

漫谈建筑设计院（公司）的薪酬体系

缪六华/悉地国际城市综合设计中心

0 引子

如今建筑师、结构工程师越来越喜欢在微博上面讨论一些行业性和技术性话题，一些与工程师自身关系紧密的微博，转发和评论量都相当大，其中“建筑设计费取费标准”、“建筑设计行业从业人员薪酬收入”就是其中两个比较热门的话题。

近十年期间，房价的飞涨并没有对建筑设计费的上涨起多大推动作用，最近反而有下降的趋势。按照设计类企业管理学者陈阳的理论，房价的上涨主要是因为土地出让金的上涨引起的，建筑设计并未提供附加值，因此设计费没有理由上涨。但考虑到过去十年间通货膨胀引起的货币贬值效应，而且当前设计费仅为十年前的30%~50%，可以说十年间科技发展带来的工作效率提高远不能弥补设计费贬值。

从业人员薪酬收入是设计费标准的一个孪生话题，设计费的降低必然导致企业利润空间缩小，进而导致从业人员薪酬收入下降。十年间，因为通货膨胀等因素导致生活费大幅上涨，这也导致很多工程师离开“北上广”而去二三线城市谋生。以上海某结构工程师为例，年薪十万却仅够其在上海维持生活，而买房买车却是天方夜谭。而公司为了支付税前十万的年薪，每个工作日在员工身上花费约为476元，考虑现行的设计合同单价、分配比例以及内部分配的不平衡性，结构工程师每天加班加点挣到476块也相当不容易，这种状况可以说是行业一大痛点。

笔者曾经历不同的公司和薪酬体制，有一些感想，所以想写一篇有关建筑设计行业薪酬体制的文章同读者分享，希望能给建筑行业从业者尤其是职场新人提供一些帮助，使他们更深入地了解这个行业，了解自己的薪酬是由什么决定的。文章写作过程中，在微博上也就该话题也与一些同行进行了探讨，同时笔者就职的公司关于薪酬体制的规定也有所变化，本文引用了这些内容，以使文章更全面、客观。

1 建筑设计院（公司）薪酬体系分类

建筑设计行业属于劳动密集型产业，人力成本所占比例较大，非人力成本、税金、利润占公司收入的比例相对固定。一些设计施工一体化的公司如钢结构公司，专业设计这部分的人力成本也与前者相同。

目前建筑设计行业的薪酬体制大概可分为年薪制、产值制。年薪制主要指每个月拿固定的薪水，年底一般有双薪，主要以外资设计公司（本文以A、B

公司为例）为主，也有部分小型民营设计公司采用；产值制指按照个人完成的合同额度并以一定比例计算个人全年收入，每月发一定的薪水作为年薪保底收入，为广大设计院普遍采用。

2 不同薪酬体系的优劣及执行情况

以方案设计、顾问服务为主的公司一般实行年薪制。一方面这些公司大多数是外资企业，从公司文化和管理体制上而言，更倾向于采用年薪制；另外方案和顾问性的工作很难具体量化、计算产值，不便于采用产值制。以施工图设计为主的设计院所（公司）一般采用产值制。主要源于中国设计院行业的传统，也是企业经营者规避风险、激励员工的重要措施之一。长期以来在设计院中施工图类工作的绩效分配形成了严密的体系和相对合理的定额，非常易于执行，且争议很小。设计类企业属于轻资产公司，资产积累额度很小，很多设计公司的办公楼都是租赁的，主要固定资产为办公桌椅、电脑、软件等，账面资金额度较小，最大的成本为员工薪酬，很难承受（或不愿承受）较大的年度亏损，实行产值制后员工收入根据企业营销和收款情况上下浮动，企业经营风险较小。根据施工图工作绩效，有利于拉开员工收入差距，奖勤罚懒、奖优惩劣，并能提高员工工作积极性和责任心。

按陈阳的理论，年薪制属于成本中心，产值制属于利润中心，前者的管理水准和难度要远高于后者，成本中心更利于企业做大做强，而利润中心的企业大都很难发展壮大，从管理学而言这是非常有道理的。企业实行年薪制，有利于建立现代化企业运营架构和研发储备；而实行产值制后，大多数的分配受益人都围绕着各专业设计者，企业的管理层必须非常扁平，不利于管理架构梳理和研发储备。年薪制比较成功的例子是C公司，而陈阳也正是在C公司的发展壮大过程中形成和提炼了他的管理学理论。

年薪制的优点正如前面所述，属于成本中心利于建立现代化企业运营架构，更利于企业做大做强。缺点是企业管理难度大、管理风险高，所以竭力压低员工年薪以降低成本，例如A、C公司的中底层员工的收入水平都属于行业偏低水准；另一个缺点是企业内部缺乏足够的激励机制，很多时候员工收入吃大锅饭，导致“劣币驱良币”，每年有大量优秀的人才流失，C公司是一个很典型的例子。产值制的缺点主要为不利于管理架构梳理和研发储备，企业不容易做大

做强。产值制优点是激励效应显著，员工工作积极性高、责任心强。

几乎所有的设计院（公司）都有严密的薪酬体系设计，目标是以合理的人力成本完成薪酬支付，尽量压低人力成本，同时又保证薪酬在市场上有一定的竞争力，使员工队伍基本保持稳定。所谓年薪制、产值制只是外在的分配形式不同，对于薪酬设计来说并没有本质区别。一般来说，年薪制企业由于管理层次多、后勤部门占用费用高，所以一般来说营收中用于员工薪酬的比例相对偏低。

3 企业应如何看待员工薪酬分配

与传统生产型公司不同，设计院所（公司）属于脑力型企业，其核心竞争力在于员工的技术素养和工作积极性，核心资产是其拥有的人才，设计卖的是创意和服务，这两项都和人的因素密切相关，企业要发展壮大必须维持一个相对稳定的高素质员工队伍。不管采用年薪制和产值制，设计类企业应在自身能力范围内努力提供有竞争力的薪酬，无论从短期还是长期看，这样做都能收到丰厚回报，反之也会受到相应的惩罚。

长期不合理的薪酬体制导致员工逆向淘汰，每年流失大量经过培训和锻炼的优秀员工，剩下和补充招聘的员工素质参差不齐，导致整体工作效率严重降低，设计服务质量出现大幅度下降，方案和设计能力尚不如一些小型事务所，每次商务投标都是技术标拖后腿。客户满意度也将大幅度下降，客户流失严重，公司利润率下滑。个别成本中心管理型企业有时走入误区，片面强调产工比而忽视了人均产值这个指标，部门考核目标发生偏差，致使优秀人才流失、企业整体效率降低进而出现恶性循环。

一些设计企业在无法进一步提供员工薪酬的情况下采用良好的企业文化和宽松人性化的管理来增加企业凝聚力、挽留优秀员工，可以说是一个可取的办法。

4 员工应如何正确看待薪酬

中国的民用和部分工业建筑设计行业是一个高度市场化、高度竞争的行业，设计企业同质化严重、市场议价能力低、无法提高合同单价，建设单位总能通过市场竞争和博弈找到质优价低的设计单位。随着房地产行业发展进入成熟期，地产企业的高毛利率也出现下降，更存在进一步压缩设计成本的可能。

在当前市场竞争激烈、设计合同价格偏低、企业利润微薄的情况下，个人注定无法获得很高的薪酬。一般企业必须控制利润率在 20%~30%，扣除办公、差旅、打印图纸等非人力成本，以及扣除营销成本和契

税甚至回款坏账，员工薪酬分配占设计合同的比例为 25%~35%（各专业累计）。以上海通常的住宅合同单价 20 元/m²、商业 30 元/m² 为例，结构专业员工能拿到的大约是 1.5~2 元/m²，建筑专业略高，设备各专业相对较低，员工薪酬分配再扣除企业和个人税金后所得寥寥，想拿到一个比较高的年薪几乎是不可能的，而且经常被迫超时加班。当然，很多二三线城市设计企业能收到设计合同单价就更低了。

在这种背景下，建筑设计行业的员工要认识到薪酬主要是由市场决定，想通过和企业的博弈大幅度提高收入是不可能的，新员工由于开始缺乏设计工作经验而不得不忍受一段时间的低薪。

5 从业人员的自身定位

那么建筑设计行业的员工应如何在社会大潮把握好自身定位呢？

(1) 实现个人能力的差别化。企业为了维持竞争力和稳定必须努力保持核心人员的薪酬待遇，员工要努力提升自己的技术水准和工作能力，进入企业的核心人员名单，成为专业负责人或项目经理，甚至进入管理层，这样薪酬收入自然将会有较大幅度的上升。

(2) 寻找差别化的企业。建筑市场有一些小众型企业，由于其自身的特殊竞争力或跨界定位而能获得较高的设计费，同时他们也愿意为合格员工支付较高的薪酬。

(3) 做好详细的职业生涯规划，用动态的眼光看待当前薪酬，做好技术储备在合理的时间节点转型，例如在设计企业有机会向管理和商务方向职务转型，或者从设计向地产公司管理职位转型，当从著名设计院向大型地产公司转型，工程师的薪酬一般都能得到较程度的提升。

(4) 有时产值制会成为一些“不良”设计企业的借口和工具，这些设计企业收款对企业员工不透明，借以克扣其收入。以某院为例，2012 年度设计工作量和效益与前几年基本持平，但是年终分配大约只有前几年的平均值的 1/10，差额部分全部落入设计企业腰包。对于该类企业，市场上应当建立黑名单，员工求职时应主动回避。

作者简介：缪六华，参加工作 12 年，目前就职于悉地国际城市综合设计中心。对钢结构、混凝土项目都有所接触，对国内和国外规范项目都有所涉猎。从 2009 年起建立个人网站（www.miaoliuhua.com），在 OKOK 钢结构论坛上设有自己的个人博客“朝夕拾”，总结了自己在工作中碰到的问题，并点滴记录个人心得。自号结构工程师里面的“堂吉诃德”，勇于挑战结构项目和自己。