

建筑设计院经营管理中存在的问题及对策分析

曾 辉

上海雅诗柏建筑设计事务所有限公司 上海 200070

摘要: 建筑设计院经营管理中存在着各种问题,如管理体系不适应当前形势、人才引进和留存难度大、业务拓展难度大等方面。这些问题直接影响了企业的发展和利润情况。建筑设计院应该深入分析这些问题,采取有效的措施加以解决。论文将从以下几个角度出发,探讨建筑设计院经营管理中的问题及对策分析。

关键词: 建筑设计院经营管理; 存在的问题; 对策分析

引言

在经济新常态和数年疫情影响下,建筑设计企业必须关注自己在经营管理的变革,并希冀通过解决相关问题以获得更大的市场竞争力。

1 建筑设计院经营管理概述

建筑设计院是一种专业性很强的机构,大型设计院都有规划、建筑、结构、给排水、电气、暖通、景观、室内、造价和项目管理等多个专业部门组成,为社会提供规划、设计、项目管理乃至EPC总承包等服务。在工程项目建设中,建筑设计院发挥着重要的作用,成为项目的成功实施关键环节之一。

2 建筑设计院经营管理的特点

建筑设计院是一种专业性极强的机构,主要体现在以下几个方面。

2.1 技术专业性强

建筑设计是一项知识密集、精细化、高耗能和生产周期长的产品,项目负责人和各专业负责人,既要精通本专业技术,也要通晓其他协作专业领域知识,而且要紧跟技术的发展,持续学习新技术和理念^[1]。建筑设计院的核心资产是人才,在人才素质和技术领域上与其他行业相比更加专业化和高标准化。

2.2 具有一定规模和资金实力

建筑设计院本质上是一种服务企业,需要投入大量人力物力在设计、研发、运管、营销等各个环节。建筑设计是一项高耗能的活动,需要付出巨大的资金和投入,才能确保设计质量符合客户要求。建筑设计院需要具备一定规模和一定的资金实力,保持对市场的持续开发和竞争力。

2.3 专业性服务

建筑设计服务是充满专业性的,客户通常寻求各专业设计师提供高水平的专业建议,同时也希望得到快速反应。各专业设计师都可能需要与客户、工程团队沟通

交流,提供专业的解决方案,同时要在一定时间内完成设计任务。建筑设计院需要高效的管理和协作机制,确保客户获得专业优质的服务。

2.4 创新与创意产权

建筑设计是一项强调创造性思维的活动,必须有独特的创新方案才能在企业和市场中获得成功^[2]。建筑设计院需要有创新的管理理念和思路,能够发挥建筑师的创造力和想象力,开发出各种具有差异性的设计解决方案,不断提高竞争性。同时,建筑设计师的创新设计可能受到抄袭,因此对创意产权的保护亦是建筑设计院需要注意的问题。

2.5 合理、合规性要求高

建筑设计行业是一项法规较为完善,不断升级的行业,各专业设计师需要遵循多种规定和标准。建筑设计是一项关乎公共安全和人类安全的活动,因此设计成果需要符合国家、地区和行业标准。建筑设计院需要建立合规性体系,不断升级和完善自身的质量控制体系,确保其工作成果的合理性、规范性、经济性。

3 建筑设计院经营管理中存在的问题

当前众多建筑设计院在经营管理方面仍存在诸多问题,如人才流失率高、项目管理效率低,营销策略被动、企业文化缺失等^[3]。这些问题极大限制了建筑设计院的发展和提高。接下来,笔者将从人才队伍管理、企业文化建设、项目管理、市场营销等几个方面,对当前建筑设计院经营管理存在的问题进行分析,同时也为其改进提供一些思路和建议。

3.1 人才队伍管理问题

建筑设计院的核心竞争力之一是优秀的人才队伍,因此,人才队伍管理体系应该与企业的发展相适应,以便吸引、留住、激励和管理人才。然而,现实情况是建筑设计院普遍存在着人才流失率高、人才储备不足等问题。

3.2 项目管理低效的问题

项目管理是建筑设计院最为核心和关键的经营管理环节，其高效的项目管理能力也是一家企业克服市场竞争障碍的重要保证。然而，近年来建筑设计院在项目管理上的表现不尽如人意，表现为项目管理的决策慢、实施难、监督不到位、反馈信息不准确的现象。

3.3 市场营销被动问题

当前建筑设计院经营管理到多已经市场化改制，但真正对市场应对相当被动。建筑设计院往往只顾及自身技术要求和设计水平，未能充分研究市场需求和客户实际需要，反而许多开发企业建立了产品研发机构，从建筑设计院挖走了大批优秀骨干，专门深度研发针对市场甚至引领市场的产品，导致建筑设计院成为徒有资质的绘图工具人，建筑设计院营销被动，仰人鼻息，服务收费没有定价权，资金回笼困难，丧失项目管理主动权，随开发企业指挥行动，更加剧了人才流失。

3.4 企业文化建设不足的问题

企业文化是建筑设计院内部管理的基础，它能够影响员工的激情发挥、创造力及效率^[4]。然而，现实情况并不乐观，建筑设计院在营销被动的影响下，企业利润微薄，企业文化的建设上存在着缺乏资金支持、缺时间自主性、缺乏创意等问题，致使企业文化影响力低，企业凝聚力不足。

4 建筑设计院经营管理措施

4.1 重视人才队伍建设与培养

在建筑设计行业中，优秀的人才企业成功发展的基础。因此，建筑设计院应该重视人才队伍的建设和管理。论文从人才队伍管理的角度提出了一些应对策略，包括加强招聘渠道、建立完善的人才培养体系、优化薪酬奖励机制等方面，以期提高建筑设计院的核心竞争力。1) 加强招聘渠道，招揽优秀人才。首先，建筑设计院应积极寻找多样化的招聘方式。通过社交媒体、专业网站、校园招聘等多种途径来开展招聘工作，扩大招聘渠道，吸引人才，提高招聘有效性。2) 优化薪酬奖励机制，提高员工工作积极性。除了提供合理的薪资水平，建筑设计院还应该注重员工的福利待遇，如带薪休假、健康保险、教育培训等，为员工提供更好的生活保障和发展机会。3) 企业的发展要吸引人才、稳定人才，关键是要制定符合企业自身特点的评价机制，对工作成果质量优、管理效率高的团队和优秀个人给予相应物质奖励和精神嘉奖。通过引入评价和奖励机制，通过季度和年度考核，奖励优秀团队和有突出贡献的员工，剔除不适合企业发展的人员。评价机制必须建立人才能力标准模型，对员工的关键能力有清晰的描述和分级，例如专业

技术能力按照以下方面四级描述：a、A级精通、B级熟练、C级基本掌握技术规范、标准、规程；b、A级能自主快速、B级在指导下快速、C级在大力协助下准确判断问题，选择最优技术路径；c、A级精通、B级熟知、C级基本知晓多种产品类型行业特点、技术要点、发展趋势和设计流程。又例如团队精神分级描述，a、A级能主动与同事沟通，尊重他人的观点，善于化解矛盾，激励团队中成员的协作精神或提升团队氛围。b、B级愿意与他人良好协作，与团队成员交流分享，通过交换想法取得共识。c、C级在工作中单独作业，不主动与他人交换信息，在工作交接的环节缺乏沟通。员工的客观评价应根据企业规模采取360度评价模式或主管领导评价模式，并且隔级领导监督指导，目的是帮助员工发现问题、提升能力，而不是为了考核扣钱。4) 加强员工职业发展培训^[5]。建筑设计院的管理层应协助员工制定拓展职业发展的计划，帮助员工规划职业道路。在员工职称达到中级时往往是事业发展的分水岭，因员工的性格与特长不同而选择创作、技术、管理、营销等不同的发展通道，在此阶段设计院的管理层应对员工的特点指导与培养及其关键，在工作中合理分配工作，组建互补型团队成员，员工在此阶段获得良好的能力培养和工作体验，让员工感受到团队目标和个人目标方向一致，激发个人积极性，真正成为设计院的各条战线上的骨干中坚。

4.2 加强企业文化建设

企业文化是一种共同认同、行为规范、思想观念和价值体系的综合体现，是建筑设计院成功发展的重要保障。建筑设计院应建立积极健康的企业文化氛围，尤其是培养团队协作精神，组织员工参加各种文体活动、拓展训练特色活动，活动的核心内容是团队协作，当前有许多MBA课程中的活动设计有相当的参考价值。同时，企业也要重视管理方法和评价机制，华为和阿里都是国内最优秀的企业，都拥有庞大的研发和设计团队，其评价机制有相当高的参考价值，非常注重团队的协作，奖励富有协作精神的优秀员工，减少内耗，消除孳生个人膨胀的土壤，建立合作共赢的企业文化氛围。

4.3 提升项目管理

建筑设计院作为一个专业性较高的企业，其项目管理直接关系到项目质量、完成时间和利润等多个方面，一旦出现管理不善或失误将产生严重的后果。因此，建筑设计院必须建立完善高效的项目管理流程和标准、加强内部协作和沟通、提高项目执行能力等方面来进行有效的应对。1) 建立完善的项目管理流程和标准。首先，建筑设计院应该制定项目的管理标准化流程，有序规范

的实施项目,保证在每个项目流程上都可以得到有序推进。其次,管理层应根据实际的情况,重视项目管理、关注项目过程中的变化,尤其是发生质量问题和管理问题时,应分析问题发生的深层原因,及时修订项目管理流程标准文件,确保项目质量的高标准执行。2)加强内部协作和沟通。在建筑设计院的项目管理当中,尤其是矩阵构架的项目管理模式,需要跨部门的横向协作结合专业部门内的竖向管理,必须确保信息及时流通,交接任务、目标、计划、标准必须标准化。在此标准化管理流程加上合作共赢的优秀企业文化,是设计院和各个项目团队持续追求卓越的保障。3)提高项目执行能力。要提高项目执行能力,建筑设计院可以采取以下措施:第一,制定项目计划:利用项目管理软件制定详细的项目计划、时间表、预算和资源分配计划^[1]。第二,确保资源的有效利用:管理团队要即时地认识到问题的产生并及时处理,协调各部门间的资源用于项目管理,以提高效率,降低成本。为企业的成长创造良好条件。第三,科学决策:建筑设计院应该根据市场的变化,采取科学决策,把握企业的方向。第四,建设公司和项目管理数字化平台。达到提高管理质量和效率的目的。

总之,解决建筑设计院项目管理面临的问题,是企业长期发展的必要前提。建筑设计院应持续修订完善项目管理流程、内部协作和沟通实现标准化、清除人为不确定因素,以提高项目质量和降低成本,在市场竞争中更好地发挥企业优势。只有这样,建筑设计院才能够市场上保持良好的声誉,取得更好的业绩。

4.4 推动市场为导向的发展转型

建筑设计院在经营管理中,需要采取一系列对策来推动市场为导向的发展。1)建筑设计院应该加强产品研发,充分市场调研和分析,了解客户需求、行业趋势,选择自身相对优势的产品类别进行深度研发,形成此类产品的市场优势地位,从而提升企业的议价权和盈利空间。产品研发方法原则如下:第一、产品研发必须由公司最高管理层牵头,统筹安排项目经理、各个专业口负责人和营销合约负责人共同参与,调集相关资源支持;第二、研发的品类确定后还需要联合该品类的相关协作方支持,包括总包商、专业分包商、材料商、设备商、

业主营销招商部门、运营管理部门的支持,绘制产品的产业链关系图;第三、收集一切有关产品的资料,分类分析对设计产生影响的因素,在产业链关系图上落位;第四、将建筑设计院已完成和进行中的该品类项目复盘分析;第五、总结产品研发的关键因素,编制产品技术要点和项目流程对生产技术团队培训,编制营销宣讲策略对营销合约团队培训;第六、公司高层持续跟踪该产品项目执行过程,及时修订产品标准,在项目完成后复盘总结,适时推进产品迭代^[2]。第七、做好产品核心机密的管理,核心人员应签订保密协议,信息披露应分级分批,不能形成完整的产品拼图。2)建筑设计院需要积极主动地与客户进行沟通和与合作,建立良好的业务关系网络,扩大市场份额。建筑设计院还应注重品牌建设和宣传推广。通过打造专业形象、提升服务质量和口碑声誉,增强客户的信任和忠诚度。营销需要与时俱进,应利用新媒体、新模式的力量,在各种渠道发布企业故事、设计作品,各类论坛开讲的活动建设中建设品牌形象,植入目标客户心智。3)建筑设计院还可以借助科技创新和数字化转型来提升自身竞争力。引入先进的设计软件和技术工具,提高设计效率和质量;利用BIM技术等新兴技术,提供更全面、智能化的设计解决方案。

结语

建筑设计行业是一个高度专业化的行业。必须提升自身核心竞争力,加强经营管理,有效拓展市场。本篇提出了一些有效的对策和建议,帮助建筑设计院解决经营管理中的问题,提高企业管理和产业成长。

参考文献

- [1]王富民.建筑设计院创新发展与管理体系改革研究[J].企业改革与发展,2018,5:10-14.
- [2]王梓涵.建筑设计行业差异化战略研究[J].经济管理,2019(10):33-37.
- [3]马勇.人才管理对建筑设计企业的影响与应对策略[J].高校科技创新,2019(12):181-184.
- [4]彭旭东.建筑设计院市场营销策略分析[J].科技视界,2020(6):20-21.
- [5]陈硕珂.建筑设计行业数字化转型研究[J].科技风,2021(2):47-50.