



坚定信心 鼓足精神 迎难而上 转危为机

为创造新的业绩努力奋斗

——2009年度会议工作报告(解读)

2009年1月17日,集团公司召开了2009年度工作会议,许尚志执行总裁代表集团在会上作了工作报告,报告全面回顾了2008年度的各项工作,分析了08年的宏观经济形势、楼市走势及公司所采取的应对措施,并对今年工作做了宏观要求和具体安排,报告全文13000余字。本报对报告进行了梳理,提炼出主要的内容,以第三部分为重点,缩短了篇幅,以方便大家阅读了解。

第一部分

2008年工作回顾

关键词:开发建设、销售、融资、内部管理、文化建设、不足

开发建设:2008年一年来,公司员工紧紧围绕年初确定的开发建设目标任务,认真细致地开展工作,力保工程建设进度,基本完成开发建设任务。全年在建项目7个,在建面积达35.96万平方米,实现竣工交房面积5.75万平方米,新开工面积22.78万平方米。

但由于各种原因,工程进度目标和新开工目标未能全部实现。像西岸、青枫墅园、南北天城、米亚花园等项目,工程进度均未达到年初确定的开发建设目标。此外,由于去年形势变化,下半年对投资规模进行了重新调整,暂缓了青枫墅园二、三期5万平方米、米亚花园二期3.5万平方米的开工建设。

销售:去年一年来,面对急剧恶化的房产销售形势,集团公司销售部与各所属公司按照确定的销售目标,费尽心思和心血,狠抓销售管理,促进销售规范,实现年终销售业绩逆市上扬。主要工作如下:

(一)、逐步加强了对所属公司的销售审批管理。

(二)、集团公司销售部会同办公室,认真完善相关条款,及时完成了“商品房买卖合同”和“商品房认购书”范本的编制工作,促进了销售工作的规范。

(三)、费尽心思开展销售工作,年底两个月实现销售业绩上扬飘红,完成销售额近2亿元。

融资:2008年,公司面临较大资金压力。公司一方面采取各种措施,促进销售和房款回笼,另一方面通过与相关金融机构、或合作单位保持良好合作关系,积极开拓新的融资渠道,有力地保证了公司正常运营所需的各项资金。

税收抓筹划,努力降低税务成本。在集团公司领导、财务部门和所属公司的共同努力下,经过反复核算,据理力争,最终使税务部门原来要征收的巨额税收大幅下降,为公司节约了资金,减轻了企业负担。

内部管理:制度先行,迈开探索集团一体化管理路子新步伐。

(一)、以完善和建设制度为先导,迈开探索集团一体化管理路子新步伐。去年,为贯彻集团一体化管理的总体思路,把制度建设放在优先考虑位置,迈开探索一体化管理路子的新步伐。一年来,公司先后拟定了或还在讨论中的多项管理制度。这些管理制度的逐步出台和实施,必将有力地促进一体化管理工作的开展。

(二)、抓检查落实,确保制度发挥实效。一年来,集团公司办公室、财务部、总师办都加强了各自职权范围的检查监督工作。

(三)、完善成本管理,严控支出,降低建设成本。1.细化全面预算管理,节约控制支出;2.切实做好预决算管理工作,严格控制工程成本支出;3.加大采购管理力度,努力降低建设费用。

(四)、物业管理水平在徘徊中有所提升。1.加强学习培训工作,提高实操技能;2.规范各种行为,积极开展创优工作,努力提升物管形象;3.挖潜力抓收费,促进经营水平提高。

文化建设:重视通讯宣传平台建设,营造企业文化和谐氛围。

(一)、努力办好“一报三刊一网站”;

(二)、注重通讯宣传内容与品质,充分利用平台,努力营造企业和谐文化氛围。

不足:1.销售业绩不尽人意,离年初所定目标相距甚远;2.工作落实力度不够;3.规章制度有待进一步落实到位;4.对品质的把握还要进一步增强。

第二部分 坚定信心,积极应对,确保公司平稳渡过危机

2008年,房产销售外部形势急转直下,导致成交量大幅萎缩。在这种形势下,集团公司领导坚定信心,积极采取措施,及时转变经营策略,重新调整工作重心,比较平稳地渡过了这场危机。主要做法有:

一、统一思想,认清严峻经济形势,积极应对金融危机;二、切实把销售工作放在突出位置,全力以赴做好销售工作;三、以前所未有的力度开展融资工作,千方百计解决资金难关。

第三部分

2009年工作思路

当前,从各种渠道透露出来的信息来看,2009年的经济形势仍不明朗,但由于国家去年出台了一系列的政策措施,将会对2009年产生积极的影响,因此,公司有信心做好2009年的各项工作。

鉴于此,集团公司提出2009年总体工作思路是:

把销售工作放在突出的位置,采取有效措施,提高销售业绩;继续坚持走精细化管理道路,强化提升品质,努力创造新的发展机遇。为此,2009年要重点抓好以下大事:

一、明确任务目标,把销售工作放在突出位置,切实采取有效措施,以百倍努力提升销售业绩。

(一)、2009年销售额和资金回笼额目标。2009年,集团公司全部销售目标定为8.95亿元,资金回笼额目标定为8.28亿元。

(二)、鼓足精神,坚定信心,切实采取有效措施,努力实现销售目标。

一是要加强调研,制定对症下药策略。要进一步加大调研研究的力度,积极做好市场调查分析,研究市场新情况,寻找新机遇。特别是要针对楼盘的实际情况,做好市场定位,通过制定合理价格,确保房产产品适销对路。

二是要积极创新。要充分发挥内部员工的主观能动性、积极性,开展头脑风暴,提倡员工多提合理化意见和建议,通过多渠道、多层次探索销售新思维、新方法,积极开展销售创新工作。

三是要明确销售作为中心工作的地位。在当前形势下,销售是第一要务,要十分明确销售是所有工作的中心,其他一切工作,都要围绕这个中心而展开,都要配合、支持销售工作,通过大家齐心协力克难攻坚,努力完成销售任务。

二、稳步推进项目开发建设,强化工程质量,努力提高房产品质。

(一)、2009年项目开发建设目标。2009年,公司在建项目7个,工程建设面积达到47.43万平方米,计划竣工交房面积达到5.86万平方米。

(二)、强化工程质量管理,努力提高房产品质。

1.抓住关键节点和规范,切实严查工程质量;

在新的一年,公司将加大对各在建项目的工程质量检查力度,特别是对关键节点、隐蔽部位、强制性规范等要加强检查工作,强力确保工程质量。要加大对查出的工程质量问题、缺陷的反馈、整改落实、复查的力度,积极发挥《工程质量通报》的有效作用,做到及时通报,以便让大家知晓,以引起对相关工程质量问题的重视和警觉,真正把质量检查工作落到实处。

2.强调抓落实,切实提高现场施工管理人员的责任心;

项目工程质量的好坏,直接与现场施工管理人员的责任心有关。因此,要切实加强对现场管理人员的责任心,作为提高工程质量的一项重要工作来抓。

一是要进一步抓好《施工日记》的检查和落实工作;二是抓好工程质量管理学习;三是要增强现场施工管理人员的原则性。在现场施工管理中严格按工程质量标准、规范办事,绝不允许打“马虎眼”、有“漏网鱼”。

3.及时跟踪,关注细节,努力提升房产品质;

抓好房产品质,加强细节管理至关重要。在房产产品的开发建设过程中,图纸设计是关键源头。在设计图纸付诸实践的过程中,要解决图纸设计内容与现场施工吻合问题,图纸设计落实工作要紧跟现场实际施工的步伐,做到形影相随,配合协调,通过施工过程,将不合理、有缺陷的设计部分,及时进行修改和完善,从而使房产品质臻于完善。此外,要加强招标采购工作,既强调性价比,又努力把握好品质。

加强对进场施工企业的“质量”把握,要选择信誉好、技术力量强、负责任的各类施工企业进场施工;同时,要加强材料设备的“质量”把握,加大对进场的材料设备等进行现场跟踪检查验收的力度。

三、进一步推进集团一体化管理,深化人

事管理,提升企业形象。

(一)、进一步推进集团一体化管理;

集团公司定下的一体化管理思路,已经首先通过制度的方式体现出来。今年,要按照这个思路,继续推进集团一体化管理工作。2008年,公司已经讨论出台了部分制度,还有部分制度、方案已经草拟完毕,还在讨论当中。对于已经出台的制度,要抓好检查,做好落实工作。还在讨论中的制度,公司将加快步伐,研究后尽快付诸实施。通过制度先行,逐步形成开展集团一体化管理所依赖的整体制度架构体系。下一步,再在此基础上,抓好贯彻和执行工作,进一步推进一体化管理。

(二)、深化人事管理;

1.要加强考察测评工作,提高管理人员的素质。2.要加大对年轻员工的培养和使用力度。3.实行精兵简政,进行必要的人员调整。只有淘汰,才能保持不断的创新;唯有筛选,才能不断留下精华。实行精兵简政,进行必要的人员调整,始终是企业发展一个永恒不变的话题。

(三)、办好“一报三刊一网站”,进一步提升企业形象;

新年,新变化。我们必须焕新思路,积极投入到通讯宣传工作中去,认真办好“一报三刊一网站”,为提升企业形象服务。1.加强通讯员队伍建设。这是做好通讯宣传工作的重要基础。2.在宣传内容上多下功夫。通讯宣传内容,要围绕公司实际,服务经营管理。3.扩大影响面,进一步提升企业形象。

四、严格控制和把握收支二条线,积极做到开源与节流并举。

(一)、不断拓宽融资新渠道,引进新“源泉”要在跟金融部门及其他合作单位继续保持良好沟通联系的基础上,积极拓宽融资新渠道,大力做好资金融通工作,不断引进新“源泉”。

(二)、最大限度盘活公司资产,实现最高收益。

(三)、深化全面预算管理,全面监控费用支出。

要在总结2008年全面预算管理的基础上,进一步细化、深化预算管理,力争再上一个台阶。同时,要对批准后的预算费用加强管理和审计,超出预算范围的、无名目的支出要坚决控制,努力做到费用支出的全面监控。

(四)、理清思路,加强成本分析,进一步提高成本控制水平。

五、走精细化管理道路,进一步提高物管服务水平。

要清楚地意识到,当前的物管服务,还处于一个初级、低端的水平,员工的物管服务理念尚未真正形成,因此,物管服务的经营与发展不能脱离这个最大的实际,离开这个实际,物管服务终究还是处于“头重脚轻根底浅”的状况,由此带来管理服务水平时好、时坏,处于不稳定状态。所以,物管公司一定要按照集团公司提出的精细化管理理念,做好物管基础服务工作,努力提升物管服务水平。

首先,要大力抓好重点楼盘的物业管理服务整治工作。其次,要通过创优过程来提高物管服务水平。第三,以良好管理服务促费用收缴工作,进一步增强物管实力。要通过培训、理念讲解、实践锻炼等多种方式,努力提高物业管理的服务意识,为业主提供良好的管理服务,进一步增进与业主的和谐关系,从而为促进费用收缴工作、提高收费率打好基础。与此同时,要广开思路、深挖潜力、加强合作,大力开展多种经营创收工作,进一步增强物管实力。

新的一年,新的征程。国家先前出台的一系列高密度、强力度的政策,在经过一定时间的消化和准备后,必将开始逐步地发挥作用,更重要的是,国家前几年由于飞速增长的财政收入所积累的巨额储蓄,为迅速扩大投资规模,尽快拉动经济增长,奠定了强大而坚实的基础。因此,只要各位员工认清这个大背景、大形势,进一步坚定信心,在新的征途中,鼓足精神,迎难而上,想方设法把危难转化为机遇,就一定能够取得最后的胜利,迎来充满希望的明天。