

浅谈建筑施工单位市场开发与管理

申明明

(中交第三航务工程局有限公司交建工程分公司 上海 200000)

摘要:我国属于一个传统建筑大国,建筑行业的在国民经济中有着举足轻重的地位。近年来,随着我国经济的飞速发展,人们对美好生活质量的要求不断提高,建筑行业迎来了新的挑战 and 机遇。建筑市场的快速发展和市场化程度增高,给建筑施工企业带来了前所未有的机遇和激烈的市场竞争。建筑市场环境的变化,给建筑施工企业提出了跟高的要求,建筑施工企业在激烈的市场竞争环境下,如何通过提高企业管理水平,加快企业经营思路转变,以适应新的市场环境,抓住机遇,提高市场竞争力,是建筑施工企业经营者需要着重思考和解决的问题。

关键词:建筑工程;市场开发;市场现状;措施

目前我国由于长期受传统经济体制的影响,建筑行业的市场竞争还处在制度不规范、法律环节不完善,工作人员素质不高、没有自主约束力,形成了市场机制的诸多不健全环节。建筑市场由于缺乏管理机制,企业之间的竞争往往不是根据正规的手段进行的,市场开发过程中存在暗箱操作、滥用职权、内定等不合理现象的发生。企业的经营与开发的过程中出现了以下几个问题:

1、市场开发缺乏科学性和目的性

一个建筑施工企业良好发展的基础,是获取项目订单,所以很多企业都明确市场经营工作是企业发展的龙头。这是一个好现象,但是很多企业在经营过程中对自身定位不准,经营目标不明,企业在进行主力业务市场开发的时候不能做到结合自己的实际情况,往往是执着于市场流行什么、什么效益高就做什么,什么区域市场前景大,就把企业重心放到哪里。市场开发的盲目性导致了整个建筑行业的竞争急剧增大,市场开发过程中乱象丛生,部分企业生存压力巨大,同时也造成了国家巨大的资源浪费。

2、市场开发缺少组织支撑

对于一些建筑企业来说,他们进行市场经营活动,往往只是管理层进行决策和执行,依靠自己的能力获得业主单位的项目订单。使得企业在发展中往往会出消息阻塞的状况。施工企业内部的管理缺少一支专业性极高的经营队伍,依靠管理层的单打独斗,个人魅力和资源,形成长了不长效的经营机制和经营成果。

3、市场开发缺乏制度、流程和相关机制

建筑施工企业在市场开发制度、流程和相关机制建立上往往存在在制度、流程和相关机制不健全;有制度、流程和相关机制却不执行或执行不到位的现象。市场开发缺乏理性和科学性。市场开发的风格取决于某个经营负责人的市场开发风格;参与市场竞争时,没有相应成熟、稳定的工作机制和流程,不能做到超前谋划,盲目地参与市场竞争,造成不中标或中标后存在很大的履约风险。

4、市场开发忽视建设单位的关系管理

很多施工企业在投标阶段往往比较重视对项目建设单位的经营工作,项目履约过程中和履约完成后,就很少会投入精力在与老客户的联系上,不能够形成持续经营的局面。

5、缺乏市场宣传、品牌推广

对于一些施工单位来说,他们往往注重的一线生产部门,认为只要工人的专业能力强,企业的设备先进就可以抢占市场份额。这是一种陈旧的观点,根本无法适应当今新的建筑市场环境,坚持这种思想也必然会使企业丧失竞争力,以致将企业陷入经营困局。在新的市场环境和市场需求下,施工企业市场开发经营活动要与时俱进,不断创新理念,加大市场宣传、品牌推广,以顺应市场发展需要。

根据以上的问题,做好施工企业市场经营工作,在市场开发与经营的过程中可以从策略上、组织上、管理上、宣传几个方面上进行思考和改进,对企业市场开发经营活动和企业经营管理水平提升可参考以下措施:

1、认真推进市场调研,做好业务规划和计划。

建立科学有效的业务信息收集和管理制度,准确把握好国家政策和市场动态,在深入调研、综合分析和对市场趋向进行科学准确预测的基础上,制定出公司年度、季度市场开发方案。一方面做好存量客户的深度开发,一方面深入开发潜在客户,结合客户的需要及竞争分析,提高经营分析水平,来打开局面、赢得市场。结合企业自身实际和发展需要,明确市场开发目标,平衡好企业传统业务和创新业务的关系,在不断稳固传统业务优势的同时,不断培育新型业务市场,以提高企业综合竞争力,培植新的利润增长点。

2、建立科学的市场经营体系和市场开发团队

建筑施工企业在市场竞争中获取项目,必须要建立一套科学的市场经营开发体系,同时要有一只专业化强的经营开拓团队。因而企业管理者要结合自身情况和市场需求,对标行业内优秀企业,建立一套合理的经营体系和经营人才队伍培养体系。企业管理层应着力协调解决涉及员工切身利益的热点难点问题,努力为其创造良好的工作环境和条件,采取走出去、引进来的双向措施,培训打造公司一支素质高、能力强、业务过硬的队伍,从而为高效开拓市场奠定团队优势。统一经营人员的思想认识,做好付出和投入的准备,提高开拓市场的勇气和决心。把单位浓厚的经营氛围营造出来,把每一位经营人员的积极性和主观能动性充分调动起来。定期组织学习、交流、讨论、业务培训,不断提高办事处人员业务水平,努力打造一支积极进取、不屈不挠、业务精通的经营团队。

3、积极推进制度建设,做好业务管理规范化。

制度是管理的重要手段,建立健全行之有效的制度并加以认真落实是实现企业科学管理的重要保障。把制度建设作为突破口来抓,建立健全业务管理体系,对标优秀公司,既要调动业务人员的积极性和主动性,也要严格把好法律关和约束关。市场经营开发不是单一的管理行为,它是由多个行为组成的管理系统,这其中包括了工程管理行为、客户联络、施工技术管理、施工预算管理等。市场经营开发如果想正常的运转起来,仅依靠一个部门的努力是不行了,它需要各个部门之间的有效协助,所以这就要求企业在流程管理上要不断的完善。

4、加强客户关系的培育和维护,提高客户认可度。

“顾客是上帝!”这句话同样适用于建筑施工行业。在工程全生命周期里,建筑施工企业管理者和市场经营人员都要认真培育和维持好与建设单位的关系,尽其所能满足建设单位的合理要求,并主动加强服务,为建设单位提供最优质的工程质量和最优的服务感受。项目管理人员要有“建设一个优质工程,培育一个持久市场”的思想认识,与企业经营人员一道做好存量经营的同时做好增量经营。提高企业在传统客户和新客户市场的竞争力。

5、注重市场宣传,推广企业品牌

施工企业的品牌形象和宣传是市场开发过程中非常重要的一个环节。企业可以借助网络进行广泛的宣传,利用网络传播将企业的发展状况以及员工的精神面貌进行展露出来,提高客户对于企业的认识,为潜在的客户提供了了解的渠道。除此之外,施工企业还

(下转第 35 页)

(上接第 28 页)

可以选择进行招聘会、技术研讨会议等各类的大型会议进行宣传企业,从而让更多的企业更多的客户了解自己。提高自己的技术水平以及改进设备也是对于企业的一种宣传。一项优质的工程是企业的员工努力的结果,在工程验收的时候,将其展现给客户,提高客户的满意度,为下一次合作提供良好的基础;当进行施工的时候,施工现场 6S 做的非常的好,员工积极的遵守现场的制度,这些也可以提高客户对于企业的认可满意度;一名优秀的施工管理者也是企业的软实力竞争,企业内部人员业务素养高,有助于提高企业高大上的形象。企业形象塑造是一个长期的过程,是一项持久的工作。企业在行业领域中拥有较好的口碑可以有效的推动销售人员的工作。获得更多的市场也就代表着企业可以获得更多的效益,施工企业要根据自己的实际情况进行规划适应自身的市场开发,建造自己的营销团队,完善的流程体系,重视客户,善于利用资源,重视品牌形象这些措施都将成为企业良性发展提供保障。

6、规范和加强市场信用评价工作,提高企业市场竞争力

在政府全面强化监管的背景下,如何做好信用评价工作,以防范市场禁入事件发生,促进公司信用等级稳步提升是企业管理层需

要重点关注的一项重要日常经营管理工作。信用评价结果在资质认定、工程投标等领域的实际应用越来越广泛,做好信用评价工作对外能提升公司市场竞争力,对内能增强公司项目管理水平,是一项十分重要的管理工作。应做好以下几方面工作:一是要求公司上下充分认识当前信用竞争异常严峻的市场形势,高度重视各类市场信用评价工作对我们提出新标准、新要求;二是结合建筑市场各行政主管部门,高标准制定信用评价规划,明确工作目标,细化工作分工,强化责任落实,完善考核体系及应急处理机制;三是建立信用评价工作责任体系,各部门分工协作,分级管理。四是积极打造工作亮点,不断总结和宣传项目在安全质量管理、信息化管理、党建主题活动等方面先进经验和亮点,加强与业主、地方质监等部门的沟通,为信誉评价加分创造良好条件。

参考文献:

[1]张会联. 提升建筑施工企业人力资源管理的思考[J]. 管理观察,2014,(5):53-54.

[2]杨怀瑞. 浅析新形势下建筑施工企业人力资源管理创新[J]. 经营管理者,2012,(7):113,104.