



企业管理提升活动 论文集

主 编 徐衍林

副主编 管云雁 乔英白



北京航空航天大学出版社
BEIHANG UNIVERSITY PRESS

*Business Management Raising
Activities Proceedings*

策划编辑：徐 晓
封面设计：未 央

ISBN 978-7-5124-1188-3



9 787512 411883 >

定价：90.00元

企业管理提升活动论文集

主 编 徐衍林
副主编 管云雁 乔英白

北京航空航天大学出版社

内 容 简 介

本书从工程企业经营与管理实际出发,针对企业经营管理中存在的普遍问题和突出问题,全面进行了分析与解剖,并通过实际案例为企业的管理提升与创新指明了路径。本书汇编、记录了企业在制定和实施解决经营管理问题的具体方案,及其在管理提升活动中的总结与反思,内容涉及企业规划、人力资源管理、资本运营、制度管理、机制创新、技术创新、财务审计、项目运营、风险管理、企业文化、企业党建等方面。本书对从事相关工作的机构与人员具有一定的指导与借鉴意义。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理提升活动论文集 / 徐衍林,管云雁,乔英
白主编. -- 北京:北京航空航天大学出版社,2013.7
ISBN 978-7-5124-1188-3

I. ①企… II. ①徐… ②管… ③乔… III. ①企业管
理—文集 IV. ①F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 148554 号

版权所有,侵权必究。

企业管理提升活动论文集

主 编 徐衍林

副主编 管云雁 乔英白

责任编辑 窦京涛 王国兴 何 献 叶建曾

*

北京航空航天大学出版社出版发行

北京市海淀区学院路 37 号(邮编 100191) <http://www.buaapress.com.cn>

发行部电话:(010)82317024 传真:(010)82328026

读者信箱: bhpress@263.net 邮购电话:(010)82316936

涿州市新华印刷有限公司印装 各地书店经销

*

开本:787×1 092 1/16 印张:30.5 字数:781 千字

2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷 印数:700 册

ISBN 978-7-5124-1188-3 定价:90.00 元

若本书有倒页、脱页、缺页等印装质量问题,请与本社发行部联系调换。联系电话:(010)82317024

《企业管理提升活动论文集》编委会

编委会主任：刘敬桢

主 编：徐衍林

副主编：管云雁 乔英白

编 委：(以姓氏笔画为序)

王 刚	王祥训	王跃飞	方贤朝	任俊安	关 洁
杜正义	杨传良	李小平	李为全	张爱丽	张海燕
苗灵芝	周 军	郎 英	姜德钧	盛民嘉	

前 言

中国机械工业建设集团有限公司(中国建设,SINOCONST)成立 60 年来,先后承担了数千项大中型重点工程建设,业绩遍布全国各地,为我国的工业建设和发展做出了重要贡献。改革开放以来,中国建设积极面向国际市场,适时调整经营结构,全面创新管理机制,在全球 40 多个国家和地区承建了一大批具有重要影响的工程建设项目,在国际工程承包与项目管理方面积累了丰富的经验,形成了为业主提供从经济技术咨询、项目规划设计、技术设备成套、项目施工管理到人才技术培训、产品达产达标的一揽子服务的竞争优势。中国建设与国内外的科研院所、知名企业和金融机构建立了全方位、深层次的战略合作关系。重点打造电力工程、交通工程、市政工程、钢结构工程、机电工程和工业与民用建筑“六大业务板块”,主要经济技术指标连续多年保持持续快速增长。

从宏观经济层面看,世界政治经济形势严峻复杂,国际市场竞争更趋激烈,全球经济增速放缓,增长动力明显减弱,各种不稳定不确定因素较多。从国内看,经济发展中不平衡、不协调、不可持续的问题仍很突出,出现了外部需求持续疲软、内需增长缓慢等多重因素叠加的状况。从市场层面看,国际工程承包市场在工程规模不断大型化、科技含量日益突出、产业分工体系渐进深化、承包和发包方式发生变革、市场主体的兼并与重组愈演愈烈等趋势变化下,我们也处在对外承包工程行业规模快速扩大与升级转型并存的关键阶段,面临着行业竞争的新特点,包括国际工程承包市场的国际竞争国内化趋势下,竞争主体不断增多,企业间的竞争已从个体企业之间的竞争上升到整个供应链上的竞争,企业之间因各种各样的经济利益关系而紧密的联系在一起。面对这种激烈的市场竞争环境,如何保持和获得长久的竞争优势,成为中国建设当前面临的一个紧迫问题。

同时,中国建设要在不断变化的国内外经济政治环境下,积极面对自身的发展条件与问题,全面开展对标及自我诊断工作,找出存在的突出问题和薄弱环节,分析管理短板和瓶颈,从而制定出系统的改进和提升方案,通过持续不断的努力,不断缩小与先进企业的差距,把更多的精力放在加强管理、不断提升管理的科学化、现代化水平上来,全面提升管理水平,夯实发展基础,增强企业核心竞争力,为培育一流企业奠定坚实基础。

因此,加强和提升管理水平,推进转型升级、加快结构调整是企业谋求创新发展的必经之路,是企业持续做强做优的必然选择。

加强和提升管理水平是企业永恒的主题。管理水平的提升是企业改革发展、全面创一流的根本,事关全局、事关长远。在我们打造“国内一流、国际知名的工程建设企业集团”“的新时期,我们必须始终高度重视并切实加强和提升管理水平,以更好地支撑业务发展和价值创造。

推进转型升级,实现有质量的增长和可持续发展,就要促进发展模式从粗放型向集约型转变,发展方式从外延式向更加注重内涵式转变,发展手段从依赖数量扩张向质量和效益并举转变。要实现这一目标,必须把提升管理水平放到更加突出的位置,扎实抓好,常抓不懈。要坚持管理创新,应用先进的管理理念、管理思想、管理方法,改革管理体制机制,通过强化管理促进转型升级,真正走上创新驱动、内生增长的内涵式发展道路。



本论文集正是围绕企业管理提升活动,汇编、记录了企业在针对发展中存在的瓶颈及问题,制定和实施解决方案,及其在此过程中的总结与反思;作者们选取不同的角度,针对企业的实际问题,提出了提升企业管理的看法和案例,并引用实证,分析了企业如何运用管理来提升核心竞争力。本论文集内容涉及企业规划、人力资源管理、资本运营、制度管理、机制创新、技术创新、财务审计、项目运营、风险管理、企业文化、企业党建等方面。

在纷繁复杂、变化频临频繁的政治经济环境下,企业的管理创新能力日益彰显出对企业持续发展的重大意义,引起了人们的空前关注和众多学者的研究兴趣与热情。学者们对企业管理活动作了广泛而深入的研究,并在理论上对提升企业管理创新能力做出了种种设想,但和企业的实践总有一定的距离。而在本书中,中国建设结合自身的企业特征,由众多来自企业自身的一线管理者从身体力行的管理实践出发,从方方面面将积累在实际工作中的解决方案、经验、思考及案例进行了有组织的总结、归纳和汇编,使之成为适应企业发展并具有一定指导意义的真实记载。

本论文集在编写过程中得到了中国建设集团各部门的积极帮助和支持,并对书稿进行了大量的修改,提出了很多宝贵的意见。值此,在本论文集付印之际,感谢为本论文集付出关心、支持和提供帮助的所有人,希望本论文集能为提升国有企业如何保持和获得长久的竞争优势略尽绵薄之力。

时间仓促,水平有限,难免有不当之处。敬请专家和广大读者批评指正。

编者

2013年6月

目 录

第 1 章 企业运营管理	1
1 关于中机建设“三五规划”——经营管理分规划的思考	2
2 建筑企业如何做好企业规划	6
3 事业部制下的集权与分权	9
4 提升中机建设集团公司资本运营能力之探索	14
5 内部控制建设初探	19
6 提升海外业务营销能力研究	25
7 中国建筑企业国际市场分析	28
第 2 章 财务与审计管理	31
1 中机建设集团事业部全成本考核的核算程序及方法	32
2 明晰财务角色与定位 全面参与企业价值实现和创造	37
3 论国有企业强化内部审计服务职能的重要意义	45
4 加强内部审计方案编制,提高审计质量	48
5 审计工作底稿的应用	53
6 审计工作中的心得	58
7 项目财务管理思考	62
8 对外承包工程纳税筹划研究	65
9 浅议与固定资产减值相关的会计问题	100
10 我集团公司银行保函业务及管理	103
11 往来账管理分析	110
12 加强全面预算管理 完善预算管理体系	113
13 资金池的作用与管理	116
14 浅谈企业应收账款的管理	119
15 混合销售税收筹划	127
16 我国企业出口退税税收筹划研究	129
17 浅谈集团公司分公司财务管理	136
18 述国机集团科技发展基金项目管理	139
19 我国工程承包企业资本运营的战略途径分析	141
20 投资者如何根据自身条件决定投资组合	146
21 企业中央级经营性建设基金转国家资本金回收工作问题的探讨	152
22 对于提高网上付款效率的思考	155
23 对银行保函风险防范的思考	157



第 3 章 项目运营管理	160
1 项目现金流的策划与管理	161
2 国外 EPC 工程项目投标报价的思考	166
3 浅谈工程项目实施跟踪审计	171
4 母子公司共同实施工程项目模式合法性探析	175
5 中国机械工业建设集团有限公司合同编号规则应用思考	178
6 建筑企业执行建造合同中完工百分比法的困难和措施	182
7 现代项目管理在工程施工中的应用	185
8 工程项目合同管理	190
9 印尼 AWAR 电站物资管理探讨	195
10 对“返回物资”规定不熟悉的风险案例	198
11 编制物资采购技术规格书对集团公司规范化发展的意义	199
12 固定总价与变更限额下的项目管理	201
13 论“项目前期策划”	204
14 项目巡检办法	207
15 项目信息“一卡通”的设想	209
16 项目管理信息化建设的探讨	211
17 关于加强项目部印章管理的思考	213
18 论国外工程项目物资采购储运的“规划管理”	214
19 总部物资采购储运的“双控管理”	216
20 国际电站总承包项目设计管理的思考	218
21 浅谈项目投标风险的评审和决策	220
第 4 章 技术管理与创新	223
1 论施工企业技术创新	224
2 提高《技术工程简报》质量之我见	227
3 浅谈三维技术在我公司工程项目中的应用与发展	229
4 浅谈科学技术奖的申报工作	234
5 推进企业标准化战略 加快科技成果产业化	238
6 国家标准《机械设备安装工程施工及验收通用规范》(GB50231-2009)修订简介	241
7 以技术为核心的施工管理——浅谈深化设计在项目施工管理中的作用	244
8 关于利用信息化管理手段提升中机建设集团物资采购储运管理的建议	247
9 创建企业技术标准 促进企业科学发展	250
10 论明确的需求在软件系统开发中重要作用及控制措施	254
11 基于底层数据包的流量监测与控制	257
12 企业信息化建设与企业核心竞争力	262
13 试论施工现场推行清洁生产的措施方法	267
14 施工现场安全管理常见问题及对策分析	273

15	从设计阶段开始实现建筑安装工厂化的方法思考	277
16	浅谈科学技术奖的申报工作	280
第 5 章 企业文化与党建工作		284
1	加强企业文化建设 提升企业管理水平	285
2	由“美丽中国”想到“幸福国机”	289
3	对提升国有企业党建科学化水平的思考	291
4	做好国有企业新闻宣传工作的几点思考	293
5	浅谈竞争环境下企业文化的实施	295
6	提高国企党建科学化水平路径	297
7	坚持实事求是 维护班子团结	299
8	对基层党务工作的认识	301
9	空谈误国 实干兴邦	302
10	基于中机建设品牌建设工作的几点思考	304
第 6 章 制度建设与管理		307
1	浅析公司规章制度管理体系的构建	308
2	谈中机建设改制工作的体会	312
3	浅析国有企业经营者业绩考核指标的设置及影响收入和利润两项指标确定的相关因素	316
4	质量管理体系对档案管理的影响	319
5	推行集团化体系审核,促进管理绩效提升	323
6	浅议如何提高内审工作的有效性	327
7	贯彻 50430 规范,整合三体四标,实现一体化管理	329
第 7 章 人力资源管理		337
1	对公司战略性人力资源管理的思考	338
2	公司人力资源规划的编制	342
3	浅谈企业劳务派遣和使用劳务工的风险与防范	344
4	技术升级通道设计设想	349
5	实施专业人才培养规划 造就高素质人才队伍	351
6	浅析企业员工援助计划 EAP 在人力资源工作中的应用发展	353
7	如何让新员工走好第一步	357
8	如何有效地进行校园招聘	359
9	从菲律宾北吕宋铁路看国际工程项目人力资源管理	361
10	中高层干部 MBA 课程培训效果与需求调查的分析与思考	365
11	中机建设所属企业负责人薪酬设计简介	370
12	人力资源管理应与企业精细化管理相匹配	372
13	创新型人才心理契约调研报告	375



第 8 章 法律事务管理研究	390
1 国际工程项目中的法律风险管控	391
2 承包商和发包人共同成为拖欠工程款案的被告	394
3 基于外事工作中存在的问题	396
4 联合体投标若干问题的法律探讨	399
第 9 章 工作感悟	406
1 撰写工作报告的一点体会	407
2 十八大精髓之和平、发展、合作、共赢	409
3 读《团队的重要性》之感悟	411
4 沟通是合作的基础	414
5 积极的工作态度是做好工作的关键	415
6 沟通与交流	416
7 团结与互助	418
8 浅谈横向沟通	419
9 夯实基础 稳中求进	420
10 谈谈对工作的体会总结	422
第 10 章 实例分析	423
1 结合某国外屠宰厂项目投标实例思考如何做好在工程设计阶段的造价控制方法	424
2 发电机定子吊装实例思考分析	430
3 中机建设集团门户网站改版方案	433
4 如何做好物资采购计划单的案例	436
5 伊拉克萨拉哈丁 2×630 MW 燃油气电站项目物资储运工作的案例分析	439
6 关于中机建设拟通过增资扩股方式收购 A 公司案例	442
7 物业管理中维修基金的分析与实际应用	446
8 中机建设境外公司管理案例分析	448
9 运筹学应用浅析	452
10 长春 BT 项目参与主体法律地位分析与重构	456
第 11 章 行政办公管理	459
1 公文写作中常见的问题与对策	460
2 加强统计工作为生产经营服务	466
3 BOT 模式下的工程档案管理	469
4 关于会议接待与服务的研究	473
5 房租转账管理工作更加快捷	475
6 降本增效 提升管理将专业的事情交给专业人员做	476

第 1 章

企业运营管理



关于中机建设“三五规划” ——经营管理分规划的思考

姜德钧 徐昭曦

经营管理部

2010年,中国机械工业建设集团有限公司(以下简称“集团公司”)颁布了第三个五年(2011~2015年)发展战略规划(以下简称“三五规划”)。为实现“三五规划”发展任务,促进公司主营板块业务协调发展,确保完成“三五规划”确定的“总承包营业收入超过100亿,利润达到1.5亿”的经营目标,对经营管理分规划思考如下:

一、“三五规划”实施两年的情况

从2011年至今,“三五规划”已实施两年。到2012年底,集团公司实现营业收入预计57亿元,利润7800万元。其中:营业收入2011年比2010年增加59455万元,增长13.02%;2012年比2011年增加53805万元,增长10.42%;利润总额2011年比2010年增加1736.05万元,增长32.56%,2012年比2011年增加732.31万元,增长10.36%。从收入和利润指标实现情况看,距实现“三五规划”中“收入超100亿元、利润达到1.5亿元”的目标有较大差距。

集团公司“三五规划”明确了五大重点板块业务:电力工程板块、交通工程板块、市政公用工程板块、钢结构工程业务板块、机电工程板块。通过对“三五规划”实施以来五大业务板块完成情况的统计分析(见表1),五大板块业务实现情况距集团公司发展规划尚有相当差距,发展构成比例不理想,主要问题一是机电工程业务仍为主要业务内容,连续两年占比均很高;二是电力板块和交通板块的完成业务量占总收入比重较低,发展规模与五年规划中要求在2015年电力板块和交通板块完成业务量分别占总收入的25%、20%的目标相比,尚有相当大的差距;三是市政工程板块在2011年未有斩获,距离到2015年达到占比10%的目标仍需努力。

表1 五大业务板块完成情况统计表

主营板块	2011年完成		2012年1~3季度完成		2015年预计	
	万元	占比%	万元	占比%	万元	占比%
五大板块合计	505 565	97.94%	227 655.8	100%	1 000 000	100%
电力	17 764	3.44%	28 891.6	13%	250 000	25%
交通	1 281	0.25%	2 856.6	1%	200 000	20%
市政	0	0%	9 739.1	4%	100 000	10%
钢结构	46 579	9.02%	41 556.5	18%	200 000	20%
机电工程	439 941	85.23%	144 612.0	64%	250 000	25%
其他业务	10 630	2.06%	0	0	0	0

二、实现集团公司“三五规划”经营目标的经营管理规划措施

(一) 主营板块业务协同发展

为了保证 2015 年实现营业收入超过 100 亿元、利润达到 1.5 亿元的目标,五大板块必须协同发展,主要措施为:

(1) 重点发展电力和交通工程业务板块。电力和交通工程业务板块分别占集团公司“三五规划”经营目标的 25% 和 20%。在这两个业务领域实现战略突破对确保集团公司 2015 年实现营业收入超过 100 亿元的目标具有重大意义。近年来,集团公司分别实施了有关电力和交通工程项目,培养了技术队伍,具备了实施电力和交通项目的管理经验和能力,为发展电力和交通工程业务创造了条件。为此,一是大力开发国外的电力和交通工程项目,对已经签约的有关项目要尽快促成实施;二是通过国机集团内部合作,积极承接国机集团兄弟单位的二手电力和交通工程项目;三是发挥我们的技术和管理优势,与其他央企合作开发和实施此类项目。

(2) 整合优化钢结构业务板块。集团公司系统的钢结构制造安装已经具备一定能力,形成相当规模。除了中机重工和中机钢构(上海)外,一、三、四、五、机械化等公司都有规模不同的钢结构厂,这些钢结构制造厂分布在全国主要区域,具备一定的地域优势;同时,集团公司的现场制作安装能力,在建安市场中具有较强的竞争力。发展该业务板块一是要充分发挥钢结构厂分布广泛的优势,充分挖掘国内建安市场,保持业务良性发展;二是要利用集团公司承接的国外项目,开发海外市场;三是要充分发挥中机重工的能力,中机重工要积极对钢结构产品进行规划,打造自己的主营产品,形成中机重工的持续发展能力。

(3) 巩固和提升传统机电工程业务板块。从统计数据可以看出,机电工程板块仍然占据了很大的比重,也是集团公司比较稳定的业务收入来源。我们要充分重视和维护好既有的市场资源和渠道,严格执行好在手项目,维护好客户关系,展示我们的能力和诚信,通过服务和品牌,在已有的资源基础上深耕细作,同时发现和培育新的市场机会,谋求滚动发展。

(4) 积极发展环保市政业务板块。集团公司在 2002 年取得市政一级总承包资质,并且已经成功实施了 BOT(邛崃污水厂)、BT(慈溪污水厂)等项目。随着国家环保政策落实和城市化进程加快,未来此类项目有增多趋势,这对公司发展市政业务提供了机遇,集团公司要培养专门的项目承接团队、解决融资问题,积极发展此类业务。

(二) 业务模式升级

经过两个五年规划发展后,中机建设集团已经完成了从单一管理型到综合经营型企业、从以专业安装为主到以施工总承包为主要业务的两个转变。“三五规划”期间要保证集团公司主要业务收入的高速增长,必须进行业务模式升级,主要措施为:

(1) 充分发挥集团公司总部对外商务及融资能力强、信息灵的优势,积极开发国外一手 EPC 总承包项目,带动集团公司经营规模的扩大和效益的提高,同时,带动所属单位的业务发展。

(2) 开拓投资类工程承包项目和区域开发项目。随着国家城市化进程的加快,各地区工业园区、城市道路、污水处理等基础设施建设突飞猛进,尤其是以 BT、BOT 为代表的工程项目带来了更多的市场机会。我们已经实施了此类项目,要认真总结经验,继续积极推进投资类项



目的实施。

(3) 发展机电设备成套与大宗商品贸易业务。通过实施工程承包项目带动机电设备成套业务发展,大力推进国际贸易业务,开发一、二种大宗商品的贸易,使之成为稳定的、可持续的收入来源。

(三) 资质升级

集团公司拥有机电安装工程施工总承包一级,冶炼工程施工总承包一级,房屋建筑工程施工总承包一级,市政公用工程施工总承包一级,化工石油工程施工总承包二级五项施工总承包资质和钢结构一级、防腐保温一级、起重设备安装一级、机电设备安装一级、港口装卸设备安装一级五项专业工程承包资质。截至目前,集团及其子公司取得了涉及 15 个专业领域的共 47 项专业承包资质。

但对于“三五规划”确定重点发展的“五大板块”中的电力、交通工程板块,在国内均没有取得专业资质,这也制约了公司在这两个板块中业务的发展。为此,须对现有资质进行升级:

(1) 按照《施工总承包企业特级资质标准》“取得房屋建筑、矿山、冶炼、石油化工、电力等专业中任意一项施工总承包特级资质和其中二项施工总承包一级资质,即可承接上述各专业工程的施工总承包、工程总承包和项目管理业务,及开展相应设计主导专业人员齐备的施工图设计业务”的规定,总部将房屋建筑工程施工总承包一级升为特级、化工石油总承包二级升为一级,加之已经拥有的冶炼施工一级资质,即可实现对电力、矿山、冶炼、石油化工、房屋建筑行业的全覆盖,电力板块业务的开展将不再有资质的障碍。

(2) 按照《施工总承包企业特级资质标准》总部“取得房屋建筑、公路、铁路、市政公用、港口与航道、水利水电等专业中任意一项施工总承包特级资质和其中二项施工总承包一级资质,即可承接上述各专业工程的施工总承包、工程总承包和项目管理业务,及开展相应设计主导专业人员齐备的施工图设计业务”的规定,总部将房屋建筑工程施工总承包一级升为特级资质、如通过兼并重组机遇获得港口与航道一级资质,加之已经取得的市政公用一级,即可实现对公路、铁路、水利水电、市政公用、港口与航道、房屋建筑行业的全覆盖,交通工程板块中铁路、公路业务的开展将不再有资质的障碍。

(3) 按照目前在国外进行工程承包不存在国内资质严格划分的状况,在电力、铁路、公路等行业,可以在国外取得业绩,利用国外业绩也可在国内申请获得相应资质。

(4) 所属子公司按照各自在战略板块业务中定位,分别对各自资质进行升级,集团总部按照实际需要所属子公司通过注册资本等方式进行支持。

三、经营目标分解

中机建设集团总部设在北京,有十余家全资子公司,主要分布在四川、湖北、陕西、河南、安徽、天津、广东、上海等地。要实现“总承包营业收入超过 100 亿,利润达到 1.5 亿”员的经营目标,必须将指标分解落实到总部和各所属单位。根据对目前实现收入和利润的构成情况分析,考虑所属单位经营状况、发展能力等因素,到 2015 年,总部及所属单位须实现指标如表 2 所列。

表 2 总部及所属单位须实现指标

单位名称	100 亿分解	1.5 亿分解
	营业收入(亿元)	利润总额(万元)
一公司	15	2 300
二公司	10	1 500
三公司	15	2 300
四公司	10	1 500
五公司	8	1 200
机械化	15	2 300
上海四安	5	800
中机重钢	6	1 000
邛崃公司	0.5	100
澳门公司	3	500
海南公司	1.5	200
集团本部	11	1 300
总计	100	15 000

中机建设集团前两个“五年规划”取得了辉煌成就,在“三五规划”期间,只要我们积极采取措施,促进五大业务板块协调发展,推动业务模式升级,提高管理水平,就一定能实现业务规模的扩大和经济效益的提高,完成“三五规划”确定的战略目标。



建筑企业如何做好企业规划

关晓博

规划与资本运营部

随着“十二五”时期的到来,大型建设集团战略规划编制工作也轰轰烈烈地进行着。“十二五”规划从思路到落地是一个系统的工作,只有遵循科学的战略思维模式、积极思考、有效改进问题,企业的战略规划才能做得更加科学、实用。

战略规划是大型、多业务、多组织层级企业非常关注的问题,随着“十二五”时期的到来,大型建设集团在集团总部、各业务板块、各子分公司层面开展战略规划的编制工作,可以说如何做好“十二五”规划已经成为各个企业集团及其业务板块近期非常重要的话题。

企业要做好“十二五”规划,需要回顾“十一五”规划制定和实施过程中的问题,通过问题的分析、经验的总结,在“十二五”规划制定和实施过程中,避免重复出现问题,同时,继承“十一五”规划和实际运作中一些好的经验,促进企业未来五年的发展。

本人根据多年来对施工企业集团战略规划及对施工企业战略规划问题的理解,总结出一些企业在战略规划中比较普遍存在的问题,主要有以下几点:

一、没有战略规划,没有战略管理意识

存在这类问题的企业的特点是所谓的“随遇而安”,企业的发展也多数处于“机会型”状态,企业经营管理的状态是:经营重于生产,企业和企业最高领导者的第一要务是拿项目;生产重于管理,在项目管理过程中,企业高层团队的管理重点在于解决企业生产中出现各类问题,即所谓灭火的方式,最高领导者奔波于经营和生产的最前线,解决面临的最最紧迫的问题,管理体系难以成为推动生产和经营发展的力量。以上也正是企业处于初级发展阶段特征的表现。这个阶段如果基础的管理尚未建立,谈战略管理则为时尚早。

二、战略规划不系统、不完整

这时企业处于战略管理的萌芽状态:企业往往已经有了相对规范的内部管理体系,战略规划的形式也已基本具备,战略规划主要是复制领导者的意图或一些观点,而领导者自身的思考也主要停留在运营体系上,还不超脱,难以认识到战略管理的重要性。

战略规划的内容无法指导企业的实际操作。这时企业处于战略管理的初级阶段:企业已经认识到有选择的业务组合以及有感召力的目标是战略的重要组成部分,并且这些目标已经对企业的发展起到一定的指导作用,老总的年度总结和新一年的工作计划已经能比较好地与规划结合。

以本人的经验,虽然我们可能永远无法找到完美无缺的战略管理方法,但针对这些问题,我们依然能找到很大的改进空间。

作为阶段性的企业战略,“十二五”发展规划如何开展才能做得更加科学和实用?本人认为,施工企业可以从四个方面进行有效的改进:

第一方面,要明确做规划的目的。解决问题的目的和出发点不同,选择的方式就应该不同。