

行政谈设计科工作

——谈定位、谈资源整合、谈项目业务执行

一、 谈定位

(一)我们是管理者

我们要转换角度、转换身份、定位清楚我们自己是干什么的。我们是管理者、资源整合者、我们是甲方代表。我们要定方向、定标杆、定规范、选人、管控架构。我们不是乙方，不做具体业务，将我们自己定位在做某件事情上是错误的。我们要在我们有优势的地方进行工作，通过我们的管理工作来提高绩效水平。

(二)我们整合专业资源

我们掌握了最重要的资源，我们有权决定项目做或不做、项目预算以及项目如何定位。我们有权去整合社会上公共资源。我们请人办事、选人办事、我们要站在管理者角度思考问题。

(三) 我们的工作

设计管理科开展项目工作时主要是选标杆、定方向、选择合适的合作方、提要求、定目标、确立规范、检查和整改、验收。目前正在开展的老红木项目效率低的主要原因是自身定位错误、产品定位错误。设计科的产品不是实物、而是优秀的方案，实物只是合作方的产品。设计科人员要转换角色，方案内容要科学化、专业化，对于内容的架构、反映的内容、照片呈现的方式，要反复打磨，打造一份优秀的方案。

二、 谈团队

(一)个体可以平庸、团队不能平庸

我们在团队中可以接受一些相对平庸的人，但团队必须不能平庸。我们绝大部分人是普通人，每个人的精力都是有限的，这就需要团队分工，需要成员间禀赋能力、专业背景形成互补，共同完成项目任务。

我们在基本法中强调，岗位是我们的稀缺资源，我们要有选择权。每个人的天赋秉性、能力范围、经验专长都是各不相同，能力和性格上互补或互助的人在管理上更有效率。找到合适的搭档、组建优秀的团队是主管的责任。通过行使选择权建设一支有执行力水平的、有一定专业水平的专业团队。团队不好换团队，

个体不好换个体。行政科会和部门共同推动团队建设，但建设团队、培养团队主要还是在科室内部进行。

(二)普通人也可以组成相对优秀的团队

一群普通人也是可以组成相对优秀的团队。历史上的长江置业就是个很好的例子，长江置业自1993年成立，至1997-1998年已经做到了行业第一，在当地具备了非常大的影响力。当时来讲，长江置业的团队无疑是优秀的，但团队中的每个成员是不是都无可挑剔？答案是否定的，唯一优秀的仅总裁一人而已，但这个团队做出了非同凡响的作品。所以，普通人也可以组成相对优秀的团队。

我们关键词序列中“普通人+团队+纲目+良好习惯=相对优秀团队、相对优秀业务、相对优秀项目=可以成就相对优秀产品”便是从长江置业发展总结形成的观点。再普通的人，你只要给他规范、给他标准、给他作业流程，同时我们的人员态度很好，能够主动学习，这样一个团队最终是可以做到相对比较好的。

(三)科室是专业部门

科室是专业的职能部门，应代表了公司在该专业上的最高水平。中心只是在方向和方法论上给出指导；科室有团队，中心主任没有团队，专业上中心主任不能给出专业的指导。服务中心主任也只能在方向和方法论上看对不对，具体专业上没法给予指导。专业问题只能在科室内解决掉。

(四)对团队的要求

我们要建设相对具有执行力水平的专业团队。对于团队我们要求有专业能力、专业背景、专业资源和关系、专业方法和手段。你必须是专业出身的，也得带着专业关系而来。有专业的视角、用专业的态度来解决专业上的具体问题。

我们强调业务内生性发展，要求科室有自我成长、自我发展、自我修复、自我调整的能力，每个科室都应该独立把自己的事情做掉。发展不是来自于外部推动，而是来自内部的发展。

三、 谈执行力

(一)执行力

执行力一般是指投资的能力、产品的能力、营销的能力。以绿城为例，产品能力在业内处于领先水平，但碰到政策调控就死，因为其投资能力不行，执行力不行。相对于我们公司，由于我们行业的特殊性，我们仅涉及产品的能力。产品的能力就是定位产品和打造产品的能力。定位好产品，组织资源做好产品。我们

的执行力就特指解决问题的能力，打造产品的能力。

(二)产品的能力

主要围绕 PDAC 四个环节进行展开。

(1)P, Plan 订方案

所有的项目都是方案先行，要求我们的专业人员要有判断和选择的能力，具有专业背景、学习能力、专业积淀、专业关系和资源。没有判断力，我们在选择标杆的时候会出问题；没有专业资源的积累，我们就没有选择权、没法做出选择。方案能力要求我们的眼界要达到相对高度，要求我们在专业背景、学习能力、专业积淀、专业关系和资源方面有所储备。

方案是我们的产品，方案是我们通过文字、图纸对产品进行打造的预演。方案出来后将作为合作单位执行业务的手册，所以对方案要有产品意识，要引起足够重视。

(2)D, Decision 做决定

方案形成后就要做决定。做决定要遵循标杆的原则、可选择的原则。有了对的标杆，结果就能够得到保障；有了对的标杆，最终出来的产品就不会太差。可选择有两层含义：一是做决定要可选择，不要为了去做项目而做项目，我们有选择权，我们可以选择做或者不做，没有什么事情是必须要去推动执行。二是我们的合作方要可选择，要有专业资源的积累，才会有合作方的选择空间，才会有代表行业高水平的合作方可供我们选择，否则项目的最终效果会打折扣。我们的项目定位为优秀产品和优秀服务的。比如 92 号整体改造，我们的目标定位是国内顶级水平，要求在相关系统的运营上都代表最新的技术，但这并不意味着我们要不计成本、不惜一切代价去打造它，在这个过程中我们要遵循成本、市场的原则，不能华而不实。

(3)A, Action 执行

我们强调按规范执行的能力。业务四化，说起来容易，做起来难。业务执行过程中，行政内控参与执行，从不同视角给予与专业部门不一样的意见和建议，尽可能避免发生错误，最终指向成果。

(4)C, Check 评估和总结

每个任务结束后，我们都要有能力从中发现问题并解决问题，要具备自我完善的能力。让我们的工作形成一个闭环。项目主管如果不能自己发现问题，那是

一个危险信息，我们认为这样的人不是合格业务主管。通过向书本学习、向网络学习、向成功典范学习、向我们过去犯下的错误学习等途径不断完善自我，我们在以后的业务实践中才会做的越来越好。远大之所以能够发展到今天这样一个规模，跟总裁不断评估总结、不断检省自己的习惯是分不开的。

四、 谈业务四化

业务四化必须紧紧围绕着纲目体系进行建设。纲目是我们的理论平台，在我们工作中遇到问题时，纲目可以在方向上给出指导意见。通过学习纲目——基本法、制度文件、工作平台、流程单据、实施细则，来帮助我们做好业务四化，建设相对优秀的团队，最终做出优秀产品和优秀服务。

(一)专业化

专业化体现在专业背景、专业能力、专业关系和资源。专业化做得好，团队可以形成较高较稳定的执行力。对于设计科来说，专业关系和资源尤为重要。在做一个项目时，要知道我们的定位是什么，有哪些行业、那些人代表行业的领先水平，如何跟他们勾连上。我们是管理者，是资源的整合者，我们要整合各方的专业关系和专业资源，利用公共资源的积累完成我们的项目和业务专业化的建设。同时专业化还指向我们的专业视角和态度，我们看待一个项目和任务，必须带着专业的眼光，我们的每个举动、每句话都要有专业视角。术业有专攻，我们要在管理上发言，不与工人比拼干活。

(二)规范化和标准化

我们要紧紧围绕纲目体系，推动规范化、标准化。规范化和标准化需要大量的专业业务实践的积累才能进行。规范化标准化不能脱离专业化建设来空谈，它一定是以大量的业务实践为依托，有了业务实践我们才能进行规范化和标准化建设。

(三)阳光化

阳光化就是给业务相关人员展示业务关系、业务资源，要求每个业务部门报表，以及反映业务绩效和业务关系的信息，都要上报，让团队掌握业务资源，而不是个人。我们不希望公司的个别员工集中掌握信息资源，形成跟团队要挟的资本。要通过信息阳光化推动公司发展，即使外出拜访要求两人以上同行，禁止一人行动。

五、 谈“要三”

“要三”指向优秀产品和优质服务、较高的效率和成本，是业务执行中我们要遵循的原则。

我们明白，除证券中心风控科之外，所有的业务科室本身并不会创造任何效益，也不会带来任何现金流。估值科的产品是分析报告，其他部门都是围绕自身业务，指向这三个方面，不创造效益，通过业务四化工作在“要三”上取得绩效。设计科是花钱的部门，把钱花出效率，花出水平，成本控制方面，货比三家、价比三次、拓展新的业务关系、行使选择权。如果能够三中一个方面做到极致，两个方面做到相对好，就是做到了要三，团队就是相对优秀的团队。我们愿以市场水平相对高点的价格，追求优秀产品优质服务，我们不一味地追求低价，这不现实。如果通过业务四化的建设，我们能够在这三个方面做得相对不错，我们的工作就是有价值的。

六、 谈平台和流程

在过去的经验积累上，我们在平台建设和流程建设上曾做过一些工作，对我们今后的项目执行具有比较大的指导意义。作为具体的业务部门，我们要在原有的理论上对它不断完善优化。

(一)平台

公司建设了中小项目管理平台，包括：

1. 表单：项目任务单；方案审定单；合同内控单；合同执行管理单；竣工验收整改通知单；竣工结算书；工程合同决算审查审定单；竣工报告；等等。

2. 流程：任务——方案——合同——执行——竣工验收——项目结算。重要的项目一步都不能少，一般项目可以进行适当精简。

3. 会议：任务说明会；方案说明会；合同说明会；执行说明会；交付说明会。

(二)流程

(1)任务下达，开具项目任务单，对于大型的项目要辅以任务说明会，双方就任务的目的、要求进行沟通，形成一致意见。

(2)方案阶段，通过定标杆、走访合作单位、利用专业资源的积累出具一个相对不错的方案。对于大型方案要有方案说明会，向与会人员对方案的解读，重要的方案还可能会有方案论证会，或可邀请外部的人员与会探讨。

(3)合同说明会，就合同的要点进行说明。涉及到的单据有合同内控单、合同执行管理单。

(4)执行说明会，主要就项目目前的进展、工作中间可能出现的问题、管控中间的重要问题进行沟通。如若涉及到签证单，不可一人现场签署。

(5)竣工验收，按照方案要求、项目定位来验收我们的项目，对于不符合我们要求的地方发出整改通知单，对项目进行整改。

(6)项目结算，涉及到的单据有竣工结算书、工程合同决算审查审定单。大型工程要请外部的机构对项目进行预结算，最后项目结束，出具竣工报告。

此外，行政要对项目进行跟进评估。行政和业务部门可以在业务实践的基础上结合人员意见，对于业务流程单据进行优化，减少一些不必要的单据。确保每一张单据的设立有它的必要性和必须性，让单据为业务服务。

孙永泉

2017年9月15日