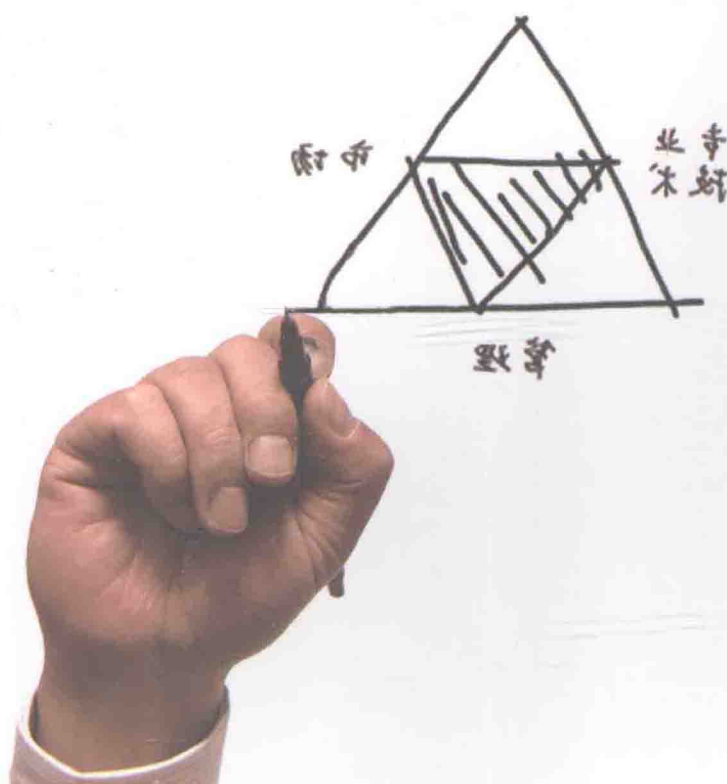


白话 设计公司 管理



陈阳 著

中国建筑工业出版社

白话 设计公司 管理

陈阳 著



中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

白话设计公司管理/陈阳著. —北京:中国建筑工业出版社,
2012.12

ISBN 978-7-112-14880-6

I. ①白… II. ①陈… III. ①建筑设计-建筑企业-工业企业管理-研究-中国 IV. ①F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 282493 号

责任编辑:戚琳琳 黄居正

责任校对:肖 剑 关 健

白话设计公司管理

陈阳 著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 12 字数: 215 千字

2013 年 1 月第一版 2014 年 1 月第二次印刷

定价: 49.00 元

ISBN 978-7-112-14880 - 6

(22936)

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)

目录

自序 关于设计公司管理的“大白话”

4

从另一个角度理解设计行业 / 赵晓钧

6

第一章 管理是一种思维方式

10

成本中心还是利润中心、角色与企业文化、拖拉公式

第二章 管理转型与行业环境

18

何为成功的企业、企业生命周期、以往公司成功的关键要素、行业环境、
中美设计行业的对比

第三章 设计公司的战略定位及管理模型

38

设计公司的三角、设计公司的五种专业化导向、设计公司的业务模式、
设计公司的四个发展阶段、设计公司的战略矩阵、设计公司的管理模型

第四章 营销管理

66

客户选择、产品定价、管道管理、细分市场、细分市场战略

第五章 项目管理

91

项目管理的三个视角、项目管理的五个要素、
项目管理的基础——WBS、讨论案例

第六章 运营管理

109

组织架构、再谈成本中心与利润中心、运营数据体系、分包

第七章 人力资源管理

124

沟通方式、职级体系、能力模型、员工成长通道、绩效管理

第八章 知识管理、财务管理、信息化平台

137

知识管理、财务管理、信息化平台

第九章 企业文化（使命、愿景、价值观）

149

使命、愿景、价值观、注意手段、目的自明、平等、尊重、信任、合作、分享、
中国设计公司的价值观困境

附录

173

01 在《设计企业融资与资本专题研讨会》上的发言

02 多阶层社会对建筑师专业化发展的启示——2011年第八届上海建筑师沙龙上的演讲

03 设计行业的“婆婆”怎么当？——在北京市勘察设计行业“十二五”规划座谈会的发言

04 地方公司还是事业部？——大型设计公司设立二级业务单元的原则

白话 设计公司 管理

陈阳 著

中国建筑工业出版社

目录

自序 关于设计公司管理的“大白话”

4

从另一个角度理解设计行业 / 赵晓钧

6

第一章 管理是一种思维方式

10

成本中心还是利润中心、角色与企业文化、拖拉公式

第二章 管理转型与行业环境

18

何为成功的企业、企业生命周期、以往公司成功的关键要素、行业环境、
中美设计行业的对比

第三章 设计公司的战略定位及管理模型

38

设计公司的三角、设计公司的五种专业化导向、设计公司的业务模式、
设计公司的四个发展阶段、设计公司的战略矩阵、设计公司的管理模型

第四章 营销管理

66

客户选择、产品定价、管道管理、细分市场、细分市场战略

第五章 项目管理

91

项目管理的三个视角、项目管理的五个要素、
项目管理的基础——WBS、讨论案例

第六章 运营管理

109

组织架构、再谈成本中心与利润中心、运营数据体系、分包

第七章 人力资源管理

124

沟通方式、职级体系、能力模型、员工成长通道、绩效管理

第八章 知识管理、财务管理、信息化平台

137

知识管理、财务管理、信息化平台

第九章 企业文化（使命、愿景、价值观）

149

使命、愿景、价值观、注意手段、目的自明、平等、尊重、信任、合作、分享、
中国设计公司的价值观困境

附录

173

01 在《设计企业融资与资本专题研讨会》上的发言

02 多阶层社会对建筑师专业化发展的启示——2011年第八届上海建筑师沙龙上的演讲

03 设计行业的“婆婆”怎么当？——在北京市勘察设计行业“十二五”规划座谈会的发言

04 地方公司还是事业部？——大型设计公司设立二级业务单元的原则

关于设计公司管理的“大白话”

我一生中从未有过要求别人皈依我的信念的企图。能够把这种信念表达出来，而且是清楚明白地表达出来，我就满足了。——斯蒂芬·茨威格，《昨日的世界》

自 1991 年同济大学建筑系毕业至今已有 21 年。21 年的工作经历按行业维度，可以分为两段：设计行业 13 年、房地产行业 8 年；按地域维度可以分为三段：深圳 10 年、上海 10 年、北京 1 年。

这些经历中，受益最深的是在悉地国际（CCDI）的五年，即 2002 年 2 月至 2007 年 2 月。这期间，CCDI 正处于快速成长和发展阶段，从 130 多人增长到近 1000 人，从深圳的一个地方性公司转变为以北京、上海、深圳为基地的全国性公司。这个过程很痛苦，也很享受，之后关于设计公司的很多思考、研究源自这五年的经历。

设计公司，特别是中国民营设计公司的管理进步是一个逐步成熟和发展的过程。设计行业到今天为止还有很多企业处于懵懂期，管理上遇到了瓶颈，但是不知道用什么方式去思考、解决问题。从起源上看，由于专业性很强，设计公司的老总大多是设计出身，有很强的技术情结，从自己亲自做设计开始到带团队，再从带团队到做企业。这一过程中，开始需要企业管理的思维，但多数企业还停留在自发式的状态，高管们更多地考虑技术发展、业务拓展的问题，对管理无暇顾及，能应付过去就行。

随着 2007 年的金融危机和 2011 年下半年经济形势的变化，设计行业感受到与过去十几年黄金时代完全不同的外部压力。同时，不少民企的规模也达到百人乃至千人规模。这一阶段的企业管理思维方式与原有的技术思维方式是不太一样的，管理者的思路需要调整。内外两种压力导致了设计企业对管理前所未有的重视，近些年各高校

的 MBA/EMBA 课堂上出现了不少设计行业的学员，这在十年前是不能想象的。

但是，课堂上能汲取的管理学知识大多是过去一百年对传统行业管理经验的提炼总结，如制造、金融、贸易行业，而设计行业属于智力型企业，与传统行业在核心资源及核心竞争力上有显著差异，这造成设计公司无法照搬传统行业的管理方式，甚至思维方式也有很大不同。借用管理大师彼得·德鲁克先生晚年的一句话：“20 世纪管理学的最大贡献在于，它将体力劳动者的生产效率提高了 50 倍。提高知识工作者的生产率，是 21 世纪管理学最大的挑战。”大师的这句话说明智力型企业的管理在世界范围内还没有公认的理论模型，处于探索阶段，当然，也可能根本不存在公认的智力型组织管理理论，就应该是多样性的。

2008 年春夏之交，我创办了 ADU 企业管理咨询公司，总结、思考、整理了多年设计行业管理实践，提出对设计企业管理的一些粗浅理解，并通过对一些企业的顾问咨询和实践尝试进行应用。本书即是根据我在多家设计公司举办的研讨会整理而成，书中没有深奥的管理理论，都是关于设计公司管理的“大白话”，无论是根据我自己的思考提出的“设计公司的五种专业导向”理论，还是根据传统管理理论改编的“设计公司的运营数据体系”等，都是来源于设计公司的基本管理实践，希望能对所有对设计公司管理感兴趣的朋友，尤其是正在从事设计公司管理的各位同仁有所帮助。同时，正如前面所说，智力型企业的管理尚处于探索阶段，本书的不完善之处在所难免，愿意和大家进行各种形式的探讨。

非常感谢行业中诸多同仁，如 CCDI 的赵晓钧、单增亮先生、AECOM 的乔全生先生、三益中国的高栋先生、联创国际的薄曦先生、王茂廷先生、天华的柳玉进先生、深圳华阳国际的唐崇武先生、北京九源国际的江曼女士等等，与这些行业实践者的交流使我受益匪浅。同时，感谢我的家人，特别是我太太王蕾，本书的初稿是她帮我整理完成。我曾经的同事，如陈书燕、陈榕铮、李馨宁、任雪琦对本书的完成亦有贡献，深表感谢。

从另一个角度理解设计行业

赵晓钧

这些年，我经常强调，自己不再是“建筑师”，而是一个“企业管理者”。

其实，这句话暗含“建筑师”与“管理者”两种身份非此即彼的假设，是十分偏颇的说法。这两个身份概念之间，并不存在一条清晰的边界，二者中很多意义本应是重合的。我之所以强调其中的不同，只是因为自己在谋求成长蜕变的过程里，特别关注自身的某些缺失和不足所致。

当初形成作为一个建筑师的身份认知，是在上大学的时候。那时的梦想，是成为贝聿铭、路易·康、迈耶等等这样的大师。我们这些学子，基本没人见过这些人现实中是什么样子，并不了解他们是怎样工作、生活、处事和思考的。我们只是通过自己的想象，勾勒出一个个我们意识中的“建筑师”形象，无非是科学家、艺术家一类令人敬仰的形象。

对这种认知进行反思，是在工作六七年以后，偶然听到的一句话。

当时，深圳主管城建的副市长，去美国拜会过贝聿铭先生。在一个场合他这样评价贝先生，他说：

“贝老根本不是一个建筑师，而完全是一个社会活动家”。

我想，我们谁都不会去追究市长这句话精准与否。但是这句话却呈现了一个事实。这样一位主管城市建设多年，与很多建筑师设计师打过交道的一市之长，在他心中有一种肯定的认知，“建筑师”与“社会活动家”是不同的，这“两种人”有着不同的行为特征。可以想见，市长的这份认知，带有某种普遍性。

事实上，我们学建筑的人都知道，很多我们顶礼膜拜的建筑大师，都是出色的“社会活动家”。我们并不能责怪市长见识有限，他之所以在实践中得到这样的认知，不是市长错了，就是我们这些他见惯了的建筑师，身上缺了些建筑师本应有的特征。

那么缺什么呢？

所谓“社会活动家”，无外是一些具有影响力、感召力、沟通力和亲和力特征的人。他们为别人带来益处，同时又可以得到别人的喜欢。这些特征讲得平实一些，无非就是一些与别人打交道的操作和实践能力。建筑师、工程师这样一份差事，有多少工作内容不是依赖通过别人的行为来获得结果的呢？

我们缺的，正是在工作中科学处理人际关系的实践能力，而这些能力，多半属于管理科学的范畴。影响他人行为，达成群体目标，即为管理。管理行为，是建筑师、工程师职业中必须有的组成部分。

但是，在我们的职业成长过程中，管理知识与实践能力，绝少以科学的形式，注入我们的学习之中。这使得我们行业大部分的同仁，缺少系统的管理科学的知识和意识，行业发展中的很多瓶颈与此有关，我们普遍感到既懂技术又懂管理的综合性人才缺乏，就是佐证。

我们行业，无比需要深深与行业特点和现实相连的，现代管理意识、知识和技术的注入。陈阳这本著作的推出，恰逢其时，有重大意义。

管理的作用，在于处理好工作中人与人之间的工作关系，那么做好管理，则需要参与工作的人，对同一事物，有相同的认知角度，即需要有一套附和管理科学的“行话”。

就像土匪有自己的“黑话”一样，用“行话”可以省却大量的沟通成本和行为偏差，塑造共同的判断依据。但是，由于我们行业长期处于比较原始的管理状态中，尚未形成与先进管理科学接轨的，让从业人员都耳熟能详的“行话”，这深深制约了我们的发展。

形成这些“行话”，就是应用现代管理科学的视角和框架，去解读我们的现实业务，从而形成可操作的管理系统和方法。这包括用投资、战略、研发、营销、HR 等企业通用要素去解读和规范我们的业务，还包括为我们的业务运行建立科学的统计和计量方法。一旦这样做了，管理科学会为改善我们的业务，带来很多新的可能性。

陈阳是这方面的高手和先行者。

2002 年，他加盟 CCDI，我们一起共事了五年。我对他有一份很大的好奇，是他拥有 MBA 学位。那时，我的全部精力还投在一个一个项目设计上面。称他是我在管理上的启蒙者和引路人并不为过，在他的影响下，我也对企业管理越来越有热情。他还促成了单增亮和我去中欧国际工商学院系统学习管理学知识。

2003 年前后，同时拥有建筑学和 MBA 学位的中国人，全世界也不会有太多人，那时的 CCDI 就拥有两位（另一位是胡晓明）。我一直为此骄傲，事实上这是 CCDI 的幸运。这几年，建筑学出身的 MBA 多起来，也是行业的幸运。

2005 年开始，陈阳开始在 CCDI 做运营系统的梳理。在此之前，我们的业务是“大锅乱炖”，这锅汤好与坏，完全分不清是肉多了还是菜少了。谁都不知每个项目是赚是赔，全靠经验和感觉。业务不能预算、预测，也不能结算和评价，等于信马由缰，在水草丰盈的原野上撒欢可以，但凡有些挑战的路途，我们是过不去的。

陈阳用企业的财务把控的观点，捋出了项目运行数据统计方法的基本结构。虽然这在一般意义的企业中并不算独特，但我本人在我们行业中确未见过。他借用了订单存量和库存的概念，显示出了公司签了合同未完成的活，以及干完了活没形成收入的工作量，使公司业务有了动态的驾驭感觉。我们还以“产工比”（产值与人工成本之

比值)的概念,代替了沿用数十年之久、抹杀人员能力差异的“人均产值”概念,精确地表达出了业务效率。如今,产工比这一数据,是 CCDI 所有同事无比重视的业务评价对象。

所以现在 CCDI 业务系统的运行和数据管理,很大程度上得益于陈阳当年打下的基础。

经过数年摸索、实践和沉淀,终于形成了这样一本著作。对行业是一件重要的事情。我认为这本著作有两大功用,一是提供了针对传统设计业务的管理学视角,便于挖掘改善和进步的机会;二是对一些有效管理工具的推广和普及。同时,对于初入设计行业,面临行业日新月异的变化,正在设计自己职业发展规划的年轻人,也有着重要的指导和建议的作用。

最后,衷心祝愿关心行业发展的人士越来越多,祝愿行业获得更多的发展推动力。



2012 年 6 月

管理是一种思维方式

管理学上对“管理”的定义很多，这里不讨论严谨的理论定义，而是强调管理最重要的属性：管理是一种思维方式。

我们经常谈的规章、表格、制度、流程等等是管理的有形的外在表现形式，并不是管理的实质。管理实质是无形的，这种无形的东西就是思维方式。思维的出发点决定了企业如何制定和执行制度、流程、表格，也在很大程度上决定了执行的效果。下面通过三个重要的概念来阐述管理是一种思维方式：

成本中心还是利润中心

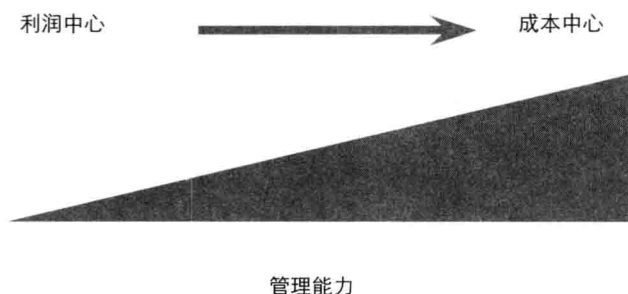
企业中对二级机构通常有两种管理方式：成本中心和利润中心。

利润中心模式下的最极端方式就是挂靠，各个二级机构之间独立核算、自负盈亏，无论多大的组织，实际上内部是一堆小团队组成的。行业中，有的公司几年前就已经 500 人了，但是它的 500 人等于 20×25 ，相当于 20 个 25 人的团队，所以 500 人的设计公司应该达到的技术高度、管理水平在这个公司是没有的，500 人的公司应该能够完成的设计任务，这个公司是干不了的，它能干的活全是 25 人能干的活，没有综合实力，这就是典型的利润中心方式。行业中还有一些公司不是采用纯粹的利润中心，但有很多接近利润中心思维的管理方法，公司与内部小团队在财务上采取分账的方式，这种方式的最大问题是各团队之间应有的合作、分享是做不到的，有的团队忙死，有的闲死，大家只考虑小团队利益。这样的公司无论多大都是没有真正的企业整体实力的。

成本中心的模式则不同，企业是一个整体，企业内部有不同的部门、不同的业务单元，为企业的共同目标承担不同责任，他们之间不存在互相分账的方式，不是自负盈亏。部门间的合作是必然的，也是必须的，可以根据业务发展需要进行资源调配。麦肯锡是国际顶级的管理咨询公司，曾经在台北接了一个项目，他们根据这个项目的需求在全球调动资源，项目组成员分别来自台北、中国大陆、澳大利亚、欧洲和北美，两个月后项目完成，小组成员各回各自所在地。这样的运作方式能做到最合理地调动资源，最有效地完成项目。麦肯锡的全球合伙人，拿的薪酬是一样的，共同对企业团队负责，而不是仅对自己所带的小团队负责。

利润中心和成本中心是两种迥异的管理思维模式，所对应的企业制度、体系、流程等方面的差异是显而易见的。思维方式没有弄清楚，照搬任何企业的制度体系都是没有用的，也不可能扎实地落地。

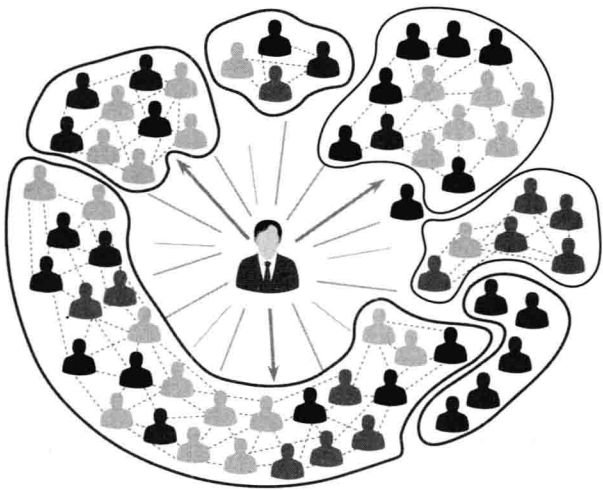
道理很容易理解，那么为什么很多企业在规模变大的过程中会偏向采用利润中心的管理模式呢？这是因为，成本中心对企业管理水平要求高，利润中心对管理水平要求低。



从这个角度看宏观经济结构，计划经济就是成本中心模式，是理论上最完美的经济结构形式，没有资源损耗，不存在经济危机。我想，计划经济失败的技术原因是其要求的管理水平超高，而到目前为止还不存在与此相匹配的管理能力。这是一个理想模型，能否达到这样的管理能力决定了计划经济能否成功，也许 50 年、100 年后，计算机等相关技术、理论再发达、再发展，人类能弄清楚每一个人、每一个组织的需要，有能力进行资源有效配置，那时可能全球都可以成为一个计划经济体。1949 年，中国开始实施计划经济，由于不可能搞清楚数亿人口、大量企业的供求动态关系，30 年下来的结果是经济面临崩溃。与其掌握不了，不如放开市场，还权于民，于是有了 30 多年改革开放。

在企业对外呈现为利润中心的情况下，企业能否在内部实施利润中心模式呢？答

案是否定的，因为企业存在的价值在于降低社会交易成本。1991 年诺贝尔经济学奖得主、英国经济学家罗纳德·哈利·科斯在 1937 年发表的《企业的本质》中，提出了交易成本的概念。交易成本是指在市场经济条件下，协商谈判和履行协议所需的各种资源的使用，包括制定谈判策略所需信息的成本、谈判所花的时间以及防止谈判各方欺骗行为的成本。如果没有企业，社会中所有交易只能在自然人之间发生，比如一个人要建房子，需要找设计师，就要与无数的建筑师、结构、水、暖、电工程师进行商务洽谈，更不要说施工环节，要自己找工人，交易成本会高得难以想象。而有了企业这样的商业组织，建房人与设计公司、施工企业打交道就可以了，总体交易成本就能有效降低。因此，如果一个企业在内部实施利润中心管理，那么这个公司就失去了其存在的社会意义。在中国，为什么有的设计公司可以通过挂靠生存，原因是目前行业资质的行政管制导致很多有志于设计行业发展的团队拿不到资质，只能靠挂靠方式获得生存空间。相信终有一天，目前带有垄断性质的行业管制方式会开放，那时，那些靠挂靠生存的牌照公司也将不复存在。



一个企业的真正成功和成长就意味着它能持续提升管理能力，这才是有竞争力的公司，被人们认可的公司，而不是简单挣钱分账的公司。知名的智力型企业都是成本中心模式，并拥有与此对应的很强的管理能力。

角色与企业文化

在企业团队中，我们把董事长、总经理看作什么人？比如老板或领导者。这里，