

文章编号:1006—2106(2005)02—0066—04

全球化浪潮中的 FIDIC 与咨询工程师

刘成军*

(中国铁路工程总公司, 北京 100844)

摘要:本随着全球化浪潮席卷全球,作为传统行业的建筑行业也受到了前所未有的冲击,来自不同国家和地区的建筑企业越来越多地参与合作和竞争。随着合作项目的逐渐增多,越来越多的建筑企业感受到全球化环境需要一套相对公平的规则来解决合作过程中存在的不同经营理念和管理程序,从而降低合作中的认知成本和沟通成本,而 FIDIC 无疑是最理想的组织机构。本文对 FIDIC 和全球化浪潮下建筑行业的特征做了深入分析,并提出了 FIDIC 和咨询工程师在当前所面临的机遇和挑战、存在问题和解决途径,为 FIDIC 在新形势发挥更大的作用提供了新的思路。

关键词:全球化; FIDIC; 咨询工程师

中图分类号: F270 **文献标识码:** A

1 再识 FIDIC

FIDIC(菲迪克)是 Federation International des Ingenieurs - Conseils 的法文缩写,即国际咨询工程师联合会,是由欧洲 5 个独立的咨询工程师国家协会于 1913 年成立的。截至 2002 年,已有来自世界各地的 65 个国家成为菲迪克的会员,它代表了大多数在世界各地独立进行工作的咨询工程师。

FIDIC 条款是该协议的一系列出版物。其国际承包工程行业涉及到的条款主要是土木工程方面的,封皮为红色,通常称作“FIDIC 红皮书”。还有机电工程方面的,封皮为黄色,常称“FIDIC 黄皮书”;再有就是设计咨询方面的,封皮为白色,也叫“FIDIC 白皮书”。

FIDIC 的会员分为四种形式:成员协会、会员、长期会员和特派会员。

成员协会:一般是某个国家内由建造和自然环境方面提供技术咨询服务的公司所组成的国家级协会;

会员:是那些对咨询业感兴趣并被国家级成员协会推荐提名的工程或相关领域的协会、组织、公司或集团;

长期会员:在那些没有 FIDIC 成员协会的国家里,符合联合会会员标准的公司或集团可以成为长期会员;

特派会员:是指在那些没有一家国家级的协会符合 FIDIC 会员标准的国家里,致力于在该国建立一个符合标准的协会的个人,可以被推选为特派会员。

FIDIC 规定,通常情况下一个国家只能有一个成员协会。在没有成员协会的国家,某个公司或组织虽然不符合成为成员协会的标准但满足成为 FIDIC 会员的条件,那么它可以成为 FIDIC 的会员或长期会员。

2 行业方向和前景

2.1 全球化进程加快,市场竞争异常激烈

随着市场经济的快速成长,将一个成功的国内企业发展成为一个全球公司,为企业领导者扩大企业规模开辟新市场的一个重要举措,但其中蕴藏的危机也是不容忽视的,其中最为关键的是全球化的成本和收益问题。企业全球化是历史发展的必然趋势和必然选择,其中如何全球化,采取什么样的手段和措施实现全球化是课题的核心。企业在全球化过程中受到双重的压力,一方面是来自企业内部适应全球化要求的发展压力,另一方面来自竞争对手的压力。在公司全球化过程中,企业的竞争对手也在加快进行重组和全球化进程以适应激烈的市场竞争,集团公司倒闭或被跨国

* 收稿日期: 2005—01—12 刘成军 高级工程师 男 1963 年 10 月出生

公司兼并的案例屡见不鲜。而分析成功案例不难发现,大多成功的企业都是以相对完善的机制作为保障,通过成功的收购实现本公司的海外市场拓展和多元化经营战略。

在实施全球化战略中存在着一个“热点冲突”,即全球化与本土化的冲突。公司一方面是世界级的,有着共享的价值观、统一的企业文化和世界品牌;而另一方面公司则采用本土化的客户管理系统、本土化的专家、本土化的客户响应机制和人员招募的本土化,处理好这个冲突是全球化战略成功的关键所在。

挪威 ARCADIS 公司在其全球化的进程中遇到的问题是带有共性的。随着国内市场份额的萎缩,一大批类似挪威 ARCADIS 公司的工程设计和施工企业开始将经营战略转向海外市场,但受法律法规、社会政治环境、文化尊重性、地理文化特点、社会公共关系等方面的制约,国外项目的获取又是极其困难的。通常情况下这些企业只能依靠公司固有的一些突出优势打拼市场,如挪威 ARCADIS 公司的环保设计与施工经验优势。但这样的市场份额毕竟有限,不可能构成企业的重点利润增长点。因此,许多企业选择了兼并重组的途径。通过兼并重组当地市场上的领导企业,快速获得当地关系和市场营销的实际能力,在拓展海外市场的同时,实现企业做强做大的全球化战略。

兼并重组战略的首要问题是如何正确确定兼并重组对象。兼并重组准则是确定对象的依据,选择正确的兼并重组准则是兼并重组行为成功的前提。强强联合要求双方在坚持各自企业文化的前提下能够很好的配合,而且公司必须有雄厚的资金和良好的发展前景。兼并小规模企业表面上是安全之道,但许多事实证明这样的准则可能无法实现企业的预定目标。因此,在兼并重组时应选择适合自己企业特点的对象。这就要求必须有一个非常好的系统来检查目标公司,不仅要查看目标公司的财政情况,而且还应该深入考察法律状况、商业及市场事务,特别是公司员工的问题。根据经验,了解中层管理人员是认识公司实力的关键所在,因为中层管理人员和现有公司间的配合在公司的兼并后是非常重要的,它决定着公司兼并完成后合作的成功与否。

全球化战略当然不仅仅包含了市场的全球化,同时也包含了人力资源、资金、产品等诸多方面,所有的模型都应建立在“本土合作伙伴+国际化的知识”思想基础之上,只有这样才能保证在全球化浪潮中少走弯路。

2.2 正确处理增长和盈利的关系

增长和盈利是辩证的关系,可以理解为做大做强

的关系。随着全球化潮流,多数公司很快实现了规模上的扩展,但对这样的增长我们要保持清醒的头脑,需要考虑一系列的问题。

首先,公司规模大就更好吗?这是一个非常复杂的、令人迷惑的问题。大企业中的“大”到底指什么?营业额高低?员工数量多少?所占有的地域市场大小,还是业务面的广度?

其次,公司规模一定要大才行吗?按照通常逻辑,公司规模越大,市场开拓能力就越强。但公司规模越大,对管理能力要求就越高,公司面临的风险也随着增加。

第三,公司规模大就足够了吗?调查表明,规模大并不一定等于实力强,除非通过在市场上各业务单位之间的协同增效和业务整合使公司进一步增长。那么这一前提条件有多重要呢?

清晰回答以上问题是正确认识企业增长和盈利关系的前提。一方面,通过全球化整合提高赢利很有必要,这意味着公司内的运营资源在不同国家转移,如员工资源,项目组成部分、项目解决方案等。另一方面,作为全球化整合的基础,多国化扩张更应该通过有组织的发展方式来实现。实践证明,全球化整合在“专业技能发挥杠杆作用”这一因素推动时尤其有效。同时,组织结构也是公司盈利的重要因素。许多案例表明,企业保持盈利的重要因素包括:公司由母子公司的组织结构发展为网络型企业;以合理的成本使组织机构保持协调;多元化过程中坚持专业化;地域和文化方面等各种差异的独立与相对融合;规模经济拥有强大的资金支持等。

因此,企业的增长随着兼并、合作等多种方式实现了规模经营,但为了公司确保盈利,必须分析各种因素,建立必要的管理手段和措施,这样才可以处理好增长和盈利的关系。

2.3 确保咨询业的可持续发展方向

2.3.1 保证工程咨询工作的质量

(1) 以 ISO9000 为基础,制订 FIDIC《工程咨询质量手册》;

(2) 建立培训基地,以高质量的培训提高从业人员的业务素质;

(3) 加强工程咨询公司的管理能力。

2.3.2 在工程咨询活动中保持公正和廉洁

(1) 制订《工程咨询廉洁管理指南》,约束咨询公司和从业人员的行为;

(2) 提倡职业道德和敬业精神;

(3) 加强工程咨询活动的第三方监督。

2.3.3 提高工程咨询工程师的业务水平

- (1) 制订系统的培训计划;
- (2) 建立行业的 INTERNET 网站, 畅通信息渠道;
- (3) 加强国际交流。

2.3.4 增强工程咨询公司的实力

- (1) FIDIC 建立统一的咨询工作程序;
- (2) 建立工程咨询公司之间的合作关系, 扩大业务领域;
- (3) 遵守国际通行的会计和结算方式;
- (4) 利用 Internet 的现代化手段, 提高工作效率。

3 新形势下增强企业核心竞争力

3.1 建立企业价值观体系和企业文化

FIDIC 的汇编、合同、协议、指南等资料, 对于工程行业有很强的业务指导作用, 并且随着时间推移仍在不断的完善。这些都在促使企业做一件事, 那就是管理上的变革, 无论发展中国家还是发达国家, 企业在不断适应市场中要不断的调整资源配置, 但企业价值观体系和企业文化的建立是不会迅速改变的。建立企业的价值观体系和企业文化是增强企业竞争力的源泉, 也是企业赖以生存和发展的核心。

3.2 提高企业管理水平

提高企业管理水平是个很广泛的概念, 其核心就是要制定一系列的企业管理法则, 以获得企业经营和发展所需的凝聚力。这些法则应有必要的手段确保在企业内部得到运用和执行。企业管理法则根据公司在组织结构、经营和市场方面的特征而不同, 但都构成企业文化的脊梁和核心, 并能通过经理人大会得到补充和加强。这些法则包含了如下几个方面的内容:

- (1) 健康、安全和环境;
- (2) 市场领导;
- (3) 客户关系;
- (4) 辅助原则;
- (5) 集团资源;
- (6) 标准化;
- (7) 风险管理;
- (8) 人力资源和资产管理。

企业管理机制的建立, 依赖于管理法则, 更依赖于建立法则的管理者, 当然这里所指的是一个管理团队。建立高质量的管理团队是决定一个企业成败的关键, 也是一个企业的灵魂。高质量的管理团队是企业管理法则和管理机制的建立者和倡导者, 是企业价值观和企业文化的推广者和宣讲者, 更是企业制度和管理法则的执行者和实践者。管理团队成为遵守管理法则的

模范和榜样是企业管理法则成为企业发展助推器的基础和关键, 也是提高企业管理水平的必要手段。

3.3 提高咨询工程师素质, 建立优秀的管理团队

成为一名优秀的咨询工程师应该首先回答两个问题。一是咨询工程师是受人尊重的行业领导者还是仅仅按照别人吩咐去做的盲从者? 另一个是, 咨询工程师是商品吗? 这两个问题是对咨询工程师素质的基本考核。

同时, 尽管各国的社会环境和氛围不同, 但从全球投资建设的角度观察, 咨询工程师所面临的挑战仍然具有一定的共性。主要表现为:

- (1) 咨询市场环境和机制仍存在不同程度的缺陷, 不少国家尚未建立咨询工程师独立工作的环境;
- (2) 对咨询服务的性价比要求日益提高, 市场希望以最低的价格获得最优品质的服务;
- (3) 市场要求咨询工程师提出更多更好的改进方案和技术更新, 以满足投资的各项要求;
- (4) 投资规模(项目规模)的增大导致咨询工作范围和复杂程度增加;
- (5) 技术要求的不断提高和规范的不断更新, 要求咨询工程师通过学习和实践不断提高自身的技能和项目的建设的管理才能, 包括沟通和协调能力、领导和组织能力, 有效管理项目体系中的各项工作;
- (6) 目前大型建设项目的项目管理已发展成为一项专门咨询服务, 称为项目管理承包商, 其内容涉及合同管理、采购管理、计划管理、统一标准、内部协调和外部协调、总体费用控制等诸多服务范畴, 这就要求咨询工程师具备更为丰富的知识;
- (7) 更加重视项目建设中的健康、安全和环保的控制。

建立一个高素质的管理团队, 是企业发展的动力, 那么如何提高我们咨询工程师的素质, 达到在某一特定领域、在软硬技术上都具有很高的技能, 在专业素养方面表现出很强的竞争实力, FIDIC 提出了一个 MOF (Master Of FIDIC) 的课题, 我认为非常值得我们借鉴。培养我们的工程师, 在一个宽广的领域内成为“可持续性”、“生态循环”管理方面的专家, 并有能力在各个领域提出可能的框架; 同样能够针对某一特定项目提出框架、计划和各种管理办法, 包括全过程管理的具体步骤; 与客户和合同持有者之间保持独立, 以实现效率、效果的最大化, 并便于项目管理; 并力求最小化当地环境和社会的负担。

3.4 现代化管理工具的应用

信息化管理水平的高低, 直接反映出一个公司的

整体素质。国际咨询也是个复杂的 6M 系统,即涉及到 Man (人力和智力)、Material (材料)、Machinery (机械)、Money(资金)、Method(技术)、Message(信息)的综合运作,而信息化管理有利于项目的动态管理和追踪监控。

很多的公司已经越来越意识到,建立一个知识管理系统的重要,尤其是建筑业市场,那么信息化会让这个愿望插上翅膀,这是实现建筑业跨越式发展的一剂强心剂。

3.5 反腐败问题

廉洁管理是近几年 FIDIC 年会反复强调的一个问题。腐败是影响工程咨询公平、公正和科学的大敌,更是影响工程咨询业可持续发展的大敌。它随时会侵蚀着工程咨询业的肌体,使其丧失公平、公正的立场和科学态度。可以说,工程咨询业反腐败是个世界性的课题,需要从管理体制、运作机制上制定措施,提高咨询工程师的自律意识。重点是提高工程咨询业的透

明度,“阳光”和“空气”是根除腐败的最有效、最经济的良药。

4 小结

FIDIC 对建筑行业的贡献是有目共睹的。由于其综合考虑了业主、承包商、工程师的权利和义务,并通过不断修改越来越体现出管理的公平性和对等性,因此,越来越广泛地被应用。它既适应建筑行业中目前的实际情况,又充分考虑了未来建筑业的发展趋势,为建筑企业的管理行为提供了有益参考。全球化管理质量成了战略中最核心的焦点。全球化战略响应了目前产业中持续增长的、业务范围越来越广阔的挑战,内涵丰富的管理质量战略则是整个产业的职责,只有做好全球化战略和管理质量才能获得可持续的结果。当然目前仍有诸多的问题不能忽视,比如人才问题,反腐败问题等,相信随着市场的不断健全和完善,FIDIC 的事业会更加蒸蒸日上。

FIDIC AND CONSULTING ENGINEER UNDER SITUATION OF GLOBALIZATION

LIU Cheng-jun

Chinese Railway Engineering Corporation

Abstract: With the surge of globalization spreading over the world, as the traditional industry, construction industry encounters the unprecedentedly impact. More and more construction enterprises from different countries and areas take part in coordination and competition. With coordinated projects gradually increasing more, more and more construction enterprises feel that it needs a relative fair regulation to normalize business concept and management process during coordination in order to reduce the cost of analyses the characteristics of construction enterprise under FIDIC Term and situation of globalization, proposes the chance, challenge problems encountered by FIDIC and making FIDIC playing greater role under new situation.

Key words: globalization ; FIDIC ; consulting engineer

作者：[刘成军](#)，[LIU Cheng-jun](#)
作者单位：[中国铁路工程总公司](#), 北京, 100844
刊名：[铁道工程学报](#) 
英文刊名：[JOURNAL OF RAILWAY ENGINEERING SOCIETY](#)
年，卷(期)：2005 (2)
被引用次数：2次

本文读者也读过(10条)

1. [赵文忠](#) [咨询工程师职责概述](#) [期刊论文]-[公路运输文摘](#) 2004 (9)
2. [张登庆](#) [做一名称职咨询工程师](#) [期刊论文]-[中国工程咨询](#) 2004 (2)
3. [高士程](#), [王守清](#), [Gao Shicheng](#), [Wang Shouqing](#) [FIDIC专业人员资质认证体系的构建](#) [期刊论文]-[高等工程教育研究](#) 2008 (2)
4. [郭丽](#) [咨询工程师在建设方案选择中的作用](#) [期刊论文]-[中国工程咨询](#) 2004 (9)
5. [王綦正](#) [咨询工程师如何面对全球市场竞争](#) [期刊论文]-[中国工程咨询](#) 2002 (3)
6. [方波平](#) [做一名学习型咨询工程师](#) [期刊论文]-[中国工程咨询](#) 2004 (4)
7. [李铁静](#) [咨询工程师在设计阶段对工程造价的控制](#) [期刊论文]-[科技情报开发与经济](#) 2004, 14 (3)
8. [苏岐](#) [节能减排, 咨询工程师义不容辞的责任](#) [期刊论文]-[中国工程咨询](#) 2008 (3)
9. [周明浩](#) [浅谈入世后咨询工程师应有的素质](#) [期刊论文]-[中国工程咨询](#) 2002 (10)
10. [史宝华](#), [胡振锋](#) [试论咨询工程师在风险管理中的作用](#) [期刊论文]-[中国工程咨询](#) 2005 (2)

引证文献(2条)

1. [高士程](#), [王守清](#) [FIDIC专业人员资质认证体系的构建](#) [期刊论文]-[高等工程教育研究](#) 2008 (2)
2. [李忠玉](#) [FIDIC合同条款及其在我国铁路建设项目中的应用](#) [学位论文] 硕士 2006

引用本文格式：[刘成军](#), [LIU Cheng-jun](#) [全球化浪潮中的FIDIC与咨询工程师](#) [期刊论文]-[铁道工程学报](#) 2005 (2)