

2019 建筑业发展趋势与建筑企业转型升级路径展望

□梁 舰

我国经济已由高速增长转入高质量发展阶段,正处于转变发展方式、优化经济结构、转换增长动能的攻关期。2019年的经济总趋势是“稳中有变”。对于建筑业来说,其规模快速扩张带来的发展正在成为过去式,传统的建筑业面临着前所未有的机遇和挑战,对施工企业的转型升级也提出了新的要求。

建筑业发展趋势

建筑业已经进入到平稳发展期。2006年以来,建筑业总产值持续增长,2006年至2011年连续6年超过20%的高速增长后开始回落,2015年增速仅为2.3%,2016年建筑业总产值增速有所回升,增速达7.1%;2017年增速达10.5%,2018年全国建筑业总产值23.5万亿元,同比增长9.9%。

2017年2月,国务院印发《关于促进建筑业持续健康发展的意见》,是引领建筑业发展的纲领性文件。从中我们可以看到建筑业发展的趋势:

行业监管发展方向将从“重企业资质”向“以信用体系、工程担保为市场基础,强化个人执业资质管理”的方向转变,个人执业越来越受重视。

建设单位的首要责任和勘察、设计、施工单位的主体责任将被强化,对于企业来说,发生工程质量事故,企业将被停业整顿、降低资质等级、吊销资质证书,个人将被暂停执业、吊销资格证书,一定时间直至终身不得进入行业等处罚。

信用中国将逐步建立,做到信息数据、平台数据共享,针对市场主体建立黑名单制,依法依规全面公开企业和个人信用记录,实现信息共享。

资质资格、招标投标、工程建设项目行政审批制度、产业工人队伍等领域的改革,将为建筑企业营造高效、便捷、有序的营商环境。

管理标准落不了地,或者不能起到预期的规范管理行为的目标,无非是两个方面的原因:(1)标准本身的问题,编制的时候未考虑落地执行问题;(2)标准本身没有问题,但是由于管理惯性或重视、理解程度不够,标准被束之高阁。

如何避免管理标准无法落地呢?本文从三个方面进行总结分析:

第一,拉近“领导要求”“标准编制现场”与“管理现场”三者之间的距离。

(1)管理标准化工作不是“政绩工程”,更不是“面子工程”,而是基于企业的管理需求和业务发展的需要,发现这样的需求,需要在企业内部做广泛的调研。

(2)管理标准的编制不是“闭门造车”,不是总部几个人关起门编出来的,而需从不同的管理层级,从集团总部、子公司、分公司、项目部各个层级抽调相关条线有丰富经验的管理人员共同参与编制,而且各个层级抽调的人员,需要来自不同的子公司、分公司,在共同编制的过程中通过管理经验的交流和思想的碰撞,才能找到大家都能做到的“底线管理要求”。当然,这里所说的抽调人员,并不意味着一定要“脱产”,可根据企业的实际经营情况来确定方式。

(3)管理标准化工作不是企划部一个部门的事情,标准的编制要拉近与“管理现场”的距离,必须全员参与,每一个人都积极关注企业的管理标准化工作,在征求意见的时候积极参与并提出建议。标准编制人员要多听从一线的声音,以民主的方式,通过协调一致解决问题。在编制过程中,可以有大量的争执,但是一旦正式发布,就必须严格执行与考核。

第二,不能盲目追求大而全,而忽略企业的实际需求。企业是营利性组织,企业标准化也应当围绕这一基本点来开展各项工作,要求“务实”和“高效”。从这一点来说,也就能理解为什么很多企业标准化工作中,以产品标准为龙头的技术标准,往往走在管理标准和工作标准之前。

(1)对于管理标准来说,对于刚起步的新业务,既没有业务发展的经验,也没有积累经验丰富的专业人才的时候,建议不要着急编制管理标准,等业务相对成熟之后再行编制,一是编制起来会更顺利,二是也能推动业务人员和管理人员系统性思考和探索业务的进一步发展方向。

(2)在做管理标准化工作策划的时候,可以根据企业的战略规划对职能管理和各项业务管理进行全面策划,整个架构可以先行搭建起来,对于非成熟业务管理标准的编制,建议提前做好计划。

(3)对于管理标准化工作来说,企业的实际需求才是根本,要基于现实,与企业的管理水平相适应,适应企业的管理需要。忽略管理需求和企业的管理水平,去投入大量人力物力做管理标准,而最终的“成果”被束之高阁,容易让员工对管理标准化工作产生反感和逆反心理,反而让企业管理走向另一个极端。

需要说明的一点是,以上是从业务和企业实际需求和管理水平的角度来看问题。管理标准的制定需要做到“横向到边,纵向到底”,“横向到边”意味着管理标准要对企业的管理活动全覆盖,要做到不漏项;“纵向到底”意味着作为整个集团的管理标准,每项管理活动都要覆盖到企业的各个管理层级,从集团总部到二级单位、三级单位、项目部。

第三,虽然企业的管理制度已经很多,仍然需要管理标准化。对于大中型建筑施工企业,几乎都有大量的管理制度,是不是有了大量的管理制度就不再需要管理标准化了呢?当然不是。

(1)笔者在服务各家建筑施工企业的时候,能够看到这些企业都有大量的管理制度文件,千亿规模的企业动辄就是300、400项管理制度文件,百亿规模的企业也都有200、300项管理制度文件。但是经我们深入分析和梳理后发现:

几百项制度中,其实系统性仍然不足,仍然有一些管理事项没有得到规范;真正执行的制度并不多,还存在制度之间交叉、打架的情况;制度制定过程中缺乏广泛的沟通和讨论,导致适应性不足;制度缺乏流程、表单、模板的支持,导致操作性不强,操作层面管理活动差异大;制度都是零散地下发,以通知形式为主,宣贯不到位,管理调整后制度更新不及时。

因此,我们看到,只有结合企业管理制度的实际情况,才能对企业管理标准化的必要性做出判断。

(2)很多企业即使有大量的管理制度,但是缺乏对标准的管理,也就是管理制度的制度,导致企业制度朝令夕改、令出多门等现象。

(3)企业制度的多寡不能成为是否要推进管理标准化的判定标准,重视体系建设,充分梳理和评估企业现行的制度,在此基础上系统地构建企业管理标准化体系才是真正的管理提升之道。

除了以上三方面之外,要让企业的管理标准落地,还需要:有配套的综合管理评价体系,并且管理评价要基于管理标准的要求,能落地,考核尽量细化;

管理标准的编制要简洁,便于使用者理解,通常为为了使用者方便,会将管理标准分成企业管理标准、项目管理标准、岗位管理标准三个层次;

鼓励基层创新,管理要留有开口部分。

承接上级单位的管理要求,上级单位的管理要求要全部体现,至少要达到底线管理要求;

要体现多规合一,体现三标体系认证的要求(质量、安全、环境)、体现企业内控管理要求,体现全面风险管理要求,体现合规管理要求,体现全面预算管理的要求、(国企)体现党建管理的要求。(作者单位:上海攀成德企业管理顾问有限公司)

展、新模式,国禹集团不断创新经营战略,河南广程公司全面推行信息化建设,引入BIM技术;济宁瑞通公司采用全新的管理模式,这些都体现了企业家们的创新精神。另外,通过管理创新对现有管理体制和机制进行改造,采用更为高效、务实和创效的管理模型,对传统的工艺和流程进行优化,比如采用联合EPC模式、模块化设计、模块化预制和模块化安装等,都可以促进企业价值的提升和业务的转型。

2.从“建筑承包商”到“城市运营商”转型升级

城市运营商是将城市当作一项资产来经营并增值的企业,其本质是以市场化手段将城市综合资源进行优化配置和整合。城市运营商的价值链涉及城市开发的上、中、下游,业务范围涵盖城市投资建设的方方面面。在产业链构建方面,以需定建,聚焦主业,兼顾辅业,收缩战线,拉长产业链,构建生态圈。这与中建政研集团建设新型智库、成为行业领先的综合服务运营商,构建行业生态圈的“平台思维”有异曲同工之妙。

目前发展比较成熟的城市运营商主要有三种模式:城市配套服务、产城融合服务、新城建造服务。例如,华夏幸福与地方政府合作,建设产业园区和新城新区,为地方政府进行产业规划、招商引资,这种产业引入、全面建设新城的模式,在京津冀一体化战略之下,得到了迅猛的发展,成为城市运营商的一种代表模式。又如,中天城投在贵阳的未来方舟项目,包括酒店、风景区、公寓、写字楼、商业中心等,俨然是一个小城规模。在这个项目中,中天不仅仅提供城市配套,还一手打造了城市的基础设施。

一定时期内,施工业务始终是建筑企业的主要优势业务,是作为企业价值链延伸的载体,需要不断做强;而相关产业的投资对建筑企业来说是一个很好的契机,应该起到拉动下游运营业务的作用;规划、设计、咨询位于建筑产业链的前端,通过一体化解决方案的提供,对复杂性、综合性大型工程的设计,引领下游运营业务的发展。除在业务方面的布局外,资源能力方面的孵化也需同时进行。这需要建筑

企业做好提升资质水平、壮大资金实力、调整人才结构三项攻坚工作。

3.从“资产、资金驱动”向“管理、技术驱动”转型升级

规模、效益、质量、品牌、运营、服务,将成为建筑企业的核心竞争力。多元化、轻资产、高质量,将成为提高建筑企业盈利能力的重要途径。

轻资产,要抓住自己的建设核心业务,发挥优势,通过自身优秀的管理能力,运作社会资源达到“使用而不占有”的效果。轻资产更多地体现在项目管理、组织能力的运用,以管理型项目为方向,在保留核心专业能力的同时,调动更多的社会资源参与项目建设,合理优化使用资金,减少自身存货和应收账款。轻资产是一个发展目标,其核心就是要使企业从以重资产、重资金驱动转变为管理、技术、品牌驱动发展。

4.从“单打独斗”向“联合重组”转型升级

联合重组的路径有:单个企业自主实现重组;企业与企业之间横向联合重组;相同产业、不同企业之间产品链延伸的纵向联合重组;不同行业之间因为共同“因子”而实现的跨行业联合重组;企业与大专院校、科研单位实行的产学研联合;参与国有企业重组,参股甚至控股;做好进入垄断行业的准备,一旦政策准入,立即加入进去等。

同时,也应看到,成功实现联合重组是一件不容易的事情,关键是企业进行自主创新。只有在进行技术创新,有自身的核心技术,联合重组才有价值;只有进行体制创新,才能促进联合重组;只有进行文化创新,才能顺利融入,得到文化认同。

5.从“人治”向“法治”转型升级

目前的市场环境,市场风险总体可控,房价波动风险、金融风险、被并购风险、法律风险并存。建筑企业在合同、劳资纠纷等各方面法律风险也越来越大,各种法律问题接踵而至。在不断承接新的工程任务同时,建筑企业需要进一步加强法治建设,有效规避法律风险。

某建筑集团的法务部门除参加公司重要决策,提供法律咨询意见、规范公司

主 编:张玉明 责任编辑:袁孝铭
联系方式:021-63218135 邮 箱:shjgbjb@Vip.sina.com

“国资国企改革与混合所有制实施”实务手册全新出版

“2015年8月24日,中共中央、国务院印发《关于深化国有企业改革的指导意见》,对改革目标和原则、分类推进国企改革、发展混合所有制经济、完善国资监管体制等提出明确的意见,实质上拉开了国资国企改革的帷幕。三年来,国务院办公厅、多个部委先后印发《关于国有企业发展混合所有制经济的意见》等多个政策文件,为全国各地推进国企混改工作构建了基础性的政策框架。

国资国企改革是国家经济体制改革的核心理念之一,是未来五年全面深化改革的重点项目。十九大报告重申“发展混合所有制经济”;2018年12月19日至21日召开的中央经济工作会议确定,“要加快国资国企改革”“积极推进混合所有制改革”。可以说,作为全面深化改革的必选项,供给侧结构性改革的重要发力点,国资国企改革已经成为各级人民政府的工作重点,将会逐步向纵深推进。

中电瑞华咨询公司整合国内顶尖的专家、学者资源,深入研究国资国企改革的重大理论和实务问题以及典型案例,编写了这套政策依据权威可靠、成功案例丰富、专业性和操作性强的改革汇编资料,为准备实施改革的国有企业和国资监管机构领导提供高价值参考。

汇编资料主要内容为十二个部分:第

规章制度外,还负责协助法律顾问单位参与公司的各类诉讼、仲裁、行政复议和听证等活动。潜在的法律风险问题能被及早发现,成功规避了多次风险,涉及案件十余起,标的额近3000万元。

6.从“劳动力密集”向“建筑工业化”转型升级

目前,我国处于新旧动能转换期,人口红利正在逐渐消失,人力成本越来越高,建筑企业已经饱受人工费持续增长煎熬,人工费亏损成为行业盈利的最大制约。可以预测,在新生代农民工纷纷逃避建筑业、农民工老龄化的大背景下,建筑人工费上涨仍将继续。

建筑工业化既是施工企业被劳务公司倒逼的无奈选择,也是行业的大势所趋,是我国房屋建筑工程的发展方向。建筑工业化是对建筑生产方式的再组织,涉及设计、施工、构配件生产、部品生产等企业,而建筑工业化的第一步就是标准体系的设计,必须需要各方面企业的合作,有必要联合房地产权干企业、设计企业、施工企业、部品生产企业和大学、科研机构等组成产业联盟。

大型建筑企业具备规模优势、资金优势和人才优势,甚至有部分建筑企业拥有自己的设计院,具备建筑结构、构配件的标准设计、构配件工厂化生产的人力、物力和财力,可以形成以设计、生产、装配为一体的全产业链。小型建筑企业更大的可能性是集中现有的优势和资源,走专业化道路,为大中型建筑企业提供某一环节、某一设备的专门生产或销售。

7.从“粗放式管理”向“精细化管理”转型升级

精细化管理是一种理念、一种文化。所谓精细化管理,是项目实施过程中所贯穿的精细化管理手段和管理动作,其本质是利用详细策划和每天的标准化、流程化、细节化管理,对常规性施工管理实施在广度与深度上的拓展。

建筑企业可以通过精细化不断提升管理能力,从而获得市场竞争力与获利能力。信息化是企业实现精细化管理的一个重要途径,因为信息化可以为企业进行现代化管理提供一个良好的支撑平台。

国际上通过利用信息化技术实现成功转型的承包商也有很多,例如,韩国GS建设针对项目施工管理,通过建立TPMS综合管理系统来提升项目管理。使用该网络体系,项目经理部的每个管理者均按照该体系的相应制度进行管理,随时掌握并共享项目管理信息,如工程施工进度、质量、成本、设备材料供应等一系列信息,及时将相关信息上传,避免了不必要的窝工、误工,项目管理水平得到大大提升。

8.从“商人”到“企业家”转型升级

这个时代需要企业家精神,企业家精神包括工匠精神、企业家素质、冒险精神、创新精神、社会责任等诸多方面。

工匠精神。2017年的《政府工作报告》中提到:鼓励企业开展个性化定制、柔性化生产,培育精益求精的工匠精神。工匠精神是工匠对自己的产品精雕细琢、精益求精的精神理念,也包括杜绝浪费、节约

资源,创造极致产品、服务和价值的精神理念。日本人将独有的偏执和自律用到了工程管理中,形成了“三心文化”,即恐恒心、羞耻心和良心。工程没做好或者出了问题,就是他们的耻辱,这也诠释了工匠精神的含义。

冒险精神。一个企业经营管理者,要想获得成功,成为一名杰出的企业家,必须要有冒险精神。对一个企业和企业家来说,不敢冒险才是最大的风险。

企业家素质。在激烈的市场竞争中,企业的兴衰成败与企业家素质的高低有着极大的关系。从某种意义上说,企业之间的竞争实质上就是企业家素质之间的竞争。企业家的素质包括世界眼光、战略思维、儒商诚信、智商才智、尊重人才、竞合胸怀、文化自觉和自我修炼等。

9.从“贪多求全”到“差异化发展”转型升级

随着并购、重组,行业不断集中,建筑业市场将呈现多头发展的态势,龙头企业做优、做强、做大,大量专业企业做专、做精、做细、做实。鲲鹏建设集团董事长毛晨阳在第五届中国建筑业改革与发展高峰论坛中指出,中小施工企业要学会“做减法”:

走差异化、专业化的路线,不要老是抱着总承包资质不放。如果利用现有资源干一些专业化的事情,在某个领域里面就能成为翘首。鲲鹏建设集团现在的规模大约为100亿元-200亿元,这几年来放弃总承包业务,进军较窄的市场,成立公司做项目税务策划、发票策划、工业化现场装配等,效益明显。

总成本领先,品质功能相同时总成本更低。鲲鹏建设集团这两年从技术、管理和商务三方面入手,探索新的发展路径,只为使项目的成本降下来,把企业的总成本降下来。

专一化,聚焦缝隙市场。鲲鹏建设集团缩短产业链,从总承包华丽转身为专业服务商,从事工业化装配业务专业承包、工业化深化设计、BIM应用咨询、盾构专业劳务承包、劳务咨询服务业务。他们舍弃几十个资质,仅保留两个资质,在窄域化发展的同时,从某种程度上把市场拓宽。

结 语

供给侧结构性改革正在加速推进,建筑业转型升级的产业路径已经十分清晰。要深刻理解这轮改革的题中之义,就要以壮士断腕、刮骨疗伤的勇气和决心,敢于担当、直面尖锐问题,革除影响前进过程中的深层次结构性矛盾。继续笑傲市场的必然是那些积极适应新常态、努力迈向中高端、实现产业链价值、具有一定核心竞争力的企业;而被淘汰的必然是那些不适应新常态变化,依然处于低端、低层次竞争的企业。让我们因势而动、顺势而为,和过去一切不适应企业发展的传统及模式辨别,借助这轮改革升级的强劲东风,按照经济新常态下新的发展逻辑实现新的跨越发展!

(作者系中建政研集团董事长、《建筑法》修订课题组成员。)

管理标准为什么无法落地?

□蔡 敏

筑集采供应链金融的核心作用,是推动核心企业的数字化资产与金融机构的结构化资金间的有效对接。实践表明,一些带有行业特色的瓶颈制约了供应链金融业务的扩张步伐。

瓶颈一:管户权限制。银行等金融机构为核心企业授信的过程中,管户权通常归属核心企业注册地的分支行,如南通三建供应链金融的授信落地行在南通地区,除少数无地区限制的银行外,大多数非南



供应链战略系列报道(十)

□须 峰

通地区的银行无法突破管户权限制为南通三建直接授信。

瓶颈二:融资成本高。对用户而言,在流动资金紧张的情况下,使用供应链金融主要为满足刚性融资需求,尽管融资成本并不构成首要考量因素,但在基准利率上大幅上浮甚至翻倍的融资成本,让用户感受到较大财务压力,进而制约了供应链金融业务的发展速度。

如何有效克服上述瓶颈,是供应链金融实现良性、稳健、更快发展的必由之路。为此,我们提出以下应对措施。

一、从供应商端切入,摆脱管户权桎梏。在现有合作基础上,通过引入银行认可的保险公司、担保公司,变三方合作(银行、筑集采、核心企业)为四方合作(银行、筑集采、核心企业、保险公司/担保公司),由担保公司先行对核心企业注册地之外的供应商开展准入审核,形成白名单,据此为核心企业核定供应链金融担保额度,供应商所在地的银行在核定额度内发挥资金供给作用,“一头在内”,有效绕开管户权限制。

担保公司的介入,在资金方与核心企业间建了一道防火墙,银行只负责在核准经营地区内提供资金,在担保核定额度内为供应商批量放款,有效解决管户权、异地授信、联合授信等问题。

为切实提升各区域市场供应链金融业务的服务水平,可进一步复制、推广该模式。以区域市场为导向,稳步构建地区性金融机构满足本地化融资需求的供应链金融业务格局,有利于解决供应商异地开户、贴现等操作层面的痛点,更利于形成区域性金融资源满足区域性融资需求的良性局面。

二、从授信主体切入,攻克融资成本高难题。银行等金融机构在开展供应链金融业务过程中,之所以收取风险溢价,表层原因为银行开展风险控制的主观要求,深层因素是银行在授信主体、监管模式上受制于传统思维。

授信主体上,由于供应链金融重点解决广大中小微供应商融资难、融资贵的问题,把中小微供应商作为授信主体,依据其偿债、抗风险能力而制定的风险评估价格必然高企。实践证明,当前主流供应链金融模式主要依托核心企业在金融机构的良好评级、在产业链上的优势地位。换言之,核心企业是供应链金融的授信主体,核心企业的偿债、抗风险能力理应是左右其风险资产价格的主要因素。

监管模式上,银行等金融机构在为中小微供应商开展供应链融资的过程中,往

资源,创造极致产品、服务和价值的精神理念。日本人将独有的偏执和自律用到了工程管理中,形成了“三心文化”,即恐恒心、羞耻心和良心。工程没做好或者出了问题,就是他们的耻辱,这也诠释了工匠精神的含义。

冒险精神。一个企业经营管理者,要想获得成功,成为一名杰出的企业家,必须要有冒险精神。对一个企业和企业家来说,不敢冒险才是最大的风险。

企业家素质。在激烈的市场竞争中,企业的兴衰成败与企业家素质的高低有着极大的关系。从某种意义上说,企业之间的竞争实质上就是企业家素质之间的竞争。企业家的素质包括世界眼光、战略思维、儒商诚信、智商才智、尊重人才、竞合胸怀、文化自觉和自我修炼等。

9.从“贪多求全”到“差异化发展”转型升级

随着并购、重组,行业不断集中,建筑业市场将呈现多头发展的态势,龙头企业做优、做强、做大,大量专业企业做专、做精、做细、做实。鲲鹏建设集团董事长毛晨阳在第五届中国建筑业改革与发展高峰论坛中指出,中小施工企业要学会“做减法”:

走差异化、专业化的路线,不要老是抱着总承包资质不放。如果利用现有资源干一些专业化的事情,在某个领域里面就能成为翘首。鲲鹏建设集团现在的规模大约为100亿元-200亿元,这几年来放弃总承包业务,进军较窄的市场,成立公司做项目税务策划、发票策划、工业化现场装配等,效益明显。

总成本领先,品质功能相同时总成本更低。鲲鹏建设集团这两年从技术、管理和商务三方面入手,探索新的发展路径,只为使项目的成本降下来,把企业的总成本降下来。

专一化,聚焦缝隙市场。鲲鹏建设集团缩短产业链,从总承包华丽转身为专业服务商,从事工业化装配业务专业承包、工业化深化设计、BIM应用咨询、盾构专业劳务承包、劳务咨询服务业务。他们舍弃几十个资质,仅保留两个资质,在窄域化发展的同时,从某种程度上把市场拓宽。

结 语

供给侧结构性改革正在加速推进,建筑业转型升级的产业路径已经十分清晰。要深刻理解这轮改革的题中之义,就要以壮士断腕、刮骨疗伤的勇气和决心,敢于担当、直面尖锐问题,革除影响前进过程中的深层次结构性矛盾。继续笑傲市场的必然是那些积极适应新常态、努力迈向中高端、实现产业链价值、具有一定核心竞争力的企业;而被淘汰的必然是那些不适应新常态变化,依然处于低端、低层次竞争的企业。让我们因势而动、顺势而为,和过去一切不适应企业发展的传统及模式辨别,借助这轮改革升级的强劲东风,按照经济新常态下新的发展逻辑实现新的跨越发展!

(作者系中建政研集团董事长、《建筑法》修订课题组成员。)