

在集团2024新年工作部署会议上的讲话

董事长 夏方军

一、回顾20年的发展成果
（一）充分发挥建筑板块优势，完成三次跨界，构建了集团四大经营板块。

（二）建筑资质升级成果显著，实现了六年三大步。

（三）充分发挥资源优势，化解三次危机，实现了集团平稳健康发展。

初步统计，公司成立20年来，累计承建了60余个本土项目，22个外埠重点项目，培养了一大批技术人才，科技成果显著，文化建设突出，每年上缴税金位居本土行业前茅，每年创造了上万个就业岗位，为地方税收以及建设小康社会作出了杰出的贡献。

总结华夏20年来的成长历程，就是崎岖蜿蜒，步履维艰，饱经风霜；就是冲锋陷阵，攻城拔寨，一往无前。用“三个千

万”总结，就是历经千难万险，吃尽千辛万苦，走过千水千山。

二、存在的问题

与建立理想中的现代化企业管理制度还有一定差距，具体表现在：

第一是在发展中一路猛冲猛打，缺乏经营成本管控的意识；

第二是在追求高速发展的过程中，不注重向管理要效益；

第三是在用人上以及奖罚机制上，有时候人情大于制度。

三、集团下一步的发展和经营思路

解决方案：“破、立、清、创”四字方针

这是建设现代化企业管理制度的需要，也是企业发展破除瓶颈的需要。发展要想走上快车道，就要继续保持跨越赶超的发展态势，怎么样实现与发达地区同台竞争？就需要践行“破、

立、清、创”四字方针。

第一、破与立，对立而统一，相辅而相成

一是破旧立新，解放思想创新干。二是破繁立简，突出重点精准干。三是破虚立实，久久为功务实干。四是破安立危，提振精神比拼干。

第二、“清”就是清理税务、银行和债务，也就是清理历史，与历史划清界限，放下包袱，面向未来。这是当前的一项重大工作，与集团的要求差距较大。

第三、“创”就是创新。

创新的前提首先是思想大解放，这就要求我们破除墨守成规、按部就班的守旧观念；就要破除急于求成、急功近利的短期观念；

树立走在前列、争先进位的进取意识；树立破字当头、勇闯新路的创新意识。

通过创新，深入查不足找差距，着力补短板强弱项。要检视问题抓整改，树牢目标导向，对查摆出来的问题，深刻反思、剖析原因，形成新的制度、标准和流程，建立一整套的有效的管理工具，并且持之以恒的贯彻落实下去，促进全体员工的能力大提升、作风大转变、任务大落实，为华夏的企业文化注入新活力和新动力。

人活着，还是需要一点追求，一点精神的！20年的成绩和实践也再次印证了“历尽天华成此景，人间万事出艰辛”这个简单的道理。时代要求华夏人要继续以创新为驱动，从高速发展向高质量发展转型升级，走出一条适合华夏的发展道路，向实现共同富裕的道路不断迈进，描绘更加宏伟的蓝图，作出更大的贡献！

(2024年2月19日)

在集团2024新年工作部署会议上的讲话

副董事长 张成瑞

过去的一年，建筑行业受到更大冲击，一些老牌建筑施工企业破产重组，龙头房地产企业纷纷暴雷，面对严峻的形势，在董事长的坚强领导下，在同志们的共同努力下，我们全面实现了“保交楼、保平台、保运营”以及“债务化解”的“三保一突破”总体目标任务，用董事长的话说，就是保住了平台，也就是保住了华夏的未来。

20年来，华夏集团实现了从无到有、从弱到大，在本土具有一定的影响力。但是，不可否认的是，与其他企业一样，华夏的发展走到了瓶颈期，除去行业的属性和经营战略，那就是管理的问题成为最大的拦路虎。无论是行政、财务，还是营销和生产，无论是业务部门和职能部门，都面临着管理的突破。闯过了这一关，企业就开始走上了正轨，这个正轨就是现代化企业管理道路，沿着这条道路，我们就开始走向大而强明天。

20年来，敢想、敢试、敢闯，早已经融入华夏人的血液和骨髓，造就了华夏人的血性，进

化成为华夏人的优良基因！但是，长期以来，我们一路高歌猛进，也不可避免的带来了一些问题。有了问题不可怕，可怕的是我们不闻不问，不以为然。为了改变这些现象，今天，董事长带领我们召开这个会议，目的就是集思广益，群策群力，针对这些议题，研究和商讨，给出方向和思路，指出方案和方法。用董事长的话说，就是既要埋头苦干，又要巧干会干。既要低头拉车，又要抬头看路。下面，我谈谈我的个人思考和思路。

第一，就要通过建立健全制度管理体系，创新管理理念和思路

一是谁来干，就是建立组织体系，层层压实责任，分清谁具体执行、谁来检查评估；

二是怎么干，就是建立制度体系，明确管理流程，明确干事的规则和路径；

三是干成什么样，就是要建立标准体系，明确要干成什么样标准算合格，清晰界定要达到的结果。

第二，就是探索建立真正的

绩效管理和薪酬管理体系

这两项工作是企业管理的头等大事，事关部门利益和每个人利益的再分配，所以是难中之难，重中之重的大事。但是又是必须要解决的重大工作。

企业的竞争，归根结底是人才的竞争。把人用对了，让专业的人干专业的事，必将事半功倍。第一，以用人为能。识人用人是领导者第一要务。第二，以能听为能。管理者要勇于、善于听取不同的意见。第三，以赏罚为能。管理者要明辨是非，赏罚分明，建立起一支高效运转的执行团队。

绩效管理解决的是目标任务落地的管理工具，薪酬管理解决的是育才和用才的问题。所以，解决绩效管理和薪酬管理的体系搭建，是企业管理的核心工作。

第三、建立预算管理和成本管理制度。首先从项目生产的大宗材料为切入点，根据以往出现的问题，列出管理清单，集团给出预算、财务跟进进行成本管控，管控的切入点是大宗材料的进出要手续齐备，大宗材料实行

称重（项目部安装地泵，列入清单的材料每车必过），班组领取材料必须手续齐备，进行阶段性的考核，在控制范围之内的，给予适当的奖励。奖励按照集团、项目部和班组进行比例分配。目的就是激励项目部和班组加强成本管控。材料使用超支部分，给予处罚。同时，质量和安全也可参照执行。

第四、各部门要清楚自己的职能和使命，建立部门管理制度

目前，一些部门和岗位甚至不清楚自己的岗位职责，或者遇到界面不清晰的工作，缺乏大局意识和主动意识，相互指责或推诿。所以，要根据发生的问题，各部门组织研究，进一步明确部门职能和岗位职责，进一步明确需要支持和协助的具体事项。

另外，相关重点工作要建立专项工作小组，全面推进。主要思路是，列出集团年度重要工作，明确小组的职能和人员分工，列出年度目标计划，给出考核节点和激励机制。

(2024年2月19日)

有高度 有深度 有温度

——集团行政系统组织召开新年第一次工作会议

为积极贯彻集团公司新年工作部署，突出行政系统的使命和价值，圆满完成行政的参谋职能、管理职责、品牌宣传和服务上台阶四大工作任务，2月27日下午，在集团本部15楼会议中心，集团公司副总经理杨青组织召开行政系统新年第一次工作会议，集团公司、建筑公司和置业公司行政人事部全体人员参加会议，会议部署了各部门各岗位2024年度主要工作以及完成的时间节点和责任人。会议要求全体员工紧跟集团发展战略，解放思想，转

变观念，深入思考，理清思路，革故鼎新，创造性的开展岗位工作，进一步建立健全规章制度，加大相关考核，加强人文关怀，创造一个激情澎湃、和谐团结的工作氛围，力争行政管理工作在2024年度有高度、有深度、有温度，为全面完成集团的经营目标保驾护航。

根据行政工作的职能职责，会议现场列出了近50条主要工作内容，明确了时间节点和责任人。会议重点对资质管理、会务管理、档案管理、固定资产管

理、员工培训、文化宣传、评优评奖、消防安全、关爱员工等工作提出了明确目标。同时，对小车间、食堂、保安和保洁工作提出了新要求。与会人员一一发言，阐述了对各自岗位工作的认识，明确了各自的工作内容和新年的工作思路。

弘扬华夏精神，展示华夏风采。会议提出要进一步解放思想，深入做好员工的服务工作，提高员工的生活质量，积极开展丰富多彩的员工活动，激发全体员工的斗志，充分体现华夏的关

爱文化，把文化转化成为强大的生产力。

(张宇)



(一)什么是制度
制度也称规章制度，是国家机关、社会团体、企事业单位，为了维护正常的工作、劳动、学习、生活的秩序，保证国家各项政策的顺利执行和各项工作的正常开展，依照法律、法令、政策而制订的具有法规性或指导性并与约束力的应用文，是各种行政法规、章程、制度、公约的总称。

(二)制度的使用范围

规章制度的使用范围极其广泛，大至国家机关、社会团体、各行业、各系统，小至单位、部门、班组。它是国家法律、法令、政策的具体化，是人们行动的准则和依据。

(三)制度的基本要求

制定规章制度应当体现权利与义务一致、奖励与惩罚结合，不得违反法律、法规的规定。

(四)制度的分类

制度可分为岗位性制度和法规性制度两种类型。

岗位性制度适用于某一岗位上的长期性工作，所以有时制度也叫“岗位责任制”。如《办公室人员考勤制度》《机关值班制度》。法规性制度是对某方面工作制定的带有法令性质的规定，如《职工休假制度》《差旅费报销制度》。

(五)制度的发布

制度的发布方式多种多样，除作为文件存在之外，还可以张贴和悬挂在某一岗位和某项工作的现场，以便随时提醒人们遵守，同时便于大家互相监督。

制度一经制定颁布，就对某一岗位上的或从事某一项工作的人员有约束作用，是他们行动的准则和依据。

(六)制度的特点

1. 指导性和约束性。制度对相关人员做些什么工作、如何开展工作都有一定的提示和指导，同时也明确相关人员不得做些什么，以及违背了会受到什么样的惩罚。

2. 鞭策性和激励性。制度有时就张贴或悬挂在工作现场，随时鞭策和激励着人员遵守纪律、努力学习、勤奋工作。

3. 规范性和程序性。制度对实现工作程序的规范化，岗位责任的法规化，管理方法的科学化，起着重大作用。

制度的制定必须以有关政策、法律、法令为依据。制度本身要有程序性，为人们的工作和活动提供可供遵循的依据。

(秦威)