

新冠肺炎疫情之下施工企业的战略转型

王侃

(中国水利水电第十六工程局有限公司 福建 福州 35001)

摘要: 突然其来的新型冠状病毒肺炎疫情,给全国施工企业带来了重重困难。从某种意义上来说,此次疫情对所有的企业都是一次倒逼,原本该转型或想转型,但又不敢转型的企业,现在到了壮士断腕的时候了。本文就施工企业在疫情之下的反思和战略转型进行了简要叙述。

关键词: 疫情;施工企业;数字化;改革;战略转型

引言

2020年,中国出现的新型冠状病毒肺炎疫情来势汹汹,突然其来的疫情对中国施工企业造成了重大的冲击,为了战胜疫情,全国工程项目的“停工令”一再升级,无数施工企业面对员工工资加倍照发,银行贷款及利息照还的重重压力,却又迟迟不能开工。因此,疫情之下施工企业如何战略转型、降本增效、化危为机变得尤为重要。

1 疫情下的反思

1.1 施工企业服务观念的改变

“按图施工、按期完工”是目前大多数施工企业根深蒂固的观念,是一种“项目思维”,关注的是劳动力输出、按期交付使用。但经历这次疫情后,施工企业需要更多的关注业主的需求和体验,将施工企业的项目完成能力跃升为产品的提供能力,即项目思维转变成产品思维。

为了阻止疫情蔓延,武汉参照2003年非典期间北京小汤山医院模式,建造了专门收治新型肺炎的火神山、雷神山医院,而火神山、雷神山的快速建设完美的将企业项目完成能力和产品提供能力充分结合。其中同时间赛跑,按时按量交付使用是企业的项目完成能力,同时,也按照产品提供能力设计并施工了满足疫情治疗需求的医院。

目前,全国乃至全世界项目的多样性和不确定性已成为项目管理的常态,因此施工企业观念的改变尤为重要。近年来,国家也大力推行工程总承包的模式,施工企业也必须重视工程总承包,时刻注重业主的需求及体验,将项目的安全性、功能性、舒适性以及美观性等业主的需求和体验贯穿在产品建设的全过程中。

1.2 施工企业数字化转型迫不及待

当前疫情下,施工企业如何做到停工不停业?如何在有效预防的前提下进行生产?面对这些问题,施工企业必须借助信息化手段,监控人员健康,降低人员接触,推进线上业务办公,加大数字化的管理转型。

数字化是目前施工企业转型的核心,各企业需要通过搭建电子平台、软硬件支撑、管理培训、文化认知等方式建设自己切合实际的信息化系统。在疫情到来之时,通过信息化系统,一是第一时间启动应急响应,快速储备工程物资、防

疫物资,关注疫区的员工、项目以及从疫区返乡的同事、工人等;二是启动远程协同工作,各个项目、部门实现数据线上同步,发挥数字化办公的价值;三是各个业务实现无纸化办公,利用全业务电子化、免接触操作,无见面签订合同,无面对面结算,无人值守验收材料、项目全封闭管理等。通过快速响应,全面避免了接触性的传播途径。

1.3 丰富施工企业的资源供应链

火神山、雷神山的快速建设,不是长期筹划下施工人员、设备的单纯叠加,更多体现的是短时间劳务、材料和设备等大量资源的供应能力。供应链能力是衡量一个施工企业在全国乃至全球资源的调配能力,是企业竞争力的体现。而目前,大多数施工企业的资源供应,均停留在工程项目采购到供应的阶段,属于被动供应,缺乏对资源配置和供应链的管理。

未来施工企业的竞争,不单单是企业和企业之间的竞争,更多的是供应链之间的竞争。施工企业的资源供应链应当具备高度的敏捷性,能够迅速感知和响应突发事件,要彻底摒弃过去静态式供应。对于施工企业,快速建立和打造企业的供应链能力已破在眉睫。

2 疫情下的战略转型

2.1 提升施工企业自身应对能力

(1) 自我现状评估

施工企业在疫情之下,根据目前在建项目的现场条件、劳动力、施工设备、材料供应等方面,判断未来趋势,做好现金流分析与评估,快速有效应对疫情带来的各种风险。

(2) 做好疫情下战略梳理

关注国家策略趋势,做好企业自身战略梳理,根据发展环境和企业动态,重新梳理、讨论并制定新形势下的企业发展战略和年度经营计划。积极抓住政策施策时点和重点,获取国家政府支持、伺机获取更多的市场机会。

(3) 落实精细化管理

面对疫情施工企业,必须加强组织控制,通过完善的预算体系,实现对施工管理全员、全过程的精细管理,有效降低企业运营风险,有力控制组织的运作成本。

(4) 注重企业文化配套建设

由于疫情的快速蔓延,给公众带来了心理的恐慌,因此

需要组织的温暖关怀。企业通过持续的组织措施、管理策略、人文关怀,加快建设企业文化,实施人心工程,可以提升员工的凝聚力和组织向心力,从而获取人才优势、打造良好合作环境,创造更强的竞争优势。

2.2 开展线上协同远程办公

线上协同远程办公必须成为施工企业的常态,这样可大大降低病毒的传播,在疫情之下方可做到停工不停业。面对工程项目现场实时发生的验收、计价等,可以协调业主、设计、监理单位,通过手机、数码相机等工具,实行移动监控,协同验收计量,然后线上核量,在疫情或者其他特殊时期可提高效率。

施工企业需要加强建设企业的数字化平台,对企业员工进行全方位的数字化办公培训,加强员工数字化办公水平。另外需要聘用专业人员对企业数字化平台优化、创新、调试、资源分配、管理,实现数据创效。

2.3 合理运用建筑信息模型(BIM)及装配式建筑技术

火神山、雷神山医院的建设,规模之大、速度之快;专业之多、协同之复杂,让全球都重新认识了中国这个基建狂魔的效率。BIM 在整体统筹规划、项目协调、可视化模型创建等方面起到了重要作用,而装配式建筑技术更是把速度施工发挥到了极致。

设计者们通过 BIM 技术,将建筑的数据化、信息化模型整合,建立工程项目三维模型,而建设者根据 BIM 的数据信息,将传统施工方式中大量的现场作业,转移到工厂进行,提前制作好建筑所用的构件和配件。现场地基基础完成后,运输至施工现场,通过连接方式快速装配安装完成,设计、施工同步进行,大大提升了施工速度。

无疑,BIM 的发展已经为各行业带来了福音,施工企业有必要建立自己的 BIM 技术中心,利用 BIM 技术实现施工质量、进度及成本的管控。施工单位看待 BIM 的时候,一定要从项目建造的全生命周期去认识,不能仅仅盯住施工这个阶段。施工单位首先是思维上的改变,要跳出原有的纯施工观念,即等业主、设计给图。而是要应用协同思维,主动把自身地位往业主方、设计方提升,设计阶段主动参与,将施工的思路、信息尽量在设计建模的时候一并考虑,大大减少后续施工阶段的变更洽商。

而装配式建筑技术更是为施工单位快速施工打开了通道,装配式建筑注重对环境、资源的保护,其施工过程中有效减少了建筑污水、有害气体、粉尘的排放和建筑噪音的污染,降低了建筑施工对周边环境的各种影响,有利于提高建筑的劳动生产率,促进设计、建筑的精细化,提升建筑的整体质量。

2.4 招投标改革

(1) 招投标工作电子化

鼓励施工企业利用信息网络进行电子招投标,规范电子招标平台,建立公共招投标平台,全面推行在线招标、投标、开标,实现全过程在线实时监管。

(2) 采取电子评标和远程异地评标

在疫情防控期间,或者其他特殊时期可以采取电子评标和远程异地评标,应用信息化工具辅助评标,提高评标效率,从而减少评标人员聚集,也可实现专家资源共享。企业未来需要完善远程异地评标系统及技术规范,实现常态化运行。

(3) 推广实现电子保函

全面推行投标保证金线上缴退,同时推广使用电子保函替代现金保证金,实现在线提交、核查。可减轻施工企业负担,更能减少缴、退投标保证金的繁琐手续,提高企业资金周转率。

2.5 重视企业舆情管理

这次疫情防控中,各地有关部门、媒体、企业信息发布和舆情处置均存在诸多质疑或不严谨之处,有些不实的言论更是误导了不少公众。在这个高速发达的信息化时代,公众可以以极低的门槛和极快的传播速度成为信息的创造者和传播者。如果企业舆情管理不善,员工很容易卷入造谣、传谣的漩涡中,不仅恐慌了自己还动乱了社会。因此,在疫情防控中对舆情的正确引导,也是防控的重要部分。

施工企业很多基础设施建设项目都涉及社会公共利益和公共安全,施工建设中也蕴含着各类风险,社会关注度高。施工企业需要时刻警惕舆情管理,对于各类可能造成恐慌的事件,必须第一时间发布权威、准确、及时的信息,消除公众的疑虑,引导正确的舆论走向。

在这次疫情中,开通了火神山、雷神山医院建设过程 24 小时现场直播,全国成千上万的民众当起了“云监理”。施工企业必须自觉接受公众、舆论和媒体的监督,构建舆情管理的长效机制。施工企业也要主动发声,讲述企业“最美”建设者的故事,让公众更多的了解朴实的工程建设者,提升在公众中的整体形象。

3 结语

对于施工企业来说,所有的发展不会因为任何事件的发生而停滞,相反只会加速企业的快速转型和发展。面对疫情以及任何突发事件,施工企业只有不断反思,进行企业战略转型,推进企业管理系统现代化,加强企业理论、制度、信心、文化的发展,才能更加稳健地应对风险。善乘风者宜掌舵,善借时势者得天下,相信必然会有一部分施工企业在疫情之后,将迈上一个新的台阶。