



当前位置: 景观中国 >> 景观文章 >> 人物/事务所 >> 浅析中外建筑事务所管理与体制

标题\作者\刊物关键字  
 标题

## 浅析中外建筑事务所管理与体制

作者: [唐海培](#) 发表: 景观中国 [评论\(0\)](#) 打印  
 景观文章·景观中国 <http://paper.landscapecn.com>

**摘要:** 中国的建筑事务所正在迎来一个大发展的时期,同时也面临着来自内部和外部的压力与挑战。本文从分析中国建筑事务所的现状入手,对比了外国建筑事务所的成功的发展经验、人员组成规模和管理办法。并在文章最后指出中国当代建筑事务所存在的劣势主要表现在专业化程度不够,设计市场的资源整合还不够;企业形式单一,广泛采用的无限合伙人制,缺乏对风险的应对能力;管理结构不够成熟,缺乏对企业结构的认识;建筑师受过的管理教育较少;新兴的事务所不注重行政制度的建立等等。

**关键字:** [建筑事务所](#); [管理](#); [体制](#)

### 一、绪论

近代中国曾经有过一段建筑事务所十分繁荣的时期。在20世纪10年代,中国建筑师在水平比较低的情况下,已经开始独立从事大型西式建筑的设计。20年代以后,先后有一大批受过西方建筑学教育的建筑师开办了建筑公司或者事务所。这一时期的中国建筑事务所对民族建筑史产生了深远的影响。

因为历史原因,这种依赖于私有制的经营方式一度不被允许。当今,知识经济的时代已经到来。自由灵活的经营方式正在挑战着传统古板的设计院的单一模式,设计领域里的管理和体制因其所涉及人员本身所从事创意工作,设计师与单位制度之间的矛盾更加明显。设计事务所,这种灵活的经营方式为我国包括建筑的许多设计领域提供了更加高效的工作方式,更加灵活的设计流程,以及更有活力的设计方案。其适应知识经济时代的特征,成为吸引越来越多的80后的新生代的重要原因,也势必会在将来的设计市场中占据更加重要的地位。

本文旨在通过对当代中外建筑事务所管理制度与行政制度的研究,找寻当代中国建筑事务所所面临挑战和亟待解决的问题,为将来各种设计师事务所建立更加合理、高效的管理模式提供方向。

### 二、当代中国建筑事务所现状

当代中国建筑事务所开始于二十世纪九十年代中期中国十四大后在上海、深圳、广州等三个重点城市的试点。是国家关于改革体制,实现现代企业制度,加强竞争、繁荣创作的前提下展开的。

#### 1. 政策导向

当时的人们对建筑事务所的看法可谓谈虎色变,有观点如此认为:“建筑事务所对国家、集体所有制的设计院有冲击,对国家没有什么好处,只是先富了个人,不能允许其存在,口子开不得。”<sup>1</sup>如深圳市对于建筑事务所的管理办法有如下描述:“在人员的组成上要尽量避免给本地和外地的设计单位带来大的冲击。为此我们在管理办法上明确规定:事务所的发起人必须是非公职人员;有特区常住户口;有组织管理能力和经营活动能力、身体健康。为保证队伍的相对稳定,减少对内地设计单位的冲击,要求事务所人员组成中,深圳户口的要过半数。为防止私拉设计单位在职的工程技术人员从事第二职业和业务设计,要求聘请的人员中一定要是非现职公职人员”<sup>2</sup>。可以看出政府在政策上的制定上碰到了不少阻碍,整个政策尽管体现了充分的支持,但在很多规定上力图保护传统设计院的地位。尽管这样的政策对于稳定市场、平稳过渡起到了不可忽视的作用,但也客观造成了整体市场的不公平,直到现在,这种影响仍然存在。

从上述情况中可以看出,在中国尝试重新建立起建筑事务所的初期,有以下的几方面问题:

#### 1. 1来自传统的大型设计院的压力

传统的大型设计院半政府的性质使其与政府保持着难以置信的密切。因为各种利益瓜葛,政府的政策无法拒绝大型设计院对于自身利益的要求。这使政策的制定尽管允许私人建筑事务所的成立,但却加上了必要的前提,即保证大型设计院利益的前提。可以说,在中国现在的情况下,建筑事务所的业务性质被政府局限在传统设计院的补充上,这使建筑事务所失去了发展壮大的机会。在一定程度也阻碍了小型建筑事务所通过合作取得大型项目的机会。

这种政策并没有实际取得好的效果,优秀的管理体制势必吸引优秀的人才。现实的情况是政府政策的愿景并

专题 Topic



分类 Class

- 景观综述 学科教育 理论研究
- 设计实践 人物/事务所 作品赏析
- 景观生态 园林绿化 园林文化
- 景观工程 城市研究 保护与更新
- 人文地理 随笔杂谈 演讲实录
- 城市规划 建筑设计 景观艺术
- 设计史 风水研究 旅游规划
- 城市设计 技术应用 水景观

本周热点 Hot

没有论文排行

期刊导航 Magazine

- [城市环境设计](#) [中国园林](#) [景观设计](#)
- [风景园林](#) [国际新景观](#)
- [国际城市规划](#) [规划师](#) [城市规划](#)
- [建筑学报](#) [新建筑](#) [城市建筑](#)

文章统计 Stat

文章总数: 2343  
 文章浏览: 9007939  
 网友评论: 2483  
 文章下载: 2199

特别说明 Explain

由于目前国内不同专业背景的人士对 Landscape Architecture 的中文译名存在差异,所以就导致相关文章中会出现诸如景观设计(学)、景观建筑(学)、风景园林等不同叫法。此处特别提示,以免读者混淆,不做争论!

截止2006年7月26日全部文章列表

没有达到，大量的在职公职建筑师在设计院以外的事务所挂名从事第二职业。“我国建筑行业实行的的师个人执业资格与单位资质并行的管理体制，政府比较重视单位资质管理。由于单位资质条件与个人执业资格挂钩。在近期的建筑设计行业资质就位过程中，使得大批注册人员变更单位，新单位以优厚条件聘用，老单位又不愿意放人，造成一些单位与个人间的矛盾，同时加大注册管理难度”<sup>3</sup>。可以看出政府在发展建筑事务所和保护设计院上的政策初衷是为了保持市场的有序，但这样的政策却并没有收到实效，反而成为了阻碍建筑事务所发展和传统设计院改革的重要因素。

### 1. 2年龄结构

另外，在当时深圳市最初成立的三家建筑事务所中，50岁以上人员所占的比例为34%~45%<sup>4</sup>，人员结构偏高。最近的数据说明这样的情况得到改善，如2003年在北京成立的梁开建筑设计事务所员工的平均年龄是30.5岁<sup>5</sup>，“领衔人物拥有技术和经验，一线的年轻人具有活力和拼劲。梁应添和开彦会对所里的每个项目进行把关。他们对每一个项目的分析会让参与项目设计的年轻人受益匪浅。”<sup>6</sup>

可以看出，在中国大规模推动教育产业化的结果为新兴的建筑事务所提供了大量廉价的高素质人才，当初担心的问题得到了解决。

### 2. 企业形式

当今中国建筑事务所的企业形式还比较单一，现在业界比较认可的两种企业形式还没有适当的考虑对风险的管理，市场上比较著名的建筑事务所都是以两个方面的特征体现与传统设计院的区别。“以行业内名人领衔成立；采用合伙人制的企业形式（无限责任公司）”<sup>7</sup>

所谓合伙人制公司，一度是发达国家存在数量较多，发展最为稳健的设计公司形式。尽管在当前国内的经济条件下，合伙人制体现出它的优势，也确实是与国际设计机构接轨的企业形式。但是不可否认的是，这种无限责任公司的企业形式对建筑师的是极大的挑战，一旦发生意外不仅会倾家荡产，还会连累所有的合伙人。

## 三、发达国家和地区与中国的当代建筑事务所比较分析

### 1. 专业化程度

因为中国长期存在大量专门化的设计院，因此在成立建筑事务所时并没有往专门化方向考虑，这样造成了大量人力物力的资源浪费。实现专门化不仅能够极大的节约小型事务所的营运的成本，还为事务所在专门领域内发展壮大，应对经济萧条带来可能。

以美国著名的SOM事务所为例，它主要擅长于商业性的摩天大楼设计，很少涉足其他类型的建筑。1971年创建于亚利桑那州图森市的ADP公司，尽管现在已经壮大到了300人左右大公司，在凤凰城和旧金山分别设有分公司，还拥有和业务配套的几个分公司以及一些施工现场的项目部，建筑、结构、设备、室内设计、施工管理各种设计专业配套齐全，但该公司仍然专长于超净车间、医院及高校建筑<sup>8</sup>。这些专长的优势使ADP公司在不景气的美国经济大环境中，不但没有萎缩，反而壮大。

中国现在的建筑事务所“仍然比较广泛”<sup>9</sup>，以北京梁开建筑设计事务所为例，“成立一年多来，除了设计完成了承德等一批国家康居示范工程项目之外，还承接了一些大型公共建筑的前期和设计工作。”<sup>10</sup>

实现建筑事务所的专门化的优势主要体现在以下几点：

长期推动某个方向的专门化设计，可以使公司的资深设计人员拥有相对较多的经验，如“ADP公司有的设计人员一直从事超净车间或医院的设计长达十几年。这使资深设计人员对业务的熟悉程度较高。

公司因为长期推动专门化的设计。会比其他的公司拥有更多该领域内的长期固定的合作伙伴，对专用的建筑产品也更加熟悉和了解。这不仅意味对于设计的熟练使设计更加得心应手，还意味着可以从长期固定的合作伙伴处得到更加优惠的价格优势。

长期的尝试新类型的项目会“增加进入新领域所需的学习时间和培训成本”<sup>11</sup>。这种成本对于大型的设计公司或者设计院还可以承受，但是对于小型的事务所来说，可以说甚至是致命的。

### 2. 企业形式与规模

“美国目前约有10000家的建筑设计事务所(公司)，最小的建筑设计事务所只有1人，最大的建筑设计公司(HOK公司)1800人，其中约85%的建筑设计事务所在6人以下。在美国的建筑设计事务所(公司)中，50%以上的都是美国建筑师学会(AIA)的会员。美国的建筑设计事务所(公司)可以是合伙人制、私人公司、专业公司、有限责任公司等多种形式，而且还可以采用有限一合伙人制公司(如SOM公司)。美国的建筑设计事务所(公司)中，有限责任性质的公司占大多数，无限责任的合伙制公司很少。”<sup>12</sup>

“跟美国类似，英国的建筑设计公司多数规模不大，90%以上的公司不超过6人，40人以上的只占1%，但比较大的这几家设计公司却集中了英国20%以上的建筑师。”“在英国的建筑设计企业中，合伙企业(Partnership)及有限一合伙人制公司(Limited Liability Partnership)占企业总数的40%；个人公司或个人从业者(Sole practitioner)占30%；私人有限公司(Private Limited Company)占29%；公共有限公司及上市公司(Public

Limited Company)占1%。其中,有限一合伙人制公司是近年来开始流行的企业形式,在15年前还不允许有这种性质的企业成立。”13

“日本的建筑设计事务所大致分为两类:以建筑师个人为中心的建筑设计工作室和大型综合性建筑设计事务所。前者从业人数较少,各工作室往往只拥有建筑、结构和设备等单独资质,因项目需要各工作室之间灵活结合;后者类似中国的设计院,从业人数较多,事务所内部拥有自己独立的建筑、结构和设备设计部门并拥有相关资质,可以独立操作整体的设计项目。”14

可以看出,在英美的建筑设计事务所中,被国内同行们津津乐道的无限责任合伙人制公司因为较大的风险正在被淘汰。占据建筑事务所大部分的是一种新型的企业形式,有限一合伙人制,所谓有限合伙制(LLP)是采用合伙人和有限责任相结合的一种企业性质,在这种形式下,如果企业出现问题,由图纸上签字的合伙人承担法律责任(刑事)责任,其他合伙人不承担刑事责任,由公司承担经济责任,全体合伙人按照占有公司的股份的数额来享受收益及分担赔偿金额。这比我国现在广泛常用的无限责任的合伙人制更易控制的风险和保障合伙人的利益。中国的体制的不健全给这种有限一合伙人制公司的出现带来一定的困难。但是现在建筑事务所形式的单一也反映出管理层的创新力薄弱的问题。日本的建筑事务所的企业模式同样值得借鉴,“北京梁开事务所采取的就是“总部——工作室”组建方式,设在北京的梁开总部建立了一个完整的管理系统,包含了财务、人事等各个部门。总部全面服务,保障各工作室能够专注于业务拓展和项目研究。”15

英美建筑事务所中,占据主导地位的是6人以下的小型建筑事务所,即使在北欧小国冰岛,“1~5人的设计事务所也占了85%以上。”16这在一定程度上反映出中国建筑事务所进入的困难。国内建筑师所需的较高的资历,以及大部分业主对于传统设计院的极端信任都给一些初出茅庐的建筑师开办建筑事务所带来极大的困难。而另外,小型的事务所容易生存以及转向也是形成这种现象的主要原因,资本主义的私有制使市场中存在着大量的小规模私人建设项目也是重要的因素。中国正在经历这个时期,因为社会主义初级阶段的时代特征,小规模的项目(如房屋装修)正在变得越来越多,《物权法》的颁布也使小型建筑事务所的增多成为趋势。但是大规模小型建筑事务所的出现不仅还亟待各种注册制度、知识产权保护措施和资格准入制度的建立,还需要通过这一代建筑事务所的努力,提高市场对建筑师信任度。

### 3. 管理结构

在欧美发达国家的小规模事务所“典型的人员构成模式是1~2个合伙人(或注册建筑师),1个办公室助理,1名兼职会计、2~3名实习生。”17

香港的事务所管理模式与英美相似,其基本结构如图1,2。“公司无论大小,皆由两个基本的成分组成,那就是老板和雇员。所谓老板就是公司股份的持有人,合伙人以不同的比例分别持有公司的股份,而雇员则是拿工资的“打工”阶层。在老板与雇员之间则有一个职位层叫副董事(Associate),实际的含意是高级雇员(拿工资并参加分红)。”18

美国的一般具有三种类型:“一种是只有一个老板,公司归他一个人所有,英文称为Sole Proprietorship,一般小型事务所多是这种类型;一种是有几个合伙人,公司归几个合伙人所有,英文称Partnership;第三种是股份制公司(称Corporation),持股人都是公司的主要负责人,由于持股人(Stockholder)拥有的股份数量不同,在公司的地位及发言权也不一样,一般比较大的事务所都是股份制。”如刚才我们提到的ADP公司,其“创建时是合伙人形式,由于公司的发展壮大,已变成股份制。”目前创办ADP公司的三个创始人“仍然握有公司的大部分股份。建筑事务所的股份制不同于一般的制造业及其商业公司,它的股份不上市出售给公司以外的人,连公司的一般员工都不能拥有股份,持股人都是公司骨干(称Principal),或是公司未来的继承人。ADP公司有300人左右,但持股人一共只有11人。除了持股人之外,还有另外一些骨干称Associate,他们次于Principal,不拥有公司的股份,但每年可以从公司的盈利中分到红利。”19

对比先进国家和地区的事务所经营模式不难发现,建筑事务所具有一定的独特性,为了保证自己对于项目设计的控制权,起主导地位的建筑师往往掌握着事务所大部分的股份且不对外出售,即对事务所的行政和管理起着决定作用。对比图2更可以发现,建筑师不仅需要进行设计,还需要对项目进行管理,才能够保证工程按照设计意图执行。而对于骨干的奖励模式可以看出老板建筑师对员工分层对待的特点。这几个层次可以按照以下顺序排列:1,董事长(持有股份,领导事务所);2,董事(持有股份,对决策具有影响力);3,副董事(享有年终分红);4,建筑师、设计师、项目经理(工资);5,技师、绘图员(工资)。

事务所管理模式的这些特点对当前我国建筑事务所具有的挑战有如下几点:

我国的建筑师需要提高自身在管理上的素养,这一点需要引起整个教育体系的共识才能得以实现。这些管理方面的素质不仅能够帮助独立开业的建筑师更好的运营自己的事务所,也能够更好管理所负责的项目。

当今的建筑事务所定位不够明确。在管理模式上的需要根据我们自身的特点设计符合自身特点的人员构成模式。尤其是现在很多建筑师开业以后不注重对管理的重视,导致出现了很多制度上的漏洞以致无法调动起员工的积极性。借鉴欧美先进国家的管理经验固然便捷,但也需要考虑我国现在本科毕业生众多、设计市场管理不规范等实际因素。合适的构成模式能够使事务所的项目进行得更加顺利,更可以使员工产生必要的归宿感。

#### 四、结论

我们比较了中外事务所在各个方面的差异，中国当代建筑事务所存在的劣势主要表现在专业化程度不够，造成整个社会资源的浪费；企业形式单一，缺乏对风险的应对能力；管理结构不够成熟，新兴的事务所往往不注重行政制度的建立等。

但近几年来我国建筑事务所管理和体制上的探索已经得到了很多经验。面临着WTO开放设计市场的挑战我们的建筑事务所需要与国有大中型设计院形成互补的竞争模式，细分市场，提高自身专业化程度，完善企业形式和管理结构，才能在未来的设计市场中扮演更加重要的角色。

#### 注释：

- 1、2、4. 《冲破旧体制 开辟新天地——深圳市试办建筑事务所的体会》，深圳市建设局，《建筑设计管理》1995年02期；
3. 《建设部建筑市场司赴澳大利亚、新西兰注册执业制度考察报告》，中华人民共和国建设部建筑市场司官方网站/考察调研，scs.cin.gov.cn；
- 5、6、7、9、10、15. 《合伙人制，演奏出集体合力交响曲——访北京梁开建筑设计事务所合伙人王涌彬》，安治永，中国建设报；
- 8、19. 《从我所在的ADP公司看美国的建筑事务所》，何融，《时代建筑》1993年 02期；
- 11、16、17. 《欧美的小规模建筑设计事务所》，卫更太，《中国勘察设计》2006年04期；
- 12、13. 《美国、英国建筑事务所及建筑市场管理制度考察报告》，王早生，《中国勘察设计》2005年04期；
14. 《为中国而设计——十家日本建筑事务所访谈》，杨熹微，《时代建筑》2005年01期；
18. 《香港建筑事务所的管理和工作方法》，清华大学建筑学院，TPS建筑工程设计及技术亚洲有限公司，《世界建筑》1997年03期；

#### 参考文献：

1. 《近代中国建筑师开办事务所始于何时》，赖德霖，《华中建筑》1992年03期；
2. 《冲破旧体制 开辟新天地——深圳市试办建筑事务所的体会》，深圳市建设局，《建筑设计管理》1995年02期；
3. 中华人民共和国建设部建筑市场司官方网站，scs.cin.gov.cn；
4. 中国建筑艺术网，news.aaart.com.cn；
5. 《从我所在的ADP公司看美国的建筑事务所》，何融，《时代建筑》1993年 02期；
6. 《欧美的小规模建筑设计事务所》，卫更太，《中国勘察设计》2006年04期；
7. 《美国、英国建筑事务所及建筑市场管理制度考察报告》，王早生，《中国勘察设计》2005年04期；
8. 《为中国而设计——十家日本建筑事务所访谈》，杨熹微，《时代建筑》2005年01期；
9. 《香港建筑事务所的管理和工作方法》，清华大学建筑学院，TPS建筑工程设计及技术亚洲有限公司，《世界建筑》1997年03期；

有奖上传

免费下载

浏览:3222 评论:0 上传:tang7876 时间:2007-7-3 编辑:lixianjun

【声明】 本文不代表景观中国网站的立场和观点。转载时请注明文章来源，如本文已正式发表请注明原始出处。

#### 相关文章

所有相关文章

##### 【建筑事务所(1)】

- 从平凡到非凡——荷兰高柏伙伴规划园林和建筑事务所的设计哲学与作品 2005-9-25

##### 【管理(28)】

- 论我国城市规划管理的权限转变——对城市规划管理体制现状与改革的思索 2002-8-21
- 论城郊住宅的规划、建设和管理 2002-8-27
- 谈城市规划的制定和实施管理 [评](#) 2002-10-17

上一篇：湿地在城市园林中的应用

下一篇：园林景观规划中的无障碍设计

#### 读者评论

所有评论

还没有评论，欢迎您参与评论！



【×CLOSE】 【↑TOP】

电话: 010-62745826 Email: webmaster#landscapecn.com (发邮件请把#换成@) 客服QQ: 200896180

办公地址: 北京市海淀区上地信息路12号中关村发展大厦A103 邮政编码: 100080

Copyright © 景观中国 2003 - 2006 [landscapecn.com](http://landscapecn.com) All rights reserved