

认清形势 迎难而上
为全面实现年度工作目标而努力
——2011年半年度工作报告(精读)

8月14日,集团公司执行总裁许尚志在2011年半年度工作会议上做了题为《认清形势 迎难而上 为全面实现年度工作目标而努力》的工作报告,报告回顾了集团公司上半年度的各项工作,部署了下半年度的工作要点。报告全文8000余字,我们对报告进行了梳理,提炼出主要内容,缩短了篇幅,以便大家阅读学习。

第一部分 上半年工作回顾

一、积极拓展新项目,开发目标完成情况基本与要求同步

2011年上半年,公司在对多个意向地块进行实地考察以及初步可行性分析和经济测算的基础上,以合作方式取得新项目二个,新增开发面积约32.4万平方米。2011年6月16日,杭州盛德房地产开发有限公司与杭州康桥品牌汽车园区投资有限公司等单位联合取得余政储出(2011)37号地块的开发权。集团公司投资设立贵州铜仁锦江置业有限公司,对GP-11-09号的项目进行开发。

与此同时,积极做好计划开工项目的各项前期准备工作。南北·乐章项目于上半年完成了用地规划许可证和国有土地使用权证的办理。集团公司去年底以5.39亿元竞得的建储出(2010)28号地块,新项目公司——建德新南北置业有限公司已成立,并与相关公司签订了前期咨询服务、技术服务协议。盛德三期C地块目前也在按照政府新出台的征地补偿条例着手开展相关工作。

二、在建项目进展较顺利,但与预定目标存在一定距离

上半年,公司有5个项目处于筹备或正式施工阶段,大部分达到或基本达到预定的进度目标。具体如下:

1、南北·乐章项目已按计划于4月初完成现场三通一平,并组织协调施工单位和监理单位进场。

2、青枫墅园项目:一期B-2区已完成现场三通一平;二期会所桩基工程已完成;三期A区已按计划达到±0.00,主体结构完成至7层楼面;三期B区各项工作均按计划进行,目前已完成现场三通一平,及样板房施工。

3、钱江国际广场一期如期完成各项验收和备案工作,于4月30日开始正式交付业主使用;二期6月份达到±0.00。

4、蚌埠米亚花园二期5幢多层已完成初验和分户验收,16#和19#土建零星修补正在加紧进行中。

5、盛德三期C地块3月份完成各项单项验收,4月份完成建委备案工作,基本达到交付条件。

三、销售业绩不理想,销售形势十分严峻

今年上半年,钱江国际广场一期、米亚花园、双溪天城、水韵天城均实现了“时间过半,完成任务过半”的目标。新青年广场尾房已基本销售完毕,西岸花园商铺也已全部售罄。但总体而言,销售业绩不理想,与年度目标存在较大差距。

上半年销售业绩不理想的原因:一是我公司在售楼盘均为尾盘,可售房源不多,青枫墅园三期、钱江国际广场二期和南北·乐章要到下半年才能推向市场;二是宏观调控导致市场萎缩。但纵观目前的房地产市场,我们认为下半年市场前景不明,销售形势十分严峻,销售业绩不容乐观。

四、落实制度培训和执行,各项工作日趋完善

1、强化制度培训,抓好制度执行情况检查

2011年1月,集团公司完成了《管理手册》(第二辑)的编印,随着《管理手册》(第二辑)的出台,集团公司将2011年定义为“制度培训年”。上半年,集团公司重点组织了三次培训。2月25日至26日,集团公司召开管理制度培训会,主要安排公司领导、集团各部室及各所属公司负责人重点对《经济合同管理制度》、《预算管理办法》、《员工考核办法》、《人事管理制度》、《工程建设管理制度》和《销售管理制度》等6个制度进行学习。5月20日至21日集团公司组织全体出纳人员进行了《内部审计管理制度》等有关的制度和法律法规的学习和培训。6月23日至25日,集团公司组织全体财务部经理和主办会计制度培训会。

同时,为了确保公司各项规章制度能够落到实处,集团公司各相关部门有计划、针对性地根据相关制度规定做好劳动纪律检查、目标完成情况检查、物业管理综合检查等制度执行情况的检查工作。2月18日集团根据公司发展需要设立了审计部(内审部),严格根据《内部审计管理制度》规定的职权积极开展财务检查和管理工作。

2、总结经验教训,抓好品质建设

2010年是公司的“品质建设年”,各开发项目的品质建设都有了较大提升,并成功交付了南北·西岸、青枫墅园B-1区和新登双溪天城等项目,其它在建项目的品质也得到了提升。集团公司要求各部室和所属公司以品质建设为主题,以品质建设经验总结会议为契机,结合自身工作实际,从不同角度进行总结。

3、各项日常管理进一步强化

一是做好全面预算管理。集团公司财务部完成了集团本级和各所属公司全年预算的编制与批复,并及时督促各预算管理单元落实预算管理措施,加强了预算执行的监控力度。

二是做好工程预决算工作。集团公司成本管理部全体员工认真履行部门职责,克服工作量大、任务紧的困难,加班加点,基本完成上半年工作目标。

三是做好资产经营管理工作。集团公司资产经营管理部认真做好集团公司剩余资产的管理工作,做到每月对一个项目的剩余资产进行一次完好性检查。同时,继续做好房屋租金的收取工作,蚌埠公司及时根据实际情况适当上调农贸市场摊位租赁价格,并完成合同续订工作。

四是做好资金管理。集团公司资金计划部积极推动融资工作的开展,加强与贷款银行的沟通,加快已授信贷款的发放。还积极通过信托等新的融资方式破解房地产行业融资难的困境,为项目的后续开发提供了有力的资金支持。

五、积极推进管理信息化建设,EAS项目进展顺利

为了实现各部门之间的资源共享,达到全面管控和协同运营的目的,集团公司于6月2日召开了EAS信息化项目启动大会。各相关部室和所属公司按照公司的要求,把EAS信息化建设工作放在首要地位,克服了短期内工作量大的困难。目前已完成OA、人力资源、财务、成本合同等四个模块的前期调研至蓝图确认阶段,并开始安排各模块的关键用户培训。

第二部分 下半年工作着力点

六、紧扣目标抓住重点,物管公司积极提升服务水平

2011年上半年,物管公司努力克服底子薄、基础弱、人才少、层次低、人心乱、思想杂等困难,重点开展了以下工作:

1、对目标责任书进行了大幅度的修改和完善,对各部门和服务中心的年度考核内容做了较大改进。

2、完善制度规范流程,并进一步强化日常管理流程,提升服务品质。

3、积极落实收费等重点工作,认真做好物管费和多种经营费的收取。

半年以来,通过集团公司全体员工上下一心的努力,公司各项工作都能有序地进行,大部分工作完成情况较理想,但是我们必须清醒地认识到当前工作中还存在着一些不足之处:

一、工作紧迫感和责任心缺失导致部分工作延误和拖延。一方面,有的部室和所属公司负责人对总体工作宏观的把握不够;另一方面,工作整体统筹布局不到位,前期估计准备不足,工作节奏把握不准。

二、下半年销售工作压力突显。面对集团公司全年销售目标,下半年的销售工作压力不容小觑。一方面相关人员特别是部分所属公司负责人销售意识不强,对销售工作重视度不够;另一方面销售部门对销售工作没有做到百分百的投入,缺少新的销售思路、销售办法和销售手段。

全面提升员工的业务素质、业务技能和业务水平。

首先,要进一步做好相关制度培训。下半年,销售、工程、财务以及物管等业务部门应继续以公司相关制度及流程为基础,有计划地组织学习培训。

其次,办公室应逐渐将人事管理工作转向综合管理,将培训工作提上日程,根据实际需要制定合理的员工培训计划,并注重培训的效果并及时进行反馈。

同时,要在公司内部倡导自我学习、自我提高的风气,鼓励员工通过参加培训加强业务知识的学习,以及不断通过学习提升自身的学历和职称等。

三、提升责任心和工作紧迫感

首先,及时调整工作计划,进一步分解年度目标。各部室和所属公司要逐项将上半年未完成的工作和下半年需完成的工作进一步按时间进行分解,并一一落实责任人。

二要以《工作日志》为抓手,加强工作目标完成情况的检查。应继续通过记录《工作日志》培养员工每日自我检查工作完成情况的习惯;各部室和所属公司负责人应严格按照规定按时做好员工工作日志执行情况的检查;要继续结合《工作日志》的记录情况对员工进行考核,根据不同的工作表现拉开收入差距。

三是奖惩分明。一方面,要在员工中进一步弘扬忠于职守、尽心尽责的敬业精神,特别是要对优秀员工和为公司做出突出贡献的人员进行奖励。另一方面,要继续实行督办制度,对工作拖拉、执行情况差及制度落实不到位的部室和所属公司,发给督办单,明确整改要求和整改时限,督促其落实并反馈落实情况。

四、将品质建设进行到底

各部室和所属公司应进一步确立品质意识,进一步加深对品质的认识,进一步把品质管理贯穿到项目开发的每个环节。今后要定期召开品质建设会进一步对以往开发的项目进行总结,既要总结经验,在新的项目中发扬,更要总结不足,避免在今后的开发中重蹈覆辙。要将品质建设与品牌建设相挂钩,用品质打造品牌,用品牌来诠释品质。

国家持续的宏观调控政策使得下半年的市场走向仍然存在诸多不确定因素。短期而言,这种不确定性会给公司的发展带来巨大的风险,逆水行舟,不进则退。面对困境,就更需要我们坚定信心,顶住压力,迎难而上,狠抓落实,为全面实现年度工作目标而努力。希望通过公司全体员工不懈的努力,在年底总结工作时,都能交出一份满意的答卷!

南北论坛

众论品质建设(一)

今年,集团公司首次将品质建设总结会议与半年度工作会议结合在一起召开,这既是一次突破,更是标志着集团公司坚持将品质建设之路走到底信心和决心。在此次会议中,10名相关部门、所属公司负责人对品质建设工作进行了总结汇报,部分汇报还结合了PPT,以图文并茂的形式向与会者展示对公司品质建设的种种思考。集团公司总裁陈烟土在听取了报告后表示,这次总结报告非常深刻,虽然某些方面还不够全面,但作为公司第二次召开此类会议,已经较以前有了很大进步。为此,本报将在今后几期《南北论坛》栏目中节选刊登品质建设总结会议的发言,望大家结合自身岗位实际,总结反思、交流共勉。

对南北·西岸项目的反思与总结

(报告人:虞谷音)

2010年11月底,我公司开发的南北·西岸项目正式交付使用了。从最终完成的产品来看,总体上相比公司之前开发的项目,确实有了一定的进步。但是,和一些优秀的项目相比又有较大的差距,主要问题还是在一些细节问题的考虑和落实上,为此,有必要做些深入思考。

一、首先从建筑规划、单体设计角度来说,一个成功的开发项目必须是社会效益和经济效益达到双赢的。南北·西岸项目总图设计上均好性比较强,中间四个点式建筑通过底层架空,使整个小区景观的连续性加强,小区内空间比较宽敞通透,只是排屋区域略显拥挤,如果间距能再大些,排屋的品质和舒适度还会进一步提升。从精细化设计的角度看,细节设计还是有些问题有待改进,如:单元入口信报箱位置考虑的不甚周全;南面和西面主出入口设计预留空间不够;公共空间设计人性化考虑还不够等。

二、从景观设计的角度来说,总体风格的把握和景观效果感觉还是比较大气的,点缀的乔木以及大面积灌木都达到了一定的密度,中心水景和自然水景也结合得较好。从开放性空间过度到自然水系的半隐蔽空间,视线上从大角度过度到小空间,有紧有松。水系最窄处采用堆石造景,让水流产生一定的阻隔,丰富了水系的变化。驳岸的处理上也加强了层次的变化,做到了三层堆石二层植物带的搭配,突破以往驳岸生硬而与植物无交融为一体的弊病。但是细部的设计和施工问题还是比较多的,如:主要出入口岗亭、感应车挡以及大门的设计还不够人性化;草坪和灌木、草坪和硬质铺装材料之间的过渡、衔接不够精细;硬质铺装材料品种稍多显得杂乱等。

三、在公共部位装修方面,应该说,公司在南北·西岸项目上确实是有较大的投入,设计上风格把握以及总体效果很好。但总结下来,还是有不少的经验和教训,如:门厅地面材料的大理石对后期维护的要求太高;标准层墙面材料的耐久性较差等。

对项目的总结、反思可以帮助我们深入地思考,在今后开发项目的过程中引以为戒。

追求品质 实现自我提升

(报告人:张忠华)

关于品质建设这个话题,涵盖面比较广,我个人认为房地产开发过程中的品质建设应做好以下几个方面,供大家参考一起探讨。

一、公司的企业文化建设

企业文化的核心是企业精神,既企业的传统精神、企业的价值观、职工的道德习俗。科学合理的发展规划是凝聚职工的精神动力,是约束、规范企业决策的行动纲领。因此,制定企业近期目标和中长期发展规划是企业文化建设的一项重要基础性工作。

二、团队合作建设

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,遇事不要相互推委,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绩效的团队。

三、项目的工程质量控制

关于南北·西岸楼盘采用的四大科技系统和21项技术应用,我在此提出一些建议:

1、在节能环保上采用了断桥隔热铝合金、LOW-E玻璃、屋面保温等新材料和新技术,外墙外保温起到明显的作用,但外墙采用胶粉聚苯颗粒砂浆还有待于完善和研讨。

2、在舒适生活上采用的新风系统、地面降噪、品牌电梯、车辆管理系统也能起到一定作用,但还有待在各系统的使用细节上进行研讨。

3、在科技安防上,采用的电子围栏、闭路监控系统、彩色可视对讲门禁系统

起到很好效果,希望在此基础上寻找更好产品。

4、在智能家居方面,建议在以后开发的楼盘中,根据客户群的不同定位,有选择地使用。

四、售后服务建设

目前商品房投诉最多的是土建质量问题。根据对杭州部分楼盘的走访和学习,可以总结出一下经验:首先,一般在土建售后维修过程中,搞维修的都是临时人员,维修质量和及时性很难保证。因此,房产售后服务机构下面需成立专业的维修队,在原施工单位派不出人或维修效果不佳的情况下,马上起用自己的专业维修队。其次,加强售后服务,如:提高客服、物业的沟通水平和工程人员的专业水平和判断能力;提高处理问题的及时性和有效性;做好信息反馈和资料整理备案追溯性等。

五、执行力建设

首先,要设立清晰的目标和实现目标的进度表。目标一定要可衡量、可检查,不能模棱两可,并且目标一旦确定,一定要层层分解落实。其次,找到合适的人,并发挥其潜能。执行的首要问题实际上是人的问题,因为最终是在执行企业的策略。

总之,作为管理人员,在追求品质,实现自我提升这一方面,一是要做到实事求是,从严管理;二是要有政策领悟及贯彻能力;三是工作要有计划、有条理;四是要有指导组织实施的能力、全面协调能力、承压能力、深刻的洞察力和大胆的创新能力。

南北·西岸等项目园林景观建设调查报告

(报告人:韦沛林)

园林景观建设是房企在开发、销售楼盘的重点工作之一,是提升房企品质的重要内容,更是消费者选择、购买楼宇的热点。但是,由于我们以前没有完全重视这方面的工作,因此存在着设计、施工、后期管理等问题,在一定程度上,影响了公司品质的提升,同样也是影响楼盘销售问题,对此我部门提出下列几点建议:

一、设计单位方面

1、对设计单位,我公司应提出设计要求及项目的精确定位。

2、我公司的相关部门需同步与设计单位进行沟通,避免在设计过程中存在

整体景观布局、工程造价等方面的问题。

3、公司相关部门应对设计单位及个人的设计作品作实地考察,了解其真正的设计水平是否符合我公司的要求,并对考察的作品作出评估报告,供公司领导层在选择设计单位时作为参考的依据。

4、凡进行实地考察的设计作品,设计单位应提供其设计合同原件,以保证其设计的真实性。

二、施工单位方面

1、现在的园林施工单位良莠不齐,容易造成价高、质量低、延误工期等情况,建议公司对施工单位按相关规定进行招标。

2、公司相关部门应对投标施工单位已完成的园林景观项目现场进行实地考察,并写出考察汇报,施工单位应同时提