

# 2019年新经济形势下,民营建筑企业如何进行转型升级?

**前言:**建筑业是国民经济的支柱产业。经过近十年的高速发展,建筑业规模日益增长,增加值占GDP已达到7%左右,对经济社会发展的贡献也日益增大。但从2015年,特别是从去年开始,经济下行压力增大,建筑业形势不容乐观,如营改增的实施,使得诸多建筑企业发展存在不确定性,转型升级成为必然选择。今年的政府工作报告着重强调深化建筑业改革,国办2017年19号文对建筑业发展提出了诸多方向。那么,就实际工作而言,民营建筑企业转型升级当如何为之?



## 一、坚持项目直营

项目直营,是检验民营建筑企业转型升级的首要标准、第一要义和试金石。作为施工企业,如果不实行项目直营,就存在管理“空心化”,企业管理理念、品牌意识打造、人才培养、技术进步等,都将成为空话,公司总部对于项目的管理就失去“约束”。这是因为,项目经理本身就是一个独立的利益主体,在项目管理中以追求自身利益最大化为目标,甚至偷工减料、安全文明施工混乱、工程质量安全标准规范无法正确落实,项目管理隐患重重。而对于公司发展理念、战略规划,凡是影响利益追求的,就会被“弃之如敝屣”,最终导致项目各自为政,企业没有形成一盘棋,公司一切的战略、目标的落实就失去了基础。因为,这种对项目要求,都被认为是一种负担,项目经理不予配合,或只会变相配合。

## 二、矢志高端市场

众所周知,当前建筑市场鱼龙混杂,开发商千差万别。如果不甄别,就可能被套牢,导致全盘皆输。

从实际看,有些项目好接,有些是朋友的项目,有些甚至是烂尾楼,甲方资信不强,手续不全,资金不全,规划没落实,资金链可能会断,要垫资,若继续承接,就可能全盘皆输。实践证明,一定不能接一些把公司拖垮的项目。(经营部门把把关,不能为了有项目而盲目承接项目)民企没有太大的固定成本,即使没项目干,还可能活下来,但干这种高风险项目,把钱砸进去了,就收不回来,可能就彻底整死。

管理人才,但由于激励、信任的缺失或不足,尽管管理者懂得珍惜人才,但又很难将人才作为核心要素使用,而只是一种依附性、配合性的角色,导致公司与人才之间的“合作”无法实现效益最大化,最终对双方都无效。这样的例子比比皆是。

刻舟求剑,跟不上时代的发展。

我们在调研中了解到,很多民企存在很多困境,如市场开拓后劲不足、任务承接储备不足、项目管理规范不足、工程款回收持续性不足、营改增后减负效应不足、科技研发成果应用不足、PPP项目合作融资不足等问题,导致企业发展举步维艰。后来经过深度了解,其根本原因主要在于:好大喜功、贪大求全,跟不上时代发展。

而从营改增来看,要求企业四流合一,有进项抵扣,若做不到,就可能增加税负,导致公司财务成本增加。最近一直听到民营企业反映说营改增后税负增加了,追究根本原因,就在于,以前是不规范的财税管理,即使逃了税,也不好追究,但现在逃不了税了,原先逃掉的税,现在要补缴了。公司又应对营改增乏术,表现在财务上就是税负增加了。

因此,如果我们仍以建筑业为主业的话,项目直营是必须过的一个关,这个不做,什么都是空谈。

## 三、自觉创造经典

供给侧结构性改革的当下,民营建筑企业应该具有一种觉醒意识,要充分认识到,一味靠提升产能、降低成本赢得市场的时代已经过去,强化质量意识,铸造经典建筑已经成为中国社会的广泛认知。

经过30多年的快速发展,中国已进入中等收入国家行列,价格因素已不再是决定消费的主要因素,质量好、品质高、耐用的产品,消费者宁可多掏钱,也愿意买。建筑行业这样的例子也比比皆是。同一个工程,若一家企业虽然承接价格低,但工期拖延,履约差,而另一家拼质量、拼工期履约,为客户提供增值服务,结果可想而知。

## 四、强化服务意识

这里所说的服务意识,不是指服务员的服务,而是作为施工企业为客户提供产品过程中,不是挖空心思搞签证,钻营心计,而是为客户提供高质量的产品,品质值得信赖,为客户提供全方位服务。

从内涵来讲,具有服务意识的人,能够把自己利益的实现建立在服务别人的基础之上,能够把利己和他利行为有机协调起来,常常表现出“以别人为中心”的倾向。因为他们知道,只有首先以别人为中心,服务别人,才能体现出自己存在的价值,才能得到别人对自己的服务。

建筑行业客户类型千差万别,这就要求我们,公司要建立完善的客户服务体系,市场开拓、客户对接、项目考察、工程建造、工期履约、工程品质以及其他所有与客户有关的事项,都应该纳入服务体系范畴内,为客户提供高效配合、协调、急业主之所急,想业主之所想,最后一定能获得回报。

## 五、着力培养人才

人才的重要性毋庸赘言。对于企业而言,人才承载着管理制度、理念、文化、技术等,是实现企业所有目标的唯一凭籍,很难相信,抛开人才而谈论其他一切有关企业发展的课题。

作为企业管理者,每天可能都在考虑如何培养、引进、留住人才。但对于民营企业而言,可能陷入了一种“囚徒困境”,企业发展急需各类人才,特别是高端技术、



## 六、顺应时代发展

近几年,我们都有一种感受,就是各种引领行业发展的新事物不断涌现,BIM、智慧城市、装配式建筑、工程总承包、放管服改革、电子招投标、统一市场、工匠精神、智能建筑、资质改革、建造师事务所等等,让人目不暇接。特别是国办2017年19号文被认为是中国建筑业第一个与国际高度接轨的文件,很多内容都代表了国际发展趋势。这让人不得不得出一种印象,就是这个时代已经开始发生翻天覆地的变化,如果不关注,两耳不闻窗外事,不管他人瓦上霜,就可能

不是一个被教化的对象。企业文化也不光是做一个CI,更重要的是,企业员工要对理念、愿景具有共同的认知。企业文化建设,本质上看,员工是建设者,每个员工都要践行,而不是仅仅对外的宣传,一种符号。比如中国建筑的十典九章,早已成为全公司上下几十万人的共同价值准则和行为指引。

文化最根本的价值在于吸引力、凝聚力,最突出的表现在于一致认同,形成共识,最重要的在于对员工的关爱,吸引人、留住人、激励人。有了人,什么就都有了。因此,对于任何一个企业而言,要将企业打造成为员工实现理想,获得幸福感、成就感的平台,而不是仅仅只是打工谋活的工具。总之,文化建设,就是要企业员工都有一种主人翁精神,只有这样,企业发展中的所有问题,就都能够真正的找到解决办法。

我们将文化建设放在最后,并不是说企业文化不重要,相反,企业文化建设是企业发展的核心要素。我们一定要充分认识到,要将企业建设成为员工事业的舞台,能将所有员工凝聚起来,为了共同的目标而努力,这时企业就焕发出竞争力。

