

文章编号: 0451-0712(2006)03-0225-03

中图分类号: F284

文献标识码: B

集约化管理模式在施工企业中的运用

杨思民, 董庆华

(路桥集团国际建设股份有限公司 北京市 100027)

摘 要: 施工企业面对日益激烈的市场竞争, 必须提高管理水平, 以提升企业效益, 实现可持续发展。为此, 路桥集团国际建设股份有限公司运用集约化管理思路, 提出对资金、机械租赁、材料采购、工程分包、标后预算、成本控制进行集中管理, 并取得很好的效果。

关键词: 集约化管理; 资金; 机械租赁; 材料采购; 工程分包; 标后预算; 成本控制; 集中管理

国有施工企业正处于深化改革的重要历史时期, 既要应付复杂多变的内外环境, 还要面对日益激烈的市场竞争。随着国家建设项目规模越来越大、技术越来越复杂, 对施工企业的技术水平和管理能力提出了更高的要求。路桥集团国际建设股份有限公司(以下简称“路桥建设”)作为一家以施工为主要业务的上市公司, 较为成功地运用了集约化管理思路, 提出“六个集中统一管理”模式, 取得了良好的经营成果, 自 2001 年以来经营规模年增幅约 30%, 承建了一批国内知名的高、新、特项目, 尤其是在东海大桥及杭州湾跨海大桥的建设中以优秀的业绩获得了业内的好评, 在国内确立了海上桥梁施工的优势。所谓集约化管理, 就是对人、财、物等生产要素进行统一配置, 以提高企业管理效率和经营效益的管理行为。就施工企业而言, 探索集约化管理途径, 就是要通过对劳动力、材料、设备、资金和分包队伍等生产要素的集中统一管理, 实现企业资源的有效配置, 不断降低施工成本和经营风险。

1 推行集约化管理的优越性

路桥建设自 2001 年以来, 经营规模迅速扩大, 市场份额不断提高, 发展势头强劲。2001 年和 2005 年, 公司完成施工产值分别是 11.6 亿元和 31.7 亿元, 年平均增长率达到 29%; 人均劳动生产率分别为 32.49 万元/人和 112 万元/人, 年平均增长率为 36%。在施工手段并没有质的提高的前提下, 规模的高速增长导致了公司内部资源的不足。为缓解此状

况, 路桥建设一方面着力提高整合和利用社会资源的能力; 另一方面最大限度地发挥内部资源的效能。为了实现内部资源的有效配置, 路桥建设建立并完善了“六个集中统一管理”的运行机制, 该机制的优越性主要体现如下。

1.1 有效地克服了“项目法”管理本身的不足

目前国内施工企业普遍推行“项目法”管理, 工程项目的单一性和流动性给企业管理带来了诸多困难。

(1) 施工生产没有固定的对象, 项目所在地远离企业总部, 为完成施工任务, 施工企业的资金、劳动力和设备材料须化整为零, 分散管理。路桥建设在建的项目 80 多个, 遍布国内 22 个省市, 项目的地域跨度相当大, 内部资源调运难度大, 信息沟通困难, 造成管理成本高。

(2) 行业的特殊性决定了工程项目在生产过程中可变因素多, 施工条件变化大, 施工工序穿插频繁, 连续作业性差, 加上项目之间流动性大以及均衡性较差, 极大影响了企业资金、劳动力和设备材料利用率。

路桥建设作为一家综合性的公路施工企业, 具有公路工程施工总承包特级资质, 工程项目包括路基、路面、桥梁及隧道, 几乎涵盖了所有工程类型。鉴于公司主业覆盖面较宽, 需雄厚的内部资源做支撑, 而庞大的职工队伍和机械材料贮备又会阻碍企业的健康发展, 为此, 路桥建设提出“六个集中统一管理”模式, 旨在建立完善的资金、劳动力、机械材料内部市场, 通过集约化经营, 实现内部资源的科学配置, 做到人尽其才、物尽其用、财尽其效, 精简公司资产

规模,达到最佳的经营效果。

1.2 优化了管理结构,实现规模效益

路桥建设组建了三级管理机构,即公司总部、二级公司和项目经理部,公司下属有4家二级公司,分别负责80余个项目的施工,80多个在建项目均成立项目经理部进行管理。在三级管理机构中,作为临时性组织的项目经理部,为了完成二级公司与之签订的经营目标,必然存在只顾“项目小家”利益而忽视“企业大家”利益的短期行为,造成企业内部资源无法在项目之间良性周转,利用率较低;在二级公司层面上,同样存在小集体利益的问题,各单位都希望尽可能多拥有优良资产,由于它们是独立施工单位,管理上各自为政,往往只根据本单位需要购买所需机械设备和周转材料,这势必会造成单位之间设备和材料的重复购置,增大成本开支。显然,在这种管理模式如果实行粗放式管理,一方面企业资源无法在全公司范围内有效配置和流通,浪费严重,影响企业的整体效益;另一方面,粗放式的管理无法抑制项目短期行为,导致管理经验大量流失,甚至出现项目管理目标与企业管理目标的不一致。项目管理水平取决于项目主要负责人的个人能力,而参差不齐的个人能力影响到企业的整体形象和市场表现,制约了企业的发展。

上述现象是“项目法”管理本身带来的不良影响,建立“六个集中统一管理”的集约化管理机制,正是以“项目法”施工为切入点,企业通过专业的机构对内部资源进行集中管理,即可减轻项目的管理负担,又能在很大程度上遏制项目的短期行为,减少内部资源的闲置和浪费,在维护企业总体利益的前提下充分调动项目经营者的积极性,使项目的经营目标与企业的利益趋于统一,实现企业的规模效益。

2 “六个集中统一管理”的主要内涵

路桥建设提出的“六个集中统一管理”的核心内容是资金集中管理、机械设备集中租赁、材料集中采购、工程分包集中管理、标后预算集中编制、成本控制集中管理。具体的做法如下。

(1)资金集中管理:各二级公司成立资金结算中心,内部的往来款项通过资金结算中心集中办理,项目业主支付的计量款交到资金结算中心,各项目使用资金则由资金结算中心根据审批后的需求计划拨付,以此来加大资金调剂力度,盘活资本,减少资金积压。

(2)机械设备集中租赁:各二级公司组建独立的租赁公司统一经营自有机械设备和周转材料,通过专业化管理和市场化经营提高自有设备的完好率和使用率。

(3)材料集中采购:各二级公司成立专职采购部门,对工程主材进行集中采购,统一供应到各项目,利用数量的优势和程序化管理降低采购价格。

(4)工程分包集中管理:公司制定分包商评价程序及合格分包商评价标准,建立合格分包商名册,各二级公司在合格分包商名册内选用分包商,以确保分包商的质量。二级公司建立内部价格体系,统一分包单价,减少经营风险。

(5)标后预算集中编制:公司按统一标准对所有项目进行标后预算编制和考核,以保证项目评价体系的公平性,为项目经营者营造公平竞争的平台,提高他们的工作积极性。

(6)成本控制集中管理:公司制定统一的成本管理办法,对成本预算、成本计划、成本分析、成本控制和成本考核由专业部门进行统一管理,确保项目成本在施工全过程处于可控状态。

“六个集中统一管理”是施工企业集约化管理的综合体现,六个方面是相辅相成的:资金集中管理是机械集中租赁及材料集中采购的保证,因此尽可能防止租赁公司及采购部与项目之间存在资金往来,由公司来保证机械租赁公司及材料采购部的资金供给;机械、材料及分包的统一管理为标后预算及成本的统一管理创造了条件,实行机械、材料和分包的统一管理后,项目的成本预测更加清晰,提高了标后预算的准确性,也为成本的过程控制提供了方便;标后预算项目是项目进行成本控制的基础,而成本控制则是对预算合理性的检验。因此,“六个集中统一管理”就是以六项措施为主线形成集约化管理体系,彼此依存,缺一不可,任何一方面的削弱都会影响企业整体管理水平的提高。

3 内部要素市场是推行“六个集中统一管理”的载体

在“两层分离”的项目管理模式,项目经理部是施工生产及成本控制中心,企业则是资源配置和利润中心。“六个集中统一管理”是企业层面的集约化管理模式,施工企业应建立健全各个内部要素市场,发挥好资源配置的平台作用。内部要素市场是实现“六个集中统一管理”的载体,成熟的内部市场是推行“六个集中统一管理”的必要条件。

通过几年的努力,路桥建设各二级公司已打破了项目各自为政的格局,建立健全以工程项目为对象的资金市场、劳动力市场、设备租赁市场、材料供应市场,将资金、劳动力、设备材料集中管理,通过这些市场的有序运作,将生产要素按需供应到各项目经理部。内部市场还能准确反馈出现有资源的适宜性,公司决策层以此为依据,对公司的资源配置进行优化调整。

建立内部市场应做到所有权与经营权、使用权分离,内部市场的主体应由要素经营部门(机械租赁公司等)和项目经理部组成,这两者作为经营者和使用者是合同关系,两者之间经营活动有充分的自由度,企业的主管部门只起到监控和引导的作用,对两个市场主体的纠纷进行调解和裁决。

影响内部市场运作成效的关键是要素经营公司的经营能力,经营公司的业绩直接反映出“六个集中统一管理”的效果。在组建各要素经营公司时,应选择专业素质高和经营意识强的管理层。简单地说,组建要素经营公司要实现两大目标:一是最大限度地满足项目生产的需要;二是最大限度地做好企业资产的技术管理,盘活内部资源。围绕这两个目标制定经营公司的激励措施,并赋予充分的自主权,使之更好地为企业服务。

4 完善的内部市场实施细则是推行“六个集中统一管理”的基本保证

企业管理制度先行,实施细则是企业主管部门对内部市场进行调控的依据,是实现内部要素市场良好运作的保证,也是推行“六个集中统一管理”的基本保证。

为了建立有效的内部市场机制,在制定实施细则时应体现3个原则:一体化、专业化、市场化。一体化即要素经营公司要负责资产的全面管理,不能将管理职能转嫁给项目,这样一方面可减轻项目管理负担,使项目经理部集中精力于生产管理;另一方面可防止因责任划分不清,造成管理上的脱节和合同上的纠纷。专业化即将专业性强的资产交由专业化施工公司进行经营管理,这样有利于资产与生产的

衔接,提高公司专业化施工水平。市场化即经营公司为项目提供有偿服务,双方以合同为依据,按市场规律运作,在经营方式上尽量与外部市场接轨。主管部门应减少行政干预,达到以需求来调节内部资源流向,实现科学配置的目的。

提高管理效率与经济效益是“六个集中统一管理”的基本取向。建立完善的内部市场实施细则,按照一体化、专业化、市场化规律运作完成内部资源的优化组合,可大大提高管理效率,增加企业的经济效益。

5 项目策划是推行“六个集中统一管理”的重要手段

工程项目是施工管理的基础和落脚点,“六个集中统一管理”的效果应在项目管理中得到体现。在总结多年经验的基础上,路桥建设将项目策划作为推行“六个集中统一管理”的重要手段,提出了以“六个集中统一管理”为基础,以提高执行力为保证,完善和深化项目策划工作,最终实现对项目的全过程有效控制。

项目策划就是在项目前期(包括投标阶段)对项目施工进行全面策划,并在施工过程中进行动态调整和监控。策划的内容包括项目管理目标、施工布署及总体施工方案等,它实际上就是一个企业决策的过程。路桥建设将项目策划作为“六个集中统一管理”的重要手段,要求各二级公司在企业层面上完成项目策划工作,在项目前期明确资金、机械、材料、分包、标后预算、成本控制等管理模式,交由项目经理部执行,使之贯彻到项目管理的全过程,从源头上促使项目改变经验式、随意性、粗放式的管理习惯,大大提高了“六个集中统一管理”的执行力,降低了项目的经营风险,提高了项目管理的整体水平。

工程项目是施工企业的效益来源,而项目是相互独立的,因此从数学角度而言,施工企业整体效益是各项目效益的总和,但在经济意义上集约化管理所形成的效益绝非是简单的相加,而是应实现“1+1>2”的效果。路桥建设通过推行“六个集中统一管理”,不断提升自身的盈利能力和管理水平,实现了企业的持续发展。