

复斯：设计院 2009 年管理实践与趋势研究报告

(主题部分摘要)

上海复斯管理咨询公司 专题组

《设计院 2009 年管理实践与趋势》研究报告，由上海复斯管理咨询公司研究完成。该项研究建立在对 400 多家设计院类企业深度调查基础之上。内容由三部分组成：2009 年设计院管理实践主题（第一部分），2009 年设计院在该管理主题下的实践现状（做法、效果、问题）（第二部分），解决方向与管理趋势（第三部分）。现将报告第一部分内容摘要如下：

一、设计院 2009 年管理实践主题：战略性发展需要与顶层运营能力强化需要的“业绩管理”

业绩管理，在内容上包括业绩类型与指标体系、绩效考评体系与方法、业绩过程监管与控制、业绩支持、业绩结果的三大运用（经济资源运用——即收入分配、组织心理资源运用和职业发展资源运用），业绩沟通与改进计划。复斯研究发现，业绩管理作为重要的管理主题之一，在设计院 2009 年的管理中两点重要变化：

第一点变化：目的变化——业务性工作成为业绩管理的直接目的。2009 年以前，业绩管理虽然也一直是设计院管理中的重要主题，但多以激励下属业务单位经营积极性和生产积极性为直接目的。2009 年，很多设计院对业绩管理的功能有了更进一步的理解，在战略性发展工作上和强化院级层面的组织化运营能力上，直接将业绩管理作为重要的管理手段加以运用。

第二点变化：方法和内容变化。强调业绩管理与业务过程的更紧密结合，重视业绩管理过程中的业绩过程监管与控制、业绩支持手段的运用、以及业绩结果在非经济资源上的运用。

二、业绩管理在战略性发展工作上成为并行的业绩管理主题

设计院在战略发展的方向上异彩纷呈，在战略实施上，除了组织体制的变革之外，大多数都将业绩管理列为关键性管理主题。复斯研究发现，在以下 5 个主要战略发展方向上，相应设计院中的大多数在业绩管理上拟采取或已采取了变革措施。

1、发展工程总承包及向工程公司转型

在复斯研究的 400 多家样本中,有 200 多家大型设计院将工程总承包业务确定为主业或战略性业务,将工程公司定位为组织转型的目标。截至 2009 年,这些设计院的实际发展状态有三种:1、已基本转型为工程公司,总承包业务连续三年超过 20 亿以上;2、总承包业务处于发展提升阶段,仍以设计院体制为主,总承包业务规模徘徊在 10 亿以下,且发展相对缓慢或者波动较大;3、总承包业务仍处于起步阶段,总承包业务一直没能有效起步。

[1]已转型为工程公司的设计院。主要是一些重工业领域的设计院,这类设计院向工程公司转型的组织结构调整、项目管理制度建设和项目管理类人力资源培育等工作已基本完成。2009 年的管理工作重点是根据自身总承包项目特点和项目管理的成熟度,以建立成熟、高效的工程公司的业绩管理体系为目标,设计适合自身阶段性特点和需要的业绩管理体系,促进并最终实现向工程公司的全面转型;

[2]处于总承包业务发展提升阶段的设计院。总承包业务开展较早,但向工程公司转型的组织变革和管理变革不大,缺乏能力培育机制和积累性,总承包业务的开展比较零散和随机。为了进一步提升总承包业务开展的有效性,和形成可持续开展的机制,2009 年这些设计院试图通过收入分配和考评制度的变革,进一步强化各业务主体对总承包业务参与的长期激励。

[3]仍处于总承包业务起步阶段的设计院。这类设计院中,包括 2009 年由于国家经济刺激计划而突然承接大量总承包项目的设计院。这类设计院在总承包项目的开展上,多采用“临时搭班子”和依靠行政协调的方式。这类设计院实际处于这样的困境:不敢改变现有组织体制和分散经营体制下,否则可能会严重影响设计业务的开展效率;但保持现有体制,又没办法提高总承包业务的开展力度。2009 年,部分设计院开始转而寻求在组织结构仅作有限变革的情况下,主要通过业绩管理手段的变革,促使二级设计业务单位积极开展总承包业务的关联性经营,以及积极参与总承包项目的生产,实际解决总承包业务的快速起步问题。

2、增强业务的技术竞争力

至 2009 年,通过技术水平提升,增强业务的市场竞争力,已成为各设计院的战略共识。主要表现为,在总承包类业务上,强调对核心工艺等技术的研究和应用,有些甚至开始进行相应的专有产品(包括信息化软件产品)与设备开发,向基于核心技术和产品设备的“科技

型”工程公司转变；在设计业务上，强调在特定的专业市场领域通过技术领先建立品牌优势。相应的，有些设计院对专攻的市场领域和技术水平提升方式进行了明确，采用的技术水平提升方式有自主研发、合作研发、人才引进和收购兼并等；还有些设计院的组织也已发生了变化，包括成立专门的科研机构或对原内部科研机构的功能进行强化、发展出专门的制造类板块等。复斯研究发现，在开展这类工作中，部分设计院把业绩管理作为管理重点之一，试图建立起能有效涵盖多种类型人员（包括科研和产品制造类人员）、多种管理性质工作（包括科研性工作和生产制造类工作），及将各类管理性质不同的活动有效融合在项目经营和项目生产上的业绩管理体系。

3、强化新市场领域的培育与开拓

到 2009 年，在新市场领域的培育与开拓上，设计院走完了从舆论、到尝试、到最终明确的过程。无论在设计业务上，还是总承包业务上，80%的设计院类企业都将新市场领域的培育与开拓作为 2009 年经营工作的重点。综合各家设计院类企业，确定的新市场领域共有四类：海外市场、国内其它区域市场、国内其它行业市场、新兴产业领域市场（如新能源）。其中，新兴产业领域市场强化在培育上，其它三类市场强化均在进一步有效开拓上。2009 年之前，推进新市场领域培育与开拓的手段主要有两个：行政领导，和对现有业务部门或单位增加相应的业绩类指标；另外，在新兴产业领域市场培育上，有些设计院还在组织手段上采取了一些行动，如成立了新的业务单位。行政领导的方式只能一时一地的起作用，同时，新市场领域的开拓（典型的如海外市场），需要集成设计院全部经营资源和生产资源才能有效实现，简单地给分散的业务主体增加相应的业绩类指标，不能解决经营和生产资源的集成性使用问题，70%以上的设计院类企业在新市场开拓上，实际取得的效果并不明显。为此，在 2009 年，有些设计院对现有业绩管理模式进行了更为深度的变革。

4、推进业务重组

围绕设计院发生的兼并重组一直都有，前些年主要是同类重组（即设计院类企业的联合重组）；复斯研究发现，近些年，还有设计院向上与科研类主体、向下与制造类主体的纵向一体化重组。重组的目的主要有两个：战略性业务（即总承包业务）的培育与开展，和增强规模竞争力。从重组结果上看，2009 年之前主要停留在产权重组和行政管理权重组上。推进业务重组成为当前的主要阶段性任务。在推进业务重组的手段上，经过多年的实践，这些设计院类企业逐渐认识到：首先从资源重组和机构重组开始，不仅阻力大，更重要的是会对

各主体现有业务的开展产生不利影响。复斯研究发现，2009年，很多设计院开始转到通过业绩管理变革促进业务重组的思路，通过在业务单位层面引入基于项目管理的收入分配与业绩考评模式，实现对业务重组的实质性推动。

5、促进多经业务发展

从2000年起，就有设计院类企业，开始发展与现有设计业务或总承包业务不太相关的多经业务，后又经历剥离、改制、取消等过程。复斯发现，到2009年，其中有些设计院类企业对多经业务的发展又进行了强调，甚至进一步明确地将其作为战略性选择之一：规避单一业务波动性风险、解决企业可持续增长问题的一种选择。多经业务从原来的临时性业务或补充性业务，上升为重点发展的业务类型之一，为此，有些设计院在业绩管理上做出了必要的变革，从单一业务类型的业绩管理体系，向多业务类型的业绩管理体系过渡。

三、业绩管理在顶层运营能力强化工作上成为首要的业绩管理主题

由下属业务单位分散经营和生产的组织模式，在设计院中很普遍，院级层面（顶层组织系统）的功能相对弱化。为了提高项目经营的层次、项目生产实施水平和综合竞争力，复斯调查发现，很多设计院都希望在不改变现行组织体制下、通过业绩管理手段完成一些必要的改革工作。2009年，很多设计院实际在以下4个方面的运营类工作上，将业绩管理作为首先的管理手段加以运用。

1、跨部门经营和生产

业务单位分散开展经营，虽有利于发挥业务单位的经营积极性，但项目层次不易提高，大项目、高技术含量的项目、有利于品牌建设的项目拿不来。为此有些设计院在业务单位分散经营的同时，强调经营资源的集成，打破部门界限，联合竞标或统一竞标。在有些设计院中，院领导经营来的大项目和重要项目，以前都是交由业务单位自行组织生产，为了保证项目实施，提高客户满意度等，这些设计院2009年更多尝试在院级层面成立项目部，由院级直接组织完成。在开展这类顶层变革工作中，设计院调整了对业务单位的考核和分配办法，以促进业务单位对院级层面经营组织和生产组织的配合。另外对参与院级层面组织的经营项目和生产项目的人员，薪酬分配和考评的办法也进行了一定程度的补充性调整。

2、过程管理与控制

很多设计院在业务分散开展状态下，项目过程缺乏控制，质量和安全风险大，经济效益不高，客户满意度低。另外，对员工考评比较模糊，分配的的科学性和透明度不高，不仅影响员工的积极性，而且危及到员工对组织的归属感，企业文化中的机会主义和对抗成份也比较高。在业务分散开展的组织体制下，如何解决项目经营过程和生产过程的管控问题，以及如何解决提高各业务单位考评分配的规范性以及院部的管理介入深度问题，一直就在困扰着很多设计院（包括重组设计院）。复斯研究发现，2009年，有些设计院开始从业绩管理入手解决这类问题，做法上包括：解决员工工资中月固定发放部分过低问题，在院部和业务单位之间建立业绩管理数据系统，建立兼顾差异的统一薪酬体系，建立业务单位考评（按项目节点考评、过程受院监管）、院部计算发放的业绩管理体制，等等。

3、引入项目管理

最近几年来，许多设计院都在积极推行项目管理，多数已在二级业务单位（分院、设计所）内不同程度地引入了项目管理，少部分设计院努力在院级层面引入项目管理。在引入项目管理过程中，长期以来主要是推行项目部生产组织方式、建立项目管理流程和相关业务制度，少数设计院甚至引入项目管理软件系统，但总体效果不是太好。为了进一步引入项目管理，切实实现项目管理在设计院生产项目上的应有效果，2009年很多设计院开始把推行项目管理的工作重点扩展到业绩管理上，对院管理项目以及院重点监管的项目，推行按项目进行业绩预算、按项目过程进行考评和数据收集、按项目计划节点完成情况兑现分配值的业绩管理方式。

4、提高项目执行力

执行力问题，长期以来被看成是认识问题、习惯问题和工作作风问题，主要通过思想政治工作、领导反复强调、加压等方式加以改善。通过强化考评、加大奖惩力度的方式提高执行力，近几年也一直被设计院采用。复斯研究发现，2009年，很多设计院继续通过完善业绩管理提高执行力，但值得注意的是，有些设计院已经意识到执行力管理本身是一个独立的管理领域，通过业绩管理解决执行力问题不仅仅停留在一般性激励约束层面，而是进一步通过业绩管理解决其它诸多执行力影响领域的问题，如过程监管和控制问题、工作沟通问题、接口管理问题、协调指挥问题等等。