

建筑施工企业经营管理模式的困境与创新

明 焘 乔繁华 苏 昆

烟台市芝罘区建设工程事务服务中心 山东 烟台 264000

摘要：本文深入探讨了建筑施工企业经营管理模式在当前市场环境下的困境与创新路径。随着建筑行业的快速发展和市场竞争的加剧，传统经营管理模式已难以满足现代建筑施工企业的需求。本文分析了建筑施工企业经营管理模式的现状，指出了企业面临的困境与挑战，并提出了相应的创新策略与实践方法，旨在为企业转型升级、提升竞争力提供理论支持和实践指导。

关键词：建筑施工企业；经营管理模式；困境；创新策略；创新实践

引言：在全球化背景下，建筑施工企业面临着日益激烈的市场竞争和资源约束。为了保持竞争优势，实现可持续发展，企业必须对现有的经营管理模式进行深刻反思和积极创新。本文旨在通过系统分析建筑施工企业的经营管理模式，揭示其存在的困境，并探索有效的创新策略和实践路径，以期为企业转型升级提供参考和借鉴。

1 建筑施工企业经营管理模式的现状分析

1.1 传统模式的局限性

1.1.1 经济观念薄弱

在经济全球化背景下，有效的经济管理对于提高企业的经济效益和竞争力至关重要。然而，许多建筑施工企业在经济管理方面相对落后，缺乏明确的发展方向和目标，没有制定整体的战略计划和管理体制。这导致项目管理阶层和施工作业层失去明确的工作目标，不仅降低了企业的经济效益，更使企业无法满足市场经济环境的需求。一些企业过于注重短期的产值增长，而忽视了长期的效益提升，导致资源浪费和效率低下。

1.1.2 创新意识不强

在竞争日益激烈的市场环境中，创新是企业保持竞争力的关键。然而，许多建筑施工企业仍然止步不前，经营管理理念落后，没有意识到创新的重要性。一些企业虽然进行了相应的改革，但多局限于技术和设备方面，没有从经营管理理念、业务模式、制度管理等方面进行全面的创新改革。这导致企业在面对市场变化时缺乏灵活性和适应性，难以满足社会发展的需求。

1.1.3 项目管理水平有待提高

建筑施工企业的项目管理涉及到质量安全、成本、进度等多个方面，需要科学合理的管理体系来保障。然而，目前许多企业在项目管理方面存在诸多缺陷，如管理体系不完善、管理制度不健全、管理手段落后等。这导致实际工作随意、散漫，严重影响了企业的经营管理

水平和项目质量。

1.2 市场竞争环境

当前建筑市场的竞争态势呈现出以下几个特点：第一，市场供需关系紧张。随着城市化进程的加速和基础设施建设的不断推进，建筑市场的需求持续增长。然而，由于建筑施工企业的数量众多，市场供给也相对充足，导致市场竞争异常激烈^[1]。在这种情况下，企业需要不断提升自身的竞争力和服务质量，以赢得市场份额。第二，行业内部竞争同质化明显。许多建筑施工企业在经营领域和目标市场上存在重叠，导致同质化竞争严重。为了争夺市场份额，企业不得不采取低价竞标等策略，这进一步压缩了利润空间，增加了企业的经营风险。并且同质化竞争也限制了企业的创新和发展空间，使得企业难以形成独特的竞争优势。第三，政策环境对建筑施工企业的影响日益显著。近年来，政府出台了一系列旨在规范建筑市场秩序、促进建筑业健康发展的政策措施。这些政策对建筑施工企业的经营管理模式提出了更高的要求，企业需要不断适应政策变化，调整经营策略，以确保合规经营和稳健发展。同时政策环境也为企业提供了更多的发展机遇，如新型城镇化、乡村振兴等国家战略的实施，为建筑施工企业提供了新的市场空间和增长动力。

2 建筑施工企业面临的困境与挑战

2.1 经济压力与成本控制

在当前的建筑施工行业中，企业面临着巨大的经济压力和成本控制挑战。这些挑战不仅影响着企业的盈利能力，还直接关系到企业的生存与发展。（1）成本控制是企业经营管理中的关键环节。然而，由于建筑施工行业的特殊性，企业在成本控制上面临着诸多困难。一方面，建筑材料、人工费用等成本不断上涨，给企业的成本控制带来了巨大压力。另一方面，企业在项目管理过

程中，由于信息沟通不畅、管理效率低下等原因，往往导致资源浪费和成本超支。另外一些企业为了抢占市场份额，采取低价竞标策略，进一步压缩了利润空间，使得成本控制更加困难。（2）资金运作是企业经济压力的重要来源。建筑施工行业通常需要大量的资金投入，包括项目启动资金、施工过程中的流动资金以及后期的维护资金等。然而，由于行业回款周期长、资金链紧张等问题，企业在资金运作上面临着巨大挑战。一些企业由于资金链断裂，导致项目无法按时完成，甚至引发企业倒闭的风险。（3）经济效益的提升也是企业面临的重要挑战。在成本控制和资金运作的双重压力下，企业的经济效益往往难以得到保障。一些企业虽然规模庞大，但由于管理不善、成本控制不力等原因，导致经济效益低下，甚至长期处于亏损状态。这不仅影响了企业的持续发展能力，还可能导致企业陷入恶性循环，无法自拔。

2.2 人才流失与团队建设

第一，人才流失问题日益突出。由于建筑施工行业的特殊性，工作环境艰苦、工作压力大，导致一些高素质人才流失^[2]。同时由于行业薪酬水平相对较低，一些人才为了寻求更好的发展机遇和薪酬待遇，选择离开企业。这不仅影响了企业的正常运营，还可能导致企业核心技术和经验的流失。第二，人员结构不合理也是企业面临的重要问题。一些企业过于注重短期利益，忽视了人才培养和团队建设的重要性，导致人员结构单一、缺乏创新能力和竞争力。这不仅限制了企业的发展空间，还可能导致企业在面对市场变化时缺乏灵活性和适应性。第三，团队素质不高也是企业面临的一大挑战。由于建筑施工行业对人员的专业技能和综合素质要求较高，而一些企业由于招聘标准不严、培训体系不完善等原因，导致团队整体素质不高。这不仅影响了项目的质量和进度，还可能导致安全风险增加，给企业带来不必要的损失。

2.3 项目管理与风险控制

由于行业的复杂性和不确定性，企业在项目管理和风险控制方面面临着诸多挑战。首先，项目质量、安全、进度管理是企业面临的重要问题。由于建筑施工项目通常涉及多个环节和多个参与方，管理难度较大。一些企业由于管理不善、沟通不畅等原因，导致项目质量不达标、安全事故频发、进度延误等问题时有发生。这不仅影响了企业的声誉和形象，还可能给企业带来严重的经济损失和法律风险。其次，风险控制也是企业面临的重要挑战。由于建筑施工行业的不确定性较高，企业在项目执行过程中面临着诸多风险，如市场风险、技术

风险、管理风险等。一些企业由于缺乏有效的风险控制机制和手段，导致风险事件频发，给企业带来严重的损失和威胁。因此，加强风险管理和控制对于企业的稳健发展至关重要。

3 建筑施工企业经营管理模式的创新策略

3.1 创新整体经营策略

（1）企业应以未来发展战略为主要目标，进行深入的市场调研和需求分析，明确企业的定位和发展方向。在制定战略时，要充分考虑行业趋势、政策环境、市场需求等因素，确保战略的前瞻性和可行性。（2）企业要联系实际环境，对经营策略进行合理规划。这包括调整业务结构，优化资源配置，提高资源利用效率。例如，企业可以积极拓展新的业务领域，如绿色建筑、智能化建筑等，以适应市场需求的变化。（3）企业还可以加强与产业链上下游企业的合作，实现资源共享和优势互补，提升整体竞争力。（4）企业还应注重品牌建设，提升企业形象和知名度。通过加强品牌宣传、提高产品和服务质量等方式，增强客户对企业的信任和忠诚度，从而扩大市场份额和提高盈利能力。

3.2 创新经营管理体系

建立科学合理的管理体系是建筑施工企业提升管理水平的关键。第一，企业应完善企业管理制度，明确各项管理流程和标准，确保管理工作的规范化和标准化^[3]。企业还应加强制度执行力度，确保各项制度得到有效落实。第二，企业应创新项目领导组织机制，优化项目管理流程。通过建立高效的项目管理团队，明确各成员的职责和分工，提高项目管理的协同性和效率。第三，企业还应加强项目风险管理，建立风险预警和应对机制，确保项目能够按计划顺利进行。第四，企业还应加强项目队伍管理体系的建设。通过构建完善的培训体系，提高项目队伍的专业技能和综合素质。同时企业还应建立完善的激励机制和晋升机制，激发员工的工作积极性和创造力，提升整个团队的凝聚力和战斗力。

3.3 创新选人用人体系

优化企业人才队伍是建筑施工企业提升竞争力的关键。（1）企业应明确人才工作目标，根据企业战略和发展需求，制定详细的人才招聘和培养计划。（2）企业应加强与高校、研究机构等合作，引进高素质的专业人才和创新团队。（3）企业应创新选人用人机制，打破传统的用人观念，注重人才的潜力和能力。通过建立科学的招聘流程和评估体系，选拔具有创新精神和实践能力的人才。（4）应建立完善的绩效考核和晋升机制，确保人才的付出得到应有的回报和认可。（5）企业还应加强员工

工的培训和发展。通过构建完善的培训体系,提供多样化的培训课程和学习资源,帮助员工提升专业技能和综合素质。

4 建筑施工企业经营管理模式的创新实践

4.1 信息化管理在经营管理中的应用

通过引入计算机辅助管理和信息化管理系统,企业能够实现数据的实时采集、处理和分析,从而优化决策过程,提高管理效率。第一,计算机辅助管理(CAM)在施工管理中的应用日益广泛。通过CAM技术,企业可以实现对施工现场的实时监控和远程管理,提高施工质量和安全水平。例如利用无人机进行现场勘查和进度监控,利用BIM技术进行三维建模和碰撞检测,有效降低了施工风险和成本。第二,信息化管理系统的应用也为企业带来了显著的管理效益。通过构建集成的信息化管理系统,企业可以实现对项目从立项到竣工的全过程管理,包括合同管理、进度管理、质量管理、成本管理等。这种系统化管理不仅提高了工作效率,还降低了人为错误和沟通成本,提升了企业的整体管理水平(如图1)。

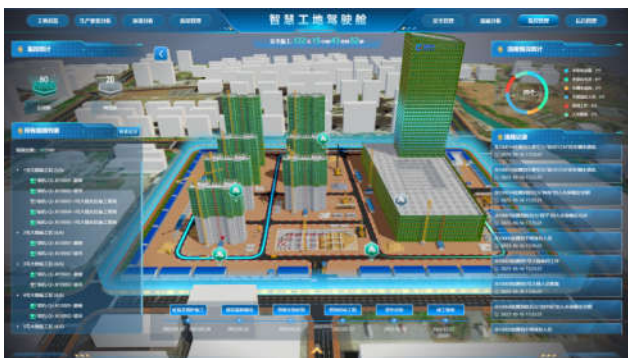


图1 信息化智慧工地示意图

4.2 跨领域经营与战略联盟

随着建筑市场的日益饱和和竞争的加剧,建筑企业开始探索跨领域经营和战略联盟等新型发展模式,以拓展市场、提升竞争力。(1)跨领域经营是指建筑企业向相关领域拓展,如房地产开发、城市运营、环保工程等^[4]。通过跨领域经营,企业可以充分利用自身的资源和优势,实现多元化发展,降低经营风险。如一些大型建筑企业通过涉足房地产开发领域,不仅增加了收入来源,还提升了企业的品牌影响力和市场竞争力。(2)战略联盟则是指建筑企业与其他行业的企业或机构建立长

期稳定的合作关系,共同开发市场、分享资源和技术。通过战略联盟,企业可以实现优势互补、资源共享和协同创新,提升整体竞争力。例如一些建筑企业通过与科研机构合作,共同研发新技术、新材料,推动了行业的科技进步和产业升级。

4.3 精细化管理与成本控制

通过精细化管理,企业可以实现对项目成本、资源、时间等方面的精准控制,提高经济效益和运营效率。在成本控制方面,企业通过建立完善的成本控制体系,对项目成本进行全过程的监控和管理。如在项目设计阶段,通过优化设计方案和选材方案,降低材料成本和施工难度;在施工阶段,通过加强现场管理和成本控制,减少浪费和损失;在竣工结算阶段,通过严格审核和结算,确保项目成本控制在合理范围内。在资源优化方面,企业通过建立科学的资源调度和配置机制,实现资源的最大化利用。如通过合理安排施工进度和人员配置,提高施工效率;通过优化材料采购和库存管理,降低库存成本和资金占用;通过加强设备维护和保养,延长设备使用寿命和降低维修成本。

结语

建筑施工企业面临着前所未有的困境与挑战,但同时也孕育着巨大的创新机遇。通过深入分析经营管理模式的现状和问题,积极探索创新策略和实践路径,建筑施工企业可以逐步摆脱困境,实现转型升级和可持续发展。未来,随着建筑行业的不断发展和市场环境不断变化,建筑施工企业需要继续深化经营管理模式的创新,以适应市场需求和客户需求的变化,不断提升自身的竞争力和可持续发展能力。

参考文献

- [1]沈静.建筑企业经营管理中应用精细化管理模式的分析[J].产业创新研究,2020(12):69-70.
- [2]刘洪才.浅析建筑施工企业经营管理模式的困境与创新[J].现代经济信息,2019(04):76-78.
- [3]王媛.全面预算管理模式及其在建筑施工企业的应用[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2019(01):58-59.
- [4]柳小莺.市政工程企业内部控制中的问题与策略分析[J].建筑设计管理,2020,37(07):65-69.