

8月10日,集团公司执行总裁许尚志在半年度会议上作了题为《认清形势,坚定信心,力争全面完成全年工作目标》的工作报告,报告全文13000余字,全面回顾了上半年的各项工作,总结了有益经验,指出了存在的不足,并对下半年的工作做了具体部署。我们对报告涉及的内容作了梳理,按照总体脉络提炼出重要内容,以便于大家经常性学习,参照对比自身工作,为完成全年工作目标共同努力。

认清形势 坚定信心 力争全面完成全年工作目标

(2008年半年度会议工作报告解读)

报告第一部分 上半年主要工作回顾

关键词:项目开发建设 营销策划与管理 融资与成本控制 企业管理与形象

项目开发建设 上半年在建工程项目建设基本顺利,其中南北·西岸,到6月底,7.11.17#楼3幢高层的主体结构平均完成至7层,部分中心地下室达到±0.00;盛德欣苑已于6月底竣工,并正式交付给业主使用;米亚花园二期;8#楼于2月上旬竣工交付使用,9#楼因验收等各种原因,未能实现在5月份正式交房;双溪天城二期;工程进度把握较好。按原计划,12-18#楼已于5月中旬主体结构封顶,19-20#、23-26#楼已于4月底完成基础工程,22、27、28#楼小高层已于5月底完成地下室施工;青枫墅园:A区样板区景观市政工程已完成,排屋外立面改造已开始,除13#楼外,A区工程已全部结顶;德雅国际花园;3.18.19#楼在年初完成了竣工验收,并于3月3日完成备案手续,至此,一期房屋全部交付使用,但17、20、21#楼未实现目标要求;南北天城二期;6月19日进行了二期人防工程竣工验收。26#楼主体工程已施工至三层楼面,25、27#楼的内外墙保温、外墙面砖装饰完成。

开工目标完成情况 盛德苑C地块:因拆迁等原因未按原计划今年六月份开工;米亚花园二期;由于未全部完成拆迁目标,且规划也未完成审批,不可能实现在今年7月份开工;钱江国际广场:实现按期开工,目前正在地下室施工;青枫墅园;B1区于5月份开工建设;桐庐明星大厦:已按计划开工建设,目前正在地下室施工。

营销策划与管理 积极做好营销策划工作,努力促进房产销售。如苍南公司、宜昌公司通过种种创新营销手段,取得了一定效果。青枫公司通过建立样板区,吸引消费者眼球和注意力,并积极利用杭州师范大学在企前建立高校园区的商机,有组织团购青枫墅园产品,取得了较好的效果。同时进一步加强销售管理,促进销售管理规范化。如集团房产销售部,与办公室合作,修改并完善了《商品房买卖合同》,出台了内部企业范本,进一步规范了合同内容。此外,集团公司销售部、青枫公司分别通过制定2008年度销售人员薪酬管理办法及方案,规范确定了销售人员的薪资,促进了销售人员的积极性。

上半年总体销售业绩不甚理想,综合分析原因,主要有:宏观经济形势的影响;集团公司目前多个楼盘未开盘或未完工开盘;对销售工作和资金回笼工作没有摆在特殊重要位置,所采取的措施和办法还不够到位和有效。

融资与成本控制 受国家宏观调控影响,公司上半年承受着极大的资金压力。集团公司、各所属公司一方面积极寻找各种融资渠道,多方筹集资金,另一方面,严格控制各项成本和支出,融资方面主要有:严把销售款资金回笼,确保该收尽收;大力抓好融资工作,集团公司本级及各所属公司也积极加强与银行的沟通与联系,争取取得更多资金。成本控制方面主要有积极加强预收等筹划工作,继续做好预决算工作,严格控制工程成本支出,加强采购管理,提高产品性价比。

企业管理与形象 近年来,公司在深化内部管理,注重抓好外部形象方面,积极深化经济效益和社会效益的提高。主要有:加强对工程建设项目的检查与管理,努力提高工程质量;全面实施预算管理,做到支出有效;做好制度流程建设,促进各项管理规范化;根据年初要求,积极开展所属公司一体化管理的探索工作;做好物业服务工作,提升南北物业的档次;通过“报三刊一网站”,树立榜样等积极打造企业文化氛围,塑造公司良好形象。



南北论坛——团队合作与建设

(编者手记:本期论坛的主题是团队合作与建设,编者不由想起刚刚圆满落幕的第29届北京奥运会,无论是各项组织筹备工作的高效运作,还是各种比赛项目、开闭幕式的成功举办,不都正是一曲由团队合作、精诚互助的胜利凯歌吗?)



团队合作与建设被大大小小的企业所广泛重视,由此可见其重要性及深远意义。我们总第9期《新南北报》1版,曾发表了集团副总裁程国梁的言论《打造一支高效团队》。在今年半年度会议上,专门举办了“团队合作与建设”专题论坛,邀请几位员工在论坛上发言。这里我们精选了论坛中的一些观点,希望能在更大范围内扩大影响,以期引起大家的共鸣。论坛主持人、集团总会计师李宝璞在论坛结束时,也曾向与会人员发出倡议,希望没有发言的员工可通过企业报等载体发表自己的想法。现在,我们也已经收到了一些员工的来稿,他们谈了自己对团队合作与建设的看法与见解,将在下期刊出。

从三个方面谈团队合作与建设

(集团公司工程管理中心经理 张忠华)



如何搞好团队合作与建设?我从部门内部、部门之间、与合作单位三个方面的合作谈自己的看法。

部门内部的团队合作与建设。

一、建立信任。这意味着团队成员必须学会心平气和地承认自己的错误、弱点、失败、求助,还要乐于认可别人的长处,即使这些长处超过了自己。

团队一致非常罕见,决策能力就成为一个团队最为关键的行为之一。

部门之间的团队合作与建设。在各部门分工明确,职责清晰的情况下,搞好部门之间的团队合作与建设,好的组织设计非常重要。在实践中,我认为如果各部门都能将本部门的工作尽量做细做全,涉及部门之间需协调的事情时能相互沟通,遇事不要相互推诿,并虚心接受不同的意见,那么对公司来说,一定能建设好一支高效的团队。

与合作单位之间的团队合作与建设。作为房产公司,我们在与合作单位之间的团队合作与建设应该处于“核心”地位,因为不论作为施工方、监理方、设计方、材料供应商以及广告商等,最终的目的都是将个别的建筑物完成并使之投入使用,而促使这一系列任务完成的就是我们开发商。

从某种意义上讲这是一支“临时”团队,它虽没有稳固、默契的特质,但是它的目标必须非常明确,提出这个目标的应该就是房产开发商。在项目开始之初处于“核心”地位的开发商就应下达明确的目标给相关合作单位,当然在这之前所有的合作单位都是经过精心挑选的,在“目标”的带领下,使“项目”按照既定的计划有序的运行。

房产开发商与施工方、监理方、设计方、材料供应商以及广告商等的协作是通过劳动、智力、物资等进行价值交换的,在具体的工作中,双方因合作形成了长期的利益关系。首先应遵循契约与市场规律等值交换互惠互利,第二要诚信为本,着眼战略合作并共同发展共同提高。这样才会使更多的合作商争相与我们合作,我们也可以从中挑选最有实力的合作商,最终使我们的建筑品质具有强大的竞争力,也使我们的企业永远立于不败之地。

总之,不管是部门内部之间还是部门与部门之间,及与合作单位之间的合作和建设,都要以诚相待,将心比心,敢于开展批评与自我批评,认真履行各自职责,不负于公司领导信任。

二、良性的冲突。团队合作一个最大的阻碍,就是对于冲突的畏惧。这来自于两种不同的担忧:一方面,很多管理者采取各种措施避免团队中的冲突,因为他们担心丧失对团队的控制,以及有些人的自尊会在冲突过程中受到伤害;另外一些人则是把冲突当作浪费时间,他们更愿意缩短会议和讨论时间,果断做出自己看来早晚会被采纳的决定,留出更多时间来实施决策,以及其它他们认为“真正”的工作。其实这种做法是扼杀了建设性的冲突,将需要解决的重大问题掩盖起来。久而久之,这些未解决的问题会变得更加棘手,而领导也会因为这些不断重复发生的问题而越来越恼火。因此,我们的团队需要学会识别虚假的和谐,引导和鼓励适当的、建设性的冲突。

三、果断决策并坚定不移地行动。关键时候领导必须学会在没有完善的信息、没有统一的意见时做出决策。这种决策并非盲目的,而正因为完善的信息和绝对

唐僧师徒的团队管理故事

(集团公司销售总监 马美林)

大家在管理工作中经常能听到“人难管”、“素质低”之类的抱怨,把管理问题过多地归咎于下属的能力或素质问题。让我们看看唐僧师徒的四人团队,在这个团队中可以说管理难度是非常大的:唐僧一心向佛,将求真经作为人生追求,是个非常好的团队带头人;孙悟空有很强的个人能力,但是个性散漫,不服管理,就连玉皇大帝也管不了;猪八戒是见困难就躲,见荣誉和好处就上的人;沙僧中规中矩,最好管理,但是没创意,无主见。这样的一个团队,几乎可以涵盖所有的管理问题,而唐僧作为管理者,需要相当的管理水平。

首先是设定团队目标,明确团队目标和个人利益的关系。唐僧师徒四人团队目标是西天取经。而完成这个目标对于每个人都会有收获,孙悟空可以从如来佛的五指山下出来,因为五百年的压抑令他难受不已,同时可成佛,而猪八戒和沙僧也可回到天庭,接着成仙,团队目标和个人利益是紧密结合的,这也是目标设定使命的根本原因,同时也是这个团队完成使命的动力源泉。

其次,就是对团队采取不同的管理方法。对于孙悟空这种连玉帝都管不了的人,而唐僧却有了紧箍咒,就像公司自己的规章制度,若不按照规章制度办事,就会受到处罚,对于孙悟空这样的员工,除了公司的规章制度外,对于其创新的思想唐僧基本上能做到不加阻拦,这就使孙悟空可以变通,想方设法不拘一格完成任务;对于猪八戒,唐僧采取的管理方式是授权,把管理猪八戒的事情交给孙悟空。一是孙悟空的能力强,二是孙悟空不计较得失,这就使猪八戒对孙悟空产生敬意,树立了孙悟空的权威。在此基础上唐僧更懂得人性管理,在完成任后唐僧对每个人都会表彰,当做错事时也会道歉,这就使

这个团队的关系融洽,沟通无障碍。

第三、目标分解。对于西天取经这样一个大而困难的目标,唐僧懂得用团队力量加以分解,团队每次完成一个任务到达一个国度时,就会盖个通关文牒,使得团队使命离目标更近了一步,在此基础上使所有的人信心更足,同时也为下一步完成目标树立了信心,增加了动力。

我们的团队建设也不外乎如此,选好团队带头人是关键,其次是目标明确,责任和利益挂钩,管理上,奖罚分明,让人人性化,授权要明确,分工要明确,同时对于每名团队成员的能力和性格要分清,对每个人的需求不断进行刺激,使每个人在完成任时信心更足,从而打造最有竞争力的团队。

团队管理方法很多,见仁见智。我认为关键一点还是明确团队目标和个人利益之间的关系。解决了这个问题,才能为团队建设奠定基础。

首先,团队目标与个人利益应该是一致的。就像西天取经和个人利益是捆绑的关系是一样的。团队目标未达成,个人利益也是得不到完全的满足。其次,团队目标可以分解为岗位目标,岗位目标形成岗位工作职责,岗位职责对应个人利益。



执行团队六字方针——有力 有序 有效

(欣北公司总经理 余樟松)



集团公司总裁陈炳土提出了“比昨天做得更好”的核心理念,其实也就是企业的发展愿景。所谓“没有最好,只有更好”,管理团队一个“更”字,为我们指出了前进的方向,即走“专业化、特色化”的公司发展道路,即要在实践中解决系统化和规范化;在专业化中体现精细化,特色化;在资本运作中体现资本品牌的再造。具体到欣北公司而言,我们是一个执行团队,我们的执行原则是六个字“有力、有序、有效”。

有力是指贯彻目标、执行任务保障有力,主要体现在以下方面:1. 决策团队做出决定,下达目标与任务并在执行中对目标和任务有修正,调整优化的能力,以适应复杂多变的内外环境;2. 在执行中保证“一丝不苟”,力保目标实现;3. 保障团队的和谐有力,比如团队成员的角色互补,施展的舞台,人尽其才、价值观趋同等等,保持分力与合力的方向一致才能形成团队的强大合力。

有序是指执行“步履有序”,在方式、方法、措施上做到承上启下,目标清晰有序。要做到:熟悉和适应公司内部及各职能部门的事办程序;对关键环节、关键节点、施工流程做出专业的前瞻性部署。在大布局中调控小环节,实现总体与细节相得益彰;工作中抓住主要矛盾,以主要矛盾的解决为突破口,保持工作基本面向好,凝聚团队的向心力;在步履上防、堵、疏相结合,从人的管理转向事的管理,制度的管理;对目标和任务层层分解,层层落实,责任到人,在明确的目标下良好沟通,共同奉献,在分解的目标框架内完成团队成员的协同性、匹配性;

有效是指执行的结果,是对决策和执行的双重考验。对决策团队而言要注重投资方向、利润目标、品牌确立等是否实现,近期目标和远期目标是否吻合,在资源配置上整体与局部的比例关系是否恰当等等;对执行团队而言要力保目标和任务的完成,而且要完成好,要符合公司战略目标等等。

我们执行团队是集团公司网络下的一个节点,节的好坏关乎整张网的功效,我们都做好了,网络就牢固了。

团队合作即协作与配合

(成本管理部主管 朱笑)

明星队为什么不一定能够打败你,我想很大因素是明星队里个个都是顶尖高手,拿到球想得最多的是这次我如何进球,而不是如何配合队友进球,缺少了协作,整个团队战斗力自然下降了。所以一个部门要想好的执行力,需要大家紧密协作。具体到我个人这里,就是做好配角或者说助攻手的角色。在实际工作中做到上下的良好沟通,对我而言可能重点还是在向上沟通,并协助领导做好工作,领导管的工作内容往往大于下属的工作内容,我们作为下属的就踏踏实实地做好每一件实际的事情,然后将工作结果如实地反映给领导。

从领导处获得工作目标,明确工作内容后,努力地使工作完成得如领导所期望的那样。如果因为种种原因难以完成任时,也应最大程度地去实践,实在不行,也要列举不能完成的原因,存在的困难,需上级领导进行抉择的问题,并给领导提供切实可行的方案,争取取得领导和部门的协助,最后达到工作目标的实现。

各部门之间要相互匹配。各部门都有自己的主要职责,当然也需要配合其他部门的工作内容。实际工作中自身的主要工作往往不能靠个人,或一个部门来完成,有时需要别的部门来配合。在别的部门向自己的部门提出请求或需求时,应把自己的专长充分发挥,围绕对方部门提出的目标献计献策,并提供有实际意义的配合,使目标工作能高效完成。在自身工作需要到的部门支持时,首先要明确需要哪些部门的配合,需要他们提供哪些自身不能做到的帮助,这样才能充分发挥公司各部门的长处,利用别的部门的特长或者功能来高效地完成工作。

当然,部门间的合作因牵涉的人员多,更应考虑对方部门的需要及实际环境因素,明确主攻与助攻的关系,注意双赢合作的结果。

