

浅谈设计院向工程公司的转变

王力平

中交水运规划设计院有限公司

[摘要]进入二十一世纪以来,设计院的市场环境正在发生着重大的变化,特别是一些原隶属于国家部委的大型设计院。设计院和客户之间信息不对称的情况在加大,客户处于越来越主动的位置;且项目审批权限的进一步简化和下放,市场准入门槛的降低,使设计院面临着竞争对手带来的更多挑战。同时随着时代的发展,各方面对于工程项目的要求越来越高,传统的施工单位的工作模式受到了巨大的挑战,能否掌握先进的设计技术、全面的管理水平已经成为制约工程公司快速发展的重要因素。

[关键词]设计院;工程公司;转变

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.11.572

在此大环境下,为重新塑造一些大型综合设计院的竞争能力,推进业务流程再造,实现设计与项目管理的集成一体化,推进设计院的工程总承包管理已势在必行,设计院正逐步向工程公司转变。

一、现代工程公司的定义

现代工程公司是以工程为基础,具备工程项目全过程服务能力,特别是项目前期策划、设计、施工管理、项目管理的能力,通过组织项目的实施,创造价值并获取合理利润的企业。

现代工程公司以设计为核心和龙头,即使设计在营收占比中可能很小。设计工作本身就是应用多方面知识和技术,将设想变成现实的过程,以设计为龙头的工程公司的能力就体现在对知识和技术的集成和加工上。

人才是工程公司的财富和企业竞争力的载体,专业人员的齐全和具有相应的素质,是工程公司承担工程项目的基石。工程项目是工程公司的主要业务,没有项目,工程公司就不能生存,工程公司的主要管理内容就是项目管理。

二、工程公司与设计院的区别

与设计院不同的是,工程公司更加综合,项目管理和执行能力更强,资源调配能力更强,项目管理能力要求更高。

使命不同,设计院的工作主要在项目的设计阶段(包括前期论证);而工程公司更加注意项目从论证到竣工的全过程,且工作重心在项目施工阶段。

责任不同,设计院仅能对项目的设计负责任;而工程公司需要能够对项目的全过程负责,包括施工和试运行。

利润不同,设计院关注的是数量有限、风险低的设计费收益;而工程公司更加关注项目全过程收益,特别是项目管理收益和采购收益,利润空间更大,当然风险也更大。

三、设计院转型工程公司的优势

设计院开展工程总承包业务既有优势,也有劣势。传统设计院应发挥优势,真正做到设计和施工深度融合,提高项目建设质量、经济效益和建设效率,成为市场化主体,实现转型发展。

一是“天时”,即行业的总体发展趋势。当前设计院转型为工程公司,重点在于,一方面是需要设计院,在长期的经营与发展的过程之中,维系客户,并且在发展的过程之中,建立自己的固定的客户群,此举的积极意义在于,一方面能够建立起与客户的良好关系,另一方面能够让客户了解

行业与企业的发展趋势,这样就能够让客户更大的选择权限,对于企业的发展而言,需要在企业的内部,开展总承包业务之前的各项准备工作,因此,我们能够看出设计院转型工程公司,需要通过对行业的分析,能够理清行业发展的现实情况,从而为设计院转型为工程公司提供合理化的依据以及借鉴。

二是“地利”,当前所处的行业,所掌握的资源以及技术等客观条件,设计院已有的资源和能力是向工程公司转型的基础,但是设计院内部的力量不足以实现设计院到工程公司的转变,因此,在这一条件之下,本人认为设计院,需要借助外部的优势与客观条件等,才能够实现设计院向工程公司的转变,为今后设计院向工程公司的转变提供现实性的借鉴以及建议。

三是“人和”,即转型的决心。设计院向工程公司转型的难度不可小觑,因此,这就需要设计院上下一心,团结各个部门以及各个员工的个人力量,从而能够突出部门员工的凝聚力在设计院向工程公司转变之中的作用,而且设计院,需要组织单位的各个部门员工的岗位培训课程,此举的积极意义在于,一方面能够提升各个部门员工的职业胜任力,另一方面能够帮助员工认清形势、树立危机意识和转型意识。这样能够集合单位之中各个部门员工的力量,为今后设计院转型为工程公司提供现实性的借鉴以及建议,而且能够为今后员工的个人发展提供合理化的意见以及建议。

(1) 技术优势

相对于施工企业,设计院在项目上具有较大的技术优势,工艺、场地、结构、设备系统等选型方面的决策权较强,这些选型将根本地影响项目的技术合理性和投资经济性。由设计院牵头将提高设计人员的参与深度,可主动在技术上多思考、下功夫,做好精细化设计。

(2) 更好地实现建设单位的需求

设计院一般在可行性研究、方案前期就深入参与项目,对建设单位的各类需求有较深刻的理解。其设计方案不断修改调整的过程,就是从技术和经济上不断契合建设单位需求的过程。设计单位对建设单位需求的准确把握,是做好总承包项目价值优化的基础。设计院向工程公司转型需要从人员以及部门出发,而设计院之中的包括的主要人员,主要是对于工程的设计人员、施工人员、技术人员、工程监督人员、安全员等其他人员,我们能够从价值链来看,设计院的主要

人员和工作集中于设计环节，那么当前对于设计院的转型而言，就需要在人员的结构上进行动态性的调整，这是因为当前设计院的员工，主要集中与设计的环节，而工程公司，是结合设计、采购、施工、运行等环节一体化运作延伸。传统的设计院中80%以上都是专业技术人员，那么在转型之后，工程公司，需要招聘具有采购、施工、运行、监督、管理等方面的人才，这些人才的引进，对于设计院转型为工程公司有着突出性的作用，因此，当前设计院在转型为工程公司的过程之中，需要对企业内部进行人力资源结构的调整，通过内部挖潜满足部分人才需求。并且在这样的情况之下，选择外部聘用等的形式，优化设计院的人才结构，从而能够实现设计院向工程公司的转型，而当前在这一过程之中，工程公司建立与总承包项目管理相适应的项目管理组织。伴随着生产组织方式的转变，原来设计院的职能部门也要向满足总承包项目管理需求的方向进行调整。

从这一点我们能够看出设计院向工程公司的转型，是需要真正高素质的管理人才，而且在设计院向工程公司转型的过程之中，首先需要明确的问题就是，工程业务的获取，而大部分的设计院都是在与业主建立长期合作关系、获得业主认可和信任后，从而拥有固定的客户群，并且在设计与施工的过程之中，建立其企业与业主之间的沟通，从而为企业积累业务资源等，而设计院总承包项目的复杂性和管理人员经验的欠缺，这就成为当前设计院向工程公司转型过程之中面临的现实困难，而且也是导致设计院前期总承包项目盈利少甚至入不敷出等的问题。随着经验的增多和人员队伍的成熟，设计院就可以实现向工程公司的转变。

（3）更高层级的成本控制和优化

设计院牵头工程总承包，成本控制多采用从选型、系统、材料上优化的方式，而施工单位主要靠节约成本，相较之下在优化幅度和范围上有很大的优势，且不容易引起质量和效果上的争议。

（4）更主动高效地控制质量和工期

设计介入的阶段往往是项目的前期，可以有意识地提前从总平面、工艺、建筑形体、基础和结构选型等方面在施工的可实施性和工期控制上加以考虑，有利于后续施工的质量和进度把控。

（5）有能力提前预估用户在运营阶段的需求

基于设计院在技术层面的优势，可以比较准确地预估项目在运营阶段的情况，模拟运营期的应用场景需求，识别可能会对运营产生重大影响的因素，预先做好技术措施和实施预案，能够为项目提供全生命周期的价值优化和服务。

（6）收入和利润增加后的正向强化

在建设过程中，传统业态下设计院获得的设计费在项目总投资中占比很小。设计院参与和主导工程总承包后，除了获得更多项目来源，还将极大地增加收入和利润。这些收入和利润再用于企业的能力和资源建设，对设计院的体量将产生较施工企业大得多的正向强化作用。

流程制度整合是对组织转型经验的总结和固化，也是对组织转型经验的升华。这时候，设计院的工作方式方法具有

导向性，前瞻性、预见性不足就会出现“头痛医头，脚痛医脚”的被动现象，因此迫切需要成熟的项目管理流程制度的支撑。流程制度的整合就是在不断的试错与犯错的过程中，形成宝贵的、成熟的经验并加以总结提炼，固化为制度和流程。只有建立了完善的、运转有效的流程制度体系，才真正实现了由设计院向工程公司的脱胎换骨。

四、设计院转型工程公司的建议

（1）业务领域的选择

并非所有的设计院都适合向工程公司转型。规模较小或业务专业单一的设计院，考虑自身能力不足、资源整合能力弱、抗风险能力低等原因，应谨慎转型。在拓展工程总承包业务的初期，风险控制是最重要的，要谨慎选择进入的领域。从长期战略来看，综合实力强的大型综合型设计院转型成功的机会更多，应采取差异化、轻资产的经营理念，对技术复杂，设计与施工采购、工艺紧密相关，特别是一些自身专利范围内的项目，采用工程总承包模式。大型、复杂项目，建议与可靠的施工企业组成联合体共同承接。

（2）加强能力建设

设计院转型工程公司，要注重提升资本运营、技术、项目管理和风控四个方面的能力建设。

设计院在转型过程中要把强化资本运作意识作为首要任务，积极推动资本运作理念创新，提升资本运作能力，为战略转型创造有利条件，设计院要加强资本运作方面的教育、引导和培训，努力把资本运作深入人心。通过外部引入或自主培养的方式储备能够有效运作项目资本的专业金融管理人才，以确保有限资金的高效运用和可观收益。

（3）优化调整组织结构

由于总承包项目与传统勘察设计项目在发展现状及特点方面有所不同，为了提高总承包模式下的工程项目管理水平，必须建立适合工程总承包模式的组织机构。由于总承包项目涉及专业较多，管理难度较大，企业可以采用矩阵式管理，成立专门的总包项目管理部门，直接管理总承包项目的运行。其次，项目经理为项目运行第一责任人，而项目成员在项目期间以项目经理管理为主，非项目期间则由专业室管理。通过这种矩阵式管理模式，更好地实现专业间的协调和项目的全方位管理。

（4）加强风险管理

强化风险管控意识形态，并使之内在化和普遍化。设计院转型工程公司面临的风险类型和风险系数相较于专职于设计环节时都更趋于复杂化和不可预测，故设计院各级人员从思想上要高度重视风险控制，做好风险控制的相关培训、宣传，实现员工在项目实施全过程的风险意识内在化和普遍化。

参考文献

[1]郭彦民.论设计院向工程公司的转变[J].中国勘察设计,2005(05):38-41.

[2]杨晓秋.设计院向工程公司转变的探讨[J].天然气与石油,1999(03):60-64.