

经验交流：建筑工程设计企业的组织结构设置注册建筑师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/555/2021_2022__E7_BB_8F_E9_AA_8C_E4_BA_A4_E6_c57_555733.htm

标本一：某企业人员规模1000多人，下属有10多个分、子公司，早一些的公司成立有30多年历史，新近也成立了几个独立核算的外地分院。总院资质比较全，规模较大的子公司也有自己的独立资质，新成立的分、子公司大部分依靠总院的资质承揽业务。一般对本地大型项目由总院经营部负责，而对于一般项目由各分、子公司独自运作，内部大部分采取综合所的模式，总院按照营业收入一定比例收取部分管理费。从目前该公司组织设计上遇到的困境来看，外地市场开拓的项目规模相对较小，成本高，利润低，只有不断建立分支机构扩张规模。由于分支机构不断增加，在质量管理上往往力不从心，反过来影响总院的品质。他们希望通过组织结构的优化一方面维护并提升公司的品牌，另一方面在市场开拓方面具有一定的灵活性。

标本二：某企业人员规模200多人，2002年由事业单位整体改制，转变成全体职工持股的民营设计机构。转制时主要是专业所为主的组织结构，共有5个专业室，一个研究所。近年来，由于采用对各所按照经济效益分配奖金的方式，激发了各所内部经营的积极性，为了操作方便，各专业所渐渐转为综合所模式。但是各所只把眼光放在经营上面，导致一方面技术专门研究人员很少，技术进步慢，各所之间的技术合作更是少见，只有在所里没有能力处置的情况下才求救于院的支持。另一方面本地一些大的项目与标志性工程被外地或国际性公司夺走，院里缺乏竞争力。在分配方式上，院提

成一定比例后，奖金大部分自主进行内部分配。从组织设计的困境来看，如何通过组织的完善来提高全院的技术水平，如何通过组织结构调整来争取高难度与标志性项目，该院内部通过多次探讨始终没有明确的答案。从这两个建筑设计企业来看，组织结构设计往往处于两难困境。集中专业优势的专业所与各工种配置齐全的综合所各有利弊，除了对专业水平的影响之外，企业经营管理方式更是不同。对下属组织采用综合所，可以利用下属单位的市场开拓能力，但是内部技术水平很难提高，并且导致内部的项目竞争；反之采取专业所，市场营销由院职能部门统一进行，必然在某些市场开拓方面触角达不到，同时对于各个专业的分配往往难以平衡，导致内部专业之间的合作困难，甚至在服务质量上相互推委，导致业主的不满。那么企业组织设计应该按照什么标准来设计呢？组织完善的原则应该有哪些呢？根据天强对建筑设计企业的咨询经验，我们认为组织设计应该坚持下面一些原则：首先，必须坚持按照企业发展战略来规划组织结构，但不拘泥于最终的战略来设计组织结构。从组织结构最终目的来看，组织结构是为战略服务的，只有根据战略的发展阶段来匹配不同的组织结构，采取不同的组织模式，从而有效地保证战略阶段目标的顺利实施。但是许多企业在组织结构设计时反而受制于战略，往往以为最终战略目标所对应的组织结构就是最完美的组织结构，所以国内许多集团性企业照搬跨国集团型企业的组织结构，结果弄巧成拙，大部分达不到理想的效果。虽然很多工程设计企业战略目标是国际性工程咨询公司，但是目前也不能照搬国际跨国工程咨询公司的组织结构，因为毕竟目前离国际工程咨询公司还存在相当差距

。其次，必须根据企业的规模与领导个人能力来完善组织结构。我们知道，组织结构设计有管理跨度与管理深度的概念，管理跨度越宽，组织职能部门越少；管理深度越深，职能部门相对应该增加；同时领导能力越强，职能部门相对简化。因此不同规模的企业根据领导者的能力来设计合理的组织结构。对于建筑设计企业而言，一般对于规模超过200人以上的企业，就可以考虑强化院部职能，所级结构为补充的专业所设置方式，而对于一般低于100人的企业，为了进一步扩大规模，则可以考虑强化所的自主经营能力，适当采取综合所与工作室相结合的方式。另外，根据项目管理能力与程度来设计组织结构。众所周知，完全的项目管理模式是扁平式组织结构设计，而我国目前大部分组织设计以职能部门管理为主，项目经理协助管理，在我国建筑设计企业项目管理能力普遍不高的情形下，应该按照项目的不同能力与程度来设计组织结构。项目管理能力越强，规模越大的建筑设计企业适当采取专业所的方式，反之项目管理能力越弱，规模相对较小的企业可优先采取综合所的方式。最后，根据项目市场来源来匹配组织结构。根据目前的状况，中小型建筑设计企业，主要依靠院长或院领导班子成员获取市场，这样只要求其他职能部门把项目质量与进度控制好就可以了，因此倾向于采取专业所的模式，强调职能部门的协调作用；反之，对于市场来源不仅需要院领导的努力，而且需要所一级领导或以所级领导为主，显然采取综合所的方式更能发挥所级领导的积极性。总之，完善建筑设计企业需要综合考虑上述四个原则，即根据企业的战略目标、领导能力与企业规模、项目管理能力与程度与项目市场来源综合考虑企业的组织结构。

把建筑师站点加入收藏夹 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