

# Agnew Moyer Smith 公司

有着20多年运营历史的通讯设计公司Agnew Moyer Smith Inc. (AMS) 开始考虑重整办公空间。公司现有空间的设计是在计算机刚刚进入该行业的年代，如今这种设计已经不能很好地支持移动计算技术。同时，这种设计也无法追随公司团队结构与流程发展的变化。

🕒 阅读 10分钟

有着20多年运营历史的通讯设计公司Agnew Moyer Smith Inc. (AMS) 开始考虑重整办公空间。公司现有空间的设计是在计算机刚刚进入该行业的年代，如今这种设计已经不能很好地支持移动计算技术。同时，这种设计也无法追随公司团队结构与流程发展的变化。

## 目标

### 全新的开始。

当AMS得知在匹兹堡的莫农格希拉河畔兴建了一座新的大跨度跃层建筑时，这家公司立刻抓住了机会，准备从头来过。但是，这一举动要见成效，就要求新的办公空间能够成为AMS工作流程的更有力催化剂。作为一家以信息为产品的公司，AMS的发展完全取决于它的知识型雇员能够在多大程度上去创造、协作和沟通。

“我们需要一个能够在每一天都为雇员提供切实支持的工作场所。”

---

DON MOYER | AMS 合伙人

AMS的工作流程强调自由交换意见、频繁的头脑风暴和工作讨论会以及同行评论。AMS还因其热情好客而闻名——对于要在这里呆上一天或者几天并且与公司员工完全浸入工作流程的客户来说，这一点必不可少。很显然，这样一种文化要求设计师密切观察整个公司工作的方式，然后根据需要打造能够支持各种工作流程的空间。基于这一点认识，公司的室内设计师，Archideas 的Michael Fazio建议采用Steelcase的CbP工具（基于社区的规划工作），这是因为后者能够将AMS的协作式业务目标与其空间安排联系起来，而CbP的协作流程也与AMS的企业文化完美契合。

“我们的工作环境需要帮助员工探索不同理念，支持员工之间解释沟通；与此同时，还需要在客户来访时，能够很好地向客户诠释AMS的理念——真实展现我们所扮演的角色以及我们的工作方式。”

---

REED AGNEW | AMS 合伙人

## 具体情况

### 三个独特的 CBP工具

Archideas做的第一件事，就是多次来到AMS公司进行深度拜访以获取信息，并且与AMS员工共同开始实际设计流程。他们使用了三个独特的CbP工具，这些工具的设计目的就是确保打造出能够带来商业效果的空间。

# 1

**观察:** 设计团队采用由社会人类学家开发的独特方法，“生活”在AMS现有的工作场所，观察人们真实的工作流程和状态。设计团队不仅仅是简单地记录看到的一切——通过仔细观察雇员之间互动的方式、雇员位置移动以及信息流动的方式，他们还试图去找到现有场所缺失的元素。

# 2

**网络分析:** 设计团队采用电子调查的方式勾画出公司非正式的人员网络，CbP生成相关报告，指出这个网络中的相对强项与弱项。这些报告体现出哪些人是“被请示报告的”，各种决策是如何做出的，有结构或松散的工作流程是什么样的，等等。这份网络分析的焦点集中于解决或提升五大关键问题：创新、沟通、决策、工作流程以及学习。这份分析报告体现了最基本的基于各种关系的洞察，而这是传统的组织机构图无法做到的。

# 3

**共同设计:**通过有计划的演练，设计团队直接邀请公司雇员也就是新办公场所未来的使用者们参与到设计过程当中。请他们说出自己的想法，明确需求，设定优先事项，用头脑风暴的方式和设计师们共同寻找解决方案。网络分析报告可以帮助设计师们从各个职级的员工中找到最合适的参与者，特别是那些与其它雇员联系最多以及最有影响力的雇员们。

---

## 网络的力量

所有的公司都有基于职位级别设定的正式沟通汇报流程，同时也有基于社会关系的非正式网络。“这些非正式网络是自发组织起来的，是根据亲密与信任关系建立起来的。” Karen Stephenson说。Karen Stephenson是一名文化社会学家，是率先开展组织内社会关系研究的学者。她的研究表明，了解这种关系对于强化沟通及协作至关重要。Steelcase的网络分析工具就是基于Stephenson的研究。

---

关于如何通过工作场所的设计来帮助AMS实现商业目标，这些工具有哪些发现呢？

首先，网络分析的结果表明，是有可能通过工作场所的设计来影响创新和工作流程的。AMS内部的社交网络非常强大，但这并不一定都是好事。虽说创新是一项社会性活动，但并不是所有的社交活动都是有益或者能带来创新启示的。过于紧密的网络可能意味着存在组织闭塞和缺乏多样性的问题。网络分析帮助设计团队找到那些需要与公司其它职能问题展开更多互动的团队，从而打通了更有利于想法多元化和分享式学习的渠道。

网络分析工具还显示，AMS拥有高度结构化的工作流程。这一特点在给了人们明确指引的同时，也会在一定程度上让人们墨守陈规，从而限制创新。AMS希望保持工作流程明确清晰——但与此同时也鼓励人们勇于创新，欢迎新的想法和点子，适度冒险。

总的说来，Archideas、AMS和 Steelcase发现了新办公场所需要解决的三大业务问题:

1. 凸显AMS品牌，具体做法是让人们的工作可视化，展示有思想有深度的职场创新。
2. 营造通过分享想法来支持创新与学习的环境。
3. 支持有效的工作流程，鼓励工作方式多元化。

Archideas的最终设计，是将沿长廊占地约 16,000平方英尺的空间打造成一条公司内部的“主街”，所有职能部门距离这条主街都仅有几步之遥。虽然现在办公空间较AMS原来的办公室面积略小一些，但工作台的功能却大大增加了，可以支持更多样化的工作方式，个人空间与团队空间的比例则从过去的30%上升至55%。那么，这一方案是如何解决Archideas和Steelcase提出的三大关键业务问题呢？

## 凸显品牌

AMS的专长在于实现复杂和重要信息的通信，这主要通过信息可视化以及简化信息的导航和理解来实现。公司合伙人希望到访的客户能够看到并且了解公司的专长。Reed Agnew表示：“一旦你了解了我们能够做什么、我们怎么去做、我们能创造怎样的价值以及我们做这件事情是多么地靠谱，一次又一次……然后你就会理解AMS品牌了。我们要求Archideas的团队找到这样一种方法，通过办公空间的设计向客户传递这些信息。”

Archideas与Steelcase针对这一需求提出的解决方案有两个层面：明示与暗示。他们在公司“主街”上摆上大型、可更换展板，展示公司既往完成的项目。这些展板能够在客户参观公司时，在相对轻松的环境下，自然而然地向客户介绍AMS的工作。Archideas还与AMS合作，在广场安装了一个由12块LCD显示器组成的展示屏，展示AMS的成绩，以及AMS工作流程与文化的快照。完工后，这些显示器可在客户到达公司或者在会议中间放松休闲的时候向其强化AMS品牌。

除了这些直接的明示信息外，解决方案还帮助体现AMS工作流程，并且通过暗示的方式强化AMS品牌表达。

**“新设计带来的区别立竿见影、显而易见。我们看到了更协作的工作过程，客户呆在这里的时间更长了，展示和讨论的工作也更多了。人们在咖啡站进行富有成效的交谈。人们也可以拥有安静的时间。我看到整个公司上上下下都在变得更好、更快。”**

---

**DON MOYER** | AMS 合伙人

广场是一个非正式的会议区和会客区，采用Coalesse Detour长桌及座椅，给人一种清新舒适的感觉。Cachet座椅则有助于营造一种放松的氛围。

整个空间内安装有模块化、可更换的布告板/书写板，向人们展示AMS的工作流程。（在有敏感客户信息需要回避时，这些布告板可以轻松地取下和保存。）Archideas在整个空间实现了高度透明的效果。团队社区采用开放式计划，空间为梁柱式结构，支持各种照明设备和实用程序。封闭空间如项目办公室等，则采用可开放式边墙和富有特色的角窗玻璃。客户视线所及之处，都可以看到AMS的理念和想法。

轻松、周到、热情，也是对于AMS品牌很重要的元素。广场就是这样一个例子，这里兼具接待室和午餐室的功能。在位于广场中央的挑高空间内，放置着舒适的Metro Detour座椅、Cachet座椅和一些休闲茶点，这令经过这里的员工和访客都能感受到真正的轻松惬意，人们会很愿意在这里享用一杯咖啡，随意地交谈。

## 营造分享想法的环境。

AMS有七个职能部门，AMS称为科目组。比如，项目管理团队负责管理预算和时间表；设计团队负责制作表格和解决方案结构；软件工程组负责开发互动产品代码。每一个新的项目都会指定一个项目团队，由来自不同科目组的专家组成，团队成员之间以及与客户之间在整个项目周期内都保持紧密合作。通常一个项目组的持续时间短则一个月，长则一年。

CbP的调查确认了AMS的担心：处在同一项目组的人们需要更方便的方法展开合作。只有在一个高需求的会议室中方便使用多媒体。整个工作场所没有任何非正式会议区。计算机网络连接也只限于工作台，因此要在会议中使用计算机信息就变得很不现实。

在新的办公场所，Archideas着力强调协作空间的规划，将团队与个人空间的比例提高了80%以上。他们设计了各种大小的协作空间，以满足不同的需求，并且和AMS一道利用各种显示和技术功能来支持团队工作。采用无线网络和可移动展示板意味着现在人们的想法可以有受空间限制地流动；各个团队可以根据情况变化，迅速地将信息传递到另外一个工作空间。现在，无论团队规模大小，他们都可以根据需要找到合适的办公空间。

Archideas采用CbP工具解决了在AMS长期存在的一个争论。那就是应该同一部门的职员坐在一起，还是同一项目组的成员坐在一起？原来的办公场所走的是混搭风，且两派观点互不相让。但是网络分析显示，虽然整体上一些网络比较稳固紧密，但是分散开的部门团队，其网络关系就松散得多。这种分析结果证实，这些团队的成员并不是很清楚他的同事们正在从事哪些工作，因此也不大能够互相学习。这一洞察解决了上述讨论。AMS最终决定让同一部门的职员坐在一起以强化团队纽带，促进知识与经验分享。因为位置临近并不一定能够保证沟通有效，因此在每个团队办公空间周围，还设计了配备Pathways Post and Beam的工作岛，团队成员可以在这里召开短时间的站立会议或者进行同行互审。

## 支持工作

在AMS之前的办公楼里，典型的工作站尺寸是8' x 10'，有两个进深很长的工作台面，用于放置过去在AMS工作中一度很常见的大尺寸文件。CPU被放置在工作台面上，将台面一分为二，并且占用了最有用的区域。因此，两个人很难同时就文件展开工作，也很难同时都看到屏幕。此外，不少工作台面处于闲置状态，或者仅仅用来堆放大量的文件。

新办公场所的解决方案是采用尺寸更小、但配置更有效的工作站，以适应AMS如今的工作需求。新设计将各种工作工具、成堆的文件以及显示器都从工作台面移除，这样人们就有了更大的台面空间，同时造成的碳排放足迹却大大减小了。[Steelcase的Answer](#)系列产品能够有效地为各种电子设备完成工作台面布线，同时Details Slatwall支持每个人自主配置自己的工作工具。配备平板屏幕的Detail可旋转显示器支架支持多人共同观看计算机上的信息。

Smoke移动桌支持员工轻微调整空间大小和配置，并且可以临时借用额外工作台面来满足短时需求。[Leap](#)座椅可以确保AMS员工有时候在长时间使用时也不会感觉疲劳，从而提升工作效率。团队工作岛可以为人们提供站立式开会的空间，工作岛位于整个工作站群的中心，有利于邀请更多的团队成员加入进来，不经意地旁听，随时分享自己的看法。此外，随着人们需求的变化，他们也可以在“交换点”交换彼此的工作工具，“交换点”是一个放置可移动家具和工作工具的房间。

从各个方面来说，新的工作场所都能在支持个人独立工作流程的同时，保持对建设性沟通交流流程的开放，这一点对于鼓励新思路新观点、防止思维固化至关重要。

除了支持工作流程外，新的设计还有另外一个巨大优势。将工作站的占地面积从80平方英尺缩减到43.8平方英尺，节省了大量宝贵的空间，这些空间被用作项目室、会议室和独立单间。这样，在工作站无法完成的工作——从需要深入专注思考的工作到喧闹的团队合作——都可以找到绝佳的工作场所。

## 成果

### 直接效果

新办公场所的直接效果是有目共睹的。“我很愿意去观察客户走出电梯时的反应，”支持团队的Lorraine Bridy表示。“他们立刻就被吸引了。我可以看得出他们私下里都希望能四处走走看看。”

AMS的新办公场所从访客一走出电梯就向其传递了正确的信息。

公司主席Reed Agnew 讲述了一个长期客户是如何在参观新办公场所后改变原来想法的故事。“我带他走进一个项目工作室，那里正在进行一个复杂的项目。墙上覆盖着详细的图纸和表格。他环顾四周，然后转向我说‘我真没想到你们的团队深入研究了这么多内容。’” Sarah Williams是一位市场营销顾问，也是AMS的客户，她表示：“我很愿意花时间在AMS的新办公场所。这里的团队活力四射，而我知道无论我做什么，都会很舒服，而且能够专注工作。”

更重要的是，新办公场所给工作流程带来的积极变化对于AMS是立竿见影的。员工之间有了更多的协作，观点和看法的交流更加频繁，更多的想法可以拿出来展示。“我们重新发现，在一场对话里面能够激发多少设计灵感，特别是使用白板的对话。”设计团队的Don Charlton如是说。“两三个人一起合作，能让我们的设计思路更广阔、更深入、更完美。”虽然新办公场所引进了很多新形式的工作环境，但都立刻为员工所接受，而且使用效率都很高。

**“我们原来的办公场所是一个工业化跃层，采用木头栋梁，看得到暴露的青砖。每个人都在问，我们怎么能告别那厚重的历史感呢？必须承认，我也一度这样想过。但是从我一踏入新办公场所的霎那，我就知道我不会再回首过去。新办公场所太棒了。”**

---

NORM GOLDBERG | AMS 战略团队

在AMS搬迁到新办公场所10个月以后，Archideas团队和Steelcase回来做“入住后网络分析评估”。使用这个工具，客户、设计公司和Steelcase可以以量化的手段来衡量项目的成败。评估结果证实了许多经验证据。结果显示，鼓励协作和创新的网络现在较过去有14%的改善。创新指标上升了15%，工作流程的有效性指标上升了37%。

AMS 主席 Reed Agnew总结说：“我们的办公室会说‘WOW!’ 访客们能够立刻看到我们的理念、产品和文化。这提升了他们对我们的信任度。是CbP帮助我们做到了这一点。”

评估显示，鼓励协作和创新的网络现在较过去有14%的改善。创新指标上升了15%，工作流程的有效性指标上升了37%。

---

### Agner Moyer Smith

Agner Moyer Smith通过实现信息可视化，来帮助企业解决通信沟通问题。公司的知识型雇员团队将大量技术应用于项目当中。AMS构建复杂网站，创立大型自动化发行系统，开发电子学习课程，帮助企业打造强劲品牌。

### Archideas

Archideas是一家位于芝加哥的公司，成立于1992年，现有25人以上的专业雇员团队。这是一家跨领域的设计公司，致力于为客户提供富于洞察和想象且经久不衰的建筑、室内及产品设计解决方案，全方位满足客户业务目标。

## 鸣谢

### Agnew Moyer Smith Inc.

3700 South Water Street, Suite 300  
Pittsburgh, Pennsylvania 15203-2366  
Tel: 412.488.8600

### Archideas Inc.

311 West Superior, Suite 410  
Chicago, Illinois 60610  
Tel: 312.951.1106

### Franklin Interiors

2740 Smallman Street, Suite 600  
Pittsburgh, Pennsylvania 15222  
Tel: 412.261.2525

December 2004

+ 关于Steelcase

+ 客户服务

+ 法律条款

+ 关注我们

+ 联系我们

# Steelcase

© 1996 - 2023 Steelcase Inc. is a global leader in office furniture, interior architecture and space solutions for offices, hospitals and classrooms. Our furniture is inspired by innovative research in workspace design.