



【北清智库企业战”疫“公益讲坛】

李哲贤 博士：《疫情常态下建工行业如何时限高盈利增长》速记文稿

- ❖ 北清智库组织研究院 院长
- ❖ 北清咨询事业部（北清智询） 首席专家顾问
- ❖ 北清智库商学院 OGS 经营管控系统 导师
- ❖ 利润中心制经营模式 实践辅导专家摩根·士丹利所推崇的战略管控 专家
- ❖ 一汽丰田战略管控结构设计 专家

企业家三大趋势：



- 1.积极做准备
- 2.研究兼并购
- 3.整顿内部——打造自己管理体系



企业发展=动力-阻力

影响建工行业利润的七大痛点

- 1.组织之痛
- 2.运营之痛
- 3.分配之痛
- 4.效率之痛
- 5.应收账之痛
- 6.成本之痛
- 7.人才之痛

一、组织之痛

企业经营管理超过 90%的问题都是架构所带来的。

项目部制——风险、成本、过程管理不可控

矩阵制——效率低、没有竞争力

直线职能制——企业做不大

三种架构共性后果：

- 1.没人对最终结果负责
 - 2.终极利润没人负责
 - 3.一线没有参与经营
- 经营的战场在一线
 - 一切的创造力来源于一线
 - 一切的智慧来源于一线

组织上的发力，优于业务上的发力！

正三角变倒三角

铁三角：目标共同以-利益共同体-命运共同体
达到：

全体员工参与经营，人人成为经营者

上下同心，利出一孔，力出一孔



二、分配之痛

业务线——基本薪酬+绩效+跟投

节点考核、质量考核

现行分配只注重头，不注重身体整体协调

分配从下往上

利润是一线创造出来的

建议：

- 1.分配结构倒三角——增量利润分配方案
- 2.现场管理划小单元，划小经营单元、核算单元——锁定到每一个一线员工
- 3.中高管考核以周为单位——跟周计划挂钩

三、成本之痛

成本数据做到周为单位

- 1.成本核算不清楚

采购、成本、财务进行核算

业务部门参与太少，不清楚——闭着眼睛打仗

- 2.项目部不知道数据，不关心数据

- 3.数据是事后统计

解决建议一：

- 1.成本做概算——基于精算
- 2.业务部门必须参与到预算
- 3.运营部门必须参与到预算，从预算开始做全流程控制

建议二：每一个预算科目对应一个责任人——预算分解

每一件事，对应一个数据；每一个数据对应一个责任人；每一个人的每一个动作必须对数据产生出帮助



四、运营之痛

计划运营部横向拉动，纵向打通

运营之痛——建议：公司成立计划运营部（横向拉动，纵向打通）

拉动效率体系、过程控制

五、效率之痛

现状：

只管计划，不管目标

只管班组，不管过程

只管现场，不管数据

建议一：导入效率管理体系

计划运营部门牵头把每个人日计划、周计划、月计划管理起来

事前定标

过程检查

事后对标

建议二：PDCA 循环

计划——质量——检查——改善

建议三：四级检查体系

自查——检查——督查——监查

六、人才之痛

建议：

招人：包工头出身、跟着干从一线出来的

招人要招一线出来的

招有责任心、责任感

搭班子结构



七、应收账款之痛

- 甲方拖欠
- 三角债
- 诚信问题

为什么跟甲方结算不清楚？——过程控制出了问题

数据体系建立

减少内部阻碍

八、企业帮扶

1、针对学员可进行企业帮扶计划，企业有问题的给同学可以[申请线上帮扶计划](#)，老师帮助同学们解决同学们可以[找到班主任进行报名](#)。帮扶计划开放四次机会，每次帮扶 1.5 小时。



【北清商学院简介】北清智库商学院创建于 2016 年，由北大、清华本、硕、博士毕业的具有扎实理论基础并已取得专业领域成就的教授、专家、企业家共同创建成立北清智库商学院。商学院围绕六大研究中心：金融研究中心、管理研究中心、互联网数字化研究中心、产业与经济研究中心、国学研究中心、家族研究中心，以合格企业家必修的三类通识课程：资本、经营与管理、互联网数字化为基础，特设逐级提升的课程体系。

北清智库商学院致力于搭建一个集学、产、研、资、政的卓越导师体系，一个完善的商学院课程产品生态链，一个企业家转型与变革过程中吸取思想、理论以及方法论的新型商学平台。多年来，商学院与中国经济共发展，与中国企业家共成长。2021 年 11 月，北清智库商学院全新战略升级为北清智库管理咨询投资集团。全新的北清智库将为广大中小企业提供从教育到咨询到投资的一体化闭环，在中国经济高质量发展阶段，为企业家提供优质的教育服务，继续助力中国经济的创新、转型，不断推动更多企业家走向成熟。