

# 精益HR：建筑施工企业战略地图

## 绩效管理更重要的不是其技巧本身，而是对如何开展业务的梳理

在一个战略制胜的年代，让自己的公司有正确的战略，为公司的分部制订正确的竞争战略，当然是无比重要的，而如果你打算让一个分部或一家公司改变战略，你最好的改变它的考核标准。

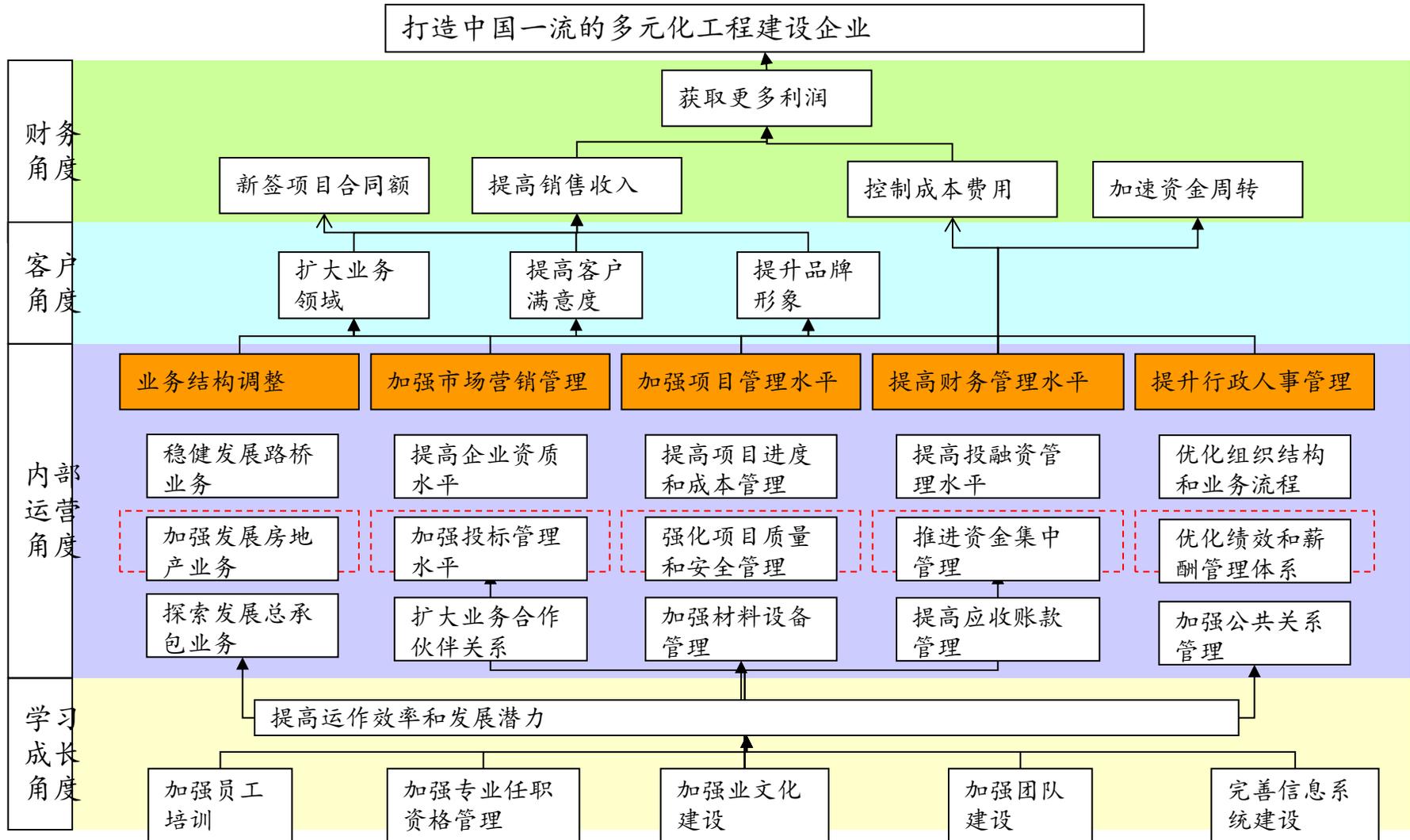
——罗伯特·S， 大卫·P·诺顿

# 目录

一、HT集团战略地图

二、战略主题匹配表

# HT集团战略绩效地图



## 战略主题解释

BSC纬度	战略主题	战略主题解释
财务角度 (F)	获取更多利润	1、实现利润目标_____万，利润率____%；
	提高销售收入	1、实现2011年销售收入_____万，其中路桥业务收入_____万、房地产业务收入_____万、公路工程公司收入_____万、水处理收入_____万。 2、各区域销售收入_____。
	控制成本费用	1、管理费用控制在____%，生产成本控制在____%，销售成本控制在____%。其中材料设备成本控制在____%，人工成本控制在____%，财务成本控制在____%，市场销售费用控制在____%。
	加快资金周转	1、缩短应收账款周期，资金周转天数为_____。 2、减少应收账款金额，减少呆账、坏账比例，呆、坏账比例控制在_____；
客户角度 (C)	提升品牌形象	1、做好项目质量管理，培植_____个精品项目，获奖工程_____个，树立品牌形象； 2、提高企业资质水平，获批_____、_____资质，承揽更高利润空间的业务。
	提高客户满意度	1、加强项目质量安全管理，提高项目进度达标率_____%，提升客户满意度达到_____%； 2、建立以提高客户满意度为核心的考评机制，每年组织开展一次客户满意度调查分析。
	扩大业务领域	1、提供一体化的客户需求解决方案，发展总承包和BT业务； 2、开拓适应市场需求的业务，抓住机遇发展房地产业务。

## 战略主题解释（续）

BSC纬度	战略主题		战略主题解释
内部运营 角度（1）	业务结构 调整	稳健发展路桥 业务	1、加强路桥主营业务的运营水平，保证路桥业务稳定发展； 2、加强市政路桥业务的开拓发展，把握路桥业务“由外向内”的发展趋势。
		发展房地产业 务	1、房地产领域的刚性需求将会持续较长的时间，利用公司现有资源积极进入房地产领域，扩大公司的业务收入，并规避路桥业务市场规模缩减的趋势； 2、建立与政府部门的良好关系，获得高价值的土地资源。进而整合其他资源，以快速开发、快速回笼资金的模式发展房地产业务。
		探索发展总承 包业务模式 (BT/EPC)	1、寻求与主营业务相关程度较高、投资风险小、回购期短、业主关系密切的BT业务。在项目前期获得政府融资支持，降低风险，降低财务费用； 2、探索发展EPC业务模式，向产业链的前端延伸。通过并购设计院，或自主建立设计公司的方式，获取较高的利润空间和投资回报率；
	加强经营 开发管理	提高企业资质 水平	企业资质是业务发展的基础，企业要注重资质能力的培养和获取： 1、注重企业资质所要求项目的承接； 2、鼓励员工考取相关资质，并通过薪酬进行激励； 3、并与其它部门配合完成资质所要求的注册资金，机械检测设备的配备。
		加强投标管理 水平	1、做好招标项目的成本准确分析，以此作为投标价格的基础参考； 2、做好竞争对手资质水平、客户关系水平、中标情况、成本管理、发展战略、投标策略等影响价格因素分析，提高投标价格制定的高效性。

## 战略主题解释（续）

BSC纬度	战略主题		战略主题解释
内部运营 角度（I）	加强经营 开发管理	扩大业务伙伴 关系	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、维护好集团重点客户关系，实现对现有客户的销售增长。</li> <li>2、业务合作伙伴关系在经营开发中有着重要的作用。企业要建立一组有着不同资质、不同区域和需求互补的业务合作伙伴，在业务开拓中进行配合。以及进行信息共享和互相学习；</li> </ol>
	加强项目 管理	提高项目进度 管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、加强项目进度计划的编制，将项目进展中可能产生的问题及难度充分的预估；</li> <li>2、并加强与公司相关部门之间的配合以及业主的及时沟通，保证项目按期完成。</li> </ol>
		加强项目成本 管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、加强项目成本预算管理，在过往项目成本统计分析的基础上，做出精确的项目成本预算；</li> <li>2、依据项目预算进行项目成本的精确控制，发现偏差及时找出原因。</li> </ol>
		强化项目质量 和安全管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、完善工程建设工艺说明书，明确工艺操作方法和步骤，以及材料标准质量标准；</li> <li>2、及时检查施工操作和质量抽检，将质量问题消灭在萌芽之中。并因此而降低缺陷成本，及保证项目进度。</li> </ol>
		加强材料设 备管理	<p>材料设备和劳务成本是主要生产成本，做好材料设备管理能提升企业盈利水平、保证项目进度：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、进行集团集中采购管理，以数量获取较低的价格；</li> <li>2、通过最优采购成本模型，合理计算将采购数量和运费的，追求零库存，降低资金占有率；</li> <li>3、建立最佳供应商客户数据库，控制采购质量和成本，及供应及时性；</li> <li>4、合理规划采购审批权限，通过分权制衡，减少采购中的不合理行为；</li> <li>5、加强材料设备使用、储存、保养管理，减少材料浪费，增加设备使用寿命。</li> </ol>

## 战略主题解释（续）

BSC纬度	战略主题		战略主题解释
内部运营角度 (1)	提升财务管理水平	提高投融资管理水平	1、提升企业的融资管理能力，发展多种低成本的融资渠道，并为企业上市融资做准备； 2、加强企业财务分析水平，加强企业投资回报率分析，为业务发展规划提供指导。
		推进资金集中管理	开展集团总部进行资金集中管理的模式，加强各项目部及子公司之间的资金调配，提高资金利用的高效性。
		提高应收账款管理	提高应收账款的管理，加强资金周转率，减少应收账款的呆坏账，设立专人进行资金回收。
	提升行政人事管理	优化组织结构和业务流程	1、以控制跨度扁平化、工作专门化、分类部门化、标准化正规化、合理的集权与分权、明确命令链的原则优化组织结构。建立规范的工作职责和管理制度； 2、以客户为导向、围绕组织结果优化组织流程；以流程为导向梳理组织结构，降低流程分割，消除部门本位主义思想；消除流程中的等待和浪费，加强流程的可见性控制，提高流程效率。
		优化绩效薪酬管理水平	1、加强薪酬激励的战略导向性、内部公平性、外部竞争性、激励有效性、经济性、及合法性获取优秀员工，提高员工积极性。 2、实施全面绩效管理，提高绩效的激励有效性、战略导向性、公平公正性，加强绩效沟通辅导，强化绩效结果与培训及薪酬的多方面挂钩，持续提高企业业绩。
		加强公共关系管理	1、建立与政府建立良好关系，定期邀请政府参加企业活动，并积极参与政府组织的活动； 2、处理好公众、媒体关系，使项目顺利实施，并树立良好的企业形象。

## 战略主题解释（续）

BSC纬度	战略主题	战略主题解释
学习成长 角度 (L)	加强员工培训	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、建立能力素质模型，在工作分析和优秀员工对比分析的基础上，明确岗位对能力素质需求；</li> <li>2、结合业绩考核和能力素质考核结果，以及征求员工培训需求的基础上，寻求良好的培训资源，以及加强员工之间的知识经验交流，开展高效的员工培训。</li> </ol>
	推动企业文化建设	明晰公司企业文化，开展各类企业文化宣贯活动，合理引导员工的价值导向，提高员工拼搏精神，提高团队协作力。
	加强团队建设	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、提高人力资源规划、人才结构规划水平，确保企业在需要时能获得所需的人力资源；</li> <li>2、组织各种团队拓展的活动，提高团队的凝聚力，提高团队协作水平；</li> <li>3、提升员工满意度和团队协作满意度，这是企业良好发展的原动力。企业需要做好公平、合理的绩效薪酬管理，做好员工培训和职业发展规划，并加强企业文化建设。</li> </ol>
	加强专业任职资格管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、完善任职资格体系管理，促进各专业员工的任职资格和能力素质提升，打造学习型团队；</li> <li>2、依据国家对企业资质要求，激励员工进行职业资格考试，促进企业资质提升。</li> </ol>
	完善信息系统建设	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、完善信息系统建设，提高信息共享，加强办公自动化水平，提高工作效率；</li> <li>2、“信息就是金钱”，提高信息收集、分析、处理水平，使用信息来增加业务、服务或顾客关系的价值，提高企业决策管理的高效性。</li> </ol>

# 目录

一、HT集团战略地图

二、战略主题匹配表

## 战略主题与部门匹配表（集团总部）

	集团总部									
	经营开发部	工程管理部	计划合约部	质量安全部	材料设备部	人力资源部	财务部	办公室	审计监察部	项目部
提高销售收入	★									
控制成本费用	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
加速资金周转							★			★
扩大业务领域	★	★					★			★
提高客户满意度		★		★					★	★
提升品牌形象	★			★						★
稳健发展路桥业务	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
加强发展房地产业务										
探索发展总承包业务	★						★			★
拓展水处理业务										
提高企业资质水平	★				★	★	★			★
加强投标分析水平	★									
扩大业务合作伙伴关系	★									
提高项目进度管理		★								★
提高项目成本管理			★		★				★	★
加强材料设备管理					★					
加强质量安全管理				★						★
提高企业投融资管理水平					★					
推进资金集中管理							★			
提高应收账款管理							★			★
优化组织结构和业务流程						★				
优化绩效薪酬管理体系						★				

## 战略主题与部门匹配表（集团总部）

	集团总部									
	经营开发部	工程管理部	计划合约部	质量安全部	材料设备部	人力资源部	财务部	办公室	审计监察部	项目部
加强公共关系管理								★		★
加强员工培训						★				
加强专业任职资格管理						★				
加强企业文化建设								★		
加强团队建设	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
完善信息系统建设								★		

## 战略主题与部门匹配表（集团项目）

	集团总部	集团项目部						
	中心实验室	经营科	工程管理科	质量安全科	材料设备科	财务部	办公室	实验室
提高销售收入								
控制成本费用		★	★	★	★	★	★	
加速资金周转						★		
扩大业务领域			★			★		
提高客户满意度		★	★	★				
提升品牌形象								
稳健发展路桥业务	★	★	★	★	★	★	★	★
加强发展房地产业务								
探索发展总承包业务						★		
拓展水处理业务								
提高企业资质水平					★	★		
加强投标分析水平								
扩大业务合作伙伴关系								
提高项目进度管理			★					
提高项目成本管理					★			
加强质量安全管理	★			★				★
加强材料设备管理					★			
提高企业投融资管理水平					★			
推进资金集中管理						★		
提高应收账款管理						★		
优化组织结构和业务流程								
优化绩效薪酬管理体系								

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/636135001210010212>