

重建城市之美
Just for a better city

10年 · 10人 · 10故事



新的起点

十周年项目献礼

PPP模式在棚户区改造项目中的应用

关怀：医疗的本质

登挑战之山 筑沟通之桥 绘明日蓝图



官方手机网站

微信订阅号

重建城市之美
Just for a better city



独墅湖医院 效果图

A Fresh Start 新的起点

人的一生，可专注于工作的时间大约有三十五年，也正当一个人生命力最为富饶的年华。十载春秋，已然占去三分之一。十年相伴，风雨与共，不离不弃，城市重建感恩有你。

2005年以来，越来越多的伙伴加入城市重建大家庭。60、70、80、90后，各具专长、性格多彩的城市重建人不断奉献着自己的智慧与汗水。他们倾情投入、携家带着“耕作”园区，是城市重建人以及家人背后的默默支持，造就了今日的城市重建。过去10年，我们因园区的繁荣而繁荣；未来10年，园区将因我们的跃升而跃升。在全新的起点上，转型突破发展是每一个人终将面对的未来，让我们联手奋进，攻坚克难，相约重建下一个十年的荣耀。

尊重、欣赏并接纳个人的才能和个性，赋予了城市重建无限的发展潜力，也让城市重建人有了更大更美好的职业舞台。十年之行，如同心灵契约，需要彼此信任、包容、坚守，让我们学会接纳、拥抱与体悟日新月异的变化，给城市重建向伙伴们兑现梦想的机会，给自己一个再次成长的机会。

十年，城市重建实施了1379公顷的城市更新任务，累计承接代建111个各类型工程项目，仅2015年城市重建就交付了19所学校、道路、医院、安置房、老年公寓等大型公共工程。成就镌刻于过去，在2016年这个十三五规划的开局之年，向多元化与市场化进发的道路上挑战与机遇并存，我们必须全身心地付出，百分百地投入。

立足于新的起点，每个城市重建人都将适应新的角色，履行更重要的职责，加入到改善、创新、突破的管理活动中来。毫不犹疑、乐观坚定、拥抱变化、相信自我、信赖团队，千里之行在我们足下翩然展开。



董事长、总经理



封面故事 Cover Story

“10年岁月，10位人物，10段娓娓道来的故事，
共同串起，属于城市重建的故事。”

07期

总编：朱银珠

主办单位：苏州工业园区城市重建有限公司

副总编：江昌明

单位地址：苏州工业园区旺墩路158号置业商务广场5楼、9楼

顾问：陈曦曦 莫军伟 汪伟 刘海霞 朱峰

电话：0512-66606999

执行主编：姚凌骏

传真：0512-66606900

编委：生科峰 刘奇萍 王君 李甬宁 曹志华 苟杰 聂明波
郑建华 王睿华 解露 徐彦新 李鹏 朱华

责任编辑：宋亚 聂志勇 魏思齐 刘海炳 朱华
范丰 章超 李楠 杨洋



更多信息
敬请关注

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

内部刊物，免费交流，本刊所载文字及图片未经允许不得转载、摘编



莲花幼儿园敦煌分园 实景图

01 筑语

新的起点
“最”忆10周年

07 筑新闻

园区回购企业资产处置拍卖会打响头炮
园区六中启动重建 交付13校助力园区教育
项目管理走进工业园区 高层论坛成功举行
国内最宽钢桁梁桥吴淞江大桥通车
园区首创阳光拆迁信息系统上线
工程现场形象标准2015版正式发布
园区首单PPP合作项目落地
20名员工获IPMP国际项目经理资格
车坊民生工程东方文荟苑三区交房
园区首个公立养老项目正式竣工

12 十周年特别报道

10年·10人·10故事

23 筑项目

十年磨一“建”
十周年项目献礼

37 筑管理

项目管理引领创新与发展
内控信息化构建强化企业管理
标准化管理探索发展之路
新形势催生安全生产新策略

49 筑职场

人尽其才：以人为本塑造卓越团队

53 筑视角

PPP模式在棚户区改造项目中的应用
——以苏州工业园区棚户区改造二期PPP项目为例

国务院[2015]37号文中提出，棚改项目需创新投融资方式，在城市基础设施建设运营中积极推广特许经营等各种政府与社会资本合作（PPP）模式

57 筑专访

关怀：医疗的本质

建筑不回答问题，好的建筑设计可以解决一些问题。医院是一个许多专业系统叠加的复杂生态，矛盾的存在往往揭示着改进的方向

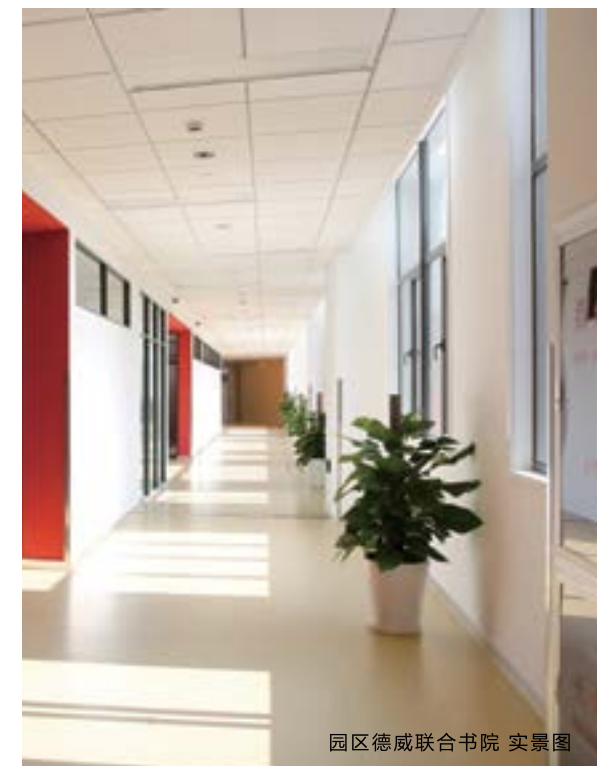
59 筑党风

严明实合：创新工程项目建设监管机制四字诀

突出一个“严”字，不断强化工程项目管控
围绕一个“明”字，不断强化信息化平台建设
抓好一个“实”字，不断强化项目督查考核
注重一个“合”字，不断强化筑廉品牌打造

61 筑风采

登挑战之山 筑沟通之桥 绘明日蓝图
快乐工作 认真生活 释放真我
严冬过后便是春晴



园区德威联合书院 实景图



东方维罗纳幼儿园 实景图

最忆10周年

The best memories
of the tenth anniversary

2015年，有太多值得回忆的瞬间。风雨携手10年，有太多值得体味的经历。站在发展的十字路口，城市重建凝聚团队、传播品牌、回顾历史、展望未来，以披荆斩棘的实践突破自我，实现从无到有、从有到优，创造了一个又一个新的里程碑之“最”。

最融合

新年伊始，继2014年双“建”合璧之后，26名来自园区教投的新伙伴加入城市重建大家庭。坦诚沟通、互取所长、众志成城，新的组织架构激发出团队新活力。专业力量如虎添翼，项目业态日益多元，城市重建展现出海纳百川的新气象。

最发展

左手是积蓄十载独创“九个统一”的城市更新，右手是累计111个项目“专筑品质工程”的项目代建，统筹32万平方米工业标准厂房的自主开发运营，我们以实践寻求差异化全产业链运作的切入点，布局跨区域推广，立足脚下，发力未来。

最创新

耗时180天，从一事一议处理到回购企业资产处置流程的全新模式；跨度9个月，从错综复杂的纯人工操作到阳光拆迁信息系统正式上线；历经1年，从国家政策出台到园区首个PPP项目落地。夯实传统行业基础，凌波产业创新浪尖，探索可持续商业模式，城市重建矗立于民生事业创新最前线。

最动人

棚户与厂房资产，一项项实地查勘测算；工程项目的角落细节，一次次优化调整方案；安置房交房现场，家家入户陪同验收；可运作开发资源，一套套整理策划上市。城市重建以责任心挑起民生建设的重担，以细致和敬业服务城市居民，以专业与专注打动人心。

最瞩目

4月，全球169个国家和地区的目光聚焦100天改造而成的苏州世乒赛场馆。9月，专注于重大疾病和现代医学研究的苏州系统医学研究所破土动工。12月，拥有亚洲最大无柱宴会厅的苏州国际博览中心三期工程竣工交付。一个个世人瞩目的项目背后是城市重建不变的辛勤付出和卓越的项目管理实力。

最专业

在实战经验的基础上，城市重建结合国际与行业先进管理理论与技术研究，建立科研课题，独创管理体系，将标准化管理从内部流程、项目现场向动迁征收、设计、招标、项目管理、安置房交房、质量安全等全体系一线贯穿，专注技术钻研，积累公司发展的财富。

最难忘

雨雾缭绕的缥缈峰顶，首尾相接的手工纸桥，长达8米的巨幅画卷，成为了我们2015年最难忘的回忆之一。一百五十余人的团队，在工作上彼此帮助，跨越每一次挑战；在业余结队运动，捧起一座座奖杯。难忘的回忆汇聚起我们共同的情感，荣誉、责任、勇气、自律的精神引领着我们向前、再向前。

最希望

10年打磨，我们积累了丰富的经验、拥有了专业的团队、建立起自己的品牌。新10年，我们将对标市场，强化优势、找寻差距、补平短板、创新模式，加快转型的步伐，致力于优质的产品和服务提升品牌价值，剑指更为广阔的竞争市场。

What's On 筑新闻

园区回购企业资产处置拍卖会打响头炮

2015年1月6日，苏州工业园区拆迁项目拍卖会在园区档案大厦一楼C区报告厅成功举行。拍卖会上，因区域改造而回购的园区唯亭街道上娄路1号原企业资产在公证处的公证之下以23万元的价格拍出，打响了园区回购企业资产以公开拍卖模式处置的头炮。城市重建作为园区城市更新的主导力量，2014年在园区管委会资产处置小组的领导下，完成了资产处置流程的设立，创新建立“三移交一评估一委托”的处置模式，确保资产的完整性和处置过程中的安全。而在此前，园区没有先例，在苏州大市也罕有成功案例。通过市场化的公开拍卖，回购的国有资产发挥了应有效益。



“项目管理走进工业园区”高层论坛成功举行

2015年5月22日，由《项目管理技术》杂志主办、城市重建承办的2015“项目管理走进工业园区”高层论坛在金鸡湖大酒店成功举行。项目管理界的知名专家公益出席，与到场的业界高管一起就项目管理学的前沿课题进行交流探讨。论坛上，城市重建总经理助理朱峰作了“项目管理引领创新与发展”为主题的发言。随着经济全球化的发展，企业面临的市场竞争日益激烈，项目管理作为一种先进的管理理念和方法显得日益重要，在我国各行各业亦愈来愈受到广泛应用，此次与城市重建合作举办的公益论坛活动，旨在借助系统的项目化理论和成功案例分享，助力企业通过项目管理实践，最大限度地整合资源、提高管理效益、降低企业运营成本，更好地提高产品质量和企业竞争力。



园区六中启动重建 交付13校助力园区教育

2015年3月12日，随着挖土机的隆隆开掘，由城市重建代建的园区第六中学重建项目正式破土动工。园区六中以费孝通先生“美美与共”的经典人文思想为理念，注重促进学生学习能力与美学素养的共生发展。该项目的设计亦充分渗透学校的文化元素，结合校园周围环境，突出“江南水乡”的文化印记和建筑特色，用建筑的布局、形体、空间、肌理辉映学校“美美与共”办学理念，使美学追求与绿色理念相融，构建将文化融入建筑的新型教育空间。2015年，城市重建继续与园区教育局紧密合作，新签约代建学校20所，在建学校项目21个，竣工交付13所校舍。



国内最宽钢桁梁桥吴淞江大桥通车

2015年5月31日，由城市重建代建的中环吴淞江大桥正式通车，这标志着苏州中环快速路园区段与吴中区段正式接拢贯通。至此，联接苏州城区四大组团的中环快速路，除少部分路段仍在建设外已基本开放。吴淞江大桥位于苏州中环的东南角，地处园区和吴中区的分界处，大桥北岸接星华街，南岸近期接苏同黎公路，远期采用互通形式与改造后的东方大道相接。由于受远期互通立交线形和吴淞江三级航道净空的制约，大桥最终选择采用120米下承式筒支钢桁梁一跨越过吴淞江，桥梁为双向10车道，单幅宽度达到24.6米，创下国内桁架桥梁宽度之最。





园区首创阳光拆迁信息系统上线

2015年6月1日，经园区管委会、园区社会管理局、城市重建等多单位9个多月的筹备，苏州工业园区阳光拆迁信息系统正式上线，该系统首次运用于园区车坊老镇改造的商业回购项目。2015年4月，在园区管委会的领导下，社管局、计算机中心、斜塘街道、城市重建搭建临时筹建小组，经过两个月的努力，阳光拆迁信息系统全面建成，并于6月1日正式上线，成为园区首个也是苏州首个阳光拆迁的信息化系统。该系统率先在车坊老镇改造商业回购项目上投用，让繁琐、难管理的动迁工作变为信息化、易管理、公平公开的便民便商服务。随着实践经验的不断总结与积累，该系统将日益完善，让“阳光拆迁”照亮整个非凡城市的更新演进。



园区首单PPP合作项目落地

2015年10月，在苏州工业园区管委会副主任刘小玫与国家开发银行苏州分行副行长徐春阳等领导的见证下，苏州工业园区财政局与苏州工业园区诚唯元有限公司正式签订了《苏州工业园区棚户区改造二期PPP项目协议》，其合作内容涵盖唯亭老镇、车坊老镇（部分）城市更新的改造、建设项目。该项目不仅是园区首个落地的PPP模式运作项目，也创下了目前苏州同类项目规模之最。园区对区域重点民生项目实施PPP模式改造，是进一步提升财政投资运营效率、活跃民间资本、多元推进城市建设的有益尝试。在项目改造过程中，公司结合在建工程的实际情况，最终确定采用“建设一拥有一运营（BOO）”的具体操作方式，这不仅为公司探索可持续商业模式作出了一次大胆尝试，也为今后与政府开展同类合作进行了一次成功的预演。



工程现场形象标准 2015版正式发布

2015年9月23日，城市重建发布《SIPURD工程现场形象标准（2015版）》。10月16日，在园区凤凰城九年一贯制学校的工程现场，城市重建举行了关于工程现场形象标准的项目观摩研讨会，而该项目也成为新标准发布后打造的首个样板工程。《SIPURD工程现场形象标准》是城市重建专门针对公司自建、代建以及承接管理的工程项目所制订的现场规范、文明、绿色施工指导性标准。2015新版标准按照一级开发项目、总投资5000万以上房建项目、总投资5000万以下房建项目和市政项目四类对工程现场的出入口、围栏、办公区、现场作业标准等内容进行了详细规定，革新了以往“大小项目一把抓”的一刀切式管理，使该项工地现场文明的管理手段更加贴合具体项目的操作实际，增强了指导性与措施的有效性。

20名员工获IPMP国际 项目经理资格

2015年10月20日，城市重建收到国际项目管理专业资质认证（IPMP）中国认证委员会发布的通知，公司又有20名员工以优异成绩取得IPMP国际项目经理（C级）的专业资格。国际项目管理专业资质认证（IPMP）是国际项目管理协会（IPMA）在全球推行的四级项目管理专业资质认证体系的总称，是对项目管理人员知识、经验和能力水平的综合评估证明，具有广泛的国际认可度和专业权威性，代表了当今项目管理资格认证的国际水平和世界潮流。城市重建已连续五年组织IPMP国际项目经理培训课程，鼓励一线员工利用业余时间参与课程并接受认证，三年来累计培训100人次，96人获得C级国际项目经理资格，2人获得B级国际高级项目经理资格。



车坊民生工程 东方文荟苑三区交房

2015年11月27日至30日，城市重建将东方文荟苑三区首批安置的773套动迁房钥匙交付到了主人手中。东方文荟苑项目是涉及车坊老镇城市更新原地居民动迁安置的重点民生工程，首期竣工的三区总建筑面积逾25万平方米，可安置约1655户动迁居民。城市重建根据园区管委会要求，按照中档商品房的标准设计、建造东方文荟苑动迁安置小区，精心打造小区整体风格与公共空间等，并采用先进建造技术提升细节品质。建成交付的东方文荟苑三区无论功能布局、施工质量还是景观配套都超出预期效果，成为目前园区动迁安置小区建设最高标准，得到了居民与上级领导的一致肯定。●



园区首个 公立养老项目正式竣工

2015年12月底，园区管委会投资建设、城市重建代建管理的久龄项目竣工交付。园区久龄项目于2013年9月启动建设，总占地面积4.7万平方米，投资约4亿元，功能包含久龄养老院和久龄护理院两个机构。久龄养老院日常生活与游乐设施配套一应俱全，生活自主的长者可根据自身需求选择套型租住；久龄护理院主要针对于失去自理能力的老人，按照医院住院部的标准配备有护士站、抢救室、治疗室等，使入住的老人享受到专业的医疗服务。目前，院方正在做最后的运营准备，这家园区公立综合型养老机构计划于2016年上半年投入运营。●



10th
2005 - 2015

10年 · 10人 · 10故事

THE DECADE: PEOPLE & STORIES

重建城市之美，简单质朴的六个字掷地有声。

这一句承诺，城市重建为之奋斗了十年。成立于2005年，城市重建得名于新加坡城市重建局。新加坡作为全球城市规划建设及管理的典范国家，其城市重建局致力于对现有城市再更新、再发展。城市重建的初衷亦如是。

从东环路8平方公里地区的综合改造，到城铁综合商务区的开发，再到六个老镇的城市更新，以及2014年来公司一系列合并重组，如今的城市重建业务覆盖土地收购、开发、储备及基础设施开发、配套工程建设、房地产开发（商业、住宅、工业）、项目管理、代建管理及项目总承包管理等一二级开发的全产业链业务。城市重建已然成为苏州工业园区这片非凡城市的建设主力军之一。

历经十年，城市重建在跃然而起的城市间，不断整合、改造、更新，为园区产业升级与功能完善打下坚实基础，与园区人共创了一个个“新生”之美。

第一篇章

十年，共创城市的新生之美

生科峰

新东环的崛起之路

2005年参与公司组建的运营总监生科峰还清晰记得十年前第一次来到东环路地区看到的情景，建筑低矮破旧、杂乱无章，“城中村”散杂其间，城市形象亟待提升。“习惯了园区时尚现代的一面，根本无法想象园区竟然存在这样的角落。”

作为公司的第一个重大项目，城市重建接过了这个颇具考验的“烫手山芋”。此后，城市重建在园区管委会的领导下，大刀阔斧地整改新建。十年后的今天，东环路沿线已变成另一番景象：高楼拔地而起，车辆川流不息，道路宽阔动感，霓虹五彩缤纷。万宝商业广场、新苏大厦、星

东环、现代创展大厦、东环时代广场、新悦城、万科美好广场、恒润后街、金象城等一批商业体鳞次栉比地镶嵌在东环路区域，新东环脱下“形象洼地”的帽子，翩然转身，成为姑苏城内新的商业集聚地，树立了老城区改造的新标杆。

生科峰感触很深：“东环路一步步崛起，焕然一新，我们也从老东环旁小办公室里的几人团队发展成为150多人专业齐全的队伍。这十年是公司项目共同成长的十年。”

“东环路一步步崛起，焕然一新，我们也从老东环旁小办公室里的几人团队发展成为150多人专业齐全的队伍。这十年是公司项目共同成长的十年。”



“借鉴国内外城市更新的优秀理念与样板的精华，结合东环路综合改造的实战经验，那些记忆中的老镇将在城市重建多年持续的规划运作之后重焕新生，融入非凡城市之中。”

”



徐彦新

探索动迁安置新模式

比老东环更甚，十年前的娄葑地区还是一个鸡头米与茭白的世界。彼时园区已飞速发展了十余年，介于古城与园区之间的娄葑村镇已阻碍着区域的协同进步。综合发展部经理徐彦新刚进入城市重建，便立即接手娄葑地区的动迁改造工作。在全国范围内首次采用建设高层楼宇方式进行动迁安置，这一创新在当时看来极具魄力。

依照当时的国内经验，城市改造涉及的动迁安置普遍采用多层住宅结构，因为，与土地情感联系最为深厚的农户往往对现代高层公寓存有成见。“在与动迁对象沟通的过程中，我们态度积极，坚守政策。当然，我们没有盲目创新，通过走访发现，许多居民对

高层楼房很陌生，有抗拒心理，因此最终方案优化为多层与高层相结合的方式，把选择的权利交还给动迁居民。”徐彦新说。经过前前后后耐心的解释与对比，原先抵触高层的居民逐渐意识到了高层住宅的优势，最终大都选择了高层。

印象中，动迁安置房似乎与低标准划上了等号。城市重建在动迁安置房建设上的表现颠覆了这一刻板印象。城市重建开发建设的安置住宅小区按照中高档商品房的标准设计和建设，注重细节打磨，例如东方文荟苑三区在地下车库分别规划了自行车库和汽车库，自行车库设计为两层，这样的高标准切合了本地居民的生活需求。

跃进：城市运营商的转型

2010年，城市重建迎来了第一个跃进发展的转折点：经过前期谨慎谋划，城市重建一举承接城铁综合商务区开发项目，意欲将其打造成为园区北部的城市副中心和中国高铁示范商务区。而以城铁综合商务区项目为依托，城市重建实现了从开发者向城市运营商的角色转型。

与此同时，园区进一步推行“区镇一体化”建设，提升老镇城市形象，完善公共配套服务，满足老百姓的民生需求。2012年，城市重建受托牵头启动园区六个老镇城市更新项目：唯亭老镇、车坊老镇、星塘街东、斜塘河南、弘德隆、东兴路南……借鉴国内外城市更新的优秀理念与样板的精华，结合东环路综合改造的实战经验，那些记忆中的老镇将在城市重建多年持续的规划运作之后重焕新生，融入非凡城市之中。

第二篇章

城市更新的魔术之手

从东环路到城铁综合商务区，再到园区六个老镇的改造，城市重建的城市更新业务发展始终与苏州工业园区日新月异的进步紧紧相随。这片姑苏古城东畔的非凡城市不断从内而外涌动着新鲜活力，这其中倾注的智慧与精力旁人难以体会。城市更新，更新的不仅是一条路、一条老街、一座老镇、一片商圈，它寄托着一个城市沉甸甸的梦想。

“经过多年的蜕变，东环路如今已是洋苏州和古苏州之间一道人气最旺的黄金走廊。”

李 鹃

雕琢城市的气质

经过近十年的综合改造，东环路翻开了崭新的历史篇章，不仅实现了古城区与园区的无缝对接，便捷了百姓生活，还成功打造出一个商贸高度集中区，提升了城市品质。东环路商圈崛起的背后，是诸多商业地产开发商的“引入”。在城市重建招商营销部经理李鹃看来，东环路有自己的定位，也有自己的气质：“在充分调研的前提下，我们对改造范围进行统筹规划，各个关键节点地块的规模、定位、功能都有差异化的设定。在此基础上，我们与园区招商平台共享招商资源，吸引更多与项目定位相接近的企业参与到东环路的开发。”

气质的雕琢并非一朝一夕，无论市场行情处于高峰还是低谷，维持既定的招商规格、展现区域未来的发展潜力、吸引优质地产商加盟，需要专业的运作能力。“经过多年的蜕变，东环路如今已是洋苏州和古苏州之间一道人气最旺的黄金走廊。”李鹃介绍道，坐落于东环路与中新



大道交叉口的万科美好广场包含住宅和大型商业，定位为东环路商圈的城市综合体；中新置地星东环以高端写字楼为主；商旅新悦城则规划为综合性Shopping Mall及部分住宅；万宝商业广场设计涵盖美食餐饮、休闲娱乐、时尚购物等多种业态，集商业、办公于一体。加上现代创展大厦、东环时代广场、东城世纪广场等，东环路商圈分布的密集商业，由于定位呈现差异化，使得业态更为丰富，有效避免了同质化竞争，吸引众多人气。

今后几年，城市重建所负责的城铁综合商务区、老镇城市更新等项目还将会涉及约4000亩待整理开发土地，占据园区一大半的待开发土地份额，这意味着园区下一步发展的潜力就蕴藏其中。城市重建必须珍惜每一寸土地，站在城市运营商的立场上，用心规划，带给非凡城市以新的繁荣。

姚 凌 骏

1+1 > 2的合并与新生

历经十年峥嵘岁月，城市重建在区域规划、一级开发、项目融资、政策争取等方面已日趋成熟。响应园区管委会号召，城市重建积极参与到国企资源内部重组改革的行动中来。

2014年，“双建合璧”，城市重建迎来合并元年。原苏州工业园区工程建设管理有限公司的并入发展，使公司专业项目管理力量得到增强；2015年初，又一批来自于苏州工业园区教育发展投资有限公司的项目建设精兵强将加盟。这一切，使得公司的专业力量更为壮大，兼顾职能管理与项目运作的平衡矩阵式组织结构让公司焕发创新生机。

城市重建人力资源部经理姚凌骏坦言，企业发展10年，经历了合并重组，业务规模和人员规模都上了一层台阶，

企业文化建设迫在眉睫。公司以“成立10周年”为契机，进一步加强企业文化建设，围绕“十年磨一‘建’，迈向新起点”的主题，组织了悦读分享、TED演讲、员工拓展训练等内涵丰富、形式多样的文化活动，激发了团队的活力；组织面向中高层干部的高阶能力培训，积攒企业转型发展的专业理论知识；针对企业发展与市场化转型的压力，组织包括部门副经理以上骨干人员的大型“头脑风暴”，集思广益、群策群力，广纳企业发展方向、业务拓展和商业模式等公司重要决策内容的群众智慧。



“企业发展10年，经历了合并重组，业务规模和人员规模都上了一层台阶，企业文化建设迫在眉睫。”

“那是园区开发建设十多年来首次进行的大规模住宅区改造。”

”



石玉楚

赢得工程的民心

如果说商圈的打造是一座城市的“面子”，那么老住宅区的改造便是“里子”。城市重建项目管理部副经理石玉楚对东港新村改造的始末记忆犹新：“那是园区开发建设十多年来首次进行的大规模住宅区改造。”一切从零开始摸索的过程自然艰辛。不同于一般的新建或改建工程，住宅区改造需要在维持居民正常生产生活的情况下完成，园区当时几个年头较久的新村常住人口较为稠密，协调关系复杂。为民所想的理念深深烙印在石玉楚和他的同事们心中，城市重建决意要将民生工程做成“民心工程”。

老住宅区内存在着房屋破旧、道路狭窄破损、交通拥堵、排水系统老化、绿化残缺、车位稀缺等问题，统筹改造就是要将这些问题一并解决。建设商业服务、医疗卫生、文化娱乐等功能于一体的公共服务中心，新增小区安

保系统，更新下水管网，增加汽车停车位，老住宅区的配套设施经过改造完全与园区标准接轨。

“改造后最显著的变化之一就是屋顶‘平改坡’。原先的这些住宅小区的屋顶都是平顶，遇到下雨天容易积水漏水，改成坡顶以后，雨水可以顺着屋面和雨水管向下流。”石玉楚进一步解释道，“不仅如此，坡顶还增加了闷顶层，可有效保温节能，在一定程度上使得住宅楼冬暖夏凉。”

在改造过程中，城市重建坚持以群众满意与否作为衡量标准，倾听居民意见，耐心解释沟通，让百姓理解工程惠民的初衷，也保证百姓对改造方式有知情权与参与权，最终这项面广量大的改造工程赢得了民心。



江昌明

撬动民生的金融杠杆

如今，东环路综合改造项目决算工作已近收关。“但在2005年起步时，公司注册资本仅有2亿元，通过融资撬动53亿投资的片区开发项目，难度可想而知。”城市重建副总经理兼财务总监江昌明说。

城市重建团队迎难而上，在东环路综合改造项目实践中创造了统一领导、统一政策、统一规划、统一动迁安置、统一土地整理、统一建设、统一招商、统一管理服务和统一资金运作“九个统一”模式，让这个庞大项目快速动了起来。在江昌明带领的财务团队的不懈努力下，国家开发银行、大型国有银行、小型商业银行纷纷与公司建立了业务合作，突破了融资的限制，最大发挥了资本的杠杆作用。以基准利率为原则，以信用贷款为目标，将融资成本控制在市场的较低水平，城市重建打赢了这场融资大战。

“在2005年起步时，公司注册资本仅有2亿元，通过融资撬动53亿投资的片区开发项目，难度可想而知。”

自2010年起，城市重建承接的城市更新项目逐年增加，2013年公司注册资本金增至15.5亿，对承担着近320亿投资规模的项目改造任务的公司而言，融资手段亟待创新。城市重建牵头与浦发银行、东吴证券、苏州信托合作，拿下了园区股权融资的第一单，有力的资金保障让各项惠及民生的城市更新工程得以平稳持续推进。

就在刚刚过去的2015年10月，城市重建协同园区管委会、国家开发银行苏州分行、园区财政局等单位合作研究实施PPP模式，以促进政府与社会资本合作建设棚户区改造项目。这一创新标识着园区的城市更新进程又将步入新的篇章，有国家大力发展的创新模式支撑，城市重建离“重建城市之美”的梦想更近了一步。

第三篇章

项目管理的艺术大师

2014年城市重建合并吸收了原代建管理公司，工程项目管理成为了城市重建的又一主营业务。经过多年的项目管理实战，公司已拥有一套与国际项目管理接轨的，具有专业化、规范化、标准化的项目管理体系。园区众多标志性的建设工程，凝聚着城市重建的心血和汗水。

陈超

寻找项目管理的文化韵味

“学校的建设，不仅是一项工程工作，更是一项文化工作。”专门负责学校项目建设的项目管理部副经理陈超深有感触地谈到，“建设学校时我们除了要充分考虑工期、成本这些基本问题，更要在学校的文化理念上花心思研究，要把文化的内涵熔铸在每一平方米的设计施工中。”

2010年至今，五年多的时间，陈超已先后经手50多所学校的代建工程。学校建设不仅要在性能质量、绿色环保、可持续性等方面作精细考量，更要在设计施工全程与使用方保持深入的沟通。利用现场剩余的建筑材料与学校老师一起创作校园中的艺术品或是教具，是陈超团队常会遇到的工作。在跨塘实小虹桥校区里，项目管理团队考虑到整个学校悠久的昆曲特色，在学校的入门处精心设计了大型的昆曲青铜浮雕，造型别致，端雅精美；在东沙湖学校，项目管理团队与学校老师合力想出手工制作著名雕塑复制品的点子，制作材料和陈列作品的架子都不贵，放置在欧式风格的校园走廊中却有说不出的高雅和谐。除此之外，陈超团队对工程细节的重视也非常一般：担心下雨天地面滑，团队几经周折找来了市面上已不多见的水磨石；为预防孩子们磕磕碰碰，团队把新建学校的所有墙角设计统一为圆弧形包边。

“以养文化的心态做工程，品质自然出得来。”一个个项目完工，一栋栋校舍落成，留下一段段故事，让陈超每每回想，都觉得心里很自豪。在承建学校的丰富经验中，城市重建找到了项目管理的文化韵味。



“以养文化的心态做工程，品质自然出得来。”

“景观工程能否做完美，除了严格的质量管控，进度管理同样很重要，前期计划管控要充分，否则贻误了栽种苗木的最佳时机，要是遇上黄梅雨季，耽搁进度的程度不堪设想。”



朱丽莉

打造现代城市的绿色风韵

路过2015年夏天竣工通车的中新大道东与松涛街，一丛丛清爽整洁的绿化带郁郁葱葱，令人心旷神怡。这些都是城市重建市政景观团队的成果，项目管理部副经理朱丽莉正是专门负责公司景观项目的项目经理。

一直专注于景观工程管理的朱丽莉，曾管理的大小项目不胜枚举，公共学院5万平米的景观、西交利物浦大学3万平米的景观、中科大6万平米的景观、南大苏州研究生院景观等等都出自她手。“景观工程能否做完美，除了严格的质量管控，进度管理同样很重要，前期计划管控要充分，否则贻误了栽种苗木的最佳时机，要是遇上黄梅雨季，耽搁进度的程度不堪设想。”朱丽莉就她多年的项目管理经验总结道。

所以，尽管景观施工是项目建设后期的一道工序，但朱丽莉和她的团队都尽早在土建阶段就开始介入，很多图纸设计需在现场提前规划预留。绿化苗木在苗圃比对选定后，立即喷漆记号，保证原样运送到

项目上。施工现场不论烈日还是阴冷，项目管理者都要旁站管理，不断调整树木花草的位置，尽可能地实现设计效果。论及景观工程管理的精细，她举了个例子：“2007年建设评弹学校景观，我们请到了苏州著名的假山专家协助景观设计，在搭建假山的过程中有时一块石头可能要调上一整天。为了效果美观我们精心挑选树木，有些却不易培植，我们就把原土挖回来使用，有时挖了五六次才养活了树种。”

姑苏素有园林城市之美名，当外来宾客走在园区的大街小巷，更是不体会到“洋苏州”花园城市的名至实归。这其中，城市景观设计者、建设者的倾心投入可想而知。对于在项目管理道路上已走过十余年的朱丽莉来说，孜孜以求做项目的心态，已在朱丽莉心中沉淀下来。景观绿化工作辛苦却十分充实，每次徜徉于自己参建的城市景观，她心里充盈着浓浓的幸福。

陈伟

永葆投身事业的热忱初心

项目管理部的专业工程师陈伟，一直被团队中的弟兄们亲切地称为“陈哥”。作为专门负责水电工程的项目管理者，一路走来，他几乎参建了公司承接的各个类型项目。接通水电气的工作看似普通，往往十分繁琐，与前后道工序衔接紧凑，除了专业知识，这个岗位更要求耐心与细心。

陈伟进入公司后的第一个项目是沪宁城际铁路绿色廊道。“年初还下着雪时，我们就开始工作，当时公司的项目管理团队只有十几个人，全都驻扎到工程现场。”陈伟讲述，当时很长一段时间工作加班到没有周末、没有节假日，虽然很辛苦，但每个人都是满腔的热情，共同为一个目标而奋斗。在全面交付后，该段工程被评为省“突出贡献奖”，而陈伟把最初的热情一直保留至今。

被问起在一个岗位坚守多年的感触，陈伟直言：“工作是需要热情才能做好的。年轻员工往往动力十足，但年长的员工，如果可以在熟悉的工作中寻找新的挑战，依然可以葆有工作的热情，不断进步。”多年相伴，公司对于陈伟来说已不再只是一个工作的地方，更是像自己的一种归属。由于对施工材料、工人生产率、现场安排烂熟于心，不论什么体量的项目，他都可以做得有条不紊，六年一百多个项目下来能做到零差错，功力自见。也因此陈伟每年当选公司优秀员工，名至实归。



“工作是需要热情才能做好的。年轻员工往往动力十足，但年长的员工，如果可以在熟悉的工作中寻找新的挑战，依然可以葆有工作的热情，不断进步。”

“让专业的人做专业的事是行业大势所趋。”



莫军伟

迎击竞争市场的机遇挑战

城市重建副总经理莫军伟在他职业生涯的前十年，是在公路建设现场披星戴月度过的。他是科班出身，对市政路桥建设的方方面面了如指掌，又经诸多大项目的历练，项目管理似乎并非他唯一的出路。踏入项目管理领域之后，经他之手，沪宁快速连接线、苏州大道西改造及绿化工程、中环快速路等园区多个重大工程圆满完成，并获得中国项目管理实践杰出成果奖、姑苏杯、园林绿化优秀工程、市政优质工程等多个奖项。

又一个十年过去，莫军伟看待项目管理的视野早已不同。在他心中，项目本身对公司的意义，远不及让团队积累经验，摸索出一套规范化、专业化、标准化的项目管理体系来得重要。城市重建建立起自身独有的、科学的、可复制的项目管理体系，为公司发展提供源源不断的动力。

在新的时期，市场环境变化更新速度极快，项目管理必须向着市场化、专业化的方向迈进。为了更好地适应市场规律，赢得先机，城市重建在内功方面下足功夫。由莫军伟牵头建立的《工程现场形象标准》、《项目管理标准化手册》、《安置房交房标准》、《学校建设标准化管理手册》等一系列项目管理文件，为城市重建向社会化的EPC模式进军奠定了坚实基础。金龙客车项目的试水便是一次成功的尝试。未来，EPC更将成为公司业务发展的重要方向。

谈到公司团队，莫军伟流露出坚定的信心：“让专业的人做专业的事是行业大势所趋。”多年的历练已让公司建立起一支“会打仗、能打仗”的队伍，无论未来面对怎样的市场挑战，公司定能在远征的航行中一帆风顺。

2015与2016年新旧之交，在城市重建企业发展“头脑风暴”活动的基础上，管理班子结合实际大胆设想，基本确立了公司未来走市场化与多元化的发展战略。携手十年，相约下一个十年，城市重建的发展步伐从未停止。

SIPURD
CONSTRUCTION

筑项目

PROJECT

今天，我们在东环高架上下纵情驰骋，又或是在东环路两旁的休闲商业区享用美饌时，很难想象，就在10年前，东环路沿线大部分地区仍属于城乡结合部，建筑物低矮破旧、杂乱无章，“城中村”、“贫民窟”随处可见。如何让一个涉及8平方公里的片区从内而外焕发本质性的巨变，这其中倾注的智慧与精力旁人难解。10年，正是一个孩子初长成所需要的时间，而城市重建的故事便从这里开始。

城市更新是城市发展到一定阶段之后产生的一个持久命题，将板块之间的差距拉平均衡，让新产业替代旧产业，激活城市再度发展的潜力，都要通过城市更新项目来实现。10年来，城市重建在城市更新的第一线，持续耕耘，扎实付出，融入到园区转型升级建设事业之中。

十年磨一建

城市重建正在实施中的城市更新任务涉及三大片区的改造、开发，总规模**14.23平方公里**，预计总投入**337.90亿元**。

三大片区

东环路综合改造项目

东环路地区历时10年的改造现已基本结束。

六个老镇改造项目

唯亭老镇、车坊老镇、星塘街东、斜塘河南、弘德隆、东兴路以南六地块城市更新进程稳定。

城郊综合商务区开发项目

正与规划部门一起对原城铁地块的控规进行调整。

土地整理上市



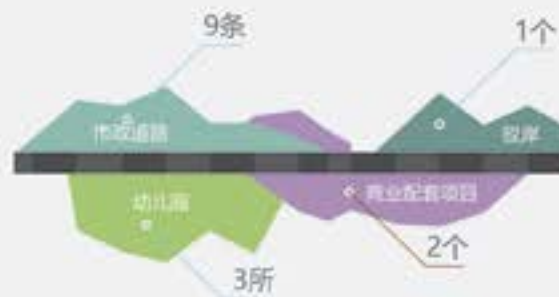
三大片区土地储备 **5333.57亩**

累计出让 **766.59亩**

2015年，车坊城市更新项目的首块上市土地

36.3亩 约**3.64亿**拍出

基础设施及配套建设



- 市政道路 **9条**
- 幼儿园 **3所**
- 驳岸 **1个**
- 商业配套项目 **2个**



动迁安置房建设



车坊老镇、唯亭老镇、斜塘河以南

在建动迁安置房总规模 **104万平方米**

提供安置房源 **7285套**

2015年自主建设

东方文荟苑三区
25.1万平方米



在建项目

东方文荟苑一、二区
19.8万平方米

唯亭唯雅苑
22.15万平方米

唯苑六区
8.20万平方米



唯亭上苑项目
8.27万平方米

唯亭3-04项目
11.30万平方米



征收动迁



2015年，各城市更新项目征收

- 征收居民 **54户**
- 征收农户 **16户**
- 商家店面 **42家**
- 征收企业 **26家**

截止至2015年末，三大片区累计完成征收

- 征收居民 **2710户**
- 征收农户 **1253户**
- 商家店面 **650家**
- 征收企业 **330家**



十周年项目献礼

每一年，城市重建人都在用辛勤付出与智慧奉献向社会交出令人满意的答卷，2015年尤是。如果说城市更新项目是园区转型升级的“发动机”，城市重建的项目代建管理业务则是惠民工程的“制造工厂”，源源不断输出与园区产业和居住相配套的高品质公用项目。在建司10周年之际，城市重建以全年总承接在建项目55个，总投资额达62.13亿元，交付代建项目19个的成绩，向园区献礼。

► 服务外包职业学院三期

项目坐标：若水路99号
建筑规模：36600平方米



生态自然的现代技术学校

服务外包学院是一座现代化的院校，教育的主力学科也是信息技术、数字媒体、纳米技术等新兴学科，校园却不缺姑苏的浓浓水乡风情。在沿袭学校原先风格的基础上，城市重建把苏州的园林式风格更自然地融入校园的景观设计，让学校有既保留自己的独特性，又兼具苏州的水乡文化。

合理布局绿色开放空间，利用现状低地自然形成的水域，选种水生美人蕉、荷花、醉鱼草、再力花等水生植物，再造生态浅沟，联系水体，体现水的生态性。以水景为主体配合塑造的水岸绿地景观采用香樟、榉树、朴树、银杏、木瓜、日本晚樱等乔灌木，丰富的层次让水体、水生植物群与陆地花园更好融合，一个因地制宜的“花园式”校园跃然眼前。



◀ 东方维罗纳幼儿园

项目坐标：青澄路8号
建筑规模：7800平方米

意式风情浓郁的儿童之家

东方维罗纳幼儿园南欧式的风格和周围小区的建筑交相辉映，形成一道风景线。大门口仿尖顶的全玻璃幕墙，让幼儿园的厅显得尤为敞亮；跳跃而经过特别搭配的色彩，呈现出多彩的意式风情，充满童趣与活力；“工”字型结构，由主连廊连接南楼和北楼，使建筑内的流线十分清晰顺畅。

为了给孩子们提供更多的娱乐休闲方式，项目组在幼儿园园内布置了涂鸦墙及攀爬墙，结合自然坡地建成更加贴近自然的活动场地，把几乎所有的平屋顶都打造成了铺有防腐木地板的开放式活动空间，引导孩子更多地亲近自然、热爱自然，开展户外活动。



◀ 德威联合书院

项目坐标：东长街128号
建筑规模：16000平方米

中西文化精粹的国际高中

作为德威国际高中项目，苏州工业园区德威联合书院由苏州中学和伦敦德威学院合力打造，主要面向未来去海外高校深造的14至19岁的中国学生。走进德威联合书院，简洁的白与纯净的红对比鲜明，凸显出传统与现代的相得益彰。

中西合璧，不仅仅是学院的办学理念，也不局限于校园的建筑风格，更是完完整整地落实到工程建设的过程之中。校方把来自英国的理念带来，项目组则是需要不断地优化设计与现场样板施工来实现预期效果，同时也要保证造价可控。由此中西方现代建筑文化在德威联合书院中碰撞，在苏州工业园区开出一朵新的教育之花。

华林幼儿园

项目坐标：东华林街39号
建筑规模：5768平方米

独树一帜的乐高世界

在幼儿园中如此大面积地植入“乐高”元素，可谓创新。华林幼儿园园长滕昕表示，“乐高”积木能更好地锻炼幼儿的动手能力，培养幼儿的逻辑思维能力，在多功能性的教室里，一堵专门特制的造型墙，留出若干形状各异的镂空格，集展示、收纳、美观于一体。

跳出幼儿园建筑遵循传统、循规蹈矩的做法，华林幼儿园显得有些“另类”：在美术教室里用浴缸代替水池，方便幼儿接水；充分利用空间，在卫生间矮墙上安装玻璃缸，可养金鱼、乌龟、蚂蚁等生物，供小朋友观察；制作一整面磁力与铁板拼接墙，把生活中的锅碗瓢盆吸附其上，并留出空间让小朋友把可以吸附的东西放上去，直观地讲解材质概念；教室里设置涂鸦墙，让小朋友尽情发挥……这正是华林幼儿园的教育特色。



LEGO



森林高中

西交大苏州附中二期

项目坐标：方洲路598号
建筑规模：20000平方米

现代范儿的森林高中

新校舍高大的玻璃窗与厚重的实墙对比形成虚实变化，干净的白色墙面与青灰色板材墙面的连接使立面丰富而不杂乱，现代、简洁、大气的建筑风格显露出学校的独特基因，也与旧校区融合得不着痕迹。

不论新老校区，教学楼或是道路两旁，郁郁葱葱的树木都让人犹如徜徉在一片森林中。竹子、桂花、樱花、芦苇荡……校园景观设计以樱花为主题，在南北主轴形成了独具特色的“樱花大道”，学校北侧入口广场和教学建筑院落特别打造成园林山水为主题的景观，人行通道多用绿竹与木头连廊的组合设计，凸显出校园古朴的诗意。



民心学校

秀外慧中的民心学校

娄葑实验小学夏园校区是为解决外来务工人员子女就学而建，整座学校不论从外部建设，到内部设施，都彰显出园区教育的水准，同时也展现了自己的独特魅力。徐徐走进学校，文化长廊里讲述着爱丽丝梦游仙境、尼斯骑鹅旅行记的故事；回型设计的教学楼在二楼有个别致的景观平台，不大的校园却拥有着宽阔的视野。

娄葑实验小学夏园校区

项目坐标：苏嘉杭西、夏园新村内
建筑规模：11080平方米

尽管所有的教室和功能室都在同一座连体楼里，甚至还不得不与隔壁的夏园幼儿园互通，但舞蹈教室、图书阅览室、室内乒乓球室这样的专用室场都被妥当安排进了建筑之中，标准配备齐集，甚至还有沙发休息区，可谓“麻雀虽小，五脏俱全”。唯一在一楼一间不足20平方米的房间，一间竟是教师食堂，与宽敞的走廊和学生教室形成对比。这种教育理念上的“高大上”无疑更为可贵。



功能精巧

莲花幼儿园敦煌分园

项目坐标：朝阳路150号
建筑规模：10000平方米

功能精巧的湖东最大幼儿园

从天空俯瞰，莲花幼儿园敦煌分园就像一架正要启航的飞机。宽敞的音体室、可容纳300人的报告厅、星空元素为主的科发室等在这座目前湖东最大的幼儿园中一应俱全。建筑上，大胆使用色彩，精心选择配色，黄绿橙红蓝等颜色被和谐地大面积运用在建筑立面与内部装饰之中，而彩色玻璃更是自然地利用采光，创造出了一个斑斓的儿童世界；在室外，秉承“少用塑胶地”的原则，设置草坪、沙地、鹅卵石路等多种材质原地，让孩子更直观地认识接触自然。



夏园幼儿园

项目坐标：苏嘉杭西、夏园新村内
建筑规模：4408平方米



星海小学加固

项目坐标：苏茜路68号
建筑规模：13053平方米



车坊实验小学教学楼拆除重建

项目坐标：简谊西路8号
建筑规模：5000平方米



星海实验中学加固

项目坐标：苏茜路18号
建筑规模：9810平方米



苏大附中宿舍楼部分拆除重建

项目坐标：东振路29号
建筑规模：10990平方米



娄葑学校（梅花校区）

项目坐标：梅花新村内
建筑规模：5116平方米



东方文荟苑三区

项目坐标：东方大道南、星塘街西
建筑规模：251000平方米



湖居
生活

园区久龄项目

项目坐标：亭盛街西、康洲街东、唯华路北
建筑规模：58356平方米



为长者打造美好晚年生活

久龄项目坚持以人为本，按照现代化、专业化、家庭式、贴心型的服务要求，力求为老年人打造晚年生活的乐园。在设计上，久龄项目因地制宜，充分发挥位于阳澄湖与青剑湖之间的地理优势，依托优美生态环境，使入住老人在这里不仅能远眺湖景，享受悠闲的湖居生活，而且还通过临水漫步、池边垂钓、门球运动等体验更多的健康生活方式。在建设上，久龄项目充分考虑到无障碍设计要求，人行步道设置在围绕景观中心形成的场地内圈，结合风雨连廊可以很便捷地到达所有建筑出入口。



中新大道东

项目坐标：唯胜路至界浦路
建筑规模：3600米



松涛街改造拓宽

项目坐标：松江路至金鸡湖大道路段
建筑规模：760米



亚洲
最大

苏州国际博览中心三期

项目坐标：苏州大道东688号
建筑规模：159000平方米

亚洲最大8000平米无柱宴会厅



金鸡湖国际会议中心位于苏州国际博览中心三期场馆内。随着博览三期工程整体竣工，苏州国际博览中心整体拥有5万平方米多功能会议空间，60间风格迥异、设施齐全的会议室及8000平方米亚洲超大无柱豪华宴会厅以及307间客房的国际级酒店设施。为配套会议中心，同期落成的苏州文博诺富特酒店拥有客房307间，并配有康乐设施、办公设施、辅助设施以及机动车停车位。苏州国际博览中心将以更加完善的硬件、更为优越的配套、更加人性化的服务，为客户提供高规格、高标准、多元化、个性化的全新会展体验。



城市
风尚

第53届世乒赛场馆改造

项目坐标：苏州国际博览中心内
建筑规模：110000平方米

前所未有的国际A类赛事场馆大改造

承办国际A类赛事，主办城市常规的做法是选择现有的专业比赛场馆或是专门新建一座场馆，苏州却选择在一座各项建筑标准符合赛事要求的建筑内部，用100天时间，大量租用可回收、可循环使用的材料与设备进行搭建，临时改造出全套符合高水准比赛功能要求的赛场架构，然后在赛后6天内立即拆除完成恢复原貌，新节俭风潮下的城市风尚跃然而出。

总改造面积11万平方米的项目包括主比赛场馆、训练馆、副比赛场馆、新闻发布厅、媒体工作区、志愿者及安保人员休息区等一系列场馆及功能区，快速搭建、快速拆除，绿色、节能、环保，不仅完美解决了国内许多场馆在赛事结束后运营困难的问题，更调用了现成场馆的天然配套之优，为同类项目实践出一个范本，凸显苏州精于管理、沉稳务实的“软实力”。



品质
服务

3E产业园

2014年12月20日，3E产业园正式开园。项目营运的第一年，就吸引11家主导产业企业入驻。依托“高品质厂房+智能制造”的项目定位，以增值服务为核心竞争力，城市重建全资子公司苏州圆德作为相城开发区与园区的桥梁，嫁接经验，培育产业，传递价值，助力相城发展。

六大服务平台

精准快捷·智能化管理平台

2015年创新管理服务手段，建立APP系统并持续维护更新，凭借新技术植入，实现产业园内安全、报修、对账等信息化服务。

贴心支持·政府服务平台

面向企业提供政府办事咨询，代理项目立项、企业注册、环评等事项沟通，为企业对接政府相应部门提供顾问服务。

分享共创·园内交流平台

举办科技政策分享、传统行业的转型突围、企业安全生产等主题交流会，邀请专业人士为企业进行相关主题的解读，促进企业相互交流合作。

私人订制·推广宣传平台

依据不同需求与特点，为企业量身订制宣传方案，开放共享产业园拥有的公共宣传渠道与专业媒体平台，协助入驻企业品牌业务推广。

资源汇聚·人才服务平台

与外部人力资源公司保持长期合作，密切跟进入驻企业人力需求变化，为企业提供涉及招聘、培训、劳务等方面的全方位人力资源管理服务。

共谋整合·集约化经营平台

对企业有集中需求的技术检测、仓储物流等资源加以充分挖掘和整合，引入服务商，以集中采购和内部消化的方式为企业降低成本，提升企业竞争力。

SIPURD
CONSTRUCTION
筑管理
MANAGEMENT

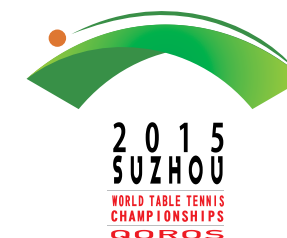


独墅湖医院 效果图

项目管理引领创新与发展

——第53届世乒赛场馆改造项目之体会

文 / 朱峰 聂志勇



第53届苏州世界乒乓球锦标（以下简称“世乒赛”）于2015年5月在江南水乡苏州美丽的金鸡湖畔成功举办，苏州成为继北京、天津、上海、广州之后又一颗闪亮的明星，广受赞誉：苏州世乒赛场馆是历届世乒赛甚至奥运会中最好的乒乓球比赛场馆之一。



本届赛事在遵循经济节俭办赛原则下，将本来主要承办展会的苏州国际博览中心，租用改造成为比赛场馆。世乒赛场馆改造自2014年12月1日开始施工，总改造面积约11万平方米，涵盖主赛馆、副赛馆、训练馆、演播室、新闻媒体中心以及竞赛附属用房、竞赛办公、国际乒联年度大会、乒乓器材和文化展览、休息、餐饮

等功能区域，利用100天完成主体搭建工程，赛后8天完成拆除，将场馆原状复原，与前后展会无缝衔接。为保障比赛场馆建设的顺利进行，世乒赛筹（组）委会高度重视，委托城市重建进行项目管理，明确了“安全、高质、按期、节俭、规范”工作目标，在项目推进过程中进行了多项创新。

赛事举办运营模式创新

世界乒乓球锦标赛是规格最高，规模最大、水平最高，最具影响力的国际顶级专业赛事之一，全球同步直播。苏州世乒赛是首次在地级市举办的国际A级体育赛事，秉承“绿色、节能、环保”的精神，放弃新建场馆，而创新性地采用将大

型体量的现有会展建筑通过项目改造，成为具有14项工程运作子系统的适合赛事举办的体育场馆。同时，本次租借安装的钢结构、地板、看台、LED、LCD、灯光、电气、智能化设备等均是可循环利用材料，不仅很好解决了国内许多场馆在赛事结束后运营困难的问题，更充分利用现成场馆的功能配套，开创了一个利用展览馆举办大型体育赛事的典范，为同类项目创造经验。租用比新建赛场减少了后期低利用率、高额管理费维护的风险，符合当今低能耗、可持续发展理念。

苏州世乒赛场馆改造包含体育工艺工程、弱电智能化工程、体育景观及标志标识工程三个标段，包括了搭建、安装、拆除和恢复原状等全部工作内容。整个工程涉及隔断及钢结构、体育看台系统、体育地板、体育专用灯光系统、低压配电系统、电气

照明系统、消防系统、空调与通风系统、信息显示及控制系统、场地扩声系统、计时记分及现场成绩处理系统、升旗控制系统、信息网络系统、综合布线系统和集成控制系统共14个子系统，这些相互关联且密不可分的子系统组成了一个复杂体育赛事系统工程。从筹划、建设、设计、项目管理，实施者们独具匠心，资源整合，思维创新，克服客观难点，按照展馆既有的功能布局，集成系统管理，在同一载体内的不同区域，为世乒赛打造成“一站式”高品质专业赛场。

项目组织管理机制创新

本届世乒赛管理人员众多，沟通协调工作是决定成败的关键，仅国际乒联（ITTF）国家体育总局、中国乒联（CTTA）、筹（组）委会就有近120人，场馆竞赛部5人，城市重建5人，驻场设计代表1人，驻场审计代表



- | | | | |
|---|--|---|---|
| 1 | | 2 | 3 |
| | | 4 | |
1. 世乒赛主赛场全景
 2. 媒体中心
 3. 会客厅
 4. 苏氏花窗



1人，监理组6人，承包商若干。整个项目团队关系矩阵明确，责任分配到人，“搭建->运营->管理->拆除”角色转换迅速。建立每周监理和项目管理例会、重大事项变更报告和确认、施工进度日报、紧急事项会办和安全生产监督等相关制度，为项目顺利实施提供了强有力的制度保证。

项目管理要求在规定的时间内、预算和质量目标范围内完成项目的各项工作，把各种系统、方法和人员结合在一起，这就要求必须搭建快速高效、上下通达的项目管理机制，明确各自责任，紧密合作，这项工作的好与坏直接影响项目的过程控制和最终的项目质量。

- 5. 看台支撑钢架
- 6. 主转播室
- 7. 观看台椅
- 8. 改造后场馆平面图



项目统筹管理维度创新

2015年春节后，项目各参与方和组委会即全天候进驻现场，上下级同室办公，打破传统政企逐层沟通机制，可直接对接领导汇报思路，尽管大赛经验不足，但彼此积极探讨、沟通顺畅，全面参与到工程建设及赛事保障工作之中，奠定了彼此信任的工作基石。

世乒赛本身也是一个大项目，是从申办、筹建、推广、运营到收尾全过程的艰辛历程。城市重建作为专业的项目管理公司，结合IPMP管理理论，详细研究世乒赛竞赛指南、国际乒联等的要求，为业主进行系统梳理分析、工作目标分解、进度计划安排、节点落实要求、赶工措施管理等全面部署，切实提供专业咨询和到位的项目管理服务，为项目的快速推进铺平道路。项目管理从总体统筹的角度出发，渗透到赛事相关的各个维度，而不囿于场馆改造建设的范围。

项目管理沟通手段创新

通常政府项目为明确职责与发挥引导效能，一般采用行使职权的职能式管理，但易缺乏理解和互动。由于项目实施中和赛事期间的维保阶段会面临许多突发状况，须快速跟踪解决。项目团队利用科技沟通手段创新，依据责任人不同，建立不同的微信群，形成上下绿色互动平台，并设置各平台间联动，达到及时发现问题及时解决的效果。

微信通讯中视频影像、及时语音上传功能，可满足从点对点到点对面的全面沟通，便于问题的现场排查取证，保证了信息传递的不失真、不损失，从而创新了进行问题跟踪、头脑风暴、信息传达、结果反馈等工作的机制。

项目进度强化管理创新

项目设计针对世乒赛竞赛指南和国际乒联、中乒协的具体要求，以及世乒赛场馆需求，进行了详细汇总和分析。场馆改造的初步方案几经论证，不断优化，力求布局科学合理、人员流线顺畅，并与各部门多次协调对接，细化、完善方案。后又经过多次专家评审会，最终形成主题鲜明、操作性强、科学经济、安全可靠的场馆改造设计方案。这是确保项目迅速推进的先决条件。

项目开工前，结合实际需求及现场条件，城市重建将项目管理方案的编制尽量做到详细；项目动态管理持续改进，对于WBS分解和进度安排，与相关方进行讨论后不断优化，组织架构不断完善；定出里

程碑计划后，全力以赴，保证关键线路正常推进；2014年10月28日体育工艺招标完成；12月1日号令一响，全面进场；2015年2月15日（春节前）主体完成；3月15日初步调试工作完成；3月25日工程预验收；3月28日测试赛顺利完成；4月9日消防专项验收；4月10日整体竣工验收/交付使用；4.26~5.3“8→1球台”正式赛场连夜准备，赛事运营保障管理紧张有序；5月12日工程收尾、场地清理、场馆恢复、交还，项目全面验收交还工作顺利完成。

项目风险特殊防范创新

项目风险管理的阶段不同，侧重点不同，应对方案亦不同。经风险识别与分析，本次改造项目是将原先展会功能转换为体育赛事功能，体育赛事较一般展览而

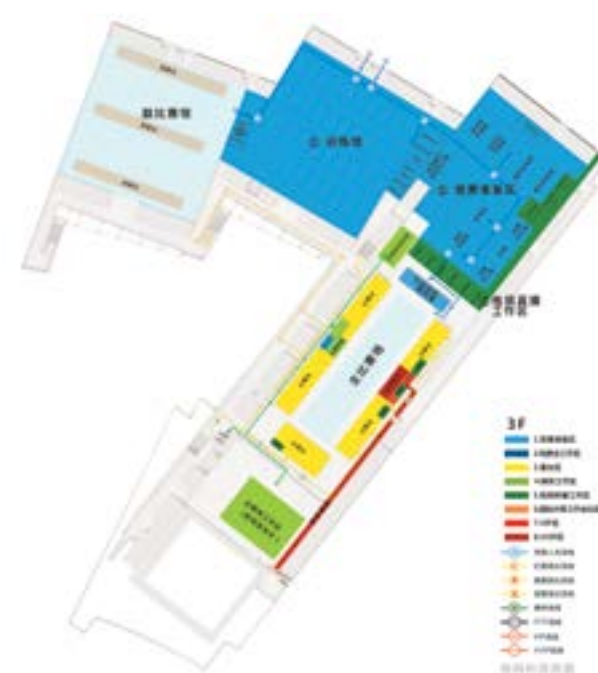


言有人员更具集中、更难以疏散的特点，因此消防设计是改造的风险控制重点和难点。在多次与消防部门对接、讨论，专门邀请了省消防专家进行消防专题审查征求意见；同时委托了江苏省内唯一能做消防性能化分析的中国矿业大学消防工程研究所，为场馆改造后进行火灾烟气流动及安全疏散分析技术研究和出具了消防性能化报告书，并以此作为场馆消防改造设计的依据。通过现场考察和详细数据分析，确

认在采取一些相应措施的基础上，消防综合措施是可靠的，能够保障改造后的场馆消防安全。

在以往的赛事中，常出现赛时断电情况：1996年美国亚特兰大夏季奥运会，出现40分钟和15分钟两次停电；2007年中国乒乓球公开赛停电导致男双1/4决赛中，双方对比分发生争议；2015年第28届乒乓球亚洲杯比赛中，出现了两次停电中断比赛。本届世乒赛保电任务艰巨，将涉及12家场馆，8座变电站，39条输电

电线路和107个配电站所。电力保障部量身定制了21万余字的《保电方案》，实现了“一站一案”、“一线一案”、“一点一案”，在场馆增配69台UPS不间断电源，增设79台ATS双电源切换箱，确保舞台灯光、贵宾室、话筒、比赛照明等重要负荷供电可靠性；制定11台移动发电车支援方案，积极开展应急演练，并在赛前进行了谐波检测防止跳电，全力保障电力系统在世乒赛期间的正常运行，零故障率。



10年后世乒赛重回中国，花落苏州，7000平方米主赛场，134个国家和地区的1357人报名参赛，参赛运动员546人，大赛期间场馆人流总量超11万人次，82家国外媒体、114家国内媒体对赛事进行报道。城市重建深度参建的苏州世乒赛场馆改造工程早已超越纯粹工程领域项目管理的范畴，成为现代项目管理一个创新典范，其中实施的一项项创新突破，有待在未来进一步发展、维护、创新、运用、评估与推广。

内控信息化构建强化企业管理

文 / 魏思齐

自2011年以来，城市重建紧紧围绕园区国资办“加强市场运作、调优发展结构、促进集约经营、夯实管理根基、完善监管体系、提升品牌实力”的工作思路，高标准、严要求，坚持“自我为主，学习吸收”和“走出去与请进来相结合”的原则和方法，全面规划、阶段推进，逐步建立和完善了公司内控制度体系。近年来，城市重建信息化管理的程度越来越高，企业信息化系统与业务经营、日常管理的融合愈发深入。通过信息化技术的不断融入，企业内控管理也正日益集成化与精细化。



内部控制信息化构建的基本原则

在内控制度体系基本建设完成的情况下，企业内控工作的重点就在于实施落地、执行常态化。城市重建认为，运动式地时紧时松、时快时慢地执行，不利于内控建设的持续有效，只有建立常态化、标准化的执行流程，才能促进内控落地，为企业长远发展提供有力保障。内部控制信息化构建，应该在“内控制度化、制度流程化、流程表单化、表单信息化”的基本原则指导下开展，通过内控信息化平台保障内控的标准化执行。

企业信息化作为企业管理的重要手段和支撑，它不但影响了内部控制各因素，

而且极大程度上提高了内部控制的效率性和可行性，使内控过程简化，内控成本降低。信息化系统的建设是对内控体系的实现和完善，促进了内控效果的持续性和价值创造。企业内控建设是将信息技术应用于内控管理的各个环节，建立涵盖内控管理基本流程和内部控制关键控制点的信息系统，包括信息的采集、存储、加工、分析、测试、传递、报告、批露等。

内控建设通过信息化落地的优点，简单来说有三点：一是将风险管理与内部控制流程电子化，提高工作效率；二是通过自动方式检测流程以及表单是否符合制度规范，尽量避免人为操作带来的风险；三是形成自上而下的自动监控体系，实现风险事前防范、事后及时纠偏。

内部控制信息化构建的主要思路

（一）经营业务的信息化落地

内控措施信息化有一个前提，就是企业日常经营活动和办公基本上为信息化所覆盖。内控信息化必须有一个依托，内控信息化建设并不是脱离企业业务信息平台，单独建立一套独立的内控管理系统，而是在现有的业务经营与办公管理信息化平台之上，仔细考察各环节、各界面之间的管理逻辑关系，进行信息化建设之上的内控设计，规避可能存在的风险及问题，找到内部控制信息化的着力点和结合点，以内控制度与流程为标准，将内部控制要求和措施导入到企业业务信息系统中去，

通过内控模块监控管理信息系统中流程运行情况，实现内部控制真正落地。因此，公司首要工作是将经营业务信息化，而经营业务信息化的关键则是表单信息化。内部控制最终实现的方式是各类业务表单，表单也是业务部门完成工作流转的最直接工具。在表单信息化过程中，首先要明确公司的内部控制授权体系，表单中各部门之间的分工要明确，各岗位的职责、权限要清晰；其次要将内控思想和措施落实在表单信息化过程中，如在信息系统中事先设置好不相容岗位，在表单信息化时，系统予以自动识别、控制和提示。

（二）内控工作的信息化落地

内控工作的信息化落地主要包括两个方面：

1、监控预警自动化

监控预警自动化主要从两个层面去实现：一是业务部门通过业务模块可以随时监督业务的进展情况，业务出现异常时，系统自动发出预警信息；二是内控部门通过系统内控门户，集中显示计划关键点进度预警、项目开发完成情况、主项计划完成率，项目动态成本、采购计划完成情况等重点业务统计数据，达到对业务环节的双重监督管理。

2、内部审计信息化

内部审计信息化要建设审计领导决策平台、业务管理平台和业务操作平台，实现审计信息的集中管理和应用，实现对审计对象的动态监控和实时分析。一方面，审计信息系统要与公司业务信息系统建立接口，能直接从业务系统中提取合同台帐及审批数据、财务凭证及报表信息、各项目已支付工程进度款数据等所需业务信

息，利用软件排查审计疑点，及时发现被审计部门/项目存在的问题，提高审计工作效率。另一方面，通过标准化的系统平台建设，使得内部审计工作更加规范、透明。

内部控制信息化构建的注意事项

目前，城市重建已经建设有EAP系统、财务电算化系统等，实现了大部分业务活动的信息化落地。要实现全面的内控信息化，需就以下三个方面工作进一步完善：

（一）着力推进全业务信息化工作，提高数据使用效率

公司仍有部分业务未纳入信息管理系统，存在线上、线下同步操作的情况，使得各类信息散乱、信息查找不便，并且信息系统的数据统计功能也无法充分发挥作用。着力推进全业务信息化工作，一方面可以避免纸质资料遗失的风险，提高资料、信息的完整性，另一方面，还可以充分利益信息系统的数据分析功能，在“大数据”中挖掘管理价值。

（二）进一步加强系统的信息关联，避免形成信息孤岛

内控部门在日常审计过程中，发现存在上道业务环节未进行，下道环节就已开展的情况，如服务采购未办理招标手续，就签订服务合同。此类现象说明系统各业务模块之间未建立信息关联机制，工作中容易发生跳过前道环节就开展后道工作的风险，使业务模块形成了信息孤岛。因此，下一阶段内控信息化工作的重点就是要理清各业务环节的逻辑关系，并将此逻

辑关系融入到信息系统的业务流程中，为各业务模块之间架起信息的桥梁。

（三）清晰界定各环节的审批责任，强化审批责任意识

公司虽然针对部分关键业务环节设置了审批要点，明确了各审批人的审批范围和职责，但在实施过程中依然存在审批职责不够清晰的情况。解决这个问题，首先要对公司的业务流程及岗位职责进行标准化界定，明确各岗位在业务流程中承担的责任，不能有重叠和空白之处；其次，要针对业务流程中的关键岗位，在信息系统中设定审批要点，在其对业务审批时予以提示；最后，建立责任奖惩机制，在内控实施过程中，内控实施不到位、内控实施意识不强，都要相应追究责任，同时对责任进行细化，不同的后果承担不同的责任，不同的岗位承担不同的责任。



东方维罗纳幼儿园 实景图

标准化管理探索发展之路

文 / 刘海炳

城市重建经营业务，从包含项目融资、动迁安置、土地一级开发、配套工程开发建设等一系列复杂工序的城市更新项目，到类型丰富、规模各异、种类繁多的民生公用项目管理与代建业务，公司内部各职能、团队之间互动频密、配合要求高，标准化管理的推进至关重要。从结构较为清晰的项目管理业务入手，城市重建目前开展的标准化主要有三大项：项目管理标准化、项目现场形象标准化、安全生产标准化。

运用程序化过程方法 实施项目管理标准化

城市重建的经营定位不同于传统的地产开发商或建筑工程施工企业，公司侧重

的是对大型项目的统筹管理而不是承担项目具体施工作业。城市重建将作业标准的概念引入到项目管理中，通过对项目建设各阶段的管理程序进行规范，实施标准作业。首先把项目管理中的主要工作进行分解，然后编制和规范各工作的作业标准，最后将各标准落实到项目中的实际运用，这就是所谓的项目管理标准化。

在运用国际化项目管理理念的基础上，按照项目进展的时间顺序，将各时间节点上项目应该开展的必要的管理活动串联起来，明确管理的流程，规范开展的何种管理工作，设定达到怎样的管理目的，列明对过程的输入输出的管理成果，以及每项工作的作业周期和开展的前期条件等

均进行清晰的规定，是整个项目管理标准化的过程。

为此，城市重建的项目管理标准化手册将项目管理的主要工作分成七大模块：项目前期、项目设计、项目招标、项目实施、项目竣工、项目审计、项目后期等。各大模块都规定了相应的工作内容与作业动作，明确四大方面：一是启动条件，该工作开始的前提条件或者该工作前一工作已达成的工作成果；二是主要工作，列明了该工作中，主要担当相关部门要完成的作业内容或者作业任务；三是成果标志，该工作完成时要取得的成果或者该工作的工作目标；四是具体操作，该工作执行的操作规程或者作业指导书。

企业生产经营过程中往往存在许多浪费，所谓浪费就是对产品和服务不增加价值的生产活动或者管理流程。根据经营管理的特点，有人参照生产制造企业的范例，提出了管理上的七大浪费包括等待、协调不力、闲置、无序、失职、低效和管理成本的浪费等。现代先进的管理在实践中总结出了一套消除浪费的行之有效的管理方式，比如目视管理、5S管理、标准化管理等，代表了当代管理理念和管理思维。标准化管理更是对管理的规范性、科学性和高效率具有很大的帮助和作用。



借鉴工业生产管理理念 实施现场形象标准化

工程现场形象管理包括项目场地管理和形象管理，其目标是规范场容，督导文明作业，保持项目现场整洁卫生、安全有序。现场形象管理直接影响到项目管理的活动能否正常进行，人流、物流等是否顺畅，同时，项目现场形象管理也是项目管理的一面镜子，能反映出整个项目团队的管理水平、管理风格，乃至表现的是整个企业的精神风貌和管理理念。

现场文明形象标准化就是借鉴工业生产标准化的理念，以人本管理理念为出发点，将从业人员的职业要求、行为规范、技能素养实施标准化的要求，对现场的生产要素进行标准化的协调管理，使现场有序、整洁、规范、文明。

现场形象标准化管理的开展一般遵从三个阶段：先是对现场场地形象通过5S活动、合理定置管理和目视管理等打造出要求的文明形象现场标准，然后对该标准以文件制度化的技术规范实施固定，形成一套文明形象标准化手册，最后将标准手册在各项目中推广和应用。结合以上3种现场管理方法，城市重建将文明形象标准要求进行具体化，形成《工程现场形象标准》。为切合不同投资规模项目的实际，将现场标准设置分投资规模5000万以下和5000万以上、市政项目、一级开发项目等4类型，分别对包括工地出入口标准、工地围栏标准、项目办公场地标准和工地作业现场标准四大界面内容进行标准化规范。

《工程现场形象标准》对每一类标准都明确了其适用范围、主要规范和标识要求，构成了完整的标准内容。在实际操作过程中，城市重建选取在建的典型项目，进行标杆建设，经过内部观摩与探讨，验证现场标准化管理的实际成效。一经论证与认定，则令其它各项目参照标杆项目快速铺开实施。

契合管理型企业特点 实施安全生产标准化

安全生产标准化是指通过建立安全生产责任制，制定安全管理制度和操作规程，排查治理隐患和监控重大危险源，建立预防机制，规范生产行为，使各生产环节符合有关安全生产法律法规和标准规范的要求，人、机、物、环处于良好的生产状态，并持续改进，不断加强企业安全生产规范化建设。

城市重建根据PDCA循环建立、实施安全生产标准化体系，其工作步骤是：拟定工作计划、制定工作方案；建章立制、执行和贯彻各项规章制度、操作规程；检查考评、严格整改；不断完善、持续改进。通过安全生产标准化建设，实现企业的安全生产水平明显提高，安全管理和事故防范能力明显增强，使企业安全生产管理实现制度化、规范化、流程化。

城市重建建立安全生产标准化的规章制度；建立健全安全组织机构，设置安全委员会，设置质量安全部；建立完善的安全生产责任制，并进行责任的落实考核；建立了项目组和各部门自查自检、质量安全部定期检查、内部控制部不定期抽查的

三重安全检查制度，加强实施隐患排查与治理机制；制定和分解安全目标和指标，建立合理的安全绩效考核机制；建立完整的安全生产教育培训体制，实施全员覆盖的各类安全教育培训；保证安全生产投入，不断改善生产条件；制定了应急救援管理制度和应急预案，设有应急救援管理机构，加强安全事故和应急管理；积极开展安全文化建设，宣传引导全体员工的安全态度和安全行为。一系列措施确保了安全生产标准化在城市重建这样的管理型企业真正落地，城市重建也因此成为园区首批通过安全生产标准化二级企业评审的企业。

标准化管理的一个重要思想就是要求企业按照“策划、实施、检查、处置”PDCA循环开展工作，周而复始的进行管理活动，实施持续改进。“PDCA”的方法可适用于所有过程，包括管理过程。项目管理的标准化管理探索对企业的长远发展而言，是一个试点，由此出发，公司经营的城市更新、PPP合作模式项目也都可以逐步纳入标准化管理的范畴，从而企业的核心竞争力得以高效复制，从而谋求在循环往复的经营活动中获得螺旋式上升，从根本上激发企业长足发展的动力。



新形势催生安全生产新策略

文 / 朱华



2014年8月31日，全国人民代表大会常务委员会通过了关于修改《中华人民共和国安全生产法》的决定，自2014年12月1日起施行。新安全生产法对生产经营单位、单位主要负责人、单位安全生产管理机构、安全生产从业人员的责权都有明确的规定。

2015年元旦，城市重建成立质量安全部，全面负责公司的质量与安全管理。面对公司承接项目数量多、规模各异的特点，城市重建条分缕析，拟定出一套安全管理的新策略。

精准定位 服务生产

城市重建承担大量公共项目的开发建设，质量安全工作的根本目的是为项目平稳高效的推进服务。自建立质量安全职能部门以来，城市重建加强与质检、安监等行业主

管部门的双向沟通，多渠道全面了解公司各项目安全生产状况，及时将行业管理的新规章、办法及时宣贯到公司各项目。

为建立更为完善的质量安全体系，更好地为项目建设服务，城市重建打通自上而下、串联各部门联动的质量安全管理运作网络：质量安全委员会由班子成员领导，负责企业质量安全政策、总体工作计划的决策与审定，下设安全工作小组成员来自前后道各部门，统一督导公司生产生活方面的安全管理工作；总工办从标准化建设的角度，研究质量安全行业标准并研究在企业落地方案，制定项目管理规范标准；质量安全部全面负责质量、安全制度落实和施行效果的检查与督导，并主理公司内外质量安全相关组织机构的沟通协调工作，组织各项目间的互相观摩和交流学习；项目管理部作为的安全生产的直接责

任部门，负责执行项目现场的质量安全日常管理，维护月度质量安全巡查、安全会议等基本工作制度。紧密交织的质量安全管理网络让指令更快速传达、制度更有效贯彻、效果更可评估。

分类梳理 分级管控

不同的项目类型与建设阶段，质量安全管理的侧重点亦不同。不同规模的项目，其人员配备、企业资质、现场投入、管理水平往往存在显著区别，城市重建按建筑规模、投资额大小分类，制定相应的管理办法，纳入项目合约条款，实施分类检查、管理和评价，不但便于开展质量安全管理，更利于不同项目间相互学习、借鉴、提高。

同时，依照施工建设阶段，做好分级管控：对半年内竣工的项目加大隐患排查

2014年8月2日，江苏昆山中荣工厂发生特别重大爆炸事故，累计造成221人死亡，直接经济损失3.51亿元。如此恶性事故，建国以来长三角地区从未发生过。12月30日，国务院对本次事故调查报告作出批复，认定这是一起生产安全责任事故，各部门对涉事各个环节责任人一一依法追究。

事故的发生地距离城市重建办公地点仅仅30公里。这次事故改变了很多人的命运，与此同时，这次事故注定将被写入中国安全生产的历史，推动中国安全生产管理的新进程。



与处理，平衡好项目进度、质量、安全等关系，在确保生产安全的前提下，协助项目顺利竣工交付；对一些工期较长、实施过半、竣工时间在半年之后的项目，在现有基础上，落实人员、设备、考勤管理、检查等工作，保证项目安全生产管理体系的平稳运行；对新开工包括新开工不久的项目，从人员配备与管理、安全措施费用投入、临时供电与消防系统方案审查与验收、人员教育与培训等方面严格要求，实行预控管理，确保新开工项目安全生产管理体系科学、严谨、可追溯。

学治结合 重在执行

城市重建积极组织各部门开展安全生产领域法律、法规、规章的学习研究，把行业专家请进来，为公司的安全管理人员进行法律法规宣传培训，明确个人及公司所担负的质量安全责任与义务，指导相关岗位员工依据法律、规章与项目合约开展质量安全管理，保障公司的安全生产管理办法切实落地，不越位、不缺位。

在项目隐患排查的基础上，针对项目上出现的安全生产违规行为，城市重建对照项目合约严肃处理。由于一些项目合约的延续性，各项目在具体操作规定上原有不同。就每一份违约处理，城市重建均对照项目合同进行处理，按章办事，让项目管理人员、施工、监理等参建各方认识到合约执行的严肃性，进一步树立质量安全履约意识。

此外，通过仔细研究合同现场管理条款，博采众长，城市重建按照项目人员管理、现场方案审查及验收、项目日常生产行为管理等方面，对合约相关条款进行补充与完善，统一标准，加强条款合理性、可执行性。

创新方法 寻找抓手

项目管理中，人的要素是第一要素。我国近年来安全生产事故多发，经过不断的学习研究，国人愈来愈认识到在安全生产领域中国与西方发达国家在思想认识上、管理技术上还存在不小的差距，欲改变安全生产总体面貌，依然要靠思维创新与技术创新。

城市重建在强化安全会议、隐患排查、整改处理等传统管理方法的基础上，研究安全生产的客观规律，围绕“项目人员管理”和“安全生产措施费用管理”两个方面，做了一些探索和尝试。

● 网络考勤管理系统

招标过程中，项目经理、总监等关键岗位人力资源的权重也是承包商、监理单位选择的重要组成部分，人员对一些重要项目的成败有决定性影响，但是项目实施过程中，投标人员不到岗、到岗不按规定履职、人员变更随意等在项目管理中往往普遍存在。2014年12月，省住建厅印发《江苏省建设工程施工项目经理部和项目监理机构主要管理人员配备办法》，对项目人员配备管理有了明确规定。城市重建根据项目分布、项目类别，建设网络考勤管理系统，在各项目上固定IP地址，安装人脸识别考勤设备，数据自动对比、采集，杜绝人为因素，根据考勤结果，比照项目合约，严格处理缺勤；同时对长期不能到岗的督促按合约进行变更及处理，以技术手段解决项目经理、总监等人员的到岗履约管理问题。

● 安全投入管控前置

安全生产法第二十条规定，“生产经营单位应当具备的安全生产条件所必需的

资金投入，由生产经营单位的决策机构、主要负责人或者个人经营的投资人予以保证，并对由于安全生产所必需的资金投入不足导致的后果承担责任”。法律明确规定安全生产措施费用是企业决策层面的责任，投入达标，现场管理才有保障；投入不足或者不规范，延续到项目层面，必然是一个隐患突出、管理薄弱的项目，隐患积累到后期整改，成本高、周期长，还容易在管理中引起对立情绪。

城市重建在新开项目中，将安全管控环节前移，涉及企业安全设施投入，严抓验收环节，投入不达标，不予开工或不予支付安全生产措施费用。2015年第一批在6个项目中试点实施，验收通过后，项目隐患特别是重大隐患大幅减少。目前安全生产设施投入与验收已经在公司项目中全面推行。

当下，国内行业的安全生产形势尚未根本好转，主要依靠传统手段管理，安全会议多、文件多、事故依然多发，中央的决策部署传递到基层政府，可能只需要很短时间，但是“人的生命高于一切”等安全生产理念要深入人心还需要很久，甚至几代人的共同努力。

信息技术已经发展到了新的发展阶段，城市重建结合公司的业务情况不断实践，将充分延续并拓展“安全+互联网”的思维，在管理方法上不断探索创新，建设质量安全生产信息化管理系统，动态监测项目安全生产管理状况，跟踪管理各环节的安全生产管理行为，在项目安全管理领域多作有益贡献。

人尽其才： 以人为本塑造卓越团队

文 / 姚凌骏 整理

大名鼎鼎的美国国家航空航天局（NASA）在1990年将一代哈勃望远镜送入太空，项目筹备历时15年，耗资17亿美元，千万人为其辛勤工作。然而一个业余人士才会弄错的瑕疵镜片混入其中，摧毁了整个团队的努力。事故调查委员会经过漫长的调查，最终确定事故主因：17亿美元的望远镜出现瑕疵是由于领导失职——许多次测试中早已出现问题迹象，而NASA管理者与承包商之间的敌对情绪致使后者在发现技术问题时不愿通知NASA，因为他们已经厌倦了指责。看似不慎明显的管理不当竟让一个汇集众多顶尖精英的团队十余年的努力付诸东流。事故发生数年后，该项目的天体物理学部门主任查理·佩勒林开创了4D管理系统。

物理学家查理·佩勒林开创的4D系统通过对团队文化的诊断，协助团队和领导人寻找、确定而后建立与目标相匹配的文化，从而提升团队绩效。该系统的研究和应用被认为树立了“背景管理”理论和实战法则。这套建立在世界最顶尖科技研究机构失败教训基础之上的团队建设理论，对企业管理转型升级有重要的借鉴意义。

2015年，城市重建引入“4D管理”培训，成为苏州工业园区首家。在建司十周年的历史性时刻，城市重建业务向多元化、市场化端延伸，团队管理的重要性不言而喻。团队管理的水平决定着一个企业后继发展的实力和驱动力，也是整个企业凝聚力和战斗力的充分体现。而团队的问题，归根结底，是人的问题。

何为卓越团队？

国际绩效大师托马斯·吉尔伯特提出有两类因素影响组织绩效：一个是环境，另一个是个体，而环境因素占有75%。美国的斯特洛维奇和奇普斯在他们合著的《培训不等于绩效》中揭示，软环境与绩效的相关度达到80%，而技术、战略、投资等硬件环境的影响仅有20%。稻盛和夫说，决定企业盛衰的因素，是眼睛看不到的无形要素，就是员工的意识，团队的氛围或者说就是企业的文化。

以《西游记》中的唐僧“团队”为例，唐僧、孙悟空、猪八戒、沙僧都各有性格的优缺点和能力的局限，可若他们之中缺少任何一位，这个团队的士气和氛围必定截然不同，能否历经九九八十一难走到底取得真经都成问题。有人说，没有唐僧，就没有凝聚力；没有孙悟空，就没有创新力；没有猪八戒，就没有亲和力，少了乐趣；没有沙僧，就没有执行力——这正是任何一个优秀团队都不可缺少的四个核心要素。从另一角度来看，一个卓越团队不必每个人都是“孙悟空”十八般武艺样样精通，应该包容不同成员性格的瑕疵，把合适的人放到合适的位置上，对不同的人采取针对性的管理方式，从而将团队效能最大化。

根据众多调查发现，一个好的团队建设，即所谓高绩效团队应表现为以下四个特征：

- 1 感激欣赏、彼此尊重的团队氛围
- 2 团结互助、和谐相处的人际关系
- 3 清晰而有驱动力的愿景规划
- 4 权责分明的执行流程

认识团队文化的作用机制

看似简单的道理，在企业管理中真正落实有时却难于登天。团队建设究竟有多难，先来看下面的故事：

故事一：大凡钓过螃蟹的人都知道，竹篓里放一些螃蟹，不必盖盖子，螃蟹也不会爬出来。因为，只要有其中一只往上爬，其它螃蟹便会纷纷攀附其身，结果往上爬的那只螃蟹自然被拉了下来，到最后大家还是爬不出来，这就是我们通常所说的“螃蟹效应”。互相牵制、跟风内斗等因素是造成螃蟹永远爬不出来的根本原因。假设在“螃蟹效应”盛行的企业里，员工之间、员工与领导之间必然经常为了各自利益相互算计、明争暗斗，甚至想尽办法、极尽所能去攻击、压制对方，如此久而久之，在企业内部就形成一种不良风气，这就是“螃蟹文化”的由来。

故事二：房屋建设用的最多的钢筋、水泥，想象一下你此时站在30层楼高的露台，将一桶水、一袋黄沙、一袋水泥往楼下倾倒，它所产生的破坏性试验作用是有限的。假如把一桶水、一袋黄沙、一袋水泥和在一起变成混凝土后，再往楼下砸，其威力是远远大于前者的。作为团队的领导者，是愿意各自为阵，宁做散沙；还是愿意和水、水泥和在一起使自己变成坚硬的混凝土呢？

20年前，丰田、通用、沃尔玛把团队概念引入



2015年12月 4D卓越团队工作坊

FIGHTING!

面，提高团队凝聚力与执行力，激发团队创造力与愿景驱动力，增强跨部门之间的协作力；在个人层面，营造自省觉察、向内聚焦的行为导向，提升责任感、敬业度，增强幸福感、归属感，平衡发展。

在团队和项目工作中，个人性格、团队性格、合作双方的心态，这三者都需要有效匹配。要保证团队成员能够在同频的环境中做事，即整个团队有着共同的行为标准和准则；要创造一个开放的环境，鼓励员工敢说真话，敢当责任；要尊重人与人之间美好的差异；要使得整个团队的文化氛围是和谐充满正能量；要关注团队成员的个性差异；要在遇到问题时，大家有一套达成共识的解决问题的思路。

识己、识人、修圆、谋事，突破思想和情绪模式的束缚，优化行为模式，用态度控制来巩固领导人的正面形象，用沟通技能来强化跨部门的合作，如此企业也就有可能真正实现人尽其才，打造卓越团队的核心力量。

生产过程中，此事曾轰动一时。如今，团队几乎成为HP、P&G、GE等所有大企业的主要运作方式，越来越多中国企业家也都意识到了团队的作用。有关卓越团队建设和管理学者纷纷指出，影响团队建设最关键的是“文化背景”的统一，即企业软环境——企业文化的营造。哈勃望远镜、哥伦比亚航天飞机和挑战者号飞船等重大项目事故调查显示，原因就在于NASA的人际关系、文化背景等社会性要素出了问题，领导失职造成了供应商与NASA管理者之间的敌对情绪，重要信息沟通不畅。NASA的一位领导者斯蒂芬·约翰逊甚至认为，“80-95%”的失败，最终都是由于人为失误或者沟通不良造成的。

根据卡内基训练百年来的人才培训经验发现，一个人的成功需要拥有丰富的专业知识，正确的态度与良好的技能（如沟通、人际关系与领导力等）。然而对于一家建司十年，中途历经两次合并、分流的企业来讲，企业文化的建设和内部沟通机制的建立则显得

极为重要。为此，公司特邀卡内基训练专业讲师连桂慧老师为公司开设了《凝聚共识、强化合作，培养高素质人才》的公司内训课程，从技术到方法，从理论到实践都一一给出了答案。

实施人尽其才的团队建设

无论是“4D系统”，还是“卡内基影响力风格”，每一项测试的背后都告诉我们个体间存在差异，不是哪一类型更好，而是在每个维度里都要修，修到圆满。正所谓“人尽其才”。承认个体天性的差异，鼓励运用天性的优势并主观能动地去克服天性对对象限的挑战，平衡发挥个人效能，强化团队行动力，优化合作关系。

对企业运营而言，要使每个人都能够并“愿意”发挥自身才干、创造价值，必须从组织、团队、个人层面都建立同一的、明确的文化背景。在组织层面，要营造高绩效、低风险的组织背景，提升客户满意度，提高员工保留率，增强组织正能量场；在团队层



2016年1月卡内基训练





唯亭老街 效果图

PPP模式在棚户区改造项目中的应用

——以苏州工业园区棚户区改造二期PPP项目为例

文 / 章超

2015年全国棚户区改造工作会议中，住建部副部长王宁指出未来三年全国计划改造各类棚户区1800万套，改造农村危房1060万套。换个角度看，如此空前的棚改体量对应的是全国万亿级的资金需求。国务院在2015年7月发布的《关于进一步做好城镇棚户区和城乡危房改造及配套基础设施建设有关工作的意见》（国发[2015]37号）中提出：棚改项目需创新投融资方式，鼓励多种所有制企业作为实施主体承接棚改任务——“在城市基础设施建设运营中积极推广特许经营等各种政府与社会资本合作（PPP）模式”。为响应政策号召，在园区工委、管委会领导下，苏州工业园区城市重建有限公司（简称“城市重建”）协同园区财政局、国家开发银行积极推进苏州工业园区棚户区改造二期项目的PPP模式引入工作。

一 项目概况

（一）项目背景

为贯彻工委、管委会加快棚户区改造的战略部署，城市重建在与国家开发银行成功实施了第一期棚改项目融资的基础上继续开展第二期融资，争取低成本（4.245%）信贷资金。从2014年开始，国务院、财政部、发改委等部门发布了一系列政策，要求促进政府和社会资本合作模式（PPP模式）的发展，国开行也大力支持以PPP模式实施棚改项目，提出示范先行，突出重点的工作方向。

2015年8月，园区管委会指定园区财政局为苏州工业园区棚户区改造二期PPP项目实施机构，并决定采用公开招标的方式确定PPP项目的实施主体。2015年10月，诚唯元公司成功中标，作为社会资本方与园区财政局签订PPP项目协议。

（二）建设内容与规模

苏州工业园区棚户区改造二期PPP项目包括唯亭老街片区棚户区改造以及车坊老镇局部棚户区改造项目，改造占地面积约403公顷，新建安置房约75.23万平方米。主要建设内容为拆迁安置工程、新建安置房工程、配套基础设施工程等。

1、拆迁安置工程：拟拆迁改造居民2434户（以最终实际户数为准），拆迁改造居民住房建筑面积约43.22万平方米；拟拆迁非住房类房屋面积约17.42万平方米。

2、新建安置房工程：拟建设拆迁安置小区总占地面积约27.01万平方米（约405亩），总建筑面积约75.23万平方米，共建住宅楼52幢；

3、配套基础设施工程：拟对项目区域范围内老新村等方面进行提升与改造，其中：道路长15.39千米，总面积约32.58万平方米；唯亭街道G312北片区旧住宅小区改造工程（老街外立面整治、菜场改造、停车场平整等）

项目总投资约64.60亿元，其中：建设投资约60.91亿元，建设期利息约3.69亿元，拟申请50亿元银行借款。

二 运作模式

（一）PPP模式简介

PPP是英文“Public-Private Partnership”的简写，中文直译为“公私合伙”，简言之指政府与社会资本建立合作关系提供公共产品或服务的一种方式。虽然社会资本参与提供公共产品或服务已有很长历史，但PPP术语的出现不过是近十年的事情，在此之前人们广为使用的术语是PFI、BOT、BLT等。世界上最早的PPP模式出现在英国。1979年，英国政府为了减少公共支出开始探索私营主导融资（Private Finance Initiative, PFI）制度，并率先推动吸引私营资本的一系列措施，成为世界上其他国家研究和应用PPP模式的典范。日本、韩国、中国从上世纪90年代开始在基础设施建设领域尝试PPP模式，中国政府从2014年开始逐步加大了PPP模式的推广力度，2015年是中国PPP项目大批量启动的元年。

（二）园区PPP项目的基本特征

园区棚改二期PPP项目在方案设计上充分借鉴了北京地铁4号线、固安工业园等国内经典PPP合作案例的主要经验，把平等、契约、诚信、共赢等公私合作理念融入园区政府与诚唯元公司的协作开发和建设运营之中。其基本特征是：

1. 政企合作

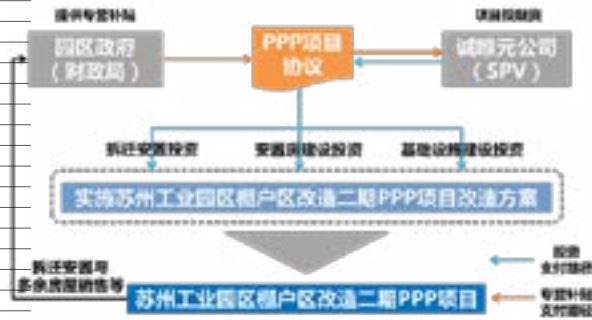
按照财政部《PPP项目合同指南（试行）》等文件的要求，社会资本在项目公司（SPV）中的持股比例应高于50%，故对诚唯元公司进行股权结构的改造，以公开转让方式引进苏州信托持股51%，从而诚唯元公司可作为合格的SPV参与PPP项目。经过公开招标，园区政府与诚唯元公司签订排他性的PPP项目协议。诚唯元公司作为项目公司（SPV），负责园区棚改二期PPP项目的投资、拆迁、建设、运营、维护一体化市场运作，着力对园区棚改二期项目进行综合改造；园区管委会履行政府职能，负责决策重大事项、制定规范标准、提供政策支持，以及基础设施及公共产品质量的监管等，以保证公共利益最大化。

2. 特许专营权

通过PPP项目协议，园区政府授予诚唯元公司15年的特许专营权，双方形成了长期稳定的合作关系。诚唯元公司作为项目公司（SPV），负责为园区棚改二期PPP项目的投资、建设、开发、运营提供一揽子公共产品和服务，包括拆迁安置、安置房建设工程、配套基础设施建设工程、后期运营服务等。鉴于拆迁安置工作的不确定性，若专营期内出现多余安置房，则园区政府可委托诚唯元公司进行销售。

3. 收益回报机制

双方合作的收益回报模式以政府付费为主、使用者付费为辅。园区政府对诚唯元公司的拆迁安置、安置房建设和配套基础设施建设的投资按成本加成方式给予年均投资回报率7.07%的专营补贴；对于多余安置房的销售收入，按约定方式抵扣专营补贴，并设置销售收入的上下限作为多余安置房销售的调价机制。以上两项收入作为企业实施PPP项目的收益，但园区政府无义务保证诚唯元公司获得高于约定的年均投资回报率（7.07%）。



4. 风险分担机制

园区政府以园区棚改二期PPP项目的总投资为基础向社会资本支付专营补贴，园区政府仅承担政策和拆迁进度风险。诚唯元公司对园区棚改二期PPP项目进行投融资，以收取PPP项目的专营补贴实现回收成本、获取企业盈利的目的，同时承担机会、经营和债务等风险。

风险识别	园区政府	诚唯元公司
政策风险	√	×
拆迁进度风险	√	×
机会风险	×	√
债务风险	×	√
经营风险	×	√

(三) 主要创新点

园区棚改二期PPP项目的模式属于在拆迁安置、安置房建设和配套基础设施建设基础上的整体式外包合作方式，形成了“政企合作”的整体开发建设机制，提供了一套棚户区改造的开发建设和后期运营的综合解决方案。

1. 明确风险分担机制

在PPP项目协议中明确了风险分担机制，园区政府仅承担政策和拆迁进度风险，而诚唯元公司承担机会、经营和债务等风险。在此基础上确立了政企双方的权利与责任，园区政府负责政策安排及控制拆迁进度，诚唯元公司负责保证投资进度和建设质量，以此为核心建立协商制度，共同推进项目进程，减少各自的操作成本，提高了棚户区改造与公共产品的质量和效率。

2. 以PPP模式改造存量项目

园区棚改二期PPP项目脱胎于唯亭老镇改造及车坊老镇改造项目，是摘取其中符合棚户区改造要求的部分重新组合而来。这就要求在PPP项目公开招标过程中公开存量项目的投资情况，使社会资本方承认存量项目为PPP项目的一部分并继续投资、建设。经过与园区财政局的充分沟通，在招标文件中要求参与招标的社会资本方须按照审计、评估结果，接受项目已投入建设的资产、已签订的协议、已支付的费用现状，进行全资收购；并完成未完、待建工程建设以及尚未拆迁居民的拆迁补偿，保持了园区棚改二期PPP项目的完整性及项目建设的连续性。

3. 创新融资方式

园区棚户区改造二期项目总投资64.6亿元，计划三年完成，若全部由园区财政安排，则每年约需22亿元预算资金，单一项目投资达到2014年园区财政公共预算收入的9.5%，将给园区财政增加沉重的负担。在PPP模式下，园区财政只需按年支付专营补贴，项目专营期为15年，平均每年的专营补贴支出为6.58亿元。PPP模式与传统模式相比，拉长了财政资金的支出年限，减轻了财政年度支出负担，提高了政府提供优质公共产品和服务的供给能力和效率。

借鉴价值

园区棚户区改造二期PPP项目在整个推进过程中较好解决了棚户区改造的资金难题，这种PPP模式获得国家开发银行的大力支持，国开行计划在全国范围内进行复制，具有较高的借鉴推广价值。

(一)传统的棚户区改造项目没有收益或收益较低，社会资本参与意愿不强，项目建设主要依靠政府投入，园区棚改二期项目采用区域整体开发的PPP模式，实现公益性与经营性项目的统筹平衡。园区棚改二期项目采用综合开发模式，对整个区域进行整体规划，统筹考虑安置房建设和配套基础设施布局，实施一二级联动开发，既防止纯公益项目不被社会资本问津，也克服了盈

利项目被社会资本过度追逐的弊端，从而推动区域经济社会实现可持续发展。

(二)在园区棚改二期PPP项目的改造过程中，重建公司结合在建工程的实际情况，提出采用PPP模式改造存量公共服务项目，并运用建设一拥有一运营（BOO）方式实施具体操作。在未来业务发展过程中，重建公司可在更多不同领域的项目中尝试采用PPP模式。

四 实施PPP项目应具备能力的思考

狭义的PPP模式可以理解为一系列项目融资模式的总称，包含PFI、BOT、BLT等多种模式。但不管在哪种融资模式下，实施PPP项目的社会资本除了需要具备强大的融资能力外，还应突破两种能力局限：

1. 承受长期占用大量经济资本的能力

采用PPP模式的项目，一般需要社会资本提供大量的项目资本金，且项目完成建设后还有漫长的运营期，导致项目资金回收期较长。如棚改二期PPP项目资本金14.6亿元，项目投资回收期约10.88年。与一般的工程项目相比，PPP项目占用资本金的规模大、周期长，若计划承接更多的PPP项目，则建议社会资本扩大资本金（或自有资金）规模，如引入产业基金等。

2. 项目专业运营能力

政府大力推广PPP模式的美好愿景是各项目建成后能够良好的运营下去，创造更多的社会价值，而在具体操作中，又希望PPP模式能够缓解地方政府财政压力、减轻地方债务风险。但在当前形势下，各个地方政府在寻找合作方时不仅考虑社会资本的资金实力，还有关注其项目运营经验和专业能力，比如污水处理。从长远来看，我们在PPP模式上要取得长足进展要研究如何与专业运营商的结合。

面对医院、养老、污水处理、发电等各类不同领域的项目，即使是一家资本雄厚的社会资本公司也不可能拥有如此全面的运营经验、以及如此庞大的人才储备。所以，引入专业领域合作方共同成立SPV将在PPP模式的推广中变得越来越重要。从已实施的PPP项目来看，PPP模式的社会资本方不一定是单一的。如北京地铁四号线项目的社会资本方涉及京投（BIIC）、首创（BCG）、港铁（MTR）三家公司，一方面通过PPP模式运作取得了地铁建设资金，另一方面引入了香港铁路有限公司的地铁运营经验。发达地区的政府可凭借自身强大的招商能力引入多家社会资本合作开发PPP项目，而欠发达地区政府资源有限，在进行PPP项目招标时可能提出由社会资本引入合适的专业合作方。在未来，引入专业合作方的能力可能是社会资本中标PPP项目的一个重要条件。



**张万桑**

瑞士联邦建筑师协会注册执业建筑师。
瑞士Lemanarc建筑及城市规划设计事务所创始人，首席设计师，瑞士历史上最早成为瑞士联邦建筑师及工程师协会注册执业建筑师的华人之一，是园化建筑（Gardenized Architecture）思想的缔造者和倡导者。
Lemanarc与中衡设计集团股份有限公司联合实施独墅湖医院的方案设计工作。

@ 首先请您为我们简要介绍一下独墅湖医院的规划情况。

Z 独墅湖医院是苏州大学医学中心，占地15.6万平方米，总建筑面积12万平方米，其中一期工程规划床位800张，预计日门诊量3000人次。独墅湖医院将门诊、医技、住院几个主要的功能分区一体化设计，由两栋12层塔楼和3至4层裙房组成，建筑造型简洁现代，从苏州传统建筑中提取设计元素，体现现代性与本土文化的呼应。吸收西方的医院模式的可靠经验，结合中国的具体国情和就医习惯，独墅湖医院将力求为公众打造一座不同就医体验的现代医院。

@ 您在进行独墅湖医院方案设计过程中，对苏州当下医院建设留有什么样的印象？

Z 苏州的公共医疗事业正处于一个蓬勃发展的时期，其实和国内的整个环境很一致，大家都努力地在改进、在提升，希望能够扭转目前的现状，但从一个更高的角度去看，国内医疗建筑设计在人文方面的考量还可以再往前走一些。

关怀：医疗的本质

The Essence of Healthcare

记者 / 宋亚

*中衡设计集团股份有限公司总设计师丘琳对此文亦有贡献

@ 您认为独墅湖医院设计最大的特点是什么？

Z 不论是现在已经投用的南京市鼓楼医院还是独墅湖医院，我一直坚持的一个理念就是“HEALING GARDEN治疗花园”。我希望设计出来的医院不是传统的“衙门式”的建筑，我不想让病人感觉自己像个出了问题的物件，来到医院这个“大机器”中被敲敲打打修理一番然后就走了，心中被注满消极的情绪。医疗的本质是什么？我认为医疗文化行为的本质就是关怀。医院不能打包票治好每一种病患，但病人来到医院求助，不仅仅寻求医学的帮助，客观上也需要对疾病、病痛本身的一种人文关怀。医院二字，本就可拆解为“医疗的院落”，建造一座花园主题贯穿的医院并不是为了建筑外表，而是探索一个契合医者和患者身心特征的综合空间。

@ 怎样通过建筑设计去契合医生和病人的身心需求？

Z 方案设计过程中，我们花很多时间与院方一起探讨医院建筑方面的想法，用三个词能够比较好地概括整个设计的灵魂——“Security安全”、“Dignity尊严”和“Hospitality友好”。安全就是要让患者来到医院后不再会受到伤害，给患者以踏实的安全感，包括不当的空间设计耽误诊疗这类的伤害。尊严就是要通过合理的空间设计，在前端让患者享有诊疗的私密性，在后端维护好医者之间的多学科网络运作矩阵，减少不相干人流之间的交叉，给患者和医者以尊严。友好当然是通过建筑形体和功能设计表达对所有使用者的友好亲切的态度，从独墅湖医院的俯瞰效果图你可以看到两个紧挨着的“人”字，像两个人手拉着手，而在这种非常规的布局下，每一个向外的面都呈现出“张开双臂”的拥抱态势。当患者站在建筑物前，这将与传统的平面化一字型排开的设计给人带来截然不同的心理感受。

**@ 您提出的“尊严”的概念很有意思，是有意对国内医患矛盾较为突出的现状作出的一种回答吗？**

Z 建筑不回答问题，好的建筑设计可以解决一些问题。医院是一个许多专业系统叠加的复杂生态，矛盾的存在往往揭示着改进的方向。我们在独墅湖医院的门诊设计中，将医学环廊作为一入门诊快速分流的第一道窗口，患者由医学环廊进入标准模块诊疗区，在这个空间内有护士台承担进一步细化分诊的功能，患者不需要在长长的走廊里排队，也不用担心在就诊时被他人围观，诊室是医者与学生一对一进行会诊的舒适空间。医者进入诊室由后方通道，不同学科之间协作交流也完全可通过后方独立的医院内部系统进行，医者与学生各自活动的界面不去做不必要的交叉，互不打扰，这其实是提高诊疗效率的设计。对需要多学科协作的现代医疗技术而言，提高诊疗效率意味着从根本上去缓解医患矛盾。

@ 那么应该怎样去理解您提出的“治疗花园”这一设计主张？在独墅湖医院中又是怎样体现的呢？

Z 如我前面所说，我致力于通过设计加强治疗层面与文化的联系。正因为医疗文化的本质在于关怀，人们需要有人情味儿的建筑，就像学校、商业、住宅一样，人们在其中要感受到与个人的联系，才会感到舒适、放松。我们见过许多造得像大机场一样的医院，外型确实气派，但完全不考

虑来者的感受。独墅湖医院的“治疗花园”通过三个层级去实现：第一层是由中心花园、北花园、南花园等大花园组成的包容建筑的园式结构；第二层是让整座建筑空间最大程度享受阳光和景色的中庭院；第三层则是全面无风雨连通的屋顶花园，不仅一期的做连通，与未来二期甚至更多期建筑也将连通，形成天空之上的人行通道。这些花园不是在建筑楼体之外的边角去设计花园，而是在设计之初就彼此交融、镶嵌的有机整体，为的就是要打造一个从EGO（自我导向）转向ECO（生态导向）的开放性医院生态系统。

@ 目前国内外公共医疗建筑设计有什么发展趋势？

Z 现代医院已成为信息集群带动下的多学科网络运作矩阵，不再是仅依靠医者与病患单线作战的阵地，信息化的广泛运用为患者提供更加便利的就医环境，也为医护人员减少工作强度，就医模式的改变也将影响医院建筑设计的理念和手法。如今公共医疗建筑向标准化、模块化发展，也就是在设计之初充分预测未来功能的变化，像独墅湖医院这样以模组化设计为基础，单元化、标准化建造，为日后模组重组与拓展保留可能，因而医院的技术平台、护理平台将更加灵活可变。

创新工程项目建设监管机制四字诀

严明实合

文 / 生科峰

在园区工委、纪工委和国资纪委的领导下，城市重建切实履行“一岗双责”，认真落实“两个责任”，以“筑廉”品牌建设为抓手，以工程项目管理为重点，扎实做好党风廉政建设工作。近年来，城市重建进一步聚焦工程建设领域，加大项目管控力度，加快信息化平台建设，切实做好项目督查和项目考核工作，不断推进工程项目建设廉洁监管机制创新，逐步总结出一套适应公司业务特征的筑廉“四字诀”。



突出一个“严”字，不断强化工程项目管控

城市重建主要承担了园区老镇改造以及政府公共设施的代建工程，2015年在建项目达60个，计划投资约30亿元，工程推进和党风廉政建设都存在压力。城市重建创新机制，从严管理，主要做好以下三方面工作：

一是加强项目重点业务环节管控。针对招标采购、变更签证、审计结算等重要环节，城市重建重点管控，严格执行招标流程，尤其是在邀请招标环节，对邀请入围单位进行严格审查和甄选，确保招标环节的公正性。在变更签证环节，做好变更签证

的“三审”工作：一审变更签证前的必要性，重点组织相关部门对变更签证的必要性和技术方案的可行性进行集体会审；二审变更签证的真实性，重点由项目经理和项目设计师对变更签证的实施情况尤其是隐蔽工程进行跟踪核实；三审变更签证的准确性，重点由成本部门严格审核变更签证费用，确保项目成本准确可控。在成本控制方面，公司采取了全过程造价控制机制，确保项目成本合理可控。对重点环节的管控有效防范了腐败风险。

二是建立推行廉洁交底机制。城市重建针对工程建设项目制定详细的廉洁清单，不仅要求公司项目管理人员要严格遵守，而且由纪检小组向各施工单位、监理单位等相关方进行廉洁交底，签订《廉洁承诺书》，并在合同中明确规定违反廉洁承诺的处罚要求，建立了“技术交底、合约交底、廉洁交底”三位一体的交底机制。

三是强化动迁审核及资产处置工作。征收动迁的审核以及动迁资产的处置工作是公司的又一重点工作。在动迁审核方面，城市重建积极介入，主动配合街道对动迁协议等资料进行认真审核，严格把关。在动迁资产处置方面，会同社会管理局积极探索和研究关于动迁企业设备设施处置工作的流程和规定，制定了具体的操作方案，确保设备设施处置工作合法、合规。今年城市重建已举行了两场公开拍卖会，取得了较好的成效。

围绕一个“明”字，不断强化信息化平台建设

“公开是最好的防腐剂”。城市重建除了对工程项目重点环节严格管控外，还着重强调廉洁管理的公开透明与规范高效。

一是加强内部控制建设的理论研究。城市重建一直注重内控建设理论方面的研究工作，总结了近年以来内控制度建设方面的经验，形成了专题总结报告，使公司内控建设的理论水平得到进一步提升。《财务与会计》杂志连续5期对城市重建内控制度建设的做法进行了发表，而关于增值型内部审计体系建设的课题研究则受到了江苏省内部审计协会三等奖的认定。

二是加强制度流程的优化和执行。在内控建设的理论指导下，城市重建将对制度流程进行持续优化和改进，尤其是对项目管理操作流程进行了完善，做到授权体系明确，岗位职责清晰，业务公开透明，让每位员工做到有章可循，有则可守，违规必究。

三是加强工程管理信息化平台建设。为有效促进制度流程的执行，城市重建实施了信息化建设，做到流程表单化、表单信息化、信息透明化。目前，城市重建已完成招标采购、合同管理、成本管理、销售管理、计划运营管理等项目管理模块，所有项目管理流程都在信息化平台上运行，并可进行实时查询和责任追溯。同时，城市重建积极落实国资办实施的工程管理平台建设的要求，以进一步提升工程建设和项目管理信息化水平。

抓好一个“实”字，不断强化项目督查考核

城市重建扎实推进外部重点巡查与内部专项督查相结合，业务考核与廉洁考核相结合的项目监督检查和考核工作。

一是切实做好园区重点工程巡视的自查工作。2015年城市重建涉及园区重点巡视项目达6个。城市重建十分重视并认真做好迎检工作，把工程巡视作为管理提升的契机，由内控部门牵头，组织相关部门对被查项目进行自查，通过事先自查更早地发现问题、解决问题，提高工程管理的规范性，使项目组以更好的管理状态迎接园区重点工程巡视小组的检查工作。

二是切实做好专项督查工作。2015年，城市重建纪检小组牵头成立了专项督查小组，着重对重点项目或重点业务环节进行专项督查，并对工程项目实施过程中的参与人的廉洁情况向施工单位、监理单位等相关方进行不记名问卷调查，调查结果形成廉洁指数，纳入其绩效考核。除专项督查外，城市重建加大工程建设项目的内部审计力度，主要以管理审计和专项审计为主要方式，对重大工程项目审计全覆盖，无死角，并且公司正在研究项目全过程内部审计的机制，通过对项目的全过程内部审计，强化制度流程的执行力，规范工程建设项目的全过程管理。

三是切实做好廉洁责任考核工作。城市重建与每个项目组签订了《项目目标考核责任书》，将廉洁责任与项目进度、质量、安全、成本等内容作为考核指标，做到同部署下达，同检查落实，同考核评估。

注重一个“合”字，不断强化“筑廉”品牌打造

城市重建为从源头上做好廉政管控工作，营造廉洁的工作氛围，将纪检工作与党组织生活、工会活动、企业管理、风险控制等方面工作相结合，相互支撑，形成合力，进而提炼了公司的廉洁文化品牌——“筑廉”。2015年，城市重建继续组织好了“公司筑廉季”、“项目筑廉季”、“社会筑廉季”、“个人筑廉季”的主题活动，继续开展了“廉洁第一课”、“廉洁TED演讲”等专题活动，切实加强“筑廉”与公司每一个项目、每一位员工的结合，真正做到“卓筑项目、廉筑自我”的筑廉宗旨。



HELLO! SIPURD

文化篇

登挑战之山 筑沟通之桥 绘明日蓝图

——2015重建10周年拓展训练侧记



缥缈峰不算高，可一路也有横斜的枝桠、湿滑的碎石，甚至雨水汇集成小溪漫过了去路。城市重建人并没有理会这些登山路上的小阻碍，心中想着任务、任务、任务，念着队友、队友、队友，不放过一个竞赛的得分点，不忘记一个落后的队友，就这样一直一直往上爬。就好像企业发展的道路上，每一次的挑战未必都是众人仰止的高山，不需要超人的意志力与惊世之才，只需要你我彼此支持，共同坚守。



11月21日，是一个必定会让城市重建团队铭记的日子。尽管冒着初冬细雨冰凉，一百四十余人的队伍用2个多小时完成了太湖七十二峰之首——西山缥缈峰的攀登，途中还不忘完成寻找小昆虫、小植物的拓展任务，而最让人难忘的，一定是那一双双紧握住的手，一声声关怀的叮咛，一次次热烈的拥抱。仅仅经过短暂的午间调整，城市重建团队下午又投入到团队益智类拓展训练之中，八个分队，群策群力，斗智斗勇，所有的美好汇聚在了“大桥”通车的那一刻，交融在色彩斑斓的图画里。



“急速出击”游戏中各小组拼尽全力却没能成功，可这让我们却收获了最宝贵的经验：自我打磨、寻找差距、强化沟通、互相学习……回顾10年来的征程，我们要向成功经验学习，更要学会于坎坷处崛起。



HELLO! SIPURD

运动篇

快乐工作 认真生活 释放真我

在繁忙的工作之余，城市重建的伙伴们积极强身健体，自发组织开展丰富多彩的体育文化活动：篮球、足球、羽毛球、自行车、徒步、瑜伽……



在赛场上，城市重建的伙伴们更是毫不逊色，神勇无比。



园区第三届文体节趣味运动赛团体总分第5名



园区第三届文体节拔河亚军



首届国企运动会羽毛球女子双打亚军



携家带口参与金鸡湖国际马拉松的迷你马拉松赛程



首届国企运动会环湖毅行冠军

阅读、演讲，甚至制作微型盆景，伙伴们样样拿手。



不光热爱阅读，在“微言大义·悦享书趣”活动中，大家还就所读书目开展了结合工作实际的探讨。

把工作上的辛苦经历转化为妙趣横生的演讲故事，城市重建伙伴交流心得，携手共成长。



利用短短的午休时间，伙伴们认真地做成了一盆盆微盆栽，办公室又多了几分精致的绿意。

寄语新十年

严冬过后，便是春晴

文 / 佚名

光阴如梭，岁月匆匆。回首而望，十年峥嵘亦仿佛只在弹指一挥间。那些美好又绚烂的人与事，逐渐为我们心底斑斓的记忆；三千六百多个日日夜夜，不动声色地与我们擦肩而过。在忙忙碌碌中，转眼又迎来了新年。

我们习惯于回望，不仅为了留恋，更是为了梦想与希望。回首往事，不乏酸甜苦辣，其中有成功的欢乐，也有失误的痛苦。无论是感激或遗憾，快乐或忧伤，平坦或挫折，收获或失去，都一直伴随我们。生活不如期盼的那般完美，也不总似预测的那么顺畅，可在这不美、不顺间，我们学会了包容别人，学会了善待自己，懂得用心去品尝生活中的每一道滋味，懂得扎扎实实地过好每一天。

今年的冬，格外寒。那凛冽的北风与冻入骨髓的冷雨，每每袭来，都像要浇灭一个人所有的生命激情。可那冻土之下，匍匐着旧根系；那挂雪枝头，朦胧着新萌芽。岁月演进，须经四季交

替；人生成长，又岂能憎冬贪春。没有冬三九、夏三伏的历练，万物又怎担得起春日的华彩与秋日的丰收？新一轮的历练预示着新一轮的成长。

我们努力生活着，有期盼，有失望，也有迷惘。总会有些触动我们心灵深处的东西，多少欢乐和失落，多少茫然和困惑，都酿作一壶醇厚的美酒，供我们反复玩味与体悟。未来，我们还将幸福快乐，在美好的日子里享受无尽的欢乐；未来，我们也还会有苦闷焦虑，在失意的日子里体察自省的苦涩。

年年岁岁花相似，岁岁年年人不同。新年伊始，让我们卸下沉重的负担，轻装上阵。翻开新一页，奏响新篇章，所有的期待与希望、向往与憧憬都在向我们走来。生活始终继续，脚步依旧执着，梦想不断延伸。整理好行囊，带上健康与平安，怀揣一份好心情，微笑着出发，脚步轻盈，且歌且行。

— 我们可以为您提供什么? —

PPP模式合作 >>

PPP Mode Cooperation

城市更新服务 >>

Urban Renovation Service

工业地产运营 >>

Industrial Real-Estate Operation

房地产开发 >>

Housing Real-Estate Development

EPC项目总承包 >>

EPC Mode Construction

工程项目管理 >>

Constructional Project Management

文化旅游地产开发 >>

Cultural Tourism Real-Estate Development

质量安全顾问 >>

Quality & Security Consulting

营销热线: **0512-66606997** (叶小姐)

更多内容请登录: www.sipurd.com

