

建筑师业务案头参考书

建筑师职业 实用手册

Architect's Professional Practice Manual



(美)詹姆斯·R.富兰克林 著 宋秀娟 译

机械工业出版社
China Machine Press

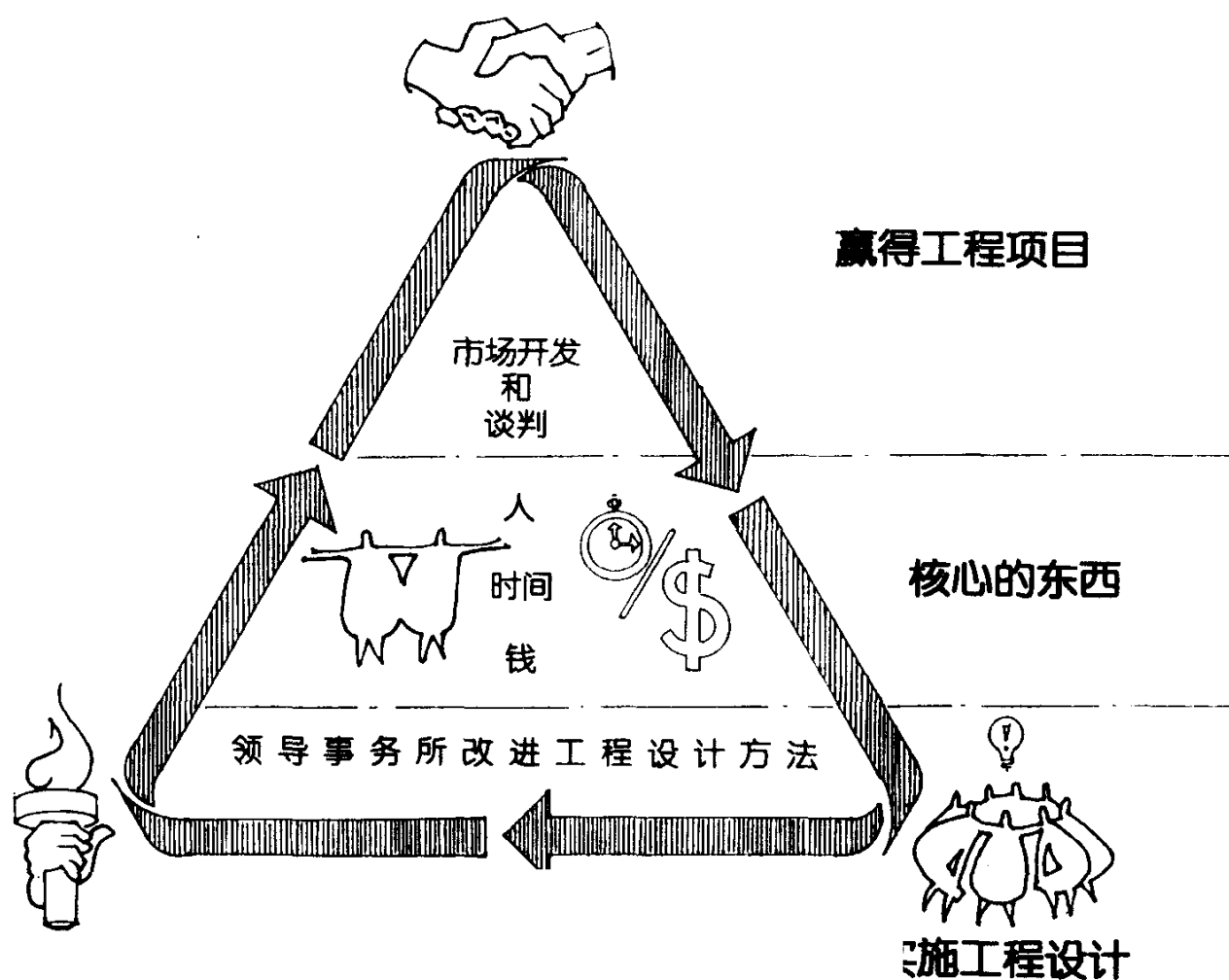


74-62
F63

建筑师业务案头参考书

建筑师职业实用手册

(美) 詹姆斯·R·富兰克林 著
(美国建筑师协会、美国园林建筑师协会会员)
宋秀娟 译



机械工业出版社

本书版权登记号：图字：01—2001—2076

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑师职业实用手册/(美)富兰克林(Franklin, J. R.)F 著;宋秀娟译.
—北京:机械工业出版社,2002.7

书名原文:Architects professional practice manual

ISBN 7-111-10235-5

I. 建... II. ①富...②宋... III. 建筑工程—技术手册 IV. TU-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 029318 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:何文军 版式设计:冉晓华 责任校对:张媛

封面设计:鞠杨 责任印制:路琳

北京机工印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002 年 7 月第 1 版·第 1 次印刷

787mm×1092mm¹/₁₆·18.5 印张·451 千字

0 001—4 000 册

定价:35.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68993821、68326677-2527

封面无防伪标均为盗版

作者介绍

詹姆斯·R·富兰克林 (James R. Franklin) 是美国建筑师协会和美国园林设计师协会会员。他具有作为一位建筑师、园林设计师、顾问、教育家、培训导师和作家的杰出经历。作为一位从业 35 年的建筑师，他领导了一家拥有 85 名雇员的建筑师事务所，并获得过 18 项设计奖。作为美国建筑师协会和美国园林设计师协会的双重会员，他编辑了美国建筑师协会的《建筑师职业实用手册》的第 11 版，并且对该手册的第 12 版的主要部分做出了贡献。多年来，他以美国建筑师协会会员和该组织的第一位常驻会员的名义，为该组织、美国园林设计师协会和一些建筑师事务所举办过多次受到极其广泛欢迎的学术研讨会。1995 年，他加入了设在圣路易斯-奥比斯波的加利福尼亚综合技术学院。1999 年，他接受了美国建筑师协会因他模范的职业服务活动而授予的令人敬佩的爱德华·C·肯珀 (Edward C. Kemper) 奖。他目前居住在加利福尼亚的圣路易斯-奥比斯波。

前 言

这本书只是为建筑师们而写（绘图、标印刷体字母、粘贴）的。虽然其他的读者通过阅读这种带有一些傻气的大杂烩版式而可能一无所获，但是建筑师们却懂得：这种最快速直接的草稿和草图是他们彼此之间最佳的交流方式。本着这种快速直接的精神，我把这本书奉献给你们。从这本书里浏览不到那么多你们思想上关切的秘密消息，它所谈到的只不过是当前在建筑师行业中和针对建筑师行业正在发生的事。一方面，辅助专业人员和准专业人员的激增正在抢夺你们的饭碗——这种情况十分紧急。另一方面，我们的行业经受过比这更大的威胁，因此我并不为你们担心。值此关头，思考一下如何使我们能更好地赢得并按期完成工程设计项目和为社会提供最佳的服务的方法，才是最重要的。

按照我的理解，“前言”应该是我向那些为本书做出过不可或缺的贡献的人们表达谢意的地方。因此，我在这里向你们致谢。但是我不能逐一地列出你们的姓名，因为其中的大多数我不知道。本书中所综合的内容，收集 14 年多的时间里我在美国、加拿大、新西兰和澳大利亚所促成的那些专题讨论会和学术研讨会，再加上来自我们经营了大约 35 年的变幻莫测的布拉耶（Braille）系统的教训。感谢你们每一位和全体。我对这件事的谈论就到此为止。

如果你在为他人工作时由于按照我在这本书中所说的方法去做而陷入了困境，那么这里也是我表示不承担责任的地方。从来还没有见到过一项建筑业务不是独一无二和各具特色的，因此我不得不说你是在自愿地利用这本书中的内容——即使这些内容是新的东西那又怎么样呢？这本书中所说明的许多业务技巧是我们全部业务实践的一部分，非常像是把看管家猫和自由式摔跤（人员、程序和管理要素）临时组合在一起，这就使得这些看似轻松的业务技巧变得如此的艰难。但是，如果最难于对付的一个不是你自己，那它们就不再是那么难了。所以本书的许多内容实际谈的是如何进行自我管理。我希望这本书能带给你干好建筑师业务的工具，同时创造出较好的工程设计。

欢迎来到我的工作台。胡乱堆在这里的是我 50 多年来屡试不爽的工具。但是你必须知道，这些工具应该使用得当、恰如其分和有所取舍。对于老的工具，最好进行修补和磨光。如果你取了其中之一而它对你来说不起作用（或者你认为有另外一种更好的方法），请打电话给我，我们将讨论这个问题。我不但是个善于倾听意见的人，而且在你说这件事的同时我会毫无保留地让你知道补救的方法，这样做（就像我所从事的每一件工作一样）的确是一种工作上的进步——反馈非常有助于我在下次干得更好。

通信地址：James R. Franklin, FAIA, ASLA College of Architecture and Environmental
Design Building 05-212
Cal Poly State University
San Luis Obispo, CA 93407

序

本书的主旨和为什么

在这本书里收集的是一些经验教训，陆军把这类经验教训称之为“战地实况”，只不过这本书里所谈的是有关建筑设计与实践方面的经验教训，而不是有关战争的。他们（和我）所说的“战地实况”的意思，是指对战地行动与预期的和计划的行动之间的不同的研究。这种研究的要点是：如何处理实际情况；什么方法行得通；什么可能会使理论改变而使其在下次行动中产生更好的效果。

我为了造成戏剧性的效果而直截了当地借用了这个作战术语。这个术语之所以恰当，是因为如此众多的建筑师的行为举止迄今仍然像是他们被空投到一场无休止的生死攸关的战斗中去了。我之所以使用这个术语，是为了增强过去 50 年教育出来的“战术”上的建筑师与我们作为一个职业队伍需要战略转移到何处之间的对比。我喜欢这个术语，因为它意味着接受以下的事实：不存在能正确决定战斗进程（战地实况实际上是杂乱地混在一起的一些小的具体的战场事件）的最高绝对真理和立竿见影的作战方法及成功秘诀。

建筑师在市场中的地位的战略变化，只有通过每个从业人员改变日复一日在零乱的战场上处理实际问题的策略才会到来。本书的目的是帮助建筑师们改变和克服个人日常工作中的对立（攻击性）因素。我们必须摆脱那种带火药味的和嘲弄人的商战隐喻，并且我将尽力把商战故事排除在本书以外。恰恰相反，我所寻求的是广泛的合作，而不是拉拢自己一方去打击对方。

我的基本前提是：通过单方面地改变涉及到所有被委托人的工作方法、工作技巧和日常工作行为举止，来有效地减少那些在工程设计中对立的和其他没有价值的行动。虽然这些典型的工作方法在其他领域里已经是尽人皆知、强制执行和训练有素的了，但是它们在建筑设计中的应用还没有经过详细的研究。在这本书里，我将报道那些从咨询过程、学术研讨会和现有的文献中发现的奇闻轶事，同时还提供一些对建筑师们有用的推断。

本书中所说的每一种方法在实际应用中都是有效的（不论是对我还是对那些曾经报道过这些方法的建筑师而言），但是我绝不能保证它对你也同样有效，它只是提供给你一种需要进一步加工的资源，你可以修补和磨光它，以使其适合你的需要。这本书是一部为不同的个人工作时所需的基本知识和自学自用的诀窍（工作方法、工作程序、交际方法和行为举止）的汇编，利用它可以把双方的相互关系由对立变为协作，从交易变为起改造作用的关系，即使对方对这种相互关系中的合作努力并不是那么热衷。

什么是利害攸关的问题

在评估我们这个行业的服务状况时，用一个难懂的术语“增值”来表示的指标很难量化，但是它的反面——“无价值行动”却可以被很容易和可靠地估计出来。在遍布美国的许多建筑师的工作室里，我询问了许多从业人员：他们每周工作多少小时；他们的工时利用率和收益率是多少。然后我又询问了一位受过教育的客户：他花费在对建筑设计毫无价值的行动

(处理与其他人的对立、责难之类的问题或是进行自我掩饰) 上的时间的百分比。

根据对这些提问的几千个答案, 粗略平均起来, 每位建筑师每年花费在这些负面的、起削弱作用的和无益的行动上的时间大约价值 27000 美元。^①你可以做你自己的计算, 但是先观察一下这个问题的积累结果: 假定正在从业的建筑师一共有 10 万名, 那么即使在这个问题上只有 10% 的改善, 整个建筑师行业每年也可以增加价值几乎达到 3000 万美元的生产(可付费的) 工时。

从另一个侧面观察一下这个问题。全美国的建筑工程业主(公共部门的和私人的) 正在愈来愈多地选择通过设计/建造(D/B) 交付法或建筑管理(CM) 交付法来采购工程项目。这是一种流行一时的趋势还是长期的标准状态尚不明朗, 但是它肯定是一个信号。我们的社会已经摒弃了近这些年来统治建筑业的那种容易引起诉讼争议的解决办法和低投标—高定单的心理状态。据保险公司报道, 由建筑师招致的诉讼损失平均每个案件大约为 125000 美元, 而且要 1 到 2½ 年以后才能判决。

事情已经十分清楚: 改革非常必要, 而且利害攸关。正因为这个问题是如此地利害攸关, 所以虽然我这本书主要是为开业的建筑师们写的, 但是我也希望它对建筑专业的学生和教师同样有所裨益。^②在举办研讨会和反复处理有关弥补建筑设计实践与学术研究之间的差距的问题时, 我常常要求建筑师们列举出如今在市场上所需要具备的核心能力。除了必须熟练掌握自动计算机辅助设计软件 Auto CAD 13 以外, 他们典型的回答是: 团队的集体工作能力、良好的人际关系和交际能力等等。然后, 他们就会异口同声地抱怨^③这些技能是学校里没有教过的。这些怨言中所反映的情况大概有两个方面:

1. 与基础知识不同, 这些能力大都是属于技巧之类的。正如舍恩(Schön)^④所说的: 设计可以学, 但是不能教。除了设计工作室是个偶然的例外之外, 在大多数大学的课程里极少有用作设计的方法来学习的。实际上更不存在用作设计的方法进行集体学习的情况。

2. 建筑教育的示范是一般的案例, 设计工作室教育的示范是特殊的案例, 除此之外其余的基本上都是霍华德·罗克(Howard Roark) 式的需要独自一人去勇敢地吸收的知识和论证能力。在早些时候, 我们都曾经扮演过千篇一律的加里·库珀(Gary Cooper) 电影中的主人公。

一般说来, 较高等的教育的工作基础仍然是“认识真理, 而真理将使你自由”。有一种普遍的看法认为: 吸收知识会使人意识到和懂得改善自己的态度和行为举止。且不论这种因果关系的有效性如何, 光凭我的经验我就敢冒险地说: 也许相反的因果关系也能起作用。

如果一个人把选择和采取适当的态度和行为举止作为一种时刻注意的习惯, 那就会大大地提高他的觉悟乃至智慧。虽然这只是一意让人容易接纳的态度上的改善, 但是它却可以吸引人们去解决一个时间久远的老的争论: 是教授建筑学好, 还是教学生怎样行动得像一

① $5 \text{ 小时/周} \times 50 \text{ 周/年} \times 0.65 \text{ (工时利用率)} \times 85 \text{ 美元/小时} \times 0.20 \text{ (花在无价值行动上的付费时间)} = 27625 \text{ 美元}$
虽然这种估算方法可能缺少学术理论上的严格性, 但是对有几千名建筑师参与的大约 50 间设计工作室所做的重复抽样调查, 足以为其提供相当大的可信度。

② (美) 杜纳·卡夫(Duna Cuff), 专业著作。见: 戴维·哈维兰(David Haviland) 主编。建筑师职业实用手册, 12 版。美国建筑师协会(AIA), 1994: 9

③ 这类抱怨在任何类似的会议上都能听到, 例如最近(1998 年 2 月) 在 Cal Poly 举行的会议。

④ (美) 唐纳德·舍恩(Donald Schön)。沉思的开业建筑师。基础书籍出版公司, 1983

个建筑师好。正如《建造到最后》^①一书和博耶（Boyer）的报告中所指出的：显而易见的挑战是如何同时做好这两方面的教育工作。如果真能做到这一点，那么在快速发展的当今世界上，高等教育中的中世纪惯例就不再是一成不变的了。

也正如乔尔·巴克（Joel Baker）所指出的^②：当许多棘手的问题靠现行的体制难以解决以致达到一种危急的程度时，惯例才会被改变。随着现代技术带来浩如烟海的信息和围绕“教育内涵”^③问题的热烈争论，我们建筑教育的惯例也许正在准备改变。如果当真如此，我希望我这本著作能对这种改变进程有所裨益。^④

市场情况

许多迹象表明，建筑师的市场正处于一种惯例的变革当中——游戏规则正在改变，一个建筑师在这种游戏规则的限制下取得成功的策略和方法也在改变。戴明（Deming）博士^⑤（公认的一位善于发现新事物规律的创新人物）呼吁建立一种不断改进质量（有形的和无形的）的新信仰。学习循环、全面质量管理（TQM）、ISO9000、伙伴关系和如今的学习组织（所有这一切都可以视为是同一主题持续的表达和延伸）已成为一种风靡全球的运动、一种新的惯例。在今天的市场上，协同工作已成为一种必然的发展趋势。

让我们考虑一下下列的一些取自畅销书《企业的再设计》^⑥中的两份表格，这本书当然与设计无关，而是由管理顾问们为工业家和企业领导人所写的一本著作。这两份表格中虽然综合的是小型机械制造行业中新、旧惯例之间的差别，但是它们强烈吸引人之处在于：建筑师们也可以写出类似的表格，来说明我们的大多数建筑师事务所（工作人员少于5名的那2/3建筑师事务所）所惯用的工作方法。

这些表格把我们带回到了对20世纪50年代的有讽刺意味的回忆中去：当时所有的大建筑师事务所都被拆散了，因为企业管理专家们说这种方法可以提高生产效率和增加利润。到了20世纪80年代，除了极少数之外，所有的大工程师与建筑师事务所，又都静悄悄地返回到了一个工作室组织中去了，因为他们发现这仍然是一种干好工程项目的最好方法。如今，大建筑师事务所的小册子里都不无骄傲地夸耀自己的工程队伍（一个大企业里的多个企业）的完备和庞大，它们将亲眼看着你的工程从开始到结束。

所有这些情况都是基于一种假设：听企业管理专家的话最终是安全的，或者至少是在朝着一种综合的和直观的工作（不管是生产产品的还是提供服务的）途径迈进。属于管理文献的问题很简单：它们是企业而写的。但是建筑设计团队只是一种虚拟的企业，它们只是在

① 詹姆斯·C·柯林斯（James C. Collins）和杰里·I·波拉斯（Jerry I. Porras），建造到最后：梦幻公司的成功习惯，Harper Business，1997：40

② 乔尔·阿瑟·巴克（Joel Arthur Barker），惯例：发现未来的商机，Harper Business，1992：51

③ 肯尼斯·R·魏斯（Kenneth R. Weiss），处于网络空间边缘的审慎的学术界，洛杉矶时报，1998，（3）

④ 一个语义方面的注释：在本书中集中论述建筑设计与建造领域里的日常实践之处，我把“实践”（“Practice”）这个词主要作为一个动词来用。在谈到许多模范的技能和习惯（它们的意图在于把一个建筑师事务所中的各个工程设计小组改造成更有效率的集体，以求得整个建筑师事务所的发展）的地方，“习惯”（“Practice”）这个词就具有另外的意义了。为了清楚起见，当我把“Practice”当作名词用时，我所谈的将是“建筑师事务所或组织”。

⑤ 玛丽·沃尔顿（Mary Walton），戴明（Deming）管理法，Putnam，1986

⑥ 迈克尔·哈默（Michael Hammer）和詹姆斯·钱皮（James Champy），企业的再设计，Harper Business，1993

整个非常时期里才组合起来的。因此，大量坚持企业应当重组合并的管理文献，需要重新定位于短期的工程设计团队的设想和组织发展，而不是针对长期开业的建筑师事务所。

不管怎样，下面是以上提到的表格：

新工作场所的特点

- 每个工位由几种工作组合而成。
- 工人作出自己的决定。
- 非线性化的工作——互相有机联系的整体性。
- 多种类型完成任务的方法。
- 任何地方都只完成有意义的工作。
- 把检查、控制和审计减少到最低限度。
- 一个项目经理单点联系。
- 集中化的混成/非集中化的运作。

工作场所的变化					
问 题	老的惯例	新的惯例	工作评价	标准：能动性	标准：成果
工作单位	部门	团队	先进标准	工作	能力
工作	简单任务	包含多项任务的整体性工作	价值观	保守的	积极的
			管理人员	监督	指导
工人的作用	受控制的	授予一定权力的	组织结构	垂直层次	平行的
工作前的准备	培训	教育	行政人员	记分员	领导者

《企业的再设计》是一本呼唤工业革命的畅销书，而我们建筑师行业中的大多数企业看起来也无一例外地需要重新设计。只要快速地扫视一下所有书店中排放一致的垂直书架，从那上面有关企业管理的大量存书就可以发现一个明显的证据：正在投入补用新的运作方法的美国企业要求革新的愿望是如此强烈。

如今管理文献在标题和护封上的简介方面的变化也许更能说明问题。我经常浏览一份全国出版商和经销商发布的供顾问和内部培训员用的有关企业体制发展的出版物目录^①。在过去几年里，我注意到这类出版物的标题大部分偏重于旨在提高生产效率的工作团队的创造和管理〔据推测是由大公司和工业的人力资源发展（HRD）部门进行的〕。这个目录的最近一期显示出这类出版物的标题发生了显著的变化，如《用灵魂领导》和马克斯·德普雷著的《不用权力的领导》等。

当培训资料和管理文献全都聚焦于大公司的领导者应该如何领导（用服务来领导，把领导工作转化为一种支援功能，有效地放弃对员工的控制和命令）的问题上时，我把这种情况当成是一个肯定的信号：新的惯例（协同工作）已经稳固地取得了应有的地位。领导在市场的地位的改变与建筑师也有密切的关系，它告诉我们：必须注意把我们自己放在一个支援的角色的位置上。反过来说，我们必须首先拒绝那些为领导者规定的老的惯例（自上而下的控制），我们才能确定自己对新的领导的地位。

只是在最近这两年，美国建筑师协会（AIA）才终于承认以下的事实（出于害怕和厌恶风险）：我们花费了最近 50 年的时间进行控制所产生的结果与我们所规避的设计责任的总数成正比。如今，建筑管理（CM）交付法和设计/建造（D/B）交付法在大工程项目上已经脱颖

① 取得这份目录的书店和地址：Jossey-Bass Pfeiffer, 350 Sansome Street, 5th floor, San Francisco, CA 94104

而出，这种情况告诫我们建筑师行业：必须谨慎小心和断然地与我们自己的过去决裂。这两种交付方法现在都公开赞扬它们自己的行业地位（Profession）——一个愈来愈含糊和无所不在的术语）。当建筑师们着手从事建筑管理（CM）交付或者提供设计/建造（D/B）交付时，他们会突然受到鼓励和欢呼。这两种交付法之间的界限是模糊的。^①。

对 2000 年市场的预测

在两三年前，我曾经被要求写过一篇题为《建筑行业的未来》^②的文章，我在其中提出了一个问题：“行业”（Profession）这个名词应该是多数还是单数。Professions，多数？考虑一下最近我们自身在这个问题上的观点的变化：有人曾经怀疑美国建筑师协会（AIA）扩大会员的种类主要是一种为了收取更多会费的利己策略，但是当传统上保守的国家文献委员会公布了 1997 年新版的 B141 文件时，这个有关我们行业的范围的新信息就不容忽视了。

B141 的 1987 年版是一部历史悠久的大部头文件，它比初版时要长 3 倍以上。这部文件之所以变得如此笨重，是因为 50 年来我们不断地在修补由反对的律师们冲出来的法律上的漏洞。在过了那么多年以后，我们才想到：文件的目的是并未因此而改变了多少。通常，我们在作更改时只是希望阐述得比开始时更好一些，并不想使这些防御性的更改积累成为一种实际上的自我限制。作茧自缚总是缚住作茧者自己，而茧作得愈小，对这个特殊的作茧者（我们）束缚得愈紧。这种束缚表现在以下的三方面：

1. 我们愈把我们不愿承担的责任说得愈清楚，我们就把愈多的责任留给了其他人，例如建筑管理（CM）交付和设计/建造交付为了利息而去取得预付款。

2. 在放弃责任的过程中，我们也让出了市场份额，不仅让给了新的同行，而且还让给了工程师和承包商。

3. 最后也是最重要的一点，我们失去了体验用服务去领导的乐趣。我们放弃了领导。

恰恰不是另一个修订版，而是新的 B141 文件^③反映了我们正处于一个重新定义我们的业务乃至行业的过程当中。新文件承认：还是建筑师，可是我们可以满足客户和用户的需要的方法太多了。新文件规定：一个建筑师只能先提供工程项目的草图，然后才是事先经过设施管理与可行性研究的成套交钥匙图纸。新的 B141 文件还规定：建筑师必须在自己力所能及的范围内考虑建筑环境问题，这是一项法律和道德上的要求。作为一个建筑师和一个行业，我们现在正面对着一大堆令人眼花缭乱的工程项目、设计业务和事业上的选择。这个问题就谈这么多，下面是我对 2000 年市场的预测。

若干年以前，一位是未来主义者的朋友让我分享他的行业中所有从业人员的商业秘密。他说：他们所告诉你的只不过是尚未注意到的和不愿意接受的当前正在发生的事。这种异乎寻常的说法不由得使我们在片刻之间就承认了（以后也不再否认）它的真实性。当时，我们全都被这位未来主义者业经证实的“光辉预言”所深深打动和感到惊愕。

现在就让我在这里扮演一个未来主义者的角色（变到未来时）。虽然下面所说的六个“预言”尚未发生，但是我们全都清楚地了解：我所说的每一个“预言”都是当今世界上无人能

① 戴维·H·梅斯特（David H. Maister）. 真正的职业作风：敢于关心你的人、你的客户和你的事业，自由出版公司，1997：15

② 夏威夷建筑师，1997（秋季）

③ 美国建筑工程师协会（AIA）文件·B141—1997：业主与建筑师协议的标准格式，美国建筑师协会，1997

否认的事实上的结果。

1. 我们将愈来愈多地从事设计/建造,并且作为一个私人开业的建筑师的选择将包括(虽然并不限于):

(1) 全部自己干:根据客户的需要和工程的规模或类型,提供建筑、建筑管理(CM)和设计/建造服务。

(2) 在全部工作时期合法战略同盟或单项工程特殊战略同盟的基础上,与一个承包商合伙。

(3) 作为承包商和客户的工程顾问。

(4) 作为总承包商的雇员或子公司。

2. 建筑企业的规模将倾向于增大。大的企业将变得更大,而非常小的企业将更加分散,同时这两个极端都将利用技术优势来取得市场份额。即使是极小的建筑企业,依靠它们庞大的电子数据库和高效率,也将有能力对大的工程项目做出有意义的贡献。非常大的建筑企业将进入小工程项目的市场,并且仍能获得利润回报,因为个人在企业内可以用“一个人的工作室”的名义运作。

3. 内联网的接通将使全体典型工程中的被委托人能够存取所有的工程信息。每一个被委托人将能立刻输入或查询有关设计、建筑工程清单、更改单、付款凭证、工程指令要求(RFI)的状态和决定。将只用一套可以完全分享的工程记录代替由不同的承包各方分别保管和相互矛盾的多套工程记录。

4. 我们将看到有更多特殊的**虚拟建筑师事务所**(在地球上的任何地方通过互联网举行的特殊合伙人会议)出现。这些虚拟的建筑师事务所专门从事建筑设计评论、协调和举办协作会议等。与这种情况相类似的是大建筑师事务所的“分办事处”在全球各地的普遍滋生。这些“分办事处”由尽可能少的工作人员组成,作为大建筑师事务所在当地的代表并负责开发当地的市场。它们或者是大建筑师事务所的“调制解调器”,或者是大建筑师事务所派往全球各地的“特种装甲运兵车”(原文 SWAT 是 Special Warfare Armoured Transporter 的缩写——译者注)队,以满足现场服务和特殊工程的需要。

5. **处理人际关系的技能**将代替技术专长(将变得愈来愈不被人所注意)成为建筑师事业成功的关键。我们仍将需要面对面地与人打交道(虽然许多是通过电子设备进行的),技术愈高,要求与人接触愈柔和。各种规模的建筑师事务所都将努力使自身成为一个学习组织,自觉并不断地学习来自大系统中的经验,不断进行自我调整和自我纠正(尽量减少繁复的层次和公司的方针政策等)。

6. 由于我们是在一个包括客户、建筑师、营造商和供应商在内的大系统中工作的(而且还因为每个企业 70%~90%的工程项目是来自最后的客户或直接的受委托人),所以成功的建筑师将把客户当作具有**终生职业价值**的服务对象来对待,而不是把他们看作是只打一次交道的工程项目来源。

我的这些“预言”中的每一项,都在强调建筑师必须改革自己的业务技能,以获得较好的处理人际关系的核心能力。如今,可以把大多数的建筑工程受委托人大致分成两类:有改革能力的和有处理事务能力的。^①有改革能力的一类受委托人努力追求合作,把高质量的工

① 这种分类是由 Cal Poly 行政管理计划合作协会的詹姆斯·麦肯西在 1998 年 1 月 10 日提出的。

程和实现长远利益作为最高的期望。作为对比，有处理事务能力的另一类受委托人则保持另外一种信念，他们认为：只有通过残酷的对立竞争，哪怕是为了一时的利益，才能达到个人成功的目的。

这两类受委托人存在三种情况的组合。当建筑工程设计队伍只是由具有处理事务能力的一类受委托人组成时，在质量运动的评审中据报道常能取得整体有效的结果。但是，有关的报道同时表明：这类人员中特定个人的日常工作方法则很少会导致这样的结果。由具有处理事务能力的一类人员组成的建筑设计队伍，50年来形成了容易引起诉讼和对抗的方法论、办事策略和处世哲学，这些都被保险公司、咨询部门、书籍文献、合同文本和法庭记录明白无误和详尽无遗地记录在案。

由两种类型的受委托人混合组成的建筑设计队伍（混血儿）的屡遭失败，已经被当成是奇闻轶事而广为报道，其中大部分的挫折是由崇尚业务理念但是反对质量运动的从业人员造成的。另一方面，一些受委托人的行为举止的细节以及日常工作习惯，也引起了许多传闻。

后一种情况（“混血”的建筑设计队伍）通过下面的问题很容易检验出来：一方不要它去干的工程是什么？什么时候把要解决的工程设计问题在价值上分成两个实际的部分？个人能做什么去改变游戏规则？

我们在个人层次上提出这个问题有几个重要的原因。一是因为新的工作范例（还处于它的不成熟阶段），不论是在实行原则还是它在恶劣的市场条件下绝对有效的最后结论，都还没有经过证实。此外，质量部门的人员，即使在情况最好的时候，也没有同意新的工作范例的实际推行。戴明指出：会计学的标准原则是200年精炼的结果，而质量运动的真正普及才仅仅20年左右。他预言：只有在经过包含一系列试验和挫折的曲折发展之后，我们才能基本上接受这种“新信仰”（一门经过批准的大炮）。在过渡时期里，即使是新的工作范例的忠实信徒，也不得不停留在老惯例沉重的法律资源的炮火的严密监视之下（作为潜在的炮灰），呆在原来的地方。

即使是在最狂热的改革派中，这种情况也造成了混乱和困惑，当他们与不相信这一套的事务主义者们成双结对地出现在工作地点的时候，肯定更是如此。在我们的建筑业中，正在热烈进行中的有关设计/建造交付法、预先谈判伙伴关系、“美国式”的低价投标、多项优先、工程服务中的软、硬件分别计价的争论，正是这种混乱的证据。

在这种混乱的情况下，建筑设计从业人员分化成棘手的两大类就不足为奇了。一大类是那些拒绝整个质量运动（不再是管理顾问们重新包装的一种活动）的从业人员。另一大类是那些完全献身于新的目标与梦想的坚定的狂热分子。但是，我们全都同意：公开对抗（更不用说好打官司了）的工作习惯不会给我们设计的工程项目、我们的客户或我们集体的幸福增添任何价值。我们还都同意：合作的工作习惯符合每一个受委托人的利益，虽然我们还远未了解它的确切含意。

虽然数量很少，但是确实也有一些能分享知识的建筑设计群体。这样的建筑设计队伍尽管分成了具有不同价值观的两类从业人员，但是其中的许多建筑师始终能够赢得好的工程项目并且干得十分出色。很显然，这样的建筑师知道的比谈论的要多。这类知识就是经验，也就是我在这篇序言开始时所引用的比喻——陆军的“战地实况”（战况与作战计划的差别，什么作战行动在战场上有效和如何行动）。

对于陆军来说，这些经验性质的知识可以用数据来证实。但是我们却存在一个大问题：在

建筑设计和建筑业里，实际上没有这样的数据，因为每一项工程几乎都是独一无二的，参与工程的企业、人员、系统和器材也是一次性的组合。所以我们要问：怎样才能做出有意义的统计呢？这个问题的复杂性在于：把个别案例的研究资料当成是所有工程普遍存在的规律会导致犯错误。本书的目的就是告诉建筑师们一种普遍正确的方法——典型的工程范例。

我所面临的问题是：达到本书目的所需要的情况信息十分复杂；工程的类型、客户以及客户所使用的采购方法多种多样。即使只有一种工程类型，也需要知道典型的工程惯例的可信程度。但是在经过这么多年的观察与研究（无数次的咨询，对建筑师事务所的访问和学术研讨会）之后，我已经有了一份开业的建筑师们所要讨论的问题的清单。我把这份清单以及所收集和调查到的资料提供给那些进入本书下面的 14 章内容中的从业建筑师们，作为对他们的回答。

目 录

作者介绍

前言

序

第 1 部分 赢得工程项目

第 1 章 市场开发	2
获得工程项目的方法	2
市场开发纵览	4
市场开发的工具和系统	6
第 2 章 间接市场开发	10
你要开发什么样的市场?	11
客户要买什么?	12
来自美国建筑师协会的调查结果	13
你可以多方位地服务于一位选定的长期客户	14
作为多样化服务工具的 B141 号文件	15
不要小看市场开发计划	17
利用和发挥电话的作用	19
横向领导	21
改善你的自我形象	23
什么能最好地描述一项优秀的设计?	24
市场开发信件的起草	25
选择建筑师	26
建筑师谈他们的需要	26
第 3 章 直接市场开发	28
直接市场开发的两种方法	29
市场开发表格	30
与客户会谈的诀窍	30
客户选择	33
预先交换初始信息的工作——把问题谈透	35
打赢投标这场竞赛	36
投标前的会谈	37
有趣和有益的市场开发演示	45
宣扬委托人对你的感觉,而不是你如何看待自己	47
你不能接受的错觉	51
第 4 章 谈判	53
引自《达成协议》一书中的谈判理论	53
谈判	54

利益与立场	58
对工程小心负责的标准	61
起草合同的原则	64
第 5 章 谈判的准备工作	66
利用 B141 文件作谈判准备	66
协议书	72
一些最佳的方案	74
工作范围备忘录	75
谈判准备的检查提纲	76
如何进行一次“理想”的谈判	77
合同谈判的窍门——混合酬金制	78
一种比较典型的情况	79
谈判的准备	80
修订和完善谈判协议最佳替代方案 (BATNA)	85
在谈判的时候	87
谈判中不能遗漏的三件事	89

第 2 部分 核心的东西：时间、钱和人

第 6 章 收款	92
最好在工作开始以前收款	92
维持费	93
预先做好收款计划	94
发票	95
要保证使你的委托人对你的服务满意???	97
你的思维方式	98
照本宣科的收款	99
对付迟付款和不付款的委托人的策略	101
第 7 章 关于钱的问题	103
个人理财	103
间接管理费和利润	107
利润、维持费和信用等级	108
工程报价和确定酬金	109
根据费用报价的提示	113
酬金的偿付方法	114
关于酬金偿付方法的提示	117
确定酬金的市场因素	120
委托人的因素	121
第 8 章 不要管理时间，管理你自己	122
所有的管理工作都是时间管理	122
为什么要随身携带一个笔记本	122
时间管理系统	123
保持跟踪记录时间	124
与正统观念相反的看法	125

经过改进的素描本/工程日志	130
两者都用还是二者择一	133
关于幽默和图画的运用	137
第 9 章 处理人际关系的技巧	142
WIIFM	144
理论	146
一对一的交际技巧	154
为了画得更出色!	158
总结:积极的倾听/直率的谈话	160
第 10 章 集体工作	161
会议促进者的作用	162
会议的准备	163
成套工具	164
后勤工作	165
自己做好会议的准备	166
扩大会议内容的方法	173
群策攻关会	173
集中问题的焦点和作出决定	178
不使用表决方法作出决定	183
 第 3 部分 工程项目设计的管理	
工程设计的管理——这部分内容我是从哪收集来的	190
第 11 章 让事务所让路	193
业务工作完全公开	197
事务所的组织机构	198
组成专门具体从事工程项目设计的团队	198
决定——不要表决	200
事务所内部只有一个名义上的层次	201
培育一种设计文化	202
追踪返工和返工的原因	204
不要把它称为质量管理	206
差距调查	209
工作业绩的评估	214
管理行为的 4 方格矩阵图	216
个人工作业绩评估表	217
第 12 章 把工程设计得更好的诀窍	222
规划工作和设计前的服务	222
拿出全部时间设计	228
现场设计的最后加工工作	230
与委托人讨论设计和其他每一件事	231
保持整体主义的设计方法	231
用横向移动避开障碍	233
利用先例做为发射台	233

照相复制生产的诀窍	234
质量保证检验的诀窍	235
经常召开施工现场会议	236
工程项目的评审和事后调查分析	237
第 13 章 工程项目管理如同横向领导	238
第 14 章 工程动用后和设计前	244
工程动用后评估的基本知识	245
工程动用后的评估表	246
设计前服务的基本知识	249
为什么要进行工程动用后的评估	254
为什么要提供设计前服务的实例研究	256
跋	261
附录 关于不可言喻的草图的 Dharma	263