

“量体裁衣”制定战略 厘清桎梏“对症下药”

行业“内卷”下中小型设计院如何克服焦虑

□罗伟



编者按:2022上半年再次变异爆发的新冠疫情,给很多本就发展下行的中小型设计企业又一重击。与大型国企设计院强大的资本和天然的市场优势相比,中小型设计院资本弱、抵御风险能力较差,市场竞争环境更为激烈,一个小小的“伤风感冒”就有可能撼动根基。未来如何生存甚至高质量发展,成为了不少设计院焦虑的问题……

在笔者服务的中小型设计院中,都对自身未来发展感到很焦虑。如同“幸福的家庭千篇一律,不幸的家庭各有各的不幸”,中小型设计院焦虑的点也不尽相同。有的是因为没有业务而发愁,如一些地

市级设计院;有的是业务多,但人力资源欠缺,生产能力跟不上,如一些区域性专业设计院;有的是市场价压太狠,而人工成本在不断上升,在效率和质量方面出现失衡,如一些小型民营设计院。当下,网络上非常流行的一个词语就是“内卷”,当社会固定资产投资不再成为热点时,勘察设计市场必将受到一定的影响。市场容量就那么多,设计院之间竞争必然越来越激烈,为了争取市场,提升业务满意度,设计院必然要付出比之前更大的努力,设计院之间的“内卷”也应运而生。随着大型设计院“头部效应”越来越明显,中小型设计院为自身的生存发展而焦虑也在情理之中。

当然,上面的焦虑点可能只是设计院中的九牛一毛,但从行业的发展角度来看,设计院更像是“没落的贵族”,之前的风光不再延续,再加上设计行业是传统行业,传统思维和市场化思维的碰撞必然造就了设计院在转型期间的痛苦。那么,在设计行业如此“内卷”的背景下,中小型设计院如何克服焦虑呢?笔者认为应当关注以下“三个匹配”。

资源能力匹配战略发展

从区域角度,目前一些省级的中型设计院在最新的发展战略中提出了全国化的布局。为打开市场,拓展区域,增加业务量,区域突破是一个较好的选择。但在制定区域化布局的过程中,往往会忽视自身的资源能力。例如,不少设计院在“十四五”战略规划中,制定了诸如“进军粤港澳”大湾区,深耕“川渝地区”“长江经济带”等区域布局。从这方面看,省一级中型设计院都为自己制定了一个“美好的愿望”,希望自身在规模上从中级设计院向大型设计院发展。但是在制定区域战略的过程中,往往忽视了资源配置,在一些竞争较为激烈的地区,如果没有匹配相应的组织、技术资源、市场资源和人力资源,只会在激烈的市场竞争中越来越心累。因此在区域拓展中,设计院不仅要想好进军哪些区域,还要想好从哪些细分市场着手,甚至要想好做哪些细分产品,制定好相应的区域市场拓展策略,更重要的是市场、技术和人力资源能力和区域拓展战略要匹配,否则会出现战略定得高但无法落地的问题。

再看一些市级的小型设计院。这类设计院目前面临着较为严峻的形势,如何生存下去已经成为这类设计院关注的问题。为解决市场问题,许多小型设计院采取了“全面撒种”的策略,但是从资源配置上看,由于营销能力、技术能力不足,往往策略制定得好,实施效果较差。结合小型设计院资源特点,在市场路线上,建议采取区域内经营,一方面可以有效利用和协调资源,另一方面也有助于经营能力和经营团队的培养,专注于区域内的市场经营,做强经营能力,积累优势资源。

内部管理能力匹配外部市场发展

目前中小型设计院大多都是事业单位转企,受到地域和机制体制影响,很多设计院管理人员及员工的思维观念存在很大程度的保守性,缺乏先进的管理理念和系统规划的管理模式和管理制度。随着全面深化改革进程的持续推进以及政策、社会、经济、技术等外部环境的改变,勘察设计行业的传统模式也正快速向完全市场化的方向变革,行业内各企业都在谋求转型发展之道。内部管理水平和外部市场化趋势之间的矛盾是许多中小型设计院不得不面临的问题。

当然内部管理涉及到的内容是方方面面的,提升管理水平需要做到以下三点:第一,结合公司发展战略,厘清公司当前内部管理现状和面临的问题,系统规划各管理模块发展方案并组织实施,设计院可以自己组织人力物力等开展这项工作,也可以聘请专业的咨询公司帮助企业进行管理优化;第二,结合问题分析,优化管

理流程,借助各项新技术手段,提升管理效率,逐渐走向精益管理;第三,强化管理人员的能力素质培训,针对企业管理领域,构建系统完善的培训体系。

人力资源要匹配企业发展

设计院是知识型企业,人才才能直接影响到设计院的生死存亡,勘察设计行业中,智力资本占主导,人力资源是企业生存发展的第一资源。一般而言,大型设计院在“北上广深”等一线城市,人才吸引力相对较强,而省级的中型设计院往往在二线城市,很多小型设计院处在三、四线城市。随着我国人口红利的逐渐消失,再加上一线城市人才吸引力越来越强,很多中小型设计院往往人才流失较为严重,而招聘到优质人才已经成为设计院越来越难办到的事情。

随着“95后”“00后”进入就业市场,他们在选择就业的过程中,不仅仅是看中自己一个月能够拿到多少钱,更重要的是自己能否获得成长,在工作岗位上能否获得满足和快乐。由于多数中小型设计院职业发展通道不清晰、上升空间有限,设计院已经不是年轻人择业的首选。因此,为留住人才而感到“焦虑”、为招聘不到优秀人才而感到“焦虑”已经成为设计院普遍存在的问题。

对此,设计院需结合自身发展,对企业人才进行盘点,明晰企业发展人才类型;综合评价分析公司现有资源存量,在确定不同层级人员分布的基础上,建立完善的人力资源管理体系。具体而言,包括三个方面,一是建通道,二是优薪酬,三是

定绩效。三方面相结合才能够留住人才、吸引人才。其中建通道是建立员工职业发展通道,根据公司战略及规划,确定多通道职业发展体系,以职业发展为路径,在明确组织及岗位设置的基础上,以精确、系统、适用为原则,制定员工晋升发展通道,实现人才发展与企业发展的共赢局面。优薪酬是优化薪酬体系,也是中小型设计院最为关心的问题,当前设计院存在忙闲不均,干活多的人不一定高薪,不干活的人反而薪酬不错,导致员工积极性不高,通过优化薪酬激励,以短期激励和长期激励相结合,从物质激励到成长激励再到事业激励,不仅能够留住员工,还能够留住好员工,有效区分奋斗者和平庸者。定绩效,是以绩效管理为推手,绩效管理不等于绩效考核,强调目标导向,通过持续交流及反馈,实现员工及组织的双赢,绩效管理遵循PDCA循环(即Plan计划、Do执行、Check检查和Act处理)的过程,不仅强调绩效结果,同时通过目标、辅导、评价反馈,达成考核结果。

综上所述,在外部环境发生巨大变化的情况下,中小型设计院日子并不好过,企业之间“内卷”趋势明显,设计院对自身未来发展会产生焦虑。当然,外界环境是我们左右不了的,对于中小型设计院而言,要消除焦虑,只有脚踏实地走好每一步,在制定符合自身发展战略的基础上,做好资源能力的匹配,提升内部管理水平和人力资源效率,能够在如此激烈的市场竞争中不太被动,在时代的浪潮中不被淹没、越走越远。

湖北开展施工图BIM审查试点工作

确定首批试点地区及项目范围



近日,湖北省住建厅发布《关于开展施工图BIM审查试点工作的通知》(以下简称《通知》),决定在部分地区开展BIM审查试点工作,武汉市、宜昌市、襄阳市入选首批BIM审查试点地区。

据了解,为推进BIM技术在工程建设全过程管理和全产业链中的应用,提升全省房屋建筑和市政基础设施工程数字化服务与监管水平,根据《湖北省数字化建设行动计划(2021-2025年)》,湖北省在施工图数字化联合审查系统增加了BIM审查子系统,通过对BIM模型的合规性智能审查提升审查效率。

《通知》要求,2022年5月10日起,湖北全省施工图BIM审查子系统上线试运

行。建设单位及勘察设计公司可登录湖北省施工图数字化联合审查系统进行BIM审查项目的申报并同步上传二维施工图及BIM模型,施工图审查机构应对二维施工图及BIM模型进行审查,同步出具审查意见。

《通知》明确,符合下列条件之一的建设工程项目可纳入施工图BIM审查试点范围:一是试点地区建筑面积在3万平方米及以上的国有投资新建房屋建筑工程;二是试点地区采用装配式技术的新建房屋建筑工程;三是试点地区采用EPC模式的新建房屋建筑工程。鼓励其他房建和市政项目采用BIM技术并参与审查试点。(湖北省住建厅)

明确公共服务性质 统一审查服务标准

“十四五”如何提升施工图审查服务效能

□敬瑞龙



考虑地区勘察设计行业资源实际,引入适度可控的市场竞争机制,并由政府建设行政主管部门对公共服务质量、市场竞争程度严格监督管理,综合构建起制度宏观运行价值体系,更有利于施工图审查制度的健康发展,也更加适合当前高质量发展历史阶段对制度运行的核心要求。

审图服务应从“单一供给”向“多元供给”转变。近年来,随着国家营商环境优化与工程建设项目审批制度改革的深入,如何平衡好施工图审查的公平与效率,始终是摆在政府与行业面前的一个难题。政府主导的施工图审查单一供给模式不能有效平衡好效率与公平的两者关系,其有限的服务创新举措也大多存在重形式、轻实际意义的弊端,且单一供给制度模式,更容易产生公共服务与行政管理的模糊和错位,也更容易促进权力寻租、滋生腐败的制度环境形成。相比之下,多元供给模式则更有利于施工图审查资源供给效率的改善与需求方施工企业诉求的公平维护。施工图审查多元供给模式需要将政府主导的“追求公平”与市场竞争主导的“追求效率”相结合,政府发挥“掌舵”与“监管”作用,根据地区政治经济性与勘察行业发展水平,设计统一的施工图审查服务多元供给形式。政府可以在充分挖掘勘察行业资源,引导具有行业引领实力的社会力量加入施工图审查公共服

务供给的同时,利用制度设计将现有“事业单位、国有企业、民营企业、民办非企”等多种形式的供给主体进行归并、责、利统一,并通过分清竞争范围、规范竞争方式、管控服务质量等形式设计适度可控的市场调节机制,形成多元供给的统一平台。

制度运行存在非标准化执行。施工图审查制度的设立与运行,在本质上可归属于推进工程建设勘察设计标准化的范畴,具体工作机制也可以理解为是对照法律法规及工程技术标准规范强制性条文对勘察设计成果进行的标准化鉴定。其工作内容、工作标准、责任要求都有明确的规定,具有显著的标准化、程序化工作特征。

制度运行存在省级地域差异。根据对住建部公布的2017年2季度至2019年3季度全国84万余项施工图审查项目数据进行统计分析,全国32个省市呈现出完全不同的制度运行结果表现:全国施工图审查初审合格率平均为43%,其中,北京市以11%位列最低,青海省以94%处于最高,其他省市初审合格率则基本均接近于此区间,差异较大;全国施工图审查项目违反强制性条文数平均为0.36条/项,其中,内蒙古以1.27条/项处于最高值,甘肃省以0.01条/项处于最低值,其他省份之间的数据差异也非常显著。上述情况反映出在施工图审查制度实施并不

式,其简化、统一、明责、最优的原理是解决公共服务供需矛盾、促进服务均等化的重要手段。

“简化、统一”促进制度实现有序无差别服务。对于施工图审查制度而言,简化原理的引用实践,重点在于精简事项受理要件和技术审查内容,精简非必要的图纸表达要求和服务程序,促进制度资源集中于对勘察设计文件强制性标准的技术把关,是提升制度效率的重要途径。统一的目的在于建立共同遵守的制度秩序,营造公平、阳光的制度执行环境,最大程度减少自由裁量权,减少制度“弹性”。在施工图审查制度方面,统一要件程序、统一技术审查内容、统一审查规则和审查尺度,可以促进施工图技术审查既不“有意放水”,也不“刻意为难”,是解决制度争议并促进施工图审查资源均衡化、消除地区差异壁垒、实现制度可量化管理的重要途径。近年来,行业内积极探索推进的BIM审查和人工智能审查,也是通过数字化智能化来实现审图资源均衡统一的重要手段。

“明责、最优”构建制度变迁健康发展环境。由于施工图审查依据是工程建设法律、法规和工程建设强制性标准,对于法律法规和政策宏观性、原则性和可自由裁量空间较大的审查内容,可以通过标准化明确具体的技术要求和判定尺度,一方面使法规、政策审查真正落地;另一方面可以解决施工图审查机构或审查人员出于自我保护的过度审查。最优化的发展环境,是按照特定的施工图审查制度价值目标,在一定的限制条件下,对制度运行系统的构成因素和程序关系进行选择、设计或调整,使之达到最理想的统一效果,可以促进行业制定或适配更广泛的施工图审查服务标准体系,促进审图机构服务质量改进,实现对制度运行程序和结果的监督管理、开展施工图审查标准化成熟度评价等一系列高质量发展举措,促进施工图审查制度健康可持续发展。

综上,施工图审查服务标准化建设,其目的在于构建制度供需多方统一对接交融平台,促进制度供给形式动态平衡好公平、效率两个维度成效考量:公平维度,即以坚持提供有序无差别的统一尺度技术审查为底线,体现保障公共安全与公众利益的制度价值;效率维度,即以实现审图服务效率最大化为追求目标,体现改善企业机构审图满意度与营商便捷性。

服务标准化:提升制度绩效的重要途径

公共服务标准化是改进公共服务质量的一项重要技术和方法,能够为公共服务质量改进提供新机制、新程序与新方

中设协发布《工程勘察设计行业“十四五”信息化工作指导意见》

编者按:“精简审批环节、减少审查内容、提高审查效率”。近年来,随着行业营商环境改革优化呼声高涨,提升施工图审查效能势在必行。今年5月,住房和城乡建设部印发《“十四五”工程勘察设计行业发展规划》,将“深化施工图审查制度改革”列为重要任务之一,并且提出“强化施工图审查监管作用,加大施工图审查信息公开力度,推进施工图审查数字化、智能化,扩大人工智能审图试点范围,逐步推广BIM审图”等细化要求。然而具体应如何改革?本文试图引入公共服务和标准化相关理论经验,结合制度实际,对施工图审查制度性质、争议问题的来源与表现、宏观层面绩效改善路径等进行探索,同时对施工图审查行业融入我国标准化服务业进行前瞻探讨,希望对“十四五”期间制度进阶改革与管理优化有所启发。

近年来,国内多地的审图改革实践以及行业前沿的分析研究,大多集中在对多审合一、缩小审查范围、数字智能化审图、减时增效等问题的微观层面改善,但对缺乏对制度性质、争议问题、制度改革目标与背后的价值逻辑的宏观分析,对制度价值、供需矛盾始终未形成准确清晰的统一认知。这一现状导致制度改革价值指向和改革成效存在不确定性,使审图改革被动员陷入争论是否取消的尴尬境地。

性质之争:制度认知分化的重要因素 性质弹性认知带来模式分化。2017年《国务院关于修改部分行政法规的决定》对《建设工程勘察设计管理条例》《建设工程质量管理条例》修改后,房屋建筑和市政基础设施领域的施工图审查本质上不再属于政府行政行为,但上述修改仍保留了对交通运输行业施工图审查的行政行为定性,施工图审查制度性质实质上仍指向“政府监管”。但此种指向仅是制度设计的外部理解,现有法律法规及规范性文件并未对其具体性质进行明确,由此产生一定的认知弹性空间。在对性质弹性认知的基础上,我国不同省市和地区勘察设计行业资源的不均衡,决定了我国施工图审查制度实现方式的多元化:在制度设立并实践发展的20多年来,在省级层面逐步产生分化并形成政府购买、事业公益、市场竞争等多种模式。上述三种制度模式的出现,是制度性质指向“行政管理、公共服务、市场行为”兼顾认知的直接体现。