

健全体系 多措并举 提升国有企业市场开发经营能力

Improve the System and Take Multiple Measures to Improve the Market Development and Management Capabilities of State-owned Enterprises

林鸿

Hong Lin

中交第二航务工程局有限公司 中国·福建 福州 350011

CCCC Second Harbor Engineering Company Ltd., Fuzhou, Fujian, 350011, China

摘要: 随着中国不断的发展, 社会经济发生了巨大转变。中国愈加重视建筑行业所带来的经济效益与文化交易, 持续加大对于建筑行业的监管力度, 这也表示市场对于建筑企业提出了更高的要求。论文依据中国国有建筑企业发展的现状及发展趋势, 探究如何有效提升市场开发经营能力, 保障企业的稳定成长。

Abstract: With the continuous development of china, the social economy has undergone tremendous changes. China pays more and more attention to the economic benefits and cultural transactions of the construction industry, and continues to increase the supervision and supervision of the construction industry, which also means that the market has put forward higher requirements for construction companies. Based on the status quo and development trend of China's state-owned construction enterprises, this paper explores how to effectively improve market development and management capabilities and ensure the stable growth of enterprises.

关键词: 国有建筑企业; 市场开发; 经营能力

Keywords: state-owned construction enterprises; market development; management capability

DOI: 10.12346/emr.v3i2.3346

1 引言

中国经济市场的不断改革, 对于各个行业的发展提出了更高的要求。在现时期, 市场经济体系下, 对于企业来说市场开发与经营是企业发展的重中之重。国有企业作为中国市场经济的主体, 其重要性是不言而喻的。在现时期下, 中国建筑行业的发展突飞猛进, 对于企业的经营也提出了更高的要求。中国国有建筑企业要起到表率带头作用, 加快企业转型, 提升市场占有率的同时提高经营能力, 加强对于管理的重视, 扩大经营范围, 制定合理的经营战略, 在保障企业健康成长的同时, 树立品牌形象, 提升在严峻的市场环境中的占有率。

2 建筑国有企业市场发展现状分析

截止到 2020 年底, 企业登记数 2020 年登记注册中国全国建筑市场监管公共服务平台的企业有大量的新增, 建筑资

质企业新登记注册 120312 家, 比 2019 年登记注册的 69031 家多 51281 家, 建筑企业数量众多^[1]。市场经营环境竞争激烈, 达到白日化状态, 但普遍存在的利润率只有 3%, 利润率属于各行业低位板块。

3 建筑市场环境分析及预测

中国国有建筑企业必须贯彻落实中国共产党党中央的精神, 在危险与机遇并存的时代, 突破现状, 保障企业高速平稳的发展。国有建筑企业作为中国建筑行业的主体, 对于 GDP 的增长、基础设施的建设、就业岗位等多个方面起到了积极影响。目前中国经济结构处于转型阶段, 基建项目逐渐完善, 这对于国有建筑企业来说是问题也是机遇, 必须迎合市场优化企业经营战略。迎合国家对于建筑行业提出的新要求, 通过一系列具有针对性且合理科学的措施积极开拓市场与体制改革, 保证在严峻的市场竞争中稳步增长。

【作者简介】林鸿 (1988-), 男, 中国福建南平人, 本科, 中级工程师, 从事投标市场营销研究。

4 施工企业市场开发提升策略及思路

项目是建筑企业的立命之本，营销是核心要务。如何通过提升建筑企业市场开发部经营能力，提高市场竞争力，以高质量的市场营销，促进企业高质量发展，是摆在我们面前的现实课题。围绕如何提升建筑企业市场开发部经营能力，并结合分公司大交通主营业务背景下，如何有限主业多元化，围绕该集团“123456”发展战略，从健全体系、提升市场能力、梳理优化网点、强化统筹、进城战略布局入手，谈谈几点举措。

4.1 健全体系，完善部门制度标准

4.1.1 优化营销组织架构

①健全市场部和经营网点两级管理开发体系，进一步完善部门和网点的职能划分及人员配置。

②强化适应性组织调整，明晰岗位职责和责任，关键岗位实行分（子）公司范围内竞聘上岗。

③根据分（子）公司专业特长、资源优势配置经营网点，并派驻最为合适的经营人员，深耕区域，拓展市场。

4.1.2 完善营销制度与流程

①落实营销主体责任，确定重点经营项目负责人，统筹指挥与组织，成立投标专班，高效调动公司资源，提高项目投标工作的针对性、可行性、实操性。

②完善项目标前、标后全面核算制度，引入合约部标后核算职能，通过制式表格填报，加强投标价格互检，降低投标成本风险。

③全面落实合同交底制度，依据项目工期要求和施工组织策划，及时办理合同预交底和正式交底工作，避免内部合同交接风险。

④完善项目信息资料收集和归档制度，依据产品、年限、专业、特点全方面进行大数据统计，强化项目索引功能，提高投标工作的反馈效率。

4.1.3 推行营销考核激励机制，强化市场营销龙头地位

完善奖励、激励制度。要按照责任、贡献、风险、利益相统一的原则，加大对市场营销及参与在建项目辐射经营人员的考核奖惩力度，充分调动所有营销人员的积极性、主动性和创造性，形成吸引、用好、留住人才的有效机制。一方面在分配制度上，对工作业绩突出的员工在经济上和各种荣誉上给予倾斜；另一方面，对缺乏责任心或工作失误的人员，坚决淘汰出营销队伍，优胜劣汰。

4.2 多措并举，提升市场开发能力

4.2.1 拓宽信息渠道，广揽市场信息，构建高效信息网络

一要强化全员市场意识，牢固树立“人人都是市场营销员”的理念，发动每名员工利用个人的工作关系、社会关系搜集市场信息。二要充分发挥项目部在市场开发中的“据点”作用。主动辐射周边地区，负责跟踪后续项目，搜集周边地

区市场信息。三要经营前置，以各方信息为基础，深度分析各方脉络，着重分析中国政府各相关部门、各平台公司、规划咨询单位、设计院、投资人、集团内各单位及其他相关协作单位，构建高效信息网络。

4.2.2 干好在建工程，树立品牌形象，努力以现场拓市场

项目现场是企业形象的窗口。干好在建工程、树立良好形象，铸就市场口碑，是市场开发的前提和基础。因此，应高度重视项目现场的管理，狠抓文明施工，做好优质服务，创造良好业绩，树立良好的企业形象。通过干好每一个在建项目，服务好每一个业主，树立口碑，强化品牌形象，发挥在建项目辐射效应。

4.2.3 推进技术标书模块化、标准化，提高标书编制质量与效率

提高标书编制效率，建立标书资源库，推进技术标书“模块化、标准化”，能够在短时间内编制出高质量的投标文件。各单位根据自身的专业分类，组织专人成立多个专业小组，对以往投出的各种技术标书进行分类梳理，分门别类整理出常用的各种技术标书模块，并组织专家对各个模块进行修改、充实、完善，形成各个专业标准的专项方案或技术措施，汇总成企业的标书资源库，实现标书的标准化、模块化、规范化，有效提高技术标书编制效率和编制质量，提高项目中标机率。

4.2.4 积累经验数据，制定投标策略，提高投标报价水平

不断积累经验数据，准确测算项目成本，是项目中标的前提和基础。组织专人定期对已完工的各类项目的成本数据进行整理、分析，及时建立、更新各类项目的成本数据库，为今后同类项目的投标报价积累宝贵的经验数据。在商务价格确定过程中，应根据以往的成本数据，对投标项目需要投入的人、材、机以及其他有可能发生的各种费用进行分析预测，计算预计可能发生的全部成本，再分析竞争对手投标心理和报价水平，确定目标利润，最终合理确定报价。

4.2.5 梳理基础资料，建立大数据库

由市场开发部牵头，工程部门系统梳理企业业绩，及时汇总、更新、完善、发布，尤其项目人员部分，标明投标人员及实际履约人员，便于筛选。同时按项目类型如房建、轨道交通、长大隧道、特大桥等，对主要竞争对手的业绩进一步梳理完善，做到知己知彼；完善专家库名单，分板块如建筑、市政、公路、水运等对交通部系统专家及各省厅专家进一步收集完善^[2]。

4.2.6 多元化人才选拔、壮大营销队伍，增强市场营销战斗力

①大力加强营销人员的选拔和培养。要创新选拔营销人

才的方式,疏通营销人才的发展通道,采用“请进来,送出去”的方法对营销人员进行内部培训,并且采用导师带徒方式培养专业素质过硬的营销人员,把业务能力强、作风硬、冲劲足的管理骨干选拔到营销队伍中来,把思想觉悟强、发展潜力大、综合素质好的优秀青年推荐到重点项目上去锻炼,使他们尽快成才并充实到营销队伍中来。

②调整和优化营销人员结构。根据营销工作需要配足相关专业人员,充分发挥专业人才优势。通过培训、交流和有针对性地安排不同专业人员分别从事公关、施组、报价、商务等工作,不断提高市场营销人员的综合素质和整体水平。

③配合人力资源部提高人员取证比例。

4.2.7 研究和熟悉区域内政策及投标规则,拓展经营范围

透彻研究行业政策和招投标规则,全员牢记招标范本等系列招投标要素,做到心中有数。突破传统经营理念,从单纯经营传统项目向经营如EPC等能创造高度可控性施工利润来源的项目转型,及时从“重后期生产轻前期经营”中调整思路。转变经营方式,充分利用自身及战略合作伙伴优势拓展经营范围。

4.3 经营网点深耕细化

通过摸底各省市市场经济水平及重点建设单位和企业自身市场经营份额水平,多个维度查找经营工作的短板,及企业近、中期管理布局策略;细化网点建设,根据目前的网点设立现状,经营网点的设立未能覆盖到整个省市,需要进一步优化、细化网点的建设,做到区域经营全覆盖,加强网点辐射经营作用,有针对性布局。①对于经济好的县市而大型建筑企业涉及少的地区,须打入钉钉子精神,进行提早布局,强化央地合作,开拓市场基地;②对于经济较差而国家政策扶持的地方如红色革命基地等,可以选择性找政府履约信誉好的地区,进行布局合作;③充分发挥项目部在市场开发中的“据点”作用^[1],主动辐射周边地区,负责跟踪后续项目,搜集周边地区市场信息,神经网络式扎根各区域,主神经主导各支网络。

4.4 强化统筹经营

强化统筹经营,协作项目部经营机制,各项目部要坚持片区经营管理,做到辐射经营工作,片区经营一盘棋,上下拧成一股绳,通过科学定位实现合理分工、各负其责,坚持团队协作、整体作战形成合力,有效提升经营效率,对于重

点品牌项目、造价较大项目、新兴领域项目成立公司级专班专职工作制度,把资源统筹起来,发挥“1+1>2”的效果作用。

4.5 进城战略布局策略

对于大交通行业逐步稳定并有下降趋势,进城布局战略是企业可持续发展要求。①研究各省建筑市政招标规则,强化各省建筑业信用分,这是进城基础与门面;②和专项领域优势大企业,从领导层上加强沟通合作,签署相关合作协议,从顶层设计上进行布局,充分利用自身及战略合作伙伴优势拓展经营;③加大进城领域投资份额倾斜,不断向新兴产业如环保产业、绿色建筑、特色小镇乃至智慧城市、海绵城市的行业开拓;④市政也是个大专业,要结合企业自身专业有限多元化及未来市场发展潜质,有研究地划分领域专业,对某些有潜力领域专业进行提前渗透,进行布局定位,成为未来细微专业领域领军者;⑤可以深耕细作EPC、PPP等项目,推进公司向高品质建筑业一体化服务商的转型,充分利用公司的综合优势,全面统筹建筑业上中下游业务,积极推动策划咨询、勘察设计、工程建设、资产(资本)运营一体化,形成一体化、综合性的市场竞争优势,让我们及早完成进城战略目标。

5 结语

随着中国经济结构的转变,国有企业必须从传统的计划经济中走出来,重新制定适合当前市场环境的新理念、新目标。近年来,中国不断加强对于国有企业改革的力度,这也说明国有企业的转型是刻不容缓的。国有建筑企业必须注重市场与经营,重视管理能力与科技研发能力,关注建筑市场中的热点,确保可以在市场中占有一席之地。依据国家政策的扶持,在危险与机遇并存的年代,国有建筑企业必须深入挖掘自身存在的问题,进行针对性处理,在新时期中找到新的出路,实现经营的多样性,在确保企业扩大经营范围的同时,保障企业平稳健康的发展。

参考文献

- [1] 欧阳华.智慧城市背景下智能建筑行业的市场发展战略[J].智能建筑,2020(8):8-9+39.
- [2] 常卓毅,龚加有.建筑企业的发展与创新机制研究[J].中国集体经济,2020(10):39-40.
- [3] 前瞻产业研究院.2019年中国智能建筑行业市场现状与发展趋势分析[N].建筑时报,2019-10-31(7).