1 2 3 4
5 6 7

先进名单

（以下排名顺序从左至右）

1.突出贡献奖
赵彪　何伟民　金文良

2.先进集体
杭州建工集团有限责任公司工程管理部
杭州建工集团有限责任公司装饰分公司
杭州市设备安装有限公司陶建平项目部
杭州建工集团有限责任公司南分公司
杭州建工集团有限责任公司重庆分公司惠川服建项目部
杭州建工集团有限责任公司张品元项目部
杭州建工建材有限公司
广通劳务承包有限公司
杭州建工集团有限责任公司造价咨询分公司

3.创优达标先进集体
杭州建工集团有限责任公司第二分公司丁桥项目部(市桥)
杭州市设备安装有限公司下沙医院（省安装行业样板工程，李强）
杭州市设备安装有限公司阿里巴巴软件软件园产基地(国家级质奖)
杭州建工集团有限责任公司重庆分公司青川国建项目部(天府杯、青川杯)
杭州建工集团有限责任公司时代商分公司长城康桥花园项目部(省标、市优)
杭州建工集团有限责任公司重庆分公司龙景华府住宅小区项目部(市标、三峡杯优质结构工程)
杭州市设备安装有限公司杭州天工艺苑
加服改造安装工程(省优、省优等级质量奖)
杭州市设备安装有限公司浙江大学邵逸夫医院医技综合中心工程(钱江杯、李强)
杭州市设备安装有限公司金基1幢层二标段(西湖杯、李强)
杭州市设备安装有限公司项目部第三党支部
杭州市设备安装有限公司项目部第二党支部
杭州建工集团有限责任公司物资分公司党支部
杭州建工集团有限责任公司造价分公司党支部
杭州建筑构件有限公司外加机厂党支部
广通劳务承包有限公司党总支

5.优秀员工
周永庆　吕　翔　陈祥相　黄国锋　周荣长　华品荣
蒋新军　唐建兰　王振东

6.优秀党员
陈投杰　杜文祥　叶　凤　毛新洲　沈春祥　陈建平
邱唐庆　盛保罗　赵黎明

7.最佳管人奖和优秀管理奖
葛加新　钟　庆　蒋智华　孙　强　徐英麟　胡　翰
陈　一　朱阳明　诸　辉

团拜会

生活百科

春季生活常识

一年之计在于春，春天来到时间起草行动起点，调整身心，为新的一年做各能量，应付挑战，健康一整年是可以期待的。

起居调摄：春天到来之时，人体阳气渐起于表，皮肤舒展，末梢血液供应增多，汗腺分泌活跃增多，身体各器官呈可加大，而中枢神经系统神经发生一种兴奋，感觉敏灵，使不易觉困倦。这对于不利于阳气升起。为了适应这种气候特征，在起居上应早睡早起，散发到室外，休闲小道，树林中去散步，与大自然融为一体。

饮食调养：春季人体新陈代谢走向旺盛，饮食宜选用小、甘、温之品。饮食应避免吃油腻生冷之物，多吃富含维生素B的食物和新鲜蔬菜，现代医学研究认为，饮食过量，缺少维生素B是引起春天发病的原因之一。春天是肝旺之时，多食酸性食物会使肝实更旺，损伤脾胃。应多吃一些比较甘平，且富含蛋白质，糖类、维生素和矿物质的食物。

养生精神：人的精神状态应顺应气候的变化。人春受季节影响最大的时间是立春至雨水，尤其是冬春之交的春天。春始人时春天气候的变化无法适应，易引起精神病。现代医学研究表明，不良的情绪易导致野气郁滞不畅，使神经内分泌系统功能紊乱，免疫功能下降，容易引发精神病甚至癌症。因此，春天应注意调适自己的心情，保持乐观开朗的情绪。

运动养护：人春以后春源点阳气开发的时点，加强运动锻炼，可以利空气清新的大自然中去，让肌体舒展的时，使筋骨得到舒展，为一年的工作学习打下良好的基础。

保健调摄：春天到来，天气转暖，疾病的知道，病毒等随之生长繁殖，因此应作好防寒，保暖，流行感冒感冒、腹泻、肺炎等传染病最容易发生。“春捂秋冻”就是顺应气候特点生活健康的。因为春季变化无常，忽冷忽高，加上人们用冬衣捂了一冬，代谢尚能适应，不能迅速调节体温。如果注意不周，稍有疏忽就易感染疾病，应发健康。

浙企准字第A001号
2011年3月20日
第1,2期(总第279期)
编辑部电话：0571－28118066
编辑部地址：杭州市天目山路386号
电子邮箱：hjb@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

热烈庆祝 三八国际妇女节

走过超越 走进效益 书写转型升级新篇章

——杭州建工集团2011年新春工作会议顺利召开

春回大地，万物复苏，在新春爆竹的余音声中，杭州建工集团2011年新春工作会议于2月25日下午在天都城顺利召开。会议由集团副董事长岱德明主持，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。会议上，董事长沈连毛发表题为“走过‘超越’走进‘效益’”的重要讲话。集团公司总经理詹跃江、杭安公司总经理朱贵强、杭构公司总经理周永光、广通劳务总经理赵起分别代表各自单位做年度行政工作报告，集团先进代表河南分公司经理何祥良也在会议上做了表态发言。

集团董事长朱连毛的讲话，首先对集团自2010年的各项工作做了点评。朱董事长说，2010年，是杭州建工自07年应董事会换届以来三年任期的最后一年。三年来，我们团导集团企业管理开始，企业由心、按、提高青年骨干等一系列的工作，修正了管理观，激发了士气，优化了沟通，所以在转型升级方面取得了重大的突破。企业品牌业绩表明，通过三年的努力，集团在发展思路与发展模式转型升级方面已经迈上了良性发展的轨道；集团建立了管控新模式，内部管理工作持续完善。集团重点梳理了以项目管理为核心的工作流程，并建立起了企业实施的目标管理体系；同时着重提升了集团各有关部门分服务意识。

对于2011年的工作方向，朱董事长首先要求集团各层面的管理人员要有“归零”心态，要勇于超越自我、超越自上。朱董事长说，2011年的工作重点是以“效益”为中心，加快集团转型升级的工作步伐。要解决效益问题，就必须做好企业的“服务”和“创新”两个层面的工作。“服务”工作，要围绕各层和职能部室的服务，提高职能工作的响应速度，转变工作观念和工作姿态，加强工作的主动性、积极性和服务意识，才能做好的优化管理；同时，在工作中要积极“创新”，正视企业发展中的短板，对制约企业发展的瓶颈做出实质与调整，根据新形势、新状况、新问题制定新的管理制度和机范，在下步工作中将能导致绩升与完善的新思路，在经营、管理、技术方面要上一个新的台阶，将杭建工的转型升级整的一个新的高度。

在集团总经理詹跃江的行政工作报告中，首总经理总结2010年的工作，集团完成产值超过35亿，新承接业务量更是突破了38亿。同时，本届先锋被评为“杭州市先进建筑施工企业”和“杭州市平安建筑施工企业”，并获得2项省标、2项省标化；收安公司获得1项国家优质工程银质奖、2项“钱江杯”、2项“省优质安装质量奖”、1项“省安装行业样板工程”。杭构公司获得年度“中国混凝土行业优秀企业”称号和度“浙江省混凝土行业优秀企业”称号。为了落实2010年各项董事会安排的工作任务目标，詹总经理要求，集团2010年的工作决策做“树立信心、转型升级、科学管理、敢领新大”的思路贯开，继续深化“先进企业”三位一体”和“转型升级”战略。集团本部的发展要与广通劳务的转型升级相结合。通过整合广通劳务扩大化承包发展模式，促进集团本部经营管理工作在战略思路的提升，形成总承包管理与大劳务分包管理相互促进的经营管理模式。同时在下步工作中要大力提升管理水平。逐步补足企业管理的各项短板。

杭安公司朱贵强总经理的工作报告，重点围绕加快企业战略转型、发展工业安装“的战略构想，强调杭安公司2011的经营工作重点要放在承接工业安装业务上。同外省大型开拓作场，积极寻找企业战略合作新伙伴，为企业寻求新的发展机会，加快企业战略转型的步伐。杭构公司周永元总经理的工作报告在回顾了2010年的主要工作情况的同时，指出杭构公司2011年的工作重点仍然要坚持贯彻好“做强做大构件”的战略思想，在做好产品转型升级的同时，提升构件产品的效益，真正成为公司新的经济增长点。广通劳务赵起总经理报告中说，广通劳务将顺应集团公司转型升级工作要求，结合广通劳务自身向“扩大化劳务”推进的战略目标，不断增强管理机制，有效整合人力资源，提升项目管理专业化程度，保证不断地推进向“劳务扩大化分包”的转型。

在工作会议上，还对集团2010年的先进集体和个人代表进行了现场表彰，广通劳务总经理赵起起、河南分公司经理何祥良、项目经理金文良荣获了集团“2010年度突出贡献奖”的光荣称号。会议同时对“先进集体”、“创优达标集体奖”、“先进基层党组织”、“先进员工”、“优秀党员”和“最佳新人奖”等多个奖项的获奖名单进行了颁奖。

我们固信，在公司新任和董事会的正确领导下，集团各部职管理人员必将顺风扬帆，保持创新，一定能够顺利完成2011年全年的各项目标任务，继续推动企业的健康和可持续发展。

（本报记者）

（为了便于学习领会朱连毛董事长祥鲁同江总经理的讲话精神，现将讲话原文整理如刊登在2,3,5,6版）

规范核算 细化管理 树立因您而变服务理念

新年伊始，集团财务部于2月23日至25日上午在杭州建工集团九都会议室召开了集团2011年财务工作会议。集团本部及分公司财务人员、外派财务以及集团下属子公司主管财务人员参加了此次会议。

23日，集团本部及分公司财务人员就项目管理及核算方法进行了探讨。集团财务部经理俞祥法针对工程项目在财务管理方面要注意的问题做了讲话，重点就项目中的预算管理、基础资料管理(包括合同、印章、票据、账户管理)、项目资金的收入管理和支付管理及如何防范税务风险等方面作了分析并提出处理意见和解决办法。强调要严格实行收支两条线，要求财务人员多去项目实地查看，多了解工程项目情况，结合实际，配合项目人员做好财务工作。集团财务部部长程平和各财务人员就新用友系统中财务核算方法的调整进行了探讨，外派财务人员及在杭分公司主管交流了工作中存在的问题和需要解决的难点。

24日，用友系统的开发人员对财务人员进行了新系统的培训。随后，与会人员就审核流程、核算方法等实际操作问题展开了讨论，大家各抒己见，会场气氛热烈。

25日上午，2010年财务工作会议继续在集团九都大会议室召开。董事长朱连毛、总经理詹跃江、财务总监张锦刚出席并发表了重要讲话。

会上，集团审计任务部经理陶雅理、资金部副经理虞孝满、杭州公司财务总监韩长坤、杭安公司财务总监朱贵强等负责对所在部门和子公司2010年度的财务工作及2011年的工作思路、目标做了总结发言。

集团财务总监张锦刚在会上做了重要讲话，从集团四年来的产值、新承接业务、管理费收款和利润四大财务指标的变化趋势，指出公司目前已走出了前几年的低潮期，走入了高速发展的时期，同时各人员展示了公司良好的发展前景及个人发展空间，进一步增强了财务人员对公司未来的信心。同时提出了2011年财务工作的三个重点：一是规范核算，建立新上线的用友系统调整集团账务体系，做到项目核算的统一；二是细化管理，重点抓出了要加强合同、发票、资金计划、账户、对账及检查等环节的管理，从而防范财务风险和税务风险；三是培养人才，鼓励财务人员通过培训、互查、轮岗等方式加强专业知识学习，提高沟通技巧。

集团总经理詹跃江在作总讲话内容的基础上，提出了六字方针：落实、强化、完善。全面落实资金计划管理，将其作为工作的主线，推动财务工作的提升，“有计划不乱，有预算不穷”；强化项目对账、严格实行收支两条线；完善工作流程，创新工作思路，做好基础信息的收集。

最后，集团董事长朱连毛对财务人员提出了更高的要求：

认识本职工作——财务工作是一项严谨、专业性技术又包含管理的工作。要认清本职工作，要将其作为一个平台、一个起点、一个理念，才能有信心，有作为。

明确工作目标——要有目标管理意识，明确要做什么、做做什么；要善于学习、勤于学习，用上工作岗位的需要，才不会被淘汰。

具备创新意识——创新，是财务工作的重中之重。要有因地制宜的服务理念，提高服务意识。

集团2011年财务工作会议总结了2010年集团财务工作情况，肯定了财务工作业绩，并客观分析了财务工作中存在的问题，提出了解决和改进方案。同时对财务人员也提出了更高的工作目标和要求。会议具有的前瞻性和实效性将指导集团2011年财务工作的开展，为集团的全面发展保驾护航。

（财务部　潘青强）

『三八』国际劳动妇女节贺词

致杭州建工集团所有奋战在工作一线的女职工，和在所有职工家后默默支持的女性家属：

巾帼不让须眉，精彩半边天！

在建筑施工这个以男职工为主体的特殊行业中，我们女职工在企业发展壮大中所发挥的重要作用和做出的突出贡献有目共睹。我们的女职工充分发扬“自尊、自爱、自立、自强”的巾帼精神，爱岗敬业，以女性的韧劲、细心、勤劳与坚韧，在平凡的工作岗位上做出不平凡的业绩。同时，你们还默默承担着照顾家庭的责任，担心呵护家庭的幸福与美满，用幸福生活奠定了快乐工作的基础。

值此“三八”国际劳动妇女节来临之际，我谨代表杭州建工集团对女职工的辛勤工作致以诚挚的祝贺，并祝所有女职工和职工家属节日快乐，工作顺利，身体健康，阖家幸福！

董事长：朱连毛

PDF 文件使用 “pdfFactory Pro” 试用版本创建 www.fineprint.cn

建工建材举行驾驶员责任书签订仪式

2011年2月18日，杭州建工建材有限公司召集全体挂牌车驾驶员，在故公司二楼会议室举行了2010年安全行车工作会暨驾驶员安全行车责任书签订仪式。

会上，公司安全主管仲超交通报了2010年驾驶员在场内发生安全事故情况，提醒驾驶员不仅要注意道路行车安全，还要在挂车、倒车、工地现场等地方提高安全意识，正确佩戴安全防护用品，避免和减少人身伤害事故。公司车队长倪建华回顾了2010年挂牌车道路安全行车情况，针对驾驶员报道行驶和超红灯等违章情况给予了批评，强调在2011年要严肃查处纪律，对各种违章情况加大处罚力度，保证安全行车。杜艳重大交通事故的发生，公司表示副经理王应勇对《驾驶员责任安全责任目标书》各项条款作了详细说明，要求全体驾驶员切实按照安全责任书的要求，做到安全行车，避免和减少道路交通事故的发生。会上宣布了2010年安全驾驶员名单，由公司总经理王应勇给予颁发奖金；总经理王晓辉和车队长倪建华、车队长段建华与驾驶员代表分别签订了安全行车责任目标书。

会议最后，公司总经理王晓辉就2010年公司安全年的生产情况向驾驶员进行了通报，肯定了全体驾驶员的成绩，对发生的事故总结了教训。他结合2011年的生产情况对与会人员提出了三点要求：一是全体驾驶员要提高安全素质，增强安全行车意识，杜绝重大事故；二是要保好车辆的维护保养和各项检查，保证行车安全；三是要落实各项管理制度，做到奖罚分明。（建工建材 仲超 文）

抢抓进度 打响新年第一炮

——记杭安公司杭州塑料工业有限公司第二次设备搬迁工程

在第一次乔建的杭州塑料工业有限公司五辊机设备搬迁工程中，该单位还原进部增广方留下了较好的印象，赢得了信任。这次，一台巨型机设备翻过去配套工程，广方又向项目部提出了搬移性，交付项目部施工。

安装工程要求是在合同签订之日起40天内完成，施工内容包括：热油管道标识、固机检测、预热、脱泡、空调热油设备、输油螺等设备、冷却水管道、电气系统及附位还其风管制作、保温等十二大内容。该四辊机是德国进口设备，电气控制图全是外文，所有管道定图纸，要自己临制，再加上原来的水加热管改成热油加热。因此它是工作强度还是挑战工程度与进度，都给项目部带来了很大的压力。为了不耽误厂方的要望，项目部在2010年12月8日签订合同后，立刻组建团队，编制施工方案，落实责任人及施工进程。召开动员会，给部施工进度，把辊机设备安装是往地面走，把四辊机设备安装设计转走给，往空中走，基质无法利用了空间的位置，但施工中，对于保证有困难，但施施工难出更高的要求；如：部分大型冷水机组和热水机组设备在二层或三层，大型塑料台在五层及安装空间狭小，给吊装工作带来很大的困难；很多管道、电气桥架以底层出来纵横交错盘旋到五层，其中800*400毫米风管安装在96米高空，每天安装和确保安全生产缺一不可的施工难度。

针对这些困难，项目施工技术负责人薛智清，日夫跑现场，晚上编制方案，根据工作思路，掌握施工的主动权；电气施工品质横横面对一大堆外支电气加制图，凭借看20多年积累的施工经验，准确把握各种编号，确保各路线路相通；管道长度来神奇，负责整个二次搬迁管道安装工作，经常加班加点；有积装施工经验的安全员夏建成，在于转安全员工作的同时，配合项目部将向合重达5吨的冷热机和加热台分别在三楼和五楼安全卸装就位。

经过项目部全体施工人员的共同努力和配合分公司的大力支持和配合，2010年12月25日从老厂房开始拆迁到2011年1月20日热厂房安装，仅用了36天，提前5天圆满地完成了合同规定的任务，打响了新年第一炮。（杭安公司 陈春）

好的开始 成功的一半

——来自杭安公司杭州九隆芳纶化工有限公司项目工程的报道

自能动分公司承安的杭州九隆芳纶化工有限公司厂区及车间内安装工程，根据业主方的要求，在春节前必须安装完成两台精馏塔和一台甘油精制塔的吊装工作。由于单台设备重达50吨，高度超过30米，再加上施工位置年关及大雾天气，给机管作业、人员组织、机具配配、安全防护等带来了很大的困难。为完成施工任务，九隆化工安装工程项目部通过精心策划和严密组织，在吊装前两天完成了对机械吊场地探测、场地平整、基础的测量、地面螺栓预护及垫铁加工制作及劳动力调配等一系列工作。1月21日，随着主吊设备400吨汽车吊和50吨汽车吊的启动，项目部多工种人员协同作业。为确保施工进度，项目部采用换人不停机，全体施工人员坚持抢救安人吃苦耐劳、连续作战的精神，连晚10点钟，机管工作圆满结束，得到了业主方的高度赞扬。

俗话说：好的开始是成功的一半。三台塔的吊机吊装是后续安装工作的良好开端。项目部全体员工有信心、有能力，圆满地完成九隆芳纶化工的安装任务。（杭安公司 徐晓彬）

走过超越 走进效益 书写转型升级新篇章

集团董事长来连毛在2011年新春工作会议上的讲话

同志们：

大家新年好！

今天的新春工作会议上，我们畅谈着2010年新春的辉煌成绩。尽管这些数字已经烂熟于心，但此时此刻，当我坐在这里，听着几位总经理的工作汇报，我仍然是激情不住地奔动热血沸腾。这三年来确实不容易，在这么困难的环境和竞争这么激烈的状态下，我们跨两个来之不易的成绩。我曾经在几次小范围的会议中说过，作为施工企业来说，本身的抗风险能力是比较脆弱的，再加上前几年我们的工作遇到了一些困难和挫折，所以如果大家没有一种高度的工作积极性和韧性，一个不小心，我们就有可能倒下。同志们，但是我们跑过来了，而且我们还个特身体壮体强，春雷有实力，作为集团的董事长，作为企业的法定代表人，我真诚地感谢大家，有你们的辛勤，我很幸运！有你们的支持，我想信我们能走更远！在这里给大家拜个晚年，祝大家春节万事大顺！

按照惯例，我今天的讲话，仍然是两大主题内容，一是总结与点评2010年，二是对2011年工作的提望与要求。在这里我要强调提一下2010年新春工作会议上我的讲话标题，刚才何南分公司的何伟良经理已经提到了——“2010年，我们在路上”。为什么我们在路上？在那样的金融危机当中，由于国内刺激了投资，所以我们能斗志昂扬的走在前进的路上。而2011年，我们报告主题是“奋过超越，走进效益，书写转型升级新篇章”。

大家在发言中都做了总结，总结的目的是为了认清形势，然后找到更好的前进方向。这三年当中，特别是2010年，我们创造了机建工从来有过的历史上的辉煌程，也就是说我们今天在座的同志，用你们的实际行动，用你们的辛勤劳动，书写了我们建工历史发展的新篇章。

为什么说我们创造了历史？

2010年，是我们建工在刚启的第一个十年。在这段平度开业的时候，我曾经总结说，我们建工这十年，可谓是“跌宕起伏，有惊无险”。这十年，我们留有过丰收的喜悦——改制后3年，即2004年，我们建工的完成产值一度曾达23亿，是改制之前的近三倍，这是引进先进的产权体制带来的丰硕成果。国资处、我们董事了发展的高兴，完成产值和新承接总量一路下滑，到2006、2007年有到谷底，甚至跌破20亿。同志们，我们这么大的公司，这么多的员工机构且每年吃饭，这么多的开工，在20亿面前不住的造，怎么过日子？现在想想，真是后怕，这么多的工程项目等待收尾，这么多的款项等着回笼。

亲好，我们是相打拼，亲好，我们有在座员工的不离不弃，一路相伴，我们从失败的阴影中走过来了，而且走得是雄姿勃发，气宇轩昂。2010年，我们的产值突破了35亿元，新承接总量超过了40亿元，这样的规模我们做过吗？没有！这样的高度我们达到过吗？没有！这不就是创造了历史吗？

同志们，我们一起创造了我们建工的历史！我们感动了自己，我们相信我们的工作感动了我们的股东！

我们怎样实现了自我超越？

2007年11月，我第一次指：我们集团机关员工开大会的时候，就在主席台上，看到的大家，是怎样一种坚决的精神状态？此时此地参加会议的四志们都有那种感受吧，是步铁血决心在一起的，我们的生产报表上，正在每工的是怎样一张报表不齐，问题百出的原因！我们的分公司是怎样一幅吃不饱、穿不暖扫荒饿的惨淡局面！那时候我投资的能量到四十亿、五十亿，有人信吗？我投资的分公司能做到四十亿、五十亿甚至更多，有人信吗？我说我们能承接，能做到十几、几十个上亿的大项目，有人信吗？

四年在吧？我们的产值和新承接第四、五十亿还说吗？我们的分公司第四、五亿还说吗？我们建的成高新开工的大项目有多少个？这些我们不敢做的事情我们都做到了，我们超越了自我！

2008年杭安公司第一届董事会提出未来向工业化安装转型的时候，很疑惑一片！别子大的摆到台面上来，那个小的在下面嘀咕，想由也没有分，那时候的杭安公司在工业安装上没有业绩，没有设备，没有专业人才，谁相信能转型过去？谁相信自己能打下工业安装的第一个战役？杭安公司从一个吐槽慢的是跑踏平项目部，非能相信吗？专业安装安装工程的陈家项目部，非能相信吗？成功是军刺长江业安装市场的第福梅项目部，非吧？事情了解产品是谁的是陈家项目部，非吧？我们是要相信，谁能相信？

但是现在呢，劳务公司已经成为集团转型升级中的主角！这几年已经形成集团公司最快很多发展中的间隙，我们可以的建工检测公司托管给他们，已经走上了正轨；安装分公司这一年发展的也很不错！现在，劳务公司已经成功迈上了“劳务大道”的道路。我们安徽的嘉元的部项目，不是给他们做“劳务大包”去了！广通劳务在是以前的广通劳务吗？早已不是了，同志们，我们超越了自己。

我们为什么能信任历史，敢超自我？

创造历史，超越自我，这已是事实。但在高兴与自豪的同时，我们要认真探究为什么我们能走到这一步？我们这有2004年的信息部分好的发展环境，没有那么好的市场条件，没有那么好的资金状况，没有那么多的人力资源。2004年至2007年，我们能失的中高级管理人员是114名，在这么一种不利的状况中，我们是靠能到跑的是，超越自我。

2011年10月，在董事长办公会上，我曾经到企业会谈到的两条问题，一是要问题，一是要问题。不知道大家还记得不记得？企业发展的硬件问题是什么？是自创造资源保障、财务、金融、技术和生产等问题，而软件问题呢？软问题是关于企业的价值观、士气和凝聚、企业文化，企业的软问题往往影响的是企业的灵魂上帝，就是营业收入、企业产值所能达到的规模。而企业的硬问题通常表现到企业的实际，就是利润、资金这等东西。三年多来，我们要为在解决什么？大家应该心知肯来，我们要重在解决的就是软问题，价值观、士气和凝聚问题。在座各位应该记得，从97年11月23日杭州各工大会我们搬导重整企业管理开始，企业走心移，提拔青年骨干等一系列的工作都是围绕这一中心展开。经过几年的努力，我们以后，这项工作已经基本由一段落，通过了几年的努力，我们够正了价值观，我们激发了士气，我们优化了构造，所以我们的凝聚上坐了，而且是历史性的突破。想起我在去年新春工作会议上说的，“象我们这样的集团公司，不做到40-50亿，是做不过没有本事。”同志们，我们要重新认识自己，正是因为在座各位多劳力一点，再劳力一点，我们到造了自己的历史，认识了不一样的自我。

我们想做块了，明天呢？

我们不能止步于此，定制于此。企业在不同的发展阶段，所需要关注的重点工作是不一样的。在座的各位，是我们企业发展中的骨干，对于企业发展不同阶段不同的特点，以及我们应该如何去应对与安排，大家要有充分的认识，并达到高度的统一。（下转3版）

生活百科

春季多吃 以下三种水果

春季气候干燥，常常使人感到春，嘴干燥不适。这时如果三年则上在新鲜蔬，打基础的话，那么未来的三年，我们的中心工作就是强管理，重创新，求效益！为什么这么说？大家可以看看，现在我们的经营状况是怎么样的？当前企业最主要的矛盾是什么？这点大的业务量，我们的资源保障有没有问题？我们的管理与服务做不做得上？做企业不防上就是要顺势而行，跟着潮解决企业在发展中的最关键问题，这样做，我们才能成功！这点，我希望大家能花分体会，并与我们的监察者子保持高度一致。所以，当前我们需要干部研究问题，要解决制度问题，如果我们做企业不赚钱，用一句简单的话概括说，“神马都是浮云”！“有效益我们才能应对股东，才能回报在座的各位员工，才能回报我们的社会。

2011年的工作重点——效益为中心

效益是企业运动的起点，也是企业发展的诉求所在。但是不会为了追效益而打论效益。大家都清楚，我们建企业是为了什么，我们就是要创造效益，我们就是要利润。效益只是个名词，只是我们所追求的目标。更重要的，我们需要的是协同，协同告诉我们，为了效益，我们该做什么？协同就该我们，我们的效益从哪里来？2011年，就给大家两个协同：一个是“服务”，一个是“创新”，就是说白了就是一个根本的目标，必须使用方法和手段才能达到。

为什么解决效益问题要协同服务和创新要协同呢？

同志们，服务其实就是要理，这两者的关系就是要学上的“辩证法”了。我们要为客户服务，为客户提供优质要求，服务，要有清晰认识，清晰清楚，清晰明确要求，如果要求，清晰清楚，清晰不是要求，清晰清楚，清晰不是要求，清晰清楚，清晰不是

（上接3版）

深入推进转型升级　切实提高企业效益
开创“十二五”科学发展新局面

集团总经理鲁润江在2011年新春工作会议上的讲话

各位领导、各位同仁、同志们：

大家好！在工作报告正式开始之前，首先我代表集团公司经营班子给大家拜个晚年！我们匠心地祝愿在座的各位，在2011年里工作顺利，身体健康，也祝愿我们的企业在大家共同的努力下，收益向上，更上一层楼！谢谢！

同志们，今天我们在这里召开集团的年度工作会议。会议目的与意义，大家都很明确。鲁班在线，统一思想，布置今年总体工作。下面，我代表集团经营班子向会议作工作报告。

第一部分
2010年度工作总结

2010年，是杭州建工发展历史上不平凡的一年，是喜事合一的年份。这个经营管理取得了巨大的成绩。今天，我站在这里，可以不需自豪地说，杭州建工已经重新起飞！杭州建工的发展已经跨上了一个新的平台。

一、2010年主要经济技术指标完成情况

2010年，集团超额完成指标，不仅在业务数量上有了成倍的提高，在质量品类上也有了实质性的转变。

2010年，集团本部的创先争优工作也取得了实质性的突破。集团本部、杭州公司以及机安公司、建工建材公司纷纷成立“支明单位”党委，分别组织开展“省级文明单位”和“杭州市文明单位”评选。集团本部也被评为“杭州市先进基层党组工会”和“杭州市平安建筑施工企业”。集团本部圆满完成了2项省级、2项省级技术的验定工作目标，成绩突出。杭安公司继续保持了项目创标建设的高水平，项目获得1项国家优质工程银质奖，2项“钱江杯”，2项“省优质安装质量奖”，1项“省安装行业样板工程”。杭州公司也在企业经营管理和精神文明创建取得突出成绩，获得年度“中国房屋开发企业优秀企业”等称号。集团本部、杭州公司、广通劳务公司均荣获“杭州市创建和谐劳动关系先进企业”。杭州建筑科技有限公司也在市级层面获得“2010年杭州市城市集体”称号。

二、经营工作持续平稳高位增，大项目带动力和质量成效

经过2010年的经营工作，我认为我们取得了以下方面的实质性突破：

（一）重新树立起杭州市场在公司的市场布局中的核心地位

2010年，集团本部年末转立集团公司的市场布局中的核心地位。在这里下了个定位：为企业重新树立杭州市场的品牌形象提供了一个广阔的舞台。

（二）新增项目规模大，品类有了实质性转变

2010年，集团本部全年新承接8亿以上的大项目已达到7个，总计规近40亿。集团的第二分公司在杭州业务市场拓展中成绩突出，从2010年下半年开始到现在，在这半年下3个超亿元规模项目，是集团大项目落地的最佳范例。这个项目的顺利开展，也有力地提升了我们在杭州建工“品牌”形象的重塑。已建项目的顺利开展，大项目带动后续大项目的效果明显。全年8亿以上新增项目中，就有5个项目为二期或总体相关项目。

（三）重点区域市场开拓稳健发展势头

2010年，河南、安徽、山西、重庆已经成为我们稳定的外埠业务基地，因大区域市场的开拓，在河北、河南、太原、重庆均有超过亿元的大项目承接，“大市场”格局已经形成。其中：

通报项目部企文负责古在我们的区域市场建设中表现突出。2010年，在安徽市场，浙江安哲的市场建设中，业务完成总量超过2.5亿，项目部全年上缴管理费用更是名列集团的首位。什么是“铁腿铁大”？像企文负责古这样的项目部，就是我们扶持的重点！

河南分公司何伟良同志，自从全面负责河南分公司工作以来，每年都等第分公司上一个新台阶。2010年，河南分公司新承接业务量达3亿以上，保障率2011年新春的来临。又成功承接了总体超过3亿元的河南至星湖湾河北学校小区项目。另一方面，河南分公司坚大力气加强和保化组织机构建设和品牌建设工作，一手创建优质项目品牌，一手强化分公司项目管理团队建设，形成了一番自有的、结构合理的人员体系，为分公司进一步取得新大业务了充足保障。

（四）经营实质外强，开拓新兴市场

2010年9月，集团本级新设成立了项目先锋管理部10月，又成立市级公司总承包一级资质的升级工作，进一步完善了企业资质结构，为企业开拓新的业务领域提供了强大的支撑。

杭州公司，你们的管理创新，我给你定的主题任务，就是要解决应收账款管理工作。应收账款工作，你做不到，我会公司有意见，但有的单位没有资源，你们不能不干嘛，年年应有实质进展，所以，必要的时候要成立专门的机构来实施这个施策。

技术创新，这个主要针对集团本部，是我们通向转型升级的重要渠道的一条通向。虽然这两年我们在向集团的技术思路超压这个报手，但是由于前几年企业负债，项目总成下降，这项工作确实难度很大。但这条通向我们申报过去不可，怎么破题？重力！自己力量不够，可以总结人指个别表现。这项工作今年一定要有成绩，跟有“制胜”的单位方法整合，多改量，要尽快把这块地收获起来。在这给方面，机安公司、杭州公司都是我们学习的榜样，还有广厦的其他兄弟单位，集团本部要多加强学习与交流。

我国这么长的时间为大家讲解了两个动词。这就是我们新春工作会议的主题。我还记得，在集团2010年春节前的机关企业以上部经济例，要真正做好服务。要有所创新的保障措施是什么吧，用才喜自己能到位，一是要做开以迅的成绩，第一切印等。一个是病冰的桥子，又怎么能保新的东西？讲一个小故事：有一个做学徒造屏障的年者，给去拜访一位德高望重的住持。到了寺庙里，一个小和尚接待了他。这个学者自认为自己在佛学上的造诣很深，对小和尚不屑一顾。师父门后，老住持拜师的接待了他，看出开学自为他恢系，在佛系水的时候，弄水满了，这个老住持石不神的图，这个学者见状不解的说，住持，水满了你为什么还要倒？住持回答自信的说，是啊，水满了我为什么还要倒呢？这个自信故事的人听到这句话，幡然大悟，马上端起身，对住持拜了一样的礼法了。这个有什么含义呢？这个老住持是要告诉他，装满水的杯子是不可能倒进新的水的，只有保持空杯的心态才能接受新的东西。包括我们今天在座的同志，我们创造了奇迹，我们创造了历史，超越了自我，这是我们对自己的一个评价。我们要善这么一个心态去面对2011年的工作。不清空不行啊，我们能做出成绩么？我们能结然的查对我们2010年的工作么？我们能跨手这样大步么？第二要把握现在，时间随飘逸已，你就跑在眼前。同志们，我们的危机不是危言耸听的危机，这因时间的推产市场的限制今达来，市场的变数是什么？目前来看是紧密变化。往下步我们发展的导向是什么？要向国证券、保荐商、经济金融投资方面多用力，我们有关部门考虑这个问题么？你们有关高层动作是出过建议性的问题么？包括我们今天在座的项目部、分公司，你们引起过警觉么？第三是要保持对过去的一贯激情，相信你怎么对待工作，工作怎么怎么对待你。四是要基本动性，要有实际行动，实践是硬道理，发展是硬道理。

同志们，我们要经过新一年企业的转型升级，我希望每位我们集团每一个员工在企业成长的同时事业自己也取得了智。实现自己的人生价值。

2010年，我们行在路上，是坚，是强，是强！我们做到了不平凡的跨利，我们创造了奇迹？这还远不是我们的目标高度，而且，我们不是仅仅要追求一个高度，我们是在享受过这个新事业的过程。人力资源部，你保护友谊经理知道，把群山峰特别在手自己是怎样一种快乐满意的感觉！所以，同志们，让我们在这新的一年继续加油，向高方的高度走近，向记住，这有比繁荣长前路，没有比人更高的山！山高人为峰，考验我们勤成功！

谢谢大家！

（上接3版）机安公司，你的发展路径是什么？现在你们已经说明确。企业要向工业化安装为向转型，首且实施的总体目标，目的了“十一条”。但是，你们在激励的保障上，在资源的配置上，我认为要更加的倾斜。要有计划、有步骤地，按照既定的目标坚定不移地推进总体工作。尤其在设备的投入、人才的引进，以及政策倾斜方面还要多做文章。

杭州公司，2010年你们融资在推进总承模式的创新，这个很好。但是，我在这里要强调是，你们要以机制入手。解决固优企业发展的根本性问题，说的明白一点，你们一定要解决经营业务与财务应收账款对接的根本性问题。否则，这样是你们做成的单跨形。

对于广厦劳务，我今天在这里要讲一个话题。广厦劳务未来将在集团本部的钢型外墙中扮演重要的角色。同志们，这是什么意思？简单地说，广厦劳务在未来要“国家地来”扩大化等高承切”发展道路，要地有自己的劳务队伍与基地，尤其是要培育自己的项目主管管理人员，并完成与集团本部在项目管理上的充磨对接。这样来做的话，集团者应步骤找现场管理的具体事务，而将主要精力放在项目的综合协调、管理咨询等方面，同志们，那就对建工的整个层面、整个发展态势将会完全不一样！所以说，广厦劳务，以现在起，你们要做的事情太多了。你们要按照这样的发展思路，逐步建立起符合你们发展特点的企业运行机制，包括组织构架、人员配备和投资管理制度、等等。

经营创新，这几年，集团本部在区域新市场的开拓上除得了不错的成绩，河南、安徽、重庆、山西都取得了较好的业绩并逐现出广阔的市场潜力。那么，我们能不能做体这种市场区域上的创新，再不碰1-2个新兴市场？我们的新江市场，去年要求经营部拿出市场开拓的思路来，到现在也应有雏形可行的方案。那么今年我们的经营部应该组织制，我们也要积极的帮，全体我们深接了我国风水处理厂BT项目，使得了去行3000万元的项目时间贷款，也我们减轻了多少资金压力！我们就要多事提这样的项目来提升我们企业的品牌和热点。

机安公司，你们在市场拓展中同盟等的战略合作伙伴思路，以及应立城分公司的思路值得肯定。事实也证明，这种的发展模式是正确的。但是，你所强调的是，在区域分公司的设立过程中，你们要说第一个，发展一个，切莫走弯路。另外，在你们工和基础的利用问题上，经营者子还需要多做调研，尽快拿出动作方案，早日发挥基地效果。

杭州公司，我还是那句话，你们要积极探索对外技术输出的途路，寻找机会外扩市场。杭州公司是浙江省知名企业当中的佼佼者，说句直白的话，大半个浙江省的外埠市场的人才加起来还不够我们就我的胜次，技术管理是你们的优势，怎么顺随集团本部安公司的步伐，把市场做到外埠去，值得你们思考。

管理创新，我们的管理制度都完善了吗？我们的工作总程都理顺了吗？我们这两年做了很多新的事，涉及法律事务管理、合同管理、资金管理的、信息管理、质量管理等多个管理领域，管理工作逐步规范，但这些工作还有相当的时间，我们的工程质量管理、档案管理、成本管理等重要工作还等着我们去创新去规范。就算是现在正式的制度，刚实施的时候，外部环境一直在变化啊，也要不断创新，不断变化，才能真正跟得上形势的变化。

杭州公司，你们的管理创新，我给你定的主题任务，就是要解决应收账款管理工作。应收账款工作，你做不到，我会公司有意见，但有的单位没有资源，你们不能不干嘛，年年应有实质进展，所以，必要的时候要成立专门的机构来实施这个施策。

技术创新，这个主要针对集团本部，是我们通向转型升级的重要渠道的一条通向。虽然这两年我们在向集团的技术思路超压这个报手，但是由于前几年企业负债，项目总成下降，这项工作确实难度很大。但这条通向我们申报过去不可，怎么破题？重力！自己力量不够，可以总结人指个别表现。这项工作今年一定要有成绩，跟有“制胜”的单位方法整合，多改量，要尽快把这块地收获起来。在这给方面，机安公司、杭州公司都是我们学习的榜样，还有广厦的其他兄弟单位，集团本部要多加强学习与交流。

我国这么长的时间为大家讲解了两个动词。这就是我们新春工作会议的主题。我还记得，在集团2010年春节前的机关企业以上部经济例，要真正做好服务。要有所创新的保障措施是什么吧，用才喜自己能到位，一是要做开以迅的成绩，第一切印等。一个是病冰的桥子，又怎么能保新的东西？讲一个小故事：有一个做学徒造屏障的年者，给去拜访一位德高望重的住持。到了寺庙里，一个小和尚接待了他。这个学者自认为自己在佛学上的造诣很深，对小和尚不屑一顾。师父门后，老住持拜师的接待了他，看出开学自为他恢系，在佛系水的时候，弄水满了，这个老住持石不神的图，这个学者见状不解的说，住持，水满了你为什么还要倒？住持回答自信的说，是啊，水满了我为什么还要倒呢？这个自信故事的人听到这句话，幡然大悟，马上端起身，对住持拜了一样的礼法了。这个有什么含义呢？这个老住持是要告诉他，装满水的杯子是不可能倒进新的水的，只有保持空杯的心态才能接受新的东西。包括我们今天在座的同志，我们创造了奇迹，我们创造了历史，超越了自我，这是我们对自己的一个评价。我们要善这么一个心态去面对2011年的工作。不清空不行啊，我们能做出成绩么？我们能结然的查对我们2010年的工作么？我们能跨手这样大步么？第二要把握现在，时间随飘逸已，你就跑在眼前。同志们，我们的危机不是危言耸听的危机，这因时间的推产市场的限制今达来，市场的变数是什么？目前来看是紧密变化。往下步我们发展的导向是什么？要向国证券、保荐商、经济金融投资方面多用力，我们有关部门考虑这个问题么？你们有关高层动作是出过建议性的问题么？包括我们今天在座的项目部、分公司，你们引起过警觉么？第三是要保持对过去的一贯激情，相信你怎么对待工作，工作怎么怎么对待你。四是要基本动性，要有实际行动，实践是硬道理，发展是硬道理。

同志们，我们要经过新一年企业的转型升级，我希望每位我们集团每一个员工在企业成长的同时事业自己也取得了智。实现自己的人生价值。

2010年，我们行在路上，是坚，是强，是强！我们做到了不平凡的跨利，我们创造了奇迹？这还远不是我们的目标高度，而且，我们不是仅仅要追求一个高度，我们是在享受过这个新事业的过程。人力资源部，你保护友谊经理知道，把群山峰特别在手自己是怎样一种快乐满意的感觉！所以，同志们，让我们在这新的一年继续加油，向高方的高度走近，向记住，这有比繁荣长前路，没有比人更高的山！山高人为峰，考验我们勤成功！

谢谢大家！

（上接5版）

（五）推进企业信息一体化系统应用

2010年9月，集团举行了建筑信息一体化项目启动仪式暨签字仪式。信息一体化项目一期工程主要涵盖了协同办公系统、财务管理系统、人力资源管理系统和综合项目管理系统，到年2011年4月30日完成综合验收工作，并将新增系统实际使用状况安排信息一体化项目二期的工作。通过信息一体化项目的实施，有有助于企业提升管理水平，提高办公效率，在很大程度上解决企业信息资源的共享问题，为企业的健康可持续发展保障协调。

（六）规范发展，提倡高效，推进工程施工管理难题

工程施工管理“马拉松”是施工企业普遍面临的难题，公司以前年度管理实践较多，对此，在这三年中我们紧紧围绕项目施工过程的节奏，全面推进以年度责任书实施施工过程的项目，在施个进行视觉分析基础上，采用了“抓两头、带中间”的工作方法，即重点抓可靠至高金额大、结算基本明确或容易预期的项目，同时推进其它结果比较明确的项目。结算书一经完成就撰写不每拖延时期数，多次催讨无果的就立马起诉。据统计2008年施工项目26项，总审核结算26项，审定结算21项；2009年施工项目36项，总审核结算13项，审定结算6项；2010年施工项目21项，总审核结算19项，审定结算10项。同时在强发操作并工作即助，依法维护公司权益，从回笼款就看年度解公司资金困难，确保被诈案件下降。

对于风险防范和处理工作，风险项目处置，一是“防消结合，以防为主”，2010年，集团本部以制度建设为抓手，重新修编了“工程经济合同管理制度”等五项重要制度，并定期和不定期检查制度执行落实情况，执行情况基本良好。二是与子分公司，部门，项目部签订的目标责任书中，增加了风险项目的责任追究内容。三是合同履行过程风险控制，多次召开专题会议对存在合同风险因素的项目进行分析研究，制订防范措施。

四、平公司持续发展，展现崭新发展全貌

集团所投资的杭安、杭州和广通劳务公司，在分别确定了要“向工业安装转型”、“做强做大构件”和“走扩大劳务承包”的战略构思后，盯着各自领域中的经济增长点，创新经营模式，探索业程再造，取得了明显的成果。

（一）找准加快转型，拓展工业安装市场

杭安公司把继续拓展工业安装市场领域作为重点工作，工业产品制造承接业务均已占到总量的1/3左右。另一方面，针对这几年区域市场发展情况，杭安公司积极鼓励员工走出去拓展市场和业务，并从物质上给予鼓励，资金上给予支持，让项目经理大胆承接业务，开拓市场，积极扩大经营领域和范围。

（二）稳和厚实产业升级，优化产品结构

2010年下半年，通过多方努力，杭州公司终于成为省级资质的换证商之一，获得了杭州地铁省开换证市场的准入证。10月，地铁省片试换产已顺利通过，铁路换入批量生产。另一方面，杭州公司也在积极拓展和非氟板等大型构件业务，承揽了一系列大型钢架生产业务。

（三）广通劳务强势大项目，发展大市场，积极探索“扩大化”劳务运作模式

广通劳务，全年共新承接劳务项目产值7亿元，完成全年新承接业务指标的140%。同时除立足杭州本土市场外，积极开拓外地项目，并在专业市场上，将经营模块拓展到市政、园林等专业上。2010年广通劳务以安徽淮北钢铁项目、杭州市第三福利院为起点，开始探索并积极实施“扩大化”劳务总承包运营模式。

五、围绕企业中心工作，努力开展“劳务年化”活动

自4月开始，按对集团战略升级的要求和，劳务变工组积极响应响应清系统，直面挑战，按照机遇的主题律，努力开展以“机遇先锋”为载体的创先争优活动，基层党工组织和全体党员积极广度功实践，真抓实干”的要求，结合本单位，本部门，各岗位实际，以不同的形式形成带量的本事承诺，并上墙接受员工的监督和评议。通过这样开多来的活动，各级党员响导干部和员工党员的党性意识、责任意识、服务意识有了更进一步的提高，各级党组织和党员在本单位、本部门真正发挥了“龙头”和“排头兵”作用。

集团工程管理部把管理和服务工作真正结合起来，在以工程为平度质环中抓管前位，使得了广泛的认可。重庆分公司黄国栋和贵州服建项目部王军，包括杭州区的所属建工作人员直接等等一批党员和入党积极分子，其在青川的土地上顽利完成了震撼任务，青川震建项目的高标准、严要求和规建人员的爱岗敬业精神同时也表现了震撼指挥部的一致评价，他们为杭州建工在青川建立起了一座新时期的本碑，同时，也为党组织争了光，师了名。

同志们，在三年来的工作中，可以说我们辛苦经历着企业所发生的巨变。我要庆在辛劳受奋力拼搏所带来的丰硕成果。今天的一切，是与在座大家的辛勤苦耕密不可分的，在为集团公司的巨经理，我今天要对在座的各位表达我的敬意与谢意，衷谢大家的辛勤付出！

第二部分
对当前工作的思考

总结成绩，为的是更好地面对未来。我还记得本董事长在去年最后一次集团扩大会上提出的工作要求，要求我们一是要把一切成绩与解决“旧帐”，二是要消解认识现状，强化危机意识，三是要保持对工作的亲情。另重的新运每项责任，成绩属于过去，而我们现在面临的是分析企业经营管理中的短板，并在以后的工作中逐一去实施与改进，鼓励本实地在所企业流程中的每一步。认真回顾以往工作，我认为，目前我们有以下工作需要去高度的总结、分析、并改步提高。

一是集团公司本部的转型升级工作步子要加快。集团公司本级三年来在市场建设和内部管理上已经有了长足的进步。确保了企业发展所必须的基础业务量，但总的说来，与集团其他成员企业比较，本级的转型升级步伐还需要加快。如何为企业进一步巩固、发展各市场基地，如何寻本新的利润增长点，如何当各平公司，特别是广通劳务去选择型升级的配套战略，需要我们在座的各位努力在，并付诸实施。

二是集团本部的在杭分公司要提升综位，做强做大。2010年，在杭分公司的经营都有了良好的发展态势，项目承接的品类也得到了提升，应该说在杭分公司取得了第一步的生存问题。但是，总的说来，我们的在杭分公司在经营的理念、位置内市场拓展、在专业市场开拓等方面，还需要创新思路、解放思想。

三是企业的内部管理工作要进一步精细化，提高工作的效率。应该说，在过去的三年中，我们的企业在内部管理中做了大量实实在在的工作，但是，我还是要强调的是，2011年，我们仍然要全力抓好企业的内部管理精化问题，重点就是项目市场基础管理工作，因日了，就是在杭州的本工作基础，如何进一步提升项目管理中基础数据的真实与有效性，这是需要我们各有关单位发挥投活、互相联动的一项工作。另外，在日常内部行政工作中，我们工作的计划性、工作执行的坚强与检查，也有是我们提升和完善的重点。

四是人力资源的引进、培养和储备已经成为制不容缓的问题。人力资源企业的各项经济技术指标不断提升。我们人力资源的配套建设工作，已经成为了我们发展中的主要瓶颈。2011年，人力资源管理的改革与创新，将是我们的重中之重。

第三部分
2011年总体工作目标与措施

2011年工作的开展，将围绕“转立信心、转型升级、科学管理、做强做大”的思路推开。

树立信心，是指集团各级管理人员要清晰认识到企业的发展机遇和挑战正在，2010年企业各项经济指标已经达到了高制以来的新高，企业发展已经跨上了新平台，我们需要以更高的目标、更高的要求来推进我们各项经营管理工作，转型升级，是指集团协要以深化转型工作为2011年经营工作核心，要以自身的工作定位、整顿后勤能力与水平，保证各项目标任务的完成；科学管理，是指要把握住项目管理、人力资源管理、技术管理等为2011年管理工作重点，提升企业管理能力和层次；做强做大，是企业长久不变，致致以求的目标，同样需要坐来长思固这点。

一、继续深化推进企业“三位一体”和“转型升级”改革

2011年，集团本级、杭安公司、杭州公司和广通劳务要在企业发展目标方向、企业经营联合、企业管理优势互补、企业资源共享等方面有更多的互动与交流，以真正形成大企业、大集团的合力，发挥企业的整体运营功率。

杭安公司要在资质投入和配置方面做好规划，并提力度行，经营业务以点带面，做好区域市场和浙江市场的布局。

杭州公司要继续推进杭州地铁建设和城市隧道建设的契机，一方面在做大做强管片的同时，继续向大型预制构件上转型，多渠道收集信息，逐时调整构件业务比重；另一方面，要做好大型构件的生产成本分析，同时要重点关注外加剂业务的发展方向。做强做大商品制产品的业务，以市场公司以商品混凝土为基础，大型预制构件为支撑，外加剂为有利补充的业务结构。在企业管理方面，要重点抓好企业管理体系建设，全面推行收支两条线的财务管理体系。在重点改革改革改这个相对薄弱的环节，打通产一线一横高效的信息，加大对应收账款的回收，减少财务成本，提高企业效益。

集团本部的发展要与广通劳务的转型升级相结合，通过推进广通劳务扩大化承包发展模式，促进集团本部经营管理工作在战略层面的提升，形成总承包管理与大劳务分包业管模相互促进的经营管理模式。

二、牢固本业继续探索和实践新型经营管理模式，做好市场建设工作

随着集团本部新取得了建筑项目代建资质，政府投资的城市建设项目或者BT、BOT类项目正式成为我们可以涉足的新市场。本部正在实施的我江新城代建项目将为企业未来创新经营奠定模式雏形。2011年，集团本部将会投入更多的精力，投入更多的资源来推动新投资项目、BT、BOT类项目。

同时，集团本部将继续坚持“扶强扶大”的基本原则，在巩固发展河南、山西、重庆、安徽区域市场的同时，大力拓展广西、贵南和新疆等新兴区域市场。对在杭分公司，我们将始终保持优势条件的竞争机制，引入竞争化管理模式，而且要有效策略新，逐步让有勤力、有业绩的分公司脱颖而出。

另外，集团本部还将继续深入探索机制创新工作，大力发展本部的职能和业务量，还立专门的机构分公司，模拟独立法人运作，同时企业发展新的利润增长点。

三、大力提升管理水平，推动标准企业管理的全面规模

随着企业各项经济技术指标不断到下新高，企业管理能力必须能保证配套跟上。2011年我们要在以下几个重点方面大力创新和实施：

（一）继续推进项目管理制度创新，以此带动项目全周期管理的管控能力的提升

项目管理制度创新工作在2010年基础上，要解决企业发展的实际需求。进一步的补充与完善，形成项目计划管理——现场管理——结算管理的三阶段周期管理模式，以成本管理为主线，抓开两头，做实中间，以全面提升项目的管控能力，真正实现管理出效益。

计划管理，就是要以计划管理制度为基础，全力开环项目管理交底工作。项目的计划要更步细化，尤其是表度目标计划、成本计划、质量计划和项目资金计划等等，都要逐步的规范和有序。要以我们2010年的月度安全计划上报为基础，逐步更加准确、真实了解项目进展信息。工程管理部要在计划基础你便的收集整理方面有新的提升与完善。

现场管理，要通过各项工作不断检验和校正项目检查、管理考核制度的有效性，充其要加大现场的巡检广度与深度，通过部门与部门之间、部门与分公司之间、部门与项目部之间的联合互动，包括开展不同方式的巡检、会议、学习调研等，同时要加强问题追子的督查和复查工作，不要堆积问题，要不要素积矛盾。

结算管理，就是要把是项目结算管理和质量审计的制度建设、及各项相关工作的推进，通过结算管理及时总结项目管理中的问题，提升项目成本管理水平，全面带动项目管控能力的提升。

（二）大力加强技术创新与科技管理，建立完整、高效、先进的技术管理体系

2011年，我们要从四个方面加强技术管理工作：一是加强技术团队部门的人员力量，创新工作方式，通过建设强化等有效整合集中在各分公司、项目部的优秀技术人才，在技术标、技术方案编制和工程编写申报等工作中发挥人才效果效应；二是加强技术创新工作的攻坚力度，通过注重专项基金、探索实金等方式对技人技术创新的热情进行肯定和鼓励，对产生的效果进行奖励；三是加强技术资料管理，提高集团各部门在项目技术资料管理中的分工与配合，把各个环节理顺打通，使技术资料有人管、有人查、有人用、有人存、有人管，逐步解决技术资料管理的老大难问题；四是积极探索与大专院校、科研单位的合作途径，合理借助外力，争取早日实现我们工法中报的难题。

（三）大力推进战略性人力资源管理工作。完善人才培养体系，改善人才结构状况。

2011年，我们要从四个方面着手，在人才培养和保留上多动脑筋，多想办法：一是继续修订完善人力资源管理基本制度，内容涉及薪酬管理、招聘管理、培训管理等方面，使我们的人力资源管理规范化、体系化；二是打通年轻员工的培养通道，将有潜力管理人才的培养，要建立高层人才库，一人一策确立培养计划，加强聚焦、定期跟踪，动态更新；三是完善学习与培训体系，创新培训方式，改善培训效果，使员工更主动地更有机会参与工作技能的培训和现任工作，以及管理骨干活动，以提升员工的管理能力和水平；四是创新项目管理人才引进和培养方式，尝试证实家管，青年公管等福利，吸引更多有水平、有能力、有责热的项目管理人才进入公司，在项目管理的阵地中成长，为集团培养新一代原味志项目经理。此外，我们要通过绩效管理的PDCA循环不断辅导员工提高工作绩效，批复品工的工作目标；并发挥奖、工、团的思想政治工作优势，建立并保持敬业度的职工队伍。如果我们把这几点工作做好了，就可以保证你们做到“事业留人”和“感情留人”。

（四）大力完善企业财务管控体系，查漏补缺，严防死守，确实管好企业的“自院”。

具体的，财务管理要做好这几项工作：一是继续强化项目部和分公司对账工作，尤其是外部对账，尽管难度大，但是被无理拖他，仍要想办法做到位，不签字的，坚少要让他们签收；二是加强资金计划和监督执行工作，“以收定支”这种被动的低层次财务资金管理已经不能满足我们的要求，我们要加强预算功能，提高预算质量，合理、主动、高效地配置本部、杭州公司以及机安公司、建工建材公司纷纷成立“支明单位”党委，分别组织开展“省级文明单位”和“杭州市文明单位”评选。集团本部也被评为“杭州市先进基层党组工会”和“杭州市平安建筑施工企业”。集团本部圆满完成了2项省级、2项省级技术的验定工作目标，成绩突出。杭安公司继续保持了项目创标建设的高水平，项目获得1项国家优质工程银质奖，2项“钱江杯”，2项“省优质安装质量奖”，1项“省安装行业样板工程”。杭州公司也在企业经营管理和精神文明创建取得突出成绩，获得年度“中国房屋开发企业优秀企业”等称号。集团本部、杭州公司、广通劳务公司均荣获“杭州市创建和谐劳动关系先进企业”。杭州建筑科技有限公司也在市级层面获得“2010年杭州市城市集体”称号。

二、经营工作持续平稳高位增，大项目带动力和质量成效

经过2010年的经营工作，我认为我们取得了以下方面的实质性突破：

（一）重新树立起杭州市场在公司的市场布局中的核心地位

2010年，集团本部年末转立集团公司的市场布局中的核心地位。在这里下了个定位：为企业重新树立杭州市场的品牌形象提供了一个广阔的舞台。

（二）新增项目规模大，品类有了实质性转变

2010年，集团本部全年新承接8亿以上的大项目已达到7个，总计规近40亿。集团的第二分公司在杭州业务市场拓展中成绩突出，从2010年下半年开始到现在，在这半下3个超亿元规模项目，是集团大项目落地的最佳范例。这个项目的顺利开展，也有力地提升了我们在杭州建工“品牌”形象的重塑。已建项目的顺利开展，大项目带动后续大项目的效果明显。全年8亿以上新增项目中，就有5个项目为二期或总体相关项目。

（三）重点区域市场开拓稳健发展势头

2010年，河南、安徽、山西、重庆已经成为我们稳定的外埠业务基地，因大区域市场的开拓，在河北、河南、太原、重庆均有超过亿元的大项目承接，“大市场”格局已经形成。其中：

通报项目部企文负责古在我们的区域市场建设中表现突出。2010年，在安徽市场，浙江安哲的市场建设中，业务完成总量超过2.5亿，项目部全年上缴管理费用更是名列集团的首位。什么是“铁腿铁大”？像企文负责古这样的项目部，就是我们扶持的重点！

河南分公司何伟良同志，自从全面负责河南分公司工作以来，每年都等第分公司上一个新台阶。2010年，河南分公司新承接业务量达3亿以上，保障率2011年新春的来临。又成功承接了总体超过3亿元的河南至星湖湾河北学校小区项目。另一方面，河南分公司坚大力气加强和保化组织机构建设和品牌建设工作，一手创建优质项目品牌，一手强化分公司项目管理团队建设，形成了一番自有的、结构合理的人员体系，为分公司进一步取得新大业务了充足保障。

（四）经营实质外强，开拓新兴市场

2010年9月，集团本级新设成立了项目先锋管理部10月，又成立市级公司总承包一级资质的升级工作，进一步完善了企业资质结构，为企业开拓新的业务领域提供了强大的支撑。

杭州公司，你们的管理创新，我给你定的主题任务，就是要解决应收账款管理工作。应收账款工作，你做不到，我会公司有意见，但有的单位没有资源，你们不能不干嘛，年年应有实质进展，所以，必要的时候要成立专门的机构来实施这个施策。

技术创新，这个主要针对集团本部，是我们通向转型升级的重要渠道的一条通向。虽然这两年我们在向集团的技术思路超压这个报手，但是由于前几年企业负债，项目总成下降，这项工作确实难度很大。但这条通向我们申报过去不可，怎么破题？重力！自己力量不够，可以总结人指个别表现。这项工作今年一定要有成绩，跟有“制胜”的单位方法整合，多改量，要尽快把这块地收获起来。在这给方面，机安公司、杭州公司都是我们学习的榜样，还有广厦的其他兄弟单位，集团本部要多加强学习与交流。

我国这么长的时间为大家讲解了两个动词。这就是我们新春工作会议的主题。我还记得，在集团2010年春节前的机关企业以上部经济例，要真正做好服务。要有所创新的保障措施是什么吧，用才喜自己能到位，一是要做开以迅的成绩，第一切印等。一个是病冰的桥子，又怎么能保新的东西？讲一个小故事：有一个做学徒造屏障的年者，给去拜访一位德高望重的住持。到了寺庙里，一个小和尚接待了他。这个学者自认为自己在佛学上的造诣很深，对小和尚不屑一顾。师父门后，老住持拜师的接待了他，看出开学自为他恢系，在佛系水的时候，弄水满了，这个老住持石不神的图，这个学者见状不解的说，住持，水满了你为什么还要倒？住持回答自信的说，是啊，水满了我为什么还要倒呢？这个自信故事的人听到这句话，幡然大悟，马上端起身，对住持拜了一样的礼法了。这个有什么含义呢？这个老住持是要告诉他，装满水的杯子是不可能倒进新的水的，只有保持空杯的心态才能接受新的东西。包括我们今天在座的同志，我们创造了奇迹，我们创造了历史，超越了自我，这是我们对自己的一个评价。我们要善这么一个心态去面对2011年的工作。不清空不行啊，我们能做出成绩么？我们能结然的查对我们2010年的工作么？我们能跨手这样大步么？第二要把握现在，时间随飘逸已，你就跑在眼前。同志们，我们的危机不是危言耸听的危机，这因时间的推产市场的限制今达来，市场的变数是什么？目前来看是紧密变化。往下步我们发展的导向是什么？要向国证券、保荐商、经济金融投资方面多用力，我们有关部门考虑这个问题么？你们有关高层动作是出过建议性的问题么？包括我们今天在座的项目部、分公司，你们引起过警觉么？第三是要保持对过去的一贯激情，相信你怎么对待工作，工作怎么怎么对待你。四是要基本动性，要有实际行动，实践是硬道理，发展是硬道理。

同志们，我们要经过新一年企业的转型升级，我希望每位我们集团每一个员工在企业成长的同时事业自己也取得了智。实现自己的人生价值。

2010年，我们行在路上，是坚，是强，是强！我们做到了不平凡的跨利，我们创造了奇迹？这还远不是我们的目标高度，而且，我们不是仅仅要追求一个高度，我们是在享受过这个新事业的过程。人力资源部，你保护友谊经理知道，把群山峰特别在手自己是怎样一种快乐满意的感觉！所以，同志们，让我们在这新的一年继续加油，向高方的高度走近，向记住，这有比繁荣长前路，没有比人更高的山！山高人为峰，考验我们勤成功！

谢谢大家！

（下接4版）

PDF 文件使用 “pdfFactory Pro” 试用版本创建 www.fineprint.cn