

和谐 创新 执着 诚信 以新面貌再铸新辉煌

——杭州建工集团 2012 年新春工作会议顺利召开



杭州建工集团 2012 年新春工作会议于 2 月 22 日下午在天都城顺利召开。会议由集团副董事长竺德明主持,集团机关人员、分公司和项目部主要负责人,杭安、杭构、广通劳务主要管理人员参加了会议。会上,董事长来连毛发表了题为“我们和二〇一五年有个约会”的重要讲话。集团总经理鲁润江、杭安公司总经理孟功乔、杭构公司总经理周永元、广通劳务总经理赵彪分别代表各自单位做年度行政报告,集团先进代表河南分公司经理何伟良做了汇报发言,集团部门代表也在会议上做了汇报发言。

集团董事长来连毛的讲话,首先对集团 2011 年的各项工作做了回顾和点评。来董事长说,2011 年是杭州建工“十二五”规划的开局之年,也是超越自我,取得历史新突破的一年。企业的各项业绩都表明,在严峻的宏观经济形势和内部资源趋紧的条件下,通过集团上下的通力合作,凭借积极向上的精神所发挥的巨大能量,杭州建工逐步建立了与市场相适应的管理机制和制度体系,用精细化管理夯实公司发展的基础,并持续稳健的推进企业“转型升级”工作。同时,在企业“转型升级”工作中,杭州建工逐步集团造价人才培养和成本管理缺乏落地点等问题,为集团下一步的工作带来了新的启示。

对于 2012 年的工作,来董事长首先为大家解读了集团的“十二五”规划,要坚持转型升级、效益优先的可持续发展之路,积极实施“一个核心、五个扩张、两个协同、两个增长”的业务策略,优先采取“树品牌、优布局、专门化”的竞争策略,积极推进“两优化、五提升”的管理策略,大力倡导“六有、三多、三好”的文化策略,实现房建主业和其他行业共同发展,规模与效益共其增长、公司与员工共同成长、公司与社会共同进步的均衡发展目标,努力实现“资本性、技术型、管理型”的施工总承包企业的长期目标。“一个核心,五个扩张,两个协同,两个增长”的业务策略是指以房建业务为核心,坚持做强做大房建主业,快速发展安装、大型物件、钢结构、市政、外加剂业务,协同发展商品砼、劳务业务,争取物流、房地产业务有所突破和发

展;“树品牌,优布局,专门化”的竞争策略是指走上规模高品质路线,提升和巩固品牌形象,紧盯区域发展热点,优化市场区域布局,针对几个附加值高、发展前景好的行业,做专做精;“两优化、五提升”的管理策略指优化人力资源结构,优化资金资源集约利用,提升组织管控规范化水平,提升项目管理标准化水平,提升职能管理专业化水平,提升技术创新和管理创新水平,提升信息管理现代化水平;“六有、三多、三好”的文化策略是指有追求、有理念、有活动、有故事、有典型、有品牌,文体活动多、沟通联系多、正面宣传多,员工风貌好、工作作风好、公司形象好。

来董事长强调,要用新的理念来经营 2012 年的工作,要在“十二五”规划确立的企业价值观“和谐、

创新,执着,诚信”的引导下,实现战略目标。“和谐”,各部和员工之间都是相辅相成、共同发展的,要把企业看成一个整体,决策前要以部门和公司的利益出发;“创新”,要坚持用创新的理念来引领工作,根据新形势和新状况来提升和完善新的管理制度和规范,搭建新的管理平台,培养新的项目管理团队,全面提升企业经营管理能力;“执着”,要确定正确的工作目标,保持良好的工作志气,并且为了实现目标而付出行动;“诚信”,要在道德和诚信逐渐缺失的环境中坚持自我,发扬老一輩“杭建人”的优良传统,注重文化氛围的营造,做强做大杭州建工的品

牌。

在集团总经理鲁润江的行政报告中,鲁总经理总结了 2011 年的工作,集团完成产值 43.8 亿元,比去年

同期增长 23.7%,新承接业务量达到 45.3 亿,比去年同期增长 17.4%。同时,集团荣获“杭州市五星级综合示范工作站”和“市级平安示范单位”、“浙江省建筑业先进企业”、“杭州市建筑施工企业信用等级评价优秀企业”等荣誉称号,并获得 2 项钱江杯,1 项省杯等;杭安公司获得 1 项国家银质奖,2 项钱江杯,4 项浙江省优秀安装质量奖;杭构公司也获得了“AAA 级道路运输企业”、“杭州市建设系统安康杯竞赛先进集体”、“杭州市工人先锋号—杭构箱梁生产项目部”等荣誉称号。为了认真落实 2011 年各项董事会安排的工作任务和目标,集团 2012 年的工作将以“五年发展规划”为纲,遵循“落实调整,优化结构,深入挖潜”的工作思路,以经营模式和经济增长方式调整为重点,深入推进企业经营战

略转型升级;以集团产业结构调整、业务布局与类型优化、资源配置效益最大化为突破口,发挥企业“三位一体”优势,促进企业资源效益最大化;以企业各项管理基础工作建设为抓手,扎实做好各项内部管理和项目管理工作,同时以广厦控股“管控红线”为基本原则,坚决遵守计划、运营、财务、人事、审计、法务红线规定,并督促下属成员单位规范运作,促进企业管理水平再获新台阶。

杭安公司孟功乔总经理的工作报告,提出杭安公司 2012 年的经营工作要进一步解放思想,转变观念,要在先解决好自身定位问题的基础上,发挥经营工作在企业管理和发展中的“龙头”作用,加大力度,主动出击,开拓市场,从而扎实有效地推进公司的经营工作;杭构公司周永元总经理的工作报告回顾了杭构公司 2011 年取得的工作成绩,指出 2012 年杭构公司将以效益为中心,提升企业赢利能力为目的,突破管理瓶颈,深化转型升级工作,做实实现企业跨越发展基础工作;广通劳务赵彪总经理的工作报告中指出,广通劳务 2012 年的工作将根据集团公司转型升级工作要求,将“规模、规范、效益”这 6 个字作为全年的工作思路,不断理顺管理机制,有效整合人力资源,提升项目管理专业化程度,坚定不移地推进向“劳务扩大化分包”的转型。

在工作会议上,还对集团 2011 年的先进集体和个人代表进行了现场表彰,广通劳务总经理赵彪、河南分公司经理何伟良荣获了集团“2011 年度突出贡献奖”的光荣称号,会议同时对“先进集体”、“创优达标集体奖”、“先进基层党组织”、“先进员工”、“优秀党员”和“最佳新人奖”等多个奖项的获奖代表进行了颁奖。

我们坚信,在公司股东和董事会的正确领导下,集团各级经营管理人员必将顽强拼搏,保持创新,高举企业文化大旗,践行杭州建工核心价值观,以新的面貌和新的理念推动杭州建工更新台阶,努力进入全省建筑业第一阵营。

(集团董事长来连毛的讲话和总经理鲁润江的工作报告录音整理全文刊登如下)

我们和二〇一五年有个约会

——集团董事长来连毛在 2012 年新春工作会议上的讲话



同志们:
新年好!
我讲的题目是“我们和二〇一五年有个约会”,这里的“我们”是指台上以及在座的各位和未能参加会议的生产第一线的工作人员。2011 年是中

国“十二五”的开局之年,也是我们杭州建工集团“十二五”规划的开局之年。总的来说,回顾“十二五”的开局之年在全力抑制通胀,并保持经济平稳增长;而我们杭州建工的“十二五”开局之年显然是畅快淋漓的。

不夸张的说,这个开局相当出彩。正如农历年前会议上我的讲话提到的,2011 年,我们活得有滋有味,活得有身份、有地位,活得非常有成就感!

一、回顾 2011

2011 年集团和所属各单位所取得的不凡成绩,刚才集团的鲁润江总经理、杭安的孟功乔总经理、杭构的周永元总经理、广通劳务的赵彪总经理和几位分公司经理代表都已分别在报告中阐述得很详细、很全面,这里就不再锦上添花,歌功颂德。我更愿意与在座各位分享一下总结和反思,总结一再取得好成绩的原因,反思近几年不足的地方,思考如何在瞬息万变的环境中不犯大错误,不跌大跟头,继续保持前进的势头。同志们,每年的新春工作会议固然是作为大集团公司的气势之举,但更是我们领导班子与在座各位交流思想的重要机会,望在座各

位与我一同思考!

回顾 2011 年,我感触最深的是在条件没有改善,甚至更加趋紧的情况下我们仍取得很大的进步,这得益于两方面:

(一)持续改进的管理

2011 年,新承接业务量突破 45 亿,本部完成最好,增长最快,增幅达 27%,其次是广通劳务,增幅 15%。从这些数据中可以看到管理的力量。从 2008 年起,集团开始推进转型升级,杭安的转型方向是工业化安装转型,杭构是向高附加值、高技术含量的大型预制构件和外加剂等产品和经营领域发展,转型方向都是偏经营的;而集团本部的转型方向则是偏管理的,转型重点在于建立与市场相适应的管理机制和制度体系,转变经营模式,调整经营布局 and 主攻方向,粗放式增长改为集约式增长,精细化管理,用精细化管理夯实公司发展的基础。集团本部转

型过程较缓慢,动静不大,以至于本部的干部职工看到杭安、杭构两大子公司的转型升级有声有色时心有疑问,是否实行了转型升级?也许现在,大家能看明白了,着重管理的转型升级虽波澜不惊,却在稳定地、持续地发挥作用,并且逐渐明显和强大。此外,管理解决了造价人才培养和成本管理缺乏落地点的问题,解决了杭构建工混凝土持续多年的偷油问题,这就是管理的力量,是从成绩中切实看到的,并指导下一步工作的重要启示。

(二)精神的力量

积极向上的精神,各位均有切身感受,否则集团不会有如此大的进步。大家会发现身边还是老面孔、老朋友;资源亦无变动,甚至不如以前,但我们后进了吗?我们消极了吗?没有!因为我们这股“精、气、神”一点都没有散。兵来将挡,水来土掩,我们上下求索。(下转第 3 页)

市建委副主任周琪莅临杭州建工杭氧项目部视察



2012/02/24 14:53

2月24日下午,杭州市建委副主任周琪、杭州市拆迁安置房建设管理中心主任潘波、潘波主任等一行十余人,在寒风凛冽中来到杭州建工杭氧J-01地块建设工地,在集团总经理鲁润江、项目经理方法春等陪同下视察了工地,在检查过程中周琪副主任分别就分部工程质量、工程进度、安全生产、文明施工、以及民工学校等进行了实地检查和指导,对相关涉及施工安全的问题做了点评和技术指导。

的汇报中表示,杭氧项目是省、市重点项目,受到了上级领导的高度重视。项目部在日常的施工质量、安全生产、文明施工等方面将严格按照国家各类规范执行。此外,项目部将充分利用民工学校这个平台,深入开展民工教学工作,以安全生产基础管理为重点,加强对重点部位、重点环节的技术交底,确保民工教育率100%,新上岗民工的培训率100%,上岗考试合格率达100%,为本工程顺利竣工奠定坚实的基础。鲁总最后强调在抓好施工质量、安全生产的同时,要求项目部合理安排工期,发挥“毛毛雨当晴天、小雨淋漓、大雨磅礴”的精神,确保工程能按计划进度完成,不辜负建委及建管中心领导的大力支持。

最后,周琪副主任对项目部在工程质量、安全生产、文明施工等方面的工作给予了肯定,并希望项目部在保持现有成绩的同时,要发现不足之处,进一步的完善,在新的一年里的工作中,要继续做好各项工作,确保本工程又好又快的完成。

(杭氧项目部 房永庆)

新年新气象 节后开工忙

随着天气的日渐升温,正是春节过后项目逐渐复工的时候。2012年是集团实现“十二五”规划非常关键的一年,为切实做好建筑工地节后复工的安全生产工作,消除安全隐患,进一步推进工程的建设进度,集团加强了节后复工及安全管理,对相关工作进行详细布置,并且制定工作计划,积极安排各项目部全面启动春节后复工工作,确保完成年度工程建设任务。

高度重视,落实安全生产责任

集团工程部牢固树立了“安全责任重于泰山”的工作思想,始终坚持“安全第一,预防为主,综合治理”的方针,坚决克服松懈麻痹思想和盲目乐观情绪,加强监管,加强责任落实,对节后的安全生产工作要抓早、抓细、抓实。集团总经理鲁润江、副总经理鲁新安等领导亲自带队对在杭的在建项目部进行多次检查,审核复工工程的安全生产条件,对不符合条件的工程,坚决不予复工。

加强教育,全面提升从业人员素质

由集团安管分公司承接的杭州师范大学前校区一期体育场工程位于余杭区高教园区内,该工程于2月12日复工,目前主体结构已经封顶,地下室已经完成50%。项目开工时项目部负责人针对春节后外来民工大量进入施工现场的实际状况,详细调查摸底节后进场工人的年龄及健康状况,对节后工人可能出现的思想松懈、注意力不集中和麻痹心理等,开展了有针对性的安全生产教育和交底,特别是对新招收工人和转岗工人加强了上岗前的培训,确保各类施工人员了解其所施工区



集团安管分公司民工学校开学仪式

域存在的危险源,增强从业人员的自我保护和防范意识。

文明施工,全面打造绿色工地

由集团安管分公司承接的第三福利院工程位于江干区丁桥镇,该工程于2月12日复工,开工后项目负责人着力打造现场文明施工形象,在施工现场推行工程建设文明施工标准,通过精细化管理深入开展工地文明创建工作,对工地不文明、不规范的施工行为进行了整改,对施工现场的宿舍、道路、消防等方面进行了清理,对五牌一图和门岗的电子显示屏进行了规范管理,在现场张贴了安全标语,并进行了绿化布置,以一个文明、整洁、规范的施工现场迎接节后复工。此外,项目部还针对节后复工人员进出工地频繁的现状,加强工地门卫管理,建立人员进出台帐记录,严防可疑人员及可疑车辆进入工地,防范治安等案件的发生。

全面排查,切实消除安全隐患

由集团二分公司承接的杭氧地块农转非居民拆迁安置房工程J-01项目位于杭州市文晖单元北部,工程地块分七个单体,分别为1#-4#主楼,地下室及A、B两个配套公建,总面积82492平方

米。目前几幢楼的地下室辅楼已基本完成,土方回填完成4000立方米。自开工以来,人员到位与实际施工需求比较,列位率约70%。工程项目复工前,为了保证节后施工能顺利进行,集团工程部安全负责人会同项目负责人对施工现场各类安全防护设施、机械设备等进行一次全面细致的复工检查,消除了安全隐患,并对节前需要整改的安全隐患重点进行复查,未经复工检查或检查不合格的,一律暂停施工。

由集团安管分公司承接的中海雅戈尔项目部工程位于西湖区转塘镇,工程于2月14日复工,主体楼和外楼已经施工完毕,开始楼地面施工,现阶段正在进行物料提升机和通道口防护棚的搭设。项目部负责人对工地的进行全面的自查,重点对施工现场使用的塔式起重机、施工升降机、物料提升机、高大支模架、施工用电、消防安全等设施设备的安全运行条件进行复查,消除安全隐患,确保施工现场各类安全设施无缺损且灵敏、可靠、牢固,能够起到相应的安全防护作用。

2012年集团开工热潮已经掀起,集团将结合“创两森”和“两保一优”活动,重点抓好项目安全、文明施工环境治理工作,持续做好在建项目、新建项目的跟踪管理,切实解决项目管理中存在的困难,确保各工程顺利推进,为做强做大杭州建工品牌,早日实现“十二五规划”打下坚实的基础。(本报记者)



集团安管分公司民工学校开学仪式

加强企业社会责任建设 提升企业社会品牌形象

——杭安公司召开社会责任建设领导小组会议

为完善具有责任的企业发展机制,实现企业、社会、环境的全面协调可持续发展,去年12月杭安公司党政工团联合下文,成立了以孟功乔为组长,孙莉莉为副组长,叶青、王通璇、宋桂芳、孙魏泉、梁景、杜育汉、邱学伦、孙丹霞、毛国伟、牛崇萍为组员的杭安公司社会责任建设领导小组,公司工会主席梁景为领导小组办公室主任,主要负责企业社会责任建设的组织、协调和申报工作。文件并就加强企业社会责任建设提出了实施意见。

为形成党政工团合力推进社会责任建设的工作局面,1月19日,杭安公司召开了社会责任建设领导小组会议。会上明确了加强企业社会责任建设的重要意义、总体要求、基本原则、主要内容、措施和要求,并对照杭州市企业社会责任评价体系,进行了布置和分工。会议要求领导小组成员认真学习文件精神,把社会责任建设列入2012年重要议事日程,提高认识、通力协作,形成共推合力。切实加强社会责任建设工作的宣传,增强员工的参与意识,大力营造浓

厚氛围。同时各部门要对照评价体系,根据本部门的职责划分,认真落实。

公司开展企业社会责任建设将主要围绕以下内容展开:1.注重诚信经营,诚信守法经营;2.注重财务规范,坚持依法纳税;3.注重产品质量,提供优质服务;4.注重环境保护,加大环保投入;5.注重清洁生产,发展循环经济;6.注重依法用工,保障职工权益;7.注重协调机制,创建和谐企业;8.注重安全生产,加强劳动保护;9.注重慈善事业,参与公益活动。(杭安公司 董润刚)

集团要闻

◆杭州市社会治安综合治理委员会于近日颁发了《关于命名杭州市“示范综治工作中心(站)”和“示范综治工作室(站)”的决定》,集团和杭安公司的综治工作站被评为“杭州市示范综治工作室(站)”;

此外,经上级和属地目标责任制考核及推荐,集团综治工作站分别荣获:西湖区2011年度“平安单位”,市城投集团“2011年度社会治安综合治理工作先进单位”,“2011年度维护稳定工作达标单位”荣誉称号。(本报记者)

◆2月28日上午,市质量

安全监督总站2011年度“星期天工程师”总结表彰大会在杭州御家坞度假村隆重召开,市站王站长总结了2011年度“星期天工程师”在节假日安全隐患排查、创全国文明城市督查取得可喜成绩的同时,还表彰了12名先进个人,集团安全管理处岑敬同志榜

上有名。(本报记者)

◆近日,拱墅区米市巷街道表彰了2011年度米市巷街道人口和计划生育工作先进集体和先进个人,杭安公司榜上有名,获先进集体荣誉称号。(韩伟坤)

◆近日,经杭州市城市建设委员会、杭州市城市建设投资集团有限公司、杭州市建设工会综合评选,集团和杭安公司获得2011年度杭州市建设系统“安康杯”竞赛先进集体荣誉称号,同时杭安公司3名职工被评为2011年度杭州市建设系统“安康杯”竞赛先进个人。(S组)

◆近日,杭安公司管片项目部荣获杭州市建设系统“工人先锋号”称号;“黄忠民大型箱梁浇筑操作法”获评杭州市建设系统以职工名字命名的先进操作法;“提高功率因”“节能降耗”获评杭州市建设系统“节能减排”优秀成果。(S组)

拱墅区建设局领导莅临杭安公司考察调研

2月21日下午,拱墅区建设局在副局长肖飞的带领下,一行3人来到杭安公司进行工作调研,杭安公司总经理孟功乔携高层管理人员与调研组成员一起在公司会议室进行了座谈。

调研组成员首先听取了总经理孟功乔对2011年公司主要工作开展情况及2012年工作思路的汇报,在进一步了解了公司经营市场开拓、区域分公司的建立、工业设备安装的发展等情况后,调研组对公司2011年所取得的成就表示肯定和赞赏,肖副局长说:2011年,在国家对房地产

行业进行严厉调控后,建筑企业受到了较大影响,杭安公司在这种市场形势下,稳步发展,成绩是可喜的。他指出:作为拱墅区建筑业龙头企业之一的杭安公司,2012年也将面临着建筑市场巨大的压力和机遇,公司要在转型升级中把握机遇,重视企业资质的提升,建设局会给予大力支持。对于总经理孟功乔提出的2012年杭安公司转变思想观念,开拓经营思路;挖掘内部潜力,增强企业效益;创新管理理念,提升管理水平三项重点工作思路,肖副局长表示赞同。(杭安公司 韩伟坤)



建工建材举行驾驶员安全行车表彰会暨岗位目标签订仪式

为了加强安全管理,坚持“安全第一,预防为主,综合治理”的方针,建立健全安全激励长效机制,维护公司正常运营,员工人身安全、车辆安全,结合单位实际工作,2012年2月10日,建工建材驾驶员安全行车表彰会暨2012年岗位目标责任书签订仪式在办公楼2楼会议室隆重召开。会议由资深保障部经理钟超文主持,公司总经理王瑞峰,副总经理王美文,总工程师唐永新,生产部副经理倪建华在会上做了重要讲话,公司全体驾驶员参加会议。

会议对2011年驾驶员工作进行总结汇报,肯定了驾驶员们的辛勤工作和取得的成绩,指出存在的不足和之后的改进方向,对2011年优秀年度驾驶员及多年无事故、优秀驾驶员进行表彰并进行颁奖,并邀请优秀老驾驶员代表就自己工作的经验和建议跟驾驶员们进行了交流。总工程师唐永新就2012年安全生产工作进行了布置安排并同全体驾驶员签订了岗位目标责任书。他指出,质量是生命,安全是效益,2012年全公司要杜绝重大安全事故,杜绝重大设备事故,保证企

业合理有序的正常运营。

最后,公司总经理王瑞峰做总结发言。他首先代表企业感谢管理人员及全体驾驶员职工过去一年的辛勤劳动,他指出:正是有了领导的关怀、生产部安全工作人员的付出,每一位驾驶员的辛勤劳作,才有我们2011年生产量突破48万方的好成绩。新的一年安全生产任务来临,全体生产人员都应该重视问题,迎接挑战。新的一年,王总经理对全体驾驶员提出以下几点希望:一是对自己要驾驶的车辆、运送单位沿途的路况熟悉掌握;二是勤司事,其他驾驶员多沟通交流,不断进步;三是养成良好的开车习惯,同时他也要求各管理人员,在2012年,他希望大家再接再厉,争创更好的佳绩。

安全无小事,责任重于泰山。此次安全生产会议开在2012伊始,给驾驶员上了生动的一课,会后,他们都表示,以后一定会受表彰的驾驶员为榜样,从思想上更加重视安全行车,做到遵章守纪,心系企业,爱车爱岗,把安全带给自己,带给企业,带给社会。(建工建材 穆如爱)

(上接第1版)度夜忘食,解决了一个个难题。国家收紧银根,我们早有应对。施工面积持续扩大,我们不辞辛苦,加强财务和工程两条线的巡检,没有员工抱怨,反而觉得心里更踏实,工作更有谱。经营生产规模扩大,人才短缺,证书短缺,集团出政策、给奖励,把青年员工活动搞的有声有色。竭尽全力拉近施工现场与公司的距离,用心培养每一位青年员工。同志们,2011年,我们的红歌唱得多么动听、多么响亮啊!

我们已不是2007年的杭州建工,我们现在相信自己,相信同事,相信公司,相信集团有一个光明的未来。就是这股精气神把我们在座各位拧成一股“龙卷风”,扫平前进路上的一切障碍!

但是,同志们,勿以为开局良好就会一帆风顺,天下太平。我们不能被胜利冲昏了头脑,还有很多管理难点需要突破,仍有诸多问题需要解决:集团的规模扩大了,但效益却增长缓慢,个别子公司表现尤为明显;集团转型升级是为了什么?是为了获得效益;分公司考核模式的不适应性也开始凸显出来,管理费用、实现利润与人才培养之间的矛盾怎么解决?集团的施工面积迅速上升,地域也越来越广,人还是这些人,怎样才能把项目管得好?行政主管部门对施工现场管理越来越严格,我们证书是增加了不少,但人手的培养和补充却跟不上速度,怎么解决这个问题?杭构公司的效益水平与同行企业相比差了很多,成本居高不下,管理的内功该如何修炼?同志们,这都是要好好做的功课!

二、解读“十二五”战略规划

在部署2012年工作之前,简要解读一下集团公司的“十二五”规划。去年,集团及各子公司上下几十号领导干部组成的规划编制小组,通过近半年的努力,结合外部环境和资源条件,分析集团面临的机遇和威胁,认真筹划未来五年的发展。同志们,外部环境瞬息万变,我们最终到达的地方不一定是规划指向的精确位置,但是规划是我们的灯塔,是我们的参考坐标,它将为这五年的发展保驾护航。大多数员工平常难以接触、了解战略规划,今天有机会,领导干部济济一堂,希望大家能认真聆听、深入理解、具体把握,共同为杭州建工献策。

(一)面临的环境分析

1. 外部环境

要规划好我们的未来,必须对外部环境做深入全面的分析。从政治环境看,国家“十二五”期间,和平、发展、合作仍是时代潮流,世界多极化和经济全球化深入发展,中国政府宏观调控和驾驭重大挑战的能力逐步增强,社会大局保持稳定,经济有望继续保持平稳较快发展。法律环境逐步健全,市场和行业管理逐步规范,企业压力加大,是机遇也是挑战;经济环境方面,国际经济环境将对我国形成较大的周期性调整压力,国际经济低迷将进一步收缩外部需求。依靠投资拉动中国经济,仍会被重视和加强,建筑企业的市场需求仍然巨大,整个建筑业将持续呈现上升趋势;中国城镇化还将高速增长二十年,持续拉动经济增长和固定资产投资增长。国家推进新一轮西部大开发,全面振兴东北地区等老工业基地,大力促进中部地区崛起,也都将是建筑业的利好因素。

从行业环境看,建筑业产业规模不断扩大,各地区建筑业发展差异较大,强者恒强,建筑业发达地区建筑市场竞争更为激烈,建筑市场更为开放,建筑企业在外省完成产值逐年提高;但从建筑行业运营质量来看却不如人意,产业结构、布局不合理,产销利润率过低,行业长期处于规模不经济的状态;此外,整个行业科技投入偏低,人员

我们和二〇一五年有个约会

素质总体偏低,劳动生产率低下。特别是浙江省为建筑大省,强企林立,竞争激烈;但规模扩张方式以挂靠或联营为主,企业对项目部的控制力较弱,在项目工期、质量、成本等方面存在较大风险。整个行业在优质运行、提高效益方面还有很长的路要走。

同志们,总的来说,虽然宏观环境对建筑业而言是好的,但行业小环境实在让人轻松不起来。

2. 内部条件

掌握了外部环境之后分析一下内部资源条件。内部资源无非是三类:人才、资金和招牌。

首先是人才,除了奋斗在施工一线的项目管理人员和一些机关管理人员,就是在座各位了。由于前几年业务萎缩,走了弯路,集团流失了不少骨干力量和后备人才,让人扼腕痛惜,但经过这几年的调整,陆续调整和出台了多项人力资源政策,加大人才培养和保留机制,已在逐步恢复,关键是人才流失率已明显下降,较之浙江省同行企业,我们的人力资源,包括证书资源并不逊色,可以支撑五年“量”的增长,但现在不能满足于量的增长,要效益优先。同志们,只有证书是不够的,是需要踏踏实实做事情才能出效益的。因此我们的人才资源状况有做下去的资本,但还不够。

其次是资金。去年银根紧缩,大环境不好,但我们还是挺过来了。这得益于三年来公司现金流量和净流量的较大改善。同志们,如果没有这个转变,我们也许就因国家收紧银根被收掉了,不可能坐在这里跟大家谈心。但国家对房地产业的调控仍在继续,资金紧张的局面仍将持续,而集团不断上升的业务量需要更多的资金。资金,仍将是困扰我们手脚的绳索!国家第四次金融工作会议强调要服务实体经济,说明国家金融工作的大方向还是有利于我们的,大家要有信心。

最后是招牌。这个无形的资源如同空气,看不见摸不着,却一刻也离不了它。它的重要性在于决定了我们是抬头挺胸,还是垂头丧气;是心怀感激,还是心怀怨恨;是意气冲天,还是得过且过;它决定了公司的脊梁骨能不能挺直。改制后,我们闪亮过,也黯淡过。初改制时,我们是金字招牌,但特准级资质就位中我们落后一步,机不可失,时不再来,经营管理上又走了弯路,金字招牌也慢慢褪色了。黯淡的日子不如意,集团人力资源部也有切身体会,在高校和人才市场招聘,队伍的长短代表公司的招牌闪亮与否。经过三年的调整后,这块牌子又慢慢闪亮起来了。虽然我们在创优达标、技术创新方面仍需要大力突破,但同志们,最重要的是我们有了信心了,我相信我们的牌子会比以前更闪亮。

至于资源之外的经营、技术、生产、财务、组织管理等能力分析,在座很多同志或者参与了编制编制,或者是某一方面的行家能手,这里就不多做解读,总结为一句话:有所长,也有所短,没有重大短板,瑕不掩瑜。

(二)企业的战略选择

经过上述分析和推敲,把握了外部机遇和威胁,了解了内部优势和劣势,我们便有了很多选择:如利用股东关系和渠道,介入政府保障安居开发业务,寻求机会进入房地产开发行业便是发挥优势、把握机遇的战略选择之一;又如实施信息一体化建设,运用信息手段优化企业管理和项目运营,规范运营,加强管控便是改善劣势、把握机遇的战略选择;再通过劳务公司建立

稳定的劳务基地,把提高劳务素质作为核心竞争力的组成部分,逐步脱离低端业务,发挥管理优势,同时扶持劳务做强做大,即是发挥优势、抵御威胁的战略选择;还有,尝试自营业务的承接和管控,并逐步加大自营业务的比例,通过自营业务培养人才、优化提升项目管理水平,提高效益,这便是改善劣势、抵御威胁的重要战略手段。这些战略选择并非相互排斥,而是相互补充、组合实施的,同志们,怎么选择只是在于我们是乐观多一些,还是保守多一些。

1. 战略选择的指导思想

当经过深思熟虑的战略选择成竹于胸时,企业的发展将拥有一个愿景,听起来也许不够宏大,不够振奋人心,但是,它是脚踏实地的,是切切实实的,是我们愿意为之奋斗的,也是我们努力奋斗有可能达到的。它就是——审时度势,抢抓机遇,科学发展,努力进入全省建筑业第一阵营。同志们,这个愿景只有四个字,但是并不简单。“审时度势”要求我们工作作风要稳健,“抢抓机遇”则要求我们眼光要犀利,行动要迅速,“科学发展”对我们的管理方式提出高要求,“努力进入全省建筑业第一阵营”则是一个具体的目标。大家都知道浙江是建筑业大省,2010年全省产值突破万亿大关,仅次于江苏。同志们,“心不唤物,物不至”,我们杭州建工四年前不才也二十亿?双料必须踩在地上,我们的双眼却可以眺望高空。我们杭州建工,一切皆有可能!

愿景可以是阶段性的,可以是中期的,也可以是长期的,内外环境发生重大变化时,是可以调整的。而我们的宗旨却是恒久的:奉献社会,做强企业,成就自己,和谐发展。看起来是平凡普通的一句话,却是最真实、能远大、最终极的目标。它的含义很丰富,也许一下午也讲不完,各位自己体会。我只提一点,社会、企业、自己,三个点的结构最稳固,世界五百强的企业宗旨也不过如此!

此外,集团的价值观。战略规划中价值观的确定来源于在座各位,有着深厚的群众基础。战略规划工作组起草了八个方案,由集团工会挂到OA系统上进行公开投票和讨论,员工反响热烈,积极参与投票,经过超百张投票的统计,最后确定了价值观——和谐,创新,执着,诚信。价值观是战略规划重要的组成部分,既代表着企业的精神,也是公司所有员工应秉持的品格。有各位员工的认真选择和建设,我们的价值观才能得到普遍的认可。

有了愿景,我们就有了共同的向往;有了宗旨,我们就点亮了心中的一盏灯;有了共同的价值观,我们身边,都是志同道合、共同奋斗的朋友和同事,这些愿景、宗旨和价值观看不见、摸不着,却是让我们每个人快乐和幸福、让企业发展和壮大的精神支柱。

2. 战略选择的实施计划

愿景、宗旨和价值观是战略选择的精神部分,实际操作部分是业务发展的。这里宣读一下总体发展思路:

坚持转型升级、效益优先的可持续发展之路,积极实施“一个核心,五个扩张,两个协同,两个增长”的业务策略,优先采取“树品牌,优布局,专门化”的竞争策略,积极推行“两优化、五提升”的管理策略,大力倡导“六有、三多、三好”的文化策略,实现房建主业和其他行业共同发展、规模与效益共同成长、公司与员工共同成长、公司与社会共同进步的均衡发展目标,努力实现“资本性、技术型、管理型”的总承包

企业的长期目标。

通过解读,相信大家已对杭州建工的“十二五”规划有了粗略了解,已在头脑中勾勒出一幅蓝图,之后的分业务发展目标、集团本部和三大子公司的分规划,以及更具体的战略实施计划,在此就不详细解读了,当是留给四位老总的作业,待会议后请你们再找机会各自宣贯。这里只是把“经营之圣”一稻盛和夫倡导的“乐观构想,悲观计划,乐观实施”转告你们,我们已有了乐观的构想,请你们带领员工“悲观”计划和“乐观”实施。所谓“悲观”计划并非让大家态度悲观,而是在制订战略实施计划和具体策略时,要多设想各种不利因素,做好周全的预案;而“乐观”实施更强调精神面貌,那就是在计划付诸实行的阶段要坚定的采取行动。

三、展望2012

根据集团“十二五”规划对经济目标的分解计划,2011年的产值、新承接等主要经济指标均超额完成,开局良好,集团本部和各子公司发展方向明确,诸多管理难点也正在逐步克服。现在,我们已进入“十二五”规划的第二年,逐步进入中盘战斗阶段。若说开局阶段主要是领导和经营班子在运筹帷幄和序盘布局,在座各位鼎力配合的话,那么中盘战斗阶段就需要在座与不在座的每一位同志,包括台上坐的领导,全身心的投入。

年前,集团本级开了两次机关员工大会,会上我提出用“新的挑战”、“新的模式”和“新的角色”凝聚成“新的理念”来经营2012,也要求每位员工“继续保持良好的工作态势”,“继续坚持用创新的理念来引领工作”,“继续发扬诚信至上的良好传统”,“用有品质的工作回报企业,与企业的发展互动”。今年集团本部的第一次总经理会议上,我要求各位管理人员要“精于专业”,永不满足,持续改进工作;要“诚于品质”,继续发扬我们杭州建工的优良传统,注重文化氛围的营造,以德服人,以德留人;要“贵在行动”。这些也同样是对各分公司、项目部员工,对三大子公司干部职工的工作要求。在此,还要用“十二五”规划确立的企业价值观“和谐、创新、执着、诚信”来加深我对各位的要求。因为这四个词不仅可以代表公司对各位在2012年乃至更长时间的要求,更是整个公司对自我的期许。

(一)和谐。这是个哲学概念,是不同事物之间相同相成、相辅相成、相反相成、互助合作、互利互惠、互促互补、共同发展的关系。说起来大家都知道,做起来却不容易。那么如此抽象的概念该如何实施呢?其实很简单,大家做任何事的时候,都想想“做这件事,我和谐了吗?”,领导做决策,请先想想,我这么做和谐吗?能惠及企业、员工吗?分公司、项目部来办事,你觉得难办吗?这时候请你想,如此做与公司发展、与制度规范和和谐吗?与分公司、项目部和谐吗?能帮到他们、促进工作吗?部门之间工作需要配合,或许部门经理会偷懒、会自私、会为难,那么请想想,我这么做和谐吗?能帮助兄弟部门,能惠及企业发展吗?同事之间闹矛盾,互不理睬,请你想,我这么做和谐吗?能做好工作,保持愉快的心情吗?员工上班时间休闲娱乐,请你想,我这么做和谐吗?能让自己进步吗?能让自己多挣钱吗?能让公司发展吗?所以,让自己每天和谐一些,其实很容易。

(二)创新。每次讲话这都是重点,因为它非常重要。集团虽然不是

高新技术企业,但是身处复杂多变而又健康不完善的行业环境,不合理的状况都是存在的,有理想无理想,能中标却未中标。若不时时创新,迟早会深陷困境。工作需要规范,但在不规范的环境中,应用全新的、更好的方式处理事情,否则得不偿失。税务与公司规模不成正比,也体现了创新的重要性。关于工作创新,我还要强调几点。

如我上面提到的分公司考核方式,旧的模式已不能适应,制度不存在好坏之分,只有在时代、环境中不适应。如人员培训,条件不够,可以创造,移花接木,使其加速前进。目前考核模式与在杭分公司发展不相适应主要体现在三个方面,一是在杭分公司做强做大的积极性、主动性未能充分调动起来,二是不适应分公司人才培养的现状,人员引进多,成本相对较高,反而影响整个分公司的平均收入水平,这和集团公司总体发展方向是不吻合的,该问题解决不好,将会对企业未来发展造成较为严重的影响。此外,在杭分公司自身要明白,你们是杭州建工人才培养中心,你们是杭州建工的黄埔军校,自己要意识到自己身上的重任!第三,是专业的分公司,尤其是市政和钢结构专业,如何制定针对性的内部责任协议,如何发挥资源的最大效益,分公司的考核模式也要有明确的导向!

其次是项目管理工作。2012年,集团本部的项目管理工作面临的挑战是空前的。集团管理人员变动不大,但是管理范围、管理半径不断在扩大。项目管理,思路需要创新,重点解决几个问题。一是如何在项目现场质量管理全面提升的基础上,抓出亮点项目,树起新的标杆。现场管理水平的提升涉及各方面,也需要不断去创新,有利于现场管理水平提升的,都可以去尝试!如在杭分公司可按河南分公司的模块以现有的经验去观摩、学习,并且其管理的布局方式与在杭分公司非常适应。二是管理平台的逐步建立,视频监控、网络系统、信息平台,都在逐步搭建。项目管理如何更好地利用这些平台,需要职能部门发挥主观能动性,通过更先进的手段,及时了解项目信息,共享信息资源,发挥集团本部对项目的支撑、服务作用。经营部、财务部、工程管理部、技术质检部要多下工夫!对于参考的模块,应取其精华,取其适合自己的部分,针对各部门的特点做好相应的工作。三是项目管理团队的培育问题。人力资源部的制度设计还要进一步创新,尤其是对有一定工作经验的管理骨干,在员工轮岗、知识培训、信息跟踪反馈等方面要积极跟进,让有培养前途的年轻人尽快脱颖而出。如我曾经是施工员时,是年轻人落岗最早的,由于队长和其他因素,抛开常规,我们破格成了施工员。分公司培养项目经理的方式也值得我们效仿,在有效、可控、支持、活跃的基础上培养年轻人。工程管理部和技术质检部,一定要重视对项目现场管理骨干的培育,你们分管的这条线,一定要把相关人员组合、串联起来,每个月我都关注员工的信息反馈报表,其中有的新员工提及到,跟公司的业务部门基本上没有接触,并且非常希望公司能组织相关的业务培训。员工的呼声,请在座的各位务必重视!

对于杭安公司,刚刚调整了经营班子成员,我更希望能看到新的起色,新的表现。杭安公司这么多年来,沉稳有余,但是进步不大。你们有资源,有平台,但是缺乏冲劲、缺乏闯劲、缺乏活力、缺乏创新!新的经营班子上任后,希望能在经营市场拓展、经营模式调整、资源效益发挥等方面做出新的成绩。

(下转5版)

杭州建工集团 2011 年度光荣榜



杭州建工集团 2012年新春工作会议



杭州建工集团 2012年新春工作会议



杭州建工集团 2012年新春工作会议



杭州建工集团 2012年新春工作会议



杭州建工集团 2012年新春工作会议



杭州建工集团 2012年新春工作会议

2011年,杭州建工集团在董事会和经营班子的带领下,各项指标完成情况再创历史新高。为弘扬先进、树立典型,经考核推荐、领导小组审定,现对2011年度各类先进进行通报表彰,名单如下:

一、突出贡献奖:

赵彪 何伟良

二、先进集体:

杭州建工集团有限责任公司河南分公司
杭州建工集团有限责任公司第一工程分公司
杭州建工集团有限责任公司资金计划部
杭州建工集团有限责任公司经营部
杭州市设备安装有限公司技术质检部
杭州市设备安装有限公司苏州分公司
杭州市设备安装有限公司陈建平项目部
杭州市设备安装有限公司袁鸣项目部
杭州建工混凝土有限公司
杭州建筑构件有限公司外加工厂
杭州广通劳务承包有限公司

三、创优达标先进集体:

杭州建工集团有限责任公司重庆分公司青川县竹园第二小学项目部(钱江杯)
杭州建工集团有限责任公司重庆分公司青川县竹园社会福利中心项目部(钱江杯)
杭州建工集团有限责任公司青海省原子城国家级爱国主义教育示范基地纪念馆项目部(青海省江河源杯)
杭州建工集团有限责任公司“构建施工企业绩效管理体系”QC成果(市质协QC成果二等奖、省质协协会优秀成果奖)
杭州市设备安装有限公司省级工法《塔吊密封金属管道焊接》
杭州市设备安装有限公司省级工法《链条炉排锅炉工业锅炉节能扩容改造》

杭州市设备安装有限公司省级工法《薄板焊接底座板分区焊接》

杭州市设备安装有限公司杭州萧山国际机场二期扩建一阶段项目部(国家杯质量奖,参建)

杭州市设备安装有限公司浙江物产大楼项目部(中国安装工程优质奖)

杭州市设备安装有限公司杭州东部国际商务中心一期安装工程项目部(钱江杯,参建)

杭州市设备安装有限公司绿城·西溪诚园孔氏工程I、II标段安装工程项目部(浙江省优秀安装质量奖,安装行业样板工程)

杭州市设备安装有限公司杭州国际汇丰中心项目部(浙江省优秀安装质量奖)

杭州市设备安装有限公司达塔(上海)仓储服务有限公司消防工程项目部(浙江省优秀安装质量奖)

杭州市设备安装有限公司农夫山泉新安江工厂机电设备工程项目部(浙江省优秀安装质量奖)

杭州市设备安装有限公司达塔(上海)仓储服务有限公司消防安装工程项目部质量管理小组(全国工程建设优秀质量管理小组二等奖)

杭州市设备安装有限公司空调量测系统节能安装技术研究质量管理小组(浙江省工程建设优秀质量管理小组)

四、先进基层党组织:

杭州建工集团有限责任公司造价咨询分公司党支部
杭州建工集团有限责任公司装饰分公司党支部
杭州市设备安装有限公司项目部第三党支部
杭州市设备安装有限公司项目部第二党支部

杭州建工建材有限公司党总支

杭州广通劳务承包有限公司党总支

五、优秀员工:

鲁润江	宋志刚	王永良	周振雄	宋 菲	金逸敏
沈 琼	何伟良	黄国栋	金文良	周荣长	罗基楠
李 卓	王 佳	李立奇	陆建平	唐永庆	毛景林
卢斌华	陶幼奎	方水木	毛福一	牛 燕	张义林
楼国洪	金建华	叶 凤	袁 鸣	吴忠明	李立人
朱浙军	袁 峰	黄海祥	方 波	俞幼静	方星星
宋鹏平	郑唐洪	邱学伦	杨 呈	陈 萍	厉 斌
伊圣元	俞国朝	俞玉祥	肖民生	方志良	吴 志
邵 毅	杨志秋	肖泽飞	柳 云	刘华成	贵国建
张飞熊	孙佳丽	赵 彪	叶志卫	余于良	许 琳

六、优秀党员:

徐惠良	熊国良	徐维民	沈春满	付玉玲	傅天云
金祖洪	杜文祥	马奇飞	王雅和	王慧明	董德龙
张品元	王 晖	陈建平	陈英玉	陈祥彪	陈祥彪
杨国君	舒国清	洪文贵	吕 翔	李平海	曹春农
王美文	赵亚妮	陈庆慧	廖晓武		

七、创优达标先进个人:

杨 峻 夏光义 宋寅英 占德志 刘 鹏 明瑞云
陈立水 陈 彦

八、最佳新人奖:

章剑德 殷 健 唐家杰 潘志健

杭州建工集团新春团拜会



杭州建工集团有限责任公司 2012新春团拜会



杭州建工集团有限责任公司 2012新春团拜会



杭州建工集团有限责任公司 2012新春团拜会



杭州建工集团有限责任公司 2012新春团拜会



杭州建工集团有限责任公司 2012新春团拜会



杭州建工集团有限责任公司 2012新春团拜会



杭州建工集团有限责任公司 2012新春团拜会



杭州建工集团有限责任公司 2012新春团拜会



杭州建工集团有限责任公司 2012新春团拜会



杭州建工集团有限责任公司 2012新春团拜会



杭州建工集团有限责任公司 2012新春团拜会



杭州建工集团有限责任公司 2012新春团拜会

持续推进转型升级 深化落实科学管理 全面开创集团稳健发展的新局面

——集团总经理鲁润江在2012年新春工作会议上的讲话



鲁润江

各位领导、各位同志、同事们：

大家好！今天我们在这召开集团一年一度的工作会议。在正式报告之前，请允许我代表集团经营班子成员对在座各位，并通过你们向工作在一线的全体员工表达我们亲切的问候，以及深深的谢意！正是因为大家的团结协作，2011年集团的工作取得了全新的成绩，同时，我们衷心地祝愿在座的各位，在2012年里工作顺利，身体健康，也祝愿我们的企业在大家的共同努力下，更上一层楼！谢谢大家！

现在我正式代表公司经营班子向大会做年度工作报告。

第一部分 2011年工作总结

2011年，是国家“十二五规划”的开局之年，也是杭州建工新一届董事会及经营班子任期的第一年。根据股东和集团董事会对企业发展的定位，公司经营班子围绕“树立信心、转型升级、科学管理、做强做大”的总体思路展开全年工作。

一、2011年主要经济技术指标完成情况

2011年，共完成产值43.8亿元，同比增长25%，完成年度计划的122%；新承接业务量45.3亿元，同比增长19%，完成年度计划的110%；实现利润总额5950万，同比增长7%，完成年度计划的106%。

集团在2011年获得的各项荣誉包括：本部承建的青川县竹园第二小

学、青川县竹园社会福利中心项目双双荣获“钱江杯”；青海省原子城国家级爱国主义教育示范基地纪念馆项目荣获青海省“江河源杯”；集团党委分别荣获杭州市建委系统和广厦控股集团“先进基层党组织”；集团本部荣获“杭州市五星级综治示范工作站”和“市级平安示范单位”、“浙江省建筑业先进企业”、“杭州市建筑施工企业信用等级评价优秀企业”等荣誉称号，本部与杭安公司荣获浙江省建设系统“安康杯”优胜企业，本部造价咨询分公司获杭州市“青年文明号”称号。集团本部QC小组组织的人力资源管理成果“构建施工企业绩效管理体系”获得市质协QC成果二等奖、省质量协会优秀成果奖，永川项目QC小组获2010年度杭州市建筑工程QC小组活动优秀成果三等奖等荣誉称号。杭安公司获得1项国家银质奖、2项浙江省“钱江杯”优质工程、4项浙江省优秀安装质量奖，1项QC成果获2011年全国工程建设优秀质量管理小组二等奖，还取得了《链条炉排燃煤工业锅炉的新式炉拱结构》的知识产权局实用新型专利证书。杭安公司也获得了“AAA级道路运输企业”、“杭州市建设系统安康杯竞赛先进集体”、“杭州市工人先锋号—杭构箱梁生产项目部”等荣誉称号。

二、编制企业发展“十二五”规划，勾勒宏伟蓝图

根据股东会议和董事会的新要求，为了科学、有效地制定集团战略规划，指导集团及下属子、分公司今后五年的发展，从5月开始，开展集团2011-2015五年发展规划的编制工作。

目前，2011-2015年五年发展规划已编制，规划围绕外部战略环境分析、内部资源条件分析、发展战略分析、竞争战略选择和战略计划实施这五部分框架来进行，并编制了详细、具体的战略实施策略，以指导今后五年企业发展的具体工作。同时，根据集团五年规划的要求，杭安、杭构和广通劳务三家子公司也分别制定了各自的战略发展规划，和科学合理的发展目标，理清了未来的经营重点，更重要的是明确了子公司的专业发展方向，为“三位一体”同步发展提供了坚实的保障。

三、深化经营战略转型，各所属单位全面发展

经营工作是企业发展的龙头，在集团各级经营人员的辛勤努力下，经营工作再创历史新高。其中，公司本部尤其突出，且公开投标并中标项目有了明显的提高，为企业进一步提升自管能力创造了更大的空间，本级专业市政项目的承接有了新的突破。2011年，集团本部在施面积突破400万平方米。

杭构公司完成产值7亿元，尤其是大型预制构件业务，产量为达6.3万m²，与去年同比增长300%以上。

杭安公司在经营战略转型工作中取得新成绩，新接工业安装项目占总量的35%；在外埠市场拓展中，发展了沈阳、苏州等区域市场，并且在项目创优和工法申报工作中成绩卓著。

广通劳务在朝着扩大化劳务分包的道路上迈出了扎实的步伐，依靠自身的力量，在安徽顺元项目、杭州师范大学体育场项目上开始了扩大化劳务分包业务的尝试。广通劳务新经营领域领域的拓展，不仅仅为集团实现战略转型做好了铺垫，而且也将为企业自管能力的提升、管理团队培育起到至关重要的作用。

四、不断完善企业的各项基础管理工作，全面提升企业的项目管控能力

集团本部2011年的管理工作，在不断完善绩效管理工作的同时，以“信息一体化”实施为主要推手，全面

梳理了集团各项管理制度，并以两个“巡检”为手段，项目管控能力得到了进一步提升。

（一）深化企业内部管理制度建设，进一步规范管理流程

在上年度制度修编的基础上，2011年集团进一步推进新一轮制度建设和梳理工作，连续出台或修订了《杭州建工集团有限责任公司员工薪酬管理办法》、《员工绩效管理办法》、《注册建造师管理办法》、《施工项目管理办法》、《货币资金管理制度》、《竣工项目审计清算管理办法》等十三项管理制度。2012年，结合集团本部的“三合一”体系换版工作，集团将编制新版的《项目管理制度》汇编，力图通过直观、简洁的流程图或表格，更好地提炼制度要点，更好地规范项目管理，更好地为项目交验工作服务。

（二）以两个“巡检”为手段，将管理下沉，做实项目管理工作

集团本部项目财务管理在紧紧围绕管理费和项目对账两个核心的基础上，增加了企业的财务巡检工作，有序、规范的财务巡检为提高项目管理水平起到的是至关重要的作用。上半年和下半年分别实行了两次大范围的巡检工作，范围包括本部所有在杭分公司和区域分公司，巡检过程中对照公司的各项管理制度，将存在的问题与分公司负责人或项目承包人进行充分沟通，并出具整改意见。财务巡检工作的例行化也为及时掌握公司项目情况提供了财务佐证，进一步辅助规范项目管理工作。

集团工程部和质检部的日常巡检工作，按照工作计划有条不紊地推进。并且根据在建项目的实际情况，做到重点项目重点关注，结合季度生产例会，及时将有关项目管理信息在集团部门和项目之间实现共享，增加互动，提高管理的效率与质量。

五、不遗余力，确保企业资源保障体系运作规范、有序

基于国内的宏观经济政策和发展环境，集团的资源保障体系在2011年遇到了新的挑战。面对这一严峻的形势，集团上下积极应对，举措得当，较好地缓解了资源紧缺对集团发展带来的影响。

（一）在相关部门的努力下，集团消除了由于压缩贷款规模给企业带

来的种种不利影响，一方面，本部积极拓展新的授信空间，争取到新的授信授信额度和综合授信额度。另一方面，重点推进了分公司和项目月度资金计划工作，有力地提升了项目资金使用的前瞻性与计划性，为企业资金统筹工作和规范运作打下了良好的基础。

（二）开展并实施了薪酬体制的调整工作，确立了以岗位为价值核心的分配方式，并根据制度配套和员工激励的需要，修订了员工绩效管理办法、注册建造师管理办法等制度，出台了持证员工津贴激励办法等多项制度，同时强化五大员证书、注册建造师的考试培训、新员工培训、安全知识和工程管理等技能培训等，并结出丰硕的成果。2011年的二级建造师考试通过率为26.7%，而浙江省的平均通过率仅为13.2%。上半年的中岗证考试通过率为57.14%，是近几年最好成绩。

（三）针对青年员工的关爱与培养公司可谓不遗余力。通过青年员工QQ群、定期面谈、项目走访等多种方式，积极了解和掌握青年员工的思想状况，广泛收集他们的想法意见，并反映在每月向公司高层报送的《人力资源信息报表》中，打通了由下及上的沟通通道；同时，抓住一切机会传达公司对青年员工的关心与重视，如开展“五四”青年团员活动、迎新晚会、中秋联谊联欢等多种形式的活动，创造青年员工融入公司、与公司管理层近距离接触的机会，让他们感受集体的温暖，提高他们对企业的忠诚度；此外，还选送了青年管理骨干参加在职研究生攻读，为关键人才的保留和集团长期发展积蓄力量。

六、“创先争优”为载体，党群和精神文明建设富有创新和活力

（一）2011年11月，集团召开第二次党员代表大会，审议并通过了一届党委和纪委的工作报告等，选举产生了新一届党委和纪委，换届工作圆满完成。

（二）集团两级党组织积极开展以“四好”为主要内容的领导班子创建活动，集团至基层三级层层签订了年度党建和党风廉政建设责任书，并建立与单位经济利益挂钩的考核制度，明确工作内容和职责，严格考核程序和纪律。（下转6版）

（上接第3版）

杭构公司，2011年全年下来，业务量有很大的提升，值得肯定。但是，效益是如何产生？这是2012年需要重点考虑的问题。其实，只要内部单位横向比较，大家都会心里有数。你们不是没有标杆，不是缺乏榜样，关键是有没有决心，有没有信心，去扭转现状，去赢得未来！我送给你们四个字，“贵在行动”。当然，构件公司的领导班子，在经营模式、承包方式上也要创新，制度设计一定要有导向性！

广通劳务，在扩大化劳务总包的道路上，已经迈出了坚实的步伐。而且，在项目团队建设上也有了新的尝试、新的思路。你们的成功与否，是关系集团转型升级的关键之一，所以，你们一定要坚定不移地走下去，建工的发展与你们是相辅相成的！

2012年管理方面还有提升的空间，我们要坚持控股公司管控红线的管理原则，特别是人事的培养调控、财务资金调控、投资用向、担保、资源共享、业务之间相互支撑等方面，还要继续深化与完善。这些方面，子公司也必须引起重视，新春工作会议后，将着重对三家子公司进行调研、指导。

回到刚才的话题，大家不要觉得创新很难，只要用心工作，那么创新并非难事。当意识或潜意识专注到某个程度，就可以从中产生创新。如营销部因候选人成绩不相上下，以在寺庙推轿木椅为途径挑选人才，第一位在苦苦哀家中推轿了一把椅子，第二位按正常思维推轿被不耐烦的和尚赶出寺庙，第三位成功了，因为他结合市场特点创新了理念，向方丈表示，寺庙香火旺是因方丈修行深，中国讲究礼尚往来，

方丈可以木梳回赠香客以表友好，香火会越来越旺。曾经有一位营销大家的成功得益于无意中帮老太太避雨，老太太为其带来了成功的机会。创新的最基本要求是足够用心，请运用创造力好好思考，应如何改进自己的工作——不管这件事是多么微不足道！

（三）执着，当我们方向已找准，目标已确定，执着便是把目标变为现实的做事原则和最强烈的愿望。要把目标变为现实，普通程度的愿望是不够的，必须是非常可贵的、强烈的愿望，这一点很重要。“如果像那样谈多好”这种淡然的、可有可无的、不迫切的愿望不行。执着要求愿望是强烈的，日夜24小时不断思考，透彻地思考，坚定地执行，从头到尾，全身充满了这种愿望。如果从身上某处切开，流出的不是血，而是这种“愿望”，执着要求你必须努力，

就如稻盛和夫所说，“要努力到神灵出手相助的地步”！

（四）诚信。子曰：“人而无信，不知其可也”；《左传》云：“信，国之宝也”。尽管社会面临着道德的缺失和诚信的缺失，但我坚信，这只是经济快速发展过程中出现的问题，必将在发展中解决。正如我在春节前员工大会上所讲的故事所言，“诚信”一时落水，“快乐”、“地位”和“竞争”都认为有了“诚信”会有所损失而不愿伸手相助。最终，“时间”救了“诚信”，因为只有时间才知道诚信的可贵。同志们，我们不是皮包公司，我们也是要做百年老字号的，我们离百年老字号的距离比旁者近得多，我们是与共和国同生的！只有诚信，才能让我们走得更远！

同志们，个体决定集体，思路决定出路，人品决定产品，心态决定状态。梦想与现实之间的落差常令人

烦恼不安。然而，人生就是“今天”的不断累积，就是“现在”这一刹那的不断延续，如此而已。不经过今天，认真工作就能看清明天，明天认真工作就能看清之后的一周，一周认真工作，就能看清之后的一月……换言之，即使你不去探索遥远的将来，只要全神贯注于眼前的每一个瞬间，原本不清晰的未来会呈现在你的眼前。我曾经在半年度工作会议上讲过，不背过去，不贪未来；心系当下，活在当下。我和我身边的每一位领导，会为了在座的每一位，把每一个“今天”做好；那么，在座的你，会把每一个“今天”做圆满吗？在此，借工程部徐经理之言，杭建的形象因你们而光彩，杭建的形象因你们而不凡，杭建的未来因为你们而充满着生气和活力！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

谢谢大家！

持续推进转型升级 深化落实科学管理 全面开创集团稳健发展的新局面

(上接5版)并结合年终考评,开展了党内先进的评选表彰及推荐活动。全年集团共新发展党员21名,转正13名,还选送了26名入党积极分子参加市建委党校举办的培训班。

(三)党委非常重视并充分发挥工会、共青团等群众组织的作用,为纪念建党九十周年,党委结合“创先争优”活动,有组织地开展了系列纪念活动,如成立了合唱团,开展“红歌”合唱排练和演出;通过集团内部OA系统开展“对党说句心里话”活动;开展了对11位党员的慰问慰问;选择了八只重点工程立项为“党工共建先锋工程”。工会致力于打造“人文党建”、“和谐杭建”,以“连心桥”QQ交流通道为平台,真心实意为员工办实事。此外,积极开展“我来选择企业核心价值观”活动。集团团委根据青年员工逐步增多的现实,以“杭建青年、创新争优”为载体,积极开展具有丰富文化内涵、激发青年热情的主题系列活动。如举办了“寻找身边的榜样”;青年员工野外拓展训练,“中秋”联谊会;登山、歌咏、无偿献血、节假日志愿者服务等,展示了青年员工的风采,提升了企业的凝聚力。

(四)文明单位文明创建活动是企业文化建设和党委重点工作之一,对此,党委始终摆在重要的议事日程。班子主要领导则利用多种场合加强企业文化核心理念的宣传教育,党员中努力营造以企业行为、企业性格、企业习惯、企业命运为一体的企业核心价值观,坚持信和、促和、和谐的劳动关系,增强了员工对企业的认同感和归属感,营造出心齐气顺、共谋发展的浓厚氛围。以社会责任为己任,热心社会公益事业。如党政工团联合开展《杭州市企业社会责任评价体系》的宣贯落实;筹建党员助困基金;参与“春风行动”、“关爱农民工志愿者服务基金”、“公民爱心日”的捐款;积极开展“双千结对、文明共建”互动等等,丰富了创建工作内涵。今年,集团及三家公司均顺利通过两年一度的省市级“文明单位”复审。

第二部分 工作中面临的压力与问题

一、来自资源配置的压力

从各项经济技术指标看,集团已顺利完成年初制定的各项任务指标,但是目前的经营环境和行业市场现状仍不容乐观。国家对宏观经济的调控和对房地产市场打压形成持续性的影响,银行对房地产业和建筑业资金供应比较谨慎,公司在业务承接、项目建设过程中压力巨大。

从人力资源的引、培、留系统上看,我们解决了部分问题,但在优质生源的引进、骨干管理力量的培养、员工的业务素质培训等方面的工作,还有很大的改善空间。公司目前还是缺少能够顶得上、用得上的,能独当一面的工程项目管理,包括财务管理人才,而且现在越来越多的在建项目需要抵押上岗证书,这对我们人力资源管理和证书配置等工作提出了新的课题。

二、项目施工现场的管理水平需要进一步提升

2011年,集团的在建项目总体现场安全文明、质量管理与往年相比有进步,但按高标准要求总体水平还需要提升。集团虽然在安全设施投入有增加,但个别项目对查出的安全隐患整改措施不到位,还存在侥幸心理。公司需要继续营造企业创优创优工程、标化工地的工作氛围。

三、公司面临的市场监管风险日益加大

随着各地经营管理市场进一步规范,对企业在市场经营行为、税务管理、项目班子组建和人员到位等方面提出了越来越高的要求,需要集团在2012年以更加严格、更加规范的运作来迎接市场的新挑战。

第三部分 2012年工作安排

杭州建工2012年的工作将以“五年发展规划”为纲,遵循“调整、优化、挖潜”的工作思路,以经营模式和经济增长方式调整为重点,深入推进企业经营战略转型升级;以集团产业结构调整、业务布局与类型优化、资源配置效益最大化为突破口,发挥企业“三位一体”优势,促进企业资源效益最大化;以企业各项管理基础工作建设为抓手,扎实做好各项内部管理和项目管理工作,同时以控股公司“管控红线”为基本原则,坚决遵守计划、运营、财务、人事、审计、法务红线规定,并督促下属成员单位规范运作,促进企业管理水平再跃上新台阶。

一、以经营战略转型升级为导向,加快集团大企大产业大市场建设

集团本部的经营工作,要抓好以下几项:

(一)要规范与提升经营部门的基础工作,包括人员队伍建设、日常资料收集与分析、项目评审管理能力、项目信息的收集与共享等,争取在2012年的内部基础建设方面再上一个新台阶。

(二)经营工作导向,必须坚持“大项目”为主的经营策略,将资源的效益最大化,务必要避免小项目占用资源,尤其是抵押证书的情况,要做好这方面的项目经营把关、资源的平衡与调配工作。另一方面,BT、代建等新型经营模式的项目必将越来越受到重视和发展,尤其是集团在取得代建资质后已在运作第一个代建项目,正在积累和学习代建项目管理的经验,要以此为契机,开拓更大的代建市场,这也是企业另一个重点发展方向,有望成为一个新的经济增长点。

(三)经营市场的布局与安排,随着企业四大经营区域的逐步稳定与发展,二线和三线城市显示出不可小觑的后续发展潜力,且相较于沿海地区,内陆二三线城市还有大量的公建项目上马,在严格做好风险控制的前提下,区域市场发展大产业大有可为。

(四)要进一步拓展专业市场,在集团的“十二五”规划中,钢结构和市政等专业已经成为企业今后未来市场发展的主攻方向之一。集团的经营等有关部门,要在资源分配、项目信息收集、项目招投标工作中给予更多的倾斜与扶持。相关的分公司也要行动起来,统一思路,发动员工,做好专业市场的拓展工作。

杭安公司要继续在资源投入和配置方面做好规划,经营业务以点带面,引进、吸纳更多外包单位的加入,更广泛的收集业务信息,更高效地配置经营资源,在扩大业务来源的同时,带动公司直营项目的经营开拓。

杭构公司要充分利用现有的管片生产平台,在做大做强管片的同时,继续向大型预制构件上转型;另一方面,要重点关注外加剂业务的发展方向,做强做大高盈利产品的业务,以实现公司以商品混凝土为基

础,大型预制构件为主导、外加剂为有利补充的业务格局。

广通劳务发展则要与本部的转型升级相结合,明确扩大劳务承包的发展模式,并通过建立基地、队伍收编、管理培训等配套手段,真正实现向“大劳务”发展模式的迈进。

二、以项目管理水平提升为突破口,加快集团技术进步与创新的步伐

今年我们的各区域分公司和在杭州分公司都承担了大量的保障性住房及政府的公益性基建任务,且今年都是交付竣工。任务重、责任大,各分公司及项目部要在公司的总体协调下,要顾全大局,合理安排工期,在保质、保量前提下按期完成。

(一)以落实城投集团“两保一优”工作为核心,要结合我们的实际,把“两保一优”工作落实到我们的实际工作中去,就是要“重合同、保安全、优服务”,大力营造企业“创优达标”的良好工作氛围。工程管理部和技术质检部要联手,认真抓好集团“创优达标”这个关键工作,进行制度创新,并通过开展日常的学习交流与专题活动,发挥示范效应,来保障和推动项目承包人对“创优达标”的积极性,以及认识品牌建设对市场开拓的推动力。

(二)继续完善规范化和差异化相结合的项目风险控制体系。集团在近几年已经进行了多个项目风险控制体系的制度修订与完善,但行业竞争的市场状况和项目管理模式需要这项工作不断去做适应性调整。规范化的工作包括不断根据市场环境和管控的需要,修订和完善与项目管理相关的制度和流程,并加强宣贯和意见的收集反馈。差异化工作,要特别强调对重点项目管理中出现问题的反应要迅速,部门要联动,工程管理部要协调与其他部门之间的关系,采取必要的措施与手段,完成各项管理对接工作,共同构筑防范风险的屏障。尤其要通过深化落实各级目标责任制,统筹兼顾,全面推述其它项目包括新竣工项目的竣工结算,对未能按时回款的项目工程尾款展开持续、有效的清欠工作;要以《竣工项目审计清算管理办法》为依托,加大审计力度,摸清项目债务,为后续的项目清算和责任追究奠定基础。

(三)对企业资质升级中对施工企业的“硬杠子”要求,要积极主动地摆到工作日程上来。工法申报,要充分利用社会、高校等科研单位网络,进行广泛合作,通过参与研发逐步培育自身的技术研发人员。同时,要系统和规范企业自身创优工作流程,积极做好项目部的各阶段工作指导,为项目部创优做好辅助工作。另外,“三合一”认证的改版工作,要充分利用目前的管理信息平台,实现评审的日常管理与资料积累同步。

(四)集团的技术部门要以引进的施工方案计算等专业软件系统为平台,努力打造企业的远程施工技术支撑体系,通过虚拟组织等,有效整合散布在各分公司、项目部的优秀技术人才,在技术标、技术方案编制和工法编写申报等工作中发挥人才聚集效应,培育核心技术管理骨干。

(五)全力推广施工现场视频监控体系。随着集团经营布局的拓展,对远程的施工现场监控管理需求也日益增长。2012年,集团工程部、综合办要协调配合,利用现有的信息平台,建立和完善企业的施工现场视频监控体系。具体的工作重点:区域分公司和在杭分公司至少要有

一个重点项目纳入监控。杭州项目要主动与主管部门沟通协调,争取试点机会,以解决目前在杭项目传入杭州质监站的信号不能传送到集团的难题。在纳入监控系统的项目达到一定数量后,集团还将计划建立起新的监控系统平台,让安全生产管控手段也能得到质的改变。

三、以规范计划管理和财务基础工作为抓手,确保集团资金运行安全和财务管理有序进行

2012年的财务管理工作,要围绕以下几个核心工作展开。

(一)确保集团资金周转运行安全。在目前总体的宏观经济形势下,我们预计,企业的资金状况依然是从紧的态势。集团的相关部门要抓住资金月度、季度、年度计划这个切入点,把资金计划工作逐步制度化、规范化,把计划工作往更准确、更详实、更具体的方向推进。尤其是对问题项目、对资金周转有困难的下属单位,我们的资金计划要更加有针对性,有应急措施,全力确保集团资金运营平稳进行。

(二)要从制度建设入手,以新的用友财务系统为平台,加强对财务核算体系的规范化建设工作,尤其是对在杭分公司和外地区域分公司的项目核算体系,要通过平台及时掌握第一手核算信息,把握项目资金走向,切实把项目核算工作提升一个档次。要加强对财务人员业务培训和指导,经常性地对财务人员业务能力和对财务管理制度掌握和运用能力。特别要强化对区域分公司和项目部财务人员的培训、指导和考核。

(三)财务部门要与审计部门联动,进一步推进财务的定期巡检工作,以及财务内部与外部的对账工作。尤其是对检查中发现的问题,要限期整改,各分公司与项目部对2011年财务巡检中所发现的问题都要认真对账,要坚决杜绝现金账外运作,保证各类报账凭证的真实合法,按时冲账,确保公司的各项管理制度能认真执行到位。做到公司财务在各类政府主管部门检查中,不发生税务、凭证等方面的违法事件。

四、以员工引、培制度建设为切入点,逐步建立与集团发展相适应的核心经营管理骨干团队

具体从四个方面着手:(一)要解决人力资源的“入口”问题。根据集团“十二五”战略目标和转型升级的要求,急需引进并培养一批高素质高技能的专业人才。集团计划针对此类引进人才进行适当的薪酬政策调整,并根据新聘应届生的院校类别、专业口碑和个人素质,制订差别性、针对性的薪酬政策,招贤纳士,为公司长期发展储备人才。

(二)要继续推进各类教育培训工作,在提高员工知识技能水平的同时,增加公司的证书资源。一是开发公司内部培训资源,通过多媒体、信息化、各类会议等措施或机会,加强公司内训,营造学习氛围,提高技能水平。二是继续寻求与知名培训公司的合作,通过外请内培、网络培训等多种方式提升整体管理水平。三是视前期效果和需要,继续选送青年骨干进修深造。

(三)将不遗余力培养项目管理骨干,建立企业后备人才库,并积极引进此类急需人才。要通过人力资源部、用人单位和相关职能部门的联动,不断发掘人才,加强联系沟通,提供更多学习培训机会,给予更多锻炼机会,适当时候给予物质激励和职业发展平台;同时,通过市场招聘和项

目引进,选择与公司文化相匹配、且具发展潜力的项目管理骨干。

(四)继续利用QQ群、实时沟通、基层走访等,持续对青年员工进行跟踪培养和指导服务;并加强与党工团组织合作,积极开展各种活动,创造与青年员工经常性沟通的轻松氛围;同时,充分利用集团信息一体化平台,增加正式沟通的渠道,加强对员工的绩效跟踪和反馈。

五、以塑造企业核心价值体系为抓手,落实集团“文化兴企”各项工作

党的十七届六中全会突出强调了社会主义核心价值观的重要性,并从中国特色社会主义事业全局和战略高度,提出了在国民教育、精神文明建设和党的建设全过程,在改革开放和社会主义现代化建设各领域,在精神文化产品创作生产传播各方面,全面推进社会主义核心价值观建设的总体目标和任务。在集团“十二五”规划的编制中,也把企业核心价值观体系建设提到了一个新的高度。在去年8、9月间,集团通过QQ“连心桥”,开展了“我来选择企业价值观”活动,从中吸纳了许多员工提出的富有创意并切合实际的意见和建议,经过慎重地修改、评改,最后确立了集团核心价值观,这就是:“和谐、创新、执着、诚信”。为此,2012,集团将有计划地开展主题鲜明的“文化月”活动,拟通过“六有”、“三多”、“三好”活动,即有追求、有理念、有活动、有故事、有典型、有品牌;文娛活动多、沟通联系多、正面宣传多;员工风貌好、工作作风好、公司形象好。让社会和企业的核心价值观形成强大的向心力和凝聚力,并以导向的方式融合员工的理想、信念、情操和作风,辐射到集团整体运行的全过程,从而,使企业行为系统不断优化,员工的行为素质不断提升。

公司将继续发挥党、工、团组织在不同群体不同领域中的带头作用和助推作用。集团党委在继续深入抓好“创先争优”等活动载体的同时,将紧紧围绕“政治素质好、经营业绩好、团结协作好、作风形象好”的总目标,切实有效地开展“四好”领导班子创建活动;开展党员“先锋系列”活动,正确理解企业发展的战略意图,找准党建工作的切入点和着力点,用新颖的载体吸引人、激发人、鼓舞人,努力把全体员工的思想聚集在企业发展战略之中,聚焦到各项管理目标上来;集团团委要根据青年特点,及时了解和掌握青年的思想状况,配合做好向党组织推荐工作,发挥青年在企业中的生力军作用。要支持团组织开展“增强团员意识主题教育”、“青年文明号”、“青年志愿者服务队”等活动,号召青年团员积极参加社会公益活动。集团工会要围绕企业发展目标和和谐企业建设的要求,积极参与“企业社会责任建设”,以及安全生产、劳动保护检查、考核、评议工作,继续开展文明工地、绿色工地、“安康杯”竞赛等创建活动,提高项目文明安全生产管理水平,提升企业形象,确保企业稳健地迈向可持续发展之路。

同志们,一日之计在于晨,一年之计在于春,春天即将到来,我们杭州建工全体员工将更加紧密地团结起来,在董事会的正确领导下,共同齐心协力,以全新的精神面貌和状态,用新的理念经营2012,用高品质的工作创造杭州建工的美好明天,我们的目标一定要实现,我们的目标一定能够实现!

报告完毕,谢谢大家!