

卓筑

EXCELLENCE IN BUILDING

SIPPM

2012年第二期

总第 04 期

SIPPM
卓筑

2012年第二期 总第04期

苏州工业园区工程建设管理有限公司

SIPPM
专筑品质工程

跨越，荣耀城市未来

SIPPM 2012年发展关键词

路桥建设——践行在城市发展最前沿

修桥筑路，用心打造城市肌理

有一种职业叫做中层管理者

我国绿色建筑发展现状及发展趋势

我最引以为豪的一件事

SIPPM | 专筑品质工程



封面图形 /

主办单位 | 苏州工业园区工程建设管理有限公司

单位地址 | 苏州工业园区旺墩路 158 号置业商务广场 9 楼

电话 | 传真 | 0512-66606999 0512-66606900

总编 | 蒋白夫

副总编 | 嵇建功

顾问 | 莫军伟 杨军

执行主编 | 刘海霞

编委 | 朱峰 赵玉华 李甫宁 聂明波 王怡 王睿华

责任编辑 | 姚凌骏 夏宇 马于涵 李丹

通讯员 | 李平 杨婧怡 吕薇 桂盈 朱栩莹 王伟喜

注：本刊部分图片来自互联网，请作者及时与我们联系，以便支付稿酬

主办单位：苏州工业园区工程建设管理有限公司
准印号码：78-319
印制单位：苏州九方印务有限公司
内部资料 免费交流

筑语

跨越，荣耀城市未来	01
SIPPM 2012 年发展关键词	03

筑闻

SIPPM 代建管理的 2012 年园区新一批学校项目集中开工	05
沪宁高速园区快速连接线工程竣工通车	05
金鸡湖酒店二期工程项目荣获“2012 中国项目管理标杆成果”奖	06
国际博览中心三期项目签约	06
翡翠幼儿园成为全省首个绿色三星幼儿园	07
园区首个欧式建筑风格东沙湖学校落成开学	07
江苏银行苏州分行园区办公大楼项目主体封顶	08
儿童医院园区总院地下室按计划封顶	08
SIPPM 首个总包代建 EPC 项目顺利竣工	09
规范职业规则 倡导廉洁从业——SIPPM 启动项目“廉洁指数”测评工作	09
“提升热忱，强化执行”周末课堂引进卡内基训练课程	10
SIPPM 档案工作顺利通过“江苏省三星级”测评	10

筑项目

路桥建设——践行在城市发展最前沿	11
让我们一同为孩子“筑释”美好的世界之续	25
2012 年底新开工项目	37

筑管理

修桥筑路，用心打造城市肌理	39
工程总承包（EPC）项目管理的成本控制	41

筑职场

有一种职业叫做中层管理者	43
--------------------	----

筑视角

中新苏州工业园区政府投资项目代建模式与我国现行代建模式之比较研究	47
我国绿色建筑发展现状及发展趋势	51

筑专访

访日本 ANETOS 地域规划股份公司董事长上门周二先生	53
------------------------------------	----

筑党风

构筑坚实堡垒 预防职务犯罪	57
---------------------	----

筑风采

我最引以为豪的一件事	59
心安处即吾乡、2013 青春寄语	63





摄影：葛宝健《独墅湖桥隧夜景》

跨越

GO BEYOND
We do all we can to bring our
City honor and glory

荣耀城市未来

当人们迎着“世纪之窗”的雕塑，从姑苏古城移步工业园区“西大门”，中新路俨然以更优美的身姿，在那里迎候。从1997年的新建，到2012年的改建，一条路，跨越园区15年的发展，以更亮丽的形象展示着园区城市化的新姿态。当人们伴随日益繁华的车流，驶向园区“东大门”，新开通的沪宁连接线，则以更开放、更现代的方式诠释着“水陆城门”首跨百米的气度和力量，优雅大气地迎送着世界各地的宾朋。

从第一个完美交付的沪宁城际铁路绿色廊道，到最具文化魅力的中新路，再到首个跨径超百米的沪宁连接线桥梁工程；从快速推进的苏州中环到美丽的月亮湾，越来越多的城市景观、路桥项目中，留下了我们建设管理者的才情与智慧。SIPPM，以精工的品质和用心为工的精神，在园区城市建设的蓝图上，画上了一道道绚丽似锦、优美生动的弧线。SIPPM人，在项目高品质要求的达成过程中，传承着文化、筑说着历史，完成了一次次的高难度跨越。用勾勒城市艺术的工笔，用心诠释着每个项目不同的文化与气质。一批项

目完美交付的同时，练就了一支兼具专业与管理的优秀队伍。

我们积极履行城市企业公民责任，我们用心体味城市对建筑的理解与品位，我们精心雕琢每一个城市建筑的机理。我们用城市建造商的高度、深度和气度参与城市的基础建设和公共建筑的建设管理。坚持把每一个项目做成精品工程，以跨越创新的精神推动城市的绿色发展，构筑城市的美好未来。

我们一直坚信，一个城市的成熟发展，必然是其建筑与人的和谐共生。我们带着更绿色的理念和跨越式发展的精神，专筑于每一个城市物语，这是SIPPM的荣耀，也必将荣耀城市未来。



摄影：顾凌燕《璀璨夜晚》

SIPPM 2012年发展关键词

SIPPM十二五战略规划：第一阶段，优质高效地交付首批建设项目，锻炼出一支有战斗力的项目管理队伍，积聚专业管理优势；第二阶段，承接更多类型的项目，积累丰富的管理经验，积聚资源整合优势；第三阶段，完成向管理总承包模式发展的布局，获得高投资增长收益，积聚市场运作优势。

2012年，是公司步入五年发展规划的第二关键阶段，SIPPM提前全面展开工程总承包（EPC）业务。并积极构建与市场化相匹配的组织架构、绩效考核、人才培养、管理策略等。

新构架

1月，公司打破传统的职能制组织架构，形成支持工程管理需要的平衡矩阵式架构并逐步向项目制过渡，以更好的适应多项目管理及市场化运作的需要。

新考核

3月，SIPPM协同浙大思高专业机构启动“飞雁行动计划”，形成以单项目考核为特色的绩效评估体系，并全面推广至公司各项目。

新拓展

6月，SIPPM承接的首个EPC项目——金龙客车研发试制车间顺利完工，为未来更大规模的EPC代建开了好头，起了好步。SIPPM将以更专业、更全面的项目管理能力迎接更高难度的要求与挑战。

新形象

SIPPM在实施全过程项目管理基础上，推行工地标准化建设，强调规范绿色的施工管理。“SIPPM专筑品质工程”的品牌形象日渐成熟。

新荣誉

7月，SIPPM代建项目金鸡湖大酒店二期工程获得“2012中国项目管理标杆成果奖”。
7月，SIPPM董事长、总经理蒋白夫荣获国际项目管理协会“十佳杰出国际项目经理”荣誉称号。
9月，SIPPM代建项目翡翠幼儿园和金鸡湖酒店二期获得“全国三星级绿色建筑标识”。

新支持

11月，SIPPM通过了“江苏省三星级档案标准认证”。以项目为主体和档案收集周期的特色档案管理，给专家留下了深刻印象。规范、标准化的档案管理，不仅记录企业发展的历史，更对项目管理业务提供了有力的专业支持。

新廉政

SIPPM荣获“园区廉洁文化建设示范点单位”称号。SIPPM结合工作特点，制定了《项目经理“廉洁指数”测评工作实施细则》，从分包管理、材料管理、变更管理、验收管理、工作作风等五个方面对项目经理的廉政工作做出评价，并将测评结果与项目绩效考核挂钩。

新策略

11月，为实现公司五年发展目标，SIPPM提出专业化、规模化、市场化、多元化、品牌化、跨区域六大发展策略。

新人才

7月，继2011年东大“卓越工程师培养计划”在我司挂牌成立后，今年七月东大委派首批实习生进入公司实习。双方为进一步推动校企合作，探索多元化人才培养模式做出有益尝试。

SIPPM延续三年的“周末课堂”，引进了性格色彩、法律风险、高效执行、绩效管理、艺术摄影以及卡内基训练——高绩效沟通与领导力等丰富课程。为新发展、新业务，储备培养一专多能的复合型管理人才。

新文化

公司独具特色的“家庭活动日”、“周年会”等活动，在紧张忙碌的工作之余如期组织。“快乐工作，认真生活”的企业文化，在高效管理、严格要求的工作氛围中，温暖延续。

SIPPM代建管理的2012年园区新一批学校项目集中开工



2012年11月6日，园区举行2012年新一批学校项目的集中开工典礼，市委常委、园区工委书记王翔，苏州市副市长王鸿声，苏州市教育工委书记、教育局局长顾月华，工委副书记、管委会主任杨知评，工委副书记杜建华，工委委员、管委会副主任夏芳，园区教育局长丁立新、SIPPM董事长蒋白夫等参加此次奠基仪式。

本次新开工的学校项目包括独墅湖学校、独墅湖幼儿园新建、跨塘实验小学虹桥校区重建、车坊实验小学改扩建、唯亭实验小学改扩建，以及胜浦实验小学改扩建等。受教育局委托，SIPPM作为代建方为项目提供前期咨询、设计组织、规划报建、现场管理、竣工归档等全过程管理服务。

今年，SIPPM在建的10个学校项目，除中央景城学校将于明年7月竣工外，东沙湖学校、翡翠幼儿园、外包学院体育馆及宿舍楼等九个学校项目已经在9月开学前顺利交付，公司全面实现了与教育局所签代建合同中的质量目标，工程造价据初步审核也与预算一致，项目成本得到有效控制。其中，生态科技城翡翠幼儿园成为全省首个获得“绿色三星设计标识”的幼儿园。

新校的开工，成为园区教育在绿色、人文、建筑品位上的又一新起点，SIPPM也将一如既往地地为园区教育事业的发展做好硬件建设的保障工作。

沪宁高速园区快速连接线工程竣工通车

2012年9月29日，SIPPM代建的沪宁高速园区快速连接线工程举行了竣工通车仪式。园区工委副书记、管委会主任杨知评、园区工委副书记杜建华、管委会副主任秦筱靖及各相关局办、各参建单位参加了通车仪式。

园区快速连接线北起312国道，南接沪宁高速园区收费站，沿沪宁高速南侧布线，采用双向四车道，分幅式道路断面，分为南北两条线路。该工程自2010年10月开工建设，历时两年，并赶在国庆节前建成通车，为长假进出沪宁高速园区出口的车辆来说，提供了更加便捷、顺畅的行驶路线。该项目也是SIPPM继苏州大道西（原中新路）今年交付后的又一个重点市政工程。



金鸡湖酒店二期工程项目荣获“2012中国项目管理标杆成果”奖

2012年7月7日，第五届中国项目管理应用与实践论坛在山东青岛顺利落下帷幕。由SIPPM代建并申报的金鸡湖大酒店二期工程建设项目凭借实力最终获得“2012中国项目管理标杆成果”奖，今年全国仅有三个项目获此殊荣。

中国项目管理标杆成果奖宗旨为集中反映和重点推介我国各行各业在项目管理领域取得的具有标志性的国内或国际认可的突出成就，促进我国项目管理成果的推广与应用。

金鸡湖大酒店二期工程项目是2010年苏州市重点项目之一，SIPPM派出了一支技术精良的专业工程管理团队。在项目建设管理中运用先进的项目管理理念，积极管理协调各方资源，充分调动各参建单位工作的主动性、积极性，和酒店管理方一起高标准、高品质地完成了项目建设工作。

该项目还获得了2011年“AAA级安全文明标准化诚信工地”和“三星级绿化建筑设计标识证书”称号，并将争创“鲁班奖”。



国际博览中心三期项目签约

2012年12月27日，园区工程建设管理公司与苏州文化博览中心、苏州工业园区人民检察院就苏州国际博览中心三期项目管理委托合同、预防职务犯罪实施意见举行签约仪式。园区管委会副主任夏芳、园区人民检察院副检察长陆炜皎、文博中心总裁董蕾、园区工程建设管理公司董事长、总经理蒋白夫等出席了签约仪式。

博览中心三期项目总建筑面积15万平方米，主要定位是展览、会议和酒店三大功能，建成后将与一期、二期以及艺术中心的场馆形成规模效应，成为苏州乃至江苏省设施最先进、配置最齐备的大型综合性会议及展览场馆，成为国内外大型会议、展览和商业文化活动的首选地。该项目计划总投资12亿元，2013年1月1日桩基开工，2015年4月之前完成外立面施工，力争2015年10月全面竣工。

签约仪式上，陆炜皎副检察长介绍了工程建设廉政的重要意义，并从工程建设过程预防职务犯罪的系统预防、专项预防及个案预防等



方面做了具体分析。夏芳副主任对文博中心与工程管理公司就项目前期准备所取得的成绩进行了充分肯定，并提出了下一步工作要求，要确保项目外型及景观于2015年世乒赛之前保质保量完成。

翡翠幼儿园成为全省首个绿色三星幼儿园

2012年8月29日，由SIPPM代建的翡翠幼儿园项目正式取得我国绿色建筑评价标准中的最高等级——“三星级绿色建筑设计标识。”

翡翠幼儿园项目成为全省首个获评绿色三星的幼儿园建筑。SIPPM在该项目建设中充分采用了绿色节能技术，如地源热泵、雨水收集回用、太阳能利用、活动外遮阳、垂直绿化、透水地面、光导照明等等。这些新技术的应用将成为园区低碳绿色幼儿教育文化的先导。

截止到2012年12月，SIPPM已承接园区学校项目22个，无论从项目的设计还是在建设过程中，都更加注重对校园文化的关注和落实、人性设计和绿色节能技术的应用，并致力于推动绿色建筑、科技节能的创新实践。据悉，2013年计划在学



校项目中将有9个学校申报绿色建筑。绿色建筑将和园区的绿色教育理念一起为园区的发展注入蓬勃生机与活力。◀



园区首个欧式建筑风格东沙湖学校落成开校

2012年8月27日，九年一贯制东沙湖学校竣工交付。学校占地面积83400平方米，建筑面积46100平方米，设计规模为初中8轨24班，小学8轨48班，共72班，可容纳在校学生约3312人。今年9月，学校迎来了她的第一批学子。

东沙湖学校整体风格以现代英伦风格为主，并在部分区域大胆运用艳丽的色彩。富有节奏感的外立面表达了校园的理性和秩序，局部的变化使本身严谨的建筑外形增添了一份动感。内部承载着人文素养的各式场馆，专业的美术教室、音乐教室，独具特色的生态馆，风能发电实验室，穹顶设计的超大图书馆、探索空间、虚拟实验室等。

SIPPM在学校的建设过程中，秉承一向的精工与品质的建筑追求。在设计阶段通过反复的优化调整，以期用最低的成本达到最好的设计效果。施工阶段优先选择经济又环保的建筑材料，用最朴素的材质，表达建筑的美感与精华。特邀请使用方提前介入，减少了二次返工造成的成本浪费。在项目资金把握上，坚持运用资金动态平衡控制，全过程监控资金使用情况，确保工程资金发挥最大效用。东沙湖学校的建成为园区教育事业的蓬勃发展提供又一优质的基础实施保障，也为园区的教育带来更具特色的实践空间。◀



江苏银行苏州分行园区办公大楼项目主体封顶

2012年12月27日，由SIPPM代建的江苏银行苏州分行园区办公大楼举行封顶仪式。江苏银行股份有限公司苏州分行、SIPPM、苏州设计院及苏州一建等参建各方相关领导出席。

江苏银行苏州分行园区办公大楼项目是苏州第一个在轻轨区间隧道边施工的四层地下室高层公建项目，其项目周边环境复杂，组织协调难度大。公司项目组务实、专研，结合IPMP项目管理的最新技术、采用优化管理、创新设计、加强监督、奖惩结合等手段，仅用2年时间就完成了从打桩到主体封顶的全部工作。项目过程中积累的成功经验，也为SIPPM其他项目提供了丰富的技术参考。该项目计划于2013年底竣工交付。◀

儿童医院园区总院地下室按计划封顶板

由SIPPM代建的儿童医院园区总院项目地下室结构按计划封顶，全面转入地面主体结构施工阶段。

该项目位于园区湖东苏胜路钟南街交界处，地下建筑面积5万平方米，拥有800个车位。一期地上面积81000平方米，包括门诊楼、医技楼、住院楼、国际部等。一期设置了900个床位，国际部专门提供高端服务。项目建成后将极大缓解市区及周边地区儿童就诊难的问题。

项目目前已全面转入地上主体结构施工，预计2013年春节前可完成门诊、医技楼局部封顶，医院整体将于2014年6月1日正式投入使用。◀



SIPPM首个总包代建EPC项目顺利竣工



2010年初，公司制定了五年发展规划，要求在做好政府投资项目的同时，积极对外参与社会投资项目的建设，并且开展以EPC总包模式的项目管理。今年初，公司与金龙联合汽车工业（苏州）有限公司就其即将扩建的440亩厂区项目进行洽商，双方达成了EPC模式的合作意向，并以5700平米钢结构车间为试点。该项目

2012年6月30日，金龙客车研发试制车间项目顺利竣工，这是公司首个承接竣工的EPC项目。该项目于2012年3月1日正式开始打桩，在3月份连续阴雨的客观条件下，于3月下旬完成混凝土灌注桩的施工。土建及钢结构单位进场后，严格把控每一个关键时间节点，于6月30日顺利完工，比合同约定时间提前15天，有力保证了业主投产计划的运行。

在实施过程中，充分展现了项目管理团队的智慧与才干，成功实现了项目的成本、进度、安全及质量等各项目标。

该项目是公司快速推进五年发展规划的有益实践，也为公司实现跨越发展奠定了良好开端。一期厂区计划于2012年12月底开工，计划2013年9月完工。◀

规范职业规则 倡导廉洁从业 SIPPM启动项目“廉洁指数”测评工作

为落实国资办《苏州工业园区国资系统“勤廉指数”测评工作实施细则（试行）》（苏园国资〔2012〕24号）文件精神，进一步促进项目管理人员廉洁从业，防止各种不良行为的发生，规范项目经理职业规则，SIPPM在目前代建项目中大力开展“廉洁指数”测评工作。为保证测评结果真实、客观，特制订《“廉洁指数”测评工作实施细则》，并自发布之日起实施。

结合工作特点，SIPPM《“廉洁指数”测评工作实施细则》中规定，采用调查问卷的形式，从分包管理、材料管理、变更管

理、验收管理、工作作风等五个方面对项目经理的廉政方面工作做出评价。同时将测评工作与工作绩效考核相结合，每半年组织一次。

SIPPM处在工程建设领域第一线，是廉政建设的重点关注地带。公司始终坚持“建好一批项目，带好一支队伍”的企业廉洁文化理念，坚持制度文化与监督文化并重，坚持廉洁建设与团队建设齐抓并举，为企业的健康发展打下坚实的基础。▶

“提升热忱，强化执行” 周末课堂引进卡内基训练课程

2012年10月27日，SIPPM第37期周末课堂引进了卡内基训练课程，以全面提升员工的沟通能力和团队协作能力。

创立于1912年的卡内基训练已成为世界性的机构，分支机构遍布86个国家，毕业学员超过800万人，三十种语言提供专案服务。在卡内基训练百年庆典之际，SIPPM邀请来自卡内基苏州总经理、台湾在大陆的资深讲师孙彬启先生全程担任培训讲师，传授卡内基训练的“金科玉律”。

SIPPM是专业的工程建设管理公司，项目成员拥有高学历、高智商、高专业背景。他们的专业能力很强，每个人手中都有多个项目，在项目全过程管理上，考验的不仅是项目成员的专业管理能力，更多地是考验他们的协调沟通能力。因此，如何拥有更强的自信、建立最融洽的人际关系、展现良好的沟通能力、赋予卓越的领导力，以及怎样正确处理压力且积极正面对挑战成为周末课堂后续创新的又一通道。▶



SIPPM档案工作顺利通过“江苏省三星级”测评

2012年11月14日，经《江苏省机关团体企业事业单位档案工作规范》测评专家组的现场评审，公司档案管理达到江苏省三星级标准要求，为更专业、更规范的提供工程项目管理服务，提供了又一重要支持。

SIPPM档案管理工作伴随着公司的建立便已开始，三年来我们严格按照档案三级标准来进行档案管理，从源头抓起，逐步完善管理体系，建立健全档案管理制度，高标准、高要求完成每年的档案归档工作，并把档案管理纳入为客户提供全过程专业而优质的工程建设管理服务之一。以“持之以恒，立志做最好的档案；以不断探索，提供最好的工程档案服务；以持续拓展，树立“大档案”愿景”为建档理念，开展以项目为单位的建档机制，并成功成为首批档案信息化试行单位。

我们坚持把档案工作与工程建设同步进行，以传承和发扬“百年档案”的精神，从基础管理开始，为客户提供全过程专业而优质的工程建设管理服务，用“百年企业”的精神实践我们的管理。▶



路桥建设

践行在城市发展最前沿 CITY DEVELOPMENT THE FOREFRONT

截止2012年底，SIPPM已承接园区市政项目12个，其中包括：苏州工业园区沪宁城际铁路沿线绿化工程、沪宁高速园区快速连接线工程、九龙仓国宾一号地块南侧河道及绿化工程、中新路绿化景观改造、月亮湾二期景观绿化、沪宁高速园区快速连接线沿线绿化工程改造、中环快速路星华街高架（吴淞江—苏虹路）、独墅湖东南驳岸（月亮湾区域）工程、西华林街道路及小游园等，项目总投资24.80亿元。

苏州大道西（原中新路） 改造工程

——鉴证与传承中，园区西大门华丽转身

于 1997年修建，原景观绿化工程于2001年为庆祝中新合作苏州工业园区成立六周年而设计建设，承载并见证了园区18年的发展历史。2007年苏州人期待已久的轨道交通一号线开始建设，苏州大道西部分（原中新路）路面和景观受到了一定程度的影响。为恢复道路和景观工程，体现苏州工业园区的对外形象以及园区经济文化新面貌，同时纪念苏州工业园区18年取得的辉煌成就，园区将苏州大道西改造纳入重要工程予以启动。

“ 苏州大道西，西接苏州古城区干将东路，东至苏州工业园区中央公园，是苏州古城区进入园区重要的门户，迎宾性、礼仪性的道路。 ”



我们尊重历史

苏州大道西，是苏州工业园区众多景观道路中的一条，她看似平凡，但在园区最早启动的8平方公里启动区的臂弯里，却承载了十分深厚的历史文化。在升级改造的过程中，经过了七轮慎重的修改，保留了历史性、标志性、景观性的绿化和雕塑，如具有历史意义深受市民喜爱的改革之窗雕塑、中分带大桂花等。

我们传承文化

苏州大道西左右连接着苏州古城与园区，一边是享誉全球的2500年历史的古韵文化，一边是名扬世界的苏州工业园区的现代文化。她不仅要传承历史，同时也要面向未来。更重要的是，作为古城区进入园区的最主要通道，苏州大道西也成为了整个工业园区向西敞开的一道华丽大门。





我们用心雕琢

苏州大道西的景观升级改造设计从视觉上更加符合现代化的审美要求，也保留原有绿化背景林的基础上，增加了紫薇、红花玉兰、樱花、海棠、银杏、榉树等观花赏叶的特色树种，并对人行道树木进行了补充、修整，营造一种整体大气、层次丰富的绿化景观。值得一提的是，苏州大道西的路灯和景观灯是一大亮点，路灯灯体全线同步变色，顶部放置了蓝色的LED光点，犹如一个个讨人喜爱的“蓝精灵”跳跃在苏州大道西上，更衬托了苏州大道西的礼仪性。

我们为民所想

苏州大道西的改造更加注重交通及居民日常生活的便利性，在充分考虑市民生活需求的同时，增加了市民活动空间，如圆形广场、中新合作广场。给无数进入园区的人以开敞的空间感，又留有足够的空间供市民休憩。在居民区与人行道路之间，筑就了一条更友好、更贴近、更生动的绿色空间。



张志刚 (苏州大道西改造工程 项目经理)

2000年武汉理工大学本科毕业，交通土建工程专业，2007年同济大学硕士毕业，工商管理专业，IPMP国际项目经理。主要业绩有苏嘉杭、苏州绕城高速、常熟沿江路等高速公路、一级公路的建设管理（副总监、总监）、高新区太湖大道高架桥的建设管理（7KM，城市高架桥，副总监，主持工作）、园区苏州大道西道路、绿化景观改造的全过程项目管理（11万平方米，城市主干道路、绿化景观改造，项目经理）。

沪宁连接线

——园区首个超百米跨度的“水陆城门”

2012年9月29日，“苏州工业园区沪宁高速园区快速连接线”顺利通车，将312国道、沪宁高速与园区娄江快速路完美连接，以其亮丽的身姿恭迎“十一”国庆和“党的十八大”的召开。该项目的完成标志着园区城市快速路网的进一步完善，真正实现了园区15分钟快速交通新格局。



新跨越，创造园区桥梁跨度记录

连接线娄江大桥是园区首座跨度超百米的桥梁。方案优化选择最佳跨越点，施工强化计划管理，东大全程跟踪监控，高标准严要求控制，整个桥梁在碧水蓝天倒影下，气势磅礴。

新难度，体现工程管理水准

跨312国道、沪宁高速园区出入口、西气东输等重点区域，始终将安全放首位，没有安全的质量和进度不是我们需要的。项目顺利完成，赢得了良好的社会口碑。

跨临江路、望江路、巡关道、通讯光缆、高低压电缆，每一次跨越，溶透着工程管理者的汗水与智慧；每一次跨越，成就完美的跨越连接。

新景观，提升园区东大门形象

项目从设计开始，以“打造园区东大门景观大道”为出发点，苏城以水闻名，因水唯美，故主以水带面，以水点睛，辅以大面积果岭草坪，乔灌木点缀，色块拉线条，曲线中玲珑有动，大幅提升了园区东大门的感观形象。

新理念，提倡绿色、节能、安全

项目对绿色环保进行了很好的演绎。设计方案选择最优线位，与沪宁高速最小距离仅为14米，将车辆转弯半径控制最小值80米，有效节约用地。在考虑两侧有高杆路灯且路面相对窄幅情况下，取消点光源和景观照明，减少光污染，创节能建设品牌。累计节约成本约250万元。

新标准，引领园区快速路示范

SMA是种断级配结构，具有三多特性，即大粒径骨料多、矿粉多、沥青多并使用纤维稳定级。其路面强度高，耐磨，高温稳定性好，使用寿命长。尤其雨天不积水，不易产生水雾，对交通安全起到一定积极作用。同时对路面具有降噪效果，既能改善行车环境，又提高了行车舒适度。



沈华锋（沪宁连接线工程 项目经理）

2002年毕业于石家庄铁道学院，土木工程专业，IPMP国际项目经理。主要业绩有：2004年苏昆太高速昆山高架桥（全长7565米），2006年沪宁高速硕放枢纽（国内首个空间曲线小半径钢箱梁顶推施工），2008年锡张高速羊尖高架桥（全长2376米，项目总工程师），2010年无锡轨道交通高架段（全长2315米，项目总工程师）等，沪宁高速园区快速连接线（全长3550米，项目经理）。



“ 园区独墅湖月亮湾现已是高楼林立，日渐繁华，整个区域的城
市功能也在日臻完善。伴随着太湖水系成湖而历史悠久的独墅
湖，悄然之间已经成为更具宜居价值的城市湖泊。 ”



月亮湾东南沿湖景观

——用雕琢艺术品的心意，雕琢我们的稀有湖岸

2011年9月，全长1200米独墅湖月亮湾南岸景观工程破土动工，一项用心雕琢稀有古老湖岸的绿化、美化工程全线启动。为更好地体现自然与城市的融合，更好地表现城市与自然的友好，更好地实现城市人在

城市与自然之间的和谐互动，驳岸的规划、设计和建设者们，倾注了太多的才情与智慧。这条滨水岸线的落成，将如一条洒落的美丽月光，优美而恬静地镶嵌在古老的独墅湖岸。



亲水——自然与城市的友好

——创造环保的、生态的可持续发展的区域环境

摒弃传统的砼直立式驳岸，在参考大量案例以及技术资料后，创新采用三维植物种植以及宾格网的手法。本工程采用1.0和0.8米标高直立式矮驳岸结合亲水宾格网、水生植物种植区、矮木桩围护、景观置石、防冲生物毯、层叠式草坪等元素。对岸线固化土体和边坡防浪侵蚀起到较好防护，最大限度地保护了湖岸生态平衡，同时避免生硬的硬质效果，更柔和地衬托了开阔的湖面景观。



亲城——自然与城市的融合

——利用天然资源建设城市发展的配套生态景观服务

湖岸的雕琢过程，秉承对现有与未来新建基础设施进行最优化利用理念，把低碳、环保、节能的概念融入到景观环境中，促进城市在大自然的友好中和谐发展。有别于城市湖岸传统的简单硬化处理，而大量采用湿地手法，让自然与城市更好地结合在湖岸之间。毛石滩湿地减缓了航道波浪对岸线的冲刷力度，不仅有效防止了风浪的破坏，还有效避免了草坡流失，完美实现了滨水景观生态与安全的和谐共处。

亲人居——人与湖岸的互动

——塑造一个区域性的生态旅游与商业及休闲娱乐相协调的环境空间

园区第一次在近湖景观的地下，大胆设置大面积地下停车场。虽然给设计及建设者带来了非常大的难度，却给城市人带来了长久的便利。掩映在大面积流畅、新颖的绿色植被下的还有儿童游乐区、极限运动区、人工沙滩区、滨湖林荫步道、休闲自行车道、活动广场等设施。散落在湖岸的茶室咖啡吧等休闲小筑，设计呈椭圆形水滴状，采用坡顶结合屋顶绿化，更具生态性。别具创意的镜面水池，泛起片片荷莲，从茶室向湖面望去，浑然一体。

在湖岸设计雕琢中，一笔一划都渗透着城市开发建设者们对城市、自然、人居的理解与品位，对稀有湖岸的珍惜与敬畏。



聂志勇 (月亮湾南岸景观工程 项目经理)

2002年西南林业大学毕业，道路与桥梁工程专业，IPMP国际项目经理。主要参与承建太湖西路延伸、青剑湖一期景观、干将东路改造、新城路（星塘街—星华街）路桥、月亮湾南岸景观工程等工程。2007年考入某建设单位，全程管理平河路、平海路、平海大桥、新莲河等工程建设。



中环快速路工程

——环线建设，构筑城市发展新年轮

前苏州中心城市快速路网体系，已建成“两环”快速路，而中环作为第三条环线建设，将与前两条环线一道，为苏州的现代化城市交通建设添上浓重的一笔，起到“分流内环，沟通外环，囊括市区，连接市郊”的重要作用。2012年1月底，苏州中环快速路正式开工，作为苏州目前投资最大的市政道路工程，它的建设亦牵动着苏州百姓的期盼与寄望。

巧思细琢的城市景观道

在中环快速路的构建上，双向六车道的主线高架桥采用如同鸟儿般轻盈展翼的造型，让城市的混凝土结构顿时显得活跃轻盈。在高架跨越现代大道等主干道位置，在可行条件下都采用了突破传统的大跨径桥梁，以最大限度减少对景观、行人的影响；在跨斜塘河大桥位置利用原有两座老桥中央天窗位置施工桥墩，形成桥中有桥，桥上有桥的特别景观。种种巧思细琢的规划设计，都体现着开发建设者们对城市成熟发展的理解。



科技绿色的道路施工管理

为减少建设过程对周边环境、居民及交通的干扰，施工管理大量采用节能、降噪、防尘等科技绿色施工方法。严格、专业、规范的施工管理，配以新设备、新技术的应用，既保障了工程进度又将对环境的影响降到最低。此外，园区的吴淞江大桥单幅宽度达到24.6m，桥梁宽度为国内同类桥梁之最。为此，我司联合江苏省交通规划设计院专门成立科研小组，对其关键技术进行课题研究，以进一步推动宽幅大跨钢桁梁桥的发展，为未来钢桥设计规范及施工规程的完善和修编提供宝贵数据。



绿色环保的城市节能道

环保节能、可持续发展的概念被融入到中环的建设之中。在满足交通需求的前提下，合理避让高压线和电缆沟，做好车道布置，减少对现状道路设施的改造，尽量做到少占地、保绿化；少迁改、省投资，并预留好远期发展空间。如在独墅湖大道立交选型上便是从近远期灵活结合、占地少、造价低的多方考虑，近期实施西北两条匝道设引坡与独墅湖大道地面道路衔接，远期规划在独墅湖快速路实施时，通过拆除匝道接地引坡接入快速路主线。



“交通，自古便是城市发展、区域发展的关键所在，环线则被称为一个城市成长的年轮，也是城市发展的“金腰带”。”



钱文华 (中环快速路建设工程 项目经理)

1993年东南大学毕业，公路与城市道路专业，IPMP国际项目经理。主要业绩有扬州西北绕城高速公路（34KM，其中跨京运河悬浇箱梁主跨120M，项目总监）、沪杭高速公路嘉兴段四车道拓八车道（34KM，不封闭施工，项目总监）、连云港疏港高速公路后云台山隧道（3.73公里，双向6车道，项目总监）。



让我们一同为孩子
“筑释”美好的世界之续
**TO BUILD
A BETTER WORLD**

从2009年公司成立至今的三年半时间，SIPPM受教育局委托管理的新建、扩建、改建的学校项目已达到22个，总投资超11.4亿元。其中青剑湖学校为获得全国首个“绿色建筑评价标识”的九年一贯制学校，翡翠幼儿园成为全省首个获得“绿色三星”的幼儿园，还将有景城学校、独墅湖学校等6个项目争创“绿色建筑”，新馨幼儿园等3个学校项目争创“姑苏杯”，东沙湖学校等3个学校将争创“扬子杯”。截止到2012年底，已竣工并交付使用的项目有15个，另有7个学校项目在建。

春风化雨 润物无声

——考察澳洲中小学校建设有感

文 / 苏州工业园区教育局 林红梅副局长



01

作为园区教育设施建设的参与者，见证了园区教育事业的蓬勃发展，看到一所所美丽的校园拔地而起，我和所有教育工作者的心情一样，是自豪，是喜悦。而为了更好地发挥园区教育建设的优势，今年上半年，我和同事以及工程管理公司的同仁们去了北京、天津开发区参观考察当地学校。近日，又和同事、几位校长到澳洲进行教育考察，在实地参观了他们的中小学校园后，我深有感悟，并借此谈谈对学校建设的想法。

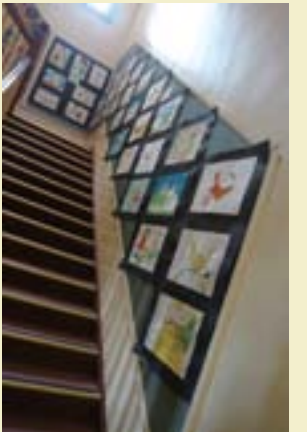
以爱建校，以生为本

教育的秘诀是真爱，真爱能使学生感受到无限的温暖，成为他们积极上进、健康成长的力量。因此，当设计师在接到我们学校设计任务的那一刻，就要把自己当成一个家长、一个校长、一个老师的角色出发，当这所学校是为你孩子设计的，你的孩子将在这所学校里成长。所以，我们希望我们的设计师要用一颗柔软的心，带着一份童真和美好的情感来勾勒我们的美好校园。学校的主人就是学生，要以孩子的眼光来

评判是否喜欢，同时在每一处细节都应该充盈着盈盈的爱意，让我们的孩子在愉悦中学习，在关爱中成长。



02



03

- 01 小学的运动区
- 02 小学主楼
- 03 楼梯过道

这次澳洲一行，我们先后看了几所小学和一所高中，感受最深的就是学校的一切设计理念都是围绕着学生的，都是从学生需要出发来设计的，学校尽力为每一个学生营造安全、温馨、快乐的学习环境。漫步教室的走廊中，映入眼帘的大多是学生各种各样的作品，创意无限。每间教室的装饰都不同，每一面墙壁、窗户上都贴满了学生的各种作品，甚至教室中间也拉着线条，学生想贴就贴、想挂就挂。虽然很多作品是那么的稚嫩，但对学生们来说那都是他们的“杰作”，整个教室色彩活泼和谐，物品丰富却并不多余。教室和走廊里一般都铺着PVC材料，很多教师组织学生席地而坐，学生听课，想用什么样的姿势都可以，只要你舒服并且不影响到别人。室外活动场地，除了大片的草地，地面上一般也是软质的用材，集会或观看表演时，保证学生的安全。

我们参观的学校，教室布局和设施配备也都尽力满足每一个学生学习活动的需要。各小学内的教室虽然大小不一，但都至少有四个区域：第一个区是公用的比较宽敞的学习区，该区配有足够的

电脑设备和其他专供学生使用的学习助力设施；第二个区是在大教室内另设的一间小教室，主要是教师对学生进行一对一的个别化教学之用；第三个区是类似于图书阅览的一个地方，在教室的另一端，存放着专供学生学习之用的各种图书和杂志、学生的成长档案和作业与评价、学生进步的各种标识等；第四个区是一间教师办公用的地方，有时学生辅导也可在那里进行。在袋鼠平小学，教室的一角还有一间放着两张长条沙发的小房间，校长介绍说这是一间学生需要安静、想要独处时待的地方，让我们不得不感叹学校对学生需求的充分关注。

要让生活在校园里的每一个学生感受到润物细无声的爱无处不在，所以我们在设计时首要考虑的就是健康、安全、环保。我们设计的校园建筑，不以追求华美的外表，而是要在内涵上注重体现教育的特征。我们设计的教学楼应以安静、舒适、简约为基调，在使用功能上体现实用合理。教室的环境力求清新、淳朴、大方和幽静，才有助于学生在宁谧轻松的环境里启发智慧。

绿色建筑，低碳环保



我们设计的学校，应该是与自然和谐共生的。在校园里，要让学生感受自然的四季变幻及自然与人类、建筑的和谐交融，将天、地、水、气、山、绿等引入我们的设计，营造清新自然的校园环境。

我们参观的几所澳洲的学校，校门很小很简单，甚至都没有大厅，没有人们眼中所谓的“门面”和“气派”；校园里没有什么人工雕琢的景观，也没有什么华丽的“穿衣戴帽”和标语口号；学生的活动场所，也大多是用几根大铁柱子支撑起来的一个大“雨篷”。教学楼尽显低调，且使用的时间也比较长久，这些建筑风格各异，表情丰富，尽显宁静、安然，校园环境舒适宜人。所有的学校占地面积都很大，校园视野非常开阔，一般都与城市花园或大片绿地相邻，放眼望去犹如一幅唯美风景图。有的学校甚至没有围墙，与大自然融为一体；校园内，随处是高大的、自然生长的树木，或是平整的、绿油油的草地，蜥蜴、野兔等小动物活跃其间，充满盎然生机；体育设施虽然普通简易，但非常齐全，利用率极高。我们所到的中小学校，一进校园总是四处可见学生们面带灿烂笑容，他们在无忧无虑地进行各种体育活动。整个校园建筑与树木掩映成趣，空气特别清新，景色格外宜人。如此真实自然的环境定能促使学生展现出一种自然纯真的状态。

没有比大自然更好的老师了，树木葱茏，绿茵铺锦，花香四季，阳光遍洒，雨露滋润，学生融化在校园原生态的自然之美中，领略到的是大自然的妙趣，体验到的是生命的勃发和活力。这样的校园必定能丰富学生的情感，陶冶学生的性情，增强他们对美的深刻体验。

激发创造，尊重原创



学校环境有其独特性，并有着不容忽视的多方面功能。优良的学校环境，可以给学生提供更多的创造空间和动力。

在考察中我们发现，澳洲的小学校园有花园、菜园，学生们自己播种、自己耕作、自己浇水、所有的管理都由学生自己完成；还有动物养殖区，鸡、兔子在学生们的饲养下，长得格外肥壮，有的班级甚至在教室里的玻璃缸养蜥蜴，懂得蜥蜴生活习性的学生可以获得饲养它的“权利”，在这个过程中，学生们主动探求知识，而且亲近动物，学会了与动物友好相处。在野营山小学，校长带我们参观的第一个地方看起来很凌乱，甚至有些邋遢的角落，泥沙堆里横架着两根圆木棍，上面挂着两块大大的“幕布”，“幕布”下面散放着各种帽子、头饰、面具，学生们钻到“幕布”下，可以展开想象装扮自己，然后把头伸到外面，得意地展示自己的“形象”，校长称这里是学生们最喜欢的“游乐场所”。在教学楼的中间，我们还发现了一个用长木条钉制的休息亭，非常精致，听了校长介绍，才知道这竟然是学生自己动手合作完成的作品，可见学校是多么重视培养学生的动手能力。

校园是为学生而建的。学生是动态的，校园也应该是灵动的，不要用建筑物把校园填得太满，应该留下更多、更大的空间，用师生们的参与和创造来构建独特的校园风景。罗丹说过：“对于我们的眼睛，不是缺少美，而是缺少发现”。学生是乐知的，校园也应该是启智的，所以要使學生有一双“发现美的眼睛”，要给他们创造发现的空间，想象的空间，动手的空间，让他们在自由的天地中放飞思想，舒展个性。



校园是有生命的，我们建设的学校，关注的是内在，注重的是品质，着眼在每一个细微处，因为它是教师诗意的精神家园，也是学生心灵的温馨港湾。

校园中的四季更迭是一首诗

一首描绘美好生活的五彩诗。春天，它是蓬勃的；夏天，它是灵动的；秋天，它是含蓄的；冬天，它是晶莹的。置身其中，自然会收敛起浮躁和不安，获得一份心灵的宁静。

校园中的砖石建筑是一首诗

一首彰显风格气质的特色诗。一堵墙面，一栋楼宇，一处景观，一个小品，是凝固的音乐，可以是优雅的，可以是抑扬顿挫的，可以是含蓄的，也可以是欢快的。一条小路、一座花坛，都是学校文化精神的体现，赋予它们诗歌的精神、音乐的流畅，用诗意润泽学生心田。

校园中的莘莘学子是一首诗

一首诠释自由快乐的追梦诗。学生是天生的诗人，他们有着丰富的想象力和纯真的童心，在他们的脑袋里，永远盛开着诗的花朵。充满着动感和生机的校园是学生幸福的栖居地，他们在这里成长，借助梦想建造心灵的王国。

“借山光以悦人性，借湖水以静心情”。环境对人的影响如春风化雨，润物无声，好的学校环境对教育有着不可估量的作用，学校环境和教育效果息息相关，所以我们这些学校建设同仁必将任重道远。我们也欣喜地看到学校的管理方，工程管理公司学校项目组的成员们，这个年轻的团队，带着他们的朝气和不断追求卓越的精神，带着他们的智慧和责任，带着他们的爱心和用心，将他们辛勤的汗水洒在了我们的校园里，感恩你们！我们共同期盼，规划建设一流品质的学校是我们永远的目标，营造建设优美大方、书香诗意的校园是我们永恒的追求。

空间孕育情感 建筑体味生命

建造在公园里的翡翠幼儿园

文 / 苏州工业园区翡翠幼儿园 王晓华园长

空间是有性格的。适宜的安排会让空间产生积极的气场，给人带来美好的情绪、塑造良好的性格。作为参与学校建设的幼教人，我们的作用，就在于通过视觉、听觉、触觉、思维和心灵的涤荡，为空间创造一种恰到好处的性格，并将其传递到每一个孩子、每一位教师、每一位家长和朋友的情绪和性格当中。

STORY OF SPACE 空间的故事 翡翠湖畔的美丽翠鸟

空间并不是一种静态的存在。我们把对翡翠幼儿园的空间理解，融入幼儿园的标志设计中。翡翠幼儿园毗邻美丽的翡翠湖湿地公园，它犹如一只美丽的翠鸟，在清澈见底的湖中倒映出一道美丽的弧线。大地的养分、湖水的灌溉、微妙神奇的生态环境，让这个生命快乐地成长。不远处的港湾里停着一群小船。看，要起航了！只见小船们飞似地启动了，翡翠湖上倏地划出了一道美丽的波浪，却不见滚滚的浓烟，也不闻轰轰的马达，生态与科技完美地交融与平衡，是高科技的魅力，引领着这艘二十一世纪的小船优雅地起航，这就是翡翠幼儿园独特的美丽故事。

EMOTION OF SPACE 空间的情感 多感官体验的最直接表达

【视觉是空间性格的最直接表达】在幼儿园的各种空间安排中，大胆采用了明快、活跃的色彩和视觉符号。从彩色的幼儿园大门设计，到跳动的幼儿园标志字母；从橙色的铝塑板建筑立面，到葱青的大幅垂直绿化墙；从红色为基调的大厅立面，到遥相呼应的绿色柱廊；从纯色调的室内陈设格局，到彩色调的吊灯、立柱……置身于翡翠幼儿园的每一位小朋友、大朋友，都能够最直观的感受温馨、发现美好，享受置身其中的欢乐情绪。

【视觉和听觉的共鸣】3—6岁的孩子对于声音有足够的敏感度和开发潜力。在幼儿园大厅的空间安排上，我们充分考虑到大厅的宽阔空间所能带来的回音效果，因此在天顶设计中将声音的流动感用视觉语言加以强化。涡旋状的天顶设计产生空间的模糊性和流动感，与空旷大厅的曼妙回音构成视觉和听觉的共鸣，从而使整个大厅空间充满流动和想象的氛围，充分契合儿童的秉性、释放他们的心灵。

【听觉和触觉的通感】在大厅的弧形墙上，可爱的卡通形象展现了大家一起欢乐唱歌的情境——小翠鸟（翡翠幼儿园吉祥物）在歌唱、蜜蜂姐姐在歌唱、大树、小花、风儿都在歌唱……在视觉上为小朋友们营造一种敢说敢唱的开放氛围。同时，我们将这种欢乐歌唱的情境谱写成翡翠幼儿园的园歌，并根据幼儿一日生活编制不同性质的乐曲作为幼儿园背景音乐，从听觉上进一步将流动、活跃的氛围带入孩子们的日常学习与生活中。同时，在建筑内部，我们尝试运用“地面文化”，进一步将这种流动的自由氛围强化，采用各种曲线抽象图形来烘托氛围，让孩子们的双脚接触地面的同时，也接触了自由、欢乐的想象空间。



LIFE OF SPACE 空间的生命

自然、建筑与孩童的共同成长

【触觉和思维的互动】通过前三项“看、听、触摸”的共同协作，幼儿园已经为孩子们营造了充足的快乐氛围。而在思维层面，我们希望能够进一步开发和延伸孩子们的探索能力。在幼儿园大厅的笑脸墙上，一个灿烂的巨幅孩童笑脸拉近了空间和孩子们的距离。当孩子们在好奇心的鼓励下接近笑脸墙的时候，展现在他们面前的，将是另一个“微观”世界。巨幅的笑脸墙其实由几千张小照片所组成，这些照片记录了翡翠幼儿园从无到有、从奠基到建成、从首届新生报名到入园亲子体验……既有幼儿园的建设历史，又有孩子们的成长历程。通过这种展现方式，引导孩子们感受时间、体会成长，培养良好的自我思考的习惯和兴趣。

【思维和心灵的启迪】祖先有云：积行成习，积习成性，积性成命。用现代语言诠释：行动决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运。翡翠幼儿园以“健康的体魄、文明的礼仪、乐动的人生”为培养目标，通过各种感官体验的精心安排与设计，最终要实现的是对孩子们心灵的呵护和培养，塑造孩子们活泼、开朗、温暖的性格与内心世界。

感谢管理者、建设者赋予翡翠幼儿园的一切，建筑科学技术的先进，推动了教育理念的革新。作为国内首家达到绿色建筑三星级标准的校园，翡翠幼儿园秉持“生态教育”理念，倡导“把发现的快乐给予孩子”。幼儿园透过“节能、节材、节地、节水”的绿色环保技术，使园内的一景一物都散发出新鲜的氧气，入园口的垂直绿化墙，利用雨水回收进行的喷灌系统，让孩子随处感知生命的快乐；250平方的阳光农业大棚和种植园地，是孩子们体验种植、感知生命的绿色基地；藏书丰富的敞开式快乐书吧、七彩调色屋、建筑大工场、科学工作室、翡翠小剧院、感统室等专业活动室，为孩子们提供了自己发现和寻找快乐的成长经历……

空间的生命，在于让幼儿园追随大自然的生命脉动，追随时间成长的自然规律，让孩子们释放各自的天性与心灵——充满故事、充满情感、充满生命力。

品读东沙湖学校的“质感”空间

文 / 中国新闻社苏州支社 唐晓雯

高耸的圆拱门搭配砖红色的墙面，圆弧的坡顶搭配简约的柱廊，干净利落的线条勾勒出一幅唯美简约的画面……走进坐落于苏州工业园区现代大道与钟南街交界处的东沙湖学校，仿佛完成了一次千万里的穿越，来到了欧洲的古典书院。东沙湖学校是园区第一所欧式风格学校，占地120多亩，也是园区规模最大的学校。

宽敞气派犹如酒店门厅，纳米触控膜、一体式触屏电脑仿佛置身科学实验室，大型吊灯、古旧壁灯、琳琅满目的书就像收藏家的私人收藏室。初见东沙湖学校，你会被它的大气所吸引，但如果你放慢脚步，细细品读，不难发现这些细节：大厅走道里陈列的是老师亲手加工的成本仅几十元的石膏雕塑；极具设计感的墙面装饰仅仅是烤漆玻璃的层叠、实木的拼接……正是这些最常见的元素在设计师及建造者的手中变幻出了无穷的魔力，不仅契合了孩子们的想象力，更达到了预算与效果的最佳平衡。

QUALITY OF DESIGN 设计品质 邂逅 这所学校很精细很科技

“东沙湖学校是典型的现代英伦风格。”该项目经理陈鹏瑕向记者阐述了学校的设计理念：“在建筑设计时，选取了欧式建筑的经典元素坡顶和柱廊，并在部分区域大胆运用艳丽的色彩。同时运用简洁、古典富有内涵的内装与外装形成呼应。”但在演绎简欧风格的同时，东沙湖学校又巧妙地融入了中式书院的典雅、庄重、朴素、自然，由教学楼、行政楼、报告厅环绕而成的一号花园可供学生举行各类课外活动，它的灵感就来源于中式四合院。

伴随着早晨的第一缕阳光，东沙湖学校门口的半圆形广场、圆形喷泉水池都好似温暖柔软的怀抱，每天迎着这些朝气蓬勃的脸庞。为了最大限度保证学生上下学最拥挤时候的安全，学校大门的设计都带有巧思，大门既满足封闭管理的需要也将广场一分为二，即便是拥挤也显得秩序井然。

敞亮舒适的大厅是学校给来访者的惊鸿一瞥，与其说大厅，不如用神秘的探索空间概括比较贴切。“这是学校里科技含量最高的地方。”副校长曹成指着迎面摆放的一块大“玻璃”，手指轻轻一点，学校的图景在“玻璃”上舞动起来，原来这面“玻璃”背后安装了纳米触控膜。与“大玻璃”相仿的还有立在一角的“魔法”穿衣镜。不动它，就是面镜子，一动它，立即变身一台大型的平板电脑。大厅两侧，4个立柱吊着的16台平板触摸式电脑，这些高低错落的电脑酷似“八爪鱼”，给人后现代的体验。事实上，这些电脑组成了一个“虚拟实验室”，通过它们学生能安全地完成初中阶段所有的物化生实验。

徜徉于“东沙湖”，细心的人会发现学校的科技元素无处不在：遍布全校的SAD信息化播放系统、覆盖全校的无线上网系统、遍布全校72个班级的65厘米宽屏触摸一体机、学校首个风能发电室等等。



学校入口大门



传说中图书馆的穹顶



蓝色跑道



中庭一角



文化大厅一角

QUALITY OF PROJECT 工程品质 回眸 细节之处用创新点缀

如今，美丽的东沙湖学校已经宛如一个亭亭玉立的少女，矗立在波光粼粼的东沙湖畔。至今回想起项目呱呱坠地的一刻，陈鹏瑕仍是感慨万分，其中的努力与艰辛也只有他和他的团队最清楚。整个项目耗时一年半，其中设计就花了半年，经过了否定再否定、调整再调整的漫长过程。九栋单体的建筑量、涉及七家专业施工单位，都给项目的推进增加了难度。但在学校项目上拥有丰富经验的园区工程管理公司及校方、教育局给了所有人一份满意答卷。

这份满意来自于公司全过程的专业项目管理，和教育者的创新与专注。在学校大厅两侧的走廊里，摆放着12个世界名人的石膏雕塑，营造出一种独特的艺术氛围。让人意想不到的是，这些雕塑竟都是成本十几块钱的普通石膏雕像，由学校的美术老师亲手打磨喷漆加工而成。再看各个角落的墙面布置，你甚至无法找到一处雷同，但仔细观察才发现仅仅是切割成不同形状和普通烤漆玻璃，它们层层叠叠，变

QUALITY OF EDUCATION 教育品质 展望 成就优雅与智慧的人生

东沙湖学校项目的设计理念源自于建筑学家诺伯舒兹所提出的“场所精神”，即对一个“场所”的认同感和归属感。“因此，学校绝不仅仅满足教学功能，更希望生活学习在这里的人能获得更多的人文关怀和情感沉淀。”副校长曹成说。

大厅一角摆放着一架三角钢琴，每当午休时分，这里总会飘起悠扬的音乐声，“而且都是学生自愿报名演奏。”伴随着潺潺的钢琴声，顺着走廊往西便是图书馆。铁质的大吊灯、古旧的壁灯，宛若哈利波特的魔法世界，中午、课间，图书馆总不乏人气，或正襟危坐，或随意倚靠，孩子们在这里快乐地汲取知识。

“成就优雅与智慧的人生”是东沙湖学校的办学宗旨，“优雅是外在，智慧则是内在，但两者相辅相成。”曹成解释道。从设计、建造

幻出“智慧七巧板”、“动物世界”、“勇攀知识高峰”等各类主题的墙面设计。这一切只是源于细节处的创新点缀。

来到位于东沙湖学校南面的操场，绿意盎然的人工草坪、海洋般的蓝色跑道，在红色墙面的映衬下格外生机勃勃。放弃常规的红色跑道，陈鹏瑕与他的团队有着自己的想法，“虽然当初改变设计时也有些忐忑，但现在看来，这样的创新反而给学校的整体感觉注入了生命力。”

如果说装修装饰是锦上添花，那么精细的施工就是重要的打基础阶段。陈鹏瑕说，施工时，校方及教育局都优先选择经济又环保的建筑材料，而针对专业施工单位众多的现状，工程建设管理公司又有效地落实交差施工，并邀请使用方提前介入，减少了二次返工。在项目资金把握上，坚持运用资金动态平衡表，全过程监控资金使用情况，确保用好每一分钱。

到装潢，东沙湖学校可谓秀外慧中的典型，校园的每个角落都蕴藏着设计者与建造者的匠心。

园区教育局在东沙湖学校的最初定位上就立意为高品质学校，于是大大小小的项目推进会开了不下百次，现场考察评估更是家常便饭。工程管理公司及校方、教育局用更具全局的战略、更具专业的素养、更具求真的精神，共同为东沙湖学校项目的推进注入智慧。

东沙湖学校的建成是推动园区教育事业蓬勃发展的浓墨重彩的一笔，也为园区的教育资源配置带来更科学、更合理、更能适应园区经济发展的布局，同时又一次强调了“办人民满意教育、办人民满意学校”的园区教育宗旨。

SIPPM 2012年在建七校项目

苏州工业园区 胜浦实验小学改扩建项目

项目建设地点: 苏州工业园区兴浦路16号
进度管理目标: 2012年7月开工, 计划2013年12月竣工
项目建设规模: 新建面积约12000平方米, 改建面积约1500平方米



苏州工业园区 独墅湖九年一贯制学校项目

项目建设地点: 苏州工业园区八达街东和启月街北
进度管理目标: 2012年9月开工, 计划2014年7月底竣工
项目建设规模: 新建面积约42000平方米, 计划投资金额为15330万元



苏州工业园区车坊实验小学改扩建

项目建设地点: 苏州工业园区车郭东路北、星坊路东
进度管理目标: 2012年7月开工, 计划2013年12月竣工
项目建设规模: 10071.35平方米, 计划投资金额为3676万元



苏州工业园区 跨塘实验小学虹桥校区重建工程

项目建设地点: 苏州工业园区娄葑镇唯新路北、亭虹街西
进度管理目标: 2013年1月开工, 计划2014年8月竣工
项目建设规模: 占地面积35959平方米, 建筑面积24200平方米, 计划投资金额为8712万元



苏州工业园区唯亭实验小学改扩建工程

项目建设地点: 苏州工业园区唯亭镇夷亭路219号
进度管理目标: 2012年7月开工, 计划2013年12月竣工
项目建设规模: 建筑面积约10128平方米, 计划投资金额为3697万元



苏州工业园区独墅湖幼儿园项目

项目建设地点: 苏州工业园区八达街东和启月街北
进度管理目标: 2012年9月开工, 计划2014年7月底竣工
项目建设规模: 新建面积约9000平方米, 计划投资金额为3285万元

苏州工业园区 中央景城九年一贯制学校

项目建设地点: 现代大道北, 星湖街东, 园区管委会北
进度管理目标: 2011年11月开工, 计划2013年7月底竣工
项目建设规模: 占地面积 60451平方米, 总建筑面积 51650平方米, 计划投资金额2.06亿元



2012年底新开工项目 NEW PROJECTS

公司在做好政府投资项目的同时，还积极对外参与社会投资项目的建设，并且开展以EPC总承包模式的项目管理。



苏州国际博览中心三期效果图



苏州国际博览中心三期

苏州文化博览中心三期项目（原苏州国际博览中心地块内）总建筑面积约为15万平方米，其中地上主体2层，局部8层，约8万平方米；地下两层约7万平方米，该项目位于现代大道南、文化水廊北，观枫街东、月廊街西，拟建具有国际视野和定位，功能配套完备的“会展综合体”，突出“多功能性”的会议中心，大空间的商贸中心、四星级的酒店配套，将文博中心真正意义做到“会展、文化、艺术、休闲”的综合体。满足和拉动由会展业引发的旅游、餐饮、酒店、商业、零售、金融、保险、电信等多个产业的发展。



金龙联合汽车工业（苏州）有限公司 节能与新能源客车零部件项目

金龙节能与新能源客车零部件项目位于312国道北、星华街东，总建筑面积约14万平方米，一期工程建筑面积3万平方米，主要包括涂装车间、焊装车间、总装车间以及部分配套功能单体，项目于2012年12月底开工，计划于2013年9月底竣工，项目建成后主要用于国家新节能标准的豪华客车的生产。

修桥筑路，用心打造城市肌理



文 / 副总经理 莫军伟

三年来，我们经历了沪宁城铁绿化起步、沪宁连接线成长、中新路的跨越，到现在中环高架的新的高度。每一个工程都洒下了我们市政建造师的汗水，见证了我们每一次进步。



专注的态度对待

在项目的实施过程中，我们的态度决定了项目的成败。对待项目态度的专注程度越高，项目经理越会全身心地扑在项目上，付出多少就有多少回报。我们的沪宁城铁绿化项目作为公司第一个市政绿化项目，一帮土建、市政项目工程师就是靠着专注的态度，在缺少绿化专业知识的情况下边学边干，一心扑在工地上，严格管理，热情服务，在短短的3个月内，优质高效地完成了整个项目，该项目因此也荣获了江苏省突出贡献奖。

用心去打造，用情来完善

要出色地完成一个项目，除了专业和专注，项目管理者还必须要像对待自家的项目一样，用心对待，用心打造，把自己的情感投入进去，才能对影响项目的每个细节用心去把控，才能真正达到我们想要的效果。中新路作为园区的西大门，其景观改造工程项目的的重要性不言而喻，作为该项目的管理者，我们的团队一开始就全身心地投入到项目中，从方案设计到施工图设计，从地形改造到植物选种，从景观灯制作到喷泉安装，从人行道道板的选择到广场的花岗岩铺装，处处体现着我们项目管理者的心血、智慧和深深的情感。

专业的角度实施

项目的实施所需的专业，不仅仅是我们的土木工程建设的专业知识，其实更重要的是我们的管理要专业，所以我们非常注重项目管理专业的学习和掌握，管理与技术两门专业相辅相成，才能将项目管好管优。沪宁连接线项目是我们公司承接的第一个市政道路项目，其技术难度、协调难度都非常大。在项目的实施过程中，充分发挥我们项目经理的专业技术去克服施工中的技术难题，运用项目管理的专业知识来协调各方关系，解决阻碍项目进展的各种客观困难。2012年10月，连接线的顺利通车，为人们上沪宁高速提供了一条快捷通道。

团队合作，提高效率

市政项目管理团队目前已初具规模，从一开始我们就比较注重团队的配合，虽然团队成员先前都有各自较好的工作经验、经历和项目业绩，但进入到单位后都能很好的服从团队的需要、项目的需要，在团队中发挥各自的特长，取长补短，取得了1+1>2的效果。中环快速路规模大，战线长，参建单位和相关单位多，尤其需要项目团队团结合作，有分工也要配合，才能真正发挥团队的力量，高效率地完成任



工程总承包 【EPC】项目管理的成本控制

文 / 工程审算部 赵玉华

EPC项目总价合同的认识

目前,国内EPC项目通常采用总价合同承包方式,总承包商在合同管理中承担了大部分的责任和风险。因此很多人认为EPC项目是价格不变的合同,不会发生变更。其实所谓固定总价只是相对而言,一般国际EPC项目的总价是随着实际工程量的改变而改变的,所谓的固定总价只是基于业主给定的工程范围和实现产品的功能承包商相应提供的价值。在实施过程中,当业主对功能和范围的要求发生改变、增加工作内容,合同价格同样会发生变化。因此,不能简单认为EPC合同是总价合同就放弃变更,为避免自己承担巨大的风险和责任,需要更加注意合同中的各项变更范围条款的设置。如业主对设计、采购、施工等范围的变更引起的合同价格变更,及合同执行过程中发生的相关风险因素额外增加承包商的投入所产生的合理索赔费用等等,在合同中应重点关注。

充分理解EPC模式的总价合同,理清合同范围,对合理确定合同总价至关重要;关注合同变更、风险控制条款内容的设置,对有效控制成本、有效防范风险管理同样至关重要。

EPC项目成本控制的关键

EPC项目的管理,贯穿项目的设计、采购、施工、试运营的全过程,抓好EPC项目的成本控制工作,必须重点管理好以下几个关键点:

1、EPC项目的预算阶段是成本控制的引入期。近年来,随着成本预算体系的科学发展,人们普遍认识到可研阶段投资预算的重要性。EPC项目,业主和承包商在没有正式形成合同约定前,双方都要做项目成本预算。业主要用这个数据作为投资的依据,而承包商会将其作为投标及后期成本控制的依据。可见,对于EPC项目成本控制在合同文本签定前已经开始。

2012年7月,公司第一个以工程总承包(EPC)模式承接的金龙客车研发试制车间工程顺利试运营后竣工交付。公司按合同约定承担了工程设计、采购、施工、试运行等全部工作,在5个月的工期内,出色完成质量、安全、文明施工等各项承包指标,赢得了金龙公司管理层的高度肯定,并成功以工程总承包(EPC)模式与金龙公司继续深化合作,承担金龙公司为实现产业升级、计划2013年10月投产的节能与新能源客车零部件项目的建设任务。

公司工程总承包(EPC)业务的深入发展,公司管理层对项目管理团队提出了更高的专业管理标准,尤其对关系企业经营业绩、关系公司绩效考核方面的成本控制提出了更高要求。

2、EPC项目的合同标的界定是成本控制的主要关键控制点。EPC工程合同,对合同标的的表述应内容清晰、工作范围准确、建设指标明确,相关权责明晰。此阶段做好成本控制,项目管理人员应有丰富的工程管理经验 and 前瞻性,对可能发生的变更有提前预估,对合同实施过程中可能发生的风险有预案。

3、EPC项目的设计管理是项目盈利的决定因素。对于设计阶段成本控制的重要程度,有一个观点已经被普遍认同,就是项目成本的80%是约束性成本,并且是在项目的设计阶段就已经确定。EPC项目成本控制,设计阶段的设计方案优化在技术层面就应注入经济原则。EPC项目设计方案选择与评定应考虑多方因素,经济成本大小是评定优化与否的一个明显标志。优化设计方案一方面体现在材料与结构的选择,不同的材料不同的结构形式会对成本造成很大的差别;另一方面是工艺设计,工艺设计人员应选择先进的、低成本的且易施工的工艺流程。

4、EPC项目在采购阶段的科学组织能有效降低采购成本。EPC项目的采购要充分利用外部环境,科学组织物资供应。EPC工程项目的采购环境主要可分为自然和社会两个方面内容。在采购阶段,要应对外部环境的变化,事先作好预案,比如广泛搜集供货商资料及替代品的市场分布情况。

5、EPC项目在施工阶段的成本精细化管理是成本控制的重点工作。项目施工过程中的图纸会审、施工组织设计方案优化、工程变更管理、材料采购管理、竣工结算审核等的精细化管理,是一种有效的事中控制方式,这不仅会有效促进项目的质量、进度,同时也会达到成本控制的目的。

6、EPC项目的后期管理能有效控制项目风险。EPC项目试运营、竣工交付后,总承包商与业主、分包商之间的合同结算中索赔与反索赔事件屡见不鲜。这就要求项目管理人员要提高合同管理水平,增强法律意识,重视工程管理。一方面加强索赔管理,以弥补承包商不应承受的风险损失,使承包工程的合同风险分担程度趋于合理;另一方面规避发包商的反索赔,避免成本风险。

EPC项目成本控制的原则

以上是EPC项目管理中几个成本控制关键点,要使成本控制得

到有效的实施,保证项目最大限度的产生合理的经济效益,还应注意项目成本控制的责权统一、全面性、目标管理及协调等原则。

1、责权相结合的原则。建立与工程总承包相适应的组织架构,实现有效的成本控制,按照经济责任制的要求和“责、权、利”相结合的原则,要求项目经理及项目管理人员都应负有一定的控制成本责任,从而形成整个项目成本控制的责任网络。同时要有考核及监督机制,成本控制中的业绩要进行定期的检查和考评,并且与绩效挂钩,做到奖罚分明,这样既可以起到控制成本的作用,又起到一定的激励效果。

2、全面性原则。EPC项目成本中的全面性一方面是指成本管理人员意识的全面性,另一方面是过程管理的连续性。EPC工程项目成本控制是一项综合性很强的工作,它涉及到项目组织中各个部门和各个环节。因此,EPC项目的成本控制要贯穿于项目施工的始终,形成项目成本的全过程都要有成本控制意识。

3、目标管理原则。EPC项目成本控制必须以目标成本为依据,根据工程项目预算设定切实可行的目标成本,层层分解。目标成本的检查应及时、全面,发现问题及时采取纠正措施,做到目标成本达成切实可靠。

4、协调原则。EPC项目在进行成本控制的同时,要考虑其它控制过程,要与进度控制、质量控制、安全控制相协调。如果只片面地严格控制成本,可能会导致进度、质量或安全方面出现问题,而造成事倍功半的结果,最终只能是加大成本。

关于EPC项目的成本控制,同样遵循事前预警、事中监察、事后纠偏的管理模式。这需要在控制管理制度化、流程化、数据化的同时,加强管理人员的经济观念,体现全面控制中人员的全面性,这样各个控制点不会相互独立,从而形成EPC项目完善的成本控制体系与网络。

公司承接金龙客车项目,是公司从项目代建、项目管理的业务模式向工程总承包(EPC)商业模式发展的拓展,是公司践行五年发展规划迈出的坚实步伐。不断自我超越,打造更具价值的企业、筑造更具价值的工程、营造更具价值的团队,是我们共同的目标和追求!

职场管理论

有一种职业叫中层管理者

AN OCCUPATION IS MIDDLE MANAGERS

文 / 行政综合部 姚凌骏整理

企业里有一批人，他们分布在每家公司，也许只有6人，也许是6000人。但不管数量多少，他们都拥有同样的名称：中层管理者。他们通常被人称为“粘合剂”，起着承上启下的作用，是高管和基层员工之间的桥梁。不管是处于经济的繁荣还是衰退期，他们都负责执行公司战略，推行组织变革，并且推动基层员工积极参与公司建设。较之于高层决策者，他们需要承担更多协调者的角色，较之于基层，他们需要承担更多决策者的角色。也因为中层承载了最多和所属员工的互动，其观念也会影响政策执行的效率。因此帮助他们提升工作热忱，增加团队执行力。让中层肩负更多的责任，能够更有主见，更有能力的判断问题，在职权范围内及时解决问题，是所有中层，乃至高层、基层都值得思考的问题。

用高层影响中层，用中层带动基层。

本期，我们推荐两篇管理学文章，希望对提升企业中坚力量有所启示。

有位年轻的中层经理升职后，去请教一位已退休的前辈：“请问我应该如何面对这个新角色？”前辈告诉他：“对上司，无限理解，无限执行，做任何事情都要尽全力；对下属，有限理解，赏罚公正；对同级，正确理解，保持协调。”



中层经理的精力分配法则

文 / 章岩

一个中层经理应该将精力分割成三块，70%对上管理，20%部门管理，10%同级协调，并根据实际情况随时灵活调配。整体上保持这样一个圣诞树的大概结构，对上负责为根基，部门管理为中坚，同级协调为树尖，就可以为自己最大限度地拓展工作空间，效率就会比较高。

为什么最多的精力是分配给上司呢？作为中层，你首先是一个被管理者，是上级决策的执行人，是他们手中的鞭子、开山的斧子，也是凝聚人心的传话筒。高层有什么想法，动动嘴，你替他们去实现。中层的工作价值，就是建立在这个基础之上的。因此，中层最多的时间都应该花在理解与执行公司的决策上。上司为你提供了一个施展才华的平台，让你走上了管理的岗位，就是需要你为公司和老板忠诚服务，成为他们“呼之即来，来之能战，战则必胜”的左膀右臂！

有位年轻的中层经理升职后，去请教一位已退休的前辈：“请问我应该如何面对这个新角色？”前辈告诉他：“对上司，无限理解，无限执行，做任何事情都要尽全力；对下属，有限理解，赏罚公正；对同级，不远不近，保持协调。”

短短几句话，道出了一位中层经理最佳的精力分工：老板给了你实现人生价值的机会，发给你薪水，所以你的大部分时间应该向上仰望；下属帮你完成具体的工作，因此你最需要的是他们的执行力，应该保持必要的向下关注；部门之间是单纯的合作关系，协调性至关重要，但也仅此而已。

部门管理的20%精力怎么讲呢？首先，你要了解你的下属，知道他们在想什么，与他们打成一片，关心他们，既要对他们布置任务，又要为他们承担责任，替他们争取利益。这是中层经理对下属的工作重心，但

接下版



接上版

如果你与下属靠得过近，事必躬亲，无微不至，那么虽然亲密无间，关系打得火热，但却极易造成下属对你的依赖感，不能发挥员工的创造性与积极性。对公司来说，有百害而无一利！下属不满意，因为得不到展示才华的机会；上司不高兴，因为你越俎代庖。在同级协调方面，每个部门的职能不同，管理思维也不一样。作为

点评1：对于公司，中层管理者要掌握几大沟通原则，即“尊重而不吹捧，请示而不依赖，主动而不越权”。

点评2：对70-20-10的分配理解是：70%的精力花在向上级要资源上，20%的精力花在为下属分配资源上，10%的精力花在向同级协调资源上。

点评3：高层管理者：做正确的事；中层管理者：正确地做事；执行层人员：把事做正确。

单个部门的负责人，你不可能去关注每个兄弟部门具体的职能细节。所谓“井水不犯河水”，你只需付出10%的精力，保证工作的协调，就足以起到润滑与合作的效果！太过于“各家自扫门前雪”，部门经理之间关系生硬无比，招呼都不打，你的工作就没法开展；可若经常“狗拿耗子多管闲事”，过多的精力放在兄弟部门，一是会让同级有压迫感，难免抵触你；二是你对上、对下的工作也会受到影响。故而，同级之间，最好保持八字原则：惺惺相惜，保持距离。

当然，以上所说的分配比例只是一个常态的参考，并非唯一答案。事实上，中层经理只需要做“对公司最正确的事”，也就是“对自己最正确的事”。在时间安排上，这才是唯一的正确标准！

如何缔造坚强的中层

文 / 胡八一 柏明顿人力资源管理咨询公司董事长

中层的作用在于承上启下，如果把企业比作一个人，高层管理者就是大脑，要思考企业的方向和战略，中层就是脊梁，要去协助大脑传达和执行命令到四肢—基层。

你一定看过类似的娱乐节目：游戏参与者一共10人，分成两组，每组5个人，其中一组，每个人被依次隔开，互相不能互通信息。主持人亮出题板上的一道成语，允许第一个人看到，第一个人看到后只能将意思表达给第二个人，但不能传达给第三个人，也不能使用语言。最后的结果是，因传递中的不规范，最后一个人收到信息后，表达出来的意思与原本的意思往往风马牛不相及、相差很远。

但是第二组的情况不是这样。第二组的游戏规则是怎样的呢？同样是5人，在5人中选出一人来传递信息，另外的4人可以接受

中层管理者是企业的中坚力量，承担着企业决策、战略的执行及基层管理与决策层的管理沟通，他们起着承上启下的作用。

信息，并要求将结果反馈出来，条件是，题目只能传递者看到，另外的4人看不到，但4个人互相之间可以表达意见，传达信息，同样地，传递者不能使用语言。我们发现，游戏的结果是，4个人猜出来的意思与原本的意思八九不离十，十分接近。

由此，我们可以看出，在一些企业里，组织架构过于繁冗，中层失去了其应有的作用，导致信息传递中的丢失、失误，影响执行效果。

而在另一些企业，中层由于没有找好自己的位置，他们虽然当经理了，但心态却还是一个员工。这也是大多数中层最大的问题：职位变了，但是思维还在基层员工的层次。关于这一点，有个很好的例子可以给大家说明一下：

我有一个朋友在香港，来大陆次数很少，以前钢材生意很好，但是现在钢材利润下降很厉害，老板很着急，于是请了四个经理，管钢材的生意，这四个经理一进入企业，四个月老板瘦了十公斤，老板本身也不是很胖，为什么会瘦十公斤？原来是这四个经理整天打报告，管账的那个人说，你看我们的应收账款300多万在外面，怎么办？管仓库的那一个说，我们库存的物资一共是4000多万，你说怎么办？管“客服”的那一个说，我们的客户抱怨我们质量不合格，一大堆客户都有可能离开我们，你说怎么办？

中层管理者本来应该是企业的中坚力量，承担着企业决策、战略的执行及基层管理与决策层的管理沟通，他们是承上启下的作用，然而我们发现，许多企业的不称职的中层还只是留在员工的层次，他们缺乏带领团队解决问题的能力，仅仅

将基层的意见传给领导，将皮球踢给上司，将责任还给老板。中层管理的脱节产生多米诺骨牌效应，严重影响企业的管理效果。

因此，最后我给该企业老板的建议就是，授权给4个经理，让他们“先斩后奏”，一定要在陈述现象时，同时也要提出解决问题的办法，你找不到好的办法，我就炒你的鱿鱼。既然坐在中层那个位置，就得干中层的事情，起到中层的作用，位置是中层，但却还停留在员工的思维，遇到困难踢球，而不是找方法解决问题，那就不是一个合格的中层。

点评1：企业的好坏与成败，与中层管理人员关系密切；他们可以正确或错误地调整公司的发展方向；可以积极或消极地影响高层的决策；可以举一反三或大打折扣地执行领导的指令。因此企业必须十分重视中层人员的配备。

点评2：培养中层干部战略观念、全局意识系统思考能力，不断改善营运流程强化协同效率。

点评3：英特尔分三个阶级来培养中层：第一个阶段是了解工作流程和制度；第二个阶段是管理业务技能训练；第三阶段是管人的培训。



中新苏州工业园区政府投资项目代建模式与我国现行代建模式之比较研究

(1.苏州工业园区工程建设管理有限公司, 江苏苏州215028; 2.苏州大学苏州人力资源研究所, 江苏苏州215028)

[摘要] 在分析国内如北京模式、宁波模式、深圳(珠海)模式、上海模式等几种工程项目代建模式的基础上, 重点阐述中新苏州工业园区政府投资项目的代建模式, 并运用委托代理和激励理论进行比较分析。

[关键词] 中新苏州工业园区; 政府投资项目; 代建模式

转载自2012年10月《建筑经济》

2004年7月16日, 国务院正式发布《关于投资体制改革的决定》(以下简称《决定》), 《决定》的亮点之一就是在全国范围内推行非经营性政府投资项目的代建制。目前代建制在建设领域的许多大型项目已广泛实行, 在政府投资领域也正加快实施。

2009年, 为适应园区政府项目的代建模式——园区制定了代建政府投资建设项目的代建管理办法。

对于园区政府项目的代建模式为苏州工业园区发展所作的重要贡献, 本文将具体阐述。

1. 项目代建制介绍

代建制是指通过设立专业的建设代理机构, 代理建设单位负责有关工程项目建设的前期和实施阶段的工作。其工作内容主要是工程建设管理和咨询, 其单位性质可以是企业或是事业单位, 其经费来源主要是收取代理服务费(并从节约投资中提成奖励)或拨入事业经费, 不承担具体的工程风险(类似于会计师事务所只承担审计风险, 而不承担企业经营失败的风险)。

本文所述代建制项目的最大特点是投资主体的特殊性, 即政府是项目的出资人, 项目使用单位并不是真正意义上的“业主”。项目管理公司(即代建公司)是在我国推行项目代建制下出现的一批掌握管理模式、管理程序、管理方法和技术的专业化管理服务公司, 在代建制中扮演着“代建人”的角色。

2. 国内现行的代建制模式介绍

近年来, 在推出政府审批审核制度改革背景下, 经营性政府投资项目特许经营权招标、公益性政府投资项目实行代建制等实践活动相继活跃, 一些地方政府相继在政府投

资领域试用代建制进行建设和管理, 北京、宁波、深圳(珠海)、上海、苏州等城市先行一步, 对政府投资工程管理方式的改革进行了有益的探索, 取得了很好的成效。在实践中, 由于各地的市场环境和政府管理手段有所不同, 目前的代建制模式有以下几类:

2.1 北京模式 发改委主控建设管理

北京代建模式的具体做法是由市政府项目审批部门通过招标与使用单位、代建单位三方签订委托代建合同。如北京回龙观项目, 由市发改委与代建单位签订委托代建合同; 委托人与使用人、代建人三方签订项目代建期间的合作协议, 明确三方的权利, 即明确委托人是项目的决策人, 使用人具有建议权和监督权, 代建人负责项目的全过程管理等。管理模式如图1所示:

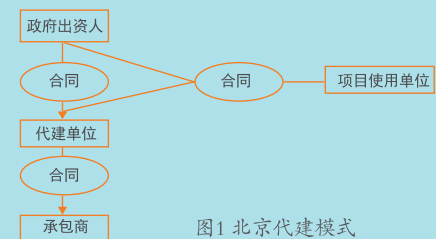


图1 北京代建模式

2.2 宁波模式 使用单位扮演积极角色

宁波市政府原则上通过招标选择代建单位; 由使用单位(即项目的受益单位或称最终使用单位)与代建单位签订项目委托代建合同, 合同须经政府部门签证或备案; 代建单位根据批准的项目建议书或批准的初步设计要求, 负责项目建设管理直至竣工验收; 使用单位参与招标, 监督工程建设; 建设资金由使用单位负责管理, 根据代建单位意见拨付有关单位。各参与方关系如图2所示:

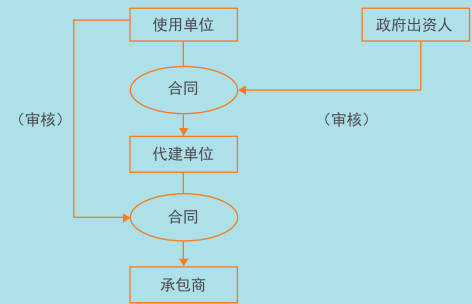


图2 宁波代建模式

2.3 深圳(珠海)模式 政府事业单位集中建设

我国较早地进行代建制实践应该属类似于香港的深圳(珠海)模式, 即政府出资人将项目委托专门成立的政府事业部门(即建管中心)管理的模式。具体做法是: 建管中心内部指派专业技术人员作为项目牵头人负责项目管理; 建管中心其他部门配合进行技术方案把关、总投资控制, 招标并签订合同, 拨付进度款等监控、协助、服务工作。管理模式如图3所示。

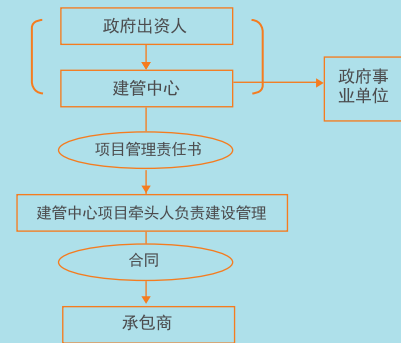


图3 深圳(珠海)模式

2.4 上海模式 项目法人制+企业代建制

上海市代建制模式的做法是, 设立政府投资中心或项目管理中心作为项目法人, 市政局、水务局、环卫局、交通局等行业部门负责对项目管理中心资质认定、内部管理、考核办法、取费标准、注册资金等, 项目管理中心委托管理公司承担项目管理工作。但各行业具体管理办法有所不同。以水务系统为例: 上海市水务局作为“主管部门”; 市河道(水闸)管理处等六家机构组建项目法人或委托代理人, 行使项目法人职责。水环境建设公司、水利投资建设公司等项目管理公司受投资人或项目法人委托, 对工程项目建设实行专业化管理。各参与方关系如图4所示:

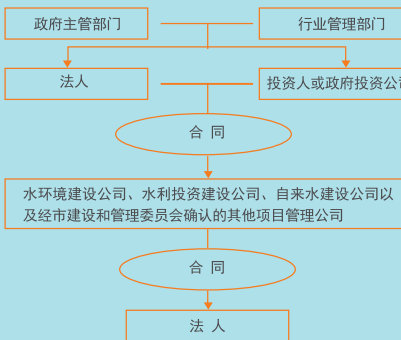


图4 上海代建模式

2.5 代建模式的演化脉络

从上述图1-4 中可以很清晰地看出, 北京代建模式和宁波代建模式偏重于政府主导层面而市场化运作偏弱; 深圳模式和上海模式则偏重于市场化操作层面而偏弱于政府主导层面。目前的趋势是由政府主导逐渐向市场化主导演进并发展, 同时, 政府主导和市场化运作又相互补充, 协调发展。

3. 中新苏州工业园区的代建模式

2000年以来, 中新苏州工业园区(下称“园区”)管委会陆续采用了事业单位集中代建基础设施、招标委托外资和社会专业公司代建、指定国有房地产开发公司代建等不同的代建形式。在吸收借鉴各地政府投资项目代建模式经验、总结前期本地代建实践的基础上, 为适应社会公益事业不断增长的消费需求, 解决不时出现的项目“超规模、超标准、超预算”现象, 更好地发挥政府投资项目代建制的优势, 2009 年园区政府出资设立了国有专业代建企业即苏州工业园区工程建设管理有限公司(下称“园区代建公司”), 专门从事非经营性政府建设项目代建管理。

3.1 园区代建模式的流程

园区代建模式的流程主要包括: 使用单位提出需求和标准; 财政部门和使用单位主管部门共同确定项目方案; 财政部门审核批准项目投资预算; 使用单位主管部门委托代建, 参与设计工作, 监督招标和施工管理; 代建公司接受委托并担任发包人和招标人, 确定设计单位、监理单位和施工单位, 全面负责

设计管理、招标、合约、建设管理，负责工程款审批和财务决算编制；国库支付中心将工程款直接支付至承包单位；审计局负责结算审计和决算审计。具体流程如图5所示。



图5 园区代建模式流程

园区代建公司负责项目建设实施的全过程管理，按确定的总预算严格控制投资，并确保代建项目的进度和质量。项目交付使用时，由园区代建公司组织，承包单位按合同约定向建设单位（使用单位/管理单位）移交，园区代建公司与监理单位共同监督。建设单位、主管部门协助园区代建公司履行职责，不干预园区代建公司日常管理，并通过检查施工现场和工程文件、列席管理会议等方式实施监督，保证工程顺利推进。

3.2 园区代建模式的职责划分

在上述建设职责分工中，其操作上有如下较为突出之处：

首先，园区代建公司与各建设单位签订《委托代建合同》和《授权委托书》后，园区代建公司即全面接受并履行相关职责与功能，代行项

目建设投资主体职责，代理建设单位负责项目建设全过程的管理工作，包括承担预算控制责任、成本控制责任。

其次，国库支付中心集中支付项目对外款项，即根据园区代建公司编制的《建设资金用款申请单》进行流程审核，并经园区代建公司总经理批准后支付款项。各项工程的付款进度以合同约定为准，合同约定应符合园区相关文件规定。

最后，项目竣工和财务决算完成后，由财政局、建设单位按照委托代建合同的条款共同对代建项目从工程质量、投资控制、工期进度、安全生产、操作合规等方面进行项目后评价工作，最终评价意见抄报管委会相关领导并抄送各有关部门。园区代建模式的职责划分具体如图6所示。

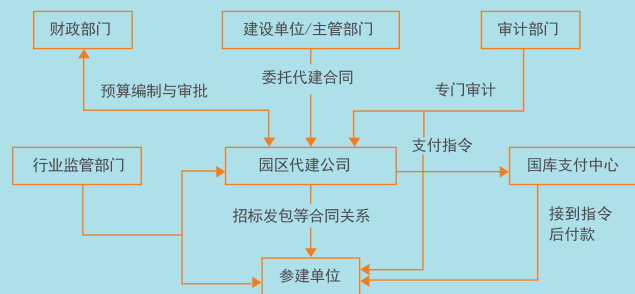


图6 园区代建模式的职责划分

4. 园区代建模式与其他模式的比较分析

4.1 北京代建模式之比较分析

北京代建模式最大特点是政府项目决策人作为投资主体参与市场。政府出资人作为委托主体，出资人意图可以得到完全贯彻。最大的障碍可能来自政府作为投资主体的法律身份需要认定，政府作为平等的民事主体存在，将混淆政府在市场经济中的“裁判”角色和“运动员”角色。在北京模式中，代建人不同于政府单位的建设单位，也不同于上海模式中的国有专业公司，是纯社会性的中介组织，承担的是实际意义上的业主职能，但在目前国家基本建设程序中尚没有得到法律的授予和许可，实际操作中也难以得到政府各部门的认可。

4.2 宁波代建模式之比较分析

宁波代建模式最大的特点是使用单位作为委托主体。在委托代理关系中，使用单位作为项目的最终使用者，以政府出资人代表身份成为委托人，其最大的特点和优点是它一定是最忠于职守的监督者。监督约束理论认为，为解决团队生产中的偷懒问题，必须让一部分人专门从事监督其他成员的工作，而这些监督者能够享有剩余索取权，以提高其监督的积极性。宁波模式中的使用单位是建设项目的最终使用者，这使它自始至终地具有参与监督管理的积极性和主动性。

4.3 深圳（珠海）代建模式之比较分析

深圳（珠海）代建模式最大的特点是政府“自营”，从大的分工来看政府投资建设工程管理中心是没有投资决策权的政府内部机构，与政府投资决策机构的关系是内部委托关系，可以采用行政命令等手段进行管理，其优点显而易见，即委托成本低，操作灵活。委托代理理论也认为，组织内部产生的委托代理问题比组织之间产生的委托代理问题来得小些。但是，作为政府内部机构，如何激励这是深圳（珠海）代建模式动作中的大问题，实际操作过程中，该模式的组织运行成本较高。

4.4 上海代建模式之比较分析

上海代建模式的最大的特点是采用内部委托、市场运作，兼具委托的低成本和市场的高效率。受委托的多家工程管理公司由管理部门确认，虽然官办色彩浓厚，但终究是企业。这样既改进了管理手段，同时也不局限于固定的某一单位，有利于有限竞争、提高专业化管理水平和承担更复杂、大型的工程项目；模式中监管与投资较好地分开，但投资（使用）与建设之间职责划分模糊。值得一提的是，该模式引入的“政府投资公司”这样的第三方作为委托方，将代建制的范围扩大到经营性政府投资项目，其委托与代理方式更接近政府与承包商签订的长期契约方式。综上四种代建模式之比较，苏州工业园区代建模式的特色是园区代建公司一方面需承担政府职能，另一方面又实施市场化运作，自主经营，自负盈亏。国有企业的性质决定其在工程预算决算、发包招标以及国库支付款项等环节为政府严格把关；而市场化运作的特点，需要对其经营决策、企业运作等承担风险。最后，介于政府职能和市场功能之间的代建公司需要更高的企业管理水准，这就更需要一个高水平的领导者和一支

高水平的管理团队。实践证明，园区代建模式培育了一大批专业水平较高、现场经验丰富、知识面宽阔、综合协调管理能力强的复合型项目管理人才，形成了一支优秀的代建团队，这也是其代建模式成功的重要经验之一。

5. 结论

苏州工业园区代建模式中的一些创新举措，对提升代建效果起到了较好作用。

首先，由于代建公司的国有性质，代建制结构实现了“合理分权、均衡制衡”的局面。在代建企业承担建设管理职责的同时，投资、监管、使用等职能分别由不同政府部门实施，分离制衡，避免了单个部门（单位）利益渗透风险。同时，通过市场化利益激励、国有资本与人事监管等形式，代建单位也具备了承担超过代理风险的更多责任的意愿和能力，代建单位获得了较大的授权以发挥其专业化能力，兼具上海模式和深圳模式的某些特点。

其次，该模式中，园区代建公司实现了从项目立项到项目投运后质量保证的全过程管理服务，尤其是在项目收尾阶段，园区代建公司对项目瑕疵整改、物业入驻、技术交底、调试营运、资料整理、奖项申报、结算审核、财务决算、工程尾款管理、质保期维护等收尾事项进行全方位跟踪服务。这种服务源于该模式所拥有的激励和制约机制，接近于上海模式中的长期伙伴关系，较好地降低了可能出现的制约失效和激励失效风险。

最后，形成了全面的监管布局，并且运用项目后评估作为重要监管手段。该模式中，由于代建单位取得充分执行授权，各政府部门从项目具体执行事务中解脱出来，实现监管和执行的分离，避免了“身兼裁判员和运动员”的困境。使用单位、财政部门、审计部门、建设管理部门、纪检监察部门等均将代

建单位作为贯彻其部门目标的着力点，针对项目展开日常监督。同时，财政部门作为项目投资入，联合建设单位，以代建单位和项目为对象，把项目后评估工作作为项目全面监督的总结点，并把评估结果引用到对代建单位的激励制约机制中。专业执行和全面监管，两个层次多个方面相互有效区隔并同时强化，是解决委托代理难题的主要途径，也是代建制得以成长的重要条件。

【参考文献】

[1] 尹始林, 阎孝视. 政府投资项目代建制理论与实务[M]. 天津: 天津大学出版社, 2005.

[2] 张华平, 马燕, 等. 政府投资工程实施方式的代建制改革研究[J]. 建筑经济, 2004(12).

[3] 于蒙, 李南. “代建制”是促进市场配置资源、抑制腐败的有效途径[J]. 南京航空航天大学学报(社会科学版), 2004, 6(3).

[4] 深圳市建设局. 发挥专业性建设管理机构优势, 改革政府投资工程管理方式[J]. 建筑经济, 2002(2).

[5] 王建初, 曾德珩. 重庆市政府投资项目管理模式探讨[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2002, 9(1).

[6] 刘宇昕, 郭正学. 对厦门市开展政府投资工程建设组织实施方式改革情况的调查[J]. 建筑经济, 2003(9).

我国绿色建筑发展现状及发展趋势

文 / 规划设计部 聂明波整理



二十世纪以来，在世界范围内人口剧增、土地沙化、温室效应、淡水资源日渐枯竭等人类生存危机的背景下，可持续发展的思想开始萌生。对于耗能非常大的建筑业，研究其如何可持续发展，已经成为了国际关注的议题及趋势，自20世纪80年代以来，欧美、日本等地区和国家纷纷提出了绿色建筑、可持续建筑、生态建筑等理念，以寻求建筑与自然的统一与和谐发展，在满足我们健康舒适居住要求的条件下，最低限度地影响环境，提高资源利用效率，促进社会的可持续发展。

绿色建筑的概念

所谓绿色建筑，是指在建筑的全寿命周期内，最大限度地节约资源(节能、节地、节水、节材)，保护环境和减少污染，为人们提供健康、适用和高效的使用空间，与自然和谐共生的建筑。根据这个定义，所谓绿色建筑，应该具备三项基本属性，一是全生命周期内的资源节约；二是对外部的生态环境保护，对大自然最低的干扰；三是对室内环境保护，增进居住人的健康。

我国绿色建筑发展现状

从20世纪90年代起，绿色建筑概念引入了我国，为了推进绿色建筑的发展，相关部门陆续出台了一系列相关的办法和规范文件，2006年6月1日，《绿色建筑评价标准》(GB/T 50378-2006)(以下简称《标准》)开始实施，该标准是为贯彻落实完善资源节约标准要求、总结近年来我国在绿色建筑方

面的实践经验和研究成果、借鉴国际先进经验而制定的第一部绿色建筑综合评价标准。该标准用于评价住宅建筑和办公、商场、宾馆等公共建筑，由节地与室外环境、节能与能源利用、节水与水资源利用、节材与材料资源利用、室内环境质量和运营管理6类指标组成，各大指标中的具体指标分为控制项、一般项和优选项。其中，控制项为绿色建筑的必备条款；优选项主要指实现难度较大、指标要求较高的项目。按满足一般项和优选项的程度，绿色建筑划分为一星级、二星级和三星级。

我国自2008年4月开始实行绿色建筑标识认证机制，2008年、2009年发展相对缓慢，2010年后发展较快，2011年标识项目数和面积剧增，仅一年的项目数和面积就高于前3年总和，到2012年上半年，全国已经评出390项绿色建筑评价标识项目。从标识种类来看，设

计标识开展时间较长(始于2008年)，项目数量为367个，占项目总数的94.1%，运营标识在2009年开展之后有了较大发展，但只有23个项目，只占项目总数的5.9%。从标识星级来看，390个项目中，一星级项目112个，二星级项目142个，三星级项目142个，分别占项目总数的28.7%、34.9%、36.4%。从建筑类型来看，住宅建筑为202项，公共建筑为188项，在一星和二星级绿色建筑中，住宅建筑教公共建筑多，在三星级绿色建筑中，情况则相反。

从绿色建筑项目所在的城市和地区来讲，我国绿色建筑标识的分布现状呈现覆盖面广，但分布集中的特点，虽然全国半数以上的省级行政区都有绿色建筑覆盖，但主要分布区域还是集中在以上海、苏州为典型代表的长三角城市，进而向南北延伸的沿海地区和向西延伸的长江流域两个带状区域，这些区域

也正是我国的经济较为发达地区，这种分布特点也充分揭示了绿色建筑的推广与经济社会发展之间的必然联系。

我国绿色建筑发展趋势

为了激励绿色建筑更好地发展，国家和地方出台了一系列的政策。2011年5月，住房和城乡建设部发布了《中国绿色建筑行动纲要》，表示将全面推行绿色建筑“以奖代补”的经济激励政策。另一方面，地方针对绿色建筑所推出的奖励和专项资金政策也有一定的具体政策措施。江苏省财政厅、江苏省住房和城乡建设厅联合发文“关于推进全省绿色建筑发展的通知”(苏财建【2012】372号)，明确从省级建筑节能专项引导资金中安排部分资金，对财政部、住房城乡建设部确定的绿色建筑二星、三星奖励项目，按一定比例给予配套奖励；对获得绿色建筑一星级设计标识的项目，按15元/平方米的标准给予奖励；对获得绿色建筑运行标识的项目，在设计标识奖励标准基础上增加10元/平方米奖励。苏州工业园区先后研究出台了《苏州工业园区建筑节能与绿色建筑专项引导资金管理办法》和《中新生态科技城绿色建筑管理办法》等政策文件，对获得国家三星级、二星级和一星级绿色建筑评价标识的项目分别奖励100万元、20万元和5万元，对获得美国绿色建筑协会LEED认证铂金奖、金奖和银奖的项目分别奖励20万元、10万元和5万元。

今年以来，科技部、建设部和财政部多次发文鼓励发展绿色建筑。2012年4月，财政部、住房和城乡建设部出台《关于加快推动我国绿色建筑发展的实施意见》(财建【2012】167号)提出，对高星级绿色建筑给予财政奖励：2012年奖励标准为二星级绿色建筑45元/平方米(建筑面积，下同)，三星级绿色建筑80元/平方米。奖励标准将根据技术进步、成本变化等情况进行调整。167号文件将力

推我国绿色建筑由“启蒙”时代向“快速发展”时代转变，凡是对绿色建筑事业发展有所追求者，均可从中得到明确的宏观政策指引。167号文件明确将通过多种手段，力争到2015年，新增绿色建筑面积10亿平方米以上，到2020年，绿色建筑占新建建筑比重超过30%。

2012年5月，住房和城乡建设部印发《“十二五”建筑节能专项规划》(建科【2012】72号)。其用在绿色建筑发展上的“笔墨”，除了《关于加快推动我国绿色建筑发展的实施意见》(财建【2012】167号)之外，是以往任何“规划”、“方案”、“意见”、“通知”所远不能比的。仅在重点任务的“大力推动绿色建筑发展，实现绿色建筑普及化”中，绿色建筑的内容就占了两页多，包括积极推进绿色规划、大力促进城镇绿色建筑发展、严格绿色建筑建设全过程监督管理、积极推进不同行业绿色建筑发展。

2012年7月，国务院印发国发〔2012〕28号《“十二五”国家战略性新兴产业发展规划》，将“提高新建建筑节能标准，开展既有建筑节能改造，大力发展绿色建筑，推广绿色建筑材料”列为“十二五”期间重点发展方向和主要任务之一。

引用住房和城乡建设部副部长仇保兴在“第八届国际绿色建筑与建筑节能大会暨新技术与新产品博览会”上的讲话：我国大规模推进绿色建筑与建筑节能的时机已经成熟，需多措并举推动绿色建筑和建筑节能发展。

关于绿色建筑标识认证

我国自2008年4月开始绿色建筑标识认证制度，我国的绿色建筑认证分为设计评价标识和运营评价标识，申报“绿色建筑评价标识”的建筑应当完成施工图设计并通过施工图审查、取得施工许可，符合国家基本建

设程序和管理规定；申报“绿色建筑运营评价标识”的建筑应当通过工程验收并投入使用一年以上。绿色建筑申报首先从住房和城乡建设部网站下载绿色建筑评价标识申报表，按要求准备申报材料。通过形式审查后，由住房和城乡建设部组织评审专家组进行评审，对通过的项目进行30天的公示，若无异议，则颁发绿色建筑标识。

我国国家级的绿色建筑评审机构有2家：绿色建筑评价标识管理办公室和中国城市科学研究会绿色建筑研究中心。前者是由住房和城乡建设部科技发展促进中心与绿色建筑委员会共同组织成立的，后者是中国城市科学研究会直属的研究开发机构，2家机构均可开展全国范围内一星级、二星级和三星级绿色建筑评价工作。自2010年开始，“绿色建筑评价标识”和“绿色建筑运营评价标识”的一、二星级评价权限从住房和城乡建设部下放到了各省级主管部门。目前绿色建筑的评价格局如下：国家绿标三星级由住房和城乡建设部专家委员会进行评审，一、二星级评价权限下放，由地方专家委员会进行评审。

绿色建筑咨询服务机构

按绿色建筑评价标识管理办公室的要求：绿色建筑评价标识的申请应由业主单位或房地产开发单位提出，鼓励设计单位、施工单位和物业管理等相关单位共同参与申报。但是由于绿色建筑评价牵涉的专业较多，且专业化程度较高，一般的业主单位或者开发企业不熟悉申报流程或者不具备相应的技术力量，会需要第三方机构来协助完成绿色建筑的申报工作，由此绿色建筑咨询服务机构应运而生。目前苏州市场上的绿色建筑咨询服务机构已经有将近十家。📍



上门周二先生

担任的要职:

- 东京都丰岛区市民参加型都市计划 审查委员长
- 东京都丰岛区文化政策推进讨论委员
- 东京都历史文化财团 东京艺术剧场运营委员
- 东京丰岛未来文化财团理事
- 日本都市规划学会会员
- 日本造园学会会员
- 日本交通工学研究会会员

ANETOS 公司园区项目:

- 金鸡湖国宾馆一二期景观
- 凯宾斯基景观
- 金鸡湖大道景观
- 苏州大道西景观改造
- 金姬墩小区景观

ANETOS 公司荣获的奖项:

- 中国苏州金鸡湖大酒店国际设计竞赛 一等奖
- 中国苏州金鸡湖大道景观国际设计竞赛 一等奖
- 中国苏州工业园区苏州大道西(原中新路)道路景观设计竞赛 一等奖

访日本ANETOS 地域规划股份公司董事长 上门周二先生

由金鸡湖大酒店委托SIPPM进行工程管理，近期与ANETOS合作的项目金鸡湖国宾馆和苏州大道西(原中新路)，被日本景观设计领域唯一的专业期刊LANDSCAPE DESIGN (Marumo出版社, 隔月刊)第82号及88号大幅介绍,这两个项目也因此在日本受到了很高的评价和关注,均获奖,就此事,我们采访了上门周二先生。

《卓筑》编委(以下简称“编”)对上门周二先生(以下简称“上”)进行了独家专访。

以下是专访内容:

编: 上门先生, 在方案设计初期, 对金鸡湖国宾馆二期和苏州大道西这两个项目是如何进行构思的?

上: 金鸡湖国宾馆二期的景观设计, 着眼于都市型度假酒店景观的定位, 将园林设计概念分解为“历史和文化”、“山水”、“尊贵”、“先进性”等四个主题, 力求呈现出建筑与外部空间融为一体的园林景观。在具体的景观构造上, 融入中国传统的“背山面水”、“藏风聚气”的自然主义设计思想, 将日本园林的池泉回游式手法与中国园林的传统设计要素有机结合, 创造出人与自然融为一体, 历史与现代交汇的具有独特风格的都市型度假酒店景观。

苏州大道西景观工程作为苏州工业园区开发建设十五周年的纪念工程, 在景观设计上充分考虑了其作为连结工业园区和老城区的主要入口, 同时也是体现城市风貌的标志性轴线的功能和景观特点。尽管迄今为止也进行过景观改造, 但本次改造以地铁的建设为新的契机, 在景观设计上苏州大道西的以“沿着苏州工业园区十五年的光辉足迹而展望未来的迎宾大道”为目标, 力求创造出让世界认可的崭新的苏州市都市空间形象。



01

编: 苏州大道西作为园区的窗口工程, 是具有迎宾性质的道路, 在设计中是如何考虑文化的传承和发展的?

上: 对于苏州大道西的设计, 主要以本地区从古至今延续下来的原生态风景和历史文化为前提, 使其成为既能反映苏州作为“中国古典园林最具代表性的园林水乡都市的城市形象”, 又能反映苏州“开拓新未来的城市形象”的景观工程, 创造出能让人预感到该地区文化的传承与发展的、崭新的园区都市空间形象。具体而言:

- ①使苏州的“水与绿”、以及作为纪念同新加坡合作的“白色积雨云或植物”等南方固有的设计主题相协调, 表现了新都市空间对现代文化的传承。
- ②力求使道路照明、指示牌、休憩所、小品以及其它各式各样的街道家具在形态和色彩上统一, 以达到整体文化造型的和谐美观。
- ③导入以道路为轴的观光要素, 创造出可供不同人群相会、交流、演说等活动的剧场型多功能空间, 通过设计昼夜迥异的景观风貌来凸显独具魅力的夜景景观, 在此基础上形成了新的“故乡景观”、体现了以道路为轴的都市文化的传承和发展。



02



03

01/02/03 苏州大道西实景



01



04



05



06



07



02



03

编：金鸡湖国宾馆二期景观设计有哪些突出特点？与国宾馆一期的景观是怎样的一种关系？

上：国宾馆二期规划用地，坐拥独墅湖，占地宽阔，且自然环境和水岸环境极其丰富，地理位置和景观条件得天独厚。景观设计上，不仅可以把水引入用地内，还可与变化的地形（山脉）相结合，运用植栽、铺装等多种手法，让人工的痕迹降至最低，以形成自然天成的景观形象。在绿树繁花、溪流交错的自然美景中，使人们远离尘嚣，诗意的栖居不再是理想。

在这有和一期地域共同的设计思想，虽然两地区项目有不同之处，但整体的协调是大前提。

此外，从苏州工业园区的观光角度来说，让来访的宾客能够认识到包括邻接的高尔夫球场在内的广大区域，是工业园区中都市型综合休闲度假区的一大据点，这一点也十分重要。金鸡湖国宾馆二期区块的景观，充分考虑了与一期区块的整体感和协调感，按照都市型度假酒店景观的定位进行了设计，并在园林设计中，导入了丰富的园林文化的传统设计要素。

编：贵公司的设计理念为“工程的完成不是终点而是起点”应该如何解读？

上：建筑以人造物为主，而园林则是以随四季变化的植物为中心，对其予以组合从而构造出空间与景观，因此维护和管理显得尤为重要。

对于变化的自然，时间的推移是重要的影响因素。景观的设计也要着眼于未来。要推想5年、10年、20年后会成为什么样的风景，必须进行周密的设施配置，素材选择，以及树种的选定等等。如不考虑长远，只追求施工结束时的完美的园林，随着时间的流逝必然被风化。更重要的是，景观的培育本身就是一种思想。

苏州现存的享誉海内外的中式园林群，无一不是以所谓的时间轴的变化要素为前提进行建造的。

编：当今景观设计趋势中，可持续性和生态性成为人们越来越关注的话题，您认为一个好的景观作品应具备什么样的特性？或者一个好的景观设计师应有什么样的社会责任？

上：园林设计中，对规划地的自然、社会条件进行缜密的调查分析尤为重要。之后以分析结果为依据，对规划地的构造和系统进行剖析，明确其特性，是设计的大前提。在一切园林设计中，设计者都应探索可持续性、生态性及可实行性作为自己义不容辞的责任，在此之上谋求创造出当地专属的充满新魅力的设计。

01/02/03/04/05 金鸡湖大酒店实景

06/07 苏州大道西实景



摄影：霍世栋《警营姐妹》

构筑坚实堡垒 预防职务犯罪

文 / 行政综合部 李丹 书法 / 工程管理部 张慧旭

在苏州工业园区2012年度预防职务犯罪工作中我公司李甫宁荣获先进个人荣誉称号，这是对个人工作的褒奖，也是对我公司在预防职务犯罪工作中所取得的成绩给予肯定。

为了加强党风廉政建设，从根本上堵塞职务犯罪的渠道，从源头上杜绝职务犯罪的发生，促进全员廉政勤政。在大量的项目管理业务实践中逐步构建形成以“教育、制度、监督”并重的惩防体系。

抓教育，提高全员对预防职务犯罪重要性的认识。

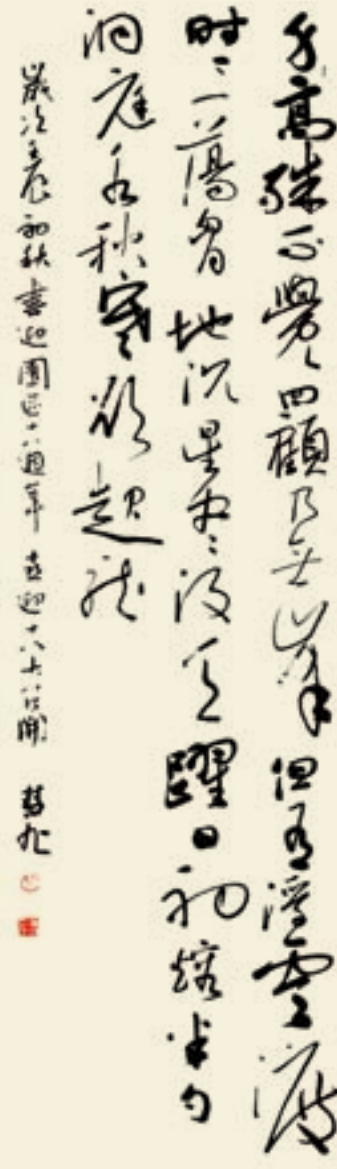
我公司注重从思想上引导员工树立廉洁自律意识，通过廉政文化与企业文化相结合的形式进行宣传。在保持共产党员先进性教育活动中，公司注意引导党员干部树立正确的世界观、人生观、价值观，自觉做到自重、自省、自警、自励，筑牢拒腐防变的思想道德防线，不断提高思想政治素质和道德修养，增强拒腐防变能力。公司党支部和纪检小组每年都开展一系列活动，如每年组织全体员工观看各种主题的廉政宣传片，并将廉政宣传片纳入新员工入职培训课程方案中，提高干部员工的廉政风险意识和自我保护意识；每年召开党员大会和廉政专题会。同时，将廉政建设与团队建设相结合，党建品牌和企业品牌创建相结合，推动党建、廉政、企业文化共荣共生，形成一个健康、上进、积极的公司团队，并将纪检廉政工作逐步渗透延伸；收集廉洁视频在“周末课堂”中穿插播放，营造良好廉政氛围，起到了很好的反腐倡

廉警示教育作用；组织党员赴市级廉洁文化教育示范基地参观学习等。请法律专家对员工进行工程建设领域相关法律等内容进行培训，通过法律知识的学习，从思想上提高干部职工对职务犯罪行为的认识，达到少犯错误、不犯错误、远离犯罪的目的。

抓制度，建立依法行政的有效机制。

我们积极探索预防职务犯罪工作机制，完善和健全各项管理办法，并狠抓落实，建立健全依法行政的长效机制。

2010年4月21日，《苏州工业园区工程建设管理有限公司代建政府投资建设项目操作办法（试行）》正式颁发试行。该文件对指导项目利益相关各方行为、强化项目代建效率和效果，具有很强的规范作用和积极的推动意义；公司在借鉴国内外工程管理模式的基础上，建立了一整套规章制度和业务流程；并形成公司内控制度汇编，包括《礼品管理制



度）、《廉政建设规章制度》、《廉政谈话制度》、《党员示范岗制度》、《财务管理规定》、《内部审计制度》、《固定资产（含大额资产）管理规定》、《内部控制制度》等一系列的制度；2010年11月，公司第一版质量管理文件正式运行，每年对质量体系文件进行动态完善和修改，确保公司的质量方针、目标的实现和满足客户的需求，推动公司管理水平上新台阶；公司所有项目启动时编制《项目管理大纲》，作为开工前的行动指南，正式动工前编制《项目管理方案》，作为从开工到竣工交付的行动指南；2011年3月，公司出台了《工地现场形象标准（2011版）》，其内涵渗透了安全文明生产、绿色施工、节能环保等管理理念；2012年3月，SIPPM引入思高人才发展研究院马可一博士等，经过近100天的努力，最终完成了绩效文化核心价值观诠释、公司与项目事权划分体系、项目考核体系设计、职能考核KPI完善及全面激励体系完善建议报告等十项工作成果，形成了一套针对项目管理为特色的绩效考核评价体系。

抓监督，减少职务犯罪的行为空间。

公司坚持以“既要做好项目，又要带好队伍”为宗旨，始终把廉政工作放在重要位置。为增强各部门和各项目抓好党风廉政建设的责任性，每年年初，公司党支部与各部门、各项目签订党风廉政责任书；并通过每月例会，对党建责任目标进行考核，检查党风廉政建设各项责任目标的完成情况；同时，将廉政建设责任的考核纳入年度绩效考核，考核结果作为年度总体考核以及人员的奖惩，切实抓紧抓实抓好。2012年，在建的36个项目，从招标管理到工程设计、工程施工，未出现一起业主书面投诉，公司党风廉政建设各项责任目标完

成得较好，公司党风廉政建设和反腐败各项工作任务基本上落到了实处，达到了“零违规、零投诉、零事故”的既定目标。

今年，SIPPM结合工程管理特点，制定《“廉洁指数”测评工作实施细则（试行）》，采用调查问卷的形式，从分包管理、材料管理、变更管理、验收管理、工作作风等五个方面对项目经理的廉政方面工作做出评价。并将测评工作与工作绩效考核工作相结合，每半年组织一次，按照“公司统一指导、部门分工协作、项目共同参与”及“项目全覆盖”的原则组织实施。

“不积跬步，无以致千里，不积小流，无以成江海”。SIPPM，通过抓教育，加强廉政建设的思想保障体系；通过抓制度，加强廉政建设的预防保障体系；通过抓监督，强化廉政建设的责任保障建设。正因为重视了以上三点，SIPPM成立至今，无一人受党纪政纪处分，无一人违反党风廉政建设有关规定，连续两年被评为苏州工业园区先进集体、被评为2010-2012年度创先争优先进基层党组织、2010年度园区A级劳动保障信誉等级单位、2011年园区第三批区级廉洁文化建设示范点之一。





I AM MOST PROUD OF ONE THING

我最引以为豪的一件事

在流失的岁月中
留下了太多我们的足迹
你最自豪的事情是什么呢
卡内基实训课堂上，我们员工以生动、真实的表述
回忆过往的自己
你会发现，原来我们可以那么自信

我最引以为豪的一件事 突破心理障碍，扶老人过马路

工程管理部 / 吕薇

这是一个拥挤的周一早晨，此时离迟到已经不远了。我在小区门口等着搭同事的车上班，一对八旬夫妇向我走来，寻问附近的一家社区诊所怎么走。我告诉他们那间诊所就在马路对面小区内，然后继续等着我的车，马路上赶着上班而疾驰着的车很多，都没有想要停下来让一让的样子。看着两个老人举步艰难，心想着要不要过去扶他们过马路呢？与此同时，脑子里又跳出了另一些画面，要是我扶他们过去的时候不小心摔倒了，是不是要赖上我呀？在经过激烈的思想斗争之后，最终我还是跑上前搀扶他们过了马路。一路上他们不停的谢我，到了马路对面，他们还在谢我，说实话，当时内心还是有点小激动的。

虽然扶老人过马路是件小事，但不就是这些小事，才让社会充满爱吗？



坚持，克服，睿智 自己是那么的自信

我最引以为豪的一件事 克服事业瓶颈，使人生转折

内部控制部 / 李甫宁

当我在设计院工作5年的时候，人生经历了第一次事业的瓶颈，感觉工作没有方向，事业没有前途，心灰意冷。那时想放弃自己的本专业工作，并且已经付诸实施。就在面试的时候，面试官那一句：“你为什么要放弃自己的专业？给个能说服我的理由。”我回答不出，回家后静心思考，决定通过自身的努力克服事业的瓶颈，最终通过层层面试和考试考入SIPPM，迎来事业上的第一次转折。

当人生出现挫折或者困难的时候，一定要沉静下来，认真地思考，找到问题的所在，努力克服，战胜它，你就是强者。



我最引以为豪的一件事 坚持自己的选择，换工作

规划设计部 / 杨婧怡

2010年随着宝宝的出生，我享受着母爱的幸福感的时，我的事业也面临着重大的转变。作为妈妈我要留出大量的时间抚育和陪伴孩子，而我钟爱的设计行业要求设计师投入大量的时间和精力。那时我毅然决定为孩子做出牺牲，果断递出辞呈，开始新工作的应聘。观念传统的父母一向以我设计师的这份职业为豪，因此此项举动遭到了父母的强烈反对，但这并未动摇我的决心。

偶然的机会我在网上看到了SIPPM的招聘信息，随后的面试过程，让我感受到公司领导的亲切感和同事间的友爱，更坚定了我



换工作的举措。近两年来公司的工作氛围、管理环境和人际关系，更让我为自己果断的决定感到自豪。

坚持自己的选择，给孩子更多时间的陪伴和事业顺利双丰收！



我最引以为豪的一件事 忍住疼痛，给家人带来安心

工程管理部 / 陈超

今年6月11日的晚上，我骑电瓶车不慎摔伤，造成左踝骨折，当晚由于天色已黑，为不给家人造成影响，未去医院及时就医，忍痛至第二天上午，赶去医院，诊断为骨折，需要做手术，当时家人一下就乱了，做为家中的一员，我认为应该引导他们不要想得大坏，因此，我就开导他们，说好久没有休息过这么长时间了，趁这个机会，我正好好好休息一下。在整个过程中，我都保持很轻松的一个状态，忍住疼痛，不要让他们看出不好的情况，让他们难受。

带给家人最安全的爱，让家人放心，是我觉得最自豪的一件事！



我最引以为豪的一件事 准备充分，临场不乱，完成试验

工程管理部 / 徐广干

读研究生期间，经历过一件难以忘记的事情，当时在做深水基础钢套筒的应力试验，准备工作就绪后，各方领导都亲临现场观摩，然而此时仪器却出了问题。召集团队商议后都认为在短暂的时间内无法修复，放弃试验似乎是唯一的选择，然而当时现场的复杂氛围迫使我不能轻易抉择，我在瞬间通过对各种准备工作的分析后，选择继续试验，数据按我的理论推倒来编制。由于理论准备工作比较充分，自编的数据还是通过了现场领导们的答辨，面对肯定和赞许，我的内心却充满了愧疚，直到后面的试验结果完全验证了我的推倒数据是正确的，试验最终得到了圆满成功。

不管做什么事情都要准备充分，这样才有赢得成功的机会！

我最引以为自豪的一件事 战胜自己，考上同济大学工程硕士

工程管理部 / 李智峰

2006年的夏天，偶然在网上看到同济大学工程硕士的招生简章，抱着证明自己一下的心态报了名。一开始也没当回事，买来的复习资料尘封了很久才拿出来翻了几次，总感觉进入不了状态。高数、英语已经荒废了好多年，跟看天书似的。在家人鼓励下，决心埋头苦读，每天晚上坚持复习两个小时，看不进书的时候也强迫自己坐着，这样坚持了一个月。渐渐地，当看书变成了一种习惯，便没那种痛苦的感觉了。终于迎来了全国GCT联考，不出意外地通过了考试，但意外的是考出了自己都不敢相信的成绩，不经意间，在自己的履历上添加了一块砝码。也为我敲开了SIPPM的大门。

人生就是这样，一个决定可能影响你的一生，每一件事都可能是人生道路上的一个伏笔。



我最引以为豪的一件事

I AM MOST PROUD OF ONE THING

我最引以为豪的一件事 苏州大道西（原中新路）项目的成功交付

工程管理部 / 张志刚

苏州大道西项目是我进入SIPPM负责的第一个重要的绿化、景观项目，项目有着特殊的地位和意义。曾有规划建设局的领导对我说：“做苏州大道西项目是要扒层皮的”，而我当时并不以为然。最终，经过一年半的艰辛付出，在公司分管领导的带领下，与项目团队一同顺利完成了苏州大道西改造，项目得到了各方领导的好评，有不少建设领域的领导、专家看过了苏州大道西之后都表示了肯定。

空闲之余，能够带着自己的孩子，在苏州大道西景观带上走一走，孩子会可爱地说“爸爸，你做的工地真漂亮”。

我想，作为父亲，这是自己最引以为自豪的。



心安处即吾乡

文 / 规划设计部 曾春明

外面的斜风细雨,像极了细腻的心思。雨天会让人变得善感,雨天似乎更适合想念。追寻着雨的沙沙声,看雨映在窗玻璃上的倩影。新闻报道里播着北方的干旱,我不解,雨儿为何偏爱着江南,却不愿多多光临北方。北方干裂的土地,像是张着嘴,急切地等着雨的润泽。我多希望,这两雨多给些恩惠,哺育那些即将干枯的苗儿,安抚一下那些失落的灵魂。

我这个土生土长的江西人,因为工作来到了江南。初来时的种种不习惯,变成了现在的“习以为常”。从害怕空空的楼层上自己脚步的回音,从害怕冬天风拍打玻璃发出的那种呜呜声,到如今面对任何事情的淡定从容,成长似乎只是一瞬间的事情,来不及做好各种准备。每年的大部分时间是通过网络视频、电话和家人联系。父母会通过视频看看我有没有变得更瘦,我通过电话听着他们唠着家长里短。时间在平静与平淡中一点点流逝,想念只会与日俱增。

记得几年前,我在作文里写道:“我知道从家到学校一直延续着我的脚步,父母看似任我一个人走,一个人去闯荡,其实他们一直盯着我的背影,就在我回望的泪眼里,我看到了一路上是什么把我照耀”。几年后的今天,我也有同感,只是多了一份沉重。

只是,因为热爱我所选择的这份职业,热爱我身边这些可爱的人,况且这世上太多的事情,自己无法决定。比如,有些人无法再见,有些事实无法改变,有些地方再也回不去。所以,只好安心,像棵树那样寂寞而安静地扎根脚下的土地。风来时,亲吻风;雨来时,咀嚼雨。独立、自在地活着,未尝不是一种幸福。

——心若无处栖息,在哪儿都是流浪?

——心安处即吾乡!

2013青春寄语

文 / 财务管理部 戴孟孟

生命是一个过程而不是一个目的。苦与甜来自外界,体味幸福则来自内心。学会感恩,学会满足,只要心是晴朗的就没有雨天。

2013年,我们在路上。我们将带着憧憬与希望踏上新的征程。心里满满的期待,也许这一路征途中布满了荆棘,充满了坎坷。也许在这一路前行中少不了历经狂风,但是我们不会畏惧,不会退缩,我们会鼓起勇气毫不犹豫地昂首向前,踮起脚尖,欣赏着前方的风景。展望属于自己未来。

2013年,我们在成长。我们都渴望无忧无虑地生活。都不想被世俗束缚,可是生活总会给我们太多的惊喜与恐慌,我们要在这个社会上生存就必须不断地改变自己,只有改变自己才能适应成长的需要,我们

要在各种磨练中不断地前行,然后慢慢地强壮起来。也许,成长的代价会使我们感到迷茫,但是我们不需要抱怨,不需要气馁,我们只要整理好自己的心情,重拾起行囊,然后一如既往地前行。

2013年,青春流逝。时光偷偷地从我们生活中溜走,留给我们的只是些许回味。我们要紧紧地抓住自己的幸福,珍惜身边的人。生命中不可承受之重,就在于人生没有重来的机会。“如果当初如何如何,现在就不会怎样怎样。”每一个岔口的选择其实没有真正的好与坏,只要把人生看成是自己独一无二的创作,就不会频频回首,“如果扼腕当初做了不一样的选择”。人生只售单程票,过去的就过去了,更重要的是走好后面的路。

我们可以为您提供什么？

管理咨询服务 >>

Management advisory services

工程管理 >>

Project management

EPC模式代建 >>

EPC mode construction

BOT模式代建 >>

BOT mode construction

SIPPM | 工程建设管理综合服务商

营销热线：86-512-66606917

联系人：夏小姐（13906211800）

摄影：查正风《金鸡湖全景》