

2014年第二期

总第三十八期
2014年05月18日

透视



NEWS

上海同济建设有限公司
Shanghai Tongji Construction Co., Ltd.

◆ 公司组织开展新版内控流程宣讲会

为了加深对2014版内控流程的执行,3月7日,公司对所有在建项目的管理人员进行宣贯工作。各条线主管对项目实施过程中的经营行为、技术质量、进度、安全、资料、行政等方面涉及的有关重要流程和表格进行讲解。

此次流程宣贯,对强化项目部流程意识,提高执行力,起到积极推进作用,也为下一步季度考评奠定基础。



◆ 统一规范项目部视觉识别系统管理及标识标牌管理

为规范并统一公司项目部的视觉识别形象,近日,公司发布《视觉应用要素系统手册》(2014版)及《标识标牌规范手册》(2014版)。



凡新建项目部,施工现场主、次大门、彩旗标语,统一制作的“六牌二图”规范醒目,所有管理人员统一、规范使用安全帽,体现了学院派建筑企业的风采。

下阶段,为提升项目安全管理、文明施工水平和安全管理效能,消除安全隐患,创建文明工地、绿色施工项目,公司将开展安全生产防护设施定型化工作。

◆ 员工导师制即将推行

近几年,公司业务不断发展,项目规模不断递增,每年引进一批批应届毕业生以及社会优秀人才,为了使这些员工能更好地熟悉公司管理制度、融入企业文化氛围,更快地在工作岗位上发挥自己才能、体现自身价值,公司将推行企业员工导师制(师徒带教制)。

◆ “同济建设杯”定向越野赛庆“五四”青年节

为庆“五四”青年节,由同济科技股份有限公司工会主办,我公司承办的“同济建设杯”定向越野赛在东方绿洲拉开帷幕。来自兄弟单位的近100名选手参加此次比赛。

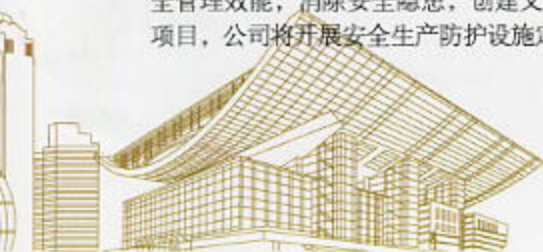
根据比赛规则,从起点出发后,参赛选手将按照地图上的标记,寻找到散布在园内的每个点位和物品,并用手机拍照,所用时间最短者获胜。

冒着瓢泼大雨,大家信心满满的出发,由于心急,道路不熟悉,尽管地图上标明了行进路线,但是一路上仍旧发生了多种状况,不论名次前后,最终,大家都体会到了本次比赛的主题“齐心协力,团结奋进”。



◆ 关爱员工——公司组织全体员工体检

5月19日—23日,公司分批组织全体员工在新华医院体检中心进行全面身体健康检查。确保广大员工能以健康的体魄、旺盛的精力、愉快的心情全身心地投入到工作中去,也彰显了公司“以人为本,关爱员工”的人性化管理理念。



『 2014年第一季度综合考评结果通报 』

根据《2014版内控流程制度》，一季度，公司对7个重点在建项目进行综合考评，通过春节后的流程宣贯会及多次的流程培训，项目部在流程的执行力上有了很大的提高。规范内部管理，整顿施工队伍，提升施工品质。但也有一些项目部在管理上仍存在问题，尤其是对行政后勤、专业分包管理、用电管理上的松懈，在重大危险源的监控、危险源的验证、现场的安全物资管理、养护室的管理、隐蔽工程的管理等方面仍有待进一步提高。现将考评结果通报如下：

序号	项目名称	得分
1	华虹国际大厦	83.9
2	同济城市阳光	83.1
3	奉贤生物医药产业基地二期	80.7
4	科技绿洲	80.5
5	海关学院2标	79.4
6	高桥新城B-4-1地块	75.6
7	高桥新城C-5-7地块	73.3

『 漕河泾科技绿洲项目部
举办施工质量内部观摩学习 』

为进一步提升各项目的工程质量，5月6日，公司开展漕河泾科技绿洲三期一工程二结构砌筑观摩学习活动，各在建项目部组织相关人员现场参加此次观摩。

项目部通过一系列的工程实体参观、宣传画册、标语及标准化工地，充分展示了该项目的特色。此次观摩主题是二结构砌筑质量控制，项目部选用优质施工队伍进行二结构砌筑施工，并加强对施工班组的施工质量控制。

针对二结构砌筑施工，项目部编制专项施工方案，并对参与施工的管理人员和每个作业人员进行施工前详细的现场交底，明确了二结构砌筑工程施工的重点、难点及关键部位的施工技术要求，在大面积施工前采取“样板先行”的方法，经监理、项目部共同验收通过后再进行全面展开。

施工过程中严控各工序质量，在材料的控制方面严把质量、数量、品种、规格验收关。砌块按批次进行验收，外观不得有严重的裂缝，缺棱掉角，几何尺寸偏差控制在2mm之内；砌筑干粉砂浆质量满足设计要求；拉结筋植筋资料齐全且拉拔试验合格。

砌筑质量重点控制砌体平整度、垂直度、灰缝宽度。砌筑时，先摆砖，排灰缝宽度，按实地尺寸和砌块规格尺寸排列摆块，上下十字缝错开，转角处相互咬砌搭接；在同一墙面上，各部位组砌方法应统一，上下一致。

构造柱、门框柱、圈梁重点控制模板加固、与砖墙接缝处的密封和混凝土成型质量。模板加固采用穿对拉螺栓的形式进行紧固；模板周边刨边平直，接缝严密，接缝高低差不大于2mm，平整度不大于3mm，与砖墙接触处粘帖双面泡沫胶

条；为保证砼的振捣质量，构造柱、门框柱柱顶做成牛腿形，留作混凝土浇筑口；采用人工进行下料，下好料后，用插入式振动棒振捣，振点时间以表面泛浆为度。

通过一系列质量保证措施，本项目二结构砌筑质量取得了较好的效果。砌体垂直度、平整度合格率经实测达到100%，灰缝横平竖直，厚薄均匀，墙面整洁，无断砖，马牙槎方正，上下顺直；二结构砼内实外光，无漏浆、胀模现象。

通过此次观摩学习，大家都感到受益匪浅，纷纷表示要把这次学到的经验带回自己的项目上，以提高工程质量安全文明施工。



『 2014年项目经理座谈会 』

4月25日,2014年项目经理座谈会在公司召开,公司领导班子成员、项目经理近20人出席本次会议,会议紧紧围绕“如何提高项目管理,共谋企业发展”的主题展开,各参会人员就公司目前发展的情况及各项目管理情况进行了深入的沟通,并对公司未来的发展提出了建设性的建议。



会议就各项目经理就所管项目的管理现状展开讨论,对项目管理中存在的问题、困难进行了有益的沟通。结合公司现在的项目管理特点,如何做好项目团队建设,如何将项目的成本控制与质量安全、品牌建设更好的融为一体。是每一个项目经理最为关心的问题。

针对这一问题,大家互相交流自己积累的经验 and 体会,提出了合理化建议:项目部建立初期,明确项目经理职责,该做什么事情,做到什么程度,过程中,项目经理要特别关注重要和关键节点,及时解决问题,在考虑如何规避风险的同时,尤其是涉及到费用问题时,必须要衡量承包人成本支出的承受能力,与承包人建立良好的信任基础,形成一个较好的合作关系。除此之外,由于公司的项目经理多偏技术型,因此还需要学习全方位的项目管理能力,尤其是成本控制和劳务队伍的管理方面。

会议最后强调,做好项目部团队建设,项目经理是关键,要时刻抓住两个思想,四个意识,一个要点。

1. 一个思想:

核心指导思想:坚持效益和品牌,这是公司生存的唯一要素。为业主、承包人、分包服务,同时做到指导和监管。以项目策划为指导,加大监管力度,出现问题要跟踪,并落实到位。

2. 四个意识:

- (1) 基本意识:作为项目经理落实生产和管理,一定要符合规范。
- (2) 品牌意识:要有维护公司形象的意识,创优是创品牌的渠道。
- (3) 创新意识:根不同承包人的不同风格,作为项目经理要懂得变通。
- (4) 责任意识:作为项目经理的责任在于贯彻好公司的目标,落实好公司的要求以及提出的整改意见。

3. 一个要点:

核心要点:管人。如何管理项目部人员,首先项目经理要提高自身业务水平,对于项目建设过程中出现的任何管理问题或施工技术问题,都要有解决的能力,建立威信。其次,因行业的特殊性,对项目部要实行人性化管理,多关心每一个管理人员的工作与生活,让大家都能感受到团队的温暖,全身心投入到工作中创造更大的价值。

『 探索公司劳务管理新思路 』

在公司总承包业务快速发展的同时,如何进一步提高工程建设管理水平,实现劳务层和管理层有效结合,是公司目前最为关注的问题。近日,公司召开劳务管理工作会议共同探讨如何将加强建筑劳务层管理。

公司整理形成《劳务管理内控程序手册》及相应管理流程,并下发至各项目部。近期将举行宣贯会向各项目部讲解流程执行要点。

下阶段,公司劳务层管理将工作重点放在在合同管理、过程管理和成本管理。

1. 合同管理

由公司和项目部共同确定《劳务分包合同》的内容(工种)及单价固定劳动报酬承诺书等相关内容,经合同评审,经营部确定管理费用,审定总价,签订合同及安全协议。

2. 过程管理

对于进场作业人员,实行实名制管理“四关”,实名制信息登记,签订建筑劳务作业人员劳动合同,工作考勤,工资发放。劳务作业人员实行动态管理,加强岗位安全技术交底,岗前教育培训,特殊工种实施持证上岗。

施工过程中,公司和项目部都将加强日常检查和专项检查,对劳务的经营行为和施工进度建立考评机制。

3. 成本管理

对于劳务层的成本管理将分为两个阶段,目前劳务费用严格按合同进行支付,经项目经理及公司审核方可支付。

第二阶段,制订并试运行将劳务费统一发放至个人的具体操作办法,彻底有效的避免劳务纠纷。

『 培训带给我们的……』

近两年，公司组织了各个层面的多种培训，有全员素质培训、有专业条线培训；有管理提升培训、有技术改进培训等等，那么这些培训究竟给我们员工带来得益了吗？我们的职业技能有提升吗？通常对于这些疑问我们很难用一个标准得到可靠的结论，于是设计各类培训反馈表，可是我们得到真正有效的反馈了吗？！

在参加一次外派培训时，一位讲师说了这么一段话：“你们不会把这次培训看成什么难忘的学习机会，除非它能帮助你们反思过去，理解从前的经验。如果能达到这个目的，它才能帮助你们更好地解决将来出现的难题。”



顿时领悟：这就是我们一直在寻找的培训效果。

经验+反思=知识：经验本身不是知识，只有经过反思才形成知识。你做了五年或十年的管理工作，骄傲地认为自己有五年或十年的管理经验，其实往往不过是把一年的经验，重复了五遍或者十遍而已。

经验+难题=难题：没有形成知识的经验，是吃一堑没有长一智的经验，带着这样的经验，如果再遇上难题，难题依然是难题。

知识+难题=解决方案：知识能够帮助解决新出现的难题，这是其和经验的核心理区别。从经验中提炼的制度、流程、程序、规则、方法等就是知识。即使是看似从经验中下意识地产生的直觉，也是知识的表现形式。

这就象一个国际象棋特级大师，能够同时与50个甚至更多地高手对局，他轮番走道每一局棋前，只有几秒钟时间走每一步棋，靠的是直觉而非精准的思考，但是却可以赢得几乎所有的棋局胜利。

为什么呢？有研究发现，一个特级大师能够熟悉50,000种棋子配置的模式，知道在该模式下如何行的。因此，在几秒钟之内，特级大师靠的是识别模式来选择相应的行动。可见，直觉只是识别通过过去的经验而熟悉的事物的技能。

反思经验，总结模式，遇到新的难题时，能迅速识别其中的模式并采取相应的行动，这就是直觉。所以，直觉只不过是以前的知识型经验的产物。而知识型经验，就是通过反思形成了知识的经验。

其实每次组织的培训，我们都可以把它作为提供的的一个反思的环境。其中，老师的讲解、同学的讨论、案例的思考等等，都只是反思的催化剂。决定最终效果的，是学员自己是否对经验很好地进行了反思。

反思的力量是巨大的。如果套用爱因斯坦的注明公式 $E=MC^2$ ，让知识=经验 \times 反思 2 。这在数学上更为准确：当反思等于零的时候，即使经验再多，知识也等于零。这还可以引发非常贴切的联想：强大的反思，能够从有限的经验中提炼出惊人的知识，就像从小小的铀原子中释放出原子弹的能量。

期待我们每一次的培训，都能给大家带来更多帮助，不仅仅是听过了、知道了，更多地是得到了、提升了。

