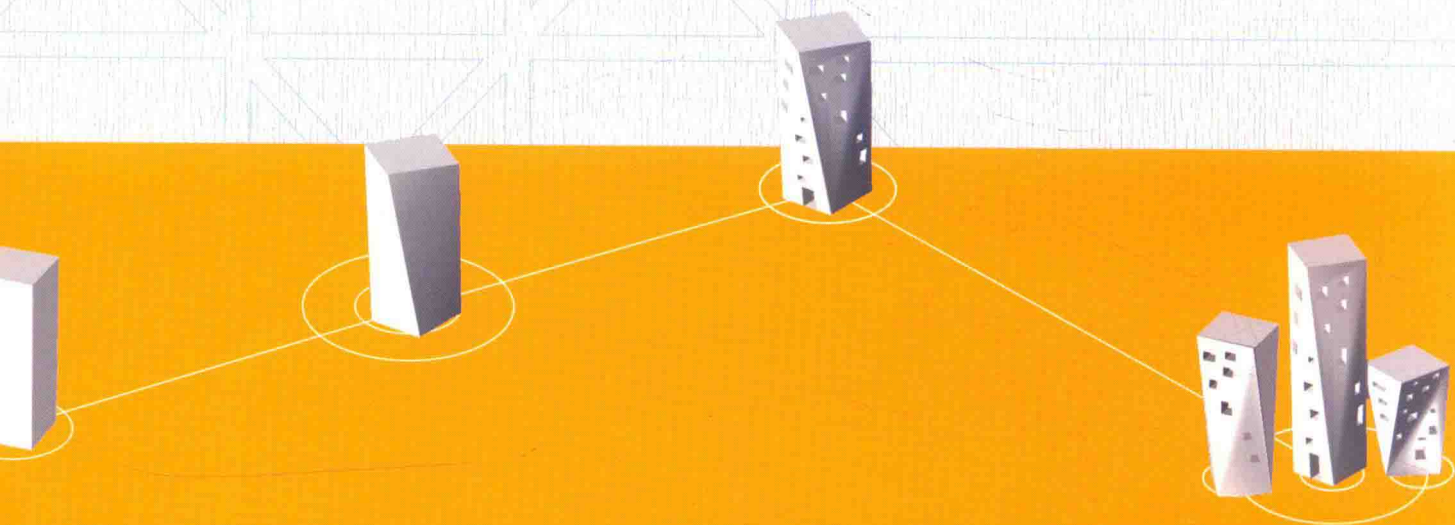


The starting
point of architects
—from post internship to career planning

建筑师起点

从岗位实习到职业规划

张广平 于 奇 著



中国建筑工业出版社

建筑师起点

——从岗位实习到职业规划

张广平 于 奇 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

建筑师起点——从岗位实习到职业规划 / 张广平, 于奇著—北京: 中国建筑工业出版社, 2014.4
ISBN 978-7-112-16278-9

I. ④建… II. ①张… ②于… III. ①建筑学 IV. ①TU

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第002703号

本书将建筑学专业岗位实习和建筑师职业规划定义为“建筑师起点”,从专业实践经验出发,总结教学成果与实际案例,一方面对建筑学专业实习阶段进行了全过程的分析和研究,另一方面结合建筑学专业就业多元化发展的态势,剖析了建筑学专业毕业生可能面临的职业发展路径,试图引导高年级建筑学专业学生和入职不久的年轻学子踏上建筑界的通途。

这本书告诉你如何以岗位实习和职业规划为起点,从一名建筑专业的学生成功地转换为一名适应时代发展需要的建筑师,书中针对不同的你提供了最佳的可能,为你的设计院实习提供了全方位的指导,为你的就业方向与目标的选择展示了多彩的可能。阅读这本书可以帮助你平稳地完成从学生到职业生涯的过渡,帮助你将从学校获得的知识成功运用到工作实践,帮助你更好地明确职业目标、积累工作经验并提高实践能力,从而实现自己的职业理想。

责任编辑:陈桦 杨琪

书籍设计:锋尚制版

责任校对:陈晶晶 姜小莲

建筑师起点

——从岗位实习到职业规划

张广平 于奇 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

北京锋尚制版有限公司制版

北京中科印刷有限公司印刷

*

开本: 889×1194毫米 1/20 印张: 14 $\frac{1}{4}$ 字数: 302千字

2016年11月第一版 2016年11月第一次印刷

定价: 40.00元

ISBN 978-7-112-16278-9

(25034)

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)

前言

本人在设计院从事多年建筑设计工作，期间有在某大型地产公司从业又跳槽的经历，曾主持或参与设计项目近百万平方米。伴随对自身和专业的逐步理解，就业近5年后试图转入高校工作，但由于种种原因搁浅。接下来在勤勉设计的同时，确立了高校教师的未来职业目标，并用了9年的时间持续准备和学习。2008年条件和机遇具足，顺利转向教师岗位，实现了属于自己的职业理想。

二十多年的从业经历，让我从不同角度对建筑学专业的职业发展形成了丰富的体验。从事教学工作以来一直密切关注学生的个体差异和个性优势，注重激发不同特质学生的学习潜能，并对建筑学专业人才的发展定位进行着不断的思考和探索。

本书在省教育科学规划课题的基础上深化，将源于教学过程的积累感悟与职业规划和行业发展相结合进行研究。书中内容从年轻学子的客观要求出发，结合建筑学专业多元化发展的态势，围绕岗位实习和建筑师职业规划两部分核心议题，对建筑学专业实习阶段的相关问题进行分析和研究，试图梳理出适合当今专业需求和国情发展的执业指南，引导处于实习阶段、即将毕业和入职不久的年轻人领跑起点，迈向建筑师的坦途。

建筑学是一门应用性学科，岗位实习是非常重要的学习阶段，可定义为建筑师未来执业生涯的起点。一方面，通过实习可以了解建筑师的日常工作模式和工作内容，使课堂理论联系业务实际，增进对职业内涵的理解，培养对所学专业理论知识的应用能力，建立与相关专业工种配合协作的意识，为今后成功走向社会奠定基础。另一方面，通过观察和体验建筑设计的流程，思考自己更喜爱、更适合的专业方向，提高对于自身设计水平和综合能力的认知，激发后续学业的学习动力，进而调整未来职业发展定位。但是由于实习期设计单位、时间节点、参与项目等条件的局限性，实习期参与体验的工程项目可能仅仅是前期策划到后期服务中的某一个或几个阶段，由于实习人员地点分散、个体情况差异大等问题，学校方面很难针对实习进程中面临的不同情况给予及时的指导，因此，从实习单位选择到实习成果收获均存在一定的盲目性和偶然性，所以书中对实习阶段可能面临的问题进行了详细阐释。

岗位实习部分包括计划制定、单位选择、简历和作品集制作、面试入职、工作实践分析等

多项内容，结合了创作团队同学的真实经历和感受，从实习的前期准备到面试求职，从开始入职到返校学习，对专业实习的全过程进行了梳理和总结。逐一解答了建筑学专业实习阶段面临的一些共性问题：如何选择一家适合自己的设计公司？如何制作一份能展示个人魅力简历和作品集？如何正确评价自己的性格特点与专业水平？如何应对单位面试和启动实习计划？如何更好的获得实习阶段的教育价值、实践经验、资金利益，以及专业提高？如何更加有效的利用实习阶段的学习机会？

职业规划部分在分析建筑专业的社会需求的基础上，结合不同就业方向进行了分析和点评，对毕业生比较关心的问题进行了阐释，展示出年轻建筑师未来发展的多种可能。这部分内容试图建立一个建筑学专业就业发展相关问题的基本框架：建筑学专业本科毕业后的方向；建筑师的具体工作职责与不同岗位的基本要求；学校学习内容与就业后的关联性如何；不同性格特点和特长与专业发展方向的契合点；继续深造和出国留学的方式方法；注册建筑师考试应对和继续教育学习规划等。

本书还包含了一些资深建筑师不断超越、丰富多彩的职业经历；记录了年轻建筑师锐意进取、快速成长的历程；讲述了建筑学毕业生的发展方向与目标的选择；介绍了建筑师应具备的基本技能、执业理念和从业技巧。2015年房地产行业进入转折的时代，一方面与设计行业紧密挂钩的土地新开工面积大幅减少，总量需求的结构变化促使建筑设计市场的洗牌和市场资源的再分配，导致了一批建筑设计公司将被淘汰。另一方面，市场对设计产品要求的质量大幅提高，建筑领域步入更加注重设计产品创新力和品质感的时代。建筑设计行业低迷的市场行情，势必影响企业用工结构和人均效能。因此，面对激烈的市场竞争，建筑学专业年轻人的入职训练和职业规划尤其重要，提高自身能力和专业素质更加迫在眉睫。

阅读这本书可以帮助你更好的完成从学生阶段到职业生涯的过渡，可以帮助你答疑解惑、明确目标，尽快提高实践能力。书中的很多内容是在整理和细化建筑实践阶段教育普遍观点的基础上形成的，试图为不同的你提供最佳的可能，为年轻学子的职业理想尽绵薄之力。由于本人学识有限，部分内容可能经不起严密的推敲和探讨，希望阅读时不要拘泥于文字本身探究，更多的理解创作的主旨。

致 谢

看到一届届学生不断地从稚嫩到成熟，从迷茫到开朗，专业上长足的进步，事业上捷报频传，找到适合他们发展的方向和岗位，我的内心获得了前所未有的充实和满足。本书的创作团队主要是我的研究生和06级至10级教过的本科学生，他们的作品集、实习报告和个人经历为本书提供了丰富的资料，在此表达诚挚的谢意，并此送上美好的祝福：祝你们都能实现“关于建筑师梦想”！团队特别感谢：李翰朝、彭爽、兰玉婷、杨乐、郭苏林、邹迪、李金遥、王技峰、潘龙飞、张梦窈、关博华、刘子源、王博然、陶英南、李晓萌、叶留香、李晨光、向卫、张家榕、张翰元、周临军、王国强、孟锦、庄弘毅、高震华、李忠敏、常竞文、宋怀远、李光日、贾禹强、张博、刘秋兵等同学。

本书初稿完成于两年前，由于种种原因没能出版，在近期修改过程中，李超、徐茹和毕钰三位研究生同学根据编辑的校审意见对文字部分进行了整体完善，书中除个别索引插图外，均由储欣和金家莹绘制，特此致谢。

在本书编写的过程中得到了吉林建筑大学领导和老师们很多的帮助和支持，在此我要特别感谢建筑大学张成龙副校长、建筑与规划学院王亮院长、柳红明副院长和吕静副院长，以及在教学方面给予我多年指导和引领的李佳艺老师和李之吉老师；创作团队提供的实习案例来自同学们实习和工作的多家设计院，在此对这些设计单位一并表达感激之情；这本书从酝酿构思到截稿完成历时近两年的时间，家人给了我很多精神上的支持，特别是舍去了很多陪伴女儿的时间，在此我要感谢她的理解和鼓励！还要感谢为本书提供寄语和提供个人经历的各位老师和业内精英；感谢从事建筑行业多年来陪伴我成长、给予我帮助的同事、同行和朋友，字里行间都有你们的功劳！

资深建筑师寄语

王 亮 吉林建筑大学建筑与规划学院 教授

建筑学本科阶段的设计院实习是五年制建筑学教育的一个重要环节，通过设计院实习可以让学生了解设计院的工作流程——方案的形成、各专业间的协调以及施工图的制作等，对设计院的工作性质有一个切实的认识；可以检验自己在校内所学知识的扎实性和完整性，建立起理论学习与工程实践之间的密切联系；可以让学生有机会与不同学习背景的同学和员工进行交流，发现所学知识的长处和不足。总之，设计院实习过程是培养执业建筑师的必要过程，欧美现行建筑学专业的培养同样是在完成三年左右的专业学习后，再进行1-2年的事务所实习，完成实习发展计划，才有资格申请参加相应的注册建筑师考试。

绝大多数同学能够认真完成实习任务并取得成效！部分同学由于实习前准备不充分，导致频繁更换实习单位，让实习过程不够完整，也有个别同学缺乏自律，离开学校的管理后放任自流，让实习变成走马观花。因此，希望通过这本书能够给大家带来启迪，为早日成为一名优秀建筑师打下坚实的基础！

柳红明 吉林建筑大学建筑与规划学院 教授

从步入大学殿堂开始建筑专业的学习，到成为一名真正的资深建筑师需要走过漫长而艰辛的道路。那么，怎样才能成为一名真正的建筑师呢？得到的回答各种各样，比如说天赋，比如说后天的努力，比如说幸运之神的垂怜等等，不一而足。听到这些回答，可能你依然还会迷茫，依然还会困惑，甚至后悔自己当初的选择。

如果把成长为资深建筑师比喻为一段征程，那么前进的道路就会有起点，有过程，也有终点。踏上起点，经过无限的可能，才能到达征程的终点——成为一名优秀的资深建筑师。真正意义上建筑师的起点应该可以理解为从大学阶段的专业课程学习阶段开始，特别是为期一个学期的设计院实习过程。通过设计学院实习，一方面可以了解施工图的绘制和编制方法，掌握建筑设计从前期策划、方案设计到施工图设计及工程实施全过程，提高相关知识在设计中的运用能力以及各专业之间协调能力。另一方面通过接受设计院建筑师的言传身教，掌握建筑师执业技能，提高解决实际问题能力，为成为一名真正的建筑师奠定基础。书中内容为年轻学子指明了通向执业建筑师道路的前进方向，破解了迷茫与困惑。

路漫漫其修远兮，我真诚地希望这本书的出版能为行走建筑道路上苦苦求索的学子以指引，珍惜设计院实习的机会，规划好自己的职业生涯，早日实现“建筑师之梦”！

徐洪澎 哈尔滨工业大学建筑学院 副教授

国内建筑行业迅猛发展的同时，一些不良风气也被带进了校园，对还未走向社会的建筑学专业学生的建筑观、就业观产生了一定的影响。作为建筑教育工作者，我们希望学生不要盲目跟风，还应脚踏实地为自己的学习和未来事业的发展做好充分的前期准备和规划；专业实习和就业规划会影响学生毕业后至少3~5年的工作选择和走向，因此这个阶段的把握对于毕业生而言非常重要。

本书从建筑学专业实践经验出发，结合建筑学专业当下就业多元化发展的趋势，对建筑学专业岗位实习和建筑师职业规划两部分的各项内容进行了详细的阐述。内容贴合实际，涵盖广泛，对毕业生比较关心的诸多问题进行了阐释。

张老师作为一位有着多年实践经验的建筑设计师，又是高等院校建筑学专业严谨的教学工作者，本书凝结了她多年的经历和经验。双重的从业经历，双师的身份让她更了解社会对建筑学专业毕业生的需求和要求。在这里，她会告诉建筑专业的学生如何成功地转换成为一名适应时代需要的建筑师。

书中内容的引导性可作为建筑学专业学生的执业指南，对于那些怀着建筑梦想的莘莘学子来说也是非常必要的，相信它会给对实习和就业选择迷茫的你带来实质性的帮助。

高德宏 大连理工大学建筑艺术学院 副教授

对于即将走上职业道路的建筑系学生来说，在学习阶段已经开始基本的职业生涯，职业规划不是按设定好的蓝图施工，而是一边做一边改，如同一个方案的设计过程一样。一个建筑师，如何能够在需要不断面临挑战、质疑与自我能力更新的行业内，坚持向前。而不是在画了几年图，完成工作经验累积时按照社会认识另谋高就；如何能在不断修正、解释、在精心准备的工作成果与漠视之间的反差中进行调整以备再战，如何面对可能长达数十年的相似性工作，如何实现阶段性工作层面的跃进。

本人认为掌握建筑师对建筑设计工作中的几个需求或者建筑学专业对建筑师的几个要求，有助于从业人员看清楚自己所处工作状态：

一、完成阶段，即建筑功能性完成设计任务所要求的合理工作，包括设计的实施性与适应性，相关技术工作的衔接与建筑作用功能的达成，在工作团体里的运行无障碍。这些要求的落实，可使建筑师成为一个合格的工作者。

二、优秀阶段，在工作中除能完成工作岗位及工作环节中所需的合理条件外，能够娴熟的带动工作的运行，创造性地优化设计任务，高效地运转设计工作组成为参照样板，此阶段建筑师成为技术工作的领导者。

三、自我阶段，在满足工作所需的合格适用，优秀示范之上，对建筑师本人设计观念的不断探索与试验，对本人的城市生活模型持续专注与物化为建筑方向，对未来需求进行一种先导式追寻，可使建筑师成为优秀的社会从业者后进一步促进自己的努力。在此阶段，建筑师通过所做的工作达到一种自我指涉性和自主性。

所述需求，即是建筑学专业对从业者的需求，也是建筑师能从行业里获得的心理需求。

齐卓彦 内蒙古工业大学建筑学院 讲师

从懵懂中进入建筑专业学习的时刻，就深深地喜欢上了这个专业，多年的教学和设计从业经验让我深深体会了建筑专业学习和工作的辛苦（建筑学家林徽因在美国宾夕法尼亚大学求学建筑学的时候，曾因为建筑学院不招收女生而被迫进入该校美术学院，主要选修建筑系的课程）。辛苦不能阻挡我对建筑学的热爱，这份热爱是每一个决心从事建筑设计工作的年轻人最应该坚持的东西。

从事教师的工作也在往十个年头上数，碰到的学生林林总总，回忆曾经自己学习时的伙伴，可以看出寻找一个适合自身性格特点和兴趣方向的实习途径，以及未来择业的方向都尤为必要。我们知道，在学习建筑的学生中，并不是所有人都适合在建筑设计上发展，每个人在建筑设计上的领悟力不同，当你保有热情的时候，通过你的坚持多半能大器晚成，但也有一些学生对建筑设计的兴趣没有建立起来，那么如何去选择你的实习单位以及就业取向就更应该尽早去取舍。

了解从最初接触社会的实习阶段，到走入工作岗位后如何进行职业规划，目的只有一个：在竞争如此激烈的今天，如何不去过多地走弯路，迅速地让自己在社会中定位，尽快适应社会并在适合自身特点的专业领域取得成绩。这些问题是大家应该及早去思考的，否则在临近毕业时可能仍然是非常茫然的状态，会使你浪费一定的时间。希望大家不要虚度好光阴！

目 录

● 001

第一章 实习计划制定 / 1

(一) 设计单位相关 / 2

(二) 单位的选择 / 6

○ 002

第二章 实习工作启动 / 19

(一) 实习申请 / 19

(二) 面试技巧 / 24

(三) 入职相关 / 32

○ 003

第三章 实习过程展开 / 39

(一) 融入团队 / 39

(二) 正确的状态 / 47

(三) 工作与积累 / 59

○ 004

第四章 实习成果总结 / 70

(一) 实习日记 / 70

(二) 实习作品集集锦 / 92

(三) 实习报告 / 125

○ 005

第五章 求职简历和作品集 / 134

(一) 简历的制作 / 135

(二) 求职作品集 / 140

☀ 006

第六章 建筑学专业职业规划 / 162

(一) 学以致用——建筑设计 / 162

(二) 缓冲就业——选择读研 / 183

(三) 远方的梦想——出国 / 198

(四) 多元化就业与职业规划 / 218

附录1 常见问题解答 / 254

附录2 设计单位岗位职责 / 260

参考文献 / 272

第一章 实习计划制定

从进入高校学习到加入社会实践，直至成为一名具有执业资格的注册建筑师，**这是一条充满艰辛、充满幻想与激情的道路**。校园里主要学习的是专业知识，从浅到深；走出校园更多学到的是设计实现与团队合作，挑战重重。实习过程中，设计单位和实习生都应当既有付出又有收获；实习期的经验可以培养你从事专业设计的动力，激发你热爱专业的激情，促进你更好地发现自我并提高专业能力；优质的设计公司以自身的宽容和真诚帮助初出茅庐的年轻人搭建学校教育与实践的桥梁，将实习生转变为高效率的设计团队成员，有效利用实习生的力量创造经济效益和社会效益。

在建筑学专业学习的进程中，对于专业你是如饥似渴的热爱，还是不温不火的努力，抑或仍处于彷徨迷茫或困惑排斥之中？无论怎样，经过几年的学习，你对于专业的基本知识和行业特点都应当已经建立起了一定的认识；不论出处，临近岗位实习，学习建筑学专业的你，此时应当站在一个职业生涯的起点思考未来的发展：**一切皆有可能**。

成功的职业生涯往往从制定一系列的计划和目标开始，其中就包括制订充分的实习计划：明确专业实习的目标城市与单位、了解个人的兴趣与擅长、听取老师的建议并尊重家长的想法、分析当前与就业形势与专业发展前景……好的计划对于工作的发展方向具有不可限量的价值，可以为你争取更多的机会，以更快的节奏达到自身对于专业发展期待的目标。

（一）设计单位相关

俗话说“知己知彼，百战不殆”，此时的你面临的首要问题是了解设计单位的资质等级、所有制形式和承揽项目特点等体现单位特质的要素，在有限的用人单位里挑选最接近你实践目标的设计公司。

◆ 关于设计单位分类资质

根据设计单位承担任务的范围，建筑工程设计资质分级如下（表1-1）。

按建筑设计单位资质划分		表1-1
按建筑设计单位资质划分	分级	承担任务范围
	甲级设计单位	承担建筑工程设计项目的范围不受限制
	乙级设计单位	1. 民用建筑：承担工程等级为二级及以下的民用建筑设计项目。 2. 工业建筑：跨度不超过30米、吊车吨位不超过30吨的单层厂房和仓库，跨度不超过12米、6层及以下的多层厂房和仓库。 3. 构筑物：高度低于45米的烟囱，容量小于100立方米的水塔，容量小于2000立方米的水池，直径小于12米或边长小于9米的料仓
	丙级设计单位	1. 民用建筑：承担工程等级为三级的民用建筑设计项目。 2. 工业建筑：跨度不超过24米、吊车吨位不超过10吨的单层厂房和仓库，跨度不超过6米、楼盖无动荷载的3层及以下的多层厂房和仓库。 3. 构筑物：高度低于30米的烟囱，容量小于80立方米的水塔，容量小于500立方米的水池，直径小于9米或边长小于6米的料仓

◎ 建筑设计单位资质

甲级

- 从事建筑设计业务6年以上，独立承担过不少于5项工程等级为一级或特级的工程项目设计并已建成，无设计质量事故。

- 单位有较好的社会信誉并有相适应的经济实力，工商注册资本不少于100万元。

• 单位专 业技术骨干中建筑、结构和其他专业 人员各不少于8人、8人、10人；其中一级注册建筑师和一级注册结构工程师均不少于3人。

• 获得过近四届省级建设行政主管部门评优及以上级别评优的优秀建筑设计三等奖及以上奖项不少于3项，参加过国家或地方建筑工程设计标准、规范及标准设计图集的编制工作或行业的业务建设工作。

• 推行全面质量管理，有完善的质量保证体系，技术、经营、人事、财务、档案等管理制度健全。

- 达到国家建设行政主管部门规定的技术装备及应用水平考核标准。

- 有固定的工作场所，建筑面积不少于专 业技术骨干每人15平方米。

乙级

• 从事建筑设计业务4年以上，独立承担过不少于3项工程等级为二级及以上的工程项目设计并 已建成，无设计质量事故。

- 单位有社会信誉以及相适应的经济实力，工商注册资本不少于50万元。

• 单位专 业技术骨干中建筑、结构和其他专业 人员各不少于6人、6人、8人；其中一级注册建筑师和一级注册结构工程师均不少于1人。

- 曾获得过市级建设行政主管部门及以上级别评优的优秀建筑设计三等奖及以上奖项不少于2项。

- 有健全的技术、质量、经营、人事、财务、档案等管理制度。

- 达到国家建设行政主管部门规定的技术装备及应用水平考核标准。

- 有固定的工作场所，建筑面积不少于专 业技术骨干每人15平方米。

丙级

• 从事建筑设计业务3年以上，独立承担过不少于3项工程等级为三级以上的工程项目设计并 已建成，无设计质量事故。

- 单位有社会信誉以及必要的经营资本，工商注册资本不少于20万元。

- 单位专 职技术骨干人数不少于10人；其中二级注册建筑师不少于3人（或一级注册结构工程师不少于1人），二级注册结构工程师不少于3人（或一级注册结构工程师不少于1人）。

- 有必要的技术、质量、经营、人事、财务、档案等管理制度。
- 计算机数量达到专 职技术骨干人均0.8台，计算机施工图出图率不低于75%。
- 有固定的工作场所，建筑面积不少于专 职技术骨干每人15平方米。

不同资质的设计院的技术水平和所承担的工程项目都有很大的差异，了解设计单位的分类与资质，可以对目标实习单位形成一个初步的评价。按照所有制形式的不同，设计单位还可以划分为国有企业（事业单位，一般包括规划局的下属企业）、股份公司（多为合资企业）、私有企业（民营企业）和建筑事务所等。

◎ 设计单位组织模式

随着我国建筑市场经济体制的逐步建立和完善，社会经济环境发生了重大变化，传统的计划经济管理模式已经不能满足设计院企业的发展需要。面对迅速发展的市场经济和日益扩大的业务规模，很多设计院企业都在组织结构模式的转变上进行着不断地尝试和革新。

伴随国家对设计单位明确提出的改制要求，设计院逐步建立起现代企业的产权制度、组织制度和管理制度。**成为产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学和自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的法人实体和市场竞争主体。**在这种形势下，传统的计划经济管理模式已经逐渐退出历史，当代设计院的管理模式、管理水平，在不断变化的社会经济环境中发生着日新月异的变化，很多设计院都在探讨并实践提升竞争力和活力的组织模式。

目前我国各类设计院中广泛采用的组织结构模式主要有两种：专业室模式和综合室模式。

专业室模式 是指将所有的生产资源按不同的专业进行划分，成立不同的专业室，管理本专业范围内的所有生产资源，在专业室之外成立院级职能部门，负责专业室之间的协调和管理资源的分配，各专业室在本专业范围内完成相应的生产任务。

在专业室模式下，专业室的管理人员除了能够组织好本室员工完成设计任务外，还有更多的精力关注本专业的技术能力建设，打造优势专业。但是由于传统的专业室的组织模式在项目人员

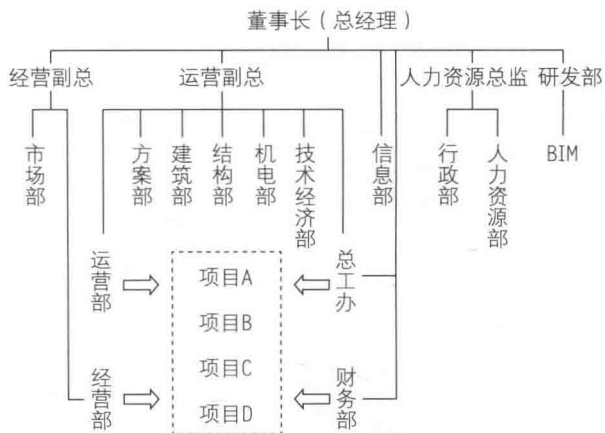


图1-1 专业室模式组织机构框图

的分配、协调和管理方面，需要花费大量的时间和精力用于不同专业室之间的协调，这就使得专业室模式的管理成本加大，不利于项目管理能力的建设；此外，由于各专业室独立运作，专业室人员往往考虑本部门利益多于设计院整体利益，这就会造成各专业室之间相对独立，存在项目中各专业接口衔接不畅等问题；在对专业人员的培养上，由于这种专业室的设置，使得本专业人员较难

深入了解其他专业的工作，不利于培养复合型的高端专业人才（图1-1）。

综合室模式 则是将所有的专业合并到一个综合部门进行管理（技术质量部），由综合室作为院的二级单位，统筹分配和自筹项目相结合，组织各专业人员完成设计任务，生产资源和管理资源发挥协同配合的作用。在综合室模式下，各专业集中在一个部门，人员配备较为全面，能够相对独立地运作完成各类生产项目，综合室模式对于设计院生产资源的统筹协调、项目管理能力的提升起到了较好的作用，并且能够极大地提高生产效率。从客户和市场的角度来看，目前很多设计院都希望能够与客户建立长期的合作关系，综合室模式相对专业室模式来说更有利于为客户提供长期稳定的服务。但是，在这种模式之下，综合室往往更关注管理能力与业绩的成长，各专业疲于应付诸多的生产项目，对于专业能力、技术进步等方面的关注则不如专业室模式，有的综合室模式甚至会严重破坏设计院的专业能力建设（图1-2）。

从两种模式的适用范围来看，专业室模式比较适合产品种类单一，专业间协调难度较小的设计院，而综合室模式则更适合产品涉及的专业繁多，专业间协调工作量较大的设计院。以传统模式为基础，提升设计人员专业水平，提高设计质量为目标的不同管理模式改革正在进行。

从组织结构设计来看，设计院主要有以下两种项目管理模式：

职能式组织结构：这种组织结构是相对比较传统的项目管理模式，设计院通过职能部门对