

中小型水电施工企业转型的思考

林 军

(中国水利水电第七工程局有限公司 成都水电工程建设有限公司,四川 成都 611130)

摘 要:目前,我国还处在提升企业转型、快速发展的知识经济时代,水电市场快速的环境变化和激烈的市场竞争已经威胁到了我国水电企业,尤其是中小型水电施工企业的发展。许多大型水电企业开始实施企业转型并获得了很好的市场业绩。在这种背景下,探讨我国中小型水电施工企业如何进行企业转型是一项很有必要的工作。

关键词:中小型水电企业;困境;转型;思考

中图分类号:TV51;C931;C934

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2014)06-0064-03

1 概 述

由于长期以来水电资源呈大规模开发趋势,使得市场由不饱和趋于饱和,直至现在趋于快速下滑阶段。其开发高峰期拉动的众多水电建筑企业现已面临着巨大的市场竞争和挑战。水电建筑企业数量的巨增与水电建筑市场的日渐萎缩之间的矛盾日益凸显。各建筑企业的生存空间、盈利空间、发展空间均受到不同程度的影响和威胁。电力开发企业对各流域梯级的开发已基本进入了最末级电站的立项建设。国内大江、大河、区域典型流域开发基本饱和,剩余(或新增)超大型、大型水电站建设数量寥寥无几,仅中、小型水电站建设数量有少量新增。几十万水电建设者出现了僧多粥少的局面,经常为了一个小工程,几十家单位去竞标。很多水电施工企业现在是无标可投,在建项目巨减。不少有前瞻性眼光的企业已向国外市场、向国内公路、铁路、市政方向转型。比如,中国水电建设集团就把水电业务不断向非水电业务转型,2008年1月以142.7亿元的标价中标京沪高铁三标段,打响了杀入铁路市场的第一枪。2012年底,中国水电的非水电营业收入占到总收入的25%~30%,而就在2005年,其非水电营业收入占比只有2%~3%,短短7年间,非水电业务增长了10倍。到2012年,非水电新签合同订单已经超过水电。面对这种大的市场形势,中小型水电施工企业的转型也成为了一种必然。

2 企业的转型

2.1 企业转型的涵义

收稿日期:2014-09-06

因为企业自身竞争优势的消失和在行业中竞争能力的降低,推进企业利用变革自身组织、提升企业在产业内的能力,或者由于其所处行业的衰退,企业发展前景黯淡,迫使企业不得不主动或者被动地采取产业转移的战略,寻求新的经济增长点,使企业获得新的生机。这种行业间的转移,可能是企业保留原有行业的业务,实行多元化的策略;也可能是完全退出原有行业,全部进入新的行业。

2.2 企业转型的类型与模式

从企业转型的内容、目标、复杂程度、态度进行分析得知,企业转型的分类不一样。从转型内容的关注点看,企业逐渐从单方面内容转型(如:业务流程、业务内容、组织结构等)到多方面,内容转型更强调观念和行为模式的转变;从转型所追求的目标看,从仅仅追求短期绩效(财务视角)到长期发展(战略视角)和短期生存相结合的演变;从转型的复杂程度看,随着转型内容的日渐多元化,使得转型难度及其复杂性日渐增加;从转型态度看,体现为逐渐从危机驱动下的被迫转型转向战略导向下的主动转型。

3 水电行业的发展现状

3.1 进入“后水电时代”

伴随我国水电资源的不断开发,水电业的发展逐渐向“后水电时代”迈进。“后水电时代”的特点之一就是水能资源开发程度比较高,水电开发的难度及移民、环保压力越来越大,水电增长速度开始下降,在建规模逐步缩小。这对水电产业链上的各个市场主体(包括建设、勘察、设计、施

工、设备制造等单位)都将产生巨大的影响。为此,水电开发企业和工程建设企业都应未雨绸缪,积极应对“后水电时代”可能带来的系统性风险。水电工程建设企业要立足现在,着眼长远。一方面,坚定投资优质的水电、风电等清洁、可再生能源的信心,最终形成一定规模的优质资产和稳定的收入来源,对冲建筑市场的波动风险;另一方面,水电工程建设企业要大力开发非水电建筑市场,可由单一的、从事水电施工转变成综合性的大土木基础设施施工。

3.2 水电工程设计、施工、设备制造技术居世界先进水平

长江三峡工程是世界上最大的水利枢纽工程,它的建成标志着中国水电产业工程已经形成了很强的自主创新能力。目前,中国水电工程的设计、施工、设备制造技术已达到了世界先进水平,在某些技术领域达到了世界领先水平。我国掌握了在各类坝型、各种流态、各种复杂地质条件下建造水电站的技术,取得了极为雄厚的技术积累和极为丰富的工程建设经验。

4 中小型企业面临的困境

4.1 整体发展不乐观

水电产业是保证我国社会发展和经济不断增长的基础产业和基础设施,其中大部分中小型水电施工企业是水电产业的主要载体,大多产生于20世纪70年代末和80年代初,多数为地、县直属,为计划经济的产物。因水电工程公益性、基础性和社会性强,所以,不少水电施工单位都属于事业性质。长期以来,在工程建设中,自营施工,实报实销,有工程任务时吃工程费,无工程任务时吃事业费,自身在经济上无积累。目前,中小型水电施工企业的整体状况不容乐观;满足现状,小富即安的现象随处可见;企业分散,经营结构单一,规模小,档次低的现状尚待进一步扭转。

4.2 水电建筑市场不规范

由于个别水电建筑市场招投标不严谨、不规范,造成因外界干扰、部门保护,一些中小型水电施工企业在承揽任务时因施工任务不足而竞相压价,盲目压价,不能公平竞争,进而造成企业合理收入减少。在工程建设中,建设单位违约或拖欠工程款时,施工单位向建设单位索赔时也存在不少问题。

4.3 企业缺乏竞争力

中小型水电施工企业自身经济实力不强,导致施工机械设备不能及时更新,无法达到现代水利工程施工的实际要求,所以,呈现出施工机械设备数量少、规格小、技术性能差、综合配套能力弱的局面。加之水电施工机械台班费低,设备折旧年限长,导致其入不敷出。有的施工企业因承包工程价格低,不得不“吃”设备,导致水电施工企业设备老化,无力更新,企业后劲不足,在市场上竞争力薄弱。

5 中小型企业转型存在的问题

5.1 对转型发展的认识不到位

中小型水电施工企业在水电市场中具有重要作用,由于其数量众多,是水电市场的主力军,对于我国水电市场的就业问题做出了非常大的贡献;是促进水电市场就业、实现社会和谐的有效途径;是水电市场技术创新的主体;在优化水电市场结构,提高社会融资效率中发挥了较大作用。但是,面临“后水电时代”的到来,不少中小型水电施工企业由于对水电施工企业的转型目的、转型作用和意义认识不清,不能给予其转型发展创造良好的成长环境,严重阻碍了中小型水电施工企业的转型发展。

5.2 转型发展资金不足,融资渠道不畅

中小型水电施工企业获得银行信贷的支持度不足,社会融资渠道不畅通。融资问题仍然是影响中小型水电施工企业转型发展的重要因素。在贷款方面,金融机构“重大轻小”、“嫌贫爱富”,所有制“重公轻私”,忽视中小型水电施工企业。与巨型、大型水电企业相比,不少中小型水电施工企业在融资中处于劣势地位。

5.3 转型动力严重不足

我国中小型水电施工企业作为水电市场上自主创新的主体,创新观念薄弱,原始创新与集成创新能力偏低,技术与产品的更新换代慢且处于产业链的底端,高技术含量的产品与高附加值的核心竞争产品偏少。与大型水电企业相比,大多数中小型水电施工企业的生存环境恶劣,规模小,经营成本偏高;企业要素积累薄弱,缺乏转型发展所需要的人才、资本以及技术等要素。同时,不少中小型水电施工企业的抗风险能力弱,一旦需求端出现波动,可能会遭受大的损失。

5.4 转型后对非水电业务流程不熟悉

对于非水电行业工程,比如房屋建筑、公路、铁路、地铁等,是中小型水电施工企业转型的主战场。中小型水电施工企业在水电工程建设技术方面的优势较明显,但对于一个完全新进入的领域,并不意味着就能轻易地成功转型。不少盲目进入者也缴了不少学费。新领域在长期建设过程中,已经形成并且固化出完整的生产组织架构和专业的管理体系。新进入者首先要从学生做起,学习一整套规则,继而尽快适应,不断积累经验教训,最终熟悉并运用。

6 对中小型水电企业转型的建议

6.1 为转型做好准备

第一,加快提升公司的治理水平。公司治理水平与所有制没有必然的联系,公司治理结构也没有一个放之四海皆准的范式。但从目的上讲,无论中国的、还是西方的企业,在公司治理上都追求决策科学、制衡有效、结构合理、流程清晰、激励强劲、约束有力、规范有序、运营高效。但实现的路径、模式、方法要坚持实事求是、结合实际、突出特色、务求实效。第二,加快调整,优化结构。将业务结构由单一的水电施工转变成综合性的大土木基础设施施工,在产业结构上为迎接“后基础设施时代”的到来。第三,加快提升管理水平。第四,加快提升两级总部的管控与服务能力,总部作为指挥中枢,既要当好战略管控者,也要当好价值服务者。第五,加快培养高素质的员工队伍。变革完善用人机制、激励机制,尽快提高人才配置的社会化、市场化程度,着力解决好人才瓶颈问题,并为未来发展做好人才储备。

6.2 坚持发展“走出去”战略

现在,不少水电施工企业在国外已经建立起很好的工作机制和组织体系,很多单位甚至是以海外工程部为主营业务,以驻外机构为延伸的一体化对外经营格局开始形成,为实施“走出去”战略奠定了坚实的组织和制度基础,这就需要政府有关部门加强对“走出去”的企业金融支持的力度。一是针对企业资金短缺、融资困难的实际情况,在低息贷款、融资、担保等方面采取优惠政策;二是鼓励金融机构积极开展金融创新,提供适合对外工程承包的新金融产品,对于符合国家支持条件的大型工程项目进行项目国内外融资试点;

三是应允许政策性银行和商业银行提供无抵押贷款,对于从事境外工程咨询、设计、工程承包的企业予以所得税减免和其他税收优惠政策;四是增加对外工程承包保函风险专项基金的数额,简化使用程序,扩大使用范围。

6.3 一业为主,多种经营

水电建筑市场因受政府宏观调控的影响,导致水电施工企业的经营范围不能只停留在水电建筑业或者说是只从事水电工程施工这个狭窄的空间和范围内,要一业为主,发展多种经营,不断拓宽经营范围。在发展水电业的同时,积极进军铁路、公路、基础工程和桥梁、市政、民用建筑等行业市场,同时利用自身的机械设备、工程技术力量在满足自身施工需求的情况下进行设备租赁、技术咨询指导和服务,以取得较好的经济效益。积极稳妥地发展养殖、种植、农副产品深加工以及商业、饮食服务等第三产业,也是解决水电施工企业目前困难的有效办法。

6.4 纵横联合,优势互补

随着科学技术的发展,在日益激烈的市场竞争中,受规模小、资金不足等的限制,中小型水电施工企业呈单枪匹马,后劲不足,缺乏竞争力,不能适应市场经济的发展状态,因而要及时扩大企业规模,调整战略和结构。与同行业内的其他企业(如设计、咨询公司等)联合或同行业外的企业(如民用建筑、建材、商业、餐饮等)联合或投身于大型水电施工企业的怀抱等多种方式,组建企业集团,搞好纵横联合,实现人员、技术、设备、资金等优势互补,从而使企业的规模、技术力量都得到增强,可以使企业形成具有勘察、设计、施工、加工制作、监理等综合能力的大型企业集团或具有独立开发、经营能力的大型水电工程总承包商,以规模优势进入其他行业市场或国际水电工程市场。

6.5 尽快适应非水电行业的规则

从水电核心主业向非水电行业的建筑、矿产资源、建材生产、环保产业等领域延伸,积极稳健地开展国际资源性项目投资和国际优质企业并购业务,培育新的经济增长点,逐步形成以工程总承包为核心业务、资产经营为重点的集团国际经营产业结构。在向非水电行业发展的同时,一方面主动学习非水电行业工程建设上的各种管理模

(下转第82页)

设施费、夜间施工费、二次搬运费、大型机械设备进出场费及安拆费、施工排水及降水费。

水电工程机电安装项目所处的地理位置比较偏僻,职工衣食住行都要依靠项目部自身解决,办公生活临时设施投入比较多,又因机组安装工艺复杂,故安全措施费用投入大。因此,对机电安装项目的措施费管理不可忽视。机电安装措施费一般占比为 10%~30%,该项目为 17%。对措施费进行了成本承包责任合同管理。

2.6 间接费的管理

间接费由规费、企业管理费组成。一般占比为 10%~20%,该项目为 14%。

规费由国家法律和行政规章规定,必须按章缴纳,是一项不变成本。

对于企业管理费中的办公费用、财务费用、差旅费用、房屋占用费用可以从严控制。通过严控管理人员规模、适度授权管理、充分调动各级管理人员的积极性,可以提高管理效率,降低管理费用。

2.7 机电安装项目成本的考核工作

项目完工、质保期结束后,企业财务部门应对

项目实施过程中的各项费用的支付情况进行审计考核。

对于项目成本超出成本责任承包合同且没有外部不可控因素的项目,要扣除项目经理、副经理及项目总工程师等项目班子成员的承包风险金,比例为项目执行期间项目经理层平均工资的 10% 并将其列入不良项目管理人员名录,供后续项目选聘项目管理人员时参考。对于将项目成本控制任承包合同之内的,对结余部分,企业与项目部三七分成,企业占 30%,项目部占 70%,用以提高企业及基层的成本管理的积极性和劳动生产率,争创更大的效益。

该项目在采用成本责任承包合同管理后,极大地调动了项目员工成本管理积极性和主动性,经财务部门审计考核后确定的项目实际成本比合同成本节省了约 89 万元,约节约成本 10%,其中的 62 万元返回给项目,用于奖励项目部职工。由于间接费由企业管理部门直接掌控,实际分摊难以准确反应具体项目的成本管理水平,间接费以合同量计入考核和比较范围(表 2)。

3 结 语

表 2 合同成本与实际发生成本比较表

/元

项目	成本组成					合计
	人工费	材料费	机械使用费	措施费	间接费	
合同成本	1 892 628	3 183 450	1 186 896	1 543 491	1 298 418	9 104 883
实际成本	1 715 379	2 814 689	1 059 737	1 324 856	1 298 418	8 213 079
实际/合同	91%	88%	89%	86%	100%	90%

通过采用成本责任承包合同管理,落实了成本管理责任,调动了项目职工的主观能动性,在实践中从细节做起,做到事事有成本,事事讲成本,从而使成本得到了有效控制。

参考文献:

[1] 乐艳芬. 试谈现代企业成本管理的变革[J]. 上海会计, 1999, 21(2): 41~42.

(上接第 66 页)

式、行业规则、知识、窍门,以增长经验;另一面,通过招聘,引进转型领域的技术、生产、安全管理、质量管理、经营管理等方面的专业人才加入队伍,快速补充自身经验的不足,积极适应非水电行业的各项规则要求。

7 结 语

笔者在对中小型水电施工企业转型问题的探讨中,首先对企业转型的内涵以及企业转型的类

[2] 焦跃华,袁天荣. 论成本控制目标[J]. 财务与会计, 2000, 22(11): 15~17.

[3] 戈飞平. 成本管理观念的更新与成本控制新思路[J]. 上海会计, 1999, 21(5): 14~15.

作者简介:

宋 玮(1966-),女,山西长治人,工程师,注册造价工程师,从事工程建设管理及造价工作. (责任编辑:李燕辉)

型和模式进行了分析;其次,分析了水电行业发展现状,以及中小型水电企业在发展和转型中存在的问题;最后,对企业转型提出了建议,可为计划转型或正在转型的企业提供借鉴。

作者简介:

林 军(1974-),男,四川绵阳人,成水公司副总工程师,项目经理,工程师,从事水电工程施工技术与管理工作. (责任编辑:李燕辉)