

◎ 且 鸿 / 主编

工程建设 与管理创新论丛 (2007)

GongCheng

JianShe yu GuanLi

ChuangXin

LunCong

(2007)



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

工程建设与管理创新论丛 (2007)

且 鸿 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

工程建设与管理创新论丛(2007)/且鸿主编. —北京:中国经济出版社,2007.6
ISBN 978-7-5017-8152-2

I. 工… II. 且… III. 建筑工程—施工管理—文集—2007
IV. TU71-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 092977 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:苗 青

责任印制:常 毅

封面设计:白长江

经 销:各地新华书店

承 印:北京长宁印刷有限公司

印 张:9.75 字 数:282千字

开 本:210mm×285mm 1/16

印 次:2007年7月第1次印刷

版 次:2007年7月第1版

书 号:ISBN 978-7-5017-8152-2/F·7150

定 价:90.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

本书编委会

主 管: 建设部建筑工程技术专家委员会

顾 问: 金德钧(国家建设部科学技术委员会常务副主任、原建设部总工程师)
杨天举(建设部建筑工程技术专家委员会秘书长)

主 编: 且 鸿

副主编: 李贵宝 苗 青

编 委: (以姓氏笔划排序)

王守清(清华大学土木水利学院建设管理系副主任、教授、博导)

王家远(深圳大学建筑与土木工程学院副院长、教授)

王雪青(天津大学管理学院工程管理系主任、教授、博导)

丛培经(北京建筑工程学院教授)

刘伊生(北京交通大学经管学院工商管理系主任、教授、博导)

成 虎(东南大学工程项目管理研究所所长、教授、博导)

苏 秦(西安交通大学教授、博导)

李丛笑(中国建筑科学研究院院长助理、教授级高级工程师)

李 强(西南交通大学经济管理学院管理科学与工程系书记、副教授)

吴守荣(山东科技大学土建学院工管系主任、教授)

何伯洲(东北财经大学工程法律研究所所长、教授、博导)

杨 静(北京建筑工程学院副教授)

孟凡生(哈尔滨工程大学经济管理学院工商管理系主任、教授)

胡向真(山西大学工程学院教授)

戚安邦(南开大学项目管理工程硕士中心主任、教授、博导)

韩传峰(同济大学经济与管理学院工程硕士教学管理中心主任、
教授、博导)

阚咏梅(中国建筑一局(集团)有限公司高级工程师)

薛 姝(湖南城市学院城市管理系主任、教授)

魏法杰(北京航空航天大学经济管理学院副院长、教授、博导)

目 录

【管理篇】

施工企业如何加强企业的战略管理	且 鸿(3)
建筑工程总承包企业管理问题的成因与治理	朱建奇(8)
国际工程承包政治风险的管理与对策	杨莉莉(14)
浅谈施工企业危机的管理	卢小四(24)
基于价值链的施工企业核心竞争力评价	杨会云 东 宇(28)
浅谈国际工程承包中的联营体	杨莉莉(35)
项目管理人才培养与企业的竞争力	宫 勇(45)
工程项目的风险管理与风险监控	卢小四(48)
对建立施工项目成本管理模式的探讨	郭宜旭(52)
建筑施工企业项目管理问题探讨	赵国范(57)
工程咨询业虚拟组织机理与战略分析	胡向真(62)
浅谈如何把住项目管理的四道关口	崔高峰(68)
浅谈施工企业人才管理的激励机制	石贺强(71)
浅谈公路工程的成本管理	宫 勇(74)
从工程造价管理谈建设项目的成本控制	蔡祥俊 叶时萍(77)
谈招标投标活动中的报价策略	鲍亚琴(82)
浅论加强施工企业负债的管理	孔昭国 周长杰 赵明怀(85)
施工企业运营资金管理指要	孔宪杰(89)

【技术篇】

碳纤维布在高层住宅楼板加固中的应用	封荣兵 栾海林 何 浩(95)
高层建筑小型砌块填充墙体开裂及饰面裂缝成因与防治	李福栓 申晓军(99)
大体积混凝土温度与收缩裂缝产生机理及控制技术	齐建增 贾 永(102)
建筑桩基施工质量控制的几个问题	孙伟锋 黎 平(107)
综合外墙外保温系统施工技术	桑玉录 张银生(110)
公路沥青混凝土路面平整度影响因素分析	宁 库(117)
浅谈地基处理与桩基施工技术	申晓军 李福栓(122)
短肢剪力墙结构现浇楼板裂缝原因及防治	莫伟标(126)

载体桩的施工及对土体的影响	游宗军 郭巧云(130)
大体积混凝土温度裂缝控制	崔高峰(135)
浅谈清水饰面混凝土的施工技术	张银生 桑玉录(139)
黄土填方路基病害原因分析与防治	宁 库(142)
现浇钢筋混凝土楼板裂缝的成因及防治	黎 平 孙伟锋(147)



管理篇

施工企业如何加强企业的战略管理

且 鸿

(工程建设与管理创新论丛编委会,北京 100037)



【作者简介】 且 鸿,男,研究生,历任《人民日报》、《中国建设报》、《建筑经济》记者、编辑、责任编辑、周刊主编,著有大量的新闻作品及论文,并获国家新闻奖。主编的大型图书有《中国博物馆全书》、《中国市政建设管理与指南》等。

【摘 要】 施工企业战略管理是一项复杂的系统工程。本文阐述了加强战略管理对提高企业科学决策和科学管理水平的重要意义,并对如何加强企业战备管理的制定、组织实施和调整工作,提出了建设性建议。

【关键词】 施工企业;战备管理;工作研究

战略管理是市场经济条件下最重要的企业管理。在日趋激烈的市场竞争中,在经济一体化进程加速发展的大背景下,没有明晰、正确的发展战略,缺乏长远谋划的企业,是很难站得住、走得远的,战略失误对于企业的影响更是致命性的。企业的经营管理层必须高度重视这项工作,把战略研究和战略管理摆上重要位置,作为企业发展的一件大事来抓必须从以下几方面作出切实努力。

一、提高认识统筹兼顾

开展战略管理是一项复杂的系统工程,在战略的研究、制定、实施、评估等过程中,涉及多方面、多结构、多系统,因此,需要统筹各个方面,注重处理好各种关系,其中特别要处理好以下各个关系:

1. 技术研究与管理研究的关系

在高度重视技术研究的同时,要十分重视包括战略研究和战略管理在内的企业管理方面的研究,并把两者紧密地结合起来,克服重技术轻管理、重“硬件”、轻“软件”的倾向。

2. 制定战略规划与组织实施的关系

要克服企业战略说归说、做归做,规划和实施两层皮的现象,把战略规划的研究、制定与组织实施有机地统一起来。

3. 借鉴与创新的关系

既要注意学习和借鉴其他企业成功的经验,也要注意吸取其他企业

失败的教训,更需注意不能照搬照套。同时,要注重引进外脑,引入外部思想,但又不能过于迷信和依赖,要将外部咨询与企业自身的研究有机结合,充分利用企业自身对内部情况及行业的了解和理解,借助外脑在信息、数据、专业知识等方面的优势,做到内外部优势的融合而不是平行,更不是排斥。

4. 决策者、专业研究人员与全体员工的关系

加强企业战略研究和战略管理,需要企业的经营管理者特别是决策者的高度重视,需要专门的机构和人员进行系统地研究。但是,企业战略的研究制定特别是战略的组织实施并不是少数人的事,而必须成为企业全体员工的行为准则,成为企业文化的重要组成部分。

二、健全研究机构,充实力量,增加投入

施工企业在推进战略管理时,存在许多先天的不足,其中一个主要方面是多数企业缺乏专职部门,战略管理的各项基础工作也较为薄弱。因此,在推动战略管理过程中,不但要建立研究机构,健全战略管理职能,充实相应的研究力量,而且还要加强信息化管理,建立战略管理信息支持平台,同时,也要增加投入,推动企业战略管理基础工作的深入开展。一些企业的实践证明,用于企业战略研究和战略管理方面的人力、物力和财力投入是值得的,可以从企业的长远持续发展中获得丰厚的回报。通过开展战略管理,明确了企业的发展方向,结束了长期管理混乱的局面,极大地降低了企业风险。因此,企业不要吝啬推行战略管理时在人财物等方面的投入。

三、切实加强企业战略的制定、组织实施和调整工作

企业战略的研究制定、组织实施和调整是一项复杂的系统工程。企业在对国内外市场环境、行业发展状况、目标市场和竞争对手情况,进行详尽调研和分析预测的基础上,要根据自己的具体情况,合理制定和实施明确的发展战略,并随着企业内外部环境的变化,及时作出必要的调整。

1. 研究制定切合企业实际的发展战略

施工企业在完成内外部分析,确定企业的长远发展目标后,即面临战略选择问题。发展战略选择是一个较为棘手的问题。各个企业的发展思路不同,所确定的发展战略也就大相径庭。为确保战略决策的科学性,企业在战略选择时应考虑以下因素:

(1)国际国内建筑业的发展趋势。国际建筑业发展表明,纵向一体化是建筑业大势所趋。由于业主需求的变化,国际建筑项目的交付方式不断创新,而设计采购施工一体化方式(EPC)、风险型建筑工程施工管理方式(CMAR)、代理型建筑工程施工管理方式(CMAA)已发展成为主流。随着我国民间资本投资基础设施的增加,建设项目性质构成的变化,专业化分工的要求以及入世后国外经营模式对国内建筑业的冲击,新的项目交付方式也将改变我国建筑业的格局。设计—招标—建设方式下的总承包将成为主流,新的项目交付方式将在民间投资领域兴起。所以,一般讲,国内施工企业在战略选择时,不能不考虑建筑市场的发展均势,不能违背市场趋势。

(2)产业前景。施工企业在选择多元化发展时,应充分考虑产业的吸引力,选择的产业应具有较好的市场前景。要竭力改变20世纪八九十年代大干快上发展多种经营,不论前景搞三产的盲目做法的同时,也要避免近几年国内上市公司中出现的各种热潮,如电脑软件热、纳米热、触网热、生物科技热、房地产热等等,各种热潮背后隐藏的是投机陷阱。

(3)企业的实际情况。企业的资源和能力是有限的,发展战略应建立在企业资源和能力基础上,并与企

业的资源和能力相匹配。当企业缺乏某方面的资源和能力时,是很难实施某方面战略的,例如,当企业的融资能力较弱时,企业在选择纵向一体化,发展建筑业上游投融资业时,则不具备条件。战略选择时还要考虑企业富余人员问题,考虑外部约束及企业的边界等。在目前条件下,国有大中型施工企业还是社会稳定的维护者,企业还有许多不可为的情形存在。

(4)实施的难度和风险。战略最终是要付诸实施的,如果选择战略时忽视了实施的难度和风险,战略失败就在所难免了。

(5)战略的组合。从国内外企业的战略实践看,很多公司同时采用两种或更多种的战略。作为国有大中型施工企业,其情况异常复杂,单一的战略模式恐怕难以奏效,企业在决策时应该考虑战略的组合问题。但也要注意,过分采用组合战略,会是异常危险的。没有任何一家公司能够有足够的资源来实施对其有益的所有战略,必须确定优先采用的战略,这需要企业做出困难的决策,避免过度分散资源和能力,避免过度负债。要制定适合自身发展的总体战略,沿建筑业价值链纵向一体化发展,并适度发展相关多元经营。这一战略的基本类型可以归类为“一体化+有限多元经营”,在一体化中归属于纵向一体化,多元经营则归属于相关多元。

2. 加强战略实施管理

做好从战略发动、战略计划、战略匹配到战略调整等多方面的工作,是保证战略实施的关键。要切实做好以下几个方面的工作:

(1)重视战略实施前的发动工作。一项新战略的出台和实施,只有让广大员工了解企业战略意图,并认同企业战略目标的前提下,才能调动他们的积极性和主动性,激发出他们的参与热情。因此,通过耐心细致的动员,把大家的思想认识统一到企业的价值观和战略目标上来就十分重要。这需要向员工讲清楚内外部环境给企业带来的机遇和挑战以及实施新战略对员工自身的影响和长远利益关系,依靠战略勾画出生动而富于创造性远景来鼓舞员工士气,使企业战略得到员工的充分拥护和支持,从而奠定战略实施和推进的基础。

(2)制定具体的实施计划。企业制定战略实施计划可以避免实施过程中出现混乱局面。实施计划主要包括以下内容:一是将企业的总目标、总任务在时间上作出分解,明确进度规划和分阶段目标,并分析论证既定时间框架下的可行性;二是作空间分解,制定各事业部和职能部门相应的分项战略或职能战略,在此项任务明确之后,进一步制定相应的措施和策略;三是明确企业不同时期、不同部门的战略重点,哪些指标需要确保,哪些指标可以相对灵活,处理好指标之间相互冲突时的取舍,即战略目标优先权的问题,以便有重点地全面推进企业战略,保证战略目标实现。

(3)做好战略实施的匹配管理。战略作为使企业内部条件与外部环境相连接的中间环节,决定了匹配是战略管理的关键问题。因此,施工企业在战略实施中,应做好各方面的匹配管理。主要有:

①领导风格与战略实施的匹配。由于不同的战略对战略实施者的知识、价值观、技能及个人品质等方面有不同的要求,因此,战略要发挥出最大的功效,需要战略与领导者特点的匹配。例如,当企业采取增长战略时,需要具有拓荒精神的经理人员;采取巩固地位的战略时,需要一个管家型的经理人员等等。一般要从对企业或管理的熟悉程度、产业经验、管理职能的背景情况、冒险性、自主性或被动性、人际关系的能力等六个方面来考察总经理的特征,从而判断领导与战略要求的匹配性。由于我国特殊的国情决定了目前企业很难根据战略选择合适的经理人,这就直接影响到战略和领导之间的匹配性,进而影响战略的实施效果。

②组织结构与战略实施的匹配。“组织”是战略执行中最重要、最关键的要素。完善而有效的“组织”,

不仅为“资源”或“要素”的运行提供最为适当的空间,而且可以部分地补足或缓解资源、要素等方面的缺陷。只有战略与组织结构达到最佳配合时,才能有效实现战略目标,但由于战略的前导性和组织结构的滞后性,使组织结构的变革往往跟不上战略实施的需要。当前企业面临复杂多变的市场环境,经营战略的调整和变革均大为加快,致使企业组织工作也处在动态之中。我国企业往往是制定了新的战略和目标,而组织结构依然如旧,那么,战略实施的效果也就可想而知。

③企业文化与战略实施的匹配。加强企业文化建设,保证企业文化同企业宗旨、理念、目标的统一,是企业战略实施成功的一个重要环节。通过企业文化的导向、激励和凝聚作用,把员工引导到实现企业的战略目标上来是战略实施的保证。因此,企业文化应适应并服务于新制定的战略。但由于企业文化的难度较大,且具有一定的持续性,当新战略要求企业文化与之相匹配时,企业原有文化的变革会非常慢,旧的企业文化常常会对新的战略实施构成阻力,而国内施工企业在战略实施过程中,常常忽视企业文化建设,从而也影响到了战略实施的效果。

④资源分配与战略实施的匹配。企业战略目标的实现需要资源的配合。资源不仅包括物力、财力资源,更重要的是人力资源。企业的各职能部门对资源的要求与其承担的任务密切相关。因此,资源分配,特别是人力资源如何有效合理配置,以满足战略实施的需要,应该引起足够的重视。由于资源分配受到诸多因素的制约,又很难具体的量化,再加上我国施工企业长期实行的是直线职能管理,企业在资源的科学分配上缺少成熟的行之有效的方法,常常出现企业经营战略与实际资源分配严重脱节的现象,使具体执行部门由于缺少必要的资源,不能保证战略的贯彻执行。

(4)重视战略实施过程中的调整和变革管理。战略是在不断变化的内外环境下实施的,环境变化的某些不可预测性会使企业的战略意图和战略行动之间产生不协调。因此,战略实施过程中要求战略随环境的变化做出相应的调整和变革,即战略的动态管理。

四、做好总结和评价工作

1. 及时总结

我国企业战略研究和战略管理工作目前尚处于起步阶段,需要各个企业大胆探索,勇于创新,在实践中不断总结,不断提高,不断完善。企业要认真学习和借鉴国内外企业的成功经验,更要注意总结发掘和珍视自己的经验,为企业的健康发展和竞争力提高作出积极贡献。

2. 正确评价

无论企业制定战略时考虑得多么全面、周详,由于市场环境瞬息万变,总会让人感到“变化总比计划快”。因此,适时地、客观地、高效地对正在实施的战略进行评价,并据此采取相应行动,无疑是保证企业实现既定目标的必要条件。企业在实施战略评价时应避免三个方面的缺陷。

(1)评价时机不当。近几年,国内企业往往在经营出现严重挫折以后,才回过头来审视企业战略,进行反思。其实,企业战略出现危机往往都有一段“潜伏期”。在“潜伏期”的早期阶段,企业经营者也大都有所察觉,但不易引起经营者的重视。由于未能及时进行战略评价,找出问题所在,并采取相应的纠正措施,当企业外部或内部出现某种“诱因”时,战略危机总爆发就在所难免了。如“三株”药业仅仅因为与消费者的一桩官司就使企业发展出现重大挫折便是一例。施工企业在战略管理时,对评价时机的把握要引起高度重视,战略评价活动应当持续进行,而不要在特定时期的期末或在发生了问题时才进行。当环境变得愈来愈复杂、市场变化越来越快时,战略评价活动的频率也要相应提高。

(2)评价指标片面。在管理实践中,企业进行战略评价时,常常存在片面强调短期的财务指标问题。财务指标固然重要,但由于绝大多数财务指标都是为年度目标而不是为长期目标制定的,而有些战略需要经过几年甚至更长时间才能实施完毕,实施效果可能在数年后方能显现。因此,指标的片面有时不仅难以对战略做出公正、客观、准确的评价,反而在客观上弱化了战略目标,并极易对企业的战略实施产生误导。

(3)容易忽视质量指标。很多数量指标会因使用的会计方法不同而得出不同的结果,因此,质量指标在战略评价中就显得非常重要。如缺勤率、调动率、生产质量、生产效率、员工满意度等等,都是影响绩效的重要因素。《财富》杂志每年对25个产业的企业进行评价时,采用关键的八项评价指标是:管理质量、创新性、产品或服务的质量、长期投资价值、财务状况、对社区和环境义务的履行、吸引培养和保留人才的能力以及对公司资产的使用。因此,企业在确定战略评价指标时,不仅要“长短结合”,决心与耐心相得益彰;而且要“软硬兼施”,数量与质量相互统一,真正做到“见树又见林”。

(4)评价手段落后。多数企业的战略评价,尚未形成相对稳定的评价机制和“动态”的评价体系,评价手段极为落后。随着数字时代的来临,人们获取和处理信息的能力大大提高。企业必须紧跟时代,更新战略评价的手段。及时采集并传播最新信息,以便对战略实施情况进行及时评价。▲

建筑工程总承包企业管理问题的成因与治理

朱建奇

(江苏华建建设股份有限公司,江苏 扬州 225002)

【摘要】 工程总承包是国际通用的工程建设项目组织实施形式。本文分析了工程总承包企业存在的管理问题,并提出了解决这些问题的关键是如何解决好企业的技术能力、资金能力和人力资源问题。

【关键词】 工程总承包;企业管理;原因分析;解决方法



【作者简介】 朱建奇,男,1967年7月出生,大学文化,高级工程师,国家一级建造师,现任江苏省华建建设股份有限公司北京分公司第四工程处主任。

一、工程总承包及其主要形式

工程总承包是国际通用的工程建设项目组织实施形式,是指从事工程总承包的企业受业主的委托,按照合同的约定对工程项目的勘察、设计、采购、施工、试运行(竣工验收)等实行全过程或若干阶段的承包。工程总承包企业按合同约定对工程项目的质量、工期、造价等向业主负责,且可依法将所承包工程中的部分工程发包给具有相应资质的分包企业,分包企业按分包合同的约定对总承包企业负责。工程总承包的具体形式、工作内容和责任由业主与工程总承包企业在合同中约定。工程总承包的主要承包方式有设计—采购—施工(EPC)/交钥匙总承包、设计—施工总承包(D-B)、采购—施工总承包(P-C)、设计—采购总承包(E-P)、施工总承包(GC)以及相关的变体形式。由于业主关心建设项目的全生命周期成本的最小化,而当今国际工程有更多的采用建设—拥有一经营(BOO)、建设—拥有一经营—转让(BOOT)等方式来承包并组织实施。

工程总承包是发达国家根据市场需要演变和发展起来的,已有近百年的历史,并且有继续发展的趋势。根据设计—建造学会(Design Build Institution of America)的报告,设计—施工总承包(D-B)合同的比例,已从1995年的25%上升到30%,预计到2007年将上升到45%,

即有一半的工程将采用工程总承包的方式建造。然而,我国的总承包份额仅占1%左右。工程总承包这种形式避免了人为地将勘察、设计、采购、施工等环节割裂开来,尤其是设计和施工的脱节是造成成本攀升的主要原因。当今的设计追求新颖、奇特,设计单位为个体的高额利润而扩大设计费用,一些新结构、新工法的研究并不是从建筑功能的需要来进行的,而是为了满足建筑师的奇思妙想。这样的浪费在国内比比皆是。通过总承包的方式,优化设计方案,合理有效地进行质量、工期、成本等的综合控制,并且避免因设计、施工、供应等单位协调上的组织摩擦造成工期拖延、成本攀升、质量事故、合同纠纷,确保了工程项目投产后经济、社会、环境效益和业主所期望的最佳的项目建设目标。

二、我国建筑企业开展工程总承包方面存在的问题

近20年来,通过开展工程总承包,一批具有工程总承包资质的建筑企业或集团逐步发展起来。这类企业不仅具有较强的设计、采购和施工能力,而且具有很强的融资、项目管理能力,带动了设计、施工企业的改革和发展。在试点过程中,熟悉了国际惯例,逐步实现我国对外承包由传统的劳务承包向技术管理承包的转变,增强了中国建筑企业对外工程承包的实力,积累了一定的工程经验。

从国际型工程公司的特点和要求来看,总承包企业一般都是劳动力智力化的;具有工程设计、采购、施工和项目管理全功能,业务范围涵盖工程建设的方方面面;拥有先进的项目管理技术和很高的项目管理水平;拥有先进的工程技术、高水平的信息管理和应用技术等;有较强的融资能力;拥有熟练的员工、优秀的管理人员、有序的培训体系和扎实的企业基础建设工作。进入WTO后,国内的建筑企业要站稳国内市场、开拓国际市场,就必须推行工程总承包。目前,从我国的建筑行业和市场状态来看,我国的大部分企业处于“大而空、小而全”的状态,没有专业特长、特定市场,劳动生产率低,技术含量低,没有雄厚的资金与国际工程公司等相抗衡,融资能力差。这些问题与工程总承包要求的资金密集型、智力密集型、技术密集性企业相距甚远。我国的建筑企业要迎接经济全球化的挑战,必须重新认识目前市场的变化和自身的问题本质。

三、从企业组织分析总承包企业的管理问题

很多业内人士和专家不断地讨论工程总承包企业的细节问题及建设,但没有系统地讨论实行工程总承包后企业的组织关系和博弈中的共生共赢。实际上,在总承包体制下企业的关系发生了根本的变化,内部组织也随着外部环境和关系的变化发生了深刻的变化。工程总承包企业的管理问题就是企业内外的组织管理问题,对外是客户关系问题;对内是本企业的业务流程重组问题。

从总承包的合同形式来看,工程总承包的管理组织形式和传统的管理组织形式有很大的不同。其组织关系如图1、2所示。

业主仅仅面对一个总承包企业,由总承包企业统一组织设计、施工、试运营等。总承包企业居于整个合同与组织关系的核心,根本改变了各个参与工程的企业各行其是的局面。一个有实力的总承包企业,不仅要有雄厚的资金以满足项目风险和工程垫资的需要,还应与设计商、供应商、施工分包商有良好的合作。从整个国内的经济形式来看,企业专业分工越来越细。一个企业不可能是包打天下的,而是应当由特定的工程专长和市场定位,并以此为基础求得本企业多元化的发展。这一事实已经被世界前20名工程公司的经营经验所证实(ENR)。在这种总承包条件下,一个有准备的工程承包企业应当进行两方面的战略调整和管理改革。也就是说,在企业之间,应当加强企业之间的客户关系管理,建立并保持各分包企业与总承包企业的良好合作关系;在企业内部,应当建立与工程总承包体制相适应的管理组织,使其与分包商、供应商的工作流、信息流和资金流成功对接,保证企业内部供应链的畅通和及时有效的业务运作。



图1 原有承包合同关系与组织形式

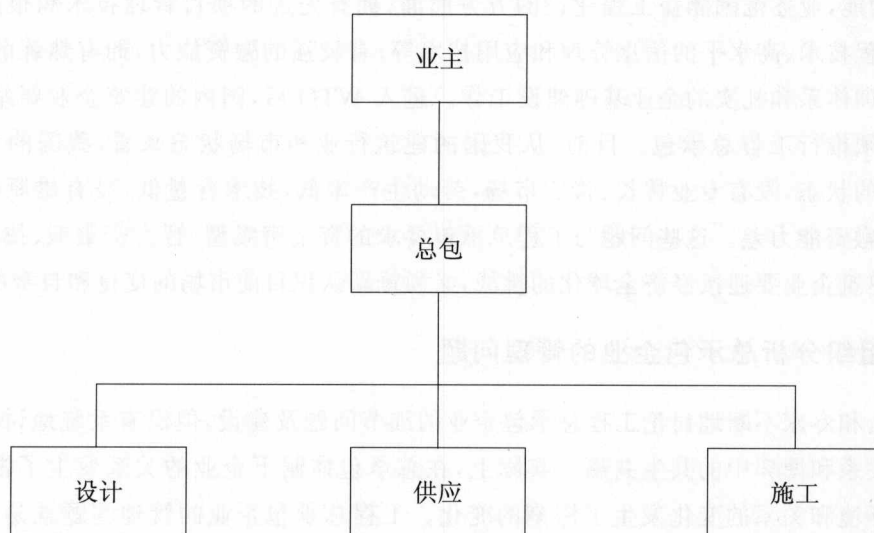


图2 总承包合同关系与组织形式

经济全球化带来的新经济时代,是企业的竞争状态发生了变化。总承包企业的成败依赖于它和其他伙伴企业的合作,企业在竞争中求得共赢,而不是传统的企业之间生死存亡的斗争。英国建筑企业的一个新的概念就是合作伙伴关系,两家或多家公司为了相互的目标共同努力来改善企业经营业绩,并在合作条件下分享收益,公司之间的关系是协同工作。这种长期协作的关系是分散的建筑企业形成了一个更大的组织链条。在这个链条上,各个专业分包、劳务分包商处于下游,总承包企业居于核心地位,业主在最上层对应一个总承包商。在这种新的组织系统中,要求企业的发展必须和上下游的企业建立良好的客户关系(图3所示)。

总承包企业与下层各企业的合作一般是弹性的、长期的伙伴关系。这种合作关系从管理上可以节约成本的30%,在部分项目中有的达到了50%。从国内总承包市场来看,我国的企业可以与国际工程公司相匹敌的只有少数几家,如中国建筑总公司等,但他们也都是施工总承包商。这样一个企业,要承接D-B和

EPC 等形式的大型工程,也必须有设计商和供应商的加盟。在总承包的合同体系中,每个参与的企业处于相互关系的企业链条中,业主要选择有实力的总承包企业,必然选择有稳定的合作伙伴的总承包企业。因此,总承包企业的首要问题是解决其对外的客户关系问题。

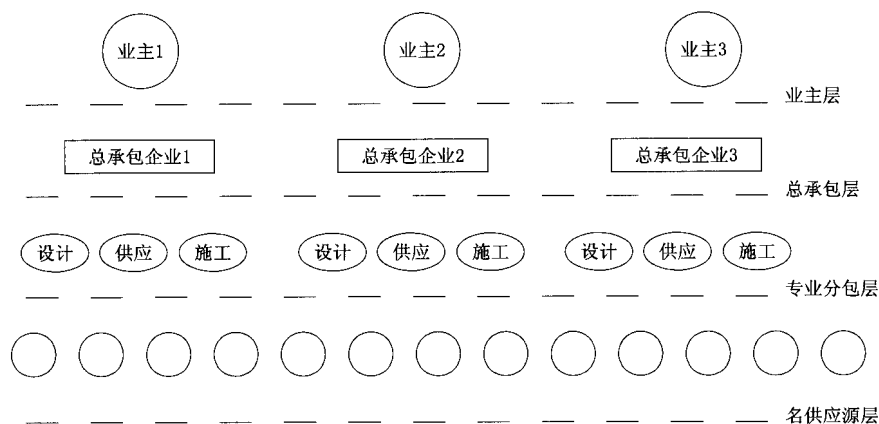


图3 总承包条件下建筑市场各层关系分析图

从总承包企业的内部来说,应当有明确、畅通的内部组织,以满足总承包的大量信息流、物流、工作流和资金流及时有效的运转。承建工程的复杂性和总承包企业外部客户关系的复杂性,要求企业内部管理体系有特定的部门与之对接,并能够合理分工、控制、考核工作绩效。然而,我国的总承包企业往往仅有一个工程总承包部,根本不适应工程总承包的需要。即使在我国进入 ENR 的建筑企业中,如中建总公司、中国港湾工程公司也是如此。这种管理体系是长期计划经济体制下,设计、施工等环节人为割裂造成的。美国、日本等国家的工程公司的实践证明,我国的工程总承包企业面临的另一个问题就是企业的内部组织结构重组问题,即业务流程重组问题。工程总承包企业必须建立可以保证有效实现总承包的成本、工期、质量目标和合同、信息管理的管理体系。

四、解决管理问题的关键因素分析

对于总承包企业管理问题的解决,关键在于企业的技术能力、资金能力和人力资源问题。这三个方面似乎是工程管理人员都耳熟能详的,专家们通常把它们与企业的核心竞争力结合起来,但很少有人把这三个方面与工程总承包企业的内外部管理问题结合起来,它们是解决总承包企业内外部组织问题和企业管理问题的三个支撑点。在这三个方面中,核心因素是人力资源,这是世界产业结构变化趋势所决定的(如图4所示)。

总承包企业的瓶颈问题是资金问题。近年来,盲目地以最低价竞标,加上建筑市场的混乱、缺乏市场准入机制,使大、中、小企业混乱竞争,造成我国大多数建筑企业缺乏资金积累,不要说与国际工程公司相抗衡,就是组成总承包企业都力不从心。企业的资信是靠雄厚的资金作后盾的,没有一定的资金作保证,对外不能取得工程和银行的担保,也不能与供应商建立长期的合作关系。有一个长期的供应商是很重要的,特别是无标底竞标按工程量清单计价后,总承包企业要以最低价接到工程,就应有自己的材料单价信息库和长期的建材供应商,这样才能保证报价的准确与合理。对内技术创新的资金没有保证,员工的激励无从谈起,企业内部的工作流、物流、信息流就会停滞。

技术问题也是解决问题的关键因素之一。我国推行工程总承包以后,必然要建立起市场准入制度,使