

【领导寄语】

有质量 有规模 才有未来

如果要评选2018年的年度汉字，我觉得企业界应该提名一个“难”字。

在当前的市场环境中，工程安装企业如何突破瓶颈，更好地发展？规模与质量，缺一不可。

没有规模的有质量发展，换一个文艺的说法叫“小而美”。也许在其他领域有生存空间，但在工程领域，这是一条危险的道路，甚至是一个伪命题。SNK和新创就是前车之鉴，这两家曾得到诸多赞誉的公司，如今在大陆市场面临的困境和压力都很大。

而有规模没质量更可怕。没有利润的发展，在此刻的市场环境下，就是一种快速自杀。

如何兼顾质量与规模？这不是简单靠喊口号能解决的事情，而是要踏踏实实，拆解要点，在实际工作中稳扎稳打才能做到。

第一点是找到合适自己的客户。客户的高度决定了我们的高度，客户的规模决定了我们的规模。不要总看着现有的那点资源

想主意，市场上有很多能带我们快速前进的优质客户，抱住他们的大腿才是发展的王道。但优质客户也意味着高要求，特别是专业能力。

第二点是找到合适自己的运营方式，用大白话说就是掌握有自己特色的赚钱套路。从最基本的方式方法做起，区别对待不同项目，解决好项目效率和价值创造，把分公司建设成有战斗力的项目部，做有经验的专业承包商，实现技术、采购、现场管理和商务的贯通。我们的目标是保证生存，力求争先，敢于与行业标杆和行业老大竞争，站到行业的前列。

如果说上边两点算是“外练筋骨皮”，那下面两点就是“内练一口气”。解决好关键因素是发展的保障，钱：要高度重视现金流，进行多渠道融资、项目合作及项目股份制。人：要重视团队建设和人才培养。技术：要狠抓图纸深化和BIM应用，在四大

一特上重点突破，重视调试和运维。市场：项目管理要用数据和报表说话，不要什么问题都推给运气。

第四是可持续地健康发展。江苏省安要做的是长青型企业，做好有效分配工作，以奋斗者为本，让价值创造者有盼头有实惠，进而有恒心愿意拼命。分配工作要用数据说话，解决好分配相当于解决了80%的管理问题。做好梯队锤炼，有强度地锤炼项目部，大胆任用有基础的年轻人。能够有勇气放弃，善于总结，不断发展，要有从零开始的创业心态。最后也是最重要的，拥有长期的目标，鼓励节制和自我控制，与财富的积累相并存。

外功过硬，内功扎实，才能够保证发展战略的顺利推进。这样的企业，无论在怎样艰难的环境中，都能够打拼出属于自己的一片天地。

(陈超)

公司荣获“江苏省建筑业百强企业”称号

2018年，江苏省安被省住建厅、省统计局和省商务厅联合授予“江苏省建筑业百强企业（建筑安装类）”荣誉称号。同年，还被江苏省安装行业协会评为江苏省“安装百强企业”，省内排名第六位。

(渠青)

北京奥南项目荣获中国安装工程优质奖（中国安装之星）

2018年12月4日，中国安装协会发布“2017-2018年度（第二批）中国安装工程优质奖（中国安装之星）评选结果的通知”，我公司承建的“A座商业办公楼等5项（奥体南区2号地项目）一标段A座商业办公楼、A座1#2#人防出入口、地下商业主出入口—综合机电供应及安装工程”（简称北京奥南项目）获此殊荣。同时，总经理陈超、项目经理陈勇荣获“2017-2018年度（第二批）中国安装工程优质奖（中国安装之星）突出贡献者”。这是公司获得的第八个“中国安装之星”项目。

(王燕翔)

公司又有5项工法获评省级工法

2018年12月，由江苏省安申报的《超大型能源站管道共用支撑平台施工工法》《大型回转窑无支撑空中组对施工工法》《大型智能变频管道泵支架安装施工工法》《低压电力主电缆不切断T接分支施工工法》《大直径球墨铸铁给水管管道螺纹法兰连接施工工法》等五项工法被评为江苏省省级工法。至此，公司持有在有效期内工法已达29项。

(王燕翔)

走有质量的规模化发展之路

——公司召开2018年年终经济工作会议



图为会议会场

2018年12月29日，江苏省安2018年度经济工作会议在金峰汇大酒店举行。集团公司领导、总部各部门负责人、各子分公司负责人和部分项目部代表等60余人参加了会议。会议由公司总经理陈超主持。

首先，公司各职能部门、分子公司就2018年经营工作进行了交流汇报。各部门、分子公司充分准备，汇报有特点、有侧重，起到了相互启发、相互学习的作用。

2018年，公司全体员工齐心协力，砥砺前行，努力克服经济形势复杂严峻所带来的行业冲击，企业取得了来之不易的成绩。年内，公司新签约项目数和合同额再创历史新高，经济效

益和社会效益稳步增长；企业获“江苏省安装行业最佳企业”“江苏省百强企业”等多项荣誉称号；北京奥南机电安装工程荣获2017—2018年度中国安装工程优质奖“中国安装之星”；新增5项省级工法等。

会上，公司总经理陈超做了题为《有质量的规模化发展是省安的必由之路》的主旨演讲。陈总在演讲中以翔实的数据、鲜活的事例分析了公司目前发展中遇到的瓶颈，指出没有规模的有质量发展是一条危险的道路，甚至是一个伪命题；有规模没质量的发展等于自杀，没有利润的发展在此刻的市场环境下是一种快速自杀。在如何做大企业规模的问题上，提出“民

用占区域、工业跟行业”的思路，希望各单位要自加压力，在保证生存的前提下志存高远，敢于与行业标杆和行业老大竞争，站到行业的前列，在竞争中找到差距，迅速提升能力、壮大自己。

在谈及如何兼顾质量与规模协调发展时，陈总认为要把握以下四个要点：1、找到适合自己的客户；2、找到适合自己的运营方式；3、解决好关键因素；4、可持续地健康发展。

关于找到适合自己的客户，陈总指出：首先是要有“闯天下”的勇气。正视规模问题是发展过程中不可逾越的课题，必须拥有自己的中长期发展目标、规划和行动；其次是要有“抱大腿”的能力。在投标阶段加深对项目的理解，以更专业的素养、更有针对性的方案感动业主。在施工阶段要在机电这个专业领域做到比竞争者和甲方更专业更优秀。再次是要有“戒毒害”的决心。各级经营者要努力提升市场经营能力，对自己狠一点，主动放弃有“毒”有“害”的业主/甲方。

关于找到适合自己的运营方式，陈总指出：各经营单位要形成有自己特色的“套路”，区别对待不同项目，解决好项目效率和价值创造；要养成建立在自由现金流基础上的项目盈利基因，解决主要矛盾，抓住核心要素；要志存高远，敢于与顶级业主、竞争者PK。

关于解决好关键因素，陈总指出：首先是善用工具和科技成果，强化图纸深化和BIM应用，发挥企业在四大一特（大型吊装、大型机组安装、大型储罐安装、大型ESD/FMCS、特种

材质焊接）领域的优势，关注项目前期设计、深化及后期调试、运维这两个建筑业微小曲线的高点；其次是注重人才培养，持续引进大学生，加大研究生的招聘力度，保证市场化的起薪，用事业和情感留住骨干；接着是强化团队建设，注重领军人物与团队成员的螺旋式提升，用足够的时间和资源培养真正意义的专业工程师，先点后面，先给鸡蛋后要求下蛋。再次是高度重视现金流，关注小项目及其背后投机心理带来的资金风险，开展多渠道融资和进行项目合作及项目股份制；最后是正确把握市场节奏，用数据和报表驱动项目管理。

关于可持续地健康发展，陈总指出：1、以奋斗者为本，做好有效的分配。让价值创造者有盼头有实惠，进而有恒心愿意拼命。2、有强度地锤炼项目部，大胆任用有基础的年轻人。3、注重长期积累。拥有长期的目标，鼓励节制和自我控制，与财富的积累相并存。

公司执行董事严安在总结发言中对集团下半年出台的部分管理制度给予说明，希望大家从思想、思维、思路方面进行改变，勤于思考；要勇于放弃过往成功的经验。最后他要求大家学习华为离职副总裁徐家骏给任正非的辞职信。认为：徐家骏从一个普通的公司职员，到年薪千万的华为副总裁，再到离开华为转战百度，他的十年从业经历和经验对于任何渴望成功的人来说绝对可资借鉴，信中总结出来的十二条经验和教训更是振聋发聩，希望大家认真学习并有所启发。

(张卫兵)

【人物专访】

集腋成裘 聚沙成塔

——记电力分公司经理蒋军明



省安电力分公司虽然成立只有几年，在省安集团这片丛林里只能算是一株小嫩苗，但这株嫩苗的根却在省安孕育了60年。电力分公司的前身是省安第三分公司外线队，后因业务发展需要对外称为电力工程处，主要面对供电部门以及用电单位开展业务，与集团内部兄弟分公司之间交集不多，加上经理蒋军明整天忙于对外经营和生产调度，因此很少出现在兄弟分公司的视野里。他究竟是个什么样的人呢，带着许多疑问，笔者采访了他。

一、不解之缘

26年前，中专毕业后的蒋军明来到了省安三分公司做了名电工，班长在挑选学员的时候一眼便相中了他，理由是因为他是个大个子，从此班长俞振江也就成了他的师傅。俞师傅班组以前是省安三分公司外线队的，外线需要爬竿架线，小个子干不了，转入内线后俞师傅依然喜欢大个子组员。进入班组没多久，俞师傅发现这个小伙子虽然外表人高马大，但做起事来却心细如发，图纸里的错误他能发现，每月上报的任务单中的疏漏他也能核对出来，于是索性将班组每月上报任务单的工作交给了他，那时的任务单可牵涉到班组每月的奖金啊。每月月底，其他班长都为上报任务单忙得满头大汗时，俞师傅都会怡然自得的叼着烟卷到人家班组去串门，还调侃人家没收到个好徒弟。半年以后，俞师傅高兴不起来了，分公司领导找到俞师傅，原来分公司财务科和施工队都相中了蒋军明这个大个子，想提拔他从事管理工作，做财务科外派到施工队里的核算员。徒弟的前途要紧，俞师傅无奈只能忍痛割爱了。两年后，外线队的业务开始向配电工程转移，俞师傅又回到了已经改名为电力工程处的外线队。说来也巧，没过多久电力工程处的老会计要退休了，已在分公司财务科锻炼了多年的蒋军明被派到了电力工程处担任会计，而他的师傅此时已经是电气施工员了，师徒俩共同进步再续前缘。

二、临危受命

有了班组实践的经历，再加上分公司机关的历练，蒋军明很快就融入了电力工程处这个集体，除做好会计本职工作外，他还担当了对外结算和对内成本核算的工作，经常跑供电部门和业务单位，使他在提高业务水平同时还锻炼了与各色人等沟通交往的能力。因为虚心好学，再加上年轻接受能力强，时任队长郑立奎每次去业务单位都喜欢把他带上。电力工程处的业务大多在南京本地，班组的工人也就相对固定，都是老外线了，这些人能吃苦，也肯干，但都是老资格脾气也就大了，经常会为奖金分配跟领导顶针磨牙。他看到这样情况急在心里，在和队领导商量后，他很快根据分公司其他队里的奖金分配经验，再结合电力工程处的具体情况，制定了一套科学合理的核算体系。新的奖金分配制度让每个人都明明白白的知道自己该得多少，工人积极性自然就上来了，大家对这个新来的会计也多了份信任和敬重。2005年对电力工程处来说是个多事之秋，老队长郑立奎还有一年就要退休了，可就

在这年夏天的一个傍晚，刚刚下班到家的他突然心梗经抢救无效去世了。电力工程处一下子陷入群龙无首的状态，三分公司领导非常着急，这个摊子交给谁？从三分公司中层干部中空降一个人去吗？去的人在短时间内根本无法上手，而电力业务停摆几个月就意味着退出了供电部门的市场，再想进去就很难了。电力工程处的命运只能掌握在电力工程处自己的手中。此时，三分公司领导做出了一个前所未有的决定，由电力工程处自己在内部选举出新的领导人。选举那天，三分公司领导全部到场，电力工程处的所有人郑重投出了自己庄重的一票，因为他们知道自己的一票决定着电力工程处和自己的未来。投票的结果让许多人出乎意料，蒋军明的得票最多，对这个结果当时的三分公司经理莫斌成和电力工程处的职工却一点也不意外，这可能就是所谓的外行看热闹内行看门道吧。从此他这个大个子挑起了电力工程处的重担。

三、跬步前行

“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”在电力工程处最困难的时刻，蒋军明接受了大家重托，也得到了电力工程处管理团队的全力支持，副队长施广林负责前方生产调度，支部书记陶承元负责材料采购和安全生产，师傅俞振江负责现场施工。由于原业务单位不熟悉这位新上任的年轻经理，因此，在他上任之初，电力工程处的业务量并不大，效益情况不太好，但他调整思路，努力扩大业务范围，陆续和江宁、江浦、溧水供电分局建立了业务关系，陆续接到了任务。因他严把质量关，讲求服务质量，所承建的工程得到建设单位的普遍肯定，信誉度不断攀升，加上他为人处事落落大方，从不计小节，许多与之打交道的建设单位对这位经理有明显好感，都愿意将一些业务交给他做。2006年公司改制后的电力工程处只有员工17人。也就是这一年，电力工程处承接项目80多个，完成产值和利润创造了外线队成立以来的最好成绩。至此，电力工程处在他的带领下走上了良性发展轨道，产值和利润再创新高。为适应市场变化，2009年开始他决定拓展电力市场，由原来的仅对南京供电公司做业务一条腿走路发展成南京供电公司局配加电力业扩市场经营两条腿走路，两条腿都硬了，步子也就更稳了，当年供电公司局配项目产值达600万元，电力业扩市场产值600万元，共计1200万元的产值，使电力工程处迈上了一个新高度。2010年，根据集团公司发展需要和机构调整安排，原省安三分公司、九分公司合并成立了南京分公司，电力工程处划归南京分公司后变更为省安电力分公司，他任南京分公司副经理和电力分公司经理。在他的带领下，电力分公司一路前行，业务规模稳定增长，利润逐年上升，为电力分公司的未来积累了丰厚的家底。

四、聚沙成塔

时间转眼来到2015年。根据集团公司的战略发展需要，电力分公司从南京分公司分立出来，正式成为一家独

立核算自主经营的分公司，至此，他成为一方诸侯，走上了市场化道路。对这一转变，有他自己的感受：“事还是那些事，担子还是那副担子，但责任却重了几分。”从昔日的外线队到后来的电力工程处，再到今天的电力分公司，每一次进步都离不开集团公司的支持与外线人的努力。他一直认为优秀的人才和良好的生产设备是生产经营的基础。电力项目的一项主要工作就是放电缆，诸如立体电缆、地沟电缆等这些又粗又重的物件，过去全是靠人海战术，既费时又费工，已不适应现代工程施工需要。在2008年时他就果断添置了3吨、5吨绞磨牵引机。南京紫金山庄项目有电缆3200多米，使用绞磨牵引机后，一个星期就完成了任务。

发挥设备效率的同时也离不开人的智慧和力量。在南京世茂滨江项目上，面对53层约160米高的大厦，要求把电缆垂直拉上去。此时，施工人员只有20多人，劳动力很紧张。我们原定施工方案是，10层以后每5层派一人监护捆扎。但过了10层，每上1层，所承受的力都不一样，越到高处电缆自身重力越重，产生的危险系数就越大，尤其是电缆头1米处，受力网套都在前端。为防止发生意外，时任电力工程处支部书记的陶承元建议在护网下方再做一个钢结构卡箍以增加抗拉强度。在他的指挥下终于安全顺利地把第一根电缆敷设至顶层。有了第一根电缆的经验，敷设电缆的速度明显加快，不到20天就完成了任务。

随着时代的发展，蒋军明认识到电力行业要想提高效率，单靠安装业务是不够的，投入多，利不高。必须把电力调试业务做起来，搞调试就需要设备的投入，但调试设备价格高，这可不是绞磨牵引机那样的小投入，全部家当置办起来要几百万，怎么办，上还是不上？他和班子商量后决定采取蚂蚁搬家的方法，分段分批一点一点购置，通过几年的时间把设备积攒了起来。北京航空航天大学配电房项目交付一年后，中心变电所的高压开关常常出现保护动作跳闸，建设单位误以为是安装质量问题提出巨额索赔，蒋军明立刻带上技术人员和调试设备赶到现场对配电柜进行了调试检测，检测结果是北京市供电公司设定的整定值参数不对，经他对现场设备参数计算后给出了正确的整定值，再次送电成功后令建设单位心悦诚服。

就这样，电力分公司靠着点点滴滴的积累，从一个专业施工队一步一个脚印地发展成专业分公司。如今的电力分公司年产值数千万元，利润逾百万元。他这个大个子也一步一个脚印成长为电力分公司的“大个子”，令人刮目相看了。笔者问他对电力分公司的未来有何打算，他不无豪迈地回答：“老老实实、认认真真做好每一个项目，将省安公司的品牌在电力市场打的再响亮一些”。细细品味他的话，能做到这些，电力分公司何愁未来，正所谓：不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。

（电力分公司）

不忘初心 牢记使命 为公司发展立新功 ——公司成功召开第二届党代会



2018年12月28日，中国共产党江苏省安第二届党员代表大会在南京胜利召开。来自公司基层党组织的98名代表参加了会议。江苏省住房和城乡建设行业党委副书记曹云华出席会议并讲话。公司执行董事严安、副总经理常福根出席会议。会议分为预备会议和正式会议。分别由许建、陶胜同志主持。预备会议审议通过《代表资格审查报告》《大会议程》。上午9:30，大会正式开幕，全体代表起立，高唱《国歌》。

首先，上届党委书记许建做《党委工作报告》。他从实施股权重组和激励制度改革、积极拓展海外市场、经营业绩稳步提升、项目管理成绩显著、技术创新硕果累累、行业交流日益增强、人才培养提升后劲、重信守誉一以贯之等八个方面总结了上届党委任职期间公司取得的成就。还

从工作实际出发，调整和健全公司基层党组织，认真抓好党委会自身建设；加强组织制度建设；认真开展“两学一做”活动、贯彻实施《中国共产党支部工作条例》；认真抓好党建宣传阵地工作；优秀党员和先进基层党组织评选；党对工会、共青团等群众性组织的领导等方面回顾总结了四年来公司党建工作。

报告指出：坚持党的领导，不断改善党组织的领导，省安党组织要更加适应企业发展和职工需要。同时，要教育广大党员进一步增强“四个意识”，坚定“四个自信”，坚决维护党中央权威和集中统一领导。公司党委和基层党组织要始终把企业员工对美好生活的向往作为我们的奋斗目标，践行党的根本宗旨，贯彻党的群众路线，尊重职工群众在生产活动中所表达

的意愿、所创造的经验、所发挥的作用，充分激发蕴藏在群众中的创造力，让职工群众共享公司经营发展成果。

报告强调：我们要坚持创新是第一动力，人才是第一资源的理念。按照新时代党组织建设的总体要求，不断推进党组织建设，不断增全体党员团结统一和创造活力。我们要坚持以公司发展为第一要务，不断提高企业各方面的实力，牢牢抓住企业经济发展这个中心毫不动摇，坚持发展是硬道理，进一步增强公司经济实力、科技实力、施工能力，使公司经营规模更上一个台阶。

接着，与会代表听取了《中共江苏省安第二届党员代表大会筹备工作报告》、听取并审议了《选举办法（草案）》《党委委员候选人推荐提名单》及《唱票人、计票人、监票人建议名单》，在分组讨论后，全体代表一致通过了《党委工作报告》及其他文件并以差额选举的办法选举出新一届党委委员。许建、张维林、赵成显、陈平（省机）、孙志明、梅卫东、饶敦峰等7名同志当选。

公司副总经理常福根代表公司管理层对会议的成功召开表示祝贺，对上届党委的工作给予了充分肯定。他指出进一步加强和充分发挥企业党组织的政治核心作用，任何时候都不能动摇。希望企业党组织要认真贯彻党的基本路线，围绕生产经营开展工作，为企业改革发展服务。



图为与会代表听取《党委工作报告》

省住房和城乡建设行业党委曹云华副书记代表上级党委对公司上届党委各项工

作的圆满完成、对新一届党委的产生表示热烈祝贺。曹副书记指出，经过公司党委、行政班子的努力，企业进入发展新阶段，鼓舞人心。同时感受到公司党委班子和全体党员坚定不移推进全面从严治党，做强做优做大企业的信心和决心。



图为上级党委领导、公司领导与新一届党委委员合影

会上，他从提高政治站位，充分发挥党的领导核心、政治核心作用；科学研判，把握大局，履职尽责推进企业改革发展；创新工作思路，支持董事会和经理依法行使职权等方面对公司新一届党委工作提出了要求。他希望新一届党委班子，要更好地团结带领广大党员和全体员工，继续把工作做得更好，让企业的发展更稳更快，共同奋力推进集团公司做强做优做大。

上午11:30，大会圆满完成各项议程，在雄壮的《国际歌》声中闭幕。

会议号召：全体党员要以党的十九大精神为指导，认真学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，坚持党的路线、方针、政策，不忘初心、牢记使命会议号召：高举旗帜，更加紧密地团结在党中央周围，在公司第一届党委领导下，努力实现大会确定的各项任务目标。同时，要围绕企业生产经营工作中心和工作重点，落实集团“三化两创”（专业化、区域化、市场化，科技创新、转型创优）的发展战略，积极投身企业管理各项工作，同心同德、坚定信心、振奋精神、顽强拼搏、创新实干，为公司的建设和发展作出新的更大贡献。

（张卫兵）

江苏省安 2018 年十件大事

一、2018年江苏省安装行业协会和南京市建筑业协会分别授予江苏省安2017年度江苏省安装行业最佳企业和2017年度南京市建筑业“优秀企业”荣誉称号。同年，江苏省安还被南京市建筑业协会授予“2017年度安全生产先进单位”荣誉称号。

二、4月27日，在南京市庆祝“五一”国际劳动节暨市劳动模范命名大会上，第二批“南京工匠”揭晓并受到表彰。江苏省安电梯分公司吴云荣获电梯安装维修工种“南京工匠”荣誉称号。

三、6月26日，江苏省安装行业协会召开大会，表彰在安装施工一线会管理、懂技术的项目经理。江苏省安吴建文、韦晓华、陈勇、赵家明、宋建军荣获优秀项目经理称号。江苏省安装行业优秀项目经理每年评选一次，经过严格选拔和评审，是省安装行业项目经理的最高荣誉。

四、7月，江苏省安被省住建厅、省统计局和省商务厅联合授予“江苏省建筑业百强企业（建筑安装类）”荣誉称号。同年，江苏省安还被江苏省安装行业协会评为江苏省“安装百强企业”，省内排名第六位。

五、7月12日，在江苏省安装行业协会举办的第三届BIM大赛中，由第一分公司申报的《苏州泰康之家·吴园项目BIM技术应用》（完成人：王江、刘宏桂）、第七分公司申报的《日本协和生化株式会社上海协和氨基酸项目建设BIM应用》（完成人：蔡同章、陈长站）双双获得三等奖。

六、9月26日，由江苏省安和省安装协会联合主办的2018年华东地区安装行业工作经验交流会在无锡成功召开。来自上海、浙江、江苏、山东、安徽、江西、福建等华东六省一市安装企业、安装行业协

会领导约110人出席了会议。

七、由公司承建的南京金融城地块4#楼及地下室工程、高铁大厦通风安装工程均被评为2018-2019年国家优质工程奖。该奖项由中国施工企业管理协会评审和颁奖。同时，南京金融城4号楼工程还获得2018年度“扬子杯”（已公示）；南京金融城5号楼机电安装工程获得2018年度安装专项“扬子杯”（已公示）。

八、12月4日，中国安装协会发布“2017-2018年度（第二批）中国安装工程优质奖（中国安装之星）”评选结果，江苏省安承建的“A座商业办公楼等5项（奥体南区2号地项目）一标段A座商业办公楼、A座1#2#人防出入口、地下商业主出入口—综合机电供应及安装工程”（简称北京奥南机电安装工程）荣获殊荣。公司总经理陈超、项目经理陈勇同时荣获

“2017-2018年度（第二批）中国安装工程优质奖（中国安装之星）突出贡献者”荣誉称号。至此，公司获得“中国安装之星”的项目已达8个。

九、12月，由公司申报的《超大型能源站管道共用支撑平台施工工法》《大型回转管无支撑空中组对施工工法》《大型智能变频管道泵架安装施工工法》、《低压电力主电缆不切断T接分支施工工法》《大直径球墨铸铁给水管螺纹法兰连接施工工法》等五项工法被评为江苏省省级工法。至此，江苏省安持有在有效期内工法已达29项。

十、12月28日，中共江苏省安第二届党员代表大会成功召开，会议顺利完成了公司党委会换届选举工作。它标志着公司改制后第二届党委会正式成立。

施工企业如何做好经营管理

对施工企业而言，经营管理是企业增效益、上水平的关键。加强经营管理是企业经营的着眼点，就是研究如何更大的增加企业效益，为企业赚钱，并以此为基础，推动企业具有更大的竞争力。

一首先我先从经营工作中的重点之一商务价格上分析如下几点：

(1) 人工费控制。在各种生产要素中，人是最活跃的因素。工程的质量，工期、成本，安全等管理目标都是靠人的劳动去实现的。所以，人是生产要素中进行动态管理和优化配置的重点。要避免因返工造成人工、材料浪费，机械台班及工期延长等计划外支出而加大现场施工的成本。此外，还可采取控制非生产人员比例，对分项、分部、单位工程实行人工费包干等措施控制人工费。

(2) 材料费控制。工程材料的费用通常占工程造价的三分之二。对材料价格的控制。材料采购要在目前工程材料品种规格繁多、优劣混杂、价格相差悬殊的情况下，

做到及时、准确大量地掌握材料市场信息，在保质保量的前提下，货比三家，争取最低买价。对于造价大的分项工程，可以采取招标的方式，往往能获得质量好和价格合理的材料。合理组织运输方式，以降低运输成本；考虑资金的时间价值，根据工程进度及需要，由技术人员编制材料使用计划按需购进，减少资金占用。

(3) 机械费控制。在施工过程中，应合理安排施工生产，加强机械租用计划管理，杜绝因安排不当引起的设备闲置，提高现场设备利用率。此外，要定期对现场机械设备进行维护、保养，提高设备的完好率，避免因使用不当造成机械设备的停置。

二是关于经营管理：

重要的是加强对人的管理。加强思想教育，增强职工热爱企业的荣誉感，在此基础上加强对职工约束，按照企业大局的要求实施自身的行为，使干部职工成为企业思想的实践者、宣传者、推领者、落实者。同时，加强制度的管理，企业为实现自身

的愿望，确定发展的远大方向和近期目标，需要对内外的企业行为的影响因素加以规范，严格一致，束上律下，一视同仁，对部门、对人员、对领导、对员工，分别不同岗位、不同职级各岗位各人员作出一定的约束。落实最重要，同样需要加强落实的管理制度。在此基础上，企业根据自身工作和整体发展的需要，确定不同的管理部门和人员，对于机构的管理，应明确职责，落实岗位。

三是经营与管理的关系

树立起全员经营的理念，全员提供经营信息非常重要，全员关心市场，全员关心经营，有价值的信息就可能出现。干的好了是推动经营工作，干的不好或不注意经营，就阻碍了市场的发展，全员经营的理念要深入人心。经营的成果，是企业多部门精诚合作、倾力打造的完美作品，是一个系统工程，参与经营的部门都很重要，缺一不可。经营人员获取可靠信息，还得通过商务部门报价，技术部门作科学可行

的方案等，多部门进行合作。有的关键部门需要在短时间，了解大量的图纸，作出合理的报价，优秀的方案，这都是硬功夫，来不得半点马虎，这个环节出了问题，也会使经营工作前功尽弃，而这种过硬的功夫，是靠勤劳加智慧在实战中一次次磨练出来的，需要他们付出艰辛的劳动，不知疲惫的加班加点。需要他们不断的熟悉各地区定额，市场行情，施工工艺，新技术，新材料以及不断创新、更新的报价知识、技巧和新方法。就连标书装订都要下功夫，不断创新。这些都是经营成败的关键环节，这种综合实力是经营实力的反映。激励机制要跟上企业完善劳动、人事和薪酬体系，使经营系统的关键性、龙头性，在待遇中体现出来，同他们付出的辛劳对等起来，我们才有可能打造出一支优秀的经营队伍。另外经营工作是一个开拓性的工作，激励机制要完善，要跟上，才能使经营工作始终充满活力，勇于去挑战。

（解致翔）

难忘 2018 我们曾经历过的…… ——记北京分公司投标部



北京分公司投标部人员在工作

依依惜别了繁忙的 2018，满怀热情的迎接 2019 年的到来。北京分公司的 2018 年是忙碌的一年，奋斗的一年，更是收获的一年。复盘 2018，有硕果累累的喜悦，有与同事协同攻关的艰辛，也有遇到困难和挫折时的惆怅。

一、“离愁渐远渐无穷，迢迢不断如春水”

北京分公司投标部自建以来，人员不断拓展，已建立了一个稳定的团队。投标部的主要职责就是以投标工作为主，从事一系列商务及核算。从前期的项目跟踪到接收甲方标书、中期的标书制作、材料询价及图纸核算，到后期的组价、澄清和议标，绝大部分工作看似重复，但是针对不同的阶段总会有你意想不到的问题出现，常常是一波未平一波又起。当这个项目正在忙碌的关键时期时，新的项目又会不断加入，它考验投标部人员的综合时间管理能力，如何合理的分配时间就显得尤为重要。2018 年有几个时间段令我们印象深刻。那段时间，投标部成员及项目人员每晚加班到凌晨，甚至通宵达旦。因为时间紧任务重，还要保证投标质量及准确性，大家往往要连续工作，直到确认所有投标文件满足甲方要求、准确无误后，所有人才能安心去休息。

二、“一年三百六十日，多是横戈马上行”

作为公司整个业务流程中的核心要素，工程项目的投标核算对于是否能够中标起着关键性的作用，极有挑战性。因为一个工程项目所需的物资设备多如繁星，很多规格和名字非常相似，而每一个都有对应的价格标准，如果对应错了标准，就会失之毫厘谬以千里，造成的损失会很大；所以项目投标核算工作需要一批细致而耐心的人去做。每次项目投

标核算就像一场“战役”，需要全部门人全力以赴去“战斗”。但是战场是残酷的，你的付出和努力不一定会得到回报。每当大家有些气馁的时候，分公司领导会给大家打气，调节气氛，鼓舞士气。此时，大家又会以饱满的热情、全新的状态，迎接下一场“战役”。

三、“喜看稻菽千重浪，遍地英雄下夕烟”

2018 年是北京分公司的丰收年。我们参与了武汉恒隆广场公寓式酒店工程、鞍山天兴银座大厦项目、西安中海国际雁翔新城、深圳前海嘉里项目、重庆长城汽车 70 万平米新建厂区、常州 TZL14 万平米新建厂区、重庆约克郡北郡三期等 50 多个项目的投标。有的项目投标过程漫长的让人看不到结束，而有的却短暂让人琢磨不透；所有项目的投标不仅有投标部成员付出的辛劳和汗水，也离不开分公司全体人员的支持。“一份耕耘、一份收获”，我们辛勤劳动播下的种子终有结果。当获知项目中标的消息后，大家早已忘却了曾经的辛劳，仿佛这结果为那些通宵达旦的日子增添了一抹亮丽颜色，而其中的风雨雷电也让这结果变的更加喜人。

四、“同舟共济扬帆起，乘风破浪万里航”

在北京分公司，每当项目投标遇到困难，大家一起解决；有了成果，大家一起分享。2018 年是北京分公司不平凡的一年，在分公司经理张维林领导下，各项工作实现了新突破，分公司发展走上了快车道，成绩斐然。新的一年，新的起点、新的机遇、新的挑战。在新的一年里我们要通过复盘总结经验，并将继续乘风破浪，勇敢前行，相信分公司的发展会越来越越好！

学做一名优秀项目经理

时光荏苒，我进入公司已经 16 年了。作为一名老员工，我经历了实习施工员、资料员、图纸深化、施工员、专业负责人到项目经理的历程，期间有过很多失败和成功的经验。对此，我常常思考这个问题——该如何做一名优秀的项目经理。公司 2018 年 11 月份举办的项目经理培训，从理论上阐述了这个问题，让我获益匪浅。

短短两天半的课程，转瞬即过，为我们讲解的教员，都是公司的精英、前辈和领导。课程上的金言良句数不胜数，给我留下最深印象的有以下几个方面：

1. 陈超总经理在致辞中说：“要善于总结，追逐高质量的业主。”所谓高质量的业主，对于如今残酷的建筑市场氛围，不仅表现在重合同守信用，还在于有能够扩张业务的潜力。我的工作经历告诉我，项目管理必须以业主的管理为中心，要站在业主的角度思考问题，多与业主沟通并得到业主认可。同时通过高质量的业主，不断地发展业务，这是一个优秀的项目经理必须做到的。北京分公司在张维林经理的带领下维持老客户的同时每年都在扩展新客户。

2. 项目变更的重要性。毋庸置疑，任何一个项目，变更的金额占了项目利润中的相当大比例。一个优秀的项目经理，必须时刻关注项目变更，及时提出并处理变更。吴建文经理从合约的角度为我们阐述了对于变更的执行（处理）原则和注意要点，特别是针对口头指示、邮件指示等非正规渠道的变更处理，包括 7 天内报业主确认、及时做好会议记录或发邮件等等情况如何处理，为我们今后执行此类变更提供了很好的范例。在奥南项目上业主经常口头指令，但作为施工单位在接到口头指令时要立即安排相关人员做相应的变更签证及相关工作，及时找业主签字确认后作为最后决算的依据。

3. 项目成本的控制至关重要。目前建筑市场上多为包工包料项目。项目成本的控制，特别是材料的采购成本控制显得尤为重要。对于项目经理来说，精力是有限的，当材料较多时，需对材料进行权重分析，重点控制。不能西瓜芝麻一起抓，到最后可能捡了芝麻丢了西瓜。个人认为：项目中标后，项目经理重点关注内容在四个阶段：第一阶段

在施工前，主要关注材料比价及劳务队伍的选择；第二阶段为图纸深化及优化；第三阶段在施工过程中尽力避免发生拆改及主动发现变更及签证点；第四阶段是决算阶段，也是争取利润最大化的关键阶段。

4. 冯元元经理在授课时说：“搞工程看懂报表就够了”。他提出了工程数据化的管理概念，实际上阐述了一个优秀项目经理应该如何通过报表、透过报表上的数据，从项目总舵手的角度去管理工程的理念。看似薄薄的报表，实际上是由一个个数据汇集而成。面对门类齐全的报表，如能读懂数据背后的内容，项目经理就能游刃有余的掌控整个项目。

值得一提的是，冯经理还提出了以 BIM 技术为基础的管理方法。BIM 是一门新兴的技术，基于 BIM 技术的项目管理也是未来的趋势。新的形势要求我们必须学习、掌握 BIM 技术。

5. 应树立工程创优意识。通过创优工程不仅提高了公司和个人的业绩与声誉，也是对业主管理工作的肯定，从而能得到业主的更多肯定，赢得业主的信赖。北京奥南项目申报“安装之星”并通过了评审，在施工及评审过程中得到了业主及监理的大力支持，作为奥南工程的项目经理，我能为公司争创第八个“安装之星”荣誉感到光荣。

6. 项目经理作为整个项目的负责人，必须熟悉一般的财务知识。特别是如何合法的避税，以免造成税金损失；对各项财务资料和函件的办理时长要做到做到心中有数，以便于提前做好收款安排。了解财务知识和合同条款，及时回收工程款已是各公司的工作重点之一。许多工程公司都存在项目做得很多，表面上有一定的利润，但因未及时收款导致业主资金链断裂的事比比皆是，所以项目经理不但要会干工程还要懂经营管理，对项目成本控制和回收工程款尤其要重视。

公司执行董事严安在致辞中，对我们基层管理人员提出了殷切希望。通过这次培训，我们要认真学习和领悟，切实提高自己的业务能力，努力做一名优秀的项目经理。

（孙华）

我对公司管理理念的思考

2018 年 11 月 14 日至 16 日，我参加了集团公司举办的项目经理培训班。经过为期 3 天的培训，我对当前形势下作为项目管理者必须具备的专业能力和管理能力有了更深刻的认识，为进一步做好 G24 项目管理工作学到了宝贵经验。根据此次培训内容，结合项目管理经验，现将个人培训心得总结如下：

一、本次培训的收获

项目经理首要职责是在预算范围内按时优质地领导项目小组完成项目全部工作，并使客户满意，包括前期准备、过程控制和后期管理工作。一个合格高效的项目经理应当具备决策能力、组织管理能力、平衡协调能力、业务能力、应变能力、社交能力等六方面能力，对综合性业务水平要求很高。

本次培训对我今后的项目管理工作深有启发，例如关于变更管理，吴建文经理讲到：“1. 在项目实践中很重要的一点，就是及时性。通常因为现场工作繁忙，如果当时来不及处理，需建立备忘录，随时更新。2. 为了防止合约变更的漏报，实践中实行班组每天必须上报工程日记的制度，记录当天工作的实际内容，以便从中找出变更线索。”又如赵成显经理讲到的“通过对机电系统设计原理的优化，可以更好的满足项目的实际需求，同时也可能形成利润点。”通过两位前辈理论结合实际的讲解，让我打开思路的同时，意识到之前在项目管理上的许多不足之处，它将指导我今后完善自身的管理。

二、对公司“三化两创”战略的思考

公司提出了“三化两创”战略（专业化、区域化、市场化、科技创新、转型创优）的战略思想。

作为“大建筑”之中专业化程度较高的机电安装业，随着现代化建设步伐的加快及人民生活水平的提高，要求建筑产品使用功能的不断扩大，而这种扩大大量的表现在对机电安装工程的更高要求上。机电安装在建设项目中工作量所占比重越来越高，而且技术越来越复杂，要求越来越高，这就决定了机电安装业在建筑行业向专业化发展的大趋势。

面对企业项目众多及分散、区域跨度大的特点，单个项目的管理模式在管理实践中遇到的问题越来越多。以区域资源的有效配置与共享，从区域化管理的角度和高度考虑，确保项目群综合利益最大化；协调各项目间的关系，正确把有限资源在项目上进行合理分配，实现资源利用率最大化；改善项目间的沟通，加强项目间的

学习和互补可达到管理不断优化的目的。

坚持科技创新能满足由于机电设备安装的特殊性与精密性而对安装提出高质量的要求。只有坚持科技创新，才可以把科学的安装手段运用在机电安装的过程当中，对企业的产能、生产质量、安全生产及生产成本起到积极作用，使安装机电设备成为可以推动企业获得长远发展的动力。有利于机电安装企业主动去对安装的理念与方法进行更新，以适应行业形势的新需要，做到与时俱进，并及时发现机电安装过程中存在的问题与缺陷，并根据企业的实际情况进行相对有效的整改。

创精品工程是建筑企业品牌拓展的基础，市场竞争的最终格局必定是依靠品牌占据市场，谁拥有精品工程多，谁拥有的市场空间就大。招投标之间的竞争也逐渐变成企业创优之间的竞争。因此创优质工程对企业有着巨大意义。

三、对“自我管理，自主经营，成本管理，团队建设”理念的思考

“没有亏损的项目、只有亏损的管理”。一个团队管理得好，就是制度落实得好，就是项目领导班子带头得好。“兵熊熊一个、将熊熊一窝”，只要项目领导班子带头往前冲、处处为员工着想、处处弘扬正能量、处处树立好标杆。那么整个项目的凝聚力、执行力就会向理想的方向发展，整个项目必定会是一片朝气蓬勃、欣欣向荣的工作景象。

成本是创效能力的检验标准，既在过程又在结果，最终体现在完成的利润指标上。所以项目经营的过程就是创效的过程。在这个“只讲功劳，不讲苦劳”的年代，利润就是检验项目成败的重要标准之一。

“指标分解职责分明”这一管理方案，就是非常值得我们借鉴与学习的方法，它重在确保项目部利润实现的同时还极大调动了团队成员的积极性。

团队建设是一个关键因素，只有一个好的团队，才能建设一个好项目。而如何管理好这个团队，需要从“立权威，树正气，抬头看，稳步向前”四个方面。在日常管理过程中，不放弃任何一个人，即要让每位成员感受到集体的存在，为每位成员提供一个坚强的后盾。

四、对公司项目管理的建议

本人结合近几年的工程管理实践和经验，谈几点思考和建议：

1. 要把深化成本管理责任，作为加强项目管理的核心。2. 要与信息技术相结合，可提高管理效率。

（刘宁勃）