



建筑师 设计管理

[丹麦] 斯蒂芬·埃米特 著
田 原 蔡 红 译

中国建筑工业出版社

建筑师设计管理

[丹麦] 斯蒂芬·埃米特 著

田原 蔡红 译

中国建筑工业出版社

著作权合同登记图字：01-2008-1382 号

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑师设计管理/(丹麦)埃米特著;田原,蔡红译. —北京:中国建筑工业出版社, 2010. 10

ISBN 978-7-112-12393-3

I. ①建… II. ①埃…②田…③蔡… III. ①建筑设计-管理 IV. ①TU201

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 201716 号

Design Management for Architects / Stephen Emmitt

Copyright © 2007 by Blackwell Publishing Ltd.

This edition from the original English language version is published by arrangement with Blackwell Publishing Ltd, Oxford.

Chinese Translation Copyright © 2011 China Architecture & Building Press

All rights reserved.

本书经英国 Blackwell Publishing Ltd. 出版公司正式授权翻译、出版

责任编辑:董苏华

责任设计:赵明霞

责任校对:王金珠 赵 颖

建筑师设计管理

[丹麦] 斯蒂芬·埃米特 著

田 原 蔡 红 译

*

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

北京嘉泰利德公司制版

北京建筑工业出版社印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 13 字数: 325 千字

2011 年 1 月第一版 2011 年 1 月第一次印刷

定价: 42.00 元

ISBN 978-7-112-12393-3

(19632)

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

20 世纪 60 年代，英国的建筑界开始严肃对待管理问题。这导致了很多指南性著作的问世，如《RIBA 工作计划》和《建筑师工作手册》。多年来，这种早期著作被不断修订和更新，为建筑师、建筑技术专家和技术人员提供了必要的项目管理指南。同时，人们对设计管理的兴趣也不断提高，建筑安全与健康工作委员会（CIB）的研究从 1992 年开始进入工程管理领域。与此同时，工程管理文献也不断增加和发展，并于最近开始扩大到设计管理和简报领域。自 20 世纪 60 年代以来，我们的建设项目管理方式发生了很大变化，尽管在有效专业的管理流程方面有很好的案例，我们仍然看到了要求我们做得更好的报告。除了针对建设部门的报告和倡议，还有少量针对建筑师的报告。这些都强调更好地管理设计活动和设计办公室的必要性，同时，也提出了关于如何向建筑师传授知识和传授什么的问题。无论我们的观点如何，难以忽视的事实是，我们的专业同行带着对项目管理和商业企业全面了解离开大学，其结果是，建筑师常常发现，很难与他们的项目成员联系，并经常发现，在项目生命周期的关键阶段自己会被排除在重要的决策阶段之外。在实现具有创造性和令人激动的建筑方面，建筑师具有举足轻重的地位，但当他的定位在管理文化以外时却很难实现。在一个高度竞争的商业环境中，当务之急的是，建筑师应能够向他们的客户证明其专业的管理技能和领导才干，从而保留（或恢复）其在建筑环境的规划和管理上的重要地位。同样，最根本的是建筑师能够在具有较强的协作性和整体性的工作环境中与其他相关专业人士进行沟通；这需要他对管理的理解和赞赏。

作为学生，我们花费了大量的时间、精力和热情在学习设计上，却发现，在进入实践时，会突然受到很多不同的压力和管理控制的约束。管理似乎无穷无尽，且过于严格。挫折随时会有，并不一定是因为投入设计的时间太少，而是因为在设计活动的管理中不够脚踏实地。通过在建筑实践中的经验（好的和坏的），结合阅读许多管理方面的书籍和文章，以及时间允许时在日常实践中的反思，我自己的管理技能得到了磨练。在当时，只有极少数涉及管理复杂设计或创造性建筑实践的出版物。针对建筑师的书籍主要涉及个别项目的管理，而不是创意员工的管理或项目组合与办公室之间相互关系的议题——一个多年来几乎没什么变化的课题。我的目标是为进入建筑实践的建筑师写一本贴切、激励、当然首先是实用的书，尤其是书的类型，是我在开始着手时就喜欢的。采取的办法是解决项目管理（第一部分）和设计室管理（第二部分）之间的协同作用问题。建筑师业务和客户业务间的相互依存关系表现于项目中，并确定了建筑环境的色彩、形状和质量。获得成功的前提是，我们必须确保项目的专业管理，并在专业管理的办公室内设计和交付项目。通过有效管理设计室和项目组合，客户的价值可能在创意损失最小的情况下转化成建设工程。

写作本书是一项复杂而漫长的任务，在同一封面下汇集了很多不同的领域。它所表达的想法和概念是我在一个建筑师事务所内作为一个设计经理工作时首次提出的，并在随后通过各类

建设专家在实践和学术上的互动得到提炼。学术环境为这些思想的研究、测试和进一步发展提供了时间和空间。与来自 CIB 的工作团队“W096 建筑管理”的成员及同事的定期交流和协作深刻、有趣和积极，为我的工作提供了动力。同时感谢通过丹麦技术大学（工程管理）专业的硕士学位课程和荷兰的艾恩德霍芬（Eindhoven）技术大学（建筑设计管理系统）专业的博士学位课程，使我有机会探讨项目成员方面的问题。这使我得以完成更加丰富的工作。值得一提的是，还要感谢 Pamela 的耐心和 Johan Hoffmann og Hustrus Mindefond 的信任，它为我在丹麦科技大学的教授职位提供了资助。

我很明白，建筑实践和项目的管理方法在很大程度上受到当前的情况和社会经济条件的影响。没有最佳方法；没有简单答案；也没有快速解决之道。而是需要大量的时间和精力来建立有效的工作方法并表现出领导能力。我鼓励读者关注本书提出的问题，认真思考，并将其运用于适合其自身的、很特殊的场合。

斯蒂芬·埃米特

目 录

前 言

第1章 创意设计管理	1
设计及其管理	2
管理创意项目	4
管理创意办公室	5
相互依存的主题	6
议程	9

第一部分 管理创意项目

第2章 项目背景	12
理解项目	12
项目交付要素	16
采购与影响	18
项目框架	19
价值与风险管理	22
挑战和问题	23
项目与工作室的配合	24
第3章 系统架构	26
为实现项目目标而沟通	26
项目沟通的基础设施	28
团队建设	28
团队维护和发展	30
影响和说服	32
冲突	33
一般问题	35
项目与工作室的配合	36
第4章 探索客户价值	37
理解简报阶段	38
理解客户	39
建立价值参数	41

书面简报	44
客户许可及常见问题	47
项目与工作室的配合	48
第5章 开发设计	49
整体设计	49
设计对话	52
会议和研讨会	53
设计评论和审查	54
设计工作的计划与协调	56
城镇规划许可	58
许可证及常见问题	59
项目与工作室的配合	60
第6章 详细设计	61
整体化详细设计	61
生产信息的协调	65
选择与规格	67
建筑法规提交	70
项目成本核算	71
合同前的事项及常见问题	72
项目与工作室的配合	73
第7章 实现设计	74
参与	74
资源与成本控制	76
精益方法	78
计划	79
互动	80
误解与冲突	82
设计变更	83
项目收尾及常见问题	84
项目与工作室的配合	86
第8章 从项目和产品中学习	87
从项目中学习	87
从产品中学习	90
基于证据的学习	92

行为反思	93
行为研究和学习	94
常见问题	95
项目与工作室的配合	96

第二部分 管理创意机构

第9章 建筑业务	98
专业服务公司	98
客户及服务市场	101
业务管理	103
市场分析	109
工作室与项目的配合	111
第10章 管理创意人才	112
获取正确的平衡	113
设计室文化	114
心理健康	116
招聘和留用	117
技能发展	121
工作室与项目的配合	124
第11章 管理设计工作室	125
项目组合	126
设计经理的作用	127
设计管理模式	129
传统模式	132
序变模式	133
管理设计的努力水平	134
识别和消除浪费	138
工作室与项目的配合	139
第12章 沟通和知识共享	140
精益沟通	140
团队沟通	141
设计室内的沟通	143
与其他机构的沟通	145
有效地管理会议	146
创造和分享知识	148

工作室与项目的配合	150
第 13 章 信息管理	152
信息的价值	152
管理信息流	154
信息生产	156
制备高质量的生产信息	159
标准节点与总体规格	160
实施 IT 策略	161
工作室与项目的配合	162
第 14 章 财务管理	163
确保赢利	163
收入来源	164
控制开支	169
财务监测和评估	170
危机管理	173
工作室与项目的配合	174
第 15 章 吸引和留住客户	175
客户的观点	176
建筑师的观点	177
与客户沟通	178
促销工具	179
营销活动管理	182
工作室与项目的配合	184
附录	
附录 1 典型投诉及防控措施	186
附录 2 新设计经理指南	188
附录 3 推荐阅读	189
英汉词汇对照	191

第 1 章 创意设计管理

在向其客户、建筑物的使用者及团体传递价值的工作中，建筑师起着非常关键的作用。建筑师之所以能给客户的生活和生意带来独特价值，就在于他们能传达出其他竞争者所不具备的某些东西——即：设计理念。但是，在这个竞争极为激烈的市场里，客户寻求的是能够有效、迅速地提供专业管理的服务的专业人士，在这种情形下，仅仅依靠设计才能是不够的。这意味着，与他们的竞争者一样，为了培养新的能力，建筑师需要全面透彻地理解业务技能和领导技能从而完成一项成功的建筑实践。

从早期致力于建立这个行业以便在建筑环境和市场份额的影响力上与其他行业展开竞争开始，建筑师的角色和地位就一直处在变化中。随着时间的推移，流行的采购方式不断变化，建筑师对建筑环境的影响也随之改变，并依据其控制设计质量的能力而传递价值。在某些情况下，建筑师会刻意脱离或被迫退出施工环节，仅提供设计服务。如此，从建造至竣工的各个阶段中，建筑师在设计以外的影响力微不足道，而其他人员可根据不同的目标来控制 and 决定影响建筑价值、性能和形象的策略。在整个过程的另一端，建筑实践已获得了对从开始到完成（往往超越设施管理）的项目全寿命过程中设计活动的充分控制和管理。在这个业务模式中，质量是通过单点责任交付的，同时，建筑师与建筑投资者之间有直接、持续的互动。在这两极之间，有很多不同的建筑实践途径，其中一些被证明比其他更合适，因而也更成功、更有利。

老套的观点认为，有创意的设计师是游离在管理控制范围之外的，这是一种隐藏在表象背后的简单想象，事实是，大多数建筑师和创作人员都欣赏敏感而恰当的管理。创作人员对很多管理方式的严格控制和刻板心态不以为然。问题在于管理框架的正确排序而不是管理理念本身。

创造力被定义为在意念间建立不一般的联系和（或）用独特的方式将意念组合的个体能力。这是一个心理过程，受当时的文化和社会环境的影响。与设计管理相关的文化和社会环境是指设计事务所和单个的设计项目。事务所文化和项目文化是一种独特的社会组合，取决于领导者和和管理框架。设计公司所有者的领导方式将影响个体的自觉意识，从而影响其内在的动力和创造力。同样，项目管理者领导方式也会影响项目参与者的动力和创造力。从个体层面来说，创造力包含三个成分（图 1.1）：

- ◆ 动力：对建筑师来说，内在动力是一切创作的基础；
- ◆ 专业技术和知识：设计专业技术、相关领域的技

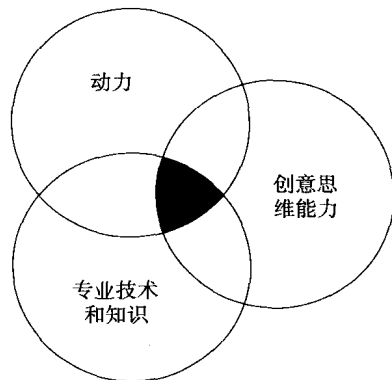


图 1.1 创造力与个体

术及程序知识；

- ◆ 创意思维能力：需要在建筑师中高度开发的一种能力。

创造力不仅是个体行为的产物，而且是群体互动的产物。在设计事务所内，这个群体是相对稳定的，但在单个项目内，它是流动的。文化和社会的影响内容包括（图 1.2）：

- ◆ 设计事务所
- ◆ 客户
- ◆ 项目文化
- ◆ 社会

客户与建筑师的关系完全是基于个人接触和个性化

服务之上的私人事务。管理工具和技术必须灵敏和充满活力，以满足灵活性、个性、感性和创造性的要求。好的管理方式会促进而不是干扰推动建筑业发展的创造力。不好的管理方式是耗时、不灵活和极度官僚的，它将减损创造力——它是一种压制而非促进，是阻碍而非帮助。

设计及其管理

建筑设计决策会影响我们所生活、工作和娱乐的环境的艺术效果。设计不是表面造型或纯粹的装饰，它是一项用来改善建筑环境性能、作用和质量的专业行为，即，它能提升我们日常生活的品质。设计也是基于一定程度妥协和承诺之上的集体努力，它结合了广泛的个人技能和知识，为不确定的问题提供创造性解决办法。问题的框架和解决问题的活动必须在某些框架形式内进行，即所谓的“设计过程”。“设计过程”是设计团队为了明确问题性质、探索恰当的解决方案并将该方案由团队的集体意志转换成以实物形式体现的设计所承担的一系列交互事件。设计是在与很多其他专业人士紧密合作下的一项复杂活动，这些专业人士即是我们所谓的项目团队的关系网络中的一部分。

无论从价值的角度还是方法论的角度，设计都是难于解释的。本书的目的不是描述设计师是怎样设计，或就此而言去尝试和定义设计，其目的是阐述一套能在其中启动并实施设计活动的管理框架。它的出发点就是建筑师在与同样为设计的形成和实现作出贡献的各类专家合作下为项目带来的创造力和专业性。尽管设计行为是一个极具创造性、智慧、刺激和个性的过程，但应该承认，越来越多的人会影响最终的设计结果。当然，在设计的投入方面，建筑师仍然是首要的，他们与工程师、专家、技术人员一起贡献出自己的专业技术知识。另外，建筑产品制造商及专业承包商也作出了重大贡献，为设计带来产品、装配及构造方面的知识。若要管理设计活动并最终控制设计过程的结果，必须意识到，这些“设计师”具有不同的目标、动力和价值观，会以特殊的方式去实现设计。设计与纪律、天赋及想象力有关。建筑师对其在建设环境上的社会责任感到自豪，并将人的需求置于利润之上。

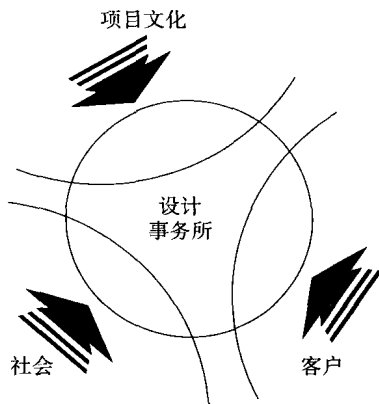


图 1.2 文化和社会对创造力的影响

管理

管理是一个复杂的领域，且个体必须具备在工作场所内有效工作的广泛技能和素质。而建筑教育中大力提倡的创意思维能力也与管理息息相关。人们越来越重视人的作用，并逐渐从生产线思想转移到更有创意、动态和敏感的管理方法上。关于创意管理方面的文献很少，但正逐渐增多，从中反映出人们对创意、文化、价值观和情商的重视，且关注的重点已从制度转移到人本身。这种较为柔和的方法尚未影响到大多数工程项目管理的文献。像价值管理、承包关系形式这样的技术虽不可能大众化但已变得更普及。组合团队也许是一种较好地为客户工作并提供价值的方式，尽管它未必适合所有情境。目前正在试行基于价值的管理技术，它似乎将提供一种更有创意的方法，该方法是共同致力于过程和成品的成员的能力为基础。

管理与领导者及其所采取的行动相关。创意管理与制度和程序的关系不大，而更多地涉及个体及其有效运用知识、技能及才干的能力。一个好的管理者懂得如何处理制度与员工的关系，懂得让合适的人去做所需工作，在工作前把一切安排妥当并提供相应领导的重要性。管理者关心的是能设计出合适的运行框架，它能促进改革、创新，并能充分利用一切资源。在服务业，我们强调为客户提供价值并超出他们的预计。工程部不是一成不变的，它是一个由流动和动态的专家集合而成的个体和机构的临时组合。很多供应商的工作会跨越不同部门，例如，生产节能涂料的制造商也会生产化妆品业的护肤品。对拥有大量地产的重复性建筑和客户来说有些例外，与汽车行业不同的是，这里没有既定的供应链，如果将精益的机械化生产方式用于建筑的设计和生 产，很可能在很多情况下导致错误和偏差。对那些不易转移到设计和施工过程的其他方面的技术，施工也是“专门”的，尽管其中有大量场地外预制构件，但仍取决于场地的具体条件。项目团队努力提供价值的过程中，设计和建筑产品之间总是存在重复与创造的紧张关系。

设计管理

在建筑文献以外，“设计管理”一词专门用来只指项目的设计元素的管理，其后，产生了“项目管理”。本书的重点是项目全寿命过程中的设计管理以及项目与专业设计事务所之间的关系。“设计管理”这一术语常常涵盖广泛的活动项目，其中包括项目管理职能和专业服务公司管理。很多“设计管理”文献关注管理信息的生产、创造和使用。从承包商的角度来看，信息是主要关注的对象，这是因为大部分的设计是以合同图纸、表格和说明书的形式整合而成。所以，“设计管理”一词的另一层含义往往被描述成“信息管理和功能协调”。而建筑师主要关注的是，确保在合同内提及他们为设计所做的巨大努力。

自20世纪60年代以来，设计管理不断演变，同时，建筑师、工程师和承包商努力追求更好地理解设计过程，以及致力于建设项目的团体和个人间的相互依赖关系。1964年，特许建筑师 Brunton、Baden Hellard 和 Boobyer 出版了一部开创性作品《建筑实践管理》（Management Applied to Architectural Practice）（参见附录3），在书中，他们强调了设计所的成功管理与单个项目管理之间的关系。他们未使用“设计管理”这一术语，而是以“工作管理”来涵盖“单个项目管理”，以“设计所管理”来涵盖“业务管理”（该书重点）。“建筑管理”这一术语则被用来表述设计所和单个项目管理之间的协同作用。正是这种“协同作用”影响着建筑业的

健康发展，从而影响了建筑师改善我们的建设环境品质的能力。更确切地说，客户和建筑师之间的关系效力是创作和交付令人兴奋的建筑作品的根本（图1.3）。与建设项目投资商的谈判允许就目标、机会、风险、价值和企业文化进行商讨；设计所和客户间的关系越密切，彼此就越理解。

设计所制定的决策与单个项目层面上所作决策间的张力使设计管理成为一项有趣而有挑战性的活动。创意张力有助于刺激创新产品和工艺，并助推一种积极的方法；反过来，破坏性张力会导致“消防”心态，不利于相关各方的健康。

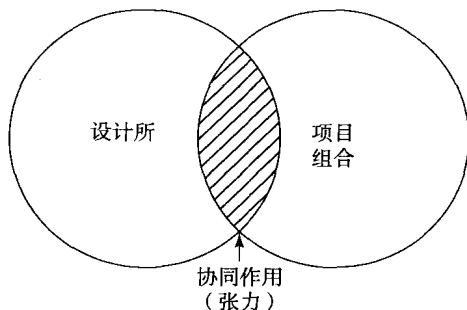


图 1.3 设计所与项目的协同作用

管理创意项目

楼宇的设计和施工属大资金业务，需要协调技术、设计和专业管理技术才能实现目标。即使最简单的建设项目，从立项、施工，至成功完成也需要一小队人来指导。每个项目都是一临时事件，一开始往往很不明确，经过比较，可明确地界定完成。项目的目标是实现改变，例如，在一个建设项目中，其改变将与场地的自然环境及使用相关。每个项目都有不同的特征，都是独一无二的。每个项目与其相邻项目或多或少都存在差别。对于为多个客户或组合建筑所做的建筑实践，项目间的差别可能很大。对于为有限客户或重复性建筑所做的建筑实践，这种差异则很小，但这些项目仍然是独一无二的，部分是因为场地的自然特性，另一部分是因为项目团队的成员。通常，我们会为一个项目成立一个建设项目团队，并在项目竣工后（或在某些大型复杂项目的特定阶段）解散它。这为每个项目创建了新的关系，并提供了项目经理，以应对即刻面临的团队组建问题，以及在项目参与者间尽快建立开放的沟通渠道。此外，项目的实现还会遇到这样的挑战：及时准确的信息交流及相互关联、相互依存的必要活动间的网络管理。

项目分配目标首先关注的是交叉点的时间、成本和质量参数。项目管理文献并不能解决涉及建筑生命周期的更广泛问题，这需要更长的时间，并且，可以说，需要从不同的角度来使用项目管理工具和技术。近期的关注焦点已对准项目价值的最大化，同时通过运用价值管理和价值工程技术来降低工作成本。如果迅速有效地解决在项目周期中出现的问题，大多数项目就能够以规定的价格和质量水平按时交付。同时，仍有太多的项目遇到沟通不畅、缺乏协调、信息不足和错误、浪费等问题的困扰，以致最终无法为客户提供价值。

对工艺流程和产品的重视导致了对那些用于其他行业的产品开发技术的极大兴趣。产品的开发跨越产品生命周期从开始至售后服务和市场营销的全过程，这普遍适用于大规模生产的产品。然而，值得一提的是，制作过程不是一个项目（制作一块砖或一扇窗是“过程”而非“项目”），所以，当试图将过程管理技术转移到项目环境上来时，需谨慎对待。尽管很多建筑是定制的，并因而与其相邻建筑有所不同，但其设计和实施过程无论重复程度如何都可作为一

个通用框架按蓝本进行（参见第2章）。设计管理是一个不断发展的领域，在这个领域，“设计”一词被广义解释为涵盖所有设计者（如建筑师、工程师、技师、技术员、产品/元件制造商、总承包商、分包商、工匠及专业供应商）的贡献。价值的创造和分享被看作是成功开发、交流和实现设计意图的关键。同样，成效测评也应被视为设计开发流程中不可分割的一部分。有效和透明的测评有助于深入了解所用流程的实效性，是该流程持续发展的必要保障。

设计和施工活动的组合可为所有的项目利益相关者带来巨大利益，其中包括：改善服务质量和竣工后的项目质量、缩短策划时间、降低成本、提高价值和利润等。众所周知，传统的采购方法是延续的敌对行为，会对产品开发流程和项目成果带来负面影响。为了降低风险和避免责任，人们往往不惜牺牲创造力和创新性。在这样一个厌恶风险的环境里，创建和维护一个动态、综合的团队是一项挑战。在项目框架内促进协作和学习需要所有利益相关者以一种更加综合的方式为他们的集体行为承担责任。当与价值管理技术相结合时，项目合伙人是一种有助于聚合参与者的方式。使用新技术和新方法（如异地生产）是另一条有效改善关系的途径。

管理创意办公室

与项目管理相比，设计机构的管理及其与施工部门的共生关系方面的文献较少。建筑、施工和监理公司都是项目驱动型机构，其存在和盈利都依赖于建设项目的投资商：没有项目，就没有生意。当客户致力于建筑实践时，它们可直接依赖于工程项目投资商，或者间接依赖于他们，比如，当建筑师受雇于一个承担设计及建造项目的承包商时。实现设计事务所管理和单个项目管理间的“协同作用”是确保健康业务的关键。设计事务所将关注两个相互依存的问题：

- ◆ 办公室内的设计控制；
- ◆ 多个项目的设计控制。

平衡感性的设计世界（深奥、乖僻和脆弱）与有规则的管理世界（务实、冷静和稳健）是建筑事务所的策略。管理和设计的职能应加以整合，但为便于运作仍需适当分离。必须为设计的创意、精湛和质量留有余地，并在管理框架内以稳定的高专业水准交付该设计。随着竞争压力的增加，设计工作的效率压力和执行项目的能力压力也相应增加。由于其独特的特点，若要激发创造力并成功传递客户需求，就需要以特定的方式来管理设计。设计管理的方式在很大程度上影响着建筑公司的竞争力，并间接影响到临时组合的工程项目团队中其他各方的利益。若要有效管理，必须先了解设计工作的背景。设计师应在正常管理的约束下工作，但研究和经验表明，他们的创作追求是很难制约的。问题源于建筑系学生在设计事务所进行创作时几乎从未体验过任何管制或预算限制。但对管理者来说，设计不过是另一种资源，必须对其加以管理，以确保公司的利润；在此，设计师和管理者间存在明显的文化差异。正如业务处理一样，好设计与优秀设计的区别就体现在细节上——很小，但很重要。成功的公司致力于通过提供良好的设计、专业的技术及在规定的的时间和预算内交付来“取悦”其客户；并通过平衡设计、技术和管理来制定清晰的业务目标。那些过分热衷于设计（不惜牺牲其他要素）的人以设计为目的——为设计而设计。设计既能让人陶醉，也能令人上瘾，但设计本身并不是客户选择顾问时唯一的甄别因素。客户寻求的是对成本、时间和质量控制的信心，这就需要专业的管理技

巧，并提供相应的信息质量和服务质量。

公司管理涉及人、物理空间及财务的管理。办公室的工作环境、团队文化取决于雇员的社会特征的相互影响，而公司业务的财务管理方式将构成公司的特征或文化——独特的文化将直接影响单项工作的管理方式。流经单个项目脉络的“血液”也会流经整个公司的脉络。对公司来说，公司文化及对待单项工作、员工和客户的方式将是独一无二的；以设计为主的专业事务所是否主要由建筑师、建筑技师或屋宇测量师组成已不重要。重要的是，应“设计”该公司的文化，这是一个需要细心和技巧的过程，正如任何一项建筑设计一样；公司必须具备学习和适应不断变化的环境的能力，因而其管理结构也应具有适应性。

相互依存的主题

客户对利益的追求导致了项目团队及为其努力的组织机构对更有效运作方式的需求，不存在一个最佳的设计项目管理或专业设计事务所管理方法，背景条件是至关重要的决定因素，即选择适当的程序、方法和工具。在确定最合适的“适合于”组织机构和临时性项目组织的方法前，有必要探索一些潜在方法。人们在项目环境内的互动方式以及在各自机构内与同事的互动方式将对单个项目的成功以及所参与机构的利润产生重大影响。无论采用何种管理与合同框架，这对所有项目来说都是一样的。组织机构与工作于其中的个人间的“空间”将影响互动实践，并进而影响到单个项目成果的效用。这种项目内的关系和位置具有相互依存和关联的不确定性，有助于创建一个充满活力并令人兴奋的环境。这也意味着，需要为绘制和管理这种关系作出一些努力，以给客户的项目和设计事务所的盈利能力带来好处。在此，本书既明确又含蓄地介绍了这种潜在的、相互依存的主题，并详尽地描述了其细节。

价值

一个项目的首要目标是为客户提供最大的价值，同时在资源投入的基础上获得合理的利润。建筑师在帮助诠释客户愿望并通过设计创造价值方面发挥了举足轻重的作用，并与其他参与者一起通过相关服务来增加价值。所谓价值，就是个人或组织在进程和该进程上的投入，以及在这种情况下的建设项目和由此产生的建筑。这往往与价格（即钱的价值）相关，尽管还涉及效用、美学、文化意义、市场等其他因素。价值是我们核心的信念、道德和理想，它反映于我们在社会关系中形成的态度和行为中。我们的价值观不是绝对的，它仅仅存在于和其他价值观的关联中，并不断转换着。在设计和施工项目中，价值的管理是通过价值管理和价值工程活动来处理的。基于价值的管理方式以“面对面研讨”为工具允许参与者讨论、研究，以达成共同的价值观，它常常以书面文件表达，作为一套价值参数，在项目团队各重要事项中居于前列。在工作中分享价值是理念背后的基本原则，如合伙人及其他形式的承包关系。

质量

客户支付佣金并期望从他们的顾问处获得稳定的服务质量。同时，客户还期待一个能满足预先指定的质量标准的竣工建筑。根据所签合同的安排，一些质量问题将直接由建筑师决定，

但大部分是间接的。质量，如同价值，是很难界定的，通常是与项目利益相关者谈判后所达成的简短确认和书面规范。设计质量无法仅仅通过技术规范的制定和成果来实现，它也取决于人们的行为方式（在工作进程中制造和解决问题）和应用于工作各不同阶段的质量控制方式。

与获得高品质相关的是采用合适的系统，最重要的，是合适的人：一个对质量作出承诺的人（不要与动机相混淆）。其理念是设计一个能够在进程中轻易实现的建筑，在该进程中，我们会预计所遇到的问题和挑战并采取行动消除它们。这就是所谓的“零缺陷方法”，它要求参与者/组织机构：

- ◆ 承诺不断追求提高品质；
- ◆ 资源活动的方式要让人感觉到被重视并获得鼓励而努力提高品质。

众所周知，全面质量管理（TQM）的首要目标就是客户满意度。与其相提并论的是将流程视为一个整体（不仅是一系列个别活动或步骤）的能力，以及认识这些活动（流程）和最终结果（产品）之间联系的能力。这也被称为流程导向思维。根据TQM理念，我们都不会承认我们实现建筑的途径是正确的。我们应不断发问：“还能用别的办法来做吗？”这意味着改变（包括渐进和激进），它由被授权的工人和有效率的领导基于明确的目标来实现，它也意味着业绩考评及不断学习。

精益理念

精益思想理念也来源于制造流程，并且，这一理念和工具被越来越多地应用于建筑工程。许多关于精益制造和生产的文献是基于早期的质量管理工作的，因为很多工具被用于为终端客户减少浪费并实现价值最大化。其中一个论据是，很多用于制造流程的精益工具不太适用于服务业及项目导向型行业，如建筑工程。在某些方面，这可能是真实的，但精益工程文献的发展表明，精益工具可成功用于（有时需作些调整）建设项目范畴。同样真实的是设计流程，并且，人们已开始讨论精益设计管理的概念（与设计管理略有不同），并将其用于少量案例。

在工作开始前将一切安排妥当以减少浪费是很好的精益理念之一，前提是所有问题都已充分解决。建筑企业的设计目标是：实现资源价值的最大化并减少设计过程中的浪费以保持其竞争力。同样，项目的设计目标是：实现投资价值的最大化并减少供应链内的浪费。这意味着，精益方法应用于以下两种情况：

- ◆ 管理设计事务所；
- ◆ 管理项目组合。

为了成功实施精益项目，参与机构必须在自己的组织内使用精益思想和工具。大部分与精益思想在建设工程中应用相关的工作都集中在现场施工活动和建筑构件的工厂化精益生产上，人们还没有认识到精益机构的重要性。消除浪费和价值最大化的理念也必须运用到机构内的进程中。

沟通

项目的效用和设计企业的财务状况会受到个体沟通方式的影响。与沟通相关的问题包括：采用最适当的通信技术（如项目网站）及机构与能够有效沟通的人的组合。人际沟通需要有

效的团队建设和日常工作的承诺。

项目沟通管理属于项目经理的职权范围。办公室内的信息和沟通管理则属于设计经理的职权范围。组织机构控制着构建办公室文化的那类人。新员工的选择不仅取决于他们的技术能力，还包括他们适应办公室现有社会制度的能力，即他们与同事沟通的能力。在一个项目环境中，机构的组成及个体将由项目经理负责；这样的关系会强加于人（有时并不愿意）。老话说，“你可以选择你的朋友但不能选择你的家人”，对建设项目来说，这句话有一定的道理。我们发现，我们与并不喜欢的其他机构内的人互动时，很有可能很难信任他们或与他们沟通。价值管理技术和合伙人倡议寻求通过审慎挑选成员和团队建设训练来解决这一问题。在项目团队内进行竞争性招标可能会承担更高的不相容风险，虽然通过预选程序可以减轻这一风险。

整合团队

信息技术（IT）已经改变了我们设计、制造和使用建筑物的方式。提高设计的可视化程度、增进参与者间的沟通也可帮助我们通过流程建模更好地理解复杂过程的管理。尤其是 IT 技术和信息通信技术（ICT）的发展（如项目网站），使作为遥远地点的虚拟团队的工作变得更加容易。综合的设计、供应及生产工序通过跨学科的协同工作安排变得更加便利。综合团队涵盖了广大专家们的技能、知识和经验，常常作为来自不同物理位置的虚拟团队共同合作。多学科团队可以仅仅为一个项目而成立，或者也可为连续性项目而成立。尽管以项目合作和战略联盟理论为基础的“协同工作安排”趋势日益明显，但还是很难看到真正一体化的证据，相反，在项目内和项目间依然存在协同工作的约束。协同工作也许不适合所有情况，有时，有必要，甚至最好能在一定程度上分离工作。

真正的整合工作需要成员间的社会平等，这意味着，专业人士的傲慢、固有观念及社会地位问题都必须放到一边。这也意味着，在许多情况下，需要重组项目团队，并通过及早讨论价值观重新定义项目文化。管理方法，如价值管理和基于价值的管理，往往通过将个人汇集于管理研讨会和相关管理互动中来鼓励和促进整合。创意集群是整合的另一范例，尽管这些集群的成立往往主要为解决一个具体问题，随后即会被解散。重点在于，应尽量提高成员的知识水平，以便通过加深互动和沟通使项目获益。知识从一个项目转移到下一个项目（以及在并行项目间转移）对保持设计室健康来说至关重要。通过反馈和建设性的批评分析从项目中学习知识是良好管理的另一基本组成，它可通过整合工作加以改善。

创新

项目中的创新与为项目作出贡献的参与者的特点、项目特点及客户特点密切相关。同样，建筑师事务所的创新将受到员工特点及其所工作的办公室（无论物理或虚拟）的文化的的影响。通过办公室和项目环境的互动，创新也将多姿多彩。创新意味着变化，变化的过程需要在机构背景和项目之间认真管理。项目经理在项目文化建设及项目团队创新上起着根本作用。设计经理通过他们与外部机构的互动及每日工作任务的管理也对机构的创新作出了贡献。用于管理设计活动的框架及由管理者施加的控制总量也将影响办公室的创新环境，即，是鼓励创新还是抑制创新。