

建筑设计企业组织结构选择注册建筑师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/548/2021_2022__E5_BB_BA_E7_AD_91_E8_AE_BE_E8_c57_548993.htm

一、背景 1.WTO与外资进入：我国建筑设计市场竞争空前激烈。我国加入WTO后，国内建筑设计市场对外资已经开放，我国建筑设计市场直接面对国外竞争者的抢食。中国建筑设计研究院院长张文成在2004年北京市建筑业峰会的演讲中介绍到：“目前世界排名前列的200家勘察设计咨询企业，进入我国拓业的已经超过三分之二。2008年奥运会国家体育场设计竞赛，参赛的44家设计机构中，来自美国、意大利、法国、日本、韩国、瑞士等国家的境外设计公司超过了半数。”外国建筑设计师大量进入我国淘金，使得我国建筑设计市场竞争空前激烈。 2. 已有的建筑设计企业组织结构陈旧，与国际通行模式不符合。国外有一定规模的工程咨询设计公司，一般就专业设置固定的业务部门。在接受工程设计委托后，从各专业部门抽调人员，组成项目组，从头到尾对项目负责，项目组由项目经理全权领导，形成项目组和专业部门的矩阵式管理，是国外普遍实行的项目管理方式。我国国有大中型勘察设计行业目前主要以设计院下面设立综合所的组织结构为主。这种模式一般来说，有几大弊端：(1)专业技术人员分散在各个所，每个所受人员数量、结构限制，难以在专业人员之间再进行深度分工，使得技术人员难以专注于某个专业领域，进而形成特色和专长。(2)各综合所是相对独立的结算单元，有各自的领导体系，给分布在不同所的同专业的技术人员之间技术与学习交流带来困难，特别是项目完成后的经验总结交流方面

，带来一定的困难。(3)各综合所之间业务对象完全重叠，没有探索进行适当的业务分工，各有侧重地发展有特色的业务领域，从而提升设计品质。各个综合所都是小而全，所的技术实力就代表了设计院的技术实力。由于我国建筑设计企业综合所模式主要弊端在于专业化分工程度还不够高，在与国外同行进行竞争中，往往感觉到竞争的压力。例如国内某知名建筑设计研究院院长就说，他在某医疗项目争取中遇到的国外竞争对手只做医疗，其主建筑设计师在该领域已经出版过两本专著了。在专业化程度相差过于悬殊的情况下，往往我国国内的建筑设计企业在国外建筑设计企业面前败下阵来。这也是为什么最近一大批地标性建筑例如国家大剧院、国家体育场等建筑屡屡被国外建筑设计企业得手的原因之一。

二、建筑设计企业的组织结构选择探索

面对激烈的来自国外的竞争，国内的大中型建筑设计研究院就如何调整组织结构，促进我国建筑设计企业的专业化分工方面也进行了一系列的探索。专业化演变的方向主要分为三个维度：按建筑类型专业化、按工种专业化、按流程专业化。

1、按建筑类型专业化

划分为体育建筑综合所、医疗建筑综合所、住宅建筑综合所等；纵向协调，主要协调责任人为各建筑类型专业所的所长。例如中元国际工程设计研究院设立医疗、公建、住宅建筑设计所。这种方式的优点是有助于针对不同细分建筑类型市场做精做细，在细分市场上形成品牌和技术优势；

2、按工种专业化

划分为建筑设计所、结构设计所、设备所等；主要协调是矩阵式的协调方式，由各专业所所长与项目经理共同来协调生产组织，即一般采用矩阵式的管理方式。按照专业所所长与项目经理之间分权的不同，这种模式有

可以细分为三种亚形。(1)纵向协调为主，主要协调人为各专业所的所长。这种模式的优点是：专业化分工比较彻底；技术交流、学习比较方便；专业技术人员集中，可以形成规模优势，同时资源调配的空间和余地较大。中国建筑设计研究院就主要采用的这种模式：分成建筑设计研究院、结构专业设计研究院和机电专业设计研究院；(2)横向协调为主，主要协调人为项目经理。这种模式的优点是：同时满足关注客户导向和专业化分工的需要，是一种比较理想的方式，也是国外的主流模式。目前采用这种模式的建筑设计研究院有云南省设计院。(3)综合所和专业所模式的混合。综合所保留建筑和结构专业，设备专业单独出来成立专业所。其协调方式以纵向协调为主，主要协调责任人为各综合所、专业所所长。这种模式的优点是：是一种过渡模式，过渡成本小，可操作性强，兼顾了综合所和专业所的优点。采用这种模式的建筑设计研究院有中国建筑西南设计研究院：中建西南院组织结构由7个综合所和2个设备所构成。

3.按流程的专业化

例如划分为方案创作中心、施工图设计所、施工现场配合机构等。这种模式主要以纵向协调为主，主要协调责任人为中心主任、设计所所长。这种模式的优点是在基本保持原来综合所结构不变的情况下，强化前期业务争取和后期施工现场服务，更好地体现客户导向原则。

三、在组织结构选择时要注意的事情

1、没有最好，只有适合 现代组织理论认为：没有一种一成不变的最好的组织形式，组织需要根据环境而发生变化，在组织结构与环境之间存在一种“最适状态” (goodness of fit)。在一种环境下适用的组织形式不一定适用于另一种环境。这就是权变理论(contingency theory)。权变理

论认为组织需要主动变化以适用新环境。否则，不适应新环境的组织将缺乏运行效率，并最终被环境所淘汰。最后能够生存下来的企业组织结构必然是那些能够适应新环境变化的组织结构。这就是“自然选择”(natural selection)原则。权变理论对建筑设计企业组织结构选择的启示就是：组织结构形式并没有最好的，只有最适合的。各企业需要根据自身的特点来选择与自身特点相适应的组织结构形式。我们认为：国内的建筑设计企业在对组织结构进行调整时，不但要考虑组织结构形式的先进性，也要考虑组织结构形式的转变是否易于操作。一般来讲，组织结构形式的先进型方面可以考虑如下因素：(1)专业化程度：是否更加有利于内部专业化分工；(2)资源整合能力：是否有利于形成规模优势；(3)人才成长：是否能够给组织成员以更多的学习机会和技术积累机会；(4)客户导向：是否有利于从设计周期、设计品质、服务质量等方面提升客户满意度。而可操作性方面可以考虑如下因素：(1)与人员素质及结构特点的适应程度：包括人员结构，高素质的项目经理数量，人员的协作精神等；(2)与院管理能力的适应程度：包括项目管理能力和财务管理能力，技术质量管理、人力资源管理能力等。(3)与现有业务特点的适应程度：主要考虑新的组织结构是否符合建筑设计院目前的业务结构特点。我们已经成功地应用兼顾先进性与可操作性原则帮助若干建筑设计企业进行了组织结构形式的改变。我们的思路得到了客户的赞赏，实际效果比较好。

四、总结

我国加入WTO之后，国外建筑设计师大量涌入我国淘金，国内建筑设计市场竞争异常激烈。在与国外通行的竞争中，我国建筑设计企业往往在专业化方面略有欠缺，导致大量的高端建筑

都被国外建筑设计企业中标。面对激烈的竞争，部分国内建筑设计企业开始对传统的院/综合所组织结构形式进行调整，调整的思路是分别按照建筑类型、工种、流程进行专业化分工，以加强组织结构的专业化程度，强化企业的竞争力。建筑设计企业在进行组织结构形式选择时，要根据环境以及自身特点，来选择最适合自己的组织结构形式。一般来说，要兼顾先进性与可操作性两个方面。百考试题注册建筑师站点100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问www.100test.com