

国有电力工程建设监理企业职能战略研究

吴婷 高瑞 林逸涵 雷靖 杨琦

(广东创成建设监理咨询有限公司 广东广州 510000)

摘要:当前中国电力工程建设监理企业正处于从体系内大集体企业过渡到市场化运营发展的阶段,企业的发展模式也要随之发生变化。对于电力工程建设监理企业而言,在改革转型背景下,如何通过加强职能战略管理,提高市场开拓能力以及项目履约能力,实现既定战略目标,形成企业核心竞争力是企业必须关注的问题。本文将从组织管控、经营管理、人才建设、以及创新驱动四个方面,介绍国有电力工程建设监理企业的职能战略管理思路,旨在为行业内企业拓宽管理思路提供参考。

职能战略又称职能支持战略,是按照总体战略或业务战略对企业内各方面职能活动进行的谋划[1]。职能战略是企业战略和业务战略服务的,所以必须与企业战略和业务战略相配合。本文从组织管控、经营管理、人才建设以及创新驱动四个方面出发,介绍职能战略在改革转型中的国有电力工程建设监理企业中的应用。

1、组织管控

电力工程建设监理企业组织管控的重点在于构建以区域市场为核心、以客户需求为驱动要素的灵活的组织管控体系,以确保组织定位明确、条线清晰、体系完善、运作高效。具体而言,提高组织驱动能力,必须明确两个层面的问题,一是怎么定位组织层级,即管控,包括层级定位和治理架构;二是怎么进行组织的管理,包括组织架构、权责、流程、绩效。

1.1、层级划分

结合企业经营区域的市场情况,明确核心市场、支撑市场以及关注市场。根据经营情况,可依发展阶段设立为区域项目部、分公司、子公司(一般以2-3个地级市设立1个区域分支机构为宜)。核心市场要集中优势兵力,聚焦深耕,进一步提升企业效益,构成公司业务核心。支撑市场重点关注高附加值业务机会,以覆盖企业经营成本。关注市场则是对于上级单位战略的支撑,关注上级单位战略覆盖区域的优质项目机会。

1.2、层级定位

公司总部要以“做实”为目标。公司总部作为业务管理中心和经营实体,对区域分支机构、项目部履行标准制定和监督检查的职能,进行运营管控和资源调配。公司既要协助属地区域分支机构进行区域深耕,也要跨区域协调资源来帮助属地区域分支机构进行市场拓展,实现公司整体利益最大化。

区域分支机构以“做专”为目标。区域分支机构作为区域经营主体,是所在区域的业务执行中心,安全生产单元、利润核心定位,负责责任区域业务深耕。包括采取因地制宜策略,拓展承揽本区域业务,统筹调配本区域资源,进行本区域的二次分配激励等。

项目部以“做精”为目标。主要负责项目具体实施,包括进度、安全、质量等。

1.3、管控模式

基于高效经营的原则,建立“公司-区域分支机构-项目部”三级管控模式。

第一、除大型工程项目、公司战略性项目由公司统筹外,其他的工作由区域分支机构完成,区域人员原则上归区域直接调配、以提升人员的使用效率。

第二、公司负责制定标准、管红线,各经营区域充分发挥主观能动性,开拓业务、管控成本、分配激励。根据业务开展需要,有序下放相关业务管理权限,制定《权责划分表》。对目前相对低调的文化特质进行调整,注入创新与变革文化元素,着眼于“打破常规、创新变革、后来居上”,为组织效能的提升提供支撑[2]。加强制度文化理念建设,从“人管人”观念转换到“制度管人”思维。

2、经营管理

2.1、预算管理

企业要建立并完善经营预算管理体系,通过年初预算、年中分析、年末总结,实现经营效益的指标有分解、过程有监控、结果有保障。

通过制定公司经营预算管理办法,明确各部门职责分工。年初,统筹召开年度经营预算分解专项工作会议,分解各业务单位经营预算指标、梳理资源配置需求等工作内容。年中,召开本经营分析会议,分析经营预算完成情况,总结工作中遇到的困难,形成相应的解决方案。年末召开年度工作总结会议,总结分析各部门工作情况,提出下一年的总体工作思路。

2.2、市场营销

构建多层次的市场营销体系,形成“高层战略对接、中层项目获取、基层业务开展”的业务局面。

公司要建立并逐步完善市场营销方案,形成有效的客户拜访机制,讲好公司品牌故事,积极开拓新市场。与地方电力系统下三产公司、区域内大业主客户建立密切的合作关系。通过客户动态管理,获取足够的项目信息[3]。伴随业务开展,每月度组织对地市局在内的业务单位进行拜访,及时沟通项目情况,掌控区域重要项目动态,争取新的项目合作机会。同时,加强项目履约,以现场促市场,确保“阵地守得住”。公司要定期开展市场营销工作相关专项培训,引导全员营销意识。引导公

司员工通过项目履约来促进客户长期合作。

2.3、项目管理

围绕项目管理标准体系的打造,通过线上线下相结合,实现项目管理标准化、精细化。

其一,企业要持续推进分支机构业务管理,加强成本节约与组织绩效考核,总结项目管理经验,优化项目管理模式,形成相应管理制度。其二,落实项目部一线主体责任,做好一线项目工期进度、成本、质量、安全等管理工作。通过实施线上线下、定期不定期相配合的巡检制度,推动双重预防体系建设,以“企业数字管理平台”为基础,积极开展风险识别和隐患排查。推动新技术、新设备应用,进一步强化安全、质量的科技引领作用和安全生产、质量监督的信息化管理,通过数字监管、视频调度、重要部位视频监控等方式,进行大数据分析研判,及时掌握公司安全、质量生产情况,实现数字化监理。其三,通过业务管理单位统筹,梳理各职能线条的项目管理要求,汇编形成《项目管理手册》,明确各类项目管理要求,明确授权清单以及利益分配机制,实现项目管理的精细化、标准化。

3、人才建设

企业要明确公司对人力资源领域的总体要求,要明确如何建设一支与公司转型升级、品质提升、规模发展相适应的人才队伍[4]。结合战略规划期要求,明确规划期内的公司人员规模及人才引进总量、每年人才引进增量以及人才结构。

3.1、人才选拔

通过加强校企合作,开展高校学生专项实习工作,探索实施实习基地+实训基地的联合培养方式,储备校园招聘生源,提升招聘质量。通过社会招聘等方式,引进急需的高端经营人才、新兴业务领域人才,形成职业经理人或管理团队。通过外部战略联盟的方式,为企业的发展提供人才支撑服务。构建符合企业发展所需的技术外协资源库,通过采购项目服务的形式,保障业务的顺利开展。

3.2、人才培养

聚焦人才管控“精准化”,根据公司业务发展方向,分层分类打造高级管理人才、高技术人才两类核心人才,推动人才创新创效。

建立培训资源库。持续完善内训师资源库,打造课程资源库。打造企业培训品牌,建立项目分享交流机制,加强人才梯队建设。同时,构建线上技能人才培训机制。结合公司数字平台,探索构建线上专业课程体系模块,嵌入数字系统,定期开展专业技术培训。

3.3、人才激励

进一步完善薪酬激励机制,全面推进用工市场化,推进市场化薪酬体制改革和分配机制改革,优化工资总额管控,探索岗位分红、项目考核、专项奖励等激励机制,进一步激发干事活力,进一步完善绩效考核和考核结果运用机制。

综合运用荣誉激励、发展激励、关怀激励和党内激

励等多种非物质激励手段,提升员工对企业文化的认同感。

4、创新驱动

4.1、体制机制创新

围绕企业改革要求,参照“双百企业”“科改示范企业”做法,构建市场导向、结果导向的激励机制,探索实施“员工持股、虚拟股权、超额利润分配”等中长期激励,实现体制机制创新,有效激发员工活力。

创新推行以业务导向、项目导向的超额利润分配机制。对企业自主创新、市场运作、品牌培育以及重大项目实施等重点工作作出突出贡献的人员和团队,通过从公司考核利润超出部分中,设立专项特殊奖励的方式,基于项目团队或个人给予专项的激励,以鼓励业务骨干、技术人才骨干、市场骨干等“中流砥柱”。

4.2、技术创新

构建技术创新体系,推动技术创新工作,提升项目技术水平,引领企业高品质发展。围绕基础管理能力提升,充分调动企业内外部资源,加强与业主单位对接,提升综合技术管理能力。做好前期技术咨询,促进公司降本增效。围绕重点研发计划,推进关键技术研发集成,全方位探索“数字化监理”技术道路,增强服务能力,加强科技成果总结和转化。完善基层项目创新体系,实现创新工作的逐级传递和全面覆盖。开拓创新思维,营造开放、创新、平等、包容的企业氛围。强化精品意识,大力推进数字化监理技术,提高服务质量,努力争创精品工程相关奖项。

5、结论

职能战略是为贯彻,实施和支持公司战略与竞争战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略,其重点是提高企业资源的利用率,使企业资源的利用最大化。职能战略与企业总体战略(公司战略),竞争战略必须相辅相成。职能战略可使公司战略与竞争战略明朗化,以指导各项具体经营活动;使公司战略与竞争战略具体化,以将战略目标和任务落到实处;使公司战略与竞争战略面向行动,以检验其是否正确,可行。

通过本文的分析上讲,希望能从组织管控、经营管理、人才建设、创新驱动四个层面的职能战略,对国有电力工程建设监理企业的战略实施起到实际的参考价值。

参考文献:

- [1]王喜军,王孟钧.建筑企业战略制订与实施要点探析[J].铁道工程学报,2008(05):84-88.
- [2]龚瑞阳.建筑施工企业内部控制有效性研究[D].武汉纺织大学,2018.
- [3]李巍.关于提升传统建筑企业市场营销能力的思考[J].建材与装饰,2019(28):150-151.
- [4]吴丹丹.人才强企路上的痛点和关键点[J].施工企业管理,2018(10):95-96.

项目名称:创成公司战略管理体系研究项目。