

JZFZ DESIGN

基准之道

FOCUS

大力发展设计总包业务
基准方中设计总包优势
从传统设计到设计总包的探索
做好设计总包，提供可持续的全面解决方案

POLICY

关心保障房政策·助力行业发展
国务院关于印发“十四五”节能减排综合工作方案的通知

HONIN

建筑家——安藤忠雄

NO.41
APRIL 2022



卷首语

2022年,是基准方中成立的第20周年,也是公司全力开启以“大咨询、大设计、大管理”为主业的基准2.0时代的第一年。为配合公司“大咨询、大设计、大管理”2.0版战略更新,本期《基准之道》针对原有杂志封面、版式、栏目、内容等进行全面优化升级,以全新的面貌迎接公司成立20周年。

董事长钟明在2021年度员工大会上提出:加快“大咨询、大设计、大管理”也就是全过程咨询、设计、管理业务的发展进程,是行业发展变化给我们呈现的重大历史性机遇,也是公司在新的发展时期的必然选择和必然需求。”

开展设计总包是公司在接下来一段时间内“谋转型”的重要举措,也是公司打造基准2.0的重要动作,本期FOCUS以“大力推进设计总包业务”为话题,并由此探讨和分享了有关领导、设计师就“设计总包”的观点互动,以及“设计总包”思路的分享,展现基准方中的设计总包优势以及公司向高质量发展转型的坚定决心。

我们相信,要想做好设计总包,既要发挥设计企业固有技术优势,更需要突破传统设计项目管理的界限,通过加强总承包管理体系建设,整合专家技术资源,以设计管理串联起内外各环节,使设计工作良好匹配项目设备材料招采、施工等进度需求,实现“设计为龙头”的总包项目进度、质量和成本的有效控制和管理。只要我们转变思维,明确方向,脚踏实地,奋起拼搏,全力开启“大咨询、大设计、大管理”的基准2.0时代,一定能够达成一年小进步、三年大进步、五年大发展的转型升级目标。

■本刊编辑部



CONTENTS

目录

04 NEWS

公司要闻
行业资讯

10 FOCUS

新发展 新跨越
大力发展设计总包业务

66 DESIGN

杭州缙云府大区
保利雨林澜山·秘境体验馆



76 PARTY, LEAGUE AND LABOR UNION

基准方中第三届党委换届选举大会暨 2022 年第一次党代会
2022 年基准方中党委换届工作报告
聚焦党代会

86 POLICY QUICK REFERENCE

关心保障房政策·助力行业发展
国务院关于印发“十四五”节能减排综合工作方案的通知

92 LIFESTYLE

墩墩来袭 | 热“雪”建筑师之冰雪 LOOK
三八特辑 | 凝聚当代女性力量，倾听“妳”不可忽视的声音

100 HONIN

展览 | 建筑家——安藤忠雄
圆桌研讨会 | 地域和传统文化的继承



NEWS

- 公司要闻
- 行业资讯



SPECIAL ATTENTION 公司要闻

基准方中工程咨询事业部成立启动会成功举行

2021年12月30日，基准方中工程咨询事业部成立启动会顺利召开。胡振杰在会上指出，事业部将立足于集团“谋转型、促升级”的重大战略指导思想，紧跟设计行业专业高端化、全过程化、前端一体化的步伐，把握机遇、科学谋划、努力作为，为公司创造新的战略发展成果。

“全域拓展·挚绘新篇”——基准方中2021年度公司总结暨员工大会圆满召开



2022年1月27日下午，基准方中2021年度公司总结暨员工大会在基准方中成都总部圆满召开。本次大会以“全域拓展·挚绘新篇”为主题，全面总结2021年度基准方中的各项工作。

合肥市蜀山区委副书记、区长杨森一行莅临合肥分公司考察调研

2022年3月8日，基准方中合肥公司党支部邀请合肥市蜀山区委副书记、区长杨森等领导一行莅临基准方中合肥分公司考察调研。杨森区长介绍当前蜀山区正加快“三区”引领的高质量发展步伐，深入推进“全域科创”战略，加快环科大、科学岛科创走廊建设，引导、集聚更多创新资源和产业项目。希望基准方中可以继续发挥设计能力的优势，双方可以早日合作。

基准方中荣获旭辉集团华西区域年度卓越合作大奖

2022年3月30日，旭辉集团华西区域2022年合作伙伴答谢会在成都举办，凭借着与旭辉集团华西区域多个优质项目的顺利合作，基准方中荣获“旭辉集团华西区域年度卓越合作大奖”。基准方中董事、总经理章玉华应邀出席会议并作为供方代表发言。

顺利通过2021年四川省第二批高新技术企业认定



近日，基准方中收到四川省科学技术厅、四川省财政厅、国家税务总局四川省税务局联合颁发的《高新技术企业证书》，基准方中以持续的研发投入和技术创新能力顺利通过国家高新技术企业认定。

荣获2021“四川服务业企业100强”称号

2021年12月29日，2021四川企业100强发布会在成都召开。会上，四川省企业联合会推出《四川企业发展报告(2021)》，其中，基准方中入选四川服务业企业100强名单，名列2021年四川服务业企业100强第62名！

荣膺“中国十大民营工程设计企业”TOP4

近日，中国勘察设计协会民营企业分会重磅发布了《中国民营工程设计企业2020-2021年度发展报告》，并揭晓了2020-2021年度中国十大民营工程设计企业榜单和专业榜单。基准方中以优异的综合实力荣登中国十大民营工程设计企业TOP4，成为民营工程设计领域实至名归的行业标杆企业之一。

基准方中荣获“成都市关心下一代基金会2021年度先进单位”称号

2022年3月24日，成都市关心下一代基金会第二届理事会第四次会议顺利召开。会上对2021年度在公益慈善事业中作出积极贡献的13个理事、监事先进单位和26名优秀工作者进行了表彰。公司荣获“成都市关心下一代基金会2021年度先进单位”称号，钟明同志、张菁同志荣获“成都市关心下一代基金会2021年度优秀工作者”称号。

四位女性荣获成都市勘察设计行业“三八红旗手”称号

为彰显广大女性在各岗位上做出的杰出贡献，发挥先进妇女典型的榜样引领作用，激励广大勘察设计女性从业人员评优争先。成都市勘察设计协会发布《成都市勘察设计行业三八红旗手获奖名单》，基准方中团委书记傅强、成都景观事业部总经理欧阳爽、成都创意第三事业部总经理刘梅遐、公司副总工程师沈薇四位同志荣获成都市勘察设计行业“三八红旗手”称号。

基准方中侯宝石成功入选“2020-2022RIBA中国百位建筑师”

为进一步将中国当代建筑的思想与实践融入全球建筑知识体系，展示中国建筑师的成就以及他们对推动全球建筑卓越的重要性，RIBA在2020发起了China Architect 100计划。在过去的两年(2020-2022)中，RIBA以客体的身份进行观察和解读，挖掘RIBA视角下具有代表意义的中国建筑师，并于2022年3月30日最终确定了China Architect 100计划的入选建筑师名单。其中，基准方中建筑师侯宝石成功入选“2020-2022 RIBA 中国百位建筑师”。

JDC-基准杯2021国际大学生建筑设计竞赛决赛入围名单首发



“基准杯”2021国际大学生建筑设计竞赛初选工作已于2022年3月3日结束，秉承公平公正原则，经组委会14位国内外评委审慎、严谨打分，10件作品脱颖而出，进入决赛答辩阶段，20件作品荣获入围奖。决赛答辩将于4月在四川省成都市举行。

SPECIAL ATTENTION

行业资讯

《成都市城镇老旧院落改“十四五”实施方案》出台

近日，从成都市住建局获悉，《成都市城镇老旧院落改造“十四五”实施方案》出台。根据《实施方案》，2022-2025年计划改造老旧院落2242个，涉及居民近23.3万户。2022年，改造老旧院落601个、7.2万户，总投资约15.5亿元。2023年，改造老旧院落592个、5.8万户。2024年，改造老旧院落505个、4.6万户。2025年，改造老旧院落544个、5.7万户。

四川发布成都都市圈建设2022年重大项目清单 总投资12241.3亿元

近日，四川省同城办领导小组办公室印发了《成德眉资同城化发展暨成都都市圈建设2022年重大项目清单》，共纳入项目194个，总投资12241.3亿元，年度计划投资1060.1亿元。其中基础设施项目72个，产业发展项目81个，公共服务25个，生态环保项目16个。

成渝地区双城经济圈2022年重大项目计划投资1835亿元

2022年2月8日，重庆市发展改革委消息，为推动成渝地区双城经济圈建设联合办公，日前正式印发《共建成渝地区双城经济圈2022年重大项目名单》，共纳入标志性重大项目160个，总投资超2万亿元，2022年计划投资1835亿元。

合肥2022年首轮集中供地将出让32宗地块 总面积超2658亩

2022年2月15日，合肥公布2022年首批集中供地计划，共出让32宗超2658亩地块，拍卖起始时间为3月17日，竞拍方法为“价高者得+投报高品质住宅建设方案+摇号”。本次供地包括滨湖5宗、包河4宗、瑶海4宗、经开3宗、庐阳4宗、新站6宗及蜀山4宗涉宅地。

长沙2022年第一次优质地块集中推介36宗 总面积222.77公顷

2022年2月17日，长沙市自然资源和规划局官网更新了2022年第一次优质地块集中推介手册。长沙市2022年第一次优质地块集中推介共计36宗地块，总面积222.77公顷。其中，芙蓉区5宗，天心区3宗，开福区3宗，雨花区6宗，岳麓区11宗，望城区7宗，长沙会展片区1宗。

深圳：文旅业“十四五”计划出台 打造湾区文化中心城市

近日，深圳市文化广电旅游体育局发布《深圳市文体旅游发展“十四五”规划》(以下简称“规划”)。规划表示，深圳将聚焦旅游全域化、全要素、全业态发展，实施“六大任务”，全面提升旅游综合竞争力，创建国家全域旅游示范区，建设具有全球影响力的世界级旅游目的地。

广东发布老旧小区改造新规：严禁随意拆除老建筑、搬迁居民

2022年2月11日，广东省住建厅、发改委和财政厅联合发布《关于进一步促进城镇老旧小区改造规范化提升质量和效果的通知》，并制定《广东省城镇老旧小区改造工作负面清单(试行)》和《广东省城镇老旧小区改造工作激励清单(试行)》。文件明确，严禁以城镇老旧小区改造为名，随意拆除老建筑、搬迁居民、砍伐老树；随意改建具有历史价值的公园，随意更改老地名。

住建部：增强房地产调控政策协调性和精准性 完善市场监管新机制

2022年2月24日，国新办举行推动住房和城乡建设高质量发展发布会。对于下一步住建部还将采取哪些举措来保持房地产市场的稳定发展和运行，住房和城乡建设部副部长倪虹表示，主要有以下四个方面的考虑：一是保持调控政策的连续性和稳定性。二是增强调控政策的协调性和精准性。三是坚决有力处置个别房地产企业因债务违约所引发的房地产项目逾期交付风险。四是持续整治和规范房地产市场秩序。

成都2022年第一批集中供地挂牌50宗

2022年3月7日晚间，成都市公共资源交易服务中心发布了2022年第一批集中供地公告，本轮供应土地50宗，总出让面积近3124亩，将于3月31日-4月2日进行拍卖，采取“限房价、定品质、竞地价”拍卖方式。

成都市未来公园社区建设正式启动

2022年2月15日，成都市未来公园社区建设正式启动。全市首批启动建设未来公园社区25个，预计实施项目372个，投资总额2496亿元。按照计划，“十四五”期间，全市将建设200个未来公园社区。

成都今年900个市重点项目年度计划投资3475亿元

日前，《成都市2022年重点项目计划》正式出炉，共编列市重点项目900个，总投资25068亿元，年度计划投资3475亿元。现代服务业领域，编列成都临邛文博创意产业示范区项目、成都天府国际动漫城项目等292个项目；现代农业领域，编列天府农博园、天府现代种业园等38个项目；新经济产业领域，编列高新区新川人工智能创新中心、电子城AI创新研发基地等42个项目；在医疗卫生方面，编列天府国际机场健康服务中心、成都市公卫中心三期等52个项目；在教育文体方面，编列民航飞行学院天府校区、四川大学博物馆群、兴城国际足球体育公园等67个项目；在城市有机更新方面，编列百个公园示范工程(二期)、八里庄工业遗址片区城市更新等51个项目。

中央一号文件：2022年全面推进乡村振兴重点工作

2022年2月22日，中共中央国务院发布关于做好2022年全面推进乡村振兴重点工作的意见。意见指出，鼓励各地拓展农业多种功能、挖掘乡村多元价值，重点发展农产品加工、乡村休闲旅游、农村电商等产业。推进现代农业产业园和农业产业强镇建设，培育优势特色产业集群，继续支持创建一批国家农村产业融合发展示范园。

FOCUS

· 新发展 新跨越

坚持长期主义, 主动应变, 全力开启“大咨询、大设计、大管理”的基准 2.0 时代
坚持正确的发展思想, 着力建设设计总包能力, 打造设计总包管理体系

· 大力发展设计总包业务

基准方中设计总包优势

大设无疆, 全力以赴做好设计总包工作

设计总包模式下的设计思考

做好设计总包, 提供可持续的全面解决方案

关于设计总包的几点思考

浅谈设计总包管理

设计总包中的“非设计”思维——从建筑师负责制的角度看设计总包

设计总包模式下的设计管理总结

从设计角度出发谈谈设计总包

浅议设计总包项目管理中的变与不变

我心目中基准方中 2.0 时代的项目经理

从传统设计到设计总包的探索



重庆万象城

坚持长期主义，主动应变，全力开启“大咨询、大设计、大管理”的基准2.0时代

ADHERE TO LONG-TERMISM, PROACTIVE RESPONSE AND OPEN THE JZFZ 2.0 ERA OF "BIG CONSULTING, BIG DESIGN, BIG MANAGEMENT" WITH FULL FORCE

董事长钟明在 2021 年度公司总结暨员工大会上的发言

“2022年，我们应进一步跟随国家发展战略，主动顺应行业发展新要求谋发展。我们应拥抱变化，直面挑战，布局新发展，落实新举措，坚持正确的发展思维，更好践行“提绩效、降成本、谋转型、促升级、优结构、控规模”的18字方针，加快转型升级步伐，调整优化业务结构，全力开启“大咨询、大设计、大管理”的基准方中2.0时代。”

刚刚过去的2021年，是行业进入深度调整，发生重大变化的一年。面对环境、市场、行业等内外部风险挑战，公司上下始终坚定发展信心，顺应行业发展趋势，紧紧围绕“提绩效、降成本、谋转型、促升级、优结构、控规模”的发展指导方针，着力强化“五化”（市场化、专业化、标准化、信息化、智能化）能力水平，加强“三个密切联系”，加快改进创新步伐，进一步依靠体系性的持续改进创新应对日趋激烈的市场竞争，在改进创新中提升发展质量和品牌影响力，产生了良好实效，促进了公司有质量的发展。

2022年是基准方中成立的第20年，也是基准方中转型升级优结构非常重要的一年。展望新的一年，时与势依然利于我们发展，但面临的风险挑战严峻，待解的

难题不少。唯有保持初心，善于化危为机，不断出发，方可丈量高远。只有以一往无前的奋斗姿态和永不懈怠的精神状态，劈波斩浪，奋力前行，才能起好步，开好局，迎来新时代新阶段的气象万千。

2022年，我们应进一步跟随国家发展战略，主动顺应行业发展新要求谋发展。我们应拥抱变化，直面挑战，布局新发展，落实新举措，坚持正确的发展思维，更好践行“提绩效、降成本、谋转型、促升级、优结构、控规模”的18字方针，加快转型升级步伐，调整优化业务结构，全力开启“大咨询、大设计、大管理”的基准方中2.0时代。

1. 全力开启以“大咨询、大设计、大管理”为主业的基准2.0时代，加快“大咨询、大设计、大管理”也就是全过程咨询、设计、管理业务的发展进程，是行业发展变化给我们呈现的重大历史性机遇，也是公司在新的发展时期的必然选择和必然需求。我们应牢牢把握这个历史机遇，为公司未来持续健康有质量发展创造新的更加广阔的发展空间。

2. 与过去和现在我们所从事的主要由市场化开发企业主导的基本设计服务比较，全过程咨询、设计、管理业务无论从设计服务管理的全面性、充分性，设计服务管理的广度、深度、专业度，还是在项目设计和建设管理中的角色、责任与贡献等方面都远远高于前者，对从事全过程咨询设计管理服务业务的设计企业的文化、(专

业)能力、管理和持续经营能力等方面都提出了远高于前者的更高要求。我们应立足于一流领先的全过程咨询、设计、管理优秀服务企业新的角色定位,按照行业发展和客户新的更高要求,建立与之高度匹配的新的设计服务管理标准和工作标准,并从文化、组织、专业能力、管理等方面做好充分准备保障。

3. 从客户主导的基本设计业务向更能发挥设计企业在项目建设管理中主导作用的全过程咨询、设计、管理业务转型,是公司顺应行业和市场变化利于公司进一步更好发展的一次发展跨越和升级,也是检验公司文化价值观成色、促进公司进一步提升文化价值观正确内涵高度的机会。公司从2002年成立至今已经历20个年头,从成立之初公司就确定了按市场经济正确要求经营企业,真诚服务客户、全心全意服务客户、为客户创造价值、成就客户、真诚到永远的价值观。正因为我们有这些好的文化价值观做指引,在服务客户过程中用心践行这些价值观要求,公司才能得到越来越多客户的信任支持,不断发展壮大。我们应珍视公司价值观服务观在公司发展中的价值作用和重要性,进一步重视并着力在公司未来各项工作特别是在全过程咨询、设计、管理工作的方方面面、点点滴滴中落实并发展公司得到实践检验的正确价值观和服务观,使公司正确的价值观和服务观进一步为公司品牌增值,成为公司转型升级发展好全过程咨询、设计、管理等新业务的强力支撑。

全力开启以“大咨询、大设计、大管理”为主业的基准2.0时代

4. 公司发展全过程咨询、设计、管理业务的对标是国际优秀大型工程咨询设计管理公司。我们应从他们的发展模式、发展历程和经验中汲取营养,学习他们在理念、方法和管理等方面好的做法,在总结自身经验、博采众家之长中不断进步,尽快形成自身特色优势。我们要虚心向国内全过程咨询、设计、管理总体优秀和某些方面优秀的同行和优秀开发管理企业学习,学习他们经过实践检验行之有效的运作模式和制胜秘笈,助力公司尽快达成国内全过程咨询、设计、管理一流领先水平。我们要深入他们当中,在跟他们交流过程中,向他们请教全过程咨询、设计、管理总体和某些方面工作中遇到的技术问题、设计服务问题和管理问题,学习他们如何做好项目咨询、做好设计和设计管理、做好计划管理、成本管理、品质管理、合同管理以及材料、工艺、建造等方面好的做法。他们在全过程咨询、设计、管理总体上和某些方面具备的理论和实践优势,对做好咨询、做好设计、做好项目建设管理和设计管理等方面起到了较好作用。应进一步建立专业技术和设计能力是我们做好全过程咨询、设计、管理的基础保障的正确认知。应通过不仅向书本上学,更应向优秀同行、优秀开发企业和优秀施工企业学习,总结自身经验,在全过程咨询、设计、管理工作中做到“技管并举,技管双优”。我们应顺应变化和未来客户的更高要求,升级我们的专业技术能力、管理水平和工作方式,提高我们能够满足更高交付标准的设计服务的广度、深度以及设计的全面性、合理性、准确性和专业性,并以此为要求和基础,提高我们服务客户建设管理所需要的全过程咨询、设计、管理等方面的技术能力和管理服务能力。

5. 应通过学习借鉴和总结自身经验,按照行业和客户新的更高要求,对标一流领先,搭建全过程咨询、设计、管理(设计总包)总的工作体系和分类业务体系。体系源于实践,高于实践,能够更好指导实践。能够体现相对高效并能服务好客户为客户创造高价值的工作体系就是相对先进的体系。实践是打造体系的基础,我们应善于在学习别人先进经验和总结自身好的实践中建立并升华(优化)我们的体系认知,进而打造有竞争力和有实效的体系。希望主管部门相关事业部以及分公司有关领导持续深入研究国内外行业内和开发企业全过程咨询、设计、管理总

的方面和某些方面做的好的地方,将他们的体系方法研究透彻,看清其特色、体系方法、客户反应、工作中成效、自身进化过程、理论体系的基础来源以及未来发展方向和发展重点,为我们建立并完善优化富有特色实效和竞争力的体系方法提供参考借鉴。

6. 去年集团完成施工图设计面积1亿3000多万平米,应属中国第一,但是算下来每平米设计服务收费不到30元。因为我们多数项目只做了设计服务管理中很小的基础性的部分事情,设计服务的上下游,包括设计前和设计后咨询和开发建设管理等许多方面工作我们涉入负责很少,因为责任和贡献少,所以服务的收费相应就少。我们目前一平米设计服务总的平均收费不到30元,确实很低。收费低是因为对项目设计及建设管理的贡献小,重要性不够。如果我们对标一流领先的全过程咨询、设计、管理服务要求培养相应能力,大力拓展市场,按照新的更高要求将全过程咨询、设计、管理业务进一步做强、做优、做大,达到行业一流领先水平,每平米全过程咨询、设计、管理业务的平均收费达到50元,6、70元,进而100元以上就不是问题,保持现在每年的设计量,收入就会轻松迈上100亿台阶。

收入上100亿不能沿用过去模式,主要靠做基本设计业务支撑,而是应通过将设计服务和管理的上下游延伸,将设计服务和管理的进一步做广、做深、做精,真正体现全过程设计和建设管理所需要的全过程、全面专业服务,增加设计服务以及管理的附加值和重要性等方式来实现。在我们从基本设计业务向真正全过程咨询、设计、管理服务角色转变过程中,企业也将逐渐从现在的设计和建设管理半“龙套”角色,边缘角色,转变为设计和建设管理的次中心和中心角色(客户始终是中心)。



美的·旭辉城

7. 为加快公司向“大咨询、大设计、大管理”业务转型升级步伐,加强公司对转型升级工作的领导,公司在近期相继成立了设计总包事业部和工程咨询事业部,并将在今年再成立若干个与升级转型业务关联度高的事业部。公司希望设计总包事业部、工程咨询事业部以及已成立和将要成立的其它新业务事业部或中心的干部领导,一要准确把握行业发展大势,用心理解公司未来发展意图和发展要求,对标一流领先目标,精心谋划事业部发展大计,扎实推进事业部各项工作;二要加快自身能力建设和体系建设,坚持长期主义,坚持攻坚克难的斗志和百折不挠的韧劲;三要勤于实践,善于学习总结,在实践学习总结中快速学习提高,努力实现一年小进步,三年大进步,五年大发展目标;四要深入客户、深入项目、深入团队做工作,在了解客户、了解项目、了解团队(干部员工)需求之上为客户、项目、团队解决工作中遇到的具体问题,为客户、项目、团队(干部员工)做好工作、实现良好任务目标助力增值。

对标一流领先, 搭建全过程咨询、设计、管理(设计总包)总的工作体系和分类业务体系

8. 各级领导的充分重视、强力领导和广大干部员工的积极参与是公司向“大咨询、大设计、大管理”转型升级成功的重要保障。希望公司各级干部领导特别是集团和分公司主要领导用心把握领会公司向“大咨询、大设计、大管理”转型升级的战略和价值意义,在公司向“大咨询、大设计、大管理”转型升级过程中,努力成为其中优秀的宣传者、领导者、参与者、推动者和促进者。希望你们积极参与并大力支持帮助“大咨询、大设计、大管理”及相关事业部各方面工作,为他们站台,给

予他们鼓励,帮助他们排忧解难,为他们取得的成绩喝彩,给予他们发展进步好的意见建议。希望你们对标“大咨询、大设计、大管理”一流领先要求带头学习,带头实践,努力成为其中的优秀者、布道者和引领者。希望你们带领公司广大干部员工以再次创业的切实行动投身于公司转型升级、全力发展“大咨询、大设计、大管理”的各项工作中,帮助公司广大干部员工看清形势变化和公司转型升级对大家提出的新的发展要求,助力公司广大干部按照公司转型升级新的发展要求提升能力,增长见识,早日成为大咨询、大设计、大管理发展需要的一流领先专业人才。

新的发展目标(基准2.0时代)已经绘制。新的目标为公司和有志于行业发展的广大干部员工的进一步发展、更好发展开启了广阔的成长空间。

让我们一起拥抱变化,以紧迫感和长远思维锚定新一流领先目标,坚定信念,埋头实干,为公司早日成为“大咨询、大设计、大管理”(全过程咨询、设计、管理)的行业领先者不懈努力!



钟明
公司董事长

坚持正确的发展思想，着力建设设计总包能力，打造设计总包管理体系

ADHERE TO THE CORRECT DEVELOPMENT IDEOLOGY, FOCUS ON BUILDING DESIGN TURNKEY CAPACITY AND CREATE A DESIGN TURNKEY MANAGEMENT SYSTEM

董事长钟明在设计总包先进经验交流会上的发言

“公司要从过去以‘小咨询、小设计、小管理’为主，转型升级到更加充分、全面、深入、专业的咨询设计管理强的公司，设计总包的发展和成功至关重要。”

要发展好设计总包业务，首先要坚持正确的发展思想，在发展过程中，时时刻刻体现真诚、全心全意为客户服务的价值观。公司发展的二十年，是我们不断成就客户，为客户创造价值，同时也是成就公司成就我们竞争优势的二十年。正因为我们有好的经营思想、商业模式、专业能力、发展策略，在真诚专业服务客户过程中得到了客户的认可，公司才能发展壮大起来。在设计总包事业部成立大会的发言中，我重点强调了，在设计总包业务的具体工作中，我们要进一步坚持公司正确的价值观、服务观，以客户为尊，坚决避免损害客户利益，为自己谋取不当利益的行为。

第二，着力建设设计总包能力。我们作为专业的设计公司，要做好设计总包就应具备服务好客户的专业能力。我们要在一般的设计管理基础上向前跨越，去承担更多的设计总包、建设管理等方面工作，使我们的专业能力能够满足客户的更高要求，得到到客户的进一步认可，在行业内达到一流领先地位。我们除了必须具备真诚服务好客户的思想，还必须要具备服务好客户的能力。

要虚心向设计总包做得好的企业学习，不管是国内企业，还是国外企业，比如西南院、华东院以及其他做的好的公司。我们要深入他们当中，在跟他们的交流过程中，向他们请教设计总包工作中遇到的问题。其次我们应向万科、龙湖等项目管理方面做的好的开发商学习，学习他们怎么做好设计管理、计划管理、成本管控、合同管理等等。实践证明，他们在这些方面具备的优势，对项目开发管理和设计管理等方面起到了较好作用。我们要通过向优秀同行和优秀开发商学习，提高我们做好设计总包等方面的能力。能力建设主要包括技术和管理两方面。做好设计总包和项目管理离不开技术的支撑保障，我们要做到技管并举，技管双优。相较于公司的服务和管理来说，我们的技术还较为薄弱。在过去的设计工作中，我们主要

**要虚心向设计总包做得好的企业学习，
不管是国内企业，还是国外企业**

以图纸设计为主，我们的设计较大程度存在缺乏符合实际的材料工艺建造、成本管理、品质管理等方面的专业技术支撑，比较脱离实际，造成客户在实际中很难根据图纸施工。在未来的发展中，我们要顺应变化，升级我们的能力水平和工作方式。我们应提高我们的设计深度、广度以及设计的全面性、合理性、准确性和专

业性，并以此为要求，提高我们全面服务客户开发建设管理的技术能力。对于别人好的经验，我们既要虚心学习请教，又不能不明究竟，生搬硬套，关键是要搞清原理，结合客户需求和公司实际需要，以解决问题为目的，汲取其有益部分。目前国内发展优秀的互联网公司，如腾讯、阿里巴巴等就是将国外好的经验与中国和自身实际结合，进行改良创新后再运用的成功典范。

设计总包事业部体系的好坏应通过 为公司和客户创造价值的高低来验证， 而不是自己说好， 使用者和客户不觉得好在何处

第三，做好并发展设计总包管理等业务，需要我们做到技术和管理并举双优，同时在正确思想的指导下，在实践中不断学习总结经验，搭建工作体系方法，并在实践中不断迭代升级。我相信只要大家足够重视，勤于学习实践，公司的设计总包业务和管理水平就将在发展中快速提高，在行业设计总包业务的竞争中脱颖而出，站在高处，成为一个亮丽的品牌，成为基准方中品牌提升的重要部分。

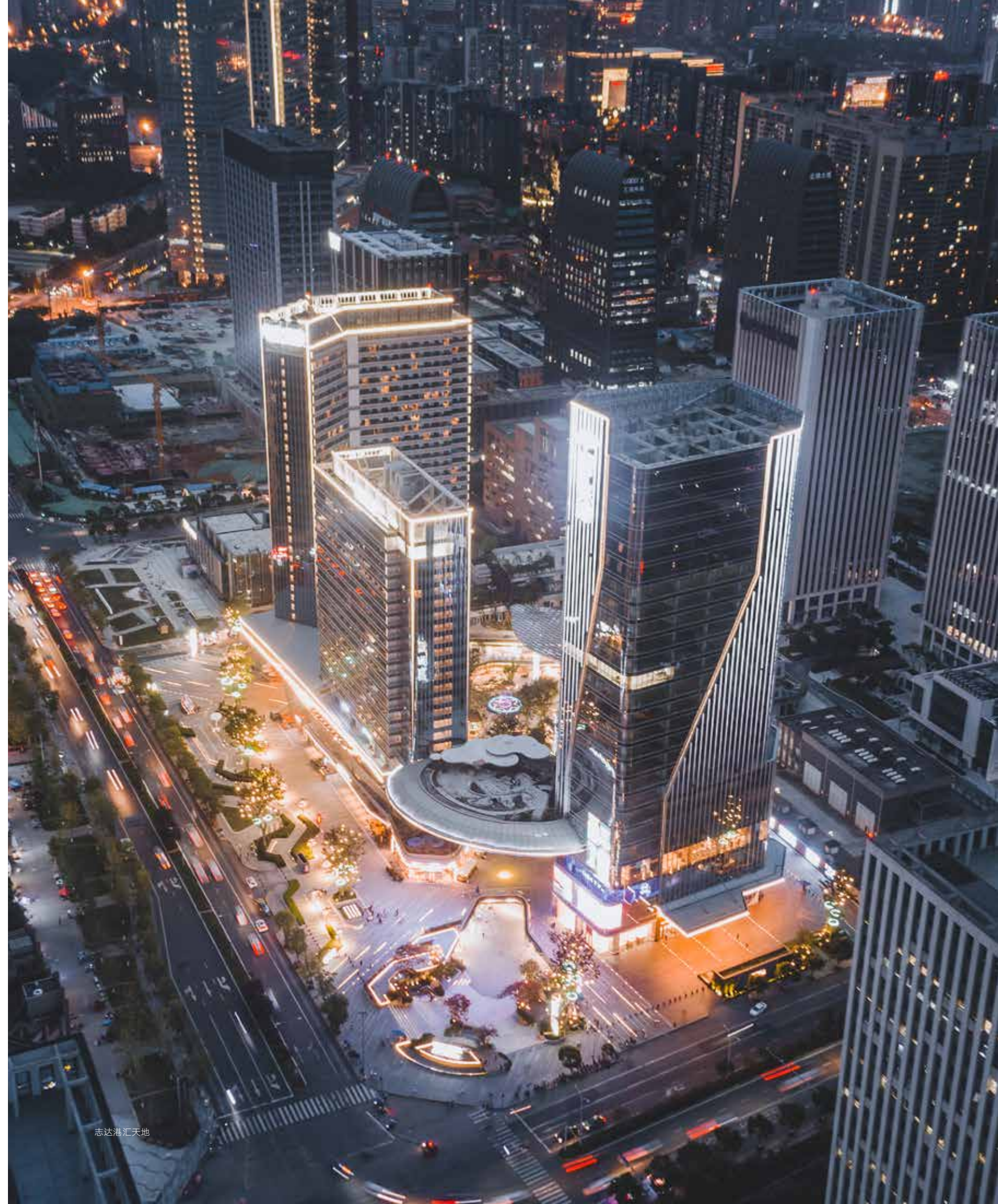
现代企业和传统企业，除了比较发展思想和技术，另一个重要方面是比较体系的先进性。体系源于实践，高于实践，能够更好的指导实践，能够体现相对高效力的体系就是相对先进的体系。实践是打造体系的基础，我们应从学习和实践中升华我们的体系认知，进而打造有竞争力和有实效的体系。打造体系，还要有开放

心态，注重学习借鉴，避免闭门造车。希望设计总包事业部在打造设计总包管理体系时，既要有紧迫感，更要目标高远，聚焦一流，务求实效。同时我们要抓紧深入研究行业内和开发商等企业项目建设管理做得好的地方，把他们的体系研究透彻，看清其特色、体系方法、自身的进化过程以及理论体系的基础来源。设计总包事业部的负责同志以及公司有关领导应勤于思考，勤于实践，进一步用心研究同行和开发商设计总包各方面的信息，做好汇总，做到集思广益，群策群力，知己知彼。

设计总包事业部体系的好坏应通过为公司和客户创造价值的高低来验证，而不是自己说好，使用者和客户不觉得好在何处。公司要从过去以“小咨询、小设计、小管理”为主，转型升级到更加充分、全面、深入、专业的咨询设计管理强的公司，设计总包的发展和成功至关重要。最近不少客户都在进行管理瘦身，把非核心的设计总包和部分建设管理业务交给设计院。我们要做好准备，客户有需要，我们就有机会。我们应开放边界，面向行业中的各类开发商，包括民营企业、国有企业、央企和平台公司以及机会型、非主流不以开发业务为主的公司，以开放性服务思维去大力推动顺应其发展需要的设计总包和EPC业务。我们的短期重点目标是政府平台公司和中小型价值类开发商。我们要根据不同公司的实际需求情况进行相应服务考虑、判断，紧跟他们的需求变化，寻找变化中的机会。设计总包事业部在考虑多种客户需求的情况下，要总结出几个基本服务套路，以满足不同客户的差异化需求。只要我们大家一起努力，共同学习，坚持不懈，在实践中提高，公司的设计总包业务就会茁壮成长，成为公司转型升级进一步发展的增长点和重要驱动力。希望大家为公司设计总包业务发展多做贡献。



建湖·万达天空之城艺术馆



志达港汇天地

THE DESIGN GENERAL MANAGEMENT SUPERIORITY OF JZFZ

基准方中设计总包优势



什么是设计总包？

建筑设计总包是指一种由某一设计单位总承包负责并组织其他分包设计单位配合对建设项目进行设计的经济责任制形式。这个总负责设计单位就是该项目的总包设计单位。它与建设单位之间应签订工程设计总包合同，并对建设项目设计的合理性和整体性负责。设计总包单位的主要职责是：负责完成本身承担的设计任务；组织全厂性总体方案的讨论；组织全厂工艺的衔接和协调、公用设施的统一规划和利用；负责组织各分包设计单位按时提交设计资料；统一设计标准、规范、深度和要求；负责编制总体设计。

1

规模大 专业全 领域广

依托公司全国化、一体化布局，有效支撑总包项目的资源调度、人力保障。同时，近20年在商业、办公、住宅等多业态、多专业、多领域的深耕细作，为解决项目管理技术痛点奠定基础。除此之外，公司成立TOD、城市更新事业部、EPC事业部、商业研究中心、产业化研究中心，在重点领域集中智慧，奋勇攻坚。

2

分包资源

拥有景观公司、室内装饰部、BIM研究中心、绿建事业部、产业化事业部等多个自有业务单元，建筑一体化设计经验丰富，擅长协助业主完成设计一条龙服务，通过或报规报建、专项审查、后期服务等。

强大的供应商体系

30+分包品类，200+合作单位
市场检验、数量众多、品质保障

全面的供应商管理

定期维护、专人管理、高效对接

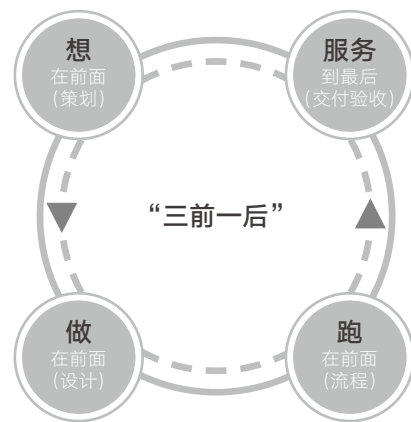
健全的审核、协调机制

1. 审核资质、团队，确保人力投入度。
2. 工作周报检查计划完成情况。
3. 召开工作协调会，处理矛盾、风险管控。
4. 建立预警机制、危机处理办法及考核制度，通过过程及结果管控优化分包库

3

真诚服务 高效响应

基准方中跟随市场化运作多年，始终以市场和客户为导向，积极主动、持续不断地追求产品、技术、质量、管理的服务品质。致力于成为合作伙伴的第一设计服务供应商。



4

成本控制效果好

成本测算，控前端

1. 成本部门提前介入，将合同总价分解为限额指标，转换成设计语言进行分包管理，将成本意识注入全过程设计管理。

2. 业主只需支付总包设计费，由总包召开分包启动会，确定分包界面，避免设计缺项、漏项产生额外支出。

精细设计，控过程

擅长运用土方测算、结构形式、面积预测绘、机电方案选型、幕墙方案比选、材料选型等，在过程中进行精细化、节约化设计，合理控制成本，保证呈现效果。

变更管理，控收尾

合理出具，谨慎发行，一旦产生必要性设计变更，均由总包统一下达命令并管理。便于总包统筹一个变更涉及的多专业图纸管理，集中发行，同时控制变更产生的成本增量。

5

节约工期，计划可控



运用计划工具将设计计划解读为各单位、各专业的分步工作计划，是对设计总包从解决单一问题到复杂问题，应对多任务、多端口、多状况的综合能力的考验。

基准方中项目管理中心 (PMO) 与设计总包事业部联合为业主提供计划保障，运用项目管理系统监控项目经理计划执行情况

6

责任明确，简化管理

设计总包管理模式下，各参与单位在单一合同下责权利划分各自清晰，工作边界清楚，最终实现项目共赢，促使设计产业链更加合理高效。



业主

降低管理成本，聚焦项目定位，关注运营管理，提升核心竞争力



总包

发挥主观能动性，快速协调整合，提升整体竞争力



分包

减少对接单位，明确指令，节约成本，简化流程。



品质

相互联动、文件共享，有利于整体把控项目品质。

7

技术质量精细化

总包管控

标准的管控动作确保质量底线

质管平台

利用质量管理工具提升管理效率

技术领先

紧握时代脉搏，在低碳领域实现技术创新

协作平台

多分包的资料互提、叠图管理

8

数字化平台支持

四大平台打造建筑设计数字化管理体系





翟世林
设计总包事业部
总经理

大设无疆， 全力以赴做好设计总包工作

GREAT DESIGN WITHOUT BORDERS,
MAKE EVERY EFFORT TO DO A GOOD JOB
OF DESIGN GENERAL MANAGEMENT WORK

“行动迅速，锐意求变，迎难而上的企业会更早在危机中发现机遇并迅速打造自己新的核心竞争力，进而形成蜕变。而思想迟缓、畏手畏脚，固守传统理念的企业会很快丢掉市场被行业淘汰，这个是需要我们保持敏锐和警惕的。”

针对行业变化，公司董事长钟明提出要大力发展设计总包业务，作为助推企业转型升级的重要一环，设计总包事业部总经理有什么话想说呢？他对设计总包是如何理解，以及未来规划是什么？让我们一起来看看。

《基准之道》：如何看待当前行业变化及调整？

翟世林：建筑行业近二十年的高速发展，与之相关的各类上下游产业链都经历了快速发展和变革，相关施工、材料、管理、效率都较以前有了巨大发展和提升，随着社会的高速发展，人民群众对于高质量生活需求也越来越多样化，各类建筑物也迅速地更新换代，建筑物与各种高新技术结合在一起，产生了新的成果类型，如BIM、参数化、装配式、绿色建筑、零能耗建筑、智能建筑等。

但是作为我们所在的建筑设计行业，并没有完全跟上建筑物发展的脚步。大量建

筑设计企业也只是在做最传统的建筑设计，仍然停留在常规的“来料加工”工作模式中，缺乏创新和进步，与社会实际需求存在脱节，这直接导致了大量的建筑设计企业，发展目标不明，产品同质化严重，低品质服务大范围内卷，很大程度上限制了行业的发展。尤其近几年，行业过了井喷发展的时代，日趋回归理性，业主对于产品自身的品质更为关注，开发企业对于更专业、更全面、更省心的设计服务体验也有了超过以往的强烈诉求，常规的设计产品及服务已经越来越跟不上大环境的需要。居安思危，见危求变，目前行业已经到了必须以变革求发展的历史阶段了。

如同其他各行各业一样，优胜劣汰是社会发展的必然。行动迅速，锐意求变，迎难而上的企业会更早在危机中发现机遇并迅速打造自己新的核心竞争力，进而形成蜕变。而思想迟缓、畏手畏脚，固守传统理念的企业会很快丢掉市场被行业淘汰，这个是需要我们保持敏锐和警惕的。

《基准之道》：针对行业变化，公司提出，要大力拓展政府类项目、新兴业务、非住宅类、总承包业务，您作为总包事业部的总经理，能否谈谈设计企业开展设计总包的必要性？以及开展设计总包业务将会给公司带来哪些影响？

翟世林：毫无疑问，设计企业开展设计总包业务已经迫在眉睫，就像刚才讲到的，来料加工式的市场需求已经不匹配环境需要，我们目前习以为常的的点状、被动、



天投科创园四号地块



局部、粗放的服务越来越多被客户诟病，全流程、全方位、主动的体系化的设计咨询服务越来越成为客户的迫切需求，也就是我们所谓的“大设计、大咨询、大管理”，越来越成为市场的主要需求。就像钟总讲的，我们评判工作是否正确的重要依据就是市场，市场对此是否有需求；是否是主要需求；是否是未来发展的需求？闭门造车或者人云亦云都不是做事情的态度。近两年我们公司承接的政府平台类业务占比快速提升，从客户的核心诉求和核心痛点来看，“大咨询、大设计、大管理”就是最迫切的需求。

挑战会很多，内部的外部的都有，
但办法总比困难多，
与其细数困难不如先投身进去干，
很多事情一开始不明白，
干着干着就想清楚了

同时，横向对比国内跟我们类似的大型民营企业，以及和我们所处同一地域的国营设计大院，他们大部分都已经全面开展了设计总包工作乃至是全过程咨询管

理工作，而且业务占比快速提升，尤其国营大院占比接近百分之百，从这点上讲，快速开展设计总包、快速占据相应市场、快速树立基准方中设计总包品牌刻不容缓！

开展设计总包对于公司的发展不仅仅是一城一池的得失影响，更公司在接下来一段时间内“谋转型”的重要举措，是公司打造基准2.0的重要动作，是战略意义上的行动。

《基准之道》：您认为公司开展设计总承包业务有哪些优势？接下来会面临哪些挑战？

翟世林：设计总包工作需要我们用发展的思维来看，目前虽然机会少但并不代表接下来没有机会，也不代表我们没有能力；相反，我们的能力和实力比竞争对手更有特点和自身优势。技术质量、创新服务都是我们的核心竞争力，这些在基准方中设计总包模式中仍然是核心，在后面的执行操作中还是不能变形。

设计总包不是孤立的，要与当前各类新业务同步开展，之前的积累和经验都可以套用在我们设计总包服务上。这个点我们可以发散很多，就像以前“互联网+”一样，现在“设计+”也可以有很多空间，我们目前聚焦设计总包，还可以设计（总

包）+技术、服务、管理、运营、包括资源资本，乃至采购、材料等这些，只要这些有盈利点、而且是我们能够通过努力去开拓的，都要去关注，时刻惦记着。只要机会成熟了我们就要抓住机会，打造自己优势。对公司而言，设计的核心竞争力主要还是需要回归到我们的技术创新、服务质量等，最终落脚点还是为客户创造价值。现在价值的范围扩展了，包括时间成本效率的显性价值及服务体验、获得尊重的隐性价值等。我们要学习同类型公司、同行的盈利模式及价值方向，并做好甄别取舍，要始终坚守正确发展理念，坚守诚信，走正道。

挑战会很多，内部的外部的都有，但办法总比困难多，与其细数困难不如先投身进去干，很多事情一开始不明白，干着干着就想清楚了，设计总包业务一样道理，毕竟仍然是做设计本行。

诸如项目类型单一、客户类别单一、资源狭窄、项目经理的育留用、分包统筹管理经验不足等等，客观来看待这些困难和挑战。只要选择了这个业务方向，大家面临的挑战都差不多，他们能解决我们也能。我们更应该看到自己的长处，例如市场理解能力、技术创新服务、全国一体化的布局、一群富有激情的基准人，这些都是我们的优势，总之，办法总比困难多。

《基准之道》：谈谈总包事业部接下来的规划或工作重点，对这个部门有哪些期望？

翟世林：事业部近期相关一些工作已经在持续的开展中，包括营销类、模板类、流程类、客户回访、以及内部调研和业绩整理等，都按计划在进行中。部分公司也在同步做设计总包试点。设计总包事业部会向所有试点公司进行相应支持以及服务。服务的具体形式还在探讨，还需要我们结合到目前客户实际需求来把握节奏，既不能让管理团队空转，也不能让生产团队等管理，我们可能会以敏捷小组的方式搭建团队，去做管理和支持。

对于客户来讲，设计服务只是其服务需求的其中一环，从全过程咨询的纵向流程上来看，我们所擅长的只是其中设计流程点的一个横向发展，但它的前中后还有很多环节都是其迫切需要的，不要因为我们只会做这一点、就认为客户只需要这一点，从前到后都需要我们去延展。我们要抓住每一个机会，能够创造条件向前和向后延伸，培养我们全过程、全流程设计咨询的全局观意识，未来我们的设计师、项目经理都必须具备这种能力。总体来讲就是我们怎样能够让客户越省心，我们就越有发挥的价值和空间，这是一个良性循环。所以从中长期来讲，设计总包事业部只是一个短暂的、阶段性的需要和存在，存在三年五年也可以称之为短暂，我们最终是要建立起基准方中全过程的工程咨询管理能力和体系，这个也是中长期市场的核心需求。当然，一切都在不断变化中，以后的设计服务是否会脱离常规轻资产属性向更广阔的范围发展也为未可知，钟总时常强调的“大设无疆”也是在提醒我们，不要给自己限定边界，只要市场需求“无疆”，设计服务就“无疆”。



李晔
PMO 与技术质量中心
总经理

设计总包模式下的设计思考

DESIGN THINKING IN A DESIGN GENERAL MANAGEMENT MODEL

口述 | PMO 与技术质量中心总经理 李晔
整理 | 本刊编辑部

“从行业的发展趋势来看，勘察设计行业是一个传统的行业，行业进化速度明显慢于其他行业如IT、互联网、金融行业、现代制造业的速度，行业同时在快速的分化和整合。沿着老路走下去是没有出路的，想要生存、想要发展，必须要有所突破，未来的行业分工会越来越细，只要我们在这个领域能做到足够专业，能为客户解决问题、创造价值，我们的咨询能力、技术能力、管理能力足够强，那就可以让客户信任我们，把项目交给我们，公司的发展机遇和空间会进一步拓展。”

随着国家坚持“房住不炒”和“稳地价、稳房价、稳预期”的政策进一步深化，三道红线、二手房参考价政策、集中供地、限房价、限地价、提品质、限购限贷等各项调控政策持续收紧，房地产行业进入了低谷期，不少房地产公司暴雷，我们的客户也随之发生改变。再加上近年来，工程总承包、建筑师负责制、全过程工程咨询正逐步成为建筑行业发展的新趋势，在此背景下，基准方中在2021年下半年就提出“谋转型、优结构、促升级”的战略发展方针，2021年底也提出全力开启“大咨询、大设计、大管理”的基准方中2.0时代。

随着EPC模式的进一步推进，设计公司在全过程设计咨询中可发挥作用的空间和价值体现越来越大，在项目落地后的设计总包管理模式也成为行业发展的趋势，设计总包可以在项目方案和前期阶段，通过项目设计管理、技术资源整合、统筹计划执行和技术综合定案，为项目进度、品质、成本综合目标达成，发挥前端控制、技术资源整合管理的巨大优势。要实现客户项目目标必须要加快设计总包管理能力和提升。同时，发挥好设计管理的中枢作用，还能够助力高效建造、品质建造，实现工程综合价值最大化和多方共赢，提升行业的健康、快速发展意义深远。

对于设计公司的设计总包业务，目前这块业务在以市场化客户为主的设计公司认

知度并不高。大多数成熟的房地产开发商有自己的设计管理团队，对于各个专项设计可以做到自己垂直管理，更直接更有效，基本上是从成本风险控制和开发进度控制的角度来考虑的。但也存在问题，一是地产开发商需要一个庞大的开发管理团队，团队成员要具备足够的行业经验和专业能力；二是基于成本和进度因素考虑的，对于项目里的各个专项设计的整合能力和设计品质的管理还有不足。

要实现客户项目目标 必须要加快 设计总包管理能力和提升

随着行业的变化，国企、平台公司及部分开发商把项目设计总包管理直接交给设计公司，会节约大量的人力成本，产生更多的经济和社会效益，这对于设计公司来说是非常好的机遇。因此，公司成立了设计总包事业部，我认为设计总包事业部作为公司的赋能和支持中心，重点要做好以下几项工作：

- 1、设计总包事业部需要和经营密切联动，在商务阶段就要对每个设计总包项目机会进行评估审查，包括风险评估、成本收益评估、资源合理性评估等，为客户项目目标实现和公司项目盈利打下良好的基础。
- 2、建立长期、稳定、可信任的合格供应商资源库，做好资源的统筹和整合，一个公司不可能涵盖所有专项，不仅是内部资源的整合，还有外部资源库的建立。内外部均采用市场化的运营机制，通过充分竞争提升团队技术管理能力，同时建设基准方中的供方生态圈。
- 3、加强外部考察调研，虚心向国内外做得好的企业学习，要通过调查研究，搞清楚自己和其他公司的优势和竞争力所在，进行合理整合，通过学习、思考研究，搭

建适用于我们自己的符合市场客户需求的设计总包管理体系。同时建立设计总包管控流程，这个流程包含每个环节该怎么做，做什么；每个环节谁来介入，介入的时候要做什么工作；并且包含每个环节对应的工作标准，包括控制要点、标准、范围等，类似于以前我们为开发商做的整合外部审批流程、客户管控流程、设计工作流程为一体的“一纸通”，用此来指导全公司开展设计总包业务。

4、大力培养设计总包人才，通过外部引进和内部讲师筛选、课程设置，建立一套科学有效的人才培养体系，从理论到实践，培养出一批懂市场、懂客户、懂管理、懂技术的项目管理复合型人才，同时加大外部总包管理人才的引进，为公司设计总包业务开展提供人才保障。

为配合落实以上策略、目标、体系要求，集团项目管理中心会全力协助设计总包事业部建立完整的体系，同时项目管理中心也会全面加强项目预算管理，风险管控、资源管控、范围管控、成本管控、质量管控等项目关键领域。

如果我们数据做的足够充分，在商务阶段，我们就能清楚这个项目是否盈利，甚至我们以最后的盈利情况反过来指导项目该怎么去做商务工作；这样就能保证每个项目都能够达成合理盈利目标。这才是真正的从前到后有目标、有计划、有效的项目管理，不只是设计总包，所有的项目都应该这样去管，只不过设计总包涉及的方

面更多一些，这样的体系以后照样能运用到工程咨询、工程总承包（EPC）体系。

设计行业都是以客户为中心，客户在项目管理中作为中心角色，那以后设计能不能逐步走到项目管理的中心？光靠施工图肯定是不行的，一定是以咨询和管理逐步走到项目的中心，未来的方向应该是甲方投资找你设计产品，所有的设计过程由你去管理，过程中会做一些必要的汇报和评审，其他的事情就交给你去做，在这个过程中，设计在行业的地位一定会进一步提升。

从行业的发展趋势来看，勘察设计行业是一个传统的行业，行业进化速度明显慢于其他行业如IT、互联网、金融行业、现代制造业的速度，行业同时在快速的分化和整合。沿着老路走下去是没有出路的，想要生存、想要发展，必须要有所突破，未来的行业分工会越来越细，只要我们在这个领域能做到足够专业，能为客户解决问题、创造价值，我们的咨询能力、技术能力、管理能力足够强，那就可以让客户信任我们，把项目交给我们，公司的发展机遇和空间会进一步拓展。

我相信，只要我们转变思维，明确方向，脚踏实地，奋起拼搏，全力开启“大咨询、大设计、大管理”的基准2.0时代，一定能够达成一年小进步、三年大进步、五年大发展的转型升级目标。



建湖·万达天空之城艺术馆



建湖·万达天空之城艺术馆



天投保税商业中心



天投保税商业中心



李强
执行总建筑师

做好设计总包， 提供可持续的全面解决方案

GOOD DESIGN GENERAL MANAGEMENT AND PROVIDE SUSTAINABLE AND COMPREHENSIVE SOLUTIONS

口述 | 执行总建筑师 李强
整理 | 本刊编辑部

“我们的设计总包事业部应该是一个‘中台部门’，其位于前台（各生产、运营部门）和后台（决策、支持部门）之间，主要负责汇总信息、整理信息、输出信息。总包事业部需要打破部门墙，拆掉部门之间的藩篱，调动和运用整个系统的资源。”

在我这个年纪以上的建筑师脑海里其实一直都有“建筑师统揽项目全局”的概念，这是“设计总包”或“建筑师负责制”的根本基础。以前设计房子时，我们都会深入到设计的全过程中，除关注建筑设计创作、建筑使用功能、建筑技术、法规、材料、构造、建造外，在实践中也不断学习积累结构、机电、造价等专业与建筑设计相关的知识和经验，努力成为具备全面知识框架的建筑师。

随着中国房地产行业的兴起和快速发展，国民经济快速增长，人民生活得到巨大的改善和提高，对建筑品质、使用舒适度提出了更高的要求。而成熟设计师的培养需要较长时间的实践学习和经验积累；国内大多数传统设计企业工作模式对建筑设计诸多专业间的协调缺乏有效统领而各自为战，很难满足开发商和社会对建筑品质需求；市场需要快速地建造大量的房子，然而设计周期一再压缩，也客观造成了设计中的甩项。久而久之，建筑设计大多数时候就变成了“土建设计”，建筑

师放弃或是没有能力对建筑设计的全面掌控。设计文件中大量出现室内设计“详二装、详二次机电”，外立面设计、装饰性构件、材料“详幕墙、详厂家、甲方自理”的尴尬局面，若没有开发商的设计、工程团队的善后，没有承建商、供货商的深化设计、部品制作，大多数设计公司的设计文件实质上就是半成品，难以对建筑完整性进行有效控制。“全面建筑师”的观念也慢慢在绝大多数年轻一代建筑师的思想中淡漠了。

**做好设计总包工作，
才能更好地发挥
基准方中设计的品牌价值，
提高社会认同度，
真正做到基准方中设计理念中说到的
“提供可持续的全面解决方案”**

大型项目总是需要多专业间的协调。如今由于技术和社会结构的变化，项目的复杂性在不断增加。它涉及到经济性、可持续性、创新性、独特性和标准化；品质的持久性和尽可能短的工期；数字化和高质量的、低碳的、耐久的材料。“设计总包”就是要以建筑设计牵头，负责整合、统筹相关资源来完成以往甩项、漏项的那些

工作。对于业主方而言，由于联系人的单一性，管理成本显著降低；消除了多方协调中产生的责任风险；通过广泛的网络来选择最适合的团队；从业主的原始设计中直接获取与质量，成本，时间节点和合同相关的信息；无需核对细节。而对设计总包方来说，我们应确保在对时间和成本的控制下建造出高品质的建筑。

做好设计总包工作，才能更好地发挥基准方中设计的品牌价值，提高社会认同度，真正做到基准方中设计理念中提到的“提供可持续的全面解决方案”。

然而，作为设计总包方，我们应确保在对时间和成本的控制下建造出高品质的建筑。设计的品质始于团队的组建。团队通常由我们的建筑师、室内设计师和设计总包人员组成。在选择合适的专业人员时，我们可以通过多年来基于大量实施项目积累的实践经验，在专业人员数据库中组建最适合该项目的团队。

基准方中以建筑设计牵头作为项目总包方，根据项目的实际情况和业主要求，通

常会负责整合以下资源：建筑设计、建筑结构、建筑机电（MEP）、室内设计、景观、园林。

尚需要整合其他目前我们不具备（或是还不够强）的专业顾问：土地及产业规划；建筑物理（包括建筑材料、建筑热工）；建筑幕墙；声学；交通；消防；生命安全和健康；建筑测绘与建筑经济；环境监测与土地消毒等等……

以上这些工作，按国际惯例和实施效果来看，通常都应该由建筑师来统揽项目全局。因此，我们当前最重要的是应该培养出一批具有全面建筑观、全面专业的建筑师。特别是需要有综合能力强、知识丰富的设计总负责人进行统筹协调。同时也要求各专业设计人员要有跨界心态，开放的学习态度。需要具备综合、全面解决问题的能力。建筑师只有具备了足够的专业知识，全面、综合的掌控能力，才能够让创意设计从源头上根本解决建筑的品质问题，才有能力去协调好各专业，将合适的技术措施运用到设计中，最终呈现出来的设计产品（作品）才会得到更广泛

接纳与认可。一件好的建筑作品最后呈现一定是使用功能合理、安全舒适，活动流线有序，科学与美学的和谐统一。我们的建筑设计应该要做到建筑创意能够想得出来，品质和完成度能得到有效控制，并且还要符合大众审美。

设计技术能力的储备和不断提高是根基，而公司传承设计技术的最重要的媒介除了完善的标准、流程、制度外，一定是人才。人才——是设计、创新的原发地，具有不可替代性。设计企业一定不同于传统制造行业，制度、标准、流程是重要的工具，它能保证设计产品的质量底线，但最终决定产品设计灵魂的一定是人的创造力。能够集聚和保留多少人才是公司“软实力”的体现，也是公司稳步发展的基石。建筑师只有掌握了建筑设计的全过程，通过不断地锤炼、消化和积累，才有可能在其擅长的领域（或设计阶段）成为专才。

我们的设计总包事业部应该是一个“中台部门”，其位于前台（各生产、运营部门）和后台（决策、支持部门）之间，主要负责汇总信息、整理信息、输出信息。总包

事业部需要打破部门墙，拆掉部门之间的藩篱，调动和运用整个系统的资源。这其中需要得到公司上下的广泛的信任和支持，各分公司都应该具有着眼大局的胸怀，主动拆墙，把现有散落在各公司的资料都放进集团的资源池里，让知识活起来，才能发挥出应有的价值。

对于建筑设计本身而言，就是一门成熟技术的应用科学，并没有什么高、精、尖技术要求。你眼前知道的，别人迟早也都会知道，没必要对自己人藏着掖着，当然我们也有权利对外铁板一块，做好知识产权的保护。希望大家能够齐心协力，共同学习，公司的设计总包业务就会越做越好，成为公司转型升级进一步发展的增长点和重要驱动力。



万科锦塘



满投黑钻岛



艺尚锦江文创中心



谢静
执行总建筑师

关于设计总包的几点思考

A FEW THOUGHTS ON DESIGN GENERAL MANAGEMENT

文 | 执行总建筑师 谢静

“公司要在过去一般的设计服务和管理基础上，向前跨越，去承担更多的项目设计、建设管理工作，使我们的专业能力进一步满足客户需求，得到客户认可，在行业内达到一流领先地位，发展设计总包业务是必经之途。”

2021年，我先后参加了集团组织的“优秀项目经理评选”，“项目管理及质量年会”，“优秀设计总包项目经验交流会”等一系列有关项目管理，总包设计业务的探讨活动。通过聆听与会者精彩优秀案例的实践分享，感受到了行业及项目类型的变化，带给公司突破创新赶超一流的机会。钟总也在设计总包优秀经验交流会上的发言中提出，“公司要在过去一般的设计服务和管理基础上，向前跨越，去承担更多的项目设计、建设管理工作，使我们的专业能力进一步满足客户需求，得到客户认可，在行业内达到一流领先地位，发展设计总包业务是必经之途”。

我个人从2016年加入万达事业部，全程参与了万达大商业设计总发模式的探讨与培训，最近2年也积极参与了第六事业部承接的8个设计总包项目工作，结合项目案例实践，对公司开展设计总包业务，有以下几点思考，供大家参考。

一、现有设计总包业务的来源及其特点

一类是成熟的市场化开发商，典型的如万达，其设计总包业务集中在其标准化程度较高，设计难度较大，设计内容较复杂的大商业设计总包业务。其设计总包的核心诉求是：通过输出成熟的总包设计管理体系及方法，降低万达自身人力及管理成本，转移设计管理工作的风险。万达对设计总包供应商进行严格筛选，优选规模大，实力强，对万达大商业熟悉的设计供应商。

另一类是政府平台类公司，其特点是本身专业设计人力资源不足，内部技术及管

理体系不健全，但由于市场变化，承接的项目又快速增长，急需一批有实力的设计供应商来牵头承接设计总包业务。其项目多为政府民生工程，如居住小区，长租公寓，中小学校等。这类客户本身缺乏系统的技术标准和项目管理方法，主要依靠实力较强的专业性建筑设计公司帮其管理设计业务。其核心诉求是，在预算总成本内，按时合规完成设计项目。

要发展好设计总包业务，
首先要坚持正确的发展思想，
在发展过程中，时时刻刻体现真诚、
全心全意为客户服务的价值观

二、坚持设计总包业务的正确发展思想

正如钟总所说，要发展好设计总包业务，首先要坚持正确的发展思想。在发展过程中，时时刻刻体现真诚、全心全意为客户服务的价值观。在设计总包业务的具体工作中，我们要进一步坚持公司正确的价值观、服务观，以客户为尊，坚决避免损害客户利益，为自己谋取不当利益的行为。

另外，我想补充的是，作为设计总包方，在对待我们的下游设计分包方供应商时，同样要有真诚之心，应摒弃零和博弈的思想，坚持长期主义，共同精心设计，优质服务，为客户创造价值，合作共赢，通过具体项目的紧密合作，把设计分包方发展成利益共同体，进而把优秀的设计分包方发展成长期合作的事业共同体。在实际项目合作中，基准凭自身实力，往往具有项目获取权的经营优势，反之我们的设计分包方，由于业务单一，聚焦单一专业技术，体量规模一般不大，其经营能力和项目管理能力一般不强。由此，找到专而精的设计分包方，将其发展为公司的事业合作伙伴，成为基准有机的一部分，也有利于公司进一步的成长壮大。



交子智谷云锦二期

三、加强自身能力建设, 尽量减少设计分包业务

设计总包业务, 除了我们传统的土建5大专业设计任务外, 不同客户的不同项目, 其分包业务大部分有以下内容: 人防、景观、内装、幕墙、钢结构、泛光照明、机电深化、弱电智能化、导向标识、BIM专项、绿建、海绵城市、抗震支架等。在实际项目中, 总包设计合同规模较大, 以万达大商业项目为例, 一个总包设计合同往往超千万设计费, 传统的土建5大专业设计费用与其余7项分包设计费用几乎各占50%。如果分包过多, 我们仅仅能收取分包方10%的总包管理费用。万达商业的设计分包主要有: 景观, 内装, 外立面, 幕墙(含采光顶钢结构设计), 弱电智能化, 泛光照明, 车库动线。实际上, 除人防, 幕墙专业性较强外, 其他分包业务, 基准都有实力及潜力承接。加强基准内部各专业板块的能力拓展, 通过边分包边学习, 完全有能力减少分包甚至不分包, 这样可以大大扩大自身业务, 扩大经营规模, 也有利于壮大基准的实力。

四、关于设计总包关键管理及技术人才的培养

委托我们开展设计总包项目的客户, 往往不怀疑基准整体的技术实力和管理能

力, 但往往要求我们在设计总包的具体项目中配备具有丰富设计经验的设总及项目经理。但基于基准过往20年的发展历程来看, 具有较长(十几二十年)设计经验的建筑设总和项目经理, 在基准比较短缺。这也是客户最初愿意找国有大院合作的主要原因之一。其实, 总包项目的设总和项目经理, 其更多的需要具备项目管理经验, 设计年限有一定作用, 但不是必备条件。设计总包项目经理, 更多的是要求具有项目管理体系思维的人才, 而项目管理是通用管理, 完全可以通过系统性的理论化学习, 再结合一两个项目的传帮带实践, 快速的在1-2年内成长成熟起来。其专业属性, 也不一定是非建筑专业不可, 完全可以在5大专业甚至7大专业中广选人才来重点培养。过往各公司的一批优秀项目经理的成长经验, 也证实了这点。

五、设计总包体系性文件的建立

向成熟开发商学习, 借鉴其成熟设计管理体系。如万达, 其设计总包业务由三部分组成: 1、设计总包及设计分包合同, 2、设计总包操作手册, 3、设计总包及各设计分包任务书。核心是设计总包和各设计分包合同, 合同是我们开展设计总包业务的关键性文件。设计总包操作手册及设计总包任务书是具体辅助文件, 内容涵盖

了设计总包分包的各类设计流程, 成果技术标准, 各工作界面的职责权限及成果质量考评奖励办法等。设计总包合同的深入研究, 仔细推敲非常关键, 总包合同中, 有关工作内容及范围, 成果深度及质量要求, 设计费用支付, 设计修改工作量认定, 违约责任等, 都与过往的单纯的工程建筑主体设计有一定区别。另外, 分包设计合同, 往往由各公司自行梳理, 合同严谨周密性非常不足, 集团只有价格及费用的管控, 但分包方一旦出现质量事故, 兜底的是我们设计总包方, 故急需建立一套完整的各分包项设计合同范本来指导各公司开展设计分包工作。同时, 总包如何管理分包, 对分包方的技术标准及质量管控标准也非常缺失, 现有情况是各公司的各个总包项目都在自行摸索, 对于风险的控制往往预计不足。快速借鉴开发商或同行的先进经验, 结合基准实际情况, 建立有效实用的基准设计总包管理体系迫在眉睫。

六、设计分包方供应商库的建立及优选

通过总包事业部的成立, 把各公司分散的设计分包方资源集中统一管理起来。建立各专项分包设计供应商库, 对设计分包方的经营理念, 团队规模, 人才资源, 技术能力, 业绩表现, 收费标准等, 有详尽的动态评估, 并对每个合作项目都有考评记录, 方便各公司发标时评估选用。

七、逐步建立总包设计的技术平台和管理平台, 将分包方纳入基准统一的技术及管理标准中

可以适当改造基准的项目管理平台 and 项目设计平台, 逐步要求和培训我们的优秀分包方, 接纳并加入基准的技术及管理平台, 提高对分包方的技术支持及管控, 更好的服务我们的客户, 让客户真正体会设计总包与分包的一体化设计与管理, 保证客户的服务体验满意度。

八、发掘优秀分包商, 参与总包管理及总包技术体系建设

同样借鉴成熟开发商管理我们的办法, 建立好基准的优秀分包商库后, 可以借助他们的专业技术优势, 参与基准各分包设计技术标准及管理流程标准的体系化建设, 也可以借用不同分包商, 进行相互成果质量审查工作, 形成良性竞争, 奖优罚劣, 共同提高设计分包质量。

设计总包严格来说不是一个新类型业务, 过往由于种种国情因素, 我们承接此类型项目不是很多。但随着国家政策的出台, 房地产行业的深度调整, 通过我们自身努力, 坚持诚信经营, 坚持市场化道路, 已经越来越明显的获得了更多的市场机会。设计总包业务, 正如总包事业部总经理翟世林所说, 将会在我们的业务版图中占据越来越重要的份额。由此, 如何高效开展设计总包业务, 非常值得我们深思。以上我的几点粗浅思考, 仅供大家参考。





吴斌
设计总包事业部
顾问总工程师

浅谈设计总包管理

INTRODUCTION TO DESIGN GENERAL MANAGEMENT

文 | 设计总包事业部顾问总工程师 吴斌

“在承接设计总包工作之初，就需要足够的风险管理意识。可以说它是所有总包管理工作的基础，如果没有足够的风险管控思维，可能会导致我们所有工作前功尽弃，或者得不偿失。”

随着国家对房地产项目管理方式的调整，以及各大型房企的管理改革，房地产项目中EPC和设计总包项目越来越多。这一转变为传统设计院转型之路，提供了新的机遇和挑战。如何直面挑战，抓住机遇，是每个转型期的设计企业必须深究和思考的问题。因此，我想结合总部基地建设管理经验，就“建立设计总包管理能力，减少总包管理风险”等常见问题，谈谈设计总包管理应关注的重点。

一、设计总包合同全面解读

全面解读设计总包合同，是做好总包项目管理的第一步。通过解读，我们需要深入了解工作内容，责任范围、权利范围。并由此测算出主体设计单位可获收益，在项目管理中才能做到有的放矢。但需要注意的是，不同甲方对设计总包管理的方式与界面均有较大差别。以万达与政府平台公司为例。万达已经有一套比较成熟的设计总包管理思路，因此希望我们更多的是参与到各供方管理和协调工作中来，而供方单位及价格均由万达提供，我们设计主体的单价及利润也较为清晰可见。但如与政府平台公司合作，由于他们架构所限，则赋予了设计总包方更大的责任，希望其能从分包单位选择、分包价格等全方面掌控。但是由于管理机制等原因，又无法给予总包方相应权利，这就为设计总包管理带来较多的风险。因此，全面解读合同，前期充分策划，可以为我们做好不同客户的设计总包管理，奠定较为坚实的基础。

二、总包管理目标确定

解读完设计总包合同，我们就需要根据合同要求，梳理我们的设计管理目标。理

清我们的管理重点，是以创造产品的经济价值为主要目标，还是社会价值目标？项目的总体质量目标以及关键分项质量目标是什么？项目总体成本目标是什么，如何把总体成本目标分解到主要设计分项中去？项目进度目标是什么，如何分解项目进度目标到各分项中去？均需要我们在初期进行确认。

三、专项设计界面明确

总设计目标确定后，我们需要做的就是专项设计界面的梳理。由于在设计总包管理中，涉及到多家分包设计单位：土建、幕墙、景观、内装、弱电等等。如果不进行明确的专项设计界面分工，容易导致推诿，甚至出现漏项等严重后果。在分包设计工作之初，明确各专项设计工作界面，把相应的工作交给最适合的供方，不仅能保证每项设计质量在控制目标内，更能确保设计成果完整，这是至关重要的！

**全面解读合同，前期充分策划，
可以为我们做好不同客户的设计总包管理，
奠定较为坚实的基础**

四、供方选择

根据我们制定的产品标准目标、质量目标、工期目标，接下来就是认真分析各设计供方。了解他们的产品设计能力、团队技术能力、项目管理能力、成本控制能力及其服务收费标准等。最终，根据项目特点及目标，选择合适的供方，保证项目设计工作有效推进，同时较好的控制分项设计费用的支付，以确保实现初期制定的总体目标达成。

五、计划编制

做好以上四点准备工作，基本上设计总包的“舞台”就搭建好了，下面就正式“拉

开帷幕”。众所周知，管理工作计划先行。接下来，我们就需要根据客户要求进度，及专项工作内容特点、协作需求，全面制定设计工作计划。而其中最重要的，一定要梳理出关键任务节点！只有牢牢抓住关键任务，并进行重点把控，才能保证每项工作均在控制范围内。设计总包在完成初步计划编制后，一定要与各专项设计单位就分项计划进行深入交流，从而保证计划的落地性。最后，我想强调的是，所有计划均需预留好安全边际（即按相对保守的时间进行预估）。常言道：求上得中，求中得下。初期为整个项目留足安全边际，才能更好的保证其在最终预计时间内完成。

六、质量管理

质量管理应以各专项自我负责为主，保证各专项设计质量达到约定目标。但作为设计总包方，也应配置关键分项质量控制人，对设计分项质量进行控制。特别是需用主体设计院资质出图的分项，必须配置专项质量审查人进行复查工作，保证分项设计质量，避免给主体设计单位带来巨大安全隐患。最后，作为总包方还需组织好各专项设计单位进行设计成果合图检查，确保各专项设计表达统一，准确有效指导现场施工。

七、成本管理

根据分项成本控制目标，持续性关注各分项目标执行情况，以确保基本成本控制目标得以实施。但为了进一步提升成本控制，还需对专项设计成本控制进行综合评审及考量。分析各专项设计成本控制措施是否会导致其他专项成本的增加，最终通过分析，找出最优综合成本控制措施。

八、进度管理

严格计划管理，特别是关键节点计划管理，是保证进度的重点。执行过程中，要避免随意调整，应定期检查，发现问题及时纠偏。

九、风险梳理和管控

在承接设计总包工作之初，就需要具备足够的风险管理意识。可以说它是所有总包管理工作的基础，如果没有足够的风险管控思维，可能会导致我们上述所有工作前功尽弃，或者得不偿失。常见的风险有合同风险，客户风险、供方风险。其中合同风险需要通过仔细解读合同，在合同签订期就尽量避免，对于签订后发现的需及时协商解决。客户风险，主要是客户管理风险，在承接一个项目时，需要认真了解客户的管理特点，分析其管理特点会带来哪些潜在问题，应通过前期与客户深度交流，梳理出各自管理重点，分清权责，减少后期客户干预或管理真空。供方风险主要存在两个方面，一是寻找的客户可能实际工作能力欠缺，无法有效完成工作，这需及时与供方沟通制定解决方案，甚至终止合同，亡羊补牢；二是客户不是设计总包方采购，双方了解度不够，以致对分包方难以管控。对此类情况，供方应有针对性管理策略，留出管理空间，建立相应考核机制，以结果说话。同时应充分了解其内部决策机制，遇到问题后能及时与能解决问题的决策人商议解决。

设计总包管理，理顾名思义工作重点在于管理，需配置合适、专业的管理人员。只有合理配置管理团队，统筹协调各专项供方管理人员，才能保证设计总包管理质量，保证给客户输出满意成果，同时为自己创造最大价值空间。



高投西区信息产业 IC 二期公服项目



自贡·万达广场



李进
执行总建筑师

设计总包中的“非设计”思维 ——从建筑师负责制的角度看设计总包

NON-DESIGN THINKING IN DESIGN GENERAL MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF ARCHITECT RESPONSIBILITY

文 | 执行总建筑师 李进

“事实上，真正把设计做好进而真正把项目做好（也可以说同时把设计总包做好），只有‘设计思维’是远远不够的。亦或说，设计不仅仅是设计，突破设计才能做好设计。”

行业趋势 基准转型

随着我国经济社会不断发展，国力不断增强，各个行业与国际的交流和往来越来越多，多边的格局带来了共赢和发展。勘察设计行业也不例外，如果要高质量发展，就必须与国际接轨，必须融入世界。

一方面，从勘察设计行业“十四五”规划的目标中，我们已经不难看出这种明显的趋势。另一方面，基于客户类型和客户需求的变化而带来的以“大咨询、大设计、大管理”为标志基准转型也是在顺应这种趋势。那么，勘察设计行业与国际接轨意味着什么呢？我认为有两个维度。一个是国际化“标准”将逐步替代现行许多“标准”。它包括：设计、工程、技术、材料、施工等方面。在这个维度上，我们与“国际标准”，特别是欧美发达国家为代表的“标准”尚有不小差距。实现目标还

需要假以时日；另一个维度就是国际通行的行业“机制”。它具有高效集成的特征，同时也是建设部和中国勘协大力推行的几个机制。分别是：工程总承包制、全过程工程咨询以及建筑师负责制。这些机制只要相关法规政策跟进，是会在较短时间内推进和达成的。

设计总包就是一种集成管理和集成设计。它既与基准转型提出的“大设计”与“大管理”相吻合，更与“建筑师负责制”相契合。“建筑师负责制”已经在我国试行，全面推行只是时间问题。公司现在推行的设计总包工作与“建筑师负责制”无论在形式还是在内容方面都高度一致。所以，我们不妨将“设计总包”视为对“建筑师负责制”的一种践行。这对于面向未来的发展，对于国际化视野，对于年轻建筑师健康成长都将是一个很好的实践。但，最重要的却是思维的拓展与转变。

**设计总包既与基准转型提出的
“大设计”与“大管理”相吻合，
更与“建筑师负责制”相契合**

“非设计”思维

过往较为传统的“把设计做好”或者“只会做设计”或者“设计情节”等等的“设计思维”已经无法适应设计总包工作的开展。事实上，真正把设计做好进而真正把项目做好（也可以说同时把设计总包做好），只有“设计思维”是远远不够的。亦或说，设计不仅仅是设计，突破设计才能做好设计。这就至少需要以下“非设计”思维。

责任思维

在设计总包的工作中，必须建立全局思想。所谓责任思维，是指在全局的高度上，在掌握建筑全生命周期中相关的法律法规政策规程基础上，对设计价值有适宜的认知和评价，进而具备的“统筹”“预判”“风控”“妥协”等能力。这都是“非技术”“非设计”能力，都是需要拓展的知识。如果要做一个简单比喻的话，那就是“甲方思维”。

管理思维

由于设计总包所具有的集成管理的特征，管理及管理思维的重要性不言而喻。这里主要强调的是，管理流程和经验等等与实际项目相结合的“超越”“创新”管理。因为，每一个项目都有不同于其他项目的因素。只有“创新管理”和“创新思维”才能让管理的价值最大化，让项目的价值最大化。

经济思维

“经济思维”不完全属于“非设计”思维，比如在设计中也要考虑成本。但对成本有认知是远远不够的。经济思维是要求我们扩大成本的外延，既要知道材料设备，也要知道工艺建造，也许后者的成本更大。经济思维是要求我们会算账，不管是分包协作，还是人力资源。经济思维是要求我们把时间和效率视为经济。

思维转变背后逻辑是认知的突破和综合技术能力的提升，只要不断锤炼，在设计总包以及建筑师负责制的路上，基准方中未来可期。



高投西区信息产业 IC 二期公服项目



美的·旭辉城



黄坚
成都第六事业部

设计总包模式下的设计管理总结

SUMMARY OF DESIGN MANAGEMENT IN THE DESIGN GENERAL MANAGEMENT MODEL

文 | 成都第六事业部 黄坚

“设计总承包管理模式的采用，实现了保障设计完成度和建设品质的双赢，为社会奉献更多的优质建筑。”

都江堰奎光塔190亩商品房项目（二、三期）是由中国化学工程第七建设有限公司、中国建筑西南勘察设计研究院有限公司、基准方中建筑设计股份有限公司、四川八佺工程设计股份有限公司四家单位作为设计联合体承建的工程总承包项目，项目位于都江堰市奎光塔街道安青社区，总建筑面积21.074万平方米，项目设计内容除包括建筑、结构、设备等内容外，尚包含人防、PC设计、基坑围护、景观、幕墙、室内装修、智能化设计以及各类标识设计等专项设计内容，且需对分包设计单位所做的深化设计做复核确认。

在传统的工程项目承包中，普遍存在勘查、设计、采购、施工相互脱节，各参加单位在项目的前期工作中未统一思想，工作上无交流沟通，造成一些与现场不符的现象。在现场施工中建设单位经常会因变更、工期延误等原因付出更多的费用。因此，越来越多的建设单位更愿意采用总承包模式，利用总价包干降低自身开发的成本及风险。

为了通力配合业主的建设目标，作为设计总承包单位，在项目的设计启动阶段，首先，建立了一个强有力的设计管理组织架构。除了完成设计总承包本身的设计实务工作，同时根据项目特点制定一个有针对性的设计总承包管控方案。其中设计管理分为7个模块，分别为：合约管理、计划管理、质量管理、成本管理、文档管理、报批报建管以及施工配合，覆盖了这个项目的设计全过程。

一、合约管理

在合约管理方面，全面明确项目完成需要的设计内容，梳理设计服务资源条件，确保设计服务范围的完整性。在这个项目中，业主委托外方设计单位完成方案设计

及报规，委托政府管控必要的设计单位完成如燃气供电、交评等专项设计工作，委托设计顾问及图审机构完成第三方设计审查工作，我方合约覆盖其余的设计内容及设计报建相关内容。因此，将合约规划为三个部分：土建主体及专项设计、分包专项设计、发包人另行委托的相关工作。在合同执行方面，对设计总承包自身的履约策划及履约自评需每月完成；并从专业角度出发，对设计顾问工作协助业主进行履约评估；对设计总包管辖范围内的设计分包进行履约评估。同时，验证落实各类合同重点条款，在合约管理过程中逐步完善内部外部供应商履约评估体系。

二、计划管理

计划管理保障了设计活动的有序开展，科学的进度计划编制给设计活动带来的效率提升。本项目的设计进度计划的编制主要原则为兼顾设计工作的时效性及衔接性。首先由计划负责人制定满足业主形象进度的总体工作进度，项目经理要求土建设计与各专项设计提交专项工作进度；然后由项目经理统筹制定设计工作进度总表，使土建设计、各专项设计以及设计相关报批报建之间工作进度有效衔接；同时提炼出影响设计进度的关键节点依据本项目进展情况，负责项目计划的实时更新。

本项目采用了多级计划控制方法，做到分级分层颗粒度管理。在设计执行的过程中，设计管理团队积极跟踪设计进度执行情况，从设计总承包管理角度出发，及时发现计划异动，项目经理需对计划的异动保持专业的敏感度，负责识别分析问题出现的原因；组织计划负责人与各执行单位沟通协调，在保障业主利益及工程品质的前提下，对各级计划进行合理调控。

三、质量管理

质量管控的要点为保障设计的合规性、设计的先进性、设计的协调性和设计的可实施性。



建工人居都江堰



由于本项目由外方设计单位完成方案设计，所以对外方设计输入合规性的验证、制图标准的更新制定、关键技术措施的合理性等评估工作至关重要。技术负责人先行制定技术要求及技术标准，组织各专业负责人及审核团队对主体土建设计与各专项设计进行内审及拍图，在满足国家及地方设计规范的前提下，保证设计质量的优化完善；同时消除各项设计之间的冲突，提交顾问及图审审核，在设计优化提升完成后提交业主。在施工配合中，审核深化设计，解决现场施工工艺问题，确保设计在施工阶段的可实施性。

值工程的材料选择及设计选型等逐渐明确稳定。设计总承包及 QS 双方持续动态跟踪设计及成本的变化，及时相互协调，匹配调整，最终形成初步设计阶段概算成果编制。

施工图设计阶段的设计变更控制对于成本管理控制也是关键的环节，对于不同原因的设计变更，首先应明确识别，在评估判断、协调设计相关各方、落实设计变更对成本的影响通过业主审核后，落实设计变更的合规验证，做到审核环节的闭环，最后实施设计变更方可提交施工。

五、文档管理

文档的实务管理由项目经理制定信息平台上的文档管理办法和使用规则，编制文档管理框架和内容清单；根据项目进展情况补充参与方管理人员；组织本项目各方负责人完成过程及成果文档的上传和维护，做到过程的可追溯性和成果的唯一性。在执行协助方面，驻场人员负责文档收发和维护；监督本项目各方指定文档收发人，并按要求完成文档上传和维护；负责本项目现场服务记录单；负责项目过程中的各验收阶段及竣工验收阶段的文档收发和维护工作。

六、过程管理

作为设计总包，从量化管理的角度出发，结合项目自身的特点，在该项目中采取了以下措施。

1. 配合业主厘清项目定位，品质标准，投资额度等指标，保证项目可落地。
2. 向设计分包明确各自的设计目标，充分向其解读业主需求，确保各单位工作推进的方向一致。
3. 接收各专业和分包的设计前置条件，以此为基础确定设计进度，确保设计深

度按进度落实。项目进度滞后时，及时挖掘原因，采取措施，必要时在合同框架内对各分包采取奖惩措施。

4. 随时把握设计进程，沟通环节不下移，设计流程不倒置。分包间技术存在冲突时及时介入，贯彻非关键路径向关键路径退让的原则。定期或不定期地与各分包召开项目协调会，形成会议纪要，并要求纪要内容逐项反馈，逐项落实。

5. 落实限额设计目标，细化到各分包的限额标准。明确各分包设计界面，确保设计内容不重复，不露白，避免重复投资和遗漏返工造成的成本增加。

6. 重视技术交底和图纸会审，使施工方能充分理解设计方的设计意图。及时跟进施工进度，建立设计部门的巡检制度，保持对施工中突发问题的及时处置能力。

七、风险管理

1. 超概风险。相关数据显示，初步设计阶段对工程造价的影响达 70% ~ 80%。不合理的方案设计、结构选型、技术措施等均会造成项目成本的浪费。另外，在项目实施过程中，缺乏各分部分项、单位工程的概预算对比分析，无法对各专项设计概预算进行动态调整，导致建设项目工程造价面临超概风险。

2. 工期风险。在EPC模式下，工程总承包方作为整个项目实施的第一责任人，需要将设计、施工、采购等各个环节进行有效衔接。因此，前期方案设计、初步及施工图设计、各专项设计等能否按进度计划节点完成对项目能否按期完成影响巨大。此外，如果工程总承包方没有提前对整个工程进行设计评估，没有充分厘清施工重难点及物料采购、加工等环节，也易导致工期延误。

八、施工配合

施工配合阶段有两方面的工作：施工深化设计审核管理及施工过程中的设计协调工作。

设计总承包在组织设计交底后，协助施工单位完成各子项的深化设计并对施工单位提交的深化设计内容进行技术把关，严控深化设计合规性；同时控制协调施工深化与原设计的匹配度，确保设计完善，施工可靠。

驻场代表及时有效做好现场与设计后台的衔接工作，协助项目经理组织参加各种设计例会。建立“驻场工作记录”文档机制，对设计修改内容、原因及施工质量的主要问题做详细记录，并及时反馈落实及归档；在每个季度，做出设计、施工中经验教训的总结并指导后续施工；隐蔽工程及分部分项工程验收工作均积极参与，及时发现可能出现的质量问题，最终使设计质量目标得以真正落实。

九、综述

在都江堰奎光塔190亩商品房项目（二、三期）的设计实践探索的全过程中，设计总承包管理模式极大地提高了项目的实施效率和管理水平，实现了业主预期的建设目标。综合实力强大的设计机构具有更高的技术能力和管理能力，可以在项目的各个设计阶段提供更高的专业协作驱动，为业主提供广泛全面的技术设计及设计管理工作。设计总承包管理模式的采用，实现了保障设计完成度和建设品质的双赢，为社会设计更多的优质建筑。

越来越多的建设单位 更愿意采用总承包模式， 利用总价包干降低 自身开发的成本及风险

四、成本管理

在本项目业主限额设计的大前提下，设计成本管理也从方案阶段开始先行工作，技术负责人提前向各专业负责人输入成本控制的设计要点和方法，以有效从项目伊始就对成本的设计源头进行先行管控。

在方案阶段首先由成本负责人组织各专业进行设计匹配度的评估并做出符合方案设计条件假设，提资业主造价咨询单位（以下简称 QS）。然后由QS按照假设条件编制方案设计目标分项成本反馈设计总承包，各专业执行分解目标成本假设；然后双方动态跟踪对方评审复核意见，并最终形成方案阶段估算成果编制，为后续设计阶段提供成本控制基础范围。

初步设计阶段在方案阶段成本控制的基础上，随着设计假设条件的逐步深化，价



建工人居都江堰





傅朗
成都创意二事业部

从设计角度出发谈谈设计总包

TALKING ABOUT DESIGN GENERAL MANAGEMENT FROM A DESIGN PERSPECTIVE

口述 | 成都创意二事业部 傅朗
整理 | 本刊编辑部

“而作为设计总包，能对项目建设的全过程负责，协调设计、采购、施工之间的关系，充分的发挥设计的主导作用，在设计、采购、施工进度上深度合理交叉，有利于对整个项目进行有效的成本、质量、进度控制，提高工作效率，有利于缩短项目工期。”

一、如何理解设计总包？

以前我们作为设计方，接触的更多的都是成熟开发商，做的事情更多都是单线条、单专业的工作。一般我们做完方案和施工图，工作也就结束了，最多延伸到景观专业的配合，其他工作我们几乎没有参与。

但随着市场的变化，客户的变化，行业的不断发展，设计、采购、施工及试运行一体化的总包业务是已经成为行业的主流趋势，而以前只承担设计环节的这种模式，只能适应投资小、周期短的简单工程项目，无法充分发挥设计的先导作用，也无法很好的协调采购和施工过程中遇到的突发问题，不能很好的把握工期，需要业主深入的参与到项目的管理过程中才能去推动项目，导致整个项目的投资成本较高，投资效益一般，对承包单位而言，利润的空间也比较小。

一个房子要在城市里存在30年、50年、甚至100年，从房子开始设计、再把这个房子修起来，然后看着它建好，最后看着它使用，它一定是一个长时间服务的过程。

而作为设计总包，能对项目建设的全过程负责，协调设计、采购、施工之间的关系，充分的发挥设计的主导作用，在设计、采购、施工进度上深度合理交叉，有利于对整个项目进行有效的成本、质量、进度控制，提高工作效率，有利于缩短项目工期。

其实总包体系更接近于国外的“建筑师终身负责制”，真正的终身制是一个体系，并不是由某一个专业来负责。在我看来，设计总包就应该是一个日常工作，就像我们需要吃饭喝水一样，是一件必须完成的事情。而且像基准方中这么大的平台，我们有足够的人力资源去做。对于设计总包而言，人就是基本生产力。

二、对于设计总包事业部的建议

1、建立更广泛、长期、稳定、可信任的合格供应商资源库，这是控制成本、提高管控效率、提升风险防控能力的必然要求，这不是一个短期行为，是不断积累的过程。并且不断学习进化，吸收先进经验，依靠有效积累提升管理能力，进而提高市场竞争能力。

在我看来，
设计总包就应该是一个日常工作，
就像我们需要吃饭喝水一样，
是一件必须完成的事情

2、需要有单项的技术支持，整合公司内外资源，根据市场和客户需求，搭建一套有针对性且行之有效的设计总包管理体系。尤其是在这个项目还没有落地，还没有达到总包的阶段，但是正在和业主达成信任的这个过程中，我们可以提供以往做过的优秀案例。例如在做某个综合体的时候，如何通过总包来为客户争取最大的权益，节约最多的成本；这些数据都需要长期的累积和收集分析整理，这其实是一个很大的工作量，单靠某一个团队或某一个人的力量是很难完成的，需要事业部来统筹，并且在第一时间告诉我们哪些是属于价值低的，哪些是属于价值高的，这个对于经营层面有非常巨大的帮助。

有次会议上，某家分公司就讲到如何用低预算完成设计总包项目，后来听他们讲

| FOCUS 大力发展设计总包业务

解后, 我就清楚具体是如何分工的。总包事业部需要每年整合所有分公司做的总包项目, 做成分析表格或曲线图, 让我们清楚价格低于多少的时候我会亏, 在谈判时需要跟客户谈到什么样的价格, 这个其实大多数设计师都不清楚。

3、设计总包事业部要牵头做好设计总包工作的经验总结和体系建设, 特别是应通过现有的总包案例去分析, 归纳总结全集团的总包经验, 基于项目的积累, 去告诉大家正常合理的设计总包是什么样的, 让各部门之间相互学习, 促进设计总包能力和设计总包业务的快速进步。



旭辉新津江山院



旭辉新津江山院



伊善龙
成都第六事业部

浅议设计总包项目管理中的变与不变

DISCUSSING THE CHANGES AND CONSTANTS IN DESIGN GENERAL MANAGEMENT PROJECT

文 | 成都第六事业部 伊善龙

“设计总包类项目设计层面最大的变化是从过去项目管理变为项目集管理，我们可以理解为专业间协作范围扩大，分包专业的协作逻辑没有变化，合理的质管流程依然是确保成果质量的主要手段，各分包专业间的协作配合及相互提资确保了项目完整的呈现。专业协作的特点决定了各分包方责任心、利他之心是获取项目成功的必要条件。”

伴随着建筑行业新的发展阶段，设计总包项目因更高效的招标管理、更扁平明确的责任归属、更有效的成本管理等优势，越来越受到建设方的认可。近年来大量出现的政府平台类设计总包项目，对比过往普通的建筑设计项目，在管理界面、技术要求、结果逻辑、人才培养等方面对我们提出了不一样的要求。

立足现有基础上，通过贴近市场贴近客户的行为，我们深刻感受到设计总包项目中有以下变化与不变。

设计总包管理是对项目成本、效果的全面管控、全面负责

变化

(1) 设计管理的主要矛盾由高周转、高效率、高客户满意度，转变为精益设计、精益呈现。过往追求用有限的人力成本创造更多收益，现在部分项目人力资源不一定很极致、客户对项目周期要求也不会太高，但能不能把项目做好、把工作协调好，项目做出呈现度、做出高度，成为最大的挑战。

(2) 项目能效主要影响因素发生变化。传统开发商项目在甲方强管控、标准化流程下，启动后可快速展开工作面。而设计总包项目特别是政府平台类设计总包项目需要设计总包方对全流程进行把控，准确理解客户需求基础上的短期定案、快速报规，相比过往高强度、高周转、极致协同设计更能提升人均能效。另外设计总包类项目单价区间相对过去相对稳定的项目单价，让我们在前期项目单价博弈中有更大的利润提升空间。

(3) 设计总包管理是对项目成本、效果的全面管控、全面负责。传统开发商项目，设计团队的工作界面局限在某一个或几个环节，功能合理性问题甲方主导确定，构造合理性需严格按照客户任务书、标准做法，成本测算这些有甲方专门的部门主导，我们对项目效果呈现这些关注度也不高。

而设计总包项目要求设计团队对最终效果负责，从项目前期到施工图设计，从项目预算到现场施工，均需要设计管理者协同相关干系方有效参与。在对设计约束条件、客户需求全面理解的前提下，我们要了解项目设计、执行的各个环节。

(4) 在人才培养方面，全过程设计咨询、设计总包类项目都需要团队培养更加全面的建筑师。“大设计”对设计师在技术理解深度和广度上都提出了更高要求；“大管理”对设计管理者的综合素质能力要求也更高。目前在部分设计总包类项目中，除具备基本的技术技能外，懂材料、懂运维、懂沟通，具备正确的决策能力和客户需求理解，能迅速处理各项信息，都成为了项目经理必备的技能。技术储备不足、不了解全面设计流程的设总、项目经理在解决综合性问题中突显瓶颈。

不变

(1) 专业协作依旧是我们工作的最主要特点。设计总包类项目设计层面最大的变化是从过去项目管理变为项目集管理，我们可以理解为专业间协作范围扩大，分包专业的协作逻辑没有变化，合理的质管流程依然是确保成果质量的主要手段，各分包专业间的协作配合及相互提资确保了项目完整的呈现。专业协作的特点决



清水河南侧配套社区用房



定了各分包方责任心、利他之心是获取项目成功的必要条件。

(2) 项目成功的逻辑依旧是确保经营收益前提下的成果输出。设计总包类项目要求我们拓宽设计工作的广度和深度，但“赚钱”“做好”依然是我们的目标。从设计总包项目的主要工作内容方面来说，我们的工作并没有出现颠覆性的变化，从设计管理的“第一性原理”出发，将项目做好，将过往与不同专项分包的“配合工作”转变为“配合及管理工作”，是实现从普通设计到总包设计的过渡思路之一。

我们意识到设计总包项目也存在多样性，不同甲方不同项目类型赋予我们的总包工作界面或者说总包职责也是不一样的。甲方也在适应、摸索设计总包模式的操作和分工，部分分包定案、分包管理并未完全交由我们负责；我们在总包项目管控

过程中也曾出现想做而未获授予工作界面的尴尬。认知并接受这些不变的内容，将可能的风险做好前置及监控，在确保结果前提下将可覆盖的界面做好，会让我们更加聚焦、成功的概率更大。

(3) 服务与质量依旧是我们胜出的法宝。大量设计总包项目实践过程中，客户对基准“服务与质量”的认可依旧是选择我们的主要理由。即使部分客户并没有严格的标准和考核，但我们长久以来深入骨髓的质量意识，团队的自律性，让大多数客户有了有别于过往其他设计院的体验，并逐步建立起粘性。

坚持做好服务保障措施，追求客户的极致体验，与全面负责、全面管控的思维模式一样重要，是我们在差异性竞争中胜出的必要手段，必须要坚持。

(4) 绩效是由所创造的价值决定的。陈春花曾经说过“重要的不是绩效考核，而是价值创造”，无论任何设计与管理工作本质是创造价值，这是永恒不变的真理。在合理经营的前提下，大多数设计总包类项目从单价到利润率均有大幅提高，优质的总包项目来源于我们对设计服务和管理的上下游延伸，来自于将设计管理进一步做广、做深、做精。

在这一不变的原理下思考新行业环境下的变量，更让我们理解设计创新、管理创新的迫切性，也让我们清晰认识到只有真正实现角色转变，才能创造更大的价值、获取更大的收益。

在公司提出开启“大咨询、大设计、大管理”为主业的基准2.0战略发展格局下，积

极认知并实践设计总包类项目的“变与不变”，立足现状做好当下、做好每一个总包项目的前提下，整合吸收外部知识资源，坚守过去的优势和成功逻辑不动摇，不断在成功中迭代完善我们的设计管理体系，是我们认为的可行和稳妥的发展之路。



钟波
成都第四事业部

我心目中基准方中2.0时代的项目经理

MY IDEA OF A PROJECT MANAGER IN THE JZFZ 2.0 ERA

文 | 成都第四事业部 钟波

“推行项目经理负责制，核心是提升项目经理在项目矩阵中的权、责、利，充分地激发项目经理主观能动性，保证好每个项目的质量和进度，通过赋能让项目经理为公司创造更大的价值。”

在设计总包事业部会议上，同事们谈到了项目经理这个岗位，笔者于2010年成为中建西南院首批设计项目经理，在此结合自己十二年项目经理的经历，谈谈笔者心目中基准方中2.0时代的项目经理。

项目经理(Project Manager)也称项目负责人，“从职业角度，是指企业建立以项目经理责任制为核心，对项目实行质量、安全、进度、成本管理责任保证体系，和全面提高项目管理水平设立的重要管理岗位。它要负责处理所有事务性质的工作。也可称为“执行制作人”。项目经理是为项目的成功策划和执行负责的人。”¹

某西南院的项目经理，“是院在合同项目中的授权代表，代表院在项目行使并承担合同项目中所规定的院的权利和义务。”²其中，设计咨询版块的项目经理主要是基于重要大客户或重要大项目来设立专职的设计项目经理岗位，后来项目经理岗位逐渐从项目管理角色变成了更侧重经营管理的角色(C级干部)。

我司现有项目经理，绝大多数是由项目设总(或执行设总)兼任，而非专职岗位。设计总负责人(简称设总)是设计项目的主持者(项目的设计管理执行者及设计程序控制者)，对设计整体质量和进度全面负责；设总大量的时间和精力在于项目的技术质量工作方面。而“项目经理需要花费很多时间与项目团队、客户、利害关系者和项目发起人进行沟通；”³项目经理花在沟通上的时间约占75%~90%。

1 摘自百度百科
2 摘自中建股份勘察设计业务标准
3 摘自项目管理知识体系指南

因此，对于重大项目或复杂项目，设总兼职项目经理在人员有限的时间精力方面必然存在矛盾。

结合我司2.0时代的发展转型需求，笔者心目中基准方中2.0时代的项目经理大致是这样的：

1、项目经理的角色认知

项目经理是项目团队的领导者，项目经理首要职责是在预算范围内按时优质地领导项目小组完成全部项目工作内容，并使客户满意。为此项目经理必须在一系列的项目计划、组织和控制活动中做好领导工作，起到催化剂和润滑剂的作用，从而顺利有序的实现项目目标，并达到公司“四个满意”目标。

2、项目经理的权、责、利

推行项目经理负责制，核心是提升项目经理在项目矩阵中的权、责、利，充分地激发项目经理主观能动性，保证好每个项目的质量和进度，通过赋能让项目经理为公司创造更大的价值。

项目经理的授权：生产指挥权、项目人事权(人员配置、人员考核)、财务支配权(成本费用、奖金分配)、进度控制权、技术决策权(技术质量与设总共商)、项目采购权等。

“项目经理需要花费很多时间与项目团队、客户、利害关系者和项目发起人进行沟通”

项目经理的责任：客户责任、回款责任、进度责任、成本责任等。

项目经理的激励：全部或部分与项目业绩挂钩，项目经理作为管理者的晋升发展通道。

项目经理的考核：基于SMART原则按项目阶段和年度定期考核：项目进度管控、项目质量流程管控、沟通能力、组织协调能力、服务态度、客户满意度、与主要设计人员的沟通能力、二次、三次经营业绩等。

目前制度下，各分公司总经理或执行总经理才具备上述权责。

3、项目经理的制度保障

(1) 项目管理模式

由公司现在的职能式或弱矩阵式，逐步过渡到平衡矩阵式、强矩阵式，此后发展到一定规模比例的项目式。平衡矩阵式以上的项目管理模式才有条件发展专职项目经理。为此，公司需要强有力的协调及监管部门，为项目开展过程中的人员协调、考核分配、进度质量管理等环节保驾护航。

(2) 公司制度建设

项目经理负责制是一项系统性工程，建立及完善用人、工时管理、财务、考核、分配、进度质量管理等制度是重点。没有配套的制度建设和授权而只是空有头衔，项目经理就无法调配资源，只能成为“传话筒”。

4、项目经理的选拔

合格的项目经理需具备专业技术、项目管理、组织管理、沟通协调等方面的复合能力。即常说的“懂技术、懂管理、懂经营”。一个优秀的项目经理，需要具备很多能力，在笔者看来以下几方面能力尤为重要：

技术能力：从实践经验来看，优秀的项目经理，往往以公司副总工、专业总工、核心技术骨干为主，设计及设计管理能力仍是项目经理的首要能力。

沟通能力：前文说项目经理花在沟通上的时间约占75%~90%，有效的沟通才能获得真实的信息（情报），才能够供领导做决策。沟通能力之要义不是能说会道，更不是能言善辩，而是会听会看，听懂了才能正确的说和正确的做。

品行魅力：项目经理主要工作是与人打交道，做事先做人，对不同的人要有不同的风格、不同的交往方式，不变的是“真诚到永远”。与人交往别玩虚的，高手过招一招致命。项目经理的情商非常非常重要。

执行能力：项目管理工作需要严格按照规章制度和计划流程严格执行到位，“慈不掌兵”是要“以雷霆手段显菩萨心肠”。

全局观：不论是哪个专业的技术人员成为了项目经理，都必须跳出本专业的格局，

以全局的观点来看待整个项目的进度、收益、技术、质量、效果等。

此外，项目经理还需要具备：组织能力、协调能力、统筹能力、应变能力、创新能力、逻辑思维、分析能力、合作能力、指导能力、学习能力……

5、项目经理的培养

针对项目经理的能力需求，从技术、管理、经营三方面进行能力培养。拒绝纸上谈兵，强化实战能力。

体系化的项目管理培训如《现代项目管理》、《项目管理知识体系指南（PMBOK）》等课程，还包括：项目与项目管理、项目全过程管理、项目组织、项目经理与团队管理、项目启动与范围管理、项目进度计划编制、项目资源分配与成本计划、项目优化与控制、项目的委托方式、项目采购与合同管理、项目实施管理、项目后评价、项目沟通与冲突管理、项目风险管理、项目标准化管理等内容。

项目经理除应掌握本专业专业知识外，还应积极努力在工程和实践学习中学习其他专业知识，不断提高和完善自己的业务水平。学习各专业的新知识、新趋势、新做法，以利于项目经理在与客户的沟通交流时更加具有专业水准。

项目经理还应广泛涉猎各科知识，提高个人修养和素质。

6、项目经理的管理工作

项目经理对外代表公司对业主负责，对内负责组织项目的实施管理，是项目的组织者和负责人。对外，管理客户和合作方；对内，管理团队和项目。管事要严格，管人要灵活。形象的说，执行是一根箭坚决的向前，而管理是围绕箭的线圈，螺旋前进。

项目管理包括：项目整体管理、项目范围管理、项目时间管理、项目费用管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购管理。⁴

设计项目经理的主要管理工作是：设计计划、项目组织、跟踪协调与控制。运用项目管理方法和项目管理工具（如PDCA循环、WBS（工作分解结构）、甘特图、泳道图等），从项目的计划到设计输入以及过程的记录和痕迹管理、验证等，严格按照ISO9001的要求执行。

项目管理有个特点是要使项目部成员共同参与决策，不要一言堂，聚集集体智慧后，该决策将更得民心、更具有说服力，也更科学、更全面。

期盼着基准方中2.0时代是一个高效的项目经理负责制的时代。与国际接轨，增强市场竞争力，提升服务质量，提高服务效率，实现项目的精细化管理。笔者心目中的2.0时代，是通过全局化的项目管理，实践跨战区（区域）多军兵种（专项设计）联合的大兵团作战，真正实现全国一盘棋的2.0时代。

⁴ 摘自项目管理知识体系指南



高投西区信息产业天欣路社区综合体



天府文化共享中心

从传统设计到设计总包的探索

EXPLORATION FROM TRADITIONAL DESIGN TO DESIGN GENERAL MANAGEMENT

文 | 成都第七事业部 吴晓飞

“我们打破了传统设计那种等着甲方来强管控的形式，采取更加主动的方法，从主动制定时间节点，到主动协调各个分包与我们之间的配合，再到主动优化我们自己的图纸等。正是因为我们这种主动的转变，走出了以前思路僵硬的老路，打开了我们自己的思路。”

转变

随着“三道红线”和拿地新政等调控政策的出台，加剧了房地产及相关行业竞争，将重构行业竞争格局。根据显示在成都最新的两轮集中供地中，国企、央企或政府平台公司拿地占比分别为1/3、2/3，而且这个数据以后还可能更高。不同于传统开发商，与政府平台等公司合作，应改变常规的项目专业分散实施的方式，在一般情况下是由业主委托实力较强、有经验的大型综合性设计单位进行设计总承包管理，设计单位对建设项目的的设计全过程和设计成果实施全方位的管理与控制。同时，根据其自身的需求把部分设计任务进行分包，但必须对业主负总责，完全行驶对相关分包方的成果质量管控。

经历

“天府文化共享中心”位于成都市天府新区文创城片区，天府大道西侧。项目东侧距离天府大道南延线约300m，交通便利。整个项目共3个地块，而我们本次设计范围为1,2号两个地块，建筑用地面积约为3.5万平方米，总建筑面积约为11.8万平方米。整个项目以“一中心，三组团-打造产商融合、要素便利、场景丰富的网络视听产业社区”为理念。主要以不同主题的办公楼为主，以及相关商业配套。

1、成本：

从传统设计方式在向设计总包转型中，我们需要转变服务理念，要从方案阶段就

要发挥设计的主导优势，实行限额设计，通过方案优化、新工艺应用等，最大限度地降低成本。因此，我们在项目推进过程中需要把握以下三点：

1) 充分了解业主的意图，加强与业主相关部门的沟通，充分把业主的想法体现在设计方案中。本项目业主对成本要求高的同时，特别在意外立面的展现，因此我们在结构方案阶段将本项目的地标建筑在不影响外立面的前提下，通过我们内部与技术老总的推演与论证，大胆的提出由钢结构改为了混凝土结构体系，大大的节约了项目的成本，得到了甲方的好评。

2) 提供最优化的施工图设计。限额设计要贯穿于整个施工图设计中，从源头控制投资费用，保证实际设计与投标时编制的工作量差异不大。在满足业主基本要求的前提下，提供既便于施工、又节约投资的设计方案。而不是被动由业主评审或者外部第三方提优化意见，虑业主所想，忧业主所忧，提供最佳方案。

3) 要把握好设计的深度。在方案设计、初步设计、施工图设计中，要充分满足估算、概算和预算需求。本项目属于公建项目，使用场景存在很大的不确定性，因此除了精细化设计，还需要考虑使用上可拓展的空间，给足相应的结构安全富余度，避免后期改造成本的增加，在结构安全、经济合理之间做最好的平衡，形成综合最优的解决思路，贯穿在整个项目设计中。在方案比较和材料设备选型上做好安全、质量、经济的有机结合。本项目在整个设计过程中充分与集团成本部分合作，对不同深度的图纸进行测算，从而控制项目的总体成本。

设计总包体系的组建并不是一蹴而就的，
它需要一个循序渐进的过程，
随着项目的分阶段实施，
在每个阶段按照实际情况的要求来引入各个
设计深化团队，不断磨合并加以完善

2、管控:

设计总包体系的组建并不是一蹴而就的,它需要一个循序渐进的过程,随着项目的分阶段实施在每个阶段按照实际情况的要求来引入各个设计深化团队,不断磨合并加以完善。而且一个项目往往会涉及多家深化设计单位,比如:本项目幕墙设计由外方单位承担。甲方对外立面的展现特别看重,幕墙设计的成功与否直接决定了该项目建成后的整体外观及室内效果。基于上述原因,在项目的初步设计阶段,我们就引入了幕墙团队,在该阶段充分与幕墙配合,具体论证这些幕墙的可行性以及经济性并提出改进意见,供创意团队加以判断并可及时与业主进行沟通。在施工图设计阶段幕墙设计就全面介入,配合设计工作对幕墙深化设计进行质量控制并最终确认,使得该阶段的设计工作得以顺利实施,并为下一阶段的具体施工做出准备。

成长

在“天府文化共享中心”项目的全程设计中,制定了紧凑的时间节点,整个施工图时间不足一个半月,这其中还包含与人防、精装、幕墙等的配合工作。在这种紧凑的时间管控面前,我们整合了整个科室的所有力量制定了详细并严密的项目进度计划表,精确到每个人每一天的任务,并根据每天的实际情况,不断地调整与完善计划,从而保证按时完成各个时间节点的任务。并且在过程中还出现了不少主动的相互帮助情况,这不仅提升了我们团队的凝聚力,也正是这种团结互助的良好氛围,使得整个项目能够高效的完成。

另一方面,我们打破了传统设计那种等着甲方来强管控的形式,采取更加主动的方法,从主动制定时间节点,到主动协调各个分包与我们之间的配合,再到主动



天府文化共享中心



优化我们自己的图纸等。正是因为我们这种主动的转变,走出了以前思路僵硬的老路,打开了我们自己的思路,提高了我们设计人员的设计综合能力,对于一些以往觉得高深莫测的专项设计内容有所了解和掌握,对于今后设计项目的工作是极大的提高和帮助;同时,也使设计人员在项目设计大局观的控制上有了很好的体验,摒弃以往只关注自身设计工作范围的狭隘观念,考虑到项目设计所涉及的方方面面,对于各专项内容采取预见性的设计态度。

展望

在“天府文化共享中心”项目的全程实践中,我们遇到了种种困难,使得我们在具体设计过程中颇受波折,造成一些设计返工现象;另外,由于市场化的原因,一些合作单位的专业设计能力良莠不齐,其提供的专业化服务无法令人信服和满

意,这也需要我们扩大专业设计市场的信息渠道,寻找到优秀的合作单位;同时我们部分设计人员自身的设计配合与管理意识也亟待提高,我们需要虚心向做得好的企业学习,这样才能在今后的市场化道路上走得更远。但不管怎样,通过“天府文化共享中心”项目的全程实践,整个设计团队将从合作设计中积累的经验反馈到设计总包中,丰富了项目的管理经验同时提高了自身的能力与总包服务的竞争力,这更加坚定我们做好设计总包管理的信心,为公司在“大咨询、大设计、大管理”的发展新阶段作出大的贡献。

DESIGN

· 杭州缙云府大区

· 保利雨林澜山·秘境体验馆



山水之间, 中国院子 — 杭州缙云府大区

委托方: 越秀华东区域公司

项目地址: 杭州临安区青山湖科技城地铁八百里站北侧

建成时间: 2021年

项目面积: 22315m²

一方静谧之地

掩映在一片静逸苍翠的竹林之中

通过竹林、铺装、竹构、竹艺小品

把自然山水编织进小区里

把雅致融入进气质里

体现竹声、竹影、竹形的竹意之境

寻求“慢”、“静”、“默”的度假体验

纵容心中最美的向往

A place of tranquility

Hidden in a quiet and verdant bamboo forest

Through bamboo forest, pavement, bamboo structure and bamboo artwork

Weaving natural landscape into the community

Integrating elegance into the temperament

Embodying the sound, shadow and shape of bamboo

Seeking the vacation experience of "slow", "quiet" and "silent"

Indulge the most beautiful yearning in your heart

相地

缙云府位于杭州市临安区滨湖新城规划区域内，毗邻有“中国竹乡”美誉之称的临安市区，紧挨临安十景之一的青山湖，东倚素有“山似美女不厌看”之盛誉的美女山，自然景观资源丰富，山与水这块场地的天赋。

设计呈现

项目以临安竹文化为脉络，借山水意境，打造独特文化IP，精耕细作，以空间的互动，拉近人们与自然的距离，融合自然环境于居住环境，旨在创造多元体验、诗意栖居的杭州城市高端别墅区，营造隐奢品质生活。

将具有临安地域特色的竹乡韵景与大众渴望回归的山水诗意栖居结合。以在地文化景观演绎打造杭州艺术人居体验展示区，描山势、画水境、绘竹色...

项目位于地块西南端，临城市道路，后期交付后为配套幼儿园。在小巧紧凑的空间体量内，将展示区体验线进行延伸，从场地与城市交接处，展开体验引导，创造出以竹为线索，以竹隐、藏山、聚水、现境、悦心的五境别居体验悠哉而行，开启竹林探秘之旅。

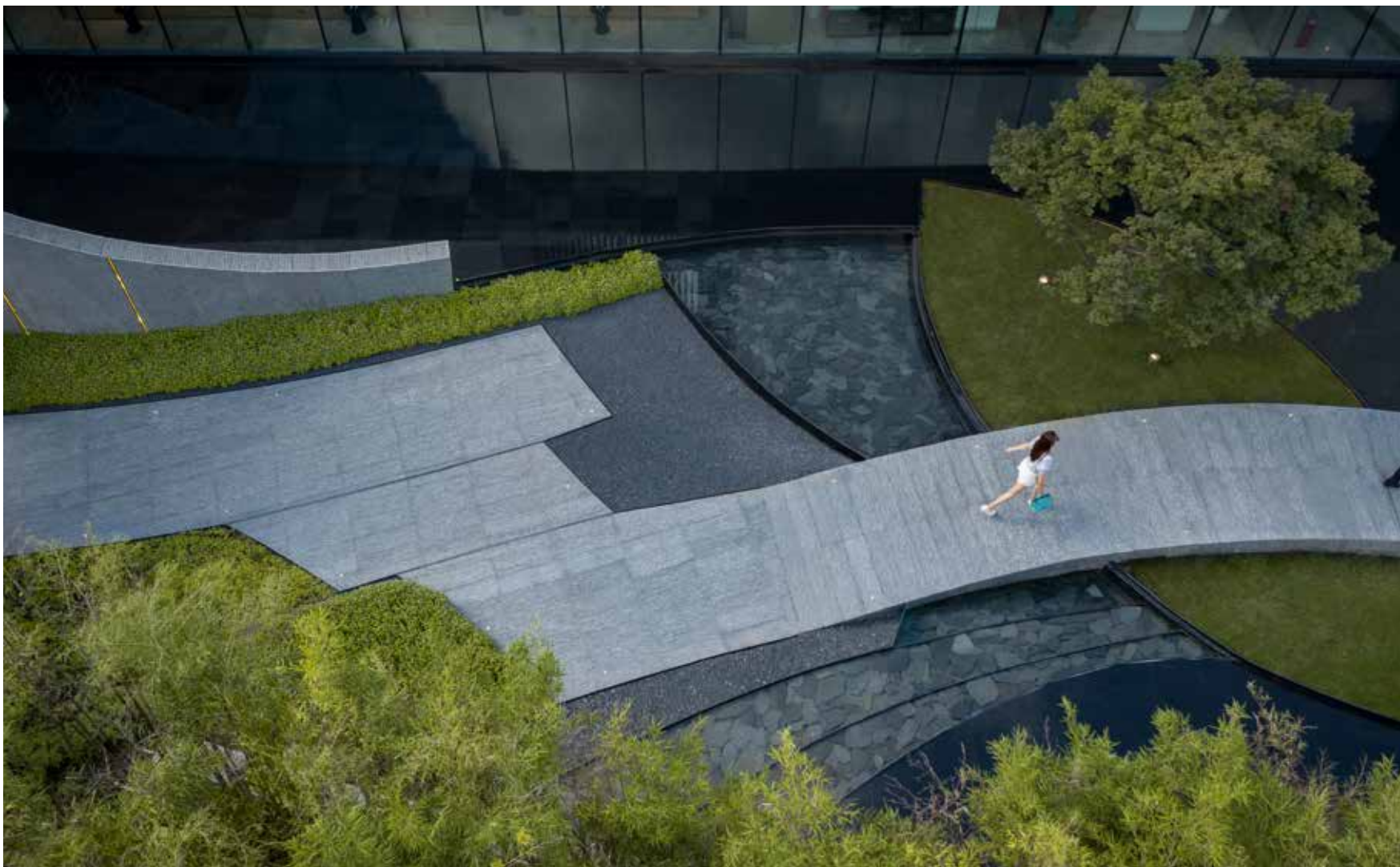
建筑与城市界面接驳处，打造清幽的竹林大道，避开城市喧嚣氛围。在竹林的牵引下，行至展示区与道路形成的台地立面处，以自然石材砌筑的山形景墙结合水瀑打造，再现中国人传统诗意栖居的山水风骨。

拾阶而上，进入展示区内部，设计师希望使用者能更好的体验到未来大区的诗意园林生活场景，以竹韵景观廊架作为体验的第一幕，强化礼序归属感的同同时，形成视觉焦点。

进入内部后，设计上采用更为纯粹的手法，极简的植物栽植设计，突出了灵动飘逸的空间感受。

外围立面景墙在内部横向延展伫立，是对场地东侧山脉景观的抽象表达，与竹从构成边界景观面的同时，屏蔽道路对面现状环境的不良视线干扰。

由竹影蹊径穿过跌水，进入展示区中庭。飞云小桥横卧水波之上，再现古典园桥之美。以红枫点景，营造“景中景，画中画”的栖居场景，充分满足售楼部内部与展示区景观的互动，勾勒展示“竹里深藏西青山半出云”的雅居画卷。



后场为缙云府配套幼儿园，以简洁蓝灰色系几何图形组合穿插构图，满足分班活动场地需求。摒弃过多复杂要素，营造清新淡雅而不失童趣的“悦心”自由之境，与前场空间共同构成集项目展示与未来生活体验参与于一体的精品示范区。

设计师希望通过对展示区细节的打磨，延长感知时间，加深人与场地的情感认知，共同期许即将展开的越秀“缙”生活...

设计理念

从颇具代表性的中国传统文人园林——司马光之“独乐园”中借鉴中式文人园林的意蕴，运用“山、

水、竹”等在地景观元素，力图传承文人园林中的深厚意蕴与生活化园林的追求，以山水竹意，诗绘理想栖居生活场景。

以一轴三巷七院的总体景观设计布局，营造纵横交织、体验丰富的院巷空间，把自然山水竹意编织进栖居场景中，把雅致融入进生活里。

见·礼仪轴线

·踏水寻竹：道路两侧竹影婆娑，水面犹如明镜将美景映入其中，营造仪式感归家轴线，人行其中，享受自然漫时光。

·团寿纹铺装：中心铺装采用传统纹样“团寿纹”，有生命绵延不断，阖家团圆的美好寓意。

聚·竹林会客厅

自然曲线铺装、多功能景观吧台与遮阴纳凉，隔绝噪音的清幽竹林，完美搭建聚会休闲、办公看书等功能复合、文艺有趣的精神场所。“清流激湍，映带左右，引以为流觞曲水”，世人耳熟能详的诗词，在此刻突然有了解释。

归·主题院落

借鉴传统文人园林造景手法，营造山水竹意交相互

织的大区主题空间，营建差异化场景、多元化体验，为业主提供更多选择与意趣。

·叠水云开：以山描形，可傍山而居，可望山而思，可伴山境而行。

·幽篁里：以水添趣，可照水而栖，可弄水而行，可观滴水而归。

·诗意禅园：以竹画境，可听竹泉，可观竹形，可赏竹姿，可鉴竹色。

精致细节、典雅氛围、质朴灵巧，将现代人渴望回归山水栖居的愿景勾勒实现，为生活注入诗情画意。

·航海时代-全龄活动区：大区充分利用院巷之间的公共过渡空间，穿插制造出精致丰富、别致多样的全龄活动乐园，将运动健康融于生活之中。

精工匠造

项目的每一个节点都经由设计师反复推敲，将“竹、山、水”三大主题元素完美融入其中，精工技艺，于细节处展现奢华不凡。一个愉悦的空间、一种尊贵的生活、一方悠享的天地，都在这里找到最合适的表达。



扫一扫，查看项目信息

保利雨林澜山·秘境体验馆

委托方: 西双版纳云城置业有限公司

项目地址: 云南省西双版纳旅游度假区景帕杭路12号

建成时间: 2021年

项目面积: 2968.96m²

“金虫镂月影玲珑，璧叶将秋锁翠栊。昨夜楼台风露冷，几
人魂梦入林中”保利·雨林秘境项目，伴随星光与月夜，随秋
入梦而来。建筑在特有的地域环境中生长而出，如同曼弄枫
的景，在山茶花清逸绵远的花香中绽放开来。

"The golden insects have exquisite shadows in the moon, and the leaves will lock the cage in autumn. Last night, the wind and dew on the terrace were cold, and several people's souls dreamed of entering the forest", Poly-Rainforest Secret project comes with the starlight and moonlight, along with the autumn dream. The architecture grows out of the unique regional environment, just like the scenery of Mannou Maple, blossoming in the fragrance of Camellia sinensis flowers.

山重水阔·阅景无双

项目位于西双版纳曼弄枫度假区，通过榕林大道与主城区联系，与西侧嘎洒机场之间也有便捷的交通联系。

项目所处位置恰是澜沧江与流沙河的三角交汇地带。驻足此处，向北则可远眺城市区域，一览山河与城景。特殊的位置决定了其身处清幽宁静环境之中，却又与主城的无上繁华对望同辉，形成独特的网红打卡空间。

取意成形·语境构成

一方水土孕育一方人文，傣族民居是西双版纳独特的建筑符号代表。通过对民居建筑深入剖析，本案提炼出“洞天”“藏玉”“观海”的建筑语言内核。

因地制宜·落地成景

回归到建筑的立面呈现效果，既有现代建筑简洁干净、充满张力的美感，又蕴含地域特色的细节雕刻内容，开创了“新傣式”立面风格，最终回应了客户将本案打造为极具标识性与主题性网红打卡点的需求。

除了外部形体的美感打造，整体方案的设计推动，在设计先期建筑专业便有意识为景观、室内预留空间，通过三专业联动一体设计的方式，避免落成之后出现“三不管”的灰色空间地带。

展示区主要入口区域，通过建筑与景观的有效融合，营造出“清风明月，近水远山”的生态景观空间。

“楼阁宜佳客，江山入好诗”，站在二层及三层露台上，远处的山、水、城尽收眼底，著名的城市网红打卡点——告庄西双景，更是成为雨林秘境向北眺望的主景。一座建筑，看或被看，皆成为最靓丽的景色。

功能形式·兼而得之

“既要美的形式，也要好的功能”，形式与功能的有效合一才能成就真正的精品项目。方案设计之初，考虑展示区改商业建筑所带来的影响，空调机位设置充分预留了后期商铺搭板开窗以及广告位设置的空间。

材料规格的选择，考虑后期商铺分隔，首先确定玻璃尺寸作为定值，通过对缝的方式锁定石材及铝板等材料的规格尺寸，充分体现精工美学的设计理念。

整体方案的设计呈现，核心难点在于大屋顶结构成立与否，为保证达到预期效果，由建筑方案团队亲自搭建大屋顶结构模型，与钢结构公司联动完成屋顶结构设计。

保利·雨林秘境的精品呈现，充分体现了尊重在地文化、功能与形式的有效统一、精雕细刻的美学理念以及多专业联动设计等多维度设计内容的重要性，从设计到施工落地，以精品设计、精品呈现作为最终落脚点，实现了项目的完美收官。



扫一扫，查看项目信息



PARTY LEAGUE AND LABOR UNION

- 基准方中第三届党委换届选举大会暨 2022 年第一次党代会
- 2022 年基准方中党委换届工作报告
- 聚焦党代会

基准方中第三届党委换届选举大会暨 2022年第一次党代会圆满召开



钟明、戴涛、张菁在会上发言

3月7日下午，基准方中第三届党委换届选举大会暨2022年第一次党代会在成都总部召开。公司董事长钟明、党委书记戴涛、党委副书记张菁、团委书记傅强以及党员代表共计20余人现场参加了会议，异地分公司党员代表线上参加会议。

会议首先介绍了此次会议筹备情况，公布了候选人名单。随后，党委书记戴涛代表第二届委员会作报告，他回顾总结上届党委的工作，结合新的发展目标，部署下一个五年的工作任务。戴书记指出，选举产生公司新一届的党委委员，是为了进一步动员各级党组织、广大党员干部和员工，为实现企业转型升级，全面落实十八大发展方针，全力开启“大咨询、大设计、大管理”的基准方中2.0时代而努力。

在选举环节，公布了候选人名单，由现场的雇员代表按要求填写选票，监票计票，最终确定戴涛、张菁、徐劲、周建、吴启敏、田建国、张瑜琴、胡蓉蓉、陈欣欣为党委第三届委员名单。

党委副书记张菁在会上分享了党建工作经验，他回顾了党委成立以来的成绩，并指出，未来为适应市场及行业的发展变化，切实把党建工作的各个要素与企业发展的方方面面紧密联系，围绕转型升级，将全方位整合资源，实现党建与业务发展大融合。

最后，董事长钟明作总结发言，他首先对大会的顺利召开表示祝贺，并恭喜新当选的9位党员代表。随后指出，现在公司正处于转型初期，希望大家一起拥抱变化，坚定信念，埋头实干，为公司早日成为“大咨询、大设计、大管理”的行业领先者不懈努力！

2022 年基准方中党委换届工作报告

党委书记戴涛在第三届委员会代表大会上的讲话

中共基准方中建筑设计股份有限公司第三届委员会代表大会是在企业发展取得显著成绩，今后面临历史性发展机遇和挑战的新时代背景下，召开的一次承前启后、继往开来的重要会议。这次会议的主要任务是：回顾总结上届党委的工作，结合新的发展目标，部署下一个五年的工作任务，选举产生公司新一届的党委委员，进一步动员各级党组织、广大党员干部和员工，为实现企业转型升级，全面落实八字发展方针，全力开启“大咨询、大设计、大管理”的基准方中2.0时代而努力。

以下是党委换届的工作报告：

一、公司五年来的主要成绩

基准方中第二届党委的2017年至2021年，是公司发展历史上极具挑战、极不寻常的五年。建筑设计行业从黄金时代进入白银时代，又从滞涨争夺存量时代快速进入转型升级时代，企业竞争也从规模和速度的竞争进入高质量发展竞争。五年来，面对复杂多变的市场形势，公司上下团结一心，勇于拼搏，创造了一个又一个不断进阶的里程碑。

1、公司发展规模及业绩实现了稳步增长

从2017年到2021年，除成都以外的城市公司从9家增长为23家，员工人数从3000余人增加达到近6000人，完成的施工图建筑面积从4800万平米增长至1.3亿平米，各项指标均实现了一倍以上的增长。

2、企业经营管理各项举措取得积极成效。

2017年是公司成立第15周年。这一年，市场、客户和项目向行业品牌优势进一步快速集中的趋势越发明显，品牌优秀企业项目承接能力与日益增长的项目需求之间的不平衡更加突出，行业对人才的需求猛增，招聘难，人才荒。公司较好地预判



创意党课

了行业演进的有利因素和不利因素，及时制定了“优质优价”、“质效并举”、“第一供方”、“一体化”与本土化结合等经营策略加以应对。

2018年，公司进一步坚持并践行积极发展的设计理念和价值观，提出了品牌时代的八项经营策略，完善了相应的制度规则。这些制度规则较好地促进和提升了公司管理现代化、正规化和规范化，对公司加强整体经营，落实“一体化”和“本土化”相结合的工作要求，提高公司和团队质量效益等方面起到了不可或缺的重要作用。

2019年，中国的城市化及相关行业进入滞涨争夺存量的阶段，竞争加剧，市场进一步向头部企业集中，优胜略汰、强者恒强是这个时期的显著特征。基准方中进一步端正发展思维，提高管理水平，强化一流领先的质量服务，完善激励机制，更

好的学习运用先进工具手段，通过持续奋斗，强化了公司的竞争力和发展动力。

2020年，面对新冠疫情和经济下行的严峻考验，公司上下紧紧围绕“提绩效、控规模”的发展指导方针，坚定不移地按照“提升发展质量、有质量地发展”的要求开展各项工作。基准方中人勇于担当、主动作为，实现逆势增长。

刚刚过去的2021年，是行业深度调整、发生重大变革的一年。面对环境、市场、行业等内外风险挑战，公司上下始终坚定发展信心，顺应发展趋势，紧紧围绕“提绩效、降成本、谋转型、促升级、优结构、控规模”的八字发展方针，着力强化“五化”建设（市场化、专业化、标准化、信息化、智能化），加强“三个密切联系”，加快改进创新步伐，进一步依靠体系性的持续改进创新应对日益激烈的市场竞争，在改革创新中提升发展质量和品牌影响力，产生了良好实效，夯实了公司有质量发展的根基。

3、人才培养、激励及员工薪酬福利待遇始终在行业保持领先水平。

招聘和留住优秀的人才企业成功的关键。除了薪酬福利待遇之外，员工还重视企业所提供的培训机会和成长空间，尤其对年轻员工而言，“培训是员工最好的福利。”2017年公司正式挂牌成立培训学院，同时组建了知识管理委员会，形成了集团一体化的知识管理机制，致力于通过理论与实践相结合，全面培养提升基准方中干部员工的专业知识水平和综合管理能力。截止到2021年底，公司知识平台有超过2万份学习内容，公司有内部讲师103名，每年实现线上线下培训近3万人次。

公司致力于长期发展，努力打造一个让员工满意的理想发展平台，大力培养提拔德才兼备的年轻优秀人才，也希望每一个基准方中人都能以高度的责任感和职业精神，在基准方中这个人生舞台实现自己的个人价值。公司近五年来，进一步强化了干部员工收入待遇的行业优势，在2017年度员工总结大会上，钟总重点谈到，讲情怀不应与创造价值、提高收入对立起来，丰满的人生，就应该使二者和谐统一，我们既要讲理想追求，讲情怀，同时也要讲物质待遇，讲提高员工收入，因为我们清楚，只有物质和情怀一起抓，才能真正有利于激励员工，有利于吸引优秀的人才，有利于加强团队凝聚力和战斗力，有利于公司进一步发展壮大。

2020年受疫情影响，很多同行降薪裁员，基准方中既没有降薪也没有裁员。即便是去年行业如此艰难的情况下，同行都在纷纷降薪、裁员、扣发奖金，基准方中仍然做到首先保证员工的收入，尽量不降薪、少降薪、晚降薪，公司承担了相应的社会责任。这也是钟总在2021年初提出的六个领先中，着力提升的“一流领先的支付”。“一流领先的支付”既不是公司大公无私发善心，也不是躺平忽悠做表面文章，而是通过高质量的经营，广大干部员工求真务实、真抓实干，实现公司有质量的发展为前提。任务艰巨，但前途光明，是挑战更是机会，依靠广大干部员工齐心协力实现有质量的发展，是在新的环境中取胜的正确选择和必经之路。

二、过去五年，也是公司党建思想政治工作创新发展、展示作为的五年。党委、工会、团委、认真履行工作职责，为和谐企业健康发展建设做出了积极贡献

1、思想政治建设取得新成效。

党的十九大以来，基准方中党委及各支部进行了形式多样的政治思想学习及交流



四川省勘察设计行业联合党委成立大会

活动，包括邀请专家讲座、选拔干部参与省委市委及“两新组织”的外部培训，引进来，走出去。2017年，基准方中成立“微党校”，党委书记戴涛担任校长，同步建立“基准方中党工团”微信群，利用公众号发布工作信息及推送学习文章和视频，累计超过500次。每年，党委和各支部也会举办形式多样的主题教育活动，学习国家相关政策方针，带动各级党员干部紧扣新时代非公党建的任务，真抓实干，紧密结合企业经营发展，为企业发展提供坚强的思想保证。

2、组织建设有了新提高。

公司第一届党委于2013年升级成立，第二届党委于2016年底换届成立。截止到2021年12月底，基准方中党员人数2013名，其中成都公司党员820人。在集团一体化的管理要求下，党委进一步提高组织覆盖率，目前党委下设25个支部，与公司生产经营的组织构架同步，和谐共振。从组织规模上，在行业内名列前茅。依托党组织与属地街道、上级组织部门建立密切联系，为企业发展营造良好的外部环境，提高政治敏锐性，积极参与评优争先，借助政府的平台资源助力企业高质量发展，在当下的市场发展环境中显得尤为重要。

3、党建品牌展示新作为。

“基于心 准于行”，既是基准方中的企业品牌，也是我们树立的党建品牌。基准方中党委始终把传承中国共产党的奋斗精神和基准方中的企业文化作为开展党建工作的基石和灵魂，同时把握“创新发展”这一时代主题，不断吸收优秀的力量，提升企业品牌影响力。我们在华润广场六楼打造了“党建阵地”，2018年被授予“成都市非公企业学院现场教学点”，截止到去年底，共接待来自全国的两新组织党务工作者学习交流15次，合计750人次。2018年发布了《及建筑的名义致敬改革开放40周年》特刊，2021年发布了《不忘初心 牢记使命》庆祝建党100周年特刊，刊物结合国家改革开放、我们党的百年历程和行业发展，勾勒出基准方中发展的清晰脉络，记录着基准方中人开拓进取的坚实脚步，对于回顾企业发展历程、总结先进经验、坚定发展信心，乘势作为具有重要作用。

2018年我们荣获“四川省首批民营企业党建示范企业”称号，同步创建了“创意党课”这一品牌活动。我们将红色文化根植于地域文化与企业文化，赋予党建工作新的感受、新的温度；将红色文化融入创意设计，使党的思想更加深入人心。以话剧的形式作为载体排演的创意党课，被青羊区组织部录制为党课教材资料并上传学习平台，获得广泛好评。戴涛书记由此接受了《四川党的建设》和《非公企业党建》杂志专访，并在头条宣传了我们的党建工作及创意党课活动。

我们利用国内一流企业的影响力优势，运用品牌思维来创新党建工作形式。2021年是中国共产党成立100周年，基准方中党委开展了一系列丰富多彩的庆祝活动。其中，党委联合品牌中心，策划了从七一建党日开始陆续在公众号推出的“10X10”系列短片，以重点人物围绕企业的发展来讲述自己的故事，颂党恩，礼赞百年，视频的平均阅读量超过1万，其中第一期钟总的首播视频阅读量接近4万人次。企业获得关注的同时，也体现了基准方中坚定不移听党的话、永远跟党走，融入中国民族发展伟业的决心与信心，获得社会各界广泛好评。此外，中国勘察设计杂志也刊登了钟总题为《不忘初心跟党走 砥砺前行再出发》的文章，并荣登阅读量榜首。

在当下的市场环境中，党建工作做实了就是生产力，做强了就是竞争力，做细了就是凝聚力。党委积极支持各支部相关业务部门与各级政府平台公司、央企客户成立党建联建组织，将党建工作与企业发展的方方面面深度融合，助力公司实现有质量的经营。

4、党工团工作迈上新台阶。

党工团共建是基准方中的组织特色，坚持党工团共建，坚持以维护职工合法权益、维护企业和谐发展为主线，加强企业民主管理，成为了基准方中另一项领先于行业的“软实力”。我们围绕四个“共同”发展观，着力提升员工幸福指数。成立各种协会，定期开展文体活动；“三楼大阶梯”暨讲行业发展也讲党史中国梦，既有大师做客，也有内部的优秀小伙伴分享；“基准方中关爱基金”2018年再次向成都市关工委基金会捐赠500万元，并帮扶公司内部有困难员工超过200万元。基准方中不只是一个企业，一个学校，更是一个大家庭。公司先后获得“成都市四星级工会”、“四川省厂务公开民主管理先进单位”、“四川省优秀民营企业”、“四川省企业文化建设先进单位”等多项荣誉。

三、回顾五年的奋斗历程，主要有五个方面的基本经验：

1、必须坚持党建引领的思想不动摇。

一百年来，我们党英勇奋斗，不懈追求，始终走在时代前列，为中华民族的全面复兴建立了不朽的功勋。无可辩驳的事实证明：没有中国共产党，就没有新中国。没有中国共产党的领导，就没有繁荣富强的新中国！

2、必须坚持长期主义的战略思想不动摇。

中国的城市化率从20多年前的20%多到现在的逾60%，房地产行业一度成为支柱产业。基准方中也是伴随着国家经济和行业发展而不断发展壮大。2017年，中国经济进入新常态，从原来的高速增长转向高质量发展，我们所在的这个行业也进入深度调整阶段，其根本目的还是为了促进行业和整个社会经济健康发展。因此，我们要正确的看待这一变化，主动适应新的发展要求，谋求转型升级。钟总在

2021年度员工总结大会上明确指出，这是行业发展带给我们的重要历史性机遇，也是公司在新的发展时期的必然选择和必然要求，我们应牢牢把握这一历史性机遇，为公司未来持续健康有质量发展创造更广阔的发展空间。

3、必须坚持市场化原则和质效并举的管理方针不动摇。

基准方中多年的实践证明，坚持市场化原则，时刻“聚焦客户需求，成就客户满意”是我们赖以生存和发展的基石，五年来，我们始终把提质增效作为核心目标，加强精细化管理，聚焦市场，聚焦客户，努力追求经营规模与发展质量的协调一致，不断提升质量与服务，“提质增效”才是企业发展的不竭动力。

4、必须坚持“共同创造 共同发展 共同分享 共同成就”的发展观不动摇。

基准方中自成立之初就确定了“共同发展 共同创造 共同分享 共同成就”的发展观，企业与员工的关系相辅相成，企业发展需要依靠广大干部员工，员工发展也需要企业提供平台和机会，共享发展成果。这既是现代企业必须树立、实践的理念，也是基准方中发展20年来的经验和共识。

5、必须坚持践行艰苦奋斗的决心不动摇。

中国共产党是靠艰苦奋斗起家的，也是靠艰苦奋斗不断发展壮大、成就伟业的。基准方中也弘扬奋斗文化，践行中国梦是奋斗出来的价值观，在这20年发展过程中，公司涌现了许许多多追求事业成功，乐于奋斗，持续奋斗的优秀干部员工，他们为公司的发展进步、为客户的成功贡献卓越，是公司奋斗文化的优秀倡导者和践行者，赢得了公司广大干部员工和客户的高度赞誉，是公司可持续健康发展的底气所在、信心所在和力量源泉，也是公司和各级团队的宝贵财富。

四、在总结成绩和经验的同时，我们还必须清醒的认识到面临的实际问题

在当下的环境中，以往的业务模式已经不能够充分适应新的市场需要，我们过去积累的成功经验也不足以支撑未来的发展。公司迫切需要培养引进优秀的新业务人才，内部的协同管理需要加强效率和效益的提升，经营、运营与人力资源密切联动，组织架构面对新的市场环境和满足新业务开拓的需要进一步调整完善，各项管理流程需要优化升级并监督执行落地，管理全面升级，任重道远。对于这些问题，我们必须高度重视，并认真加以良好解决。今年是基准方中成立20周年，也是开启基准方中2.0的第一年，为了开好头，起好步，我们更要认真审视自我，打破惯性思维，从技术、管理到企业文化，都需要全面升级，强化核心竞争力，为未来储备。引用万科郁亮主席2022年初在集团年会上的一段话，“我们不要和我们的过去比较，也不要同兄弟比较，而要与行业中的标杆比较，做全能冠军，做长跑胜将。”

同志们，五年的发展成绩来之不易，这是大家共同努力的结果，在此，我代表公司党委、向在各自岗位上辛勤工作的全体党员、广大员工及家属，表示衷心的感谢和崇高的敬意！

五、今后五年政治工作的主要任务

党中央十四五规划中指出，优化民营经济发展环境，弘扬企业家精神，加快建设世



建国 70 周年主题庆祝活动——参观成都市规划馆

界一流企业，基准方中备受鼓舞。今后五年，公司政治工作的指导思想是：高举中国特色社会主义伟大旗帜，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻习近平总书记在庆祝中国共产党成立100周年大会上的重要讲话和考察四川系列重要讲话精神，以党建思想政治建设为载体，以构建和谐企业高质量发展为目标，全面加强党建对企业发展的引领；坚持固本强基，加强党组织建设；坚持凝心聚力，加强企业文化建设；坚持从严治党，加强党风廉政建设，为开启基准方中2.0提供坚强的政治保证。

各位代表，同志们，新的发展蓝图已经绘制，让我们以实现企业永续发展、基业长青为己任，大力弘扬企业精神，团结带领广大员工适应新常态，迎接新挑战，打造新优势，拓展新空间，为公司早日成为“大咨询、大设计、大管理”的领先企业不懈努力奋斗，也为实现我们党在新的历史时期的宏伟目标而不懈努力！

本次党委换届选举，进一步“抓党建，促发展”，加快组织建立和健康发展，为公司转型升级营造良好的内外环境和条件。

一、党工团组织的完善建设与公司的生产运营构架进一步一致同步，体系清晰，全面覆盖，和谐共振，作用提升，体现“一体”和“本土”相结合的特点，提升企业党建工作的价值贡献；

二、充分发挥青年党员干部的主观能动作用，争做合格共产党员，认同公司发展，思想正确，作风优良，工作扎实，贡献突出；

三、把集团和区域更好地结合，更好地发挥集团党委对公司各级党组织党建工作的“一体化”指导作用，更好地加强全国各区域公司基层党组织的交流和互动，凝心聚力，促进公司更好地迎接挑战，拥抱未来；

新一届党委成员将由这些年在成都和全国各区域公司表现突出的基层党组织中的优秀党员干部中产生，希望“创新型”的组织建设进一步增添党委的组织活力，领导力，助力公司高质量发展！

聚焦党代会

3月7日，基准方中第三届党委会2022年第一次党代会在公司总部圆满召开。这是公司在转型升级向高质量发展的道路上，召开的一次十分重要的大会。

此次党代会承担着总结公司党建工作，明确公司未来一个时期内的前进方向、奋斗目标、行动纲领的重大使命。从公司基层党支部到普通党员再到职工群众都高度关注，欢欣鼓舞，对大会充满期待。站在公司发展的新征程上，基准方中人会有怎样的感想呢？

党委第三届委员代表当选感言

西安分公司—徐劲

公司“八字发展方针和基准方中2.0时代”一系列转型升级指导思想的提出，是公司领导集体根据党中央对我国国家发展进入新常态、新格局、新阶段论断的深刻领会，是符合对国家2035年远景目标和十四五规划建议的深度思考，是对国家政策、经济形势、行业变化趋势经过充分研判得出的重大举措。为全力开启基准方中2.0时代，西安（区域）公司必须要打破传统的设计思维、利用融合和创新，延展设计的边界，培养出突破细分行业壁垒的能力，具备对咨询、设计进行一体化集成的管理能力，成为能够对标国际一流的工程咨询管理公司，为开发建设提供全过程全面解决方案的大型优秀公司，从而真正进入更加广阔的市场空间，获得企业发展的新动能，开创公司发展的新局面。

成都第九事业部—周建

2022年是基准方中成立第20年，也是公司转型升级优结构的重要一年，行业进入深度调整期，风险挑战严峻，客户在变，市场在变，唯有主动拥抱变化，坚持深入客户，深入项目，深入团队，加快能力和体系建设，坚持长期主义，坚定信念，展望未来，只有我们保持初心，努力发展，进一步动员广大党员干部和员工，为实现企业转型升级，全力开启“大咨询、大设计、大管理”的基准方中2.0时代努力奋斗！以优异的成绩迎接党的二十大胜利召开！

经营中心—田建国

2022年，随着国家房地产、金融政策的变化以及相应调控措施的推进，房地产进入深度调整期，设计行业也面临较大的挑战。同时，2022年也是公司成立第20周年，亦是公司全力开启“大咨询、大设计、大管理”基准方中2.0时代的关键一年。在本次党代会上，我认真听取了戴书记结合公司“创新发展、技术转型和管理升级”的报告和钟总总结发言，作为一名基层党员，应不畏外部环境的变化和挑战，躬身入局，拥抱变化，进一步带领广大党员和员工，坚定信念，埋头实干，努力践行、落实公司“八字方针”，为公司早日成为“大咨询、大设计、大管理”的行业领先者不懈努力！

成都第一事业部—张瑜琴

都说地产行业进入了“黑铁时代”。的确，各种外部因素的叠加导致我们所处的行业正面临着巨大的调整和挑战。但我认为任何一个行业都会在时代的大潮中起伏伏，就如同2008、2014年我们的也面临了各种各样的行业困局。但我相信所有的改变都是为了更好的前进，为了更好更快的实现“共同富裕”的宏伟目标。因此，作为一名党员即便真的处在了所谓的“黑铁时代”，也一定用积极的态度去迎接所有的挑战。不抱怨、不气馁，不断学习和精进自己的技术能力。常言道“不破不立”，相信党和国家一定会带领我们走向新纪元！



合肥分公司—陈欣欣

现在全行业都在转型升级，我们也要快速转型，要紧跟着需求变化走，跟着行业变化走，跟着客户变化走。通过创新应变，主动学习，来体现变化、顺应变化，走在变化的前面。同时要精准甄别客户，加速开发市场化，并且合理使用资源、控制过度使用，在满足客户需求的同时合理资源配置，实现好的效益。紧紧围绕“大咨询、大设计、大管理”的方针，实现“提绩效、降成本、调结构、谋转型、促升级、控规模”。

党员代表参会感受

团委书记—傅强

团员初入社会的年龄在23岁左右，是从稚嫩走向成熟的年龄。今年中国共产主义青年团将迎来建团100周年，而基准方中也将迎来20岁的生日。伴随行业发展谋转型促升级，公司将在设计、咨询领域更加成熟，多面。广大团员的职责就是做好本职工作，发扬奋斗精神，展现敢于创新，勇于拼搏，善于学习，勤于思考的青春样貌。设计自然是辛苦的、多变的，富有挑战性，让人激动并有成就感的，但唯有奋斗才能践行党的不忘初心、牢记使命的要求，为企业发展助力，为自己的人生企划好蓝图。

西安分公司—孙小平

在本次党代会上，我认真听取了钟总和戴书记结合公司“创新发展、技术转型和

管理升级”的发展目标，对集团新一届党委提出了更高的要求。西安分公司党委将认真贯彻落实此次党代会的精神，在集团的战略布局和一体化管理的指导下，提高与集团“创新发展”的匹配度，争取在“艺术创新”上大有作为，不仅要向“先进技术”要生产力，还要向“先进管理”要生产力，主动适应向设计总包、工程咨询转型发展的新格局，全面落实集团“八字发展方针”，努力践行市场化、专业化的经营理念，密切关注行业发展，紧跟技术潮流，以强烈的责任感和使命感，为公司的转型升级做出更大的贡献，为全力开启“大咨询、大设计、大管理”基准方中2.0时代而不懈奋斗！

成都第八事业部—沈薇

3月7日，参加了基准方中2022年第一次党代会，这既是第三届党委换届选举大会，也是一次统一思想，明确方向，鼓舞斗志的大会。回顾过去，展望未来，面对行业新方向，我们各级党组织、广大党员干部和员工要为实现企业转型升级，全力开启“大咨询、大设计、大管理”的基准方中2.0时代而努力。在碳达峰，碳中和的时代背景下，必然对设计咨询有更高的要求。我们要做的首先是转变思维，保持清醒的认识，与时俱进，顺应潮流，在思想上和行动上跟上公司的步伐。其次，审视团队和自身的优势和劣势，找准定位、培养意识、补足短板。第三，是主动学习。向优秀的开发企业学习，向国内外优秀的大型咨询设计管理企业学习。学习他们的项目管理经验和人才培养方式。新的时代蕴含新的机会，新的机会一定是留给有准备的人。身处这场变革中，我们虽然倍感压力，但是也充满了斗志。

重庆分公司—张光玮

十四五新时期，设计行业面临量的转折、质的提升趋势叠加，在此背景下，设计必

须逐渐由单一的技术服务向统筹性、全局性、高视角的集成服务转变，以应对行业增长逻辑的调整与转变。建筑业正面临由“量”向“质”的产业结构升级，大量低端的无序竞争将逐步退出历史舞台。

在此背景下，探索并拓展工程总承包、全过程咨询、全产业链服务等新形式，逐步转移业务重心成为我们的必由之路。转型发展需要我们快速适应工程总承包、全过程咨询、全产业链服务模式下的业务重点及盈利逻辑。在这过程中必将遇到各种困难，我们基层党组织应紧紧围绕企业经营管理的痛点、公司员工关心的热点等在思想理念、机制创新及资源整合等方面有所突破，加强学习，发挥党员干部的带头作用，攻克转型难题为企业排忧解难。

成都第五事业部—杨晓通

作为党员，同时也作为企业的一份子，接下来在工作中围绕转型升级，助力企业发展：

- 1、进一步提升个人综合能力，专业知识领域进一步深耕，同时发挥结构专业优势，学习“大设计”的相关其他专业如建筑，机电等知识；拓展如人防，幕墙，基坑（边坡）支护，正向BIM，减隔震等方面的知识广度，一专多能。
- 2、发挥个人主观能动性，充分调动各级员工贡献个人资源，做好业务“开源”工作，对公司转型关注的国企，政府平台等价值客户，争取一切合作机会。
- 3、围绕钟总提出的“三个密切联系”，各级领导深入项目，关注过程出图节点，协助项目组与客户做关键定案，博弈时间节点，避免被动看图。主动走近客户，为客户解决痛点，实现设计价值，并力争成为客户的朋友。

武汉分公司—胡磊

参加此次党委换届的报告会，有一些深刻的体会，作为基准人和党务工作者，该思考如何贯彻党代会精神，助力企业发展呢？

党十四五精神指出，要优化民营经济发展环境，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业。我们要高举中国特色社会主义旗帜，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以党建思想政治建设为载体，以构建和谐企业为目标，全面加强党建对企业的引领，加强党组织建设，搞好当地政府合作关系，加强政企联动。要敢闯、敢创、还要实干，“要以‘闯’的精神挑重担”，“要以‘创’的劲头开新局”，“要以‘干’的作风求实效”。

要“不忘初心、牢记使命”，坚定信念，紧跟党的步伐，将党建工作与企业建设发展紧密融合，通过党建引领，营造良好的外部发展环境，构建和谐的合作关系，通过党建引领促发展，政企联动谋出路，夯实基础带转型，奋力开创新局面。

工会委员—李倩倩

参加完集团2022年第一次党代会，有很多感触。过去5年，公司党委、工会、团委认真履行工作职责，取得了不错的成效，积极为企业发展建设做出贡献。



2021年，是行业深度调整发生重大变革的一年，面对环境、市场行业等内外部风险因素，应对日益激烈的市场竞争，如何顺应发展趋势在改革创新中提升发展质量和党建品牌影响力、如何做好党组织建设以及如何起好党员干部先锋模范作用是我们党员接下来需要重点思考的问题。

我们党委、广大的党员干部应该激发党建新活力，为公司提供坚强的组织保障。高举中国特色社会主义伟大旗帜，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻习近平总书记在庆祝中国共产党成立100周年大会上的重要讲话和考察四川系列重要讲话精神。适应新常态，迎接新挑战。

厦门分公司—陈锦泳

基准方中第三届党委换届选举大会暨2022年第一次党代会于3月7日在成都总部召开，会上党委书记戴涛同志回顾了上届党委的工作，并结合当下提出新的发展目标和工作任务。党委副书记张菁同志为大家介绍了基准方中党建工作与企业的融合发展历程，分享了这些年党建工作的经验和取得的成绩。厦门公司党支部成立

时间较短，在党建工作方面应与集团党委多进行互动交流，汲取先进党建工作经验。当下应结合公司发展方针和目标，充分调动广大党员干部的积极性，发挥带头作用与员工一同努力奋斗，主动适应市场及行业的发展变化。要围绕公司的转型升级，把党建工作与企业的发展紧密结合，通过内外部资源整合，与外部党委、党组织进行交流互动，促进党建工作与公司业务的融合发展。

贵阳分公司—简波

认真学习贯彻党代会精神，就要在学懂、弄通、做实上下真功夫，使党代会精神成为推动公司经营业务发展的强大政治动力和思想动力，激励全体党员、干部员工紧紧围绕公司大发展战略。首先要与公司荣辱与共，和衷共济；坚持以公司长远发展为主要目标，弘扬我党艰苦奋斗，勇于创新的光荣传统，扎实工作，不断进取。其次勇挑重担，争创佳绩；以身作则，明确目标，潜心奋斗，不负公司重托，不负自身理想。最后要遵章守约，团结协作。相互尊重、相互理解、相互支持、密切配合，将成就客户、成就公司与成就个人发展统一起来，形成强大的合力。

成都四公司—靳传东

2022年3月7日在公司内部顺利召开了党员代表大会，领导也发表了将党的精神、宏观发展政策等融入到公司未来的发展之中的全局性观点。在党和国家未来的发展政策中，对于“高速发展”词汇的频率的提及已大幅度下降，换来的更多是“品质”和“稳定”，映射到公司内部就需要我们对于设计提出更高的要求，提高设计能力，设计出高品质且富有美感的建筑成果，我国现在仍处于发展中国家，虽然房地产行业发展速度已降缓，但国家对产业有很高的需求度，公司跟随党的政策步伐，设计出以人为本的高品质建筑，去创造以及的品质招牌，从而获得更多优质的甲方，共同走出这短暂的行业寒冬期，率先迈向充满朝气的行业新起点。

POLICY QUICK REFERENCE

· 关心保障房政策·助力行业发展

· 国务院关于印发“十四五”节能减碳综合工作方案的通知

关心保障房政策·助力行业发展

2022年2月25日上午,厦门分公司总经理张松鹤以及党支部代表陈婉芳前往厦门市住房保障和房屋管理局房屋交易租赁处,汇报了我司21年在保障性租赁住房中的工作,并咨询请教2022年厦门市的政策理解。主管领导王处长对我司的工作以及问题进行了悉心指导、解答。

保障性租赁住房是十四五规划中,“住房不炒”、“租购并举”的重要举措,是下个阶段住房市场中的重要补充。自2018年十九大报告首次提出“租购并举”的住房改革方向后,全国各个地市均在市场中不断进行探索与尝试。经过多年探索总结,2021年,国务院办公厅发布了《关于加快发展保障性租赁住房的意见》,在土地政策、金融政策、市场监管运营政策等方面提出了具体的要求及指导意见。厦门作为全国重要的试点城市,一直以来积极响应,在实践中总结了丰富的经验。在国务院颁布指导意见后,厦门市人民政府办公厅紧跟政策,于2021年7月颁布《关于加快发展保障性租赁住房的意见》,结合厦门实际情况给出更进一步的工作指示。

在我们介绍了我司在保障性租赁住房领域的研究及项目之后,王处长也对2022年厦门市保障性租赁住房政策做了解读。根据政策指导意见,符合指导意见要求的新建、改建项目,均可纳入保障房体系中。2021年7月颁布厦门市的发展意见后,制定了《厦门市产业园区利用自有用地建设宿舍型保障性租赁住房实施办法》,发布了《关于厦门市国有企事业单位利用自有用地建设保障性租赁住房试点实施方案的通知》、《厦门市加大新就业大学生等青年群体租赁住房保障工作的若干意见》等文件,进一步细化了原发展指导意见中,特殊类型的保障性用房在实践中的执行细则,向各主管部门、建设单位、设计单位等在具体工作中进行明确指示。丰富行业业态多样性的同时,进行了规范化指导。在保障的受众类型中,也进一步明确主要为本市无房的新就业大学生、青年人、城市基本公共服务人员等新市民群体,与公租房、共有产权房共同构筑住房保障体系。

针对保障性租赁住房的建筑设计,王处长提出了宝贵的指导意见。首先,一定要严格执行国家及行业的相关设计标准,其中结构安全性、消防安全性是其重中之重。其次,在建筑方案设计中,需要多看、多体验,充分了解租赁住户的使用需求,并学习行业内的优秀案例,设计符合不同群体住户需求的户型及配套设施。在打造公共空间品质的同时,也须注重空间利用率的提高,在有限的空间内尽可能提供舒适、安全的居住环境。

最后,王处长对于我们的拜访表示欢迎,希望更多的企业关心、参与到这个行业中来,共同助力十四五规划的发展。基准方中建筑设计股份有限公司作为全国范围内的综合性建筑设计企业,也一定响应号召,结合行业发展,提供更优质的设计服务。

《厦门市人民政府办公厅关于加快发展保障性租赁住房的意见》

各区人民政府,市直各委、办、局,各开发区管委会:

为贯彻落实《国务院办公厅关于加快发展保障性租赁住房的意见》(国办发〔2021〕22号)精神,扩大保障性租赁住房供给,满足新市民、青年人等住房困难群体的租房需求,加快构建以公租房、保障性租赁住房和共有产权住房为主体的住房保障体系,经市政府研究同意,结合我市实际,现就加快发展保障性租赁住房,提出如下意见。

一、指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中、五中全会精神,坚持以人民为中心的发展思想,立足新发展阶段、贯彻新发展理念,统筹考虑经济社会发展与基本民生保障,坚持“房子是用来住的、不是用来炒的”定位,以深化住房供给侧结构性改革为主线,扩大保障性租赁住房供给,加快构建多主体供给、多渠道保障、租购并举住房制度,不断提升住房保障水平。

二、基本要求

(一) 引导市场主体积极参与

由政府提供土地、税收、财政、金融等相关政策支持,充分发挥市场机制作用,积极引导市场主体参与投资建设。坚持“谁投资、谁所有”,通过新建、改建、盘活等方式,多渠道扩大供给。支持专业化规模化住房租赁企业建设和运营管理保障性租赁住房,形成多元化的保障性租赁住房供给体系。

(二) 着重解决新市民群体住房困难

保障性租赁住房主要面向本市无房的新就业大学生、青年人、城市基本公共服务人员等新市民群体,解决阶段性住房困难问题。建筑面积原则上不超过70平方米,以30~45平方米的小户型为主。同时,通过产业园区及各工业项目配建宿舍型公寓,重点解决企业单身员工居住问题。

(三) 租金接受政府指导

保障性租赁住房租金接受政府指导，租金标准按低于同地段同品质的市场租赁住房评估租金执行。市场评估租金原则上一年评估一次，必要时可根据情况适时评估。

三、政策支持

（一）加大土地政策支持

1. 进一步加快推进利用农村集体预留发展用地建设保障性租赁住房。鼓励产业集中区、交通枢纽区周边的村镇集体经济组织利用集体预留发展用地，通过自建、联营、入股等多种方式建设保障性租赁住房；用于建设保障性租赁住房的集体预留发展用地使用权可以办理抵押贷款。

2. 支持市区企事业单位在符合规划原则、权属不变、满足安全要求、尊重群众意愿等前提下，利用依法取得使用权的土地建设保障性租赁住房。变更土地使用者质，不补缴土地价款，原划拨性质的土地可继续保留划拨方式；允许土地使用权人通过自建或合作建设运营保障性租赁住房。

3. 支持产业园区利用自有用地建设保障性租赁住房。产业园区内新供应土地的工业项目，宗地内允许配建的行政办公及生活配套服务设施用地面积占项目总用地面积的比例上限由7%提高到15%，建筑面积占比上限相应提高到30%，提高的部分主要建设宿舍型保障性租赁住房，严禁建设成套商品住宅；鼓励将产业园区中各工业项目的配套比例对应的用地面积或建设面积集中起来，统一建设宿舍型保障性租赁住房。

4. 支持将闲置和低效利用的商业、办公、旅馆、厂房、仓储、科研教育等非居住存量房屋，在符合规划原则、权属不变、满足安全要求、尊重群众意愿的前提下，按程序报批后，改建为保障性租赁住房。在改建为保障性租赁住房期间，不变更土地使用者性质，不补缴土地价款。

5. 加大用地保障力度，在编制年度住房用地供应计划时，单列指标、优先安排、应保尽保，进一步加大保障性租赁住房用地供应。保障性租赁住房用地可采取出让、租赁或划拨等方式供应，其以出让或租赁方式供应的，应将保障性租赁住房价格及调整方式作为出让或租赁的前置条件，允许出让价款分期或分年收取；在新建普通商品住房项目中，可配建一定比例的保障性租赁住房。鼓励在地铁上盖物业中建设一定比例的保障性租赁住房。

（二）落实税费和中央补助资金支持政策

1. 积极争取通过中央现有经费渠道，持续加大对保障性租赁住房建设任务的资金支持。

2. 利用非居住存量土地和非居住存量房屋建设保障性租赁住房，取得保障性租赁住房项目认定书后，住房租赁企业增值税、房产税可享受税收优惠政策。

3. 保障性租赁住房项目可免收城市基础设施配套费。

4. 利用非居住存量土地或房屋改建为保障性租赁住房的项目，在取得保障性租

赁住房项目认定书后，其用水、用电、用气价格按照居民标准执行。

（三）完善金融政策配套

1. 加大对保障性租赁住房建设的金融支持力度，鼓励银行业金融机构以市场化方式向建设、自持运营的保障性租赁住房的主体提供长期贷款；按照依法合规、风险可控、商业可持续原则，向改建、改造存量房屋形成非自有产权保障性租赁住房的住房租赁企业提供贷款。

2. 支持银行等金融机构发行住房租赁专项金融债券、募集资金，以用于对保障性租赁住房项目的贷款投放。支持企业发行企业债券、公司债券、非金融企业债务融资工具等用于保障性租赁住房建设和运营。企业持有运营的保障性租赁住房具有持续稳定现金流的，可将物业抵押作为信用增进，发行住房租赁担保债券；支持商业保险资金按照市场化原则参与保障性租赁住房建设。

3. 支持保障性租赁住房建设、改造、运营企业发行不动产投资信托基金（REITs）融资。

四、简化审批流程

1. 加快保障性租赁住房管理服务平台建设。通过搭建市级保障性租赁住房一体化管理平台，完善各部门审核数据共享机制，实现全程网办。

2. 优化保障性租赁住房项目审批，构建快速审批绿色通道，提高项目审批效率，加快保障性租赁房源转化投用速度。

（一）落实主体责任

市住房局加强对发展保障性租赁住房工作的组织协调和指导，会同有关部门组织做好发展保障性租赁住房情况监测评价；各区(管委会)要强化属地主体责任，建立联动协调机制，加大资金投入，加快项目建设和房源供给，强化市场监管；发改、财政、资源规划、建设、税务、银保监、市政等部门要加强政策协调和业务指导。

（二）强化市场监管

加强对保障性租赁住房供应主体的市场监管，全面建立保障性租赁住房市场主体信用记录，落实信用评价和联合惩戒机制；加大保障性租赁住房监督检查和合同登记备案，落实对已享受优惠政策项目备案要求；加大对未经批准擅自改变用途等违法违规行为查处力度。

（三）做好政策衔接

各区和各有关部门要把解决新市民和青年人等群体住房困难问题作为当前的重要工作，摆上议事日程，并结合我市实际，在梳理现有住房保障政策基础上，衔接好国家住房保障“三房”体系，落实好各类支持政策。对符合规定的均应纳入保障性租赁住房规范管理，并及时兑现各类政策资金和税费减免。

国务院关于印发“十四五”节能减排综合工作方案的通知

“十四五”节能减排综合工作方案

为认真贯彻落实党中央、国务院重大决策部署，大力推动节能减排，深入打好污染防治攻坚战，加快建立健全绿色低碳循环发展经济体系，推进经济社会发展全面绿色转型，**助力实现碳达峰、碳中和目标**，制定本方案。

一、总体要求

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届历次全会精神，深入贯彻习近平生态文明思想，坚持稳中求进工作总基调，立足新发展阶段，完整、准确、全面贯彻新发展理念，构建新发展格局，推动高质量发展，*完善实施能源消费强度和总量双控（以下称能耗双控）*、主要污染物排放总量控制制度，组织实施节能减排重点工程，进一步健全节能减排政策机制，推动能源利用效率大幅提高、主要污染物排放总量持续减少，实现节能降碳减污协同增效、生态环境质量持续改善，确保完成“十四五”节能减排目标，为实现碳达峰、碳中和目标奠定坚实基础。

二、主要目标

到2025年，全国单位国内生产总值*能源消耗比2020年下降13.5%*，能源消费总量得到合理控制，化学需氧量、氨氮、氮氧化物、挥发性有机物排放总量比2020年分别下降8%、8%、10%以上、10%以上。节能减排政策机制更加健全，重点行业能源利用效率和主要污染物排放控制水平基本达到国际先进水平，经济社会发展绿色转型取得显著成效。

三、实施节能减排重点工作

（一）**重点行业绿色升级工程**。以*钢铁、有色金属、建材、石化化工*等行业为重点，推进节能改造和污染物深度治理。推广高效精馏系统、高温高压干熄焦、富氧强化熔炼等节能技术，鼓励将高炉—转炉长流程炼钢转型为电炉短流程炼钢。推进钢铁、水泥、焦化行业及燃煤锅炉超低排放改造，到2025年，完成5.3亿吨钢铁产能超低排放改造，大气污染防治重点区域燃煤锅炉全面实现超低排放。加强行业工艺革新，实施涂装类、化工类等产业集群分类治理，开展重点行业清洁生产和工业废水资源化利用改造。推进新型基础设施能效提升，加快绿色数据中心建设。“十四五”时期，规模以上工业*单位增加值能耗下降13.5%*，万元工业增加值*用水量下降16%*。到2025年，通过实施节能降碳行动，钢铁、电解铝、水泥、平板玻璃、炼油、乙烯、合成氨、电石等重点行业产能和数据中心达到能效标杆水平的比例超过30%。*（工业和信息化部、国家发展改革委、生态环境部、市场监管总局、国家能源局等按职责分工负责，地方各级人民政府负责落实。以下均需地方各级人民政府落实，不再列出）*

POLICY |

“十四五”节能减排综合工作方案

（二）**园区节能环保提升工程**。引导工业企业向园区集聚，推动工业园区能源系统整体优化和污染综合整治，鼓励工业企业、园区优先利用可再生能源。以省级以上工业园区为重点，推进供热、供电、污水处理、中水回用等公共基础设施共建共享，对进水浓度异常的污水处理厂开展片区管网系统化整治，加强一般固体废物、危险废物集中贮存和处置，推动挥发性有机物、电镀废水及特征污染物集中治理等“绿岛”项目建设。到2025年，建成一批节能环保示范园区。*（国家发展改革委、工业和信息化部、生态环境部等按职责分工负责）*

（三）**城镇绿色节能改造工程**。全面推进城镇绿色规划、绿色建设、绿色运行管理，推动低碳城市、韧性城市、海绵城市、“无废城市”建设。全面提高建筑节能标准，加快发展超低能耗建筑，积极推进既有建筑节能改造、建筑光伏一体化建设。因地制宜推动北方地区清洁取暖，加快工业余热、可再生能源等在城镇供热中的规模化应用。实施绿色高效制冷行动，以建筑中央空调、数据中心、商务产业园区、冷链物流等为重点，更新升级制冷技术、设备，优化负荷供需匹配，大幅提升制冷系统能效水平。实施公共供水管网漏损治理工程。到2025年，城镇新建建筑全面执行绿色建筑标准，城镇清洁取暖比例和绿色高效制冷产品市场占有率大幅提升。*（住房城乡建设部、生态环境部、国家发展改革委、自然资源部、交通运输部、市场监管总局、国家能源局等按职责分工负责）*

（四）**交通物流节能减排工程**。推动绿色铁路、绿色公路、绿色港口、绿色航道、绿色机场建设，有序推进充换电、加注（气）、加氢、港口机场岸电等基础设施建设。提高城市公交、出租、物流、环卫清扫等车辆使用新能源汽车的比例。加快大宗货物和中长途货物运输“公转铁”、“公转水”，大力发展铁水、公铁、公水等多式联运。全面实施汽车国六排放标准和非道路移动柴油机国四排放标准，基本淘汰国三及以下排放标准汽车。深入实施清洁柴油机行动，鼓励重型柴油货车更新替代。实施汽车排放检验与维护制度，加强机动车排放召回管理。加强船舶清洁能源动力推广应用，推动船舶岸电受电设施改造。提升铁路电气化水平，推广低能耗运输装备，推动实施铁路内燃机车国一排放标准。大力发展智能交通，积极运用大数据优化运输组织模式。加快绿色仓储建设，鼓励建设绿色物流园区。加快标准化物流周转箱推广应用。全面推广绿色快递包装，引导电商企业、邮政快递企业选购使用获得绿色认证的快递包装产品。**到2025年，新能源汽车新车销售量达到汽车新车销售总量的20%左右，铁路、水路货运量占比进一步提升。***（交通运输部、国家发展改革委牵头，工业和信息化部、公安部、财政部、生态环境部、住房城乡建设部、商务部、市场监管总局、国家能源局、国家铁路局、中国民航局、国家邮政局、中国国家铁路集团有限公司等按职责分工负责）*

（五）**农业农村节能减排工程**。加快风能、太阳能、生物质能等可再生能源在农业生产和农村生活中的应用，有序推进农村清洁取暖。推广应用农用电动汽车、节能环保农机和渔船，发展节能农业大棚，推进农房节能改造和绿色农房建设。强化农业面源污染防治，推进农药化肥减量增效、秸秆综合利用，加快农膜和农

药包装废弃物回收处理。深入推进规模养殖场污染治理，整县推进畜禽粪污资源化利用。整治提升农村人居环境，提高农村污水垃圾处理能力，基本消除较大面积的农村黑臭水体。到2025年，农村生活污水治理率达到40%，秸秆综合利用率稳定在86%以上，主要农作物化肥、农药利用率均达到43%以上，畜禽粪污综合利用率达到80%以上，绿色防控、统防统治覆盖率分别达到55%、45%，京津冀及周边地区大型规模化养殖场氨排放总量削减5%。*（农业农村部、生态环境部、国家能源局、国家乡村振兴局牵头，国家发展改革委、工业和信息化部、住房城乡建设部、水利部、市场监管总局等按职责分工负责）*

（六）公共机构能效提升工程。加快公共机构既有建筑围护结构、供热、制冷、照明等设施设备节能改造，鼓励采用能源费用托管等合同能源管理模式。率先淘汰老旧车，率先采购使用节能和新能源汽车，新建和既有停车场要配备电动汽车充电设施或预留充电设施安装条件。推行能耗定额管理，全面开展节约型机关创建行动。到2025年，创建2000家节约型公共机构示范单位，遴选200家公共机构能效领跑者。*（国管局、中直管理局等按职责分工负责）*

2025年，中国将实现碳达峰，二氧化碳排放达到峰值

（七）重点区域污染物减排工程。持续推进大气污染防治重点区域秋冬季攻坚行动，加大重点行业结构调整和污染治理力度。以大气污染防治重点区域及珠三角地区、成渝地区等为重点，推进挥发性有机物和氮氧化物协同减排，加强细颗粒物 and 臭氧协同控制。持续打好长江保护修复攻坚战，扎实推进城镇污水垃圾处理 and 工业、农业面源、船舶、尾矿库等污染治理工程，到2025年，长江流域总体水质保持为优，干流水质稳定达到Ⅱ类。着力打好黄河生态保护治理攻坚战，实施深度节水控水行动，加强重要支流污染治理，开展入河排污口排查整治，到2025年，黄河干流上中游（花园口以上）水质达到Ⅱ类。*（国家发展改革委、生态环境部、工业和信息化部、水利部牵头，住房城乡建设部、交通运输部、国家能源局等按职责分工负责）*

2025年，中国将实现碳中和，二氧化碳排放达到峰值

（八）煤炭清洁高效利用工程。要立足以煤为主的基本国情，坚持先立后破，严格合理控制煤炭消费增长，抓好煤炭清洁高效利用，推进存量煤电机组节煤降耗改造、供热改造、灵活性改造“三改联动”，持续推动煤电机组超低排放改造。稳妥有序推进大气污染防治重点区域燃煤类煤气发生炉、燃煤热风炉、加热炉、热处理炉、干燥炉（窑）以及*建材行业煤炭减量*，实施清洁电力和天然气替代。推广大型燃煤电厂热电联产改造，充分挖掘供热潜力，推动淘汰供热管网覆盖范围内的燃煤锅炉和散煤。加大落后燃煤锅炉和燃煤小热电退出力度，*推动以工业余热、电厂余热、清洁能源等替代煤炭供热（蒸汽）*。到2025年，非化石能源占能源消费总量比重达到20%左右。“十四五”时期，京津冀及周边地区、长三角地区煤炭消费量分别下降10%、5%左右，汾渭平原煤炭消费量实现负增长。*（国家发展改革委、生态环境部、工业和信息化部、住房城乡建设部、市场监管总局、国家能源局等按职责分工负责）*

2025年，中国将实现碳中和，二氧化碳排放达到峰值

（九）挥发性有机物综合整治工程。推进原辅材料 and 产品源头替代工程，实施全过程污染物治理。以工业涂装、包装印刷等行业为重点，推动使用低挥发性有机物含量的涂料、油墨、胶粘剂、清洗剂。深化石化化工等行业挥发性有机物污染治理，全面提升废气收集率、治理设施同步运行率和去除率。对易挥发有机液体储罐实施改造，对浮顶罐推广采用全接液浮盘和高效双密封技术，对废水系统高浓度废气实施单独收集处理。加强油船和原油、成品油码头油气回收治理。到2025年，溶剂型工业涂料、油墨使用比例分别降低20个百分点、10个百分点，溶剂型胶粘剂使用量降低20%。*（工业和信息化部、生态环境部等按职责分工负责）*

（十）环境基础设施水平提升工程。加快构建集污水、垃圾、固体废物、危险废物、医疗废物处理处置设施和监测监管能力于一体的环境基础设施体系，推动形成由城市向建制镇和乡村延伸覆盖的环境基础设施网络。推进城市生活污水管网建设和改造，实施混错接管网改造、老旧破损管网更新修复，加快补齐处理能力缺口，推行污水资源化利用和污泥无害化处置。建设分类投放、分类收集、分类运输、分类处理的生活垃圾处理系统。到2025年，新增和改造污水收集管网8万公里，新增污水处理能力2000万立方米/日，城市污泥无害化处置率达到90%，城镇生活垃圾焚烧处理能力达到80万吨/日左右，城市生活垃圾焚烧处理能力占比65%左右。*（国家发展改革委、住房城乡建设部、生态环境部等按职责分工负责）*

四、健全节能减排政策机制

（一）优化完善能耗双控制度。坚持节能优先，*强化能耗强度降低约束性指标管理*，有效增强能源消费总量管理弹性，加强能耗双控政策与碳达峰、碳中和目标任务的衔接。以能源产出率为依据，综合考虑发展阶段等因素，合理确定各地区能耗强度降低目标。*国家对各省（自治区、直辖市）“十四五”能耗强度降低实行基本目标和激励目标双目标管理*，由各省（自治区、直辖市）分解到每年。完善能源消费总量指标确定方式，各省（自治区、直辖市）根据地区生产总值增速目标和能耗强度降低基本目标确定年度能源消费总量目标，经济增速超过预期目标的地区可相应调整能源消费总量目标。对能耗强度降低达到国家下达的激励目标的地区，其能源消费总量在当期能耗双控考核中免予考核。*各地区“十四五”时期新增可再生能源电力消费量不纳入地方能源消费总量考核*。原料用能不纳入全国及地方能耗双控考核。有序实施国家重大项目能耗单列，支持国家重大项目建设。加强节能形势分析预警，对高预警等级地区加强工作指导。推动科学有序实行用能预算管理，优化能源要素合理配置。*（国家发展改革委牵头，国家统计局、国家能源局等按职责分工负责）*

（二）健全污染物排放总量控制制度。坚持精准治污、科学治污、依法治污，把污染物排放总量控制制度作为加快绿色低碳发展、推动结构优化调整、提升环境治理水平的重要抓手，推进实施重点减排工程，形成有效减排能力。优化总量减排指标分解方式，按照可监测、可核查、可考核的原则，将重点工程减排量下达地方，污染治理任务较重的地方承担相对较多的减排任务。改进总量减排核算方法，制定核算技术指南，加强与排污许可、环境影响评价审批等制度衔接，提升总量减排核算信息化水平。完善总量减排考核体系，健全激励约束机制，强化总量减排监督管理，重点核查重复计算、弄虚作假特别是不如实填报削减量和削减来源等问题。*（生态环境部负责）*

（三）坚决遏制高耗能高排放项目盲目发展。根据国家产业规划、产业政策、节能审查、环境影响评价审批等政策规定，对在建、拟建、建成的高耗能高排放项目（以下称“两高”项目）开展评估检查，建立工作清单，明确处置意见，严禁违规“两高”项目建设、运行，坚决拿下不符合要求的“两高”项目。加强对“两高”项目节能审查、环境影响评价审批程序和结果执行的监督评估，对审批能力不适应的依法依规调整上收审批权。对年综合能耗5万吨标准煤及以上的“两高”项目加强工作指导。严肃财经纪律，指导金融机构完善“两高”项目融资政策。*（国家发展改革委、工业和信息化部、生态环境部牵头，人民银行、市场监管总局、银保监会、国家能源局等按职责分工负责）*

（四）健全法规标准。推动制定修订资源综合利用法、节约能源法、循环经济促

进法、清洁生产促进法、环境影响评价法及生态环境监测条例、*民用建筑节能条例、公共机构节能条例等法律法规*，完善固定资产投资项目节能审查、电力需求侧管理、非道路移动机械污染防治管理等办法。对标国际先进水平制定修订一批强制性节能标准，深入开展能效、水效领跑者引领行动。制定修订居民消费品挥发性有机物含量限制标准和涉挥发性有机物重点行业大气污染物排放标准，进口非道路移动机械执行国内排放标准。研究制定下一阶段轻型车、重型车排放标准 and 油品质量标准。*（国家发展改革委、生态环境部、司法部、工业和信息化部、财政部、住房城乡建设部、交通运输部、市场监管总局、国管局等按职责分工负责）*

（五）完善经济政策。各级财政加大节能减排支持力度，统筹安排相关专项资金支持节能减排重点工程建设，研究对节能目标责任评价考核结果为超额完成等级的地区给予奖励。逐步规范和取消低效化石能源补贴。扩大中央财政北方地区冬季清洁取暖政策支持范围。建立农村生活污水处理设施运维费用地方各级财政投入分担机制。*扩大政府绿色采购覆盖范围。健全绿色金融体系，大力发展绿色信贷*，支持重点行业领域节能减排，用好碳减排支持工具和支持煤炭清洁高效利用专项再贷款，加强环境和社会风险管理。鼓励有条件的地区探索建立绿色贷款财政贴息、奖补、风险补偿、信用担保等配套支持政策。*加快绿色债券发展，支持符合条件的节能减排企业上市融资和再融资*。积极推进环境高风险领域企业投保环境污染责任保险。落实环境保护、节能节水、资源综合利用税收优惠政策。完善挥发性有机物监测技术和排放量计算方法，在相关条件成熟后，研究适时将挥发性有机物纳入环境保护税征收范围。强化电价政策与节能减排政策协同，持续完善高耗能行业阶梯电价等绿色电价机制，扩大实施范围、加大实施力度，落实落后“两高”企业的电价上浮政策。深化供热体制改革，完善城镇供热价格机制。建立健全城镇污水处理费征收标准动态调整机制，具备条件的东部地区、中西部城市近郊区探索建立受益农户污水处理付费机制。*（国家发展改革委、财政部、人民银行、银保监会、证监会、工业和信息化部、生态环境部、住房城乡建设部、税务总局、国家能源局等按职责分工负责）*

（六）完善市场化机制。*深化用能权有偿使用和交易试点，加强用能权交易与碳排放权交易的统筹衔接*，推动能源要素向优质项目、企业、产业及经济发展条件好的地区流动和集聚。培育和发展排污权交易市场，鼓励有条件的地区扩大排污权交易试点范围。推广绿色电力证书交易。全面推进电力需求侧管理。推行合同能源管理，*积极推广节能咨询、诊断、设计、融资、改造、托管等“一站式”综合服务模式*。规范开放环境治理市场，推行环境污染第三方治理，探索推广生态环境导向的开发、环境托管服务等新模式。强化能效标识管理制度，扩大实施范围。健全统一的绿色产品标准、认证、标识体系，推行节能低碳环保产品认证。*（国家发展改革委、生态环境部、工业和信息化部、财政部、市场监管总局、国家能源局等按职责分工负责）*

（七）加强统计监测能力建设。严格实施重点用能单位能源利用状况报告制度，健全能源计量体系，加强重点用能单位能耗在线监测系统建设和应用。*完善工业、建筑、交通运输等领域能源消费统计制度和指标体系*，探索建立城市基础设施能源消费统计制度。优化污染源统计调查范围，调整污染物统计调查指标和排放计算方法。构建覆盖排污许可持证单位的固定污染源监测体系，加强工业园区污染源监测，推动涉挥发性有机物排放的重点排污单位安装在线监控监测设施。加强统计基层队伍建设，强化统计数据审核，防范统计造假、弄虚作假，提升统计数据质量。*（国家统计局、国家发展改革委、生态环境部、工业和信息化部、住房城乡建设部、交通运输部、市场监管总局等按职责分工负责）*

（八）壮大节能减排人才队伍。健全省、市、县三级节能监察体系，加强节能监察能力建设。重点用能单位按要求设置能源管理岗位和负责人。加强县级及乡镇基层生态环境监管队伍建设，重点排污单位设置专职环保人员。加大政府有关部门及监察执法机构、企业等节能减排工作人员培训力度，通过业务培训、比赛竞赛、经验交流等方式提高业务水平。开发节能环保领域新职业，组织制定相应职业标准。*（国家发展改革委、生态环境部、工业和信息化部、人力资源社会保障部等按职责分工负责）*

五、强化工作落实

（一）加强组织领导。各地区、各部门和各有关单位要充分认识节能减排工作的重要性和紧迫性，把思想和行动统一到党中央、国务院关于节能减排的决策部署上来，立足经济社会发展大局，坚持系统观念，明确目标责任，制定实施方案，狠抓工作落实，确保完成“十四五”节能减排各项任务。地方各级人民政府对本行政区域节能减排工作负总责，主要负责同志是第一责任人，要切实加强组织领导和部署推进，将本地区节能减排目标与国民经济和社会发展五年规划及年度计划充分衔接，科学明确下一级政府、有关部门和重点单位责任。要科学考核，防止简单层层分解。中央企业要带头落实节能减排目标责任，鼓励实行更严格的目标管理。国家发展改革委、生态环境部要加强统筹协调，做好工作指导，推动任务有序有效落实，及时防范化解风险，重大情况及时向国务院报告。*（国家发展改革委、生态环境部牵头，各有关部门按职责分工负责）*

（二）强化监督考核。开展“十四五”省级人民政府节能减排目标责任评价考核，科学运用考核结果，对工作成效显著的地区加强激励，对工作不力的地区加强督促指导，考核结果经国务院审定后，交由干部主管部门作为对省级人民政府领导班子和领导干部综合考核评价的重要依据。完善能耗双控考核措施，增加能耗强度降低约束性指标考核权重，加大对坚决遏制“两高”项目盲目发展、推动能源资源优化配置措施落实情况的考核力度，统筹目标完成进展、经济形势及跨周期因素，优化考核频次。继续开展污染防治攻坚战成效考核，把总量减排目标任务完成情况作为重要考核内容，压实减排工作责任。完善中央生态环境保护督察制度，深化例行督察，强化专项督察。*（国家发展改革委、生态环境部牵头，中央组织部等按职责分工负责）*

（三）开展全民行动。深入开展绿色生活创建行动，增强全民节约意识，倡导简约适度、绿色低碳、文明健康的生活方式，坚决抵制和反对各种形式的奢侈浪费，营造绿色低碳社会风尚。推行绿色消费，加大绿色低碳产品推广力度，组织开展全国节能宣传周、世界环境日等主题宣传活动，通过多种传播渠道和方式广泛宣传节能减排法规、标准和知识。加大先进节能减排技术研发和推广力度。发挥行业协会、商业团体、公益组织的作用，支持节能减排公益事业。畅通群众参与生态环境监督渠道。开展节能减排自愿承诺，引导市场主体、社会公众自觉履行节能减排责任。*（中央宣传部、中直管理局、国家发展改革委、科技部、生态环境部、国管局、全国妇联等按职责分工负责）*

LIFESTYLE

· 热“雪”建筑师之冰雪 LOOK

· 凝聚当代女性力量, 倾听“妳”不可忽视的声音



墩墩来袭 | 热“雪”建筑师之冰雪LOOK

北京冬奥会实现了“带动三亿人参与冰雪运动”的目标,也激发起全民对冰雪运动的热情,一群来自基准方中的建筑师,早已投身冰雪之约,在冰天雪地里滑得热火朝天。昨天或许还是伏案的设计汪,明天就变成矫健灵动的追风少年。

基准方中建筑师和冰雪磕上了,这群喜欢叠技能buff的人热爱尝试新事物。曾经的雪场小白早已历练成能“秀操作”的冰雪小行家。不断挑战、不断突破,为自己赢得“墩力值”,我们来看看大家的雪上实力到底如何吧。

一些看似简单的动作,要跟地面亲密接触几十次才能出效果,就像一个建筑作品要经过建筑师反复的推敲打磨,才得以呈现。

由基准方中参与设计的都江堰·融创乐园是集购物、娱乐、休闲一体化的商业综合体,除了传统商业,项目内还设置了室内冰雪乐园(水世界+雪世界)。其中,雪世界室内共设有四条雪道,最长滑雪道斜面长度327米,最大落差60米,是目前世界最大的室内滑雪乐园之一。

两位冬奥新科冠军谷爱凌、苏翊鸣都曾亲临融创雪世界体验。值得一提的是,作为专业雪场,这里也是国家队滑雪训练基地,从成都出发,驱车1.5h就能体验国家队级别的滑雪待遇,快去现场感受滑雪和建筑的魅力吧!

冰雪运动充满挑战,不断突破自我就是体育精神,就是奥林匹克精神。热爱运动、勇于突破的每一个人都是这种精神平凡而有力的脚注。希望更多人能参与冰雪运动感受驰骋冰雪的魅力,最最最重要的是:祝愿“一户一墩”早日实现!



都江堰·融创乐园





1



4



5

4 经营中心 刘思琪
 5 成都创意三事业部 翟仕兵
 6 成都第二事业部 姚星宇

LIFESTYLE



3



2

STYLE

1 经营中心 陈兴骏
 2 上海分公司 周银鹿
 3 品牌中心 钟馨



6

三八特辑 | 凝聚当代女性力量， 倾听“妳”不可忽视的声音

当今设计多元共存，时代的契机赋予我们更多可能。女性力量不断崛起，她们以其独有的判断力、感知力、创造力成为焦点，展现出不同于男性的独特气质。女性也不再由传统认知中的“美”去定义评判，那些自信、包容、坚韧的内在价值才是更值得关注的闪光点。不可否认的是，女性力量已然强大且坚定的崛起。

时逢一年一度的国际妇女节 (International Women's Day)，我们聚焦基准方中的杰出女性代表，向所有打破边界、勇于实现自我的女性致敬！



WOMEN'S DAY



张菁
党委副书记、工会主席/在职19年

包容，是接纳、是理解，让每种声音都能被听见，让每种观点都得以表达，打破边界才能拥有更多可能。当我们学会倾听和换位思考，这个世界才会变得更好。



欧阳爽
成都景观事业部/在职18年

自信是一种态度，是笃定的相信自己。自信的女性总会格外动人，她们不惧挑战，不囿于世俗偏见，勇敢追求自我价值。这种人格魅力激励着身边人，改变，突破，去追求一切可能。



高伦
经营管理中心/在职15年

传统认知里，女性总被贴上“柔弱”的标签，但现代女性早已游刃有余地驾驭各种角色，她们可柔软、可坚韧、可内敛、可豪放。坚韧地处理各种事务，散发出无法忽视的光芒。

WOMEN'S DAY



在这个时代，大部分女性的命运都掌握在自己手中，然而作为单薄的个体，面对社会困境仍然需要群体的发声，从而呼吁社会的关注，摆脱传统的束缚。在此，我们也希望更多的女性能够勇敢追求真我，全身心投入到自己热爱的事物中去。每一个“妳”天生不同，都值得被看见，汇集千千万万个“妳”，共同影响世界、改变世界。



- | | |
|---|----|
| 1 | 2 |
| 3 | 4 |
| 5 | 6 |
| 7 | 8 |
| 9 | 10 |
- 1 刘晓婷 2 王春燕
 - 3 单丹丹 4 姚曼芳
 - 5 傅强 6 刘梅返
 - 7 徐钰婷 8 代梦莹
 - 9 蒋慧 10 史超



周若茵
成都第二事业部/在职13年

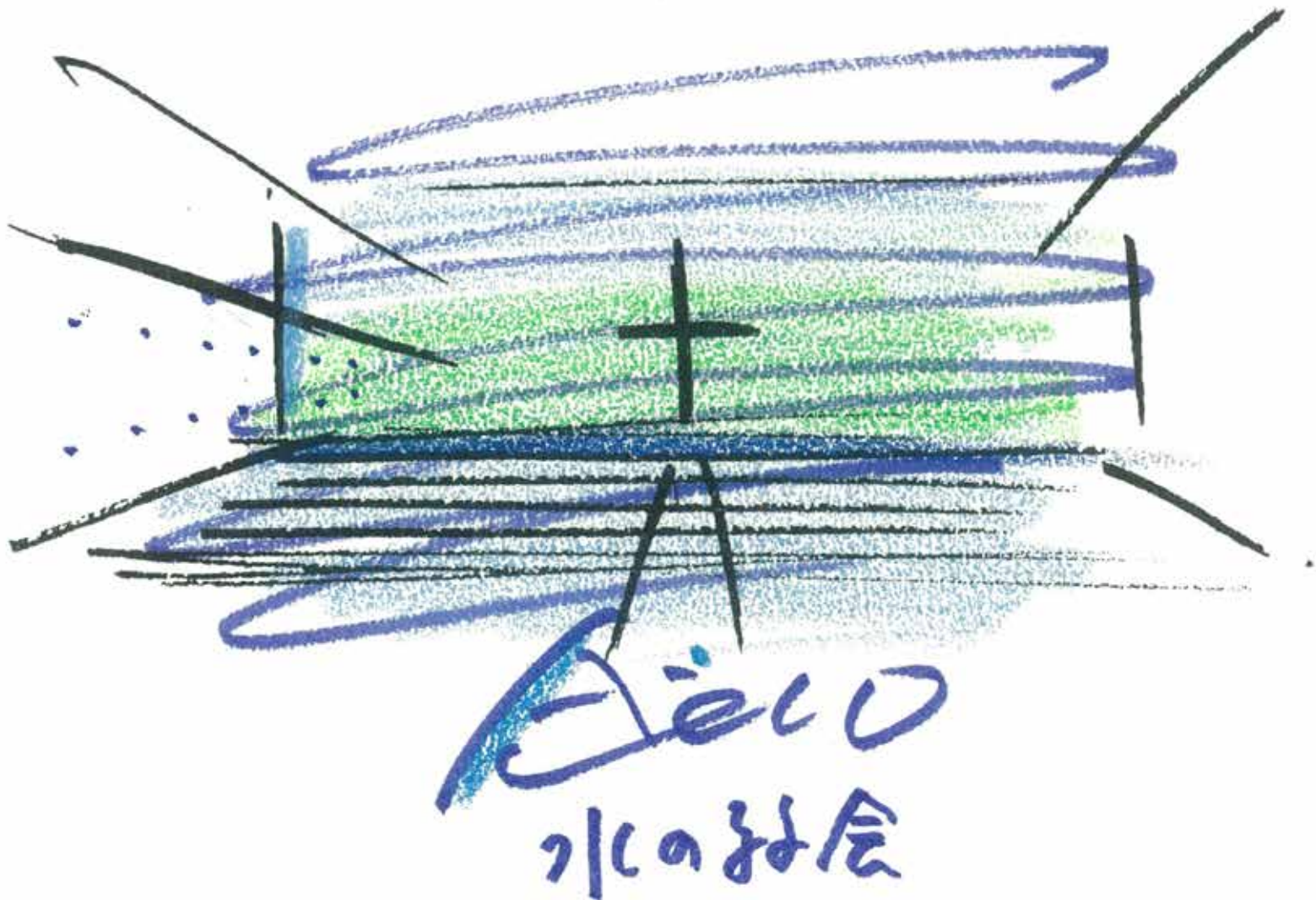
当今，越来越多的女性建筑设计师脱颖而出，以过人的智慧创作出优秀的作品。她们用智慧精心雕琢，把理性与感性的比例拿捏得恰到好处，以巧妙的视角诠释建筑艺术，在设计领域闪闪发光，创造出属于她们的绚烂时代。



HONIN

• 展览 | 建筑家——安藤忠雄

• 圆桌研讨会 | 地域和传统文化的继承



建筑家——安藤忠雄

策展人 | 李强

安藤忠雄设计理念的养成

1941年，安藤忠雄出生在一个大阪平民家庭，从小跟随外婆生活，喜欢自己制作东西。二战时及战后的艰难生活、以及短暂职业拳击手生涯，养成了安藤忠雄独立、坚韧、追求自由的性格，并形成“守信、守时、不说谎、不找借口”的人生信条。高中毕业那年，通过朋友介绍从一个小酒吧的室内设计开始，尝试着拿起笔来做设计，边学边做，竟然顺利完成，并拿到了第一笔设计费。然而真正让他立志做建筑家，还是20岁时在大阪旧书店里遇见勒·柯布西耶的书籍，“照片、草图、设计图、法文的内容与书的板式相互呼应，有美感地排列着……”，瞬间直觉告诉他“就是它了”。

20岁（1961年）那年环游日本，便览日本建筑巨擘丹下健三的建筑和日本传统乡村民宅，体验日本建筑讲究细节、强调与自然融合，深刻领悟了被称为“间”的日本美学——讲的是物体与物体之间，事情和事情之间，空间与时间之间的间隔和留白。

1964年开始第一次环游世界，足迹遍及欧洲、非洲和亚洲。实地观赏书籍、照片中所见过的欧洲古代和近现代建筑。不同于日本建筑讲究细节、强调与自然融合，亲眼确认古希腊、古罗马以及近现代欧洲建筑所蕴含着强劲的力量到底是什么。这让他确立了“每个地区的生活空间都有其独特的个性”这个理所当然的事实。阿尔托·阿尔瓦、勒·柯布西耶的建筑，广袤的西伯利亚，地平线与海平面，印度恒河的人类生死交错，让他深深感受了即使是相同的知识，通过抽象的词汇获得，与在实际中亲身体验来理解、所获得的深度是完全不同的。

安藤忠雄自学建筑设计，同时受东西方建筑启蒙。游学的经历和感悟让他深深以为：所谓传统，并不是看得见的形体，而是支撑形体的精神。汲取这种精神并在现代活用，才是继承传统的真意。

他正是一贯坚持这种理念进行自己的建筑设计。

清水混凝土

深受勒·柯布西耶、路易斯·康和日本建筑师丹下健三影响，安藤忠雄的设计坚持使用混凝土，不是只有美学上的企图，实际上“在有限的预算与建筑土地上打造最大空间，内外墙一体成形的清水混凝土在70年代的日本是最简单且最节约成本的解决之道”。混凝土的坚固耐久、良好的防火性能和可塑性，通过模板可以塑造出不同的质感和肌理，而随现场施工条件不同而产生完全不同的成品，也成了这种工法的趣味所在。“能以最原始的造型，表现出自己想要建造的空间，才是混凝土的魅力所在。这是一种可以把建筑家的想法有如表情般展现于外在，具有多样性的材料”。

安藤忠雄的设计传达出的“光与影”的黑白世界，它暗藏在清水混凝土所刻画出来的简朴空间里。1995年获得普利兹克奖，评委这样评价他：“用最简单的几何形式，改变了光的形式，为个体建筑创造出了最多彩的微观世界。”“安藤忠雄的建筑是空间与形式充满艺术的集合。当参观者漫步其中，没有一刻是可以预见的，他拒绝被习俗束缚。创造是他的媒介。他个人对世界的看法是其灵感之源。”

安藤忠雄的建筑

住吉长屋是安藤忠雄作为建筑师实质上的出道作品。在占地和预算双双受限的情况下，盖了一栋平面尺寸大约4×16米的混凝土盒子：建筑内外全部墙壁、天花板全部都是清水混凝土表面；对外除了住宅入口之外再无其他开口，所有起居空间全部面向中部的中庭（天井）；中庭占据了整个建筑用地的三分之一。在此之前还没人这样设计过日本传统长屋，一经面世就受到世人的关注。安藤忠雄自己也觉得，从功能主义的角度来看，这间住宅使用确实十分不便，“这间房子绝对无法从一般的角度来诠释……这个家绝对不是漠视住户生活的产物；相反，这是他以自己的方式，对生活与住宅的意义作彻底的思考和深入探索后得到的结论”。安藤忠雄认为：让生活融合在自然中才是住宅的本质，以他从小居住在长屋中的经验，相信中庭的自然留白，才能为狭窄的住宅创造出无限的小宇宙。

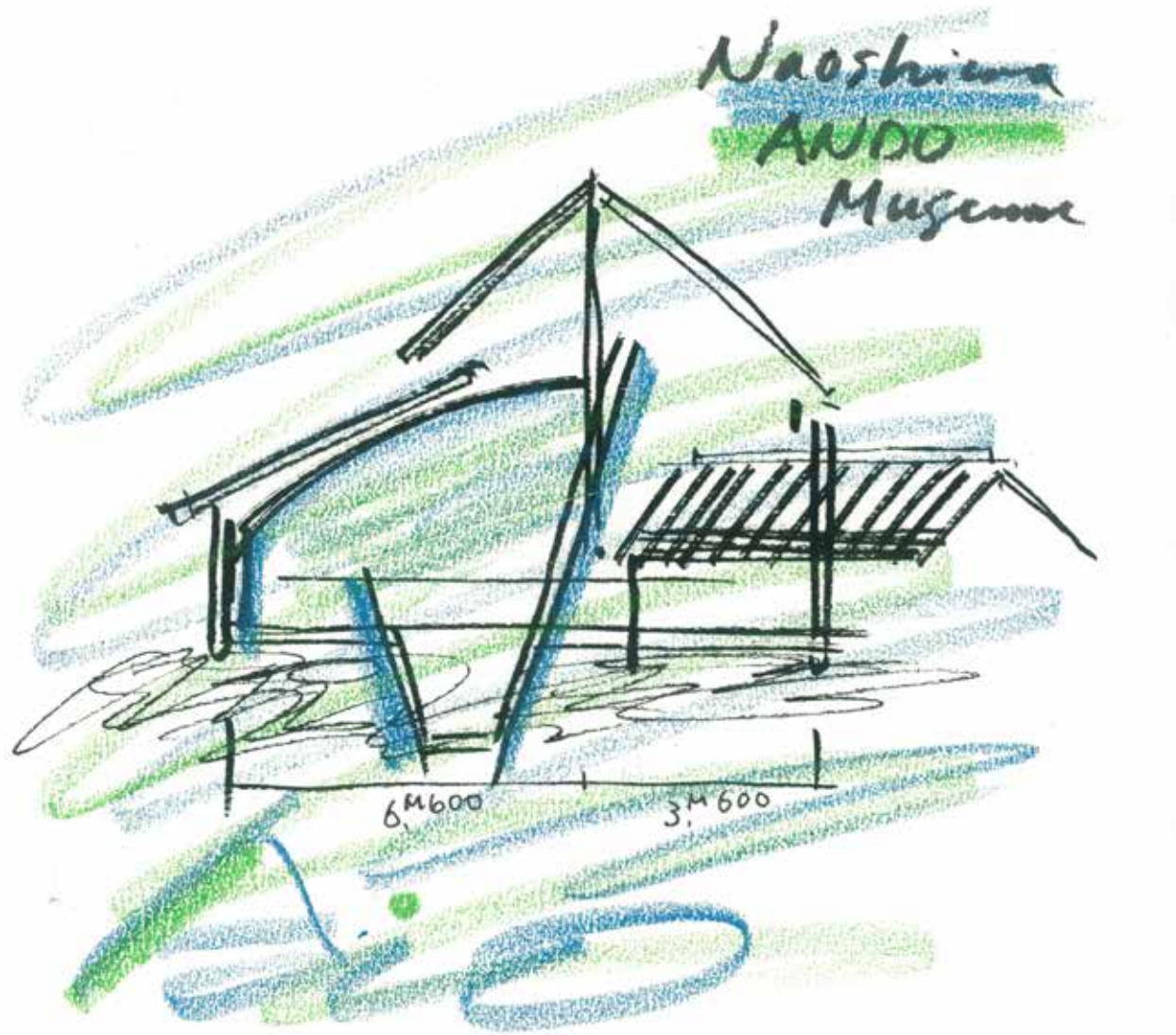
欧洲游学期间，罗马万神庙漏空的天顶、勒·柯布西耶的朗香教堂墙面不规则布置的窗洞，光线射入室内产生的变幻莫测的光影，使他相信在排除一切装饰的混凝土盒子里也能产生出“光”的空间。“小筱邸”，以及广为人知的“光之教堂”等，便是安藤忠雄以简单的几何形体和混凝土，传达“光与影”的黑白世界的典型。

光与影

建筑虽然是表现艺术的一种，但其“制作”过程需要耗费大量的人力物力，是非常社会性的行为。建筑师除需要“灵光乍现、苦思冥想”般地找到方向，也需要参与到“制作”过程中，及时发现和纠正出现的问题。其中也存在着因为牵涉经济利益而产生的各种厉害关系。重要的还在于这种“艺术产品”还必须肩负起除了满足

人们精神需求之外的“实用性”。这也是“建筑”区别于其他艺术门类最重要的属性。建筑师既是艺术家，也是工程师，还需要是匠人。要想认真地追求理想，尽管会因此而过着连战连败的日子，仍然要不断挑战，只要不放弃地全力以赴，总有一天会看到曙光。这种强韧的意志力和忍耐力，是安藤忠雄生存并取得成功的方式，也是他认为建筑师最需要的资质。要在人生中追求“光”，首先要彻底凝视眼前叫着“影”的艰苦现实，而为了要超越它，就必须鼓起勇气向前迈进。

没接受过大学教育，立志自学建筑，然而在日本、美国及中国多所大学担任教授。绝不放过任何一个机会，努力将每个项目做到尽善尽美。大器终成而得到世界认可，成为现代最为活跃、最具影响力的世界建筑大师之一。这就是安藤忠雄。



地域和传统文化的继承

圆桌研讨会“安藤忠雄：建筑内外”嘉宾讨论节选

2022年3月25日下午，“空·间：安藤忠雄手稿展”圆桌研讨会及开幕仪式成功在红印艺术中心举办。圆桌研讨会现场策展人和嘉宾们分别从不同角度讲述了“建筑内外”的安藤忠雄，并就安藤忠雄建筑设计中的“关于地域和传统文化的继承”展开讨论。在此，我们特别精选了他们讨论环节的内容分享给大家。

李强（策展人、基准方中执行总建筑师）：

安藤忠雄讲的所谓的传统不是看得见的形体，而是支撑形体的精神。吸取这种精神，并在现代用活才是继承传统的真意。而当我面对一个建筑，思考其形体背后的精神时，希望了解到不同的建筑师如何用不同的方法来处理“地域与传统文化的继承”这个问题。当然，就我个人而言，我并不是很喜欢那种形而上的做法，即为了做一层皮而做一层皮，很多与建筑本身并没有多大的关系。我更期望看到的是，在不同的场景下去如何做适合这个场景的建筑。

白林（建筑家、建筑理论家、建筑教育家）：

“地域”实际上是一个空间概念，而且稍微局部一点；“传统文化”是一个大尺度的时间概念。而建筑实际上就是时间、空间和自己，这里是“自己”“指得是”自己要做啥。“但是你必须理解时间、空间的基础上才能找到找准自己”你是什么样的自己，其实也就是一个修炼自己的过程，不是一个直接照抄的过程。

姚清轩（徽宗设计研究室主持设计）：

我认为任何传统都是一种积累。建筑本身就是根植于大地的，所谓“人法地、地法天、天法道、道法自然”，人和大地之间，建筑和大地之间就是有这样一种无法分割的关系。在我看来安藤的建筑存在着类似1800年前哈德良空间般的强烈虚空感和压迫感，我认为这点非常了不起。他让我觉得古罗马不是西方的古罗马，是人类的古罗马。当然，他对于东方传统已经理解的很好了，比如枯山水、禅院、大屋顶，但令我最惊奇的是他作为一个东方人在这个时代做出了西方人都很难企及的一个空间的高度。

金鑫（建筑师、重庆大学讲师）：

我认为安藤说的这个应该就是不把混凝土当混凝土来用，而是把混凝土当木头来用。用一种材料去模仿另外一种材料的建构形式。在安藤的语境里，他不太希望用有形的东西或具有符号性的东西来传递“传统”的概念。他选择了一种几何抽象的语言，这个语言看似普世，但他希望在这个普世的语言中灌注一种他对于日本或者是对东方建筑美学的那种理解。有很多评论文章只是想去给他画一个阵营：他是现代，还是后现代主义的建筑师？但也许这两点都有，包括他的混凝土本身就是一个充满矛盾的东西。





内部资料 免费交流

主 办: 基准方中建筑设计股份有限公司

总 编: 钟明

主 编: 周颢

执行主编: 李佳忆

编委会: 章玉华 龚进 李迅涛 沈华荣 戴涛

秦正军 黎亮 李晔 况皓 王鹰 马宏超 阮武

郝晋升 徐劲 张红友 张菁 周建 江涛 胡晓

贺嵩 税勇 陈闯 颜永汉 吴启敏 周大亮

张松鹤 林启杰 张林琛 胡海 褚正华

校对: 刘晓婷 周舟和美

书籍设计: 金亚飞

电 话: 028-86333800/86582121

传 真: 028-86582990

网 址: www.jzfd.com.cn

邮 箱: brand@jzfd.com.cn

地 址: 成都市锦江区琉璃路8号华润广场
A座3楼 / 6-15楼

本刊部分图片来自网络,对采用的相关图文
表示感谢,请作者与本刊编辑部联系
内部刊物 仅供交流 免费赠阅



官方微信



基 YOUNG

成都

成都市锦江区琉璃路8号华润广场A座3F、
6-15F
电话: 028-86333800

重庆

重庆市渝北区龙溪街道红锦大道92号中渝广
场1幢21楼
电话: 023-67039777

西安

陕西省西安市雁塔区雁翔路3369号曲江创意
谷B座4楼
电话: 029-87651710

北京

北京市朝阳区青年路达美中心T3808室
电话: 010-85561987

昆明

昆明市西山区环城南路777号昆钢大厦21楼
电话: 0871-68306611

武汉

湖北省武汉市武昌区昙华林泛悦中心写字楼A
座16F
电话: 027-87058505

上海

上海市闵行区申长路990弄4号501室
电话: 021-61057318

郑州

郑州市郑东新区龙子湖明理路修业街河南企业
联合大厦19层
电话: 0371-53380098

南宁

南宁市青秀区民族大道136-5号华润大厦B
座9楼
电话: 0771-5718603

兰州

兰州市城关区天庆大道588号天庆商务大厦7
楼
电话: 0931-8261826

贵阳

贵阳市观山湖区碧海南路富力中心A3栋14楼
电话: 0851-84840242

合肥

合肥市政务区潜山路888号百利中心北塔26
楼
电话: 0551-69107160

太原

太原市小店区亲贤北街79号茂业中心23层
电话: 0351-5607699

济南

济南市历下区银丰财富广场B座6楼
电话: 0531-80986001

长沙

长沙市岳麓区梅溪湖街道金茂北塔22楼
电话: 0731-85307669

青岛

青岛市崂山区香港东路195号上实中心5号
楼7层
电话: 0532-58568935

南京

南京市鼓楼区集庆门大街苏宁慧谷E07 1幢
39楼
电话: 025-52382777

深圳

广东省深圳市南山区华润万象天地D座14楼
电话: 0755-26606284

南昌

江西省南昌市东湖区阳明东路投资大厦33楼
电话: 0791-87317101

沈阳

沈阳市沈河区青年大街125号嘉里企业广场B
座22楼
电话: 024-31098918

厦门

厦门市湖里区高林中路535号万科云玺1号楼
2502室
电话: 0592-5509618

杭州

浙江省杭州市西湖区学院路77号黄龙万科中
心H座11楼
电话: 0571-87798119

福州

福州市台江区宁化街道长汀街23号升龙环球
大厦6层09-11单元
电话: 0591-83250075

乌鲁木齐

新疆乌鲁木齐经开区黄山街地铁大厦B栋
1304
电话: 0991-3756488

上海合唯水晶艺术品发展有限公司 2012年07月31日成立于上海市奉贤区,主要
经营范围为工艺礼品、琉璃制品、雕塑工艺品加工、批发、零售,建筑装饰装饰建设工
程专业施工,工艺品加工、批发、零售、雕刻等。经过几年发展,公司不断扩大生产
规模,于2017年将厂房搬迁至昆山市锦溪镇锦昌路268号6号厂房,并于2018年8月注
册**昆山合唯文化艺术发展有限公司** 专注于琉璃、玻璃艺术品和金属雕塑等产
品制作,尤其是大型琉璃的窑铸工艺,成为国内在大型铸造玻璃、琉璃工艺领域领
头企业,在国内外都具有领先优势。
已经交付的大型户外琉璃公共项目有:上海长宁古黄金城道、南京葛洲坝地产大型琉璃
雕塑、东莞市市政项目、重庆十八梯火柴坊公共艺术项目、温州安福寺广延城万佛殿、
宁夏平罗接引寺净宗苑等。

兴海物联

一家以建筑物联网运行平台、智能硬件、人工智能技术为核心，提供智慧建筑整体解决方案的物联网公司。成立于1998年，传承工科中海优良传统，业务布局全国。

兴海物联：专注智慧建筑空间解决方案的物联网公司

建筑物联网行业“领军者”

- 国家及深圳“双高新”技术企业
- 深圳知名品牌
- ONA绿色全光网络联盟创始单位

华为认证智慧园区核心全链服务商

- 华为智慧园区业务的“全链合作者”
- 华为全屋智能业务地产行业认证服务商
- 华为HarmonyOS生态合作伙伴

新型智慧园区标准重要“制定者”、“践行者”

- 参编中国住建领域第一个《智慧园区设计标准》
- 中海智慧园区标准的“制定者”和“践行者”
- 主编《深圳特别合作区智慧小区标准制定》

兴海物联：智慧园区整体解决方案服务商

【全价值链服务】1+2+N+X 产品体系



面向全业态、全行业提供解决方案



联系方式

公司官网 www.xh-iot.net
 联系电话 0755-82895502
 企业邮箱 xhwt_brand@163.com
 公司地址 广东省深圳市南山区深圳湾创新科技中心T1栋 12A



新型墙面装饰材料

贴片石

花岗岩、砂岩、洞石
板岩、木纹、夯土墙