

棋到中盘——谈工程企业“十四五”战略中期评估与修编

□张春雨

跨过2022年，企业逐步进入“十四五”战略周期的下半场。工程行业的寒冬似乎陡然而至，南通建筑业的快速衰落、工程企业的降薪裁员和土木工程高考分数线滑坡同时冲击了行业的现在和未来，市场中的悲观情绪几乎到了顶点。但随着2022年底党的二十大大胜利召开和疫情防控政策的调整，工程行业也有望迎来一个V型反转的下半场。考虑到上下半场可能存在的巨大变化，每个企业都需要高度重视“十四五”战略的中期评估与修编，重新思考“十四五”乃至未来长期生存发展的方向与目标。

一、从调目标到转思路——战略中期评估与修编的新要求

战略中期评估与修编是企业战略管理体系的重要环节，是企业缩短战略实施周期、加强战略执行力和敏捷性的重要手段。

以五年战略规划为例，狭义的战略中期评估与修编是对前2~3年的战略规划落实情况与战略目标的实现情况进行评估，识别与战略要求的差距，制定目标调整建议或战略纠偏措施，促进战略规划落实的过程。广义的战略中期评估与修编是对企业战略规划与战略生存能力的再评估，是根据外部环境变化和企业的战略方向进行战略的审视和修订，目的是确定下半周期的发展方向和策略，确定新的战略思路。一般来说，以调目标为主的狭义的战略中期评估与修编适用于行业平稳发展期，而以转思路为主的广义的战略中期评估与修编一般适用于行业发生较大变化的转折期。

从“十三五”到“十四五”中期，虽然行业整体规模仍在增长，但行业发展趋势和竞争环境已经发生巨变。《国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见》（国办发〔2017〕19号）指出建筑业仍然大而不强，行业存在“监管体制机制不健全、工程建设组织方式落后、建筑设计水平有待提高、质量安全事故时有发生、市场违法违规较为多、企业核心竞争力不强、工人技能素质偏低”等突出问题。从企业端来看，存在着头部企业的市场集中度逐步提升、不规范的低价竞争、工程总承包能力不足、产业工人的结构性短缺以及双碳和数字化的新要求等发展的挑战。总体来看，建筑业和工程企业面临的战略需求是如何提升发展质量，在行业平稳发展的大格局下做大规模、提升盈利能力。但2022年，在后城镇化时代、宏观经济下行、疫情防控等多重因素叠加影响下，工程企业发展面临市场项目、在建项目回款等史无前例的困境，大量企业的战略需求转向企业的生存问题，即

如何在市场下行和行业巨头集中度大幅提升的夹击下活下来。

虽然在“十二五”“十三五”阶段工程企业也会组织战略的评估与修编工作，但往往是基于原有战略方向调整发展目标，无非是增速和规模的调整。从目前的环境来看，工程企业需要以转变发展思路为目标，对战略环境和发展情况进行系统性评估，全面修编战略规划。因此，本轮战略中期评估与战略修编工作，工程企业需要重点关注三方面。

一是加强对外部环境的研判。虽然工程企业在制定战略的过程中一般都对外部环境进行分析，但在依靠惯性增长的总体思路下，企业更多还是从自身出发，采取以我为主的原则确定发展目标和发展思路，外部环境分析是主要作为调整指标的参考。而在当前的市场环境，工程企业需要改变固有思路，从以我为主转向以市场需求为主，高度关注市场环境变化，并以外部环境需求指导业务发展。因此，战略发展环境研判的重要性更为突出。

二是提高战略的迭代频率和灵活性。随着俄乌战争、疫情防控等重大事件频发，工程行业已经进入了高度不确定性的发展阶段，各细分业务领域的市场趋势瞬息万变，这也要求企业战略的灵活性要加强、迭代要加速，通过快速迭代紧跟市场变化，才能保证企业在市场中的竞争力。

三是细化行动措施的颗粒度。进入战略中期后，修编后战略的实施周期已经缩短到了2~3年，实际上已经进入到滚动规划的范畴，企业的战略目标更务实、战略举措也更具体，需要在战略修编的过程中将战略行动举措更细化、实施时间计划更细分，提高后半程战略实施的精准度，力争以高效执行力实现后半程目标。

二、内外兼顾的系统分析——战略中期评估的核心

在战略中期评估中，工程企业需要同时关注外部环境变化、业务发展表现以及战略举措执行情况三方面。

一是评估战略中期的外部环境变化。外部环境分析主要包括政策、社会和技术方面的趋势变化，从目前国内的市场变化经验来看，政策环境变化对3~5年内的近中期市场影响较大，技术发展趋势影响工程企业未来10~15年的市场竞争力和生产效率，社会需求变化趋势将决定工程企业15年以上的市场需求。如果没有充分分析外部环境，无论是战略规划制定还是评估都是无源之水、无根之木。政策方面，如国家的房地产调控政策、信贷政策等政策直接影响房

地产行业发展，进而对以房建为主的工程企业快速产生影响，而“两新一重”政策直接给水利、交通、新基建等领域的工程企业带来了重大的市场机遇。政策的不确定性也同时给企业带来巨大的难题，计划往往赶不上变化，必须结合短期内对市场有明显影响的政策来分析选择和短期的战略行为，避免错失风口。

社会需求方面，工程企业的本质是满足人们各类社会化场景需求的服务型企业。因此，工程企业需要重点分析社会对于各类工程的需求的变化，如随着社会对生态文明建设的需求增长，水利行业从传统水利工程建设向水生态、水环境转变；随着社会老龄化进程的来临，房建企业从传统的地产项目向康养项目拓展；随着低碳社会建设的需求增加，能源工程企业向新能源方向大力拓展。社会需求的转变是渐进式的，不会像政策转变那么突然，这一长期的过程正是工程企业打造核心竞争力的关键时期，把握社会需求变化是长期的生存机遇。

技术方面，近几年BIM/CIM、人工智能、建筑工业化、工业机器人等新技术的快速发展愈发让人感觉到压力巨大，如最近火爆全球的人工智能产品chatGPT已经展现了惊人的效率和能力，人工智能在危及诸多职业的同时，也将推动很多行业的技术进步和效率提升。

二是评估战略中期的业务发展表现。业务发展分析一般从指标完成情况、业务竞争能力、业务发展潜力三方面进行分析。需要注意的是，业务指标

完成情况重点不在于统计对比而是要分析业务发展趋势，业务竞争能力分析不是隔靴搔痒而是要发现业务比较优势，业务发展潜力不只是预测市场潜力而是要审视自身能力情况。业务指标方面，由于各细分业务市场的巨大差异，只有将业务准确细分才能形成真正准确的研判结果，如工业领域按照新建、旧改来区分或建筑领域按照医疗、教育、文旅、住宅、商业等进行细分。同时，对单一细分业务进行分析的时候，需要考虑区域、产品、客户等多方面因素，并将业务的发展情况与国家、行业、区域的发展趋势进行匹配，如对比国家GDP增速、国家及区域固定资产投资增速、相关产业及行业投资增速、细分行业和标杆企业的发展情况等。战略目标的完成与否很重要。但是否始终保持并加强在市场上的影响力和占有率更为重要。业务发展能力分析方面，以定性分析，主要针对资质、技术水平、领先业绩、领军人物等方面对企业的行业地位及各细分行业的竞争实力进行分析和判断，也是结合外部市场环境和业务指标完成情况开展战略修编的基础。业务发展潜力分析方面，更多是针对新兴业务、新技术、新市场的发展情况的分析，这类业务、技术或市场更多处于投入阶段，或许短期内未必有明显收益，但一定是企业未来持续发展或转型的新动能。同样，需要结合行业内外标杆企业进行对标分析，对目前自身技术水平、业务能力做出准确判断，作为战略修编过程中新兴业务或潜力业务的发展

目标设定依据。

三是评估战略举措的执行情况。战略举措执行情况评估主要从实现情况和未来需求情况进行分析。一方面，根据战略规划的既定目标，对各部门战略举措开展的及时性、工作质量、工作效果、内外部客户的满意度以及对战略目标完成的支撑作用评价。另一方面，随着企业经营环境和发展目标的不断变化，需要对规划既定的相关举措与不断变化的发展要求进行匹配度分析，用以明确战略周期下半程的战略支撑工作计划。

三、以终为始修正路线——战略修编的底层逻辑变化

战略中期评估的结果在于全面审视战略，面向未来进行战略修编。从行业发展的变化程度出发，工程企业对“十四五”中期的战略修编应该拿出制定战略规划的高度重视，重新从战略目标、业务选择、业务战略、职能战略等角度开展战略修编，但需要充分遵循客观规律，实现战略逻辑的正向回归。

工程企业传统的战略逻辑一般是从确定总体规模增速出发，确定总体战略目标并将目标分解到各业务条线，再从实现业务目标的角度制定相应的业务发展策略和职能举措需求，最终形成总体战略。这一套路在工程行业稳健发展阶段是适用的，毕竟市场增量足够大，只要企业沿着既定业务轨道努力就能完成。但面对新的环境，过去的优质业务可能会面临萎缩甚至需求消失，画延长线的做法难以维系，工程企业需要转变战略制定的逻辑，从市场和需求出发，真正以客户为中心开展战略修编。正向的战略修编逻辑需要企业依据市场环境分析和自身能力重新确立业务方向和制定业务发展策略，在此基础上汇集成企业的战略目标，最终形成企业战略。因此，在“十四五”中期，正向的战略修编逻辑是从需求端出发，自下而上地形成战略，而不是自上而下的定目标和战略。

一是业务战略制定。市场是出发点，在对市场需求、市场容量、市场趋势进行全面分析的基础上，企业需要结合自身资源优势进行业务选择并确立发展思路，主要包括业务范围、业务定位、产品选择、市场选择以及业务战略目标等方面。业务范围方面，企业需要构建市场清单和业务能力清单，通过“两个清单”对比，将市场需求方向明显、市场容量大、市场趋势向好且自

身具备能力或潜力的业务划入业务范围。业务定位方面，工程企业需要基于短中长期的业务发展研判，确定各业务类型，如主营/非主营业务、核心/潜力业务、短期业务/长期业务等。产品选择方面，工程企业需要建立产品思维，以最终用户视角重新审视和构建产品体系，确立各业务方向的产品类型，例如智慧水务、智能油田、大数据中心等明确的产品方向，以及勘察/全过程工程咨询/工程总承包等业务模式。市场选择方面，需要开展细分业务的市场分析，确定市场布局的重点城市、重点区域以及在重点市场的市场开发策略，如采用投资带动、战略合作、合资合作等多种可能的市场开发方式。业务目标方面，经济目标要从市场出发制定跳一跳够得着的目标，由于业务的选择是市场导向的，意味着业务有发展潜力，业务目标是通过努力可以完成的。

二是职能战略制定。业务战略的重新选择意味着企业内部资源配置的重构。因此，企业需要从业务战略出发，确立各条线的职能战略，围绕人力资源、资质资源、技术质量、管理体系、组织资源等工作，从职能目标、职能管理思路、职能管理举措等方面形成对业务的有效支撑。而在职能战略制定之前，工程企业需要首先开展以制定业务为导向的职能盘点，以人力资源管理职能盘点为例，企业需要围绕新业务的开展盘点现有人力资源与未来业务需求在人才数量、专业、结构以及管理机制等方面的符合性，有的放矢确立职能战略方向，不追求大而全，而要真正有效、见真招。

三是战略实施计划分解。在“十四五”初期，由于战略周期的长度，考虑到各项工作开展的时间很难完全确定，战略实施计划往往是粗放的，例如时间上常以1~2年为周期进行设置，给予了一定的灵活性。由于下半年的时间压力，战略修编过程中工程企业所有的实施计划都需要实现三个明确：任务明确、时间明确、责任明确，即业务战略和职能战略要有明确的成果要求、明确的时间节点（一般细化到季度）以及明确的责任分工（一般明确到部门），通过提升战略举措的频率和颗粒度保障有效落实。

工程行业与人类历史共同成长，存在和发展是社会需求使然，但随着后城镇化时代的来临，市场的变化更快也更剧烈，工程企业的发展思路也需要及时转变。通过战略中期的及时评估和修编来实现小步快跑跟上时代的节奏，敢于并善于拥抱变化，才有机会在市场变幻中胜出。

（作者单位：科斯顿企业咨询管理（上海）有限公司）



市场瞭望

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

设计企业如何向工程总承包转型？

□李福和

设计企业如何拉长设计咨询的链条？如何做好工程总承包业务？如何升级获利方式，发挥设计企业的真龙头作用、灵魂作用、放大作用？攀成德认为，设计企业朝工程总承包转型，要在思想、组织、管理体系、技术、分供方资源、人员结构等方面综合考虑，步步为营。以下针对设计企业工程总承包能力建设提三个方面的建议。

一、思想转型

向工程总承包转型的起点是改变思想。向工程总承包转型的重点不在于接业务，而在于能力建设，很多设计企业都在“假做”工程总承包，企业接了业务，最后仅仅是收一点项目管理费，并没有真正去做工程总承包。未来能力建设将是设计企业真正朝工程总承包转型唯一的出路，设计企业真正做工程总承包就要认识到，工程总承包模式跟设计咨询模式是不一样的，在设计咨询模式中，企业接了项目后风险很小，净利润率有10%~15%，在土木设计领域甚至可以达到20%；而做工程总承包，即使最优秀的企业，也只有5%~6%的净利润率。尽管如此，从企业自有员工的角度来说，人均创造的利润并不低，例如，设计企业中人均利润最高的是武汉的铁四院，有5000人，净利润达到20亿元，人均利润约40万元；在武汉还有一个施工企业——中建三局，有3万人，净利润65亿元，人均利润也能达到20万元。一般人都不敢想象，施工企业怎么可能做到人均利润20万元，总结下来是因为他有三根杠杆（人员杠杆、资金杠杆和组织杠杆），设计企业的管理是比较复杂的，要深刻认识工程总承包，向工程总承包转型，三个杠杆是必须的，同时企业也要承担一定的风险，这也是必须的。大多数设计企业都认为做工程总承包风险很大，最后就“假做”工程总

承包，仅仅是收1%~2%，最多3%的项目管理费，这种方式其实比“真做”工程总承包的风险更大。

对于工程总承包，设计企业大致有这么几种立场：第一是明确表示“不转型、只做设计咨询”，这一类以天华、联创等民企为主，他们认为“不做”就是想清楚了；第二是“左右为难”派，以省级建筑院居多，把“朝工程总承包转型”写到报告里，对内对外都有交代，其实质就是联合体投标、拿施工园图业务；第三是“随波逐流”派，上级组织有要求（以规模为考核目标）能做就做，不做也不勉强，这一类主要是某些大型集团下属的设计院；第四是“能力建设型”的转型，真正把总承包作为战略选择，将能力建设作为转型的关键，攀成德认为中国联合和化工类设计企业他们是真正在做工程总承包。什么样的企业才会真正做工程总承包呢？大多数把工程总承包做好了的企业都是被逼出来的，要么是生存的压力，要么是发展追求的压力。中国联合就是这么被逼出来的。机械行业的设计业务没有落了，不做工程总承包就没有活路了，逼得没办法才去转型，大多数企业都是被逼出来的，叫“没伞的孩子跑得快”，而大多数想转型又不坚决的，应该是现在活得还很滋润。

很多设计企业在朝工程总承包转型的时候，压根就没有解决思想问题。攀成德的调研团队通常会问设计企业的管理者一个最简单的问题：“你们总承包分公司/总承包公司总经理的收入，是不是你们院前三位？”如果总承包公司负责人的收入比传统分院领导的收入还高，或者是在收入分配方面，向他们倾斜，这才是真正把总承包放到了战略性的位置。真正做工程总承包业务，一开始就以利润来核算总承包的话，这是不对的，重点应该是能力建设，一个总承包

公司要真正发展的话，组织结构、管理体系没有十年时间是做不好的。如果给所有做工程总承包的公司打分，做得最好的国外工程公司打100分的话，我们熟知的已经转型二十多年、三十年的化工设计院都只有65~70分，而土木和房建领域的设计院更是只有25~30分，可见能力建设之难。

同时，在模式转型的过程中一定会出现各种问题，有问题不是问题，正是因为有问题才需要我们去解决问题；任何企业在发展的过程中、任何人在成长的过程中一定会碰到问题，没有问题是不正常的，关键是我们怎么去解决问题。模式转型的过程中，咬着牙往前走，先行一步的企业往往先得利，比如说在中国的大建筑行业里，最早做BT的、最早做PPP的企业都赚了钱，我们今天看到中建三局、中建八局在房屋建筑这样一个利润率非常低的行业却依然做得很好，他们向工程总承包转型非常早，“十二五”战略规划中，中建三局就把工程总承包写进去了。如果到今天，设计企业仍然想向工程总承包转型，确实下了这个决心的话，有问题不要怕，整个转型的过程就是一个解决问题的过程。

二、组织管理方式转型

设计企业需要在组织层面建立工程总承包业务能力，全过程一体化服务需要形成内部的组织协同。企业的总承包业务到底是放到二级院层面？还是放到总院层面？这是一个组织的难题，当然也可以去对标。组织怎么进化？这是一个复杂的问题，这里不再细说，《设计企业战略透视》第4篇第10章会给出更具体的阐述。

三、人力资源体系建设

“设计院是设计师的设计院”固然

对，但如果要做工程总承包，这样的思想就有些狭隘了，如果没有项目管理的职业发展通道，工程总承包是绝对做不起来的，职业发展通道要匹配起来，既可以用已有的人员，也可以从外部引进人才。

工程总承包能力要建设起来，人才成长的路径是怎样的呢？从日本的竹中工务店项目经理的成长方式来看，他们的项目经理进入企业之后，先做设计工作，然后做现场工作，为什么不先做现场工作、然后做设计工作呢？工程总承包项目经理的成长为什么是这样的一个过程？带着这个问题，攀成德的咨询顾问与金螳螂公司沟通发现，他们的人员进去后，也是先做设计，然后做现场。未来，设计企业培养工程总承包的项目经理一定是进公司先做设计工作，做设计工作的好处是能对项目整体把握的能力比较强，培养系统思维、全局思维，但是这都是“纸上谈兵”，还需要慢慢地去现场积累经验，这是攀成德对工程总承包项目经理成长方式的建议。

当然，总承包能力的建设，也不是设计企业单打独斗，需要整合社会资源；需要深度去挖掘设计企业自己的技术能力，这些方面就不再一一展开了。

以上三个方面是工程总承包能力建设的建议，总的来说，真正向工程总承包转型，需要在思想、管理体系、人力资源、资源匹配方式和管理、技术能力和组织管理方式上综合转型，最终围绕组织能力的提升。设计企业也可以去对标，国际工程公司、与自身处于不同细分行业的化工院、冶金院、土木与建筑类设计企业、施工企业都可以对标，但是没有样板。设计企业向工程总承包转型，一定要以能力建设为中心，不要太急功近利。

（作者单位：上海攀成德企业管理顾问有限公司）

由国家发展改革委颁布的《国家以工代赈管理办法》，于2023年3月1日起施行，这是对2014年颁布实施的管理办法的全面修订。

以工代赈，是指政府投资建设基础设施工程，包括政府投资的交通、水利、能源、农业农村、城镇建设、生态环境、灾后恢复重建等，受赈济者参加工程建设获得劳务报酬，以此取代直接救济的一项扶持政策。

类似政策古已有之。在春秋时代的齐国，大夫晏婴最早提出了以工代赈的形式，让齐王又修了自己的官廩，又能赈济了灾民，一举两得。北宋的范仲淹在杭州知州任上，通过兴修水利、修筑堤坝、开辟田垄等，让灾民获得短期收入，也为后续耕作提供有利的生产条件。

新中国成立以后，以工代赈作为一种主要应用于乡村救灾防灾的措施，与农民生产自救和政府救济相匹配。改革开放后，作为一项帮扶政策，以工代赈自1984年启动以来，先后多次大规模实施，在带动群众就业增收、改善欠发达地区生产生活条件以及实现全面脱贫等方面，发挥了独特而重要的作用。

当年，建工系统在宁夏、四川、安徽、江西等14个县建立劳务基地，先后招收3000余人。那时，不叫民工也不叫农民工，而是称作轮换工。现阶段，推广以工代赈方式，主要目的是向参与工程建设的群众发放劳务报酬、开展技能培训，促进其就地就近就业增收，让农民挣钱顾家两不误！

当前，脱贫地区进入了巩固提升与乡村振兴衔接阶段，在重点工程项目中大力实施以工代赈，既有利于防止部分人群返贫，也有利于补齐短板，更有利于加强劳务组织，从而取长补短，发挥优势，实现多赢。2022年，各地通过实施以工代赈项目和在政府投资的重点工程项目中推广以工代赈方式，已带动超过500万名群众实现就地务工，人均增收超过8000元。

为此，新版《管理办法》，鼓励实施以工代赈的重点工程项目业主单位、施工单位尽量扩充以工代赈就业岗位，及时向项目所在地县级人民政府相关部门告知用工需求和用工计划，合理确定以工代赈劳务报酬标准，尽可能增加劳务报酬规模，按程序及时足额发放到位。

值得注意的是，《管理办法》中提到的“能用人工尽量不用机械，能组织当地群众务工尽量不用专业施工队伍”，这在社会上引起不同解读。对此，国家发展改革委地区振兴司有关负责同志进行了回应，“是专门针对使用国家以工代赈专项资金实施的以工代赈项目提出的管理要求，旨在不影响工程质量安全的前提下，发挥以工代赈项目带动就业增收的作用，动员引导更多当地群众参与项目建设，尽可能多地为他们发放劳务报酬。”

如今，中华民族向着第二个百年奋斗目标迈进。在新征程中，以工代赈依然有用武之地。首先，仍可服务于救灾与重建。其次，有必要持久地通过公共工程建设，以补齐乡村特别是欠发达地区乡村的短板。再其次，为了防止低收入人口陷入贫困，为这些群体创造就业和收入。

以工代赈提供务工机会、增加农民收入、推动工程建设、提高劳动技能，“赈”出综合效益。一旦召唤，施工单位是否积极为“以工代赈”出份力？

为「以工代赈」出份力

□朱宝昌