
以企业改制为发动机 以两大主业为主战场

为奠定二建未来发展全新基础团结奋斗

——在公司十届五次职工代表大会上的行政工作报告

总经理 温 刚

(二〇一一年一月十五日)

各位代表、同志们：

现在我代表公司向大会作行政工作报告，请予以审议。

二〇一〇年工作回顾

2010 年是公司继续保持平稳、快速、健康发展的一年。一年来公司上下紧紧围绕“五年三步走”战略目标、“六年五阶段”战术规划和“八个方面突破”战术目标，按照年初职代会确定的目标指标和整体安排开展工作，突出市场开发，立足项目一线，提升服务，强化管理，企业生产经营继续保持了强劲的发展势头。市场开发、实现利润等主要刚性指标再创历史新高，职工**工资(收入)**稳步增长，基层实力稳步提升，较好的完成了集团总公司下达的各项考核指标。

一、2010 年各项主要经济技术指标完成情况

承揽任务：38.6 亿元，完成集团总公司下达指标的 212.26%，完成公司指标的 154.52%，是去年的 163.82%。

产值：18.7 亿元，完成集团总公司下达指标的 143%，完

成公司指标的 124%，是去年的 154%。

竣工面积：73 万平方米，完成集团总公司下达指标的 146%，完成公司指标的 182%。

利润：857.04 万元，完成了集团总公司利润考核指标

应收账款增长率： %

其他应收款降低率： %

刚性费用支付率：职工工资支付率 100%；离退休职工生活费支付率 100%；社会保险支付率 %。

上缴集团总公司费用： 万元，其中：

当年结算签认率：45%

前三年累计未结结算签认率：45%

“汾水杯”工程 1 项：四分公司飞云现代城东段二标段工程

“太行杯”工程 2 项，分别为：十五分公司新兴国际文教城三期、十六分公司灵石县凤凰新城 G 栋住宅楼

“广厦奖”工程 1 项：十五分公司新兴国际文教城项目

省优工程 1 项：四分公司飞云现代城东段二标段工程

地市优工程 3 项，分别为：四分公司飞云现代城东段二标段工程、十五分公司新兴国际文教城三期、一分公司祁县人民政府会议中心

国家安全文明标化工地 1 项：十五分公司新兴国际文教城二期工程

省安全文明标化工地 3 项，分别为：六分公司临汾府西嘉园工程、四分公司大同景海花园工程、一分公司吕梁师范学院工程

市安全文明标（准）化工地 4 项，分别为：直属分公司大同睿和花园、五分公司阳泉华嘉盛项目、大同分公司大同美好新里程项目、六分公司灵石职工住宅楼项目

山西省省级工法 5 项，分别为：北京分公司《既有建筑节能改造墙体保温施工工法》、直属三分公司《外墙内保温粘贴超大超厚玻化瓷砖施工工法》、十五分公司《条形跳格铺摊灰土施工工法》、通达分公司《等离子切割推广应用施工工法》及《无补偿电预热直埋供热管网施工工法》

山西建筑业新技术应用示范工程 1 项：直属七分公司沁源三中教学区工程

全国工程建设优秀质量管理小组 2 项，分别为：王荣香 QC 小组、张敏 QC 小组

山西省优秀质量管理小组 2 项，分别为：宗燕 QC 小组、秦学峰 QC 小组

山西省工程建设施工企业优秀 QC 小组 6 项，分别为：王荣香 QC 小组、宗燕 QC 小组、张敏 QC 小组、靳洪标 QC 小组、杨晓丽 QC 小组、秦学峰 QC 小组

竣工工程技术资料归档及时率：当年 100%，累计 88%

科技进步收益率：2%

质量合格率：100%

资金回收率：当年 %，累计 %

在岗职工人均收入：22868 元/年，增长 21.62%

2010 年创获的荣誉有：全国建筑业 AAA 级信用企业、全国优秀施工企业、山西省优秀建筑企业、山西省用户满意建筑施工企业、山西省安全生产先进单位、省属企业文明单位、建筑业统计报表先进单位、“安康杯”竞赛优胜企业等。

二、主要工作情况

(一) 市场开发再创新高，显示出经营规模持续跃升的强劲势头。

1、全年共承揽任务 38.6 亿元，并有三方面的突出特点：

一是积极进行外省市市场开布局，取得了显著成绩，先后成立了成都、邢台、新疆分公司，并加大了外地市场注册。全年共承揽省外项目合同总额 7.5 亿元，占总规模的 24.31%，主要分布在河北、内蒙、新疆、陕西、成都等省市。

二是规模大、有影响力的项目增多。上亿元的项目有 9 个，最大的合同项目 19.8 万 m²，合同价近 3 亿元。

三是任务结构类型有所突破。公司承揽的襄汾汾河景观钢索斜拉大桥，为积累业绩、进一步突破此类市场奠定了基础。一分公司具体承担施工组织，并以此为起点，成立了路桥分公司，公司经营结构的转型和专业市场的拓展有了实质性进展。

2、公司内部良性、有序、积极的经营开发体系基本形成，资源共享，信息畅通，集中优势，规范流程，强化管理，中标率不断提高，达到 53.07%。各单位参与市场竞争、独立运作项目的能力不断增强，全年承揽任务过亿的单位达到 13 个，。分别（特征）是：真正体现了“上下要通，左右要顺，内外要圆”的经营方针。

3、资质结构不断突破。公路施工总承包资质升为贰级，装饰装修、管道工程专业承包资质升为壹级，新取得了建筑智能化专业承包贰级资质，为更广阔的经营结构调整和新市场拓展提供（搭建）了平台。

（二）项目综合管理水平稳步提升，“一线工作法”得到有效落实，公司指导（和）服务基层的力度不断加大，成效显著。

公司通过春季复工检查、上、下半年综合检查和各类专项检查，对在施的 198 个项目进行指导、服务，将更多的时间和精力放在施工一线。各单位积极呼（响）应公司的部署，精心组织施工，倾注了大量的心血，使项目整体管理水平和管控能力得到了提升。

1、安全管理警钟长鸣，持续加强，不断深入，继续保持了良好的安全生产环境。

一是认真执行安全委员会和安全月例会制度；

二是安全培训力度不断加大；

三是各级安全机构、安全人员、安全投入得到加强，安全专项方案的编审和实施力度加大；

四是安全责任制全面落实，逐级签订安全、消防责任书，并制定了《建设单位、总包单位、分包单位安全责任协议书》，对明确安全责任，分解安全**职责（指标）**，细化安全措施，全面预控安全风险起到积极作用；

五是积极组织安全应急演练和现场观摩活动，更直观的强化了安全意识和安全应急处理能力；

六是安全文明标**（准）**化工地建设、“安康杯”竞赛、青年安全生产示范岗等活动**（的）**积极开展，作用明显。**做的好的**单位有一分公司、三分公司、四分公司、六分公司、八分公司、十分公司、十五分公司、十六分公司、十八分公司、直属七分公司等。

2、成本管理紧紧围绕“工、料、机”考核目标不断加强，基础管理工作更加规范和完善。

一是项目成本管理理念深入人心，低成本运营渐入佳境。各单位和项目部成本管控的意识和能力稳步提高，积极研究探索有利于降低成本的各种措施和方法，细化到各个阶段和各个环节，项目成本整体情况明显好转，达到“工、料、机”降点水平的项目部和分公司逐步增多。四分公司、五分公司、十分公司、十五分公司、十六分公司、直属三分公司等单位项目成本管理表现突出。

二是成本管理的制度性措施更加细化。通过标后预算、总计划成本、分项成本考核、月成本报表、“三算”对比、过程结算、竣工结算、变更签证等，全方位、全过程实施公司、分公司、项目部对成本的管控，真实掌握成本动态，积极推广好的（**经验和**）做法，及时采取补救措施，确保了项目成本结果（**的实现**）。

三是适时召开项目成本专题研讨会，就成本监控工作思路、方法及如何提升项目成本管控能力等事项进行了研讨，对公司项目成本管控体系的形成和具体措施的制定、好经验的推广起到了积极的作用。

3、现场管理意识和管理水平不断提高。

按照“三位一体”标准化建设的基本要求，围绕文明施工、安全生产、立体标化的 CI 形象建设不断深入，公司大部分项目的现场管理水平有了明显提高。今年现场管理好的项目有十五分公司孝义昌玉新苑项目、十八分公司榆次明亮项目、十六分公司灵石明月会馆项目、四分公司体育中心室外工程项目、八分公司平城街项目、三分公司大同庆祥里 4[#]楼项目、十一分公司临汾大医院项目和朔州分公司 0906 人防项目。同时，制定出台了公司新的《**现场管理标准手册**》，为明年及今后几年公司的现场管理提供了依据和统一标准。

4、技术质量管理工作稳步开展。

一是加大技术管理力度，。施工组织设计和专项方案的

编审质量不断提高，就十六分公司灵石县明月会馆工程“边坡基坑支护及桩基处理方案”、四分公司山西体育中心室外工程“基坑开挖支护及降水工程施工方案”、直属七分公司钜星研发中心大厦工程“基坑支护、土方开挖施工方案”、朔州分公司朔州市 0906 工程“高大模板支撑方案”、一分公司襄汾县人行景观桥工程“基坑降水开挖施工方案”组织专家论证，起到了明显的作用；组织了“清水混凝土施工工艺、细部做法”评选活动，编制了清水混凝土施工企业标准；继续推广电渣压力焊、冷轧带肋钢筋、闪光对焊、直螺纹连接等先进技术；积极进行技术创新和推广应用，加大技术研究和攻关，取得了新技术应用示范工程 1 项，山西省省级工法 5 项，优秀 QC 小组活动成果 10 项，申报科技项目 30 项。

二是强化质量管理。规范技术资料档案管理，逐级签订质量目标责任状，制定质量计划，明确创优目标，加强工程质量动态检查、审验，在施工程基础、主体预验 141 项，合格 141 项，合格率 100%；竣工验收 55 项，合格 55 项，合格率 100%；创获汾水杯” 1 项，“太行杯” 2 项，“广厦奖” 1 项，省优工程 1 项，地市优工程 3 项，全年无质量事故。

5、不断强化对主要生产要素的统一管理。

一是进一步理顺和明确了公司劳务统一管理要求的职责分工和程序流程，加强《劳务分包合同》管理和审核，推行劳务招标方式，加大过程、动态跟踪服务，建立劳务队伍

综合情况资料库，整体情况有所规范。

二是加强施工机械设备管理。制定了《建筑施工机械备案管理办法》，一定程度上降低了施工机械安全风险隐患。

三是公司对大宗材料市场指导价进行动态公布，各单位对所属项目主要材料的采购进行严格审核，不断降低和控制材料采购成本。

特别值得一提的是机具租赁分公司，在重重困难和压力下，同比 2009 年实现减亏 65 万元，实属不易。

（三）人力资源工作扎实推进，管理水平稳步提高，为公司全局发展服务成效显著。

1、大幅度提高职工收入。公司全年职工人均收入为 22868 元，增长比例为 21.62%，发放率为 100%。

2、进一步规范和加大社会保险上缴力度。上缴社会保险 万元，当年不欠缴，并补交历年拖欠 500 万元。

3、规范程序，提高标准，继续加大人才引进力度。全年共引进新职工 136 人，其中研究生 5 人，本科生 30 人，大中专生 101 人，并认真执行转正定级考核制度。

4、继续加大职工培训力度，健全培训机制，提高培训实效。全年共组织各类培训 2220 人次，投入金额 万元。主要有：新职工入厂培训、法律知识专题讲座、“三类人员”和特殊工种培训、职场礼仪培训、公文与写作培训、锡恩公司高端总裁培训、人力资源管理培训、项目安全管理培训、

技术质量培训、造价管理培训等。直属分公司、一分公司、九分公司、十分公司、十五分公司、十六分公司等单位在强化职工培训、推动职工个体成长方面工作扎实有效，表现突出。

5、强化工作作风建设。按照全面提升管理水平和增强服务能力的总体要求，在“服务第一，要求第二；义务、责任第一，权力第二”的工作理念指引下，公司和分公司两级机关的服务意识、水平和能力得到了提升。

（四）房地产开发继续立足自有土地不断推进。

1、在天和房地产公司的辛勤努力下，府东街东沿路南土地的开发取得了明显进展，办理了土地使用权证，规划变更手续批复完成，可行性研究报告顺利通过，建设用地规划许可证及其他后期手续正在积极办理中。

2、合作开发的“学府苑”项目已近尾声。

3、平阳路东巷 22#院的动迁，历经重重困难，现已签订协议 216 户，搬迁 151 户。

（五）改革改制工作思路日趋成熟。

公司历史形成的信达资产贷款回购事宜在集团总公司的领导协调下解决的可能性和可行性，为公司启动全面改制提供了新契机。公司初步研究确定：通过以 12%左右的比例回购解决信达资产，使企业负债率降低到 70%左右，净资产达到 5000 万以上，企业资本金达到 1.2 亿元以上，为企业

资质重新就位和实现银行授信、拓宽融资渠道奠定基础。回购资金全部以公司各级管理者为主导认购，并转换为自然人股份。在集团总公司的统一领导下，组建“山西二建集团有限公司”，用1-2年时间基本完成公司的改制工作。

（六）围绕生产经营，企业思想政治工作扎实开展，企业文化建设深入推进。

1、企业继续保持积极向上的良好发展势头，整体工作环境和氛围持续向好，职工精神面貌和工作热情不断高涨，风清气正、敬业负责的企业风气进一步彰显，成为推动企业发展的强大内在（生）动力，（并且不断凝聚扩大）。

2、围绕企业共同价值观，继续打造“山西二建”独特、深入、与具体工作密切结合、富有载体和丰富内容（涵）的企业文化体系，并逐渐影响、渗透、转化为积极的个体行为。一分公司、五分公司、直属分公司、九分公司、十六分公司、十八分公司、安装分公司等单位在企业文化建设方面成效显著。

3、企业宣传鼓动工作的氛围日益浓厚。《二建通讯》、《直属风》、《一分潮》、《五分简报》、《十分人》、《今朝十六》、《安分之路》、《九分旗》、《十五分简报》、《宏宇物业》、《二建夯基人》等内部报刊继续发挥着积极的作用。《二建通讯》今年首次荣获中国施工企业管理协会2010年度全国工程建设行业“金页”奖。

4、劳动竞赛工作不断深入。评先选优机制更加科学，宣传带动效应更加突出；“安康杯”竞赛、工人先锋号活动成效显著；职工文体活动更加丰富多采。

5、围绕企业生产经营和重点工作，全年效能监察共立项 41 个，涉及到项目成本监控、安全文明施工、劳务管理、技术成果、企业荣誉等方面，完成率达 85%以上，起到了积极的监督和推动作用。

6、“青年文明号”活动开展有声有色，争创热情不断高涨，外界影响不断扩大，受到了团省委和省国资委团委的高度认可。一分公司获得了“省级青年文明号”称号，公司经营开发部积极开展“省级青年文明号”争创活动，青年骨干潜能不断挖掘，对推动、规范和提升管理起到积极作用。

（七）围绕职工切身利益，继续不遗余力的解决各种遗留问题，保障职工合法权益。

1、加大了历史形成的职工医药费处理力度，共报销万元。

2、补交了以前年度形成的拖欠社会保险费用 500 万元。

3、补发了公司历史形成的拖欠工资 万元。

4、彻底处理了涉及职工的住房装修保证金、水资源集资款等问题。

5、其他涉及职工和企业的各种历史遗留问题都得到了进一步解决和处理。

6、积极改善职工住宅区环境和各种设施，坞城北路锅

炉进行了更换改造，接入了天然气管道，公司所属办公区、住宅区的各种老化设施进行了及时的维修、维护，（确保了正常运行）等。

三、存在的主要问题

1、规模增长与效益增长不同步。企业管理成本高，管理粗放，利润率低，风险意识和风险管控能力薄弱，抵御风险的能力差，整体经济实力和综合竞争力依然很弱（不强）。

2、各项制度在抓落实、见成效上做得不够，急功近利思想、工作浮躁现象（比较）突出。

3、多年形成的（惰性）思想心态、思维模式、工作风气等依然制约（影响）和束缚着公司的（战略）突破和创新，骨干层的管理经营（战略思维）境界、气量和格局还需要进一步提升。

4、项目综合管理水平仍然较低。低成本运营项目的能力仍需坚持不懈，持续提高。主要生产要素的统一、集中管理（还）需要随着公司整体经济实力和提升逐步实现。特别是劳务管理方面的诸多问题与公司经营规模大幅度增长的矛盾愈来愈（较）突出，远远（还）不能满足施工一线的要（需）求，亟需（还需加大力度加以）解决。

5、人力资源管理与公司整体发展战略的要求还存在较大（一定）差距。人才结构、职称体系、专业体系等亟需（待）调整和完善，人才引进、培养培训、储备使用、考核、激励、

约束和淘汰等机制依然需要不断完善。

6、技术创新和应用能力不足，。技术推广应用力度不够、不及时，对技术（创新）的经济性分析不（够）到位、不（够）深入，技术（创新）经济效应不明显，技术（创新）拳头产品缺少，远没有形成企业自身的技术（创新）优势和技术核心竞争（能）力。

7、房地产发展进程缓（较）慢，对公司快速发展、整体转型的积极（战略）支撑作用没有彰显（不足）。

8、体制与机制、改革与改制等深层次问题对企业生产经营和发展转型等方面的制约越来越突出。

9、职工收入仍然很低（不高），严重（直接）影响着职工工作的积极性，严重（直接）制约着（聚集）人才培养、企业规范管理和职工个体生活品质（的）提升的成效。

各位代表、同志们，2010年公司继续保持了积极、快速、健康的发展势头，各项经济技术指标再创历史新高，整体管理工作取得了较大幅度的提升，企业的发展进步成绩显著。这是公司全体干部职工克服重重困难、不计得失、艰苦奋斗、付出巨大奉献和努力的结果，是山西二建团队集体力量和智慧凝聚的结晶。在此，我代表公司向时刻关心、关注和支持公司发展的集团总公司，向所有在公司各个岗位上辛勤付出的干部职工和默默无闻支持他们的家属，向全体离退休人

员，特别是常年辛苦奋战在施工一线的来自祖国四面八方的全体从业者（人员），致以衷心的感谢和崇高的敬意！

二〇一一年工作安排

2011 年是国家“十二五”规划的开局之年，（起步之年），也是公司展开（实施）“十二五”（战略发展）规划，完成第一步发展战略、实施第二步发展战略的起步之年。公司要认真研究国家（党的）十七届五中全会和山西省九届十一次全会带来的新发展（新）机遇，紧紧抓住“十二五”期间（国家经济社会）发展的重点投资领域和发展区域，（充分）利用好“再造一个新山西”和转型发展、跨越发展的广阔市场舞台，特别是要抓（充分利用）好国家设立“山西省国家资源型经济转型综合配套改革试验区”重大战略决策，赋予山西省先行先试的优惠政策，大力发展两大主业，全面提升管理水平，突出体现（实施战略）重点突破，努力扩大经营成果。

公司二〇一一年的总体定位是：以公司“十二五”（战略）发展规划为最高纲领和奋斗目标，以筹（谋）划启动企业改制为牵引（动力），全（大）力加快房地产开发进程，努力提升建筑总承包施工能力，进一步夯实管理和经济两个基础，继续沿着公司近三年多来确定的整体（战略）发展思

路和总体工作安排，扩大经营规模，提升经营质量，优化经营结构，驾驭经营风险，规范管理运行，强化服务**指导（意识）**，提高经济效益，不断增强企业经济实力和**综合（市场）**竞争力，**逐步（加快）**推动企业步入转型发展、良性循环**（的战略）**发展的新阶段，为全面完成公司“十二五”**（战略）**规划目标**（创造）**良好的开局，**和**奠定坚实的基础。

公司二〇一一年工作的指导思想是：认真**学习领会（贯彻执行）**党的十七届五中全会精神，深入贯彻落实科学发展观，紧紧围绕房地产开发和建筑总承包施工两大主业，进一步将市场开发、项目综合管理、人力资源管理、技术质量管理、财务资金管理“五条主线”**引（推）**向深入，**更加**强化项目成本管理这个重点，突出**在**房地产开发、企业改革改制和落实制度彰显成效三大方面开创新**格局（局面）**，继续坚持以“文化”为核心、以“心态”和“认同”为关键、以“精心、细心、恒心”为方法、以“执行”为工具、以“结果”为目标的管理指导思想，强化管理服务，加强考核激励，提升运行质量，巩固发展强势，保障职工利益，全面实现公司2011年各项工作**（的）**奋斗目标和指标。

2011年公司的主要经济技术指标

承揽任务：确保 30 亿元，力争 35 亿元，奋斗目标 40 亿元

施工产值：确保 20 亿元，力争 23 亿元，奋斗目标 25

亿元

竣工面积：确保 60 万 m²，力争 65 万 m²，奋斗目标 70 万 m²

实现利润：确保 1200 万元，力争 1500 万元，奋斗目标 1800 万元

上缴集团总公司费用： 万元，其中管理费 万元，科技开发费 万元

应收账款增长率低于： 10%

其他应收款降低率： 10%

刚性费用支付率： 100%

科技进步收益率： 2%以上

竣工工程技术资料归档及时率： 100%

质量合格率： 100%

当年结算签认率： 45%

前三年累计未结结算签认率： 45%

汾水杯： 1 项

省优： 2 项

地市优： 3 项

省级安全文明标化工地： 6 项

市级安全文明标化工地： 8 项

新技术应用示范工程： 省级 1 项

QC 成果： 省级 2 项

工法：省级 2 项

在岗职工人均收入：增长 20%以上

全年安全生产无事故

创获“全国和山西省优秀施工企业”

全年要突出抓好以下（几）方面的工作：

一、以解决信达资产回购为契机，全面筹划和实施公司**整体（战略）**改革工作，以企业改制为**发动机（动力）**，**推动（加快）**以发展企业为目标的“十二五”战略规划的展开和实施。

本次职代会一项重要的任务就是要审议公司的“十二五”战略**（发展）**规划。在规划草案中，对公司**（近期五年和）**未来**几（三）**十年的发展进行了战略展望**（和谋划）**，对**未来（当前）**五年的发展进行了战略性的设计，对围绕公司**（战略）**发展目标实现的各方面工作提出了原则性、指**要（导）**性的要求。它**将**是公司今后五年**最高**的行动纲领和**更高**的奋斗目标。如果**这个（战略发展）**规划**（得到认同、响应、支持和）**通过，公司还将针对规划的实施**展开**进一步的**具体（战略）**部署。望各位代表和同志们以崇高的责任心和使命感认真审议这个规划。我这里要强调的是公司未来五年的发展，改制将是强劲的发动机，它必将**牵引（推动）**我们**“山西二建”**走向更加辉煌的明天。

1、改制工作是公司“十二五”战略**（发展）**规划全面实施的关键环节，是“十二五”战略**（发展）**规划的“纲”，

牵一发而（可推）动全局，纲举目张。（，战略意义非常重大。）

2、依据（按照）党和政府（国家）政策的支持空间（力度不断加大），在集团总公司的统一（领导、指挥和）协调下，按照公司（战略发展）思路和目标，低成本、高质量的解决信达资产回购事宜。

3、以信达资产回购为契机，以债转股为发动，建立合理的股权结构，在集团总公司的统一领导下，按照《公司法》要求，建立规范的股份制有限责任公司，组建山西二建集团有限公司。（正确）

4、成立公司改革改制领导小组，由总经理、党委书记任（正、副）组长，由党委书记具体负责改制工作安排部署和实施。

5、认真研究改制政策文件，全面（准确）把握和利用各种有利条件和有效资源，争取最大的政策支持空间，最大限度的降低和控制改制成本，谋划一条合理、可行的改制（战略）实施之路。

6、改制工作不能被动等待，必须在集团总公司统一的领导下，根据公司的整体（战略发展）思路，及早准备，全面动员，积极争取，主动出击，分步分段（积极、）稳妥的（地进行实质性的）实施。

对债权债务、资产权益等全面摸底、理（厘）清、理顺。就股权结构、职工身份、实施（方法）步骤和阶段等关键问

题，广泛征求公司全体职工，包括离退休职工的意见和建议。本着科学、合理、规范、可行、有序的原则，切实兼顾好企业和职工两方面（双方）的利益，制定公司（切实可行的）改制实施方案，上报集团总公司和省国资委审批，真正（争取尽快）进入（战略发展的）实施阶段。

7、鼓励和支持基层单位改制（加）快（推进和）速发展，并根据集团化运营需要，组建控（参）股（的）独立法人有限责任公司。

二、充分挖掘发展潜力，运用一切可用资源和各种措施，实现房地产开发的大突破和大成果（发展），从规模到（和）收益（上）初步（加快）确立房地产第一主业的地位和功效（作用）。

1、壮大公司总部的房地产开发实力和管理能力（水平），积极引进、培养、储备各类房地产开发专业人才，取得房地产开发贰级资质，重点进行（开展）对外投资项目的开发（调研立项），主要选择在省内有潜力、有空间的地区（域）和新疆等国家投资主导带动经济发展的外省市（的中西部区域）。新组建的山西省第二建筑（山西二建房地产）开发（有限）公司与山西天和房地产开发有限公司共同构成公司房地产开发的二（双）元结构，（基本）形成内部有序（合理）竞争、外部积极拓展的格局（战略发展新局面）。

2、（争取）实现年开发利润 3000-5000 万元。

3、按照（以）商品房（价格）适度优惠的原则与多种

办法（策略）相结合的（战略发展）思路，逐步（加快）解决公司内部职工，特别是青年（骨干）职工的住房问题。

4、全面（加快）启动大东关府东街东延项目的开发，开发手续全部（尽快）办理完毕，拆迁、设计、施工、销售等环节的具体（各项）工作同步开展（实施），进入施工建设阶段。

5、与广厦公司合作开发的平阳路东巷 22#院的拆迁工作全面（加快）完成，开发手续全部（加快）办理完毕，进入施工建设阶段。

6、大东关 2#院公司机关所在地开发的前期（战略）规划工作开始启动。

7、农科北路 32#院柱天石材城的开发，继续在集团总公司的牵头领导下，积极配合，加快实施。

8、立足以我为主，与省住建厅密切配合，积极争取府东街大东关北部区域的开发，彻底解决职工危旧住房问题。

9、公司其他有条件土地（上）的开发，抓紧研究（论证，统一）实施规划。

三、牢固树立以“经营理念”为（战略）支撑的市场开拓机制，研究行业市场发展方（导）向，确定经营开发战略布局，实施经营结构转型调整，不断提升承揽项目的综合质量和综合效益。

1、全面分析国家和山西省的政策形势（与导向），敏锐（前瞻地）洞察行业发展方向和前沿动态，研究并实施公司

市场的战略^性开发布局，立足差异化、特色化、优势领域、新型前沿领域的（战略^{发展}）思路，围绕经营结构转型调整和区域性布局两大方面，确定公司经营战略发展规划，研究和策划战略^性投资项目，树立和强化房地产开发和建筑施工（^{双重}）并重的（战略[）]观念（和^{意识}），提倡和鼓励各单位探索房地产开发同建筑施工相结合的发展模式，以更为有力的^{具体}（战略[）]支撑体系，继续扩大市场开发经营规模。

2、加大外埠市场的开拓力度，。（立足^{山西}，）以（面向）新疆、内蒙、河北、四川、陕西等地^{为主}，不断（^{扩大}）辐射（^{范围}），构建（^{战略}）区域市场网络体系，进行（^{开展}）配套的组织机构建设和管控能力建设。

3、进一步细分建筑市场，重点向总承包项目、工业设备安装、装饰装修、市政、公路、道桥、智能化、节能减排、环保等方向发展。鼓励基层单位积极进行自身（^{战略}）发展规划和市场定位，走区域化、专业化和特色化发展之路，做精、做细、做强建筑市场，加快^{具备基本条件者}（^{条件成熟者}）成立区域型分（子）公司和专业型分（子）公司的步伐。

4、以资源共享、合作共赢为立足点，实现优势互补，实施相关行业、业务领域联合（^的）经营策略。

5、必须清晰：公司各单位现在的年平均市场开发规模在8000万左右，这是个温饱型维持线，年平均开发规模在1.5亿元左右是小康型基本发展线。“十二五”（^{战略^{发展}}）期间，要着力打造10-15个年市场开发规模在3-5亿元之间

的（大）分公司，这是实现富裕强盛的目标线。

四、以全面落实、引深公司各项管理制度为着眼点，以明确工作标准、确定工作流程、实施精细化管理为主要内容和发展方向，以工作成效和经营业绩等结果为主要目标和考核依据，全面（着力加快）推进公司（的）各项管理工作。

管理的核心是“文化”，关键是“心态”和“认同”，方法是“精心、细心、恒心”，工具是“执行”，目标是“结果”。

执行管理制度，关键是领导以身作则，核心是严格落实、规范行为。执行从要结果开始，到有结果结束。按照有结果的要求，想方设法克服执行过程中的困难。

（一）围绕公司近几年，特别是2009年、2010年制定的各项管理制度，以严谨、务实、高效的工作作风，狠抓落实执行，提高工作效率，提升工作质量，突出结果考核，彰显工作成效。

1、要依章办事，一切向制度看齐，按制度执行。如果要讲“弹性”、“灵活性”，要以不破坏“原则性”为前提。

2、要彻底扭转多年形成的影响制度落实执行的不良思维和行为模式，通过不断反省和改善，建立和养成全新的工作习惯和执行氛围，形成自觉的工作行为，并成为企业文化的重要组成部分。

3、要制定保障制度落实的考核方式和惩罚（戒）措施，（要形成有功必奖，有过必罚。奖得人心向上，个个奋勇争

先；罚得心服口服，人人引以为戒。）并为之付出必要的代价和成本。

4、要对管理制度和具体工作进行提炼（**升华**）。明确工作标准、工作要求、工作流程、工作结果等内容，作为落实制度的具体要求和考核标准，真正**将（把）**管理工作做细，做精，做实。

5、实施“精细化”、“流程化”、“标准化”管理，**实现（达到）**“法治”管理运行的新高度、新阶段。

6、公司各级领导要切实从整体管理运行的大局出发，结合各自岗位职责，严格按照各项管理制度来开展工作和处理遇到的各种问题，以身作则，严格要求，**做好（发挥企业高级管理者的）**榜样和示范（**的表率作用**），成为公司制度**得以不折不扣执行落实**的推动者和**带头人（楷模）**。

（二）继续加强各级领导班子建设和工作作风建设，为制度落实执行和企业发展提供保障。

1、领导层要研究企业的发展战略，部门负责人要抓好具体工作，不要出现管理错位现象。

2、领导层要多深入基层一线调研、服务，要沉下心来，关系企业的大事一定要事必躬亲，一定要有所作为，有具体贡献、具体业绩，真正将能力、水平、业绩、贡献与职务、薪酬匹配。

3、各分管系统的领导之间、各部门之间、各单位之间

要加强主动沟通、主动配合、主动支持、主动融合，以共同完成工作目标为出发点和**一致方向（落脚点）**。

4、继续加强和提升公司和分公司机关的管理水平和服务能力，建立上下、左右各级管理组织和人员之间畅通、高效、民主、有序、**人和（融洽）**的交流渠道和平台。

5、公司领导班子到基层单位领导班子，要从长远、持续发展的**需要（角度）**出发，以**超越我们（博大）**的胸怀和**更加**无私的境界为人才成长提供更好、更快的平台和环境，**下（花）**大力气、下大功夫，大胆提拔、重用70后、80后的青年骨干，把这批充满朝气、活力，富有激情、**（和）**创造力的年轻人早点推到各级领导和重要岗位上来，是当前领导班子梯队建设的**重点（要）**工作。

6、深入、全面落实“决策在现场落实，问题在现场解决，创新在现场体现，成效在现场检验”的“一线工作法”。

7、继续加强责任心、敬业心和使命感**（的塑造和）**建设，依托和融入**于**企业管理的具体工作中，按照培育和**（塑造、）**建设“三个能力”（即：统筹兼顾、驾驭全局的能力，布局的能力，洞察和解决问题的能力）的要求，实践“批评（如金）、自省（似钻）、尊重（是桥梁）”，真正做到对企业负责、对职工负责、对自己负责，并**敢（勇）**于承担**由此带来的一切**责任。

8、公司**（号召）**向各级领导干部**发出号召**：不要**（满足）**当领导，要**（争当）**做领袖。所谓领袖式的人是这样一

种人：无论他是否有职务，是否有权力，是否有跟（追）随，他都是（有）一个（坚定的）信念坚定，（就是做）意志坚强的人；他能换位思考，想他人之所想，急他人之所急；他爱憎分明，知恩图报，有情有义，诚实守信；无论身处何境，都能卓尔不凡，自强不息；不管遇到什么问题和困难，都能义无反顾，（忍辱负重），敢于担当（勇挑重担），勇于（无私）奉献。（！）

（三）继续加强和规范对基层各单位的管理，提高指导服务能力，支持基层单位不断发展壮大。

1、所有基层单位都是公司管理制度落实执行的责任主体，都必须纳入公司规范统一管理的范畴内，都必须严格执行公司制定的各项管理制度。

2、继续坚持实行分权让利、放水养鱼的政策，。严格遵循新一轮为期三年风险抵押承包的经营模式和原则目标，认真履行《承包经营合同》确定的责权利，推动各单位迅速发展壮大，更好的保障承包经营者应得的承包经营收益，打造更多承揽任务过亿、超额完成利润、内部管理过硬的主力单位，为公司下一步快速发展奠定基础。

五、扎根于项目一线，按照制度化、标准化、流程化、精细化管理的要求，全面提升项目综合管理的层次（规模）和水平。

以全面推广“过程精品、标价分离、CI 形象”的“三位

一体”标准化建设为方向，以具体贯彻和落实“过程精品：动态管理、节点考核、严格奖罚”的质量安全线，“标价分离：分层负责、精耕细作、集约增效”的成本合约线和“CI形象：文明施工、安全生产、立体标化”的文化形象线为内容和目标，具体做好以下工作：

（一）继续强化和提升项目成本管理水平，不断提升低成本运营项目的能力。

1、在“工、料、机”三要素基础上突出“全面、核算、技术”三大原则，打造“全方位、大成本”的经营格局，基本形成“山西二建”项目合理低成本运营的**格局（新局面）**。

2、客观、全面的掌握公司目前各单位的项目成本管控水平，针对性的进行服务指导和支持措施。

3、加强监控考核和动态控制成本的能力，以目标成本指导、考核实际成本，突出过程分析和控制。

4、研究、总结**一切（一整套）**有利于控制、降低项目成本的措施、办法，建立系统的数据资料，形成公司对项目施工成本管理的统一标准和强制性**要求（制度）**。

5、探索全员、全面、主动、积极控制、降低成本的有效模式，形成项目成本控制的完整管理流程，真正使项目成本管理成为项目部各级管理人员和作业人员的自觉行为。

（二）以确保公司安全生产环境，杜绝较、特大安全隐患和事故为目标，继续强化和提升安全管理水平。

1、不断强化安全意识，加强公司、分公司、项目部三

级联动的项目安全管控，实现全方位安全覆盖。

2、继续加大专职安全机构、专职安全管理人员的建设，设立安全专项基金，大幅度增加各项安全费用投入，保证安全管理制度的全面落实。

3、建立健全以“安全预警、安全隐患排查、安全应急救援、安全事故处理、安全责任追究”为主要内容的项目安全管理机制。

（三）以打造核心技术竞争力和创建品牌工程为目标，积极推进科技进步和创新，加快提升公司技术质量管理水平。

1、以全面推广清水砼施工为突破口，结合国家新推出的“十项建筑新技术”，全力提升公司的核心技术能力，全面打造企业的持续竞争优势。

2、组建公司市（省）级技术中心，并全面运行。

3、完善施工组织设计和各专项施工方案的编制、审核、审定、审批流程，提高水平、质量和效率，并进行动态、系统考评、考核，建立起完整的施工方案技术资料库。

4、实施技术倾斜政策，制定技术人才引进、培养的实施规划，加快各类专业技术人员的**进步（快速）**成长，逐步培养一批中、青年技术骨干和项目综合管理人才。

5、立足资质升级的要求，及早进行技术专利申报、论文发表、国家级科技进步奖等方面工作的筹划和实施。

（四）以构建标准化生产体系和流程为目标，全面提升项目现场管理水平。

1、按照“精细化”、“流程化”、“标准化”管理的方向和要求，找准切入点，先易后难，优化组合，逐步实施。

2、新的项目现场建设标准全面推行。

3、针对性的进行公司项目经理团队的培育、储备和评价，建立公司项目经理及项目班子数据资料库。

4、更好的规范和履行劳务统一管理的行政职能，快速实施公司劳务基地和特殊工种人才的培育、储备和建设。

5、继续加大对全部在施项目的管理力度，最大限度的降低以安全风险、质量风险和经济风险为主的风险因素。

（五）以培育“企业内部市场化运行”经营机制为目标，积极探索和实施公司大型直管项目的运行模式，为提高整体项目管理水平、实现主要生产要素统一集中管理、实施扁平式组织架构管理和创造更大的项目利润打好基础。

六、着力打造“以人为本，注重素质”的用人机制，从房地产开发和建筑总承包施工两大主业的现实和发展需要，以及申报特级资质（实际）出发，研究和实施公司人力资源构成和配置的人才战略，不断（加快）提高人力资源（开发和）管理水平，全面实施人力资源战略布局（发展）。

1、注重三个层面的建设和打造：

第一层面——人力资源管理的业务化；

第二层面——人力资源管理的流程化；

第三层面——人力资源管理的自动化。

2、着力于三个重点经营：

第一重点——经营知识。将职工的知识 and 智慧培养、挖掘出来，留在企业，（充分）发挥（奉献企业的）积极作用；

第二重点——经营心理。提高职工的快乐指数和幸福指数，管理好职工的心理资本，增强企业的凝聚力和向心力；

第三重点——经营能力。开放职业通道，建立（战略）发展规划，加强技能培训，（不断）增强企业发展后劲，不断加大这方面的投入。

3、进一步健全和完善以岗位业绩考核为核心的考核制度和评价体系。结合考核制度，实施差异化薪酬分配，真正建立企业内部的激励约束机制和优胜劣汰机制。

4、以提升职工生活品质为目标，按照（年增幅）不低于 20% 的增长比例，继续大幅度提高职工收入，并确保职工工资当年不拖欠。

5、站在职工个体成长和为社会培养人才（责任）的高度，继续加大人才引进和培育、培训（的）力度。

一是建立公司各类人才培育的“黄埔军校”基地，注重理论与实践、技能与实践的结合。设立培训专项基金，做好培训计划，加强培训的系统性，（实用性，）提高培训的实效性。

二是同技校、建校、路桥、市政等学校定向、定点、定员培养一些中低层次的人才，同太原理工大学及全国其他本科院校接洽吸收一批本科以上中高层人才。

三是实施特殊的人才培养政策和资质升级需要（对应）

职称的人员（的）特殊待遇。

6、继续规范五项社会保险管理，合理确定核算基数，加大缴纳力度，做到当年不欠缴，（每年争取）解决历年拖欠 500 万元。

七、强化资质管理，优化升级资质结构，为企业整体战略发展和经营布局提供强有力的平台。

1、取得市政公用工程施工总承包壹级资质和机电安装工程施工总承包壹级资质。

2、按照新资质标准的要求，长远布局，及早筹划，提前准备，明确分工，责任到人，确保公司施工总承包壹级资质顺利就位，为其他资质的申报、升级和向施工总承包特级资质申报奠定坚实的基础。

主要内容包括：信息化建设、专业人员职称、技术中心、设计院、论文成果、企业专利、科技经费、工程业绩、注册资本金、净资产、建筑业营业税、银行授信等方面。

3、在注重资质范围延展的同时，特别强化运营资质的实体能力，有计划、有步骤的实现对应资质的匹配实力，使“山西二建”（行业）品牌的内涵和外延真正达到统一，并在相互作用之中不断提升。

资质结构的优化升级，必须与公司整体发展战略、经营战略、经营结构、市场方向、开发重心等有机统一，具有前瞻性和针对性。

八、继续（充分）发挥（大型）国有企业的政治组织优势和核心保障作用，大力推进“以人为本、和谐二建”的企业文化建设，全面树立“山西二建”企业新形象，更好地促进企业生产经营健康发展。

1、继续提炼和打造以企业共同价值观为核心，独具“山西二建”特色、作用于无形、不可复制、支撑企业持续、健康发展的企业文化体系。

“山西二建”“成就企业即成就自我”的企业共同价值观，立足点和出发点是“以人为本”，核心是“诚信、责任、严谨、奉献、敬业”十字企业精神和“富裕职工，发展企业，贡献社会”的企业宗旨。

2、建立“山西二建”网站。定位是：立足于“山西二建”，着眼于行业，服务于社会。以一流的信息服务，打造行业第一品牌网站，全面树立（塑造）“山西二建”（行业领军）企业（的）新形象。

3、提升企业形象宣传的定位和层次，建立企业统一的形象体系，做好《二建通讯》的改版（为《山西二建》的）工作，更加注重基层单位宣传鼓动的工作阵地建设，注意长远布局，紧扣发展主题，深入生产一线，服务生产经营。

4、创新思路，改变传统思维模式和工作定位，积极探寻以另外一种创新方式，为企业发展创造具体效益。

5、继续加大施工现场文化建设，发挥其在凝聚项目团队、丰富项目生活、实现项目和谐、化解项目纠纷、延续项目发展、提升项目管理水平方面的积极作用。

6、大力推进学习型企业建设，不断提高各级领导者的学习能力，“学而能用，是真学；知而能行，是真知；真学真用，是智慧”，最终实现职工成长进步和企业发展提升的有机统一。

各位代表、同志们，公司未来五年战略布局已经清晰，2011年的整体思路和总体工作已经明确。面对近几年来之不易的奋斗成果和企业整体形成的大好发展形势，展望富有雄心的“十二五”（**战略发展**）规划和未来（**宏伟**）蓝图，所有的二建人都应该信心百倍，豪情满怀，以责无旁贷、舍我其谁的责任感和使命感，勇敢肩负起企业发展的重担，抢抓机遇，巩固成果，创新思路，成就未来。同志们，让我们团结起来，以饱满的热情、积极的心态、一致的行动为实现公司的科学发展、安全发展、健康发展、持续发展、转型发展和跨越发展而不懈努力！**共同奋斗！美好的未来一定属于我们全体“山西二建”二建人！**•

谢谢大家！