



■浙企准字第A001号  
■2015年3月9日  
第2期(总第324期)  
■编辑部电话:0571-28118066  
■编辑部地址:杭州市天目山路306号  
■电子邮箱:jj@hz-jg.com

# 杭州建工报

杭州建工集团有限责任公司主办  
HANG ZHOU JIAN GONG BAO



扫一扫  
关注“杭州建工集团”微信公众订阅号

内部刊物 免费赠阅

2015年新春工作会议圆满落幕,来连毛董事长提出——

## “杭建与时代同行!”

杭州建工集团2015年新春工作会议于2015年2月12日在浙江省人民大会堂国际会议厅隆重召开。集团机关人员、分公司和项目部主要负责人,杭安、杭构、广通劳务主要管理人员参加了会议。

会议由集团公司副总经理郑育辉主持。集团公司总经理宋志刚,杭安公司党委书记兼总经理孟功乔,杭构集团总经理周永元,集团公司总经理助理兼广通劳务公司董事长赵彪分别作了年度工作报告。会议还安排了年度先进代表发言以及表彰2014年度集团各项先进等环节。在会议的最后,集团公司董事长来连毛作了题为“杭建与时代同行”的重要讲话。

集团总经理宋志刚首先作集团年度工作报告。2014年,集团在“补正”的发展方针和“一体两翼”的发展格局下稳步健康发展。全年完成产值76.2亿元,新承接业务98.5亿元,已经提前一年全面完成企业“十二五”规划目标。在创优达标建设工作中,除青海湖二郎剑景区观海酒店工程项目获全国“AAA级安全文明标准化工地”称号、富阳大家小墅二标段项目部获得全国“安康杯”竞赛优胜班组称号外,还获得了多项省、市、区级荣誉,并新获得3项国家专利、新增1个市级企业文化中心等。

2014年,集团坚持经营转型,拓展“大基地、大市场”,在河南、安徽、云南等区域市场实现了多点开花;坚持管理转型,以推行项目绩效管理体系为主体、以资源管理和技术创新为两翼,全面实现了管理体系的升级和优化。针对2015年,宋志刚总经理提出,2015年是杭州建工全面铺开和落实企业“二次转型”的关键之年。集团要坚持二次转型的发展思路,以经营创新为龙头,一手抓制度建设,一手抓深化管理,不仅要打好“十二五”规划的收官之战,也是要为企业“十三五”规划奠定良好的基础。一方面,经营“二次转型”要求创新经营模式,要多探索、多尝试;另一方面,管理“二次转型”要进一步完善机制与模式,增强资源整合能力,用有限的资源扩大管理边际、提升管理精度,双管齐下共助企业在“新常态”下的稳健发展。

杭安公司孟功乔总经理在工作报告中提出,2015年要多管齐下,加快经营步伐,在“质”、“量”、“精”等方面取胜,坚持精细化管理模式,树立品牌竞争意识,提升企业资质,培育人才队伍,为向“和谐、严谨、精致”富有竞争力的特色



安装企业发展提供源源不断的动力保障。杭构集团周永元总经理也提出了企业2015年发展的思路--贯彻“稳中求进、实干提效、奋发有为”工作方针,深化“成本、效益”管控主题,为争取全面实现企业“十二五”战略规划目标而努力。广通劳务赵彪总经理的工作报告中指出2015年将以“注重管理、适度调整”为工作基调,以改革的决心和勇气,继续加大队伍建设,加强创新力度,推进转型升级,确保公司各项业务持续增长。

另外,集团公司何伟良、杭安公司夏光义和杭构公司邵华峰还分别作为先进代表进行了发言,介绍了很多在一线工作中的优秀经验和做法,值得推广和学习。

会议最后,集团董事长来连毛发表了重要讲话。他首先对集团2014年的总体工作进行了点评。来董事长说,从全局来看,2014年的“补正”补在了点子上,成效显著。从年初的项目绩效管理的梳理和体系化,到年中大力推进资源采购集中供应,到年尾的连续中标的公建项目,杭州建工一步步稳扎稳打,又一次顺应了宏观大环境和行业变革的发展变化,为企业成功地推行“二次转型”开了一个好头。2014年我们提前实现了企业“十二五”规划目标,是值得自我肯定和嘉许的一年。

面对当前的社会经济形势和行业发展动态,我们应该如何应对?应该如何前行?来董事长在认真分析了我们目前企业发展所面临的“危”与“机”后,提出了对集团2015年工作的要求,即:我们,杭州建工,与时代同行!

在解决问题的方法论中,来董事长从两个角度阐述了集团该有的应对思路和应对办法。首先,从时代进化的特点

力,来创建未来。

其次,从时代的政治大环境看,我们已经进入了经济发展的“新常态”。“新常态”将给中国带来新的发展机遇,同时新常态将给杭州建工带来新的发展机遇。我们要抓住经济大方向走势的“势”与“力”,才能真正实现企业向质量效率型集约增长的转变,实现企业的升级。而住建部综合治理两年行动方案和新资质标准的“危”与“机”,更是对我们下步企业的市场行为规范、分包管理、材料供应、劳务管理、质量安全保障体系管理等工作提升了更高的要求。

如何来具体解决问题,针对2015年工作,来董事长从“要创新思路”、“要用好各种平台”、“要实现更大层面的资源共享”、“要进一步推广材料的集中供应”和“要重视对人才的引进和培养”等五个方面的具体要求,要做好准备,主动拥抱变化,不畏挑战,抓住机遇,才能跟上步伐与时代同行!

会议还对集团2014年的先进集体和个人代表进行了表彰,集团总助兼广通劳务董事长赵彪、集团总助兼河南分公司经理何伟良荣获了集团“2014年度突出贡献奖”的光荣称号。会议还颁发了“先进集体”、“先进基层党组织”、“先进员工”、“优秀党员”、“创优达标先进个人”、“最佳新人奖”和“优秀通讯员”等一系列奖项。

羊是吉祥的象征,羊是祥瑞的兆头。坚信新的一年,在集团股东和董事会的正确领导下,杭建人将守好“十二五规划”的最后一关,做好“二次转型”,杭州建工必定将与时代同行!

(综合办 赵文琪)

看,我们现在身处互联网时代,而互联网时代的思维方式,是我们在日常工作中务必体会和运用的。要学习“用户思维”,换位思考,关注内外部客户的价值点;要学习“极致思维”,把企业的质量管理与品牌建设做到极致;要学习“迭代思维”,在前行的过程中做好各项准备工作,允许试错,但要及时纠正;要学习“大数据思维”,在日常工作中累积数据,分析数据,提供解决问题的途径与方法;要学习“平台思维”,通过搭建各种平台,制定公平公正的游戏规则,来释放发展活力,来创建未来。

首先,从时代的政治大环境看,我们已经进入了经济发展的“新常态”。“新常态”将给中国带来新的发展机遇,同时新常态将给杭州建工带来新的发展机遇。我们要抓住经济大方向走势的“势”与“力”,才能真正实现企业向质量效率型集约增长的转变,实现企业的升级。而住建部综合治理两年行动方案和新资质标准的“危”与“机”,更是对我们下步企业的市场行为规范、分包管理、材料供应、劳务管理、质量安全保障体系管理等工作提升了更高的要求。

会议还对集团2014年的先进集体和个人代表进行了表彰,集团总助兼广通劳务董事长赵彪、集团总助兼河南分公司经理何伟良荣获了集团“2014年度突出贡献奖”的光荣称号。会议还颁发了“先进集体”、“先进基层党组织”、“先进员工”、“优秀党员”、“创优达标先进个人”、“最佳新人奖”和“优秀通讯员”等一系列奖项。

羊是吉祥的象征,羊是祥瑞的兆头。坚信新的一年,在集团股东和董事会的正确领导下,杭建人将守好“十二五规划”的最后一关,做好“二次转型”,杭州建工必定将与时代同行!

## 内容提要 NEIRONGTIYAO

在新春工作会议上来董事长、宋总经理讲话

详见第 01、02 版 >>

2014 年度各类先进名单

详见第 03 版 >>

新春团拜会

详见第 04 版 >>

## “我们与时代同行!”

—来董事长在新春工作会议上的讲话(摘要)



同志们:

大家好!

首先,请允许我对各位一年的辛勤工作和用心付出表示衷心的感谢,为各单位、各位员工在一年里取得的显著成绩表示祝贺并致以崇高的敬意!

今年羊年春节来的有点晚,等过完年回来都已经是早春三月了,但我们的工作不能等。所以这段时间工作安排的比较密集,尽管年内工作非常忙,昨天我们还是花了一整天的时间,把我们整个集团公司,我们土建这块将近七八十号人,对住建部各项规章制度要求进行了宣贯,同时对我们集团公司2014年完善修正的工作指南进行了宣贯,对我们下步项目管理中的思路与具体措施进行了探讨。而今天,我们又专门召开集团各个层面的管理骨干会议——新春工作会议,告知大家我们新的一年工作方向、工作目标与工作重点。大家可以深刻感受到,我们的工作节奏在不断地加快,我们的工作作风更趋于务实。因为,这一切是时代赋予我们的责任,在现在的形势中,我们不能掉队,我们不能落伍!

(2014年工作回顾、点评)

首先,我先回顾一下2014年的工作并做一个简要的点评。回想2014的年会上,大家可能还有印象,我讲2013年是幸福的一年,因为在座每一位的奉献、才干和坚持,让我时刻感受到被信任、被托付的幸福。因为我们2013在2012的基础上取得了巨大的成果,那么站在2015年的年头上,我怎么定论2014年呢?

2014年我们提前实现了“十二五”规划目标。同志们,四年前,当我们制订规划目标时,我坦率地跟大家讲,这个目标根据企业2000年以后运作过来的状况来说,我们的各项资源、现有掌握的市场份额都是远远不够的,但是基于我们有这么好的平台,这么好的干部和员工,我们做了这么一个十二五规划,当时心里是忐忑不安的。现在回过头看,当我们目标一致,当我们用心用情时,我们所迸发出的潜能是惊人的!当年,我给各位解读了集团的“十二五”规划,当时的主题还有人记得吗?当时的主题是非常温馨的,非常有诗意的这么一个主题——我们和未来有个约会!那天的“未来”本来是指一年后的今天,或者说一年后的新春会议,而今天它却提前到来,而且是整整提前了一年。同志们,我们应该为我们自己自豪,我们应该给我们自己鼓掌,我们应该向我们自己致敬!

2014年的各项“补正”工作可圈可点。去年新春工作会议上,我提出了2014年要“五个补上”——补上危机感,补上责任感和执行力,补上协同力和开放心,补上严谨和细节,补上信念和热情。要求比较高,一年下来,可能有些方面补上了,有些方面没补上;有些人补上了,有些人没补上,但从全局来看,2014年的“补正”补在了点子上,成效显著。大家不知有没有留心,今天我们代表发言的几个报告都非常有代表性,有河南分公司的、杭构集团二分部邵华峰的、杭安公司机电第二分公司夏光义的,这恰恰体现出我们2014年提出要补上的几个。如果是要学习的话,我认为向集团本级、杭构集团、杭安公司这几个汇报材料里的内容作为标杆来学习绰绰有余,足够了。什么叫危机,什么叫在细处,什么叫粗活细作、粗活精作,你说创新在哪里?创新不只是原创性的创新,创新要在原来基础上的创新。比如说,混凝土的试块,堆在那里很多,最简单把它破碎掉,在块状的混凝土中把它消化掉,看看钱不多,但这体现出什么?体现出节约,体现出什么?体现出精神。我们河南分公司也一样,我几年讲下来,河南分公司能做到的,我们为什么不能跟进。最简单的一个基础点——巡检,精益求精、不断提高、不断地找毛病。

(下转第 5 版)

积极应对建筑业行业发展大变革——

## 杭州建工召开项目管理专题宣讲会



如此大规模召集各分公司经理、各项目负责人来参加学习型的会议,可谓是杭州建工历史上的首次,也反映出本次会议的重要性。2014年,集团产值、新承接、利润等指标均创历史新高,创优夺杯方面也有颇多亮点。但企业要能保持健康稳定的发展趋势,就必须走上可持续、规范化的道路。

宋志刚总经理对分公司经理及项目负责人提出了两个具体的要求:一是“重视”,要在思想上对《工程质量治理两年行动方案》高度重视,“两年行动”不仅是个检查过程,更是一个长效的管理机制,对项目的工程质量、安全生产、文明施工的管控都提出了更规范的要求,特别是工程质量终身制的推行,不仅将直接追究项目经理的责任,更是要追溯到企业。未来,越是规范的企业,越能走得长远。二是“理解”,本次新修编的《项目管理指南》涉及工程管理、人力资源管理、财务管理、信贷管理、法务审计、合同评审、二次成本预算等各个内容,这些都是为了提高工程的管控水平和项目风险防控能力。分公司经理、项目负责人要积极给予配合和理解,在项目管理过程中将制度执行、落实下去。

会间,各部室负责人结合住建部的相关文件要求及《项目管理指南》的工作流程对项目管理、安全生产管理、财务管理、人力资源管理等内容进行了宣讲。

集团董事长来连毛作了大会总结。来董事长指出,住建部系列文件出台后对建筑业的监管形势非常紧迫,目前已经有很多的企业被通报批评,平常项目管理过程中一些容易被忽视的细小的问题,比如项目经理签字不规范、相关资料的缺失等,一旦被查到就是被通报,这体现了住建部目前对不规范的项目管理态势处理的决心。住建部现在的管理模式就是真正要把建筑市场规范起来,使规范的建筑企

业有活路,让中国的建筑业能健康、平和地发展。

来董事长就如何能使企业长远发展,如何让工作在现有的基础上提高一个层面,提出了“四个学会”:

一是学会成长,要善于学习才会成长,不善于学习的只能原地踏步继而被时代淘汰。学会成长,首先自身的理念和思考要“与时代同行”,其次技能方面也要与现在的要求相匹配,例如装配式建筑、钢结构、市政等专项行业在未来的发展,也要求我们要先做好准备,届时才能抓住先机、获得先手。

二是学会理解,作为分公司经理、项目负责人,需要有智商,但更需要有情商,情商中很大的比重就是学会理解,就是要站高一个层面看待问题,这样才会对自己的工作有一种新的认识。2014年,集团对项目巡检了150余次,开出了1700多项整改单,2015年在此基础上还会加大巡检的力度和密度,特别是市场行为的检查,目的就是为了提高工程质量、提升项目管理水平。

三是学会承担,分公司和项目部是企业运作的实际层面,所承担的责任非常重,但是必须要形成“千斤重担众人挑”的意识,更要勇于对事业的担当,对创新的、有难度的项目要勇于尝试,同时把控好项目运作的风险。

四是学会珍惜,要珍惜杭州建工提供的好的平台、好的团队、好的群体来给大家发展的空间,珍惜现有的资源,用感恩的心态去工作,一定会迸发出更大的能量。

春寒虽然还料峭,但是杭州建工已经整装待发,去积极应对建筑行业的新变革,今天先行一步,规范企业运作,必定能换来企业的核心竞争力,在未来的市场竞争中破浪前行!再创辉煌!

(综合办 邮栋)

## 集团宋志刚总经理作年度工作报告——

# 以标准化推动管理升级 用强管理加快转型步伐 为确立企业“十三五”目标夯实基础

尊敬的来董事长、各位领导、各位同仁：

大家下午好！下面我代表集团经营班子，向大会做年度工作报告。

## 第一部分 2014年工作总结

2014年，集团秉承着“补正”的发展方针，坚持科学发展观，适时调整企业发展战略和发展方向，不断地通过完善企业经营管理体系建设，推进经营管理的标准化和规范化，形成“一体两翼”的发展格局，从而进一步加快了企业转型升级的步伐。

### 一、各项经济技术指标完成情况

2014年，集团完成产值76.2亿元，完成年度计划121%，比去年同期增长27%；完成新承接业务98.5亿元，完成年度计划130%，比去年同期增长22%。全年实现利税超过2.5亿元。至此，集团已经提前一年全面完成企业“十二五”规划目标！

在创优达标建设工作中，集团本级2014年成绩不俗。青海湖二郎剑景区观海酒店工程项目获全国“AAA级安全文明标准化化工地”称号，杭氧集团农转非居民拆迁安置房项目获“西湖杯”，浙江省水上运动训练基地游泳馆、近江单元农转非居民拆迁安置房工程一标段获“西湖杯”（结构优质奖）工程，合肥拓基城市广场金座C项目获合肥市优质结构工程奖。瑞安江南物流园区仓储中心工程QC小组获全国工程建设优秀质量管理小组二等奖等。另外，集团富阳大家墅二标段项目部也首次获得全国“安康杯”竞赛优胜班组称号；造价咨询分公司被评为市级青年文明号；集团通过了省级文明单位复评工作等。

杭安公司参建的杭州高薪网络与通信设备基地项目获国家优质工程奖；另有参建的2项工程获“中国安装之星”，4项工程获“钱江杯”，6项工程获“安装杯”，2项QC小组被浙江省工程建设质量管理协会评为“浙江省工程建设优秀质量管理小组”，其中1项QC小组的课题推荐到中国施工企业管理协会发表。

杭构集团有1项课题获浙江省建设科学技术三等奖，还成功创建“青年安全示范岗”1项、杭州市建设系统“工人先锋号”1项，“2013年度市级青年文明号”1项等；另外，杭构集团员工俞国钢获杭州市“五一劳动奖章”称号。

### 二、深耕经营转型，推动集团“大基地、大市场”建设

集团河南市场不仅仅在传统施工承包业务量上有了进一步拓展，在经营模式上也实现不断创新。2014年，河南分公司施工承包新承接业务量轻松越过14亿。同时，尝试参与城中村改造项目、尝试与房地产开发的互联互通，力争通过短、平、快的操作，促进分公司效益的不断提升，并为分公司搭建更加稳定的发展平台。

集团安徽分公司全年施工新接任务量近8亿，同时，安徽分通过BT的方式，承接了安徽灵璧虞姬大道项目，造价约2个亿。加上安徽市场的巨川新世界项目，集团公司在安徽市场的新接业务量已经达到了近20亿。

云南分公司承接大理汇宁豪苑项目，造价1.53亿元，以及经开区新建医院项目建安工程，造价3.2亿元，在西南区域布下了第一颗棋子。

2014年区域分公司为杭州建工本级带来了超过六成以上的新承接量，证明“走出去”战略和“大项目、大基地”战略是可行的。未来，集团将把大基地的成功建设经验进行归纳和总结，寻找有潜力的市场，进行推广和复制。

集团在杭分公司新接业务量也在稳定增长。一分公司承接丽水市太阳养生养老中心工程，造价2亿。二分公司承接笕新社区居民委员会旧厂房改建工程，造价1.25亿元；天都城项目，2.72亿元；中标的重点工程杭州市中医院丁桥分院项目，造价3.35亿。三分公司承接湖州太阳城1标段工程，造价1.25亿元。五分公司承接浙江省建筑安装高级技工学校迁建工程（一期）项目，造价1.43亿元，在杭分公司重点抓住公建项目，呈现出齐头并进的良好发展态势。

### 三、推行项目管理标准化，以项目绩效考评体系作为管理标准化“一体”，夯实管理基石

#### （一）制度先行，建立标准化的项目绩效考评体系

作为完善项目管理的重头戏，2014年上半年集团接连出台了《项目部考核管理办法》等系列制度，为推行和强化项目标准化管理提供了过硬的制度保障。

各项制度从项目的绩效管理模式、项目的月度和季度检查、项目现场的质量和安全管理等各个方面的工作都做了严格而细致的规范性要求，明确了现场管理奖罚措施标准，把以往工作中难以细化、难以操作的众多节点都进行了确定。

#### （二）强化执行，推行标准化的项目巡查，强调日常管控

以分公司月度自查、公司季度巡查、不定期重点项目巡查为“三位一体”的项目管控体系日趋完善。2014年，巡查工作涵盖了各重点项目部，共实地检查项目150余次。

从巡查结果来看，我们的项目管理较以往更加规范与细致，并从评价体系上做到了一致，做

到了巡查结果经得起横向比、纵向比。特别是从三次巡查中，也凸现出了青海湖观海酒店、遂昌二中等标杆项目。

#### （三）统一信息、统一标识，采用标准化的数据和信息

针对企业原报表信息上报途径不一、口径不一等情况，2014年集团特别发文对生产报表系统进行了规范，明确了生产计划统计、资金计划、材料采购、设备租赁、民工工资、合同台账以及重点工程信息反馈等内容，为项目的进度控制、成本控制和最后的项目结算积累一手信息，为推行项目精细化管理提供精准数据。

同时，集团又进一步完善了企业设备“租赁一体化”管理方案，通过搭建平台，明确分工，进一步理清了企业设备分承包方的管理思路，并通过大型机械设备等在用资产的排查，为下一步推行“租赁设备一体化”管理模式打好基础。

#### 四、推行资源管理和技术创新标准化，成为标准化管理体系的“两翼”，助力落实强管理

##### （一）资源管理标准化，让有限的资源加快流动和成长

1、以青年员工培养为抓手，打造企业的人才储备库

2014年，集团出台了《青年员工分册实施办法》，并辅之以青年员工一对一的职业规划，开展定期或不定期的面谈工作，以及时掌握青年员工的动态，让员工能明确自己的阶段性发展目标，增加对企业的认同感和归属感。针对近年青年员工较多的情况，集团明确了不同规模分公司和项目部的相关人力资源管理工作机制，以建立起覆盖到分公司和项目部的人力资源管理网络。

2、以资金直付为抓手，强化资源配置管理，提高运转效率

2014年上半年，集团出台了《大宗材料集中供应管理办法》，从外部选取了战略合作伙伴，以此为切入点推行了大宗材料采购合格供应商制度。目前，该项工作已经全面铺开，我们不仅增强了资源集约化管理，确保了在建项目材料品质，更关键的是通过资金直付的方式实现资源的整合调配，以加大项目的盈利能力。同时，集团也在不断推进资金结算中心的建设工作。资金结算中心的建设，不仅有利于企业资金的汇聚和效率的提高，也有利于项目资金收付管理的规范、有序。

##### （二）创优机制标准化，打造技术创新发动机，加快企业“升特”步伐

2014年上半年，集团出台了《项目质量管理和技术研发奖罚办法》。结合集团2014年度创优夺杯及创标化计划，通过日常不断的巡查与督促，促使各分公司和项目部按照计划要求按时申报各类技术类奖项；同时也对其他项目起到带动效应，树立企业和项目经理的品牌意识。

根据年度工作计划，集团2014年获取了杭州市市级技术中心资格。同时，集团本级又新获得了3项国家专利，也创下了新的纪录，这说明要够重视、有投入、企业技术创新的道路还是行得通的。

##### 五、强化内部审计工作，充分发挥监督、评价、控制和服务的作用

2014年，集团完成各类型审计项目70余项。通过内部审计不仅督促相关部门完善各自管理职能，总结和推广优秀项目管理经验；更是起到了针对亏损项目及时查找原因更是起到了针对风险项目及时查找原因，提出改善管理建议，并与项目责任人进行沟通或移交法务，弥补损失等积极作用。

##### 六、做强做精专业发展，子公司各具亮点

###### （一）理顺管理，杭安积极主动“抢市场”

2014年，杭安公司进行了一系列的企业制度梳理工作，提出了“完善管理制度，规范工作流程”的要求。通过流程的再造和制度的完善，杭安公司形成了规范有序、风险可控、职责明确、令行如一的管理体系。

##### 七、第三部分 2015年工作计划

2014年8、9月间，住建部连出重拳，出台了《工程质量治理两年行动方案》等系列规范建筑业市场管理的文件，为建筑业未来发展指明了方向，也为建筑企业自身的发展提出了明确的要求。

其实早在集团2014半年度工作会议上，来董事长就提出，集团下一步的发展目标是要做好“二次转型”，即要从传统的管理模式向专业的、制度化的模式升级，要变外延式发展为内涵式发展。

2015年，是杭州建工全面铺开和落实企业“二次转型”的关键之年。集团要坚持二次转型的发展思路，以经营创新为龙头，一手抓制度建设，一手抓深化管理，不仅要打好“十二五”规划的收官之战，也是要为企业“十三五”规划奠定良好的基础。

##### 八、一、仔细研判，编制企业“十三五”发展规划，为未来发展指明道路

2015年，是企业“十二五”规划的收官之年，从企业5年的发展进程看，我们的规划对引领企业发展起着有力的指导作用。2015年，新一轮的企业五年规划也要提上日程。

各单位和部门都要充分重视这项工作，集团也将成立新一轮企业五年规划的领导小组和工

大力推广湿拌砂浆的新商机，成为杭州市首批生产湿拌砂浆试点推广的三家企业之一，2014年已有两个项目计2.1万方湿拌砂浆签约。

##### （三）立足安徽基地，广通劳务稳扎稳打拓展现“大劳务”发挥规模化优势

广通劳务是与集团安徽分、四分公司多块牌子，同一套班子在运作。在坚持传统劳务拓展的同时，分公司在自营项目管理班子组建、职能划分、任务分配、施工组织、运作模式及考核指标等环节上，做了很多对集团发展模式具有创新意义的举措。

2014年，广通劳务传统劳务业务完成产值超过13亿，新接业务量13.1亿。以集团分公司名义承施的安徽地区项目，不仅搭建起了以安徽合肥地区为中心，辐射蚌埠、宿州、灵璧、芜湖等多个地区的市场布局，而且也为项目团队建设和人才培养提供了极好的工作平台。

##### 九、七党委以“群教活动”回头看为重点，切实转变工作作风，为企业转型升级保驾护航

2014年，集团党委以问题为导向为抓手开展了群教活动问题整改及“回头看”的活动，深化和提升了领导干部的群众观念意识、廉洁自律意识，再次营造起各级领导干部的创业激情和克难斗志，形成了“向心力”，发挥了“正能量”。

另外，集团党委还积极推进惩治和预防腐败体系建设，出台了《杭州建工集团2015-2017年惩防体系建设实施意见及责任分解》，集团与二级基层党组织签订的目标管理责任书也纳入了年审考核工作。

在企业精神文明建设方面，集团党政工团齐心携手以四季为时间轴，打造以“我们在路上”为主题，以“学、助、和、健”为核心的系列文化活动，而党员先锋工程、“道德讲堂”、志愿者服务、青字号工程，参加无偿献血、春风行动、文明结对等活动，也无不体现了企业花大力气完善社会责任体系的建设，打造对内团结、活泼、对外有承担、有责任的优秀企业形象。

##### 十、第二部分 2014年工作中存在的问题

回顾2014年，尽管集团的各项业绩指标较上年度有较大增长，但总体看，我们仍有以下几个方面的工作亟待提升。

###### 一、项目的基础设施水平

集团本级在项目管理中的一些基础工作仍显薄弱。比如项目管理前期的手续、班子组建、资料管理、日常安全质量体系保障、分包管理、收支管理、索赔管理、结算谈判等细节，我们都还有很大的改进与提升空间。

###### 二、部分单位工作缺乏创新的动力和能力

2014年总的来看，我们的河南分公司和安徽分公司不仅保持了传统业务规模的迅速增长，而且在尝试更多新的经营手段与方式。相比之下，我们在杭分公司发展的动力、实际的举措、以及取得的业绩等方面，与其相比还是有差距。

另外，我们有的职能部门也缺乏工作创新的理念与手段，在工作中自己主动去解决问题的办法与思路不多，更多的是依靠管理层的督促与催办。

###### 三、资源配置仍需要继续优化

项目合格的管理人员配置仍然缺口较大。这项目工作要求我们各层面的管理人员要从理念上、实际行动上通过持续不断地优化项目部人员配置，来逐步实现项目管理水平的稳步提升。

###### 四、制度执行力还需要进一步增强

我们已经出台了很多好的、具有可操作性的制度来深化和优化我们的管理体系，但是在落实的过程中，执行力还不够强硬，在一些原则性的事项上，必须要有执行的刚性，才能让好的制度发挥其优势。另外，分公司也好、职能部门也好，赋予你们管理监督的权利，你们也要同时承担起相应的责任，责权相符才能建立起一个健康完善的管理体系。

##### 十一、第三部分 2015年工作计划

2014年8、9月间，住建部连出重拳，出台了《工程质量治理两年行动方案》等系列规范建筑业市场管理的文件，为建筑业未来发展指明了方向，也为建筑企业自身的发展提出了明确的要求。

其实早在集团2014半年度工作会议上，来董事长就提出，集团下一步的发展目标是要做好“二次转型”，即要从传统的管理模式向专业的、制度化的模式升级，要变外延式发展为内涵式发展。

2015年，是杭州建工全面铺开和落实企业“二次转型”的关键之年。集团要坚持二次转型的发展思路，以经营创新为龙头，一手抓制度建设，一手抓深化管理，不仅要打好“十二五”规划的收官之战，也是要为企业“十三五”规划奠定良好的基础。

##### 十二、一、仔细研判，编制企业“十三五”发展规划，为未来发展指明道路

2015年，是企业“十二五”规划的收官之年，从企业5年的发展进程看，我们的规划对引领企业发展起着有力的指导作用。2015年，新一轮的企业五年规划也要提上日程。

各单位和部门都要充分重视这项工作，集团也将成立新一轮企业五年规划的领导小组和工

作小组，在认真研判市场形势和行业发展趋势的前提下，分析企业资源和能力，明确企业发展定位，在各个细分市场中寻找新的利润增长点，为企业未来5年的发展制定合理规划目标及实施方案。

##### 十三、二、经营“二次转型”，增强业务创新能力，用创新思路拓展经营模式

虽然集团在2013年年中工作会议中就已经针对在杭分公司的经营，提出要拓宽经营渠道，大力拓展公开招投标项目的比例以及强化项目管理权限等举措，并且我们出台了相应系列内部扶持政策，但是从我们一年半的运行效果来看，我们的工作节奏还是要提高。这一步，我们在2015年还将继续加大推进力度。

另外，对于公司总体经营方向的把握上，我们还要重视国家对有关推进城镇化建设的扶持与倾斜政策，通过多种渠道、各种方式参与其中。要不断调整自身的经营目标与策略，及时跟上国家对建设行业的发展指向。

##### 十四、三、管理“二次转型”，完善机制与模式，增强资源

（一）完善企业内部考核机制与模式，推进项目部和分公司绩效管理工作的全面提升

2015年开始，我们有两个重头戏工作要重点推进。

1、依照住建部有关管理要求，完善企业项目目标责任制管理体系搭建工作，尤其要体现在通过项目目标管理责任书的修订工作上。我们要借着本次修订过程的展开，实现几个目的。第一，明确要求，要全面体现住建部有关项目管理的核心要素，要让大家充分理解明确管理中的红线与底线。第二，要查缺补漏，对以往管理中重复出现的问题要通过本次修订力争得到重新的规范。第三，是要引领方向，对于管理中不能一蹴而就的工作，要循序渐进进行引导，通过制度导向来逐步改变不符合要求的管理习惯和管理方式。

##### 十五、二、调整与完善分公司的绩效管理方式

随着我们分公司业务规模的进一步扩大和业务类型的进一步增多，我们有必要对分公司的绩效管理体系进行相应的规范，以统一绩效考核管理标准，搭建分公司公平、合理的竞争平台，最终达到提升效益的目的。

##### 十六、（二）完善项目基础管理工作，提升项目管理标准化

2014年，是集团新的项目绩效管理体系正式运用的第一年。从检查和应用结果来看，取得了不错的成效。特别是目前的考评体系，增加了各个层面对项目的日常巡查与监控，日常资料的积累让分公司、项目部的考核更加客观，更加具有可比性。但是对于管理中出现的常态化问题，我们需要在2015年有更好的解决办法与途径。

##### 十七、一、项目的管理交底工作

这项工作是我们一直都强调，但是一直都没很好落实与完成的工作。项目交底的目的很简单，就是要把我们的管理要求事先明确告知项目负责人，做好事前的管理的各项约定，避免出了问题再来协调与解决而花费更大的精力。

##### 十八、二、项目的标化创建

虽然集团安全生产手册对企业标识系统进行了明确，但在实际使用中，仍存在尺寸规格不一、颜色误用等不规范的情况。2015年的工作，两个方面。一是要注重企业CI形象的细化编制工作，出版更加具有指导操作意义的标识手册，并做好事前的充分交底工作。二是要完成现场安全生产标示牌、部分安全维护设施的定点厂家定制、管理及相应巡查管理工作。

##### 十九、三、项目分包合同的管理工作

要严格按照集团2014年下发的有关分包合同管理的基本精神，贯彻落实项目分包管理工作。一是要实现分包合同签约主体规范化、合法化；二是要对企业的分包供应商进行相应梳理，建立起企业的合格供应商体系；三是要实施严格的分包合同管理备案制；四是对应的工程款支付，要与分包合同一一对应，确保分包管理工作规范、有序。

##### 二十、四、项目设备租赁一体化管理工作

项目设备租赁一体化管理从本质上讲也是企业的合格分包商管理工作。这里特别强调，是为了更加突出项目的安全生产创建工作。2015年，要在新的“设备租赁一体化”方案指导下，各部门和分公司要履行相应的管理职责，落实专人负责此项工作，确保集团起重设备管理规范化、标准化。

##### 二十一、五、项目基础资料管理工作

项目基础资料管理一直是管理工作中薄弱点，包括项目的开工资料管理、技术资料管理、安全生产台账管理等。2015年，公司的有关部门和分公司，一是要落实组织机构架体系，明确各个层面的管理责任人，二是要通过教育与培训，将管理的要求，操作层面的具体细节一一传递至项目一线。

##### 二十二、（三）抓紧人力资源的引、培力度，确保人员队伍建设跟上企业发展步伐

尽管我们近年来以平均80人左右的速度，每年引进应届毕业生，同时也招一部分技术管

理骨干，但是与我们企业的发展步伐相比，与住建部

# 杭州建工集团有限责任公司 2014年度各类先进名单

## 一、突出贡献奖

何伟良 赵 彪

## 二、先进集体

杭州建工集团有限责任公司河南分公司  
杭州建工集团有限责任公司造价咨询分公司  
杭州建工集团有限责任公司资金计划部  
杭州建工集团有限责任公司第二工程分公司  
杭州市设备安装有限公司配电安装分公司  
杭州市设备安装有限公司财务部  
杭州建筑构件有限公司砼二分公司  
杭州建筑构件有限公司建工混凝土有限公司  
杭州广通劳务承包有限公司办公室

## 三、先进基层党组织

杭州建工集团有限责任公司第三分公司党支部  
杭州建工集团有限责任公司第一分公司党支部  
杭州市设备安装有限公司党委  
杭州市设备安装有限公司机电安装第一分公司党支部  
杭州建筑构件有限公司党委  
杭州建筑构件有限公司建工建材党总支  
杭州广通劳务承包有限公司党总支

## 四、创优达标先进单位

杭氧集团(文晖单元)农转非居民拆迁安置房J-01地块项目部(杭州市建设工程“西湖杯”)  
浙江省水上运动训练基地游泳馆项目部(杭州市建设工程

## “西湖杯”(结构优质奖)工程

合肥拓基城市广场金座C项目部(合肥市优质结构工程奖)  
青海湖二郎剑景区观海酒店工程项目部(全国AAA级安全文明标准化工地)  
浙江省立同德医院闲林院区(省精神卫生中心)改扩建一期工程项目部(杭州市建设工程安全文明施工标准化样板工地)  
师大嘉苑二期5#6#7#8#楼及地下车库项目部(新乡市安全文明标准化工地)  
卫辉市领秀城一期工程1#、2#、3#、6#、7#、10#、11#、12#、16#、17#楼项目部(新乡市安全文明标准化工地)  
王庄城中村改造永恒时代广场永恒上宅苑(B-5-1地块)项目部(郑州市安全文明标准化工地)  
王庄城中村改造永恒时代广场永恒上宅苑(B-6-1地块)项目部(郑州市安全文明标准化工地)  
大观国际居住区20#楼项目部(郑州市安全文明标准化工地)  
蓝堡湾三期4、8#楼及地下车库项目部(郑州市安全文明标准化工地)  
锦绣山河刘砦新居5号楼1-7#楼、派出所、幼儿园项目部(郑州市安全文明标准化工地)  
财富大厦及商业裙楼项目部(河南省安全文明工地)  
太极·原乡项目1#综合楼1#、3#-7#、9#、10#楼项目部(河南省安全文明工地)  
瑞安江南物流园仓储中心工程QC小组(全国工程建设优秀质量管理小组二等奖、浙江省优秀QC成果二等奖)

## 中北小区项目部QC小组(浙江省优秀QC成果二等奖)

可调式楼梯临边防护栏杆(国家专利)  
一种收紧式钢丝绳吊索(国家专利)  
一种构件起吊装置(国家专利)  
杭州高新区网络与通信设备基地项目部(参建,国家优质工程奖、钱江杯、安装杯)  
杭州市下沙医院工程项目部(参建,钱江杯)  
杭州东部国际商务中心二期工程项目部(参建,钱江杯、安装杯)  
杭政储出[2008]7号地块商品住宅机电安装工程(西溪诚园)项目部(参建,中国安装之星、浙江省优秀安装质量奖)  
东部国际商务中心二期项目部QC成果(参建,全国工程建设优秀质量管理小组二等奖、浙江省工程建设优秀质量小组)  
一种竖向电缆敷设可调节线卡装置及敷设安装结构(国家专利)  
竖向电缆敷设可调节线卡施工工法(浙江省2013年度省级工法)

## 五、优秀员工(60名)

丰 燕 俞国平 张忠伟 方奕康 宋 菲 潘奇琛  
李沙沙 陈薛芬 吴建华 李 卓 何红卫 陆建平  
章志诚 邹学鸣 杜泉滨 卢斌华 毛景洲 张品元  
蒋 忠 王章杰 林 清 程兆虎 王向阳 郭 翔

## 金联塘 赵永良 赵立军 金文良 方水木 朱小刚

邱学伦 孙丹霞 徐 莉 钟陈丽 倪 岭 赵盛杰  
季敏飞 陈祥根 朱恩俊 罗建宏 方忠良 俞正卯  
兰世礼 翁永长 伊圣元 张晋华 汪远船 沈文龙  
郑光明 程爱仙 马国良 厉 权 徐孝仁 冯 波  
张鹤鸣 王 刚 陶 军 毛福一 刘 振 单海涛

## 六、优秀党员(20名)

罗基福 骆利峰 杜江洪 熊晓勤 斯亦平 邝 栋  
练庆慧 王兴航 房永庆 吴忠明 徐 震 金礼全  
胡增强 郑唐洪 魏家振 吕 翔 马建民 方 红  
赵 纶 鲁文斌

## 七、创优夺标个人奖(22名)

方法春 蒋向红 常化利 王颜起 王玉杰 杨小平  
侯俊昌 冯宝民 卢海洋 李 阳 石卫群 张友强  
琚忠清 余 涛 王海燕 方结平 陈 薇 夏光义  
王 盛 陈建平 宋寅奖 王 挺

## 八、最佳新人奖(5名)

翁伟朝 晏红闯 李 奇 杨科含 沈 显

## 九、优秀通讯员(12名)

韩伟娜 陈 蕊 房永庆 孙 璐 张振株  
金逸敏 李 雯 裴松英 罗基福 陈玉洁  
徐 莉 缪细荣



突出贡献奖



先进基层党组织



创优达标先进集体(一)



创优达标先进集体(二)



优秀员工(一)



优秀员工(二)



优秀党员



最佳新人



优秀通讯员

# 羊年大吉

# 与时代同行

——2015年杭州建工集团新春团拜会



宋志刚总经理发表激情慷慨的祝酒词后，杭州建工集团2015年新春团拜会正式拉开了帷幕——



集团本级精心排练了歌舞《感恩的心》，借这个特殊的平台表达对所有辛勤付出的员工的感谢。



青海分公司经理吕忠良表演悬空书法。上联：东来紫气西来福；下联：南进祥光北进财；横批：羊年大吉。台下吕经理连写多个“福”字，把福气送给在座的大家。

杭安公司——范杰也挥毫泼墨，书写杭建工2015的主旋律“与时代同行”



团拜会中不仅有多样的游戏环节，还设置了多个奖项，好运与欢乐洋溢着整个会场。



青海分公司选送了多支藏族歌舞节目，结束后送上了代表崇高敬意的纯洁哈达。



# 我们与时代同行！

——来董事长在新春工作会议上的讲话(摘要)

(上接第1版)

2014年第一季度的巡检点评会议,非常犀利,其实毛病一大箩筐,在点评当中提出的问题非常多。到2014年底2015年初,从我自己做建筑行业的、本行的眼中来看,提高得非常快、非常显著。说明什么?说明我们2014年的补正,我们管理工作起到了作用,所以说,从年初的项目绩效管理的梳理和体系化,到年中大力推进经营承包模式转型,杭州建工一步步稳扎稳打,又一次顺应了宏观大环境和行业变革的发展变化,为企业成功地推行“二次转型”开了一个好头!同志们,我们在8月份的时候就说过,我们整个集团要实现“二次转型”,我们要从粗犷式向集约式转型,其实这是我们提出的一种发展的方式、发展的模式、发展的理念,说直人点,在十八届三中全会中提出的“新常态”的要求之前,我们已经提前在布自己的发展大局了。

“补正”成绩之一,我们的项目绩效管理更加科学、更加体系化。2014年,通过对系列项目管理制度的重新修订或者新出台,我们对整个项目管理体系做了完善与强化。同志们,看起来只是几个制度,要知道这套体系的推行我们花费了很多心思。从全体高层管理人员和全部职能部门对各个环节的梳理开始,到坐下来讨论实施细则和难点问题,到初稿的征求意见和修改,到定稿之后的开会宣贯,以及实施之后的季检、巡检,无不是为了让项目绩效管理体系合理有效,指导和督促分公司和项目部不断改善项目的绩效水平。2014年我们共巡查项目150余次,开出整改单242份,共查处隐患1705条并督促整改。巡查的每个项目每次都打分、有排名、有奖罚,这是什么力度?这固然让有的项目部和分公司难受、难堪、面子挂不住,但如果我们不这么做,我们品牌建设又如何保证?我们的管理谈何进步?当然,有些聪明人是领悟的,比如我们河南分公司,就非常喜欢我们工程部和技术部的同志们去巡检、挑毛病、开处方,当然在这里我们青海分公司也是一样。我们第一次去河南分公司巡检,当时开出了罚单,他们是电话打过来,几个项目要求坚决的处罚。他们知道,这样才是真的对他们好!

“补正”成绩之二,我们的资源管理模式有了变化。2014年,我们出台了《大宗材料集中供应管理办法》,这个制度内容不长但是意义重大,我们完善了企业合格分包商运作体系,先从钢材的集中采购抓起。城联现在是我们的战略合作伙伴,除去为我们供应的合格钢材外,也通过他们将我们的融资和垫资渠道进一步打开。这个经济账我们要算好用好。我们现在安徽、河南、包括几家在杭分公司,这个帐已经算透了,算得很正确。因为从目前我们与城联合作的状况看,无论从价格看,还是质量来看,都不输给我们在外面小的、散的供应商,更重要的是他们融资和垫资的成本要来得低得多,所以这个帐大家要算好。靠企业单纯从银行增加融资,这条路肯定是越来越窄的,所以,像城联模式我们要用到极致,要继续铺开推广。现在我们和两家单位在洽谈,一家是国有的,一家是民营的。我们要把合格供应商名录运作成我们的议价能力,一家供应商也不放心,要多家进行比价,让大宗材料集中供应和支付形成资源的有序流动和调配。

“补正”成绩之三,体现在项目的经营模式有创新、有突破。大家有没有关注我们的《杭州建工报》和微信平台,12月我们的经营工作喜讯频传!我们拿下了政府投资的公建项目杭州市中医院丁桥分院,我们以联合体参加招投标拿下了首个EPC模式的杭州市餐厨垃圾处理工程,这个模式我们是首次尝试,我们和设备供应商联合的1亿多的项目。我们和战略合作伙伴浙江紫光环保拿下了浙江省首个PPP模式的常山县天马污水处理厂改扩建工程。这些公建和民生类的项目承接,说明我们完全有能力捕捉到新的业务增长点。虽然我们现在参与的EPC、PPP项目还是比较初级的以工程建设为主,但是,一旦有了这个开端,我们下一步是不是可以更深入地参与设计、工业设备安装、股权投资呢?同志们,没有做不到的,只有想不到的!你要是连想都不敢想,那谁能帮你?老天也帮不了你!

回头看看,在各位同仁的精诚合作下,2014年我们稳扎稳打,经营上亮点颇多,管理上持续改进,提前实现了“十二五”规划目标,是值得我们自我肯定和嘉许的。

## (外部环境分析)

但我们外部的环境却风云涌动,带来巨大的威胁,也潜藏着巨大的机遇。

习式热词“新常态”红遍大江南北,成为各种转型升级的代名词。2014年中央经济工作会议把“新常态”定位为“当前和今后一个时期我国经济发展的大逻辑”。经济发展进入“新常态”,就是要从高速增长转向中高速增长,经济发展方式从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长,经济结构从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并存的深度调整,经济发展动力从传统增长点转向新的增长点。”同志们,这就和我们半年度工作会议上提出的“杭州建工要实施‘二次转型’”是一个道理,要从粗犷型向集约型、从量的扩张到质的提高方向发展。所以,“新常态”的经济发展模式意味着不仅仅是中国经济增长的指标将发生显著的变化,更重要的是经济增长的结构将出现内生性调整,甚至中国经济的发动机也将换代升级。简单的说,中国经济的增速在逐渐减缓的同时,将追求更有质量的发展,向形态更高级、分工更复杂、结构更合理的阶段演化。所以这次我到河南去,我们也一直在探讨这个问题——杭州建工集团在这个“新常态”发展形



集团董事长来连毛作重要讲话

势下如何转型,怎么来布局适应我们发展的态势?昨天我还和周永元在谈这个话题,明年除了我们大的构件、大型的管片、箱梁等优质优化的产品上发展外,那对商品混凝土呢?怎么从对量的扩张到质的提高、到价格的提高。从这些方面我们要做些文章。

同样的,我们的行业环境也进入“新常态”。

2014年下半年,国家住建部连出重拳,接连出台了《工程质量治理两年行动方案》、《建筑工程施工转包违法分包等违法行为认定查处管理办法》、《关于开展严厉打击建筑施工转包违法分包行为工作的通知》等一系列文件,并密集地、严厉地对各地在建项目进行检查,密集地、严厉地对违法行为进行查处和通报。一时间,整个建筑业风声鹤唳,人人自危。当时,一些央字头的企业、省字头的企业都认为这是开玩笑的,是雷声大雨点小。但从十一月、十二月到一月份开始接连的通报来看,央字头的企业、省字头的企业通报的都非常多,所占比例非常大。现在还只是在诚信档案里记录,但以后呢?接连的惩罚措施都会出台。最简单的,像施工资料项目经理的签字不规范,这种情况在通报被处罚的也不在少数。

紧接着,新的《建筑业企业资质标准》出台,对建筑业企业的净资产、注册建造师持有量和专业类别、专业技术人员的专业类别、持岗位证书人员数量和岗位类别,持技能工人证书人员数量和专业,都作出了非常具体的规定,更重视建筑企业的真实资产、人力资源队伍建设、人员持证上岗的履行能力和技术工人的储备。如果住建部不打折扣地执行新资质标准,并能突破地方保护主义的干扰和限制,将会在建筑行业掀起大波,但无疑会对遍地开花的皮包公司、草头班子形成更大的冲击。更何况建筑业从业人员信息联网在即,浙江省将于2015年6月前后完成联网,全国则将于年底完成联网。人员联网,意味着什么?我问大家,这将意味着人岗匹配、一人只能使用一本证书的时代终将到来!我想,没有一个建筑企业能够淡定的面对这个问题,一人只能用一本证书意味着什么,意味着人员的增加和普及。

2015年对建筑行业来说还有一件大事,就是税制的改革。推迟了许久的营改增预计将在2015年覆盖整个房地产和建筑行业。增值税改革,以及可能出现的新的结构性税务措施,按照我们目前的测算会大致增加8个点左右的税务成本,但解决好增值税进项税额的抵扣问题,那么营改增就是一个利好,相对其他不积极应对、本身不规范的企业来说反而增加了这方面的成本。同志们,在这儿我解释一下,也就是说我们杭州建工一直是老老实实按照各项税制税法来执行的,包括营业税和各项税的抵扣。但是,我们有一些地市级的企业绝大部分是包干的,按照1%-2%来操作。也就是说我们和他们的项目,相差7-8个点,我们和他们竞争,拿钢材来说,用不用税票最起码差100元1吨。那么,如果实现营改增政策,我们的竞争力将提高那么大的层面,无非是进项税和销项税的抵扣问题。同志们,营改增工作,说白了就是在推动建筑行业的上、下游的产业链进一步规范与升级,它是在逼着我们规范材料采供体系、劳务分包和专业分包体系,现在太不规范了!

从建筑市场的业务供给来看,2015年房地产投资增速将从2014年12%的同比增长率放缓至大约6%的水平;而且短期内供大于求的局面仍未消除,房地产市场调整仍将持续。但是从另一方面看,房地产市场已度过最艰难的一年,在2014年930住房金融政策及11月降息和近期准备金下降的影响下,地产销售已稳步回暖,房地产投资有望企稳,新增投资将主要集中在一二线城市。这里讲到的都是住宅类的房地产,2015年需要重点关注的是商业地产的发展,有可能会有大的起色。中西部的城镇化存在大量的发展机会,一些重要的基础设施如高铁、重大水利工程、地下管网改造会加快修建和改造,保障房建设等保障和改善民生的举措都会进一步加强和加快。包括杭州这段时间人代会召开后,2015年投资比例也不小,将近1500亿左右,而且都是基础设施类的,我们要重点关注这方面的发展趋势。

## (我们的应对:与时代同行)

同志们,到这里,抵达了我今天讲话的主题,外部形势

给这些直接或间接用户留下些什么,大家懂的。

对内,我们职能部门要把各分公司当作内部用户,要把其他相关部门当内部用户,他们关注什么?需要什么?要把满足他们需要的内部产品或服务推送给他们。为什么你工程管理部觉得你的资料都共享了,而你的兄弟部门、业务单位认为你信息共享不充分?可能你缺少梳理,缺少推送,大家要么不知道你共享了资料,要么看着一大堆报告无从下手,可能只是想要几个数据,却要把一堆报告翻阅一遍才能找得到。这是个什么体验?又比如说,我们的造价分公司,二次预算做了以后,从专业的角度分析,可以向分公司、项目部提出,哪几个分项在成本当中可能会出现红点,会出现赤字,哪几个环节在品牌的转换、二次经营当中会有效益。当然,人力资源部也涉及到这样的问题。根据手上的资源,可以对分公司的发展提出建议,如果说想增加项目,缺少多少专业的二级建造师、一级建造师或者缺少多少专业的技术员或安全员等等一系列。

所以,用户思维也是一种服务思维,你提供的职能支持就是你的服务,不要单纯为了完成你的本职工作而做,而是为了给其他部门、给分公司、给项目部提供你的专业服务,让他们做的工作做好了,你才是真的做好了。

**第二,极致思维。**就是把产品和服务做到极致,把用户体验做到极致,超越用户预期。比如说,验房。房子验收了以后,我派一个检修小组,用户说不好的,我们可以及时进行修补,避免了很多矛盾,而且给用户留下管理到位的印象,有很多矛盾都扼杀在萌芽的时候。反过来说,我们用这种极致的思维不就产生了很好的效果。互联网时代的竞争,只有第一,没有第二,只有做到极致,才能够真正赢得消费者,赢得人心。今天,我们在座的年轻人很多,这几天支付宝在做抢红包活动,花了那么大价钱,当然有它的商业意图。但是很多人抱怨红包里面有很多兑金券,金额还不够多,支付宝马上改进,数量增加,兑金券取消。钱是白白送给大家的,但是从互联网思维——极致思维来说,用户提出来的马上就改进,做到极致。但是它也是做商业的,也要考虑成本,三次改为一次,让大家抢的开心,这就是一种极致的思维。对我们建筑企业来说,能做到极致的是什么?最典型的就是产品质量!这是我们的立命之本。我们是要把“升特”作为工作目标的企业,创省级杯、鲁班奖是最直接衡量一个建筑企业施工管理能力的指标,我们要有盼头!我们在青海开的年中会议,青海项目的整体大家看了,有什么感受?值得大家反思。

**第三,迭代思维。**“敏捷开发”是互联网产品开发的典型方法论,是以为核心、迭代、循序渐进的开发方法,允许有所不足,不断试错,在持续迭代中完善产品。对我们传统企业而言,更侧重在迭代的意识,意味着我们必须要及时乃至实时地关注需求,把握变化。说到这个思维,我就想起我们自营项目的承接和实施。自营项目虽然势在必行,但也不能随意上马。准备工作先要做好,各个单位以现有人员为基础先组建几个项目管理班子起来,不要事到临头再临时拉个草头班子仓促上阵;利益分配事先要有设想,逐利是人之本性,我们做任何事情都要以利益为基础;项目来了要准确高效的做决策;一旦接下来就要做好实施的预案,并进行严密的监控。虽然老底子的杭州建工都是做自营项目,但此一时彼一时,发生了太多的变化,我们必须要有全新的眼光看待自营项目、研究自营项目,并在实施中不断加以修正和纠偏。我们不要怕犯错,但要对错误有所警觉并及时调整。这就是互联网迭代思维给我们的启示。也就是说,我们可以向安徽分公司、河南分公司不要花钱的学习、取经,就是大家要拉下脸,虚心地学习。

**第四,大数据思维。**企业每天的经营生产都会产生大量的数据,这些数据的沉淀有助于企业进行预测和决策,大数据的关键在于数据挖掘,有效的数据挖掘才可能产生高质量的分析预测。一切皆可被数据化,而良好的数据资产将成为未来核心竞争力。我们现在有系统、有平台,但其中的资料还没有有效的数据化。在这儿我再简单的说一句。我们的通病在哪里?通病每个时代不一样,发展期不一样。我们这个阶段,在建项目的通病是什么,安全隐患是什么,可以用数据说话,可以模拟的。不要说大数据,小数据也可以组合的,我们检查的测点在哪里,哪里处罚最多,下次就直奔这里。我们的安全隐患在哪里,我们可以大数据整合一下。就像人力资源部把所有的青年员工在想什么,热点是什么要总结出来。当然我也知道,奖金多发一点,工资提高一点,不用干活。但是我们要引导,活是要干,收入是要提高的。那我们怎么把热点从数据当中整理出来,他在想什么?可能没结婚的,想找朋友,想有房子,想离家近一点,等等。员工也是用户,我们要从用户的角度整理出有效的数据。当然现有的经营模式限制了更多有价值数据的采集和利用,这确实是有难度,我们也正在思索,现在想推行个别项目,从开始就上传整合数据,开始挖基础了,材料要进来,人工、材料的数据等都在电脑上进行整合,可是我们现在达不到,有些项目经理还要瞒。其实我一直说这么一句话,你发财,企业发展,这都是明面上的。项目完成后所有的结算、审计、清算很简洁明了,放在明处不拿,暗处拿,有什么意思呢?这就是引导不够!小企业,也要有大数据。传统行业,也要有大数据。这是未来的核心竞争力,我们必须从现在就开始培育。只能说培育,就像我昨天在项目经理会上说的“四个学会”,我不能说你必须要怎样,“要学会成长,学会理解,学会承担,学会珍惜”。

(下转第6版)



(上接第5版)

**第五，平台思维。**互联网的平台思维就是开放、共享、共赢的思维。其实这也不是互联网思维独有，这是一切商业思维的基石。平台模式最有可能成就产业巨头，比如我们大家熟知的苹果、谷歌、阿里巴巴和淘宝。简单点儿说，就是我搭台，大家都来唱戏，大家都来赚钱。

这个思维很有想象空间，我有各种平台，但是我也有很多游戏规则，如何双赢，这个，就要看大家的本事！就像集团一样，集团搭平台，不是随便哪个人就能上来唱戏，随便哪个人就能上来赚钱的，要是和集团同心的，是要有能力的，是要有质地的这些。你可以上来，可以唱戏，可以赚钱，这就是互联网思维。只要你赚钱了，你发财了，企业发展了。同志们，现在我们这个台不够大，还要搭得更大。我们河南分公司现在40个亿，如果我们搭的台像河南40、50、60亿的巨头都出来呢？这就是共赢的局面出来了！但现在还不够啊，还跳不出来啊，安徽现在上来了达到20亿，接下来看谁能上来15亿、20亿。所以说这就是互联网的思维。

#### (从时代的政治大环境)

思维上打开思路，拓展视野，我们在来看着我们的时代政治大环境给我们哪些挑战与机会。

#### 新常态的“势”与“机”

习大大说，新常态将给中国带来新的发展机遇。借用他的话，我要说，新常态将给杭州建工带来新的发展机遇。但我们必须顺应新常态的大趋势及其裹挟的力量，才能获得这个发展机遇。

中国经济将从高速增长转为中高速增长，稳中求进仍是工作总基调。我们也要适当放慢脚步，不再单纯追求量的增长。说实在话，提前一年实现了“十二五”规划目标，趁着这个势头，还真想一口气冲它个100亿。但收着区区几个点的管理费，冲到百亿又能怎样？不会让我们的生存状态带来根本改变，还占用了我宝贵的证书和资金，承担着巨大的风险，管得累死就挣那点管理费，连个钱江杯都挣不回来，窝不窝囊？

“经济发展方式正从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长”，这其实正是我们这几年的工作方向，但步子还不够大，效果还不明显。项目绩效管理强力推行了，但成绩还没出来，我要看推个几年，能不能给我出来几个省标化、几个省级杯？大宗材料集中供应，在钢材采购上体现了优势，但我们要把合格供应商名录落到实处，向其他主材推广。但这里面，最根本的问题是什么？我们一定要逐步改变我们的经营承包模式。目前的经营承包模式制约了我们很多工作的做深做细做实，人才培养、成本监控、质量做优、科研创新等，如果不从根源上解决这个问题，那质量效率型集约增长只能是空中楼阁，没有根基。在座的分公司老总要注意了，这不是唱高调，不是锦上添花，自营项目势在必行。青海会议我已经布置了这项任务，但我们的几个老牌分公司还一动没动！今年我不会听任何理由、任何难处、任何解释，我只看行动，只要行动，这就是我们的能耐，这就是我们的档次！

“经济结构正从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并存的深度调整”，这也正是我们2015年的打算，各分公司看看你们的目标责任书就知道，产值不再是考核重点，管理费的提高和利润的增加才是真金白银；我们有近100个亿的新承接捏在手上，慌什么？先把这100亿做实，增量就要做优。怎么做优？前面说过了，自营项目接进来！我们不再追求低质量、低效益的增量，我们增量的质量一定要能支撑我们在今后一段时间的转型，要有能提高利润的空间，要有能锻炼队伍的平台，要有能提供科研创新的氛围。同志们，收几个点管理费的项目能有这个空

间吗？不说别的，我们08年以后招收进来滚动培养的大学生都逐渐成熟起来，如果我们仍然没有自营项目，不能为他们提供更多成长的空间、发展的平台和奋斗的激情，只能派到收几个点管理费的项目上，在家的总施工下面做配合工作的话，我们恐怕很快会再经历一次痛心的流失。同志们，这是我们不能忍受之痛，我们不能允许这种情况再次发生。

所以，到了这里，我再帮大家捋捋思路。

2015年，首先一点，大家要把工作思路统一到我刚才说讲的内容上来。互联网思维强调用户思维、极致思维、迭代思维、大数据思维、平台思维。你要知道它的然，不要去研究它的所以然。用户思维——我们产品要对用户熟悉；极致思维——我们要做到最好，客户需要什么我们就做到什么；迭代思维——我们要不断创新，有错必纠；大数据思维——我们的数据进行组合排列，从中找出对我们有利的；平台思维——建立好各个平台，集团的、分公司的、区域的，让大家来唱歌，让大家赚钱，形成双赢。这思维我看何伟良做到最好，把好的老牌企业的人才请进来，让大家一起来唱歌。这次我们山西分公司的老总换了，他也是这样，把好的项目带过来。那我们怎么建立好平台？只能根据建设部的要求，按照用户的思想、极致的思想来做好预案，规避风险。而我们身处的政治环境和行业背景，也比较清晰的为我们的发展指明了方向。所以，大家要充分把握与理解我们的发展方向大致是什么一个状况，我们在日常工作中应该保持什么样的心态，应该怎么通过顺这个势，来提高我们的质，在座各位，希望你们好好思考！

对于具体工作，我再特别强调以下几点。

**要创新思路。**还是那句老话，思路决定出路。我们的目标必须平台，作为构架的搭设者，作为游戏规则的制定者，我们的工作必须要追寻导向而动。现在建设部怎么动，他的游戏规则是怎么做的，如果我们做不好，那就是我无能，就是在座的各位集团部门领导的无能。

导向要求我们注重市场选择。集团的经营工作必须抓住两个关键点：一是公开招投标项目的中标率，二是不断尝试经营模式的探索与创新。大家记住，这二者将是我们迈向未来的左右腿！

导向要求我们规范项目部组织机构、规范管理标准、规范管理程序。这里面包括项目班子的搭建，项目质量管理通病及重点工序标准管理、合格供应商体系的完善、劳务分包队伍和工资发放管理等基础工作。这些，都要在我们的2015年管理要求中有所体现。

导向要求我们提升企业管理质量与效益。2015年，在杭分公司的绩效管理考核方式将进行重大调整。我们将实施以分公司实缴管理费和分公司费用管理两条主线，并结合分公司专项重点工作考核方式，建立更加公平、公正的规则与平台，来体现我们以效益为主的导向。

对于子公司，我也讲两句。杭安公司，一直发展是比较稳健的。但是现在最大的挑战来了。新资质的就位，意味着未来民用安装市场的进一步压缩。你们有资源，有平台，但是对未来怎么走？2015年即将展开的“十三五”规划中，你们要仔细斟酌！

但是，我们的“机”也在此，因为我们很多时候不是落后产能。我们重视人才培养，每年引进近百名大学生进行滚动培养，督促他们学习和培训，鼓励他们考取证书、持证上岗；我们花大力气提高员工的专业技术能力和管理素养，我们杭州建工内训学校的内训课程推陈出新，形式多样，努力为员工提供更多学习机会；我们多种途径激励员工考取建造师，像去年，我们合格考取建造师12名，努力引进一级建造师和技术骨干，像去年，我们引进一级建造师7名，充实我们的二线管理力量；我们重视这次危机，在住建部连续发文之后，我们迅速组织讨论，商量应对，部署工作；我们一直在优化项目管理，项目绩效管理体系的建立完善，项目巡检的开展，大宗材料的集中采购，分包合同的严格管理，昨天刚进行的新《项目管理指南》的宣贯，我们一直在努力。能重视并不断加强这些工作，不是正好顺应住建部的行业调控方向吗？如果连我们这样的企业都过了这个坎，我敢说，能过的去的企业也没多少了。这就是我们的信心，这就是我们的能耐，这就是我们的档次！

**要用互联网思维指导自己工作。**

要用好平台。现在的互联网工具真是太多了，QQ、微信、微博、OA平台、远程会议平台、视频监控平台等，这些我们熟知的工具，如果用好用，不知要改变我们多少工作。我举几个例子。2013年，我们组建了技术委员会，一年多过去了，技术委员会组建得怎么样？工作平台建起来了么？我在2014年底的机关员工大会上说过，通过网络，我们人人都可以当总工。如果技术方案放到OA平台上去，各个分公司的总工可以评判，哪个总工评判的好，提出的意见我们吸取了，那么我们年底给他加分，给予奖励。现在资源那么缺乏，如果我们用好互联网的平台，可以节约、整合多少的资源。看看你们部门现在的力量配置，一级建造师高工人数，是整个公司

技术能力最强的部门，可以做的事情很多，互联网给你们提供了工具，你们要多动脑筋用起来。在我的想法里面，总是认为，你们可以通过现代化的手段，成就集团的技术支撑系统。现场有什么问题，一个照片一个数据，立即传送至你们手上。有特点的专项方案，在你们的平台上尽情展示讨论等等，不一而足。越是管理半径长，我们越要用好这些平台。

今天我在这里再说一下，集团管理层的微信群、工程部的微信群一开始还有几个数据、照片，后来看不到了。我们的群当中必须要用一个管理者。管理者是什么？管理者就要把我们整个工程部的信息，比如巡检哪个工程，要有文字发上去，如果我们的这块能真正的做好，那是多少的方便。包括OA平台的审批也是这样，你看，现在多么方便，我只要手机上操作就好了。在这个互联网时代，我们办公室首先要洗脸！

我们的财务管理系统也是同样道理。其实从某种层面讲，管理的层级越多，管理人员越多，我们的标准执行就越容易变形、走样。不信，你不试试看。一百个人的单行队伍，你传个口令给他，百分之七八十会变形，有些普通话不标准，有些讲话轻、有些听得不认真，因为每个人对标准执行的思维水平不一样。如何利用技术手段，实现管理标准的统一化、即时化，让标准成为刚性，让信息一目了然，我们还需努力！

还有我们的资料前评审、合同评审，总是叫资料不齐、人来了，公司不是租用了远程会议平台，你们有想到用吗？人来，成本多少高呢？我们远程会议上资料一传不是可以解决问题了吗？

还有，现在有个概念，叫“内部平台化”。内部平台化对组织的要求就是要变成自组织而不是他组织。他组织永远听命于别人，自组织是自己来创新。同志们，自组织就是自己组织，包括我们在杭分公司等分公司，你可以自己组织QQ、微信平台，钢构分公司就做得挺好，及时的沟通，当然开会可以解决问题，但是自组织不是提高了很多的效率吗？比如海尔公司近年来一直在开展“人单合一”，将8万多人分为2000个自主经营体，让员工成为真正的“创业者”，在海尔的大平台上自己寻找创业机会，同时配合内部的风投机制，或者员工自己到社会上组织力量，发挥每个人的创造力，让每个人成为自己的CEO。海尔是传统的制造业，离我们并不遥远，这是不是值得借鉴呢？我一直在思考这个问题，现在我们内部的借款方式，我们的项目也可以风投，以后我们 also 做甲方，你有什么让我来投下资金，你有什么给我担保，投资下去能获得多少效益，那你说七千万，我可以七千万都包了全部投给你。这是我从互联网当中，包括这段时间与传统商业人交往中得到的思维。同志们，今后的五到十年是金融产品大发展的时代，众筹、风投都是小CASE了，EP、债券什么都是很简单的话题了。所以我们要与时代同行，我们要改变思路。我们的自营项目是不是也可以有这个思路呢？我们很多管理人员在传统的建筑业已浸润太多年头，思维已经僵化、定式化，所以我们更要欢迎和鼓励员工、尤其是新生代员工提出看起来异想天开的想法，为他们提供一个相对开放、宽容的内部平台。走自营之路，与时代同行，我们要更重视年轻人的力量，自组织的力量。

**要实现更大层面的资源共享。**我们花了那么大力气建的OA系统、NC系统，虽然已经用起来了，但用到了系统功能的多少程度？我看1/10都不到。资源共享不是把资料打个包放在平台上就共享了，我们要让这些文档、表格中的数据和信息告诉我们正在发生什么。大家都看到科幻电影，手一挥，屏幕出现在空气中；手一抓，关键信息和线索呈现在眼前。当然，这是艺术形式的表现，但也是科技发展的方向。但如果信息和数据如果不是以格式化的形式存在，而是藏在一个一个的报告中，你觉得能抓出什么来吗？不知道大家听懂了吗？其实我和我们专业

的人员说过，你分享了N个东西，重点要有提示。比如是经营部放上去的，项目的工期多少、面积多少、要垫资多少、付款节点多少。不要眉毛胡子一把抓，等别人有疑义了，再去重头到尾看一遍。所以，资源共享要落到实处，得把你们大家手中各自掌握的资料归集起来，打散，归类，分类汇总，然后各部门各单位才能根据各自需要从中提取数据，才能用于各类分析和决策。这方面，邢军和办公室要多做工作，多进行信息化业务上的工作培训，必要的时候可以让大家互动起来，看看你到底需要掌握与了解什么项目管理信息，怎么才能让资源真正得到共享。

**要进一步推广材料的集中供应。**大宗材料集中供应我们已经走出了第一步，通过城联平台实现了钢材的集中采购，不仅质量有保证，也为我们提供了资金上的融通手段。但下一步呢？随着我们自营业务的开拓，各类主材的集中采购将给我们带来巨大的成本优势。那么我们是不是应该展开调研和市场调查，看看颠覆了传统商业的电商能否为我们提供这个平台？杭钢其实已经走出了这一步，我们建工建材的五金配件以前是供货配送，现在通过电商采购，价格低廉，到货准时。这里空间和潜力很大，就看我们怎么去挖掘，去利用。

#### 要特别重视对人才的引进与培养。

这个是我今天最后要讲的，也是我十分重视的一个话题。同志们，当一个新员工加入杭州建工的时候，在这个人互联的时代，他的身后，除了他的父母，还会有很多双眼睛在看着他的发展，盯着他的进步！

说起来，我是真的很担心，听到个别项目上小年轻，没人带，没人教，遇到问题求解后没有回应，甚至没有求解的渠道。同志们，项目上缺人是错，但是传、帮、带，培训和组织学习，是你们每个分公司、每个职能部门必须承担的责任。缺人不是引进就能解决问题，缺口部分必须是我们花心思去培养，去发掘，去给他们机会和平台的！你看，我们内训学校，有这么七个分院，2014年我们花了这么大的精力，开展频率这么密集的培训，而且五年以下的年轻员工采用学制的。那分公司呢？如果说以后我在听到那个项目上有人反映这个问题，直接拉到公司内训学校培训，路费、误工费全部由项目部自己承担。

我很高兴的听到，2015年，我们集团将进行首次的技术管理人才选拔考试。这是对的，以前，我们是看看时间经历差不多了就安排副总工程师、技术负责人或者总工、技术工程师，现在一定要通过人才的选拔考试，因为这样他才会有压力，才会多一些业务上的熟练。我们的人力资源部要将我们的内训学校由线下推广到线上，互联网最大的特点就是在线上，要搭建内训学校的网络平台。但是这一切，还不够，我希望看到是，我们每个分公司、每个部门清明了的员工培养线条，让传帮带深入人心，让学习成为我们的常态，让员工能在杭州建工这个平台加速成长！因为，谁把握住了年轻人，谁就最终获取胜利！

同志们，这是个大变革的时代，意味着大机遇，也面临大挑战。不论是传统企业，还是互联网企业，都要主动拥抱变化，才能跟得上时代的步伐。马云那么牛，不仅在于他有引领时代的眼光和抱负，也在于他那些“拥抱变化拥抱吐血”的员工。虽然我们并不追求这么极致的文化，但我也希望我们的每一位员工至少要跟得上时代的步伐。你，或者你的团队掉队了，这个时代不会等你，住建部不会等你，这个市场不会等你，你的同行更不会等你，我，我们杭州建工，也不会等你！

同志们，让我们与杭州建工同行，与这个大时代同行！

