

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



## 建筑企业集团化后所面临的任务及其应对策略

何道伟

〔摘要〕 本文简述了建筑企业集团化后所遇到的主要问题, 对产生问题的原因进行了剖析, 并重点围绕转制后, 集团公司在优化企业战略、加快结构调整、理顺管理关系、加强运营控制管理、实现母子公司角色转变, 以及培育人才队伍、增强独创技术优势等方面所面临的任务提出了应对策略。

〔关键词〕 建筑企业 集团化 任务 对策 管理

随着国家宏观经济体制改革的深入, 建筑企业为了迎接入世后, 国际综合性总承包商的竞争加入, 做大做强建筑企业, 来抵御市场经济的风浪, 所以一些国有建筑企业已发展成为行业中的大型或特大型企业集团。因为大型建筑企业集团的具有以下几个方面优势:

- 1、有利于提高社会知名度和影响力, 产生品牌效应, 这对于建筑市场先订货后生产的经营特点至为重要。
- 2、有利于资源整合, 以雄厚的综合实力和相对全面的专业制造能力, 总承包大型工程项目, 来抵抗日益激烈的建筑市场的冲击。
- 3、有利于增加市场竞争合力、扩大市场覆盖面, 创造稳定的市场和客户关系, 有利于调整集团内资源优势。
- 4、有利于融投资, 实现资产的流动、增值; 并有利于实现产业结构调整, 扩大经营领域。
- 5、有利于避免原母子公司间、兄弟公司间的同业竞争, 减少资产和利润的流失。

依赖集团化的优势, 导致了大量原有的国有建筑公司, 匆匆完成了形式化的集团改制, 随之而来的则是改制后带来的问题, 这些问题能否清晰地认识, 并加以分析研究解决, 关系到集团化后企业的生存、发展。

建筑企业集团化后应重点做好以下六个方面的工作。

### 一、优化企业组织形式, 加强企业的战略管理

建筑企业的市场竞争, 必然要求企业更多地关注企业自身与其赖以生存的环境的关系, 研究确定生存发展战略, 并保证自身的战略目标得以执行和实现, 这是企业集团研究的重要课题之一。

作为集团企业的管理工作重点之一，就是如何选择集团的战略目标，把握好战略目标的实施步骤，通过战略管理，来研究制定一系列政策，来使其得以实现，发挥出超出集团总量相加后的整体经济效益。

那么转制后的建筑企业集团要根据建筑集团所处的新的市场环境，以及其内部组织形式的历史条件，研究企业的内外发展条件，制定分阶段的战略目标。

在转制后的初期，战略管理的重点应是：优化组织形式、优化战略体系、转换经营机制。

#### (一)优化组织形式

集团发展战略与集团的组织形式是内容与形式的统一关系，集团的发展战略是集团发展的灵魂。无论是组织形式的调整，还是管理体制的规范；无论是投资领域的选择，还是集团实力的扩张，这取决于集团发展战略的需要，集团的组织形态理所当然地要为其发展战略目标和战略规划服务。

因此，组织形式的变化要正确处理好新与旧的关系，既要做到原有组织形式的变化和调整，来满足新的发展战略的需要，又要做到原有组织形式的沿袭和继承，来满足组织发展战略转变的过程性。

#### (二)优化战略体系

战略体系优化是以集团目标为依据和基础，来分层次、分阶段地建立母子公司战略体系，并以分支战略体系作为总体战略目标实现的保证，并要以科学的方法和手段进行优化。

集团的目标是集团在一定时期内各项活动所期望达到的目标和成果，在整个集团的目标体系中起着导向的作用，是集团的长远目标和总目标，集团目标的确立，不仅要为实施目标管理打下基础，而且也为集团的战略制定提供依据。

并在此基础上建立和完善子战略体系，子战略体系是为了保证集团目标和总战略的实现，所制定的经营战略及其保证体系和措施体系。具体的措施体系要针对存在的问题和各时期的重点工作，不断调整和优化，以保证战略、方针、措施的一体化和互容互补。

#### (三)转换经营机制

在确定了集团目标，完善了战略体系之后，要对集团内部的经营机制进行优化和转换，建立和完善适应市场经济要求的经营机制和母子公司运行机制，其中包括内部竞争机制、新产品开发和技术创新机制、投资者和经营者责权利相统一的机制、企业适应市场变化的机制、企业自我约束机制和有效的激励机制等等。

## 二、 加快结构调整步伐，拓展经营地域和领域

大型企业集团的发展战略普遍以扩大营业规模为主要指标，但建筑企业的发

展取决于市场容量和市场占有率，大多数建筑企业集团的生产经营领域和地域过窄，不仅受到企业规模较大制约，而且会因社会投资方向、投资重点和地域的改变，危机到自身生存。

从马钢建筑企业的目前状况来看，经营的地域十分集中，主要集中于本地。从行业来看，集中于传统的冶金建筑领域，地域化导致经营领域的狭窄化。专业化造成产品单一化，缺少多领域施工的竞争功能，有资质无能力。

经营地域和领域过窄既是计划经济体制下任务分工的遗留问题，又是行业、企业保护造成的现实问题。它严重阻碍了企业的发展能力和竞争能力的提高。

因此，在保持自己经营优势和特色的基础上，利用企业集团的组织优势和资产优势，可以通过相互之间的资产置换，缩减弱势领域资产比例，增加投入或通过相互参股、兼并、联合等形式，扩展经营领域，调整控制自己的施工领域。这也是建筑企业集团化后所应发挥出的优势所在。

### 三、实现母子公司的角色转变，理顺管理关系

企业改制以后，内部出现管理关系不顺的状况，从根本上说，是由于改制以后，在企业形态、产权关系、管理特点、运作方法等各个方面出现了一系列新情况、新变化，而企业的管理在变化了的新形势面前，缺乏必要的管理观念转变而造成的。

因此，应根据改制后的企业功能定位，探索完善和规范企业集团母子公司管理方法，明确功能定位，实现角色转变，达到理顺管理关系的目的。

#### (一)管理方式的转变

改制后，全部净资产已合并到集团母公司，资产组合完成，产权关系清晰、母公司核心地位已形成。为此管理思想、管理职能、管理方法都要由原来的单一企业型管理方式向集团型管理方式转变，母子公司都应以发挥壮大全集团为前提，把管理的视野、管理的优势向子公司扩展和渗透，按照法律规定的程序和范围来处理母子公司的管理关系。

#### (二)明确母子公司的功能定位

《公司法》赋予母公司是一个具有生产经营和资本经营，实现集团发展战略，协调成员企业等多种功能的公司制企业，改制后，在难以一步到位的情况下，合理界定母子公司的功能定位。走资本经营与生产经营并举，并逐步以资本经营为主过渡的路子。

因此集团公司在集团中的资产授权、投资控股地位决定了它的功能应具有：战略规划功能、资本运营功能、投融资功能、审计监督功能、工程总承包功能等。作为子公司应是生产、经营、营销企业，在开拓市场、强化管理、注重品牌、提高效益的前提下，使之“主业要强，专业要精”。其功能应是：多元经营功能、生产实施功能、质量品牌功能，利润中心功能、投资回报功能。

(三)对照功能定位，实现角色的转变。

正确规范母子公司的管理行为，是解决企业集团母子公司管理关系的关键。坚持产权管理原则和坚持有效监管原则是基础。

母公司要以行政管理为核心的直接管理，转为以产权管理为核心的间接管理，即通过法定程序，实施对其投资的子公司资产实施监管，而不是直接干预子公司的日常生产经营活动。

子公司要接受母公司对产权的控制，子公司的发展方向既要符合集团公司整体发展战略，又要结合自己的实际发展阶段和能力来制定。

母公司要在经营方向、经营领域和经营手段上与子公司错开，不与子公司在同一层面、同一方向上竞争。

当前要拆除企业内部的同业竞争，建立企业间相互依存、相互合作的的亲密关系，母公司应着力开拓发挥集团公司资质与经营方面所存在的独家子公司难以承担的，或者与资本运作相结合的，以及要必须发挥集团整体能力与优势的经营领域。

#### 四、突出管理重点，加强集团成员的运营控制管理

企业组织结构的集团化使得利益结构复杂化，从而导致企业内部各单位的行为目标复杂化，信息传递和处理过程复杂化。因此必须根据集团的自身条件和所处的环境，选择管理重点，建立一个有效的控制系统，才可以保证集团内各项行动方向同集团目标相一致。

集团公司对所属子公司的运营控制，可以集中在以下五个方面进行控制管理：即资本经营的控制、信息的控制、财务会计控制、产业结构选择的控制、企业形象塑造的控制。

##### (一)资本经营的控制

资本经营是建筑企业集团应具备的功能之一，也是企业集团优化结构，提高经营效益的有效途径。资本经营的作用和目的就是优化存量资本，扩充增量资本，集中分散资本，进行融资活动，促进生产要素流动。在资本经营过程中，应注意协调存量资本与增量资本之间的关系，发挥资本的杠杆作用。

寻找机会将一些不良资产按市场原则转让给其它优势企业，或利用自己的优势，实施低成本扩张措施，强化自己的经济实力。一系列的事实和教训，告诉我们：建筑企业集团在资本经营的选择上必须慎重，要处理好存量资本和增量资本的关系，加强对长远战略决策的科学性及合理性论证。否则往往是失之毫厘，谬之千里。

##### (二)信息的控制

建立一套完善的生产经营管理过程的信息控制系统，保证管理者能够及时地获得各成员单位的准确信息，从而防止行为偏差，使整个集团的各成员组织的行为同集团的目标保持一致。

在市场变化较平稳、竞争不太激烈、信息来源相对狭小的条件下，这样得到的信息尚可以满足经营需要。但在市场变化较大，竞争较为激烈，信息来源更为广泛的情况下，如果企业选取信息的方式依然如故，则有可能挂一漏万，耽误商机，不利于子公司的运营管理，从而对母公司的运营机制造成较大的冲击。

因此，母公司的信息控制要有针对性地选择关键要素，实施控制，否则就会造成信息满天飞，对筛选信息，辩认信息付出很大的管理成本；或者阻碍和影响信息传递的直接化、清晰化的效果。

### (三) 财务会计的控制

财务会计控制也是信息控制的一部分，这是集团控制核心环节之一，是维系集团发展的关键因素。财务控制措施包括：委派财务人员、实施交流制度、财务例行检查制度、财务审批制度、审计监督制度，建立健全各项资金管理制度及实施细则，逐步实施电脑联网监控等。

通过一系列财务控制制度的实施，达到有效监督资金流动的合理性、合法化，提高资金运行的效率，减少坏帐、呆帐发生率，提高集团资本运行质量。

### (四) 产业结构选择的控制

要根据集团的发展实际状况，选择自己的产业结构，在“大”和“全”之间寻找平衡点。在统一“大”和“全”的过程中，要以强化企业的“核心竞争力”为重点。判断一个企业是否具备“核心竞争力”？可以从以下三个方面来判断：一是否直接或间接地拥有某种技术优势并能生产出优质名牌工程；二是否具有自己独特的经营策略，并锁定了一块较大市场份额；三是否具有技术不断创新和不断开发新产品的能力。

对于中型建筑企业集团来说，普遍存在着产业结构的同质化现象，差异化明显不足，因此围绕提升企业核心竞争力这个中心，研究市场发展的需求变化，不断有针对性地调整自己的产业结构，利用好马钢发展非钢产业的良好机遇，把握好扩张的机会和选择好新的经济增长点。

### (五) 企业形象塑造的控制

市场和社会对建筑企业的认同和接收，一般取决于三个条件：一是企业经营机制，满足以灵活的经营手段和高效率的工作吸引业主；二是施工现场管理，以文明施工和建造品牌工程说服业主；三是传媒引导，以广告宣传和公共关系抓住业主，三个条件缺一不可。

因此企业集团必须实施企业形象识别战略，首先要建立起能够充分展示自己特色的企业形象识别系统，建立视觉识别、行为识别、理念识别系统。视觉识别要求同名、同徽，标志制作要规范、统一；行为识别要求集团公司各层次都有清晰、明确的职责，严格规章制度，并做到真正落实；理念识别要求立意深刻、富有文化内涵，能吸引业主，激励员工。

其次要建立项目管理体制。业主选择承包商，更重要的是看施工现场，施工现场是建筑市场的延续。围绕项目管理这个中心，要以施工现场为载体，用

一流的施工组织、一流的技术含量、一流的质量水平、一流的形象塑造，全方位反映企业形象战略的内涵，并在企业共性要求下，体现出项目的个性，这无疑建筑企业谋求更大发展的最理智选择。

## 五、突出人才培养，培育企业家队伍

实行集团战略管理，另一个关键环节就是必须大力提高集团的管理水平。无论实行什么样的企业制度形式，其最终的衡量成果必须要在经营管理中得以体现，而经营管理水平的高低，最终总是取决于经营者和管理者的本质和能力。

在现代企业制度下，企业的所有权与经营权的分离，实质上形成了一种委托和代理的关系。由于委托人（所有者）和代理人（经营者）激励不相容，信息不对称、权责不对等的问题，为了防止和克服经营者因而产生的“道德风险”和“逆向选择”，就必须设计出一套行之有效的激励与约束机制，既可以确保经营者有足够的动力和自由来管理好企业，又可以使经营者的自由始终处于企业所有者的控制之下。

因此，建立与企业集团特点相适应的激励与约束机制，不仅是构建集团法人治理结构的基本内容，也是培育和建立“职业企业家”生长机制的重要内容。

## 六、发展独创技术优势，提高竞争层次和获利能力

根据大型企业集团的所处发展阶段来看，常常是符合了总承包一级资质的条件，但从规模、能力、技术水平、管理水平来看，仍然处于中间发展阶段。前面是具有真正意义上的特大型企业、国际大承包商，后面是专业分包公司。

可以看出一方面中小型企业与大型企业集团的技术差距在不断缩小，另一方面国际大承包商和一些特大型的高科技型企业正以其独创的技术，积极瞄准和渗透到国内建筑市场，填补了产业升级换代后产生的空白点，如轻钢结构、高速公路、地下铁路、特大桥梁、特种结构等领域，满足了市场发展的需要。这些事实表明，大型集团的科技优势壁垒已不那么坚固，原有的垄断力量正在削弱。

因此大型集团要保持生存、稳定、发展，必须成立技术研究中心，集中企业的优秀人才，集中研究市场的发展趋势和需求，以科技创新作为长远方向，致力于技术、人才等基础建设，提高竞争层次。并且发展独创技术优势，占领科技创新的制高点，增强企业核心竞争力，这是获取企业效益的重要途径。

“人无我有，人有我优”这是企业的经营之道。要从适应市场和产品发展趋势、降低生产成本、获得丰厚利润以及工程配套生产能力等方面，综合考虑和选择、发展独创技术优势的领域。

现阶段可以立足于自有资源进行自主开发，如砼生产制造技术、轻钢结构生产制造技术等。也可以借助外部资源通过联合开发、联合承包的方式开发新技术，拓宽新领域。

---

## 最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)