

推进一体化管理 增强公司核心竞争力

许尚志执行总裁在新南北2008年度工作会议上的工作报告(解读)

1月26日,集团公司召开了2008年度工作会议(本报上期作了报道并配发评论)。许尚志执行总裁在会上代表公司作了工作报告,报告对上一年的工作做了回顾,分析了存在的问题,并对今年的工作进行了具体规划。2008年已经过去了一个月的时间,本报在此对《2008年度工作报告》进行一个较为详细的解读,希望大拿能时时关注,并参照对比本职工作,用切实行动将公司的战略意图和工作部署真正落到实处。

报告第一部分 2007年工作回顾

关键词: 工程建设 项目开发 销售企业管理 文化建设 物业管理

工程建设:在建工程总面积、竣工交付总面积均创历史新高,新开工程总面积超常规,各项目工程建设进展基本顺利,项目开发和拆迁取得突破性进展。
07年:是集团公司工程建设史上可以写下浓重一笔的一年。因为,这一年的工程项目在建筑面积和竣工交付面积总和是历年来的最大。全年在建项目共有10个,实现在建总建筑面积达到53.35万平方米。竣工交付总建筑面积达到36.81万平方米。在大家的共同努力下,各项目工程建设进展基本顺利,杭州的新青年年和兰韵天城等一些楼盘销路畅旺,销售业绩斐然。

项目开发:公司2007年全年共拓展3个新项目:共推出开发杭州钱江国际广场和竞拍获得西岸地块;合作开发青枫墅园和桐庐新青年两个项目。
销售:2007年尽管市场形势不稳定,但大拿经过共同努力最终使集团公司的整个销售量和资金回笼双双超过去年确定的目标额度,其中资金回笼更是创造了公司历史上最好记录。全年销售超额完成目标的5%,资金回笼超额完成目标的9%。

企业管理:2007年,公司从几个方面入手深化和加强企业管理。主要有:已经出台了公司的一批制度和流程;合理调整了机构设置,明确了职责划分,实现既专业分工又有协作;对一些原有部门进行调整,成立新的部门;预算管理开始全面推行,使企业管理制度得到进一步完善,资金管理更与制度进一步加宽,保证了项目正常运转;从预算审核、材料设备性价比把关等方面着手控制成本,减少工程建设费用;公司在做项目开展股份制改制工作,开始正式推进公司规范化改造。

文化建设:2007年,公司在通讯宣传、企业文化建设方面取得一定成效,主要表现在:公司的第一份企业报《新南北报》创刊,企业形象风采画册出版发行;《情况通报》和集团网站有所创新和突破;《物管通讯》和《工程质量通报》进行定期编辑和专业印刷;组织相关培训等项,增强学习氛围;积极参与公益活动,回馈社会;尝试新媒体,连续专题宣传报道,打造“执行力”氛围,并取得了“一定效果”。

物业管理:2007年物管扎实推进了基础服务工作,客服工作确保了人性化的具体,重点工作提前准备,做好了工作的顺利和衔接,这些使形成了的好转,物业费总额有所提高,整体经济状况趋向好转。

报告第二部分 2007年工作中存在的主要问题

关键词: 不理性 不合理 不到位
不理想(一):工程建设进度不尽如人意,有多个楼盘未在预期控制节点,造成了不同程度的延误;(二)在检查中发现工程质量问题较多,因项目工程质量管理人还没有做到严格把关,日常工作没有做到常态化;(三)各个所属公司的销售额、资金回笼额双目标均未完成;(四)年初确定的开工目标未全部实现。

不合理:公司人员组成存在结构性不合理,经营型人才、专业型人才、复合型人才明显缺乏。这导致管理上的一些工作还不能完全展开,目标工作未能达到比较完美的境地。

不到位:2007年对于所属公司的管理开展了一些工作,但不是很到位。个别方面

报告第三部分 2008年工作思路

2008年集团公司的总体工作思路和工作精髓:坚持企业和谐与凝聚力氛围形成。在榜样的选择和树立上,要能真正起到正面的带动作用;要多组织一些有益的活动,逐步推进企业文化更加和谐。

一、大力抓好开发建设工作,强化工程质量,努力创建商品房品牌和树立口碑。

1. 2008年项目建设项目
在建工程总面积达到35.5万平方米,竣工交付面积达到11.5万平方米,具体体现在:德盛观邸、南北·西岸、青枫墅园等7个楼盘;新开面积为31.25万平方米,具体体现在:德盛观邸C、D栋,米亚花园二期,钱江国际广场,青枫墅园,桐庐新青年广场等。

2. 狠抓工程建设,注重房产品质
2008年,在建和即将开工项目都比较多,抓好工程质量,关注房产品质成为重点工作。应重点抓好:深入学习工程管理制度,按节点加强工程质量管控,尽快出台重要工程的企业标准,并付之实施;抓好重要建设,进一步加宽工程质量的检查与监督;从规划设计入手,全面提升楼盘品质。

二、强化销售工作,着力促进资金回笼
1. 2008年销售目标:销售总额比07年增长68%,资金回笼总额比07年增长103%。
2. 涉及销售的各项工作要早计划、早安排、早落实。首先,我们要对销售的公司进一步加强内部审计和财务检查工作,要在尽快制订出台内部审计和财务检查制度的基础上,坚持推进这项工作。

三、进一步修改和完善公司制度流程,深化人事管理,大力推进培训、落实和检查工作
1. 适应外界环境变化对《公司劳动纪律制度》、《劳动合同管理制度》、《人事管理制度》等进行完善修改,还要制定《员工道德操守条例》等新制度。
2. 适应公司内部变化对《经济合同管理制度》、《销售管理实施办法》、《材料设备采购办法》、《销售管理奖励办法》等进行修改和完善,还要制定《员工道德操守条例》等新制度。
3. 对公司的制度进行完善,尽可能使公司、便于所属公司进行参照,和便于一体化管理。
4. 通过工程建设,争取1-2年内时间,理顺各个流程的工作内容,理顺各个相关工作交接的节点等,加宽合作,以提高效率,并减少交接的消耗和浪费。

5. 做好从人才招聘、人岗培训、制度落实、扩大人事考察范围等方面工作,深化人事改革,加强人事考察了相关工作。
6. 制度、流程建设好了,重要的是加强培训,集团公司还应选择在适当的时机对落实情况进行检查。

四、继续加强通讯宣传,努力促进企业文化建设

在2007年的基础上,公司2008年的宣传工作计划将有针对性地开展。
1. 在“一报一刊一网站”方面,适当增加《新南北报》栏目,美观版面,大力打造“

北言论(含评论员文章)”等精品栏目;保持网站内容的更新与增加,提高浏览量;三刊《“情况通报”》、《工程质量通报》、《物管通讯》在强化现有模式的基础上,要增强对外参读和对外宣传的功能。
2. 继续通过树立榜样,注入企业新鲜清风,促进企业和谐与凝聚力氛围形成。在榜样的选择和树立上,要能真正起到正面的带动作用;要多组织一些有益的活动,逐步推进企业文化更加和谐。

五、改进财务成本管控方式,进一步增强可控性

1. 加强和深化全面预算管理。在07年的基础上,把全面预算管理工作的细化、深化,在适当的时间,可以引入一些专业软件。
2. 强化成本费用预算控制。严格按照《工程建设管理制度》的内容和要求,根据调整后的机构职责,继续大力推进成本控制工作,并积极改善预算控制的被动局面。

3. 完善招标采购行为,增加产品性价比。
一是加强招标采购制度的贯彻执行,完善不足之处;二是注意信息的及时收集,加强更新材料设备信息工作;三是定期考评合作单位,实现优胜劣汰,保证我们材料设备的性价比。
六、加快所属公司一体化进程,努力提高公司效益,减少各种可能风险

2008年,我们必须要加快所属公司一体化管理进程,主要做好以下工作:
1. 进一步加强对于所属公司销售行为的一体化管控。尽快制订相应的管理制度,或是结合公司已经比较成熟的管控制度,对所属公司销售的各个环节切实地管理起来。
2. 坚持推进内部审计和财务检查工作,努力规避可能风险。2008年,我们要对所属公司进一步加强内部审计和财务检查工作,要在尽快制订出台内部审计和财务检查制度的基础上,坚持推进这项工作。

3. 加强工程管理制度,积极推进工程管理工作一体化。
4. 加强客户服务——南北北会管理,扩大影响力。要通过一些活动的开展,进一步加强公司与南北北会会员的沟通与联系。想办法设法培养客户对公司的忠诚度,增强对公司品牌的认知度,从而形成一个更大的良性的连环效应。(方峰整理)

七、积极寻找新项目,增加公司经济增长点

实现公司的可持续发展,就必须要有不断的新项目补充为依托。为此,2008年,公司还将在一定区域和范围内积极地寻找新的开发项目。
1. 公司还将进行多方接洽,多次协商,寻找新的开发项目。
2. 公司2007年为外力合作成立的2家矿业公司,要通过努力争取扩大探矿的区域和范围,争取拿到更多的探矿权。

八、稳步推进公司规范化进程,继续探索融资新举措

1. 积极并稳步推进公司的规范化改造工作。
2. 结合公司的实际情况,寻找适当的战略合作伙伴者,进一步增强企业硬实力。
3. 在继续做好资金管理的基础上,积极地寻找新举措,要通过不同的形式,不同的渠道,积极争取更多的资金。

九、用心做好客户服务,打造企业全新形象

1. 进一步加强物业服务工作,努力让业主感觉到我们的物业服务。
2. 加强客服工作,拉近与客户之间的距离。通过客服中心这个平台,在及时处理投诉、争议的过程中,真心实意地为客户考虑问题,站在他们的立场上去解决问题,这样才能在问题处理的过程中当中,拉近与客户之间的距离,成为他们的好朋友、好伙伴。
3. 加强客户组织——南北北会管理,扩大影响力。要通过一些活动的开展,进一步加强公司与南北北会会员的沟通与联系。想办法设法培养客户对公司的忠诚度,增强对公司品牌的认知度,从而形成一个更大的良性的连环效应。(方峰整理)

青枫墅园智能科技系统 为现代家居生活再添一抹亮色



▲青枫墅园大鸟瞰图

1. 周界报警系统:

在小区围墙外上设有电子围栏,这个电子围栏就是低压电网,相当于电警棍的威力,当有人要翻墙而入时,会在第一时间进行威慑,同时向监控中心报警。小区保安会在第一时间进行处置。而且在围墙内一围布置了摄像头,几乎没有盲区,能拍到方位的电子监控系统。小区实行24小时电子巡更制度,所谓电子巡更,就是通过事先设置的电子信息点定时读取数据,达到对巡逻人员定时定点巡逻的目的,巡逻人员每到一处电子巡更点,使用遥控器碰触信息钮,巡逻的时间地点等相关信息,便自动记录在巡更器中。我们投入了24小时电子巡更和周界报警系统相结合的防护措施,就是为了给住户打造一个安全舒适的居所。

2. 家居智能化:

我们将赠送每户业主一个智能家居中央控制器,在业主家中,将需要控制的家用电器与智能家居红外感应模块(即智能家居系列的开关面板)相连接,然后通过无线传输,通过智能家居中央控制器,业主就可用手机对家中家电如:电视、空调、电热水器等进行操控,而手机的控制只收取短信的费用。
3. 住户救助按钮:每户业主,我们会赠送一个救助按钮,业主可将它安装在主卧或父母的床头,那么即使您不在家,家中如有什么危险情况发生,家中的老人小孩可通过救助按钮信号到物管中心,物管会在第一时间与我们联系,而您也会收到短信,让您知道家中发生的情况。
4. 无线夜视摄像头:光线直接入入,声音清晰,住户室内不需要再安装摄像头,也不需要接网线,让您在家中沙发上都可享受

3. 可视对讲系统:

访客在小区单元、单元门口、户门口都能通过可视对讲系统呼叫住戶,业主的中央处理器可显示访客图像,集对讲、开锁、留影、留言多功能于一体。还可呼叫小区管理中心,中心主机就会显示该住戶的地址、图像,以便及时与物管中心取得联系。住戶的中央处理器还可与小區内的其他住戶进行双向对讲,就相当于区域内的对讲机。
4. 小区局域网服务:小区内

5. 无线夜视摄像头:

光线直接入入,声音清晰,住户室内不需要再安装摄像头,也不需要接网线,让您在家中沙发上都可享受

6. 小区局域网服务:

小区内



▼青枫墅园A区出入口效果图

南北讲坛

在本期南北讲坛,集团公司成本管理部付成峰结合自己的岗位实践,从专业工作角度,就“如何有效完善和控制现场价格的签证”进行了阐述,与全体同仁交流、共享。

如何有效完善和控制现场价格的签证

签证工作是一项政策性、技术性、专业性很强的工作,各方委派具有相应专业知识的人员,对于签证价格较大或大宗材料单,必须加盖公章。
(2)凡签证及有关文件中已有规定的,不需再行签证。
(3)现场签证内容、数量、项目、原因、部位、日期、结算方式、结算单价等必须明确。
(4)现场签证一定要及时,不应指拖到签证时才算,对于一些重大的现场变化,还应及时拍照录像,以保存第一手的原始资料。
(5)签证要一式三份,各方至少保存一份原件,避免自行修改,为结算时提供真实可靠的依据。
(6)签证应及时输入电脑归档,在签证时,统一以证明单签证送审单位盖章交给审核单位的,避免在审核过程中,各方根据自己的需要自行补交签证单,编号一致,若是设计变更,可编“增-xxx-xxx”,若是甲方主导变更,可编“甲-xxx-xxx”,并按日期顺序装订,以便查找,利于结算审核。
2. 主要措施: 技术措施是多方面的,主要是重视抓好四个环节:
(1)限额设计设计环境。技术人员应掌握以下八点:
(1)现场签证必须有三方主体(业主、监理单位)代表签字,对于签证价格较大或大宗材料单,必须加盖公章。
(2)凡签证及有关文件中已有规定的,不需再行签证。
(3)现场签证内容、数量、项目、原因、部位、日期、结算方式、结算单价等必须明确。
(4)现场签证一定要及时,不应指拖到签证时才算,对于一些重大的现场变化,还应及时拍照录像,以保存第一手的原始资料。
(5)签证要一式三份,各方至少保存一份原件,避免自行修改,为结算时提供真实可靠的依据。
(6)签证应及时输入电脑归档,在签证时,统一以证明单签证送审单位盖章交给审核单位的,避免在审核过程中,各方根据自己的需要自行补交签证单,编号一致,若是设计变更,可编“增-xxx-xxx”,若是甲方主导变更,可编“甲-xxx-xxx”,并按日期顺序装订,以便查找,利于结算审核。
2. 主要措施: 技术措施是多方面的,主要是重视抓好四个环节:
(1)限额设计设计环境。技术人员应掌握以下八点:
(1)现场签证必须有三方主体(业主、监理单位)代表签字,对于签证价格较大或大宗材料单,必须加盖公章。
(2)凡签证及有关文件中已有规定的,不需再行签证。
(3)现场签证内容、数量、项目、原因、部位、日期、结算方式、结算单价等必须明确。
(4)现场签证一定要及时,不应指拖到签证时才算,对于一些重大的现场变化,还应及时拍照录像,以保存第一手的原始资料。
(5)签证要一式三份,各方至少保存一份原件,避免自行修改,为结算时提供真实可靠的依据。
(6)签证应及时输入电脑归档,在签证时,统一以证明单签证送审单位盖章交给审核单位的,避免在审核过程中,各方根据自己的需要自行补交签证单,编号一致,若是设计变更,可编“增-xxx-xxx”,若是甲方主导变更,可编“甲-xxx-xxx”,并按日期顺序装订,以便查找,利于结算审核。
2. 主要措施: 技术措施是多方面的,主要是重视抓好四个环节:
(1)限额设计设计环境。技术人员应掌握以下八点:
(1)现场签证必须有三方主体(业主、监理单位)代表签字,对于签证价格较大或大宗材料单,必须加盖公章。
(2)凡签证及有关文件中已有规定的,不需再行签证。
(3)现场签证内容、数量、项目、原因、部位、日期、结算方式、结算单价等必须明确。
(4)现场签证一定要及时,不应指拖到签证时才算,对于一些重大的现场变化,还应及时拍照录像,以保存第一手的原始资料。
(5)签证要一式三份,各方至少保存一份原件,避免自行修改,为结算时提供真实可靠的依据。
(6)签证应及时输入电脑归档,在签证时,统一以证明单签证送审单位盖章交给审核单位的,避免在审核过程中,各方根据自己的需要自行补交签证单,编号一致,若是设计变更,可编“增-xxx-xxx”,若是甲方主导变更,可编“甲-xxx-xxx”,并按日期顺序装订,以便查找,利于结算审核。

事前预算 事中控制 事后反馈

——建德公司实行全面预算管理制度

本报讯 预算管理制度是现代企业普遍实行的一种管理方式,通过预算管理可以动态地了解到企业具体经营情况和成本费用支出状况,并能及时发现和解决问题,能为企业经济决策提供重要依据。通过全面预算管理的实施,企业总体目标分解细化,落实到各部门、使各部门都明确自己的工作任务和任务,减少企业管理的随意性,也能充分促进企业各项业务沿着正确的轨道发展。
因此,为更有效地促进全面预算管理理念与实际运行紧密结合,根据集团公司全面实行预算管理的要求,建德公司于去年开始将理念宣传贯彻到强化预算执行等多方面入手,在整个公司范围内全面实行预算管理。公司全体员工也积极踊跃参与,认真实施,同时各部门还严格按照操作规范标准来承担责任,不作预算不能收取的原则,将预算尽量细化,还自制了一系列相关费用明细表,实现成本、费用支出与对应的收入相匹配,并按按照针对不同成本采用不同预算的编制方法,自上而下,再自下而上,由财务部和各部门互相沟通协调。
目前,经过一年多的实践,公司已初步建立了一个以预算执行为核心,以预算控制及分析为重要环节,以预算管理为依据,通过全面预算管理的实施,企业总体目标分解细化,落实到各部门、使各部门都明确自己的工作任务和任务,减少企业管理的随意性,也能充分促进企业各项业务沿着正确的轨道发展。
因此,为更有效地促进全面预算管理理念与实际运行紧密结合,根据集团公司全面实行预算管理的要求,建德公司于去年开始将理念宣传贯彻到强化预算执行等多方面入手,在整个公司范围内全面实行预算管理。公司全体员工也积极踊跃参与,认真实施,同时各部门还严格按照操作规范标准来承担责任,不作预算不能收取的原则,将预算尽量细化,还自制了一系列相关费用明细表,实现成本、费用支出与对应的收入相匹配,并按按照针对不同成本采用不同预算的编制方法,自上而下,再自下而上,由财务部和各部门互相沟通协调。
目前,经过一年多的实践,公司已初步建立了一个以预算执行为核心,以预算控制及分析为重要环节,以预算管理为依据,通过全面预算管理的实施,企业总体目标分解细化,落实到各部门、使各部门都明确自己的工作任务和任务,减少企业管理的随意性,也能充分促进企业各项业务沿着正确的轨道发展。

因此,为更有效地促进全面预算管理理念与实际运行紧密结合,根据集团公司全面实行预算管理的要求,建德公司于去年开始将理念宣传贯彻到强化预算执行等多方面入手,在整个公司范围内全面实行预算管理。公司全体员工也积极踊跃参与,认真实施,同时各部门还严格按照操作规范标准来承担责任,不作预算不能收取的原则,将预算尽量细化,还自制了一系列相关费用明细表,实现成本、费用支出与对应的收入相匹配,并按按照针对不同成本采用不同预算的编制方法,自上而下,再自下而上,由财务部和各部门互相沟通协调。
目前,经过一年多的实践,公司已初步建立了一个以预算执行为核心,以预算控制及分析为重要环节,以预算管理为依据,通过全面预算管理的实施,企业总体目标分解细化,落实到各部门、使各部门都明确自己的工作任务和任务,减少企业管理的随意性,也能充分促进企业各项业务沿着正确的轨道发展。

签证及时和真实。
3.经济签证。工程施工期间,由于场地变化、业主要求、环境变化等可能造成工程实际造价与合同造价产生差额的各类签证,主要包括业主违约,非承包商引起的工程变更及工程环境变化,合同缺陷等。因涉及面广,项目繁多复杂,尤其要把把握好有关签证、文件规定,切实加强控制签证范围和数量。对已完工程计量、支付款复核,进行投资计划与实际比较,造价控制分析和预测,排除投资风险,方便工程实际投资不超过计划的投资。具体详见如下内容:
(1)延误工期和索赔处理相关签证。按程序索赔审核签证的范围,成立条件、分清责任,认可合理索赔签证,业主审定。
(2)材料单价的签证是影响工程造价的重要因素之一,在办理材料单价的签证时,应注意掌握哪些时间签证内容,以书面形式签证的日期与现场实际停工日期是否一致,并明确注明。对于签证费用已明确规定的,不要再行签证;对于签证没有规定,如何约定和补偿,应根据不同的工程实际情况或参考相同类似定额和有关规定来补偿。
总之,对现场签证价格有效的控制看似简单,其实也并不简单,整个控制过程也是一个系统工程,我们要充分认识签证控制是关键,更要充分认识条件、合理制定管理目标,采用科学的方法,切实做好、规范流程签证,做到事前控制,才能起到事半功倍的效果。(付成峰)