

Construction Management Series
建设工程管理中英文双语丛书

Denny McGeorge | Angela Palmer | Patrick XW Zou
丹尼·麦乔治 | 安琪拉·保玛 | 邹小伟

Construction Management in a Market Economy

市场经济下的 建设管理

China Architecture & Building Press
中国建筑工业出版社

建设工程管理中英文双培丛书

Construction Management Series

市场经济下的建设管理

Construction Management in a Market Economy

Denny McGeorge

丹尼·麦乔治

Angela Palmer

安琪拉·保玛

Patrick X.W. Zou

邹小伟

中国建筑工业出版社

著作权合同登记图字:01-2002-4979号

图书在版编目(CIP)数据

市场经济下的建设管理/(英)麦乔治,(英)保玛
编著;邹小伟等译.——北京:中国建筑工业出版社,2003
(建设工程管理中英文双语丛书)
ISBN 7-112-06028-1

I.市… II.①麦…②保…③邹… III.建筑业
—经济管理—汉、英 IV.F407.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 083516 号

Copyright© 1997 Blackwell Science

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, except as permitted by the UK Copyright, Designs and Patents Act 1988, without prior permission of the publisher.

本书由 Blackwell Science 出版公司正式授权我社在中国翻译、出版、发行
中英文版

责任编辑:常燕

市场经济下的建设管理

丹尼·麦乔治

安琪拉·保玛 著

邹小伟

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店经销

广东省肇庆市科建印刷有限公司

开本:787×1092毫米 1/16 印张:21¼

2003年10月第一版 2003年10月第一次印刷

定价:38.00元

ISBN 7-112-06028-1

F·482(12041)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址:<http://www.china-abp.com.cn>

网上书店:<http://www.china-building.com.cn>

序

得知我校建筑环境学院的丹尼·麦乔治教授、邹小伟博士与在英国的安琪拉·保玛博士合作，编写了这本有关建设管理的书，并将以中英文对照的形式出版，我非常高兴。本书的三位作者都具有相当丰富的在亚洲工作的经验。

我们大学很高兴曾与中国的朋友、同行有着广泛的专业技术合作。这种合作不仅是在专业技术领域，同时也包括政府间关系及工商界企业间的商务活动等方面。这种日益增长的合作关系是建立在中国及澳大利亚两国各自所拥有的专业技术及经验基础上的。也因而使一些特别的技能可以在中澳两国间共享。

本书是为建设管理专业的学生及该领域的实践工作者而编著的。它也将有助于中澳两国间在该领域的思想交流及研究工作的发展。

我校为此书的成功出版向本书的作者及建筑环境学院表示真诚的祝贺。

余森美
新南威尔士大学 校长
澳大利亚 悉尼

前 言

《市场经济下的建设管理》这本书的写作目的，是想给中国的读者介绍西方国家在基本建设过程中所运用的一些新的管理方法。本书所提到的建设过程包括从建设的最开始的设想阶段，到完全建成可以交付使用的一系列过程。

本书的三位作者——荣誉教授 丹尼·麦乔治(Emeritus Professor Denny McGeorge)、安琪拉·保玛博士(Dr Angela Palmer)和邹小伟博士(Dr Patrick X. W. Zou)在中西方建设管理方面都有丰富的经验。希望这些经验能够满足中国读者的需求。我们不能冒昧地说这是一本指导读者在中国进行建设管理的手册。本书旨在介绍目前西方国家在建设管理中正在使用的、对中国读者有用的方法。

本书以论题的形式，集主要的管理新技术：目标管理(Benchmarking)、重组(Reengineering)、合伙人制(Partnering)、价值管理(Value Management)、可建设性(Constructability)和全面质量管理(Total Quality Management)于一册。在最后一章“中西方建筑行业中的建设管理的当前议题”中，我们讨论了一些中国建筑业目前所关注的几个问题。

本书客观地介绍了有关建设管理的概念和这些概念之间的相互关系。本书内容适合于建设管理专业的研究生及高年级本科生的学习参考，也适用于从事建筑业的管理人员。

在此值得一提的是，在西方建筑管理方面，并没有绝对统一的方法。比如，当英国的建筑公司想要用美国的价值工程系统(Value engineering)时，他们发现这行不通。这里面原因很多，但主要原因在于价值工程系统研究的最初目标。美国价值工程系统源于政府对工程巨大责任的需求，在美国几乎所有价值工程所做的工作都是政府工作。而在英国，情况就非常不同。英国的量数调查系统(Quantity survey)(成本控制系统)规定了所必须的一切责任。价值工程应该提供一个用来检验成本与价值关系的平台。这个例子说明在西方国家之间由于文化的差异对于同一管理概念存在着不同认识和不同做法。在重组(Reengineering)的方法上，美国和欧洲之间也同样存在着差异。

可以预料，中国也将发展自己的建设管理概念。比如中国自己的重组(Reengineering)，全面质量管理(Total Quality Management)，目标管理(Benchmarking)，价值管理(Value Management)。然而，很有可能由于文化的差异，西方一些观念会不适合中国的实践。而我们并没有把那些可能不适合中国建设管理的概念或管理技术分离出来。这是因为，鉴于中国当前处于从计划经济向市场经济转化的过程当中，这一大环境是影响建筑行业的一个重要因素。在此情况下，即使在长期实践中，某些概念并没有被采用，但我们认为在初始阶段，有必要把各种概念都给予阐述。

另外需要指出，中国建筑业也正在发展自己的建设形式。这包括有形建筑市场的建立。本书在最后一章对此将有详细的介绍。

为了方便中国的读者，我们将本书作了中文翻译。中国刚加入世界贸易组织(WTO)，这意味着借鉴西方的管理技术是很必要的，它能促使中国在这一方面的发展更具有可持续性的竞争力。我们真诚地希望，我们认真编写的这本书能对从事建设工程项目管理及研究工作的广大读者有所帮助。

丹尼·麦乔治	荣誉教授
安琪拉·保玛	博士
邹小伟	博士

二〇〇三年 六月
澳大利亚·悉尼

目 录

序	
前言	
第一章 绪 论	1
本书内容	2
第二章 目标管理(Benchmarking)	4
导 言	4
目标管理的定义	5
目标管理发展史	6
目标管理的类型	6
目标管理的过程	9
目标管理工作组	19
目标管理行为准则	19
法律条文的规定	20
目标管理:主要议题	21
当前的研究	22
案例分析	23
结 论	24
第三章 重 组(Reengineering)	26
导 言	26
重组的起源	27
建筑业中的重组	27
重组的目标	28
重组方法论	30
重组的陷阱	33
信息技术和重组	35
欧洲人对重组的看法	37
一个澳大利亚建筑业的过程重组研究的案例分析	37
结 论	45
第四章 合伙人制(Partnering)	47
导 言	47
合伙人制的起源	47
建筑业内的合伙人制	48
合伙人制的目的	48
合伙人制类型	49

项目合伙人制	49
策略或多项目合伙人制	56
合伙人制在法律和合同上的意义	58
争议解决	60
结 论	60
第五章 价值管理(Value Management)	63
导 言	63
发展历史	63
功能分析	66
价值管理研究的组织	72
应该由谁来实施研究?	73
团队该由哪些人员组成?	73
价值管理研究形式	75
应在哪里开展研究?	75
研究开始的时间	75
如何评估可选方案	76
价值管理作为一个系统	77
美国价值工程系统	78
一个美国的价值管理案例分析	79
英国价值管理系统	80
一个英国的价值管理案例分析	81
日本的价值管理系统	83
一个日本的价值管理案例分析	83
为什么这些系统互不相同?	84
价值管理与造价工程间的关系	85
结 论	86
第六章 可建设性(Constructability)	88
导 言	88
起 源	88
可建设性的目标	89
实施可建设性	91
实践中的可建设性	92
可建设性和楼宇产品	94
好的与坏的可建设性	97
将可建设性的利益量化	100
结 论	101
第七章 全面质量管理	102
导 言	102
全面质量管理的定义	103

什么是质量?	104
全面质量管理的发展历史	106
模式转变的需要	108
建筑业的文化转变	108
以顾客为中心	110
整合	110
全面质量管理的包容性	115
不断提高	115
质量成本和质量所造成的成本	115
国际质量标准,例如 ISO 9000	116
改变管理	117
如何实施全面质量管理	117
凯审(Kaizen)	118
目前对建筑业全面质量管理的研究	118
结 论	119
第八章 西方与中国建筑业中建设管理的当前问题	120
导 言	120
文化趋势	121
现行的议题	122
新出现的问题	124
未来方向	125
结 论	127

第一章

绪 论

目前的建筑行业对提高质量,控制成本和减少合同纠纷等方面有着强烈的需求。于是许多新的管理技术被采纳,试图用来解决这些问题。但行内许多人发现这些概念都比较模糊,因而怀疑这些概念的实用性。

我们编著此书出于两个目的。首先,我们认为有必要首次把目前在建筑工业中提倡的诸多管理概念集于一册,并逐章加以介绍。我们所选择并准备加以介绍的概念包括:目标管理(Renchmarking)、重组(Reengineering)、合伙人制(Partnering)、价值管理(Value management)、可建性(Constructability)及全面质量管理(Total quality management)。虽然我们不敢承诺这本书包含了建筑领域的所有内容,但它的覆盖面非常广,这也正是本书的第二个目的,即如何面临应用不同的管理概念而取得协调的成果这一挑战。

在同本行业工作者的交谈和接触中我们意识到,对于现代管理概念的实效存在着许多有意义的质疑。很多建筑业者都认同管理概念经过六个阶段的看法。他们是:以前概念的不足;发现或重新发现一个解决方法;为成功的发布而喜悦;过多用于不恰当的场合;由于失败例子的增多而嘲笑或忽视该概念;由于该概念被抛弃或是被新的概念代替以至于最后放弃该概念。尽管以上的看法并不是我们自己的,我们的确认为将真正的工业文化的转变从一些时尚的想法中区分出来是很重要的。在这一点上,戈得夫列(Godfrey)也曾作出警告:“合伙人制关系发展得很快,但也有一个危险,那就是它也将会流行一时而后消失。”

本书写作的背景是实践工作者们已经具有了许多管理概念。虽然一些概念,比如全面质量管理、价值管理和目标管理是无可争议的,但一个实在的危险就是工业界人士对于过去十年来所出现的众多管理概念,以及这些概念之间的相互更迭,使得他们无计可施,而且失望。近期在香港的一次调查中发现,很多建筑业的客户以为,“价值工程只不过是节省成本和可建设性研究的代名词,或者是成本控制中的一种技术”。而对于每一个新的管理概念,其倡导者都会极力推崇“他们的”技术而排斥其他技术。因而使这种饱和情绪和失望更甚。因此从实际工作者的角度来看,一些概念似乎是相互排斥的而不是相互补充的,而且每一个新的概念都在争先恐后地吸引决策者的注意力。这种积极推崇某一概念的现象,用翰默(Hammer)的关于重组的口号来说便是“不要自动化,使之消失”,或者用科拉达(Kelada)带有修辞色彩的疑问便是“重组是否正在取代全面质量管理”。

在本书当中,我们尽量给所挑选的概念以直接和客观的说明。本书的目的是让本行业工作者和学术研究者了解建设管理概念的发展水平和状况,同时作者提出了一个概念化的模式。其目的是为了使读者能够更好的理解这些概念和那些有待发展的概念之间的内在关系。

本书自始至终我们都在努力区分韦伯字典(Webster Dictionary)中概念和技术的区别。前者是由一些特定的例子总结出的抽象概念,后者则被定义为那些为了实现一个目标而使

用的方法。本书既涉及到概念，也涉及到技术方法。理性的学习应是概念化的。

本书内容

第二章：目标管理(Benchmarking)

目标管理是一个以通过检验和提炼经营过程来提高一个组织的竞争力为目标的概念。这一概念源于施乐公司(Xerox)，该公司将对手的复印机拆卸后，与本公司的复印机进行详细比较。后来，该公司将这种比较扩展到整个商业过程。本章涉及到：目标管理的种类；目标管理的过程；目标管理小组；目标管理准则。本章的结尾列举了一个简单实例，一家全国性的房屋建造商就以顾客为中心的目标管理将其商业过程与一家全国性的汽车制造商的商业过程进行比较。

第三章：重组(Reengineering)

重组被认为是管理的革新，它可以和亚当·史密斯(Adam Smith)的《民族的财富》("Wealth of Nations")之中提到的工业革命相提并论。自从它的引进，倡导企业经营过程重组已取得了许多显著的成果。虽然人们还没有完全理解重组在建筑业的影响，但人们对这方面的兴趣已经越来越浓。本书包含重组的以下方面：起源；建筑业的重组；目的；方法论；实施；时间和成本的节约；重组的缺陷；信息技术和重组的关系；欧洲在重组方面的概况。本章还包括了一个详细的工程实例，即 T40 工程。这是澳大利亚建筑业过程重组的一个实例，包括从计划到执行的整个过程。这一项目的目标是使建造时间减少 40%。

第四章：合伙人制(Partnering)

合伙人制正式的概念的起源并不远，可以追溯到 20 世纪 80 年代中期。它起源于美国，之后传播到其他国家，包括南半球的澳大利亚和新西兰，也传播到了英国。合伙双方采用合伙方式使传统的对立关系转变为“双赢”情形。合伙可以是在一个独立的项目上的短时期的合伙，也可以是战略性的长期合伙。本章将描述：合伙制度的起源；建筑业中的合伙；合伙的目标；合伙的种类，项目合伙和战略合伙；合伙参与方各方所承担的义务和许诺；合伙的过程；如何组织合伙讨论会；合伙宪章；合伙的缺陷；合伙的局限；合伙的法律规定和合同含义；合伙纠纷的解决。本章结尾对整体建筑业在合伙制方面的实施进行了全面推测。

第五章：价值管理(Value Management)

价值管理源于第二次世界大战期间美国的制造业。其目的是通过加强产品的功能来提高其价值。价值管理在制造业管理中非常成功，因此美国国防部将它用于建筑业的管理。大约与此同时，英国的建筑业也表示了他们对价值管理的兴趣。本章追溯：价值管理发展史；功能分析的应用；价值管理研究的组织；价值管理提案的评估；美国价值管理系统；英国价值管理系统；日本价值管理系统。本章最后分析这三个价值管理系统的区别，并考察了主要的文化对于价值管理发展的影响。

第六章：可建设性(Constructability)

可建设性是本书中惟一的一个专属建筑业领域的管理概念。可建设性是关于如何使建造过程中的决策有助于提高建造的质量。可建设性概念起源于 20 世纪 80 年代初，从最初很局限的应用范围发展到公司决策支持理论和系统。本书涵盖了可建设性的以下几个方面：起源；范围和目的；实施；在实践中的可建设性；使用过程中的建筑物；好的和不好的可建设性——成功的指标；可建设性好处的计量。本章最后以区分可建设性和良好的多学科团队协作而结束。

第七章：全面质量管理(Total Quality Management)

全面质量管理是通过对以客户为中心的方法，组织过程的整合，不断提高的原理的加强，来促进组织发展的概念。本章探讨全面质量管理的概念；发展历史；建筑业中文化改变的需要；以客户为中心；整合；不断提高；质量成本和质量标准。本章最后简要的分析目前正在使用的一系列质量方法。

第八章：中西方建筑业中的建设管理的当前问题(Current Construction Management Issues in Western and Chinese Construction Industries)

这一章正如它的标题所示，主要的信息来源于西方的市场经济体制，如在英国和澳大利亚的市场经济下，政府的主要角色是通过管理实践的加强和提高来促使工业文化转变。在西方经济体制下，它导致了对一些管理技术的采用如目标管理，全面质量管理，可建设性，价值管理，合伙人制和重组。在中国，也有与之相对应的首创，比如有形建筑市场。这一章中我们提出了对当前形势的一种看法，即越来越多的西方管理概念都有潜在的问题。设施管理的增长以及设计和建造专业人员同客户之间关系的变化可以用帕累托(Pareto)影响曲线来表示。我们认为全球化过程中不可预测的社会、经济、技术和政治等各方面的因素将迫使各种公司组织考虑组成国内的和国际的商业联盟。工程项目联盟是未来十年里越来越受欢迎的管理实践。本章最后还提出了中西方加强交流的必要性，以及通过相互学习对各自都有益处的观点。

正如前言中所提，值得强调的是，西方的建设管理也并不是统一的。比如当英国的建设公司想要采用美国的价值工程系统时，他们发现行不通。这里面原因很多，但主要原因关系到价值工程研究的最初目标。美国价值工程系统源于政府对工程项目的必需的巨大义务和责任。在美国几乎所有价值工程所做的工作都是政府工作。而在英国，情况就非常不同。英国的量数调查系统(Quantity Surveying)(成本控制系统)已对必要的义务和责任做了规定。美国的价值工程是用来提供一个检验价值与造价关系的平台。这个例子说明在西方国家之间由于文化的差异造成的对于同一管理概念的不同认识 and 不同做法。另外，在重组上，美国的方法和欧洲的方法之间也存在着差异。

可以预料，中国也将发展自己的建设管理概念。比如重组、全面质量管理、目标管理和价值管理。很有可能由于文化的差异，一些西方概念会不适用于中国的实际情况，而我们并没有把那些不适用于中国建筑业的的管理概念或技术分离出来。考虑到中国建筑业正在从计划经济向市场经济转化的过程中，我们相信，即使有一些概念在一段时间后将不会被采纳，我们还是应该在最初阶段将所有的概念都考虑到。

第二章

目标管理(Benchmarking)

导 言

米歇尔·史密斯(Michelle Smith),一位爱尔兰游泳健将,于1996年亚特兰大奥运会上一举夺得三枚金牌,震惊了整个泳坛。当被问及成功的秘诀时,她说,除了其他一些事情,她学习了田径运动员的训练方法,并将其运用到她的游泳训练计划中去。米歇尔的训练方法并不是她创新的。许多运动员也都曾从其他运动项目中寻找那些成功的训练计划中的新技术。依玫·扎托派克(Emil Zatopek)是唯一一位在同一届奥运会中获得三项长跑金牌的选手,他从自己的军队生涯中学习训练的技术。其他运动员,例如罗·西尔(Ron Hill),世界著名马拉松运动员之一,采用瑞典生物学家发明的碳水化合物饮食法来提高他的成绩。据说有的运动员采用的食谱中还包括海龟血和沉淀的犀牛角。

所有这些经验的共同点是从本专业范围以外的领域中寻找改进的方法。他们使用了其自身运动项目中广泛被采用的训练方法,但这些还不够,因为每个人都在使用这些方法。为了真正成功,他们需要有更强的竞争力,他们需要一些其他方法。

这一道理也适用于工业领域。例如,亨利·福特二世(Henry Ford II)面临着去挽救一个走下坡路的企业时,他借鉴了其竞争对手通用汽车(General Motors)的管理概念。虽然有像福特(Ford)这样的实例,企业和公司仍不愿意在其自身范围外的领域中寻找更具竞争力的优势。由于害怕竞争,资源不足或保守,组织机构倾向于使用本行业中已经试用过和已经被证实可行的方法。这并不是说这些已经经过实践并得到证实的方法没有价值可言:米歇尔·史密斯(Michelle Smith)在没有使用田径训练方法之前就已经是一位世界级游泳健将了。

因此,寻找优势可被看作成功的三层金字塔。对运动员而言,他们首先必须竭尽所能做到最好。其次,他们要学习其他运动员的训练方法,把其他人所能做到的尽量做好。最后,他们需要从其他领域中学习经验,可以把生理学、心理学和营养学的技术运用到他们自己的训练计划中去。

这一道理也适用于公司管理。为了获得更有竞争力的优势条件,一个公司需要先审视一下自身。他需要检验一下自身的体制和工作方式,并进行必要的改进。还需要观察一下自己所在的行业,从其他企业中获得最佳方法,并努力自行实现那些最佳实践经验。最后还需要从其他行业中获取最佳实践,并试图实现它们。

观察其他的部门、公司或行业的过程,从根本上说是一种比较。如果不将收集的信息作为衡量自身业绩的标准使用,那么研究其他公司也就变得毫无意义。一旦进行比较,而且找出差距,其结果可以被用作制定目标的基础,以促进自身的提高。

这个建立在与他人比较基础上的成功金字塔就是目标管理的基础(图2.1)。目标管理是公司中不同部门间的,或者在相同行业中的其他公司间的,或者与其他行业间在实践方

面的比较。目标管理的目标是实现优势。

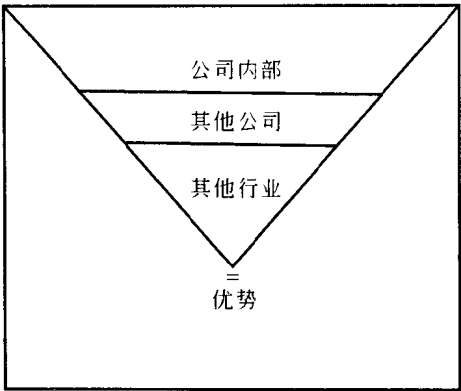


图 2.1 目标管理：成功金字塔

目标管理的定义

使目标管理与其他管理方法不同的是比较，尤其是指与外界环境的比较。但是，目标管理不仅仅只是简单的比较，在正式定义它之前，值得考虑一下它的基本组成成份。

它是有组织的

一些管理者会本能地将他们的部门或公司与其他人的做比较。有时这种比较也会不经意的发生，例如贸易杂志的发表和联盟表或统计表。然而这不是目标管理。目标管理是一种致力于实现优势的管理方法。因此，它必须是有计划、可实施和受跟踪的一种严谨并且有组织的方法。

它是持续的

公司所处于的商业环境可能变化很快。新的产品、过程和技术不断涌现，为了保持优势地位，公司必须对于这些变化采取相应措施。因此，目标管理是持续的，这样才能有效地实现其优势目的。

与最佳实践进行比较

一个公司如果仅仅将本公司简单地与其他公司比较，这并不一定有促进作用。因此，目标管理中重要的一点是与最佳实践进行比较。目标管理只有通过与最佳实践进行比较才能实现其优势。

它的目标是通过制定可达目标来实现整个组织的提高

通过与最佳实践相比，一个公司可以了解其目标管理的自身实践与最佳实践之间的差异，并不断缩小差距，最终实现优势。考虑以上这些基本因素，目标管理可被定义如下：

一个基于将公司的生产过程或产品与那些已被证明的最佳实践相比较的不断提高的过程，与最佳实践比较是用来制定最终获得公司优势的可实现的目标的一种方法。

目标管理发展史

对于大多数建筑业内人士而言,目标管理是指检测其他高度所用的基准水平。在管理方面,该词被更广泛的理解为建立一个可在相当长的一段时间里使用的衡量的标准。早在19世纪,泰勒(Taylor)就鼓励工作过程的比较。他的这种方法也曾和目标管理进行过比较。目标管理这一术语还被广泛的应用到计算机产业中,以阐明软件或硬件性能的级别。

上述之定义以及在此书中出现的目标管理一词,是一种全新的管理技术。它是由施乐(Xerox)公司在1979年创造的。施乐(Xerox)公司意识到在日本销售的复印机可以以同样的价格在美国制造。他们想找出其中的原因。他们购买了竞争对手的复印机,拆卸开来,分析其中的组成部件。此过程被证明是提高公司目标管理基准的成功的举措,施乐公司由此将目标管理的应用扩展到公司的各个商业单元和成本中心。起初,施乐公司中的非制造部门发现应用目标管理非常困难,因为他们仅仅处理商业过程,而没有产品可供拆卸和比较。但是他们逐渐认识到最终的产品是通过一定的过程发送出去的,而这些过程同样可与外界进行比较,以获得促进和提高。

尽管在施乐公司的应用取得了成功,目标管理还是有几年时间没有被多数人接受。有两件事促使这种局面发生了改变。第一件是罗伯特·坎普(Robert Camp)于1989年完成的著作。坎普(Camp)在施乐公司最初从事目标管理工作7年,并于1989年将其思想写进了他的著作《目标管理:寻找行业中促成优秀表现的最佳实践》。第二件事是1992年的Malcolm Baldrige国家质量奖,一个享有很高声望的奖,这个奖是专门授予那些引用了目标管理的竞争比较的美国公司(换言之,引用目标管理和竞争比较是美国公司参选的基本条件之一)。于是这两件事将目标管理引入了美国的公共主流之中。

目标管理的重要性在美国得以提高之后,此方法也开始在英国及欧洲其他国家引起广泛兴趣。例如在英国,贸易工业部发展了一套商业对商业交换计划,为来访者提供英国制造业和服务业中的最佳实践范例。只要支付一定的费用,公司可以访问最佳实践公司,并将最佳实践引入其组织内部。欧洲质量管理基金会(European Foundation for Quality Management)现在也已意识到了目标管理的重要性。

正因如此,建筑业对新的管理技术的推介往往比制造业在这方面落后。不过建筑业现在也已经开始研究和运用目标管理。到目前为止,最好的例子是建设信息技术研究(Construct IT study)和建筑研究学会(Building Research Establishment, BRE)所做的工作。建设信息技术研究(Construct IT study)所做的工作包括对11家主要建设公司在工地现场管理方面利用信息技术的程度与最佳实践相比较的目标管理。建筑研究学会(BRE)的工作则集中为建筑业提供一套目标管理方法论。

目标管理的类型

在本章的前面部分(图2.1)目标管理的成功金字塔中介绍,一个实业组织可在部门间,本行业其他公司,或者其他行业中寻找最佳实践进行比较。显然,这三种比较涉及到不同的程序和步骤,也会得出不同的优缺点。由于这个原因,它们通常被划分为三种截然不同的目标管理类型,每一种类型都将在下文中分别给予分析。在分析之前,需要先讨论目标管理中非常重要的一个概念——商业过程。

一个实业组织可被分解为一系列职能部门。从商业角度来看,职能部门是指实业组织中具体部门的运作,例如市场推广,评估或者采购。所有职能部门都有自己的任务和产出。以评估职能为例,其产出可能是递交标书的总数。另一方面,商业过程是指职能部门内部所进行的一切活动。比如评估,其商业过程可能是投标决策,获得分包商的报价,或者是最终递交标书。这些过程又包含一些分过程。以最终递交标书为例,分过程可能包括对分包商报价的核对,不可预见费的估计,企业管理费用和利润的计算及提交标书。过程与职能间的不同在于过程是一种正在进行的状态,或者是将输入转变成产出的过程。所有过程的产出总量就是产品或者职能要达到的指标。各职能部门的产品总和即是最终产品,在建筑业中就是竣工的建筑物。

在上例中,评估部门的产出可被量性地看作是中标项目数量占总投标项目数量的百分比。然后,将这个结果与其他承包商的表现进行比较,看看是否有差距。在目标管理中,这种量性分析叫量化。问题在于,即使量化说明了表现存在的差距,也不能说明其中原因。相反,如果分析了商业运作过程,那么表现差距存在的原因就会很清楚。因此,多数目标管理方面的教科书都推荐要检验商业过程而不仅仅是计量或量化分析。

然而这又导致了一个来回重复的问题,那就是一个公司除非将有关内容进行量化比较,否则是无从知道表现差距的存在的。这就是目标管理要求思维模式转变的地方。由于超出本文范围以外的原因,如果过分强调量化管理这种手段来强调业绩,可能导致事倍功半。另一方面,如果商业运作过程及其分过程被看作是拼图中的组成部分,而且完整的图是最终产品,那么,所有生产过程的每一个过程的提高,或者至少是那些对于公司成功来说是最关键的过程的提高,将导致最终产品的改进。是过程造就了产品。因此,可以假设最佳过程将制造出最佳产品。

在制造业中,目标管理也许还是以最终产品或其成份的比较为基础。但是,在建设管理中及在本书中,目标管理一词被认为只与过程有关。以此来说,目标管理有三种类型。

内部目标管理

这是在同一公司机构中不同过程(部门)间的比较。

正如前面提到的,目标管理中重要的一点是在公司以外的环境寻找最佳实践。如果是这样,那么为什么公司机构要实施内部目标管理?答案包括四点。首先,在同一公司机构内部,各个商业过程可能是不一样的。原因也许是地域性的,也许是历史性的,也有可能是该公司被收购或合并。内部目标管理让公司认准自身的机构运作水平和公司内部的最佳实践,使得这最佳实践能在公司内部广泛运用。第二,内部目标管理提供了“外部”目标管理阶段所需要的数据。第三,内部目标管理,通过鼓励信息交流和新的思维方式,确保了目标管理可以被日后那些参与“外部”目标管理实践的人们所理解。最后,目标管理是以检验商业运作过程为基础的。因此,虽然同属公司内部,仍可以提供对该过程来说是外部的比较。

一个内部目标管理的范例就是在一个由主要工程部门、房屋住宅部门和粉刷更新部门组成的建设公司,比较各部门是如何处理设备的租用问题。

竞争型目标管理

这是同一行业不同公司之间商业运作过程的比较。这种目标管理有一个很大的优点就是它的适用性。最典型的就是对生产同类产品和相同的顾客群的两家公司的市场推广进行比较。但是竞争型目标管理的问题在于，由于我们只关心商业行为过程，而没有注意到竞争对手的最佳实践也许还不一定够好。例如，某一建设公司在设计和建造上有很好的声誉，然而这并不能说明他们的预算过程也比别人的好。如此的目标管理将不能使本公司达到优势。为了识别商业运作过程中的最佳实践，有时有必要走出本行业。

普通型目标管理

普通型目标管理仅考虑两家公司的商业运作过程的比较，而不考虑这两家公司是否属于同一行业。有一些商业运作过程是所有行业都有的，比如采购以及人事管理就是其中两个例子。普通型目标管理的优点在于它打破了思维障碍，并为改革提供了大量机会。它还拓宽了知识面，提出了许多创造性和启发性的想法。其缺点是难度大，时间消耗多，且花销大。

在分析目标管理的操作实施技术之前，需要考虑两个问题。首先是内部目标管理是否是竞争型目标管理的前提，以及内部目标管理和竞争型目标管理是否是普通型目标管理的前提。答案基本上是否定的。前面提到的目标管理的成功金字塔是一个理想状态；在开始研究其他行业之前，各机构都应全面了解他们自身的商业过程以及其本行业其他机构的商业运行过程。其实一个公司可以在不采用内部目标管理或者竞争型目标管理的情况下实施普通型目标管理，虽然，我们并不提倡这样做。另外，一个公司也可以只采用内部目标管理，而不用另外两种类型的目标管理。

第二点，也是值得提倡的一点，那就是，并不是所有的目标管理课本都使用相同的术语，这可能会导致一些混淆。表 2.1 列举了一些目标管理教材中所用到的不同术语。

事实上，用不同的术语描述基本相同的事物是无关紧要的。重要的是公司机构要选择最为适合的术语且一直使用同一术语。其选择可以与表 2.1 中总结的术语相同或不同。

表 2.1 目标管理术语

作 者	公司内部 的比较	产品与产品 之间的比较	同行业不同公司 的比较	不同的行业间 的比较
Camp	内部的	竞争型	功能型	普通型
Spendolini	内部的		竞争型	功能型（普通型）
Karlof & Ostblam	内部的		外部的	功能型
Blendell et al	内部的		竞争者及功能型	普通型
Codling ⁵	内部的		外部或最佳的实践	外部或最佳的实践
Watson		反向工程	竞争型	过程
Peters	内部的	目标管理	目标管理	目标管理
本书	内部的	不适用	竞争型	普通型

注：Watson 也包括了另外两种类型：战略性目标管理和全球性目标管理。