企业规模一般较大，涉及的人员、部门较多，服务时间跨度长，知识集成要求高，企业需要科学的划分和设置组织层次，明确生产部门、职能部门权责，建立一个适应业务特点和要求的组织架构。短期来看，以综合性事业部模式，开展集成式全过程工程咨询业务的整合与拓展是快速扩张的有效途径。企业面临的人才困境需要企业有长远筹划，国家政策目标是培养一批具有国际水平的企业，但对咨询行业人员的培养、职业、资格制度等尚未形成统一的整体机制，专项服务内容分散、重叠，导致人员职业规划困难与咨询服务发展相契合，行业专家培养都面临较大困境。长远来看，企业竞争的实质是人才竞争，尤其是全过程咨询是高智力知识密集型服务，需要工程技术、经济、管理、法律等多学科集成人才。我国职业资格制度培养的是单项注册工程师模式，具备综合性知识与专项知识集成人才较少，尤其是具备全过程项目管理理念、精通专项服务的复合型管理人才极度欠缺。为了适应

全过程业务的需求，企业需要加大培养和引进人才力度，优化人才知识结构，以实战锻炼、定向培养、集中传授等多种方式培养人才，提高企业服务能力。

华建集团及其分子公司在组织架构上，针对开展全过程工程咨询业务，以事业部模式为统领，结合具体项目，整合配置专项业务资源，形成具备业务特色的咨询管理团队。人员培养上，强调人员的跨专业培养，通过多岗位、多专业、实战历练培养全过程咨询人才，如设计师转型项目管理岗位、造价咨询岗位，监理工程师转型项目管理岗位，设计师转型前期策划岗位，造价咨询与招标岗位互通等。在公司管理体制上强调高管需有专业技术背景等具体举措，确保人才培养的多样化与连续性。

伴随着国家和地方陆续出台了关于推动全过程工程咨询的相关政策和制度并在全国开展试点，标志着这一国际成熟的建设模式已在中国落地生根。鼓励发展全过程工程咨询是国家宏观政策的价值导向，是工程咨询行业几十年积淀的价值提升的内在需求，是对工程建设全过程项目管理理念的深化，更是建筑业发展不可阻挡的必然趋势。（张桦）

业务发展目标

1 工程设计咨询

1 工程总承包

3 战略新兴业务