



- ① 董事长汪家玉在会上作重要讲话。
- ② 总裁朱飏作特1号文件主题演讲。
- ③ 副总裁胡文斌主持大会。
- ④ 深装集团“三统一、严管理”工作学习研讨会集体照。



# 三统一 严管理



## 说“三统一”

本刊编辑部

深装集团董事长汪家玉在格兰云天召开的“三统一、严管理”工作学习研讨会议的总结讲话中讲到了“三统一”的问题。汪董事长强调说：“有统一才有形象，有团结就是力量”，把“三统一”提高到“形象”和“力量”的理论高度论述，结合企业的管理实践，讲得十分具体，主题突出，认真学习后受益匪浅。

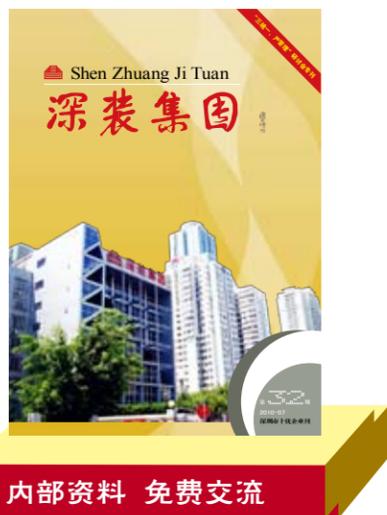
汪董事长所指三统一是：“深装集团的发展与市场的发展规律相统一；深装集团的员工行为要与集团的管理标准相统一，职能部门、分公司、项目部的过程运作要与深装集团的规章制度相统一。”第一个统一，这是主观认识与行为的关系，即：深装集团的发展与客观规律的统一。企业是市场的主体，亦是市场的产物。没有离开了市场的企业，也没有企业能离开市场。对于企业来说，企业的发展与市场发展规律相统一，这是第一位的。从哲学层面来说，这是主观与客观的统一。有了主观与客观的统一，这才是科学发展观，这才可能有科学的理论与有成效的实践。我们要立足实践，从理论高度出发，以科学发展观来理解这第一个统一。这是宏观的统一，认识与实践的统一。

第二个统一，这是行为与管理标准的统一。汪董事长强调：“深装集团的员工行为与深装集团的管理标准相统一”。放开来说，人的一切社会行动都要有社会规章制度来约束，有其管理标准或反过来说，一切规章制度要有行动来说明。规章制度与行为，这是矛盾的，相互约束与制衡，相辅相成的，是辩证的统一体。二十多年来，深装集团逐渐形成了一套成熟的规章制度，如“三变工作方针”；“资产管理三原则”；“一企两制”；“创过程精品”；“岗位责任制与三级考核”等等。当然，这些规章制度不是凭空制定出来的，而是企业行为与企业员工行为的实践与总结，它来自于实践又指导实践。如果行为与管理标准不统一，社会就乱套了，企业就乱套了，不能稳健地持续发展了，这就是深装集团十分重视企业规章制度建设的根本原因了。

第三个相统一，其实质说的是局部与整体的关系。“深装集团的规章制度”代表企业整体，整体已制度化了。职能部门、分公司、项目部代表局部。局部行为、局部效益一定要在整体行为、整体效益之内，也就是说，要在规章制度之内，不得另立主张，自行其是。有了这个相统一，整体效益才能最大化。

有了这三个相统一，即主观认识与客观规律的统一，行为与管理标准的统一，局部与全局的统一，形象就树立起来了，协同一致了，力量就强大了。古今中外，有许多典故讲统一产生了伟大的历史价值与现实价值。秦始皇统一中国是一个历史例证，用科学发展观指导建设有中国特色的社会主义，是一个现实例证。

深刻学习，理解这“三统一”，才能把“三统一”的规定落实到实处，有效地推动“三统一”工作。



主 办 深圳市建筑装饰(集团)有限公司  
 总 编 汪家玉 主 编 王朝贵  
 执行主编 何育文 副 主 编 吴巧平  
 时 间 2010年7月  
 排 版 深圳市新鸿兆文化传播有限公司  
 印 刷 深圳市大公印刷厂  
 地 址 深圳市福田区滨河大道5008号  
 深装集团大厦  
 邮 编 518033  
 电 话 0755-82526663  
 传 真 0755-82528972  
 网 址 www.sbdg.cn  
 E-mail 83541511@163.com  
 准印证号 粤内登字B第10184号

## 目录 CONTENTS

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>卷首语</b></p> <p>01 说“三统一” / 本刊编辑部</p><br><p><b>市场瞭望</b></p> <p>04 分析市场变化 找准定位发展 / 汪家玉</p><br><p><b>贯彻力</b></p> <p>07 认真贯彻落实股东会董事会决议精神<br/>             创新经营 严格管理(摘要) / 朱飏</p><br><p><b>自主经营</b></p> <p>10 经营工作必须贯穿责任诚信理念 讲究服务把关意识 / 袁川龙</p><br><p><b>规范管理</b></p> <p>12 规范管理防风险 严字当先树精品 创业创新创效益 / 张开永<br/>             14 工程项目施工安全的控制与管理 / 冯翔<br/>             16 加强成本控制 促进资源共享 / 田秋菊<br/>             18 加强财务管理 严格成本考核 / 黄彦</p> | <p><b>设计龙头</b></p> <p>21 设计如何成为龙头 / 陈俊伊</p><br><p><b>文化品牌</b></p> <p>22 加强规范管理 为创办成熟企业而努力 / 刘富祥<br/>             26 赢在企业文化 / 何育文</p><br><p><b>再创辉煌</b></p> <p>30 三统一、严管理,形成二个拳头<br/>             实施“五·二战略”,坚定不移地向成熟的企业迈进! / 汪家玉</p><br><p><b>信息快报</b></p> <p>36 深装集团召开“三统一、严管理”工作学习研讨会 / 吴巧平<br/>             38 深装集团荣膺:低碳杯·2010中国建筑业低碳行动十大领军企业 / 周正忠<br/>             39 红旗插到山顶上——安徽广电新中心装饰工程系列报道之一 / 汪庆平<br/>             40 深装集团池州产业园为池州市7·13特大洪水灾区爱心捐款10万元 / 谢欣<br/>             40 一句话新闻(二则) / 文辑</p> |
|---|--|



封二



P04



P18



## 分析市场变化 找准定位发展

汪家玉

改革开放30年，市场经济的确立，中国经济发生了巨大的变化，随着时间的变化，经营模式发生了变化，从业人员结构发生了变化，市场也在不断的发展变化。企业以及项目经理，必须了解、认识这些变化，统一对市场发展变化的认识，才能跟上形势，与时俱进，保持优势。市场是大海，企业是舟，项目

经理是鱼，不了解这个大海，你怎么发展前进？你怎么生存壮大？比较一下八十年代、九十年代的市场与今天的市场，市场形势到底发生了哪些变化呢？我们进行了分析研究，总结归纳了十大变化。

**第一，市场环境变化了。**八十年代，甚至九十年代的装饰装修市场刚形成，现在则是越来越规范了。

做工程，当然想赚钱，要赚钱，怎么赚？甲方成熟了，精明了，不会让你糊里糊涂就赚钱的。整个做工程过程中，有监理，有审计，有签字，资料齐备，制约着你的经营全过程，你若不苦练内功，从严管理，向管理要效益，你能赚钱吗？可见，从严管理，是如今做工程的第一道关，这个关过不去，别轻言有工程就能

赚钱。比起八十年代、九十年代来，市场成熟了，市场规范了，不是当初那样敢闯敢干就能赚钱的时代了。这是市场总体形势的第一个大变化：从不成熟到成熟，从不规范到规范，只有严管理才能赚钱了。

**第二，竞争手段变化了。**以前，接工程，只要你有门路、有关系，似乎都可以拿到工程，往往是业务经理个人行为。如今，不大可能了吧？现在接工程，不单需要较好的社会资源，还需要看企业资质、看企业形象，综合考评企业的综合实力，包括企业的诚信、精品工程、技术、设计能力、管理能力、团队领导实力。接工程的个人行为让位于企业整体行为，个人关系让位于

企业综合实力。我这样说，不是低估、不是轻视业务经理的个人行为和个人作用。我只是强调个人行为必须与企业行为相结合，立足于依靠综合实力，才能在市场中有立足之地。

**第三，投标要求变化了。**以前，国家对于装饰装修工程项目的招投标没有明确的要求，建设单位的要求也不是很高甚至不采取招标方式，随着国际化程度的提高，工程项目的招投标工作越来越规范。现在建设单位对投标的要求非常严格，不是简单的走过场了。有的招标文件就明确提出了一系列要求，在投标单位的选择上首先是百强企业、上市公司，在管理班子的配备上必须是做过获奖工程，在施工队伍上都

要有技工的人数和专业标准，并明确规定工程不能挂靠、不能转包等等，还有工程项目的建设目标是一定要拿到什么奖项，项目经理一定要有做过什么获奖工程项目或者被评为优秀项目经理的经历。在合同上明文约定项目经理必须驻工地，否则重金处罚。在正式投标之前，几乎所有的甲方都要求参加投标的单位垫资先做样板房来展示企业的实力。

**第四，施工管理变化了。**以前的项目管理比较单一，一个项目可能就一两个人或者几个人就完全可以搞定。随着市场的发展，现在已经不能适应新的项目管理要求了，现在为了工程项目的质量和安全，往



往需要一套管理的班子，管理人员必须要各专业配套持证上岗，而且每个人都有明确的分工，每个人各负其责，这样才能实现施工的现代管理。

**第五，支付条件变化了。**以前建设单位为了他们的工程项目能顺利开工建设，可能会预先支付部分的备料款。现在的建设单位为了能控制装饰单位，支付条件发生了很大变化。一般情况都会按工程项目的进度支付相应的款项，但是甲方支付进度款审批程序道道把关，经常拖延支付。有的项目甚至出现工程做完了，工程款支付还不到50%。在施工中甲方强调的是进度和质量，稍不注意还造成业主歪曲事实的指责。为了工程的顺利进展，施工单位往往怕得罪甲方，招来更大的麻烦，不得不先行垫付工程款。

**第六，用工成本变化了。**现在的工程项目往往是低价中标，高价用工。以前的农民工工资比较低，现在国家越来越重视三农问题，越来越注重保护低收入弱势群体的利益，而农民工正是施工企业的主力军，这样极大地抬高了建筑装饰行业的用工成本。如今，企业用工一定要签订劳务用工合同，一定要给工人购买保险，这也从另一侧面增加了劳务用工的成本。现在，劳动法律法规深入人心，工人的利益得到保障，有了尚方宝剑，不按时发放工人费，随时可能会出现停工、怠工、上访事件。

**第七，材料成本变化了。**以前，由于建设单位对建筑装饰材料不了解或者不专业，工程项目使用材料很多由施工企业采购，这里面无疑存在一定的利润空间来弥补低价中标的不足部分。现在由于信息渠道

广泛，建设单位对装饰材料市场行情越来越清楚，甚至有的单位自己都有专门的材料采购部门，在投标报价和施工过程中反复比价，因此经常会出现建设单位自己购买材料或者建设单位指定施工企业在指定单位购买指定的材料，这样施工企业非但不能从材料上获取一定的利润，还增加了管理和劳动力的成本。材料商也变化了，过去常常是先靠供应材料后支付款项来赢得市场，而现在是业主指定材料商，施工单位收货，甚至出现了要全额付款，而且款项全额到账后才给发货。

**第八，法律意识变化了。**随着社会的发展，中国人的法律观念越来越强了。建设单位从一开始招投标就有各种各样形形色色的合同来约束施工单位，在合同中规定了详细的条款，比如工程质量条款，工期条款，维修条款，质量保证金等等，甚至有的还特设了霸王条款。所以施工企业在施工过程中来不得半点马虎，一定要严格按照合同执行，稍不注意就会给企业带来很大损失。以前，在做工程中，一些不恰当行为，似乎还勉强行得通，如：没有按时支付人工费、待工程决算到位才支付材料尾款、在过程签证、施工工期上还能找些理由等，如今，是彻底不行了。材料商、甲方均有权提起法律诉讼。法制从不完善到完善了，从不规范到规范了，从不健全到健全了。一个企业，一个人，打官司的事情多了，费钱费时影响形象，这样的事能干吗？所以必须要依法守法经营。没空子可钻，从严管理是唯一的出路。

**第九，结算程序变化了。**现在的工程项目结算工作比较复杂，涉及的项目非常繁多，首先要求我们

施工企业对各项工程材料提供质量检验证明，货要对牌的验证，以及工程量统计等，然后报给建设单位，建设单位要层层把关，严格审核，往往以某项资料不全、签证不准、补交材料等等原因拖延结算，并往往在结算初期先砍几刀。所以都要经过多次的反复沟通，人力、财力的付出，才能完成结算。有的项目还要等国家审计，往往一个竣工决算工程拖七、八年才能结算支付完毕。

**第十，利润空间变化了。**以前接到工程就能赚钱，而且赚钱的空间还比较大，利润比较好。从合同上赚钱，从材料上赚钱，从人工费上赚钱，从决算上赚钱，做工程很少有赔钱的。所以，只要有工程，一个个兴高采烈，钱是赚定了。如今，市场形势发生了变化；如今，即使有工程，你还能保证能赚吗？从前，一有工程，第一个考虑的是承接和赚多少；如今，拿到工程，第一个考虑的是做还是不做，赔钱还是不赔，风险有多大？有工程就能赚钱的时代结束了、过去了。现在工程利润的空间小了很多，如果没有管理好的话，工程项目随时都有亏钱的可能。

我们对市场发展变化要有一个客观、深刻、统一的认识，对于我们归纳总结的十个方面的市场发展变化，必须要研究出一套优势互补、科学管理、合作共赢的办法。当今的市场逐渐成熟了，单打独斗是无法成功了，只有把各自的优势融到深装集团的品牌之中，实行优势抱团，在深装集团的旗帜下，共同制定好2010年的特1号文件，在职业经理型团队的指挥下，一定能合作共赢！👍

# 认真贯彻落实股东会董事会决议精神 创新经营 严格管理

（摘要）

朱 飏

根据公司股东会第八次会议的决议精神，第三届董事会决定今年经营管理工作在规范管理的前提下重点在于突出“严”字。要求我们在创新主业与工厂化配套发展上、对集团资源配置使用管理上、落实企业的“三变”工作方针上都要严格。决策者一定要有思路，副职应关注把思路变为制度，职能部门把

制度变为行动，全体员工把行动变为效益，与分配制度挂钩。同样，在过程中严格执行三级考核、机关三项服务、创过程精品。

为确保集团公司股东会、董事会决议得到认真贯彻落实，努力打造职业经理型经营管理团队，强化经营班子责任制考核，公司经营工作实行法定代表人总裁负责制，经

营班子成员实行分工负责制，每位班子成员均有明确的分工，根据分工实行严格的绩效考核。实施以下具体措施：

**一、建立经营工作三会制度，加强对部门工作的管理和监督力度**

1、每月第一周星期四下午召开经营班子月工作例会。



2、每周五召开周工程例会。

3、两个月召开一次双月工作分析及部门以上领导内部培训会。

4、通过相关会议反馈情况和各部门工作情况，对各部门进行绩效考核，并由公司党办监管。

## 二、强化公司行政指挥协调运作创新，提高机关服务效率

(一)规范行政事务交办、督办程序，提高行政协调的有效性。

(二)完善及强化绩效工资考核分配机制，激发员工工作积极性。

(三)优化公司资源配置，提高企业核心竞争力。

(四)强化对项目印章的授权管理规定，加大对私自刻制印章行为的处罚力度。

(五)严格规范法人授权委托书管理，加大对合同的回收管理。

(六)机关服务实行首问负责制。

## 三、强化自主经营，提高企业核心竞争力

自主经营是公司对外形象的主体，建章立制的实践机关，确保公司利润指标实现的支柱，创建精品工程的主力，公司成本决策的依据，人才的储备和培训基地。

成本核算部加强成本核算工作，为公司成本决策提供有力依据。编制施工成本计划，负责施工

成本分析及考核，负责商务预结算，严格把控施工过程发生的全部费用（包括消耗的原材料，辅助材料，构配件费用，租赁施工机械的费用，支付给工人的工资、补贴及奖金），负责审核材料的采购数量及单价并做出决策。

材料部负责公司材料采购方案、材料的采购，建立材料信息平台、采购渠道确保价格信息及时、准确，建立企业的分包商及供应商名录，建立长期战略合作伙伴关系供应商。加强采购人员的业务培训及思想品德教育，做到廉洁自律。

## 四、强化项目信息、招投标管理

(一)从规章制度的学习、宣传、认同等方面做好一条龙服务。

(二)从市场信息筛选、考察、预审到投标等方面做好一条龙把关服务。

(三)从标书制作、双方交流到合同签订等方面做好把关服务。

(四)从责任、把关、共赢上建立考核目标的服务。

## 五、强化工程管理

(一)加强工程项目跟踪管理。

(二)严格工程资料管理绩效考核。

(三)严格劳务管理绩效考核。

(四)加强安全管理工作。

## 六、强化财务管理工作

(一)加强工程项目成本管理。

(二)严格工程项目资金管理。

(三)加强对所属二级法人企业的财务管理。

(四)积极建立完善的内控制度。

(五)健全财务体系建设，加强对各级财务人员的管理。

## 七、加强设计管理

(一)充分利用深装集团品牌资源。

(二)建立引进和留住设计人才的激励机制。

(三)积极倡导安全低碳设计理念。

(四)充分重视设计信息管理和投标工作。

(五)加强与经营部、工程部、工程管理公司以及劳务公司的合作。

## 八、强化企业策划工作

企业策划部门的工作是为适应企业规范管理和为公司业绩加分的需要，满足企业的战略规划、对外形象的需要，提高公司的整体形象和综合竞争力的需要，因此要在创造资源、企业规划上进行创新，强化过程，严格把关。

(一)企业整体形象策划方面积极创新。

(二)企业无形资产创造与应用上努力创新。

(三)企业文化建设方面的策划与

创新。

(四)企业网络建设方面的策划与创新。

## 九、强化成本工作的作用

成本核算部在公司经营中应“当好家、理好财、开源节流、创新管理、争创效益，更好地服务企业”。

(一)在经营决策上为公司提供有效依据。

(二)在利润控制上提供考核依据。

(三)严格把控材料价格及质量，

为公司提供可长期合作的诚信合格供应商。

(四)在预算成本控制上成为共赢的裁判员。

(五)在工程决算中成为公司忠诚的操作手。

(六)严格把控项目资金的使用。

(七)加强团队建设，完成人才的整合及招纳。

(八)加强施工现场材料用量的计划性和仓库管理，力争实现零失误

零库存。

## 十、加强物业公司规范管理

物业公司必须在规范管理配套发展下创新、严管。

(一)在物业管理规范标准下要创新、严管。

(二)在物业管理绿色环保、过程服务上要创新、严管。

(三)合理规划处置分散物业及与主业发展无关的物业。



# 经营工作必须贯穿责任诚信理念 讲究服务把关意识

袁川龙



此次项目经理、业务经理大会是公司第三届董事会成立后的一次以“规范管理、产业园建设”为主题，以实现“创办一个成熟企业”及“创新创业”两大目标为宗旨，研究如何贯彻落实规范管理之核心内容的会议，会议要求我们进一步强化过程精品意识，一切从严，规范管理，如项目成本核算、产业园建设等，下面就公司市场营销、业务承接等方面如何规范、如何从严谈谈我们经营工作的感想，供我们共同学习，望提出宝贵意见！

规范管理内容十分广泛，责任、诚信之于工作也是规范的一种要求，服务、把关是工作的一种形式，更要求规范。经营工作中我们更要建立责任、诚信之理念，树立服务、把关之意识。诚信是全方位的，是一种做人处事的态度。责任有我们作为施工单位对业主的责任，有大家作为公司业务经理、项目经理对公司的责任，有我们作为公司员工对我们从事岗位的责任，也有我们对待各方面工作的责任等等。服务也是全方位的，有工作往来关系就有服务，故要求我们处处体现服务之精神、服务之态度。下面就经营工作的重点环节进行阐述与大家共同讨论：

## 一、信息资料共同把关

欢迎诚信负责的业务经理与公司合作：在座的各位业务经理都是公司承接项目的社会资源，都是与公司诚信合作的中坚力量，都是能对公司、对业主负责的业务经理，大家的诚信度及自身实力是经过公司考评认可的，当然大家既然选择与公司进行业务合作，也是认可公司的管理规定及相关管理制度的，是能按照公司规范管理之要求做好的。公司的业绩品牌及口碑需要大家共同来创造，公司的市场信誉需要大家共同来树立，深装是大家的深装，希望能通过与合作，让大家感到自豪与荣耀，共谋市场的发展。

信息登记资料共同审核严格把

关：我们承接项目不能太茫然，要全方位认真了解项目信息情况，在规范筛选项目信息后选择性跟进，需要了解的项目信息情况如项目资金是否到位、项目工期要求是否合理、项目招标文件的约定情况如何、风险如何、项目业主诚信度、项目的发包方式（总分包还是业主直接发包）、项目土建及安装单位了解业主资金支付情况等；

前期项目定位很重要，越来越多的项目业主注重强调项目实施必须是公司行为，选派项目经理是谁，在项目洽谈及投标过程中需要公司全程参与，需要项目经理甚至项目管理团队答辩，需要公司领导最终表态等，这些都需要我们整个的承接过程严谨、负责任、讲诚信，说

能做到的，承诺能兑现的。

再者，投标单位的资金实力也是考评在特定的条件下能否跟进项目的重要依据，如需要垫资项目、部分管理过于苛刻违约责任过份的项目等。

项目运作定位：我们的项目管理必须要配备好较为成熟项目管理团队、有稳定长期合作的施工队伍；但有的可能刚进入这个行业，需要公司资源支持，这就更需要与公司多沟通、多交流，需要与公司更深层次的合作。如公司自管或由公司收购运作等模式。我们项目经理可以根据自身情况（如资源优势、管理优势等）来界定与公司间的合作模式，其实大家都是公司宝贵的资源库，这就需要大家发挥各自所长，在深装的品牌下将资源融汇、整合，使得公司、各位业务经理在市场上发挥各自所长，得到最高回报，创造共赢局面。

工程信息的协调：工程信息登记时如有需协调的，需遵循最有利于工程承接的原则，我们主要考核其社会资源优势、自身实力、项目运作诚信度等方面。关于公司室内装饰工程、幕墙工程、设计项目信息需统一协调管理，以避免同一项目中设计、室内及幕墙项目出现登记漏洞及不同业务经理登记后造成公司负面影响。当然我们还要与各分公司办事处进一步加强信息沟通，通过近三年与分公司办事处的不断沟通交流，大大减少了信息登记的交叉冲突，避免了信息资源的浪费或重复。分公司办事处作为公司一线的服务把关部门，能根据当地市场情况掌握市场的动态信息，与当地业务经理的沟通畅顺，在公

司登记项目信息时与其互动是十分必要的，通过近几年的运行，与北京、天津、江苏、安徽、新疆、海南、青岛等办事处分公司的交流日益成熟，日后工作需进一步加强。

## 二、工程业务洽谈、业主考察及投标谈判及服务工作

规范工程业务洽谈行为：前期业务洽谈首先与业主接触是在座的各位业务经理、项目经理，大家的言行代表着公司形象，包括大家在业主面前的言论行为都必须体现出深装人的素质，都必须按公司授权运作的合理定位。首先由公司经营部参与承接业务的洽谈，并与各位一起商讨如何运作，包括公司业绩资源的宣传、派驻管理团队及施工队伍的介绍、前期招标条件运作等，认真研究竞争对手情况，了解业主对于工程项目的想法，对投标提出公司意见及把关服务，并规范我们在项目洽谈过程中的言行，以公司市场信誉为中心，不做违背公司利益之事，不说有损公司形象之言。

## 三、合同签订把关注事项

有无超越招标文件条件之附加要求：招标文件从法律条文上讲是要约邀请，投标文件是要约。在订立合同时，不能有超越招标文件之附加内容，在谈判过程中我们要特别注意。

履约中违约责任：有些招标文件有不尽合理的违约责任，尽管是要约邀请中约定的，但一般来讲，应该只有直接损失的赔付责任，如因工期原因，酒店不能顺利开业，有业主就会将酒店开业后的收入多少也作为赔付范围，这是极为不合理的霸王条款，这是不能接受的。

凡是违约均事出有因，这些都需要我们在项目实施过程中做好详尽记录，并及时在时效范围做出索赔，有时针对业主提出的违约赔偿在有条件时也可提出反索赔。

关于商务条款：要弄清楚是总价包干还是综合单价包干模式，二者在报价中采取的策略也不一样。变更签证及增加工程量是否支付进度款、增加工程量（范围的增加、量的增加）超出一定额度必须签订补充合同。支付及结算方式的理解是否到位，在项目实施过程中都需要做到心中有数。

关于合同中竣工验收时间及结算时间约定：这两个时间的约定相当重要，有些项目不竣工验收就有了不结算的理由，特别是对于非国有投资项目，而且还应有明确超出时间界限的可行的违约处罚措施。

关于甲供或甲指乙供材料损耗确定：此两类材料之损耗的确定十分关键，这两类材料实际运作利润空间本来就低，如损耗约定不合理，甚至可能出现因损耗过大，导致赔付情况，特别针对需要对花的墙纸、对纹路的木饰面石材、非定制的地毯等，这些材料按照定额损耗是远远不够的，都需要在认质认价过程中精心测算，根据现场排版及实际情况确定合理损耗率。

以上三大点都是在承接项目过程中我们需要注意或加强的地方，有些可能是平时觉得非常细微的环节，但都需要我们以高度的责任心，以良好的诚信态度，对每个环节服务好、把好关，将每个环节都认真做好了，相信我们在市场上运作项目的成功率会大大提高，而且会得到更多的经济和社会效益回报！

# 规范管理防风险 严字当先树精品

## 创业创新创效益

张开永



今天公司召集机关部门副职以上领导、各分支机构负责人、公司全体项目经理召开“三统一、严管理”研讨会议。我借此机会抛砖引玉式的就规范管理防风险，严字当先树精品，创业创新创效益同大家做个交流，以利达到预期的效果。

### 一、加强规范管理防风险，强化过程管理赢取良好结果

规范管理是防范风险最有效的手段之一，强化过程管理是公司、

项目部、业主等多方在项目施工中实现共赢的有力保障措施。规范管理重在规章制度的建立与按制度执行的贯彻力。多年来，集团在工程管理中，制定了一系列重要文件，尤其是近三年来，每年都要制定一个特1号文件，明确了工程管理办法，促进了项目管理依法办事，规避了项目实施过程中的风险，维护了公司和项目利益，保障了股东合法权益。凡经营活动均会

有风险，如何降低风险，防范风险，强化过程管理实现共赢乃是我们装饰施工生产重中之重。

1、确保项目合理造价中标与规范签订施工合同是降低风险、防范风险之源头，堵住源头，是赢取项目良好结果的开始。

2、优化配置项目管理班子，精选项目施工队伍是降低风险、防范风险的有利保障。项目管理班子是项目施工生产之控制器，项目经理必须是“通才”，注重事业心，项目班子各专业负责人必须是“专才”，注重上进心，项目部其他人员必须是“干才”，注重责任心。

项目经理（合同约定的项目经理必须具备注册一、二级建造师证者方可担任）在施工过程中按照深装集字[2008]21号文件精神严格履行项目经理职责，项目经理必须有职有责有权，项目经理是项目实施的第一责任人，项目经理不能到现场时可以对施工管理单项目授权，

但授权不能免责，项目经理是项目施工中各级矛盾协调处理的核心，项目经理对工程施工质量、进度、安全、文明生产、工程资金审核使用等情况承担全面指导协调责任。

工程管理公司将为各个项目部储备一批工程技术精英（人员派遣流程见附页），公司派驻项目部的各级工程技术管理人员，必须维护公司和项目部利益，由公司统一调配，服从项目部统一要求。派驻人员的待遇均按公司规定标准结合其本人技能和实际完成的工作而定，决不允许出现在项目部工作不认真到位而又要项目部支付高标准工资的不良现象。

施工队伍是项目生产的具体实施者，富有经验的成熟施工队伍是工程项目的根本保证，公司将为各个项目部储备一批敢战善战的成熟的施工队伍。

3、建立健全施工过程的规范管理制度，并严格按“三合一”管理体系实施贯标，确保工程项目保质保量按合同约定工期竣工。

4、完善材料物质的供应是主动防范施工过程中因材料供应而产生的不确定因素风险，材料物质供应控制的重点是材料加工过程中必须有材料主管人员到厂跟踪到位，切忌材料合同签订后静等厂方供应材料到现场，若有闪失靠打官司来纠正材料及时进场，那就等于将工程项目成功与否的命运交由材料供应商掌握了，而不是自己掌握。所以材料加工过程中必须加强技术人员跟踪检查、督促落实到位。表面上看或许会增加少许成本，但实践证明这是非常值得的，是防范风险的有效手段之一。根据公司市场发

展与规范管理需要，结合项目成本核算要求，公司大力发展产业化配套生产，着力同一批较有势力的材料供应商签订长期战略合作联盟，为项目部提供诚信供应商平台。该举措一方面有利实现大宗材料较合理的采购低价，另一方面有利实现材料保质优先供应，确保工期，避免了因材料供应而产生的不确定因素风险。

5、正确协调工期、质量和成本的关系是降低风险、防范风险又一良策。纵观现阶段装饰市场的现状，基本上业主是工程前期不会太关注工期，多会在乎设计方案，饰面材料品质、观感、工程质量等，工程后期即催促工期同时强调质量，忙得我们施工单位顾得了工期，却顾不上质量，最终会出现局部工程质量下降，为了赶工期，增加工人，加班加点，增加了成本，忙中出错留下质量安全风险。所以正确协调工期、质量与成本的关系是保证项目成功的有效方法。

6、注重施工过程资料的整理和签证及完善相关的手续是最有效的自我保护。也就是施工过程中无论是变更增加还是减少，均须有合法的书面依据，做到工程成本帐目清晰合法，最终实现商务结算结果最满意化。

7、做好安全“三级”教育，专项施工组织设计及安全事故应急预案等安全资料；为关心弱势群体，体现以人为本的宗旨，公司及时统一办理施工选项的综合保险，可有效降低、防范因安全生产而产生的风险。

### 二、严字当先树精品，强化过程精品，多创样板工程

精品工程是公司良好社会形象的体现和综合势力较强的有力佐证，“严”字当先是创建精品之前提，在贯彻“五·二战略”的过程中，突出一个严字，严格管理，严格责任制，严格考核，这是提高贯彻力的关键，可见公司知名品牌的创建是严格管理的硕果，公司能多创精品是突出一个“严”字必然的结果。如深圳星河丽思卡尔顿酒店，银川凯宾斯基大酒店，赣州赣南假日酒店，苏州凯宾斯基大酒店，合肥大剧院等均为精品工程代表。精品工程的形成，是在过程中公司层面、项目管理班子层面、项目施工队伍层面等方面严格管理、严格执行的结果。

### 三、突出产业配套发展，创业创新创效益

效益是全体员工的共同贡献，是各管理层严格管理，创业创新的智慧结晶，所以创业创新是争创效益之宝。

装饰业即是新兴的朝阳行业，又是劳动密集型的传统产业，随着行业发展，我们如何才能做强做大，是我们迫在眉睫必须解决的难题。集团公司董事会审时度势，及时提出了“创业创新”的主题思路，实现集团公司快速发展的目标，调整经济发展方式，突出产业化配套发展，成立了深装（池州）产业园，配套主业协同发展。

我们深信在创业创新产业化配套发展新模式的指引下，深装集团一定能创造更好的效益，勇当行业排头兵。

# 工程项目施工安全的控制与管理

冯翔



关系人的生命，关系企业的生存和发展。因此，安全生产是我们工作的重中之重。下面我将从以下几个方面来谈谈如何保证和控制项目的安全生产：

## 一、组建一支过硬的项目领导班子

项目部班子的组建必须要合理，由项目经理、技术总工和五大员组成，专业工程师要具备中级以上职称，并持证上岗。建立安全生产领导小组，项目经理为组长，项目副经理为副组长，技术员、安全

员、工长等为成员。工程项目无论大小都必需配备专职安全员，根据所承担的工程量和施工危险程度增加，劳务分包施工人员在50人以下的配备一人，50人到200人的配两人，200人以上的配三人。班子成员之间应互相信任，做到工作上互相支持，生活上互相关心，思想上互相帮助，使领导班子形成一个和谐的整体，更好地发挥班子成员作用，避免借口集体负责而无人负责的现象。班子成员之间分工明确，各负其责，做到疑人不用，用人不疑。提高班子成员的积极性，增强班子的凝聚力和战斗力。

## 二、编制专项安全技术措施

项目部应当在施工组织设计中编制安全技术措施和施工现场临时用电方案，对达到一定规模、危险性较大的分部分项工程编制专项施工方案，如落地式钢管脚手架、满堂红脚手架都应编制施工方案，并附安全计算书。为抑制施工现场突发事件的发生，减少事故对人员和环境的危害，消除人的不安全行为

和物的不安全状态，项目部应对危险性较大的分部分项工程及施工现场易发生重大事故的部位、环节做好预防、监控措施和应急预案，包括意外伤害、触电伤害、机械伤害、食物中毒、火灾、爆炸以及台风暴雨等应急救援预案。应急救援预案应有演练计划、演练记录以及应急救援物资清单，演练记录要如实记录演练的过程和演练结果，力求做到图文并茂，经专业工程师编制，项目技术负责人审核，报集团公司总工程师、总监理工程师审批签字后实施，由专职安全生产管理人员进行现场监督，认真执行。

## 三、确保安全专项资金的投入和使用

项目部应当设立安全生产专项资金，保证安全生产条件所需资金的投入，按工程造价的2%单列，设专门的安全资金账号，作为购买意外伤害保险、支付安全作业环境及安全施工措施所需的费用，以及用于施工安全防护用具及设施的采购和更新、安全施工措施的落实、安全生产条件的改善。专款专用，严禁挪作他用。

## 四、抓好安全培训和安全教育工作

工程项目施工前，项目部应当建立安全生产教育培训制度，按照工程所在地建设行政主管部门的有关规定，组织作业人员参加安全生产教育培训学习，考取“平安卡”持卡上岗，持卡率必须达到100%。特种作业人员在取得市级劳动部门

考核发给的特殊工种操作证后，还需经省级建设部门进行再培训考试合格方可上岗操作。所有作业人员进入施工现场上岗前，应当接受公司、项目、班组三级教育培训，施工班组长在每天上班前，均应组织本班组成员进行班前安全教育，并做好班前安全活动记录。项目的技术负责人，应对有关安全施工的技术要求向作业班组、作业人员作出详细说明，并由双方签字确认。安全技术交底应逐级进行，纵向延伸到班组全体作业人员，技术负责人应将工程概况、施工方法、施工程序、安全技术措施以及施工中给作业人员带来的潜在危害和存在问题进行详细交底，并保存书面的安全交底记录。

## 五、购买意外伤害保险

项目部必须为施工现场作业人员办理意外伤害保险。办理意外伤害保险，可以切实保障职工在遭受意外伤害时能够得到及时救治和合理的经济补偿，分散企业的事事故风险，消除企业和职工的后顾之忧，促使施工企业改善安全生产管理，公司为了方便项目部，和一家保险公司签了协议，用最低价的标准购买意外保险，经过一年多的运作，十分的成功。如我们有的项目部，有工人在施工现场出现了多次轻伤，保险公司的赔偿是购买保险费用的双倍。又如在内蒙施工的三个工程项目刚买了保险后，就遇上当地建设部门安全大检查，我们用最快传真方式传到现场后、避免了

处罚，其中有一个项目本来说是要罚款两万元的后来也没罚了。所以根据我们装饰行业的特点——工程施工工艺流程中各工种的调动频繁、用工流动性大，意外伤害险的投保应实行不记名和不记人数的投保方式。在开工前，由集团公司统一办理投保手续，由项目部支付保险费用。

## 六、建立完善安全检查制度

安全检查是消除隐患、防止事故发生、改善劳动条件、提高员工的安全生产意识有效措施。公司的安全检查是监督型的，项目经理应组织该项目的安全检查小组对自己所承担的项目进行定期性、专业性、经常性、季节性安全检查。重点检查违章指挥和违章作业，依据《建筑施工安全检查标准》，对安全管理、文明施工、脚手架、三宝及四口防护、施工用电、施工机具等分项进行检查，并做好安全检查记录，对存在的安全隐患及时进行整改。

安全是我们做工程的纯利润，安全也是生产力，安全生产高于一切。一票否决制、发生了安全事故是无可挽回的。安全事故的发生是人的不安全行为与物的不安全状态导致的，希望我们每一个项目都能够按国家的强制性法律法规管理好所做的项目，合理安排，消除不安全行为的各种隐患，杜绝安全事故的发生，将会给我们带来极高的声誉和经济效益。

# 加强成本控制，促进资源共享

田秋菊



更重要的是会控制成本的专业精、协调性强、敬业的团队，因此人才就显得尤为重要了。这里所讲的人才不仅仅是有文凭的人，更重要的是责任心强、有实际经验、有成本意识的人才。相信在座的各位手里都有这样的人才，如何做才能使人才稳定不流失、留住人才呢？在这里，公司可给大家提供一个平台，大家可以推荐一些好的人才来公司签订聘用合同，加强他们的归属感，项目部有项目时就项目部使用，项目部没项目时可以在内部流动，做到人才共享。

## 一、人才共享

过程管理需要一个不仅会做，

## 二、集中采购

除了人的管理，材料价格对成

本及利润也起着决定性的因素，材料数量的多少影响着价格的高低，装饰材料除了饰面材料有不同外，基层类的材料基本上都是一样的，如：轻钢龙骨、石膏板、夹板、木工板等通用材料。如果把公司所签的合同材料量累加到一起，采购的数量是相当可观的，利用这个量的优势同厂家谈判，一定可以拿到一个低于市场的采购价，利用集体力量实现集中采购，达到双方之间的互惠互利。

同时，公司多年来良好的付款信誉，使很多材料可以做到月结、限额结算。如果集中采购这一目标得以实现，有庞大的量做保障，我们可以有条件同厂家洽商付款方式，如无定金、月结、限额等灵活的付款方式，付款方式的优惠，将会大大提高我们资金的周转，减少工程的前期启动资金。例如海南某项目夹板用量较大，我们和供应商协商200万元一结算，大大地减轻了项目部的资金负担。又如：某工地同

海南合作工地所使用的电线均为成天泰的，公司协助项目部多方比价，最终海南项目的电线以低价供货，这就是集体的力量。

## 三、成本管理

工程成本的管理是量价的高度统一，即使价格有优势，但如果材料使用量的控制不到位，就会导致现场材料损耗大，从而增加内耗成本，所以，公司将会提供专业服务，协助大家做好材料的计划性。怎样控制材耗、人工以及商务人员在项目中的作用？如：某酒店工程地砖，实际所需量同实际所铺贴数量相差8%，经核实，属现场施工过程中人为浪费材料，项目部将追究施工队的责任。这些过程管理，使得材料的损耗始终控制在合理损耗内，从而减少不必要的成本支出。

## 四、材料管理

仓库管理在成本中起到很重要的作用，但是目前项目上出入库管理一直是粗线条管理，就是收发两

本帐，甚至有的项目只有收没有发。因此，通过公司的规范管理，按照公司的成本核算要求规范项目的出入库手续。加强材料领用制度，改变原来流水记账的作法，规范了库存材料的核算管理，使得出入库做到有据可查，入库量、领用量、剩余量及实际使用量相互对应，严格控制材料库存的合理储备。仓库管理工作做好了，也就表明施工计划做准确了，损耗控制合理了，简单地说也就实行了零库存，规避了工程做完了利润就是剩下的库存材料的风险。

希望能通过公司的服务，通过成本的控制，将看到的利润扩大化，潜在的利润明确化，把发生的损失缩小，把潜在的隐患消除。实现公司及项目经理的利润增长，实现互惠互利的双赢。

# 加强财务管理 严格成本考核

黄彦

18

规范  
管理  
GUI FAN  
GUAN LI

今天就几个问题和大家做一个交流。

## 一、公司对财务核算的基本要求

- 1、按照新的《企业会计准则》的要求进行会计核算。
- 2、建立完善的内控制度。
- 3、一系列财务指标能够达到或超过证监会发布的标准。

## 二、加强成本管理的要点

成本管理是实现项目部财务目标——利润最大化的主要手段之一，成本预测与计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核有机构成了成本管理系统。组织好成本核算，对全面提高项目部管理水平，提高企业经济效益，有很大的推动作用。

在建筑市场竞争日趋激烈的情

况下，建筑施工企业全面推行施工项目管理，成本核算以施工项目为核算单位，项目部各类专业人员素质的高低、基础管理的强弱，决定了项目部能否在竞争中取胜，而基础管理的中心环节就是做好成本核算和管理，其目的就是通过科学深入的预测分析，准确到位的计划控制，及时可行的调整分配，合理地使用人力、物力、财力，提高各级管理水平，最终达到最大限度地降



19

规范  
管理  
GUI FAN  
GUAN LI

低施工成本，获得最大的经济效益。

### （一）成本预测与计划

要想提高工程施工的经济效益，项目部务必树立先算后干的思想，只有先算清楚，才能达到在施工过程中有据可依、合理开支，才能达到降低成本的目的。

每一项工程开工前，项目负责人应当要求预算员按照工程中标价重新编制施工预算、工料分析，相关人员共同研究商议降低工程成本的控制计划，并将责任成本目标分解到每道工序、每个班组、每个人，明确项目部组成人员成本核算和管理的具体范围和内容，以确保成本核算及时、真实完整。具体操作方法是：

- 1、编制进度计划：在设计交底图纸会审后，项目负责人、施工员、预算员、工长应根据施工组织设计

的总体要求，在中标价的基础上，遵循成本核算原则的前提下，共同编制详细的施工作业计划，以周保旬、以旬保月、以月保工期，环环相扣，避免脱节，使各级控制到位，选择最佳施工方案，合理安排劳动力，避免出现有事没人干、缺乏劳动力的现象或窝工现象，从而保证工期按期或提前完工。

- 2、编制施工预算，下达定额任务单：工程中标后，预算员应当按照工程中标价重新编制施工预算、工料分析，经过审批后的施工预算作为项目部编制材料需求量计划的依据，同时也是项目部对操作层限额领料的依据。预算员在完成整个施工预算和工料分析的基础上，再按详细的施工作业计划，编制并下达分项工程定额任务单，经项目负责人审核签字后交技术、材料、

财务部门及工长各一份，定额任务单必须注明完成该分部分项工程所需的定额工日数、应耗材料、机械设备的种类规格数量。

- 3、根据施工预算编制资金来源计划和资金使用计划。预算成本的编制是一项非常重要的工作，它将成为降低项目成本费用的努力方向，成为成本控制、成本分析和考核的依据。

### （二）成本控制

- 1、人工费的控制。

主要通过总量控制、单价控制、定额控制等。

用工管理中必须防止窝工、怠工现象，尽量减少预算外零工，即清理用工、二次搬运工等，尽量做到工完料尽场地清，工作一次到位，确保一次成功、成优，避免返工用工。

- 2、材料费的控制。

材料费在工程成本中所占的比重最大，一般高达60%左右，是企业降低成本最重要的环节。因此，一定要下功夫把材料的采购、保管、发料、耗用、清仓盘点关，从各个关口控制费用的支出。

其中，限额领用料和材料入库很关键，应当杜绝无计划用料和超定额用料，防止入库过程中的“有票无料”、“料不足”等现象，对大宗材料，严格验收。

现场材料应有收、发、领、退等账簿记录，并定期盘点、核对。

应尽量减少材料采进场二次搬运与损耗。

### 3、资金的控制。

加强预付款管理和结算，严格控制压缩预付货款，要求付款手续齐全，及时督促办理结算，防止被对方长期占用，甚至造成坏帐损失或非法挪用。

抓好资金回笼。

4、理顺成本与质量、安全之间的关系。

工程质量一次成优是降低工程成本的重要保证。一旦返工，就会造成材料浪费和用工超耗。在施工中我们要严格把关，消除质量通病和隐患，进行定期不定期的工程质量检查，制定质量奖惩办法，从而有效地实现成本控制。

5、及时完善施工过程中涉及变更项目的签证手续。

应当明确的是：成本控制的主体是施工组织者和直接生产人员，而不是财务会计人员。

大宗材料集中采购机制的建立对成本控制至关重要。

### (三) 成本核算

成本核算的关键在于正确及时地反映成本计划的执行情况，为项目经营决策提供成本信息，并按规定为管理提供必要的成本数据。

应当明确的是：成本核算只是一种手段，运用它所提供的一些数据来进行事中控制和事前预测，才是它的目的。

做好成本核算，会计人员不仅要掌握足够的财务知识，还要掌握施工流程、工程预算等相关知识。

### (四) 成本分析与考核

1、成本分析采用计划成本与实际成本对比分析等方法，对实际工程量与预算工程量、实际消耗量与预算消耗量、实际价格与采购价格(或预算价格)、各种费用实际发生额与计划发生额等进行对比分析。

综合成本分析，对比实际成本与计划成本的偏差，分析存在的问题和原因，提出改进意见。

2、项目成本考核按阶段可分为节点考核和竣工考核相结合的方法。

### (五) 项目完工总结报告制度

项目完工后应当及时总结，积累经验，找出差距，为下一次的投标和施工管理打好基础。

总的说来，应当贯彻“预算管理为前提，会计核算为基础，资金管理为中心，成本控制为重点”的项目管理思路，对项目实行全方位、全过程的管控，使预算管理和成本控制始终贯穿整个项目管理过程，与会计核算同步进行，及时、动态、序时的反映工程进度与各项支出情况。传递单项工程实际成本与预算成本对比信息，凸显项目超支具体

原因所在，及时在管理过程中发现问题，找出不合理支出的根源，提出整改方案并予以实施，力求达到有效的成本费用控制，规避项目风险，实现项目效益最大化。

### 三、我们的目标

按照公司拟上市的整体战略目标，我们财务的整体工作目标可以设定为：到2010年底实现财务核算的基本规范，到2011年底实现财务核算的全面规范，达到上市公司对财务核算的要求。

按照设定的目标，我们将从五个方面开展工作，分别是：

- 1、加强对工程项目的成本管理；
- 2、加强对工程项目的资金管理；
- 3、加强对所属二级法人企业的财务管理；
- 4、完善内控制度的建设；
- 5、健全财务体系建设，加强对各级财务人员的管理。

以上在特一号文件中都有了基本阐述。

我们在考虑、设计上市路线图时，一方面借鉴同业公司的成功经验，一方面加强学习研究，同时，我们希望得到大家的帮助，希望大家就深装集团上市过程中应当规避哪些风险，应当采取哪些措施发表真知灼见。

最后以毛泽东的两句诗结束我的发言，“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”，我们共同努力。👍



## 设计如何成为龙头

陈俊伊

“设计是龙头”已是装饰行业不争的事实，但是如何成为龙头？每个公司有着自己的目标，装饰行业是以设计蓝图指导施工的，一个几十万元设计合同可以带动几千万元的施工投入，可见设计的地位。下面我就设计管理中的核心关键点与大家交流：

**一、绿色环保设计的原则。**绿色环保作为世界的关注点，在建筑方面表现尤为突出，因此在建筑装饰设计时，对环保材料的应用，对节能灯具和洁具的选型，对工厂化生产模式的推广是我们义不容辞的社会责任。(列举木制作工厂化加工的环保优点)

**二、图纸审核以安全为原则。**2009版，中华人民共和国工程建设标准强制性条文，房屋建筑部分已明文规定了各安全要素，我院的审图把关也首先关注设计的基本规

定：1、大型吊灯或装饰吊筋的拉把实验是否到位。2、高空干挂石材设计节点是否合理。3、室内高处栏杆高度不能低于1.05m，栏杆离地面0.10m高度内不应留空，栏杆的垂直杆间净距不能大于0.11m。4、天花造型玻璃必须使用安全夹胶型。应审核把关图纸中防火的相关内容。(举珠海庆华大酒店设计评优的例子)

**三、谁设计谁负责的原则。**各设计团队，都应配备承担设计责任资格的专业人才，即图纸上签名的主持设计人和项目审核人必须有相关专业资格证明(毕业证、职称证)，以及相应的工作经历。因为近年来所有参评省优、国优的设计项目，对这个方面已严格把关，评优时都要核验设计师的资格证原件，否则以扣分处理。因此，今后不具备设计资格的设计人员不能承担设计，

换言之张三设计的项目也不能用李四的资格，否则一旦出现问题，就找不到技术责任人。

**四、设计成本核算的原则。**在集团公司良性发展的今天，各环节必须关注成本，而设计的成本核算意义更关键。设计作为施工的指导环节，除了合理的技术要求外，更应注重成本意识，因为我们画什么造型、选什么材料直接形成施工项目的造价。设计团队不仅要有高超的技术，还应有成本控制的能力，任何一项装饰工程在验收评价时都以“符合设计”为标准，可见设计作为龙头其责任的重大。成本核算准确的说可分为：1、设计的造型与材料选样的成本控制。2、设计优化管理后过程的成本控制。3、深化设计时工厂化的部件模数的成本控制。👍

# 加强规范管理 为创办成熟企业而努力

刘富祥



多年来，我项目部在集团公司的正确领导下，以“创新、精品、诚信、共赢”的企业精神，以公司的规范管理和企业文化，不断地学习、适应、运行，成为了集团公司的一个运营比较规范的项目部。我们始终坚持以集团公司的方针、政策和经营理念为指导，充分认识规范管理能对企业带来效率，不断地自我调适心态和适应环境的变化，不断学习，与时俱进，以人为本，积极面对。从而实现二十多年的从单一个体到现在拥有优秀团队的项目部。有人问，你是怎样能保持到现在还在装饰集团？而且越做越成熟？很简单！就是公司的企业文化和规范管理给我项目部带来了效率，令我们以集团为家。

## 一、集团公司的企业文化影响着项目部，促进项目部持续发展

企业文化是企业之魂，企业

要做大做强，必须要有企业文化，而我项目部始终如一坚持以集团的企业文化为核心。我项目部对企业文化有充分的认识，企业文化可以使企业有聚心力，培养和留住优秀的人才和团队。团队是什么？团队是所有人做更多的事，每个人在做好自己本职工作的同时可以去支持到其他人的工作，实现目标成果。本项目的凝聚力和团队精神是怎样形成的？我们项目部每年除组织部分人参加集团的团拜会外，自己项目部也有自己的团拜活动，组织各班组长、施工管理人员、部分长期合作的供应商相聚在一起，总结检讨一年来的成果与可提升之处，制定新一年的计划目标。大家相聚互相沟通生活的感受、互相学习、互相欣赏、互相祝福。活动增进了感情，引发激情，从而增强了团队凝聚力。在工作过程中，大家也经常互相关心，对家庭、孩子的教育，项目管理中存在的问题进行交流、学习，探讨。大家都怀着一颗感恩的心，无私奉献的精神。

当某一位员工家庭或其自己出现困难需要得到帮助的时候，所有人都会伸出援手，出钱出力去尽力支持。当某一地区出现灾难时，如印尼巴厘岛海啸、南方雪灾、汶川大地震等都第一时间组织募捐活动。我们经常组织项目部管理人员登山、打乒乓球等体育活动，增强团队的协作精神。象公司的工会一样，展开团队的工作。

我们是以“诚信”立身，以“共赢”立业，以“责任”立德，以“学习”求发展，以自我调整以“适应”变化而开拓创新。认为“变则通，通则达，知识与学习是我们不断超越自我的基石，共赢产生聚心合力创造和谐，责任与奉献是人生境界的升华。”因此，企业文化使我项目部不断进取，产生良好的经济效益和社会效率。我们以诚信做生意，承接工程，对承诺之事一定兑现，做到甲方及市场信任你，才会有更多的机会发展。做生意也不能只认钱，有时也是会亏得很惨。我们对“生意”有更深层理解，“生意”

是生活的意义，人生的意义、生命的意义。做生意要大家快乐，就要共赢，才能得到长久的合作。例如我们合作过的自来水公司，和记黄埔地产、中海地产等，都是以诚信、合作、共赢的心态保持着长期良好的合作。

我们汪家玉董事长在《平凡与价值》一书中，对人生价值做了明确的阐述：“作为一个公民，要有益于国家，有益于社会，作为一个企业的主要负责人，要对企业的可持续发展有所作为；对自己则要‘无愧于内心。’”在《责任》一书中对责任的阐述是：“责任是一个人的综合素质的体现，是一个人做人做事的根本准则。”董事长的精辟论著对我项目部启发很大，使我们项目部每个人都有负责任的心态去认真工作。

人要不断地学习，才能对新技术、新的管理模式予以适应，比如我们所做的工作，每个工程都有不同的特点。特别是像和黄这样的企

业，不同地区不同项目有不同的管理细节要求，每个顾问公司都有不同的规范要求，如果不坚持学习，就会无法适应，跟不上他的管理模式。

## 二、项目经理的自我定位和长远目标对事业的影响

首先，我一直把自己当成是一个团队的领导者和管理者，从不把自己看成是老板。也从不把自己看成是“包工头”。我们是靠勤劳和努力，依靠团队的力量，以“诚信”“共赢”的心态，进行规范管理，创造效率。不同个别人一夜暴富，成为暴发户。我们永远把集团公司当成自己的家，虽然有时沟通不够产生磨擦，但磨擦时产生的火花往往就变成了动力。

而自我定位的“老板”、“管理者”、“领导者”是什么意思呢？老板是要结果、效率、成果的，并不关心过程。管理者是要注重过程管

理，他关心的是效率。领导者则着重于前景，而不是只对着盈利数字，他关心的是效力。像我这样的项目经理经常会是老板、管理者、领导者兼于一身，但自己必须清醒，认识自我，定好自己的位，把目光放长远一些，放大一些。我永远把装饰职业当作我的事业作为人生目标，只有这样才能带领自己的项目部持续运作和发展。

## 三、规范管理，是促进企业发展的原动力

现代企业，必须要规范管理，要用制度管理，企业才能有序地往前走，才能创造更好的效率。我项目部与很多装饰行业的项目部的人员架构没有什么区别，也是有家族式的团队，如果不进行规范管理，没有制度，不以规范管人，可想而知会出现什么现象和后果。

我们做工程合作的单位有政府、国营企业、私企老板、跨国企

业等，都是做一个工程交一帮朋友，开辟一方市场。例如和记黄埔、中海地产，我们已经合作了十多年，对方的评价是：同我们合作“省心省力、不费神。人际关系好，工程质量优良，非常诚实守信，合作愉快。”和记黄埔、中海地产是国际的知名企业，公司管理都是集团化的规范管理，在整个工程管理过程非常严谨，就是工程“过程精品”管理。例如：工程招投标的过程，施工过程，有建设方、监理、多个顾问公司、总包，多至十几个专业分包，配合单位众多。我们室内装饰基本涉及到全面协调配合关系。如果没有规范的管理程序和管理制度以及高效的团队，会觉得万箭穿心，无法承受。

工程招标、议标开始到中标施工的全过程，所有的问题，变更等等都是用书面函件形式往来，不存在口头形式。我项目部配备了先进的办公设备，多部国际长途电话、传真，不论工程大小均认真谨慎的进行处理。有时一个几十万的工程，议标文件就达上百页。施工过程中，从图纸的深化、材料的审批，施工中出现的变更等等，一切都按合同规范，按程序，全部以书面文件形式沟通。特别是有关设计变更涉及到造价的方面，经建筑师或设计师发出指令，施工单位按合同约定时间提交变更造价后，可能到工程结束时才会有项目经理指令结果。有了建筑师指令，就有了依据，按合同规范办事，文件如未及时批复，为了赶工期，可以考虑先施工，造

价顾问公司也会按合同规范实际考虑按比例支付变更增加工程进度款给施工单位。工程结束竣工结算，按合同一般是竣工后24个月内完成。不必担心结算款的支付，只要施工单位做好整个过程的一切书面记录并发送到了各相关单位，工程款一定会按合同支付。不存在不付款，一切按合同办事，按规范管理，不存在人为的可行可不行的行为。他们是按规范管理，我们也要有较成熟高效的团队进行规范管理，否则无法适应他们的管理模式。

我们知道，管理是一种制度，不唯人，不唯上，靠制度办事，但制度要透明；管理是一种规划，没有事先的计划临时抱佛脚，工作决不可能有条不紊；管理是一种分工，分工就要授权，各负其责，以产生长远的效率；管理是一种程序，不能省略，不能以简化管理为借口，忽略管理的步骤和过程；管理是一种标准衡量工作的好坏，工作绩效的客观标准；管理是一种执行，没有严格认真的执行，管理只是空口号。管理必须规范化，有效地执行，才能产生良好的效率，一个企业有一个务实创新，意识超前，机制灵活，不断学习，不断适应的优秀的团队，执行规范的管理，这个企业一定会走向成熟。

规范管理，可能会对你的工作增加强度，但却省去了很多人人为的障碍因素，我认为规范管理的工程好做。然而规范管理有些人一开始会很不适应，产生抵触心理，主要原因是以为对他的约束，而没有看

到规范管理能产生更大的效率。个别人一接到新的文件，新的规定时，无可适从，或根本不当回事，产生消极的心态，而我项目部恰恰相反，认为应该马上学习、适应、实施，尽快产生效率。所以我们有句管理名言：“积极的心态像太阳，照到哪里哪里亮，消极的心态像月亮，初一十五不一样。”

#### 四、关于规范管理中成本核算的运作理解和认识

根据集团公司的“创办一个成熟的企业”的战略决策，为公司上市打下良好基础，要求对工程项目进行成本核算，这是集团公司的统一战略，我认为这是一件好事，目前我项目部正在按集团的统一部署，积极面对，对工程项目进行成本核算管理。我认为，我们项目经理要把视野拓宽一些，公司上市对我们的事业具有深远的意义。公司上市后，企业品牌对我们的业务发展，工程投标都有帮助，一定会提高中标率。在市场经济的大环境下，很多企业为了做大做强，尽可能把企业推向市场，因此，公司上市是不可逆转的潮流和企业发展的方向。公司上市就必须规范规范管理，而成本核算是规范管理中最重要的一环。所以必须积极面对。

我项目部关于对成本核算，近几个月经过与集团财务部的沟通与学习，目前正在有效的管理运行中。原来担心的会增加大量成本的问题基本不存在，与原建筑行业开具总

造价税票的费用相抵可能略有增加，但是应该在可接受范围。如果项目班子不健全可能还能起到更好的成本控制作用，对个别项目部预防资金的流失和材料的有效控制和管理有可能会做得更好，产生更大的效率。

我认为，成本核算是规范管理的重要环节，每个想做大做强，想上市的公司迟早都要实行的，我们很多同行也可能马上要进行了，所以，我们只有面对，去适应，只要用心做事，一定会做好的。

#### 五、建议加强机关与项目部的坦诚沟通，促进规范管理，为创建成熟企业而奋斗

有这样一桩秩事：美国作家领导力大师沃伦·本尼斯想采访休斯敦交响乐团的著名指挥家塞尔吉·科密申纳，可很长一段时间，塞尔吉都拒绝接受采访。数个月后，沃伦总算与乐团的两个音乐家取得联系。当被问及塞尔吉是一个怎样的人时，他们回答：“非常了不起。”然而当被问及为什么时，他们犹豫了。最终他们说：“他不会浪费我们的时间。”

短短一句话，道尽多少人心声！时间，太宝贵。身为企业领导者兼管理者的你，忙着应付如狼似虎的对手，忙着寻找才华横溢的员工……好不容易到机关办件事，自然希望能得其所想，不料上下跑动，费尽力气，一个上午一事无成，自然沮丧，情绪失控，导致出现不和

谐因素。

对目前集团机关的规范管理，我在这里提几点意见和建议：

1、一直以来，公司对机关的定位我的印象是服务型的团队，也就是为下属项目部能够起到服务的单位，有规范的办事程序。多少年前，工程技术部还设有项目经理和外来办事人员的专用座位，有机关人员帮助办理相关手续，一时口碑非常好，给项目经理有家的感觉，公司凝聚力非常强。我觉得应该继续发扬。建议设立办事一条龙服务窗口。

2、建议加强机关与项目部坦诚沟通，把基层项目部与集团机关存在不和谐因素消灭在萌芽状态，发现问题及时处理。

对工程信息的对口归属管理进行有效的沟通、调解，不能意气用事。对存在有异议的业务信息采取恰当的方式再分配处理。机关印发的对工程管理和业务管理的规章制度应及时发送或通知到各项目部项目经理，统一思想很重要。使集团机关与项目部坦诚沟通，实现团队目标，避免机关有文件，下属生产第一线不知情，造成不必要的时间浪费和不和谐因素出现。

3、关于成本核算，建议财务部组织项目部有关人员进行有效培训，讲解运作方式方法，消除项目经理的疑虑，提高项目部的财务管理人员的素质，也有助于集团财务部的工作。

4、为了提高办事及工作效率，发扬诚信、共赢、和谐的企业精神，

公司主管领导出差时，对机关各科室或其他领导应适当授权，有效率地办理相关文件的签署和工程款中的材料、人工费的支付签发，对信誉好的项目部也可酌量考虑先办后补手续的程序。每项新的制度出台都应该有一定的磨合期和过度期，特别是现在进行成本核算，收到过往工程款的支付申请，由于基层项目部对财务管理业务不太熟悉，财务部应该帮助项目部提出解决方案，项目部经理或办事人员也应诚信对待。

5、公司确立上市目标，在资本运作上公司的人才是否能跟上，对资本市场的风险是否有预测方案。上市后我司的主营业务的重点在哪方面，是否有新规划，对基层项目部有哪些指导性意见，在装饰装修业务方面是否有更大的市场竞争力及政策优惠条件。建议尽快与各项目部沟通。

集团公司提出，深装集团的发展与市场的发展规律相统一，深装集团的员工行为要与深装集团的管理标准相统一，职能部门、分公司、项目部的过程运作要与深装集团的规章制度相统一。这要靠大家的共同努力，机关与项目部要互相理解，互相尊重，坦诚沟通，达成共识。为创建成熟型百年老店企业，为我们的事业而努力奋斗。👍

# 赢在企业文化

何育文

在今天的“三统一、严管理”大会上，我演讲的题目是《赢在企业文化》。昨天，在与英国皇家建造师吴雪峰先生的讲课互动中，我抛出一个“把红旗插到山顶上”的话题，吴先生的精彩回答，这也为我今天的演讲奠定基础，又多了一位大师的观点支持。

大家都说，赢在市场，我为什么要说赢在企业文化呢？它的理论依据是什么？有哪些实践经验？一个企业的企业文化，一本书，一期杂志，一篇文章的影响力到底有多大，智者见智，仁者见仁，众说纷纭。毛泽东同志说过，没有文化的军队是愚蠢的军队。又说，一张报纸就

是一个集团军。可见，文化的重要，喉舌的重要，宣传的重要，传播媒体的重要。

从理论层面上说，企业文化是一种管理哲学。清华大学张德山教授提出的企业管理三个阶段，第一个阶段是经验管理，利用已有的经验、程序、技术，手把手传下去。这个阶段靠的是传帮带，员工是被动的。第二个阶段是制度管理，把好经验、标准工序，以制度的形式固定下来，并建立监督、考核制度，强化奖惩力度，形成一个有序化制度管理模式。这个阶段靠的是制度约束，奖惩激励，员工是被制约的。第三个阶段是文化管理，利用经营

理念，行为模式灌输，精神激励，培养员工的自觉意识，这个阶段靠的是引导员工主动性，融入企业团队精神，自觉把关，员工是自觉主动的。把文化管理作为企业管理的最高阶段，让员工认同企业文化，用企业文化理念，规范员工的基本思维和行为模式，形成共同的价值观和企业文化品牌。

深装集团汪董事长在多次会议上指出：末流企业是靠机会取胜，三流企业是加工取胜，二流企业是靠营销取胜，一流企业是靠文化取胜。就是要我们从思想观念上，树立文化意识，靠文化管理，靠文化取胜，才能跻身于一流企业的行列。

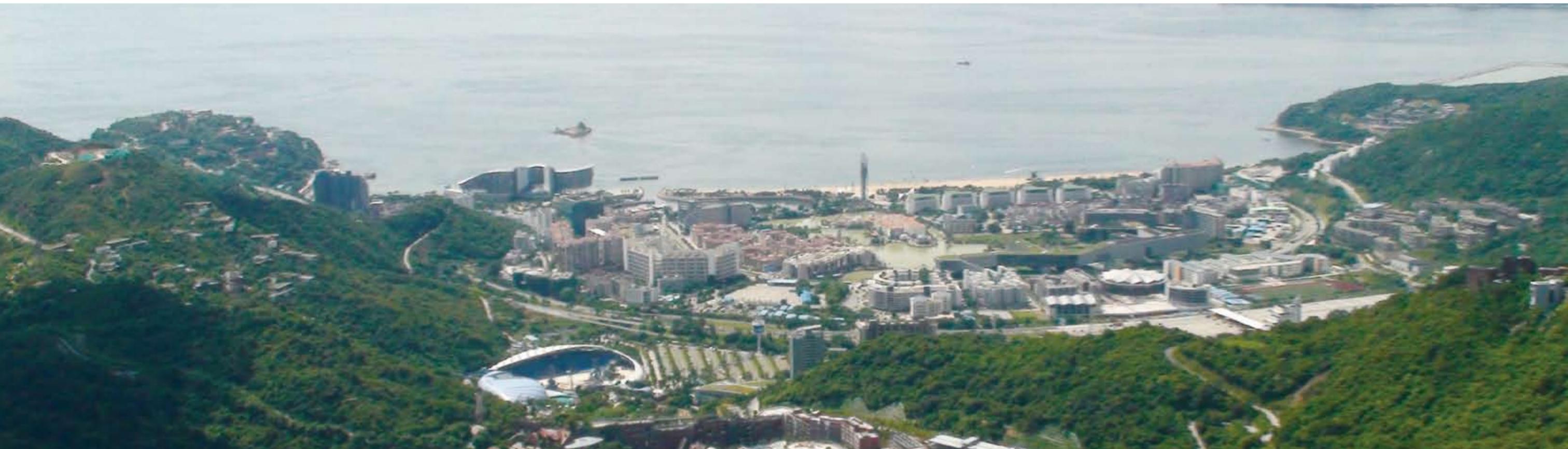


《南方日报》2010年7月8日第五版刊登了《2万民企靠文化点子赚足金》，据专家称：广东人均GDP超过5000美元时，文化企业将迎来发展黄金期。它告诉我们一个信息：未来的时代，是新经济的代

表——无碳排放的时代，民营文化企业占重要的位置。那么，我们装饰行业的企业文化，就应着手研究低碳，逐步向无碳排放看齐。企业文化要成为企业内部管理体系的战略库，在市场经济竞争非常激烈的

环境中，才能起到不可替代的提升核心竞争力的作用，引领企业走向行业高端。企业能赢，赢就赢在企业品牌，胜在文化。

从实践意义上说，企业文化是一种无形资产，含金量极高的企



业品牌附加值，是企业可持续发展的核心动力机制。打造百年老店如此，创办一个成熟的企业同样如此，都是以文化的张力，把企业做大做强，有核心竞争力。它的实践性在于紧紧结合企业实际，符合本企业自身发展的特点。譬如，红旗插到山顶上，就是我们企业的文化品牌。它最早出现在一个工程洽谈中，深装集团董事长汪家玉说：“搞工程就好像打攻坚战，不仅要有打胜仗的信心，而且要有足够的精兵强将和精良的装备。如果甲方给我们一个公平的参与战斗的机会，我们有信心、有实力、有把握把红旗插到山顶上，用这个工程的全面胜利来体现我们深装集团的真正价值。”这是很普通的谈话语言，却又是很经典的文化主题。我们及时捕捉机遇，利用《深装集团》报刊、板报、工地标语、宣传栏等，大肆宣传，高高地举起“把红旗插到山顶上”这面旗帜，并确立为企业精神，树立了军人转身的文化品牌。就是这面旗帜，使深装集团拿到了“市场通行证”，多了一个克敌致胜的法宝。在全国诸多工程承接中，均靠“把红旗插到山顶上”的旗帜，引领企业走向成功，赢得了市场。在《红旗插到山顶上》纪实文章中，有这样的评述：“红旗插到山顶上”，不仅表达了深装集团必胜信心，也展示了企业强大的综合实力和战略目标，还成为甲方对各项工作提出要求的一个标准：红旗插到山顶代表胜利、代表效益，要用实际业绩证明自己！文章最后用“红旗插到山顶上，效益拿回企业来”作为结束语，让人久久不能忘怀。这似对联，又不是工整的对联，但它很实

用，伴随着深装集团走过了艰苦创业的年代，让我们胸中的旗帜飘扬起来。

中国的文化博大精深，企业文化必须认真研究，要有自己的特色文化。我们深装集团的企业文化很多，最具特色的就是转身文化。它贯穿着企业发展的三个阶段。第一个阶段：军人转身——转业到地方拓荒创业，大胆尝试“一企两制”的两条腿走路，在“不找市长找市场”的市场经济大环境中，敢把红旗插到山顶上。第二个阶段：体制转身——国企改革，实行全员持股，承诺员工三年不下岗。民营企业，发展靠自己，市场打拼靠“创过程精品”。第三个阶段：产业转身——以“创新创业”为主题，以“创办一个成熟的企业”为总目标，以“企业文化管理”为导向，推动企业产业化建设，实现企业产业转身，走向成熟的道路。

企业文化与企业报刊有多大联系？企业报刊是企业文化的重要组成部分，是企业文化的最佳表现形式。《深装集团》报刊敢于用《实施企业问责制》与企业的岗位责任考核捆绑在一起，跨越了行政管理职能，拓宽了企业文化发展渠道。《努力创办一个成熟的企业》与深入学习实践科学发展观活动紧密结合在一起，得到深圳市委副书记王穗明的高度赞赏。《深装集团》杂志刊载的《制度管理要突出人文精神、文化管理要重视制度原则》、《企业文化与员工管理》、《发展靠自己》、《责任是做人的基本准则》、《吹响第三次创业进军号》等，也极具感召力和渲染力，我们是用杂志媒体把企业文化理念，灌输到员工的

思想观念中，获得企业文化认同和观念上的转身，带来企业三大转身成功。同时，也引起《人民文学》、《中国监察》、《中华建筑报》、《中国建筑报》、《中国建筑装饰》、《广东建筑业》、《特区经济》、《深圳特区报》、《深圳商报》、《深圳法制报》、《深圳企业》、深圳电视台、“深圳政府在线”等社会媒体各方的垂注与互动，扩大了社会影响力。

在市场打拼的日子里，深装集团赢得市场，贵在文化。为什么这样说，大家知道，我们的工程遍及全国各地，颇具点多、面广、线长的特点，靠什么来推广企业文化，让员工学到更多的专业知识，交流市场信息，掌握政策规范。靠的就是《深装集团》报刊充当出色的擎旗手、助推手、吹号手的“三手”作用。我们注重三位一体化，过程精细化，管理系统化，文化特色化。突出严管理，包括严格执行制度，严格规范管理，严格过程精品把关，严格监督检查，严格成本核算，严格三级考核。形成了把思路变制度，把制度变行动，把行动变效益的“三变工作方针”，优化了机关岗位职能的导向服务、跟踪服务、代理服务“三项服务”机制，全面推进董事会考核经营班子，经营班子考核职能部门，职能部门考核员工的“三级考核”制。实行工作与岗位挂钩，岗位与责任挂钩，责任与效益挂钩，效益与分配挂钩。我们从企业文化管理角度，不断提炼和深化经营理念，力推创新纪录，创新企业品牌，创新效益，创新过程精品，策划了《创过程精品》专刊，成了深装集团各个发展时期不可或缺的动力机制。

《深装集团》从报纸到杂志，已有十几年了。它有很多亮点值得大家一读，值得大家共同推广。用行话来说，《深装集团》杂志，有一种浓浓的书香味，是一幅用匠心与情感交织在一起，勾勒出翰墨飘香的文化壮锦。它足以把读者带入超然物外的艺园品味。概而论之，在“经营动态”栏目中，有你们项目经理的足迹，是你在市场拼搏经营的缩影；在“设计精品”栏目中，有设计师们的智慧，有施工人员挥洒的汗水；在“信息快报”栏目中，布满了深装人的工程奖牌和人文荣誉；打开“爱心视窗”，情感的波澜，叠浪起伏，爱心的春风，扑面而来。可看到《抗震救灾的带头人》的高大身影；可欣赏《共同谱写爱的乐章》的爱心旋律；可聆听《一个普通党员的心声》的心灵呼唤。人们永远不会忘记汶川、玉树地震的援手；《历史永远不会忘记》奉献爱心的人。《让爱永驻》引吭高歌，《关爱、感恩、回报》催人泪下。我们

读着这些文章，心灵在震撼，心絮在飘逸。中国建筑装饰协会马挺贵会长看了《深装集团》这本杂志，对汪总说，汪总呀，你们《深装集团》的杂志办得不错，能不能给中装协的其他领导都寄一本，汪总愉快地接受了这“褒奖”般请求。深圳市装饰行业协会何文祥会长在2009年年终总结会上对胡文斌副总裁说，你们《深装集团》杂志办得很好，很有特色。接着贝文丽秘书长要求协会编辑人员与《深装集团》执行主编联系，学习取经。深圳市福田区“两新组织”工委顾正华副书记评价说，我是第一次看到企业出“抗震救灾专刊”的，办得很好，很感人。胡文斌副总裁把《深装集团》杂志拿到万宁神州半岛样板房展出，甲方看了感到很惊讶，“没想到你们还有杂志，企业文化搞得那么好。”是的，《深装集团》杂志是有业绩、有成果的，连续两年被评为“深圳市十优企业刊。”这在同行业中占有一席之地，是叫得响，

拿得出手杂志。但这远远不够，我们离文化管理的目标相差甚远。因此，要培育企业文化品牌还要靠大家的智慧，用好企业文化品牌还要靠大家来共同维护。具体说来，就是要用大家手中的平台，以杂志为媒介，向你的身边人推荐，向你的客人推荐，让更多的人认识深装，了解深装，结盟深装。如此循环，我们的朋友就会遍天下，深装品牌就会誉满市场。

《深装集团》杂志是企业报刊大河的一滴浪花，在奔腾的激流中闪烁着一缕春晖，一剪春燕，一曲春歌，辉映着企业文化的壮丽诗篇，滋润着企业文化绽放春色。我们的口号是：大家行动起来，把《深装集团》刊物推向市场，企业文化一定能赢，也一定会赢。👍



金灿灿的果实。

# 三统一、严管理，形成二个拳头 实施“五·二战略”，坚定不移地 向成熟的企业迈进！

——在2010年格兰云天“三统一、严管理”工作学习研讨会上的总结讲话

汪家玉

同志们：

深装集团2010年“三统一、严管理”工作会议的全部议程在与会者的共同努力下，全部进行完毕。

机关部门领导和一线业务经理、项目经理，通过两天的学习、培训和研讨，通过112人用各自的聪明才智集体参与，对2010年深装集团

“三统一、严管理”特1号文件进行了共同建言集体答卷。

昨天朱总对特1号文件进行了详细的介绍，各职能部门从各自



的专业角度提出了专业的分析和见解。英国皇家建造师吴雪峰从甲乙双方关系上对我们如何规避风险做了提示和分析。今天上午我从市场变化、找准定位发展上提炼归纳了十个方面的装饰行业市场的变化和如何定位的问题，抛砖引玉，之后的小组讨论会上大家踊跃发言，纷纷把各自在市场中遇到的问题提了出来，非常好。能提出问题就相当于把问题解决了一半。小组讨论分为三组，共112人参加，提出了33个问题，我们归纳了一下，分为八大类，分别是：财务成本核算、材料统一采购渠道、工程项目决算、工程人员管理、项目经理考核、劳务问题、经营招投标问题、机关服务与办事方面的问题。先是公司经营班子成员针对以上的问题，一一进行了研究、分解、归纳和互动解答式的总结。我现作整体式的会议总结。

2009年是极不平凡的一年，2010年是经济形势更为复杂的一年，是保持经济平稳较快发展，加快转变经济发展方式的关键一年。对我们公司来说，2010年也是极为关键的一年，也是企业进入企业发展的第三个阶段，即企业战略发展的第三阶段“创新经营”的第一年，我们任重而道远。对2010年企业发展思路，在“创办一个成熟的企业”与“创新创业”的大方向下，大家在结合“三统一、严管理”

工作会议上的研讨和提出的宝贵建议，归纳成四点作为此次会议的总结：

## 一、有“统一”才有形象，有“团结”就是力量

没有规矩不成方圆，统一是团结的象征，团结就是优势互补，有统一有团结才会得到胜利。

翻开中国的历史：统一度量衡制，奠定了秦朝的富强；秦始皇统

成强大的光热，从而形成强大的能量。我们深装集团这次在格兰云天的工作会议上行成了深装集团的发展要与市场的发展规律相统一；深装集团的员工行为要与集团的管理标准相统一；职能部门、分公司、项目部的过程运作要与深装集团的规章制度相统一。这“三统一”的确定，就是企业的发展定位，就是深装集团品牌的整合，就是企业市场竞争力的核心。我们一定要把这“三统一”的规定落到实处，有效



一六国，结束了战乱纷争，统一了文字，促进了社会的文明与发展。

对企业来讲，一个关于灯光与激光的话题成为了大家讨论的热点：一个没有标准的企业，其发展路径会如同灯光，在照向远方的过程中会逐渐发散并减弱；而一个有明确标准的企业则如同激光，它不仅具有良好的方向性，更具有高度的集中性，能射向前方的过程中聚

的推动“三统一”工作的落实开展。

## 二、突出一个“严”字

俗话说，“严师出高徒”。老师严，学生方能成才；师傅严，徒弟才有高招。这是突出一个“严”字。

企业要“严格责任原则”，即“无过错责任原则”，这是科学管理中经实践证明、行之有效的原则。这

原则符合我们的岗位责任制，符合我们“不仅要把工作做了，要力求做好”的工作原则；符合我们的“谁出错，谁买单”的奖罚原则。这也是突出一个“严”字，企业才能规范运作，持续发展。

中国古代军事家孙子练兵，他严格要求，违反军令者，当斩！即使是国王宠爱的妃嫔，也不例外，这在孙子兵法中是一段佳话。

美国国防部长麦克纳马拉有一个小典故。五角大楼那些当官的，开会常常迟到，官越大越是。有一次，麦克纳马拉通知上午八点半开会，时间到了，会议室空无一人。麦克纳马拉一秒不差走上主席台讲话，十分钟后方有几个人来，半小时后，他讲完话，立即宣布散会。从此开会，没有一个人敢迟到。

海尔董事长定了一条规则，凡领导团队的人迟到一分钟，罚款100元。有一次，他开会迟到了八分钟，他先交了800元罚款，开始开会。突出一个“严”字，逐渐形成了全企业人人守时的好风气。

无论是“严格要求”、“严格管理”、“严格贯彻”，还是“严格规章制度”，全是突出一个“严”字。可见“严”字的重要性了。

我们企业在哪些地方该“严”呢？深装集团主业与产业园工厂化配套当严，深装集团资源配置使用管理当严，企业的“三变”工作方针该严。决策者一定要有思路，当严；副职应关注把思路变为制度，当严；经营班子、职能部门，把制度变为行动，当严；全体员工把行动变为效益，与分配制挂钩，当严！岗位责任设置，三级考核，当

严；创过程精品，当严；机关三项服务，当严。2010年的特1号文件已作出了明确的规定和具体的制度创新，我们必须向制度创新要空间，要动力，把制度优势转化为企业发展优势，形成有利于科学发展的体制和机制。人人都要懂得企业管理不严，就是对股东的伤害，为此要求做到事前有决策、事中有检查、事后有考核，严格要求，那么，我们还有什么工作做不好呢？这就是我讲的突出一个“严”字。

### 三、形成二个拳头

“形成二个拳头”，是指当前我们企业要搞好两个方面的重要工作：一是主业的发展，二是企业的上市准备工作。具体的说，一个拳头是指集团产业升级，产业园建设，工厂化施工，构件化装配，努力使产业结构得以调整和提升；一个拳头抓围绕企业规范运作，相关制度的建立和调整，准备上市的全方位的基础工作。形成二个拳头，相互照应、配合出击，在市场经济中更有潜力，更有效益。

董事会已对这两方面的工作做了一些安排，调整了人力物力。董事长主抓企业的发展战略和资本的运作；总裁主抓产业园建设与主业发展，整体指挥；经营班子主抓经营运作，市场开拓，精品施工生产；机关抓服务，为生产一线统筹、协调、保障。这两方面的工作要齐头并进，统筹运作，使“1+1”的合力大于“2”，这便是二个拳头。

这二者的关系是相辅相成，相互促进的。只有集团的效益好了，



卓越世纪中心工程。

才能给产业园建设以更强有力的支持与保证，才能为产业园的部件生产销售扩大销售平台，使之成型，上规模、上效益；反过来，也只有产业园建设好了，配套生产基本完善了，才能使深装集团的主业从管理、质量、文明施工、经营成本，做大做强才有可靠的保障，我们方能步上装饰行业产业化大道，更好的促进企业的规范运作。二者缺一不可，必须同时抓，同时出击；使企业整体实力有一个大的飞跃！

这两个拳头是2010年工作中的重点，要特事特办，快出成绩！

### 四、实施“五·二”发展战略

围绕企业的发展战略，提出四个方面的要求：

#### （一）“五·二”战略的三项基本要求

在深装集团二十四年的发展过程中，已历经了二次大的阶段性创业。第一次是“开拓创业”，从“一企两制”到第二次“稳健创业”并制定了“创办一个成熟的企业”的战略决策，都取得了成功。

开拓创业是我们的基础，稳健创业是我们持续发展的成功实践，创办一个成熟的企业是我们长远的方向，是国际国内经济形势发展的要求。深装集团从2010年开始，进入新的征程，进入深装集团发展的第三阶段，这就是创新创业！

创新创业是形势发展的需要，是企业持续发展的必由之路！

围绕创新创业，董事会提出三项基本要求：

第一、以新型工业化的思想改造传统的装饰装修行业。

传统的装饰装修，是一个以手工操作为主，现场运作的劳动密集型行业，它已落后于形势，不能满足快速发展市场的要求，达不到节约资源绿色环保的标准，满足不了业主的需要，必须创新，否则是没有出路的。创新创业，就是要以新型工业化的思想改造传统装饰行业，走产业配套化发展之路。思想新、发展之路新，企业增长方式新，新就新在这里，创新就创在走一条以前没有走过的发展之路！

第二、总结提升、创新发展是创办一个成熟企业的动力。

就是要保持和继续发扬深装集团多年行之有效的经验，开拓创业、稳健创业、“一企两制”、三变工作方针、过程精品、三级考核、企业文化建设、把红旗插到山顶上的拼搏精神等等，是在当时的企业经营实践中总结提炼出来的成功做法，现要与时俱进，要结合新的目标、新的内容，在这些成功的经验基础上更要创出新的内容、新的标准、新的做法。创新创业是创办一个成熟企业强有力的措施，不竭的动力！

第三、就是要进一步解放思想，与时俱进、立足创新，以新的姿态、新的业绩证明自己、去迎接新的挑战！

创新是一个民族进步的灵魂，是一个企业发展的动力。各级领导班子要致力于创新，各位员工要致力于创新。董事会发展思路要创新，决策和举措要创新。经营班子指挥与管理要创新，贯彻与考核要创新。



深圳东部华侨城茵特拉根酒店工程。

五套班子协调运作要创新、机关三项服务要创新、全体员工岗位责任制要创新、思想观念要创新。

温总理在视察一家深圳企业时强调：只有创新才能抓住机遇、占领市场，企业才能更加兴旺发达。我们领会温总理的讲话精神，要把握两点：一是突出深圳人的敢闯敢试精神的“创”，要在激烈的环境中敢闯敢试敢拼搏，敢于创新，敢于负责。“创”就是敢于走前人没有走过的路、敢于做前人与自己没有做过的事。二是突出“新”，要在干事创业中有新的突破、新的目标、新的追求、新的效益、新的奉献，做到人无我有、人有我新、以新取胜！

为了保证“创新创业”取得成果，董事会向经营班子、向全体员工提出“五·二”战略思路。“五·二”战略就是五个方面、每个方面两项具体要求与任务。以“三变”工作方针为指导，把思路变为制度，把制度变为行动，把行动变为效益，不断实践，不断总结，不断改进与完善，胜利属于深装集团！

## （二）“五·二”战略的主要思想

第一、把准两大主题思路，即“创办一个成熟的企业”与“创新创业”两大发展思路，一切工作以这两大主题为中心，严格要求自己。

第二、把准两大管理思路，即企业“规范管理”与过程精品管理。一切从制度出发，一切从严着手，一切为精品服务。

第三、把准两大效益思路，即充分创造企业“有形资产”与“无形资产”效益的思路。经营班子任重而道远，要肩负起创经营效益的责任。每一位员工，都要关注企业这两大效益，努力提高自己的综合素质，为创效益而努力工作。

第四、把准两大转变思路。一是“经济结构调整与转变”，二是“经济发展方式调整与转变”。

经济发展要转型，这就需要调整与转变，这是目前国家经济的大政方针，也是企业适应市场、持续发展的大政方针，我们应给予充分的关注。

就建筑装饰行业来说，经济发

展方式不再是单一的依靠市场接工程现场做工程，而是要以产业化发展方式为目标，工程配套发展部件化生产为手段，既有工程，又有配套工厂给予支撑，实行工业化流水式作业，化解施工过程中的风险，提高工程含金量；多元化发展，既有内装外装的广阔市场，又有产业生产园区，形成立体式生产链，快速稳健促进经济发展。

广东省省委书记汪洋同志在广东省一系列会议上、一系列重要讲话中都反复强调，他说“广东不做世界打工仔，我们要有自己的经济结构、要有自己的核心技术、自己的经济发展方式”，要“立足于科学发展，立足于自主创新”。这是广东省第二次改革开放的主题曲，我们要从这个高度来认识我们企业的“两大转变思路”，推进企业两大转变！

装饰行业产业化之路是一个发展方向，意义十分重要。将进一步将现场测量、工厂化加工制作转化为模块化、标准化生产制作的工业化生产方式，实现个性化、艺术化、优质化要求的技术发展道路，并逐步向产业化方向发展。工厂化的生产能力，产业化的生产水准，将成为装饰企业在市场的立足点，将成为装饰企业的核心竞争力，关系到工程质量、工期、绿色环保，关系到成本核算等诸多问题，这是市场新的需要，这是形势新的挑战，我们必须跟上这个需要，我们必须迎接这个挑战！

第五、把准两大发展思路。一是把准市场的发展，解放思想、更新观念、与时俱进，建立起好学上

进的知识型团队，卓越绩效体系的管理型团队，高素质人才的专业型团队，敢于创新的拼搏型团队，永不落后于形势。二是把准装饰行业的快速发展，调整产业结构，确保产业升级，保持装饰百强企业的前位序列，为立足在装饰行业第一军团的位置奋力拼搏！

## （三）2010年的工作重点

贯彻“五·二”战略思想，面对2010年更为复杂的形势，深装集团2010年的重点工作有五个方面，可以把它概括为我们工作中的“五个着力”：

第一，着力办一个成熟的企业，这是我们企业的长远目标，发展方向。每一个人，每一件事，都要以“成熟”标准要求自己。

第二，着力抓住两大主题，落实两大效益，以实际业绩证明自己。

第三，着力推进产业园建设，加快两大转变与提升。

第四，着力加强经营班子贯彻力，抓好三级考核。

第五，着力贯彻执行岗位责任制，提升三项服务。

这五个方面的重要工作要花大力气，要落到实处。领导、负责人，要移前领导，移前管理；生产一线领导，一线管理，解决实际问题，取得实际业绩。

## （四）要在实践中打造人生价值

反对“不作为”已成为中央的一项重要政策。“不作为”用我们企业管理的话说，就是没有完成岗位责任制，也许，工作是做了，但没有做好，没有业绩证明自己。当一天和尚撞一天钟，说不出在哪一

方面有具体的成绩、有所建树。不作为的公务员混不下去了。同样，不作为的企业员工，特别是管理团队的成员，照样混不下去了。不作为辜负了企业的希望，对不起股东的信任。

人生好似一幅画，只有精心画好这幅画，才能突出它的价值。人生又是丰富多彩的：

第一彩是“一张白纸”。工作，人生，就如一张白纸，要努力在这张白纸上画出最新最美的图画。工作、岗位是由自己决定的，人生道路与人生业绩也是由自己画的。从“白色”起步，还意味着创造人生，永不骄傲，永不固步自封，要与时俱进。

第二彩是“深色的历程”。历史是自己写的，要写下浓浓而精彩的一笔，如白纸上的黑字，抹不去、擦不掉，永载史册，让人们记住。

第三彩是“红色的果实”。红色是喜庆，红色是成熟的标志，红色是你的思想与人品的光辉，鲜艳夺目，受人尊重。

人生有此“三彩”，不虚此行了，对自己、对家人、对企业、对社会有所满意的交待了。各位员工，要按此“三彩”，严格要求自己，不断奋斗吧！

深装集团的发展目标：是力争在三年之内成功上市，具体是从规范运作，调整产业结构，转变经济增长方式，走建设低碳深装的发展之路，推进绿色环保，在装饰设计、材料使用等低排放、低能量、低消耗的生活方式上加大科学研究和技术支持，提高深装集团的市场竞争力。

董事会现正在着手制定深装集

团2011—2015年的五年发展规划，这是深装集团未来五年的战略蓝图和行动纲领，规划正在调研、制定之中，请大家积极建言献策，能为深装集团长远发展作出贡献。

同志们，各位项目经理，各位员工，“三统一”是我们工作的前提，行动的准则。有了统一的对市场发展变化的认识，我们才可能有市场的主导行为，才有更多的市场份额。在管理体系中，有设计、施工、物业、保洁、保险、劳务等资源的配置，有成本核算和事业部的考核，这都是我们有利的资源，要利用好这些资源。有了统一的思路，才有统一的行动。在规章制度上有了统一标准，现都集中在2010年的特1号文件上，在公司的各层面上既有明确规定，又有具体内容，更有操作方法。有了对企业发展的统一认识，我们才有统一的凝聚力，才有可能是一个有战斗力的团队。这“三统一”既是严管理的前提，更是规范运作的需要。市场要求一个严字，时代发展呼唤一个严字，企业管理必须从严运作。严字是企业管理的灵魂。这次与会者都是从关心深装集团的长远发展、关心创新创业的战略目标来参与研讨会的。特别在规范管理上，按“三统一、严管理”的标准，用两天的时间做出一份集体的答卷，会议之后大家都要回到各自的工作岗位，希望与会者都能带着这份“三统一、严管理”的集体答卷到市场一线共谋发展，合作共赢，步调一致，开花结果，就能得到胜利！



副总裁胡文斌主持大会。

## 深装集团召开“三统一、严管理”工作学习研讨会

■ 吴巧平

建设学习型的企业是深装集团一直以来孜孜不懈的追求。在深圳市建筑装饰（集团）有限公司二十多年的发展过程中，每逢企业发展的关键时刻，都要召开一次重要的工作研讨会议，总结工作，研究形势，制定目标，促进企业发展跃上一个新台阶。这已形成一个传统，如1998年小梅沙“三变方针”工作会议、2005年珠海“管理三性”工作会议、2007年深圳东部华侨城“创建过程精品”工作会议，皆收到了很好的工作效果。

为全面贯彻公司股东会第八次会议决议精神，把严格管理、规范管理思路落实到企业与项目管理过程中，实现“创办一个成熟的企业”和“创新创业”两大目标，2010年7月17日—18日，深装集团在深圳格兰云天大酒店召开了“三统一、严管理”的工作会议。深装集团董事长汪家玉、副董事长兼总裁朱飏、监事会主席钟应年以及经营班子全体成员出席了会议，公司机关部门以上领导及分公司、办事处负责人和来自全国各地的业务经理、项目经理等共120多人

参加了会议。会议由深装集团董事、副总裁胡文斌主持。

7月17日上午朱飏总裁对深装集团五套班子共同制定的2010年特1号文件《认真贯彻落实股东会、董事会决议精神，开拓创新、严格管理的若干决定》（讨论稿）进行了详细的介绍，集团各职能部门负责人从各自的专业角度如自主经营、工程管理、招投标管理、安全管理、行政管理、设计管理、劳务管理、财务管理、企划管理、成本核算管理、企业文化等提出了专业的分析和见解。17日晚上，英国皇家建造师吴雪峰对在新形势下如何处理好甲乙双方关系、如何规避风险作了精彩的演讲和互动答疑。

18日上午，集团董事长汪家玉作了《分析市场变化，找准定位发展》的专题发言，汪董事长从集团今后的发展战略和思路，从集团定位、外部条件、自身优势、发展目标及观念转变等方面作了详细、客观的分析，董事长从装饰行业市场变化、找准定位发展上归纳了十个方面的市场变化和如何定位的问题，并

给与会人员详细解读了“三统一”的内涵：深装集团的发展要与市场的发展规律相统一；深装集团的员工行为要与集团的管理标准相统一；职能部门、分公司、项目部的过程运作要与深装集团的规章制度相统一。

之后是分组讨论会，小组讨论共112人参加，分为三组进行。小组讨论会上大家踊跃发言，纷纷把各自在市场中遇到的问题和好的建议及意见提了出来，共提出了33个问题。18日下午，以朱飏总裁为首的公司经营班子成员针对以上的问题，集体进行了互动解答。之后，项目经理刘富祥同志代表项目经理作了发言。他感谢公司的企业文化和发展平台，集团的企业文化一直对他们项目部起着潜移默化的作用，同时他也提出了一些好的意见和建议。

两天的会议内容充实、时间紧凑，圆满完成了既定议程，董事长汪家玉在会上作了题为《三统一、严管理，形成二个拳头，实施“五·二战略”，坚定不移地向成熟的企业迈进》的会议总结。2010年是极为关键的一年，也是集团进入企业战略发展的第三阶段即“创新经营”的第一年，汪董事长从统一与团结、突出一个“严”字、形成二个拳头、实施“五·二”

发展战略等四个方面作了总结与分析，提出了深装集团未来的发展目标：规范运作，调整产业结构，转变经济增长方式，走建设低碳深装的发展之路，推进绿色环保，在装饰设计、材料使用等低排放、低能量、低消耗的生活方式上加大科学研究和技术支持，提高深装集团的市场竞争力，力争成功上市。董事长提出，“三统一”既是严管理的前提，更是规范运作的需要，市场要求一个严字，时代发展呼唤一个严字，严师出高徒，企业管理必须从严运作。董事长希望，本次研讨会大家都是从关心着深装集团的长远发展、带着一系列的建议和问号来参与学习和研讨的，会议之后大家又要回到各自的工作岗位创新创业了，希望与会者都能带着这份“三统一、严管理”的集体答卷到市场一线共谋发展，合作共赢。

会议在热烈、友好的气氛中结束。通过本次研讨会，大家统一了认识，统一了思路，在执行集团规章制度上有了统一标准，进一步对深装集团的实力和未来的发展充满了信心。



公司领导集体解答分组讨论中提出的问题。

## 深装集团荣膺：低碳杯·2010 中国建筑业低碳行动十大领军企业

■ 周正忠



日前，低碳中国 2010 建筑业与房地产年会在上海隆重举行。这次会由中国人居环境发展研究会、中国职业顾问协会、中国商业地产投资协会、中国绿色建筑工程促进会、中国低碳经济促进会、焦点地产网、焦点建筑网主办的。以“迎接低碳新元年，诠释地产新引擎”为主题的年会。这次盛会，深装集团荣获低碳杯·2010 中国建筑业低碳行动十大领军企业，汪家玉董事长荣获低碳杯·2010 中国建筑业低碳行动十大领军人物，周正忠总工程师荣获低碳杯·2010 中国建筑业低碳行动十大贡献人物，深装集团装修工程星河丽思卡尔顿酒店 1-6 层装饰工程荣获低碳杯·2010 中国建筑业低碳行动十大标志工程。

2009 年年底，哥本哈根国际气候峰会成为全世界的焦点，绿色生态、低碳环保成为当前社会最关注的课题。中国政府也郑重承诺：到 2020 年我国单位国内生产总值二氧化碳排放较 2005 年下降 40%—50%，并在此次峰会上提出了节能减排、环保低碳、建立共有责任的倡议主旨，对全球气候变化作出积极且科学的政策性保障与符合中国国情的战略机制。

当低碳减排正式成为国家责任之时，作为中国经济支柱的中国房地产及家居建材产业，我们必须正视产业的现状。目前，我国建筑相关能耗占全社会比重偏大，在我国新建建筑中，高能耗材、高能耗建筑较为普遍。由此，也能建造能耗、建材部品生产能耗之外，印发更多的生活能耗、采暖空调能耗。同时，随着中国城市化的进展，当中国城乡居民的消费结构从“衣、食”逐步向“住、行”方向升级，生活从生存型向舒

适型转变，对建筑面积、建筑室内环境舒适度等居住条件的要求逐渐提高，将可能导致建筑能耗的持续上升。这是房地产及家居建材行业现在和将来面临的严峻问题。

建筑以人为本。低碳环保是大势所趋、潮流所向，更是地产从业者的肩负使命。未来的市场竞争中，只有低碳环保的物业和绿色节能的建材才能更好的满足消费者的要求，应得社会的认可，适应未来的发展。

此次盛会聚集了政界、企业界、学术界的地产、生态、建筑领域内的专家，与全国房地产业开发商一道，共同探寻低碳地产最前沿的话题，诠释未来市场绿色地产的内在价值，分享国内外绿色低碳建筑先进经验，共商低碳经济时代行业发展前景。

大会同期举办了“低碳杯·2010 中国绿色地产建筑先锋榜颁奖典礼”，表彰了一批在“低碳理念”中进行大胆资源整合和前瞻布局以及积极行动并取得突出成就的建筑和地产领域的先锋领军企业和做出突出贡献的人士，旨在树立地产和建筑业行业新形象，打造低碳地产新标杆，倡导绿色地产消费，引领未来市场。结合倡导低碳环保的国际趋势，焦点地产网、焦点建筑网作为有公信力的媒体，全国倡导房地产建筑及家居建材相关行业以实际行动打造低碳环保产品，构建低碳环保生活环境；全国推荐在低碳环保领域领先的房地产建筑及家居建材优秀示范企业及新技术新材料；搭建开发企业家与家居建材、住宅全装修公司间的沟通平台，提供一次业内交流低碳环保技术趋势的良机。



## 红旗插到山顶上——安徽广电新中心装饰工程系列报道之一

■ 总指导：胡文斌、汪智；策划：朱文龙；撰稿：汪庆平

伴随“长三角”的经济腾飞，在“长三角”的纵深腹地，祖国中部的崛起如同一幅波澜壮阔，气势恢宏的画卷徐徐拉开。安徽省在党中央中部崛起的政策指引下，崛起画卷正奋力挥毫泼墨的时候，深装人的身影早已深深的印在了江淮大地上。从 2004 年起，深装集团领导响应国家号召，带着用装饰促进发展，推动发展，与祖国中部建设共同发展的理念，积极投身于安徽的大建设中，深装人用七年的时间留下了一个又一个建筑装饰的足迹，如独特的书卷形合肥市政务大楼，国内一流的奥体中心—合肥体育中心，天鹅湖畔优雅而立的合肥大剧院，五星级酒店合肥宏瑞金陵大酒店、安徽报业大厦等多项安徽省地标性建筑，在安徽的建筑装饰史上留下了浓厚的一笔。

做装饰的深装人，像是画家，用双手铸就永恒的经典，更像是战士，一个又一个工程，像是一个又一个战场，时间紧迫，来不及回顾，又要赶赴下一个工地，秉持把红旗插到山顶上目标，深装人可以骄傲地说，我们是大地画家，更是另类的战士，艺术家的气息，让我们永远充满激情，充满战士的热血，让我们不管前方多艰难都永远一往无前。

现在的安徽如展翅的凤凰，作为大地艺术家的深装人，正激情澎湃的投身于一座伟大的建筑中，全力奋战于安徽广电新中心的建设。

安徽广电新中心，占地 273 亩，其形若凤凰，展翅欲飞，其主楼高 226.5 米，顶上自立式无线塔 50 米，整高度达 276.5 米，建成将成为安徽省最高建筑。广电新中心 3600 平方米的演播厅，为国内乃至亚洲最大的演播厅，将成为安徽省、全国性的现代化标志性建筑。省广电局新中心基建负责人王良金书记评价：安徽广电新中心是建国以来安徽宣传文化系统建设投资规模最大的项目，建设人员克服工艺复杂、施工难

度大等困难，努力把安徽广电新中心打造成为是安徽精神、世界眼光和中国气派的安徽地标性建筑。

深装集团安徽广电新中心项目部正在施工的多功能演播剧场，其中舞台台口宽度达 36.7 米，是目前国内乃至亚洲最大的电视演播剧场，被誉为“新广电建筑的明珠，凤凰之眸”。面对期望值如此之高的宏伟工程，面临的难度是前所未有的，尽管压力一直存在，挑战一直在继续，但安徽分公司全体员工坚信“把红旗插到山顶上！我们从不惧怕在别人刻意看的地方做工程，我们有信心更有决心一定能拿下最后的胜利。”

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”，深装人从不以过去的成绩骄傲自满，每一次新的征途都是一次新的起点。安徽广电新中心一直力图建设成为“科技、人文、环保”的优质工程，而深装人一直大力倡导“科技、人文、环保”的理念，孜孜不倦的追求，本着以设计为龙头，以工程质量铸辉煌，控制成本求效益，安全高于一切的原则做工程。无数深装人的汗水和心血的积淀，让项目部全体成员敢于面对任何挑战，锻造一支国内一流的管理施工团队是集团领导和安徽分公司领导一直的要求。

七年的风雨兼程，从无到有，大大小小的装饰工程见证了安徽分公司全体人员的成长轨迹，一个个精品工程就是深装人对集团领导的关怀、教导的最好答卷。

汪家玉董事长视察安徽分公司时曾说“要把红旗插在山顶上”，安徽分公司及项目部全体人员坚信一定能把红旗插在山顶上，让这面旗帜随这个宏伟的凤凰形建筑一起凤舞，在凤凰之巅舞动！（待续）

## 深装集团池州产业园为池州市7·13特大洪水灾区爱心捐款10万元

■ 谢欣

7月8日至15日，深装集团产业园区所在地——安徽省池州市遭受强降雨袭击。为妥善安置灾民生活，帮助受灾地区开展生产自救，7月27日当天，池州市贵池区政府举行了全区工商界支援“7·13”灾区重建捐赠仪式。一方有难，八方支援。捐赠仪式在一片和谐热情的氛围下进行。各企事业单位慷慨解囊，为灾区的重建献出自己的一份爱心。刚成立不久的深圳市深装（池州）产业园有限公司为灾区捐赠了10万元人民币，希望灾区人民早日重建家园，共创和谐。



## 一句话新闻（二则）

■ 文辑

◆ 深装集团荣获“2010金蝶十大优秀供应商”，两家企业结成战略联盟，意义非常重大，其口号是：让中国管理模式在全球崛起。

◆ 深圳市举办第十一届深圳读书月重点主题活动“书香鹏城”杯读书楹联大奖赛。征稿截止时间2010年10月15日。

## 会议剪影



刘永华副总裁作严格机关服务管理演讲。



副总裁谭明贵作幕墙工程管理演讲。



工会主席林养作劳动合同管理演讲。



企划部总经理吴巧平作加强品牌建设、强化信息平台演讲。



乔玫作规范工程项目成本核算要点解说。



特邀嘉宾英国皇家建造师吴雪峰作精彩演讲。



分组讨论会场之一。



分组讨论会场之二。



分组讨论会场之三。