

山西省第二建筑工程公司
十届五次“双代会”材料之一

以企业改制为发动机 以两大主业为主战场 为推动山西二建全面战略发展而奋斗

——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年是公司继续保持积极、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：16.62%

其他应收款降低率：17.51%

刚性费用支付率：职工工资支付率98%；离退休职工生活费支付率100%；社会保险支付率103.85%

上缴集团总公司费用：490万元，其中：管理费165万元，科技开发费325万元

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：一分公司祁县人民政府会议中心、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

国家安全文明标准化工地 1 项：十五分公司新兴国际文教城二期工程

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

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、靳宏标 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 90%，累计 67.52%

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）经营规模持续跃升，市场开发再创新高。

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发布局，取得了显著成绩，先后成立了成都、新疆分公司，加强了外地市场注册。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%，真正体现了“上下要通，左右要顺，内外要圆”的经营方针。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 18 个，分别是：一分、二分、四分、八分、九分、十分、十一分、十八分、二十一分、直属分公司、直属一分、直属二分、直属三分、直属四分、直属五分、直属八分、直属九分、大同分公司，其中，超过两亿的单位是四分、八分、直属三分、直属四分。特别是八分公司在背负沉重历史包袱，多年来被压得喘不过气的困境中，不畏困难，敢于担当，取得了市场开发的骄人成绩，更属不易。

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，分解安全指标，细化安全措施，全面预控安全风险起到了积极作用。

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”创建等活动积极开展，作用明显。做的好的单位有一分、三分、四分、六分、八分、十分、十五分、十六分、十八分、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。各单位和项目部的成本管控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、五分、十分、十五分、十六分、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

项目有十五分孝义昌玉新苑项目、十八分榆次明亮项目、十六分灵石明月会馆项目、四分体育中心室外工程项目、八分平城街项目、三分大同庆祥里 4[#]楼项目、十一分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，就十六分灵石县明月会馆工程“边坡基坑支护及桩基处理方案”、四分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 人防工程“高大模板支撑方案”、一分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”征文评选活动，推行了清水混凝土施工，提高了主体结构施工质量；积极进行技术创新和推广应用，加大技术研究和攻关，取得了多项技术成果。

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，全年在施工程基础、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%。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。

（三）财务管理工作进一步规范，经营效果显著提升，经济效益稳步提高。

一是会计核算工作逐步规范，财务资金集中监管力度进一步加强，服务能力不断提高，公司税务管理工作取得明显突破，在掌握利用国家税收政策、合理合法为企业节税免税等方面做出积极贡献。

二是按照年终财务决算报告情况，除三个单位外，公司其余单位都实现或者超额完成了公司下达的利润指标。表现突出的是三分、八分和九分公司，这三个背负沉重包袱的单位，在处理遗留问题和实现经济效益等方面成绩卓著。

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，来之不易。

三是公司连续两年超额完成集团总公司下达的利润指标，公司资金状况有了明显改善。全年超额完成利润指标和上缴公司资金贡献突出的单位有直属分公司 409.66 万元，四分公司 256.67 万元，十五分公司 246.27 万元，十分公司 230.17 万元，二分公司 227.28 万元，一分公司 198.17 万元。

（四）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、2010 年，公司清理不在岗人员 119 人，办理正常退休 40 人，办理特殊工种 120 人；完成一、二级建造师注册 40 人，另外，还有 37 人已通过二级建造师考试，正在办理注册；取得工程师、助理工程师和技术员职称 204 人。

2、进一步规范和加大社会保险上缴力度。上缴社会保险 1904.2 万元，并补交历年拖欠 529.5 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 140 人，其中研究生 5 人，本科生 40 人，大中专生 95 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 3090 人次，投入金额 100 余万元。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。三分、四分、九分、十五分、十六分、直属分公司、安装分公司、柱天石材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。

（五）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，府东街东延路南土地的开发手续取得了突破性进展。

2、合作开发的“学府苑”项目顺利交房。

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。

（六）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：以 12%左右的比例回购信达资产贷款本息，使企业负债率降低到 70%左右，净资产达到 8000 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。并以此为契机，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。

（七）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、五分、九分、十六分、十八分、直属分公司、安装分公司等单位在企业文化建设方面成效明显。

3、企业宣传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内刊“金页”奖。

4、法律维权意识和能力不断提高。配备专职法律顾问，设立每周法律服务接待日，全面参与公司生产经营管理工作；深入基层项目一线，加大了对项目现场法律事务及风险管控的服务；及时妥善处理各种诉讼案件，维护了公司合法

权益。

5、劳动竞赛工作不断深入。评先评优机制更加科学，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。

6、围绕企业生产经营和重点工作，全年效能监察共立项 45 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。

7、“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了省级“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了积极作用。

（八）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、处理了历史形成的退休职工医药费近 300 万元。
- 2、返还了 2001 年、2005 年职工集资款 106.74 万元。
- 3、补交了以前年度形成的拖欠社会保险费用 529.5 万元。
- 4、补发了公司历史形成的拖欠工资 44.49 万元。
- 5、彻底处理了涉及职工的住房装修保证金 53 万元、水电增容费 31.06 万元。
- 6、彻底处理典当行高息贷款本息 185.96 万元。

7、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。

8、积极改善职工住宅区环境和各种设施，对坞城北路锅炉进行了更换改造，接入了天然气管道；对公司所属办公区、住宅区的各种老化设施进行了及时的维修、维护。

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较突出，还不能满足施工一线的需求，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一定差距。人才结构、职称体系、专业体系等亟待调整和完善，

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。新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、房地产发展进程较慢，对公司快速发展、整体转型的战略支撑作用彰显不足。

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、职工收入仍然不高，直接影响着职工工作的积极性，直接制约着聚集人才、企业规范管理和职工个体生活品质的提升。

各位代表、同志们，2010年公司各项经济技术指标再创历史新高，整体管理工作取得了大幅提升，企业的发展成绩显著。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和社会各界朋友们，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，也是公司实施“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，特别是要充分利用国家设立“山西省国家资源型经济转型综合配套改革试验区”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，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”战略发展规划为奋斗目标，以谋划启动企业改制为动力，大力加快房地产开发进程，努力提升建筑总承包施工能力，进一步夯实管理基础和经济基础，继续沿着公司确定的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，强化服务意识，提高经济效益，不断增强企业经济实力和市场竞争力，加快推动企业步入转型发展、良性循环的战略发展新阶段，为全面完成公司“十二五”战略规划目标创造良好的开局，奠定坚实的基础。

公司二〇一一年工作的指导思想是：认真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”推向深入，更加强化项目成本管理这个重点，突出房地产开发、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 70 万 m²，力争 75 万 m²，奋斗目标 80 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：全面完成集团总公司下达的上缴

指标

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、以解决信达资产贷款回购为契机，全面筹划和实施

公司战略改革工作，以企业改制为动力，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，对公司未来三十年的发展进行了战略展望和谋划，对当前五年的发展进行了战略性设计，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、指导性的要求。它是公司今后五年的行动纲领和奋斗目标。如果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进行进一步的战略部署。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、按照党和国家政策的支持力度不断加大，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贷款回购事宜。

3、以信达资产贷款回购为契机，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。

4、成立公司改革改制领导小组及工作小组，全面部署和

实施具体改革改制工作。

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，分步分段稳妥实施。

对债权债务、资产权益等全面摸底、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，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积极改制、快速发展，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发展，从规模和收益上加快确立房地产第一主业的地位和作用。

1、壮大公司总部房地产开发实力和管理水平，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，重点开展对外投资项目的开发、调研、立项，选

择省内有潜力、有空间的区域和新疆等国家投资主导的中西部区域。新组建的山西二建房地产开发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双元结构，基本形成内部有序合理竞争、外部积极拓展的战略发展新局面。

2、实现年开发利润 3000-5000 万元。

3、以商品房价格适度优惠的原则与多种策略相结合的战略发展思路，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、加快启动府东街东延项目的开发，开发手续尽快办理完毕，拆迁、设计、施工、销售等环节的各项工作同步实施，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#院的拆迁工作加快完成，开发手续加快办理完毕，进入施工建设阶段。

6、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，研究市场发展导向，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的政策形势与导向，敏锐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，面向新疆、内蒙、河北、四川、陕西等地，扩大辐射范围，构建战略区域市场网络体系，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，着力加快推进公司各项管理工作。

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。

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，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，发挥企业高级管理者的榜样和示范的表率作用，成为公司制度落实的推动者和楷模。

（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、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、持续发展的角度出发，以博大的胸怀和无私的境界为人才成长提供更好、更快的平台和环境，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，依托和融入企业管理的具体工作中，按照培育、塑造和建设“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，并勇于承担责任。

8、公司号召各级领导干部：不要满足于只会当领导，要争当领袖。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，是否有追随，他都是一个信念坚定，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，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，都必须纳入公司统一规范管理的范畴内，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、超额完成利润和资金上缴、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，杜绝各类安全事故为目标，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、以全面推广清水混凝土施工为突破口，结合国家新推出的“十项建筑业新技术”，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，提高编审的水平、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的实际出发，研究和实施公司人力资源构成和配置的人才战略，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社会责任的高度，继续加大人才引进和培育力度。

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、定员培养一批实战型人才；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对应职称人员的特殊待遇政策。

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，并补交历年拖欠 300 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、充分发挥大型国有企业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精神、企业共同价值观为核心，独具二建特色、作用于潜移默化的无形之中且不可复制、支撑企业持续、健康发展的内生企业文化体系。

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、以“立足于二建，着眼于行业，服务于社会”为指导思想，创建“山西二建”网站。首先实现网络版山西二建的综合展示，逐步升级拓展网站内涵和外延，最终实现与实体运行相呼应、互促进的山西二建网络运营模式，以一流的信息服务，打造行业第一品牌网站，全面塑造“山西二建”全国建筑企业的行业品牌新形象。

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》改版为《山西二建》的工作，更加注重基层单位宣传工作阵地建设，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、化解项目纠纷、延续项目发展、提升项目管理水平、实现项目和谐等方面的积极作用。

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”人！

谢谢大家！