

基準之道

NO.32

新形势下
如何做好质量管理

封面故事 COVER STORY



旭辉·太原江山示范区



卷首语

众所周知，质量是一个企业赖以生存的根基，产品质量的优劣决定产品的生命，乃至企业的发展命运。没有质量就没有市场，没有质量就没有效益，没有质量就没有发展。

质量永恒的主题，质量工作却是一个崭新的话题。如何“改革”？如何“改进”？如何“开展”？如何“推进”？作为一个设计企业，如何切实做好新形势下的质量工作？这需要我们集思广益，共同探索。

目前，市场已进入滞胀争夺存量阶段，要想在竞争中求生存、求发展，就必须不断提升质量服务水平，进一步坚持以“一流领先的质量服务”、“一流领先的管理”来提升公司的行业竞争力和影响力，进一步提高市场占有率，实现公司的高质量发展。

在2019年集团设计服务质量及管理先进经验交流会成功举办的大背景下，集团总部及各分公司针对质量管理工作做了先进经验交流汇报，对近年来质量技术管理工作中取得的成果以及存在的不足与改进措施进行了重点阐释和分析。本期封面故事将与你分享基准方中人在实际工作中对质量管理的认识，我们相信只要牢牢抓住质量这条“命脉”，把质量当成稳站市场的“利器”，就可以持续保持市场的竞争力，从而不断提升集团品牌影响力。

合力前行，进无止境！我们需要真正把握时代发展的脉络、努力走出一条顺应新时代、新要求道路。务实求新、务实求进，为设计行业高质量发展提供最强劲的动力。

■本刊编辑部



内部资料 免费交流

主办：成都基准方中建筑设计有限公司

总编：钟明

主编：周颢

执行主编：李佳忆

编委会：章玉华 龚进 李迅涛 黎亮 戴涛

沈华荣 李晔 秦正军 李强 谢静 况皓 王鹰

卫江华 阮武 徐伯荣 张红友 张菁 黄志斌

周建 江涛 税勇 陈闯 颜永汉 吴启敏

周大亮 杨海明 林启杰 褚正华

书籍设计：乔琳格

电话：028-86333800/86582121

传真：028-86582990

邮箱：lijayi@jzfz.com.cn

地址：成都市锦江区琉璃路8号

华润广场A座3楼、6-15楼

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



官方微信



基 YOUNG

目录 CONTENT

01 品鉴 APPRECIATION 1

新城·汉中吾悦广场

旭辉·太原江山示范区

02 封面故事 COVER STORY 9

专访 / 以更好的质量服务推动企业高质量发展

专访 / 用“专业、创新、匠心”打造精品项目，持续提升质量服务水平

以技术赢得市场，以质量铸造品牌

质量管理体系下一步发展的构思

制度·体系·执行·高效·共赢

集团化管控下的结构专业质量管理

以顾客为焦点，以过程实现质量

持续改进，勇于创新——电气专委会以五化建设为载体，助集团电气质量全面提升

坚守底线，对症下药，不忘初心——暖通专业在质量管理的探索与提升

创意质量管理经验分享

交流 提高 共铸质量硬核

向左向右——公共建筑项目基于 IPD 模式下的设计管理

行走在“客户满意”与“效益最优”之间

质效并举·十年一剑

响应客户高周转诉求参与标准化设计 提升市场化经营及客户认同度

直线式绘图体系

夙夜匪懈，初心不忘——青岛分公司 2019 年质量服务工作总结

各分公司干部员工质量管理心得分享

03 党工团共建 PARTY, LEAGUE AND LABOR UNION BUILDING 45

庆祝新中国成立 70 周年，基准方中创意党课献礼华诞

基准方中党委组织参观四川省庆祝新中国成立 70 周年大型成就展

基准方中西安分公司党总支支部赴照金开展红色教育活动

04 研习社 RESEARCH AGENCY 49

中高级管理研讨班培训心得

05 特写 CLOSE-UP 55

“基准杯”2019 大学生建筑设计竞赛

TOD 项目实践与标准化研究

06 乐活 LOHAS 75

记——你泰美

07 悦读 READING 79

08 图说 IMAGES 81

09 新闻 NEWS 89

10 艺术 ART 95

品鉴

APPRECIATION

万科·天荟

项目规模：38.66 万 m^2

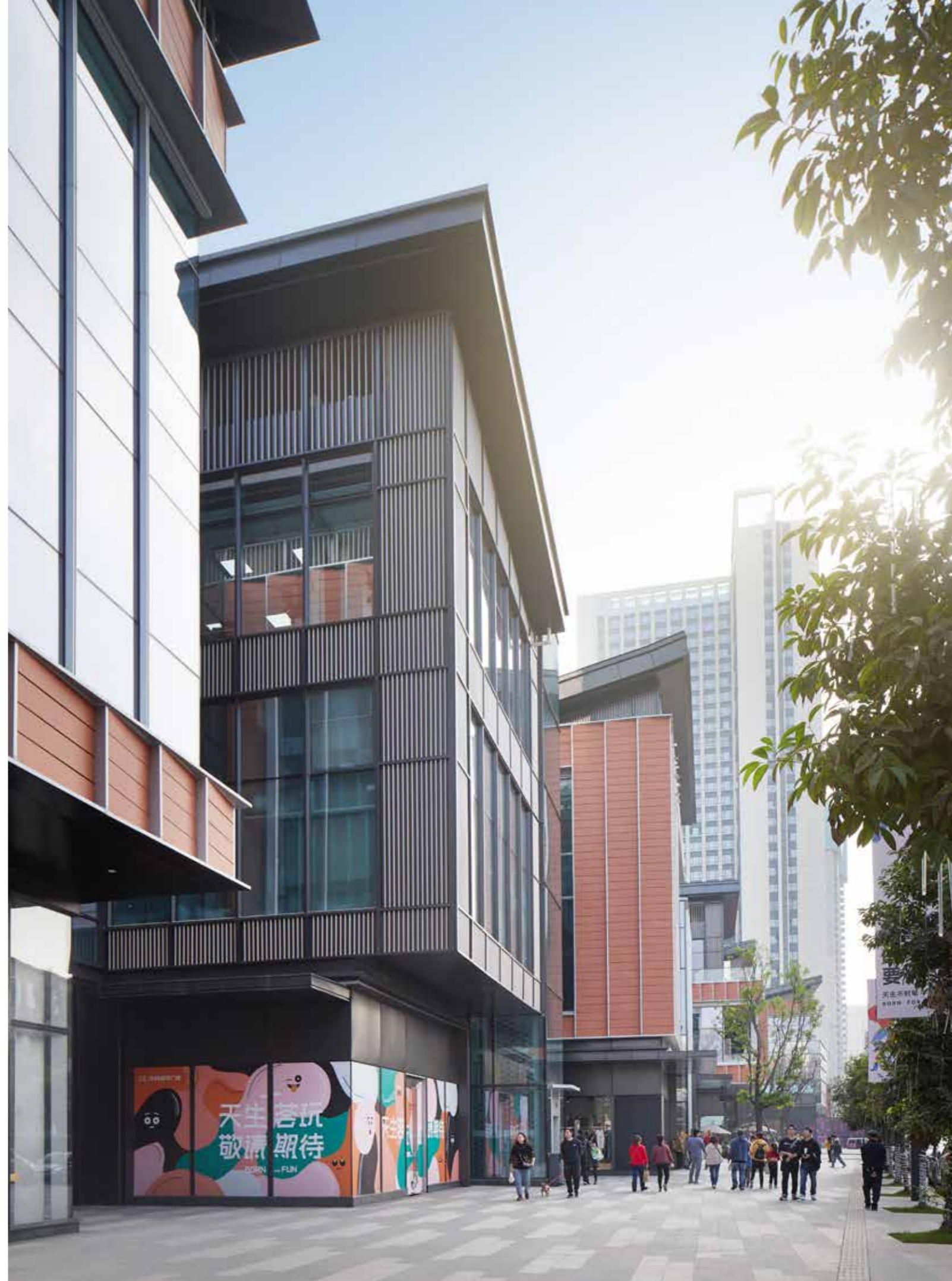
项目类型：商业 / 住宅 / 办公 / 公寓

开发商：万科（成都）企业有限公司

设计范围：建筑方案设计 / 工程设计

建成时间：2020 年







旭辉·太原江山示范区

项目规模：3513 m²
项目类型：住宅
开发商：旭辉集团
设计范围：全过程设计
建成时间：2019年11月



封面故事

COVER STORY

“质量管理工作是公司管理工作的重中之重，是公司生存发展的根基所在，任何时候都不能松懈，任何时候都不能流于形式，任何借口都不能推脱质量问题和质管问题的相应责任。”

——摘自董事长钟明 2016 年度员工大会关于质量管理工作的讲话内容

集团董事长钟明在多次会议中都提到质量管理对于公司的重要性，在市场景气的环境下，我们要重视质量服务，市场进入滞胀、行业进入品牌经营的新环境下，我们更要重视质量服务并且进一步做好质量服务。基准方中目前质量管理工作和质管体系 2.0 版的现状如何？质管体系 2.0 版对基准方中的健康经营及战略发展规划的良好达成产生怎样的作用和影响？在行业疲软情况下，我们应该从哪些方面去加强质量管理工作？本期封面故事与您一同分享。

以质量构筑发展新优势



党的十九大指出，我国经济已由高速增长阶段走向高质量发展阶段，作为高质量发展的重要力量和依托，民营企业要深入贯彻落实习近平总书记高质量发展思想，抓住历史机遇，提高认识水平，加强创新研发，提升管理能力，推动技术、品牌、组织和商业模式等的创新，在高质量发展的大潮中，不断成长壮大。

基准方中作为中国大型的民营建筑设计企业，创建 18 年来，一直坚持以“创新、技术、质量、服务”为核心优势，通过建立健全质量管理体系，有竞争力的质量服务，使企业从成立之初的“十余人”发展到今天的逾“七千人”；公司布局全国 22 个省（市），成为若干客户的第一满意设计供方，一路抒写着建筑设计行业的理想追求。

基准方中严格的质量管理体系，使全员上下形成了“好的品牌应建立在好的质量、服务的基础之上，改进提升质量、服务是提升品牌价值的核心内容”的观念，树立起“人人重视质量”的良好氛围，以质为本蔚然成风。面对新的市场环境，公司的质量管理应该从哪些方面加强，本刊专访了集团董事长钟明。

以质量构筑发展新优势

《基准之道》：您认为质量管理与企业发展有什么关系，质量管理在公司发展中起到什么作用？

钟明：了解中外企业发展史的都清楚，质量服务做得好的企业一般都会发展的好；相反，如果质量服务、质量管理做的不好，企业的发展是肯定好不了的。有些企业由于没有抓好质量服务和质量管理，由盛而衰；有些企业虽然能够一时做好质量服务，却很难长期坚持；有些企业虽然一时没有做好质量服务，但在经营中提高了认知水平，加强了质量管理，进而提升了质量服务，使企业从低谷中走了出来，迎来了更好的发展。

基准方中从 2002 年成立至今已经走过 17 年，这期间究竟有什么经验？基准方中从成立之初就把质量服务放在一个至高的位置，并且在干部员工心目中树立了“以好的质量服务求发展”的发展理念。公司要可持续发展，质量服务是关键，质量服务做好了就是最好的经营。不管在什么地方、什么时候，如果我们公司的质量工作，从管理到实际的质量服务水平不领先，和我们七千人的企业规模不匹配，可持续发展就一定存在问题，企业品牌的美誉度就难以令人信服。我们非常清楚，搞好质量服务，既要有正确的质量服务意识，同时也必须要有好的质量管理方法。为此，公司在 2016 年中期及时提出了打造“质量管理 2.0 平台”等一系列加强并升级管理的具体措施，这对于大家掌握现代质量管理的方法起到了很好的作用。

目前，市场已进入滞胀争夺存量阶段，要想在竞争中求生存、求发展，就必须不断提升质量服务水平，进一步坚持以一流领先的质量服务、一流领先的管理来提升公司的行业竞争力和影响力，进一步提

高市场占有率，实现公司的高质量发展。在市场景气的环境下，我们要重视质量服务，市场进入滞胀、行业进入品牌经营的新环境下，我们更要重视质量服务并进一步提升质量服务，努力提高公司的质量服务水平和竞争力，并且在未来发展中一直很好的保持下去。

《基准之道》：目前质量管理工作的重点是什么？对技术质量中心有什么样的要求？

钟明：公司对质量管理中心工作和质管工作历来高度重视，质管中心和负责质管的领导干部应始终铭记，质管部门和质管人员的价值是帮助各分公司、各项目团队、各级干部员工做好项目的质量工作，提高项目的质量服务水平，千万不能有项目质量服务旁观者心态。集团质管部门是集团质量服务（好坏）的最终责任主体，要对公司整体质量负责。

当前中国的市场化改革，是一个不断用现代管理、用市场经济的正确要求改造企业、提高企业竞争力和现代化发展水平的过程。谁能走在前列，谁就会在竞争中胜出。我们要继续向 ISO9001 学习，在流程、制度、标准中进一步更好体现 ISO9001 的原则要求，同时结合好我们的发展需要和客户需求来体现实践中的先进性。我们要相信，好的质量管理会带来好的质量服务，只有改进并强化质量服务，营销工作的实效才会得到大的提升。

针对新的发展环境，我们要从七个方面提高质量管理工作：第一，要更加重视质量管理的制度、流程、标准的建立和优化，善于借鉴行业内外先进企业的质量管理经验并为我所用；第二，进一步完善质量管理工作成果的检查抽查机制和质量服务问题处罚机制，使公司质量服务奖惩进一步合理化、体系化，促进质量管理工作质量的提升；第三，要强化质量管理底线思维，对标行业一流领先水平，提高设计质量服务底线，同时加强规范特别是强条的质量审查，这是质管工作的重中之重；第四，希望技术委员会牵头，建立并完善各个设计岗位的操作指导书，加强质量管理岗位的岗前培训，进一步加强质管相关岗位人员以量化为基础的工作业绩的考核，特别要加强专职质管人员工作绩效的考核；第五，质量管理应加强先进理念、方法和经验的推广，更好体现全过程、全专业、全岗位、全方位、无死角、有重点等方面的管理要求；第六，加强质量管理中心及分公司等各级质管负责部门对质量管理工作的领导，从完善制度等方面入手，善于在质量管理工作中查漏补缺，发现新问题，解决新问题；第七，在全过程项目设计服务中进一步强化质量服务思想，加强拿地强排、概念方案、投标方案、报建方案等方面的质量管理。

我们要牢固树立以质量服务求发展的正确观念，这是公司对质管中心全体干部员工和所有从事质管工作的同志及所有基准方中人的一致要求。同时，还应进一步树立让客户满意意识，不断提升客户满意度。

以需求为导向 以制度做保障

《基准之道》：您认为质量管理工作是否应该深入一线，聚焦客户，在两者之间起到强有力的纽带作用？

钟明：在制定质量管理的制度、流程、标准的时候，首先要思考有没有体现客户需求。质量管理工作要以客户需求为导向，不能闭门造车，公司内部的评价标准应该与客户的评价标准总体上保持一致。目前，我们在实际操作过程中确实存在质量管理工作脱离客户需求的情况，质管人员和质管中心应进一步聚焦客户实际需求，在此基础上做好质量管理，对照客户需求优化制度标准，纠正一些严重偏离客户需求的制度规定，尽可能减少我们自己打分高，客户打分低的现象，努力达成客户和公司评价标准的统一。



《基准之道》：各分子公司开展质量管理工作和推行质管体系 2.0 版过程中，您有何指导意见？

钟明：三年的实践表明，公司质管体系 2.0 版对公司和项目团队提质增效总体上起到了积极正向作用，但是大家在使用中也遇到了一些问题，我们要虚心听取大家的意见，认真甄别，要把好的意见作为我们优化的营养，要考虑干部员工的接受程度以及制度在各地推广的实际效果。因此，质管部门在制定制度流程标准的时候，要有 7000 人的全局意识、大局意识，要善于通过集思广益，群策群力的方式不断改进提高制度流程标准，真正体现 7000 人的优秀实践和智慧思想。

要升级 2.0 质量体系的信息、智能化功能。将有些质量检查升级为自动检查后，一些经常重复犯的错误可以通过我们的平台查错纠错，提高公司的质量效益和整体的生产力。无论从提高生产力的角度，还是从提高质量效益的要求来说，标准化、信息化、智能化是一个重点需要我们学习运用的方面，它体现的是现代文明成果和科技成果。

《基准之道》：2019 年 7 月，公司又成立了质管中心质量管理部，设立该部门的初衷是什么，有哪些具体要求？

钟明：公司近几年发展很快，从 2016 年初的不到 1800 人，到现在已逾 7000 人，近四年各方面变化非常大。公司的迅速发展既有市场需求强劲原因，也有我们自身多年完备的经营、质量管理体系带来优势的原因。但是这期间由于某些原因造成

了公司质量服务水平的一定下降，所以 2019 年公司成立了集团质管中心质量管理部，主要是为了加强公司质量管理工作，通过加强总部质量管理中心质量管理的具体工作，进而带动整个公司各级团队、各个项目团队质量管理工作更高质量执行公司的质量管理制度、规范、规则，从而提高我们的质量管理水平和质量服务水平。

希望集团质量管理部进一步加强集团对各分公司的项目质量服务抽查。抽查项目在分公司项目中的占比要提高，抽查的次数要增加，内容应包括：已完成或正在进行的设计项目，集团制定的质量管理制度、规范、流程的贯彻落实情况，公司年度质量管理重点工作执行情况，以及集团安排的体系完善工作等。同时质量管理部要明确岗位职责和具体工作内容，并出台工作细则。公司质量管理体系的建立完善应对应 ISO 9001 需求和客户需求及公司干部员工的工作需要，与时俱进，不断发展进步。要随时关注国家和地方行业政策法规的制定变化，特别要重点关注新政策的出台，新政策要及时在公司内部贯彻落实。

质量服务是企业品牌竞争力的核心，品牌是企业质量服务实力持续积累的结果。面对新的市场环境，我们要进一步树立正确的质量意识，强化质量管理工作，大力提高质量服务水平，实现公司高质量的发展和增长。

用“专业、创新、匠心”打造精品项目 持续提升质量服务水平

口述 / 集团高级董事、执行总建筑师 黎亮
整理 / 本刊编辑部



众所周知，质量是一个企业赖以生存的根基，如果产品缺乏质量就不会有消费者去光顾，更没有良好的口碑，企业想发展也难。随着品牌竞争时代的来临，建筑设计行业之间的竞争也不断加剧，我们一定要清楚认识到好的品牌一定是建立在好的质量、服务基础之上，质量、服务的提升是品牌价值的核心体现，是公司经营质量和市场份额提升的基本保障。

而方案创意作为设计的重要一环，在现在市场进入滞涨阶段应该如何去加强质量管理？本刊采访了集团高级董事、执行总建筑师黎亮，听听他对于质量管理的看法以及创意方案质量的维度。

《基准之道》：结合当前市场环境及客户需求，谈谈对于当前集团加强质量管理的简要看法？

质量是企业永恒的话题，如果质量不好，一定会影响客户满意度。对于客户和市场来说，最重要的是成果交付的质量以及过程中的质量交付，我们只有把质量做好，客户才会持续不断的与我们合作。因为对于客户来说，质量非常重要，他们希望项目能够顺利推动，合理合规的去开发，不出现任何质量问题，同时也规避很多因质量问题带来的经营风险或者是销售、商业开发的风险。

随着公司规模越来越大，公司的质量管理也会进入新的阶段，质量体系也应该随着公司规模变化而升级换代，我们要随时研究市场和客户变化，以此来确保客户的项目得到最优，甚至是超出他满意度的交付成果。同时设计质量也应通过全过程、全周期、不断递进式设计优化过程，并以最终建成建筑和使用后评估来体现质量的优劣。好的设计质量需要优秀创意方案，解决客户定位、产品、形象等需求，也需要全流程优化与全专业落地实践，解决项目实施的诸多困难，保障项目优质建成投入使用，所以好的质量制度流程就得体现“处处均设计、时时在优化、人人有匠心”的设计文化。

《基准之道》：您认为质量在方案创意上体现在哪些方面？

从通俗易懂的角度可以归纳为三个评价维度：“好坏、对错和快慢”。其中对错是体现质量的一个基本要求，即反映出设计师的责任心和敬业度，也反映出质量制度的执行力，具体体现为合规性、准确性、全面性；快慢指的是质量达标基础上的工作效率，体现出方法、分享、平台的优势，代表着整体质量管理水平与先进方法的高低；好坏则是质量的更高层次要求，包含了专业、品质、创新，是客户选择供方的必要条件，也是创意品牌的决定因素。客户定义质量，我们谈质量改进提高就得充分聚焦客户，做满足客户需求的质量服务。客户供方选择排位、公司市场占有率主要就是对公司质量服务评价的直接体现，在供方选择上“对错是门槛、快慢是加分、好坏是共赢”，三者都不容懈怠，才能不断强化公司的竞争力，和更多优质客户建立长期合作关系。

《基准之道》：结合当前市场环境及客户需求，谈谈方案工作应该如何加强质量管理？

我希望从五化的角度提出对下一步方案质量管理改进的方向：

1、市场化：质量好坏是客户定义的，作为客户导向型设计企业，关注质量就是关注长期发展，就是维护客户忠诚度。创意处于设计前端，设计门槛相对工程设计低，市场竞争强、需要随时和客户、市场保持紧密联系，设计师的市场竞争意识还是较强，但意识强不代表设计质量的市场化程度强。市场化程度取决于思维模式，以客户思维模式（开发思维、产品思维、品牌思维）或者使用者思维模式来指导我们的理念、设计与服务、来指导我们质量提升、人才建设工作，能最大化缩短和当代市场客户的距离，快速满足甚至超出客户满意，实现优秀领先而经济实用的设计作品，从而提升设计品牌属性。客户思维模式应该全面植入和贯穿我们所有的制度文化与流程标准中，包括质量考评、设计流程、成果标准、协同制度、资源配置、奖惩制度等等，都需要和客户市场去一一对标，并以客户评价为检验；我觉得大客户事业部制度是一个好的方式，因为从出发点是全面聚

焦客户，从客户变化到经营策略，从组织架构到运营方式，从质量标准到流程执行，全方位贴近客户，解决客户痛点、实现共同发展的合作状态，这种方式可以借鉴到公司质量管理体系建设中。

2、标准化：方案创意需要创新和创造力，同样也需要标准化。创新是提升、标准化是守住底线。现阶段公司方案设计的标准化更需要在出手标准、岗位标准上不断提升和完善，一是要更加全面，要包括不同客户、不同阶段、不同类型、不同岗位，从而切实指导各地公司、各级员工的设计工作，推动整体方案质量发展，二是及时更新、及时推广，要充分应用好平台优势、规模优势，建立及时广泛的优秀经验方法的收集归纳系统，保持企业标准的先进性、便捷性，三是要随时对照客户标准、地方标准，提高标准的落地性和应用效果。

3、专业化：创意质量不仅要建立全流程全周期优化设计的思想意识，更需要这种专业能力。要提升专业化水平离不开技术发展和人才建设，即要发挥内外部专家的牵头作用，也要营造良好的设计追求氛围，鼓励设计师在专业深度、广度上的积极探索，需要建立更多围绕设计进步、优秀成果、研发创新上的奖励，更大范围地邀请来、走出去地学习优秀同行的经验，同时促进和倡导多中心、多专业、多条线地发挥团队设计特点。要提升专业化水平还离不开资源合理配置和协作制度的支撑，提倡项目与设计资源匹配度，鼓励协同既能更好地体现专业度、做好项目、服务好客户，又能打开边界、让专业化的经验发挥更大的带动与传承作用。

4、信息化、智能化：要更充分发挥我们的平台与规模优势，提升整体质量水平就得在信息化方面下足功夫。一方面是方案设计信息化、智能化方向的发展，要在效率工具、bim、数据化设计、大数据建设和辅助、成果展示方式等方面做出更多研究探索，更好地辅助设计，起到提质增效的作用；另一方面信息化也是一体化、全国化的催化剂、核武器，通过信息化手段即能更快速更广泛更开放地共享优秀经验、推广标准化，又能分享项目信息、客户资源、设计要点、规范变化，进一步促进全国资源调配，提升协同作战能力，实现全国创意一盘棋，从而更大化发挥和吸引各类创意人才，更好地体现整体质量效益与一体化竞争力。

以技术赢得市场，以质量铸造品牌

文 / 集团高级董事、技术与质量管理中心总经理 李晔



基准方中经过 18 年的发展，已成为全国一流的大型综合建筑设计企业，人员规模七千余人，在业界树立了良好的技术质量服务口碑，这是基准方中人锐意进取、奋勇拼搏取得的成绩。

技术与质量管理中心和各专业委员会持续开展了以下工作，促进设计服务质量的持续改进。

一、建立和健全技术与质量组织架构。各分子公司均设有技术质量部及其负责人、各专业部和设计室质量负责人，领导和统筹各部门的技术质量管理工作。完善的组织架构是质量管理体系的组织保障，各级领导应以身作则，充分发挥领导好的传帮带作用，保证在项目中和各级质管岗位按公司制度流程要求有效开展质量管理工作。

二、加强质量管理体系制度化、标准化建设工作。收集制度执行中的意见和建议，以提质增效的效果和结果为导向，评估制度的合理性和有效性，同时注重制度的体系性和相互关联性，在实践中制定和升级、完善各项制度、流程、标准，为质量管理体系有效运行提供了有力的制度保障。

三、各专业委员会重视技术标准化建设工作。集团技术标准的建立和统一，对各级生产团队提质增效起到了良好积极的作用，各区域公司收集和提炼当地技术标准和要求，为公司

全国化发展提供了有力的技术支持。同时根据各大客户事业部的要求，收集大客户的流程、制度和标准，进行总结和提炼，使各项目团队及时准确掌握客户需求，按照客户需求有效开展工作，达到提质增效和提升客户满意度的目的。

四、质量管理平台 2.0 版的大力推广应用。质量管理平台是公司质管流程的信息化应用平台，它能够督促和帮助项目组各岗位有效的按照事前指导、技术评审、中间检查、成果检验的流程要求，遵循 PDCA 原则，开展质量管理工作，对质管规定动作的执行质量和落地性，起到了良好的促进作用。各分子公司应强化质管平台 2.0 的使用，让每一个设计和质管岗位均有章可循、有据可依，都有相应的工作标准和质量标准及要求，保证良好的过程质量和成果质量。

五、完善和修订质量管理奖罚制度体系。目前公司对过程质量、成果质量、强条问题、质量事故、全年质量绩效均制定了相应的奖罚制度。必要的奖罚能鞭策落后者，激励先进团队和个人，树立榜样和标杆，形成以做好质量为荣，做不好质量为耻的质量意识，促进各团队在竞争中比学赶超，形成持续改进的良好局面。

六、技术与质量中心和各专业委员会加大对各分子公司过程质量和成果质量的抽查，完善和统一了各专业成果质量评定标准，抽查结果形成专业和综合质量排名，进行相应的奖励和处罚，帮助各分子公司客观评价自身质量状况，有针对性采取改进措施，促进质量管理工作的持续改进。

目前市场进入滞涨期，行业进入品牌时代的新环境下，客户对技术质量提出了更高的要求，我们应通过更加专业良好的技术咨询服务，高质量的产品交付，来满足客户需求，提升客户满意度，树立公司品牌，不断扩大市场份额，夯实公司健康可持续发展的基石。钟总在多次会议中明确指出：“质量管理工作是公司管理工作的重中之重，是公司生存发展的根基所在，任何时候都不能松懈，任何时候都不能流于形式，任何借口都不能推脱质量问题和质管问题的相应责任”。希望公司各级干部员工进一步树立正确的质量意识，强化质量管理工作，通过有效的过程质量管控，全面深入细致的成果质量检验，保证高质量的成果输出，为公司品牌增值，为公司良好的市场口碑添彩。

根据质量工作，公司应进一步促进和推动以下工作的进步和发展。

一、持续关注市场和客户需求，以客户需求为导向，全心全意全力满足客户需求，力争超越客户期望。加强技术咨询能力的提升，在公司标准化建设基础上，收集客户在全过程开发中的

各项制度、流程、标准，通过我们系统性的归纳总结，形成大客户定制标准，协助大客户开展标准化建设工作，使之成为公司设计流程中各岗位、各环节的控制标准，通过良好的咨询沟通，强有力的执行，做出优质、客户满意度高的产品。

二、强化技术与质量管理中心、各专业委员会、各公司技术质量部的统筹和领导作用。技术质量各级主管部门在完善质量管理体系，落实质量管理流程，建立质量标准中有着举足轻重的作用。应强化并提升各级领导干部正确的质量意识，各级干部高标准的工作质量，以身作则的表率作用，利于营造积极向上的质量文化氛围，应进一步强化全员参与质量提升意识，使每一个个体参与到质量管理工作中，树立质量是企业的生命，也是每个人的生命的质量价值观，促进各项质管工作的有效开展。

三、健全和完善质量管理体系，持续推进质量管理标准建设工作。质量管理体系要覆盖设计工作全过程和各业务板块，使设计工作全过程和各业务板块均处在制度、流程、标准的管控下，保证各设计阶段和各业务板块输出良好的设计服务成果。

四、完善和优化质量管理平台 2.0 版，收集应用中各级员工的反馈，按照市场化、专业化、标准化、信息化、智能化“五化”要求及 ISO9001 指导原则，对质量管理平台不断升级改进，更好的体现客户和公司员工需求，达到提质增效的目的。

五、通过质量服务绩效考核和奖罚体系，强化执行力，有效落实质量管理流程和相关管理要求，筑牢质量服务底线。公司不断发展壮大，十分需要靠制度规范各级员工的行为，考核和奖罚的导向和牵引作用，利于促进全体员工统一思想，行动一致，保证各项质管制度流程的有效执行和良好质量服务的达成。

综述以上内容，我希望能进一步加强各地的交流和沟通，大家相互取长补短，发挥集团一体化统筹管理优势，将优秀经验总结在全集团共享，并在各地分子公司推广应用，提升设计服务质量和管理水平，使成果在全集团发挥更大的作用。

面对新的市场环境，机遇与挑战并存，基准方中人将砥砺前行，不断进取，强化质量管理工作，从而进一步强化行业领先优势，为实现公司战略发展目标而努力。

质量管理体系下一步发展的构思

文 / 建筑专委会 赵家驹



基准方中质量管理体系 2.0 已经运行了近两年时间，对公司的质量管理提升起到了积极的作用，有力的推动了公司的信息化建设水平，在这两年期间，我们对如何通过信息化工具方法对质量进行管理，也有了更深的认识，加上任务平台 1.0 的全面应用，质量管理体系拥有了一次变革的机会。

质管体系下一步的发展，应该更加体现五化（市场化、专业化、标准化、信息化、智能化）要求、公司的质量管理方针、目标和 ISO9001 质量管理体系的相关要求，通过科学的方式进一步提高质量管理体系的有效性，主要体现在以下几点：



持续提升质量服务水平



更加聚焦客户需求，将客户的技术标准和管理流程与质管体系无缝对接；

更加高效的过程客户反馈和质量控制（以 PDCA 的方式），随时掌握项目质量动态，保证设计和服务的质量；

全面的、无死角覆盖公司所有业务流程并且与之融合；

更好沟通、理解、执行和改进，提高协作质量。

为了进一步提高质量管理体系的有效性，质管体系在下一步的发展过程中，必须充分发挥集团的其它体系和平台，如知识平台、培训体系、项目管理、协同平台等整合，为了更好的整合这些体系和平台，部分平台也必须进一步优化，如：

通过数据库化、场景化、图谱化的方式对知识平台进行升级；

优化协同平台的底层架构，以利于对质量管理体系提供更好的支撑；

培训体系需与质管体系相互整合，让设计人员更胜任设计工作。

同时质管体系应为公司的体系改进、决策和直线管理提供更强的数据支撑，这也是公司数字化转型重要的组成部分，如通过工时数据、人力数据等的整合分析，可以帮助我们实现：

更准确的子项绩效分析和进度判断，提高公司运营质量；

对问题任务的分析，通过场景化的问题定位，帮助改进具体的任务；

更准确的个人绩效分析，多维度对个人绩效的判定提供支撑；

进一步提高一体化工作的效率；

对公司技术体系的健全提供数据支撑。

目前质量管理体系下一步的构思已较为深入，将在 2020 年进行相应的研发工作，计划于 2021 年投入应用，届时将推动质量管理体系进一步满足 ISO9001 的相关要求，提高质量管理的有效性。



制度·体系·执行·高效·共赢

文 / 技术与质量管理中心 张弛



最近一两年，特别是 2019 年，大家都深切的感受到了因为设计质量、服务质量问题，带来的压力，以及处理这些问题花费的大量人力与时间。如何去避免质量管理出现问题？回归到根本，我们首先需要对标 ISO9001 质量管理体系要求，找到差距，分析问题，解决问题。

中国共产党第十九届中央委员会第四次全体会议，5000 余字的全会公报中，“制度”一词出现的频率最高，达到了 77 次，加强国家治理的制度化建设和治理水平的现代化。国家如此，我们企业更应加强。

通过 ISO9001 的对标分析，我们各级管理干部应该首先从以下三个方面进行思维的转变：

1. 制度化（标准化）：严格遵循 PDCA 循环，再执行 SDCA，双轮驱动

(1) 制度标准的发起慎重、制定严谨、执行严格、修订持续；

前期充分进行可行性评估；

来源于实践过程中重视各层级意见反馈（主动沟通）；

颁布后必须进行持续的意见收集及评估，持续改进。

(2) 注重实效，杜绝形式主义；

(3) 严格遵循 PDCA+SDCA 规则。

2. 体系化：按照 ISO9001 成熟的管理体系，结合公司现状进行体系化思考、体系化建设

(1) 领导层级开展 ISO9001 体系理论学习，内部展开学习讨论，统一语言，统一思维；

(2) 按 ISO9001 要求，各层级管理定期对标改进。



3. 结果导向：各类质量相关制度、标准、措施，目的是聚焦于如何稳定并提升成果质量和服务质量；

- (1) 遵循 PDCA 循环，持续改进；
- (2) 制定、实施任何措施，预期结果为导向，杜绝形式主义；
- (3) 重视成果质量和服务质量的有效性评估、验证、改进。

在后续的工作中，必须要聚焦客户、聚焦市场。技术质量中心，集团专委会首先要做出改变，提高聚焦度，主动走出去，结合客户需求、市场变化来进行技术、质量的提升。充分发挥大客户事业部（特别是事业部技术质量部）的组织协调能力，贴近客户，基于大客户事业部运作指导书和客户实际，有效运转在大客户事业部技术质量部门针对性采取措施，加大客户第三方审查、标准化的参与力度和深度。

技管中心、专委会、分公司，持续对标 ISO9001 体系，找差距，系统性优化制度，完善质管体系，各级部门定期梳理和维护制度清单，方便各级员工使用及执行；改进制度发文管理，加强严肃性、正式性，每项制度，按照 PDCA+SDCA 循环，定期评估、优化；质管全覆盖，全过程管控—过程、成果、后期；全板块管控—方案、施工图、景观、绿建、室内设计、工业化等等；全质量管控—合法合规、公司质量标准、客户质量标准；完善健全质量的绩效评价体系，外部质量评价以及内部评价标准；加大对各级部门管理者，质量数据的多维度开放，重视质量相关数据的大数据分析，做好决策依据；中干及以上领导均需要学习 ISO9001 体系要求，不定期开展相互交流、考试，建立起科学的、正确的质量观，并且每季度在分公司、集团进行质量管理工作的管理评审（主要负责人小范围、高层级评审），及时纠偏、调整、改进。

我坚信，在大家目标一致、思想一致、行动一致的共同努力之下，通过科学的制度建设、体系建设，有效转化为治理效能；发挥领导作用，高标准，严要求；运行高效，质量有保证，质效并举，最终达到客户、员工、公司共赢。



集团化管控下的结构专业质量管理

文 / 结构专业委员会 卿胜平

质量是公司的立足之本，近年来，在公司全国一体化的战略部署下，质量管理面临着一些新的特点。为此，结构专委会做了下面一些工作，并对目前存在的问题进行了深入思考，提出了相应改进意见和措施：

一. 质管流程、制度和标准的制定及优化：

近期修订和编制了《结构专业工程项目成果质量评定标准及管理规定》、《结构专业各级质管岗位职责及考评规定》、《结构专业专业评审及审查岗位资格规定》、《集团区域公司地方技术标准、特殊做法》、《集团区域公司参与总部超限项目预演办法的规定》、《集团标准化设计图库（含设计总说明、各类图纸附注、各类大样）》等文件，从质量评定、质管岗位考核、方案评审的流程、区域公司与集团总部的资源共享等方面完善了相关制度和标准。

二. 持续改进的集团化质管工作和措施：

1. 在集团质管中心统筹下确定对口支援技术总工；
2. 收集、审查各分子公司年度计划，并提出改进意见；
3. 每月举行全集团各分子公司例会，按 7 个固定板块开展工作；
4. 每半年一次的区域公司集中交流和培训，按下述流程开展工作，并会后形成会议纪要；
5. 建立集团各分子（含区域）公司特殊方案评审、区域公司重特大项目上报、成都公司日常技术问题季度沟通等机制，促进全集团技术交流，解决项目实际问题；
6. 针对出现质量问题较为突出的部分分子公司，举行交流学习会，共同进步。

三. 目前质管工作存在的主要问题及措施：

1. 强化各分子公司内部成果质量导向：按照《结构专业工程项目成果质量评定标准》，恢复分公司各部门对成果质量的评定，以利于分公司内部质量的考评管理和专委会抽查工作的针对性；
2. 制定和强化修改过程中的质量有效控制措施；
3. 改进质控平台的过程控制质量，增强平台过程质量与成果质量的相关性；
4. 集团化管控虽有一定的机制，但专委会日常主动了解不够，问题解决多在事后；对区域公司质量管控具体措施不够，办法不多；部分区域公司主动性不够、参与感不强，这些都还应改进。

未来结构专业还要持续加强与客户及业内专家的交流，同时加强质量管理，共同努力，提升结构专业技术质量水平。



以顾客为焦点，以过程实现质量

文 / 给排水专委会 何能

质量管理如逆水行舟，永远面临问题和挑战，目前公司的质量管理状况可以总结为内忧外患：对内，我们要面对员工技术能力不足、主动意识不足、生产效率低下问题；对外要面对客户、市场、政策三方面的高要求。如何应对？

让我们先回顾一下ISO9001的七项原则：顾客关注，领导力，全员誓约，过程方法，改善，循证决策，关系管理。本文重点就顾客关注和过程方法两项原则，简述一下水专业采取的管理动作片段。

一、水专业“以顾客为焦点”的管理实践活动

1. 高度重视质量管理平台上的客户（项目）规定问题的标准化工作，在对客户标准深入研究的基础上，每个大客户提炼出50条左右特色问题，对普通客户，强调专负收集提炼标准能力，并通过考评对最终提炼成果和在平台上的分子项运用提出强制要求。

2. 推出大量的客户标准研发成果以及培训课件，帮助员工理解消化客户标准。

3. 在海绵城市和绿建设计方面，站在客户的角度研究政策，形成最有利客户的设计措施和实施指南，并通过宣贯培训指导员工掌握这一技术。

二、过程方法中的管理动作

1. 加强过程质量管理的制度建设，通过持续打磨制度内容和加强宣贯，使制度的合理性和可执行性得到不断提升，员工掌握程度较好，执行较到位。

2. 反复讨论修改公司规定问题，并对每条重要问题注明规范依据和执行细则，指导设计和质量考评，使考评结果有据可查，更加公平合理。

3. 坚持过程质量考评中的细节管理，提出了高于质量平台违纪罚星要求的过程质量动作打分细则，强化项目管控的中前期管理动作要求，使质量管理预防高于检验的理念得以贯彻。

4. 收集各区域公司特殊做法，不仅完成220多个各地特殊做法文件的收集上传工作，同时高度提炼各地要求，形成在质量管理平台上可操作的各地做法要点，以公司规定问题的形式，强制要求各项目组进行登记检查。

5. 每月定期收集各地外审重要意见，并通过关键词筛选和问题分类，形成问题汇编文件供大家平时查阅学习，以在项目中规避各地可能出现的强条或重要问题判罚。

6. 通过公司知识中心，在专业内部大力发展技术质量和效率工具交流圈子，专委会主要负责人积极回应各地设计师提出的各方面技术问题，拓宽了设计师之前的交流渠道和信息来源。

7. 重视创新研发课题的推进和检查工作，全年组织4次以上的中间检查和成果检查评审工作，邀请专委会常委对各研发课题进行广泛讨论，汇总修改意见，保证了研发成果的质量和落地性。并开创性地推出了三十门微课，使员工通过移动端可在碎片时间完成知识点的学习，提升培训效率。

三、重视集团一体化建设工作

除了总部对口支援区域公司帮扶老总的安排以外，专委会还安排主要领导，对全集团所有区域公司进行了全年持续的指导交流工作，交流内容丰富饱满。通过面对面的制度宣贯、流程标准宣讲，解决当地实际培训和技术问题，并对研发创新成果进行了系统性的宣贯，帮助大家学习运用研发创新成果提升质量和效率。该项工作符合ISO9001的七项原则和公司提出的“五化”发展思想，贯彻了集团一体化管控要求。



持续改进，勇于创新

电气专委会以五化建设为载体，助集团电气质量全面提升

文 / 电气专委会 刘阳

建筑设计行业在老一辈的口中是传统行业，建筑电气设计更是如此，大家传承着前辈的智慧与经验，讲究的是经验和积累，但是面对迅猛发展的社会变革和日新月异的知识更新，坚持刻舟求剑式的思维模式显然是无法解决我们所面对的问题，更不能跟上时代的变化发展。展望未来的发展，公司依据市场规律建设性的提出了五化建设的要求，电气专委会以此作为我们改进创新的指导原则，在实际的工作中践行五化建设，取得了较好的效果。

一、市场化建设 - 聚焦客户需求

专委会在市场化建设中，始终坚持以客户需求为导向开展工作，为适应市场变化，更好的服务客户，公司成立了事业部，电气专委会也针对性的成立专委会工作小组，从流程和组织架构上贴近客户需求，保障事业部高效的运作。

项目设计、运行大数据的收集与整理对后续设计指导和设计指标的佐证有着重要的作用，也对客户的成本有着重要的作用，专委会整理收集了过去项目的数据，初具成果，为后续设计提供了实际数据支撑，更好更准确的为客户提供专业的服务。

二、专业化建设 - 专委会占领行业技术制高点

在专业化建设中，专委会要始终走在行业的前沿，占领行业的技术制高点，基于此目标，专委会从优秀工程申报、行业协会建设、国家级期刊发表、借助大客户先进管理理念提升设计品质等多维度拓展，加大了集团电气在行业中的影响力和话语权的同时也扩大了公司的品牌力。

三、标准化建设 - 专委会质量管理的改进提升措施

无标准不设计，无规矩不方圆，标准化建设在设计中的地位不言而喻，专委会始终坚持在技术标准和管理标准同步发展，特别针对强条、装修、大型项目技术管控、复杂项目协作等方面重点梳理，制定标准、流程和管控要求，有效的保障集团电气专业的质量控制。

四、信息化与智能化建设 - 专委会效率提升的建设与改进

相信我们都憧憬过有一天我们在虚拟世界中的创意和构想，计算机后台就自动把我们的天马行空的想象落到实处。为追求我们的目标，电气专委会在信息化建设中又走出了坚实的一步，开发出效率工具2.5版本，改进了2.0版本的不足的同时也为未来的持续改进奠定了方向。

五化建设是需长期坚持与实践的过程，电气专委会万里长征走出了坚实的一步，在后续的工作中我们将继续以此为纲要，切实的贯彻到具体的质量改进提升工作中，让集团电气专业始终保持和增加我们的核心竞争力。



坚守底线，对症下药，不忘初心 ——暖通专业在质量管理的探索与提升

文 / 暖通专业委员会 冯源

从广义上理解，一切没有成效的工作或未达要求的成果都可以称为有质量问题。质量不仅是产品质量，还应包括服务质量及管理质量。在新形势下，暖通专业的质量管理工作，主要针对以下三个方面进行改进：

坚守底线——提升图纸质量

随着数字化审图的全面普及，图审环节逐步高效，规范、透明。与此同时，施工图审查制度逐步取消，设计人员终身负责制的呼声日益提高。如何确保图纸质量，如何坚守规范强条底线，成为设计师面临的最大问题。暖通专业的质量不容乐观，就此现状，暖通专业技术与质量委员会提出，用工具协助掌握，用流程弥补漏洞，用制度强化意识的三方面举措：

- 1) 通过对黑体强条的拉网式梳理排查，并进行多维度分类，制作了强条汇总表。便于设计师有针对性的进行强条学习以及图纸筛查；
- 2) 将强条筛选，解读及排查作为暖通专项质管流程，穿插到现有每一个项目的质管流程中；
- 3) 制定了强条相关制度，从规范的学习掌握、违规处罚到与职级晋升的挂钩，旨在端正态度，强化意识，坚守底线。

对症下药——提升培训质量

公司全国化发展的步履不停，规模日益扩大。目前针对暖通专业而言，正面临着两大难点：1、年轻设计师占比较大，如何加快新人的成长速度，发挥高效生产力；2、随着大型商业复杂项目的日益增多，无论从人员投入，还是项目管理，以及技术运用上对各分公司暖通专业都有不小的挑战。

针对新员工培训，专委会加强了培训标准化建设，固化了培训时间与对象，而且固化了课程与课件。此举不但有效匹配了招聘入职及培训，统一了标准，并提高培训效率，降低培训成本。

针对复杂商业培训，专委会就制图，骨干设计及专负进行了三个层面的分项培训，分别为制图类，技术类及项目管理类培训。更有针对的提升制图质量及效率，加大设计师对技术要点的思考与掌握，并提高专负的时间把控，人员管理，沟通及协作能力。

不忘初心——提升方案质量

标准化建设大大提高了生产效率，意在让设计师有更多的时间回归设计本身，但对部分设计师却起到了一定的负面作用。做设计先找现成标准，致使方案意识下降，主动解决方案问题能力下降。

行业已进入品牌时代，在新形势下，客户的产品在求新求变，精细化精品化需求加大，设计应作为定制化服务的价值回归。如若失去方案设计能力，设计师将失去在行业内以及专业内的核心竞争力。暖通的方案设计并非天马行空的创新，更多时候是一场严谨的推理，存在很强的逻辑关系。暖通专委会通过培训，向设计师明确了暖通方案设计的7个要素，整理了四大类型商业综合体方案阶段的差异性与关注重点。针对创新类项目的客户，梳理了非标准方案内容及设计步骤。通过方案意识与质量的提升，技术服务能力的提升，从而提高客户满意度及依赖性。

知弱图强，有的放矢，全面提升质量，方能在新形势赢得行业发展先机。



创意质量管理经验分享

文 / 成都创意中心 杨亮

创意作品有别于企业的一般产品，它是创作与技术的结合，既离不开天马行空的想象力，也离不开技术落地的可行性。公司的品牌影响力和美誉度的提升，需要好的创意落地为精品建筑不断呈现。

创意质量管理，既要防止管的太严，限制创意设计师的想象力，又要防止没有管理，仅靠设计师个人自觉。通过总结与思考，我们探索出一些创意质量管理的工作思路：向优秀的客户学习，向优秀的同行学习，向 ISO 国际标准学习。

向优秀的客户学习

公司一直在坚持向优秀的客户学习，与优秀的客户合作，了解他们的企业文化、工作流程、设计标准，不断向最懂客户的设计公司迈进。

向优秀的同行学习

我们要向优秀的同行学习，以水石为例，学习借鉴他们各种精细化设计流程，以及他们的质量控制管理；同时，还要学习国内外优秀同行的创意成果文本，以及建成的建筑作品。

向 ISO 国际标准学习

学习 ISO9000 质量管理体系，将标准作为系统加以识别、理解，与我们公司的具体实践相结合，构建创意质量管理体系。

回到我们的工作起点：客户需求，ISO9001 七大质量管理原则排首位：以顾客为关注焦点。我们应当理解顾客当前和未来的需求，满足顾客要求，并争取适度超越顾客期望。

通过对客户需求分析，我们归纳总结出创意质量的三大维度：好坏、对错、快慢。三个维度相互叠加，相互制约，需要达到总体平衡。

好坏：专业性、创新性、品质感

概念规划和概念方案最能体现创意水平的好坏，所以我们对好坏这个维度的质量管理重点放在概念规划和概念方案。

我们根据客户普遍关心的设计要求和要点，建立创意成果标准和过程质量控制流程。制定相应的考评规则，辅以相应的奖惩措施。

对错：合规性、正确性、全面性

如果说概念规划和概念方案最能体现创意水平的好坏，那么往前的指标测算和往后的报建方案则主要是对错维度，如果出了问题，则可能带来严重后果。

作为质量提升举措，我们通过案例分析，总结出指标测算相关要点 23 项，以及报建方案检查要点 102 项，并制定相应质量控制及奖惩制度。

快慢：方法、分享、平台

方法方面，分析大客户流程执行标准、设计标准等，整理出集团应对策略及各设计流程中关键点，为公司团队能更好更快的服务客户提供相应的模板和套路。

分享培训方面，将分享分为四大板块，培训开设“新员工培训”板块，通过 15 个培训课件，指导新员工学习，促使他们更快的提高。

平台方面，创管中心建立创意知识库，搭建 6 大板块，搜集整理海量文件，为创意人员设计工作提供参考和帮助，极大提高了创意工作的质量和效率。

最后回顾一下，创意质量管理，在 ISO9001 质量管理体系指导下，聚焦客户需求，适度超越客户需求。总结出创意质量三大维度，以及围绕这三大维度开展质量管理工作，取得了一些成绩，但还有很多需要进一步改进之处。遵循 PDCA 过程方法，不断改进，不断提高质量增加效率，相信集团一定会蒸蒸日上。



交流 提高 共铸质量硬核

文 / 成都二公司 王涛

质量管理就是对标 ISO9001，细化公司的制度、方针，做到知行合一，下面与大家分享 2019 年成都二公司在一体化建设方面做的尝试：

集团一体化建设：

基于集团一体化建设的需求，希望探索一套成都分公司与新成立的区域公司之间在技术质量管理的一体化建设、统筹、协作的办法，充分发挥成都公司成熟先进的技术质量管理的理念、方法帮助新成立公司快速成长。

一体化建设的核心就是遵循 PDCA 循环，围绕交流——指导——检查发现问题——分析原因，制定下阶段改进计划——然后执行，实施计划——检查计划执行结果——总结问题——制定新一轮的改进计划……如此循环往复，将公司的理念和制度一步步传递给新公司——让其理解——进而形成习惯——最后深植于心，达到不断改进，不断提高，共同进步的目的。

一体化建设首先领导必须要重视：充分发挥领导的号手、凝聚及督导的作用

具体工作分以下几个环节：

1、工作指导机制的建立：落实责任人，搭建组织架构，提供交流的平台，制定具体的工作方法和内容，制定了方案、五大专业和技术、质量板块的日常指导工作明细表，明确工作内容，责任人，具体的要求

2、交流环节：事前有计划：

1) 结合青岛分公司当期的需求，交流内容涵盖制度、流程及具体项目的交流、指导；

2) 为了了解客户的需求和真实想法，事前对部分客户进行了电话回访；

3) 交流后有记录，明确今后工作的方向，改进措施和方法，当然交流中需要区域公司客观剖析存在的问题，以利在后续的计划中提出切实的改进措施；

3、工作检查：起到一个纠偏、提醒的作用，比如检查中发现制度在执行过程中由于对制度的理解存在偏差导致质管动作变形，对本土化建设的发掘不够等；

4、工作评价：肯定成绩，指出不足；

5、制定计划：各环节力求从不同的维度去发现问题，针对问题制定措施和计划，改进问题；

6、执行计划：落地转化为生产力的关键一步；

7、检查计划：每月的技术质量例会青岛分公司与 2、8 公司一起参加，会上专门有工作计划完成情况的汇报环节；

8、协作、帮扶：各专业参与大客户项目的前期定案，协调人员参与恒大项目的审查。就这样形成良好的 PDCA 循环，在一个一个这样的循环中实现螺旋式上升。

质量管理要取得好的效果必须上下一心、脚踏实地、付诸行动，执行！执行！执行！



向左向右

——公共建筑项目基于 IPD 模式下的设计管理

文 / 成都八公司 刘治邑

集成产品开发——IPD (Integrated Product Development) 源于美国 PRTM 公司出版的《产品及生命周期优化法》一书，它是一套产品开发的模式、理念与方法。2019 年，我们所服务的集团客户率先将该集成产品开发模式运用在地产产品（商业综合体）开发上，并付诸实践。

通过项目实操与深入 IPD 模式理论学习，我们发现其诸多优势：如产品研发周期显著缩短，产品成本降低，人均产出率大幅提高，产品质量普遍提高，花费在中途废止项目上的费用（中间过程反复修改）明显减少等。我们欣喜的发现这些核心优势也正是现阶段基准方中在公共建筑设计上所期望达到的目标状态。

针对公共建筑设计，项目设计管理一方面坚决执行集团各项管理制度、流程，另一方面我们也发现还有部分真空区域尚未覆盖。还需进一步坚持市场化的原则，不断聚焦客户，对标客户管理思路及逻辑，在技术、质量、服务等各个维度优化自身项目管理流程及标准，以更加专业的视角、更加职业的管理动作为客户提供更优的设计服务。

因此，我们着力对标 IPD 模式的核心思想，将 IPD 各个工作理念移植到设计工作中来，并转变为我们自身公共建筑管理动作。同时，将公共建筑流程整合及优化升级为向左、立中、向右三个阶段，三个过程，以 PDCA 循环，形成有效的质量控制。

向左强调技术前置、计划前置、管理前置。在技术前置方面，通过编制完成公共建筑（商业综合体类）设计各岗位设计工作指导书 V1.0 版，让项目经理、设总及各专业专负在事前明确知晓在各阶段需完成工作重点，做到心中有数。在计划前置方面，通过实践项目，进行公告建筑设计流程再造，涵盖人力模型建立，人力投入分析，收益及成本核算，另外将设计流程及计划图示化，通过流程再造，可以清晰的看出在公共建筑设计

线上，各阶段工作完成的时间轴及节点之间的持续时间。可以使用该标准化（CBB）的流程在实际项目中在结构化与非结构化之间找到平衡，并不断迭代。在管理前置方面，吸纳敏捷项目管理的思路和方法，成立敏捷小组，贯穿整个设计过程（旨在协调人力，调动资源，参与评审及项目管理），敏捷小组领导成员分项目认领，责任制度化，跨专业管理，实时监控进度计划、质量同步有效性。此外，设置独立于公司质管要求之外的管控节点，如将 BIGROOM 和 WORKSHOP 节点化、制度化，通过技术介入前置，提前规避重大问题及风险，提升协作质量，及时推动项目进度。

立中强调敏捷思维在过程监控与中间指导的运用，通过分解任务包（CBB），将多个任务的前后流程从串联调整为并行设计，让多个执行 PDCA 有效循环检查的专项设计任务构成整个设计工作。另外结合 IPD 理念，设置中间过程检查节点及专项检查计划，制定阶段完成成果标准及内容，将风险控制过程。在跨部门协作上，结合现有人力状况，利用敏捷小组成员资源调动及经验，设置底线提资条件，便于各方协同开展工作，提升协作质量。

向右则强调延续，管理动作延续，保障成果质量，质量控制不局限于内部过程质量流程，分板块分重点进行质控，做到无死角，针对强条、质量安全等重大问题，要及时分解，做到质量管控人人参与。对于公共建筑设计，其待检查项数量庞大，在将设计工作进行任务包划分的同时，需辅以任务包质控计划，专人专项，行之有效。此外还需重视总结复盘、管线综合，工地巡场等方面的有效性。

公共建筑设计只要在每一个细微的步骤都坚持向左的前置，立中的监控，向右的延续，一定会有高品质的呈现与回馈。



行走在“客户满意”与“效益最优”之间

文 / 重庆分公司 龙宇

重庆分公司结合新的市场环境、客户对优质优价新的需求，一手抓外部客户满意，一手抓内部质量管理体系建设和提质增效措施的执行落地，通过项目实践的经验积累，摸索出“两高一低”的质量改进措施。

一、找准“两高”立足点

以“客户回访”制度的案例来阐述如何“找准两高立足点”。

“客户回访”制度与“客户满意度”调查的区别：出发点不同，“客户满意度”调查是为了得到客户正向评价，“客户回访”只希望听到客户对项目、设计质量提出的希望、改进、需求；介入点不同，后者只有50%、100%两个节点，前者贯穿项目始终；响应点不同，“客户回访”实现了从项目组到部门、到专委会各级责任环节的相应。

“客户回访”制度操作简单易行，即：与客户全范围、多频次的交流。专委会作为落实制度的关键，主要工作为：

- 1)“响应需求”：收集整理意见、判断质量风险、沟通处理方式、控制完成时间等；
- 2)“挖掘需求”：分析问题类别、总结缺陷案例，改进标准、流程、制度，有针对、有重点地安排后续专委会工作。

二、“内引外联”抓质量

设计团队在面对客户，特别是新的客户，应灵活借鉴大客户项目管理经验，紧盯项目整体质量目标，策划先行，主动理顺内、外部关系，“内引外联”抓质量，可以总结为对内、对外3N+3W的项目管理策略。

外部策略一：锁定目标，设定前置条件，预控疑难和风险。

外部策略二：外部配合，优先处理，当日问题当日解决回复，让项目保持高速运转。

外部策略三：边界问题，主动解决，把质量效率的主动权紧紧抓在自己手里。

内部策略一，严格管控质量流程，一样都不能少。

内部策略二，有限的优势资源，要有重点地配置。

内部策略三，发挥集团资源共享优势。

三、家里有“矿”等你挖

关于“低成本”。从团队自身出发，从项目管理找原因、从质量技术找原因，深挖潜能，重庆分公司暖通专业提出“精准配合50%”的项目管理流程改进措施，即：加大配合阶段资源投入，占到50%；出手质量的控制阶段，资源投入35%。完善改进阶段，资源投入15%。

相向而行，我们多走一步”，与质量相向而行，向客户多走一步，向兄弟专业多走一步。实施“两高一低”应避免三个误区：第一，“高性价比”是客户得到的“性价比”，不是我们的“性价比”；第二，在当前质量状况下，避免过度追求“低成本”；第三，避免割裂三者关系，“高品质”与“低成本”不可兼得的认识是有局限的，追求“两高”，我们是在挑战对手，追求“一低”，我们终将挑战自己。



“质效并举·十年一剑”

文 / 西安分公司 孙小平

一、制度建设、标准化

西安分公司十年的发展，是基于十年质量相对平稳的发展。质量制度的建设始于对生产部门的保障和服务，质量流程清单的严格收缴，是西安质量制度建设的第一步，如实接受集团的团队质量考评是西安分公司质量相对稳定和逐步提升的真正开始。西安技管中心在2019年8月份汇总整理了集团和西安各专业的现行制度，并针对新晋47名中干进行培训和随堂考试。质管平台、项目管理平台、任务平台的使用，知识库、效率工具等均在工作中发挥了积极作用。

2018年底，在西安分公司快速发展进程中，当审定人员数量已无法与生产部门匹配时，根据不同级别的项目确定审定人员名单，首次对审定人员进行扩充，各专业每年扩充2-3名。2019年下半年将各分公司配合技管中心和专委会工作，计入各分公司关键绩效指标中占比20%的质量服务考核中，额外附加5分，将质量服务考评总分数由103分增至108分；同时对各专委会工作也按百分制细化考核。

西安建筑专委会针对设计说明，编制住宅、商业、办公、中小学、幼儿园五大设计类型及地下室标准设计说明，住宅自动说明已试运行一年。2018年完成了与审定息息相关的四个环节事前指导、专业评审、综合评审和审定四项指导书，并于2019年完成了建筑专业专业评审工作评价标准，指导审定人量化专业评审工作。

暖通专业研发了防火阀门/风口统一做法及电气提资标准化效率工具。今年BIM研发出净高分析工具和模型检查工具，新增研发工具29项，改进4项。

二、质量管控

团队质量考评中，成果检查除了提取集团抽查成绩外，自2016年起西安技管中心每季度也对区域公司进行大量抽查。2019年加大抽查数量，提高了考评力度。各专委会每季度针对集团抽查、西安抽查和外审意见中强条进行图示化整理，同时对现场质量安全问题分析汇总、整理改进措施，分级培训。

三、专项-模块化设计

为了适应客户要求高、设计任务重，且年轻设计经验少的员工比较多的现状，西安暖通专业做了专项-模块化设计的方法创新。通过内容专项化、设计流程化、方法标准化的将任务分解，使设计更专业、更高效、更快速适应高周转项目。目前该工作已在暖通专业中试行了一段时间，画图速度有所提高，出错率低，但也需要各模块之间配合需要细致的规定，同时需要专负具备较高管理水平。



响应客户高周转诉求参与标准化设计 提升市场化经营及客户认同度

文 / 武汉分公司 田波

标准化的产品体系是基于预测和研发的、适合市场需求和自身能力的、可复制开发的、独特的、相对固化的项目类型，能够有效避免新开发项目重复之前已开发项目犯过的错误，进而可以高效率地提升产品的整体质量。武汉分公司多年来与开发商一起坚持开展标准化体系建设，从技术标准化，户型产品标准化，管理标准化等多个方面迭代升级，赢得客户认可。

一、万科标准化建设

2014年房地产市场呈现新常态，万科精装修交房品质仍然受市场青睐，面临建筑成本压力急需对精装修房屋进行精细化及节约化设计，武汉分公司根据客户需求对已完成设计楼栋进行了BIM标准化设计分析，从客户视角进行细节推敲及成本分析。土建部分墙体、楼板、门窗洞口、梁柱、预制化构件，公区机电、外立面材质、栏杆百叶、太阳能等方面，精装部分配置标准、水电走线及定位、空间感受等方面进行了优化设计，导出算量清单进行成本分析，在保证品质的情况下大大降低了建设成本。2017年面临市场高周转行情，武汉分公司与万科又再次展开合作，完成T3/T4户型的100m及140m全套施工图设计工作，并运用于万科葛店两个项目，达到了预期目标。

二、保利标准化建设

2018年完成保利户型标准化V1.0及V2.0版本，通过3个核心筒及12个户型平面拼接组成20个楼栋标准层平面，标准化目的在于立项拿地阶段可在不同类型地块快速选择户型面积

段，准确的使用单体进行总体规划，方案设计阶段方案公司可快速出图提资给施工图院，缩短设计、出图周期。

三、绿地标准化建设

标准化会随着时间与客户需求在改变，并非一成不变。如较受市场欢迎的全生命周期产品，其根据客群不同生命阶段、不同生活需求的特点，采用以全生命周期理念结合开放的灵活空间，依靠精装一体化，为客户量身定做、自由调整，形成二人世界、三代同堂、老人之家等定制化模式。2016年在绿地理想城项目首次采用结构剪力墙外置，研发创新绿地百年宅户型，收到客户好评。2019年再次与绿地合作研发地下室标准化研究，专注车库设计的各个细节，制定武汉区域车库设计标准，从节约化/精细化/人性化方面设计提升车库产品标准，并参与绿地停车楼、自然排烟车库及叠泊停车车库创新研究，提炼技术标准，成就客户。

结语

集团董事长钟明先生讲到：“公司经过17年实践淬炼的制度、流程、标准是公司智慧经验的结晶，蕴含丰富的营养价值，值得团队及个人善加利用，7000人的经验智慧是一笔巨大财富。”建筑设计作为知识型服务企业，陪伴客户共同发展，充分利用经验智慧参与客户标准化体系建设，成为全新价值的塑造者，践行基准方中成就客户、成就自己的共同发展理念。



直线式绘图体系

文 / 长沙分公司 葛士平

分公司质量管理要清楚目前的业务类型、客户的要求，同时了解公司实际现状，将集团对于质量管理的要求有效分解并在团队中实施。质量管理措施要做到质效并举，让团队设计质量提升的同时，还能够让生产效率提升。

基于此，长沙分公司从成立之初便在思考，并于18年8月份开始构建及实施直线式绘图体系。直线式的目标是提高基层员工的一次出手质量，减少设计过程中的反复及人力资源投入。而要想达到这些点，就必须选择最快突破口，使员工快速成长，不走弯路，使设计工作成果直接达到要求。

18年8月份的直线式1.0版，涵盖了从创意到后期施工图团队所有专业。各专业均基于普通住宅项目，采用设计指导书的方式呈现。直线式1.0版涵盖基本内容如下：

- a. 各专业基本软件的安装及使用；
- b. 各专业协同平台的使用及介绍；
- c. 各专业效率工具的使用及介绍；
- d. 各专业技术知识的汇总介绍及工作步骤；

直线式1.0对于新进员工了解公司，快速完成设计工具软件的准备及了解使用要求，起到了很好的作用；对于工作1~3内的新手，在知识认知上起到了很好的普及性作用。

19年3~4月，长沙分公司开始升级直线式1.0至直线式绘图体系（包含标准工作计划模板1.0版与直线式绘图-2.0版）。本次升级基于普通住宅地上子项作为本版的制定基础，涵盖所有后期施工图专业，所有专业均采用标准计划+例图的方式。升级增加的内容主要有：总体计划及各专业计划、配套样图、培训文件。升级的主要目的如下：

- a. 解决1.0版中维度相对单一的问题，增加计划维度；
- b. 解决工程实际中，计划执行同步性问题及提资节点、配合要点不到位的问题；
- c. 解决大量基础员工地上住宅子项设计问题，采用例图加说明的方式，更加直观；

标准工作计划模板1.0版总计分为7周，包含总计划及各专业计划。总体计划及各专业计划相互协调，优化原有计划节点，保证各专业进度同步。总计划及各专业采用不同的颜色区分了如下四部分内容：

- a. 本专业的提资时间节点；
- b. 本专业的项目管理动作节点；
- c. 本专业的深化图纸节点；
- d. 其它一般的时间节点；

例图按照每周设计深度设置，包含图纸表达内容、提资要求及设计配合要点等，保证员工可以直观使用。直线式培训，主要培训员工使用本文件及了解各个专业的实际需求。

直线式绘图体系的使用及其后期的培训，对于员工了解本专业住宅子项出手质量要求、配合要求、提资要求及时间节点要求，起到了很好的作用；对于员工按照时间进度合理安排自己的工作，具有很好的指导意义；对于新进总及专业负责人管理项目，制定详细的工作计划，并与公司的质管流程结合有较强的指导意义。

直线式绘图体系的使用对长沙分公司在人员成长方面，项目质量特别是出手质量方面都有较好的反响。后期长沙公司会继续升级及扩展直线式绘图体系，解决目前使用中的问题，保证直线式的长期作用，更好的与实际生产及质量管理相贴合。





夙夜匪懈，初心不忘

——青岛分公司 2019 年质量服务工作总结

文 / 青岛分公司 曾凡高

开创，总是带着一份未知，却又挟裹着希望！基准方中青岛分公司扬帆起航已一年有余，当初那份未知，已在枝繁叶茂的忙碌工作中驱散殆尽，渐渐清晰了希望的方向。客户的高度认可让我们收获了一份坚定。

青岛分公司质量服务管理工作始终牢记“以技术、质量、服务为安身立命之本”的指导思想，坚持践行基准方中企业文化；坚持按集团的标准、制度、流程开展工作；抓思想、抓质量、抓服务，强化执行。

一. 思想篇

(1) 全员质量管理：追求高质量与高服务，苦干实干是根本，只有脚踏实地，没有捷径可走。在资源有限的条件下，必须全员积极参与质量管理，做好质量与服务。

(2) 强化领导作用：要抓质量、抓服务，必须从领导抓起。在困难重重的情况下，领导干部必须带头冲在第一线，真抓实干，以身作则。

(3) 执行力管理：每周运营例会同时汇报上周质量管理动作执行情况、质量服务以及奖惩情况，各项工作严抓执行力，力保各项工作的落地性与时效性。

二. 质量篇

青岛分公司校审人员与生产不匹配，严重影响项目的质量与客户满意度。如何利用现有的人力资源以及现有的质管平台，保证我们的质量服务？

我们的管理动作：(1) 领导看图数量管理：所有专业领导看图数量必须远远大于集团质管岗位要求的最低数量。所有问题必须在质管平台圈注，利用质管平台进行看图数量检查、考核。

(2) 项目组以及专业校审总数管理：我们发现项目组或专业校审总数多少对成果质量影响较大，我们利用平台加强项目组或专业校审总数管理，主要针对项目组或专业校审总数偏少时，要求加大校审数量，保证项目成果质量。

青岛分公司这两项质管动作，在人力资源不足的情况下，直接有效地保证了设计成果质量。我们服务过的“恒大、龙湖、融创、金地”等客户的项目，质量服务得到客户高度赞誉。

三. 客服篇

我们初到青岛，怎样才能保证客户满意？我们要求：所有工作聚焦客户，客户所有问题及时响应，同时提供我们超越客户预期的技术、质量与服务，最终达到客户持续购买。我们的管理举措：

(1) 主管领导(总经理、质管负责人)监控所有项目客户微信群：随时关注客户需求，出现任何客户问题，必须第一时间进行有效地解决。

(2) 客户满意度过程管理：在项目设计过程中，由经营或运营部门定期了解开发、设计、工程、成本等部门的客户服务情况，收集我们在设计服务中存在的问题以及服务意见或建议，并在第一时间反馈生产团队进行解决。

青岛分公司开局之年，各项工作坚决先固化执行，结合青岛分公司的现状，再辅以相应的标准、流程以及奖惩制度的补充，工作方法简单有效，质量服务得到客户高度肯定。寥寥数字述不尽前面工作的点滴，也述不完我们接下来工作的创想。夙夜匪懈，初心不忘，青岛分公司未来将持续不断提升质量服务水平。

各分公司干部员工 质量管理心得分享



成都三公司结构设计室 范超

设计行业，质量是一个永恒不变的话题，质量问题对公司的影响越发明显，轻则影响客户的体验，重则影响公司的声誉，甚至带来灾难性的后果。对于身在一线的质管工作者，更需严把质量关，始终绷紧“质量”弦，不能让质管工作流于形式。下面结合岗位工作，对质量管理中的协作工作谈谈自己的一些想法。

关于专业间、专业内及生产、运营、经营之间协作的管理要点很多，在历次总结会、经验分享会及公司的质量交流会被多次提及，我主要结合结构专业及自身岗位谈谈以下几点：

1. 前端控制。这里所谓的前端控制是指在方案报规报建阶段，结构专业即需深入配合，尤其建设部对超限项目严控的环境下，结构专业（建议中干及以上具有经验丰富的人员）走在前端与方案团队充分配合，通过技术手段、方案调整及优化建议等方式规避超限的可能性，提高方案配合质量。

2. 专业协作。专业间协作问题应该是每个公司的“老大难”，协作质量直接关系到项目质量。目前许多公司出台了一些政策制度来约束协作动作，提高协作质量，但多数是蜻蜓点水，协作质量要提高还是需要从根本出发，提高大家的协作意识，形成“利他”思维，摒弃本位主义，多站在其他专业角度思考问题，从意识层面解决问题。

3. 风险控制。由于各种原因，许多项目进入怪圈，三边工程成为“潮流”，对于结构专业，本属于下游专业却冲在前面，从而整个过程中会存在很多的潜在风险，质量管理难度会成指数上升。所以，经营、运营及生产团队间一定要形成有效的机制，做好联动，保证项目质量并降低质量风险。专业内协作首先需强调岗位职责，加强每个岗位在项目流程中的作用。其次要加强员工的质量意识，提高出手质量，正本清源，从源头解决质量问题。

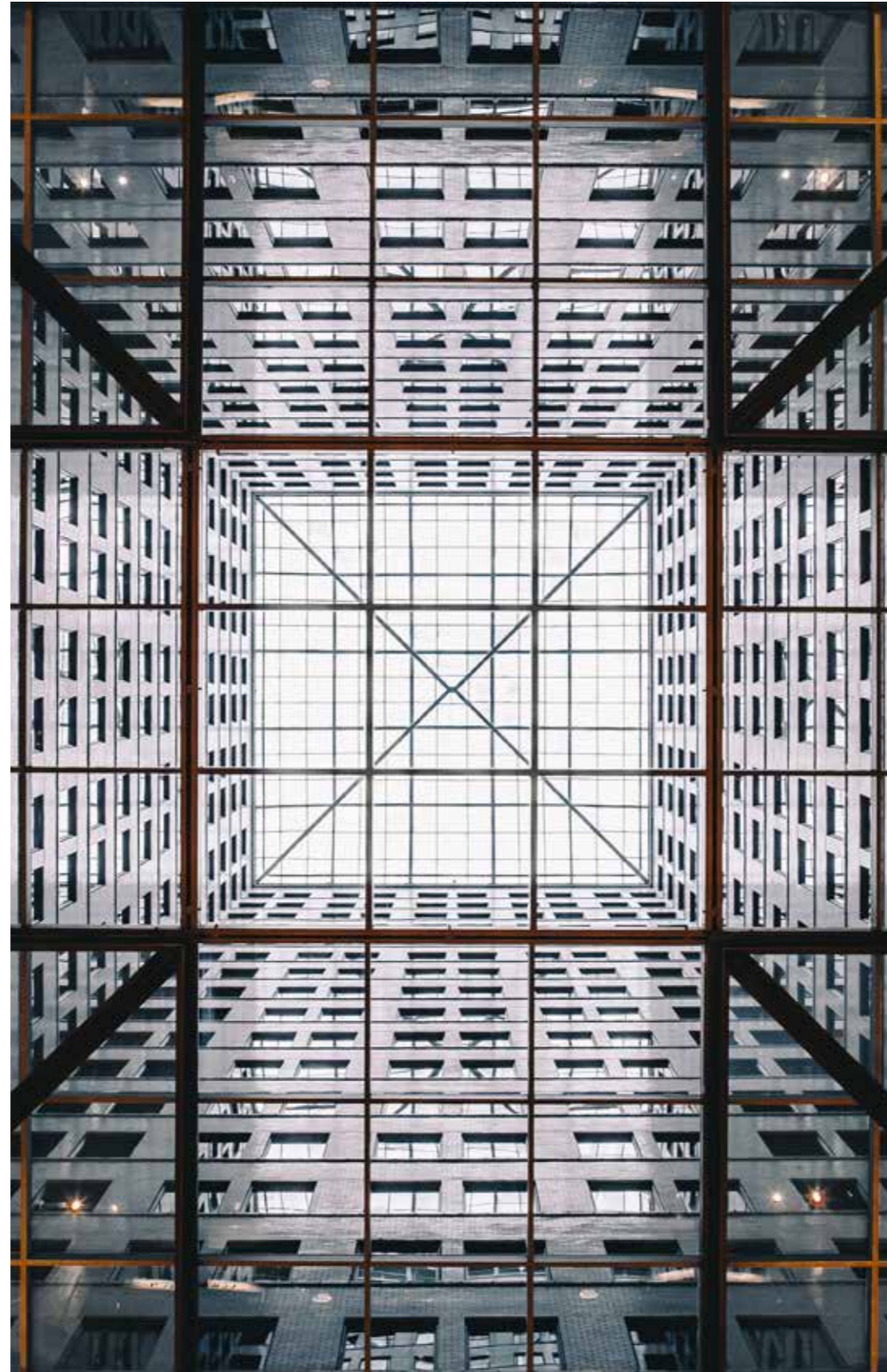
以上只是质量管理中的一些“零星”思考，不同环境下的管理办法大相径庭，但管理思路是一致的，质管工作者要做到举一反三。质量问题无大小可言，质管工作者要“抓大”也不能“放小”，要有把质量问题“斩草除根”的信心和决心，才能有效提高管理效率，提高管理质量。

成都三公司建筑三室 杨涛

新形势下，如何将我们的设计质量做好，毋庸置疑，是每一个基准方中人的职责与使命。从集团领导到中层管理者，再到基层员工，每一个人都在践行公司“质量为本”的发展理念。

如何认清新形势？从2016年钟总的讲话中，已经能够感受到新形势的信号：房地产行业已经开始进入白银时代。随着公司的蓬勃发展，管理人员以及基层设计人员趋于年轻化，抓住机遇，掌握先机就成为了一个企业成功的关键。质量，始终是一个企业的核心竞争力。所以，我们需要更好的注重设计质量，注重服务质量，注重人才质量。

从个人经验来看，做好质量工作，关键还是在公司的管理生态。公司根据多年的设计管理经验，不断完善、不断改进研发出来的质量管理体系，就是我们质量管理的强大保证。在我看来，这个质量管理体系最大的受益者不是公司，而是我们的基层设计人员以及专负、设总等岗位的执行人员。因为这是一笔巨大的经验财富，它能够提供给大家丰富的相关设计经验和先进的设计管理流程。然而，目前的现状是大部分分子项设计员工对质管平台不熟悉，没有很好的利用好质管平台，专负、设总对质管平台不依赖，也没有很好的认真的执行质管流程，没有意识到质管体系的重要性。如果能够很好的基于质管平台，责任主体落实到位，不仅能够最大限度提升基层员工的专业能力，也能保证高效高质量的完成项目。公司花大力气研发的质管平台，我想也是基于这样的初衷。新形势下，做好质量工作，真正发挥质管平台的优势，物尽其用，物超所用，非常有必要。



成都五公司结构三室 杨晓通

如何提升设计质量，我认为要牢牢结合以下三个方面：

1. 以客户为中心。客户是我们质量成果的终极裁判，只有符合客户标准的质量成果，才是合格的质量成果。全国化的大客户，往往都有一套完整成熟的质量标准体系，要设计高质量作品，我们需要深入参与客户标准化工作，在此基础上精准投入，抓住重点，做出良好的质量成果，从而使客户能持续采购，进入良性循环。

2. 集团制度与标准的落地，细化与创新，强调执行力。公司拥有行业内先进的管理制度与体系，各专业专委会统筹建立了完备的标准流程。要做好执行工作，我认为，要做好以下几点：（1）分公司内部成立各个质量板块的落地执行小组，分公司负责人-设计部负责人-设计室负责人-具体操作执行人，层层推进，有宣贯，有督导，有检查。（2）对专业标准进行进一步的挖掘和细化，制定适合本公司实际情况的执行细则，制定更加细致，更易于操作的统一措施，明确奖罚标准。（3）“碎片化”的培训方式，尽量避免上大课，小班制，利用“碎片”时间，让培训走出会议室，来到办公区，更灵活自由，效果更突出。

3. 重点解决好协作的问题。首先是专业内协作，要做好以下三个方面：（1）人员互通：破除部门壁垒，部门间资源动态调整，集中优势资源，解决当前突出矛盾；部门领导交互审查，促进部门间融合，标准统一；不同部门专负和骨干在项目流动，加强互动。（2）共同管理：工作计划层层分解，到子项，到小的工作集，调动各个子项和工作集负责人参与到项目管理中来。（3）首先针对新员工多，经验欠缺，做好技术支持工作，技术总、专负和骨干员工形成稳定的三角支撑关系。其次是专业间协作，优化专业间提资流程及深度，制定专业间提资要点，梳理提资痛点，对症下药，制定提资的校审机制，事前可检查，事后可追溯。最后是总部公司与区域公司的协作。对口公司间要建立经营、运营、技术质量一体化的管理思路，在技术营销、方案协作、施工图校审协作等方面，发挥各分公司的自身优势，取长补短，最大程度的利用资源。

总之，要把质量做好没有任何捷径可走，只有脚踏实地，统一认识，行动坚决，不走样，不纠结，不动摇。

成都五公司建筑三室 史龙

“质量，效率”是我工作的前提与目标，尤其身处管理岗位，更应该做好质量管理工作。质量问题，是客户需求的一个重要指标，在建筑设计新形势下，质量问题是目前的一个不容忽视的问题。下面我就如何在目前情况下做好质量管理工作谈一下个人看法。

1. 加强质量意识培训，强化过程控制；

对设计人员定期进行质量意识培训，团队必须牢记质量对公司的重要性，对个人的重要性。在项目进行过程中应严格进行过程控制，对未按时完成节点的严肃批评，找出原因，尽快赶上；同时专负在过程管控中需起到重要的作用，专负必须定期看图，查看进度和项目问题，及时纠偏，避免问题越积越多。

2. 做好前期、中期、后期控制，保证质量管理；

前期质量控制就是依据公司的质管流程以及优秀项目经验，对可能发生质量问题提前进行梳理，逐一销项。规划沟通、消防沟通，不能让客户代劳，也不能随意安排人手完成，一定是专负及以上领导亲自出马、当面沟通；得到项目第一手的、真实的、准确的信息。并结合项目做好总体控制计划及分项计划，做到防患于未然。

中期质量控制也叫中间过程控制，除第一条所提本专业控制以外，加强各专业协作，及时做好过程记录，追踪问题落实；树立项目质量典范，对质量做的好的专业应通报表扬，形成专业间的良性竞争机制；过程控制也是一种主动控制。

后期质量控制就是对即将完成的子项或者已经完成的子项进行复查抽审，发现问题及时整改处理，总结经验教训运用于正在进行或者即将开始的项目，后期质量控制是一种被动控制。

对于质量控制应该以前中期为主，质控动作前置，拒绝“临阵磨枪”。当前形势下，应尽量避免出现后期问题。

3. 做标准管理，提高效率，完善体系；

公司标准日益增多，发动员工对常用标准进行图示化整理，消化标准，才能运用好标准。除了公司规定的专业评审和综合评审外，需另外增加专业内的技术定案会，由专负、子项人员一同对各子项重点和难点提前梳理和解决，不要一开始就走偏，让问题前置，减少后期反复。结合目前公司现状，在进行团队组建时应结合各专业人力情况，根据能力交叉安排，尽量避免新手对新手的情况出现。

以上是我个人对质量管理的浅薄看法，“质量管理工作是公司生存发展的根基所在”，作为基准方中人应把质量视作生命，生命只有一次！

成都八公司总经办 沈薇

守住质量“底线”：

“质量的定义是符合要求。”从行业规范、政策制度到客户标准，这些都是我们设计工作必须理解、执行、监控的底线。人的意识决定行为，行为决定工作质量，我们从培训入手，定期进行专业知识、协作知识、产品知识的培训，结合各类规范强条审查要点、项目复盘不断加强员工的认识深度。同时抓好质量



培训考核，提高员工重视程度。每月分公司还加大了质量考核力度，建立质量激励机制，充分调动各岗位员工积极性，全员参与质量管理，把质量作为各项工作的出发点和落脚点，以更加过硬的产品质量、工作质量和服务质量守住质量底线。

立好产品“标线”：

在坚定落实集团质管体系 2.0 版各项流程的基础上，我们结合公司项目公建项目多的情况，有针对性的加强质管岗位的岗前培训，减少因人而异产生的质量问题。我们建立了公共建筑设计各岗位设计工作指导书 V1.0 版。从总体、项目前期、启动、执行、收尾五个阶段，分别对目标、技术、协作、质管、项管、沟通六个方面的重点工作进行了详细的描述。同时结合定案制度管理、项目综合评审模板等规范细化的技术前置手段，对前期质量管控建立预防系统，最大限度的降低由个人经验和水平带来的质量风险。

构筑发展“高线”：

“取法于上，仅得其中，取法于中，故为其下。”仅仅停留在执行国家标准，客户标准上，在市场进入滞涨的大背景下显然无法让团队立于不败之地。如何把队伍打造成为行业中拥有更高技术含量、更高生产效率及更高品牌附加值的设计团队是我们成立之初就制定的目标。我们放眼行业内外，高定标准，首先建立了全专业商业综合体数据库，收集了集团承接的 41 个有代表性的商业综合体项目关键设计数据，对于指标的输出、技术标准的提升有重要的指导意义。并重新梳理了公建设计流程，将精细化运营和精细化质量管理的动作与之匹配，逐步应用于项目中，面对客户与市场不断涌现的新需求，按需应变，快速响应，不断升级改进。

“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”质量管理工作没有捷径，唯有脚踏实地，方能行稳致远。

西安三公司建筑设计二室 陈瑞

质量管理是企业的立身之本，也是企业长远发展的根基，根基不稳，企业不可能走的长远。

对于建筑设计本身，保证出手质量应该是分内工作，提供给客户产品质量有保证的成果是理所应当。然而在各种因素影响下，往往质量成果难以得到保证，对客户满意度影响也较大。因此全过程、全专业、全方位、全面、无死角、有重点的贯彻质量管理，来保证成果质量是非常必要的。

公司陆续推出的质量管理平台、知识管理平台、任务协同平台等，可见公司对于质量管理的重视度及决心。小到个人、设计室，大到分公司、区域公司，质量都相当重要，目前设计项目多为高周转项目，且大多数项目为三边工程，在

图纸质量无法保证的情况下，容易影响客户开发计划并造成客户差评甚至投诉等负面影响。对于常规开发节奏项目同样若无法保证图纸质量，会导致大量后期修改，极大消耗资源。

对比之前质量管理过程可以明显看出，质量管理平台对于一个 7000 多人设计公司的重要性。从之前的岗位不全、审图次数少到现在各岗位人员明确、审图次数多、人员多重把关图纸质量，在很大程度上是提高了图纸质量。此外知识管理平台相当于“内功”，整合了公司优秀的经验，能很大程度上帮助大家少走弯路，更加准确有效的达到提质的目的。对于个人来说更是一个非常好的工具，能够系统的学习知识，完善自己的知识体系。同时作为专负及技术主管，把知识平台好的资料提供全室学习，带领大家共同进步，把工程中的问题为大家解释清楚，让大家知道我们画的每一笔，做的每个动作都是有实际意义的。

目前已经有个别省、市陆续在取消审图，这样对于设计企业来说挑战及压力更大，因此设计质量就成为设计生命线，设计师终身责任制，更是对设计师提出了更大的挑战。所以作为一个设计师，未来的工作一定要重视质量、提升质量，强化自己正确的质量服务思想，设计出高质量的作品，从而更好的服务于客户。

西安四公司结构二室 李艳敏

质量，是企业的生命。质量管理工作是公司管理工作的重中之重，是公司生存发展的根基所在。

2019 年，市场收紧，客户对质量的要求日益提高，三边工程越来越多。新的形势下，如何进行质量管理？接下来，谈谈我的思考。

1. 质量管理，意识先行。领导干部应提高质量要求的标准，凡遇例会，必讲质量，多念质量经，定期宣贯公司对质量的要求、客户对质量的要求、政府部门对质量的要求。对于出现的质量问题，罚款的同时进行宣贯，以提高全员的质量危机感和紧迫感，使每一位干部员工都能参与到质量管理工作中，树立质量是企业生命的价值观。

2. 夯实基本功，为质量工作保驾护航。我们的设计工作绝大多数为常规设计，我们的员工绝大多数都是高学历，故对于常规设计，通过自学完全可以很好的掌握。为了提高员工学习的主动性，对于基础知识点，我们以考试为主，对考试结果进行分析，总结大家对基础知识掌握的薄弱环节和易出错点，有针对性的进行培训并在团队中形成你追我赶的学习氛围。针对抽查、内审、外审和工地现场问题，进行图示化整理汇总然后宣贯培训，以提高大家的专业技能。

3. 流程标准不断完善，落地是关键。从领导干部到员工，对流程标准应心怀敬畏之心。对于减少质量安全问题和绘图人员大量返工的关键流程，如事前指导、中间检查、专负校核等，要及时、多次进行，做到关键流程用心做，所有流程不缺失。针对今年发图、出图节点多，图纸修改多，从走完流程的第一版图到



最终版施工图周期长的特点，我们提出最终版图必须由领导干部进行关键部位再次校对的要求，以守住图纸质量的底线；努力把强条和质量安全事故归零！

合肥分公司总经办 谿国锋

基准方中合肥分公司成立两周年，人员规模已达到 200 多人，在安徽乃至长三角区域的同行和客户看来，我们发展很快，同时也建立了质量好、服务好的口碑，这主要得益于集团一体化建设和本土化发展的战略。如何实现集团和合肥分公司“2022-2025 年”发展目标，我认为在质量管理上有以下几方面工作重点。

一、强化质量思想，凝聚质量共识。合肥分公司成立之初便以谦虚，谨慎的心态，以“质量、技术、服务”为安身立命之本的思想共识来开展各项工作。在团队中逐步树立了正确的质量价值观，营造了正确的质量文化氛围。但是在质量服务重要性的认识上需要在广度和深度两个方面加强。广度上需要全面覆盖所有的设计人员，从思想意识上真正认识技术是根本，质量就是灵魂。这需要各部门管理者在具体工作中高标准，严要求，在各种形式的工作中，多讲多念，日日讲，月月念。在深度方面需要推动各级管理者认真学习质量管理理论，强化集团优秀质量管理思想，同时向行业内外质量服务领先的优秀企业学习。

二、坚定不移的执行集团一体化工作。按集团的标准、制度、流程等开展工作，先固化，再深化，最后优化的原则，各项工作必须做到有制度可依，执行制度必严的方针指导分公司各项工作的开展。集团的质量管理体系是比较完备的，也通过了多年市场的验证和实践，且在实践过程中逐渐完善和持续改进。所以必须使集团质管体系中的相关制度、流程、标准在合肥分公司得以更加全面有效执行。

三、持续加强本地化质量管理建设。本地化质量管理本质就是在集团的质管一体化的统一管控下结合各区域因地制宜差异化的有效结合。合肥分公司在成立之初，便制定了合肥分公司技术质量管理手册 1.0 版，明确责任人和任务分工，制定质管标准动作，完善分级奖罚制度。目前也是在具体实践中进行持续改进，比如体现处罚不是目的，奖罚的制定是为了促进更好的质量成果交付为导向，奖大于罚。把全年的质量目标进行了逐月分解，进行过程的监控和纠偏等。本地化的具体动作流程应该结合地方特色，持续完善，逐步形成体系，真正起到提质增效的作用。

四、有计划开展技术标准化工作的建设。针对不同客户，研究其流程和标准，通过具体项目的历练，制定相应的“一客一策”的技术标准。开展本地化技术标准要求的梳理和应对措施，并及时进行宣贯培训。标准化工作做得好就能极大的提升效率，把设计师的时间解放出来，更好的发挥在质量提升上。

五、充分利用信息化手段，提质增效。强力推行效率工具，针对质量问题进行专门培训，培训后进行考试。加强质量管理团队的建设。质量管理人才以内部

培养为主，外部引进为辅，并积极的引进质量管理高端人才，应对合肥分公司规模化发展的需要。

青岛分公司总经办 伊善龙

青岛分公司质量管理目前主要面临着两个问题：一是初级人员占比较高；二是在新市场开拓的过程中，本土口碑建立对于成果质量提出更高的要求。针对这些问题，我们认为除了如履薄冰地秉承质管意识和高执行力，质管工作的精细化同样重要。

质量管理从“漫灌”到“滴灌”

在图审工作量考核执行初期，分配任务时只给出条数要求，所有校审人员同一时间、针对同一版图纸提出的问题，存在大量重复；项目人员一下子面临海量的校审问题无从下手、压力巨大，修改率不理想；部分校审人员重条数忽视质量，重复问题、表达类问题过多。

在项目人力本身就严重不足的情况下，以中高端人力资源为主的质管投入这样浪费，着实是质量管理中的大窟窿。这像极了农业灌溉中的“漫灌”模式，水资源利用率低，而与之形成鲜明对比的“滴灌”模式据说水资源利用率可以提高 30%~80%。

做到质管工作的“滴灌”模式，本质就是提高质管投入的转化率：a. 同样的质管动作，由集中在某一时间点变为不间断持续投入，不同质管人员的图审时间必须有所间隔；b. 加强问题修改的执行；c. 加入校审问题等级维度，不同阶段



强条问题或质量安全问题给与一定系数计入考核。如成果验证之前 1 条强条 / 质量安全问题 =10 条普通问题，成果提交前一周 1 条强条 / 质量安全问题 =50 条普通问题。

通过上述思路，实现了校审投入的有效利用，也较以往更有效地提高了项目质量。

有的放矢——质量问题的分类校审

在质管工作中不同问题的校审难度或校审成本，根据不同图审人而不尽相同。高端校审人员对于规范问题、标准问题，特别是强条、质量安全问题有较强的校审能力，但对于有些项目往往没有优势。如某项目点总图坐标点时开了最近点捕捉或进行了坐标系调整，导致坐标偏差；某项目立面材质填充时范围线框错，导致与下发效果图不对应。

为此，我们提出了质量问题的分类校审原则，项目组内部分项自校互校、专负设总校核，再配合以项目外部人员，多管齐下，提高校审覆盖率。

作为一个成立时间只有一年的新团队，将精细化的质量管理植入成长基因，将质量管理看成一条线而非成果提交一个点，关注客户过程体验，将是我们提高客户满意度、实现持续购买的重要途径。

党工团共建

PARTY, LEAGUE AND LABOR UNION BUILDING



庆祝新中国成立 70 周年 基准方中创意党课献礼华诞



2019年9月27日下午，庆祝新中国成立70周年，一堂精彩纷呈的创意党课在基准方中艺术空间成功举行。创意党课是基准方中党委开展的一项品牌活动，“基于心，准于行”，我们将红色文化根植于企业文化，赋予党建工作新的感受、新的温度，将红色文化融入设计创意，使爱国主义教育更加深入人心。

活动开始，基准方中党委书记戴涛先生发表致辞，他强调我们必须时刻牢记肩负的历史使命，不忘初心，切实把爱国主义热情转化为推进日常工作的强大动力，积极进取，不断提升服务水平，不断夯实企业持续发展的立业之基，努力在新的征程续写新篇章、再创新辉煌，用实际行动诠释社会主义核心价值观，为实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献基准方中人的力量！

基准方中戏剧协会排演的话剧《狂飙》通过对田汉坎坷一生的描摹和艺术再现，把人们带入到上世纪初，那个令人热血沸腾的狂飙时代。复杂的人物关系、生动的戏剧冲突、虚实交错的情节发展，将田汉的人生轨迹清晰地勾勒出来。演出打破了传统的时空限制，以人物的心理时空构成自由的时间流程，现实与内心的矛盾纠缠里，有浪漫的场景，也有壮烈、辉煌的场面，除了大家所熟知的国歌词作者印象，还再现了一个生动真实的艺术家田汉形象。



弘扬传统文化，从传统文化元素中汲取精华，基准方中的设计师们从未止步，不论是在建筑设计实践中，还是在兴趣爱好活动里，他们都不断的进行着尝试。本次庆祝活动，基准方中汉服协会的小伙伴们穿越汉唐而来，为我们献上了一场惊艳绝伦的汉服走秀表演。



70年奋斗，不忘初心，70载征程，砥砺前行。过去的18年，基准方中的发展历程正是国家经济快速发展、民营设计企业崛起的一个缩影。基准方中作为四川省首批民营企业党建工作示范企业，基准方中党委积极开展各项党建活动，通过形式多样的创意党课和党建活动，为党建工作注入时代新活力，让党建文化传播更加深入人心。

基准方中党委组织参观 四川省庆祝新中国成立 70 周年大型成就展



为进一步开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，深入感悟四川 70 年发展变迁，凝聚更大发展动力，2019 年 11 月 19 日下午，基准方中党委组织党员干部前往中国西部国际博览城参观“壮丽七十年 阔步新时代——四川省庆祝中华人民共和国成立 70 周年大型成就展”。党委书记戴涛、三公司党支部书记王泽宇及 36 名党员干部代表共同参与本次活动。

展览分省级综合馆、时光情景厅、市州组合馆 3 个部分，展厅面积超过 2 万平方米。展馆展出了 1000 余幅图片、400 件实物，运用大量历史图片、文字视频、实物场景、互动体验等多种形式，生动展示新中国成立以来党中央对四川的关心支持，全面呈现四川在经济、政治、文化、社会、生态文明以及党的建设等 7 个方面取得的成就。时光情景展馆通过老物件陈列、情景再现等，向大家生动再现了新中国成立 70 周年来四川人民生活发生的巨大变化。

参观结束后，党员干部纷纷表示，以这样直观且生动的形式目睹四川 70 年波澜壮阔的发展历史和硕果累累的今日景象，为生在这样一个伟大的时代而感到无比幸运与自豪。

基准方中西安分公司党总支 赴照金开展红色教育活动

为深入开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，落实“守初心，担使命，找差距，抓落实”的总体要求，感受红色情怀，追忆革命精神。近日，基准方中西安分公司党总支组织 27 名党员赴陕甘边照金革命根据地参观学习，重温党的历史，缅怀革命先烈，接受思想洗礼。

在陕甘边革命根据地照金纪念馆，大家认真聆听了刘志丹、谢子长、习仲勋等老一辈无产阶级革命家的革命事迹。120 余份文献资料和 200 块展板、照片都在展示着那段浴血奋战的峥嵘岁月。通过讲解员的详细讲解，大家了解了老一辈革命家投身革命的坚定信念，也深刻的理解了照金精神——不怕牺牲顽强拼搏的英雄气概；独立自主、开拓进取的创新勇气；从实际出发、密切联系群众的工作作风。

从纪念馆拾级而上，全体党员来到革命烈士纪念碑前，共同缅怀革命先烈。纪念碑上镌刻着“陕甘边革命根据地的英雄们永垂不朽”十六个金色大字。

通过此次参观学习，党员同志们对我党艰难的革命历程有了更全面的了解，对新时期继承和发扬革命精神的重要性有了更为充分的认识。在未来，党员同志要立足岗位、扎实工作，充分发挥模范带头作用，为社会、为公司的发贡献心力，不忘初心、牢记使命，将照金精神发扬光大。



研习社

RESEARCH AGENCY



中高级干部管理研讨班学习心得总结



编者按

2019 年度的中高级干部管理培训项目，历时 8 个月，共组织开展了 7 期培训，邀请了 19 位高管担任引导员，共 258 位参训学员完成了培训学习，辐射半径覆盖 22 个城市，惠及 35 个分子公司及总部 3 个职能部门。

本期《研习社》摘选第 11-13 期研讨班部分学员的学习体会，与大家一起分享培训心得。

叶舟 成都六公司建筑三室

质量是一个企业的立根之本，没有质量的企业和产品，是没有市场的。当今市场环境下，无论是客户要求，还是国家要求，都对质量要求提高了很多。课堂上老师讲了一个真实的笑话：“某客户十多年前，为了赶进度只给一个月时间，图纸有错漏都没问题，工地上及时纠正就好，但是今天，客户都会说已经给了一个月时间了，还会有错漏”？这是给自上而下的从业者都是相当大的挑战。我们的所有工具，能提升的只是劳动的手段，而不能替代劳动的主体——人，这个不可逾越的个体，所以质量虽然是老生常谈但却时刻不能放松的一个主题。集团执行董事、首席总建筑师龚进曾经在内刊采访中所提到，“对于建筑工程设计来说，我国实行的是质量终身责任制。出现重大质量事故是要追究刑事责任，不管退休与否，也不管多大年龄，没有时限。我不知道还有哪个行业有这样的规定？所以质量对我们而言代表着什么是不难找到答案的。”这个被用生命作抵押的行业，质量关乎什么大家也都不用赘言了，因为我们所设计的建筑，同样也关乎其他千万人的生命，所以质量对我们来说，就是尊重生命。



李少杭 西安三公司给排水设计室

在市场经济中，公司不做低价竞争，在合作的过程中信守，和诚信、责任、协作、创新、奋斗的发展理念，多为客户考虑，要有利他精神。从2015年的寒冬到今天公司一直坚守市场第一，客户至上的发展理念，公司才不断的扩大，这说明公司的发展理念是符合市场要求的。这也是我这么几年看到的变化。在今年经营的过程中，我也看到了行情下行，在投标和争取新客户的过程中，我们聚焦客户，从经营和技术营销两个方面出发，让客户看到了我们能做什么，我们比别人的优势在哪里，我们能给客户达到什么样的一个预期，真正把客户的事情当作自己的事情去做，赢得客户和相关客户的满意。我记得前几年，我们这边公司刚成立，刚开始业务一般，经过前几年的积累和市场开拓，有不少客户慕名而来，我们成为供方。但是短期的成功不是长期成功的可靠方向。在经营创新、技术创新、品牌营销等多维度的努力下，公司肯定是朝着优质优价要求和精品发展化路线方向发展的。虽然今日不是经营人员但是公司的经营精神一直影响着我们将做到行业最优。我们也会朝着公司的要求不断努力。

史超 昆明分公司创意设计室

公司的一体化本土化的发展策略，对于分公司的我们，感受与获益尤为突显。攻克客户之初，第一时间从集团的大客户事业部中获取其客户的资料信息，组织架构及打法，加之对当地政策的研究，市场的了解与分析，为拿下客户做强有力的铺垫及全面的工作；在集团一体化下的二维协作平台质管平台使用，更加高效高质量的工作，同时后台将图纸所统计的问题进行整合与输出，相信未来将会形成一套具有大数据支撑的问题库，输出集团及各分子公司进行学习与规避；集团强大的知识管理平台，对于知识的资源整合，加之各分子公司对当地的地方政策与相关规范要求板块的填充，对整个基准方中的每一位员工的使用都是系统且全面的；等等这些一体化本土化的发展策略，均使我们深刻体会到，“我们不是一个人在战斗，而是靠全公司的战斗力，必定战无不胜！”

冯俊超 青岛分公司结构设计室

青岛分公司在这一年的时间内快速发展壮大，同时我们也面临很多问题，最突出的是人力资源的紧缺，在这种情况下如何利用好现有资源，如何带好一个团队就显得尤为重要。首先在方式方法上要做一些改变，作为一个进入管理岗位不久的新手来说，管理对我还是很陌生，工作重心从技术上转变为管理，一方面是要发挥自身的技术优势，能带领大家在项目中成长。另一方面是如何高效的利用好团队的力量，把项目做好，单靠某一个人的力量是远远不够的。在这过程中就要学习公司的一体化理念，要让各级员工在自己的岗位上做出最大的努力，做到最好的状态，也要考虑到每个人的成长是需要一个过程，需要自己的努力和有效的引导才能实现的。新员工是公司的财富，我们如何把这些财富利用好，创造出更大的财富，就是我们需要学习的一个方面，我也要在学习的过程中总结出适合自己的方法，适合自身的思路。

叶云山 南京分公司总经办

如何使质量与效益平衡，这是每一位管理者都应该认真思考的一个课题。质量与效益平衡可以为每个公司的发展提供肥沃的土壤。公司的目标是成为客户的第一满意供方，这就要求质量要有中长期的底线，更要有短期的底线，这是公司发展生命底线。效益，对一个合格管理者来说，更加应该看重长期底线，一定要以大局为重。要执行这样的理念，就要有正确的指导思想，还要有正确的管理思路与动作，匹配先进的工具手段，力求实效。项目不是一个人完成的，是整个团队通力协作，要有利他的服务理念，取得共赢。公司的发展，团队的发张，要严守质量底线，而我们的底线应通过制度、企业传承及有效的，长期稳定的质管体系制定得更高。只有做到了这些原则，我们才可以去平衡质量和效益，去传身教带领年轻的人才能共同打造一支优秀的团队，以企业文化的引导语践行，共同为公司的进步，做到质效并举，成为第一满意供方，进而取得第一满意的支付，为我们员工满意打下良好的经济基础。那么我们就应该正确的去思考如何让员工提升自己的工作效率，进一步保障质量成果，达到让客户满意、员工满意、公司满意的三赢目的。



桂建华 深圳分公司创意设计室

质量管理无疑是设计类企业的生命线，任何时候不能牺牲质量，更是企业长久发展的基石。质量的范畴并不是狭义的图纸质量，而是包含与公司理念高度一脉相承的经营质量、运营质量、项目管理质量、技术咨询质量以及服务质量。

对于深圳创意设计而言，更多的应该谈方案质量，技术质量，落地品质及服务质量。

1. 深圳为创意之都，创意质量应是深圳分公司特别关注的板块。方案质量要与时俱进，对标卓越，聚焦客户，产生价值。在每个项目，每个版块中找到必须超越的目标。创意不是一蹴而就的，也是一个理性的追求途径。每个项目力求有创新亮点，关键项目一定要有高度的突破，逐渐积累并以量变为质变。
2. 技术质量包含落地性、图纸表达、完善度等内涵。创意不是天马行空，应有充分的技术可行性以及合理性，做到精细化、集约化，关注品质，追求完美。
3. 落地品质是尤为关键的，最终我们的产品都是要面对客户及最终的使用者。经济、适用、美观、创新仍然是落地品质考核的核心要素。
4. 客户满意才是关键，质量更应包含服务质量，无需多言。



陈伟昕 厦门分公司建筑设计室

由于当前行业市场下行，市场上风云变幻充斥着各种竞争，在当前的品牌时代市场，如何与公司同行，实现 2025 计划呢？通过学习，我明白到以下三点：一、大力倡导并全面贯彻落实以客户需求为导向的市场化经营原则，二、推行在全面建筑观指导下的“全过程、全面专业的设计咨询服务”以及推行可持续发展观念指导下的“精细化、节约化”的设计方法，实现客户满意、员工满意、公司满意三个满意。三、从人才管理上，首先是要选用德才兼备。越是岗位高的越是要强调“德”。对于目前公司快速发展人才稀释的情况下而出现的同时具有优缺点和短板的同事，我们要做好能力培养和引导，并通过团队分工、优化工作界面最终实现人尽其用。即要唯才是举对人才大胆的培育使用，又不能拔苗助长。让具有成功经验和管理能力的同事脱颖而出，肩负起与之能力匹配的责任。对内优化人员结构对外积极引进优秀的人才，真正的做到公司的用人宗旨：唯才是举，任人唯贤，人尽其才，人尽其用，以人为本。在日常的部门工作中，运用上述思想做为武器，将工作清单化，团队成员能力架构层级量化，责任权属清晰化，给予各层级员工充分的规划及发展空间，帮助人才的发展，从而帮助厦门公司早日凝聚出具有高超战斗力的团队。

特写 CLOSE-UP

- 基准杯 2019 大学生建筑设计竞赛
- TOD 项目实践与标准化研究



2019年11月23日，“基准杯”2019大学生建筑设计竞赛决赛评审在基准方中成都创意中心举行。本届竞赛共有1904人报名参与，覆盖14个国家及地区的238所高校的优秀学子。六位业界专家组成评审团，在400余份提交作品中评选出12组优秀作品进入决赛。从中脱颖而出的12组选手汇聚成都基准方中创意中心，进行了紧张的决赛讲演答辩。本次大赛评委清华大学建筑学院教授徐卫国，东南大学建筑学院副教授唐芄，天津大学建筑学院副教授张昕楠，大连理工大学建筑学院副教授于辉，RSAA设计集团合伙人庄子玉，基准方中总建筑师周颀在现场对参赛作品进行了精彩点评。最终评选出一、二、三等奖6名，优秀奖6名。



竞赛以“城市水岸艺术馆——映射城市气质的氛围空间”为主题，旨在讨论建筑与城市、建筑与周边环境及建筑与城市文化的关联与影响。这次竞赛我们希望参赛选手以城市为背景，通过一座坐落于城市水岸的艺术空间，反应这座城市的文化、历史、生活方式，同时传达出不同城市的城市气质；同时，这座艺术空间也是市民及游客感受城市的媒介，是承载带有城市特质故事发生的容器。



“基准杯”2019大学生建筑设计竞赛是基准方中面向公众，第一次举办的全国性高校建筑竞赛。基准方中期望通过不懈的努力及社会各界的支持，将“基准杯”打造成在高校中具有较高影响力的建筑竞赛，挖掘高校中有潜质、有才能的建筑师。此次竞赛的圆满举办，将会助力基准方中在未来更好的为青年学子提供交流与学习的平台。

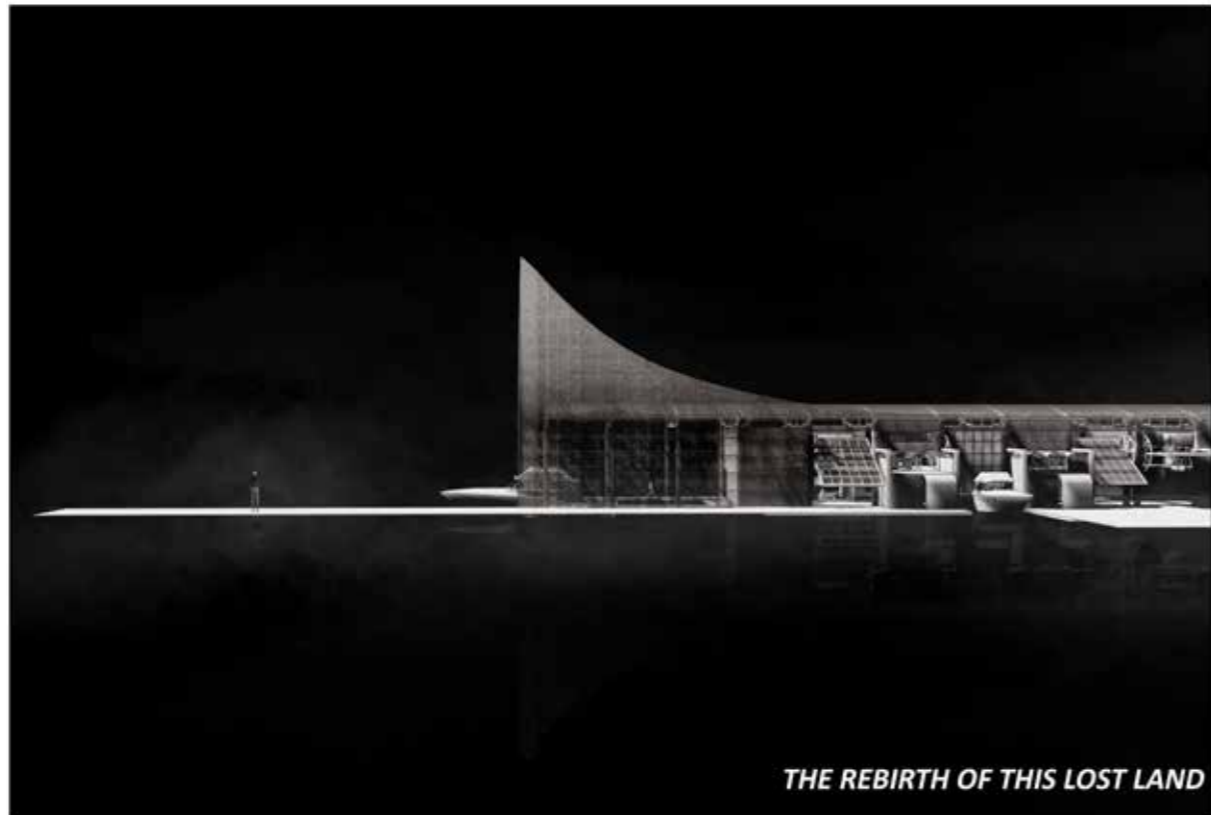
一等奖

失落空间的重生 ——苏州阳澄湖老船厂改造

作者：吴家妮 张斯曼
学校：苏州大学



设计说明：
改造的船厂位于苏州阳澄湖镇美人腿，距离阳澄湖主景区约 10min 车程。船厂西靠泖泾河，所处地理位置优越，周边工厂目前已经废弃，整个场地缺乏生机。此次改造的目标是唤醒该区域活力。因此，在改造过程中，我们选取借鉴灯塔与船帆的意向，旨在为附近居民与游客带来温暖与回忆。为达到效果，建筑表皮采用膜结构，骨架与厂房结构相互脱离。内部设计则尽量维持原工厂的氛围，可移动的单元模块将适应多种使用模式，以满足更多需求。



THE REBIRTH OF THIS LOST LAND
——The renovation of an old shipyard at Yangcheng lake, Suzhou

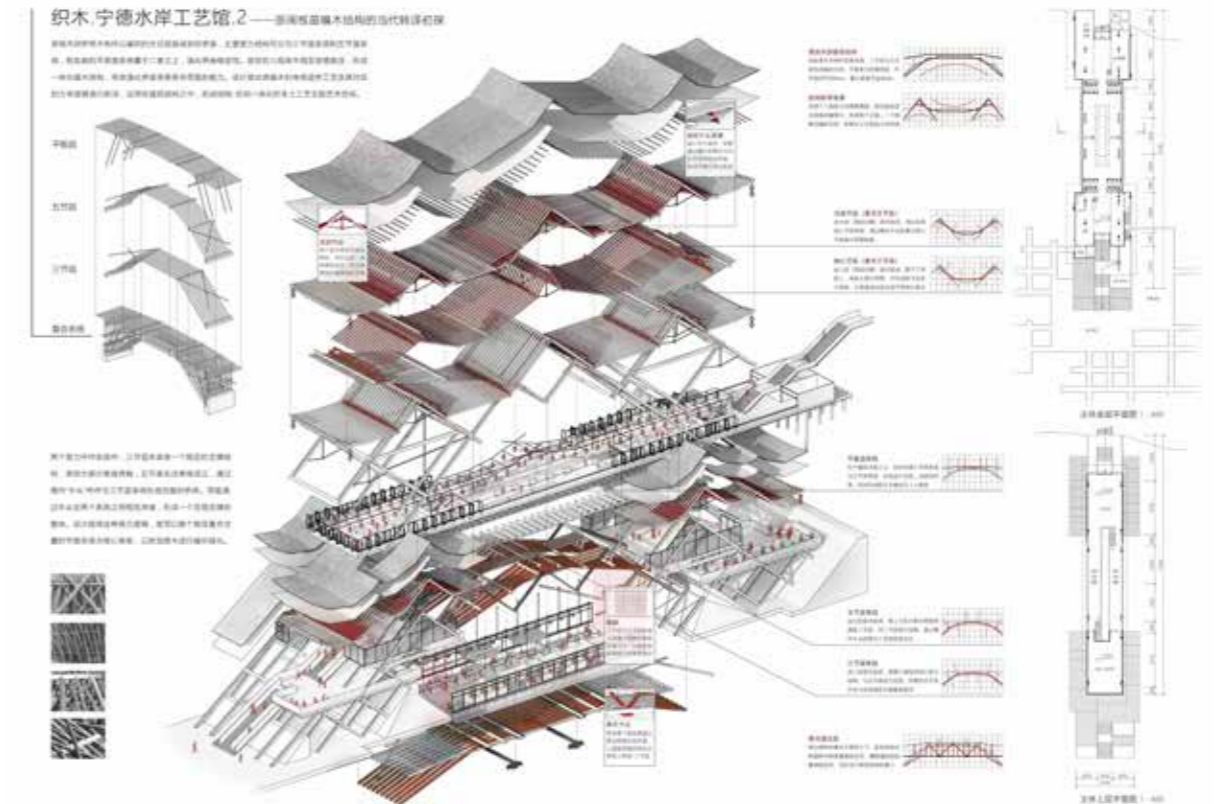
二等奖

织木·宁德水岸工艺馆

作者：康善之
学校：重庆大学



设计说明：
设计尝试以一个水岸艺术空间反应宁德独有的历史文化，展示大黄鱼之乡的滨水生活以及珍贵而式微的编木工艺。宁德地区的编木拱桥是一个独特的桥梁品类，工匠借助精巧的编木法，用标准木构件实现了大跨拱结构的搭建。这种初见于北宋的编木工艺根据浙闽地区的水系特质与航运需求演化出了独有而精美的结构，在宁德一带的桥匠世家祖辈流传了下来，但在现代技术的冲击之下这种工艺已日渐式微。设计将为这些桥匠提供一个传承展示编木技艺的场所，并结合现代材料和技术对编木结构进行转译重构，将其建筑化并运用在滨水公共艺术空间的营造之中。设计选址宁德市蕉城区三都澳水岸的旅游区，结合本土特色渔猎产业，在编木工艺展陈的基础上，打造以体验为核心的复合型城市水岸艺术空间，同时，以浙闽板苗编木结构的当代转译使建筑本身也成为这座闽地城市独有的工艺展品。



二等奖

南都繁会

作者：孙康 徐怡然

学校：东南大学



设计说明：

南京作为六朝古都拥有悠久的历史，“山水城林”的城市格局从古代画卷到今日都市一直演变。如今南京城内的新老都市并置的场景呈现出一种多个时代的山水城林共存的场景，尤其是南京古城墙和玄武湖等承载历史记忆的元素同样具有当下的生活意义，这里是南京居民的日常生活的场所，也是外来游客对南京城的直接印象。它们唤起了居民的各种生活回忆，也给其他城市的游客带来强烈的文化冲击。我们选择城墙解放门 - 太平门之间靠近玄武湖侧的一个地段，该地段是沿湖唯一对外开放并展现城墙内部空间的部分，我们试图通过对这一空间的重新设计，塑造出新时代的城墙景观。建筑表皮可展开的艺术空间，将新旧交融、山水城林的城市特点并置并联系。建筑本身长 100 米，其 100 米表皮展开后形成 100-200 米的新的尺度，描绘出新城不同环境下的南京城墙边的水岸画卷。

建筑的功能从山水城林出发，基于玄武湖边日常丰富的活动和可能的游客的活动，形成包含容纳各类活动的空间，并展示了南京城市的文化和市民的记忆。



三等奖

极

作者：王健弛

学校：青岛理工大学



设计说明：

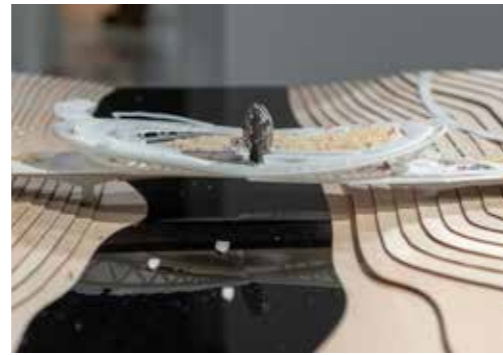
青岛是一个自带“水”属性的一座城市，青岛滨海宜居的环境也是这个城市独有的特色，红瓦绿树碧海蓝天，在部分沿海地域的城市天际线并不是很高，几乎沿着远处山体的变化而顺应改变。我认为，虽然青岛是个宜居的城市，可能大多人所想到的任何事物都离不开“老年”这一层面。但是在我眼里更吸引人们的地方在于它的活力与包容性。此次设计的出发点在于强调水平向的延展，结合“山”“水”的意向，进行的体块形体推敲。而建筑特点又展现了人们在不同活动空间的不同感受，和空间与空间之间虚无而又紧密的联系。最好的建筑是这样的，我们深处在其中，却不知道自然在哪里终了，艺术在哪里开始，运动也随之而来。建筑既是美学观念的表达，也是形象、价值和力量的体现，过去我认定有无重力的物体存在，而现在我已经可以确信建筑就是无重力的，是可以飘浮的。我和我的建筑都像竹子，再大风也只是弯弯腰而已。



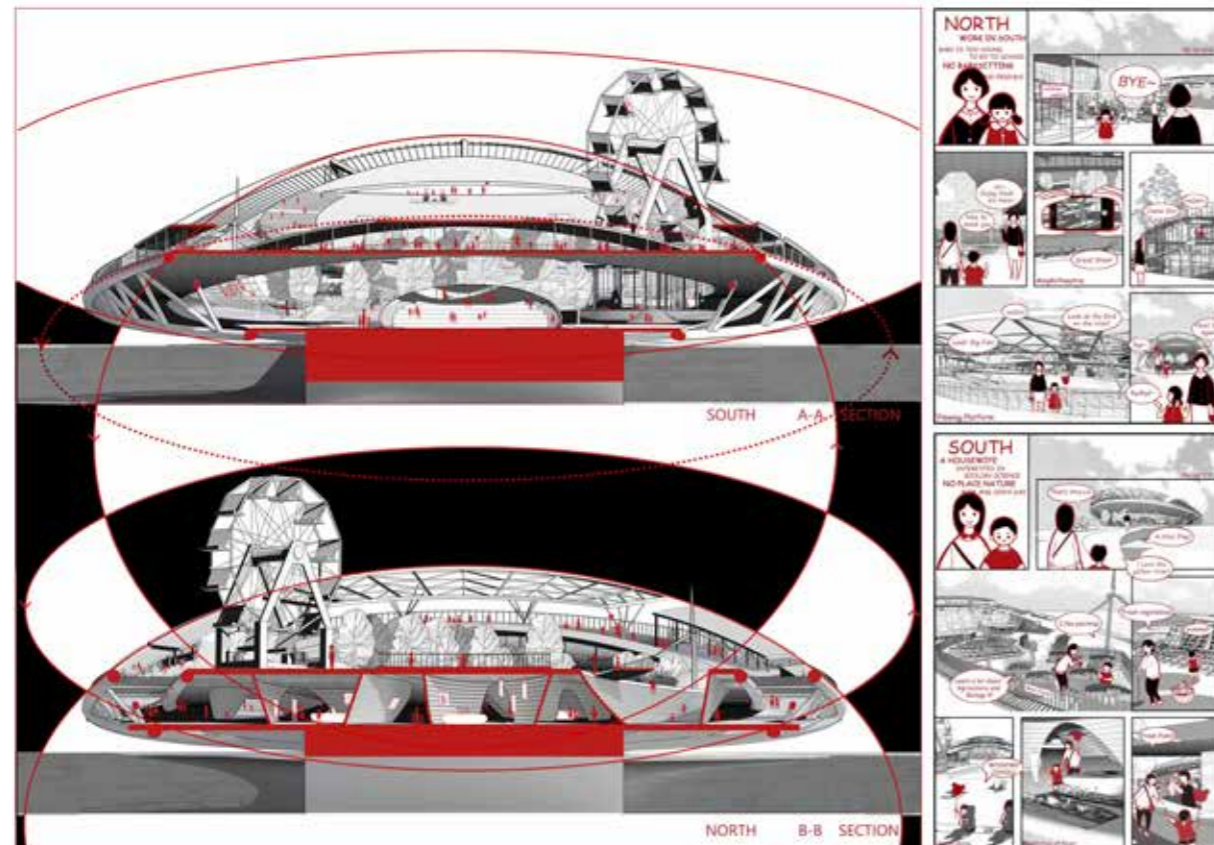
三等奖

结城络河

作者：许乐 林晓文
学校：山东大学



设计说明：
21 世纪大城市无休止向外发展扩张而占用越来越多的土地，然而城市空间却松散广漠，济南也如此。基于济南即将往北扩张，欲实现携黄河发展的时政背景，我们以此为切入点，经过调研，发现黄河济南段存在诸多的城市问题，两岸居民由于交通发展慢，硬件设施落后、地理生态等原因，存在着明显的心理落差，黄河犹如一条巨大的鸿沟将城市断裂开来。由此，我们拟定在矛盾尤为尖锐的洛口浮桥片区建造一座结合交通、农业科普、幼儿活动、休闲娱乐等功能的城市交流场所，以“结”为概念，提炼其交织流动的特性及对未来美好希冀的精神内涵，创造交流空间以将黄河融入到城市生活中，拉近两岸的距离，定义新型与河共存的生活方式，将城市连结成一个有机的整体。



三等奖

衔河记：大运河畔艺术综合体设计

作者：吴韶集
学校：天津大学



设计说明：
本设计场地位于浙江省宁波市浙东运河畔的高桥镇，浙东运河作为京杭大运河的延申，在历史上承载着重要的交通功能，也催生了一批类似高桥镇这样的水镇。

在对场地进行研究之后，我发现沿岸分布着 10 座大小功能不一的庙宇，这些庙宇的神灵与运河息息相关，也在居民的生活中扮演着重要的作用；两岸的百姓至今仍对其十分虔诚，很多时候跨越运河的目的就是为了去供奉神灵。因此对居民和神庙的关系进行了观察和统计，并利用墙这一空间要素将两岸的 10 座庙宇串接在一起，形成了一张衔接运河两岸的网络，而后在这一网络的基础上生长出诸如展览、服务、剧场、休憩等多样化的功能空间。

我希望通过这个设计能够使得昔日的通途、今日的壁垒再度焕发出活力，这也就是这出“衔河记”的目的所在。

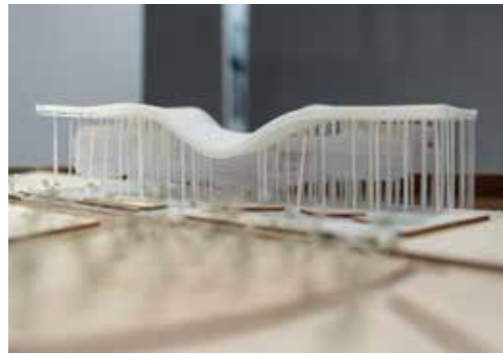


优秀奖

源 Fountainhead

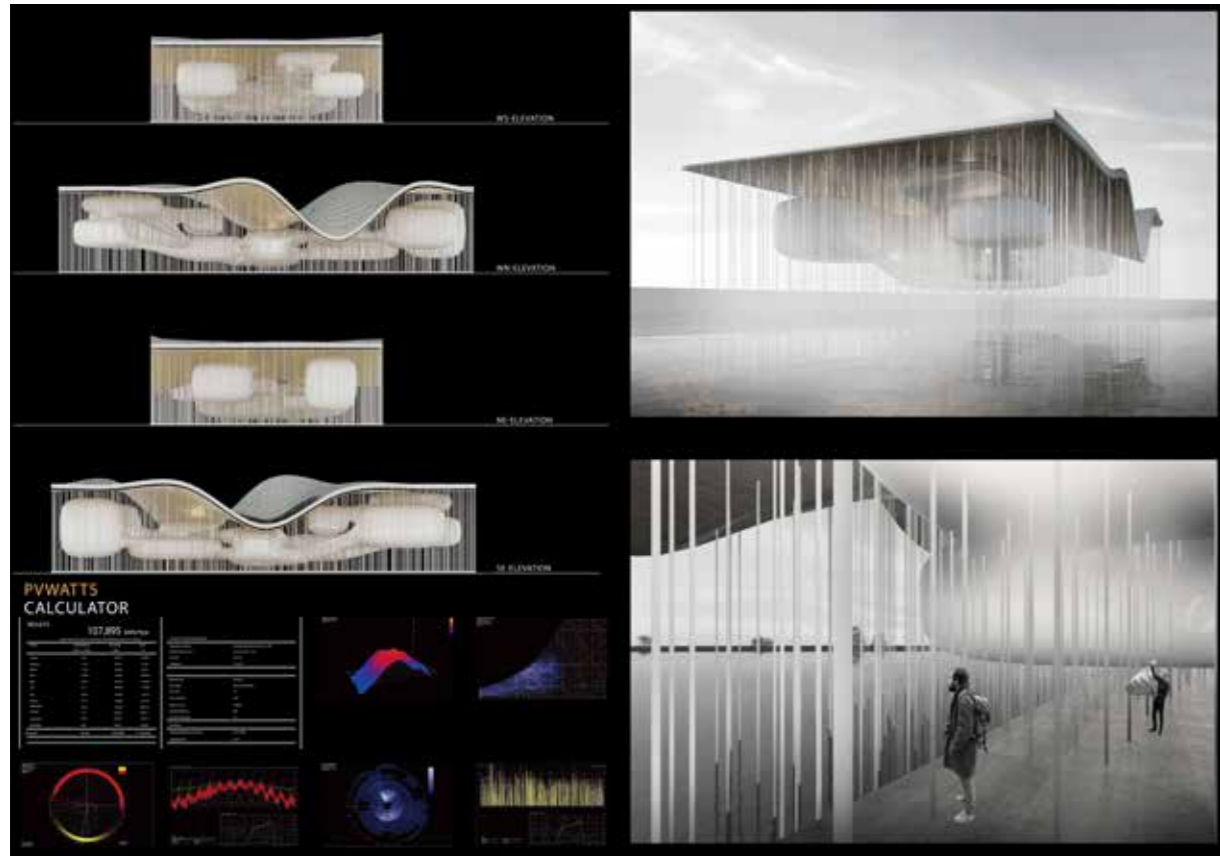
作者：于雷 朱勇杰

学校：Lawrence Tech University 华中科技大学



设计说明：

晋阳湖，为一电厂厂时配套的人工凉水池，现经太原市的重新规划，即将成为新的晋阳湖公园，为新的城市公共绿地中心。同时周边的风土民居也即将遭到拆迁——为缓解城市的拥堵问题，太原亟需在其附近建立新的经济中心以分散压力。然而随着新能源时代的到来，整个煤炭行业在 21 世纪遭遇了寒潮，以及如今山西经济增长的缓慢与衰退，和历史遗留的环境问题，这些因素让人不得不思考，如果以一座建筑纪念它曾经在化石能源时代的辉煌，应当是怎样的形式和功能。“源”是一个富有纪念性意义的建筑，它预示着一个时代向另一个时代的交替，是城市演化的产物。山西曾经为我国的资源大省，工业立城，矿产开采为当时人们的时代记忆。而化石能源曾经的存在形态为植物，人类在开采它们的过程中留下了许多的地下矿洞。因此我们抽取了树木的竖向线条作为建筑的支撑，而地下的矿洞则被反转为空间，并采用洁净能源来作为“源”的出发点。



优秀奖

COASTLINE GALLERY ——高密度城区背景下空间复合利用研究

作者：付久扬 胡珺

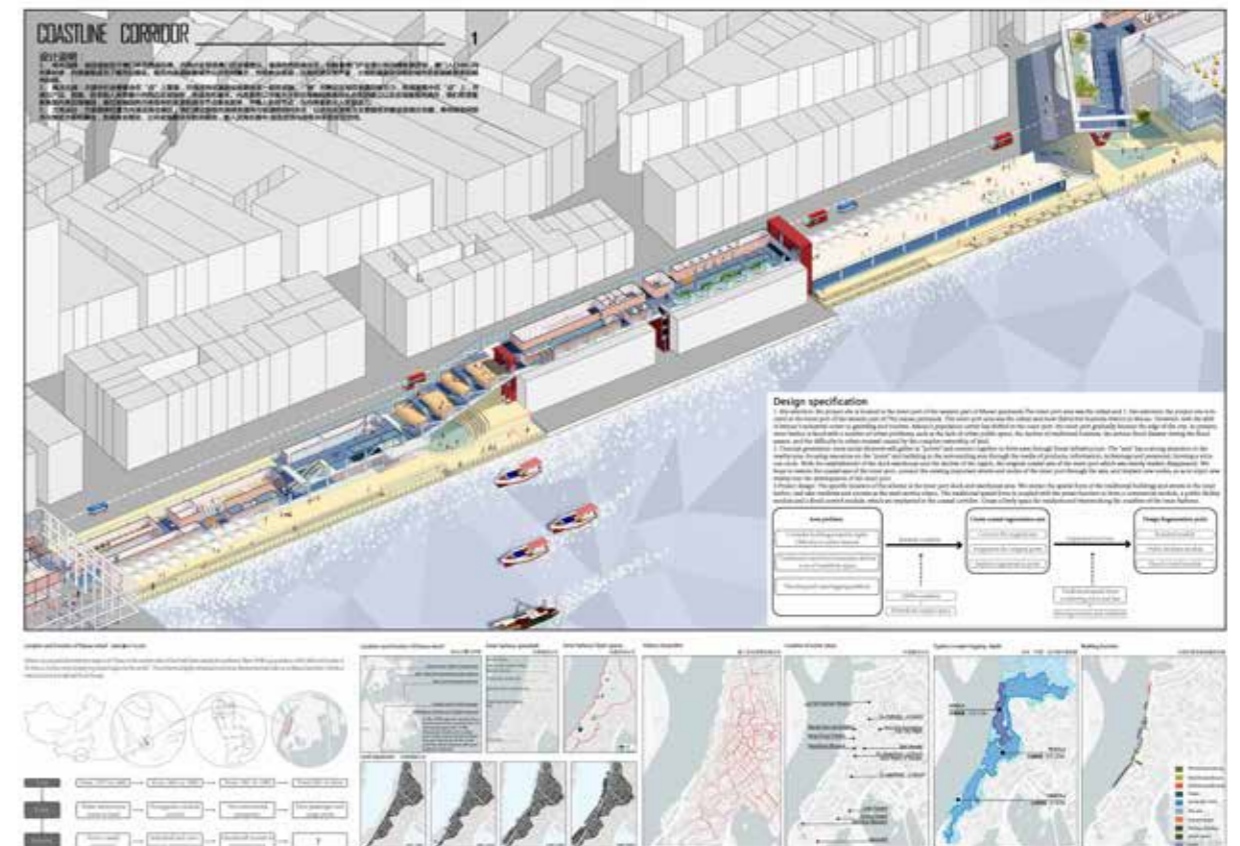
学校：华侨大学



设计说明：

概念生成：大部分社会要素会在“点”上聚集，并通过线状基础设施联系在一起形成轴。“轴”对附近区域有很强的吸引力，将资源集中在“点”上，并通过产品、信息、技术和人员等媒介向周边区域辐射，形成良性循环。内港原有以市集为主的沿海轴线随着码头仓库的建立以及区域衰落而消失，我们希望重新恢复内港沿海轴线，通过该轴线将内港现有的重要街道与节点联系起来，并植入新的节点，为内港重新注入发展活力。

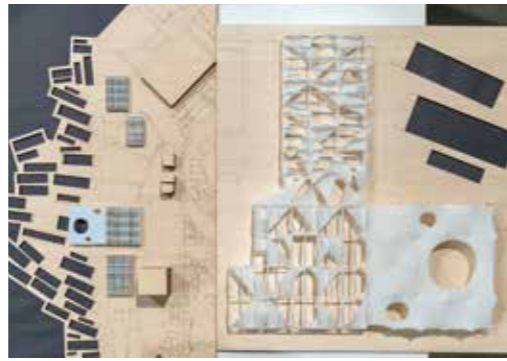
方案设计：方案具体位置为内港滨海仓储区，我们通过提取内港现有建筑与街道的空间形态，以居民及游客为主要服务对象设定部分功能，将传统空间形态与预设功能相耦合，形成商业模块、公共设施模块与防洪模块，植入滨海长廊中，创造居民与游客共享的乐活空间。



优秀奖

渔坊

作者：顾家溪
学校：天津大学



设计说明：
场地选址于韩国釜山市区中心附近的影岛上，原先为内港渔船停泊的地方。

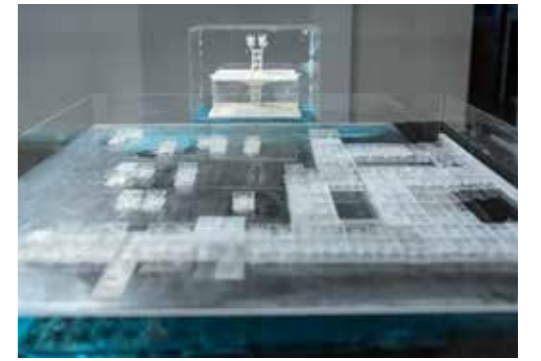
艺术中心以釜山特色的海洋渔民文化为核心，在拥挤的市区之中创造一个使人亲近自然，开展活动的场所。渔坊曾经是当地的渔业协同机构。釜山渔民进行的民俗活动：左水营渔坊戏这样一个歌舞活动就是再现了拉网捕鱼场景，其间以渔网为主要道具。由此以渔坊戏的演出舞台为中心，通过网材料分割空间。在室外形成一片高低起伏的网膜结构，开敞的网下是市民和民俗活动进行的场所。网结构延伸进室内，通过搭接在原来厂房的框架上形成丰富多样的展览与剧场艺术空间。水面上则将渔船的图形进行翻转，栈道包围的水池承载了一系列公共活动，使得室外空间的体验别样丰富。



优秀奖

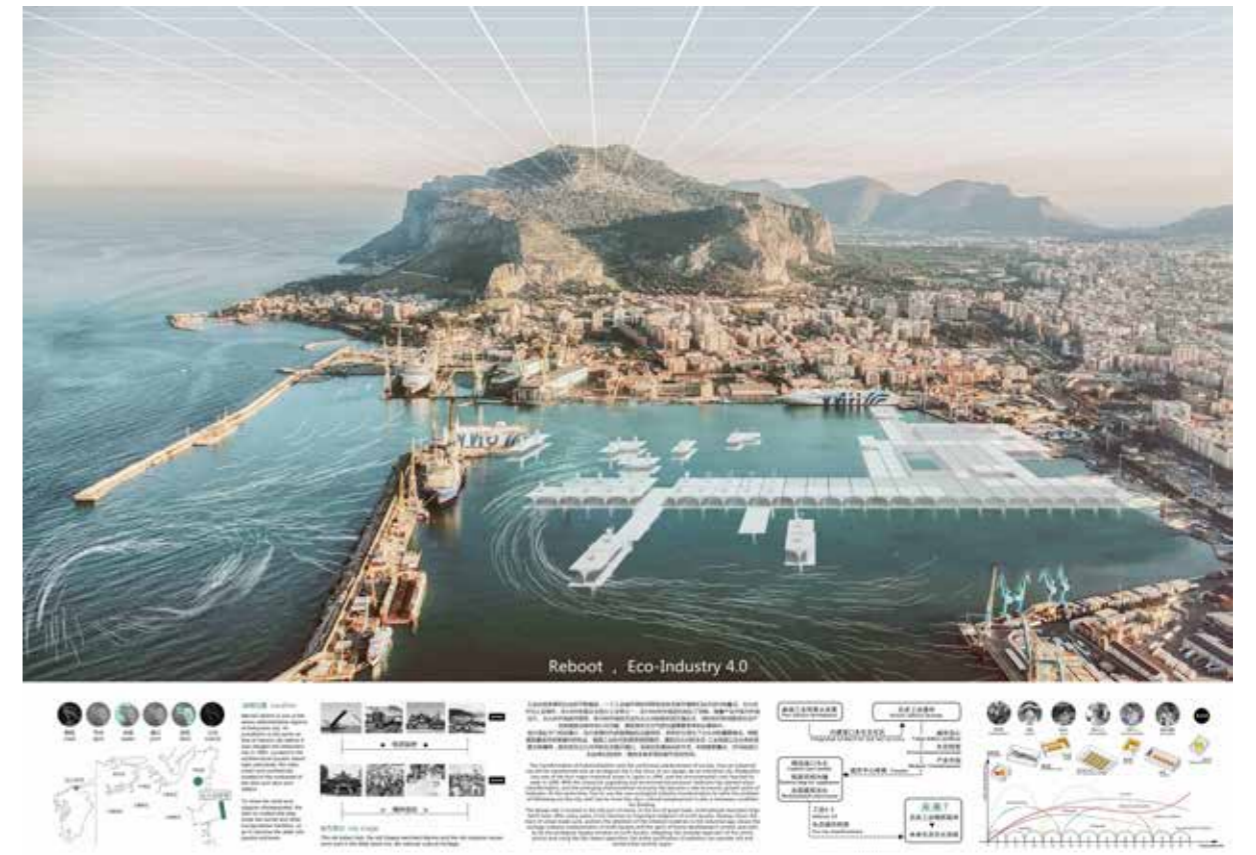
Reboot, Eco-Industry 4.0 ——重启，生态工业 4.0 时代

作者：邵婧 沈令逸
学校：浙江大学



设计说明：
工业化的变革和社会的不断推进，一个工业城市将如何转变成生态城市是我们这次设计的重点。北九州作为工业城市，在 1900 年是日本四大工业带之一，在 1960 年环境危机到达了顶峰。随着产业升级与环境压力，北九州开始城市转型，新兴的环境经济成为北九州新的经济增长点，同时如何利用新的生态产业转型解决城市空心化问题，展现城市文化气质也是需要思考的必要条件。

设计选址于门司旧港口，在大贸易时代多国商船在这里停泊，多年后又成为了北九州的重要端点。铁路展现着城市贸易循环的轨迹，锚固工业时代的固有物质留存，展现北九州的生态 - 工业特质以及未来的发展文脉精神，意在成为北九州市的生态展示窗口。采用全区模块化的方式，利用鱼群算法，对污染进行主动净化的同时，提供丰富多变的的城市活动空间。



优秀奖

艺术岛计划——百年大港的艺术复兴



作者：成实 宋杨
学校：青岛理工大学

设计说明：
本方案深入挖掘青岛百年港口的城市特质，利用大港港口现存的废旧海上作业平台，通过旧平台拼装组合以及合理的功能置换，使其重生为一座滨水生态艺术岛屿，变成未来青岛大港开发区陆地的延伸。我们将废旧的海上平台进行调研分类，总结出多种类型，根据其形态和空间尺度，将室内展厅、咖啡厅、美食中心、影院、户外展厅、跑道、体育健身中心、城市公园、空中缆车、海洋世界、潜水休闲等符合青岛居民习惯的多种日常文化生活与废旧平台进行功能置换，调整各功能间的组织关系，将它们转化为供市民和游客参观的文化设施，并利用植物的多样性来实现海上平台的生态环境提升，妥善处理海上平台与环境的关系，最终使这个废旧海上平台的集合体完成经济、文化、生态的可持续再生，逐渐演变为一座滨水生态艺术岛屿。我们选择保持其骨架，尊重原有的工业特色，以一种弥补再生的建筑逻辑完成此次海上平台集合体的设计；同时在设计中体现出岛城居民的生活方式，反映青岛的文化、历史、生活方式，同时传达出独特的城市气质。这座滨水生态艺术岛屿是市民及游客感受青岛的媒介，是承载带有青岛特质故事发生的容器。



特写 CLOSE-UP

优秀奖

忆古泉·涌新生 ——泉文化复兴背景下的泉池空间模块化重塑

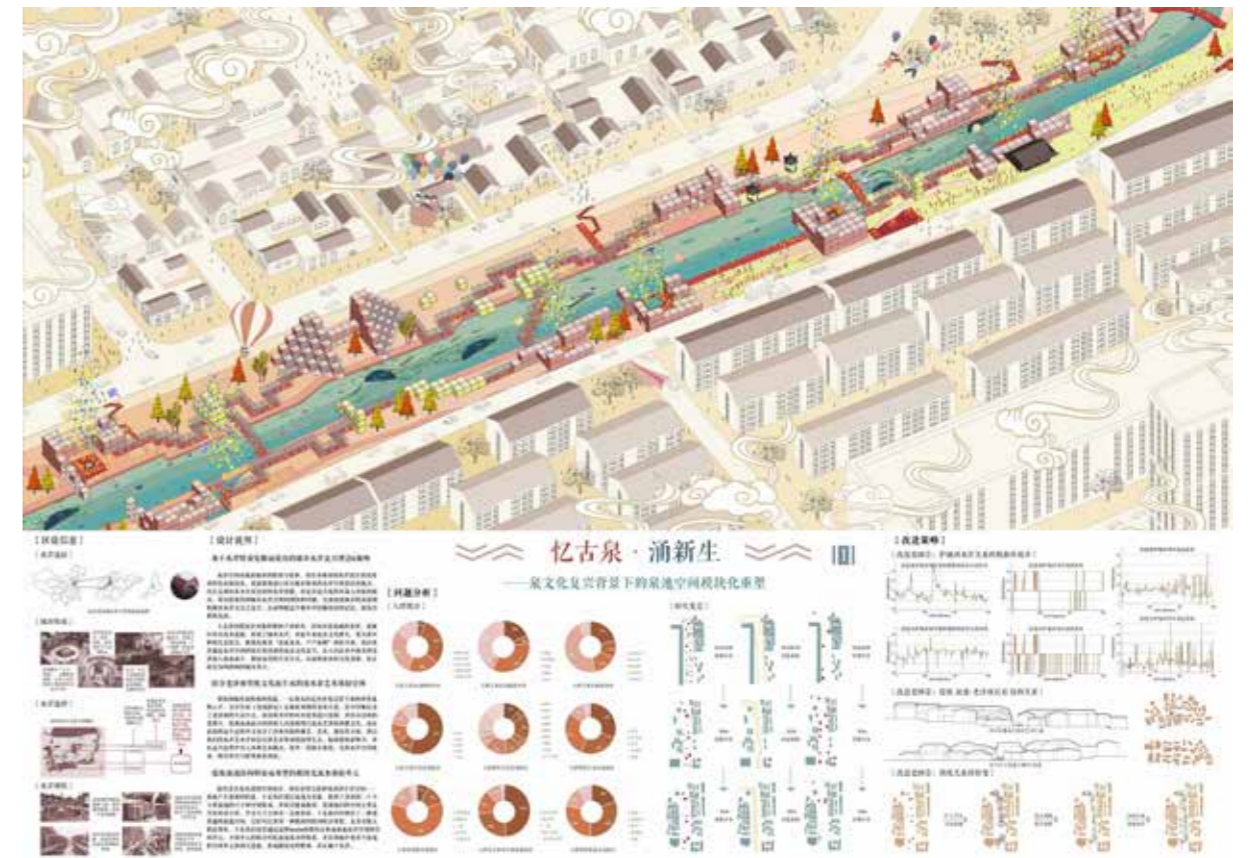


作者：李鹿 马虎
学校：合肥工业大学

设计说明：
水岸空间承载着城市的特质与故事，但许多城市的水岸设计尚未将其特色表现出来。故最需要进行具有城市特质的水岸空间设计的地方，往往是那些本身有着良好的水岸资源，但是并没有发挥出最大功能的城市。我们需要找到城市水岸空间的现状和问题，完成促进城市特质显现的城市水岸文化之复兴。

我们结合济南的老照片和名著《老残游记》，发现济南人有浓重的以泉水烹茶的茶楼文化，而在品茶的过程中又包含了济南传统的曲艺、美术、观光等方面，所以我们的水岸艺术空间是以茶艺术形成创意增长点，辐射创意影响力。

我们以泉池为意象，整理了济南的三十个主要泉池的空间组成，归纳出了三种最普遍的泉池空间，它们可以用同一种模块的排列组合重塑。于是我们希望通过这种 3m x 3m x 3m 的模块去形成泉池水岸空间的空间单元，并在场地中使多个泉池的空间单元体相互连接，形成整体，真正融于水岸。



特写 CLOSE-UP

TOD 项目实践与标准化研究

文 / 本刊编辑部整理

随着中国经济的发展，以公交为导向的城市开发（简称“TOD”）已经成为城市建设的重要手段，“建轨道就是建城市”的理念已经深入人心。

基准方中作为大型民营建筑设计企业，一直专注于将轨道交通建设融入城市发展，早在2008年就开始关注TOD，2011年在参与设计绿地东村规划投标项目中就提出基于TOD模式下的城市开发概念。2017年2月正式在北京分公司成立“TOD设计研究室”，经过1年的发展，TOD设计研究室取得了良好的成绩，在北京、无锡、西安、成都、郑州等城市拥有多个落地项目。2018年，基准方中TOD设计研究中心正式挂牌成立。

TOD设计研究中心致力于为实现社会进步、城市发展、居民幸福和多方共赢贡献智慧，创造价值，在TOD这条路上，我们一直在探索，从未停止，今年是TOD设计研究中心成立一周年，它作为基准方中城市交通综合开发业务的专业研究机构，这一年，取得了哪些成绩，又有哪些探索？TOD对城市发展的意义？针对这些问题，我们采访了集团总建筑师周骧，集团执行董事、TOD设计研究中心董事长李迅涛，TOD中心总经理赵恒博，集团经营中心总经理助理高伦，听听他们的见解。



TOD 对城市发展的意义

《基准方中》：如何看待 TOD 模式？

集团总建筑师 周骧：从广义上来说，TOD 模式是以公共交通为导向的城市发展模式，主要是指以地铁、公交干线等枢纽站点为中心，将出行、居住、工作、购物、休闲、娱乐等功能集中于一体，形成高效、集约、舒适、绿色的城市空间。近几年在开发、设计领域涉足的TOD，更多是指TOD模式中心核心片区以及上盖物业，是一种狭义的TOD概念。进一步倡导以人为本、一体化综合开发，强调城市配套沿轨交站点集聚以及绿色出行，强调集工作、商业、教育、居住、休闲等为一体的“混和用途”，给人创造更好的居住环境和步行环境，满足人们对生活和环境多元化、多样性的追求。

放眼全世界，美国纽约、英国伦敦、日本东京、丹麦哥本哈根、中国香港等国际一线城市都对TOD模式进行了广泛实践。在日本，TOD综合开发实践已持续百年；而在中国香港，近30年来其TOD开发也是如火如荼，约45%人口居住于距地铁站500米内，约80%的人出行选择公共交通，仅约6%的人出行使用私人交通工具。中国香港运用TOD模式才得以保持了交通的顺畅，成功控制交通拥挤因素。这些城市形成了诸多极具参考价值的经验做法，都值得我们去借鉴。

我们作为市场化企业，不管是广义还是狭义地去理解TOD，在任何时候都不应该忘记，TOD本质上是发展城市，交通只是技术手段。城市属于人，人栖居于社区，交通本身不是目标。城市社群的幸福和繁荣，才是对TOD开发成功的终极考验。





集团执行董事、TOD 设计研究中心董事长 李迅涛：TOD 现在更多的是聚焦到了地铁上盖，地铁接驳，车辆段上盖项目中。在一些地铁运营多年的城市“城市综合体跟着地铁走”的规划理念已经形成，形成以轨道交通为轴线的服务业聚集走廊和人口聚居走廊。TOD 社区道路无缝接驳地铁，社区即可以内部道路系统为导向，构成一张组织严密的生态居住网，使居民在步行范围内即可到达商场、医院等，成就便捷生活圈。

目前，TOD 已成为国际上具有代表性的城市社区开发模式，香港、东京、哥本哈根、新加坡在大量人口的压力下，均已成功实践 TOD 城市开发，在这些人口高密度的都会城市，TOD 模式更容易成功，更能够体现 TOD 的优势。

《基准方中》：您认为 TOD 对城市发展的意义？

周颢：推动城市更新、改变城市发展格局是 TOD 模式的一大重要作用，功能落后的城市近郊区通过实施 TOD 综合开发，融合产业、公共服务资源，可以形成新的商业中心和生活中心。TOD 项目多了，就能在城市里形成多个中心，从而就将中心城区的资源、人口转



移出来，有效缓解传统中心城区的人口负荷和资源环境承载压力，同时也优化了土地资源的利用率。某种程度上 TOD 模式是通过人口和资源产生更好的城市效率和提高城市价值。

随着城市逐渐具备了完善的公共交通路网，TOD 综合体将是重要的联结点，形成区域联动影响，提高城市活力。突破建筑与城市的壁垒，让商业激活交通、以空间链接时间，实现居住、商业、工作场所、公共空间的高效结合，是未来城市规划的发展趋势。

2018 年 TOD 项目实践

《基准方中》：公司于 2018 年正式成立 TOD 设计研究中心，这一年中心取得了哪些成绩？

TOD 设计研究中心总经理 赵恒博：通过多年 TOD 实践，TOD 设计研究中心团队积累了大量轨道交通、TOD 综合开发设计和建设管理经验。既可以技术整合协调，提供技术咨询和一体化设计管理，也能出色胜任车辆段上盖、交通枢纽综合开发等全过程设计项目。团队在 2018 年进行了众多的项目实践及相关理论研究工作，其中包括轨道沿线土地梳理、高铁新城规划、车辆段综合开发、轨道站点及周边一体化设计、公交场站上盖开发等 TOD 项目，还帮助京投发展制定了 TOD 综合开发评价体系及 TOD 结构转换层专项研究，并申请了版权和实用型国家专利。

《基准方中》：TOD 设计研究中心的成立带来了哪些积极的影响？公司在 TOD 设计方面的核心优势是什么？如何理解客户对 TOD 项目的需求？

李迅涛：TOD 设计研究中心围绕城市基础设施综合开发领域，完成了很多开创性的研究工作。这两年通过发展，在市场口碑上建立了一定的影响力，最近中心参与的与广州地铁合作的系列研发项目，把标准化的设计服务变成标准化的设计服务产品，给客户提供更好的服务，为公司 TOD 发展进一步奠定了基础。



现在 TOD 研究中心的强项其实更多的是聚焦到车辆段上盖项目，因为车辆段上盖比传统项目更加复杂，技术难度要求更高，它不仅有交通枢纽的作用，还承担了商业综合体、办公居住、教育等多种服务功能，在某种程度上，这种 TOD 车辆段上盖项目其实是以一个小型城市或者小城镇的概念去打造，它符合更加多样性更加高效的一种模式，进而提高城市的运营效率和打造新的“城市之上”的生活方式。

集团经营中心总经理助理 高伦：我们的客户例如龙湖也在全力推进 TOD 综合开发。TOD 模式的复杂性决定了，客户对于设计供方的要求不仅仅只是单分项、单专业的技术服务能力，而是需要我们在已经具备多专业、多业态技术服务能力的基础上，基于客户战略需求、项目开发运营提供串通全流程的综合设计资源整合与综合技术服务并行的商业解决能力，成为真正砥砺并肩的商业合作伙伴。

周颢：TOD 设计研究中心作为基准方中城市交通综合开发业务的专业研究机构，对轨交综合开发项目的多层次多维度开发，创新性的提出了系统化的解决方案。并且通过建立标准化服务，建立标准技术的高度，在市场上形成独特的竞争力，真正替客户考虑需求。我们要相信客户需求一定是建立在社会需求和城市需求的基础上，不仅要结合城市需求和社会需求做好创新和技术，还要做好市场拓展。

广州地铁 TOD 综合开发研发

《基准方中》：今年 TOD 设计研究中心中标的标准化项目为公司 TOD 发展进一步奠定了基础，能否简单介绍下这个项目？

赵恒博：今年中标的 TOD 上盖综合开发标准化研发项目是与广州地铁合作的系列研发项目，目前已经开展了交通、结构以及减振降噪三个部分的内容，在总结以往地铁上盖综合开发经验的同时，结合广州当地的实际开发情况进行了本地化的研究，以增加研发工作的实用性，并为公司 TOD 领域的发展奠定了基础。

上盖综合开发研发交通专篇是我们针对地铁上盖综合开发项目的交通专项进行了评价体系以及标准化的专项研究，在国内首次为地铁上盖开发的交通设计开展了系统化和综合性的基础性研究。

为了提高地铁上盖综合开发项目的科学性与时效性，我们结合二级开发的需求进行了垂直交通核等交通模块的标准化研究，为实际项目的交通设计提供了标准依据。

在总结以往的项目经验的基础上，结合大数据平台、相关规范与标准开发了交通算法工具，通过此工具可以方便快捷的计算出地铁上盖综合开发的对外交通出入口、交通核等相关参数，为相关设计的去经验化和客观性开辟了一条道路。

上盖综合开发研发结构专篇是我们针对地铁上盖综合开发项目的结构专项进行了结构体系的研究，并形成了系列性的成果，以便业主在遇到地铁上盖综合开发项目时能够进行快速研判，选择最经济合理的结构体系。在总结了不同的技术路径基础上，开发主体能够根据结构形式实现不同的弹性预留、开发量间歇性预判等，并进行相应的设计指引，引导技术深化。

我们同时研发了结构相关的效率工具，可以通过此工具方便快捷的选择出地铁上盖综合开发结构形式及大致尺寸，指导后续设计的深化。

TOD 设计研究中心未来规划

《基准方中》：如何看待 TOD 未来的发展趋势？TOD 设计研究中心下一步有什么具体的发展规划？

周颢：TOD 在中国的主要目的是引导城市有序发展，使公共交通设施建设与土地开发利用相协调。由于中国的发展阶段、城市人口密度、土地所有制等具有一定的特殊性，这种特殊性非常有利于 TOD 模式在城市建设中的发展，我们相信 TOD 未来在中国将带来更多的机会。

目前我们做的 TOD 项目大多数是停留在概念方案和前期技术研究上，如果能够完成一个 TOD 的全过程项目，对公司的 BIM 团队、产城团队，还有商业研究中心都有同步的提升和帮助。公司未来的发展肯定是以住区为核心的多元化设计领域发展，开展多类型业务。TOD 研究中心，商业研究中心以及酒店事业部等公司一系列特色部门都应该把眼光放长远去制定计划，引进人才，不能仅仅考虑短期利益，还要考虑未来的长期效益。

李迅涛：近年，TOD 模式成为当下地产商寻求转型发展的突破口，基准方中作为民营建筑设计企业更有责任去做好 TOD 项目，为城市提供更有价值的服务，给人提供更好的居住环境，为社会和政府大大的节约成本。

我们在做 TOD 项目时除了要发挥自身拥有的技术优势以外，还要更好地整合社会资源，共同做好项目。没有任何一个 TOD 项目是靠某一家公司能够做完的，都需要整合更多的相应资源去做这个事情，TOD 项目不仅考核设计的是技术水平能力，还有资源的整合能力与协调能力。

现在公司是大力支持发展 TOD 项目，我们希望将 TOD 这项技术赋能给各个分公司，如果分公司遇到了 TOD 项目都应该找 TOD 技术研究中心合作提供指导支持，提供强有力的技术支撑。



赵恒博：基准方中 TOD 设计研究中心作为基准方中城市交通综合开发业务的承载机构，在多年的实践中持续为政府管理者、交通建设者、开发投资者等客户群体提供涵盖研究、咨询、设计、管理等综合服务，围绕城市基础设施综合开发领域，完成了很多开创性的研究工作，打造了“TOD 知识树”体系，对轨交综合开发项目的多层次多维度开发，创新性的提出了系统论的解决方案。

在未来 3 年，基准方中 TOD 设计研究中心将拓展成 80-100 人的跨专业综合性的设计研发服务机构，将城市经济、智慧基础设施、一体化建筑设计等领域跨界整合，打造国内一流的 TOD 综合设计团队。业务范围辐射城市空间战略规划、交通咨询，TOD 上盖开发等城市基础设施综合开发泛产业链领域，凭借广阔的国际视野和深厚技术沉淀，为业主提供从理论研究到项目实践的全过程专业服务。

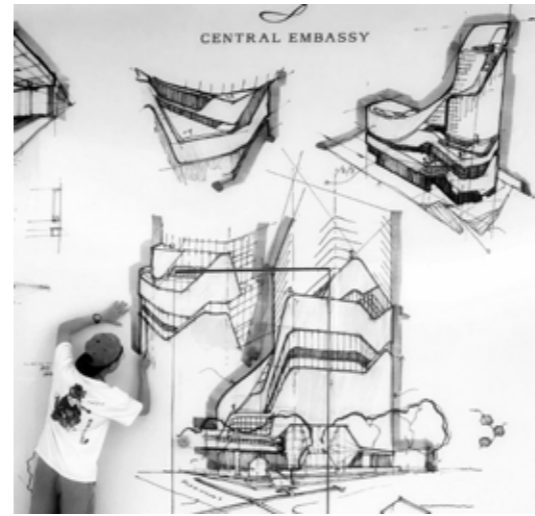
未来，基准方中 TOD 设计研究中心将实现 TOD 上位规划核心理念，与交通建筑做好一体化协调，最终实现城市与居民的利益共赢，为城市的发展提供新助力。

乐活 LOHAS



记——你泰美

文 / 西安三公司创意二室 张济民



天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往。

泰国，一个位于东南亚的国家，二十多年前，主要是以制造业与农业来支撑着城市的发展，但是二十多年后，旅游业也成了一份比重更的产业融入到整个区域。

曼谷——被誉为“天使之城”，是东南亚第二大城市，主要承担着贵金属和宝石的交易职能，经济占全国总量的44%，而这样的自由经济融合体也成为了建筑师的天堂，远道而来的除了大众游客之外，也吸引着建筑爱好者；因本次出行没有将建筑纳入行程的部分，只是临时起意，所以并无机会观光每一处商业空间，特根据自有的特色，以及沿路的走走停停而路过了这六处地方。

曼谷的整个城市交通大部分通过地面高架轨交来作为纽带，延伸到各个区域；虽然是纯粹的混凝土外立面贯穿整个交通空间，但却有着特有的气质，串联着各个商业空间，粗犷的混凝土张力与商业精致的表达手法形成对比，宛如猛虎细嗅蔷薇。

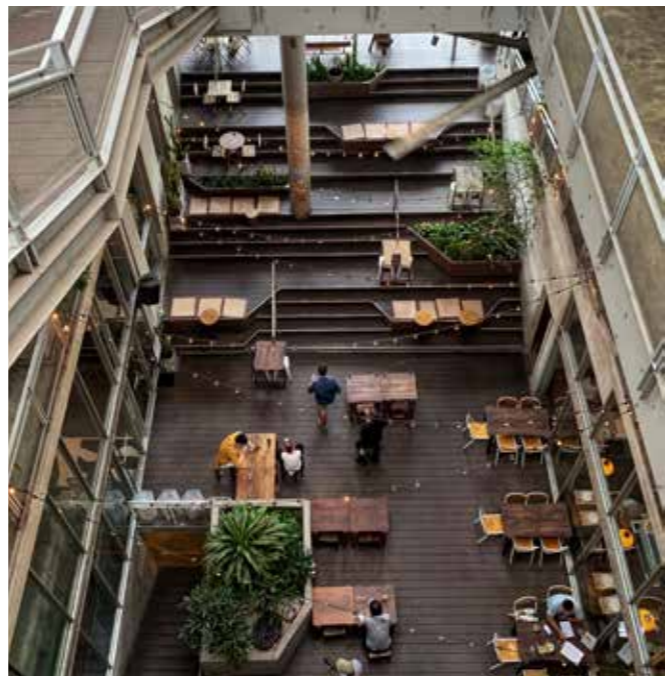
Central Embassy

商场位于曼谷市区最中心，隶属于英国大使馆，因此也保留了embassy（大使馆）这个名称。时光荏苒，这里已经变成了曼谷最昂贵的地段；一席“银装素裹”将裙楼商业与主楼公寓进行了完美串联，外立面由300000块特质铝板铺满，不同的角度折射出不同阳光，波光粼粼，徐徐生辉，产生了云彩纹理的效果，映衬着这座城市的天际线；其中也穿插着与城市对话的开放露台，但因属于酒店部分公共区域，未能身临其境；多首层的链接方式也让我们从轨交站接驳处进入商场，现代简洁的室内设计以及采用较高层高的空间营造着奢华的感觉，为这里的高端消费品牌增加了一份专属的气场。

最有意思的是因为开放商对于方案十分认可，在局部室内立面装饰上直接对设计师的手稿放大进行立面装饰，在室内商业价值这么高的地方增加展示空间，真的是对建筑师的崇高敬意。

顶层的openhouse更是荣获了最佳休闲概念奖，被评为“2017年最美书店”。与传统书店不同的是，openhouse各个地方都有休憩空间，空间的高低变化都穿插着书架与休憩空间，弱化了书存在的意义，更像是休憩空间体验场所，局部屋顶采用反射不锈钢的装饰处理，虽然增加





了空间的丰富性，但却没有扰乱整个空间的秩序，想法极为考究。

Siam Discovery

在未达到曼谷时，我就已经被它所深深吸引，独特的正方形模数化的堆叠，是简约、时尚、科技感、线条感、棱角分明激发了我这个构成爱好者对于其空间探索的一种渴望，也是多首层的空间形式，内部空间布局简单紧凑，因为是改造项目，所以保留了传统的空间格局。

而正是因为其简单的层次感，更能让人们将视觉聚焦在一个地方——中庭空间；与外立面不同，内部采用平面正方形构成的升级版立方体的装饰来活跃空间，真正的激活了内部肌理，科技感满满；同时各层不同母题的元素装饰也散发着从内在到外在的统一，吸引着游人不断的探索。

ICONSIAM（暹罗天地）

作为泰国最大的商业综合体，2018年底开业，成了新的趋之若鹜旅游胜地；紧邻

湄南河，也使得它在形象上成为了曼谷新的地标；金色与白色的铝板融入，展示了建筑对于曼谷当地文化色彩的一种敬意，同时在面向和河岸的一侧，参差折叠的玻璃幕墙犹如一座巨型明亮的“水晶宫”，映衬着城市个光辉，吸睛力 max。

平接地面，首层进入，没有像传统 MALL 那样琳琅满目的珠宝首饰，而是以当地风情特色加上室内水上市集组成的商业街区，美食文化艺术品应有尽有，而且在局部引入二层阁楼的空间体系也使得空间变化更为生动，对于像我们这样的游客来说，地域特色展现的淋漓尽致。

乘坐扶梯到达了二层空间，则是另一个不同的风景，曼谷现代化的展示更是淋漓极致，各种奢华品牌集聚，印象最深的是二三层局部店面已经用来展示豪车了，可见其能级以及空间的规模之大，层高与尺度的突破也使得形象有了更高的提升。靠近顶层，设计师遵从当地风土特色，在室内空间中融入了“莲花”的元素来装饰室内空间，尊重风情且更好的使建筑融入本土化。

顶层剧院空间与室外公共露台更多的提供了人群来聚集的意义，带来着曼谷独特的停留休憩场所，成为曼谷又一个城市集合空间。

THE COMMONS

穿过熙熙攘攘的城市街区，从嘈杂的沿街商业中进入一条开口不大的小巷中，映入眼帘的就是这栋与周边商业气质不同的建筑，急切的画风转折也使得人们更愿意在这里停留。在这里设计师并没有选用昂贵耀眼的建筑材料去吸引人们的视觉，而是静静的，静静的将自己的打开，等待着产生共鸣的人到来。

公共的大台阶用做休憩的同时，也将人群不知不觉的引入的商业界面处，地上的小型商业与地下一层的大型超市也通过其自然划分，不同的人各取所需到达属于自己的空间或者停留；顶层在中庭基础上也增加了两处开放的休憩空间，分别对应着室外露天空间以及室内中庭空间，内外交融使得建筑有了更深的意境，

坐在这里环顾四周更加感受到一份在喧嚣城市中的一丝宁静。

MahaNakhon（像素大厦）

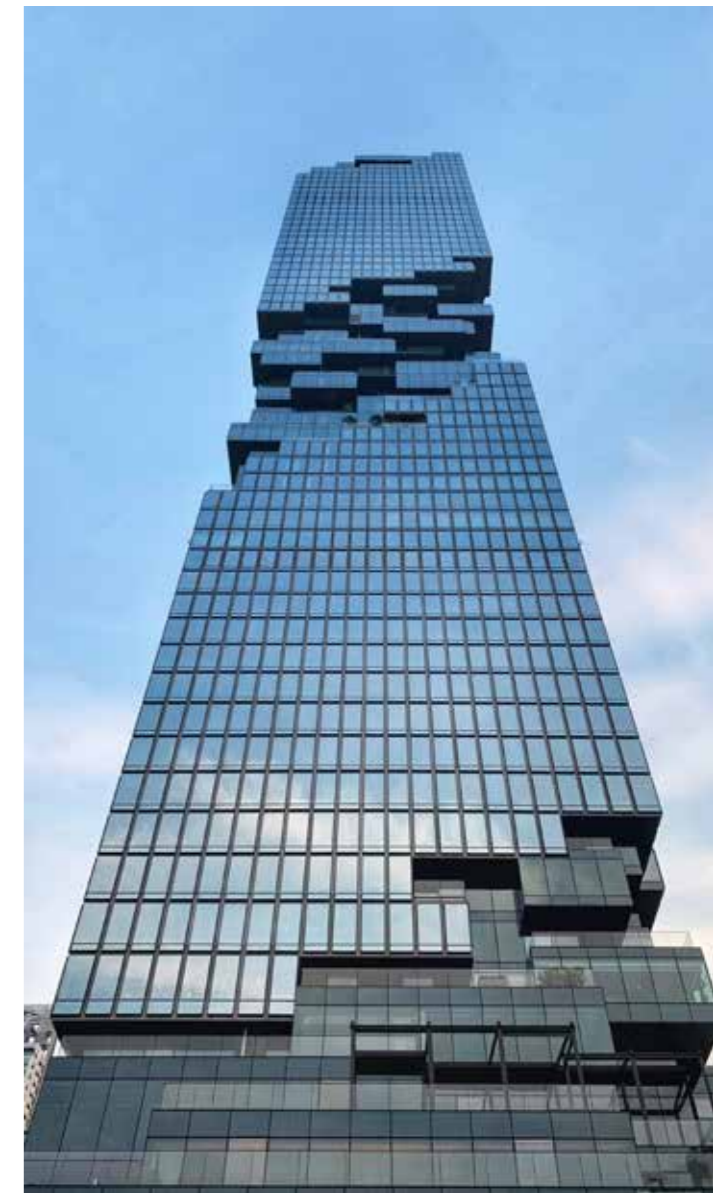
作为曼谷的另一个地标，这是以“垂直密度”的特色来吸引着各地的游客。比起建筑来说，可能更受到中国大众关注的反而是他的设计师——奥雷舍人（张曼玉的前男友），也是这样一个人，才设计出这样的作品，在原本纯洁的立面上，附加了一条攀岩而上细流，他打破了其原有的宁静而注入了更多的活力。

因此而得名像素大厦。初到基地广场底部，被偌大的高清 LED 吸引着，也保证了其更多的商业氛围展示；同时底部裙楼也是沿用着像素的肌理，使得建筑整体性更加突出；18 年易主之后也增加了皇权免税店吸引着更多的游客；而吸引我们的却是因为他的高度而设置的屋顶景观平台。坐上快速直达屋顶电梯后，在里面播放着设计方案的灯光空间效果，注视到了建筑不同的一面，绚烂的灯光通过像素空间不断攀升的画面更是建筑视觉的引爆点，一段动画结束后，正好到达了屋顶室内空间，通过一段专用电梯缓缓上升，我们正式到达了屋顶，而正式因为垂直的空间，使得屋顶玻璃露台成了曼谷的另一个 IP，吸引着各地旅客开阔的视野让我们注释着每一片属于曼谷的第五立面。

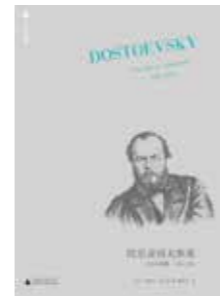
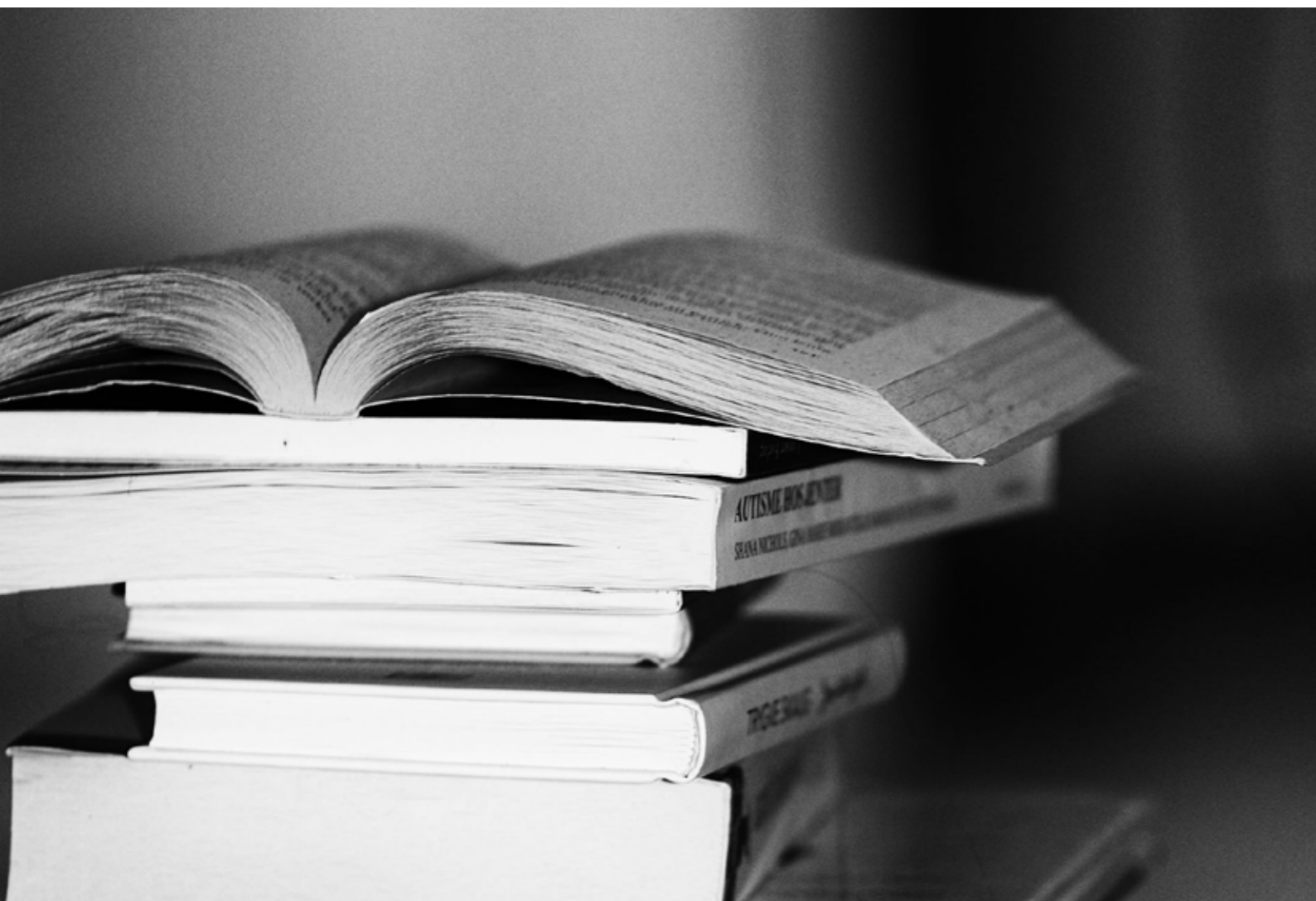
“华灯初上，夜未央”一盏盏明灯串联了整个天际线，勾勒出了曼谷唯美的画卷，而在中心城市商业空间灯火更加通明，宛如夜空中最亮的星，定格这最美的刹那。

多元化的体验也使我感受到了属于商业空间另一种真切的美好，仿佛体验大于了购物的乐趣。

一商，一景，亦足以畅叙幽情。



悦读 READING



作者：〔美〕约瑟夫·弗兰克 (Joseph Frank, 1918—2013)
出版社：广西师范大学出版社
译者：戴大洪
出版年：2019-04-01

《陀思妥耶夫斯基：自由的苏醒》

本书是约瑟夫·弗兰克五卷本《陀思妥耶夫斯基传》的第三卷。在本卷中，弗兰克聚焦于陀思妥耶夫斯基从西伯利亚归来后的试图重归文坛主流的努力。《被侮辱与被损害的》《白夜》等作品使陀思妥耶夫斯基达到了这一目的。而《地下室手记》的写作则宣告了作为经典作家对后世影响深远的陀思妥耶夫斯基的诞生，并预示了陀思妥耶夫斯基其后写作方向及风格的突变与深化。也是在这一时期，陀思妥耶夫斯基遇见了情人波丽娜，遭受折磨的同时也带来了创作的灵感。



作者：〔美〕唐纳德·A·诺曼 (Donald Arthur Norman)
出版社：中信出版社
译者：小柯
出版年：2016-10-01

《设计心理学 1：日常的设计》

始终强调以人为本的设计哲学，将认知心理学和行为学等多学科的方法导入到设计之中。不仅着重于反思设计过程中出现的问题给用户带来的困扰，更着重于解决问题，用这些基本原则帮助设计师找到真正的问题，及其解决之道。



作者：〔美〕高居翰 (James Cahill)
出版社：生活·读书·新知三联书店
译者：李渝
出版年：2014-04-01

《图说中国绘画史》

1958年由瑞士人史基拉策划的一套亚洲艺术丛书之一，以编入他当时已获盛名的欧洲艺术丛书。高居翰 (James Cahill) 的这部中国绘画通史著作，图文并茂，以一个外国人的眼光，来欣赏中国名画，由100幅作品串起对画史的解说，是雅俗共赏的艺术读物。

作者融合了西方汉学及艺术史的方法，以各时代具代表性的作品，讨论和分析了中国绘画史的衔接与转变，也尝试将中国绘画的意向和含义与思想史、社会史、经济史的种种因素联系起来，向广大读者清晰介绍了他以及诸多行家集体努力而达到的对中国绘画的看法。以实在的例子、具体的描述、渐进的叙述、专业的视角，带领观众一同进入历史的轨迹。



作者：〔日〕盛田昭夫〔日〕下村满子
出版社：中信出版社
译者：周征文
出版年：2016

《日本制造》

作为索尼创始者之一盛田昭夫先生一部自传体商业战略论，结合盛田昭夫先生从童年起的亲身经历，以及成立索尼公司前后的创业故事——重逢井深先生、苦心所得的公司名“SONY”、走向世界、横跨地球村、进军海外市场等记叙，将索尼公司与盛田昭夫的成功秘笈、经营管理战略、创新思维方式及杰出的日本式企业如何在世界经济浪潮中安身立命并取得非凡成就的原因悉数道出，为我们更好的了解日本企业提供了很好的机会。

图说 IMAGES

2019 基准方中足球超级联赛

2019年10月17日，2019赛季基准方中足球超级联赛正式开始，历经近两个月，八支球队共举行28场比赛，最终由创意经营联队获得联赛冠军。



成都三、四公司运动会

2019年11月8日，成都三、四公司在九天体育场举办了一年一度的趣味运动会，红、黄、蓝、绿、橙等8种色彩组成了8支地表最强战队，他们身体力行地宣告了运动会最强口号：“4EV3R young”，即三四公司永远是最靓的崽。



西安分公司徒步活动

西安分公司 600 余名员工为庆祝西安分公司成立十周年，在西安太平峪西寺沟展开了全程 10 公里的徒步活动。本次活动，雨水和汗水混杂，疲惫和喜悦交织，在大家的坚持下、在同伴的陪伴下，600 余人无一人掉队，全部顺利到达终点。



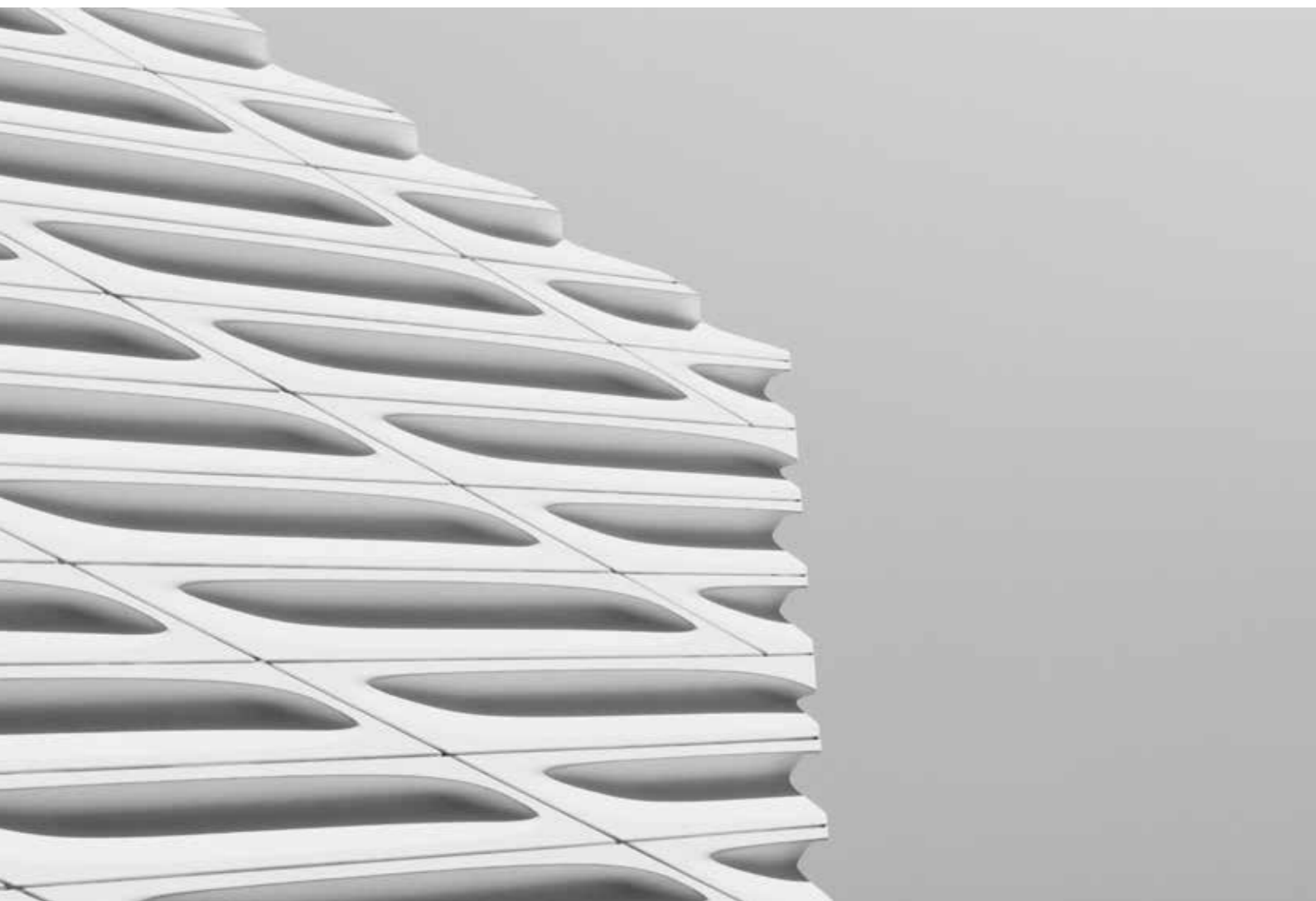
南宁·城市乐跑赛

2019年10月26日，南宁分公司的小伙伴们参与以“致敬新中国成立70周年”为主题的城市乐跑赛。随着开跑的喇叭声响，参赛选手们在通向终点的赛道上痛快地“畅跑”，在汗水中尽情享受跑步之乐。通过乐跑赛事，展示了基准方中人的自信与活力，同时也展示了我们“快乐工作，享受生活”的态度。



新闻

THE NEWS



基准方中党委书记戴涛被聘为成都市住建局第一届政风行风监督员

2019年9月19日，成都市住房和城乡建设局召开第一届政风行风监督员聘请会议，聘请30名政风行风监督员。会上，基准方中党委书记戴涛被聘为“成都市住房和城乡建设局政风行风监督员”。



基准方中荣获华润置地华西大区“2018年度优秀供应商”

2019年10月9日，“聚力同行 协作共赢”——华润置地华西大区合作方答谢会在成都举行。凭借着与华润置地多个优质项目的顺利合作，基准方中荣获华润置地华西大区“2018年度优秀供应商”，成为唯一一家荣获设计类综合A级的设计供方。



基准方中青岛分公司一周年庆典圆满落幕

2019年10月10日，基准方中青岛分公司一周年庆典隆重举行。集团董事长钟明，集团高级董事、青岛分公司董事长戴涛，济南分公司董事长张福岭、济南分公司总经理周建、济南分公司总工程师李长君、青岛分公司总经理税勇出席本次庆典，与青岛分公司全体员工共同分享这一年来的收获成绩与喜悦。



昆明市西山区委副书记、区长陈瑞斌等一行莅临昆明分公司参观调研

2019年10月22日下午，昆明市人大代表、西山区委副书记、区长陈瑞斌，常务副区长谢劲松等一行领导莅临昆明大厦，就优化营商环境进行专题调研，并重点参观走访了基准方中昆明分公司。陈瑞斌区长详细了解了昆明分公司的经营规模、业务范围、工作模式及党建工作开展情况，对公司在业内取得的成绩和未来发展目标十分认可。



基准方中景观作品荣获第十届“园冶杯国际竞赛专业奖”三项大奖

2019年10月，基准方中景观作品“华侨城·林盘庄园”“保利·遂宁养生谷”“花样年·江山展示区 O₂PARK”在园冶杯国际竞赛中分别荣获第十届“园冶杯专业奖”市政园林文旅类大奖、市政园林文旅类金奖以及地产园林示范区类金奖。



基准方中重庆分公司研发的“华远地产标准化户型”荣获“华远地产全国优秀奖”

2019年10月25日，重庆二公司负责的华远集团重庆分公司户型标准化研发在华远地产集团及全国各区域分公司中拔得头筹，荣获“华远地产2019年产品序列海龙标准化研发——全国优秀奖”，是全国仅有的三个优秀奖之一。



当代置业集团副总裁韩飞宇一行到访基准方中

2019年11月12日上午，当代置业集团副总裁韩飞宇、当代置业环陕区域公司总经理张轶群、当代置业集团副总裁助理陶振平一行3人到访基准方中。交流会上，当代置业集团副总裁韩飞宇对基准方中在以往当代置业项目中的设计服务表示充分肯定，并指出目前双方正在合作的西南项目是当代置业首入川渝城市带的战略项目，当代置业集团高度重视，希望与基准方中联手以差异化提升该项目的市场竞争力，打造成当地具有代表性的特色项目，让其成为网红打卡地。



第九届“绿建设计·创意无限”作品大赛颁奖典礼

2019年11月14日上午，由北京绿建软件有限公司主办的第九届“绿建设计·创意无限”作品大赛颁奖典礼在华润广场B座28楼举办，基准方中绿建事业部以及西安分公司的参赛作品分别获得二等、三等奖以及优秀奖。



“聚焦客户 精实创新”——2019年集团建筑结构交流年会圆满举行

2019年11月8日至9日，“聚焦客户 精实创新”——2019年集团建筑结构交流年会在成都麦田天阅酒店举行。集团董事长钟明及各分公司中高层管理人员和技术骨干共计90余人参加会议。为期两天的会议安排充实而高效，全体与会积极围绕“聚焦客户 精实创新”主题展开深入思考，各抒己见，畅所欲言。



基准方中荣获创意设计周 8 个奖项

2019年11月8日，第六届成都创意周开幕式及金熊猫颁奖仪式在成都新世纪会展4号馆正式召开，来自全球的4200件作品共同角逐工业创意设计、时尚创意设计、文旅创意设计、数字创意设计及空间创意设计共5个组别的创意设计最高奖项。基准方中8项设计作品分别荣获空间创意设计类专业组银奖、空间创意设计类专业组铜奖、时尚创意设计概念组入新秀奖、空间创意设计类概念组入围奖。



集团高级董事、重庆分公司董事长戴涛同志荣誉当选“建国70周年最美勘察设计人”

2019年11月20日，重庆市勘察设计协会发布了关于《公布“建国70周年最美勘察设计人”人选名单》的通知，全市70名勘察设计人上榜。其中，基准方中集团高级董事、重庆分公司董事长戴涛同志荣誉当选。



基准方中成功卫冕第五届“银杏杯”羽毛球比赛团体冠军

2019年11月21日，由成都市勘察设计协会主办的第五届“银杏杯”羽毛球决赛在成都拉开帷幕。这是基准方中第5次参加“银杏杯”羽毛球决赛，本次比赛是历史参赛队伍最多，参赛人数最多的一次，经过2天的激烈角逐，基准方中参赛健儿的奋力拼搏，团结协作，一路过关斩将，再次取得了团体赛冠军的优异成绩，又一次证明了我们的实力。



2019年集团设计服务质量及管理先进经验交流会圆满举行

2019年11月22日至23日，“制度 体系 执行 高效 共赢”——2019年集团设计服务质量及管理先进经验交流会在成都麦田天阅酒店举行。为期两天的会议交流了关于质量管理的先进经验、方法和实践成果，对公司进一步明确质量管理的现状与问题，更好地迎接变革与挑战，促进公司高质量发展具有重要意义。



基准方中成功中标中国汉江（襄阳）生态城一期项目

2019年11月，基准方中成都创意中心与成都五公司在湖北交投襄阳文旅发展有限公司中国汉江（襄阳）生态城一期招投标过程中，凭借对当地市场、规划理念、产品定位、审美品位及人文追求的完善考虑，以出色的设计成果脱颖而出，成功中标获得一期住宅方案设计权。



“多元、更新、未来”——2019年基准方中创意年会圆满举行

“多元、更新、未来”——2019年基准方中创意年会于2019年11月29日至30日在西安“诗经里”花间堂酒店顺利举行。集团董事长钟明表示创意年会的召开，不仅能够使好的创意设计经验思想进行分享，更是公司发现优秀方案创意人才的重要途径。希望在本次创意年后成都创意中心将会议的先进成果及时在全集团进行推广，最大程度让会议成果对方案创意等工作产生实质性的积极功效。



基准方中连续斩获6项BIM国际、国内大奖

基准方中成都三公司设计作品《BIM技术在商业综合体设计与分析中的应用研究》陆续荣获了国际、国内六项大奖，国家奖项：第八届“龙图杯”全国BIM大赛-设计组一等奖，第五届“科创杯”中国BIM技术交流会暨优秀BIM案例作品展示会大赛-设计组一等奖，第十届“创新杯”BIM应用大赛-商业综合体类第三名；国际奖项：第一届“智建中国”国际BIM大赛设计组二等奖，第五届国际BIM大赛正向设计BIM最佳应用奖；省级奖项：第三届“李冰奖 开明杯”BIM大赛-企业组一等奖。



重庆分公司支部委员会成立

2019年11月28日上午，中国共产党成都基准方中建筑设计有限公司重庆分公司支部委员会成立大会在重庆分公司胜利召开，成都基准方中建筑设计有限公司党委书记戴涛同志及各部门党员代表参加，参会党员共17名。



基准方中与当代置业签署《全面战略合作协议》

2019年11月29日上午，基准方中与当代置业（中国）有限公司全面战略合作签约仪式在基准方中集团总部举行。此次《全面战略合作协议》的签订，标志着双方将共同谋求全新发展高度，进一步提升整体运营效率、降低运营成本，实现在研发、规划、设计等领域的共同发展。



“华润置地华西大区技术标准化（2019）培训会”在基准方中圆满召开

为严肃执行、确保落地，督促各城市公司、各项目设计全面贯彻落实标准化，华西大区于2019年12月16日-17日在基准方中集团总部召开了“华润置地华西大区技术标准化（2019）培训会”。



基准方中与金科集团签订《战略合作框架协议》

2019年12月23日，由金科集团举办的以“聚焦智慧建造，推动产业变革”为主题的行业论坛暨首届高管学习论坛在重庆隆重召开。会上，基准方中与金科集团签订了战略合作框架协议，双方将实现在研发、技术、设计等领域的共同发展。

艺术 ART

- “瞬时到达 (INSTANT MOBILITY)” 沉浸式数字艺术展览
- 溪涌“物自体”的自在感知器



“瞬时到达 (INSTANT MOBILITY)” 沉浸式数字艺术展览



2019年10月27日，由基准方中建筑设计有限公司主办，基准方中品牌与公共关系管理中心策划的“瞬时到达 (INSTANT MOBILITY)”沉浸式数字艺术展览在悠方购物中心正式开幕。四件绝美作品，打造无边界的精美空间光影，梦幻到尖叫的星空场景，让人恍如行走在真实的星空世界，历时两个月，吸引了观众到场打卡。

溪涌“物自体”的自在感知器

基准方中收藏
何建忠作品



2019年12月27日，基准方中受邀参加的2019深港城市\建筑双城双年展（深圳）大鹏溪涌分展在深圳市溪涌度假村（深圳市工人疗养院）拉开序幕。

基准方中声音装置作品：《溪涌“物自体”的自在感知器》，坐落于深圳市溪涌度假村板块C瞬时空间，由基准方中成都八公司及基准方中品牌与公共关系管理中心共同创作完成，作品从溪涌度假村自然地理环境条件的在地性出发，思考人与自然的交流及情感感知模式，并且通过多维度的触感交互及条件反射，赋予直接经验无限接近本质而又不被规则及欲望干扰的灵动和自在。

无题 200 X 120CM 布面丙烯