

2012 年荣誉榜

公司荣誉

浙江省先进建筑业企业
浙江省建筑业诚信企业
金华市建筑业龙头企业
金华市第一批建设行业企业技术中心
东阳市建筑业龙头企业
东阳市“纳税超千万元企业”
纳税先进企业（白云工业园区管委会）

获奖工程

国家 AAA 工地

山西长治市滨河花园住宅小区 5#、6#、7#

省优质工程

西安紫薇尚层 E 座（长安杯）
湖北咸宁通圣太乙国际温泉度假村综合楼（楚天杯）

省优质结构工程

武汉首义南轴线广场北区地下工程；

省标化工程

山东英特力光通信有限公司工业园 1# 生产研发楼
山西长治市滨河花园住宅小区 5#、6#、7#
东阳海德 A10 阳光中心；

市优质工程

西安紫薇尚层 E 座
宁波东海中学新建工程
宁波 110KV 公屿变电站
湖北咸宁通圣太乙国际温泉度假村综合楼

市优质结构工程

山东英特力光通信有限公司工业园 1# 生产研发楼

市标化工程

西安紫薇永和坊二标段
西安宝鸡阳光上东二期及室外工程
东阳红椿巷拆迁安置区 A05 地块工程
东阳海德 A10 阳光中心

建广阔天地

主办：
浙江广宏建设有限公司

2013年 第1期
(总第58期)
3月10日出版

本刊编辑委员会

编委主任：何飞龙

编委：何飞龙

葛志成

卢志新

楼金永

张小成

吕祝平

责任编辑：韦晓敏

地址：浙江省东阳市东义路111号

电话：0579—86817901

E-mail: ghjs2006@163.com

传真：0579—86818788

邮编：322100

印刷：东阳日报社印务中心

卷首

01 2012年荣誉榜

信息资讯

- 06 迈开大步 走进 2013 春天
信心百倍 揭开二次创业序幕
- 14 公司女职工“三八”游白泉
- 14 简讯

管理在线

- 16 建筑施工企业的精细化管理与精益建造
- 22 施工企业建造师制分析
- 19 建造师制度下项目经理队伍建设的机遇与挑战
- 25 工作下午茶
让顾客记得你
- 26 经典故事看管理

筑宏伟蓝图

话说建筑

- 28 中国民居建筑传统期待复兴
- 30 建筑视觉前沿
以色列建筑事务所
精品别墅
- 32 趣味建筑
- 34 老照片
海上风情篇 (三)

文化长廊

- 37 福龙教育基金会举行第七次颁奖
- 38 美丽乡村——白泉
- 41 白泉村游记
- 42 读一本书
梅水、木屐、花裙子
- 44 乡村，那浓浓的年味
- 46 遇见春天
- 47 东阳江 (外二首)
- 48 亲，你有“男盆友”了吗？



2012 年荣誉榜

东阳红椿巷区域沿街拆迁安置区 I 地块安置房工程
武汉首义南轴线广场北区地下工程
安徽鼎盛时代广场三期 1#、2# 楼及人防工程
山东英特力光通信有限公司工业园 1# 生产研发楼
山西长治市滨河花园住宅小区 5#、6#、7# 等。

工法、QC

山东英特力 QC 小组 全国工程建设优秀质量管理小组二等奖
宁波诺丁汉大学学生宿舍楼项目 QC 小组 浙江省工程建设优秀质量管理小组
水榭中央领地项目部 QC 小组 陕西省工程建设优秀质量管理小组二等奖
西安分公司《综合布线安装施工工法》 陕西省省级工法

先进个人

浙江省建筑业企业优秀经理 何飞龙

东阳市建筑业发展杰出人才 何飞龙

浙江省工程建设优秀项目经理 胡华楠 何成效 贾卫东 吴平兰

金华市优秀建筑业企业经理 张小成

金华市建筑业企业优秀项目经理 胡华楠 何成效 贾卫东

东阳市建筑业优秀经理 吴立国

东阳市优秀项目经理

胡立平 赵毓春 厉锦平 胡家豪 卢鸿飞 金品海 叶挺 冯明昌 厉国平 崔志雷
吴高峰 吴铁松

东阳市建筑系统先进工作者

何立强 骆玉标 袁玉清 金云军 章方伟 周波 徐仕华 徐国权 吕伟群 陈锦厅
胡永昌 应伟元

公司 2012 年度贡献奖

胡家豪 应伟元 何依明 张小成 吴立国 徐国权 卢洪飞 崔志雷 赵毓春

公司 2012 年度创优奖

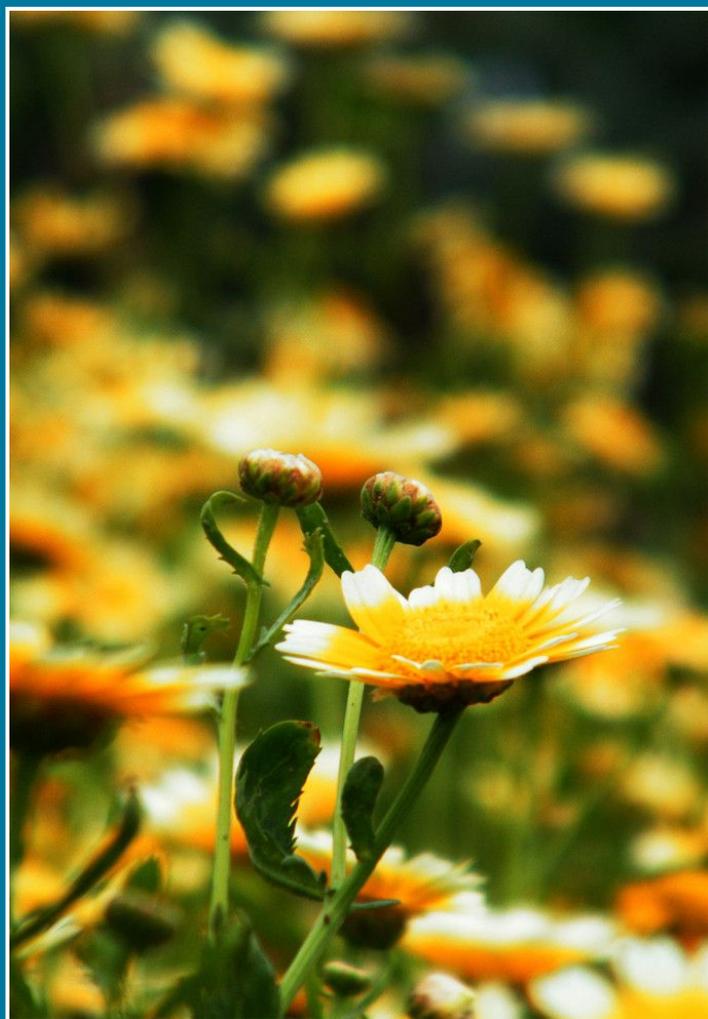
胡家豪 张小平 胡永昌 胡立平 杨耀秦 总工室 (徐道铮、斯益强) 韦晓敏

公司先进工作者

史玲萍 许俊君 刘虹娟 吴平兰 吴华忠 沈美珍 俞喜豪 王洪 王永良
何玉萍 赵丹 杨耀秦 陶鸿斌 李芳珍 徐文挺 何敢进 潘天图 潘幸福
饶建平 金坚伟 张伟钢 芦仕成 吴晓良 胡宝新 斯小君 刘化斌 马向群 葛龙辉

工会积极分子 郭凤娇 韦晓敏 刘虹娟

公司优秀通讯员 杜晓丽 饶建平 杨耀秦 楼德军 厉建红



信息资讯

- 迈开大步 走进 2013 春天
信心百倍 揭开二次创业序幕
- 公司女职工“三八”游白泉
- 简讯



迈开大步 走进 2013 春天 信心百倍 揭开二次创业序幕

何飞龙董事长在 2013 年新春工作会议上的讲话

各位同仁：

大家春节好！

一年一度的新春工作会议又召开了，今天是 2013 年正月初九，非常感谢大家在百忙的节日里来参加这个会议，首先，让我代表广宏的领导班子向今天来参加会议的各位同仁以及你们的家人拜个晚年，恭祝大家新春快乐，阖家幸福！

时间过得真快，一眨眼的功夫，2012 年就过去了。广宏成立十个年头了，十年的发展，我们一步一个脚印地走过来了，凭着这份创业的热情，这份对广宏的感情，无论困境和顺境，我们都携手走过来了，而且一起走到了 2013 年。广宏从无到有，由小到大，由弱到强，从浙江走向全国，还将走向世界，广宏的今天来之不易，是靠大家的打拼得来的。成绩属于我们全体广宏人。

2012 年，国内经济和行业形势都不太好，我们年初就认识到国家对房产、金融的后续调控对行业市场带来的影响，看到即将来临的危机，也确实，我们在 2012 年的发展遇见了短板，尤其是面对市场业务萎缩、基地拓展无突破、人才资金等各种资源的紧缺带来的困扰，导致上半年业绩低迷。但是，在困难面前我们广宏人发挥出团结、拼搏、奉献的精神，还是完成了预期的各项目标任务。下面我就将公司 2012 年的工作情况以及今年的工作思路和大家汇报一下。

第一部分 2012 年各项工作运行情况

一、从战略高度来规划企业发展目标，进一步提高认识。

面对即将来临的压力和困境，我们没有等、观、望，而是积极应对，提早寻求契机，作出规



摄影：杜钦浩

划。年初，我们分析了2012年行业中小型企业的发展趋势，找出问题和应对措施；在年中工作会议上，公司领导班子和各分公司的骨干精英，就“广宏的出路在哪里”为主题一起探讨、分析广宏现状，共同策划下一步的工作目标，明确提出：

1、以建筑业为主，扩大经营，转型升级。

我们充分认识到“转型升级”对广宏来讲已势在必为、刻不容缓。这将是今后几年我们的一项重点工作，就是如何在新的产业链中寻找新的效益增长点，拓宽经营渠道，彻底摆脱建筑业效益低的“牢笼”，真正实现“规模、效益双丰收”，做强企业。通过几年的跟踪、调研和努力，初步的打算，一是进军扩大房地产业，二是进军海外建筑市场，三是投资合适的实体产业。广宏近年的发展朝三个方向，一是还要在国内三线城市，进一步扩大房地产市

场，现在我们只有一块，在河南衡阳，上半年会拓展新的项目；第二块是努力进军海外，去年10月4号我也跟随东阳三建去阿尔及利亚考察了海外业务，年底前我们也派人去阿尔及利亚考察了整个市场，今年争取在阿分包到工程，不少于600套；第三实体上有拓展，现在还没有很好的项目，有这个思路。有些已经进入实施阶段，有些还在进一步调研中。但是，建筑作为主业，既是企业规模、实力的显现，又是我们的“主阵地”和“主战场”，所以，遵循“立足建筑业做规模，跳出建筑业求效益”的理念，我们对重点基地的打造、规划、政策都没有变，并“扶优扶强”；鼓励扩大直营项目。

2、变压力为动力，实行“全员经营”。

早在2008年金融危机时，我就在会上提出过“全员经营”的理念，去年再次重申，要求整个公司的员工，发挥主人翁精神，全员参与经

营。要求在企业面临困境之际，承担起相应的责任，树立起“广宏存亡，你我有责”的责任心，有力出力，有人出人，有才出才，充分利用各方资源和信息，为公司的经营工作添砖加瓦。通过大家共同努力，为扩展公司经营渠道起到了较好的推动作用。

3、树立信心，相信新的“春天”一定还会来到。

困难是客观存在的，但是我们相信困境中依然蕴含着机遇。广宏只要凭借自己的优势，振奋精神，团结一致，一定会渡过难关，迎来新的春天。我们有一下四个优势：

优势一：稳定的基地。多年的运作和积累，目前拥有几个实力较好的大基地，有一定的市场和社会资源。如：西安、宁波、郑州、合肥、河北、东阳。

优势二：有一班忠诚、团结、敬业的团队。广宏人忠诚、无私、顾全大局，能想为企业所想。

优势三：有各种应对困难的措施和办法。有智慧，就有出路；有办法，就会发展。

优势四：有抗压抗风险能力。历经风雨，积累了各种经验，有化解问题、解决矛盾和创新能力。

二、冲破困难，完成了年初制定的各项指标。

大家都知道，2011年是我们的“大年”，业务指标创历史最高水平。我当时讲过，在这样严峻的市场形势下，2012年不用说完成超越，就是保持这个水平也要拼命努力。在年中的时候，我们也曾担心，要完成控股下达的任务都有困难。但是，在年中工作会议后，在公司、各分公司特别是今天在座的分公司经理、项目经理，在你们的共同努力下，还是完成了全年的任务。

2012年各分公司也呈现出各自不同的态势：西安分公司发展态势依然强健，成果突出，承接的工程均是大项目，完成量约占公司

总量的30%。安徽、河北、河南等分公司保持稳健发展。宁波分公司一直以公开竞标的方式为公司在宁波地区赢得了较好的声誉，今年由于宁波招标文件的限制条件比往年更严峻，与宁波当地企业不能建立在同一水准线上竞争，使得宁波分公司在竞争中处于弱势。东阳分公司前几年业务稳定，现在行政建设基本结束，去年的业务量也不多。

三、工程管理向“精细化”发展

去年我们在坚持“安全第一、预防为主、综合治理”工作方针的基础上，以项目管理为重点，着力推动安全生产责任制的完善和落实，强化对一线作业人员安全教育，加强安全生产标准化管理的建设。同时，我们还开展了重大事故隐患排查整改专项治理活动、进行季度安全生产大检查；特别在管理中突显精细化，为2013年的精细化管理试行打下基础。

我们公司在工程管理中通过这些年努力，积累了很多丰富的项目管理经验，但是，在精细化、系统化等方面，是有待进一步规范，需要学习提高。

1、学三建，学中天，学精细化管理。

去年，我们分别邀请了东三建工程处处长虞成方、中天七建安全副总王红跃两位专家来公司讲课。三建虞处长给我们讲了“如何进行精细化管理”的经验，从精细化管理的特征、具体实施、重点要求以及公司层和项目部层操作的不同体会，讲得很详细，很到位，非常具有启发意义，值得我们借鉴学习。王红跃副总分别从建筑工程安全标准化、定型化、标杆工地的作法、垂直运输机械设备的安全检查、脚手架及施工临时用电等几个方面，用PPT给我们作了详细的讲解，有案例，有分析，很有新意，使参加讲座的同志都获益匪浅。

兄弟企业的先进经验很值得我们学习，而精细化管理，也将在今年列入我们管理的重点。根据公司的实际，目前已制作出广宏自己的精细化管理运行模式，并将在今年推广实施。

2、QC 成果大丰收，逐步向“科技化”管理迈进。

去年公司共审批施工组织设计和专项施工方案近 200 多项，尤其是 QC 成果大获丰收。其中获得国家级 1 个，省级 5 个，地区级 5 个。省级工法 1 个，是西安分公司的。编写了广宏公司新的《技术标准》；申报了金华市级企业技术中心。总之，科技化是总方向总目标，技术工法的各项突破，将更大地推动公司技术力量的巩固和发展，并为企业的提档升级打下坚实的基础。

3、工程项目创优创标情况良好。

到目前已下文的各级优质、标化项目有：

国家 AAA 工地 1 项：山西长治市滨河花园住宅小区 5#、6#、7#；

省优质工程 2 项：西安紫薇尚层 E 座、湖北咸宁通圣太乙国际温泉度假村综合楼；

省优质结构工程 1 项：武汉首义南轴线广场北区地下工程；

省标化工程 3 项：山西长治市滨河花园住宅小区 5#、6#、7#、东阳海德 A10 阳光中心、西安紫薇永和坊二标段；

市优质工程 4 项、市优质结构工程 1 项、市标化工程 9 项。

四、法审工作得力，但形势依然严峻。

截止 2012 年底，我公司共有一审诉讼案件 30 件。其中：被诉案件 27 件，诉讼标的额 2048 万元；公司起诉案件 3 件，诉讼标的额 1900 万元。被诉案件与去年同期 56 件相比，下降 55%。公司作为被执行人立案的有 6 件，与去年同期相比上升 1 件。现在，通过法院强制执行实际到位金额 753.7 万元。无发生拖欠农民工工资、媒体曝光、上访事件。法审工作成绩较为显著。

今年案件的发生和分布区域，有以下几个特点：

1、发生数量与历年相比，呈大幅度的下降趋势。证明了我公司年初提出的“顺势而

为，坚持稳字不动摇”的工作方针在各分公司和项目部得到了较好的落实。

2、各分公司、项目部对法制意识有了长足认识。从目前法院已审结的 13 件案件中，有 11 件案件是以通过调解、或对方撤诉方式结案，即使是判决的案件，对方当事人请求也没有如数得到法院的支持。

3、法院立案执行的案件，全年没有发生从公司总部被强制执行和被处罚的情况，基本是自动履行。

4、案件发生的区域相对集中，个别地区的案件发生数占了全部诉讼案件的 1/3 强。

去年国家的宏观调控，对建筑和房地产行业带来了前所未有的严峻考验。年初，公司经营班子成员分赴各分公司、项目部进行调研、帮助分析今年形势，提出应对措施，有力控制了风险项目的发生和发展。

同时，坚持公司利益至上，做好事前防范、事中控制、事后弥补的工作方针，坚持防范第一原则，积极完善健全公司的各项法务制度。今年，根据历年来发生诉讼案件的特点，结合有关的法律规定，出台了《授权公示》，要求各分公司、项目部贯彻执行，以提高公司全员法律意识。

五、财务资金运行平稳，保持了良好的信誉。

1、加强资金筹划和调度，保证企业运行正常。

今年上半年，银行信贷规模受控，资金压力较大，公司业务部门加强了与各银行的沟通，和与分公司、项目部沟通，得到他们支持，使转贷资金在内部得到调剂，也为公司节约了财务费用。确保了准时还贷、转贷，维护了公司在银行的良好信誉。银行融资额比上年有较大的增长。

2、认真执行“收支两条线”，把各项措施落到实处。

公司多次提出，各分公司、项目部必须执行收支两条线。为此，公司财务部加强执行力度，



不仅要求各分公司、项目部每月申报财务报表和财务执行表，9月份，由分管财务副总带队分赴各地，对“收支两条线”进行重点检查，对执行不力的单位出具书面财务联系单和整改联系单，并进行跟踪，督促落实，对制度的落实起到促进作用。

六、完善行政措施，提升软实力，企业文化有新创举。

在年中工作会议上，我们曾提出忠诚度、责任心和执行力的问题，我们今年也将这项工作作为重点抓，并将此和企业精神文明建设，文化建设紧密联系在一起。

1、严格印章管理。遵循印章管理制度，规范印章的刻制、启用、使用和收回等管理，做到手续齐全、台帐清晰。严格审核分公司刻制印章的申请，严把源头关。

2、做好新增建造师注册和职称评审工作。2012年，人力资源部完成了一级建造师注册

通过1人、调入2人，考试通过2人；二级建造师注册通过3人、增项注册1人、调入1人；高级工程师职称评审通过1人。

3、积极做好企业荣誉的申报工作。2012年我们共完成了各类企业荣誉申报十多项，并获得了多项省部级荣誉。主要有：全国优秀施工企业、浙江省工商信用AAA级“守合同重信用”单位、浙江省建筑业诚信企业、金华市龙头企业、金华市建筑业先进企业、东阳市建筑业龙头企业、“百虎”企业、东阳市纳税超千万企业、安全生产先进单位、结对帮扶先进单位、“双百结对共建文明”先进单位等。

4、做好企业内、外形象展示。2012年，公司内刊以较高的质量获得了全国建筑业精品期刊，这是公司内刊创刊以来获得的最高行业部级荣誉，起到了很好的宣传作用；公司网站日常维护基本到位，内容更新比以前要及时；公司新版画册几经修改、审核，以全新的面貌呈现。



5、做好扶贫帮困和文明单位创建工作。2012年我们有计划有步骤地开展了文明单位创建工作，年初制定创建规划，并根据规划内容有步骤地开展。为丰富业余生活，加强体育锻炼，我们拟定了公司机关周六下午文体活动方案，在以前羽毛球、气排球、爬山等活动的基础上，新增加篮球、女职工排舞等员工喜爱的活动，这一新创举得到广大职工的积极参与，机关精神面貌也得到改善。

6、做好公司开展海外业务的筹备工作。为公司开展海外工程承接，积极开展了大量前期准备工作：派员赴阿尔及利亚进行前期调研；完成了《对外承包工程资格证书》、《对外贸易经营者备案登记表》、《中华人民共和国海关进出口货物收发货人报关注册登记证书》的申报办理，完成了进口付汇名录登记和电子口岸IC卡的办理，加入对外承包工程商会等，为公司顺利“走出国门”奠定了基础。

第二部分 正视问题，冷静应对

公司发展还面临以下一些困难和问题：

1、**人才问题**。公司经营班子管理人员年龄偏大；技术人才资源紧张，精英难求；公司缺乏有效的人才管理机制。

2、**资金问题**。2012年在融资上有进展，但是新增的额度还不能满足企业发展的需求。2013年，要继续加大各种渠道的融资力度，随着企业的银行信誉度提升、社会诚信度提升，力争打开融资新局面。

3、**企业软实力问题**。与先进企业比较，公司在源动力、规划力、执行力、管控力等诸因素中，都存在着较大的差距。

随着建筑业竞争力不断增大和利润空间的压缩，公司必须寻求新的发展模式，来保证和促进企业的进一步发展。在新的一年里，“转型升级”势在必为，在新的领域开辟新的发展空间。

第三部分 2013年工作思路

一、期待广宏第二次创业高潮的到来

2012年12月4日，公司召开了中层以上干部会议，会议提出了“要以全新的面貌和姿态，全面迎接广宏的二次创业”。

广宏曾有过辉煌过去，经历过第一次创业时的艰辛，也品尝过成功、荣誉带来的喜悦。未来的市场充满着机遇和风险，我们要让自己变得更加强大，更加具有竞争性，建立更符合市场运行的机制，所以我认为，广宏又到了拼搏的时候，到了二次创业的时候。站在2013年的起点上，我们全体广宏人要团结起来，振奋精神，一起开创广宏的新事业。

1、责任心和执行力，依然是我们要重点强调的工作要求。无论是公司总部还是分公司、项目部，只要是广宏人，就要时刻牢记自己的责任，自己的本份工作。工作要讲方法，讲创新，讲效益。要言出即行，行必有果，绝不允许拖沓、推诿、找借口。

现在有一个毛病非常严重，就是责任心不够强，有些干部，遇到问题不解决就推诿，这是比较严重的，广宏要推行怎样的制度，就是部门经理、公司员工跟你汇报，你就要想这个事情要在我的手里解决，不能再往上推，不能再往旁边推了。有人跟你汇报事情，尽量在你这里解决，你解决不了的，由你去协调，然后仍然是你去解决，由你去答复，不能叫对方去找人。以后找到谁，这个责任要由谁承担下来。

2、艰苦创业的精神不可丢。艰苦创业是一种传统美德，更是一种精神，这种精神在我们弱小低迷时很需要，在我们不断壮大时，也不能丢。我们要始终如一保持这种创业精神。

3、从严治企，从公司机关做起，从制度抓起，从干部抓起。

二、经营工作稳中求进。

围绕“严控风险，加快发展”的经营主

题，2013年，新接业务一定要创历史新高，这不仅是广宏发展的需要，也是我们在新的形势面前提出的新要求。公司本级要完成15亿新承接任务，这个是硬任务。

经营工作要做到：

1、做好风险防范，坚持“四不接”原则。业主信誉差的项目不接；利润低，风险大的项目不接；经济责任人实力不强，又不了解的不接；垫资量过大的项目不接。

2、培养发展规模基地。西安10个亿；河南直属项目部，今年的形势较好，目前跟踪的业务看，有望达到15个亿；宁波分公司要转变战略，突破地域限制。合肥、河北、山西要狠抓业务，2013年10亿元基地保2争3。

3、积极拓展新基地。国内是天津，国外是阿尔及利亚。

4、直营项目也是公司重要经营模式。这几年我们坚持做直营项目的想法不会变。今年百色项目是直营方式。

三、探索精细化管理模式。

1、管理水平要提升。基本要求：确保不出现新的问题项目，2012年基本做到没有出现新的问题项目，今年要保持。

创优创标要提升。2012年我们的创优创标成绩比较突出，2013年目标是，争创省优质工程2项，省标化工程3项，省级工法确保一个，QC成果省级以上4个。

2、要签订三级责任制，落实到项目部，要层层签订。

3、生产检查方式要改进。今年的安全生产检查由原来的“季查”改为“半年查”；“单项检查”改为“综合检查”，基本定于年中、年底两次，原来是单一的工程部门检查，现在为财务、经营、工程等部门的综合检查。

4、推行精细化管理。今年要选择1-2个项目开展实施。先积累经验，目前公司领导小组成员已落实，工程部工作已有具体目标。

5、抓好直营项目。广西百色项目要作为公

公司的标杆项目，以及公司精细化管理试点项目。工作要求是“放手、管控、规范、效益”八个字。放手：充分调动管理班子积极性，放而不乱。管控：严格内部管理制度，管而不死。规范：在建工程管理制度规范化，作为标杆性管理。效益：提升项目经济效益。

四、拓展融资渠道，坚定不移地实施收支两条线。

1、2013年新增融资规模确保3千万以上，争取1个亿。

2、加大资金收支力度，严格收支两条线。管理费收缴必须按工程款支付比例及内部责任制规定执行。分公司现在是对项目汇入工程款每笔都收，公司对分公司每月结算一次，如有困难可及时转借。

3、加强项目成本管理，提高经济效益。

4、严格财务制度，规范财务管理基础工作，推行使用财务软件，加强电算化进度。

5、加强财务人员队伍建设，增强素质，提高业务水平。引进、招聘一批专业技术力量强的年轻人加盟。

五、完善法审工作，充分发挥法律作用。

1、完善、加强法务联络机制，及时掌握面的情况，做到上情下达，下情上传；

2、强化法律服务职能，多为公司的经营决策、维护公司的稳定和形象出谋划策，尽可能减少不必要的法律诉讼，能调解的及时调解；

3、逐步探索建立法务工作评价、考核机制。提高法务队伍的整体素质，提高解决问题、化解矛盾的能力水平。努力做到法务人员有为有位。

4、对重点地区的案件，尤其是一些多年未结的老案和个别可能严重危害公司利益和声誉的案件，要积极参与、跟踪、督促、调处，尽最大可能降低风险，减少损失。

5、加强与政法各部门的联系沟通，在自觉履行法律义务的同时，寻求政法机关的保护，加强对申请执行案件的执行力度、对个别害群之马的惩处力度。

六、加强公司机关的自身建设，提升管理水平。

1、加强队伍建设。要打造一支精准、干练的高素质管理队伍，全体干部员工都要认清自身工作责任，摆正位置，认认真真完成自己的岗位工作。尤其是干部，要争当群众的标杆，工作要迎难而上，有责任要敢于担当，做出表率。要多学习、多思考。

2、牢固树立为分公司、项目部服务理念。我早说过了，我们建筑企业机关和别的机构不一样，主要目的就是为分公司服务，为项目部服务。每个部门，不同的职能，每天的工作目标只有一个：尽可能地将当天的事情当天处理，尽可能地让分公司、项目部来办事的同志，争取到最高的效率。我们创造效益的主体是项目部，我们都是为项目部分公司在运行的。

3、要准备创建施工特级资质企业。升施工特级资质，关系到一些硬性指标，如企业规模、税收、项目经理人数、信息化管理、工法，都有指标。现在的难点是工法、OA系统，工法是技术难度大，OA系统需要投入大量的资金。所以我们必须要有思想准备，做好基础工作。

4、精简公司机关人员。机关人员精简是今年机关工作的一项内容，大家要有思想准备。

同志们，2013年已经来临，我们满怀信心，充满激情，斗志昂扬。让我们高举二次创业的旗帜，喊出“从严治企，效益优先”的响亮口号，向广宏新的里程碑前进。

最后，让我们再次感谢今天来参会的各位同仁，再次祝你们新年工作顺利，身体健康，家庭幸福！谢谢大家！

简
讯

经陕西省建筑业协会推荐，中国施工企业管理协会科学技术委员会审定，浙江广宏建设有限公司西安公司总工程师杨耀秦被增补为中国施工企业管理协会科学技术委员会第一批专家。
(西安分公司)



由“浙江广宏武汉首义广场 QC 小组”所创的《提高大面积石材浮雕施工质量》QC 成果，在 2 月 26 日召开的 2013 年金华市工程建设第十五次 QC 小组成果发表会上现场发布，并荣获一等奖。现该成果将推荐参加 2013 年浙江省工程建设优秀质量管理小组成果发布会。

(总工室 小斯)

公司女职工“三八”游白泉

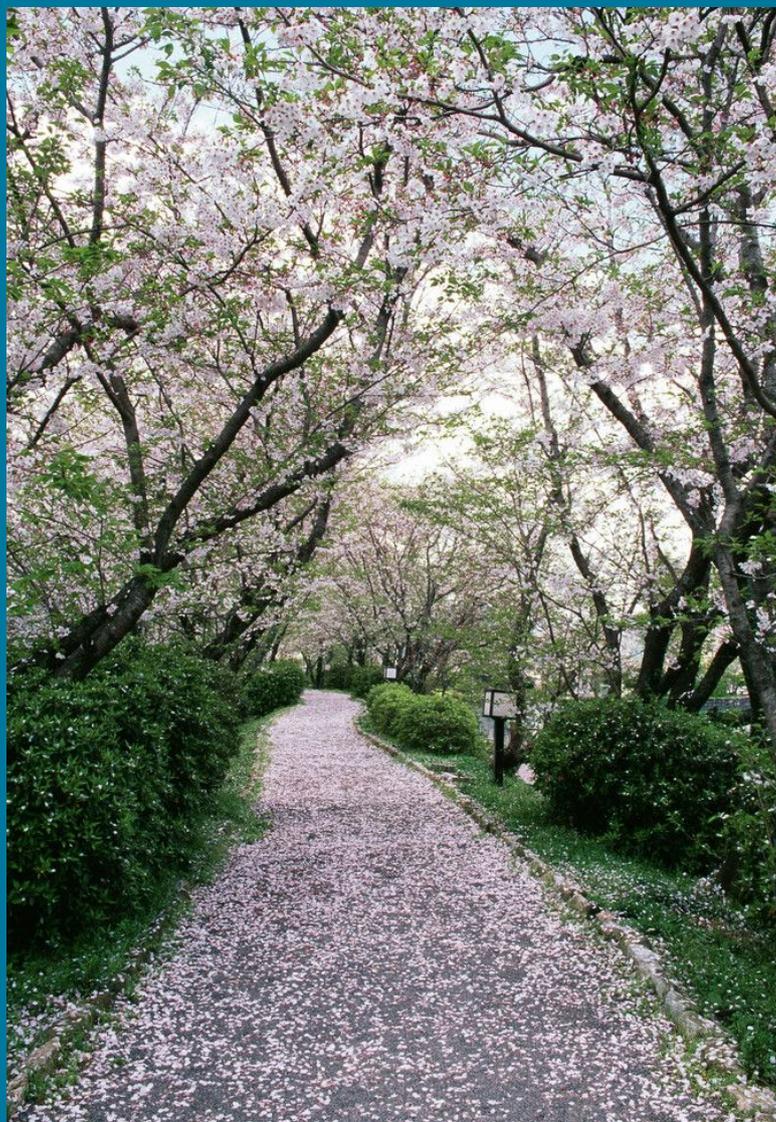


3 月 8 日国际妇女节，公司组织机关全体女员工游玩了位于横锦水库边的美丽乡村——东江镇白泉村。全体人员一行 17 人于早上 8:30 分出发，乘车 40 分钟后到达。乘渡轮 30 分钟到达目的地。这天天气晴朗，春光明媚，大家环村一周先后参观了农民新公寓、生活污水净化处理系统、基督教堂，思源亭、放生池等，深切感受到了白泉这个昔日的落后小渔村所发生的翻天覆地的变化。中午大家一起品尝农家菜，畅饮农家酒，饭后还开展了打扑克、爬山等活动，全体女同胞在一片欢声笑语中渡过了一个难忘的节日。

(办公室 刘虹娟)

摄影：晓敏





管理在线

- 建筑施工企业的精细化管理与精益建造
- 施工企业建造师制分析
- 建造师制度下项目经理队伍建设的机遇与挑战
- 工作下午茶
- 经典故事看管理

建筑施工企业的 精细化管理与精益建造

■ 张何之

当今国内建筑市场竞争激烈，市场化程度越来越高，为了提高企业经济效益，许多企业进行管理转型。粗放式管理越来越难于适应新的形势，许多工程公司试图进行管理转型，国内一些基础设施工程建设企业开始提倡向精细化管理转变。

粗放式管理模式，从理论上来说就是放任性、小作坊式的管理模式。它是在企业发展的初期阶段，为适应自身的发展条件而形成的一种短期的、制约性比较强的管理方法。精细化管理模式，是以现有的企业经营管理为基础，以企业的生产能力为依托，根据市场的实际需求，进行有效的订单生产加工并能在减少生产成本的基础上进行利润最大化的一种生产管理模式。它是在脱离了计划经济供需模式思路的基础上，完全以市场为导向的一种企业主动性、应承式、客户拉动性的供求模式。

国内一些管理专家认为，精细化管理就是精益求精，这也是做事认真的人一直在追求的方向。从实质上看，精益思想是精细化管理的理论源头，精细化管理是精益思想的一种实际应用。

1. 精细化管理

1.1. 精细化管理的创立和发展

被誉为科学管理之父的泰勒，早年做过学

徒，后来不断从杂工、技工、技师、维修工长一路成长为总工程师。1881年，25岁的泰勒在钢铁工厂工作期间，通过对工人操作动作的研究和分析，消除不必要的动作，改正错误的动作，确定合理的操作方法，选定合适的工具……这些让泰勒总结出来一套合理的操作方法和工具培训工人，使大多数人都能达到超过定额。1911年，泰勒发表了《科学管理原理》一书，这是世界上第一本精细化管理著作。

二次世界大战后，企业规模的扩大，生产技术日趋复杂，产品更新换代周期缩短，生产协作要求更高。在这种情况下，对企业经营者管理提出了更加精细化的要求。于是，包括决策理论、运筹学、系统工程在内的很多理论被引用如经济管理领域。这些理论和方法以决策过程为着眼点，特别注重定量分析与数学的应用，以及系统结构与整体协调，所以被称为管理科学。

后来，日本的精益生产思想对精细化管理思想的形成都有相当的影响。有意思的是，管理的理论往往形成于美国，而在日本得到应用、普及开花和结果……在质量管理方面也是如此。美国有管理两位大师，朱兰和戴明。他们的管理理论热是如此。

1.2. 精细化管理的特征

精细化管理作为一种管理标准，工程建设企

业更应该把其作为今后管理的主要目标。我们看到，精细化管理具有以下特征：

(1) 强调数据化、精确性。科学管理就是尽力使每个管理环节数据化，而数据化则是精细化管理最重要的特征之一。有了数据化，则精确性即有其意义。在数据化、精确性的前提下，严谨就会成为一种习惯性的行为，在企业的每个执行细节上都可以做到精细化、数据化。同时这些数据化、精确化的资料又会成为管理者进行决策的重要依据，使决策更具科学性和可操作性。精细化管理不再像粗放型管理那样采用“差不多”的说法，而更多的是要依靠严谨的行为。

(2) 改进和完善管理流程。精细化管理需要在企业管理流程的每个环节中得到体现，所以不断地改进和优化流程是精细化管理的主要特征。流程体系应是一项系统工程，首要的工作就是要考虑整体流程的各个衔接点、流程点的配合，并实现各块资源的最优配置等细节的问题。

(3) 强调持续不断地改进。精细化管理不是—墩而就的，而是一个不断改善、不断提高的过程。精细化管理没有固定的模式，也不能照搬别人的精细化管理模式，需要企业从管理的实践经验中不断地总结，不断提升。别人的经验可以借鉴，但决不能简单地一致。所以在推进精细化管理的过程中，需要克服两种现象：一是领导不重视，不想推行精细化管理；另一种是缺乏具体的操作步骤和方法，使精细化很难持续下去。

(4) 以人为核心。最核心的管理问题是人的问题，精细化管理更是强调以人为核心。管理就是使有限的资源发挥最大的效能的过程。而在一个企业中人的资源是最重要的资源，要创造最大效益，必须使人的潜力得到最大程度的发挥。

1.3. 精细化管理的内容

精细化管理是一个全面化的管理模式。全

面化是指精细化管理的思想和作风要贯彻到整个企业的所有管理活动中。它包含以下几个部分：

(1) 精细化的操作：是指企业活动中的每一个行为都有一定的规范和要求。每一企业的员工都应遵守这种规范，从而让企业的基础云做更加正规化、规范化和标准化，为企业的拓展提供可推广性、可复制性。

2) 精细化的控制：是精细化管理的一个重要方面。它要求企业业务的运作要有一个流程，要有计划、审核、执行和回顾的过程。控制好了这个过程，就可以大大减少企业的业务运做失误，杜绝部分管理漏洞，增强流程参与人员的责任感。

(3) 精细化的核算：是管理者清楚认识自己经营情况的必要条件和最主要的手段。这就要求企业的经营活动凡与财务有关的行为都要记帐、核算。还要通过核算去发现经营管理中的漏洞和污点，减少企业利润的流失。

(4) 精细化的分析：是企业取得核心竞争力的有力手段，是进行精细化规划的依据和前提。精细化分析主要是通过现代化的手段，将经营中的问题从多个角度去展现和从多个层次去跟踪。同时，还要通过精细化的分析，去研究提高企业生产力和利润的方法。

(5) 精细化的规划：是容易被管理者忽视的一个问题，但精细化规划是推动企业发展的一个至关重要的关键点。企业的规划包含有两个方面：一方面是企业高层根据市场预测和企业的经营情况而制定的中远期目标，这个目标包括了企业的规模、业态、文化、管理模式和利润、权益等等；另一方面是企业的经营者根据企业目标而制定的实现计划。所谓精细化的规划则是指企业所制定的目标和计划都是有依据的、可操作的、合理的和可检查的。

2. 精益管理

2.1. 精益生产

精益生产 (Lean Production) 起源于日本 TOYOTA 汽车公司，1970 年代，大野耐一通

过应用精益生产方式，把 TOYOTA 的交货期和产品品质提高到世界领先地位。精益生产的实质是一种生产管理技术，能够大幅度减少闲置时间、作业切换时间、库存低劣品质、不合格的供应商、产品开发设计周期以及不合格的绩效。精益生产是继大批量生产方式后，对人类社会和人们的生活方式影响巨大的一种生产方式。

美国麻省理工学院国际汽车项目组的研究者 John Krafoik 给日本汽车工业的这种生产方式起名为精益生产。它们在做了大量的调查和对比后，认为 TOYOTA 的生产方式是最适用于现代制造企业的一种生产组织管理方式，很多工业方面的专家都对它进行了深入的研究，对这一管理方式进行总结提高，产生了精益思想 (Lean Thinking)。

2.2 精益管理在建筑业的应用

1992 年 Lauri Koskela 提交的一篇报告《Application of the New Production Philosophy to Construction》中第一次提出了将“精益思想”运用于建筑业中的设想。第一个把精益生产方式从制造业引入建筑业，并在 1993 年在芬兰主持了精益建造国际研究小组 (IGLC) 的首次会议。认为建筑过程实际上也是一种特殊的生产过程，在制造业中能成功地应用的理论和方法也可能会同样适用于建筑过程。建造程序是一个个不连续的工作，每一步的工作只是为了增加整个产品的价值，最优化的每一步操作都将最终的增加产品的价值。很多调查显示，施工现场有很多工作都是不增加价值的活动，这无疑是一种巨大的浪费，因此每个工作步骤费用的最大化都将减低项目的费用。

1997 年，精益建造理论的主要创始人 Ballard 和 Howell 创建了一个非营利的组织精益建造协会 (LCI)，研究和开发了以 Last Planner 为中心的精益项目交付体系，并在成员单位中积极应用和推广，旨在从设计、工程

和施工方面对建筑生产管理进行改革。全世界有成百上千的知名公司请 LCI 作诊断，并成为 LCI 的研究伙伴。

到目前为止，精益建造 (Lean Construction) 的思想与技术已经在英、美、芬兰、丹麦、新加坡、韩国、澳大利亚、巴西、智利、秘鲁等国得到广泛的实践与研究。很多实施精益建造的建筑企业已经取得了显著的效益，如建造时间缩短、工程变更和索赔减少以及项目成本下降等。与此同时，这些企业在精益建造的实践中积累的业绩数据又成为精益建造研究和发展的源泉，通过分析和研究这些数据，进一步完善和发展精益建造，成为精益建造经久不衰的原因。

2.3 精益建造管理模式

精益建造是由精益生产延伸而来，精益生产是流动的产品和固定的人来生产，建筑施是固定的产品，流动的人员来生产。建筑项目具有复杂性和不确定性，所以精益建造不是简单的将精益生产的概念应用到建造中，而是根据精益生产的思想，结合建造的特点，对建造过程进行改造，形成功能完整的建造系统——精益建造管理模式。

精益建造是吸收精益生产的理念 (其核心是准时制生产 JIT，即适时、适地生产出适量的高质量产品或材料)，并加以改进用于建筑业的一种先进的管理思想。它是生产管理理论为基础，以精益思想原则为指导，对工程项目管理过程进行重新设计，在保证质量、最短的工期、消耗最少资源的条件下以建造移交项目为目标的新型工程项目管理模式。对精益建造管理模式。

2.4 精益建造的实际应用

建造的过程是一种从输入到输出的转化：输入有原材料、设备、人工劳动以及所需要的信息资源等，而输出则是满足客户要求的最终交付物。流概念的引入体现了各个活动间的相互影响关系，建造的过程就是一个连续的流水工作，减少浪费、提高价值都要加强流的管理。而工程项

目管理是一项复杂的系统工程，其中的许多因素相互制约、相互关联，任何方面出现问题都可能导致项目的失败。计划是项目管理的首要职能，计划的优劣直接影响项目的组织实施与协调控制，而传统的计划体系存在缺陷，因此要对传统的计划体系进行改进，建立一种综合考虑的计划控制体系。而最后计划者体系就是提高流的可靠性，保证以后各项工作完成质量的有效的新管理工具。

施工企业的最终目标是效益，而提高效益的关键在于项目管理，项目管理的好坏直接影响企业的信誉和效益，为此各工程施工企业都十分重视项目管理。除少数高新产品、垄断产品外，绝大多数产品的售价是由市场决定的，特别是在供大于求、竞争异常激烈的工程施工行业，更是如此。因此，企业要想获取更大的利润，必须增加施工产值或减低施工成本、要增加施工产值，需要企业在投标、企业品牌、技术研发等多方面下大力气，还要受国家宏观经济影响，而降低成本很大程度上是企业自身可以做好的，是相对受控的。企业想要通过降低成本获取巨大利润，就必须在材料、在制品、工资、设备购买、管理上下足功夫，必须将不能增加价值因而是浪费的现象加以排除。这正是精益生产方式所要实现的目标之一：零浪费。我国工程施工企业在这方面下的功夫还远远不够。

建立基于精益建筑思想的建筑项目计划与控制体系能够有效地提高建筑生产的稳定性。对比制造业，我们发现制造业的生产控制与建筑业的项目控制的区别：生产控制对生产活动具有前瞻性并且直接作用在具体的生产单元上，而建筑项目控制则是一种事后控制，多倾向于结果向起源的回溯，以确定何处出了问题。精益建筑的观点认为需要把建筑项目控制看成是一种生产控制，提高其事前控制的能力，从而大大提高工作流的稳定性。

精益建造模式是以生产管理理论为基础，

以精益思想原则为指导，对工程项目管理过程进行重新设计，在保证质量、最短的工期、消耗最少资源的条件下以建造移交项目为目标的新型工程项目管理模式。精益建造是以生产管理为基础的项目交付，一种新的设计和建造固定资产的方法。精益生产管理在制造的设计、供应和组装方面引起巨大的变革，把它运用在建筑行业，精益改变了整个交付过程的工作方法。精益建造包含的内容扩展到从精益生产的目标—最大化价值和最小化浪费—到在新的项目交付过程中具体的技术以及技术的应用。

由于施工阶段是将设计转化为产品的阶段，是在建设程序各阶段中唯一的生产活动阶段，也是投资最多、所需资源最多的阶段，是有着广泛的社会性、技术性、经济性且与国民经济的发展有着密切联系的阶段，因此避免施工管理工作中的“浪费”必然具有经济性、社会性等重要意义。

由于流程设计不合理，造成物质材料浪费比较严重。流程设计不合理，工程进度很保证，进度滞后的现象时常发生。为了赶上进度，就需要加大物质投入，造成成本超。比如，为了加快混凝土达到规定的强度，往往增加水泥用量和减水剂用量，虽然达了预期的目标，但增加了材料用量，这其实就是一种浪费。由于流程设计存在较多的叉工作，使得一些前后工作相互独立，由不同的班组完成，各自为政。各班组为了使自己的工作不延误下一工序，不受到其他人的抱怨，就必须按时甚至提前完成本组工作，工序的工作弹性较低，这样就会出现追求速度而忽略成本的现象，有时通过改变工作法来实现速度，也造成材料浪费。比如，模板工在拆除盖梁模板时，模板之间的连接丝由于在浇注时沾上混凝土而使螺母不容易扭开，耗时较多，但因为只有一套盖梁模板，为了完成下一条盖梁模板安装，使浇注工作能够尽快进行，所以拆摸时间就要尽可能缩短，而要扭开所有的螺母必然要花较长时间，最简便快捷的方法是用氧气割枪把螺丝割掉。这样，螺

丝不能再利用，同时又消耗了工业氧气和乙炔，虽然争取了时间，但造成材料浪费。

由于流程设计不合理，也造成设备使用效率不高。在桩基础施工中，当吊车配合钢筋工放置好钢筋笼后，应该马上安装水下导管，但是，由于安装水下导管的工作是由另外一个班组即水泥工来完成，这时流程就会出现中断，通常出现等待水泥工班组到达现场的情况，吊车也只好在原地等待了，这样机械使用效率就不高。又比如，在一些 T 梁预制工作中，T 梁模板由于比较宽大和笨重，模板工通常用龙门吊来拆卸模板，由于流程设计的原因，不是将模板拆卸后马上调运到另一个地模处进行安装，而是把模板放下来，等待钢筋工将另一个地模的钢筋绑扎好，模板工重新起吊模板移运到位才进行安装，这样使龙门吊重复做了同样的工作，既耽误了时间，又浪费电力和磨损机械由于流程设计不合理，也造成人力的浪费。在工程施工项目里，通常按工作类别分同的工作班组，如钢筋工、模板工、水泥工、架子工、电焊工、起重工和机械工等，各工种工人在不同的工作部位进行同一类工作，出现许多交叉衔接时点，由于做下一工序工作的工人不可能百分之百的准时到达施工现场，可能或早或晚到达，就出现人等待工作面形成或者工作等待人来完成，出现人力的浪费。在一些工作中，如在水泥混凝土路面铺筑时，当遇到天气变化，由晴天转为阴雨，是继续施工还是停止施工，如果现场人员没有得到充分授权，不可以根据情况自行决定，则需要请示上一级管理人员，在请示的过程中，就出现人员、设备等待的浪费。

现行建筑的问题就在于忽视了 workflow，施工过程被看成是一系列单独行为，惯例的管理方法是关键线路法（CPM），这就更加恶化了 workflow，他们把工作重心放到了交接工作上，结果使整个项目变成很多单个工作的结合。精益思想认为通过减少流水的不确定性可以提高

工作效率，重新设计计划体系是保证流水可靠性的关键。精益建造消除了材料浪费的行为，并且避免了信息流被打断。在施工现场重新分包工作，可以使项目的每个工作小组持续的工作，并且可以保证所需的资源直接输送到位，避免了重复的工作，减少了浪费。

3 精益管理的应用案例

澳大利亚的 Jennings 公司几乎是与丰田公司在同一间，就将精益思想贯彻在其日常建造中。Jennings 公司从一家小房屋建筑公司迅速发展成为澳大利亚最大的建筑公司之一，靠的不是别的，正是其所依赖生存的生产方式。

(1)为了保证生产流程的持续，他们将工程集中到一块，分成生产阶段，将生产过程与定货过程分隔开，也就是说 Jennings “只在必要的时间生产必要的产品”。另外，为了保证生产的弹性和连贯性，他们还使用了一种“时间间隔”。这段时间不与任何生产作业相对应，起到一种缓冲的作用，是在有外界环境因素干扰时，保证生产开始的时间和生产的持续进行。

(2)Jennings 每年都将已有的房屋模型与当年在生产中遇到的新的模型进行综合，从而得到一些新的设计模型。顾客仍可以在此基础上进行修改，只要保证在生产过程范围内就可以了。这意味着 Jennings 已经实现了将生产的后续过程对生产的约束与产品的设计统一起来，从而得到最令顾客满意的产品，体现了并行工程的思想。

(3)Jennings 由有人员和设备的承包商来完成项目，自己只组织几个监督人员和专家。这样不仅与供应商建立了良好的关系，还可以利用承包商来培训自己的监督人员。

(4)Jennings 有一套质量控制体系为他的生产服务。他对每一个房屋都要提供生产报告，对预备交工和已经交工的工程提交质量检验表，以保证产品质量。这些检验表为 Jennings 提供了一个质量保证体系，该体系成为其检测生产过程和监督分包商活动的一个信息反馈体系。这一质量控制体系与全面质量管理很类似。

怎样从让利、低价中标工程中保本盈利

■ 杨保川

让利、低价中标工程，已成为建筑行业无奈的选择。干，是一个陷阱，不干，则无法生存。

针对这样的“明亏”工程，要想保本甚至达到赢利，仅靠节约一根钉、一度电的做法显然是杯水车薪于事无补。依据笔者的长期观察和其他在“明亏”工程中保本盈利项目部的成功经验，笔者认为要想解开让利、低价中标工程的这道“明亏”难题，必须从以下几个方面入手：

从施工方案入手寻找节约良方。

让利、低价中标工程，往往不会是个小数目，一般让利“明亏”数额都在几百万甚至上千万元。面对这样的“明亏”巨洞，仅靠节约一根钉、一度电显然是力不从心。要想堵洞，就要从施组设计、分项施工方案入手寻找节约良方。因为所有施工是按照施工方案进行的，在施工方案中下功夫寻找最佳的科技方案，利用科技创新成果和新型环保材料等手段达到节约成本，增加效益的目的。这样一项最佳的施工方案少则节约几万元，多则节约上百万元。项目施工管理者切勿忽视施工方案的节约作用，一项工程，往往有多个工程节点和分项施工方案，在每个分项施工方案上动脑筋、想办法，积少成多，最后就能够达到保本盈利的效果。

当然，寻找最佳的施工方案，不是偷工减料，必须要有科学依据，必须取得业主、监理、设计等部门审批同意和变更洽商签字。否则会弄巧成拙，造成返工，增长成本。

形成全员、全方位、全过程项目经营的良性循环。

在让利、低价中标“明亏”工程中，保本盈利是一项综合性系统管理工程。其管理力度和措施要不同于一般工程，项目施工管理者要在施工方案上寻找节约良方的基础上，发动项目全员，增强成本意识，让他们从各自的管理岗位上入手，群策群力，把好成本控制，节约增效的关口，在不造成新的浪费的同时，项目技术、生产、材料、机械、安全等各个管理口及时交圈勾通，密切配合，科学组织、周密安排，投入全部精力和资源抓生产、抓工期、抓质量，只有工程形象部位达到了才能从甲方要回钱来。没有工程建设这个硬指标，一切洽商、预算都不能落到实处。技术方案——成本控制——施工生产，三者缺一不可。同时，注重工程质量管理，文明安全管理，每天创造出最佳的效益和施工成果，形成全员、全方位、全过程项目经营的良性循环。

及时办理好工程洽商变更手续。

不管施工技术方案怎样变，不管工程增加了多少工程量，一切都需要甲方的签字认可，才能变成钱来。没有甲方的签字认可，一切劳动成果都等于零。工程甲方的签字具有法律效应。所以，在施工过程变化时，特别是在让利、低价中标工程中，项目部更要及时给甲方发文，及时把技术变更洽商做好记录，注重双方联系单、文字往来签字、待工证据、监理纪要等的收集整理工作，及时将经营预算转化为甲方认可的劳动果实。最后，实现让利、低价中标工程的保本盈利。

施工企业建造师制分析

■ 郑勇芳

摘要：建造师制是我国从国外引进的项目管理制度，在实践中，往往流于形式，存在许多弊端，这跟建造师责、权、利不明有着重要关系，本文通过对建造师制现状进行分析，提出如何造就一个好的建造师，充分发挥好建造师作用，使企业、个人利益均得到最大限度实现。

关键词：施工企业 项目管理 建造师 责权利

一、前言

目前，国有建筑施工企业的企业制度从国外引进的理论和方法很多，比如项目法施工、建造师制、FIDIC 条款、ISO9000 质量体系等等，但是，ISO9000 质量体系仍停留在文件资料阶段，建造师制的推行仍流于形式，建造师部机构庞大，人浮于事，效率低下。建造师职责不清、权力不大，个人利益方面还要靠“发扬风格”，建筑企业“创造最大利润”的最终目标难以实现。单位主要领导成天为施工任务而奔波，施工生产及施工管理未有时间和精力去理会，造成不少项目“干一个，亏一个”和“干的多，亏的多”局面。

二、现状分析

形成现状的原因是多方面的，主要表现在以下几个方面：

1. 企业制度不健全

国有建筑施工企业的项目管理组织形式一般还在实行线性组织形式，实行矩阵式的，职能部门和项目管理层还处于“磨合期”，工作效率较低下。建立现代企业制度，加强成本管理，是一件漫长而艰苦的过程。

2. 建造师制的推行缓慢

国有建筑施工企业的编制中，建造师部是一个临时机构，人员东拼西凑，素质参差不齐，建造师只不过是工程处（或分公司）经理的传声筒，充其量是个“搞现场”管理的，一般没有真正意义上掌握人、财、物大权的建造师。

3. 建造师自身的原因

（1）建造师缺乏经验；（2）建造师不懂技术，是个外行；（3）项目班子关键人员调动频繁；（4）建造师没有应有的权力；（5）进度计划和预算的目标定得过高；（6）项目失去控制，经常发生变动；（7）关键性文件颁发不及时，甚至文件错误；（8）项目缺乏技术性，建造师只能是被动应付，成了“消防队长”，到处“救火”，疲于奔命；（9）建造师没有全局观念，把注意力过多地放在自己熟悉、喜欢的部门或单位。

如果要解决上述问题，最根本的途径是认清建造师的地位和作用，重点是正确界定建造师的责权利。

三、建造师的地位和作用

建造师是受企业法定代表人委托对工程项目施工过程全面负责的项目管理者，是建筑施工企业法定代表人在工程项目上的代表人。工程项目施工是以建造师为首的生产经营管理系统，实行建造师负责制，建造师在工程项目施工中处于中心地位，对工程项目施工负全面管理的责任。只有通过以建造师为首的项目管理，才能实现施工项目的成本、进度、质量目标，最终给企业创造效益。

建造师是项目有关各方协调配合的桥梁和纽

带，处在下面各方的核心地位。项目管理说到底还是人的管理与协调，负责沟通、协商、解决各种矛盾、冲突、纠纷的关键人物是建造师。他对项目行使管理权，也对项目目标的实现承担全部责任。建造师是项目信息沟通的发源地和控制者，在项目实施过程中，来自项目外的重要信息、指令要通过建造师来汇总、沟通、交涉，对项目内部，建造师是各种重要指标、决策、计划、方案、措施、制度的决策人和制定者。

四、建造师的责、权、利

1. 建造师的职责

(1) 贯彻执行国家和工程所在地政府的有关法律、法规和政策，执行企业的各项管理制度。(2) 项目总体控制计划及总目标确定后，建造师的职责之一就是总目标分解，制定项目阶段性目标，划分出主要工作内容和工作量，确保项目阶段性目标的实现。(3) 严格财务制度，加强财经管理，正确处理国家、企业与个人的利益关系。(4) 履行合同义务，监督合同执行，处理合同变更，以合同当事人的身份，运用合同的法律约束手段，把项目各方统一到项目目标和合同条款上来。(5) 及时决策建造师需亲自决策的问题，包括实施方案、人事任免奖惩、重大技术措施、设备采购方案、资源调配、进度计划安排、合同及设计变更、索赔等。(6) 对工程项目施工进行有效控制，执行有关技术规范和标准，积极推广应用新技术。

2. 建造师的权力

(1) 人事权：项目班子的组成人员的选择、考核、聘任和解聘，对班子成员的任职、奖惩、调配、指挥、辞退，在有关政策和规定的范围内选用和辞退劳务队伍等是建造师的权力。(2) 生产指挥权：建造师有权按工程承包合同的规定，根据项目随时出现的人、财、物等资源变化情况进行指挥调度，对于施工组织设计和网络计划，也有权在保证总目标不变

的前提下进行优化和调整，以保证能对施工现场临时出现的各种变化应付自如。(3) 财权：建造师必须拥有承包范围内的财务决策权，在财务制度允许的范围内，建造师有权安排承包费用的开支，有权在工资基金范围内决定项目班子内部的计酬方式、分配方法、分配原则和方案，推行计件工资、定额工资、岗位工资和确定奖金分配。对风险应变费用、赶工措施费用等都有使用支配权。(4) 技术决策权：主要是审查和批准重大技术措施和技术方案，以防止决策失误造成重大损失，必要时召集技术方案论证会或外请咨询专家，以防止决策失误。(5) 设备、物资、材料控制权：在公司有关规定的范围内，决定机械设备的型号、数量、进场时间，对工程材料、周转工具、大中型机具的进场，有权按质量标准检验后决定是否用于本项目。建造师可自行采购零星物资，但对于主要材料的采购权不宜授予建造师，否则可能影响公司的效益。若由材料部门供应的材料未能按时、按质、按量保证供应，建造师有权拒收或采取其他措施。

3. 建造师的利益

目前，在国有建筑企业中，因建造师的权限较小，管理的面较大，付出的多，得到的少，久而久之，工作积极性下降，建造师变相敛财，影响企业效益，因此，要明确建造师的利益，改隐性收入为显性收入。

建造师部应进行独立核算，改变过去那种只干不算，几个项目的成本核算搅和在在一起的作法。将人工费、机械费、材料费节约等作为考核指标，提取一定比例利润作为奖励基金，由建造师按规定分配。

建造师的最终利益是建造师行使权力和承担责任的结果，也是市场经济条件下责、权、利相互统一的具体表现。建造师按规定标准享受岗位效益工资和奖金，年终各项指标和整个工程项目都达到承包合同指标要求的，按合同奖罚一次兑现其年度奖励。

如果承包指标未按合同要求完成，可根据年

度工程项目承包合同奖罚条款扣除风险抵押金，直至所有奖金全部扣除。如属个人责任，致使工程项目质量粗糙、工期拖延、成本亏损或造成重大安全事故的，除全部没收抵押金和扣发奖金外，可处以一次性罚款并下浮工资，性质严重者要按有关规定追究责任。

综上所述，施工建造师是对施工项目管理全面负责的管理者，也是施工项目的管理中心，明确建造师的责、权、利，并在项目管理中落到实处，也是建筑企业挖掘内部潜力和获取最大利润的根本途径。

五、如何成为一个好的建造师

国有企业缺乏真正意义上的企业家，国有施工企业需要合理的制度来配套改革。国有施工企业更呼唤好的建造师。我认为建造师要成为一个好的建造师，至少应该具备下列条件：

1.要有良好的政治素质。有了良好的思想政治素质才能在施工项目的实施过程中坚持正确的经营方向，执行党和国家的方针、路线、政策，遵守国家的法律、法规，能够熟练掌握和运用与施工管理业务相关的法律、法规，工程建设强制性标准和待业管理的各项规定。

2.具备管理、协调能力，有较强的施工组织能力。建造师应具有良好的协调能力及洞察力，知人善任、用其所长、避其所短，善于抓住最佳时机，并能当机立断，坚决果断地处理将要发生或正在发生的问题，避免矛盾或更大矛盾的产生。具有了这些能力就能更好的领导建造师部的全体员工，唤起大家的积极性和创造性，齐心协力完成施工项目的建设。

3.具有一定的工程技术、工程管理理论和相关经济理论水平。如果没有扎实的工程技术

专业知识作后盾，在项目的实施过程中遇到难题或模棱两可的问题就无从下手、手忙脚乱最终导致人力物力上的浪费，甚至造成更大的错误。同时也要熟悉工程管理、经济理论知识，既能做好人员管理，又能控制成本，保证质量目标、费用目标、进度目标得以顺利实现。

4.具备丰富的施工管理专业知识，施工管理实践经验和资历。在工程建设实施的过程中建造师要接触很多人，处理复杂多样的问题，如：施工中遇到技术问题难以解决，经过业主、监理、施工单位多方面的探讨拿不出成熟方案，此时工期紧张需要尽快解决施工方案。这就需要建造师的实践经验和施工管理专业知识，挺身而出，大胆提出设想与业主同心协力解决难题。

5.施工企业的培养。好的建造师不是天生的，需要用人单位的培养，需要老建造师的传帮带，并且给予实践锻炼的机会。在工程项目中重点培养其从事项目的设计、施工、采购的知识技能，提高计划安排、网络计划编排、工程概预算和估算、招投标工作、合同业务、质量检查、技术措施制定及财务结算等工作的能力，充分给予机会，在工作中不断丰富知识，提高技术水平与管理技能，成为综合性人才。

六、结论

通过以上所述，本人认为，要想在工程管理中发挥好建造师的作用，关键是要认清项目管理在项目中的作用和地位，同时必须最大限度的保证建造师的利益。而作为建造师本人，也应该不断加强自身素质，更新自己的知识水平，更好的服务于企业。只有公司和建造师公与私两者的关系处理好了，项目管理才有可能朝好的方向发展。

参考文献

- [1] 张青林.中国项目管理的发展道路.维普资讯
- [2] 现代工程施工项目管理的模式研究.论文网
- [3] 建设工程项目管理.中国建筑工业出版社

工作下午茶



在美国，曾有位医术卓越的牙医被问到：“你想要别人如何记得你？”牙医回答：“我希望病人死后躺在验尸台上，旁边的人会说，这家伙的牙医真是一流！”成功的人都希望被注意到存在的价值，乐在敬（专）业。

身在职场，该如何发展自我？深入组织文化并达到责任使命、承诺，建议可从4个面向着手：

1. 尽己之责

为个人发展负起最大责任的就是自己，无时无刻问自己；什么事情对公司（组织）及个人关系重大？就专注将它做好，让自己更有效能，充分发挥所长。

在绩效上屡建奇功，是鼓励别人相信并支持你的最好方式。自己的工作和责任可跟你互相依赖的人讨论、研议，以系统化的因应方式，找出对公司有帮助的做法。

2. 把对的事做到卓越

企业经营打的是组织战、团队战，关键就在执行者能否把工作、人员组织起来。

让顾客记得你

追求效能的第一步是决定什么是该做的“对的事”，知道该把重点放在哪里，才能在工作上充分发挥个人所长，通往效能的途径。

3. 汰旧更新

唯有努力做好自我更新，在固有的工作中创造刺激、挑战和转变，才能期望由工作中获得激励的动能。

有一个交响乐团的故事，指挥要求乐团中杰出的竖笛演奏家坐到观众席，聆听乐团的演出。这是竖笛演奏家第一次这样听音乐。结果他了解到自己不仅是在演奏竖笛，也是在创造音乐。那是一种自我更新；你不必去做不一样的事，而是赋予同一件事情全新的意义、生趣。

一位美国知名学者指出，让自我更新流程能长久持续的3项利器：教导新人、往组织之外看、基层服务。如果你已醒悟要做好自我更新，TRYIT。

4. 让别人印象深刻

有位演讲名师在课堂问学员：“你们以后想让别人记得你什么？”当时，无人回答这个问题。“如果你们到了50岁还无法回答这个问题，就是在浪费生命。”名师说了重话。

我们也应该随时问自己：“你想让别人记得你什么？”这个问题能引发你努力自我更新，把对的事做到最好，把自己看成不一样的人，迈向成功之路。

一、用人之道

去过庙的人都知道，一进庙门，首先是弥勒佛，笑脸迎客，而在他的北面，则是黑口黑脸的韦陀。但相传在很久以前，他们并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的庙。

弥勒佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三拉四，没有好好的管理账务，所以依然入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手，但成天阴着个脸，太过严肃，搞得人越来越少，最后香火断绝。

佛祖在查香火的时候发现了这个问题，就将他们俩放在同一个庙里，由弥勒佛负责公关，笑迎八方客，于是香火大旺。而韦陀铁面无私，锱铢必较，则让他负责财务，严格把关。在两人的分工合作中，庙里一派欣欣向荣景象。

其实在用人大师的眼里，没有废人，关键在看到他人之所长，用之所长。

二、鸚鵡

一个人去买鸚鵡，看到一只鸚鵡前标：此鸚鵡会两门语言，售价二百元。另一只鸚鵡前则标道：此鸚鵡会四门语言，售价四百元。该买哪只呢？两只都毛色光鲜，非常灵活可爱。这人转啊转，拿不定主意。结果突然发现一只老掉了牙的鸚鵡，毛色暗淡散乱，标价八百元。这人赶紧将老板叫来：这只鸚鵡是不是会说八门语言？店主说：不。这人奇怪了：那为什么又老又丑，又没有能力，会值这个数呢？店主回答：因为另外两只鸚鵡叫这只鸚鵡老板。

真正的领导人，不一定自己能力有多强，只要懂信任，懂放权，就能团结比自己更强的力量，从而提升自己的身价。相反许多能力非常强的人却因为过于完美主义，事必躬亲，最后只能做最

好的攻关人员，销售代表，成不了优秀的领导人。

三、扁鹊的医术

魏文王问名医扁鹊说：“你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位最好呢？”

扁鹊答：“长兄最好，中兄次之，我最差。”

文王再问：“那么为什么你最出名呢？”

扁鹊答：“长兄治病，是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因，所以他的名气无法传出去；中兄治病，是治病于病情初起时。一般人以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及本乡里。而我是治病于病情严重之时。一般人都看到我在经脉上穿针管放血、在皮肤上敷药等大手术，所以以为我的医术高明，名气因此响遍全国。”

事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制，可惜大多数的事业经营者均未能体会到这一点，等到错误的决策造成了重大的损失才寻求弥补。





话说建筑

- 中国民居建筑传统期待复兴
- 建筑视觉前沿
- 趣味建筑
- 老照片

中国民居建筑传统期待复兴

■ 戴美云

这些年来，城市建设速度非常快，大规模建设越来越追求实用和高效，很多建筑师就认为中国民族传统建筑形式上显得过于陈旧，经济上相对比较低效，功能上也比较落后，尤其是建造速度太慢，因此，不少人基本上放弃了对传统建筑形式的追求。

然而，在追求经济高效的房地产业界却重提中式建筑、庭院建筑，悄然兴起一股“中国风”。这股“中国风”不是从大型公共建筑兴起，而是从居住建筑发展兴起，表达出很强烈的在社会生活中对民族特征的追求，并把这种民族特征作为一种生活的内容重新加以肯定。

房地产业的加入无疑给中国民族建筑复兴注入了新的力量，但是我们也要看到，中式建筑概念与房地产业市场运作相结合也有隐忧。

商业运作的特点是概念炒作此起彼伏。这些概念中有一些是技术层面的，也有不少是所谓风格的内容。别墅的欧陆风是圈内比较常提的概念。现在看来，欧陆风恐怕快要落幕了。欧陆风拿来时的时候就比较勉强，所以现在落幕也不心疼；但中国风不同，这是我们自己的东西，关系到内心深处的那个情结。如果把它作为概念炒作，几年之后令人生厌了，心中会不是滋味。这个概念我们炒不起。

中国的合院住宅有千百年历史了。为什么只要房地产市场用它说事，这个概念好像就变得过时？实际上不是合院不好。这不是一个风格过时的问题，而完全是因为建筑品质低劣、包括设计水平低劣所导致的过时。人们对建筑品质的不满被转嫁了，风格形式成了替罪羊。我担心，有一天中国风也做了这样的替罪羊。

要让中式建筑快速发展，最根本的出路就是培养高标准的建筑人才，在设计建造上持续下大工夫。最早一批走这条路的开发商和设计者往往比较用心，力求设计出出色作品，这不仅是我们理想的追求，也是一种生存的需要。

开始推出一种产品的时候，为打开市场，必然要尽力做好这个产品。但是往往潮流形成之后，后来跟进的很多人就会简单地照抄，甚至粗制滥造，把本来很有意义的创新糟蹋掉。中式住宅要长久传承，需要不断推出精品来支撑。好在

很多开发商和设计师，已经拿欧陆风来磨过自己的枪，市场现在也比较成熟，追求精品已经成为共识。把精品意识与中式合院形式相结合，相信能够在世界上形成独树一帜的住宅建筑。

中式建筑应该形神兼备传统建筑中哪些应该留存，哪些应该更新，不同的人有不同的理解和做法。这就可能导出不同的作品。

应该取神似还是形似？只有形似是不足的，甚至于不可取，更该追求神似。但神似的物质形态到底是什么？到现在也很难有一个标准答案，很难琢磨。神似虽然很难达到，但是简单地摹仿传统建筑形态，除了在一些必需的仿古建筑以外，往往会遭到批评。就算是拿来恢复古都风貌这么一件大的事情，如果与现代建筑结合得不好，也很难成功。

新与古怎么结合？这件事情很难。

我认为这个难题可以分成两个部分：一是单纯的新旧风格的结合问题，二是在大体量建筑上实现结合，我认为后者是一个真正的难题。过去屡屡把重大公共建筑作为民族形式的代表加以设计，由于新建筑体量太巨大，跟古典形式的结合很麻烦，但在小尺度的别墅和住宅上面进行这种结合，获得成功更有把握一些。如果能借这次中式别墅的兴起，在中小体量的建筑上实现古典神韵和时代特征的结合，也为将来在一些大型或大中型建筑上进行这种

结合做出有益探索。

庭院最能体现传统建筑价值。

庭院是传统建筑中最具价值的部分之一。中国传统住宅与西方住宅相比，在空间格局上面，西方以起居室为核心布置功能，而中国以院子为核心。所有房间朝着院子开门，生活在院子里面展开。

但是现在庭院设计就遇到一个困难，因为过去好的院被房子围着，房间之间可以不联系。但是现在别墅生活要求房间之间的联系要很好，都是通过室内联系，尤其是在北方。这样房子格局比较紧凑，院被挤到边上，变成了房子的附属地，不能像传统建筑那样，成为住宅的一个核心地方。如果是这样，庭院的魅力就打折扣了。反过来如果以房子来围院子，房间的布局就会变得非常松散，外墙也增多，保温也需要加强。这里面，一开始就遇到这些矛盾。要兼顾房间的联系和院的中心定位，就要有比较高深的设计功力，否则庭院的魅力就要打折扣。

还有一个难题，建筑的外观如何避免现在一般建筑做法粗劣的现象。应该拥有亲切的材料质感，这方面是我国建筑的软肋。如果这个问题处理不好，中式建筑的价值又要打折扣。所以希望建筑师、开发商一起来交流，发现更多、更好的外墙材料，共同支撑中式住宅精品。

——摘自《想起唐朝》

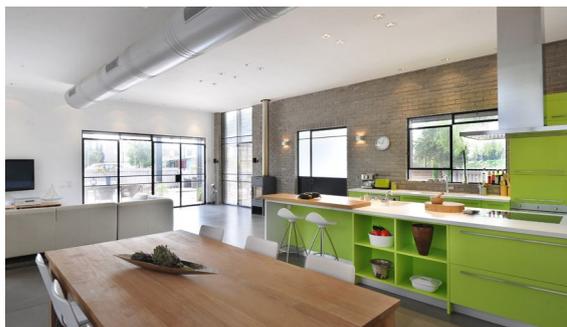
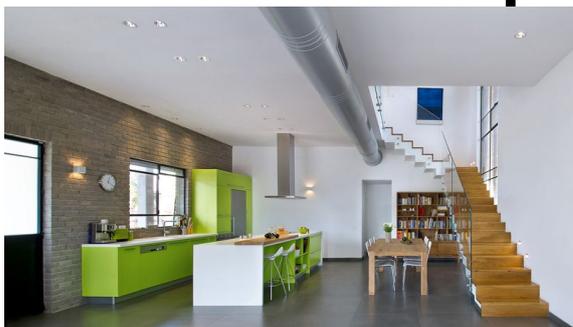


来源: @全球建筑资讯微博

以色列建筑事务所 sharon neuman architects 最近完成了“kibuts 住宅”，这是一座位于以色列的砖材料方盒子建筑。

建筑前面有一个分离的凉棚，这个长方形区域为户外餐厅提供了遮蔽同时还能观赏节水庭院的景色。开放的首层空间包括入口，厨房，餐厅和起居室。两层通高的楼梯间包裹了整个空间，通往卧室走廊。主卧套间由一系列颜色不同的独立隔墙定义，它们相互组合，封闭了床，浴室和壁橱空间。

建筑视觉前沿

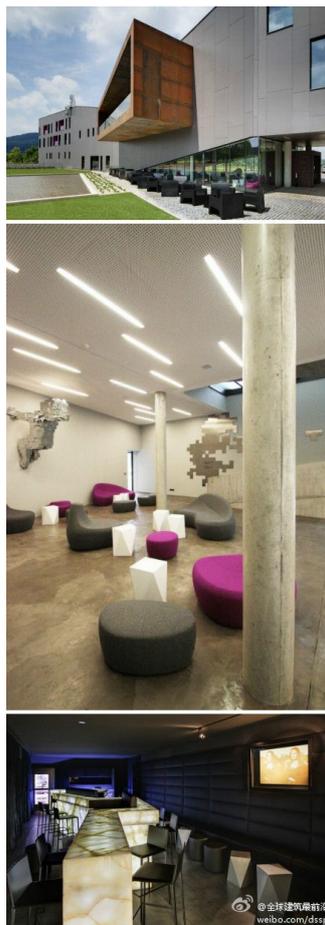




冰岛广袤苔原上天然雕饰的 Casa G 度假屋~ 整个别墅设计内敛精致, 与当地的地理环境有着非常紧密的契合。



精品别墅



建筑视觉前沿

位于捷克一个艺术主题的酒店 Mura Hotel



趣味建筑

趣味建筑

泡泡皇宫

地点：法国泰乌勒

背景：建设计师安提-洛瓦哥长期以来对传统的建筑设计理念有一种叛逆心理。泡泡皇宫就是他以一种极端的思想对传统建筑环境发起挑战的最佳案例。

奇特之处：在这栋建筑中，没有任何尖锐的拐角，也没有任何直线。从外观看，它就像是一个个圆形的泡泡，上面有许多鱼眼睛一样的观景窗。在内部，波浪形的天花板，拱形的走道，圆形的大床，球状的灯饰等都显示其独特的一面。洛瓦哥还能够将泡泡皇宫与户外环境融为一体，户外的棕榈树和瀑布等景观与泡泡皇宫配合得天衣无缝。



叶之屋

地点：巴西安格拉多雷斯港

背景：“叶之屋”可以称得上是一个建筑杰作。它的屋顶看起来就像是一朵巨大的花朵，拥有6个对称的花瓣，每片像叶子形状的花瓣之下就是这座房屋的每一间房间。一条蜿蜒弯曲的游泳池穿过整座房屋，到后院终点时汇入一个小鱼池，鱼池里面养有观赏鱼类和植被。

奇特之处：“叶之屋”由巴西 Mareines+Patalano 建筑设计公司所设计。该公司将室内空间与走廊完全分开来设计，使得海风能够直接穿过整座建筑，可以起到良好的通风降温作用。建筑设计师彼德-科利奥普洛斯点评道，“走廊作为建筑主体的一部分似乎是目前的主流风格，在我们的周围到处都可见到，人们似乎也把这种风格看作是一种建筑标准。不幸的是，这种风格的走廊占据了住宅的很大一部分空间。”在“叶之屋”中，人们看不出明显的走廊，而且室内外也没有任何清晰的界限。



温莎斜屋

地点：英格兰温莎

背景：这栋房子建造于1592年，但直到1718年它才出现这种标志性的“倾斜”特征。1718年，这栋房屋重建时所使用的材料是一种刚刚被砍伐的橡树木材，因此才会出现“倾斜”现象。

奇特之处：当然，温莎斜屋的出名，不仅仅是因为它的“倾斜”，还在于在它的地下室内有一条通往温莎堡的秘密通道。众所周知，温莎堡是世界最大、最古老的仍有人居住的城堡，它是英国女王的官方居所之一。据了解，这条通道曾经可能是查理一世与情妇幽会的场所，也可能是温莎堡厨房的供给通道。目前，这条通道已经被封。几个世纪以来，温莎斜屋主要用于各种商业用途。它曾经是一家酒吧，后来又是一家珠宝店，现在已改成了一家旅馆。

变色龙房屋

地点：美国密歇根州

背景：2006年，安德森建筑公司在—座小山顶上建造了这栋房屋。从房屋中可以俯瞰—个樱桃园和密歇根湖。由于整栋建筑是采用预制材料建成，因此建造过程只用了不足八周时间。

奇特之处：这栋建筑的钢框架外层包裹了—层半透明的波纹状丙烯酸材料，这种材料可以反射周围的光芒。随着樱桃园和密歇根湖中景色的变化，这栋建筑反射的光芒颜色也会随之变化，就好象变色龙会随着生活环境的变化而变色—样。



自由球体房屋

地点：加拿大英属哥伦比亚

背景：这个悬挂于树上的房屋来自—对加拿大夫妇汤姆和罗茜的奇思妙想。他们希望能够将这种悬挂于空中的球形居住空间推荐给全世界的消费者。

奇特之处：汤姆和罗茜已经拥有两个这样的球体房屋。其中，“伊夫”号模型直径为9英尺(约合2.7米)，“伊琳”号模型直径为10.5英尺(约合3.2米)。在他们的球体房屋中，安装有水管、电线以及绝缘物体等基本设施。球体大约重1100磅(约合500公斤)。据汤姆和罗茜介绍，这种结构在风中会有轻微的摆动，会让居住者有—种随风摇摆的美妙感受。



老照片

●上海建筑

海上风情篇(三)



◀ 20世纪30年代四川路桥边的上海邮政总局。余洪记营造厂承建。建筑面积2.9万平方米,英国古典主义风格。钟楼上方有两组雕像,“文革”期间被拆,后复制。



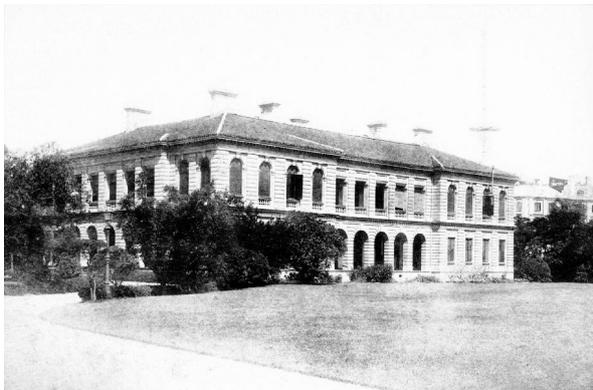
◀ 20世纪30年代的跑马厅早期建筑(今人民广场和上海美术馆旧址)。



◀ 20世纪30年代吴淞江(今苏州河)下游鸟瞰。由近及远为:乍浦路桥、四川路桥、江西路桥、河南路桥。



◀ 建于1922年的工商局游泳池。今虹口游泳池。



◀ 1873年4月建成的英国领事馆新官署（今中山东一路33号），建筑外貌为英国早期殖民地建筑风格。



◀ 19世纪80年代，外滩北京路口建筑。左边是怡和洋行，使用中国建筑中的青瓦盖顶；路中央竖起了路灯。



▲ 永业大楼，今淮海中路82号，1936年竣工。建筑面积1.01万平方米，66套住房。近代多层公寓。芝加哥学派风格。

▶ 30年代的静安寺路（今南京西路），异域风情的大楼和新式联排式里弄已见规模。





文化长廊

- 福龙教育基金会举行第七次颁奖
- 美丽乡村——白泉
- 读一本书
- 乡村，那浓浓的年味
- 遇见春天
- 东阳江（外二首）



文 / 江晨 图 / 刘虹娟

福龙教育基金会举行第七次颁奖

八达中小学 30 多名师生领到大红包

“希望你们奋发学习,立志成才,回报家乡,回报社会。”2月2日下午,东阳江镇八达中小学大礼堂内,喜气洋洋,掌声雷动,24位在2010年考上名牌大学、重点高中的学生、10位获得年度教学工作优秀奖、教育成果奖和两位在八达山区工作满30年的老教师,受到了2012年度东阳江镇八达福龙教育基金会500到3000的不同奖励,本次发放奖励资金69400元。

东阳江镇八达福龙教育基金会,成立于2006年6月,由广厦集团创始人楼忠

福、公司董事长何飞龙出资发起,7年来,每年都颁发奖学金和助学金,至今已经励了八达山区考上名牌重点大学、省级重点高中的学生140多人,资助家庭困难的学生60人,奖励教育教学工作成绩突出的优秀教师、在八达山区工作30年以上的老教师20名、奖励学校在市级比赛获奖的项目4个,7年共计发放奖励资金40万元。

公司总经理葛志成代表何飞龙董事长在会上发了言,表示对获奖教师和学生的祝贺,对山区孩子的勉励。





美丽乡村——白泉

■厉建红

久居喧闹的城市，早已忘记了江南春天的景色，但内心向往宁静的乡村，向往花开柳绿的美景，渴望一抹黛色点缀我的生活，希望我心灵如小溪水般，在暖暖春天的山涧里，静静的流淌，浅吟低唱着自己心中的歌……

白泉，这个一直在我脑海里盘旋的小山村的名字，一直想去白泉观赏美丽的春色，现在心随所愿，三八公司组织女员工白泉一日游，给自己身心放松的机会，去白泉踏青！

车子一路飞奔，半个多小时就到了棉锦水库的船埠



头，这里的水清澈晶莹，这里的山苍翠欲滴，水库远处凸出的山脚下，几位钓鱼人悠闲地盯着鱼杆儿，仿佛与世隔绝。姐妹们边沿途欣赏着水库，边拍照留影。不一会儿船来了，山村的老太太们带着刚买的菜、姑娘小伙子把电瓶车也拉上了船，走亲戚的带着各式各样的礼物陆陆续续地上了船，船老大等大家都到齐了，才开船出发。三月上旬，已是春风轻拂，万物复苏，春天的脚步姗姗而来。春风吹拂着我的脸，象孩子的手轻拂过，温暖又舒服。水库两边苍翠的青山，缭绕的云，倒映在水里，如一幅水墨山水画，都说桂林山水甲天下，可是就在这个环境保护优秀的横棉库区，有谁会说这里的山水比桂林差……十几分钟后，远远地，看到一片整齐的白墙青砖黛瓦，飞檐翘角马头墙，那就是我梦寐以求的乡村白泉了。

船靠近码头，停了下来。闻声而来的村干部何敢峰在遮天蔽地的大苦楮树下迎接我们的到来。沿着新建的柏油路走近村庄，粉墙黛瓦、飞檐戗角的仿古建筑群，初阳远近山，林梢烟似带，村外水如环，大家不禁啧啧称赞，三月的白泉好美啊！一个个迫不及待地拿起手机、相机留影纪念，何干部笑哈哈说，更美的还在里面呢。跟着何干部走在曲折宁静的小路上，走过窄窄的青石板街，我突然感到我又重新走在云南丽江的古道上，重温丽江古街的石板路。



摄影：晓敏 建红





随意走进一家农家小院，干净宽敞，一点也不比城里的小别墅差。呵呵，我看到那农家的贴墙排烟机比我家的还新式，但旁边还建了个农家土灶，才提醒这是在乡村呀。走出他家前门，迎新的春联还贴在门上，大红灯笼高高挂着，门前的茶花树上也挂着不少小灯笼，我忍不住举起手中的相机，慈祥善良的村民一点也没有反感，乐哈哈地让我拍着他家的新居。

穿过村庄往后走，远远望去，一座亭阁高高矗立山脚下，亭阁后面的山腰里，太阳穿过新绿的树梢，给油菜花儿抹上金黄色，给梨花儿抹上白色，倒映在前面的经过三级处理的村水库里，美的婉约、美的清丽、美的卓尔不凡、美的令人不愿离去。呼吸微距离世界里的清新空气，我陶醉了……

绕过亭阁，登上山腰，整个白泉新村展现在我们的眼前，我举起相机，想把这美丽的、

宁静的乡村景色，定格在我的画面里，但我始终感到自己不能把最美的白泉乡村美景给拍摄出来。不过我不失望，倘佯在这如诗如画的乡村世界里，人在画中走，画在景中走，似游走在人间仙境一般了。

白泉以自己特有的景色迎接远方的客人，让人们置身于如此美丽的景色之中，享受着世外桃源般的悠闲宁静。

（白泉，原址位于村前大苦楮树北侧，由林头村何氏繁衍，至今六代，横锦水库建成后，原本居住在水库底部的部分村民外移，而一些留守的农户向后靠，成了白泉。此地距东阳城区直线距离二十七公里，可是由于被横锦水库阻隔，交通十分不便，村民由于田地少，以捕鱼、外出打工为生。穷则思变，变则通，2010年，大山的儿子何飞龙等人携手反哺家乡，白泉，成了远近闻名的美丽乡村。）（经营部）



今年妇女节单位组织全体女职工到东阳横锦水库白泉村去春游，我虽然是本地人可从没去过横锦水库，这是我到广宏工作第一次参加活动。

早上 8:30 大家准时到好乐多集中坐上中巴车，公司所有女同胞聚在一起非常难得，一路上大家有说有笑，沿路欣赏着春天的秀美风景。不知不觉到了轮渡码头，可一打听离开船还有四十分钟，于是，大家在码头边休息，相互拍照留念。十点整登上渡船，我们几个站在船尾，整个湖面放眼望去，碧波荡漾，群山叠翠。轮船在青山绿水间劈波斩浪，激起层层白色浪花。湖面时而如一条起伏的毯子，时而似平坦的画卷，你的心胸也像蓝绿的山水一样清澈广阔。

半个多小时后，终于来到目的地白泉村，一下码头就看到环山矗立着一幢幢正在建设中的建筑，经过一条堤坝进入眼中的是一群仿古建筑群，整齐白墙青砖黛瓦、飞檐翘角马头墙，呈现出一个美丽乡村的迷人风姿，让人耳目一新。听陪同参观的干部说这些就是“美丽乡村”建设项目的第一期农民公寓，村里六级生活污水处理系统、文化中心、敬老院、综合楼、教堂等各种配套设施也全部完工。到时候，爱浪漫的人还可以到这里来举办西式婚



白泉村游记

■ 沈美珍



礼。今后建成的白泉特色山村将会像丽江古城一样，全部都是按规划新建，村里造的是高档农家乐接待中心，而每户人家都可以成为外来游客安心养生的好去处，这里将成为人们休闲养生的首选之地，会吸引全国各地甚至外国朋友前来观光。能够住在这世外桃源又山清水秀的地方，感觉一定特美。

我们环绕村庄参观，路旁梨花开得正艳，三五成群走着看着，有时一人站着拍照，好几个手机或相机同时对准目标按下快门，我们先后看了建筑群、假山、思源亭、白泉村基督教教堂等地方。中午在那里品尝到了正宗的横锦水库鱼和无污染的新鲜蔬菜，大家共同庆祝三八国际妇女节，愿天下的女士们健康快乐，幸福美满，青春永驻。大家坐在一起开怀畅饮，谈笑风生。

午饭后大家自由活动，有的坐在大厅里聊天；有的在吃瓜子花生；有的在玩纸牌；有的几个结伴到各个角落再看看，把最美的景色收入到镜头里，我和晓敏等五人去了水库边玩。我们在亭子里欣赏风景，晓敏做着优美的舞蹈动作，大家拍手叫好，我也跟着她学，其他几位在拍照，给我们留下了难忘的瞬间。

下午 14:00 我们登上渡船返回停车的码头，恋恋不舍地返回家里。据当地报道今年的三月八日是近 62 年来史上最热的妇女节，大家丝毫不受影响，感谢公司领导让全体女同胞过了一个非常开心非常有意义的节日。（工程部）

读一本书

梅水、木屐、花裙子

■ 黎戈

一年中，有两个时段是我的最爱。一是晚秋，二是梅雨季。过去人分房子都不愿意要底层，就是怕雨季返潮。但不幸分到一楼的住户，只能使出浑身解数，对付这“善沍衣服，久之使之青黑”的梅雨。

可是，小声地说下，我真的很喜欢梅雨季。恰好的温凉，可以穿短衫中裙，不会像盛夏一样，挥汗如雨，一身黏湿。偶尔夜不成寐，旧事翻涌，起坐不能平，这时，细雨敲窗，真是最好的背景音乐。翻看去年雨季某天的日记：“半夜被雨声惊醒了，听了半宿的歌，《不了情》《我和春天有个约会》《上弦月》……想起旅途中，迷路时偶遇的教工宿舍，像个芜杂的大花园。老师把自己的院子安了木头栅栏，还撑了阳伞，比咖啡馆另有一番潦草的风情。在南方最后一天，在那看了一下午的雨，和书。那个商业化城市，在我记忆里，由此变成了绿野仙踪。”

中学时，曾经用一个雨季，读完了《漱玉词》，一直到现在，书页里，还夹着泛黄的栀子花，每朵花上都顶着一团小小的，经年不散的寒香，那是我梅子黄时雨，满腹轻愁的少女时代。第一次远游，和米拉去九华山，也是雨季，刚放暑假，两个都要补考的差生，溜出去爬山，非常像安妮宝贝小说里的《七月与安生》，安生总是很勇敢的前行，不问前路，七月就怯怯的跟着她，这是我们半生情谊的发端。

又有一年，雨季的时候，格子到南京来，我们一起去中山陵。夹道有很多大松树，柏树，到处密布不同树种的绿色。雨季的树，吸足了水气，那个润润的绿啊，就为这个我都爱南京。格子一边仰脸看天就一边说，在北方，少有抬头就这样蔽日的大树，在北方，人与天的关系，直接的多。我想，岂止是树呢，就是雨，在我们这里，也能下出很繁复的层次，一天之内数次变调。我们上山的时候，只是梅雨的一个温驯的小前调。过一阵子可能是暴雨如注，天地不仁的下法了，李清照说“伤心枕上三更雨，点滴霖淫，点滴霖淫，愁损北人不惯起来听”。这四字白描南方梅雨，那种跌宕渐进之感，用来反衬一马平川的失眠，实在是精妙。

古人是很喜欢梅水的，认为是烹茶的上选。“阴晴不定是黄梅，暑气熏蒸润青苔。磁甕竞装天雨水，烹茶时候客初来”。现在空气污染严重，怕是此举也不可行。可是，此诗的静意闲气，和梅雨季的氤氲天光，真搭！“风雨如晦，鸡鸣不已，既见君子，云何不喜？”这个雨晦鸡鸣，枯寂甚矣！这苦雨，

用以衬见故人的喜悦，固然是很好的情绪底色。但是梅雨就不同，它轻盈的多。

要说雨季对我有什么特别的不适之处，那就是木屐会溅泥。木屐底硬，平日里踢踏而过，倒无妨，就是路面泥泞时，它特别容易溅泥。每次都得把裙子撩起，跣足而行。我又不是孟玉楼那等倩女，行时香风细细的款步，实非我所长，倒是突然想起日本艺伎风情画里，女人们总是牵着衣角，难道与此有关？这么一想，我即时解了郁结。去年看中两双木屐，一双写着“寒香”，工笔描梅花，一双叫“静心”，镶黑白棋子——我犹豫很久，终于做了两者之外的选择，就是脚下这双紫荆花，它的鞋面不及前两双精致，鞋跟却低矮宽厚——衣服可以找富家千金，鞋子要接触地面，得负重耐磨，必须现实主义。溅泥当然要糟糠之妻。

——摘自黎戈《因自由而美丽》





乡村，那浓浓的年味

■ 聿子

一直以来，习惯了淡淡的年味，当儿子从遥远的北京打电话回来说，要放寒假了，要回家了，欢喜的泪花不禁溢满了我的眼眶，春节快到了。

儿子长大了，出远门了，我才明白，春节的质朴的意义就在于远离家乡的孩子们回家见到父母的心情，因为唯有春节才能给他们一次靠近母爱和享受温情的机会，让他们从遥远的电话那头回到父母的膝下。尽管这一过程中他们不得不忍受数百上千公里的辗转、车站的拥挤与嘈杂，但这正承载我们这个民族最为质朴的温情表达。春节是亲人的节日，家庭的节日。

丈夫的老家在农村，每年过年我们都会回到老家，今年也不例外。农村的条件在一年年好转，原来的院落都是土墙瓦房，现在瓦房渐渐被楼房别墅取代了，水泥村级公路把小村庄挨个串起，悄然而过的小车也比前几年多了好几倍。丈夫少时的伙伴大多已有白发，见面照例递烟客气话。时不时看到村里小伙子骑着摩托车带着从外地娶回来的漂亮媳妇一溜烟的跑上跑下……

农村的春节跟城市有明显的差别，显得特别隆重。

腊月开始，家家户户开始杀年猪，腌猪头、火腿，在农村，到了年关，家家户户门前都挂着香气扑鼻的腊肉，在太阳光下，你远远望见就能感受到那种浓浓的年味了，这腊肉一直可以放到来年夏天呢。

切年糖。东阳的年糖特别好吃，跟别的地方都不一样，很多远游的游子离家都会带上家乡的年糖。天冷太阳好的日子，老家的妈妈们，将芝麻洗净晒干，同时将上等的糯米、晚米先洗好备用。到了腊月的中下旬，就会有人来曝米花，包括玉米花、糯米花、花生、黄豆、年糕等。曝好后，就等着联系切糖师傅来切糖了。乡村切糖时特别讲究，小孩子不能多嘴，外人不能去窜门，否则年糖就会做不好，会散架，也会没有光彩。

做年糖时，先要熬糖，即将白糖、麦芽糖按比例一起放入盛有热水的锅中，等糖熬到一定的程度将糖水舀出，倒入米花、花生、芝麻等混和物中，用棍子用力搅拌。搅拌均匀后，就倒入一个特制的模型中，用一块木板用力压，压紧后就可以开刀了。这时的刀要快，一刀下去不能有任何的牵连。按不同的形状切好后，就可以码放在密封的坛子中，呵呵，我婆婆家都是装在大大的坛子里，不会变硬，特别好吃。我儿子特别喜欢吃糯米花糖呢，今年她肯定要让她孙子带年糖去北京。

每年的除夕，是合家团聚的时刻，也是每家每户最忙的时候了。早上孩子们忙着贴春联，大人们一大早把家里的鸡、鸭杀了，中午一过，家家户户都将开始准备煮谢年的猪头、猪尾巴、全鸡、全鸭、全鱼、糯米肠等，准备好后，就由家中的男人，洗干净手，装到大盆子里，呈于八仙桌，烧香焚纸，三跪九叩，先祭拜祖先，同时还要放鞭炮通知祖先回家吃年夜饭，大小



鞭炮，烟花礼花一起燃放，越热闹越好。谢年后，才能吃晚饭。晚饭后家里有小孩子的，长辈们还会把压岁钱发给小孩子，以示岁岁平安。以前我家小子对这个习俗毫无兴趣，上了大学后，对这些民俗开始感到新奇，跟着爷爷后面问东问西的，时不时像模像样地谢下年。

开门红在农村特别注重，大年三十晚上过零点，大家都争先打开自家的门，鞭炮齐鸣，整个乡村一片哗然，漆黑的夜被烟花照得通红。“火树银花不夜天”，那是乡亲们在祈求生活安康，岁岁平安。

大年初一，早上吃年糕，一年高于一。亲朋邻里碰到互相道喜。但还有一件最重要的事，就是先去祠堂祭太公，然后上坟祭祖。上坟时先点燃一张火纸，再用点燃的火纸点香，再点燃蜡烛，然后祭祖先，烧完纸后放鞭炮，鞭炮声在山里久久回荡，旁人就知道哪家的坟上亮了，要是那家的坟没人上亮，别人就以为绝后了，所以，再远的路都要去上亮的。

初二，带上大包小包的礼物，开始拜年走亲戚了。现在也不再注重礼物的份量了，而只看重那一份心意、一份亲情。只要人去了，就会很高兴。在老家流传这样一句话：亲戚亲戚、越走越亲，不走不亲。直到所有的亲戚都走了一遍，才能安心在家享受年。

“年年岁岁花相似，岁岁年年人不同。”一眨眼，春节过去了，远方的游子又开始远离父母，但春节是一种希望，随着人年龄的增长，这种希望会更强烈！

(经营部)

遇见春天

■ 墨砚

听见冬天的离开，睁开睡眼朦胧的眼睛，发现明媚的阳光暖暖地照着我的脸，初春的天气，总是惹人爱的，扔掉厚厚的棉衣，色彩充盈着大地。

静静的清晨，薄如蝉翼，沉睡了一夜的心开始涌动起来，我竟有些不敢大声讲话，因为我怕，怕我会打破这片刻纯粹的宁静。

美好的心情乘着第一缕晨光的车辙来到身边，我真真切切的闻到了空气中混杂着的泥土的清新，闻到了淡淡的芬芳。虽然小草还未发芽，花儿还未吐蕊，但是心中的那份欣喜就如同看到了烂漫的春光。在这美妙的短暂时光里，就算荒芜的人心也会绽出温婉的新绿来。

乍暖还寒的春，处处充满着新意，淡淡柔柔的春天带给我们的是喜悦，让我们调整好心情，向春天出发。

(河南办事处)

东阳江（外二首）

■ 钱塘老树

很多年以后
我来到这里
天瓦蓝瓦蓝
云像梯队一样垂下来
沿着柳叶的阶梯
要我从上望着这条河流

我想用我薄雾中清晰的呼吸
像柳叶一样在它

身边奔跑

我扬起云的洁白纱巾
奔跑在它弯弯曲曲的
苦难、欢乐和辽阔里
又一头扎下江里
在它透明的波浪间
一起弯弯曲曲

市民中心广场

这是一次草的士兵的
壮观集结
这是一次蜻蜓与蜻蜓的
私密派对
这是一次苍鹰在高空的
壮美巡礼
大地伸出彩色的手臂
在阳光里
鲜艳或者碧绿

在蜻蜓的滑翔里
我有一种失落与惋惜——
让我不能腾空而起
只有吹起两片柳叶
把思绪吹向
瓦蓝瓦蓝的天空里
让天空也涂满斑斓的风景

看大爷侍弄菜田

看大爷侍弄菜田
碧绿的菜叶上
阳光闪闪
那菜的脉经像
大爷脸上的皱纹自由舒展

这是阳光的手掌
让他们脉络清晰
这是阳光的芬芳
在土地上的小小写意

我站在那里
菜田在远方波浪一样
真想啃一口苹果味的太阳
咀嚼一种清脆清脆的声响



你有『男盆友』了吗？



■ 简简

白富美，高富帅云集的年代，逐渐滋生出了一类“炫耀族”群体，集中表现在上一辈中。逢年过节总能听到邻里乡亲吹捧着自家的子女：我家女儿啊，找了个很有钱的男朋友；我儿子当了大老板；我女儿自己买车了；我儿子在政府上班……

就这样，我们这一辈人就天天和隔壁家的小明比较，比来比去，小明永远是爸妈羡慕的对象。当然，就目前而言，最能让两老受刺激的是本人的终身大事。

看着单身的自己，两老那叫费尽心思。默默的看着“非诚勿扰”、“我们约会吧”，耳朵听着台词，眼睛望着我，嘴巴上说着：看，隔壁的小欣订婚了；你同学小晴结婚了；你那发小的孩子都能打酱油了。虽对结婚这事没什么大的想法，但是望着两老那关切的眼神，不得不妥协，那就相亲吧。

两老的要求，说高不高，说低不低，相亲节目看多了，那讲话方式头头是道。太小不成熟，同龄不靠谱，这两类的男人都是玩玩的，自家的剩女玩不起。差一年，属相相克，差两

年不是很合适，差三年刚刚好。这一总结，活脱脱的撇去全球四分之三的人。等到真的相亲时，却是另一番景象。海拔太低，那叫身高不是距离；小学文化，那是学历不成问题；长得太着急，那是传说中的安全感；说话木讷，证明人家老实敦厚；小白脸，人家有文化啦……就这样，突然又发现全世界的人都是好女婿。

从大年三十念叨到大年初一，从年初教育到年末，毛估估又是2年。父母那“谆谆教诲”，时刻在耳边徘徊：张三挺不错的，公婆是很好商量的人，嫁了不会受欺负；李四家里条件不错，嫁了不用自己太辛苦。你这都中年剩女了，赶紧给我找！两老神一般的存在，而我却能奇迹般的活着。

难得放个长假，除了睡觉，全身心被浸泡在家人的口水中。就这样，我也加入了“离家出走”的行列，芝麻绿豆的事情也能作为出门的理由。当家人再一次召唤回家时，又同那些“恐归族”一样，颤颤巍巍的挪向家的方向。

越是逼迫，越是逃离。父母的心思，子女哪能不懂，只是我们需要更多的理解……

(东阳分公司)