

提升管理效率

——万顷沙项目的问题及方法

核心思路：对内与晋升挂勾，对外任务再分配。

- 1、通过激励机制充分挖掘企业内部创新及分享以提升项目执行效率
- 2、通过知识沉淀以提升企业的核心竞争力

规划目标：资产收益率0.2%→1.5%

2021-09-18

发现痛点

- 万顷沙工程桩项目施工周期：2018-9-20~2020-10-27，历时约2年1个月（按80根/天计算，原设想预期应为6个月）
- 服务期间，向技术人员调研，成孔是有技巧的，实际上团队内部分享不到位
- 2018年底分别与两工区沟通落实虚拟搅拌站模块，预期效率提升73%，用车节省7%，但最终没有付诸实施
- 员工工资有拖欠现象
- 其他问题：如何面对90后、00后的员工

问题之下的非良性循环



问题1、成桩效率低下

- 日成桩数计划80根/天，实际平均25根/天
- 过半成桩时间过长
 - 26%平均作业时间<1天
 - 63%平均作业时间<2天
 - 12%，作业时间>2天
 - 6%平均作业时间<3天
 - 3%平均作业时间<4天
 - 3%平均作业时间4~6天

经部份技术员反应
跟作业方法有关

问题2、灌注效率低下

- 方量估算对技术员有经验需求
- 补方的时间占用较多
- 人员等待、协调等占用时间

虚拟搅拌站效率
用车可节省7%
灌注效率可提升73%

破局思路



信息化落地

- 优势1、通过信息的反馈与统计，可以及时了解各队伍的工作效率（判断团队合作的有效性）
 - 实现团队优化配置
 - 通过激励机制，鼓励优胜者
 - 项目动态实时展现，降低决策成本
 - 复制优秀的工作方式，提升整体管理水平（★）
- 优势2、信息化意味着可视化（我们曾在海口塔项目及时发现并规避施工安全问题，挽回损失约600万）
- 优势3、通过虚拟调度平台提高工作效率（虚拟搅拌站），降低对技术员经验的依赖性，同时采用先进的供应模式替代传统的供应模式
 - 效率提升73%，用车节省7%，降低对技术员估方的依赖
 - 通过来回过磅，确保供应量的真实有效性
 - 以信息化为依据进行混凝土供应，对于不提交信息的重新制度培训

分享与机会关联

- 社会的发展，对我们的管理能力的要求越来越高，必须不断地学习与创新才能顺应时代
 - 阿米巴/内创业，解决员工或队伍的主观能动性（物质激励，机会激励）
 - 员工的需求在变化（物质需求与晋升机会）
- 企业内部知识体系的建立，需要有一套激励机制，鼓励员工积极分享、问题反馈与协作解决（发现优势→分享→反馈→优化→激励，发现问题→请求协助→分享解决方案→激励）
 - 对内：所有行为将与个人的晋升机会进行关联，促进创新性知识的流动性→价值转换
 - 对外：所有分包的知识贡献与合约机会进行关联，促进价值交换
 - 知识沉淀，列入培训知识库，激励倍增（允许公众监督，预防人为作弊）
 - 舍的是机会，得的是企业管理能力的提升

准入机制

- 施工管理强调组织纪律性
 - 施工更具安全性（大部份事故都与队伍的纪律性的松紧是相关的）
 - 施工更具有效率与进度可控性
 - 良性循环的重要保障机制（磨刀不误砍柴功）

落地可行性

- 价值体现（共赢机制）
 - 创新一方，获得更多的合同额，以知识换合同
 - 管理一方，知识沉淀，管理能力提升，相对固定成本占比下降
 - 受益一方，工作效率提升，利润率提升，愿意反馈
- 适应新时代
 - 管理人员，有创新的人员得到更多的机会，企业创新更具活力
 - 时代在变，模式在变，只有持续学习才能与时俱进
- 战略目标：资产收益率从0.2%→1.5%

行动计划

- 1、启用虚拟调度平台=>促进填报及时性
- 2、大数据分析=>发现亮点团队=>管理、技术、技巧分享=>
 - 2.1、根据效果给与合同激励，促进自动分享
 - 2.2、强化其他团队的技术能力、管理能力
- 3、触发人员晋升机制，形成价值观一致性，形成团队精神
- 4、引用合伙机制、股权增量激励机制

价值主张

- 说出你的反馈，我才能说出这套系统潜在的价值
- 数字经济，大势所趋；日积月累，水滴石穿。
- 与传统管理的区别
 - 传统的方式是企业对人才的能力依赖，能力倾向性属于个人，能力越强，人才的流动性就越强，并且人才都愿意向优秀企业流动，企业的竞争力随着人才的流出而丧失。
 - 本模式将极大地降低对个人能力的依赖，通过知识库体系的建立，人才的流动性概念则变成了人才的输出，同时也将成为新兴人才的聚集地，有效的人才战略可以让企业跑得更快。
 - 通过价值交换，努力的人获得更多的收益，上下同频，向心力更强，积极主动的人更愿意留下来，共建一片天。（培养员工的主观能动性）

附1：准入机制流程



疑虑与建议

- 问题

- 方法

我们还有什么

- GRF护坡产品
 - 我们的边坡防护产品具有快省可装配的基本特点，可以全方面替代传统的喷坡工艺，与时俱进，具有低碳环保等优势，**更加符合当下疫情频发情况下的施工需求。**
 - 我们可以通过战略合作降低成本，实现互惠共赢。
- 人才生态模式
 - 人才资源池化→培训+评级体系→双向选择（项目内部竞标+资源合理配置）→自然淘汰
 - 团队重组，优化团队结构，提升合作氛围与主观意识
- 企业人才大学
 - 内部管理与技术的分享与培训（线上、线下相结合）、企业文化、价值观建设
- 电子书
 - 《企业经营简书》100多个水木名师课件+十几个核心商业模式的相关案例



电子书下载

中国铁建2020年基本面

公司名称	注册资本	总资产	净资产	净利润	资产收益率
中铁十一局集团有限公司	61.62	548.65	128.28	13.60	2.5%
中铁十二局集团有限公司	50.61	510.83	116.69	10.70	2.1%
中铁十八局集团有限公司	30.00	439.88	80.81	8.00	1.8%
中铁十四局集团有限公司	31.10	542.19	94.22	9.10	1.7%
中铁二十四局集团有限公司	20.00	273.89	41.47	4.10	1.5%
中铁二十局集团有限公司	31.30	446.36	70.90	6.20	1.4%
中铁二十五局集团有限公司	20.00	196.25	31.62	1.80	0.9%
中铁二十二局集团有限公司	20.00	374.40	56.16	2.80	0.7%
中铁十七局集团有限公司	30.21	531.08	80.23	3.90	0.7%
中铁二十三局集团有限公司	20.00	296.85	54.46	2.00	0.7%
中铁二十一局集团有限公司	20.38	359.88	55.72	2.00	0.6%
中国铁建大桥工程局集团有限公司(原中铁十三局)	32.00	490.08	78.25	2.20	0.4%
中铁十五局集团有限公司	30.00	368.03	37.42	1.60	0.4%
中铁十六局集团有限公司	30.00	607.67	64.51	2.40	0.4%
中铁十九局集团有限公司	50.80	518.43	79.89	0.94	0.2%

破解利益输送的问题？？

- 通过大数据发现未兑现的承诺清单，触发管理审计
- 提供反馈通道，触发管理审计
- 团队重组，让团队意识到平台体系所产生的价值反馈远大于利益输送，自然消除
 - 物质奖励
 - 机会奖励（★）
 - 晋升奖励
 - 优质项目实践

The background is a light blue gradient with several realistic water droplets of various sizes scattered across the surface. The droplets have highlights and shadows, giving them a three-dimensional appearance.

谢谢！

纳瑞呈祥 共同腾飞