

在创新上下功夫,为全面实现年度工作目标而努力

——2013年半年度工作报告(精读)



第一部分 上半年主要工作回顾

一、项目开发目标完成情况

2013年计划实现新开工项目2个,新开工面积约33.5万平方米。一是青枫墅二期项目,开工面积约12.5万平方米,上半年已完成了前期报批工作,将正式开工建设。二是南政储出(2011)47号地块,开工面积为21万平方米,目前已完成方案设计,并进入专家论证阶段。

二、工程建设进度目标完成情况

2013年,公司在建项目5个,工程建设面积约94.4万平方米,完成情况具体如下:
1.南北·乐章项目1-18#楼均已全面封顶,各项安装工程有序进行。
2.青枫墅二期项目:一期B2区41#-43#、51#-54#楼内外粉刷全部完成,已开始外架拆除;44#-50#楼地下室完成80%,地上部分完成50%。二期会所完成单体竣工验收及室内精装修,并达到使用条件。三期A区基本完成室内外工程,现进入分户验收阶段。
3.钱江国际广场二期项目:公共部位精装修工程完成60%,A座幕墙工程完成50%,电梯安装工程完成80%;B、C座幕墙工程基本完成。
4.南北·盛德国际广场项目:施工围护完成50%,高压旋喷桩完成30%,工程桩完成67%。
5.南北·盛德国际商务中心项目:已完成东区地下室底板浇筑及-1层支模架搭设;西区1#楼完成土方开挖、承台和垫层工作,3#楼土方开挖完成70%。

三、销售目标完成情况

上半年,集团在售楼的5个项目,完成年度销售目标近30%;实现回笼资金4.01亿元。

四、综合类管理目标完成情况

1.工程类管理目标:设计管理部做好项目的方案设计工作,拟定《景观施工管理流程》,进一步规范和完善了相关管理流程。
成本管理部继续跟进项目,审定造价约9.84亿元,核减金额2.05亿元,同时加大成本分析和管控力度。
招标采购部按照项目建设进度有计划地做好工程招投标、材料设备的询价供货及合同审核工作。
总工程师继续做好项目方案、扩初、施工图、设计联系单的审查工作,同时,加大技术管理力度,优化和完善了工程

防渗漏做法,加强了现场防水施工的流程管理及质量检查。

2.融资目标

资金计划部认真研究对策,积极做好融资工作,同时,探索尝试新的融资途径,于6月底设立宁波盛德嘉华股权投资合伙企业,为项目开发提供了资金保障,为公司整体发展提供了有力的支撑。
3.预算管理目标:财务部组织各预算编制单位完成了年度预算编制工作并及时下达各项预算批复。审计部认真开展内部审计和财务检查工作,强化监督和检查,确保公司预算执行到位,财务管理工作稳健有序。

4.资产管理经营目标

资产经营部制定合理的招商招租方案,加大租金收取力度,销售工作提前完成全年目标任务。蚌埠公司继续认真做好农贸市场的经营工作,完成农贸市场摊位合同续订工作,上半年收取租赁费超额完成全年工作目标。
5.行政管理工作:第一,加强培训工作力度,上半年共组织各类培训活动6次;第二,加大各项制度执行情况检查工作力度;第三,以工会和党支部为依托,继续开展多样化员工活动,并以“报三刊”和公司网站等作为企业文化载体充实员工的精神文化生活。

5.信息化建设

上半年七大模块在所属公司的应用范围进一步扩大,模块间协调应用有所加强。完成财务模块、资产管理模块、合同成本模块、移动办公模块的上线应用。各模块在深化应用的过程中得到了进一步的完善,同时,根据需要加快新模块建设。

五、物业管理目标

重点落实品质保障建设工作,提高各项基础管理服务水平,积极做好各个项目物业管理费的收费,上半年共收取物业费完成年度目标59%;创新盈利模式,逐步建立房屋中介业务等相关专业的经营平台,共实现多种经营收入完成年度目标53%。同时,以拓展新项目为工作重点,积极寻找新项目,扩大经营收入增长点。

第二部分 下半年工作着力点

下半年,摆在我们面前的任务仍然十分艰巨,市场竞争的加剧,迫使我们在创新上下功夫,要求我们创新工作思路、创新工作方法,创新发展模式。在此提出下半年工作的着力点:

一、继续强势推进销售

继续坚定不移地把销售工作放在首要地位,为了更好地完成年度销售目标,要求:

- 1.要加强对政策的关注和对市场形势的研判,既要增强市场敏感度,又要善用信息,运用科学的方法努力做好市场调研及客户分析工作,制定合理的销售方案和营销策略。
- 2.应进一步深挖项目核心价值,提炼并深化项目的优势,针对项目自身的优点、亮点开展营销活动,要善于把握宣传方向,避免盲目跟风开展营销活动。
- 3.在新形势下要突破以往常规的营销手段,不断探索销售新途径和新办法。要不断地拓展思路,创新营销理念、模式和方式,促进项目的销售。

二、以科学管理推动公司进一步发展和提高

随着公司规模日益扩大,项目不断增加,管理难度也在增加,各种矛盾随之显现。理清工作思路,改进工作方法,优化资源配置,提升管理水平,提高管理效率,既符合房地产行业发展的客观需要,也是集团公司实现转型升级的有效途径。公司各级管理人员应树立科学管理的意识,尽快实现管理由粗放式向精细化的转变。具体应做到以下几点:

- 1.理清工作思路。要求明确公司的中心工作和各级员工的工作重点,要紧紧围绕中心工作,狠抓重点,要以全局性、前瞻性的眼光构思工作思路,细化工作安排。要在事前控制和事后总结分析上投入更多精力。
- 2.改进工作方法。首先,应加强制度建设,继续出台新的管理制度,并适时进行修改,根据实际情况配套完善相关实施细则、操作流程、标准化文本等,以此来规范工作程序,通过一定的内部监督与约束机制,建立从“人治”到“法治”的有效管理途径。其次,增强管理的宏观性,职能部门要花精力在管理上而不是在具体事务的操作上,要将工作重点从事事包办的代替管理转变为加强指导、监督、检查。第三,在工作量大、人手有限,或自身专业化程度不足的情况下,可依托专业化机构。上半年与绿城电商的合作,作为创新工作方法的尝试,为招投标工作开辟了一个新的专业平台。

三、建立企业绩效考核新体系

建立合理有效的绩效考核体系,调动员工的积极性,是企业可持续发展的关键。目前公司的考核管理办法存在一定的弊端,进一步调动了员工的积极性、

主动性和创造性,建立企业绩效考核新体系成为当务之急。要进一步理顺集团与所属公司之间的管理关系,实现责权利相结合,在目标考核的基础上,考虑收入与效益相挂钩,做到奖惩分明,争取在第三季度拿出具体方案,年底逐步实施。同时,要加快速度完成岗位说明书的编制,进一步明确部门和员工的职责,使公司机构设置、职责分工更合理,为下一步改进员工考核办法做准备,便于更公平公正地评价员工工作绩效。

四、加快信息化建设的步伐

集团信息化建设工作实施至今的二年时间里,陆续完成了七大模块的上线实施。随着各模块应用的逐步深化,以提升管理绩效为目的信息化建设进入了全新的阶段。然而,信息化建设是一个长期、复杂的系统工程,模块的上线仅仅是一个开始,为了从根本上实现效率的提高,实现各模块的有效应用与完善,具体应做到以下几点:

- 1.根据使用需求开发新功能和优化流程。信息化系统作为整合企业业务流、基础数据、人力物力、计算机软硬件于一体的企业资源管理系统,是围绕物流和资金流设计的,因此,要求每一个使用者充分体验和运用信息化系统,完成相应工作流程,并将使用中遇到的问题及时反馈给关键用户,便于开发新功能或者优化流程;另一方面还要加强对系统流程运行情况的分析,及时发现不合理之处,并结合实际情况进行流程再造。

2.充分发挥关键用户的作用。关键用户的参与度直接关系到信息化系统能否顺利实施,以及实施效果的好坏。因此,作为关键用户应在钻研学习的基础上,主动加强与信息化专员和开发单位的沟通,自觉承担后续培训、辅导最终用户完成相应的系统操作等工作,使系统功能达到最优化的业务需要。

3.建立信息化系统管理的相关制度。信息化系统上线使用以来,绝大多数员工能够按照相关要求完成系统操作,达到了较好的使用效果。但是仍然存在一些影响了工作效率的问题。为了确保信息化系统发挥实际效果,有必要制订相关制度,明确落实各项工作的办理期限以及相应的激励和处罚措施。

2013年时间已过去大半,面对严峻的市场形势和艰巨的年度工作目标,希望公司全体人员积极行动起来,紧紧围绕年初提出的工作思路,立足本职,扎实工作,实现新突破,谋求新发展,为全面完成年度工作目标任务而共同努力!

企业转型升级高峰论坛精彩回顾

【编者按】7月26日,集团公司首次将半年度工作会议以“论坛”这样的形式召开,是与这个词联系在一起——转型升级。

2012年集团公司销售额突破12亿元的喜悦犹在心头,仅过半年,我们就谈转型、谈升级,并围绕这一主题隆重召开高峰论坛,是否为时尚早?

然而残酷的市场竞争告诉我们:企业要生存、要发展、要立于不败之地,进行转型升级已经迫在眉睫,只有快人一步找出适合企业的发展之路,我们才能不断乘风破浪,到达胜利的彼岸。

陈烟土总裁在论坛中讲到:“转型”并不是指转移产业,因为没有落后的产业,只有落后的产能,何况房地产业仍然具有极其强大的生命力。但毋庸置疑的是:升级的过程必然涉及到转型,转型的过程也肯定伴随着升级。

那么,企业如何转型?如何升级?在为期一天的高峰论坛中,二十余名集团公司领导、各事业部及所属公司负责人围绕这一主题展开讨论,发表自身理解和认识,提出创新意见或建议,每篇发言稿均是论点精辟,论述精彩,更不乏发人深省的观点。由于版面所限,本期的《企业转型升级高峰论坛精彩回顾》专版中只能节选刊登每位发言人的部分内容;对于被多人提及的同一观点,也仅选取一人发言进行阐述。未能以偏概全,但求能引发各位读者对于企业转型升级这一主题的思考。

一、企业转型升级探索

执行总裁 许尚志

转型升级的思路探索:首先进行结构调整,由原来住宅开发为主转型为以住宅、商业、写字楼并存的开发;其次,要进行户型设计创新,以小户型为主进行创新设计;第三,要实现快速开发,快速回笼,既要加强售楼准备阶段的工作,又要创新营销模式;最后,创新管理思路,提升工程管理水平,这就要求我们必须提高工程质量和品质,加速工程建设速度以及合理控制工程造价三个方面下功夫。根据公司总体情况,提出关于转型升级的如下建议:(1)提升物业公司管理水平,以“形象佳、业务精、服务到位”的崭新形象,迎接公司新物业的投运,使物业公司长期保持良好的形象,实现保值增值;(2)提升营销管理水平,应以销售和招商出租相结合的模式销售公司物业,解决小业主投资回报的顾虑,促进销售展开;(3)适当参与代建工作,轻资产的发展模式是公司规避风险的较佳方法,也是公司今后的发展方向。

招采供部 曹平

实现集团公司的转型升级特别是在房地产开发产品类型上的转型,就要在战略上做一个理想主义者,在战术上做一个机会主义者,抓住有利机会,为企业转型升级赢得更长的时间和更广阔的空间。集团公司的转型升级,受行业趋势、市场环境等制约,是一个长期的过程,不可一蹴而就。在具体实施过程中,我们要根据复杂多变的实际,顺势而为,在有把握的情况下不排除其他房地产产品的开发建设。

二、转型升级的“先行者”

资产经营部 王格

尽快成立资产经营管理公司,提升运作空间,以公司化的运作模式来取代部门式的运作模式,从而力争在目前集团“双管”运作管理方式,提升到更广泛的运作方式,即不仅仅限于公司本级一块的闲置资产管理,也可以参与集团所属公司项目楼盘的资产招商招租管理工作。同时,成立资产管理公司后,公司对外还可以有更宽广的运作经营空间,从而使我们的资产经营管理工作的范围、深度得到了极大的扩大和提升,从而也有了更宽广的运作平台。

投资发展部 张震

目前投资发展部需要解决的三大问题:一是意识、与思路方法转变问题。二是人才问题,三是数据库积累问题。要解决第一个问题,就要在意识上突破原开发部的职能定位,由被动研究转为主动出击,用前瞻性的眼光来为公司发展出谋划策,对专业机构收集的数据谨慎研究,通过各种方式“广贤才”。在人才问题上,要通过多读、多看、多听、多想、多收集、多交流,培养部门员工的综合分析及市场敏感度、创新能力等。而数据库更是我们研究的基础和资源之一,我们应建立的数据库初步构想可包括:土地数据库、项目数据库、成功案例库、人才名录库。

物管公司 钱银蛟

物管公司要在确保现有项目的稳定性和长效性的基础上,迫切需要融入市场,向市场寻求机遇。1.进一步强化转型升级的重要性和紧迫感。2.进一步制定品质建设工作进度和时间节点,强势推进。3.强化培训和检查,适时抽调有培养前途的员工到专业学校进行短期培训;适时邀请外部及集团公司专业人士来公司项目进行专项检查和指导。4.新业务拓展方面,要根据物业市场的分类精细化管理拓展分项投资思路。5.有步骤、积极稳妥地利用新南北物业和一级物业资质品牌所带来的市场效应和市场信誉,开拓多种经营市场。

三、项目公司如何转型升级

润南公司 朱宇光

如何转型升级?我的理解是为保持和创造企业核心竞争力,针对企业自身的优势,对产品、管理、技术、服务等方面进行的改革和提升。第一是战略层面的思考,主要是对土地的取得、融资渠道及如何延长产品的战略线上,要有创新、有新手段。第二是执行层面的思考,首先要抓住时机,进一步开拓思路,拓展市场,进一步向商业地产发展;其次一定要打造品牌之路,走高端路线,搞个性化产品。

城北公司 余樟松

进一步探究转型升级,它是解决企业可持续发展的关键,是发展中质量提升的问题,说得再直白一点,就是从食物链底层升级到中高层,从一只绵羊上升为一只老虎。

具体到我们公司,基于现状和投资走向分析,转型升级有两个着力点:一是商业,二是现代服务业。招商和运营是商业成功的前提,商业的核心规律是渠道,那么渠道如何建立呢?关键在于引水,在于招商运营。只有公司上下形成共识,形成突破钳制招商运营瓶颈的观念,转型升级才能成功。

建德公司 邵金泉

要以制度管理代替“人治”,再造流程,完善流程。要对管理理念进行更新,变革管理模式,创新管理方法,有时甚至是对管理流程的重新再造。要注重事后总结,每个项目结束后须对项目完成情况做“后评估”,评估内容在指标化后,将用于指导后续开发项目,以避免有减少开发过程中的不利因素和瑕疵,使品质和利润最优化、最大化。它的另一大亮点就是可以“复制”推广,去芜存菁,大大降低管理难度,提升项目管理的可控度,为项目的顺利推进奠定良好的基础。

青枫公司 金好

房产公司要想生存发展,就要顺应国际、国内形势,顺应当前调控形势,不断改变创新,而且转型创新必须是全面的,从转变思维、转变开发模式、推进品牌建设,加快信息化管理,到提升管理模式等等,每个环节必须与时俱进。要实现差异化的发展战略,向“专、精、特、新”方向发展。公司领导层的观念和素质首先要进行转变,但转型成功与否,需要大家共同的努力奋斗和执着追求,只有每个人的自我转型与公司转型步调一致,才能实现成功转型。

蚌埠公司 周东

房地产企业将真正进入到依靠资本运营能力,真正靠产品品质、品牌生存与博弈的时代。无论是开发商还是购房者,都要将目光回到房子本身。开发商做项目时要考虑老百姓能够长期获得哪些益处;要做好房地产,应多研究产品如何升级,将产品涉及到的相关的领域都做好;要敏锐地捕捉到市场的机会,对当前的环境和未来发展趋势的洞察有系统性的计划和行动;要调整产品结构、业态和布局,顺应调控目的和市场趋势等。

康信公司 蒋可扬

“位置决定价值”是不动产开发及置业的不变量,一个城市的远景规划在一定程度上决定了区域未来的价值。因此,南北·盛德国际商务中心项目将在夹缝中求生存,在发展中寻机遇。本项目对于在主城区无法承受的高租金压力的中小企业主及自主创业人群,周边畅通的交通为目标客户群提供了理想的全产权小户型办公空间。相信我们项目将成为集团公司进军高端写字楼市场的坚实后盾,为推进新南北品牌迈向大牌房企的发展进程出一份力。

四、转型升级之本——品质、营销

营销管理中心 马奕林

营销方式亟待转变。原本住宅产品的推广途径,在商业地产营销过程中很有可能变成死胡同。关于商业地产的购买客户群与市场分析,租债市场前景,物业持续升值能力、投资回报等方面,都需要我们不断地学习和探索。面对商业地产这一领域,我们需要彻底打破原本的思维模式,将眼光从单纯地靠租金盈利的模式,转向广告投入、收费停车等方面,以更专业的态度来对待企业转型升级。

工程管理中心 张忠华

我们要致力于提升企业“内功”。一个企业能够获得客户的认可,一定有相当程度的综合优势。房企在做好产品质量的同时还需把产品附加值做上去,户型、园林、物业这些都需要提升。目前需要分两步走:①加快公司目前商业地产的工程建设,同时做好融资工作;②现有开发住宅项目要做好品质建设,加强后续房源销售力度。

总建筑师 虞谷音

企业的转型升级,对设计管理来说,不再是单纯的设计,更是对产品定位、招商、销售、运营等一系列的整合,设计是一系列营销策划工作的终极整合成果体现。在设计前期我们都必须完成尽可能细致的工作,与各个专业公司如商业管理公司合作,最好是确定设计任务书的同时,业态定位、后期招商运营、赢利模式等也都要思考周全。适时调整企业体制,将运营从投资中剥离出来,通过不断地累积经验才能发挥真正商业地产的价值。不能再“用住宅眼光看商业”,做商业地产项目首要问题是要转变为服务者、合作者的平和心态。

总工程师 潘成生

房地产行业的发展规律就是随着人均GDP的增

长,投资重点由住宅向商业地产递进,价值链相应由低端的建筑业向中端的商用物业运营与服务及高端的金融服务业递进。而住宅与商业、办公类建筑存在很多区别,由于目标客户群、功能用途、消费环节不一样,对建筑的规划设计要求也有很大不同,如多层地下室、超高层、高速电梯、大跨度、幕墙、消防、空调、弱电、游泳池、绿色建筑等都是我们必须关注的关键点。此外,要培育学习型的企业文化,积极培育学习和创新的氛围,建立鼓励创新机制;完善公司治理结构,形成有利于创新人才脱颖而出的环境和氛围。

五、转型升级之源——资金

总会计师 李宝璞

面对各种不确定性因素复杂互动、相互对冲的市场,房地产企业在转型期必须研究,制定出清晰的战略规划才能更从容地应对内外环境的变化,才能抑制市场一旦回暖而普遍具有的扩张冲动,才能在新的商业盈利模式下实现企业高效、高质量的持续健康发展。我认为首先要考虑内涵式的增长,然后再考虑外延式的发展。内涵式的增长就是让现金流顺畅流入企业,为集团公司创造出持续稳定的投资回报,实现持续稳定增长的现金流,增强集团公司自身的造血能力;外延式的发展,主要是通过企业金融设计、运营资本管理,拓展融资渠道,实现融资手段丰富化、融资方式灵活化,融资方法多样化。融资方面的架构不能局限于商业银行。

成本管理部 张克华

在扩大招商引资、发展多渠道融资的同时,我们更要尽可能地与集团公司目标协调一致,大力推进集团公司成本管理工作;要注重商业地产开发后期进入运营期的成本控制;关注安装工程及设备运行费;加强内部信息沟通,确保成本控制;建立快速反应机制,各专业人员共同参与成本和本度管理,成本人员要参与工程现场管理;注重商业项目中,成本资料的分类管理;解决工期与成本、质量与成本之间的矛盾,实现成本控制目标。

资金计划部 符新成

在公司现状下设法调整贷款结构,贷款品种,继续积极探索融资新路径、新模式;在条件允许的情况下着手落实经营性物业贷款;适时加大贸易融资票据业务,减少财务支出;拓宽融资渠道,增加金融服务业务收入,完善投资体制。利用现代化信息技术实现从粗放经营到精细化管理,降低成本、提高效率、减少风险。建议销售部门对按揭贷款的发放制定相应流程,对各节点的完成要有时间限制并有专人负责。

六、转型升级之内在动力——管理升级

财务部 黄淑鸣

转型升级不是简单的头痛医头、脚痛医脚的温和改良,而是一件系统工程,需要战略规划与设计,彻底地、颠覆性地打破已经严重制约我们发展前进的管理瓶颈。



办公室 麻婵

要顺应公司转型升级的要求,跟上企业发展的脚步,就必须让职能部门转变工作思路,创新工作方式方法,其首要注重的应是如何提高工作质量,降低运营成本,提升总体效率。首先,我们要积极探索建立标准规范、信息灵敏、反应快捷、优质高效的办公室工作机制。其次,要科学管理,培养高效的团队,重点提高统筹协调的能力、抓住关键的本领、培养事后总结的习惯,最后,要用先进的企业文化引导企业创新,既要大力宣传企业转型升级的发展之路,又要改变“忙”文化,把关注形式转变为关注过程和结果相结合上来。