

2011年3月25日
星期五
2011年第一期
总第009期
共四版

和昌地产商学院

Tel: (0371) 60126946 / Fax: (0371) 60126946 / Pc: 450016 / http: www.hechangre.com / 主编: 陈星明 / 责编: 李焕 / 编辑: 梅欢 / 地址: 郑州市CBD商务内环路2号中油新澳大厦4层401室

全面总结 表彰先进 聚焦现在 放眼未来

——和昌地产(集团)2010年度工作总结暨表彰大会成功举办

2011年1月30日上午08:00, 集团2010年度工作总结暨表彰大会在森林湖商务会所多功能厅隆重举行。中瑞控股董事长万总、总裁刘轶、集团董事长韩恺、总裁黎东平出席了本次表彰大会并做了发言。会议由总裁助理陈星明主持。

通过大事记视频“探索——行走在成长的路”上”, 全体员工共同回顾了集团在2010年的发展历程。公司的稳健发展, 规范化运营激起了公司全体员工强烈的自豪感, 点燃了和昌人继续追求卓越、为实现创造生活建筑家的使命努力奋斗的激情和信心!

随后, 总裁助理陈星明代表集团做了2010年经营管理工作总结, 他从1017工程战略的实施、集团2010年各项重点工作开展情况、突出经验和亮点、存在问题和不足之处四个方面全面总结了2010年集团经营管理工作。

地产商学院院长助理李焕公布了2010年集团

绩效考核结果, 总裁助理陈星明宣读了先进单位及个人的表彰决定, 万总、韩总、黎总等集团领导分别为获奖部门和员工颁发了证书、锦旗、和奖金。获奖代表发表了获奖感言, 他们用朴实的语言表达了对公司提供的平台的感激, 也表示将会继续秉承和昌追求卓越的精神, 用智慧和激情为实现我们共同的使命和愿景而努力。

接着, 黎总发布了集团第一个五年规划和2011年发展纲要。第一个五年规划从业务规划、区域发展、等八个方面进行了思考和展望, 并确定了奋斗目标。第一个五年规划在和昌的发展历史上有着重要的意义, 自此, 和昌地产(集团)的发展有了更加长远、系统的规划和指导, 所有和昌人将在第一个五年规划的指导下, 稳健发展、逐步拓展, 实现“成长为中国最有价值的房地产产品和服务综合供应商”的美好愿景。

2011年战略纲要, 明确了2011集团全年生产

总任务、各公司生产任务, 确保在“目标与绩效管理”指挥棒的指导下, 计划能切实转化为生产力, 使集团在规范、可控的态势下发展。

接着, 黎总宣读了2011年集团组织架构调整及人事任命决定, 并与各业务口负责人签订了2011年度各业务单元经营管理目标责任书, 一批有担当、有智慧、有激情的杰出和昌人将担起和昌发展的担子, 带领更多的生力军们在和昌发展的道路上, 继续前进。

黎总接着对2011年的工作进行了动员, 他说, 面对五年规划、2011年战略纲要, 全体和昌人必须聚焦现实、聚焦行动、聚焦每一天, 扎扎实实做好每一件事, 才能把目标变为现实。

随后, 集团董事长韩恺做了总结讲话。他提出, 在和昌的快速发展过程中, 中高管要警惕“三年之痒”, 警惕自满自傲、小富即安的思想, 树立谦虚谨慎、严谨求实的工作作风和心性

光明的工作态度, 将智慧和激情投入到和昌这片没有天花板的舞台上, 与组织一起成长, 实现壮丽人生。

最后, 控股董事长万永兴做了总结讲话。他说, “小德, 大德之贼也”, 企业的发展必须要眼光放长, 不能因为短期利益而影响长远发展。因此, 无论是控股、能源还是地产, 在任何时候都要切忌功利、浮躁的心态, 树立长远的发展眼光, 坚定规范化发展模式, 时时保持战战兢兢的谨慎心态, 才能以沉稳的气质, 势不可当的发展态势成就我们的梦想。

总结过去, 是为了未来能更好地前行, 2010年, 和昌地产在积累、沉淀, 2011年乃至未来, 全体和昌大家庭的家人、伙伴们将会以更加坚韧的姿态、更加踏实的干劲、更加智慧的选择、更有激情的开拓书写我们的光荣和使命!



传承积淀 铭记过往 把握现在 辉煌未来

——和昌地产(集团)2011年高管春节团拜会暨开班动员会成功召开

2011年2月13日上午08:30, 集团董事长韩恺、总裁黎东平以及所有中高管共聚集团四楼会议室, 召开新年团拜会及开班动员会。韩董作为会议主讲人在大会上做了主题讲话。

会议之初, 全体中高管互相送去了新年的祝福, 并预祝集团在新的一年里能够斩获佳绩。

韩董首先带领大家回顾了2010年集团的人力资源管理工作总结和经营管理工作总结, 并提出企业发展的四种形态的观点。他说, 企业在发展过程中, 一般会呈现业务导向型、管理导向型、运营导向型、经营性导向型四种不同的发展状态, 作为和昌的中高管理者要学会当“火车

头”, 在做好基本业务的同时, 一定不能沉醉于业务本身, 要跳出来, 站在更高的层面上多思考, 多学习、多沉淀, 做复合型人才, 将个人能力转化为组织生产力, 推动企业的发展。

对于企业来说, 要做好一切工作, 首先要解决人的问题。接着, 韩董为大家系统讲解了集团2011年人力资源管理规划, 号召中高管特别是各分子公司一把手, 要发扬“付出”的企业文化精神, 关心员工成长、关心人力资源工作。

一年之计在于春, 在于计划, 与会高管重新回顾了“1115规划”之后, 韩总明确指出, 新年开始, 营销工作要尽快启动; 人才招聘需有序开

展; 各单位的计划应尽快详细制定、落实; 各个项目必须尽快开工、马不停蹄赶进度; 营销大会要及时准备、按时召开, 为新的一年工作的开展打好坚实基础。

最后, 韩董向中高管明确了集团在2011年必须实现的目标: 要确保全年销售目标的全面实现、强化目标与计划管理、做好原有产品线的固化、优化, 做好新产品的研发, 积极做好目标区域的调查与分析, 促进集团区域发展、继续加大内部培训力度, 持续推进中高管“5+4”学习提升中高层管理人员的人力资源管理水平, 实现个人能力的组织转化。

2011年是1115规划的第一年, 也是集团经过2010年的沉淀和积累之后必须实现转折、跨越式发展的一年, 这一年对于和昌的发展具有非常重要的意义。本次动员会不仅明确了集团新年开班之后应立即开展的工作, 也强调、明确了年底要实现的目标, 使2011年的工作脉络非常清晰, 所有和昌人都将在1115规划和2011战略纲要的指导下, 发扬艰苦奋斗精神、发挥智慧激情、为实现2011、实现五年发展蓝图而努力!

坚定信心 紧盯目标 步步为营 实现和昌历史性转变

——集团总裁在2010年度总结会表彰大会上的动员讲话精神

2010年，集团在“1017战略纲要”的指引下，各项经营管理工作均取得了较好的成绩。虽然没有实现年初制定的销售计划任务，但集团整体管理水平上升了一个新的台阶。

在这一年里，集团的管理逐步规范，全国化布局更加深入稳固，经营思想、管理思想架构已经形成并完成了系统性闭合，业务规模稳步发展，项目储备快速增长，发展格局基本稳固。经过一年的洗礼，我们不仅收获了业务的成熟和增长，更收获了员工心灵和技能的双重提升。虽然各项目经历了不同程度的波折，但阻碍项目建设的各类障碍已基本清除。跨入2011年，集团已到了厚积薄发的历史时期，我们和昌地产（集团）已具备了腾飞跨越的条件。

今天，集团发布了第一个五年规划和2011年战略纲要，这一天是一个历史的转折点。第一个五年规划是全体和昌人的共同心愿，尽早跨入百亿俱乐部是全体和昌人心中的梦想。我们相信，今天是全体和昌人深感兴奋的日子，是全体和昌人齐步跨越的日子，这一天注定将永远铭记在和昌的历史上。

如果说战略和目标是我们的方向，信心和激情是我们的催化剂，那行动才是我们最切实的路径和方法。面对我们的五年规划，面对我们的2011年战略纲要，我们全体和昌人必须聚焦现实、聚焦行动、聚焦我们的每一天。

路在脚下。2011年，我们的选择只有一个，

那就是扎扎实实干好每一天，扎扎实实做好每一件事，只有步步为营才能把目标变为现实。

2011年，我们在经营管理上必须在以下几个方面取得突破：

一、统一思想、统一认识、统一行动，消除各层级、各业务单元之间的隔阂和内耗。

我们全体和昌人的文化只有一个，那就是和昌文化。各级领导、集团商学院及各分院必须以身作则，传承和弘扬和昌企业文化，将企业文化落实到每一天、每一件业务管理工作中。一定要实现和昌文化在全集团的所有职能中心、分子公司、全体员工中全面渗透和根植，要在全集团内实现一种文化、一种价值观、一种语言、一种规范、一种步伐、一种心跳。

在我们和昌，大家是家人、是伙伴。在和昌大家庭里，一定要消灭价值分歧，消灭利益冲突；在我们这个大家庭里，在业务上没有前后手，是伙伴；在管控上没有互相指责，是帮助；在管理上没有上下级，是战友。

二、战略目标能否实现，总部中心是瓶颈。

集团总部各中心担当着业务规划、参谋、监督的职能；担当着标准、规范、流程制定和优化的重任；担当着为一线提供支持、服务的使命。总部中心的工作状态、作风、标准直接影响到一线业务的开展，关系着一线战役的成与败。因此，总部中心人员必须放下架子、深入基层，对一线业务虽然不能事必躬亲，但必须了如指掌，

把一线的事当成自己的事；是全面掌握而不是蜻蜓点水。归根结底，解决官僚主义问题是解决总部作风问题的根本。

三、作为各个战役的具体实施者，一线分子公司和部门紧咬每一天的目标，把基础工作做深做实是达成目标的唯一途径，必须以“流程、节点、标准”为根本，做强、做实、做细三大业务。

工程口，以整合战略合作伙伴资源为契机，实现项目工程建设的突破和转变。2011年，我们有多个项目要完成开工和交付，全体工程技术人员必须恪守职业信条，捍卫工程师的荣誉，彻底转变作风，将三控两管一协调落实到每一天的工作计划，确保各项目不能出任何偏差。要通过一年的打打磨磨，打造和昌工程管理的铁军。

营销上，必须消除国家宏观调控带来的恐慌感，从抓品质、抓细节入手，通过和昌营销大会的总结和各项目营销的实战，提炼出具有和昌特色的营销模式。用心对待每一组客户，用心处理每一个细节，一定要确保25个亿销售任务的完成，实现和昌营销历史性突破。

物业管理服务上，必须将龙湖服务理念和方法全面移植。以管理处、项目为单位，通过细化标准，突破执行力瓶颈，在全过程、全流程覆盖龙湖理念。已接管小区的物业服务水平要成为郑州市的标杆。

园林公司要彻底打破固有的管理思想和方法，必须以品质呈现、客户体验为目标，实现过

程和结果的全面升级。

四、以授权为基础，以制度为核心，构筑企业风险防范的防火墙。

在业务环节，培育各流程、岗位的内部信用体系。在人力资源管理环节，坚持有原则的信任关系。以信息沟通为平台，以过程监控、结果评估为手段，控制企业经营管理的法律、税务风险、公司治理风险、项目决策风险。加强审计工作，维护企业经营管理的健康环境。

五、全体、全员必须以崭新的面貌迎接新的挑战。

2011年，集团优化了组织架构，调整了企业的薪资标准，全体和昌人必须甩掉包袱，轻装上阵。不论是领导干部，还是基层员工，人人必须是战士，人人必须是狙击手。在和昌的历史性转折时期，一切所谓的看客必须清除出战斗序列。在五年规划的开局之年，我们一定要通过实战分层级培育出具有和昌DNA的集团管控能力、项目运作能力、单元作战能力、岗位执行能力。

全体和昌同仁们，全体和昌大家庭的家人、伙伴们，历史选择了我们，我们必须挺直胸膛来承接。历史的召唤，就是我们出征的号鼓，第一个五年规划注定要成为我们光荣的使命。让我们迈出自己的步伐，伸出我们的双手，为我们自己鼓掌，为我们自己加油，为我们自己壮行！

我们的目标一定要实现，我们的目标一定会实现！！！！



光荣榜

优秀公司：安徽华昌置业发展有限公司

优秀职能中心/部门：财务运营中心

分子公司先进部门：安徽华昌工程建设部、总经办及商学院分院、河南和昌财务运营部、河南怡丰财务运营部、江苏和昌招标采购部、怡丰物业会所运营中心

杰出高管：李慧、耿红梅、范新顺

杰出经理：蒋卫峰、杨利军、秦化清、王巍、单丽娟、张伟、杨雅楠、王林芳

先进个人：李小娜、王瑞光、李斌、苗华、郭芳、汪兆麟、芦思南、蒯学海、王坤、徐先法、王曼、李金霞、金菲菲、陈红艳、张曙亮、刘小霞、霍光照、郭翔、周晓栋、苏醒、杨盛林、张春辉、程果、齐翌博、仇国飞、张琳、柏秋云、王涛、郭学玲、柴孟丹、王帅飞、李静、郭燕妮、马方方、刘玉磊、赵明

新人奖：鲁晓丽、梅欢、李伟、杨志新、王京、谢晓明、张毅、刘海珍、

王星、刘阳阳、李勇、唐修强、项雨、张珣、李乾坤

销售之星：赵静、范晓伟、马桂干

家属贡献奖：楚杰、谭性奇、周茹英、许庆东、肖治军、张新生、朱斌、翟国平、邹振、姜艳华

总裁特别奖：

最让人钦佩奖：姜自然

最让人放心奖：肖静

最让人欣慰奖：李煥

最让人感动奖：刘来玉

最值得托付奖：朱书强

董事长特别奖：

最让人感动组织奖：河南怡丰置业发展有限公司工程建设部

企业发展的四种形态

——集团董事长在 2011 年度开班动员会上讲话节选

纵观当今企业发展历程，从初级到高级一般会有四种不同的发展阶段和形态：业务导向型、管理导向型、运营导向型、经营导向型，每种形态都有其独特的特点：

业务导向型：公司处于初创时期，一般员工规模在100人以内。公司缺乏健全的制度，一致的价值观，成熟的企业文化，重业务轻管理。公司成员有着一致的业务发展目标，内耗少，相互了解，凭着朴素的兄弟感情，沟通协调顺畅，工作效率高。公司缺乏长远的发展规划，走一步说一步，以生存为第一目标；

管理导向型：公司经过一定阶段的发展，员工规模一般在100-500人左右。公司业务逐步稳定，生存无虑，发展乏力。开始注重内部管理，组织架构逐步清晰，业务与管理开始分离。以职能为中心，管理者个人性格组织化，管理相对规范，但以牺牲效率和效益为代价。往往有分工无合作，人员急剧膨胀，管理人员容易打着规范的幌子而不作为，借管理相互扯皮，人浮于事，容易产生矛盾，相互抱怨，相互指责，工作效率低下，制度似乎成为公司运转障碍。

运营导向型：公司业务运转及内部管理日益规范，员工规模一般在500-1000人左右。以业务为导向，以管理为基础，公司的纵向指挥和横向联络体系成熟，高层决策高效，一线业务顺畅，后台支撑有力。人才资源优化配置，管理规范，运行稳定。但企业缺乏放眼未来的眼界，公司高层管理者的工作核心是解决未来做什么的问题，以保证公司未来长远发展；

经营导向型：公司业务良好，管理扎实，员工规模无限制扩大。企业的人、财、物三方面要素能优化配置，相互促进，整体运营稳定，实现现金流、利润率、发展速度规模三者之间的匹配。管理者目光长远，在做好现有业务的同时，主要精力放在内部要素优势发挥，外部要素引进整合上。强调做未来、做格局、做企业发展要素。在做好产业运营的同时，时刻在资本市场寻找机会，寻求实现实体产业与外部资本的对接，产业与资本双翼齐飞，实现业务经营到资本运营的转变。

企业不同的发展阶段，需要不同类型的人才（业务型人才，管理型人才，运营型人才和经营型人才）。大多数公司做着业务、谈着管理、忽略运营，不涉及经营。同样，人力资源市场上，业务型人才充足，管理型人才不足，运营型人才稀缺，经营型人才门可罗雀。

和昌地产集团当前已完整经历了业务导向型发展阶段，稳步完成了管理导向型阶段的各方面积累，全力开始向运营导向阶段迈进，企业要素经营已引起集团领导高度关注。但受公司发展历史及经验积累的局限，公司业务运转尚不顺畅，经营能力尚处于较低水平。大多数中高管来自于业务一线，陶醉于业务，疏忽于管理，无措于运营，恐惧于经营。

集团已经确立了“第一个五年规划”和“2011年发展纲要”。2011年的和昌地产（集团），要趾高气扬做业务，潇潇洒洒谈管理，卓有成效搞运营，茅塞顿开悟经营。全体和昌伙伴，要：传承积淀，铭记过往；把握现在，辉煌未来。

和昌地产(集团)营销大会胜利召开

2月26日、27日，和昌地产（集团）2011年营销大会应时召开，来自郑州、扬州、合肥三地分子公司和各职能中心的中高管、营销部成员和合作单位代表，齐聚怡丰·森林湖多功能厅，系统学习房地产市场营销相关知识，并针对公司成立以来的营销管理进行阶段性总结，对今后的营销战略进行初步规划。



（上接第四版）

所有计划的制定要以整体效益的有效达成成为最终目标，计划管理就是目标管理；

（二）加强审计与财务经营职能

加强财务人员房地产业务支持能力，逐步强化财务管理在公司各个业务环节中所起到的作用，变财会管理为财务运营管理；

深化财务的经营职能，将财务日常工作例行化，更多地研究财务与其它公司管理与运营的融合，使财务工作发挥更大作用；

加强审计监管职能，各分子公司一把手要充分重视在审计中所暴露出的问题，并专题加以研究解决，坚决防止类似问题反复出现。

（三）加强企业文化的积累、沉淀与渗透

坚持不懈地把企业文化作为一项长久工程去做，不断积累、磨合、探索，让和昌的企业文化在扬弃中不断进步，符合企业发展需求；

坚持用简报、监察通报、案例分析、和昌人报等各种手段，定期对企业文化进行总结与沉淀，达到知行合一；

坚持让每位和昌人都成为和昌企业文化的传承者与宣扬者，让他们受到和昌主流文化的渗透，认可与融入和昌，并主动去感染和带动他人。

控制的根本是对人力资源开发与管理的控制。

五、价值链管理

（一）做好政府、金融机构及媒体关系的维护

铭记三年轮回 警惕“三年之痒”

——集团董事长在 2011 年度开班动员会议上的讲话节选

集团从初步创立（和昌置业注册及新都汇项目启动）至今，已走过整整三年。

集团创立之初无任何行业积累，仅凭着对个人的景仰和朴素的感情、对自我梦想和良好平台的追求，一批行业精英和刚刚迈出校门的学子加入了我们的团队。大家为集团的创立、完善与发展，做出了超常的付出与卓越的贡献，感谢大家一路的追随！

三年来，集团创业之初以及相继加盟者，已尽可能、超常规地在各岗位进行了才能的展现与能力的历练。对于大家的付出和贡献，集团均在用心积淀、扬弃与继承，和昌的历史将永远铭记。

目前为止，无论执着追随者，还是离开者，集团已尽最大努力在内职业生涯和外职业生涯方面对大家进行了补偿和回报，集团对此问心无愧，在下一个发展阶段，集团对此不会再有任何情感及责任上的背负和纠结。

三年之痒，已成规律，但和昌人必须规避掉，迈过去！

事实上，集团已出现“三年之痒”的苗头，特别是在部分核心中高管身上。作为和昌事业的奠基者和持续的建设者，他们付出超常，贡献卓越，回报超出个人想象。他们进步快，承担多，且已小有收获，对公司管理的弹性也在不知不觉中增大。对公司的管理和经营理念不能率先融会贯通，不能清醒地进行自我认知，在外职业生涯提升的同时，不能清醒地认识到自身内职业生涯发展的严重滞后，小富即安，激情丧失，如不引起高度重视，必然会严重影响集团五年规划的稳步实施。

站在新的历史起点，我们必须对此予以高度警惕并加以规避，以更加清醒、健康的心态，开始集团新的跨越。

三年轮回值得永远铭记，“三年之痒”更应该高度警惕！

共生共赢 携手未来

——和昌地产(集团)2010年度合作伙伴答谢会胜利闭幕

1月22日，“共生、共赢、携手未来”——和昌地产（集团）2010年度合作伙伴答谢酒会在怡丰森林湖二楼多功能厅圆满落幕。中天建设集团有限公司、河南海华工程建设监理公司等多家合作单位的相关负责人参加了本次答谢会。



中瑞控股迎新春联欢晚会成功举办

1月31日下午15:00，由中瑞控股主办、和昌地产（集团）承办、瑞茂通（中国）、华瑞化工联合承办的“爱——福瑞泽四海，祥和润九州 中瑞控股迎新春联欢晚会”在郑州丰乐农庄黄河渔村酒店胜利举办。



树立价值链管理理念，特别是左右企业正常运作的良好经营环境的塑造方面，必须由业务单元的一把手作为第一责任人去建立与维护；

在与政府、银行及媒体关系的塑造与维护中，要用企业文化的正气让对方逐步认识、了解、熟悉集团，而不能单纯依靠所谓的庸俗感情去解决问题；

坚持“走正道、办正事”，相信只要我们以诚相待，对方就会因为我们的理想与信念而去心甘情愿地帮助我们，而不能永远依靠一时的小恩小惠解决问题。

（二）建立强有力的供应链价值体系

未来房地产行业的竞争是全价值链的竞争，谁能整合到、整合好价值链上最优秀的资源，谁就会占得先机；

尽量将非核心业务进行外包，尽可能整合外部力量为我所用，集中更多的精力投入到企业文化建设、产品线管理、人力资源管理、公司管控、企业战略等体现核心竞争力的企业要素培育上，努力抢抓市场机会，全力实现弯道超车；

价值链的整合、管理与培育，是双方互相信任与服务的过程，要摆正合作心态，真诚透明合作，追求“共生、共赢、共享”，让更多的优质合作者聚拢在我们身边。

（三）企业内部生产运作价值链管理

在企业内部运作过程中，中心与分子公司之间、各个部门之间互为上下手，互为价值链的上下游，相互依存，缺一不可；

互为客户、相互服务的理念必须逐步在部门间建立，破除部门间壁垒，不相互推诿责任、相互坦待与支持才能做到公司内部效率与效益的最大化。

集团第一个“五年规划”暨“2011年战略纲要”

前言

进入2011年，房地产市场在宏观政策的调控之下，未来的走向依然充满诸多变数。但从长远分析，市场仍将长期看好。和昌地产(集团)要更多的思考未来，展望更加长远的道路。我们以2011-2015年这5年的战略目标作为集团的第一个五年规划。

在第一个五年规划的编制过程中，我们遵循以下四项基本原则：

- 1、长期利益与短期利益结合原则
- 2、效益与规模均衡原则
- 3、战略与策略匹配原则
- 4、经营与运营协调原则

第一个“五年规划”

一、业务规划

在销售额方面，第一个五年规划中，一定要迈入百亿俱乐部阵营。

根据目前集团现有项目情况，以及业务的年增长幅度进行静态测算，在第一个五年计划完成时，销售额会自然增长至100亿元。而我国的GDP年均增长幅度约为10%，年均CPI增长如果以5%计算，那么集团的销售额到2015年末，按照复合增长来计算，集团销售额将达到200亿元。

根据规划，到2015年，全集团将有20-40个项目同时进入强销期，有30-60个项目在同时运作。具体历年销售目标如下：

年度目标	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
确保	25	40	60	80	100
力争	40	80	120	160	200

单位：亿元

二、区域发展

在第一个五年计划中，集团仍坚持有选择地进入区域中心城市发展的拓展战略，以郑州、武汉为中心，向合肥、扬州、长沙、济南、西安以及其它具有潜力的区域中心城市发展。

同时，坚持机会导向，以人均GDP和区域市场成熟度为投资决策原则，有选择地进入东部经济发达地区二三线城市，在第一个五年规划时期内基本完成集团全国化四线布局。

坚持一个运营决策中心、两个业务发展极、多点同时开花，到2015年成为千人公司，拥有正式员工1000人左右。按照目前各中心、分子公司定编定岗的基本情况，“一五”末拥有分子公司20个。

2015年郑州市各分子公司销售额总额进入郑州市前三甲，武汉分公司进入当地前五名，其余各地分子公司全部能够在本地稳定开展业务，并至少有2-3个项目同时运作。

三、产品线

五年内要以住宅产品为主，以商业地产、旅游休闲地产、银色产业为辅，固化、完善具有鲜明和昌风格的产品线：

(1) 进一步完善以新都汇为代表的城市中心高密度住宅社区、以运河东郡为代表的城市新开发区域中等密度住宅、以森林湖为代表的城市远郊大型社区的住宅产品线，并以精装修交付为突破口，进一步对住宅产品的生命力与竞争力进行延展；

(2) 以李江沟、新都汇为基础，积极探索城市综合体、大商、社区街铺商业等商业地产，并在合适的时机成立商业运营中心；

(3) 以扬州市湾头镇为基础，开创一、二级市场联动开发的业务模式；

(4) 抓住中国目前迅速进入老龄化社会的契机，启动“银色产业”项目，开创养老地产的商业模式，并在全国启动2-3个项目正式运营。

四、产业布局

形成以房地产开发为核心产业，物业服务、会所经营、园林智能化为辅助产业的产业布局：

(1) 随着交付项目的不断增多，逐步完善物业公司的集团化组织架构与管控模式，确保集团主营业务在不断拓展中，物业服务能够不断提供支持；

(2) 探索商业、会所经营管理模式，成立专业的会所经营公司，发掘商业运营的利润增长点；

(3) 成立和昌文化教育机构，对所有项目的配套教育进行统一管理，并对拟建教育机构实施统一的前期定位、招商与管理；

(4) 完善园林智能化公司的组织架构，加强其运营能力，使之能够满足不断增加的项目开发需求。

五、组织架构

坚持一个中心、N个责任单元的二级管理模式，不断强化集团中心的运营决策、文化输出、人才输出、产品把控、财务审计等各项职能：

(1) 在加强目前各中心业务能力、固化管控模式的基础上，适时成立品牌营销中心及商业运营中心；

(2) 在郑州成立物业管理集团，逐步以中心管控的模式，复制物业服务标准及业务模式；

(3) 其余各城市仍维持目前组织架构不变，将更多的日常业务决策职能下移至分子公司，提升各分子公司对土地获取、产品定价等重大运营问题的重视程度，加强分子公司对于市场及政策变化的灵敏度。

六、角色定位

要在全集团内部形成集团决策团队为核心，运营人、产品人、营销人分工合作的角色定位模式：

(1) 形成以集团总裁为核心、各中心及分子公司总经理为核心成员的和昌地产运营人团队；

(2) 形成以规划设计为枢纽，承担集团所有产品前期定位、方案设计、工程把控、市场实现等一系列围绕产品展开的产品人机制；

(3) 形成以分子公司总经理为中心，各营销部为作战单元的营销人体系，根据集团战略规划，承担产品营销定位、推广计划制定及实施、产品价格体系确定、开盘方案制定及实施，最终完成产品价值实现的全过程。

七、团队成长

进一步完善和昌地产“选人、育人、用人、留人”的人力资源开发、管理机制，为第一个五年计划的实现提供数量充足、具备潜能、持续成长的人才梯队：

(1) 坚持人才管理的“三条红线、四个KPI指标、五个基因特性”，让所有和昌人都能有共同的文化基因、行为模式、衡量标准；

(2) 将人力资源战略管理理念渗透到每一位中高管，各业务单元一把手要承担起人力资源建设的首要责任，不断为一线业务部门输送复合型人才；

(3) 建立和昌人才内生机制，让每位素质优秀、有进取心的和昌人都能通过完善的培训机制、个

人的不断锤炼，得到持续成长，逐步从业务型人才向管理型、运营型人才迈进，最终经过重点培养，形成一个能够带领团队前进的经营型人才核心团队。

八、实现原则

作为集团第一个“五年规划”，所有和昌人都应该为之鼓舞，并为之奋斗。在目标实现的过程中，我们务必谨记：在确保现金流安全稳定、利润率合适的情况下，稳步追求规模。

(1) 现金流：充裕的现金流是企业生存的血液，要善于利用我们独有的融资平台优势，确保现金流充足、稳定；

(2) 利润率：合适的利润率是企业发展的动力，要善于使用财务杠杆，把握项目开发节奏，确保项目利润和净资产投资回报率最大化；

(3) 成长性：不断扩大的企业规模是发展的目标，在追求绝对利润额的同时，要不断随着市场的变化、企业战略目标的变化对规模发展目标进行修正，保持集团持续稳健的成长性。

2011年战略纲要

一、业务目标

(一) 确保完成25亿元销售目标

在集团领导下，各分子公司务必实现年底销售任务，不能出现较大偏差；

目标完成的整个过程中，要谨记现金流、利润率与规模三者之间的关系与取舍，必须在确保现金流稳定、利润率合适的情况下，取得更快的规模发展速度。

(二) 强化郑州、武汉作为中心城市的利润中心职能，并在其它城市多点开花

全面启动光华燃料、李江沟项目，并同时启动三个、签约三个、跟踪三个其它城中村改造项目，以城中村改造为重点，兼顾其它招拍挂项目获取；

启动武汉都汇华府项目，并以业务第二极的目标向武汉公司配置资源，争取下半年获得第二个项目；

其它分子公司在运营好现有项目的情况下，将运营重心逐步向新项目拓展转移，合肥公司下半年务必取得一个新地块，并跟踪2-3个城中村改造项目；扬州公司要紧跟踪湾头镇项目，力争年内实现突破。

(三) 固化目前现有产品线，并拓展新的产品类型

以现有的所有住宅项目为基础，不断固化住宅产品线；

努力开拓和积累商业开发、运营经验，2011年必须解决新都汇的商业运营问题，并正式启动李江沟商业；

启动一个郑州近郊银色产业项目的前期工作，开拓住宅、商业之外新的产品类型。

二、组织目标

(一) 强化集团总部经营决策与资源开发支持机制

在将日常运营性决策职能进一步向分子公司转移的同时，加强集团总部决策核心的经营决策职能；

加强集团中心在人力资源、财务运营、成本控制、大宗采购，乃至土地获取等各方面对于分子公司的支持职能，并最大限度地逐步进行模式固化。

加强分子公司各业务单元的独立作战能力，并在集团总部统一指导与监控下，独立开展土地跟踪及获取、项目开发节奏制定、产品价格体系制定等重大运营决策。

(二) 加强集团中心的运营管理与产品人机制

明晰集团中心的运营人与产品人体制，将集团职能中心的功能分化为相互联系与作用的运营管理与产品线管理；

将集团职能中心的管控体系与分子公司的日常运营进行无缝对接，在促进业务运营更加安全、顺畅的同时，使分子公司得到集团职能中心更多的服务与支持；

在逐步固化产品线以及不影响其它业务正常运营构架的情况下，加强集团中心对产品实现全过程的管控，包括成本、工程、景观、营销等相关环节。

(三) 分子公司日常运作应更加强调经营效益与效率的平衡，并完善营销人机制

厘清集团中心与分子公司运营管理的边界，做到各项运营工作先分工，后合作；

集团下达利润目标的完成不能以效率的损失为代价，将更多例行性工作的决策权转向一线分子公司，提升其对市场与政策的应变能力；

更加完善分子公司利润中心的职能，使分子公司“营销人”的职能更加完善，而不是过多地依赖集团总部对营销工作下达指令。

三、人力资源目标

(一) 不断完善人力资源规划与管理机制

以集团各中心、分子公司高管为责任人，系统建立集团人力资源管理体系与机制；

按照“2010年人力资源大会”确定的原则，以及“一五规划”的整体人力资源规划，2011年保质保量达到300-400人的员工规模；

根据集团第一个五年规划目标，进一步完善基层员工、中高层管理者、核心经营层等各层面员工的招聘、培养、任免等一系列制度与规范。

(二) 完成人力资源规划的路径与结果界定

人力资源工作中，注重“选人、育人、用人、留人”的基本方法论，在人才选拔与成长全过程每个环节都要精益求精；

加强人力资源管理八项制度建设，通过一系列行之有效的制度解决人力资源开发的基本面问题，确保人力资源建设依照统一模板、统一标准进行；

商学院结合各业务单元一把手，界定人力资源建设与开发的长短期目标与结果，界定集团所有员工成长的长短期目标与结果，通过不断的结果界定、过程控制、目标修正，最终达成我们的期望成果。

(三) 确定人力资源开发的步骤与标准

在集团内部大张旗鼓地宣传与深化“三条红线、四个KPI指标、五项基因特性”，把这些作为选拔、评定、任用的基本准则；

坚持建立人才的内生机制，不断引进符合和昌基本素质要求的人才，向他们复制和昌文化、使他们技能得到不断提升，进而获得广阔的舞台与职业通道；

学会并熟练掌握“O12”等诸多先进人力资源管理方法与理论知识，量化人力资源管理成果，不断提高人力资源管理水平。

四、控制目标

(一) 计划管理与整体绩效的有效达成

继续加强计划管理，集团总裁办、各分子公司总经办对于计划制定的科学性、准确性要进一步加

强，最大程度地对业务进行引导与监控；

(下接第三版)