



7月31日,集团公司执行总裁许尚志在2009年半年度会议上作了题为《抓住机遇,趁势而上,力争全面完成全年工作目标任

务》的工作报告,报告全文8000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

抓住机遇 趁势而上 力争全面完成全年工作目标任 (2009年半年度工作报告精读)

报告第一部分 上半年主要工作回顾

销售业绩:今年年初,销售形势还处于“冰封期”,但在3月份以后,随着国家积极的财政政策和适度宽松的货币政策逐步落实到位,去年国家和地方政府出台的一系列房地产刺激措施效应开始显现,楼市逐步回暖,公司紧紧抓住有利时机,大力开展销售工作,取得显著业绩。上半年,集团公司共实现销售额7.69亿元,实现回笼资金6.159亿元;截止7月份销售额已达到10.2亿元,实现销售面积约11万平方米。

工程进度:紧紧围绕工程进度目标,加大开发建设力度,实现工程进度与完成时间要求基本同步。上半年,各部门特别是工程管理部门,紧紧围绕年度工作目标要求,加大开发建设力度,切实抓好在建项目的工程进度。总的来看,各项目建设基本顺利,目标完成情况较好,基本实现工程进度完成情况与预定完成时间目标同步。

内部管理:紧紧抓住规范化建设不放松,狠抓内部管理工作,促进企业效益提高。半年来,集团在大力开展内部管理的过程中,着眼抓住重点,抓住关键环节,坚持规范化建设不动摇,努力推进管理进一步深化,积极促进企业效益提高。主要工作有:(一)、大力抓好制度建设,促进企业管理规范化。(二)、加强对施工节点的工程质量监督检查工作,进一步提高房产品质。(三)、抓住工作主要环节,积极开展内部管理工作,努力促进企业经济效益提高。

一是以合理控制费用支出为目的,全力做好预算管理工作。二是以审核项目工程预决算为抓手,认真做好成本审核管理工作。三是以性价比为基本考量手段,尽心做好招标采购管理工作。四是以确保余留资产保值增值为目标,积极开展资产管理经营工作。今年上半年,受宏观经济影响,公司在开展对余留资产的招商、招租及租金收取等工作中碰到了一些困难。但公司仍积极面对困难,迎难而上,想方设法使余留资产保值增值,在尽可能把余留资产销售和出租出去的同时,积极抓好租金的正常收取和催收工作(对一些承租户甚至动用了法律手段进行追租)。上半年,共收取租金121万元(其中通过催收手段追讨回欠租35万元);取得销售收入263万元。

物管服务:抓好并促进物业管理服务水平,一直是物管公司的一项重点工作。在开展物业管理服务基础工作的过程中,物管公司也始终紧紧围绕这个重心,努力提升对外企业形象。半年来,主要做了如下工作:

1.收缩战线,整合力量,集中精力管好杭州市区楼盘。

2.大力开展培训和观摩工作,进一步转变和提高员工的服务理念和技能。

半年来,物管公司展开了多次ISO9001/2000、6S管理培训、内审员的培训及考核工作。同时,以南北商务港创优“省优”为切入点,组织员工先后到物业管理省优、国优项目进行观摩学习,从中让员工寻找自身不足,寻找自身与他人的差距所在,以促进员工物管服务理念的改变,进一步提升物管员工的服务技能。

3.大力规范物管服务,促进物管形象提升。

一是制订完善制度,规范物管服务工作。依据ISO9001/2000、6S管理的要求,先后编制了《质量手册》、《程序文件

2009年半年度



汇编);制定下发了《房产中介信息合作规定》、《公司值班管理规定》。

二是大力整顿违纪行为。对南北商务港、盛德嘉苑、新青年广场管理处工作人员的违规行为,作出了严肃处理,并予以通报,坚决刹住不正之风,树立物管公司良好外在形象。

文化建设:上半年,按照09年度工作报告要求,集团公司积极开展通讯宣传工作,以“一报三刊一网站”媒介为载体为依托,积极开展企业文化建设,努力扩大企业社会知名度。

一是定期出版《新南北报》、《情况通报》、《工程质量管理通报》、《物管通讯》等刊物,为公司员工提供了精神食粮。

二是在通讯宣传内容上,作了新改进。主要是围绕集团公司的实际工作,展开通讯宣传工作。首先是对公司新楼盘增加在《新南北报》、网站上的“露脸”次数,特别是南北·西岸、青枫墅园、钱江国际大厦等重点楼盘的“露脸”次数,以增加公众对这些重点楼盘的印象。其次是结合公司的实际工作情况,配发相应的评论,如随着预算管理工作的展开和新的《经济合同管理制度》的即将实施,先后配发了《人人心中要有一本帐》、《牢牢掌控企业生命线——严格把好合同关》等二篇评论,以使公司员工更好地认识到这些工作的重要性,加深对这些工作的了解、理解。第三是加大对优秀员工的宣传力度,进一步加强思想舆论引导。半年来,集团公司先后对部分优秀员工如:戴晓强、詹晒云、谢晓华等进行了重点宣传报道。通过树立正面形象,清新企业道德氛围。

报告第二部分 问题和困难

成绩的取得来之不易,这是集团公司领导正确决策、全体员工齐心协力、同心同德、奋力拼搏的结果。在欣喜地看到成绩的同时,我们也要清醒地认识到,集团在发展和前进的道路上,还存在不少的问题和困难,主要表现在:

一是部分所属公司的目标任务完成情况与所定计划仍有较大的差距。

杭州南北公司、建德公司、蚌埠公司、宜昌公司均没有实现时间过半、销售目标任务完成过半的目标。物管公司及各所属开发公司下属的物管公司,对于物业管理费的收缴力度还不够,综合收缴率都偏低,这必将给物业管理服务基础工作的正常开展带来较大的资金压力。

二是规章制度的建设还要细化,学习贯彻力度还需进一步加大。

近年来,公司不断对企业内部的规章制度进行完善,但在具体执行过程中,却还未完全达到应有实效,主要表现在三方面:一方面是规章制度的建设还要细化,像物管公司下属南北商务港、盛德嘉苑、新青年广场物业管理处

相继发现的员工违规问题,主要原因就在于规章制度的建设细化程度还不够,有些细则规定、办事流程尚未真正建立起来,由此带来内部管理某些方面不规范,形成企业管理漏洞,造成监管缺失;另一方面是对已实施的规章制度的学习力度不够,很多员工,包括所属公司、部门负责人,对相关制度不是很熟悉,造成在实际开展工作过程中,自行其事,自我决断,人为造成工作效率降低;

再一方面是规章制度的贯彻力度还需加强,有些制度,实际上都已经讨论过、学习过,但在具体实施过程当中,有的部门和所属公司执行得好一些,有的执行情况则不太理想,规章制度的执行随意性太强,想到了按制度做做,想不到的,就我行我素,对存在的制度视而不见,造成规章制度有一定程度的空转,如有关劳动纪律、工程质量监督检查、经济合同管理等方面的制度,均不同程度存在此种现象。

报告第三部分 下半年工作思路

今年以来,国际经济形势依然处于不稳定期,国内的经济形势开始企稳回升,但仍不太明朗,国家“保八”任务艰巨。据此判断,国家仍将会继续实施积极的财政政策和适度宽松的货币政策,而去年国家出台的宏观政策到今年已正在逐步的释放能量,应该说,房地产行业依然面临较热的外部环境,杭城房地产火热的情形在下半年估计依旧会得到延续。

但我们应该看到,资金流动性过剩,可能带来房地产虚火旺盛,由此进一步催生房地产泡沫、风险。因此,在这种形势下,我们始终要保持清醒的头脑,千万不能发热,面对复杂的市场环境,认真理性分析潜在风险,静观时机而变。

基于此,集团公司除对部分所属公司年度工作目标适度变动外,其他年度工作目标保持不变。下半年的工作思路是:“稳”字当头,坚持走精细化管理道路,做精做细现有在建项目,努力多出精品,在强化提升品质的同时,积极创造新的发展机遇。

对下半年工作思路,着重阐述以下四点:

一、要紧紧抓住当前有利时机,进一步加快项目开发进度。

(一)、要对照检查年度工作目标任

务,寻找不足,努力把落后目标任务追补回来。

(二)、利用当前相对有利时机,进一步加快项目开发进度。一是米亚花园二期要在7月份做好开工启动工作,通过科学合理安排各项工程进度目标,力争部分楼幢工程进度在今年10月底前达到可售条件。二是青枫墅园要切实、认真地做好A区9月底前交房的各项准备工作,对于检查发现的问题,要集中力量,抓紧时间加以整改和完善,确保首期房屋按时、顺利交付,力争一炮走红;对于二、三期的规划方案,要抓紧时间完成报批,并力争在今年年底或明年年初实现三期开工5万㎡;积极做好B2区方案设计,尽快实现报批程序,以便为明年的开发建设做好前期准备。三是钱江国际大厦在年底前要做好二期规划设计工

作。四是要力争结束部分项目并完成清盘工作。当前,象宜昌南北天城、苍南德雅国际花园,由于这二个项目开发周期过长,且处于尾盘阶段,要尽快安排落实清盘工作。因此,宜昌公司、苍南公司要按照集团公司项目结束后清盘工作统一要求和部署,抽调力量抓紧在今年年底前完成项目清盘工作。

二、要加大精细化管理的力度,做精做好现有在建项目,努力多出精品。

在房地产形势处于低谷的时候,我们强调要做精品楼盘。现在房地产形势转好,房产品畅销了,我们更不能降低对房产品的品质要求,努力做到图纸与实物的完美统一,实现理论与实际的完美结合。二是要切实认真监管施工过程。有了好的设计,还要有好的施工监管。

三是要切实加强设计环节管理。对一些重点部位如绿化、景观、外立面、公共部位等的设计方案,要求做到吹毛求疵、好中求好,不断修正并缩小小纸上图样与现实建筑之间的差距,努力做到图纸与实物的完美统一,实现理论与实际的完美结合。二是要切实认真监管施工过程。有了好的设计,还要有好的施工监管。

三、要加快建规立制进程,注重细则、流程建设,进一步加大规章制度贯彻落实情况的检查力度。

一是要加快建规立制进程。要以新的《经济合同管理制度》正式实施为龙头,加快规章制度的建设进程,特别是细则、流程方面的建设更要加强。下半年,对于一批已经草拟完成尚在讨论中的规章制度,要抓紧完成征求意见和讨论,确保尽快出台;对于还在起草中的规章制度、流程、程序等,要加快草拟的进程,以便在年底前讨论定稿后出台实施。

二是要加大对规章制度贯彻落实情况的检查力度。对于已经正式实施的规章制度,要抽调时间,集中力量抓好这些规章制度的贯彻落实情况自检工作和集团公司的监督检查工作。为此,下半年要重点抓好新的经济合同管理制度、劳动纪律管理制度、施工日记记录情况、所属公司薪资、人事管理制度等落实情况的检查,大力促进书面化的规章制度真正落到工作实处,确保已出台的规章制度发挥应有的实际作用。

四、要积极夯实物业管理服务基础,加大对物管基础工作监督检查力度。

一是要通过建立规范的管理流程,夯实物业管理服务基础。从前段时间物管公司集中爆发出来的问题来看,物管公司的管理流程基础工作还比较薄弱。因此,下半年,物管公司要努力在这方面有所建树。要通过建立规范的领导协商、安全管理、车辆管理、保洁、维修、客服、收费等具体工作程序,努力建成“办事有程序、工作有监督”的流程体系,进一步夯实基础工作,提高办事效率和办事水平。

二是要加大对物管基础工作的监督检查力度,努力提高物业管理服务质量。物管公司要依据已经实施的、或新出台的规章制度、流程,增配力量,加大对物管基础工作的监督检查力度,特别是对涉及到物管公司外在形象的如秩序维护、保洁、绿化、设备设施等管理工作,以及涉及到物管公司内在利益的如车辆停放、场地租赁等收费工作,更要定期或不定期加强巡视监督、监管,并努力实现监督检查工作常态化。通过不间断的监督检查工作,进一步促进物管基础工作质量的提高。