|  |
| --- |
| **深圳市广水建设工程有限公司文件** |
| 广办字〔2015〕09号 |

**关于认真学习贯彻蔡雄进总经理在公司2015年度工作会议上**

**的总结报告的通知**

公司各职能部门、各项目部：

2015年5月13日，公司在广西桂林市召开了2015年度工作会议。各职能部门、各项目部在会上汇报了2014年工作和2015年工作计划，並提出了各自的PDCA实施方案，取得了丰硕成果。这是公司在全面向现代化企业管理过渡关键阶段召开的一次具有深远意义的重要会议。

公司总经理蔡雄进所作的总结报告，就公司项目管理水平、安全管理水平、项目管理方法、项目经营意识、员工集体意识、公司员工专业素质等六个方面，提出了全面提升的要求。现将蔡雄进总经理的总结报告予以印发。请你们按如下要求组织学习、贯彻：

1、以会议形式，组织学习总结报告；制定具体计划，落实报告精神。

2、各部门主要负责同志，要以身作则、率先垂范，做到真学、真懂、真用。

公司各职能部门、各项目部于6月20日前向公司行政部报送学习情况以及落实报告精神的具体计划。

附件一：蔡雄进总经理在公司2015年度工作会议上的总结报告

深圳市广水建设工程有限公司

 2015年5月18日

附件一：

**抓好公司在各方面管理工作的提升**

——在公司2015年工作会议的总结报告

**蔡雄进**

同志们:

 这次公司2015年工作会议开得很好！

会议讨论通过了公司今年各项目生产经营任务；项目安全生产管理措施，项目今年实施PDCA循环科学管理实施方案，我与各项目负责人签订了2015年项目安全管理责任状；会议宣布了公司领导分工与部分项目部班子调整决定。这些，为今年公司的生产经营活动指明了方向！

 现在，针对这次会议，就公司今年的工作重点发表如下意见：

一句话：就是抓好“提升”。

“提升”是目前公司工作的中心。提升包括如下几个含义。

**一、管理水平的提升**

我们公司与先进公司的差距就在管理水平。经近几年的努力，我们公司管理正从家族式企业管理向现代化企业管理过渡。我们要提倡：管理方法、管理手段与企业发展阶段相适应的原则。我们的广水建设，现在已经不是小作坊、包工队了，而是一个正向现代化企业过渡的中型建筑企业，我们正在创建广水建设品牌。这样，公司管理方法、手段提升很为重要！我们在座的各位都要自觉地摈弃以前小作坊**、**分包队式的管理方法，学习采用现代企业管理方法来进行管理。现代企业管理方法最重要的一点就是用制度来规范管理。

借着公司十周年庆典，公司已修编了员工手册，发布了包括薪酬管理制度在内的十几项公司管理制度，它填补了公司在人才引进、人才晋升、人才培养方面的管理空白，为公司向现代化企业管理过渡创造了条件。

目前公司全体员工先要在认真学习执行这些这些制度上下功夫，真正做到有制度可依，严格执行制度。象管理国家一样，做到有法可依、有法必依、执法必严、违法必究,这样我们公司才能做大做强。在这严酷的市场竞争中才能立于不败之地！

我们要深刻认识：老板打天下，制度定江山；制度是管理的法宝，好的制度才能规范企业，才能为企业的发展提供内聚力。

制度面前人人平等，领导者和管理者要明白。只有领导者和管理者严格遵守制度，才能成为其他员工的榜样，才能体现出制度的公平性、公正性和严肃性。领导管理者要以身作则、一身正气、才有号召力，否则就是上梁不正下梁歪了。

**二、安全管理工作的提升**

今年，公司已发生了一起安全事故，不仅使公司蒙受了巨大的经济损失，而且使公司陷入难以妥善处理的困境，给公司造成了非常不利的影响，这就是我们常说的“安全无小事”。安全工作，作为公司今年的工作重点，我们一定要真抓实干。今天我与各项目负责人签订了“安全生产管理责任状”，各项目部回去后要与相关分包队伍、相关人员（安全主任、安全员、施工员等）签订安全生产责任状（在2015年5月下旬前报公司备案）。这一切措施，就是为了提高各项目部全体人员的安全生产意识，将安全生产责任制，落实到项目部的各个岗位和每个人，形成齐抓共管促安全的局面；同时，开展公司的三级安全管理工作，在成立公司安全生产委员会的基础上，对公司、项目部、各施工班组的安全生产工作，进行定期和不定期的监督和检查，将事故消灭于萌芽状态。

**三、管理方法的提升**

前不久，公司召开了一次《PDCA项目管理研讨会》。铜锣径项目部介绍了他们在项目管理中采用PDCA循环法这个科学的管理方法，使管理工作水平不断得到提升，从而在安全、质量、成本、进度、环境、团队建设等多方面取得成效。这是采用科学管理方法取得工程施工管理成功的重要案例，大家听后都用“震撼”两字来表述。我想，光“震撼”还不行！我要求今年各施工项目都要采用这个科学管理方法，使我们的管理方法得到提升。使公司粗放型管理向精细化、科学化管理转变！这就要求老同志、年纪大的同志、文化程度低的同志，要多学习，赶上公司这个转型。公司将在季度检查和年度考核中重点对PDCA运用情况进行检查，並作为年终奖金计发的依据之一。

**四、经营意识的提升**

经营意识，对于项目部来说，是对承接后的项目进行全方位、全过程、全时段的经营，是对项目采取多种形式的经营，它不但包括变更、签证等，还包括材料采购、分包价格、合理的施工布置、施工方案、合理的人员架构等，甚至还包括与业主、设计、监理的协调等。要和建设各方建立起和谐的合作关系。做事之前首先要学会做人。

在这里，我特别要强调一下关于“项目二次经营”的问题。

广水建设“项目二次经营”的定义应该是：项目中标进场后，以项目管理为平台，在建立并创造良好外部环境和氛围基础上，通过对合同条款的研究，以主动提出并促成工程变更（设计缺陷、地勘有误引起的常规设计变更除外）的方式，增加盈利工程细目的数量，取消或减少亏损工程细目的数量，或以盈利较高的工程细目代替盈利较低的工程细目，达到增加项目收入，提高项目盈利能力的一种手段和方法。

我们所讲的项目“二次经营”，其核心要素是“主动变更”和“增加盈利”，两个要素必须同时具备。比如某水库项目几个坡面绿化，原设计方案为喷播草籽，合同单价16.61元/㎡，施工基本无利润甚至亏损。项目部结合现场实际情况，以“强风化土质边坡直接喷草难以保证成活”为由，提出将原设计坡面直接喷播草籽的方案改为喷客土加挂网喷草，并最终促成设计变更，变更后坡面绿化重新组价约73元/㎡，而施工成本约55元/㎡，增加了坡面绿化项目的盈利；某治河项目，根据现场开挖的地质情况，对局部不良地基提出增加利润较高的低标号混凝土换填等措施，并促成了最终的设计变更，增加了项目盈利。这些工程变更的提出和最终形成，都符合我们所讲的“二次经营”的“主动变更”和“增加盈利”的条件，就属于典型的项目“二次经营”。

 目前在“二次经营”方面存在的主要问题是：缺少主动性，这是我们公司比较薄弱的环节。我们有的项目部，对可能会产生变更的地方，没有主动与相关单位接触和沟通，不向他们提出对我们有利的方案，任由设计、业主确定变更，结果变更方案对我们不利，改也没法改了；有的项目部，工作不到位，变更下来了才知道，结果是可想而知的；还有的项目部，没有组织相关人员对图纸、方案进行讨论和研究，白白丢掉了可以变更、可以签证的机会；有的项目完全可以向业主索赔。这种状况，从现在起应该得到彻底改变。做工程是一种手段，目的是要盈利。我们有的同志认为，只要按图施工就可以了，这是不对的。我一再强调，项目经理要研究合同，要知道自己的权利、责任和义务，否则你无法和业主、监理沟通。只有精通合同，才能有说话的资本。

因此，在新的一年里，我们要进一步加深对“二次经营”的理解和执行，我们要将“二次经营”贯穿于项目的全过程。项目部每月至少召开一次“二次经营”讨论会，并形成会议纪要，公司亦将派人参加；项目部每月应向公司报送“二次经营”开展情况的简报；对“二次经营”取得的成绩，公司将按已有的规定严格兑现奖励。

**五、员工集体意识的提升**

公司是一个集体组织，我们的任何成就，都是通过集体的努力取得的。在创业的初期，我们是通过亲戚、朋友的集体合力，一步一步打下了公司发展的基础，跟随公司一起创业的老员工，付出了努力、付出了艰辛，是值得我们爱护和敬重的。但随着公司的发展壮大，公司领导与他们交流谈心的机会有所减少，他们感觉被公司冷落了，有了失落感，也有个别的认为待遇还比不上新进员工。

但我认为，这些都是正常的，都是公司在发展过程中不可避免的。公司要发展、要壮大，就要扩编人员、引进人才。老员工是公司的基础，新员工是公司的未来。老员工有经验，新员工有知识。一个公司，只有实现新老员工融洽、和谐的环境，使新老员工凝结成一个整体，公司才能得到稳步和健康的发展；公司各部门之间、各项目部之间，更要相互支持、相互配合，公司利益才能达到最大化，这是我们的最终目的。

在新的一年里，公司仍将从完善公司薪酬制度、晋升制度、学习制度、增强企业文化等，加强公司的人文环境建设，提升公司员工的集体意识，实现公司的稳步发展，真正达到团结、创新、诚实、敬业。

**六、全公司人员文化、专业素质的提升，促进公司注册执业资格人数的增加。**

我们要创建学习型、知识型、科技型的广水建设公司，创建具有广水建设特色的企业文化。这样要求大家注重学习，把文化、专业素质提升，作为现在公司人才培养的第一要务。

 每年技术职称申报，执业资格考试，人力资源部及其其他相关职能部门都要认真抓好。但关键是夠条件的员工本人要重视，申报技术职称，职称外语、计算机考试要合格，申报中级以上职称要有论文，否则到了年限也晋升不了；执业资格考试，你要利用业余时间学习、复习，不学习、不复习肯定过不了！天上不会掉馅饼！在今年，这方面工作应有重大突破，人力资源部已在抓这项工作，相关员工要自觉接受人力资源部的检查和督促工作。我重申：对于评上技术职称的，通过执业资格考试的，均要进行丰厚的奖励。

 我想，以上六个提升，今年公司做到了，公司的今年各项工作都会取得丰硕的成果。

 二〇一五年五月