

试论如何做好建筑企业市场开发与经营工作

张海库

(中电建铁路建设投资集团有限公司,北京 100160)

摘要:建筑业是我国重要产业之一,促进了我国社会经济的快速发展。因此,我国需要加大对建筑行业的重视。在建筑行业中,建筑企业的市场开发和运营是非常重要的。为此,建筑企业现需要进一步完善市场开发和经营工作,促进我国的建筑企业的发展。基于此,本文对我国建筑公司市场发展和运营进行了研究,分析了建筑企业市场开发与经营现状,并提出了建筑企业市场开发与经营工作策略,仅供参考。

关键词:建筑企业;市场开发;经营工作

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.33.131

1 引言

近年来建筑市场经营情况不尽如人意,不但要通过取得业主信任和认可而树立品牌,还需要通过企业内部改革创新实现降本增效。如何高效完成这些工作,需要企业给予项目管理和经营方面强有力的支持,从一名建筑公司经营管理者的角度对在建项目的完成、安全控制、狠抓工程质量提升,市场经营、紧盯市场发展涉足新兴产业方面进行分析,希望为对工程行业经营人员提供参考与借鉴。

2 现阶段建筑企业经营工作的基本概念解析

基于施工领域企业的运营成本预算,其核心是对施工项目的成本支出进行科学合理的预算,相应的成本预算即是项目运营的实际成本,一般对施工项目的成本进行有针对性的计划,以衡量、监督和管理成本的实施情况。成本预算作为一项创建建筑工程项目成本管控目标的项目管控工作,可以对建筑工程项目的具体绩效开展规范化的基准评定规划,同时其也是对建筑项目所有环节开展费用评估核算的重要费用规划,这也是单位工程及单项工程造价为基础开展运算的,也是建筑工程项目招标、签署合同与项目完工的核心保证。现阶段,建筑领域企业开展运作成本预算的过程中,核心包括直接、间接成本两种,其中,直接成本核心包括涉及建筑领域企业运作中的人力资源费用、设备使用费用与施工原材料费用等;间接成本的核心包括在建筑领域企业运作过程中的税费、利润以及场地经费等。伴随着如今国内市场经济的深入发展及变革,这也让建筑领域企业的经营成本预算不断随着专业市场的改变而改变,当因为市场价格变动趋势较明显而引发预算价格与市场的实际价格相脱离,也导致对成本管控能力的丧失,此阶段需充分依照“以支定收”的准则,对建筑工程项目建设预算成本开展迅速且有针对性地调控,以更好实现建筑工程项目的实时化管理。实际而言,便是在建筑工程项目的具体建设运作中,工程建设管理工作与专业技术人员需对建设阶段中所产生的所有费用开展收集与整合,以此作为材料与人力具体价格的依据。

3 建筑企业市场开发与经营现状

3.1 建设单位清单提供不合理

建筑工程相关建设单位在开展建设运作的前期,需要规范且全面化地编制项目清单,同时将其作为项目招标投标工作的核心基础。而在具体运作的过程中,某些建设单位所给予的项目清单缺乏需要有的项目特点解析,所有清单列举的项目完善性

不足,与此同时,建筑工程项目结算价格通常会高出预算初期的价格。一般而言,倘若建筑工程项目的建设施工单位双方对建筑工程项目清单的内容持有一致的意见,则此阶段项目招标订单则具有法律性效力,且对双方都有着法律方面的有效约束力。因此,编制建筑工程项目清单过程中,需充分规避偏差情况产生,以更好管控不必要的经济损失产生。

3.2 项目市场开发风险

业务结构及转型风险。建筑业涉及的细分领域与环节众多,大部分施工企业会专注在某个细分领域深耕,业务结构相对单一,抗风险能力偏弱,随着细分行业分化加剧,如冶金、水工等行业投资逐步下行,专注这些领域的企业势必谋求业务转型,实行多元化拓展,那么,新的业务市场从哪来?转型初期,缺乏资质、缺少业绩、市场资源与品牌积累空白,相当于从零起步的“二次创业”,对此,具有风险意识的企业都善于提前布局,如中国宝冶转型房建、中交下属航务局转型市政交通设施均是比较成功的案例。另外,在新模式方面,大型施工企业纷纷从施工总承包逐步向工程总承包、投融资一体化转型,但固有的施工思维难以转变,且产业链延伸必备的投资能力、规划能力、设计能力、运营能力普遍缺乏,对经营模式冲击较大。

3.3 工作方法创新还不够多

调查发现,不少基层工作由该企业总部安排,工程项目具体落实。在开展相关工作时,个别工程项目习惯于上级布置什么就干什么、安排什么就做什么的现象,缺乏工作方式方法的创新,对经营怎么抓、如何抓得更有效还缺乏一定的思考。在平台创新上还有一定的被动,结合工程项目的经济效益提升、安全质量管理等实际等方面开展得不够普遍、有效。

3.4 工程变动不明晰,工程体量重复运算

在建筑工程项目的建设过程中,因为工程建设环境的多样性,其建设规划与实际的建设进程也会依据具体情况产生显著改变。在调控项目规划的阶段中,工程建设单位单纯对变动建设项目给予了整体化的解析,但却无法对所有环节的实际情况进行说明,这也引发工程施工单位在工程完工结算阶段与建设单位在工程体量问题方面产生分歧。

4 建筑企业市场开发与经营工作策略

4.1 区域经营要素建设

经营要素是当前市场对企业的要求,是企业开展经营的基础,更是企业可持续发展的重要支撑。区域经营中心要结合市

场环境变化、行业管理要求和企业发展规划,制定经营要素建设规划。一是要加强资质的申请、升级、增项、延续及变更等管理工作,着重加强多板块资质的申报工作。二是要加强职业资格证书的考取和注册工作,以满足承揽各领域、各行业项目所需。三是要加强奖项评选和业绩的收集工作,达到具备投标所需的奖项和类似业绩的使用。四是要以打造品牌、赢得信誉为根本,尤其是要维护好企业总部的社会信誉。

4.2 编制投标函和附录

投标函属于投标书中的重点,在书写和编制投标函的过程中应该注意以下几点:第一,需要在询问报价人员的基础上做好投标金额的填写工作,在进行装订之前还要再次核对一次。同时,在确认无误的情况下,要分别用大写数字和阿拉伯数字进行填写。此外,还要借助插入数字的形式来对大写进行标价,以此最大限度地降低失误。第二,对工程项目工期和概况进行分析之前,也要和工作人员及时进行沟通,沟通无误后进行装订;第三,需要根据投标人须知栏中的相关数据准确填写投标有效期天数。针对一些特殊项目进行处理的过程中,还要填写上如质量目标、项目经理等细节;第四,如果业主没有其他规定,则不能对投标函附录的相关内容进行修改。同时,如果存在数据不清晰的情况,需要在澄清问题截止之前向业主进行咨询,并根据业主给出的实际情况进行答复,不能随意填写^[1]。

4.3 构建企业市场经营文化内涵

建筑企业市场经营是一项系统性工程,提升建筑企业市场经营能力,并非是让企业员工将市场经营作为单纯的任务承揽,而是要将其渗透到工作理念当中,形成企业市场经营能力提升的内生动力。企业文化是企业经营理念、价值观念、行为方式等的集中体现,是企业的内在生命力,能够为企业带来核心竞争力。因此,现代建筑企业提升市场经营能力,就需要重视在企业内部构建市场经营文化内涵,将企业的文化与市场经营行为相融合,从而使客户能够接受并认可自身,并对企业形象、品牌产生信赖感。这是最高层次的市场经营,也是效果最佳、影响力最大、持续时间最长的经营。建筑企业构建市场经营文化内涵的手段是多样的,可以通过制作精美的企业历史宣传画册,在市场经营中作为企业文化宣传的手段。同时,企业也可以实施“CI”战略(即企业形象战略),凸显自身区别于其他企业的标志与特征,通过展示精品工程,开展新技术、新材料、新工艺的推介活动,或者管理创新、科技创新成果的发布活动等,将企业的核心价值观传递出去,在客户心中建立特色鲜明的企业形象,从而有效提升企业市场经营文化内涵,为企业市场经营工作的开展奠定基础^[2]。

4.4 在变革中降低成本

工程准备到竣工验收是一项复杂的系统技术。项目管理的任务是改进组织,对人负责,建立一个完整的管理体系,即各个项目管理部门的日常程序。变更管理可以采取多种形式,包括变更管理目标、划分变更管理、管理体制改革、继续更改管理对象等。这些管理变革都是从传统的监督管理模式向授权管理模式的转变,最后是人力资本作为主体的潜在发展和价值创造。利润最大化的短期目标已成为总价值最大化的战略目标,与报酬的结合已从单一的制度演变成为一种系统,从劳动力到人力资本的转变。从物质激励到情感激励,从短期激励到长期激励,最

后,形成精神激励。传统的物质资源和金融资本的竞争已经成为企业对市场反应能力的竞争。组织从金字塔型的权力型组织向扁平型组织转变,合作型从一般合作型向国际战略联盟型发展,从严格完善的规则到凝聚有共同愿望的企业向心力。企业员工从被动接受管理转变为参与管理,最终实现自我管理。应努力缩短管理变革周期,降低变革成本,在不增加稳定成本或降低稳定成本的情况下,通过提高变更质量来尽可能延长稳定期,如果稳定期不变,或者通过缩短稳定期来适应环境,使稳定成本降低^[3]。

4.5 保证安全生产费用投入

施工企业和施工项目要想做好安全生产工作,就必须保证安全生产经费,所谓兵马未动,粮草先行,安全生产费用是安全生产工作正常开展和持续稳定的最基本条件,必须严格建立安全费用使用和投入制度,从计划、实施、监督、动态调整各个环节动态控制,坚决杜绝将安全费用挪作他用,让安全费用的使用有法可依、有章可循,安全生产工作不是空中楼阁,是用足额的费用投入来保障安全生产条件和安全生产环境,不可能靠喊口号把安全生产工作做出实效,因此,施工企业必须在年初的生产费用提取计划、每月定期安全费用使用情况总结、安全费用申报和使用、年底安全费用使用总结等各个环节上狠下功夫,保证安全生产费用能科学、合理、足额用于生产中,为项目安全生产保驾护航,为企业发展排除风险^[4]。

5 结束语

在不断发展的市场经济中,企业能够随时适应市场环境的变化,以市场作为重要目标方向,不断完善。为了站在市场的高峰,企业必须诚实。为适应管理变革,对企业内部进行经营管理,降低项目成本,形成管理变革的良性循环,从而降低项目成本。建筑企业的终极目标是占领市场,扩大市场,支持企业更高层次的发展,可以说建筑企业的市场战略就是建筑企业在充分分析研究企业内部和外部竞争环境的基础上,不断提高市场份额,以达到企业的目标,并通过满足目标投资者和业主对建筑产品和服务的需求,形成与市场相适应的可持续发展市场,这是建筑企业生存和发展的根本方针^[5]。

参考文献

- [1]尚建辉.从施工经营者角度浅谈建筑工程管理及经营[J].砖瓦,2021(08):130-131.
- [2]李军.加强建筑施工企业内部控制风险管理研究[J].房地产世界,2021(14):115-117.
- [3]康亮.传统建筑企业市场经营能力的提升路径[J].住宅与房地产,2021(21):48-49.
- [4]巩志杰.对大型建筑企业集团所属物贸企业区域经营模式的思考[J].铁路采购与物流,2021,16(07):29-31.
- [5]刘星辰.解析建筑市场经营管理及标书编制技巧[J].大众标准化,2021(14):238-240.

作者简介:张海库(1971,3-),男,河南遂平人,大学本科学历,硕士学位,职称:高级经济师,研究方向:市场开发、企业管理。