

关于建筑施工企业管理体制和经营机制的几点思考

文/石立廷 刘宇

在我国加入世贸组织、经济全球化的大趋势下，随着中原油田改革的深化，油气主业与辅助行业分离后，建筑施工企业作为油田的存续企业，生存发展问题越来越凸显。认清形势，转变观念，加快改革，增强实力，才能实现企业自立生存发展。在此，笔者就建筑施工企业的管理体制和经营机制改革问题，谈一点粗浅认识，与大家共同商榷。

建筑施工行业是微利行业，尤其是在激烈的市场竞争中，一般都以低价中标，有的业主还要求垫资，施工企业的利润几乎被挤干。建立以效益为中心的经营机制，努力提高经济效益，施工企业才有可能在市场生存和发展。

1、转变经营方式，实施虚拟经营

要借鉴世界先进的管理模式，在外部采取强强联合、强弱联合的方式，与其他企业联合施工，实行工程分包，扩大虚拟经营的产值和效益。通过虚拟经营，使企业在不增加任何投入的情况下扩大规模，增加效益。同时，也能较好地满足企业资质上等级所要求的各种技术经济指标的需要，解决市场门槛高、进不去的难题。

2、加大市场开发力度，拓宽生存发展空间

市场开发决定企业产值，制约企业利润，是施工企业的头等大事。在开发上，要占稳油田市场，开辟社会市场，进军国际市场。要通过协商有偿借用一个或几个专业相同、隶属关系不同、资质级别较高的施工企业的资质，在不同行业、不同地域选用占有比较优势的企业的资质投标，扩大中标率。

3、改革分配制度，建立完善企业内部激励机制

(1) 实行绩效工资制。绩效工资的本质是把企业全民合同工置换为企业员工，彻底打破职工身份界限，将全民、集体、劳务合同工一律改为劳务工，由固定工改为临时工，一视同仁、同岗同薪，易岗易薪，真正实行按劳分配。职工收入随企业（项目）效益浮动，职工个人收入与其技术等级、完成实物量、岗位职责及工作业绩挂钩，参照社会同业人员收入水平，拉大生产技术骨干与一般作业人员、主要技术工种与辅助性服务工人的分配差距。

(2) 改革完善用工制度。采取竞争上岗、下岗分流、转岗培训、解除劳动合同等措施，加快企业劳动力结构的调整。把主业各类人员控制在一个合理的比例之内，改变目前企业人员多、结构不合理、人工成本高、素质低、市场竞争力不强的状况，努力提高管理型人才比例，使管理类人员逐步达到60%左右，减少普通劳动力，降低人工成本。

4、强化施工过程控制管理、建立降本增效激励机制

(1) 强化质量管理。质量是企业的生命，质量也是效益。要认真贯彻执行《建设工程质量管理条例》，建立质量责任制，强化质量管理，确立项目经理、技术负责人和施工管理负责人的质量职责。严格按照ISO9000质量体系文件的要求，对工程合同评审、材料采购、施工过程、检试验服务及工程验收全过程控制。

(2) 强化设备管理。设备是施工企业竞争实力的主要标志，是企业创造价值的根本保证。针对企业设备陈旧、老化、不配套的现状，在企业改制后，可募集职工股金或筹集社会资金，购置一批先进设备，增强整体竞争实力。购置设备要侧重购置专用设备，运输车辆等通用设备可从社会上租用。同时，要管好用好现有设备，加强维护保养，延长设备的使用寿命。要搞好设备的优化配置，几个项目可根据工序时间差相互交换使用同一台设备，减少设备费用，充分发挥现有设备的潜力。

(3) 强化安全生产。安全与工程进度、经济效益密切相关。要认真贯彻“安全第一、预防为主、全员动员、综合治理”的方针和推行HSE管理，建立健全企业安全监督检查机构和安保体系，强化安全考核，加大安全教育，提高全员自我保护意识和能力，杜绝违章指挥和违章作业。通过强化安全管理，减少或杜绝事故的发生，减少或避免事故造成的直接经济损失和间接经济损失。对造成事故者，要按有关规定严肃处理；对安全工作做得好的单位或个人，应给予奖励。

5、加强职工培训，全面提高队伍素质

(1) 加大主要管理岗位人员的培训力度。对关系到生产经营大局的主要管理岗位人员以脱产培训为主，采取请进来送出去的方法，聘请有关大专院校和管理机关专家来公司讲课，选拔部分主要管理岗位骨干到有关院校进行深造，与名校联合举办专升本和培训研究生，选送部分专业技术骨干和基层管理干部到名优施工企业跟班学习，及时掌握了解新技术、新工艺和新的管理方法，不断提高企业技术与管理水平。

(2) 加大职工岗位培训力度。对操作人员以岗位培训为主，上项目前组织适应性培训。大力开展“拜师学技”活动，奖励精心传艺的好师傅和学艺有成的好徒弟。大力开展技术比武活动，选拔技术尖子并给予重奖，对评选出的高技能工人实行特殊技能补贴。

(3) 鼓励职工自学。凡参加各类自学考试取得学历证书者，企业承认学历，一次性补助培训费用，评职称、长工资、根据工作需要换岗位。参加高一级技工考试获得证书者，调高岗位工资。参加兼岗培训取得证书者，给予兼岗津贴。

(4) 加大培训考核力度。对企业所有管理、技术工种人员实行持证上岗制度，对劳动用工实行培训取证上岗制度，对公司各单位使用在岗的劳务工、临时工进行技能考核，达不到岗位最低技能要求的解除劳动合同（作者单位：中原油田建设集团公司）

相关链接

项目成本影响相关因素分析
浅析协同营销的风险及对策
工程项目造价控制分析
浅谈体育营销
试论企业经营两大问题
中小企业如何避免经营失败
浅谈我国儿童服装市场营销策略
信息化是加速企业资本周转的关键
项目管理成熟度模型在我国煤炭企业中应用研究
关于建筑施工企业管理体制和经营机制的几点思考

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心