

“观看红色电影，坚定理想信念”主题教育活动

——观看《邹碧华》电影

邹碧华是上海高院的一名法官，他在工作岗位上遽然离世，年仅47岁。习近平总书记亲笔批示“新时期公正为民的好法官、敢于担当的好干部”。中央组织部追授邹碧华同志“全国优秀共产党员”荣誉称号，中央宣传部追授其“时代楷模”荣誉称号，中央政法委员会要求全国政法干警向他学习，最高人民法院追授其“全国模范法官”荣誉称号。

为认真贯彻党的十九大精神，深入推进“两学一做”学习教育常态化制度化，进一步鼓舞广大青年继承和弘扬劳模精神，1月10日下午，曲阳路街道党建服务中心与街道团工委共同组织基层青年在曲阳影都青年中心集中观看了红色电影《邹碧华》。活动一经发布就吸引了辖区大口单位、“两新”组织等近30名青年报名参加。

观影结束后，青年们纷纷表示：以真实人物的英雄事迹为题材的电影是最打动人的，我们一定要认真学习党的十九大精神，以邹碧华同志为榜样，做合格的时代青年。我自己深深的体会到：邹碧华同志的精神值得我去学习，学习他敢啃“硬骨头”，甘当“燃灯者”，勇于创新，勇于进取的精神，进一步坚定理想信念，做一个能勇于实事求是探求真理的新时代青年。

图并文 / 行政办 屈晓刚



常怀敬畏心 实现森信梦

2017年已经过去，我们点燃2018年前进的激情，用2017年持之以恒的恒心，来实现2018年的共同理想。人生贵在梦想，梦想贵在坚持，坚持贵在行动，行动贵在落实。

2018年，我们还有未完成的梦，让我们怀着“敬畏”之心去做每一件事吧！

所谓常怀敬畏心，就是心有所畏，行有所止，严格要求自己，严于律己，“思”而出乎理智，“做”而有所顾忌，“行”而不忘底线。

所谓“敬畏”，“敬”就是要体现出一种认识态度、一种价值追求，促使我们“有所作为”；“畏”则表示一种界限、一种自省，警示我们应“有所不为”。在大胆工作、积极进取的同时，要常怀敬畏之心，始终做到头脑清醒，如履薄冰，尽量减少或避免运行中的消极作用和负面影响。

人生的价值在于敬业、乐业、创业，唯有如此才谈得上欢乐和幸福。无所事事，拈轻怕重，颓废消极，终将一事无成。只有热爱自己所从事的工作，并敬畏自己所从事的事业，才能不断开拓前进，才能取得事业成功。

我们要敬畏事业。要具备良好的职业精神，对待工作要专心、细心、真心、诚心，只有专心致志地投入工作，才能把全部心思和精力用在事业上；只有一丝不苟地对待工作，才能不断提高工作的质量和效率。

我们要敬畏规章制度。“没有规矩不成方圆”，这里所说的规矩，就是指制度。制度本身具有刚性，每个人都必须遵循。如果我们不按规章制度办事，缺乏起码的敬畏之心，就会受到制度的惩罚。因此，我们要敬畏规章制度，着力维护规章制度的刚性原则。

[以上内容为2018年度集团工作报告结束语]



董事长王文其携全体董事祝员工生日快乐

- | | |
|--|--|
| 2月3日
农历十二月十八
寿星：张雷
祝公司蒸蒸日上，家人平平安安！ | 2月17日
农历正月初二
寿星：代发聪
祝公司繁荣昌盛，家人平平安安！ |
| 2月8日
农历十二月二十三
寿星：卜凡菊
祝公司兴旺发达，全家身体健康！ | 2月18日
农历正月初三
寿星：钱伟
祝公司兴旺发达，家人身体健康！ |
| 2月9日
农历十二月二十四
寿星：袁其飞
祝公司蒸蒸日上，家人身体健康！ | 2月20日
农历正月初五
寿星：吕建阳
开心、快乐！ |
| 2月12日
农历十二月二十七
寿星：英昌盛
祝公司繁荣昌盛，家人平平安安！ | 2月21日
农历正月初六
寿星：周媛媛
祝公司兴旺发达，家人健康快乐！ |
| 2月14日
农历十二月二十九
寿星：刘文韬
祝公司蒸蒸日上，家人平平安安！ | 2月22日
农历正月初七
寿星：朱璧琨
祝公司繁荣昌盛，家人平平安安！ |
| 2月14日
农历十二月二十九
寿星：田猛
祝公司蒸蒸日上，家人平平安安！ | 2月25日
农历正月初十
寿星：毛金龙
祝工作顺利，家人身体健康！ |
| 2月16日
农历正月初一
寿星：韩佳蕾
祝公司兴旺发达，家人身体健康！ | 2月27日
农历正月十二
寿星：孔顺
祝公司繁荣昌盛，家人健康幸福！ |
| 2月16日
农历正月初一
寿星：陈岗
祝公司蒸蒸日上，家人身体健康！ | 2月27日
农历正月十二
寿星：陆岭
祝公司蒸蒸日上，家人健康幸福！ |
| | 2月28日
农历正月十三
寿星：田国仁
祝公司蒸蒸日上，家人平平安安！ |

2018年

1月

森信之窗 WINDOW ON SENXIN



森信投资控股集团主办

本期8版

总第一百四十四期

农历丁酉[鸡]年

新闻热线：65606818-8031

热线短号：6660

邮箱：1293972798@qq.com

森信投资控股集团 2018 年度工作会议顺利召开



森信投资控股集团2018年度工作会议于2018年1月13日在集团多功能厅举行。

出席这次会议的有集团董事长王文其、总裁王铭豪、副董事长朱璧琨、集团领导、各部门、分公司、项目部领导和代表等66人，会议由常务副总经理王海军主持。新年伊始，集团即召开这次工作会议，意义重大，本次会议旨在认真总结2017年度各项工作，安排部署2018年度主要工作。

森信控股集团副董事长、森信建设集团总经理朱璧琨代表集团向大会作了主题为“不忘初心、坚忍不拔、同舟共济、敢于争先勇担重任、斩关夺隘、奋勇前行、持续发展”的2018年度工作报告。

报告回顾和总结了公司2017年度各项工作，从计划执行、在建项目进展、2017年度主要工

作完成情况和当前存在的问题及改进措施等四个方面客观分析了各项工作进展与当前面临的新形势及应对措施，报告对2018年度主要工作进行了全面部署并实施要求。

朱董指出，公司对内一定要加强计划成本管理，针对存在的突出问题要有切实有效的改进和解决问题的办法及措施。朱总对项目运营管理、新承接项目、在建项目和即将竣工项目等提出了明确的工作要求，必须在务实的基础上不断提高精细化管理水平，持续加强目标成本的管控，建立“两算（施工图预算和施工预算）”及“两算对比”制度，坚持推进材料现场管控，确保安全、进度和质量。在人力资源方面，要求加强高素质人才队伍建设，持续推进薪酬优化工作、建立科学合理的薪酬体系，重视人才培养。要以绩效考核为抓手，显著提高工作效率和工作质量，奖罚分明。要加强安装人力资源管理，开展安装劳动定额研究。

朱董强调，对外要建立市场开发团队，不断提升外地市场占有率，努力做好外地项目的综合管理，采取切实措施并不断提高技术水平和运用能力，发挥技术先导作用，注重安全和质量，树立良好的口碑。一定要对照发展规划，着眼长远发展。

所有参会人员分为三组对集团2018年度工作报告进行了热烈的讨论，各位代表在讨论时结

合工作实际和公司的长远发展，一致认为要从完善公司规章制度、加强项目成本控制、加强安全生产和质量管控等方面着手，增强管理意识、加大管理力度，同时还对劳务队伍的选择、人才的培养、总包服务意识等方面提出了建议。

在2018年度的工作会议上，朱董分别与部分部门和项目部代表签署了2018年度KPI关键绩效责任书。KPI考核的重要意义在于明确工作目标和责任，促进各项工作，进一步提升管理水平和项目的盈利能力。

森信控股集团董事长、森信建设集团董事长王文其在2018年度工作会议上发表了重要讲话。王董要求集团上下都要紧紧围绕公司五年发展规划纲要，统一思想、明确目标、抢占先机、形成合力，整合资源新效能，打好转型升级攻坚战。

王董提出了五点要求：一是对标明责，聚焦聚力，切实抓好安全生产；二是开源节流，降本增效，有效加强成本管控；三是内优计划，外拓渠道，合理安排资金流动；四是内培外引，强化招聘，创新人才储备机制；五是强化责任，提升能力，努力实现岗位争先。

2018年的序幕已经拉开，所有森信人都要拿出敢于拼搏的勇气、主动攻坚的志气、锲而不舍的士气，怀着敬畏之心，奋力前行，在转型升级中蓄势待发，在崭新征程中再创佳绩！
文 / 集团办公室 王萌

集团成功召开 2017 年度 述职报告会

(本报讯) 12月21日-1月6日，在各子公司、项目部、集团总部会议室，由人力资源部组织安排，公司分批开展了员工、项目部主要管理人员、中层及以上领导干部述职考评工作。董事长王文其、总裁王铭豪、副董事长朱璧琨作为考评组全程参与了中层及以上2017年度述职考评活动。

此次述职，大家都准备得充分，通过举实例、列数据等方式向分管领导进行了认真汇报，在外地的项目负责人也通过视频会议向分管领导进行了述职。大家全面、详实地阐述了2017年各自的主要工作完成情况、未完成情况、缺点不足及心得体会，客观、深入地分析了存在的问题及拟解决的方案，并对2018年工作计划全面部署和展望及措施等方面进行了述职汇报。在每一位人员述职之后，分管领导对他们进行了现场考评，并提出了具体要求。

副总裁朱璧琨对中层及以上领导干部的工作汇报做了详尽的点评，他要求大家不断提高管理水平和管理效率，进一步结合公司、部门情况理清工作思路，紧紧围绕公司制定的五年发展规划纲要来认真制定工作计划和落实措施。董事长王文其肯定了述职者在2017年所取得的成绩，同时也指出了个人工作中存在的具体问题和需要改进提高的地



方，并要求述职人员在2018年继续努力，持续改进，提高效率，再创佳绩。

通过本次述职活动的开展，领导层详细了解了公司各位管理人员2017年的具体工作情况及2018年各部门工作计划安排，在肯定了大家所取得的成绩的同时

也让全员都树立了高度的危机意识和强烈的进取意识，奋勇拼搏，再创佳绩。各位述职人都明确表示会认真发扬成绩、总结教训，以更加积极的心态、务实高效的作风、凝聚有力的团队精神投入到各项工作中去，为2018年各项工作目标的完成而努力。

我司为虹口区光彩事业 促进会捐款捌拾万元

(本报讯) 近期，上海森信建设集团有限公司为虹口区光彩事业促进会捐款捌拾万元整，这也是公司连续第十二年捐款。

光彩事业是在中央统战部、全国工商联组织推动下，我国非公有制经济人士为配合《国家八七扶贫攻坚计划》而发起的一项社会扶贫事业。它以消除贫困为宗旨，以民营企业为主体，以贫困地区为领域，

以项目投资为主要形式，以“义利兼顾、以义为先”为核心理念，以共同发展为基本目标。

近年来，我司积极履行民营企业社会责任、投资光彩事业。多次参加各类慈善捐款活动，对口支援项目，积极参与与慈善捐款、捐资助学、公益事业等一切相关的公益活动。截至目前，累计各类公益捐款捐物折合人民币约2千万元。



森信投资控股集团 2017 年度工作总结 暨 2018 年度主要工作部署董事长王文其讲话

同志们：

2017年是我国“十三五”规划的重要之年，同时也是森信集团发展规划纲要实施的第二年。党的十九大的召开为建筑行业的持续健康发展提供更具有潜力的市场环境，面对千帆竞渡的竞争态势，集团上下紧紧围绕年初既定的奋斗目标及工作思路，明确工作重点、抢抓机遇挑战、着力开源节流、强化成本管理，保持了公司持续、稳定、科学发展的良好局面。业绩的取得，有赖于各部门、分公司的高效配合，有赖于全体员工的辛勤付出，在此衷心感谢各位的努力！

2018年将是公司在诸多领域求突破、迎挑战的一年，面对复杂多变、竞争激烈的外部环境，我们将紧紧围绕公司五年发展规划纲要，统一思想、明确目标、抢占先机、形成合力，整合资源新效能，打好转型升级攻坚战。

刚刚，朱总透彻、务实的报告为新一年工作做了详尽的部署，在座各位也通过讨论进一步理解了公司的工作思路。接下来，对于2018年的各项工作我提几点要求：

一、对标明责，聚焦聚力，切实抓好安全生产

安全生产工作向来是所有生产活动的出发点和落脚点，中央也多次强调“要牢固树立发展决不能以牺牲安全为代价的红线意识”。

2018年，公司新年召开的第一个大会是2018年度安全生产会议，发布的第一号文件是《关于二〇一八年度安全生产工作规划的通知》。各部门、分公司要紧紧围绕“安全第一、预防为主”的方针开展安全工作，全面落实安全生产责任制，坚持项目经理带班检查制，切实做到“谁主管、谁负责，谁在岗、谁负责”，确保安全管理有理有据。通过健全安全生产考核奖惩机制，完善安全生产教育培训制度，深化安全生产防控监督体系，做到安全生产有章可循、有章必循，违章必究，究其必严。

二、开源节流，降本增效，有效加强成本管控

成本是企业生命线，项目成本管理的成效影响着工程项目、乃至企业运营的健康状况。因此，我们必须做好各项目周期的目标成本工作，做到量、价准确，管控有效。成本测算中要做到工程量要准确计算，材料和设备价格要结合历史数据进行重点核价，特别是主要材料、大中型安装设备，逐步做到“三分析”，即分析历史数据、分析当前价格、分析未来走势。只有目标成本编制准确，投标策略才能科学准确制订、发挥积极作用。

公司一再强调要加强目标成本管理，不仅要及时、准确地编制目标成本，更重要的是，要以公司下达的目标成本为重要依据，加强分包招标、材料采购与使用管理，要使目标成本管理贯穿在项目管理全过程。

三、内优计划，外拓渠道，合理安排资金流动

新的一年，公司大体量、高精尖的项目将逐步展开，对资金的需求日益加大，相关部门要切实做好资金的收付调度。对内合理使用计划，积极编制资金计划，努力拓宽融资渠道，通过执行工程计量工作制度、创新双询价采购机制、加大对已完结项目的尾款和企业各项应收款项的清收力度，促进企业内部资金周转速率，最大程度发挥流动资金的效率。通过优化预算小组工作机制，进一步合理资源配置，通过实施全面预算，严格控制事前、事中资金支出，确保资金有序流动，切实防范经营风险。对外拓展融资渠道，在提升银行授信额度的同时，拓展融资租赁、银行承兑等形式，增强企业的融资能力，提高资金使用效率。

四、内培外引，强化招聘，创新人才储备机制

人才是企业最重要的资源，是企业发展的



的源动力。相关部门根据当前人才队伍分析情况和企业发展的动态需求，进一步加大春节期间人员招聘力度，统筹各类人才的引进与配置，为公司发展提供不竭的人才动力。各部门、分公司须积极配合，深化研判，明确岗位需求，为制定招聘计划提供参考依据，为公司举荐荐能，从而构建结构合理、素质较高、后备力量强的人才队伍。

2018年，公司将进一步确立内培外引的策略，在做好入职引领，成熟人才培优带教的同时，切实做好培训工作，通过组织各部门制定培训计划，真正建立起内部培训为主、外部培训为补充的多层次人才培养体系，营造积极向上的学习氛围，完善公司后备人才储备数据库。

五、强化责任，提升能力，努力实现岗位争先

企业生存发展的根本在于人，而人的因素关键在于素质。在公司当前“新规划、新布局、新战略、新速度”的形势下，培养和

造就一支技术过硬、德才兼备的员工队伍是当务之急。每位员工要切实转变思想，明确岗位职责，敢于任事、勇于担当、慎于谋事、勤于办事，真正做到“在本位，尽本分”。其次，加强业务知识学习，增强专业素养，围绕专业技能和管理能力，在思想上高度重视安全生产，建立规范、高效的管理体制机制，形成一支专业性强、执行力高的人才队伍。再者，党、团、工会要发挥作用，努力争先创优，切实将党群工作与公司先进文化建设有机融合，充分发挥公司党、团、工会凝聚力作用，增强企业内部向心力、战斗力，为公司各项经营活动开展提供坚强有力的政治保证。

同志们，2018年是承上启下、继往开来的一年，节点决定起点，开局关系全局，需要我们拿出敢于冲锋的勇气、主动攻坚的士气、锲而不舍的志气，在夯实基础中奋力前行，在转型升级中蓄势待发，在崭新征程中再创佳绩！

二〇一八年一月十三日



到“三分析”，即分析历史数据、分析当前价格、分析未来走势。

有关部门要在编制技术标、商务标中，要做好投标备忘录，内部列出影响未来实施的相关问题，在项目策划时进行重点分析。

要加强目标成本管理，先要及时、准确的编制目标成本，还要以公司下达的目标成本为重要依据，加强分包招标、材料采购与使用管理，要使目标成本管理贯穿在项目管理全过程。

工程中标后，要在规定的时间内编制“施工图预算”和“施工预算”，要提供项目“工料机”分析数据，建立起成本核算台账，进行科学的经济分析，开展好项目的精细化管理。

在分包招标前，要根据目标成本及时编制标底，并以标底作为招标的重要依据，从源头控制住分包工程成本。

要坚持“分阶段结算”的制度，一定要及时编制各分部结算，根据结算的作业指引的要求开展结算编制工作。

要进一步切实推进分包单位材料管理处罚工作，落实限额领料制度，认真做好材料使用台账，及时进行材料用量统计，严格兑现节奖超罚规定。

2、全面落实项目目标、确保安全、进度、质量

要根据项目目标，分解制订好每月工作计划，并对重点、难点工作提前制订方案、措施，提高项目精细化管理水平。

要一再强调和重申的是，要把安全生产放在第一位，常抓不懈。董事长已多次明确要求，要切实落实安委会工作部署、切实强化安全生产责任、切实执行安全生产各项制度、切实做好安全检查与奖惩工作。

要狠抓建筑行业劳务人员流动性大的特点，公司要抓紧做好安全教育宣讲材料和视频，项目部要及时做好施工人员的安全教育培训。要落实项目经理定期带队自查制度，明确项目部每一位管理人员的安全监管责任，真正做到人人关心安全、时时刻刻关注安全。

项目部上下都要非常重视日常资料管理工作，涉及到经营的往来函件要按规定上报审核，与建设单位、监理单位会议纪要要认真撰写、审核，确保公司利益，按照规定或合同需要留有书面资料的要及时形成规范的书面资料。

要继续加强对项目的综合检查力度，将例行检查与专项检查有机结合，探索试行第三方专家检查机制，提高检查的专业性、客观性、公正性。要积极借鉴台湾统一企业工程项目管理规定，制订更加严格的管理制度，采取更加有效的管理措施、执行更加严明的工作纪律、塑造更加鲜明的森信品牌。要大力推行森信项目现场全面禁烟的规定。

要加强项目管理与提升企业信用评分工作相结合。公司要会同项目部，按照有关规定切实做好安全标准化和质量标准化的有关工作。

3、切实做好超高层项目，积累超高层管理经验

要把超高层项目作为公司工作的重中之重，

继续加强组织领导，集中力量抓好超高层项目各项工作，各部门要全力配合。

要按照前期准备阶段公司的部署及要求，组建配置好项目部人员，认真、科学做好项目策划，加强施工组织和重要技术方案的科学编制，切实推动项目实施与现场管理工作，抓好项目进度、质量与安全等工作。

要加强与合作单位的沟通、协调，分管领导、各部门、项目部均要加强沟通，顺利推动项目进展，切实保障我司利益。

要做好项目管理队伍的人员培养。公司要将此项目作为超高层项目培训基地，统筹安排人员进行轮岗培训，项目部要做好人员组织工作，适应部分人员流动的安排。

4、研究采取切实措施、做好外地项目综合管理

在沪外项目部组建中，要加大外地项目当地招聘力度，不断补充成熟的专业人员，降低总部选派人员的难度和成本，扩大招聘渠道，尽快适应当地环境和有关要求，解决岗位证书等属地化问题，满足外地项目管理需要。

要综合运用信息化方式，加强总部与外地项目的联系和沟通，及时了解情况、发现问题、做出决策。要优化视频会议系统，保障远程会议需要；研究使用项目管理系统，使用信息化管理方式，做好外地项目综合管理。

5、不断提高技术能力、发挥技术指导施工作用

技术研究，重在实用。要针对项目的实际问题，根据项目的实际需要，有针对性的组织技术力量进行技术研究；总结和研究能提高工效、降低成本、改善质量的实用技术；要加强新工艺、新技术的培训，开展观摩、学习活动，使技术能力转化为生产力。

项目实施，方案先行。要高度重视技术方案的编制工作，用好公司现有的企业专项施工方案示标，根据项目的实际情况和目标要求，选择最优施工方案；要高度重视技术方案的评审，重大技术方案要报请公司工程管理部进行评审，必要时按规定组织评审会议；要高度重视技术方案的实施，公司工程管理部要派专人对重大方案的实施进行现场检查、做好指导、组织验收；要重视和加强临时设施管理，按照作业指引规定做好临时设施施工方案及施工图。

继续推动技术中心建设，在批准成为市级技术中心的良好基础上，进一步明确中心人员、职责，制定工作计划，切实开展工作，积极申报有关基金项目。

（二）确保时效、注重质量，提升高效化部门协作能力

要坚决避免工作不落地、“说过了就算做过”、“会开完就算工作做完”等现象，要把提高执行力、加强协作力作为部门工作的重点。

1、以绩效考核为抓手、显著提高工作效率和工作质量

应该清醒的认识，个别职能部门协作能力



不高、协作意识不强，表现为工作能力不强、责任心不够、工作质量较差、工作滞后严重等现象，给项目管理造成了困难，影响了项目目标和公司效益，这些问题必须引起高度重视，抓紧进行解决。

提高部门协作能力，一要强化计划意识，根据项目进展情况做好自身工作计划，更重要的是严格按照计划实施；二是强化责任意识，做到牢记职能、履行职责、承担责任；三是强化服务意识，做好协作与支持工作，以职业与敬业的态度对待项目管理的需要。

公司将以绩效考核为抓手，逐步完善季度考核、月度考核，强化过程监控，强化日常督办、强化考核问责、强化及时改进。

2、不断优化采购模式、持续降低材料成本和租金占用

要在确保材料供应及时、质量符合要求、减少资金占用、降低资金成本等方面下大工夫。

对于采购规模较大的主要材料、周转材料，要力争直接向厂商采购，减少中间环节，降低材料成本，确保材料质量。对于经常性采购的一般材料、设备及安装材料，划分类型，同一类型材料确定1-2家有一定实力的供应商，进行集中定点采购。

要先通过询价、比价、考察、商谈等环节，由公司选择性价比、诚信度好的供应商，与其签订协议，在其保证材料价格低、质量好的情况下，集中定点采购。通过集中规模化采购，保证及时供应、降低采购成本，优化付款方式、降低资金占用，还可以在在一定程度上减少直接采购工作量、降低采购管理成本，保证其他材料供应及时性。

要做好材料历史价格的统计工作，定期进行数据分析，提供材料价格的历史数据与变化趋势。

3、定期组织对口检查、有效加强档案管理和资料管理

要加强公司档案管理。要进一步完善档案管理制度，明确档案归档、借用、归还等环节的责任、流程、时限规定；要做好档案的分级管理，合同等涉及经营性档案要缩短归档时间要求，保证及时归档，重要档案的借用要更加严格，要有借用审批流程、用缩短借用时间，超过时间要办理续借审批流程；进一步完善档案管理台账，运用信息化手段，建立电子档案；对违反档案管理规定，建立通报制度、处罚制度。相关部门、人员应严格遵守档案管理制度。

公司也应加强对项目资料管理的指导与检查。要建立项目资料定期检查机制，由综合管理部牵头、工程管理部为主、抽调资料员参与，进行集中专项检查。

（三）突出考核、重视培养，加强高素质人才队伍建设

1、重视过程推进月度考核、不断完善绩效考核工作

要加强对数据收集与核实，避免“主观给分”。

对于项目，要通过公司月度综合检查、项目经理定期带队检查等方式，建立规范的检查表格进行准确记录与评价；对于部门，要通过计划管理平台等方式，并进行现场检查与评价。

要开展月度考核与评定，避免“一考定业绩”。被考核人要及时了解自己的薄弱环节，及时进行改进，提高自己的绩效。

要推动过程沟通与指导，避免“秋后算总账”。考核人要重视与被考核人的沟通与指导，要利用部门月度例会、个别交流等形式及时指导，必要时可安排培训、交流等方式帮助其提高能力。

2、切实开展成长规划活动、培养一批专业岗位行家

董事长在多次会议上再一再强调人才队伍建设工作的重要性，一支优秀的人才队伍是公司不断发展的基石。

要科学建立多种职业成长通道，提高专业岗位发展的吸引力。一方面应结合公司人才成长的历史经验，设立岗位发展路径，特别关注紧缺岗位的内部培养机制，另一方面通过建立职业体系，并与薪酬体系相结合，提高专业岗位持续发展的通道与吸引力。

要适时推动岗位素质模型研究，建立公司各类岗位等级的评定制。要对一些重点岗位进行岗位素质模型试点研究。

要切实开展骨干人员系统培训培养，形成一批具备专业能力的“行家”。要切实落实人才成长规划活动，建立“传帮带”的机制，对存在的薄弱环节或普遍问题应组织集中培训。要开展项目经理、技术负责人等岗位培训，加强沟通协调、对外函件及文件处理等方面的水平，要研究开展新晋人员的专项培训。

3、持续推进薪酬优化工作、建立科学合理薪酬体系

要根据公司批准的薪酬方案，细致、稳妥地做好第一阶段方案实施工作，要保证薪酬级档评定的准确性，抓紧落实社会保险费相关工作，明确相关税费缴纳基数调整数额，并做好社保、公积金调整申报安排。

在新薪酬优化方案实施过程中，要密切跟踪方案的实施情况，及时对可能出现的问题进行研究并提出解决措施，持续推进薪酬优化。

4、加强安装人力资源管理、开展安装劳动定额研究

要充实力量，加强人力资源管理。要配备专门的人力资源管理人员，建立相对系统的人力资源管理体系，加强人力资源各项工作。

要加强招聘，增强安装公司管理队伍。要积极推进人员招聘工作，重点增加安装工程生产管理人员、安装预算人员等；要根据分公司需要，及时招聘所需的安装工人，并能逐步沉淀、固定一批较为优秀的安装骨干工人。

要着眼效益，开展安装劳动定额研究。要安装工程的目标成本编制准确，加强安装工人的招聘、调配与考核等管理工作。

森信集团 2018 年主要工作部署

（朱璧琨）

2018年工作总体要求

- 1、持续经营、不断发展，力争重大型项目有所突破；
- 2、夯实基础、重点推进，提高精细化项目管理水平；
- 3、确保时效、注重质量，提升高效化部门协作能力；
- 4、突出考核、重视培养，加强高素质人才队伍建设。

一、力争完成全年各项目标

要力争新承接不小于目标值的施工项目，实现每年一定规模的增长。各相关部门要认真做好新项目投标工作。

要按照完成项目产值目标和回款目标。各部门要按照进度计划、质量、安全、创优、资料等要求推动项目各项工作，工程管理部、合约采购部、预算管理部、材料分公司等公司相关部门按计划完成相关工作。

二、围绕重点、着力解决若干突出问题

（一）夯实基础、重点推进，提高精细化项目管理水平

1、加强目标成本管理、坚持推进材料现场管控

要在投标时就认真、准确的编制好项目的目标成本，做到量、价准确，其中工程量要准确计算，材料和设备价格要结合历史数据进行重点核价，特别是主要材料、大中型安装设备，务必做

我司 2018 年度安全生产会议顺利召开



2018年1月6日下午，我司2018年度第一次大会—安全生产会议于集团会议室顺利召开！董事长王文其、公司领导以及各分公司、项目部代表参加了本次大会；天津、济南分部以视频会议形式参加；会议由总经理朱璧琨主持。本次会议旨在强调安全生产的重要性，全面落实安全生产责任制，建立和健全安全生产组织体系，部署2018年安全生产重点工作，开创安全生产工作新局面，拉开2018年新篇章！

会议伊始，公司安委会副主任、总工程师陈海进代表安委会做了2018年度安全生产报告。报告总结了2017年度安全生产状况和工作措施，重点分析了安全事故及存在的主要问题，明确了2018年度安全生产工作的重点及要求。报告要求，要响应国家要求，全面落实安全生产责任制；改进工作作风，强化对安全生产工作的检查；调动全员积极性，加强对员工的安全意识教育。

随后，钱宜武代表安委会办公室作了2018年度安全生产规划报告。报告强调，要本着“安全第一，预防为主，综合治理”的方针，全面提高安全与文明施工管理水平。报告明确了2018年度安全生产指导思想和管理目标，从制度落实、重大危险源管理、消防管理、机械管理、环境保护、临电管理、应急管理、人员管理等多个方面阐述了具体工作要求，并制订了检查落实、考核

奖惩与责任追究等保障措施。

安全管理的号角已经吹响，最重要的是落实到实际行动中！我司现场与分公司项目部代表签订了《安全生产责任书》，以签约的形式将这种责任固定下来，现场响起阵阵掌声。签约后，安全设备办、彩虹湾医院、金山二期等部门、项目部代表分别表态发言。他们共同表示，安全生产工作责任大、担子重，要坚决围绕公司要求展开工作；安全工作体现了对生命的敬畏，对人民的关怀，要保持如临深渊的危机感；深入现场，加强检查，这不是口号，而是切切实实的责任！

总经理朱璧琨对本次大会作出总结并提出要求，要严格落实各项安全生产管理制度，增强员工安全教育培训、完善奖惩制度、加强现场文明施工管理等。同时，所有森信人要全员参与、共同促进，全面落实并宣传大信人的安全生产精神，使其深入到每一位森信人心中。

董事长王文其发表了重要讲话，要求在2018年度要加强落实完善的安全责任制度，将安全生产摆在重要位置，对安全生产具有敏感性和积极性。王董提出，一是时刻绷紧安全生产这根弦，二是明确安全生产防护制度；三是安委会明确责任分工，例行检查，使安全防范更加有效进行！

文 / 集团办公室 王萌

安全生产工作 责任重于泰山

(王文其)



同志们：

党的十八大以来，习近平总书记对安全生产工作空前重视。在全国安全生产监管监察系统先进集体和先进工作者表彰大会上，他指出，安全生产事关人民福祉，事关经济社会发展大局，必须坚持以防范和遏制重特大事故为重点，坚持标本兼治、综合治理、系统建设，统筹推进安全领域改革发展。

国务院将每年6月定为“安全生产月”，活动以“三个代表”重要思想为指导，贯彻“安全第一、预防为主”的方针，旨在通过活动开展，增强全民安全意识，最大限度消除安全事故隐患，遏制重特大事故发展，促进安全生产形势稳定好转。

刚才，安委会的报告对公司2017年的安全生产工作进行了系统、全面的总结，分析了目前的安全生产形势，指出了公司安全管理方面存在的问题，并对公司2018年的安全生产工作进行了部署；安全设备办、虹湾医院及金山统一项目部的发言，从后台监管及一线生产两个角度，就安全生产工作的紧迫性及重要性，作了统一阐述。

公司自2016年11月成立安全委员会以来，认真贯彻落实“安全第一、预防为主、综合治理”的安全生产方针，通过着力构建公司各级安全生产管理体系、制定安全生产管理制度、定期开展生产巡查及专项检查，使公司的安全生产工作取得了一定成效。

今天，在这里召开公司安全生产工作会，主要目的是分析当前公司安全生产形势，坚守安全生产底线，狠抓机制建设，加强现场监管，着力排除隐患，并对公司未来安全生产工作再进行再强调、再部署，紧抓安全生产，切实做到警钟长鸣，常抓不懈。

一、公司当前安全生产形势

今年，在公司上下全员的一致努力下，安全生产形势总体保持稳定。公司通过开展安全教育、深入专项整治、加强安全巡查，着力突出预防为主、加强监管、落实责任，从而有效

防范和坚决遏制较大及以上事故发生，这是安委会及各成员履职尽责、齐抓共管的结果，更是全体员工齐心协力、共同努力的结果。

尽管我们在安全生产工作上下了决心，花了力气，做了努力，也取得了一定成效，但在实际中依然存在轻伤多发、责任事故偶发等情况，归结原因，主要存在三个方面的问题和不足：

一是安全实效性亟需加强。主要体现在安全生产防范体系不健全，防范工作不到位，事故隐患未能及时发现和积极整改，对已发现的问题采取措施不坚决，处理不严格。

二是安全意识有待提高。主要体现在没有真正把安全生产作为最严的纪律、最好的稳定、最大的效益来对待，没有真正把安全生产摆在紧而又紧、慎之又慎的重要位置去研究，对安全生产缺乏足够的敏锐性和警惕性。

三是安全教育未显成效。虽然公司定期组织开展“三级”安全教育培训及“三类人员”安全教育培训，但收效甚微，主要由于安全教育培训缺乏长效化管理机制，使安全教育处于缺失状态，从而导致安全教育培训含金量不高。

二、未来安全工作的要求

1、标本兼治，措施到位

安全生产工作只有起点，没有终点。各部门、分公司应时刻绷紧安全生产这根弦，把安全生产作为硬任务，自觉抓好安全生产。一是健全安全投入机制，按照“防”字在先、“严”字当头、“实”字为本的要求，重点加大对安全生产监管体系、安全防护设施等方面的投入，全方位地保障安全生产各项工作。二是要明确安全防护制度，对重大安全事故实施动态有效的监管，针对薄弱环节和突出问题，加强督察整改，从而提高安全生产科学化管理水平。三是建立质量安全监管体系，完善内部招投标相关制度，强化合同管理，对施工队伍进行严格把关，切实改变“以包代管”“包而不管”现象，



将制度严格落实到项目管理中，确保工程项目的正常运行。

2、层级落实，责任到位

安全生产不是哪一个部门或个人的事，实现安全生产是公司每名职工都应该承担的责任，也只有每个人都承担起安全责任，公司的安全生产才能固若金汤。每位职工都要强化“红线”意识，认真遵守安全操作规程，严格执行安全生产法律法规，共同维护安全管理制度的严肃性和权威性。公司通过实行月度项目经理带班检查制度，层层落实，级级负责，从领导管理上追究事故责任，从事故原因上寻找解决办法，完善安全生产目标责任体系，确保公司安全生产工作始终处于平稳可控状态。

3、多管齐下，协调到位

安全生产工作始终是一项艰巨而复杂的工作，就安全而言，有三层含义，一是没有危险；二是不受威胁；三是不出事故，这便要求各部门、分公司人员协调配合，齐抓共管，推进公司安全生产工作新进程。安委会应切实发挥协调联

带作用，明确职责分工，定期编制安全管理计划，持续开展安全例行检查，对项目检查结果进行反馈落实，对重点项目则加强检查、复查力度，从而实现预防事故向预防隐患转变。个人的能力和精力总是有限的，公司在落实项目经理主体责任制的时候，要进一步强化分级管理，推行全员参与，对生产过程中的安全隐患，各岗位员工要本能地及时补位，从而筑就完备的防控体系；要通过组织开展安全生产教育培训，加大安全生产宣传力度、明确安全生产奖惩机制，加强安全生产日常管理，提升全员参与安全生产管理的主动性，从而使安全防范更加有效，监督监察更加有力。

同志们，安全生产无小事，安全责任重于泰山，各部门、分公司要切实按照“全覆盖、零容忍、重实效、抓落实”的要求，克服麻痹松懈思想，时刻保持高度警惕，切实推进公司安全生产制度化、常态化建设，不断开创公司安全生产工作新局面！

二〇一八年一月六日

加强安全管理 促进文明施工

(朱璧琨)



1、落实完善的安全生产责任制度，是搞好安全生产管理的关键

安全生产责任制，是施工企业各项安全生产规章制度的核心，是执行各项制度的有力保障。要做到纵向到底、横向到边的安全管理，首先，必须明确单位主要负责人是安全生产第一责任人，项目经理是项目安全生产的第一责任人；其次，主管领导必须树立“管生产必须管安全”的思想，使全局安全与生产工作一盘棋。最后，要加强监督管理，重在落实，真正将各项安全生产责任落实到每一名员工。

所以，是否能够真正贯彻、落实好全员安全生产责任制，对企业安全管理工作起到至关

重要的制约作用。

2、以安全生产责任制为中心，落实各项管理制度

施工企业的安全管理制度还包括安全技术措施制度，安全生产教育培训制度，安全生产检查制度，安全生产投入制度，安全生产考核制度，以及事故隐患立即消除制度，分包（协作）队伍安全管理制度，重大危险源管理制度等等。

我们在编制施工组织设计的同时，制定相应的安全技术措施。在编制施工组织设计时，针对工程施工中存在的的社会因素进行危险预防分析，从而控制和消除工程施工过程中的隐患，从技术上和管理上采取措施，防止安全事

学习公司安全生产会议精神、落实项目安全管理制度

1月15日，彩虹湾项目部组织人员学习公司安全生产会议工作报告，传达工作会议精神。

会议首先介绍了公司安全生产的指导思想和方针，推行“生产经营单位主体责任制”，落实各级对施工现场的各项要求，全面提升我公司安全与文明施工管理水平，维护公司品牌，树立公司形象。

其次针对公司安全生产的年度目标制定了项目部2018年度安全生产管理的具体目标。

最后，强调了认真实施安全生产抓好项目安全生产工作应重点做好以下几点：
一、落实安全生产制度，根据森建字（2018）第（01）号文中安全生产的工作的要点，逐条分析落实，明确2018年度项目各成员的安全责任。所有项目成员齐抓共管做好项目的安全工作，做到人人心中都有安全意识，各项工作都要把安全的要求摆在第一位。

二、通过分析2018年度项目进度计划，明确各季度的重大危险源，提出重大危险源控制与防治措施。针对各种危险性较大的分项工程，均应按照施工方案的执行，严格执行施工技术交底、安全交底的要求。

三、加强安全教育工作，让每一个员工懂得安全知识，掌握安全技能，实现自己的安全行为责任，做到凡是进入施工现场的所有人员

都必须进行安全法律、法规、安全生产知识，安全操作技能的学习，并进行严格考核，合格后方可进场；对特种岗位作业人员一律凭劳动管理部门颁发的操作岗位证书上岗对进入施工现场持证的架子工必须定期进行体验；对施工过程中违章指挥的管理人员进行严厉的处罚；对施工过程中违章操作员工一律停工根据不同情况进行处罚。

四、加强现场临时用电、消防、机械的管理，确保现场各项工作均处于可控状态，满足施工安全规范要求。生活区用电必须做到不私拉乱接，不使用大功率用电设备。

五、临边洞口防护及时到位，确保施工现场的三口四宝五临边及时搭设防护措施，施工中损坏的部位及时恢复。

六、确保安全资料全面、及时。做好施工人员的三级教育、及时做好动火证管理工作、不符合要求的特种作业人员及时退场，各项安全交底及时到位。

安全对于每个人来说是非常重要但却又容易令人忽视，安全顾名思义，无危则安，无缺则全。安全管理工作不容忽视，因此我项目所有员工，均已经明确安全管理的重要性，在2018年的工作中，也会把安全工作放在第一位，为新的一年安全生产做好保障。

图并文 / 彩虹湾医院 夏洋



故的发生；对危险性较大的项目要制定专项的安全技术措施，措施经过审批后要进行安全技术交底，使施工人员了解、掌握生产过程中潜在的危险因素及防范措施，提高安全保护意识，同时要履行签字手续。

3、狠抓安全生产教育培训，保证制度落实

安全教育培训是安全管理不可缺少的一部分，现代施工企业作业层人员多数都是以民工和协作队伍的合同工为主体，由于大部分民工学历较低，又没有参加过技能岗位培训或未取得有关岗位证书和技术等级证书，其安全操作水平相当低下，因此，认真开展并严格落实有针对性的安全生产知识教育培训工作，能够增强作业人员的安全意识，使他们掌握必要的安全操作技能，提高他们的自我安全保护意识，为减少和杜绝各类安全生产事故的发生，起到积极的促进作用。

4、坚持安全生产检查制度

安全生产检查是企业安全管理工作的主要内容，是消除事故隐患、改善作业场所施工环境的重要手段。通过安全检查，可以及时发现生产过程中的危险因素，制定整改措施，保证安全生产。安全检查要以日常检查、专项检查、季节性及节假日检查、综合性检查为主要形式。检查要以现场为主，重点查人的不安全行为和物的不安全状态；同时，要严格检查各项制度的落实情况，凡是没有将制度落实的，坚决按照有关考核制度给予处理。

5、加强对重点部位及重大危险源的监控，加强现场文明施工管理

项目施工前应对存在的危险源及重大危险

源进行分析，并制定相应的安全措施进行预防。对重点部位设专人进行监护，落实责任，预防重特大事故的发生。

文明施工直接体现一个企业的形象，一个干净、舒适的工作环境会提高工作效率。文明施工管理主要表现施工工厂区的规划、作业现场的材料摆放、习惯性违章的治理、尘毒噪的控制与排放、作业现场的照明、积水排放、道路平整、环境卫生、劳保着装等等。

6、用完善的奖惩机制，加大管理力度

奖惩机制是企业强化安全管理工作的内容之一，是调动员工积极性和创造性的重要手段。完善的奖励机制要有及时性、合理性和有效性。所谓及时性就是奖与罚要及时，对安全方面做出贡献的或及时发现隐患避免安全事故发生的个人要及时进行奖励，这样才能调动大家的积极性，积极参与安全管理。

7、加强班组安全管理，切实落实班组安全管理制度

施工班组是企业最基本的生产单位，也是企业安全管理的最终落脚点，在日常工作中切实加强班组建设，才能为职工创造良好的工作环境，激发他们的工作积极性和创造性。

综上所述，一个施工企业的管理，领导重视与制度落实，是施工企业安全生产管理工作中非常重要内容，只有健全的规章制度来进行约束企业员工的生产行为，将这些制度真正得到落实，才能切实达到安全生产的目的，在制度落实过程中，需要全员参与，共同促进。

增强市场竞争，加强成本管控 实行“两算”、“两算对比”和“分阶段结算”刻不容缓

随着我国经济建设的快速发展和固定资产投资的大规模增长，建筑施工在国民经济中的支柱地位越来越明显，但是也暴露出了相当多的问题。现阶段，我国的建筑业低收益高负担的状况非常严重，抑制了建筑施工企业的发展，建筑业产值利润率在很长的一段时间内将维持在3%~5%，而且还有逐年下降的趋势；然而在低利润的同时，负债率却高居不下，这就意味着，在发展建筑业的大方向下，对建筑施工企业进行成本控制是迫在眉睫的一项任务，加强成本管控，是提高建筑业产值利润率最直接、有效的办法。

一、增强成本意识，切实加强成本管理

成本管理是指企业生产经营过程中各项成本核算、成本分析、成本决策和成本控制等一系列科学管理行为的总称。成本管理就是在保证产品质量的前提下，对企业生产经营过程的各个环节进行科学合理的管理，力求以最少生产耗费取得最大的生产成果。建筑行业成本管理的对象是工程项目，为了确保工程项目获利，我们必须做好成本控制。

成本控制的目的为了合理地降低成本，获取最大的利润。由于施工行业的特殊性，企业在工程项目中标之后对预算进行分解，制定出项目的责任成本和目标利润，确定各项施工生产要素（主要指工、料、机）的市场价格，制定行之有效的成本控制目标，并根据切实可行的施工方案和施工预算及有关规范要求，按施工图预算提供的工程数量，重新计算出工程项目施工时的市场实际施工总价款。制定这一明细而又具体的成本控制计划，应包括每一个分部分项工程的资源消耗水平，以及每一项技术组织措施的具体内容，它既可指导项目管理人员有效地进行成本控制，又可作为企业对项目成本检查考核的依据，把实际成本控制到目标成本范围内，才能保证企业目标利润的实现。

微利时代的建筑施工企业要想在激烈的竞争中求得生存和发展，就必须建立现代企业制度，运用各项管理制度，充分发挥事前预测分析、事中控制、事后分析的职能，严抓企业成本管理和成本控制，挖掘企业潜在的经济能力，以保证企业成本目标的实现，实现企业价值最大化。

（一）当前成本管理存在的问题

1、目前我们的成本管理缺乏长期性和有效性，由于建筑施工周期长，往往以年计算，逐步投入的成本累计过高，短期内没有资金的回收，因此我们要认识到，成本管理是一个长期性的任务。而且即使是在工程竣工以后，成本回收在现在行情下也是一个比较长期的工作，加之统计和结算工作滞后，致使检查成本缺少依据，造成成本失控，这是现阶段成本管理应该是一个长期性任务的原因。

所以我们一定要增强成本管理的意识，充分认识成本管理重要性，增加目标的利润，提升企业的价值，增强企业的竞争力，促进企业可持续、和谐、健康发展。

2、目前，建筑施工企业大部分是通过招投标的方式进行承揽业务的，“合理最低价中标”

又是国内最普遍采取的发包方式，低价价已经成为企业竞争的必然趋势，这种现象加剧了施工企业之间的相互竞争。施工企业经营之间的竞争，其实就是利用价格作为竞争手段，在“无标底中标”的过程中，谁的标价最低，谁中标的可能性就会大大的升高。然而施工企业的价格降价都是建立在降低成本的基础之上，因而成本降低额的底线必须建立在项目成本控制有效性范围之内。

3、建筑施工企业中存在的不完全竞争现象同时也制约着成本管理的发展。当前施工建筑行业具有明显的不完全的竞争现象，施工企业难以仅仅通过降低自身的成本优势来获得竞争力。

4、建筑施工的工程材料的采购品种繁杂，环节太多，很多材料无法从厂家直接采购，在较长一段运输采购期间，材料的价格变化较大，新材料也是层出不穷，导致材料价格控制难度大，这一点又成为了制约材料成本控制的有效性的一大威胁。

5、工程量清单计价模式的推广使用，对建筑施工企业成本控制提出了新的要求。工程量清单计价就是将招标方提供的工程量清单根据本企业的技术条件、管理水平，本着自主报价的原则，进行逐项填写单价，并计算出整个工程的投标报价。工程量清单计价属于综合单价法计价，消除了计量过程的差错因素，使工程投标竞争体现在价格竞争中，对建筑施工企业项目成本控制提出了新的要求。

（二）建立成本核算的必要性

成本是决定价格的基础，而价格又是决定企业竞争力的主要因素，成本管理不仅仅是减少资金的占用，更是提高企业的竞争能力，从而提高企业的经济效益。成本管理不仅是完善企业管理的途径，也是企业生命力的主要原动力。适应行业发展，同步市场需求，谋求长期发展，实现企业壮大，企业的成本管理是必不可少的一项。

建筑施工企业成本管理就是，在一个项目周期中，对成本的支出进行合理系统的预测、计划、控制、核算、考核、分析等工作，以降低成本实现企业增值。而一个完整的成本控制应该包含以下几点：

- 1、成本预测。成本预测同时也是成本计划的基础，是编制成本计划的依据。
- 2、成本决策。成本决策是成本管理工作的核心，成本管理的思路、方法都应由成本决策确定。
- 3、成本计划。成本计划是成本控制和成本考核的依据。
- 4、成本核算。成本核算是通过对本成本的确认、计量、记录、分配、计算等一系列活动，确定成本计划的实现。
- 5、成本分析。成本分析主要是运用成本核算所提供的信息，通过同行比较和关联分析，包括对本指标和目标成本的实际完成情况、成本计划和成本责任的落实情况，已完项目的实际成本，同类产品成本的平均水平、最好水平，进行比较，分析确定导致成本目标、计划执行差距的原因，以及可控潜的空间。
- 6、成本考核和奖惩。成本考核和奖惩是把成本的实际完成情况与应承担的成本责任进行对比，考核、评价目标成本计划的完成情况。

（三）解决成本管理存在问题的对策

1、成本管理的有效性对于企业提升价值的重要性是不言而喻的，因此，项目成本管理应该作为企业竞争的有力武器、盈利的杠杆和决策的依据。

我们必须重点关注以下几个问题：一是建立成本管理的平台，解决成本控制机制问题，这是成本管理的基础，是项目成本控制工作能够有效运转的前提；二是要从项目管理体系建设、核算办法、操作流程、督察制度、基础工作等方面建立成本管理的基本平台。

2、建立成本管理的细化目标。施工成本管

理的长期性是体现在它通过施工图预算为导向的，将项目成本控制目标贯穿于企业经营管理的全过程，为此，应当根据各种项目的成本费用的发生、归集的原则将目标控制成本层层分解落实，将责任细化到各项目部、单项工程、单位工程、分部工程、分项工程和责任人，同时必须制定相应的控制措施和考核制度，对细化的责任分工进行定期的抽查，完善成本控制长期性方面的不足。

二、“两算”、“两算对比”和“分阶段结算”是成本管控的最有效的方法

为了在激烈的市场竞争中处于不败之地，建立“两算”及进行“两算对比”和“分阶段结算”制度非常有必要，而且刻不容缓。

（一）“两算”及其作用

所谓“两算”是指施工图预算和施工预算，前者是确定工程收入的依据，反映预算成本的多少，即甲乙双方签订施工合同价的来源；后者是企业控制各项成本支出的尺度，反映成本的高低。“两算”按要求都应在单位工程开工前进行编制，以便于进行“两算”的对比分析。

1、何为施工图预算？

施工图预算即单位工程预算书，是在施工图设计完成后、工程开工前，根据已审定的施工图纸，在施工方案或施工组织设计已确定的前提下，按照国家或省、市颁发的现行预算定额、费用标准、材料预算价格等有关规定，逐项计算工程量，套用相应定额，进行工料分析，计算直接费、间接费、计划利润、税金等费用，确定单位工程造价的技术经济文件。

2、施工图预算的作用是什么？

- （1）施工图预算是确定工程造价的依据，是企业投标时“报价”的参考。
- （2）施工图预算是实行建筑工程预算包干的依据和签订施工合同的主要内容，施工单位与建设单位签订建筑工程预算包干的施工合同，也必须以施工图预算为依据。
- （3）施工图预算是银行办理拨款结算的依据，经银行审查认定后的工程预算，是监督建设单位和施工企业根据工程进度办理拨款和结算的依据。
- （4）施工图预算是施工企业安排调配施工力量，组织材料供应的依据，企业依据施工图预算编制劳动力计划和材料供应计划，做好施工前的准备。
- （5）施工图预算是企业实行经济核算和进行成本管理的依据，正确编制施工图预算和确定工程造价，有利于巩固与加强企业的经济核算，有利于发挥价值规律的作用。
- （6）施工图预算是进行“两算”对比的依据。

3、那么何为施工预算呢？

施工预算是编制实施成本计划的主要依据，是企业为了加强内部经济核算，在施工图预算的控制下，依据企业的内部施工定额，以单位工程为对象，根据施工图纸，施工定额、施工及验收规范、标准图集，施工组织设计（施工方案）编制的单位工程施工所需要的人工，材料，施工机械台班用量等技术经济文件。它是施工企业的内部文件，同时也是施工企业进行劳动调配，物资计划供应，控制成本开支，进行成本分析和班组经济核算的依据。

4、那么施工预算的作用又是什么呢？

- （1）施工预算是编制施工作业计划的依据，施工作业计划是施工企业计划管理的中心环节，也是计划管理的基础和具体化。编制施工作业计划，必须依据施工预算计算的单位工程或分部分项工程的工程量、构配件、劳力等进行有计划管理。
- （2）施工预算是向施工班组签发施工任务单（签订分包合同，下同）和限额领料的依据，施工任务单是把施工作业计划落实到班组的计划文

件，也是记录班组完成任务情况和结算班组工程的凭证。

（3）施工预算是成本核算的重要依据，施工预算是企业进行劳动力调配、物资技术供应、组织队伍生产、下达施工任务单和限额领料单、控制成本开支、进行成本分析和班组经济核算以及“两算”对比的依据。施工预算和建筑安装工程预算之间的差额反映了企业个别劳动量与社会劳动量之间的差别，能体现降低工程成本计划的要求。

（4）施工预算所确定的人工、材料、机械使用量与工程量的关系是衡量劳动成果、计算应得报酬的依据。

（5）施工预算是企业进行经济活动分析的依据。进行经济活动分析是企业加强经营管理、提高经济效益的有效手段，经济活动分析主要是应用施工预算的人工、材料和机械台班数量等与实际消耗量对比，同时与施工图预算的人工、材料和机械台班数量进行对比，分析超支、节约的原因，改进操作技术和管理手段，有效地控制施工中的消耗、节约开支。

（二）怎样编制“两算”

1、编制施工图预算

（1）编制施工图预算的步骤
收集有关基础资料 熟悉图纸和施工说明书（如施工组织设计等） 了解现场情况及施工方案 结合施工图、说明、定额、计算工程量 套用定额及补充单价 直接费计算 计算其他各项费用 工程造价计算 填制表格装订成预算书。

（2）预算单价法
预算单价法是用地区统一单位估价表中的各分单项工程预算单价乘以相应的各分项工程的工程量，求和后得到包括人工费、材料费和机械使用费在内的单位工程直接工程费。措施费、间接费、利润和税金可根据统一规定的费率乘以相应的计取基数求得。

（3）实物法
实物法编制施工图预算是按工程量计算规则和预算定额确定分部分项工程的人工、材料、机械消耗量，再按照资源的市场价格计算出各分部分项工程的工料单价，以工料单价乘以工程量汇总得到直接工程费，再按照市场行情计算措施费、间接费、利润和税金等，汇总得到单位工程费用。

2、编制施工预算

施工预算是施工单位根据施工图纸、施工定额、施工及验收规范、标准图集、施工组织设计（或施工方案）编制的单位工程（或分部分项工程）施工所需的人工、材料和施工机械台班消耗数量的标准。

（1）编制施工预算的目的

① 按计划控制企业劳动和物资消耗量。它依据施工图、施工组织设计和施工定额，采用实物法编制。施工预算和施工图预算之间的差额，反映了企业个别劳动量与社会平均劳动量之间的差别，体现降低工程成本计划的要求。

② 在施工图预算的控制之下，有效控制所需要消耗的人工、材料、施工机械的数量限额。

（2）施工预算内容
① 分层、分部位、分项工程的工程量指标。
② 分层、分部位、分项工程所需人工、材料、机械台班消耗量指标。

③ 按人工工种、材料种类、机械类型分别计算的消耗总量。
④ 按人工、材料和机械台班的消耗总量分别计算的人工费、材料费和机械台班费，以及按分项工程和单位工程计算的直接费。

⑤ 混凝土、钢木构件及制品的加工订货数量。

下载第七版

2018年1月刊

森信建设

SENXIN CONSTRUCTION

上接第六版

（三）“两算对比”的作用及意义

1、“两算”对比的目的

“两算”对比是指施工图预算与施工预算的对比分析，其目的是通过“两算”对比找出节约与超支的原因，提出研究解决的措施，防止因人工、材料、机械台班及相应费用的超支而导致工程成本的亏损。为编制降低成本计划额度提供依据从而找出产生偏差的原因及解决方法。因此，“两算”对比对于建筑企业自觉运用经济规律和加强施工组织管理，提高劳动生产率，多运用新技术新工艺降低工程成本，提高经济效益都有重要的实际意义。

2、“两算”对比的内容

① 人工数量和人工费的对比分析，正常情况下施工预算的人工数量和人工费与施工图预算比较一般要低10%~15%，这是因为施工定额与预算定额所考虑的因素不一样，存在着一定的幅度差额。

② 主要材料数量和材料费的对比分析。

③ 机械台班数量和机械费的对比分析，预算定额的机械台班耗用量是综合考虑的，预算定额或单位估价表中是以金额（施工机械台班费用）表示的，而施工定额要按照实际情况，根据施工组织设计或施工方案规定的施工机械种类、型号、数量、工期进行计算。机械台班使用费，在“两算”对比分析时可采用实物金额对比法进行，以分析计算机械费用的节约和超支。

④ 周转材料摊销费的对比，主要体现在模板及脚手架，模板用量在施工图预算中是综合考虑，而在施工预算中只考虑砼接触面来计算。

⑤ 其他直接费的对比分析，包括施工用水、电费、冬雨季、夜间、交叉作业施工增加费、材料二次搬运费以及其他属于直接费的有关费用，因费用项目和计取办法各地规定不同，只能用金额运行对比，以分析其节约和超支。

（四）通过编制施工预算尽快建立企业施工定额

施工定额是企业内部直接用于组织与管理施工，控制工料消耗的一种内部定额，主要体现在：

在：

- 1、编制单位工程施工预算，进行“两算”对比，加强企业成本管理的依据。
- 2、编制施工组织设计施工作业计划和人工、材料、机械台班需用量计划的依据。
- 3、向施工班组（工人）签发施工任务书和限额领料单的依据；
- 4、实行计件、定额包工包料考核工效计算劳动报酬与奖励的依据（这点对于安装分公司尤其重要）。
- 5、成本核算的依据。
- 6、是编制预算定额和企业补充定额的基础资料。
- 7、编制投标标底的主要依据。

（五）加强施工阶段的工程成本管理

1、确定项目目标成本

制定科学合理的控制目标是进行有效成本控制的关键，科学合理的目标是指通过努力可以实现的目标。制约项目目标影响因素很多，如工程合同条件、施工过程中的施工条件、场地、图纸变更、地区、监理人员、业主人员及项目部人员的素质高低等，都与项目成本目标制定有关。要根据实际情况确定科学合理的目标，在执行过程中要及时对目标与实际情况进行对照、纠偏，确保目标的实现和对工程成本的有效控制。

2、生产要素的控制

生产要素是构成项目成本的最重要的因素。一是要加强对人工费的管理。人工费约占工程造价的20%~25%，控制好人工费，对成本控制能起到重要的作用。

二是要对材料费的控制。材料费在工程造价中约占50%~60%，是成本能否得到有效控制的重点，应该从以下几个方面进行控制：①采购单价。

②对现场进料的数量和材质，进行严格验收。③控制施工过程中的消耗也是一个重要方面，只有加强了材料成本的控制才能真正控制工程项目成本。

3、机械费的控制

机械费约占工程造价的5%~10%，机械的选择、进退场时间的确定、在施工现场的有效利用都是机械费用控制的重要方面。

造价管理和控制不仅可防止成本突破限额，更积极的意义在于促进我们加强对人力、物力及

财力等有限资源得到充分的利用，取得最佳的经济效益和社会效益。

（六）强化工程项目竣工结算和分阶段结算的管理

工程结算是工程造价和结算工程价款依据的经济文件，包括竣工结算、分阶段结算和“三算”对比。

1、竣工结算

建设项目完工并经验收合格后，对所完成的建设项目进行全面的工程结算，该项工作应在合同约定的时间内完成。要在规定的时间内完成结算工作，首先应该做好分阶段结算工作，只有分阶段进行结算，才有可能在最短（规定）的时间内完成结算。

2、分阶段结算

无论施工承包合同中是否有约定，我们都要按工程特征划分不同阶段实施结算工作。分阶段结算的原则是该阶段合同工作内容已完成，且已完成中间验收。

分阶段结算分为与分包的结算及与业主的结算两种状况，与分包的结算工作应该在单项工程完成后及时进行，并及时与分包方核对、确认、报批；与业主的结算同样应该在各分部分项工程完成后及时进行。

3、“三算对比”

所谓“三算对比”，也就是将投标报价（施工图预算）、目标成本（施工预算）和实际成本进行对比、分析。

“三算对比”的内容包括工料机的耗费、分包工程费、临建费、质量成本，这里的质量成本最主要的是维修成本，在目标成本中未考虑，制定内控成本时将它预提，这样可以通过实际成本收入、预算收入与项目的目标支出成本相比较。

4、结算（含分阶段结算）的要求

为了便于分析和统计，无论竣工结算还是分阶段结算，无论是与业主结算还是与分包结算，我们都要做结算的汇总分析，按规定进行审核：

- ① 说明工程目调整情况。
- ② 说明数量增减变化情况。
- ③ 说明子目单价、材料、价格、参数和费用的变化情况。
- ④ 说明其他调整的主要情况。
- ⑤ 与施工图预算的工料机作对比分析、与预

算的数量、单价、签证、变更作对比分析。

⑥ 与分包的结算还要和与业主的结算急需对比分析，分析的重点是数量、单价及其他。

⑦ 编制结算应当实行编制人、复核人和审核人签署负责制。

（七）对“两算”、“两算对比”和“分阶段结算”的要求

为了适应当前发展的需要，公司急需尽快建立“两算”制度。目前我们许多项目没有及时编制施工图预算，个别项目直至项目竣工均未提交施工图预算，所有项目都没有编制施工图预算，分包结算时间跨度很长，有的甚至几年都未完成结算，极大部分与业主的结算也是待竣工后再开始收集资料，项目竣工后才开始编制决算，少则几个季度，多则一二年，这种状况与现代企业管理要求甚远，同样也不利成本管理和降低企业的负债。

针对这些情况，公司也已经下达了关于预算工作的“作业指引”，“作业指引”规定了编制施工图预算的工作要求（时间），也明确提出了“分阶段结算”的要求。

希望我们高度重视这些情况，尽快建立“两算”制度、尽快开展“两算对比”工作、尽快开展“分阶段结算”工作、尽快建立“结算”及“分阶段”结算审批制度，了解、检查、督查各项工作进程，经常检讨各项工作，随时掌握各项目的工作情况，同时我们还应该尽快统一统计口径，避免出现数据不准、数据不一，随意擅自修改数据的情况。

我们正处于一个关键时期，相信只要有信心、有恒心、有毅力、有决心，就一定会实现我们的目标，一定会开创新局面，一定会有新收获。

文 / 副董事长 朱整理



第二分公司集中学习公司2018年度 安全生产会议精神



1月6日集团公司组织安全生产会议后，二分公司王文平经理随即响应公司精神于次日在复旦附中项目部组织了指南针、复旦附中、上外东校这三个项目部的项目、技术、生产、安全负责人，学习了公司关于2018年度安全生产工作报告及2018年度安全生产工作规划（讨论稿）的各项精神。

三、二分公司安全管理要求

各项目部需组织全体人员学习公司报告精神，吸取经验教训；认真贯彻2018年安全管理提出的要求并细化；各项目需根据会议精神落实编制与现场吻合的各节点管理措施，把握好各阶段培训工作的重点，让项目部全体员工、全体协作队伍通过行之有效的培训，增强安全意识、增长安全知识、遵守安全操作规程；要精心组织，实行落实验收制度（巡查、专项检查、节前节后复工检查等）；加强重大危险源的监管力度，要有相关监管措施；实行特殊作业申报制度（如连墙件更换、危险性较大的作业），在保证安全措施必须到位的情况下做好监控工作；落实好早点名、班前安全讲话、安全技术交底等制度，切实提高安全生产的预见性；认真做好教育培训工作，做到真实有效，做好影像资料便于查阅；安全专项方案必须经项目负责人、生产经理、安全负责人、技术负责人共同讨论商定，有现场与方案不符的需及时调整上报。二分公司各项目部将定期组织现场安全文明检查学习。

一、首先王经理结合当前施工生产的实际，重点分析了2017年度事故发生的原因，强调如何在平时工作中把事做实，要求大家不能简单的停留在“我说过”、“我交代过”这些推诿不负责任的松散管理中。在平时的工作中要有方式方法，工人们把事情完成，大家把安全隐患消除，这样才能说明工作到位。

二、随后王经理指出平时安全管理工作中要做到两手抓、两手都要硬

（一）、软件：安全资料（1）人员进出场申报的及时性（2）安全技术交底、方案交底、三级安全教育、三级动火证等操作人员必须能够理解和接受。

（二）、硬件：现场设施、措施必须及时跟上和做到位，基础工作必须做实做到位。同时软件 and 硬件必须统一吻合相对应。

建筑工地的安全管控处于动态化，安全工作尤为特殊，体量大的和体量小的工程各有特点，

文 / 第二分公司 于进