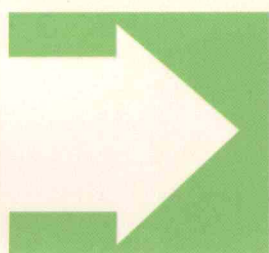


建筑企业管理



探索
与实践

雷升祥 著

JIANZHU QIYE GUANLI
TANSUO YU
SHIJIAN

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

建筑企业管理探索与实践

雷升祥 著

中国铁道出版社

2011年·北京

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业管理探索与实践/雷升祥著. —北京:
中国铁道出版社, 2011. 12

ISBN 978-7-113-12595-0

I. ①建… II. ①雷… III. ①建筑企业—工业企业管理
IV. ①F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 052521 号

书 名: 建筑企业管理探索与实践

作 者: 雷升祥 著

责任编辑: 陈小刚

电话: 010-51873065

电子邮箱: cxgsuccess@163.com

封面设计: 崔丽芳

责任校对: 张玉华

责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 北京东海印刷有限公司

版 次: 2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

开 本: 787 mm×960 mm 1/16 印张: 11 字数: 222 千

印 数: 0001~4 000 册

书 号: ISBN 978-7-113-12595-0

定 价: 35.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部联系调换。

电 话: 市电 (010) 51873170, 路电 (021) 73170 (发行部)

打击盗版举报电话: 市电 (010) 63549504, 路电 (021) 73187

序 言

现代管理思想和理论的日新月异，科学技术的突飞猛进，源于实践者的不懈努力和追求。每一个成功的企业，都是管理创新和技术创新的昭示，都是理论和实践结合的产物。

自 20 世纪末，世界经济经历了深刻的变革，经济全球化和市场化方兴未艾，联动每个国家、企业，甚或个体的命运。一场金融危机风卷世界，摧残了众多经济体，吹响了国内基础设施建设的号角，催生了建筑行业的生机；抑制物价上涨，应对通货膨胀，最快最直接的方式是控制投资，收缩基建规模。建筑行业的政策属性决定了企业发展的起起落落。把握机遇，做强、做大、做专、做精企业；因应形势，在投资规模骤降中力促转型，腾挪发展，这是有责任感的管理者的历史使命。“千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金”。

当前，大型国有建筑企业管理中还存在着诸多问题，面临着多方面的考验。随着市场竞争的日益激烈和管理水平的不断提高，企业要在全球经济一体化的竞争中发展，必须在宏观上紧跟形势和政策，把握经济运行规律，乘势而为；更重要的是，在企业层面进行管理创新，尤其对处于同一层级和平台的众多国有建筑企业来说，进行以管理创新为主导的“二次创业”尤显重要。改变因袭的行政型、经验型、粗放型的管理模式，向市场化、知识化、集约化、法治化的方向发展，进入一个管理与改革相结合的新时期。在这一时期，管理者若能快速地吸收管理学的最新知识，就有可能设计一种更有效的方法以解决管理中的问题，赢得未来。

升祥同志在自己的岗位上，不仅行动上积极打拼，更注重从实践中的提炼与升华。该书在内容上，五个部分盖涵全宗，系统归集，章文独立，各蕴思想，篇篇有其源于实践、高于实践、基于理论、升华理论的真知灼见，或重人本、或强开发、或彰效益、或修法治……管理创新与技术创新交融，理论思考与实践经验共生，现实工作与战略前瞻并叙，宏观指引和微观操作兼备，全书一脉呈显了他所倡导的制

度、绩效、责任和创新文化。掩卷思悟，建筑企业何为重、管什么、怎么干？昭然在目，拨云见日。同时，也惊叹他的文字总结概括能力，如，“吃技术饭，打设备仗，效益出在管理上”、“只会干不会说是‘傻把式’，只会说不会干是‘假把式’，又会干又会说是‘真把式’”、“高手过招，不仅看谁技艺精湛，更看谁少犯错误，错误就是对手的机会，就是自身命运的堪虞”、“成本优势有底线，技术优势无止境，品牌优势走天下”，凡此经典的管理警言，书中随处可拾，读罢这些充满哲理与文化底蕴的语句，纵有明镜止水、光风霁月之境，亦或趋前叹艳。

我相信，这本书的出版，不仅对本企业是财富，对业内的管理者同样具有很好的参考价值，对理论工作者了解企业家所思、所想、所行、所为，亦具借鉴意义。

企业是国民经济发展的主体，企业的科学发展需要管理理论的支持，需要企业家的努力，需要思行融会。祝愿国内所有企业在企业家带领下，实现又好又快的发展。



二〇一一年十月一日

目 录

CONTENTS

第一章 关于企业管理	1
第一节 提升企业科学发展水平	2
第二节 管理要突破,经济要发展	8
第三节 打好铁路战役,持续谋求企业规模发展	16
第四节 贯彻落实科学发展观开创经营管理新局面	23
第五节 构筑企业发展高地——打造地铁优势问题	31
第六节 构筑企业发展高地——关于企业转型问题	35
第七节 构筑“四大板块”和“六大优势”增强核心竞争力	40
第八节 “四个培育”形成核心竞争力	43
第九节 坚持风险管控常态化	45
第十节 积极应对突发群体事件创建和谐施工企业	47
第十一节 创新管理理念	50
第十二节 做一个有心人	53
第二章 关于人才队伍建设	57
第一节 企业领导干部的能力和作风建设	58
第二节 加强对干部的管理	60
第三节 领导干部要锻造“十个力”	64
第四节 加强新型工程队建设	68
第三章 关于经营工作	76
第一节 理清思路上轨道	77
第二节 如何打好经营战	85

第三节	构筑企业发展高地——区域经营战略问题	89
第四节	对 BOT 项目的几点思考	92
第五节	建筑施工企业合同法律风险的识别及解析	98
第六节	坚定走西口	106
第四章	关于项目管理	110
第一节	全力以赴实现项目管理良好开局	111
第二节	项目管理的“一、二、三、四、五、六、十”	117
第三节	树立高速铁路施工新理念	119
第四节	项目管理必须增强“九种意识”	120
第五节	抓好项目管理重点把握的五个方面	123
第六节	遵循八个“精”字要求,提高项目创效能力	124
第七节	项目管理要遵循的“八个原则”	125
第八节	如何管好海外项目	130
第九节	规范项目管理的“五个正确处理”	135
第十节	强化“十种意识”推进安全质量管理向纵深发展	137
第十一节	如何抓好责任成本管理	142
第十二节	迎接特长隧道施工的新挑战	147
第五章	关于财务管理	155
第一节	做会计,不做“会”计	156
第二节	开源“十条路”	164
第三节	资金管理“十道关”	165
第四节	财务管理的“十五个清理”	166
第五节	解决“造血”、“止血”、“储血”问题	168
后 记		170

第一章

关于企业管理

大志向才能成就大发展。要敢于亮剑,勇于同第一流企业在市场与现场同台竞争,拿出勇争先进的气魄,拿出敢打必胜的决心,拿出狭路相逢勇者胜的气概,用新思维谋划大思路,用大思路促成大手笔。

第一节 提升企业科学发展水平

胜非为难,持之为难。形势在变,变得很快,建筑企业尤需保持机遇意识,危机意识,乘势而为,科学发展。

一、提升思想意识

思维的固化老套、观念的陈旧落后,是制约管理水平提高、制约经济增长加速的“短板”。体现在工作方法上,就是谨小慎微、畏首畏尾、固步自封、四平八稳,怕见人、少沟通,其实“不在乎你认识谁,而在乎你想认识谁”;体现在管理和工作质量方面,就是标准不高、履约意识不强、信誉评价重视不够;体现在对问题的态度上,就是麻木不仁、不当回事,不能主动整改、不能积极应对。要通过持续推进思想解放、观念更新、管理创新,真正实现思想意识的不断提升,抓机遇、上规模、上水平。

进一步提升抢抓机遇意识。2010年铁路投资规模达到7000亿元,错过了尖峰时刻,就错过了机遇,叹息已经没有意义。必须紧跟政策、紧跟市场,寻机觅遇,在水利水电、保障房建设等前景领域上周密部署,早下手、下重手,抓住重点,强势出击,紧盯不放。

进一步提升高速铁路建设认识水平。我们必须警示自己可能存在的铁路建设项目与业主要求和期望的差距。首当其冲,要解决好思维认知水平的差距,其次才是管理技术水准的差距。必须从思想上真正提高对高速铁路建设要求的认识,努力提升管理和技术水平,对标先进,敢打必胜,争创一流;必须严格履约,践行承诺,确保工期,建成精品工程、优质工程、百年不朽工程,经得起人民的检验、历史的考验、运营的检验。

进一步提升项目缺少资金形成连锁反应的认识。项目缺少建设资金的局面,正在由点、线,向面的方向发展。不是一个项目缺资金,而是大量项目缺资金。局面的蔓延和传播,会带来讨薪、讨债、诉讼等一系列次生问题;会带来在建项目巨大的浪费与损失,加大项目建设成本;会带来一部分民工集中返乡、员工就业等稳定问题;会给企业经济运行带来更大的困难,资金回流少、支付多。

二、提升综合经营能力

努力做深区域经营。紧跟“工业化、城镇化”国家战略,加速推进实施中心城市战略,以“根据地”形式、从长远大格局角度进一步谋划区域经营,不断形成自己的优势

地域,做深做透市场。一是巩固既有成熟区域,加大份额。二是对已经起步但尚未成熟的区域市场,注意培育市场,加大承揽力度,步步深入,力争任务规模不断扩大、专业领域不断拓宽、周边市场不断辐射。三是根据国家经济区域规划版图,结合自身实际,开发出新的区域市场,积极推进本地化经营。

全力做精专业经营。在专业优势的培育上,积极抓住一切机会,以地铁、桥梁、水利水电等专业为主打牌,发展优势、彰显优势、助长优势。地铁专业施工前景无限,力争任务承揽总量有突破;力争工程公司实现地铁承揽全面开花;力争在新开地铁的城市搭上“早班车”,第一批进入,抢占先机;力争在地铁续建城市获取新份额;力争新购地铁盾构机达到一定规模,使经营性资产更加优质。水利水电专业,要大力提升市场份额,把注意力主要集中在四川、云南等水资源丰富地区,以核心客户市场为主要目标;桥梁专业,争取再创品牌。同时,要积极向核电、能源、环保、园林等新兴市场领域发展,逐步培植新的专业市场,不断做专做精。

大力推进海外经营。加快实施“走出去”战略,把海外经营提高到促进企业长远发展的高度,启动海外市场增量工程,加大海外任务的承接力度。

三、提升在建管控能力

整合资源、挖掘潜力、释放效能,全面提升对在建工程的管控能力,保工期、保质量、保安全、保信誉,做到:各项工作争一流,守住“四条底线”,抓住“四个关键”。

各项工作争一流。就是要奋勇争先,全面工作勇争第一。这就犹如打“攻势足球”和“守势足球”,只守不攻,就永远进不了球,也就守不住、赢不了,必须向高标准看齐,向先进企业对标。

守住“四条底线”。第一条底线是期到必成、绝不挡道。高度重视在建项目,找准突破口,抓住主要矛盾,强措施,下重手,保证施工所需的人材机物的合理有效配置。要根据合同规定、根据业主要求、根据客观实际,科学排定工期,期到必成、绝不挡道。

第二条底线是安全质量不出事。安全和质量是施工的核心。要始终把安全、质量放在最突出、最重要、最关键的位置,始终保持工作强势,做到保障体系无空挡、责任链条无缝隙、推进机制不懈怠,确保质量无缺陷、安全无事故。要以铁的手腕、铁的纪律抓细、抓实、抓好,全力打造安全工程、精品工程,坚决做到质量管理“不留遗憾、不当罪人、建不朽工程”,安全管理“不干违法的事、不干违章的事、不用低素质的人、不吝啬投入、不当老好人、不存侥幸心理”。就像大渡河每根铁索上都镌刻着铁匠的姓名一样,高铁每一项工程都建立了从建设、设计到施工、监理的工程档案,一旦出现问题,就要追究责任。干好工程,是对自己负责,对企业负责,对人民负责。

第三条底线是信誉评价不落后三名。力争上游,不落后三名,这是绝对底线。

第四条底线是外审能过关。必须严格项目经济管理,严守财经纪律,依法经营。要做好自查、自审和整改,严格按规范管理,做好各项基础工作,从细节上预控风险。不能心存侥幸,更不能胆大妄为。

抓住“四个关键”。第一个关键是抓标准化管理。对所有工程推进管理制度、人员配备、现场管理和过程控制四个方面的标准化管理,铁路在建项目要按照“六位一体”的要求,以“机械化、工厂化、专业化和信息化”为支撑,认真抓源头、抓过程、抓细节,将标准化管理渗透到“质量、安全、工期、成本、环保、创新”的各个方位,延伸到每一项工作的全过程,实现标准化建设的“全覆盖”,努力打造“让标准成为习惯、让习惯符合标准、让结果达到标准”的标准化文化。

第二个关键是抓科技攻关和施组方案。对科技含量高、难度大、工期紧的在建工程,要抓好科技攻关和施组方案确定。尤其对重大技术攻关项目,要内外联合,发挥专家组作用,强力攻关,突破施工难点,收获创新成果。重视施工组织设计的指导作用,真正做到按施组有序推进。

第三个关键是资源配置。作业层坚决取消“包工头”,全面推行“架子队”模式。设备资源配置要灵活,购租结合,合理调配,满足现场;加大现场资金调剂。做到不缺骨干队伍、不缺设备、不缺资金,才能干好活。

第四个关键是分兵把口。面对繁重而艰巨的施工任务,面对众多重难点工程,面对项目缺少资金的实际,必须依靠团体力量。做好区域生产经营分工,包点包片、分片负责,重看责任、勇挑重担,不遗余力、不辱使命。

四、提升整体创效水平

关键是提高毛利率、提升整体创效水平。

加大“三次经营”整合出效益。固守精揽原则,抓好“一次经营”,把好项目创效源头;把变更索赔作为项目管理的重要内容,抓好“二次经营”,推进增收创效;要严格项目施工的过程控制,抓好“三次经营”,努力降本增效,提升毛利率。加大经济责任追究,奖不吝重,罚不手软,交不了钱就交权是政治责任的本质体现。

深化项目责任成本管理出效益。加大项目的跟踪评估,对出现效益明显下滑的实行问责;对重大亏损项目重拳出击,加大治亏力度;建立地铁项目成本等企业内部考核标准;始终把铁路清概工作作为重点,上下齐动,想尽一切办法确保实现创效目标;召开同领域项目成本对照分析会,开展成本控制大比赛,互比互学。

强化集约管理出效益。集约管理,就是将人、财、物等集中支配管理,形成规模和集约效应,提高资源的利用率,既堵漏洞,又增效益。集约管理要着力抓好资金、采购、资产处置、税务筹划、人才资源、预算审批“六个集中”。

资金集中:深挖内部资金潜力,以集团账户自动归集资金系统为重点,实现资金

集中管理新的突破。

采购集中:在股份公司、集团公司物资设备招标平台上进行,落实“阳光采购”,降低采购成本。完善组织机构和制度建设,规范资产维修、保养、购置等管理,防止重采购使用、轻管理维护。

资产处置集中:主动对5年以上落后、淘汰的通用设备集中处理,依法合规进行集中处理变现,回笼资金,也可做抵账拍卖处理,保障资产质量。周转材料要进行分片集中管理,自负盈亏开展经营。

税费筹划集中:就是要全面开展税务筹划和集中缴纳,用足用活政策。

人才资源集中整合:加大人才资源的整合效应。如对专家型人才集中调配使用,切实发挥好作用;对各类人才的资格证书集中管理,统一协调使用。企业内部员工取得的执业资格证书属企业资源,必须在公司范围内注册。

预算集中审批:抓好机关预算的全面管理,抓好项目部管理费开支的集中审批。工程公司要开展“法人管项目”,对一些小项目实行法人直接核算监管。严格控制招待费开支。

加大清收清欠出效益。加大项目收尾销号工作。对大额、长期拖欠工程款的清收实行分类分工负责制,定人员、定指标、定时限、定奖惩;对已完工未结算项目工程款实行项目经理负责制,遵循“谁造成欠款谁负责”原则,必要时可采取停职清欠、专职清欠、留职清欠及仲裁、诉讼等行政和法律手段。高度重视工程竣工决算工作,及时决算,及时回笼资金,法律事务和清欠人员要积极介入决算过程,防止不合理审减工程款。强化法律事务工作,努力实现企业100%建立总法律顾问制、100%设立法律事务机构,企业规章制度、经济合同和重要决策的法律审核率达到100%。

推进其他板块协调发展出效益。一是加快“走出去”步伐,力争实现海外板块早创效、多创效。二是加快勘察设计板块的发展,提升规模,壮大实力,打造新亮点。三是保持房地产公司持续经营发展,增强驾驭市场的能力,牢牢抓住保障性安居房建设的机遇,提高市场占有率,提高开发利润率。要分析宏观经济走势,结合自身财务状况,顺势而为。四是积极开拓试验检测市场,提高服务质量和客户满意度,不断扩大市场份额,不断增强创收能力。五是争取打开南水北调、地铁、交通等工程维修养护业务。

五、提升队伍管理水平

适应彻底取消“包工头”的形势要求,提升队伍管理水平。

深化内部专业化工程队建设,以“施工任务专业化、承包价格市场化、劳动用工弹性化、收益分配多元化、日常管理规范化”为核心,组建一批新型工程队,并对传统队伍进行改造。通过组建和改造,专业工程队要达到规模数量。平均一个工程队骨干20人,按1:20的比例,可带400多人,数千骨干,数万劳动力,就能大大提升企业攻

坚克险能力,彻底改变工程施工受制于人的局面。

规范合同用工管理。在组建和改造专业化工程队的进程中,解决操作层技工缺乏和断层问题,需多渠道拓宽工程队劳务人员来源:由企业与劳动力资源丰富的地方政府有关部门进行劳务合作,建立若干劳务基地,通过劳务派遣公司为企业输送合格的劳务技能人员;也可直接使用经考核合格的成建制、具有劳务公司独立法人资格的外部劳务专业队伍;或按照市场化运作,适当招用具有工程测量、试验、盾构、大型机械设备操作等专业技能的中专、技校生。对劳动合同工要做到“八个一样”:政治权利一样平等、劳动权益一样保障、工作作业一样信任、技术技能一样培养、评先表彰一样对待、文化生活一样关心、疾病伤残一样救治、重大困难一样帮扶。

铁路项目坚决推行内部专业化工程队。对于路外项目一时做不到的,要积极推行工序承包,推行“清包工”、推行“拨改代”,真正筑牢防线,使企业的安全、质量、工期、效益、形象得到有效保障。

六、提升自主创新能力

建立学习型企业,为自主创新奠定坚实基础。大兴学习之风,多读书、读好书、善读书,尤其是各级管理者、技术人员要善于向书本学习,善于向实践学习,善于向他人学习,既要学技术,又要学管理;既要知晓企情,又要知晓行情;既要了解微观经济,又要了解宏观发展形势,善于把握大局。

坚守“科技兴企”战略,加大企业技术创新力度。一是把设计院培育成企业人才孵化器,作为勘察、设计、咨询、监理业务的龙头,作为专业人才培养的摇篮,为技术创新培养人才。二是发挥企业博士后工作站的平台作用,引进优秀博士后,建立产学研用体系。三是加大高、新、尖技术攻关,解决重点工程技术难题,创造新品牌。四是推进高新技术企业建设,积极开展高新企业的申报工作。五是积极推进集成创新,融合汇聚各种相关技术成果形成具有市场竞争力的领域,增强技术创新的集成效应。六是加大“四新”技术的推广应用,注重科技成果转化现实生产力。七是深入推进项目、财务信息化技术水平,着力点放在原始数据流直接对接上,放在简洁实用上,放在覆盖率、使用率提升上。

增活力添动力,加大企业管理创新力度。企业经济发展的动力和活力主要来自管理创新。管理创新除在项目管理、队伍建设、人才使用等方面积极推进外,还要着力于以下四个方面:一是工程公司建设达标考核办法要突出效益、贡献度,加大绩效考核力度,完善激励机制,大力营造奋发争先氛围,进一步释放创造力。二是深化区域经营机制创新。三是对非工程板块的其他公司,探索加大发展的思路和出路,创建新的盈利模式。四是加快各级机关物业管理市场化改革。

七、提升风险应对能力

建筑行业是高危行业,提升风险应对能力至关重要。在做好安全、质量等风险防范的同时,也要强调突发群体事件风险的应对。

高度重视社会变革中突发群体事件上升的趋势。建筑企业的性质决定了我们要长期同高流动性人口、社会弱势群体打交道。利益冲突、群体事件、突发事件离建筑企业越来越近,尤其是社会矛盾的复杂性可能会从征地拆迁中引发。

启动农民工社会保险体系覆盖工程。善待好、组织好、教育好、管理好庞大的农民工队伍是永恒的命题。过去,对农民工更多的是停留在“管”上,指责多,漠不关心多,理解少,对他们的利益与诉求关心少。工作方法需要改变,需要更多引导、教育、关注、关心、理解、善待。要建立长期合同制农民工社会保险覆盖体系,把社保体系建设作为贯彻落实《劳动合同法》的具体行动,稳定骨干施工力量,担起社会责任。

关爱员工。关心企业内部弱势群体生活,积极开展送温暖、送技能等活动,把“三不让”落到实处。同时,要更加关注企业民生问题,把为员工办实事作为各级党政工团组织的工作来抓,稳步增加员工收入,不断提高员工生活水平,保证员工共享企业发展成果。启动人才安居乐业工程,保持吸纳人才规模,提高人才吸纳质量,大面积开展各种形式的人才培训,开展竞争性人才选拔。

八、提升企业执行力

从我做起,从现在做起,从小事做起。

提高各级领导干部的执行力。领导干部要做执行的带头人。领导干部执行力不强,是个人素质问题、是选人用人问题。有的领导干部学风不浓、玩风过甚,已经成了“政策盲”、“法律盲”等,陷于本领恐慌当中。要创新领导干部管理机制,重用有能力、有经验、责任心强、品行好的人,重用靠得住、肯干事、会干事、干成事的人;加大领导干部培训教育,完善知识结构,提高科学、文化、理论素养,增强执行意识和执行能力。

提高流程化、标准化管理水平。全面推行流程化、标准化管理,强化规范管理、科学管理,以法治取代人治,提高管理效率。要严格按照标准、按流程、按制度去做,绝不含糊,任何人没有特权。要形成这样一种氛围:任何工作都有法可依、有章可循,有法必依、有章必循。

加大问责力度。无论是谁触了底线、红线、高压线,破了企业“规矩”,必须惩办。加大违规违法的成本,只教育不惩处,管理就会失控,就会混乱。

九、提升企业品牌价值

技术优势无止境,品牌优势走天下。品牌优势就意味着更多的市场话语权、更强的市场竞争力。

打好专业优势牌。持之以恒地打出高超“牌技”,打出尊崇“牌风”,在谋划发展“桥牌”和“水利水电牌”等专业优势“牌”的同时,大力突显“地铁牌”。倍加珍惜地铁品牌、倍加珍视市场环境、倍加珍重每一个参建机会,不砸牌子、不砸市场。

多夺奖牌。企业的竞争犹如体育竞技,在质量创优、科技创优、进度争先、管理创誉上,必须勇于争第一,抓金揽银,尤其要多创高等级优质工程奖、科技进步奖。凡具备条件的项目、课题都要积极组织申报,多创鲁班奖、詹天佑奖,多创省部级以上优质工程奖和科技奖,专利、工法保持一定数量。

口碑也是品牌。金杯、银杯是硬实力,众人口碑是软实力。细微之处见精神,从接人待物的细节做起,处处体现企业良好风范,树立企业良好形象;从个人修养做起做人谦礼诚信,做事踏实可靠;从队伍作风建设做起,令则行,禁则止;从内部人做起对企业多怀感恩、感谢、感激之心,多看积极因素、多做利人利企之事、多说主流发展好口碑,就是企业的无形资产,就是企业的免费广告。

大张旗鼓宣传品牌。“酒香也怕巷子深”。干不好谈不上企业品牌,宣传不出去也谈不上企业品牌,一个单位的“名气”离不开对外宣传。要加大对对外宣传报道的力度,特别要着力于企业地铁、桥梁等专业品牌优势等方面的宣传,多上大报、中央和省市电视台,提高企业知名度。

良好文化成就品牌。文化是企业品牌成长的土壤,是企业品牌的灵魂。灵魂有多深,企业品牌就能走多远。

第二节 管理要突破,经济要发展

历史正在为中国经济结构调整开启最为紧迫的时间窗口,历史也同样为企业的科学发展开启了最为紧迫的时间窗口。企业必须拿出挑战自我、敢于争先的勇气、魄力、信心和决心,制定切实可行的办法和措施,应对形势的变化,谋求发展。

一、发展企业,要从思想解放入手

思想决定行动,思路决定出路,胸怀决定事业,志向决定高远。必须先解决认识问题,解放思想,挑战自我,突破常规。

1. 发展关键在自身

市场不相信眼泪,没有人同情弱者,人靠同情过不了日子,企业靠同情也谋不了

展,历史的问题、沉重的包袱,只能靠发展来解决、来消化。不能把精力放在翻旧账上,而要把心思放在发展上;不能满足自己和自己比,要与先进单位比,向先进单位看齐。

2. 没有规模就没有规模效益

规模是能力的反映。干十几个亿和几十个亿,好比带一个连和带一个师。什么是级别?要打破官本位,干多大,平台多大,薪酬就多高。实行揽、干、利、交四项指标与班子收入递进挂钩是市场竞争的选择。经营业绩是个人收入的重要依据,同样,经营业绩也是升迁的重要依据。平台,是要靠自己的业绩搭的。没有政治素质、没有责任心、没有能力,是干不出业绩的。让业绩说话,用承揽、产值、利润、上交款等指标来说话。管什么样的项目,挣什么样薪酬,而不问出身、不问等级。

没有规模,就谈不上规模效益,更谈不上企业大发展。什么是上规模?主要有四个标志:一是企业承揽由100亿、200亿向300亿、400亿迈进,这叫经营上规模;二是年完成施工任务由100亿、150亿向200亿、300亿迈进,这是产值上规模;三是单个项目合同额由几亿、十几亿向几十亿迈进,这是项目管理上规模;四是工程公司生产经营由几亿、十几亿向几十亿迈进,这是三级单位上规模。历史是人民创造的,人民每天都在创造历史。

3. 没有成效就等于瞎子点灯

衡量标准要“七看”:一看效益。谁英雄、谁好汉,经济效益比比看,就是要看一个项目交多少,一个单位交多少,毛利率是多少。效益是面镜子,照亮项目的管理水平,照亮各级管理团队的能力,照亮我们抓机遇的能力。要规模,更要规模效益,增产不增收,等于白忙。毛利率要逐步加大,管理、经营、财务等期间费用支出要大力压减。二看名次。向先进看齐、向先进迈进。三看实惠。员工有没有得到实实在在的实惠,有没有兑现员工工资增长承诺,社会保险金有没有应缴尽缴,这是关系员工切身利益的发展指标。四看名气。企业的品牌、市场的信誉要不断累加,更高、更好、更响亮。五看人气。人心思动、人浮于事、人才流失,是很难发展的;凝心聚力、人才济济、人气高涨,这是旺相。六看装备。生产性固定资产是企业发展的优良资产,要有一定幅度的增长,提高装备率和机械化程度。七看能力。要具有安全质量的掌控能力、保证工期的突击能力、开源节流的创效能力、防微杜渐的控制能力。

4. 市场竞争要敢于亮剑

大志向才能成就大发展,思想保守、思路不清,不可能有大的发展。要敢于亮剑,要勇于同先进单位在市场与现场同台竞争,要拿出勇争先进的气魄,要拿出敢打必胜的决心,要拿出狭路相逢勇者胜的气概,要用新思维谋划大思路,要用大思路促成大手笔。过日子是柴、米、油、盐、酱、醋、茶,施工企业就是揽、管、算、收。要在揽、管、算、收上突破常规,变革管理思路,寻找新的管理方法。要抓大标、抓好标,抓到才是真功夫。

二、发展企业,要坚持“六原则”

(1)行稳致远。规模扩张,决不是“野蛮生长”。必须规范管理,有序受控,科学增

长;必须稳中求快,又好又快。稳、好是前提,发展是关键。

(2)效益优先。既要利润绝对值,又要看项目管理毛利率。全面深化责任成本管理,全面落实“三次经营”联合创效,提高整体创效能力和水平。

(3)现金为王。细化资金预算安排,高效配置财务资源,优化资产结构,控制实物资产增长过快,加大货币资金存量;防止债权债务双高,防止成本挂账上升;严格控制信贷,加大还贷力度;加大清欠清收,回笼资金;严格上交款责任。

(4)安全是“1”。安全是“1”,其他是“0”,有了“1”,“0”越多越大,没有“1”,一切都是零。坚持以人为本、安全第一,坚持预防为主、科技保“安”,严控安全风险,杜绝安全事故。

(5)质量为上。质量是企业的生命线,严格按设计施工,克服质量通病,防范质量风险,高标准打造精品,多创质量品牌,“不留遗憾、不当罪人、建不朽工程”。

(6)信誉为本。信誉是立企之本,把诚信准则贯穿于企业活动的每个环节,真诚待人,诚信履约,信守承诺,期到必成,兑现承诺。全力搞好信誉评价,并把积极履行社会责任作为诚信的升华和延伸,不断提升企业美誉度。

三、发展企业,必须着力抓好八项工作

1. 以精揽为原则,抢占更多市场份额

固守“一个原则”:精揽原则。要理性经营,有所为、有所不为,确保任务质量。要始终贯彻“三不揽”、“五慎揽”,严禁挂靠不动摇;没有专业、区域优势的项目,审慎选择;非常时期,要理性对待,不揽“胡子工程”、“钓鱼工程”、无资金来源工程、低单价工程,防止掉进地方政绩工程陷阱。

坚持“三个多揽”:一是多揽房建项目。保障性住房建设只有几年机会,稍纵即逝,要紧盯目标市场,全力承揽房建任务。二是多揽专业优势项目。以地铁、桥梁、水利水电等为重点,发挥比较优势,靠优势赢得机会,靠优势做大优势。三是多揽区域市场项目。深度开发区域市场,在优势区域内深耕细作,打阵地战,固守“根据地”“根据地,是丢不得的”。共产党依靠红色根据地打天下、夺政权,丢了根据地,就要长征,就要爬雪山、过草地,浴血湘江。不能开发一处、丢一处,到处开发,到处砸牌子。需要的是长期稳定的区域经营。不管铁路任务如何变换,革命根据地永不丢。

力求海外经营突破。“学会用筷子,还要学会用刀叉”。天上掉馅饼的事太少,掉下的是失去方向的飞镖。人无远虑,必有近忧。走向海外是大型建筑企业的必由之路。既要抢抓国内市场,也要开拓海外市场,审慎出击,借力发力,借船出海,规避风险。要熟悉、适应国际项目管理,锻造外经能力,培养外经人才,推进海外市场的开拓。

2. 以安全、质量为重点,干好在建项目

在建盘子巨大,压力空前,这是严峻的考验。要高度重视在建,全力以赴保生产,全力以赴管好干好,尤其是铁路项目及其他重难点项目,更不能有半点闪失,这直接