

以“军改”思路与决心推进建筑企业组织转型

□胡建

一、建筑企业为什么要组织转型？

美国管理学家钱德勒在其1962年出版的《战略与结构：美国工商企业成长的若干篇章》中提出了“战略决定组织”理论，也就是企业的组织设计要与其战略相匹配。我们再深究一下，什么决定战略？环境决定战略。市场环境决定了企业的战略选择。建筑企业为什么要组织转型？主要是环境发生了变化。那么建筑企业发生了哪些变化导致建筑企业要跟着改变呢？我们认为主要有以下五个方面的变化。

变化一：建筑业总体见顶。“十三五”的建筑业跟“十一五”、“十二五”的建筑业是不一样的。2020年我国建筑业总产值26.4万亿，“十三五”期间建筑业的复合增长率为8.1%，从数据上看，好像建筑业在增长，但是要是把时间线再往前延伸一下，我们可以看到建筑业“十二五”的复合增长率为11.6%，“十一五”的复合增长率为23.3%，建筑业总产值的增速在显著放缓。另外一方面，从建筑业总产值的构成来看，“十三五”期间的8.1%的增速是货币意义上的增长，在这个数据背后是原材料、人工成本的增加。

变化二：细分领域分化加剧。建筑业按照大类可以分为房建类、土木类、建安类、装饰类，分别在建筑业总产值的比重为63.8%、27.4%、5.4%和3.4%。从大类上来看，房建总体体量最大，但其中住宅类项目受制于当前“房住不炒”的大背景影响，前景不容乐观；而其公建类项目受制于“楼堂馆所”的控制，同样未来前景也有限。土木类排第二，但总体可以分为两个梯队，第一梯队为装备类，包括水利、节能环保等领域；第二梯队为传统工业领域，如火电、冶金等属于资源型行业，前景黯淡；建安类排第三，与房建、土木关联度较高；装饰类由于有周期性的特点，长期看好。

变化三：业务结构加快调整。随着国务院办公厅2017年印发《关于促进建筑业持续健康发展的意见》（以下简称“19号文”）以及住建部、发改委联合印发的《房屋建筑和市政基础设施项目工程总承包管理办法》出台后，以工程总承包为代表的新业务类型对建筑业带来很大的冲击。对比发达国家建筑市场构成，工程总承包业务未来将占据较大份额，甚至是50%左右的市场份额。业务结构的调整对建筑企业的冲击是巨大的，它要求企业从原来专注于一个环节的能力建设向全过程、全功能、全产业链综合能力转型。

变化四：市场竞争更加白热化。从政策导向来看，十八届三中全会通过《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》明确提出“加快完善现代市场体系”，从近几年推出的相关政策来看，无论是体制改革相关举措以及资质改革的动向来看，都是在朝着这个方向努力。从企业生存需求来看，在前面三个变化之下，建筑业从业者都会面临着“囚徒困境”——蛋糕就这么大的情况下，我多吃一块别人就少吃一块——大浪淘沙下，比拼的就是谁活得久一点，这也是竞争会更加激烈的内在原因之一。

变化五：市场集中度进一步提升，兼并重组加剧。按照“规模经济”理论，成熟行业的标志是行业的供给能力

过剩，产品的利润率呈下降趋势，行业内竞争激烈，只有那些具备规模经济效益的企业能够生存。建筑业就是一个古老而成熟的行业，从我国的情况来看，近三年八大央企新签订单占有率分别为29.2%（2018年）、32.5%（2019年）、34.5%（2020年），市场占有率在不断提升。伴随着市场集中度的提升，行业内也存在着“马太效应”，大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼的现象也愈发普遍，各大企业也在加快进行兼并重组的步伐。

环境变了，导致各大企业在“十四五”期间的竞争策略也进行了相应的调整，总体来看多元化、一体化、全国化是趋势。这“三化”也是建筑企业组织转型的源动力。

二、建筑企业组织现状与难点

在建筑企业组织方式方面，从理论上讲，主要有三种类型：职能型、矩阵型和项目型。

建筑企业典型的组织方式是以职能型为主混合型二级或三级模式（大型企业往往采用三级模式，中小企业往往采用中间层级采用两级模式），多数企业采用的是职能型组织，部分工业类企业采用的是矩阵型组织，极个别企业采用的是项目型组织（主要还是初创型企业）。建筑企业通过几十年的发展，大家都不约而同地采用了职能型组织方式，这其中的逻辑是什么呢？采用职能型组织最典型的是“军改”前的军队，它强调的是垂直条线的执行效率。而我国建筑业总体的组织方式是延续苏联模式，采用DBB（Design-Bid-Build）模式，这种模式下，建筑企业只是产业链中的一个环节，而且是利润率最低的那个环节，所以企业就专注于施工环节的能力提升，并且这种能力可以大规模地简单复制。同时由于利润率太薄，导致企业更加关注执行效率。这个就跟制造业一样，不能有太多的无谓干扰，做好流水线上的每一颗螺丝钉，效率就是最高的。

职能型组织模式下的难点与痛点是什么？由于各职能条线自成一体，天然会存在“部门墙”效应，“凿墙式沟通、抛砖式协调”现象比比皆是，横向的沟通成本太高、效率太低。不改不行？显然不行。前面谈到了行业发展趋势是“三化”，其中一体化强调的是横向协调能力、资源协同能力、前端策划能力、立体管理能力，仅仅只有施工环节的能力是打不赢这场战争的。

三、建筑企业如何进行组织转型

组织调整难不难？难。组织调整会涉及到企业的管理惯性的问题、人员调整的问题、固有流程的问题，甚至是某些小圈子、小团体的利益问题，林林总总，不一而足。组织调整基本上是现有利益的再分配，牵一发而动全身。

但是，再难也难不过军改。本轮“军改”从2015年开始，“军改”前实行中央军委领导下按军种进行建设与指挥，按军种进行指挥主要存在两个方面的问题，纵向方面，指挥体系过长，不能实现“听得见炮声的人来决策”，容易导致贻误战机。纵向来看，军种与军种之间的横向协调由于军种之间的壁垒，效率提升很困难。

本轮“军改”改了什么？各军兵种改革，先后新建了三大军事领导机

构：火箭军领导机构、陆军领导机构和战略支援部队领导机构；同时，撤原原七大军区合为东部、西部、南部、北部和中部五大战区；在军委总部机关的改革中，解放军撤销原四总部组建了全新的15个职能部门，具体细分为7个部（厅）、3个委员会、5个直属机构，使职能划分更加明晰。总之，改革后形成了“军委管总、军种主建、战区主战”的全新军事格局。

与“军改”同步开展的是武装警察部队的调整以及裁军30万。所以本轮军改的广度、深度、力度与难度是前所未有的。

“军改”对建筑企业组织转型有何启示？

首先是技术层面，军改思路的实质就是从职能型组织向矩阵型组织转变，矩阵型组织在工程行业并不鲜见，国际工程公司基本都是矩阵式组织，实行的是按行业划分的事业部制模式，矩阵式管理以项目为核心、专业部室为基础、实行项目经理负责制。项目部是临时性组织，在专业方面接受专业部室的指导，在项目期间接受项目经理团队的统一管理。

对照“军改”核心思路以及国际工程公司的组织架构，结合多元化、一体化、全国化的发展趋势，我们认为建筑企业组织优化的方向应该是矩阵式，因为这种模式兼顾专业能力建设与项目的自主决策。当然，要做好向矩阵式组织转型应该要明确以下四个要点：

要点一、专业专。什么是专业？投资、融资、策划、设计、商务、法务、采购、经营等与项目关联度较高的部门这些都是“专业”，专业部门要狠抓一个“专”字，专业部门的定位就是两个方面：专业人才的培养、专业能力的支撑，也就是一方面提供适合项目需要的专业人才，一方面在项目部碰到专业问题的时候予以支持。

要点二、项目强。项目部一定要能扛得住，能在预定的成本、进度下按照标准提供合格的“产品”。什么是“强”？并不一定所有的项目都要配置最好的人员，根据项目实际配置“合适”的人更重要。毕竟，后台也会提供强大的专业支撑。

要点三、区域硬。区域公司就相当于人的脊柱，一头连接总部、一头连着项目部，区域公司需要在区域深耕的基础上实现属地化运作。当然，区域公司

的配置也不需要像公司总部一样，可以根据公司总部的能力覆盖情况进行针对性的布局，距离公司总部近的区域，部分职能如设计、投资等就不一定要配置，离得越远配置越全。

要点四、职能精。职能部门设置一定要精干高效。职能部门一方面与项目一线相对较近，不产生实际利润，最多只能节省成本；另外一方面，多设一个部门，就多一堵“部门墙”。所以大部制应该是职能部门的发展方向。

与此同时，在公司总部定位方面，也要做调整。传统建筑企业总部的定位一般强调的是“管控”，其主要原因是行业利润率太薄了，一个管控不到位就会赔钱。未来建筑企业总部的定位在“管控”的基础上更应该强调“赋能”，公司总部要强化横向协调能力、资源协同能力、前端策划能力、立体管理能力建设，这些能力建设好了，项目部自然也就强了。

“军改”对建筑企业组织转型启示的第二个层面是决心层面。大量的建筑企业在多年的发展过程中取得了优良的业绩，在这样的背景下，革别人的命容易、革自己的命不容易，建筑企业对自己进行微调容易，进行革命性的自我否定不容易。但是不改不行？前面论述了，不改不行。我们没有犹犹豫豫的时间，市场瞬息万变，你不调整，别人在调整，一步慢步步慢。所以组织优化的方向一定要认识到位，组织优化的决心一定要贯彻到位。

“军改”对建筑企业组织转型启示的第三个层面是操作层面。“军改”涉及到200多万军人的大调整，其难度可想而知，所以“军改”也不是一蹴而就的，需要恰当的方式方法。建筑企业的组织转型也一样，也不可能一步到位，可以分步实施，先解决短期问题，比如设计能力如何强化、策划能力怎么构建等等；再解决区域公司的能力建设；最后逐步过渡到矩阵式体系上来。

以上是我们对建筑企业组织优化的一些浅显的看法，也对建筑企业组织演变目标进行了大胆的设想。组织优化是一个长期工程，是一个极其有难度的事情，其间的困难、阻力以及不可预见的障碍肯定会冒出来，但惟其艰难，才更显勇毅；惟其笃行，才弥足珍贵。

（作者：科思顿企业管理咨询（上海）有限公司）



主编：张玉明 责任编辑：孟竹
联系方式：021-63218135 邮箱：shjgjb@vip.sina.com

中国五冶“党建+”工作模式激活高质量发展新动能

近年来，中国五冶集团工程总承包公司（以下简称“工程总承包公司”）两级党组织坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，围绕打造冶金建设国家队及主责主业，将党建工作融入生产经营中心工作，大力推行“党建+”工作模式，以项目建设为抓手，抓基层、选干部、聚英才，充分发挥党的政治优势、组织优势和群众优势，让基层党建活起来、实起来、强起来，为中国五冶集团打造冶金精品、树立企业党建品牌强“根”固“魂”。

一、“党建+工程履约”，打造“五冶行业一流”品牌形象。

工程总承包公司积极开展“党旗飘扬、党徽闪光”及党内主题实践活动，将“智慧党建”融入增强核心竞争力、提高经营效益中，成为推动公司发展的强大“引擎”。各项目部作为公司生产经营的最前线，以“保安全、保质量、保履约”为抓手，积极探索“党建+”立体服务新模式，在特斯拉超级工厂、宝钢一二烧结、宝钢德盛钢铁、太钢硅钢、河北邯钢等一线项目现场成立党员突击队，设立党员责任区、党员先锋岗和示范党员先锋项目，让党员身份亮出来，把责任担当起来，充分发挥攻坚克难排头兵的作用，项目党支部的领导力、凝聚力、感召力和影响力得到大幅提升。2019年以来，宝钢一二烧结、宝钢德盛烧结、湖北新冶钢、周口炼钢以及特斯拉超级工厂项目相继创出冶金同类项目最

优工期，打出了冶金建设国家队的良好品牌形象。

宝钢一二烧结项目在邻近投产的关键时刻，该项目党支部开展“大战100天劳动竞赛活动”，带领各分包队伍全员参与，打响了全面保投产攻坚战。党支部书记在接近10月30日投产前夕的项目联动试车阶段，连续4天5夜不合眼，即在临近投产前一天高烧至41度体温温进了病房，但他的心从未离开过工地，在病房里一边打着点滴一边还要打电话沟通解决现场施工的棘手问题。在最后联试阶段，项目施工经理、副总等党员班子三天三夜未离岗，用实际行动诠释着共产党员的初心和使命，激励着广大职工全力奋战，最终提前69天建成了我国规模最大、工期最短、设备最先进、绿色环保的烧结机组，工期创出了16个月建成国内同类项目最新纪录，展现了五冶项目团队高质量履约的契约精神，赢得了宝钢业主的认可，也为后续中标宝钢德盛烧结、武钢有限二二烧结奠定了坚实的基础。

二、“党建+技术创新”，提升“产业集群主阵地”硬实力。

从技术成果转换成项目产品是一个不断摸索的过程，该公司两级党组织紧盯冶金主业发展，引导党员干部开展实践创新、目标管理等主题活动；围绕烧结、球团、焦化、冷轧、筒仓、干熄焦、原料场、棒线材、钢管等产品专业展开攻关，在技术

一线成立党员冶金核心技术攻关小组，通过开展“劳动竞赛”“技术能手竞赛”“青年岗位能手”等主题活动，选树优秀党员发挥示范引领作用，带动广大工程技术人员开发新技术、新工艺，全力攻克大型烧结机安装、大跨度网架施工、混凝土筒仓仓顶贝雷架吊模施工等关键技术，推动中国五冶冶金建设国家队的技术始终处在行业领先水平。

宝钢二二期600平方米烧结大改造项目是国内规模最大、工期最先进的烧结机组，18个月的合同工期已是当时同类项目最先进工期，但宝钢业主为尽快产生效益（提前一天投产可创造400多万元的效益），要求五冶提前2个月建成投产。面对16个月完成一座600平方米烧结机安装的新课题，宝钢烧结项目党支部组建了以项目副总、五冶烧结高级专家王吉勤为组长、项目施工经理及各专业经理参与的课题研究小组，在项目开工两个月时间里研发出了大型烧结机快速安装技术，解决了原来需要22个月才能完成安装问题，其课题：《大型烧结机快速安装技术与应用》荣获2019年度上海市安装行业科技创新一等奖，也确保了五冶烧结产品在国内外处于领先水平。

“世上无难事，只要肯攀登”。近年来，该公司冶金项目党支部牵头组织专业技术力量，开发了《冷轧超高强钢生产线设备基础施工技术研究》《立式退火炉机械设备安装技术研究与应》《大跨度网壳

式结构关键技术研究与应用》等技术成果7项，国家标准1项、企业标准6项，专利56项，省部级工法11项，企业专业技术11项，科技创新奖近20项，进一步提升了中国五冶冶金建设国家队的技术实力。该党支部作为攻坚克难的中流砥柱，广大党员在急难险重任务中冲锋在前，拼出了“五冶速度”，打响了企业的品牌，体现了有五冶建设者的地方，就有“雷厉风行、使命必达”的企业作风。

三、“党建+人才培养”，打造“冶金建设国家队”主力军。

一流人才是一流企业的重要保障，针对在建项目多、涉及专业多的现状，该公司党委坚持以加强领军人才、骨干人才、专业人才培养为重点，将管理带教、导师制培养纳入基层党支部工作内容，在公司重点冶金项目建设中开展多层次、多渠道、多方式的各类培训，突出综合素质培训内容的广泛性、专业素质培训的常规性，组织好培养及培训工作的实施、协调和跟踪，不断提高各专业人才的知识水平和创新能力，培育了一批“高精专”人才队伍。为持续打造“冶金建设国家队”提供了人才支撑。近年来，该公司相继涌现出了烧结球团专业领域高级专家王吉勤；轧钢钢管专业领域高级专家代智群、宋志荣、专家周继军；干熄焦专业领域专家冉隆、管工首席技师李文标等一批大站在专业领域前沿、能够把握专业领域发展趋

最近大家都非常关注恒大事件，我发现一个现象：这次跟恒大合作比较多，拿到商票比较多，叫苦声音比较大的是我朋友圈里的人，他们所在的企业在行业里都是非常好的企业。这两个月我一直在思考这个问题，也跟很多人探讨，为什么这些优秀的企业中枪？为什么这么多优秀的企业中枪？我从一个旁观者、思考者的角度，和大家探讨一下为什么会发生这样的现象？我们将来要注意什么？

一、优秀企业中枪的原因到底是什么？

1. 有钱

优秀的企业本身有钱，现金流充裕；即使现金流有一点问题，也能以比较低的利率贷到钱。这一次中枪的江苏、山东的企业很多，大家从金螳螂的公告中可以看到，他们在恒大事件中中枪了，而且还受伤不轻，毫无疑问，金螳螂是优秀的装饰企业。优秀企业除了现金流好，还能以比较低的利率贷到钱。恰恰在这个时候，出现了一个传奇的企业——恒大，建筑行业从业者都知道，通常做恒大项目的利润率比万科、和记黄埔的项目都要高，但现金流不行，显然恒大愿意为现金流让利。这就相当于一个人瞌睡了，正巧碰上一个枕头，一撞即合。

2. 管理好

优秀的企业管理水平高，绩效管理到位。无论哪家施工企业，项目赚钱是考核的重点，好的企业无论是项目部还是分公司的考核，都非常到位，而且考核后真兑现。正因为这些优秀企业管理水平高，对员工也很守诚信，恒大项目又有比较高的毛利率，做恒大项目的分公司、项目部利润多，这些分公司、项目部从经理到员工收入自然高，在公司内部形成了比较效应，资源不断地向恒大项目倾斜，恒大的活也越来越多。当然我们也知道，公司考核算出来的奖金，如果工程款没到账，拿不到，但至少算出来的数字还是很高的。他们相信恒大的钱总会收到，自己公司也不会糊涂。

为什么他们会相信恒大的钱都拿得到呢？施工企业的分公司和项目部对商票这种新的金融产品还不太熟悉，而且过去商票违约的事情在中国还真不太多。所以这次恒大事件出来以后，我觉得整个中国社会对商票这种金融产品应该会有新的认识。前几年，攀成德也收到过商票，都兑现了，不仅没有违约还给你点点利息，何乐而不为呢？

3. 有全局思维

优秀企业有一定的全局性思维，见识也比较广。虽然大家认为房地产行业到了白银时代，但也是很不错的，中国有很多行业还不如房地产行业呢。而且从房地产销售的统计数据来看，几大房企近几年的销售收入还是在增长的，即使是最后一个铜板，也还是值钱的，毕竟铜板不是铁板。这些优秀的企业认为，与恒大这样的大企业合作，风险还是可控的。其实前几年在行业里认为恒大不会倒的探讨很多，我所认识的绝大多数人都认为恒大不会倒。前有海航，虽然我们不知道海航处置的真实进程和结果是什么，至少也还没有倒。优秀的企业，对商票和商票的风险是有理解的，但客观的说是一知半解，对手上那么多商票的风险预判还是不足的。

正是这三个原因，导致这些优秀企业跟恒大的合作，并且加速了它们与恒大合作的深度，有的企业甚至营业收入中的四分之一来自于恒大的项目。

二、优秀企业中枪，给我们什么思考？

恒大事件对中国工程行业来讲是一个非常大的事情，各级政府、央行都发表了看法，很多地方政府都在参与这个事情的处理。从优秀施工企业的角度，我们应该怎么来思考和总结呢？当然事情还没有结束，还没有到总结和深度思考的时候，我姑妄说之，供大家参考。

1. 不用过分自责，要客观去认识这个事情

我认为恒大事件不仅仅是许董事长一个人的悲剧，是我们这个时代的悲剧，是我们大家的悲剧，我们每个人可能都是这个悲剧中间的元素之一。比如我们的购房者，即使将来拿到房，可能拿房的时间会延长，质量能不能保证，将来的物业服务能不能达到理想的程度，你可能心里会敲鼓，可能也有几个晚上睡不着觉，烦恼肯定是有。如果你买万科的房子，可能这种烦恼就没有了，当然我不是为万科做广告。除了这些购房者以外，我们的供应商，比如施工企业、材料供应商、电梯供应商等，都收了很多商票，商票将来能不能兑现是一个问题；银行给恒大贷了很多款；政府也背负很多社会责任。中枪的施工企业只是其中的元素之一，我们需要自责，但是我认为不用过分自责。这说明我们的管理者、经营者对时代的认知，对房地产行业的认知，对恒大这类大客户的认知，也没有跨越时代，我们都是凡夫俗子。

2. 从这个事件中要提高我们的认知水平

我要去反思为什么掉坑里面了，而且掉到这么大的一个坑里面，这不是一天两天形成的，是长时间的惯性思维形成的。如果再重来一次，我们还会错吗？下一步如何避免这类故事重现？我个人认为这些优秀的施工企业在未来的经营过程中，类似的事情其实是很难避免的，但是减少类似事情发生的频率和比例还是可能的。

我们在服务施工企业的时候，都谈到战略客户、大客户。我也认为企业应该选择战略性客户，但是在选择战略性客户的时候，我们对风险的认识，对战略性客户的研究应该进一步加深。前步步高的大股东平讲过一个故事，他比较喜欢围棋，算是业余棋手，有一次跟中国围棋协会主席华以刚让子下棋（华以刚让子），完后他跟他华以刚复盘，说有一两步棋怎么下都觉得不舒服，就问华以刚这步棋应该怎么下，华以刚说你前面下错了，后面怎么下都一样。所以像恒大这样的企业，如果你选择他作为战略合作伙伴，后面的结果是自然而然的，因为前面就错了，所以对战略性客户的战略研究非常重要。

3. 企业要警惕牛人崇拜

下面这段话不是我说的，是我跟行业里面一个老朋友探讨这个问题的时候，他发给我的，我觉得非常好，就借用在这里：“类似于像许董事长这样的牛人，他们的成功源于时运，可是周围许多人更愿意将它归功于其个人的能耐、本事，习惯于高估其个人的力量，而忽视趋势、忽视大势和外部形势的作用”。我很认可他的这个观点，也经常跟同事讲，像我这个年龄段的人，实际上都是幸运的，沾了时代的光。在这个幸运的时代里，经济领域的这些风云人物他们的确比一般人要强，但是更重要的是这个时代给了他们机会。这位老朋友还意味深长地说：“某些牛人本质上就是赌徒，与赌徒合作，共事始终要警惕小心！”

（编者按：本文为上海攀成德企业管理顾问有限公司李福和先生“恒大事件中，为什么优秀的企业中枪”视频课程的速记稿，文字略有删节，经本人确认。）