分组讨论召集人发言撷要

【编者按：8月15日上午，集团公司半年度工作会议及品质建设总结会议全体与会人员分为5组，就报告内容及品质建设总结汇报内容进行讨论。当日下午，各小组召集人向大会汇报小组讨论情况。本报将各组召集人的发言进行摘录，供大家学习、参考。】

附：分组情况
第一组　青枫公司、欣北公司
第二组　杭州南北公司、建德公司、建德新南北置业、蚌埠公司，铜仁公司
第三组　开发一部、开发二部、规划发展部、工程管理中心、成本管理部、总师办、招标采供部
第四组　营销管理中心、资产管理经营部、酒店发展管理部、财务部、资金计划部、审计部、办公室
第五组　物管公司

第一组召集人：金　韧

与会人员一致认为集团公司2011年半年度工作报告客观地总结了集团公司上半年工作成绩及存在的问题差距，并布置了下半年工作着力点。大家结合项目自身特点，对下半年的工作提出了很多想法建议，并表示将在会后抓紧实施：

1、欣北公司：上半年完成了销售任务，下半年将在立足本地市场的前提下，及时开拓周边市场并做好异地推广。同时，采取与周边住宅楼盘联动的方式，实现资源共享。

2、青枫公司：青枫公司上半年距完成销售目标还有很大差距。大家一致认为不能过多寄希望于客观形势的好转，要立足眼下，研究新的发展思路、手段，并尽快决策、尽快实施、尽快评估，并经过完善和汇总后再实施。

对于品质建设，与会人员一致认为是本次半年度会议的亮点。品质建设贯穿于规划设计、工程建设、设备材料选购、物业管理等各个方面，但其最终核心的是员工素质，因此要加强员工培训工作。两个所属公司都表示回去后会组织员工认真学习，既能培养员工品质意识，又能对照自己的工作找差距。对正在施工的楼盘，从施工图纸、施工工艺、施工管理、设备材料采购等方面严格落实，确保同样的错误不能再次发生。

同时，与会人员还提出一系列合理化建议，例如：

1、要更加注重服务品质，在销售环节、客服环节、物业管理等方面加强服务意识，提升服务理念。

2、与会人员建议集团公司在每个项目结束后对该项目做全方位总结，并在集团范围内学习交流，以期在后续开发中提高改进。

3、集团总师办应增加人手，加强对项目建设中技术问题的解决支持。

第二组召集人：张光荣

一、与会人员一致认为，本次会议有以下特点：

一是敢于直视问题。工作报告客观地分析了销售业绩不理想、工程建设情况、工作责任心等问题。大家一致认为，公司勇于自我揭短，正视问题，使大家对企业的前途更加充满了信心。

二是学到了很多知识，专业水平得到了提升。听了品质建设的发言，大家都深有启发：方案规划与设计是整个房产开发的基础，因此在方案设计阶段要充分酝酿，细细磨合；在质量控制方面，要在事前、事中、事后三个环节把好质量关；很多同志的发言，既有案例，又有解决的对策与措施，使得与会者受益匪浅。

二、几点建议

1、要把品质建设的成果应用到今后的实践中去。

（1）建议成立品质建设领导小组，将品质建设作为常年性的工作。

（2）集团公司应认真研究、梳理，列出1-2个项目作为品质建设的样板项目，打造集团公司自己的品牌。

2、要为所属公司创造良好的工作环境。

（1）要建立奖罚激励机制。该罚的毫不留情，罚到痛处；该奖的毫不吝啬，奖得心跳。

（2）建议给予所属公司更多权限参与施工单位等与项目开发有密切关系的合作单位的选择。

（3）集团公司总师办等各相关部门要深入基层，给予检查、督促与指导，把问题解决在初始阶段。

第三组召集人：潘敖生

首先，本小组一致认为工作报告客观公正地总结了上半年工作，大家根据公司目标及工作着力点的要求，结合本部门实际工作内容，就半年来工作中存在的问题，积极认真发言，寻找差距。具体谈到了：

1、开发二部、规划部：要加强学习，了解政策，抓紧实施相关工作目标；

2、工程管理中心：要加快工程施工进度，倒排施工计划，及时召开现场工作协调会，促使员工在工作上有紧迫感；

3、总师办：尽早安排对工程人员的培训，并在今后工作中加强对施工单位施工方案的审查与指导工作；

4、成本管理部：要加强决算过程中的现场核对方面等工作；

5、招标采供部：对材料采购过程中遇到的问题要采取有效的解决办法。

其次，关于品质建设，大家普遍认为，在思想上应建立专心工作的态度，只有用心工作了，才能保证产品的品质。具体谈到了：

1、把品质问题消灭在萌芽阶段，如在施工阶段把好图审关等；

2、公司各部门应加强沟通，避免出现纰漏而导致问题的发生；

3、加强总包与分包的协调，避免出现“三不管”地带；

4、要加强成品保护和提升物业管理水平；

5、进一步加强员工的培训工作；

6、要学习成功房产企业在楼盘复制中不断优化、完善自身的做法。

第四组召集人：马奕林

一、关于2011年半年度工作报告，与会人员认为：

1、2011年半年度工作报告实事求是、分析深刻、任务明确，对于下半年工作提出的4个着力点，具有很强的指导意义。

2、大家对于集团公司领导审时度势，在今年上半年积极扩大土地储备，为企业发展提供了强有力后劲表示振奋。

3、希望通过在管理上落实制度建设和培训，使公司管理水平更上台阶。

4、上半年，销售工作在不利政策影响下，也有一定亮点。下半年销售工作任务艰巨，销售部必须进一步明确思路、开拓销售渠道，做好销售准备工作。

二、关于品质建设工作，与会人员认为：

1、公司首次大范围、大规模组织品质建设工作的分析研究，并召开专题会议，显示了公司做好品质建设工作的决心。

2、品质建设强调要从项目的全过程、各环节进行把控，而不是简单地抓工程质量。

3、品质建设的基础是制度的落实，我们要按照公司《管理手册》的相关要求逐一学习，逐一落实。

4、品质建设总结，除了发现问题，更要提出解决方案，同时也要总结我们在开发中取得的经验。

5、品质建设的主体是人，我们要建立学习型的组织，不断加强员工的学习和培训，还应注重检查、监督、反馈，做到奖惩分明。

6、随着公司开发和交付量的增加，对售后服务中的维修工作应引起重视。我们建议成立一支专业的队伍，负责公司各项目样板房、售楼部装修和售后维修服务，同时为公司今后进入精装修住宅领域打好基础。

第五组召集人：王　格

一、针对年度工作报告，大家讨论意见如下：

1、大家认为工作报告实事求是地反映了集团公司上半年完成的各项工作，分析了存在的主要问题。

2、大家对公司取得了三个新项目感到鼓舞和振奋人心。

3、大家认为，只有管理工作进一步规范，各部门室和所属公司工作效率才会进一步提高。

4、工作报告没有回避现实中的严峻问题，同时也明确地指出了集团公司当前工作中的不足之处，如工作紧迫感和责任心缺失问题需要引起我们的重视。

5、大家认为，报告就下半年的工作方向提出了4个着力点，为各项工作的开展指明了方向和努力奋斗的目标。

二、大家针对品质建设要求，就如何进一步提高物业管理和服务水平标准，提供了不少有益的建议，如：建设一支积极进取的员工队伍；正确处理好与业主的关系；要针对不同楼盘，不同的客户实际，有针对性地开展工作；加强员工培训工作；加强工作中的质量标准体系的贯彻力度；加强品质保障检查的次数和力度等。

三、围绕本次会议，大家提出了几点建议

1、品质建设不能仅停留在口号上，还要落实到具体行动上；

2、对品质建设总结会的内容要进行反思，对目前品质建设过程中存在的问题进行详细的汇编，作为今后克服缺陷和不足的案例；

3、大家要对物业管理工作给予更多的理解和支持；

4、要重视提高员工个人的素质。

最后，大家结合自身实际工作，纷纷表示在集团公司各部室及其他有关部门的配合下，有信心做好各项工作，为物管公司的发展和公司的品质建设贡献自己的一份力量。

NEW SOUTH-NORTH GROUP 新南北集团
地址：杭州市潮王路218号 红石商务大厦3楼
电话：0571-88223688-8003
邮箱：nsnnews@sina.com

NEW SOUTH-NORTH NEWS
新南北报

总第34期
2011年9月20日
星期二

报头题字：邵华泽
主编：麻　斐
责编：周　游

主办：浙江新南北控股集团有限公司　网址：http://www.zjnsn.com　总裁电子信箱：chenyantu@yahoo.cn

集团公司2011年半年度工作会议暨品质建设总结会议在宁波象山召开

本报讯　8月14-16日，集团公司2011半年度工作会议暨品质建设总结会议在宁波象山黄金海岸大酒店召开。集团公司领导、各部室主管及所属公司部门正职（含主持工作副职）以上人员共80余人参加会议。会议由集团公司总会计师李宝璞、总裁助理黄淑鸣分别主持。

会议听取并审议了许尚志执行总裁代表集团公司所作的题为《认清形势　迎难而上　为全面实现年度工作目标而努力》的2011年半年度工作报告（详见第2版），还听取了相关部室、所属公司关于品质建设工作的总结汇报（详见第3版）。与会人员听取报告后，分为五组对报告内容进行了认真讨论，并结合各自本职工作，联系所在部室或所属公司的实际情况，各抒己见表达自己的看法，提出了许多具体的意见和建议。各小组召集人金韧、张光荣、潘敖生、马奕林、王格分别将小组讨论情况进行总结和归纳，并向会议作了汇报（详见第4版）。

会议最后，集团公司陈烟土总裁作了重要讲话（详见第1版）。陈总对本次会议所取得的成果表示肯定。他讲到，本次会议通过交流、讨论，达到了认清形势、统一思想、总结经验、群策群力，迎难而上，为全面实现年度工作目标而提升品质建设的目的。随后，陈总就当前房地产形势分析、品质建设工作、销售工作、员工工作责任心、培训工作等五方面工作所取得的进展及今后工作重点进行了详细阐述与重点强调。最后，陈总倡议，让我们铭记“比昨天做得更好”的新南北经营理念，不断总结和反思昨天工作中的宝贵经验和失败教训，站在新的起点上，为实现2011年工作目标和全面提升品质建设而努力奋斗！　（本报记者）

陈烟土总裁在2011年半年度会议上的讲话

各位员工，各位同仁：

这次集团公司半年度工作会议暨品质建设总结会议听取了许尚志执行总裁代表集团公司所做的工作报告，这份报告真实、客观地向大家汇报了上半年公司各项工作目标的完成情况，指出了工作当中存在的问题，并明确了下半年工作的努力方向。大会还听取了10位员工关于公司品质建设工作的总结发言。会议围绕半年度工作报告和品质建设这两项主题分组进行了讨论，刚才，5个小组的召集人就讨论情况向大会进行汇报。就汇报情况看，本次会议在以下几个方面达成了共识：

一、上半年公司各部室和所属公司做了大量的工作，也取得了一定成绩，但对照公司年初制定的工作目标仍存在着较大差距。这当中既有客观方面的原因，也有我们在工作的主动性、积极性、责任心和创造性等方面存在不足的主观原因。因此，要完成今年的工作目标，我们必须变被动为主动，增强责任心，努力提高自身的业务素质和管理水平，特别是中高层领导要提高工作的把握能力。

二、我们在品质建设方面虽然取得了一些成绩，但与优秀物业相比，在规划设计、工程建设、物业管理等方面仍然存在较大差距，品质建设的道路还有相当长地一段要走。因此，需要我们坚持不懈、持之以恒。

三、受宏观调控影响，下半年的销售形势异常严峻。但是，只要有百分之一的希望就要做出百分之百的努力，直到取得良好的销售业绩。

因此，我认为这次会议，通过交流、讨论，达到了预定目标。在此，我讲五个方面的问题，供大家思考。

一、关于当前房地产形势

关于当前的房地产行业，有三个现象值得大家关注：第一，从2009年12月份开始实施房地产宏观调控，至今为期19个月，调控的措施、力度都在不断增强。截至目前，主要采取加大保障房建设、限购、限贷、限价，以及增加税收等五方面措施。第二，在如此严厉的调控政策下，今年1-7月份，全国房地产投资规模、销售量、销售价格均在上涨。第三，市场观望情绪浓厚，一线城市出现了量缩价跌，开发商库存大量递增的现象，开发商资金逐步吃紧。

经过对以上三个现象的观察和分析，我个人对房地产形势抱乐观态度，理由有如下三条：第一，城市化和刚性需求还十分强劲，改善性需求正在蠢蠢欲动。第二，国家的宏观调控即将进入政策的临界点，今后的房地产行业的政策走向应该是对目前宏观调控政策进行调整，使其更有利于房地产行业的健康发展。第三，房地产价格问题的本质是货币问题，从目前的货币政策来看，几乎没有房价大幅下降的可能性。只要货币多发超发，房价就不可能真正地下跌。

但是，我们更应该清醒地认识到，房地产市场向好的拐点什么时候出现，目前没有人可以准确预测，时间节点很难把握，对此，我们要有足够的思想准备。因此，我们要通过自身努力，采取切实措施，迎接希望曙光的来临。

二、关于品质建设

2010年是集团公司的品质建设年，公司通过南北·西岸、青枫墅园一期B1区和欣北·钱江国际广场一期的开发建设，全面提升公司开发物业的品质。目前，这三个项目已陆续交付使用。年初，公司要求各相关部室和所属公司认真总结近几年公司品质建设的经验，查找存在的问题。在本次会议中，有10位员工从各个方面总结了公司在品质建设方面的经验和不足。我认为大家的总结是认真的、客观的，如果这次会议总结的经验教训在今后的开发中能发挥作用，相信我们公司的品质建设将会进一步提升，开发水平也会进一步提高。

综合大家的发言，公司目前的品质建设取得了三大成果：

1、品质建设的理念已经逐步深入人心；

2、专业化的程度有了较大提高；

3、品质建设的监控体系正在逐步形成。

同时，仍存在的三大问题：

1、工程质量还不尽如人意；

2、精细化程度、专业化水平有待提高；

3、物业管理工作有所不足。

因此，今后应重点从以下几方面入手，做好品质建设工作：

1、加强设计精细化管理，综合相关部门的力量，严把图纸审核关。

2、改进招投标的方式、方法，要目标一致、思想统一，尽可能与优秀的团队合作，借助他们的力量和智慧来提升我们的品质。

3、狠抓工程质量：

（1）进一步制定、细化工程管理的流程；

（2）加强检查监督：总师办要按照公司相关制度，加强监督；

（3）加强成品保护：工程管理部门要仔细研究相应措施；

（4）通过进一步加强工程方面的培训，将各种标准、规范落实到位。

4、加强售后服务管理。目前我们在售后服务现有的制度、流程的实践中，还没有取得较理想的效果，因此我们需要寻求在制度和管理体制方面的突破。

5、物业管理也需要强调品质。总体可分为两个步骤来实施：一是做好管理工作，首先，制定流程、制度规范，并进一步精细化，要根据实际情况不断完善；其次，要加强培训，每一位员工都必须按照公司的流程来执行；与此同时，要加强检查工作，将检查落实到位。二是通过适时举办业主活动，加强文化建设，营造文化氛围。

三、关于销售工作

虽然宏观形势对销售影响较大，但我们没有对今年年初制定的销售目标进行调整，有两个原因：第一，销售是龙头，不调整销售目标，志在破釜沉舟，实现自我加压；第二，现在是销售形势最黑暗的时候，但机会随时会到来。

当前的销售工作应主要做好以下几个方面：

1、抓好营销的总体策划，希望各所属公司的营销策划立足点要高、系统性要强、气势要大、针对性要强。

2、加强培训工作，利用销售淡季，加强员工培训，建立一支专业化的销售队伍。

3、要在销售办法和手段上寻求创新之路。

四、关于工作责任心

集团公司大部分的员工和部门负责人，责任心是比较强的，但我们要从更高的层面和要求提出这一问题。这几年在提升员工责任心方面，我们采取了加强责任心教育、制定工作目标、实现目标考核、全面推广《工作日志》等措施。

实施上述措施后起到了一定的效果，在工作中涌现出一大批工作责任心强的部门和个人。但同时，我们也应看到许多缺乏责任心的现象存在。为此，我们需要进一步采取以下措施，进一步提高员工的工作责任心：

1、进一步强化责任心教育；

2、进一步完善考核制度：要加强对中层以上人员的考核考察工作，对工作不负责任的人员进行调整；

3、要从制度上、流程上进行重新设计；

4、进一步加强检查工作。

五、关于培训工作

今年被集团公司确定为制度培训年，但培训工作依然得还不够紧。今年上半年，财务人员进行了两次培训，但是其他方面的培训有一定程度的滞后。今后，我们要努力将培训工作变成一项常规性的工作。

各位员工、各位同仁，一个人如果不善于总结、反思是不会进步的，一个能够认识到自身错误却又不断重复过去错误的人是不可原谅的。让我们铭记“比昨天做得更好”的新南北经营理念，不断总结以往工作中的宝贵经验，反思过去的失败教训，站在新的起点上，为实现2011年工作目标和全面提升品质建设而努力奋斗！

（根据录音整理，有删节）