

北京和君咨询有限公司
白志强 钟汉平/文

和君咨询项目组被某建筑公司聘请来协助提供流程优化设计方法论支持。历时一周,管理咨询项目组走访了某建筑公司总部、李总负责的北京分公司、选取了两个代表性的项目部,通过大量的访谈和问卷调查,项目组给某建筑公司提供了一个简要但针对性极强的管理诊断报告。

1. 财务管理

公司总部对分公司的财务管理职能较弱,除资金管理外,对分公司和项目部的实际管理较少。而恰恰相反,北京分公司对项目部的财务实际管控较强。在某建筑公司范围内,不同分公司财务系统的职能权限并不相同,差异较大。

资金管理上,在资金上,总部对分公司和项目部的资金收支审核和监控力度较弱,尤其是对项目资金过程监控几乎是空白。公司所要求的统收统付的管理方式过于粗放,缺少向下细分指标,而且没有监管。

项目开工时所作的资金计划与实际情况差距很大,没有过程调控,资金支付流程的发起和审核没有经过项目经理,项目经理对资金实际支付情况不能第一时间掌握。

预算管理由于专业性强、工作量大、突发事件较多,对项目实施过程中的预算控制较弱。公司推行的自上向下的方式所编制的预算执行困难,而且预算编制所采用的指标也不科学,预算基本失去管理意义。

全集团范围内固定管理所反映出的情况较为突出,尤其是在使用环节,出现损坏、丢失、维护不足等情况,浪费严重。

2. 商务管理

商务管理内容不全面,尤其是商务策划工作与后期执行情况严重脱节,缺少过程管控和执行效果分析。

成本管理上,商务策划和项目责任公司的成本测算标准都不够精细,由于成本测算不准,成本分析和对比也就没有意义,成本分析的标准不够细化,成本分析的的实际效果大打折扣,甚至可以说项目实施过程中缺乏成本管理的动态反馈。

结算管理上,结算指标没有细化和量化,各分公司和项目部管理水平不一,结算审核根据甲方的结算量而不是实际数量来计算,不合理,各分公司审核力量不足,以致项目结算差异大,数据乱出。

专业分包管理方面体现出的矛盾,一是在新进入市场上,对专业分包资源的市场调研和考察不够,合格分包商资源不足;二是对项目上报的专业分包商的审核也不够严肃。

对项目效益有着重义影响的二三次经营工作表现的问题更多,签证、变更流程等对生产、成本等影响较大,但缺少技术部门参与其中。由于人员流动性大,作业素质等问题,一直影响了考核和激励工作的正常进行,使得二次经营流程的提出不够积极,过程中数据收集不足,经营工作很难做好。

3. 营销管理

作为企业经营的源头,某建筑公司的营销管理一直是大问题,总部、分公司作法千奇百怪,两个现象最为说明问题。

市场部对关心合同的签订工作,对项目经理部的交底不够清晰和明确,也缺乏

对项目的后期跟踪,对业主的后期服务完全不参与。

品牌管理基本是空白,金牌项目经理、证书、获奖荣誉等完全是自发性工作,对外传播没有统一表述,对危机事件处理手段方法单一等等。

4. 生产系统

劳务管理上,公司在新进入地区的合格劳务分包商数量不足,可选择面太窄,有关的劳务合同不够细化,导致后期的考核处罚没有依据,与劳务公司往往出现矛盾而缺少办法,导致考核和结算流程流于形式,项目部被迫给劳务队打及格分,非常粗放。

物资管理上,因为计算不准“限额领料”制度很难执行,零星采购上报计划比较粗放,出现控制上的困难,周转料具计算困难,导致损耗较大。

质量管理上,现有流程主要集中于计划和事后处理,而过程中的管理和控制则很少。各个相关部门和岗位,都同意要进行过程控制,但还找不到一种好的办法能为大家所接受。

安全管理上,安全策划与公司的初衷相悖,没有起到很好的作用,安全管理流程执行差,经常出现的情况是,项目部为了赶工期而忽略了安全问题,而且安全员往往不是最优秀的业务人员来担当,素质比较低、地位低,投入不足。

罗列出的这些现象,在这个企业长期存在。有的专业系统或分公司领导业务能力强,部分问题就会少些,有的专业系统或分公司领导疏于某方面工作,就会出现隐患,整个公司内部管理严重依赖能人,管理水平非常不平衡,往往是全年很好的经营业绩便被某个项目或某个公司出现的问题完全吞掉。

根据对这些现象的分析,和君咨询项目组对造成这些现象的成因作了分析:

1.就目前某建筑公司业务流程来看,项目层的基础管理(标准化管理)明显是管理能力的短板,公司和分公司层级的核心管理流程比较齐备,需要补充的流程不多。

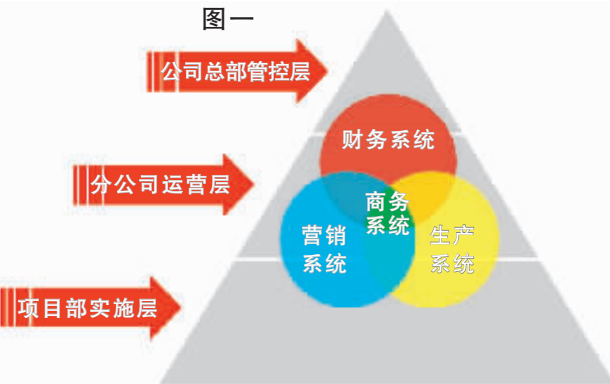
2.目前在运行的北京分公司的流程执行情况较差,要么就是没有执行,要么就是出现了较为明显的两层皮的现象。执行不佳的原因主要是:

(1)公司缺乏精细化管理的基础即标准化管理,具体的工作没有量化的管理标准和规范,即便是执行流程也没有意义;

(2)缺乏对制度和流程执行的考核,将检查视为考核的主要手段,过程改进没有建立起有效的持续改进机制;

(3)流程的主管部门是明确的,但流程主管部门对于流程的执行、改进与调整职能权限是不完备的,而且在实际过程,一方面分公司的相关主管部门对项目实际运营情况缺乏充分了解,另一方面,分公司(或项目部)的相关管理人员的配备和培训也不足。

施工企业如何提高管理盈利



李总所说的方案缺乏落地基础,就是方案在这些方面所做的工作还不够。某建筑公司陈董事长召集管理层对项目组提出的意见讨论后,非常赞同这些结论,并对后面方案所要进行的改进方案给予极大支持。

1.现在缺乏的是每一个关键活动的标准化和规范化,要针对每个活动的管理标准制定应成为一公司项目管理的重点。

2.在制度和流程标准化的基础上,要进一步提升绩效管理能力,以着力培育组织持续改进和员工素质提升为手段,强化监督检查机制,以配合和支持流程体系的运行。

3.在职能管理体系上,强化预算和计划编制、资产管理体系、市场营销、劳务分包、专业分包等目前薄弱环节制定强化方案。

4.对前期主案进行调整,完全尊重项目组提出的重新进行活动分析,增加、细化修改的流程清单,将规章制度与流程设计工作相应应,不能出现矛盾之处,对于一些流程不能覆盖的经营活动,要通过规章制度进行规范。

有力的方案

1.项目组重新确定了方案工作目标

项目目标不再是简单的业务现状的描述和局部优化,提出更为大家接受的目标体系:

通过规范管理流程统一全公司的管理行为

通过精细化管理提高企业整体管理水平

通过流程的优化提高公司的风险控制能力

通过制度或规范使隐性知识显性化,快速实现管理复制使企业管理更多依赖组织的能力,减少对“能人”的依赖

2.优化工作组

项目组不再以职务来选人,而是以专业能力来筛选人,比如商务管理、安全管理等小组的技术方案负责人都是由一线员工来担纲。为了保证项目进度,项目重新集结在一个偏僻的酒店,制定了细化到小时的工作计划。

3.项目方案

文本方案由流程图、流程释义,匹配的

规章制度和作业表格构成,按专业还是分为大生产体系、商务管理体系、财务体系和市场营销体系,共确定了176个流程和36个规章制度。

整个项目方案由三大体系构成,是整个项目得以成功的最为精彩之处。

(1)以精细化管理为目标的流程优化与再设计

以精细化管理为目标对企业业务流程进行优化与再设计,主要遵循“一二三四”原则,即:一个核心,二种思想,三个层级,四大系统(见图一)。

一个核心—商务管理:将商务管理贯穿市场营销、生产管理到财务核算的项目管理全过程,并且对成本与经济风险进行最直接的管控,在此基础上,增强项目招投标以及财务核算与之的关联性。

二种思想—精细化管理与PDCA循环:精细化管理是将具体工作职责明确到岗(部门),量化考核指标,从而提高工作完成质量与效率。PDCA在项目管理过程中注重策划(Plan)、执行(Do)、考察(Check)与处理(Action)四个步骤的衔接性,并指出策划(如施工策划、商务策划、资金策划等)对于项目管理的指导意义与重要性。

三个层级—组织功能定位与管控机制:公司总部为管理层、分公司为运营层、项目经理部为实施层以来自实施层的管理诉求作为管理模式改进的切入点,自下而上进行优化,最终实现企业纵向管理效率最大化。

四大系统—营销系统、生产系统、商务系统与财务系统:打破“部门墙”,强化跨系统协作能力,使四大系统相互协调相互配合,从而提升企业横向管理水平。

(2)建立“三全”项目管理体系

在对业务管理流程进行了精细化优化与再设计的基础上,建立完善的全职能、全系统与全过程高效协调贯通的“三全”项目管理体系。

企业作为整体形成三级管理架构(见图二):公司总部宏观监管与决策,分公司对项目经理部提供运营支持与监督,项目经理部负责具体施工生产的实施与管理。

做到全职能覆盖和分层次管理。

在项目管理方面,实行项目全生命周期的全过程成本管控,并强化生产、商务和财务系统的联动,减少各系统之间的沟通壁垒,使企业全系统成为整体进行运转,节约交流成本,提高管理效率。

(3)以可控性和灵活性为基础的集团化管控体系

建造业务是基于人员技能标准化、流程标准化为基础的管理方式,缺少产品标准化的支撑。产品非标准化、作业程序中流程标准化内容少,受制于行业现状,人员技能标准化成本高难推行,某建筑公司的集团化建设是经历了建造业务经历了先繁荣后治理再放权的这样一个治理过程。

在集团层面,建立了解决关键要素向总部集中、生产资源向区域分公司集中、决策机制抓大放小的集分权体系,定位组织策略。

建筑企业是典型的项目型企业,项目层级的管理是建筑企业管理的重心。就某建筑公司的实际情况,分公司担负了对项目部进行支持和管理的功能,公司总部则抓大放小,以宏观管理职能为主。根据这种特点,采取自下而上的方式,以最基层的项目施工为出发点来思考整个公司的管控模式。

管理的内容是以项目生命周期内发生的业务活动为基础,将项目环境中经常性发生、重复性发生的、管理型的工作,如项目计划、项目资源配置等,以及分公司和公司层级的管理性活动采用工作流的方式进行规范的管理和控制,形成了覆盖三个(总部、分公司、项目部)管理层级的管理体系。

整个方案,项目组工作无非还是三个方面,即规范化、标准化、精细化三个方面,将流程化内容融于规范化和标准化内容中,体现精细化的管理思想与要求。

有效的实施

因为流程都是与全公司各个系统相互关联的,牵一发而动全身。流程的宣贯最好直接在全公司范围内推行。

一般对每个分公司都是进行5-7天宣贯安排,由公司整个流程编制团队进行宣讲,每处一处严格按照程序执行团队:

召开启动会(动员,统一思想,对项目的总体概述)——分系统上大课(流程结构,主导思想,主要流程要点及不同系统之间的关联)——分系统上小课(分公司系统负责人讲解,流程编制人员答疑)——试点项目讲解和答疑。每一站的宣贯都要求分公司的主要管理人员(包括项目经理)参与,并签署流程执行责任状。

流程的宣贯过程中,要求分公司相关人员充分发表意见,针对各公司的实际情况提出问题,流程组再酌情对流程进行修改完善。这样的宣贯方式一方面在大范围内进行了流程方案的推广,另一方面也使一线工作人员充分参与到整个流程的完善过程中来,吸收了一线工作人员的经验,照顾了不同区域分公司的差别,保证最终出来的方案对全公司都是切实可行的。

完美的结局

某建筑公司将运营体系优化工作建成常态机制化的工作组织,与项目组共同历时一年对方案进行实施和再提升,取得了非常精彩的结果,仅例举三方面:

1.某建筑公司运营能力得到了极大的提升,2009年时,某建筑公司利润率1%水平,而到了2011年底,利润率上升到12%,企业单从内部就挖掘出近10亿的利润。

2.方案取得了良好的社会效应,在系统内得到高层的大力推广,某建筑公司已经成为行业内遥遥领先的领导者,所采用的方案被住建部纳入行业标准推广计划。

3.组织得到极大发展,某建筑公司参与此方案的对接组全员都到了极大的专业和职位提升,企业组织竞争力大大提高。



[首页](#) [下载帮助](#) [关于海燕通](#) [合作伙伴](#)



海燕通2013最佳创业投资利器《企业家日报》隆重推荐

