

逆势破局 顺势而为

◎惠湾工程管理部/郭治衡

在过去的2021年，是地产行业进入“后疫情时代”+“资金监管三道红线”的寒冬初年。从去年7月份，整个行业销售出现“断崖式”的萎缩，购房者信心降到冰点，特别是某些头部房企暴雷后给整个市场带来了更大的“阴霾”。

在此大背景下，2022年首次办公例会上林庆得董事长提出“降负债、控成本、提效率、增效益”的“12字”经营管理目标，此后再提出“提品质”的经营管理目标。此“15字”经营管理目标为全体德威人明确了方向指引，我们如何在工作中贯彻落实，作为德威一员，以一个工程人的视角拟从如下几个方面进行思考：

一、巩固、提升优势及核心竞争力

德威，从成立至今，已走过二十载。

从项目开发到施工总包管理以及代管代建积累了一定的经验。从供应链到周转材，以及大型机械设备等已延伸到管理末端，加上公司稳健的经营管理是企业的竞争优势。借鉴头部房企的管理经验，还需建立更清晰、可执行、量化的管理体系加以巩固与提升。同时结合现有管理经验与盈利空间，探讨将部分专业分包进一步采取“劳务分包+材料集采或战采”的分解模式，以减少中间环节，提升项目利润。

二、营造积极的氛围

未来企业的生存之道，就是持续不断



建设中的德威花园二期



项目观摩学习

地进行“提质、降本、提效、增效”，从而进一步提升企业盈利能力和生存韧性。需组织多层级、多频次的动员会议，将积极贯彻落实“15字”经营管理目标的氛围营造出来，惟激情才能提高、惟创新且有担当才能高效。

三、经营策略的变革

增效益是宗旨，降负债是为了保安全，是稳健经营的基础，稳才能穿越周期，才能走得长远。

控成本、提效率是增效益的两个抓手。控成本以物为主，提效率以人为主，建立以目标销价为导向倒逼目标成本的管控机制以及纵向的扁平化组织架构与科学合理的流程，以减少内卷提升组织效能。

提品质是大势所趋，购房者对品质越来越高，只有增效益才能更好地提升品质，才能顺应市场和客户需求。

四、纵向扁平化，重心下移

借公司拟推进“项目管理半承包”的契机，探讨建立以项目经营目标为载体的管理架构，并推动项目独立核算的建立，以推动项目管理逐渐步入经营化、全员主动“降本、提

效、增效”、压缩管理链条与路径，使责任心、承载压力向下传递。

作为德威人，只有凝心聚力、脚踏实地、攻坚克难、形成合力，不断运用和总结科学的施工方法和管理经验，将“降负债、提品质、控成本、提效率、增效益”活动作为企业常态化管理手段，才能推动企业不断提升、不断创新，才能促进企业持续、健康、稳步发展。

