

新加坡建筑市场管理学习考察的体会

江苏安厦工程项目管理有限公司 翟春安

[摘要]2016年9月,作者参加由江苏省住房和城乡建设厅组织的建筑市场管理新加坡学习班,从课堂教学与现场互动中,作者对新加坡建筑市场管理印象深刻,感悟多多,并深入思考,加强消化,全体人员的学习取得了预期效果。

[关键词]建筑市场管理新加坡学习班 国内建筑市场管理现状 外国经验

2016年9月18日至30日,我有幸参加由江苏省建设厅组织的建筑市场管理新加坡学习班。会前,建设厅人教处周处长和代表团汪团长要求我们珍惜机会、带上目标、做好安排、认真学习、善多思考,努力学习他国先进经验,结合我国当前建筑市场管理现状,加强消化,保持培训效果。全团人员积极向上、遵规守纪、交流互动,学习取得了预期效果和圆满成功。本人就将十多天的学习体会报告如下:一是学习过程;二是三大感悟;三是几大启发。

1. 学习过程的重要印象。

这次学习形式活泼,采用了课堂教学与现场互动(流动课堂)的形式,让学员做到形实结合,感悟深刻。

(1)第一课,通过杨建伟教授对《新加坡的经济转型与产业升级经验》课讲授,我们大概了解了新加坡发展历史、转型升级的五个阶段和新加坡社会主要形态,提示我们从历史、人文、制度、意识形态以及其艰难转型成长经历多方位思考其产业特点,从而了解其独特的地位优势、国际定位、执政战略、科学化城市管理基础及全社会民政意识等,间接地对我们参与学习的管理者提增了责任意识,加大了学习动力。

(2)第二课,我们走进新加坡组屋局,以流动课堂的形式,全面充分了解新加坡组屋局的社会职能、社会责任和社会作用,了解其运行基本模式、管理手段以及其作为政府解决居者皆有屋的巨大社会功能。

下午,我们流动课堂实地考察了新加坡组屋,进一步了解其区内布置、功能设置、人群安置和环境配置,尤其是每个小区均按配额设置专用多层停车场、设置邻里交流中心等,而且不同种族合理配额等,全面展示了新加坡社区平等、平衡、平和的治理理念,很值得我们学习借鉴。

(3)第三课,也是这次学习活动的重头课。我们利用两天时间认真听取了高春平博士关于《新加坡建筑市场管理模式》的讲解。高博士从新加坡建筑行业概况、建筑管理体制、外企进入新加坡工程成本计价、建筑工业化、法律法规对比和启示以及绿色建筑等七个方面,让学员全面、系统、充分地了解了新加坡独特的建筑管理模式。

1)从新加坡建筑业概况我们了解到,新加坡建筑业是国家六大支柱产业,占GDP的5-13%,是新加坡经济的重要组成部分。新加坡每年建筑市场容量是100-200亿美元,分政府类与私人类项目,比例是4:6。新加坡建筑市场高度开放。目前,在新加坡有建筑施工企业14810多家,总人数42万人,注册资质的等级企业9000家,其中84家A1级,施工企业大部分为私人企业且规模不大,在新加坡注册企业门槛很低,但要做到政府项目会大大提高门槛。

2)新加坡建筑业管理体制十分完备。重点体现在:(1)是法令制定;(2)是准入制度;(3)是标准体系建立;(4)是审核程序执行;(5)是专业把关与施工管制;(6)是质量品质控制;(7)是工程设计管理;(8)是用后定审制度建设;(9)是环境与可持续性控制。

新加坡法令体系分为法令、法规和规范三大层次,与我国法规体系类同,但没有我国那么多法规,其法规体系重点围绕建筑物和从事工程的人来执法,且执法严格。新加坡准入制度非常严格,重点通过审查注册机构来完成对项目手续、承包商筛选、注册工程师资格。紧紧围绕设计审查、结构审查、防火审查、道路及停车场审批、环保审查和公园绿地审查几个方面严格审批程序,围绕统一的管理目标(即:保障安全、舒适起居、无障碍通行、善用能源、高效营造)展开各项工作。值得关注的是新加坡工程验收交付后必须开展定期的结构检查定审,大大消除了各种安全隐患和保证了城市市容市貌的可持续性。

新加坡没有专门的监理公司,符合条件的工程技术人员可以在工程师注册机构经考核注册,可以个人执业,也可以团队执业,业主支付薪酬,但其应相对独立地对工程负责、对注册机构负责,虽然现场

也要对质量、安全、进度等全面负责检查验收，但主要工作是监督程序和过程，真正对质量和安全负责的一定是总承包商。新加坡建筑市场管理紧紧围绕质量管理这个重点，制定了三大考核系统(即质量评价体系、质量标志系统和绿色评价系统)，满足这三大系统的考评方可交付验收使用。围绕质量，细化考评，注重过程，强化结果是他们控制过程的原则。

3)新加坡十分重视工程交付后的运行管理。他们认为，工程使用寿命长短除营造过程细致管理外，关键在后期物业运营上，因此他们很注重设备管理师对项目后期运行的水平和能力考核，也一再要求给高级设备师以高薪，因为建筑功能发挥、节能减排达标、运行过程能效监督等关键在后期运行。这种理念体现了管理的科学性。

4)新加坡号称花园城市，当然十分重视绿色建筑标准制定和绿色管理运营。他们对新建、已建和有地建筑绿色管理分类明细，要求细化，执行严厉。2008年4月15日，还制定了新建建筑的可持续发展立法，要求所有新建和重大扩建改建项目，建筑面积超过2000平方米至少要达到绿色标志认证级别要求。要求政府建筑首先以身作则，带头执行，激励私营机构绿色容积率奖励和绿色改造补贴等。

5)新加坡对建筑还提出了一个独特的“理念”，就是“易建”。并且在设计审查时也会对“易建”融入技术参数得分，保证建筑成品全面科学可持续发展。

总之，新加坡建筑业管理制度的重要特点在于强化施工总承包商的重点持续考核管理，确保建造人有能力、有水平、有成效；在于严格通过质量评价体系对工程质量进行评定，以质量管理为中心；在于严把动工前的设计审查、结构审查和专业审查，连续进行交付后的维护定审管理，保证建设工程全寿命维护完好；在于十分注重竣工验收时工程款结清；在于强调可持续城市发展大概念，点线面的全局思维。

(4)第四课，我们拜访新加坡重建局(即我国的规划局)及CDG公司(规划设计院)。通过对新加坡重建局的学习与考察，我们惊喜地发现，新加坡不仅规划超前、执行有力(没有任何个人可以随意改变规划)，严格的“三读”制度，保证了其规划执行的严肃性。他们不仅地面规划科学，而且垂直空间提前思考，平行系统交错自如，坚决贯彻先地下后地上的原则，结合中长期发展规划，充分避免建设性浪费，减少了分阶段实施干扰，真的非常难能可贵。

学习期间，我们还用课堂教学和流动课堂的形式分别听取了工程监理、工程施工、建设人才培养和文化管理等课，完善了学习内容。

(5)第五课，也是本次学习的最后一课，我们有幸请到了新加坡重要政府智囊周卫国教授，全方位听取了新加坡诚信体系建设的过程、现状和诚信体系建设给新加坡社会治理带来的益处。他全面解释了新加坡社会信任体系和产品质量管理的X、Y、Z理论，从制度、激励与共享三个方面满足民众欲求是诚信体系的最原始根基。他还全面解释了新加坡公共信用调查系统的联动、透明、公开、高效作用。他重点强调了**新加坡政府**是社会信用制度的**制定者**，是社会信用体系的**建设者**，同时也是**执行者、维护者**，又是公共信用的**示范者**，政务诚信是社会信用的核心，如果政府诚信不能确立，企业诚信就无法实现，个人诚信更无从谈起。强调主权在民、产权是信用的载体。周卫国老师的讲课，更加深了十多天来我们在新加坡目睹的一切，并终究更加理解其因果关系，更让人理解了诚信在社会治理中的巨大作用，诚信体系建设非同小可！

此外，在学习期间，我们还有幸拜访了中国驻新加坡大使馆，了解了更多中新贸易和友谊：我们在感叹新加坡在弹丸之地竟如此伟大的建国、治国和城市建设成就之余，我们更应该看到他们高瞻的国际视野、开放的胸怀理念、坚定的为民之心、包容的良士纳地、充分的平台市场、思危的不懈之神和勤奋努力的工作作风。通过郑公参全面细致的介绍，我们也了解了两国人民在未来“一路一带”合作越来越大的共同互惠战略走向。

2. 学习考察的三大感悟。

(1)感悟之一：是**“法治为根”**。新加坡全民守法，政府先行，公务员制度十分严厉，真正做到了不想腐和不敢腐，关键是不值得腐。领导先行，为民众带来了好头。二是全社会充分的法治认同，让民众充分享受公平和民主，严苛的鞭刑十分有效地让人感受切肤之痛，直观地教育民众违法必惩，提高了守

法自觉性。三是充分的法治措施，让大家充分享用新加坡社会治安的宽容性，没有人会担心不必要风险的发生，充分的社会治安环境有力地提升了新加坡的国际地位和形象。

(2)感悟之二：是“**诚信为基**”。在与我们学员接触中，我们充分感受到他们公务人员、老师、工作人员认真、耐心和负责任态度，大家都十分投入地做好每一个完美本职，让人倍感敬佩，如果没有充分的诚信自律，那绝对没有这种自觉。其次，独特的扁平式国家治理结构，充分体现了小政府大服务，造就了诚信体系的执行框架，促进了诚信为民，政府立纲，满足民众，政府得信。三是，商品销售中明确的税费制度，做到了明明白白的消费，公开的市场价格，良好的市场环境，进一步证实了新加坡强大的诚信氛围，新加坡对政府在诚信系统建设中的定位决定了这个国家的诚信比强大的军队都重要。

感悟之三：是“**以人为本**”。新加坡组屋建设是以人为本的重要体现，全国81%以上是住租屋，让居者都有屋，安居才能乐业，乐业才能创业，符合民意，留住民心，以人为本，民心所向。新加坡护照分类众多，严控人口规模，充分满足人本需求，控制城市规模又不失吸纳良士益友，充分体现人才才是国家发展强大的根本，让人才留得住、住得起、生存幸福，才是国家发展之根本。

新加坡党员人士隐姓埋名自愿到基层一线提供社会服务，以此影响市民对政府的好感，继而拥护政府，充分体现了执政为民，党员先行的民本策略。……还有建筑工地充分配置民工生存条件等，更不失为以人为本的案例。

3. 学习思考的几大启发。

(1)启发之一：法律制度制订与执行必须严肃认真。要做到人人遵守法律，人人敬畏法律、人人自觉守法、人人不敢违法，首先政府要敬法、遵法和有力执法。只有高度自觉的法治治理才是唯一王道。

(2)启发之二：建筑市场的重点要聚焦总承包商。新加坡各方面管理统一聚焦总承包商，让承包商有能力、有水平、会管控，才能执行好建造标准，才能确保品质和质量，才能减少伤亡，才能保证建筑市场健康有序。

(3)启发之三：充分维护专业注册人士的专业化管理权威是建筑市场专业化水平提升的重要法宝。以建筑师为主导的项目纵向管理与以咨询师为主导的项目过程横向管理的专业人士专业化权威管理，让管理目标方向精准，让责任落实更加明确，让各专业人士管理能力既交叉又不干扰，让责任主体更加明确落地。

(4)启发之四：安全生产必须以人为核心。新加坡注册专业人士在工程实施中主要职责是质量管理，而在我国上下谈虎色变的安全生产则不在其列，而这项工作的主要责任在承包商内围管理和人力资源部门对参建人员的资格培训与能力管理上，充分证明了人的素质决定了安全性的科学道理，同样也让我们明白：现场安全生产的责任必须聚焦承包商的管理，让其他有限资源集中管控工程质量，这样才能真正建出百年大计的好房子。

(5)启发之五：让市场检验诚信，让失信成为可耻。人是社会生活一切之责的核心，只有诚信自律才能实现诚信自觉。新加坡良好的法治环境铸就了人人遵法的大前提，使各行各业都自觉行走法律框架内，大大提高了违法成本，使诚信成为一种资本，失去诚信将无法立足。在新加坡工程管理中，专业注册人士虽然由业主或承包商支付资费，但其最终必须对政府负责，对自己的专业诚信负责就充分说明了在新加坡诚信的无限尊重与自觉。

(6)启发之六：只要控制购房数量，房价是可以控制的。政府要着眼可持续发展，不能把房地产热度作为拉动内需的尺度。严格控制以个人为单位的购房数量，真正落实人有所居，就会大大减少炒房概率。

(7)启发之七：利益导向管理产生的是矛盾，问题导向管理产生的是符合民意的有效政策。新加坡管理体系中无处不在体现着基层民众和管理者对问题改进的意见，加上扁平的国家管理组织，使一切问题快速聚集、快速解决、并形成政策，充分体现了问题导向管理的科学魅力。

4. 结语。

当然，在新加坡我们还充分感悟到其高度的市场开放性，人文包容性、生活安定性和政府责任性，短短十多天的学习考察真让我们受益匪浅，终身难忘！感谢建设厅和省外专局的支持。