

知识产权出版社 • 中国水利水电出版社

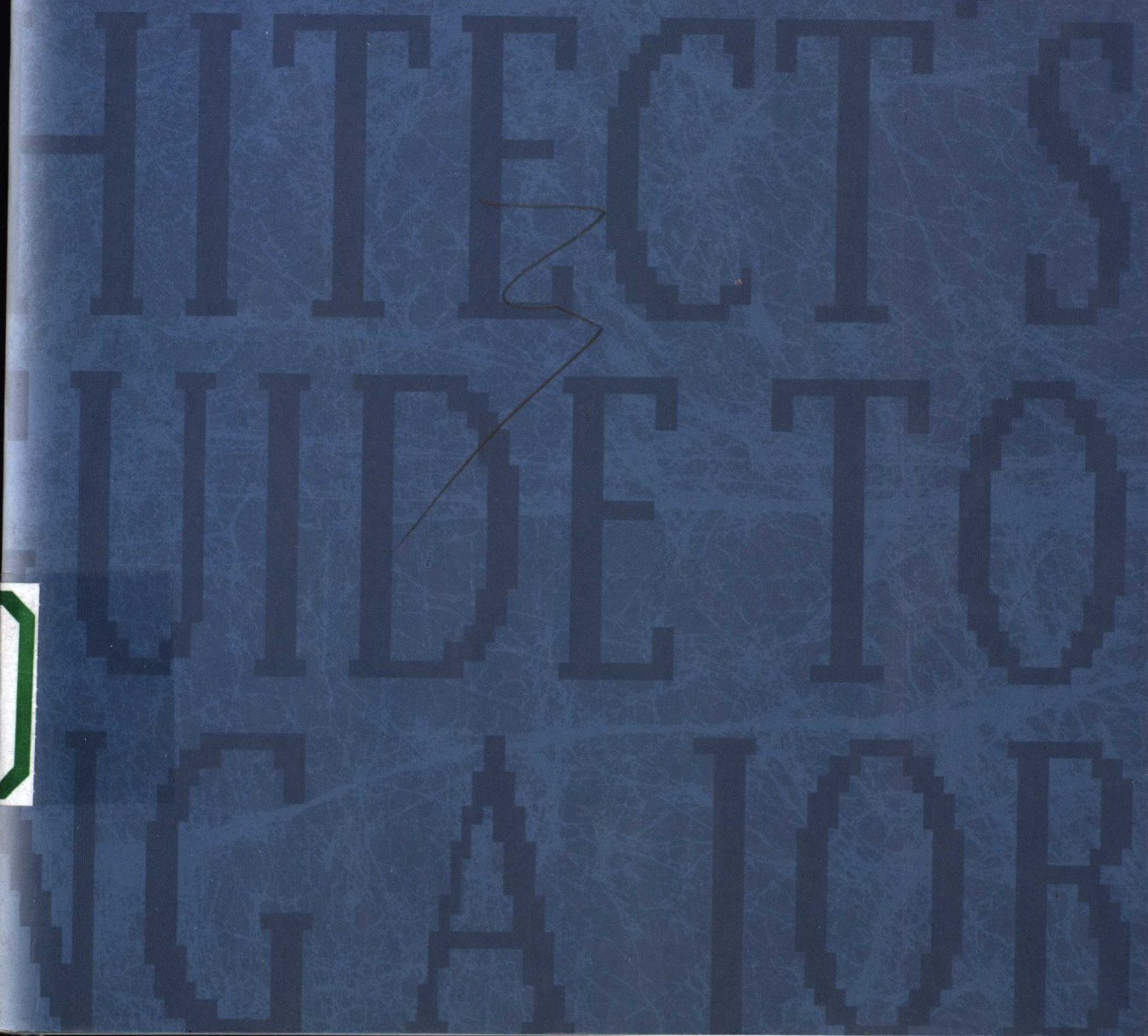
执业建筑师实务丛书



The architect's guide to running a job

建筑师工作方法指南（原第六版）

[英] 罗纳德·格林 著 司小友 王晓刚 译
北京城市节奏科技发展有限公司 中文版策划



知 识 产 权 出 版 社 ● 中 国 水 利 水 电 出 版 社
执 业 建 筑 师 实 务 丛 书

The architect's guide to running a job

建筑师工作方法指南（原第六版）

[英] 罗纳德·格林 著 司小友 王晓刚 译

北京城市节奏科技发展有限公司 中文版策划

选题策划: 张宝林 阳 森 E-mail: z_baolin@263.net; yangsanshui@vip.sina.com

责任编辑: 张宝林 阳 森

编辑加工: 李晓彤

版权登记号: 01-2002-5025

图书在版编目(CIP)数据

建筑师工作方法指南 / (英) 格林著; 司小友, 王晓刚译. —北京: 知识产权出版社: 中国水利水电出版社, 2005. 1

(执业建筑师实务丛书)

书名原文: The Architect's Guide to Running A J

ob

ISBN 7-80198-149-9

I. 建... II. ①格... ②司... ③王... III. 建筑工
程—项目管理—经验 IV. TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 130311 号

© Ronald Green 1986, 1995, 2001

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in any material form (including photocopying or storing in any medium by electronic means and whether or not transiently or incidentally to some other use of this publication) without the written permission of the copyright holder except in accordance with the provisions of the Copyright, Designs and Patents Act 1988 or under the terms of a licence issued by the Copyright Licensing Agency Ltd, 90 Tottenham Court Road, London, England W1P 0LP. Applications for the copyright holder's written permission to reproduce any part of this publication should be addressed to the publishers

This edition of Architect's Guide to Running a Job 6th Edition by Ronald Green is published by arrangement with Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, England.

本书由 Butterworth-Heinemann 正式授权知识产权出版社和中国水利水电出版社在全世界以简体中文翻译、出版、发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式和方法复制、抄袭本书的任何部分。违者皆须承担全部民事责任及刑事责任。本书封面贴有防伪标志, 无此标志, 不得以任何方式进行销售或从事与之相关的任何活动。

执业建筑师实务丛书

建筑师工作方法指南 (原第六版)

[英] 罗纳德·格林 著 司小友 王晓刚 译

北京城市节奏科技发展有限公司 中文版策划

知识产权出版社 出版发行 (北京市海淀区马甸南村 1 号; 电话、传真: 010-82000893)

中国水利水电出版社 出版发行 (北京市西城区三里河路 6 号; 电话: 010-68331835 68357319)

全国各地新华书店和相关出版物销售网点经销

北京市兴怀印刷厂印刷

787mm×1092mm 16 开 10.5 印张 236 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

ISBN 7-80198-149-9

TU·139

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题, 可寄中国水利水电出版社营销中心调换
(邮政编码 100044, 电子邮件: sales@waterpub.com.cn)

序

休·卡逊 爵士

首先，我需要向读者申明一下：作为作者多年的同事，也是多年的合伙人，我们这些和他一起工作过的人，都从他的管理经验和管理技能中学到了很多东西。大家说服他将自己的经验整理成册，供同仁们参考。

在过去的几年里，有些人写过许多关于建筑师不愿意接触或不能胜任建筑管理的文章，许多人就逐渐地认为，优秀的建筑师与出色的管理人员是格格不入的。很多人认为，一个好的建筑设计师是既不会编制概预算也不会编制施工组织设计的，而一个称职的管理人员则不懂或不关心一些设计上的问题。这两种观点都是完全错误的，从职业信誉的角度来讲也是说不通的。事实上——你可以认为这是一个不变的道理，用作者的话来说就是，设计和管理是一个整体，每个人都需要在这两者上分配一定的精力，无论他是高级的合伙人还是最基层的制图员。根据业主的委托，建筑师有责任使工程高效地施工，这与建筑师高效地开展设计是同等重要的。你会发现，本书写作顺序合理——从简洁明了的开篇中的常识到最后的热心的建议——并且没有管理方面的专业术语的障碍。在您从事工程设计中（不论工程的规模大小），都会遇到的这些问题，从监督现场到指导墙壁粉刷，从处理界墙事务到指定分包商，本书都作了详细的介绍。无论将其作为一本参考书、图册或手册，本书都是非常有价值的。

第六版再版说明

阅读了本书的导言之后，你会发现本书的写作目的很明确。尽管从本书的第一版到现在的第六版，有许多种建筑工程管理模式应用于建筑业中，正是这多种模式证明了从设计到工程竣工的全过程都处于建筑师的指导下的这种管理模式是多年来最为便捷、高效的，也是当今应用最为普遍的建筑管理模式。

相较于本书的前几个版本，本版本已经略去了一些细节性的材料，读者可以在其他的书籍或出版物中查阅到有关的详细信息。

然而，按照这种管理模式，建筑师履行其职责的基本形式还是不变的，要求建筑师从工程的调研开始直到工程的交付使用，不断地协调工程的实际情况。当前建筑师的培训和建筑师资质审查，都肯定了这一点。

因此，本次再版主要是针对当今一些术语、技术、规范以及环境要求的更新而做了一些改动。

为了建造出不仅能够满足业主要求，同时也可堪称精品的工程，将二维的设计转换成三维的实体时，需要在不断地变换各种方法和手段的同时关注那些不变的内容。

再版序

罗斯·贾米森 教授

很荣幸能接着休·卡逊爵士的第一版序言为新版书作序。

值得赞赏的是本书与前几个版本的内容相关，并且更加新颖。在建筑业，尽管目前有比以往更多的被证明是行之有效的建筑管理模式，但实质上，本书按照设计、组织和管理一个建设项目的顺序，从概念设计到工程的交付使用，为建筑师提供了可靠的指导。

由于作者在语言上的驾驭能力及其对在工程建设的各个特定阶段中建筑师需要了解和处理的工作的准确的梳理能力，本书的精髓如同生活中许多安排得最得当的事情一样，有着永恒的价值。

当我和一个同事开始做工程时，我们买了这本书。它成为我们日常的参考书，很少会被闲置在书架上。现在，在学院里，学生们学习专业实践课，已经把我的好几本书拿去了（因为很有用，借出去就没再还回来）。

事实上，本书成为了许多建筑学院的专业实践课所要求的读物。令学生和更为成熟的从业人员高兴的是，本书的图表与文字相辅相成、相得益彰。

考虑到规范和与建筑有关的法律不可避免地要有变化，作者对原书的内容进行了更新。

因为我有过使用本书的实践经验，所以我毫不犹豫地向青年学生们和工程技术人员们，推荐本书作为他们的建筑实践的“工作指南”，指导他们在工程建设各个阶段的工作。

for M & M

The difficulty about a gentlemen's agreement is that it depends on the continued existence of the gentlemen.

目 录

序		24 连体建筑物的处理方案	48
第六版再版说明		25 设计出图	50
再版序		26 构造图/施工图	52
导言	1	27 市政设施	54
1 工程的初步调查	2	28 环境设施	56
2 项目部的组建	4	29 建筑材料	58
3 聘用条件	6	30 项目明细表	60
4 建筑师的任命	8	31 技术负责人	62
5 业主的工程管理	10	32 施工承包合同	64
6 现场勘察	12	33 工程分包	66
7 勘测	14	34 职业道德	68
8 勘测指南	16	35 分包工程招标	70
9 工程任务下达	18	36 分包商的任命	72
10 顾问工程师的聘用	20	37 费用记录	74
11 工程师的任命	22	38 保险	76
12 估价师的任命	24	39 违约金	78
13 设备工程师的任命	26	40 工程管理员的任命	80
14 顾问工程师会议	28	41 工程管理员	82
15 壁画与雕塑工程	30	42 邀标名单的编写	84
16 法规要求	32	43 合同图纸	86
17 法规要求:信息指南	34	44 估价师工作大纲	88
18 设计方案	36	45 完整的工程量清单	90
19 提交设计方案	38	46 合同进展各阶段的费用支付	92
20 中期费用支付	40	47 招标程序	94
21 其他有关方的批准	42	48 签订合同前的检查工作	96
22 邻近设施的所有者	44	49 接受标书	98
23 关于连体建筑物施工的公告	46	50 合同文件的准备	100

51 合同的执行	102	64 现场检查指南	130
52 合同的解释	104	65 支付证明的程序	136
53 工程施工的基本情况	106	66 封顶仪式	138
54 人员组成	108	67 临时竣工检查	140
55 承包商的施工组织设计	112	68 建筑物的维修资料	142
56 邻近建筑物	114	69 临时竣工	144
57 工地现场报告	116	70 交付使用和开业典礼	146
58 工地现场会议	118	71 缺陷责任	148
59 建筑师指令	120	72 最终竣工证书	150
60 工程变更	122	73 最终结算	152
61 奠基石	124	74 资料归档	154
62 工程进展的现场照片	126	75 建议	156
63 现场检查	128	参考文献	158

导言

业主委托建筑师设计建造一座建筑物，并要求建筑师在其外观、规划、建造、最初投资和维修费用等各方面达到最优化时，总是期望有一个运作高效的合同以及最终决算的友好解决方式。在多数情况下，业主都是办事效率极高的商业组织，因此也期望合同能高效地运作。为了达到这些目的，建筑师所面临的不仅是组织好自己的项目部，也要很好地依靠其他相关人员的支持，如：大量有竞争力的分包商，众多主要的承包商、估价师和工程师以及其他专业人士等。到目前为止，建筑师通常会成为以下这两种角色之一：①一名设计师，但他不擅长管理；②一名管理人员，但他基本不做设计。他充其量抱着这种希望：所有细节问题到现场都能处理好。

设计和管理是建筑师工作的两个不可分割的部分。这两个部分要求在时间上有一个恰当的分配比例，除个别情况外，这个比例不会有太大的浮动。设计和施工所采用的方法都应用了一系列的管理手段，这一点几乎在所有的合同中都得到了确认。但最常见的问题是在建设过程中不能按照正确的顺序执行合同中规定的“必须”，而这种正确的“必须”的排列顺序将影响到下一步的工作。这些问题将影响合同实施的整个过程，并产生一系列混乱的问题，只会以浪费设计时间为代价来弥补。

如果能将这些事件，按照合理的时间处理，抑或忽略排列成正确的顺序，就会形成合同管理的最经济的模式。正是遵循了这种原则，本书接下来的每一页内容均按照工程的实际操作顺序来阐述建筑过程中的各个阶段。为了便于参考，书中还配有流程图来简要地概括文字内容。为上下文清楚起见，有些内容偶尔也作了必要的重复性的论述。

合同管理体系不应该造成一种不适用的表格填报，使得在这上面花费的时间比执行合同中所能够节省的时间还要多。它只能作为一种框架，各个工程在这个框架内根据自身的特点去合理操作。一个组织能力很强的建筑师可能会用额外的补充信息填充该框架，而其他人员可能只是把它作为消除那些以“不要忘记……”开头的冗长的备忘录的一种形式。

1

工程的初步调查

不要以为业主联系了你，就意味着他将任命你去接这个项目。事实上，是你想做这个项目。因为建筑是如此富有个性的事物，以至于人们参观后都会夸赞它，但你不应该被这一切所迷惑。如果此前你尚未接触过业主，那么，你们的第一次合作很可能不会太顺利。当你被推荐给业主时，他可能还没见过你的设计，即使见过，他也不一定会真正能看懂你的设计、了解设计的经费（包括你和别人的咨询费）。业主常常会指挥建筑师的工作，但不要忘记向某些业主详细地介绍建筑师的工作内容，以使业主注意到自己的重要作用。

工作之初，与业主一起协商你的任职条件、工作程序以及报酬等内容是很有必要的，这样双方会了解工作中所隐含的细节问题。从一开始就详细地安排好这些将对你今后的工作产生影响。以便让业主充分地考虑你提出的解决问题的方法和他将来要负责的工作。

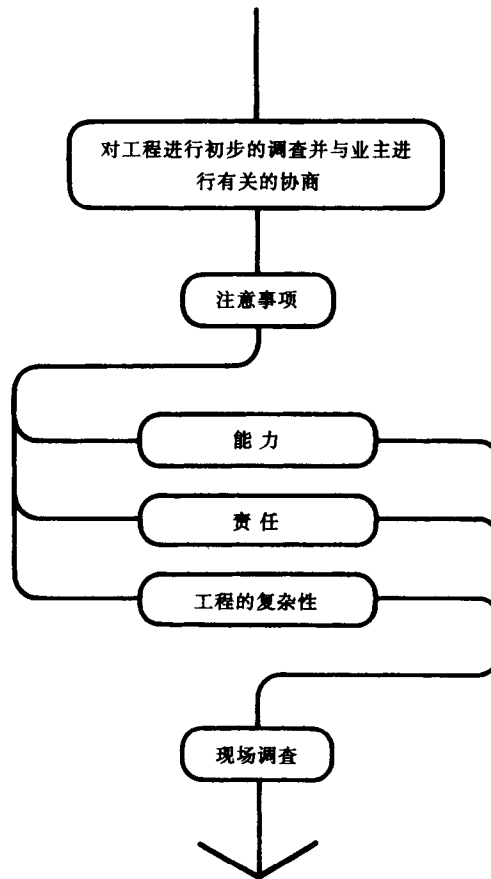
同样，在这个阶段，如果你不完全同意业主的观点，你可以申明并向业主推荐其他的建筑师。

这时，建筑师应坦诚地面对自己和业主，并认真考虑以下几点：

（1）能力：你能否胜任业主交给你的任务，或者你能否推荐另一位更胜任这项工作的人？

（2）责任：在经济上你能否承担这个项目？是否有其他项目会影响你在这个项目上投入足够的人力和时间？如果你明知自己需要3个月的时间才能开始这项工程，那就不应该告诉业主你能够胜任这个项目。你必须让业主知道这些情况，他有可能准备等你3个月。

（3）复杂性：英国皇家建筑师协会为建筑师提供了健全的、可以让人接受的外部工作环境，但是要注意协会的一些修订过的法则。



2

项目部的组建

在组建项目部的过程中，除了那些有着明确职责的人，其他职员的安排要综合考虑同时进行的其他工程和对所有职员的要求，包括主要负责人和秘书。

对一些不可避免、不可预见的事件（伤病、假期、当地政府的干涉）要有所准备。对业主来说，开工后耽误工程比推延开工的损失要大得多。这时，需要核算这项工程可能发生的合同金额能否抵偿项目部可能发生的各项赔偿金。

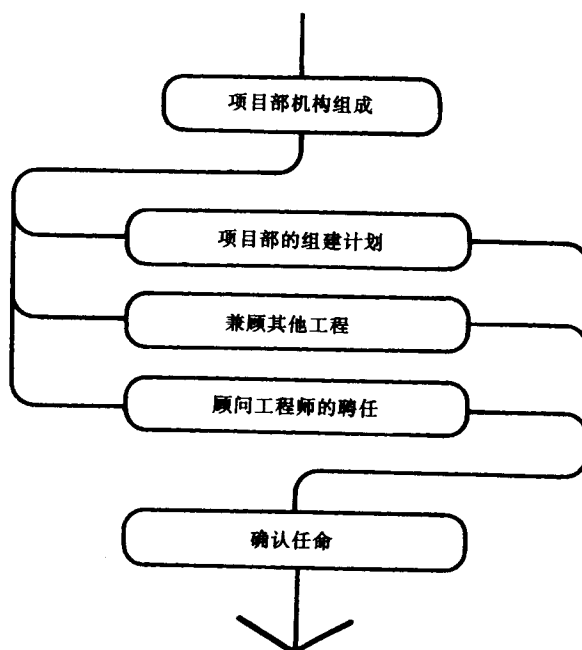
应当按照以下几个阶段起草项目部的组建计划，并且应在确定以前提交业主和项目部中参与该工程的人员审核：

- (1) 现场勘测。
- (2) 工程要求与分析。
- (3) 工程设计。
- (4) 设计审批。
- (5) 招标设计图纸。
- (6) 工程量清单。
- (7) 招标。
- (8) 施工。
- (9) 保质期。
- (10) 最终决算。

在以上阶段，建筑师需要考虑聘请以下推荐的技术顾问中的某些人员，并应考虑他们在项目部中的角色。

(1) 测量师：当没有准确的现场测量数据，或者需要改变现存建筑状态而没有测量数据时，需聘请测量师（Surveyor）。

(2) 估价师：如果工程的造价特别高，投标人必须提供工程量清单才能参与竞标。工程量清单是将投标报价与合同实施后的成本核算进行准确比较的基础。它只是



估价师●在从设计到竣工的过程中所采取的成本控制措施之一。为了获得更多的服务，建议业主任命一名估价师。

(3) 顾问工程师：顾问工程师 (Consultant Engineer) 主要是解决复杂的建筑结构中的一些难题。

(4) 机电顾问：机电顾问 (Mechanical and Electrical Services Consultant) 主要提供包括在一些复杂环境下，通信系统或相关的机电方面的服务。

(5) 其他方面的“专家”：需聘请其他方面的专家负责建筑的建筑装潢、室内设计、雕刻图形以及其他相关专业工程。

在以上阶段，应提醒业主根据《建筑（设计与管理）条例》[“Construction (Design and Management) Regulations”] 的规定，在工程中委派一名规划监督员 (Planning Supervisor)，其职责是保证工程正常安全地施工。

● Quantity Surveyor, 估价师，又称工料测量师。估价师系香港及英国等一种工程专业职称，其主要服务范围包括概算咨询、成本计划、招标文件编制及标价审查、合同编制与管理、工程成本核算、工程计划与管理、调节合同纠纷、保险咨询等。

3

聘用条件

多年以来，建筑师在承担一项工程设计（包括从初步设计到设计完成）的过程中，其服务内容一直都能符合英国皇家建筑师协会对建筑师职能的规定。建筑师的工程设计通常都能确保工程预算满足业主的最低要求，经验证明按合同价的百分比取费是符合英国皇家建筑师协会的有关文件的。实际上，有的建筑师有着丰富的经验，而有的可能刚开始从事这一行业，固然，经验丰富的建筑师会对工程的建设起到很大的帮助作用，但最终还是要看建筑师是否有能力胜任这项工程。

如果建筑师以一个很低的价格承揽某项工程，而正常情况下该价格难以完成所有的服务项目，这对业主是不利的。如果业主从一开始就想节省专项费用，那么，业主和建筑师如果能够按照英国皇家建筑师协会的有关规定达成协议，即缩小建筑师的职责范围，这样对双方都是有利的。只要业主要求的服务水平是在建筑师的智力投入的范围内能够提供的服务水平，并且建筑师提供了令业主非常关注也非常满意的服務的话，那么建筑师与业主就没有理由不就建筑师的报酬问题进行协商。

有些工程服务通常是双方事先商定好以小时为单位计费的。职员的费用可以由薪水和办公管理费来计算，但其主要技术人员的费用是这样计算的：

一年按 220 个工作日，一天按 7 小时工作时间来计算，这样，一年有 1540 小时，其中专业技术人员直接参与业主的工程的时间大约为 1100 个小时，主要技术人员同时又作为领导者，故，其余的时间用于管理工程的日常事务。因此，这些领导者每小时的費用主要依据上述方法计算。

没有执业经验的或刚刚取得执业资格的建筑师，在评估取费时一定要仔细考虑，以免违反了传统的职业规范条例。自一个建筑师有资格执业起，建筑法规就规定了一个明确的竞争水平来约束他 [在英国，建筑师这一职称是根据《建筑师法规》(Architects Act) 来注册的]，同时，业主有权检查他的这一资格。而只有当建筑师的取费能够确保使他能继续在这个行业中执业，并能提供其职责所规定的服务时，建筑师的这种水平才能得以维持。

为了使工程衔接和工程专业服务费用便于操作，业主常常希望建筑师能为工程提供一个“全程服务”(“all-in service”)。除非本项目中有其他各类相关服务，否则业主希望建筑师去聘请工程师、估价师以及业务咨询人员。如果建筑师对业主的工程承诺“全程服务”，对建筑师来说，他将必须对咨询人员指导的工程向业主承担直接责任，以此类推，每个咨询人员对自己管理的全部工程应对建筑师作出保证。

4

建筑师的任命

通常认为，如果双方能达成一项共识，那么口头合同就算产生了。由于双方相互误解的可能性很大，所以在初步洽谈之后，建筑师应给业主提交一封确认信，附上双方同意的任命条件。应当牢记，在没有正式协议的情况下，唯一能够视为合同材料的就是一封信或者说是来自业主方的一封确认信。作为一份可能的法律文档，必须预先考虑到不严谨的协议条款可能引发的所有问题。

这封确认信应包含以下内容：

- (1) 确认是否还有其他的建筑师被授权或承揽同一工程。
- (2) 如果工程比较简单，那么，就你的理解，阐述你的观点，或者阐明在以后的工程布置会议 (briefing meetings) 中将要达到的目标。
- (3) 通知业主，需要哪些其他专业人员或咨询人员，以及如何任命他们，如何向他们支付费用。
- (4) 如果你认为工程需要，向业主推荐聘请专家负责建筑的建筑装潢、室内设计、雕刻工程、绘画工程以及其他专业工程。
- (5) 检查是否有现场的实测数据，如果没有，需要和业主商量立即委派一名测量师。
- (6) 如果业主想实时跟踪检查工地的现场情况，建议业主现场安排一名工程管理员 (a clerk of works)。
- (7) 建议业主遵守所有的法律法规，获得必要的审批，并应委派一名规划监督员，使其按照《建筑 (设计与管理) 条例》的规定，保证工程正常、安全地施工。
- (8) 提交项目部的组建计划草稿给业主审核。
- (9) 建议业主与相邻建筑物的业主进行必要的协商，提醒业主有关财务方面的事宜。
- (10) 附上协议条款，说明建筑师的服务范围、酬金、费用及支付期限，这样，在工程一开始业主对自己的责任义务就会做到心中有数。
- (11) 如果业主是以委员会的形式组建的，则应请他们授权一名代表负责日常