

# 中南控股战略研讨会

# 几点意见

战略解读

总体架构的建议

建筑业发展的思考

中南创建工程公司的建议

## 战略报告的疑问

### 目的是什么？

- 有没有号召力？ 高层知道风险在哪里？ 如何控制？ 资源怎么分配？ 部门知道怎么依据战略开展自己的工作？

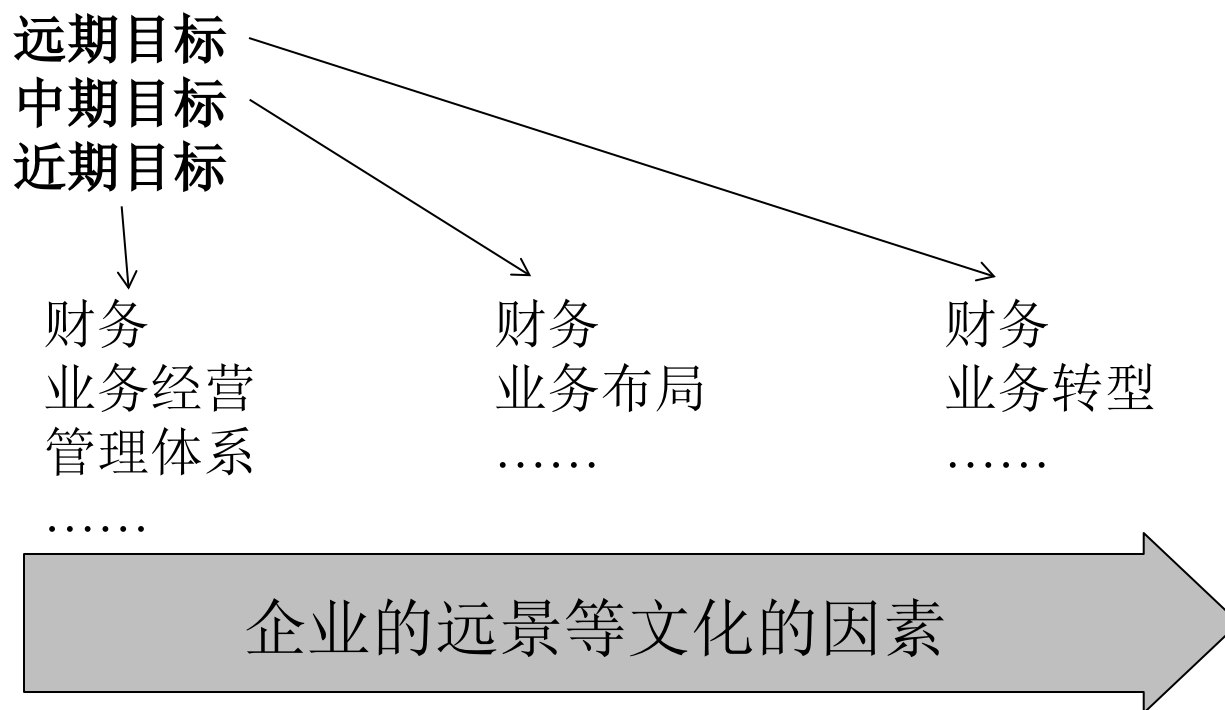
### 重点要解决的问题是什么？

- 哪些是战略要确定的？ 哪些是依靠战略下的运营解决的？ 战略需要统一的工作的次序？

### 如何实施？

- 高层的抓手，中层的抓手，基层的抓手在哪里？
- 各职能模块的抓手在哪里？

## 总体目标与时间轴线的关系



# 几点意见

战略解读

总体架构的建议

建筑业发展的思考

中南创建工程公司的建议

## 企业成长的不同阶段，所需要重点发展的领域

阶段	名称	重要发展领域
1	婴儿期	市场和产品
2	学步期	资源和经营系统
3	青春期	管理系统
4	盛年期	企业文化
5	稳定期	重复1-4阶段
6	贵族期	不同业务单元的一体化
7	官僚期	企业增长金字塔的各个等级的复苏

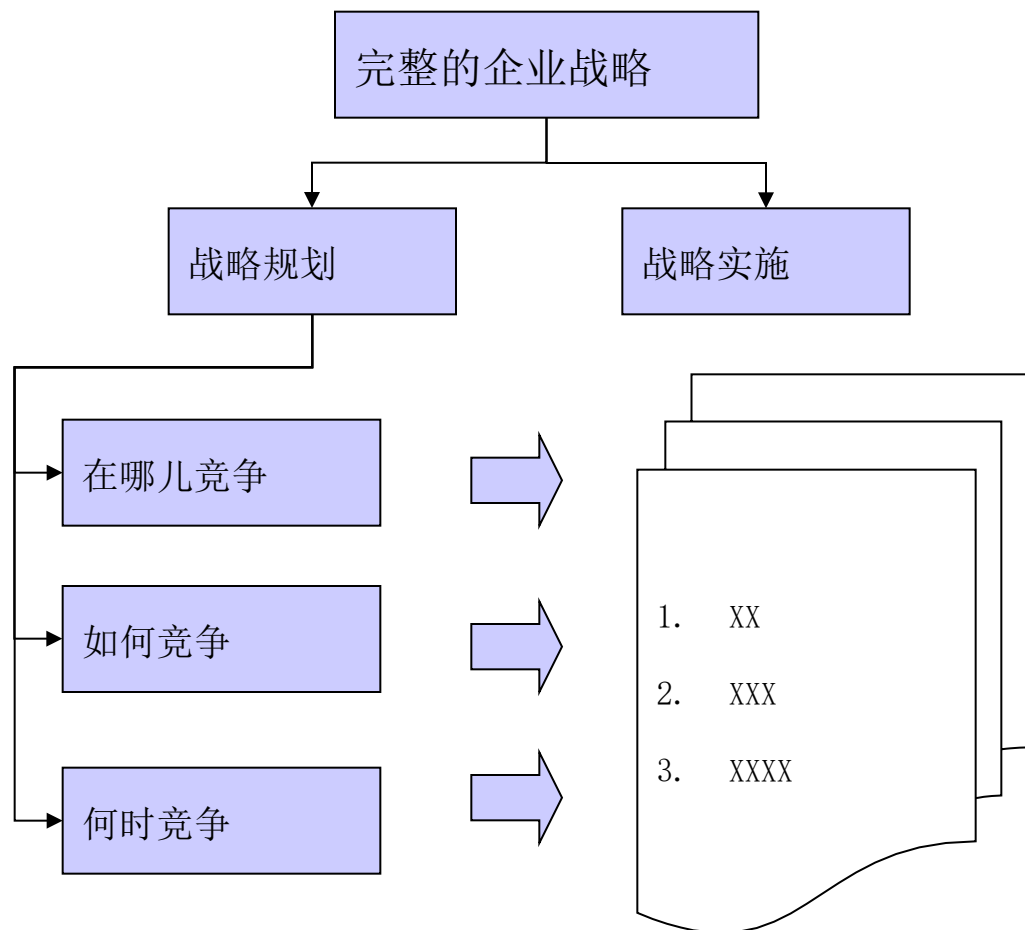
艾迪斯(Ichak.Adizes) 的理论

# 战略解决什么问题

## 战略总体要解决的问题

- 我们是谁？
- 要到哪里去？
  - 做什么业务？
  - 在哪些地方做？
- 怎么去？
  - 时间如何确定？
  - 选择什么方式？
  - 如何建设自己的能力？

## 从规划到实施的战略思考方式



## 1/我们是谁？

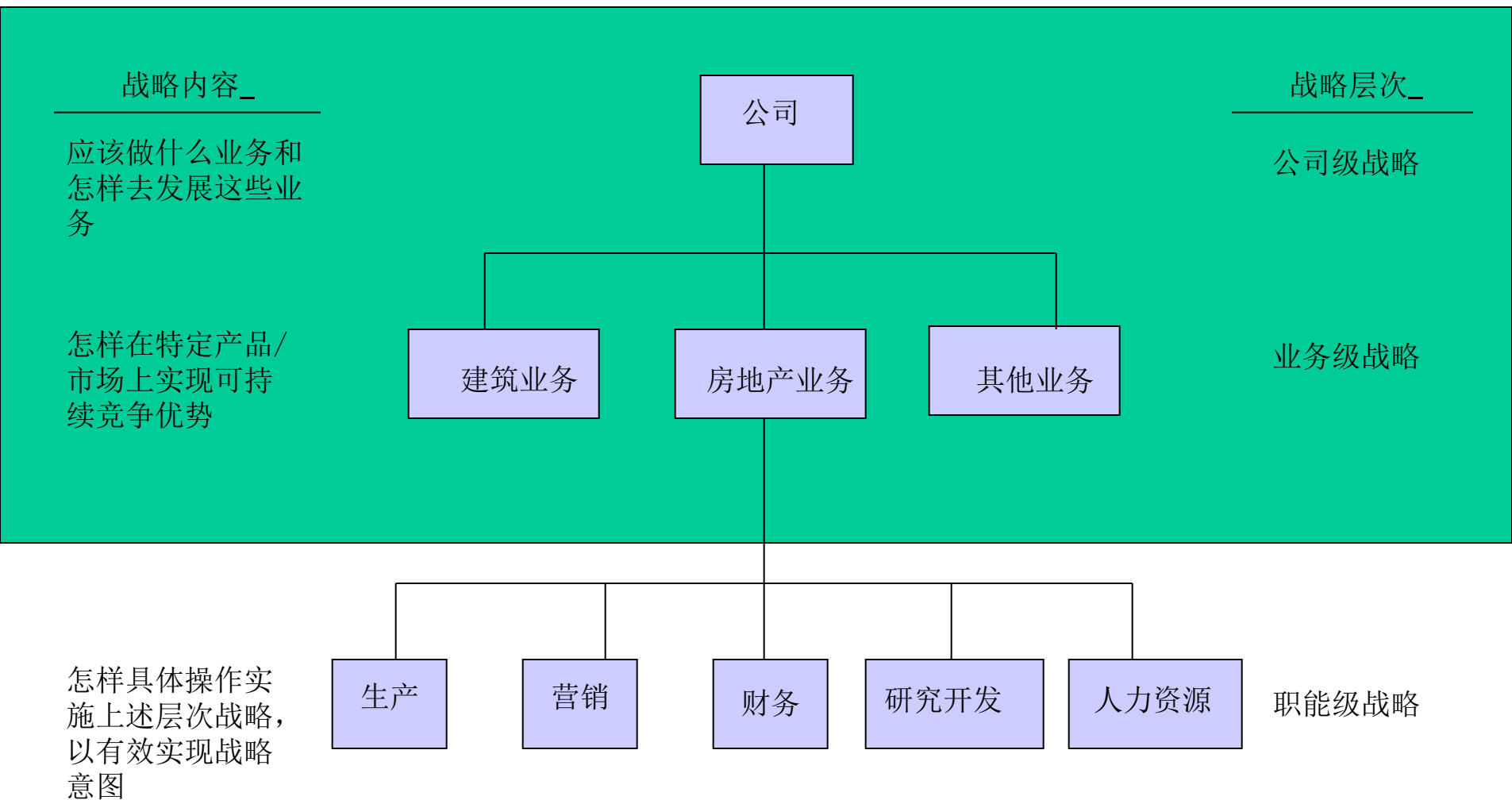
- 愿景
- 使命
- 价值观
- .....



## 中建三局的愿景

成为建筑工程相关的服务与开发领域的中国顶尖企业，客户的第一选择！

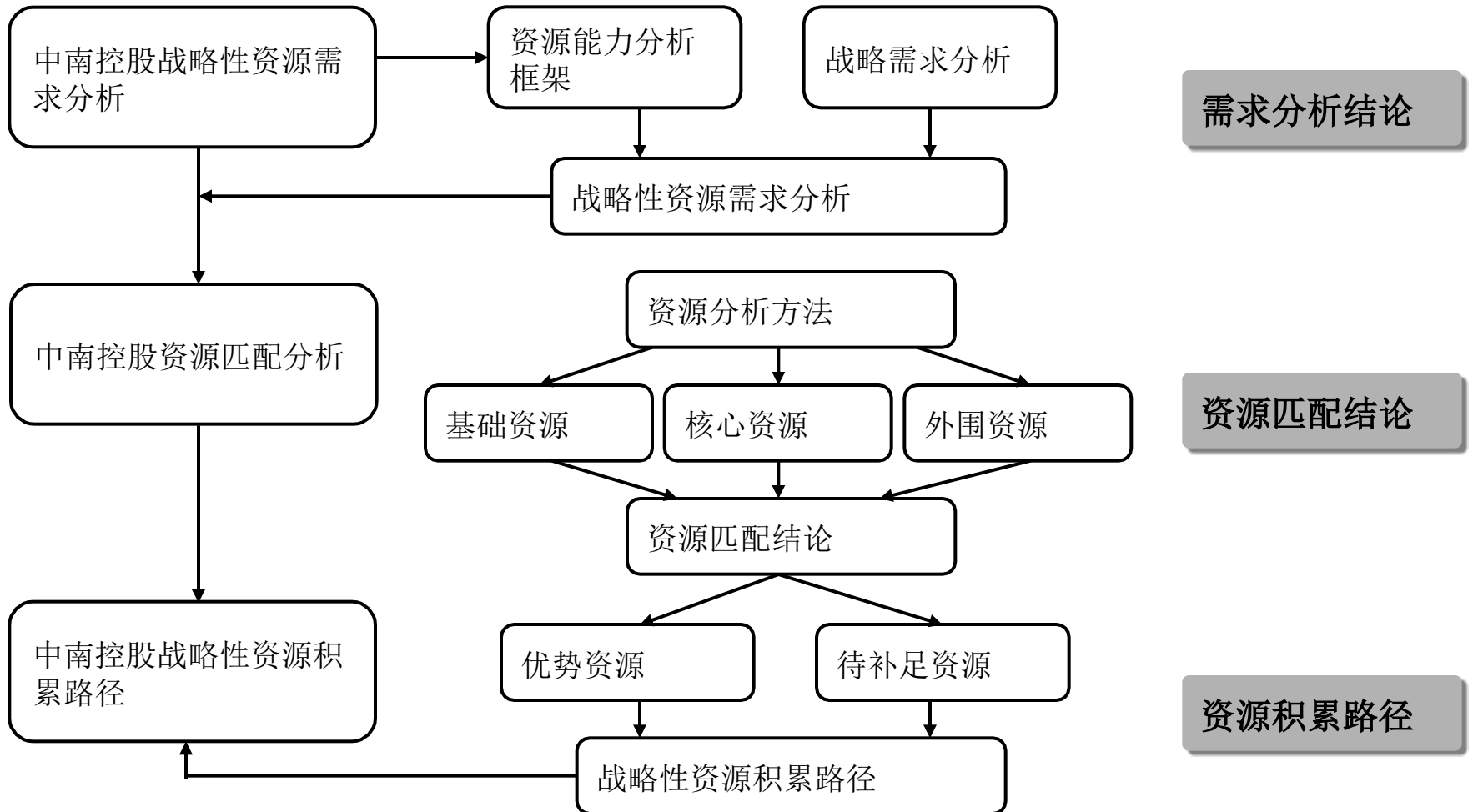
## 2/要到哪里去？企业层次和业务的结合



### 3/如何去：时间/方式/资源能力匹配

- 时间匹配
- 方式选择
- 资源能力匹配

# 资源和目标的结合



## 4/怎么实施：推动的抓手，主要措施的次序 举例-中建三局的愿景和战略的总结

战略出发点：一坚持——坚持做深、做宽建筑施工业。

打造竞争力：二加强——加强技术创新，加强项目管理。

战略支撑：三调整——调整管理机制，调整区域组织结构，调整人力资源结构。

# 几点意见

战略解读

总体架构的建议

建筑业发展的思考

中南创建工程公司的建议

## 建筑产业的目标

目标主要体现在数字上

	2008		2012		2017	
	营业额	利税率	营业额	利税率	营业额	利税率
建设产业	41.5	13.37%	98	12.43%	150	11.66%
城建地铁	7.5	10%	27	9.5%	60	9%

发展思路：

1/产业结构/市场结构

2/信息化战略和科技战略

3/工程总承包

## 行业态势

项目	单位	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
完成产值	亿元	15362	18527	23084	27745	34746	43085	50028
增加值	亿元	6462	7047	8166	9572	10018	11653	14014
利润总额	亿元	226	336	459	621	818	1071	1470
缴税	亿元	350	532		959	1099	1404	1661
固定资产投资	亿元	37214	43500	55567	70477	88604	109870	137239
平均税率		2.3%	2.9%	0.0%	3.5%	3.2%	3.3%	3.3%
行业销售利润率		1.5%	1.8%	2.0%	2.2%	2.4%	2.5%	2.9%
完成产值与投资的比率		41.3%	42.6%	41.5%	39.4%	39.2%	39.2%	36.5%
增加值与产值比率		42.1%	38.0%	35.4%	34.5%	28.8%	27.0%	28.0%

增加值=工业总产值-中间投入+应交增值税 = 劳动者报酬+生产税净额+固定资产折旧+营业盈余



# EPC之路，转型的挑战非常巨大

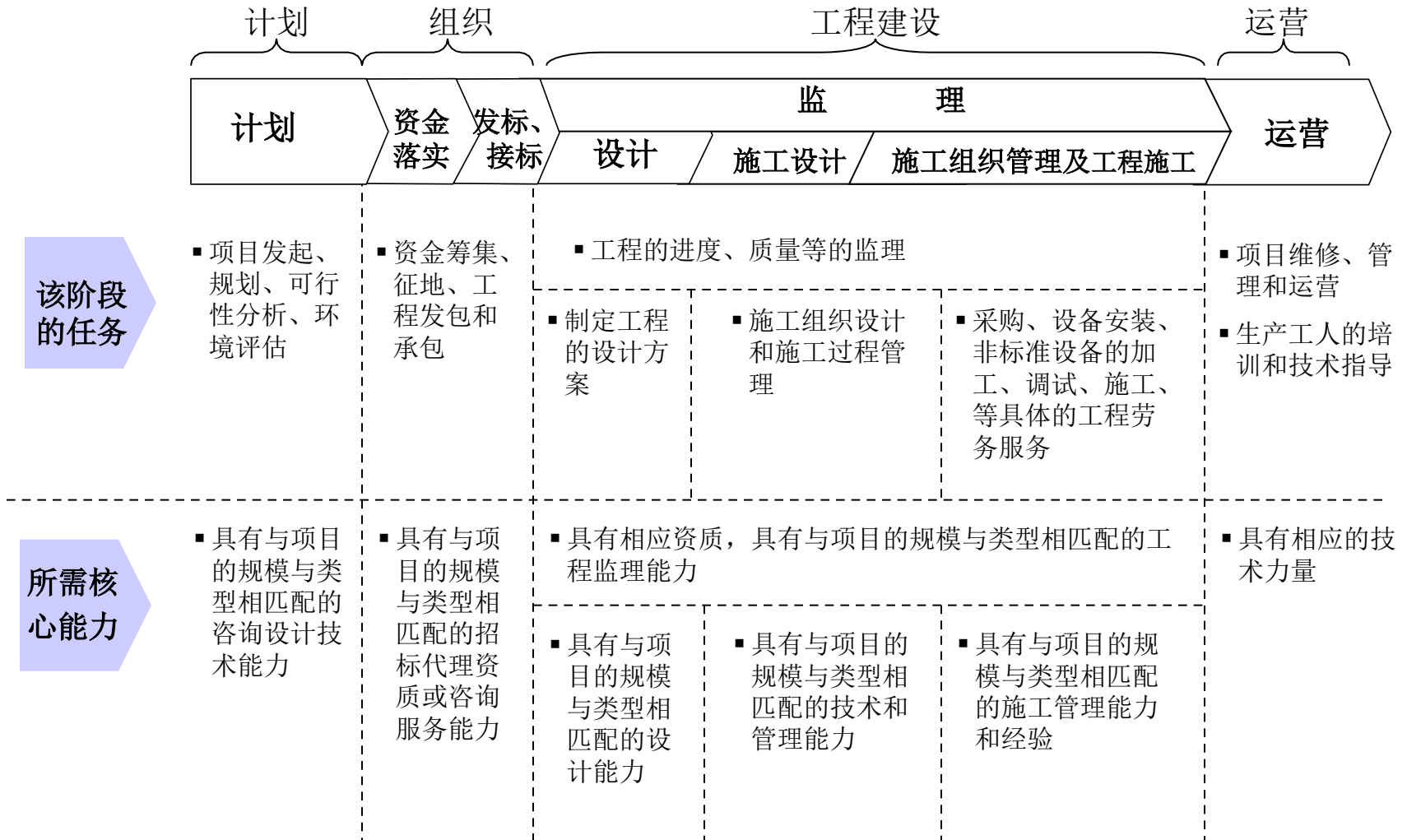
## • 工业类设计院的转型

- 石化：环球、华陆、五环、成达、天辰、.....
- 钢铁：中冶京诚、赛迪、长天、东方、南方、华天、北方；
- 有色金属：中铝国际；
- 轻工：中国海诚；
- 建材：中材国际；
- 电力：电力顾问集团
- 水利水电：水电顾问集团
- 其他：中煤国际、中国联合、新时代、...

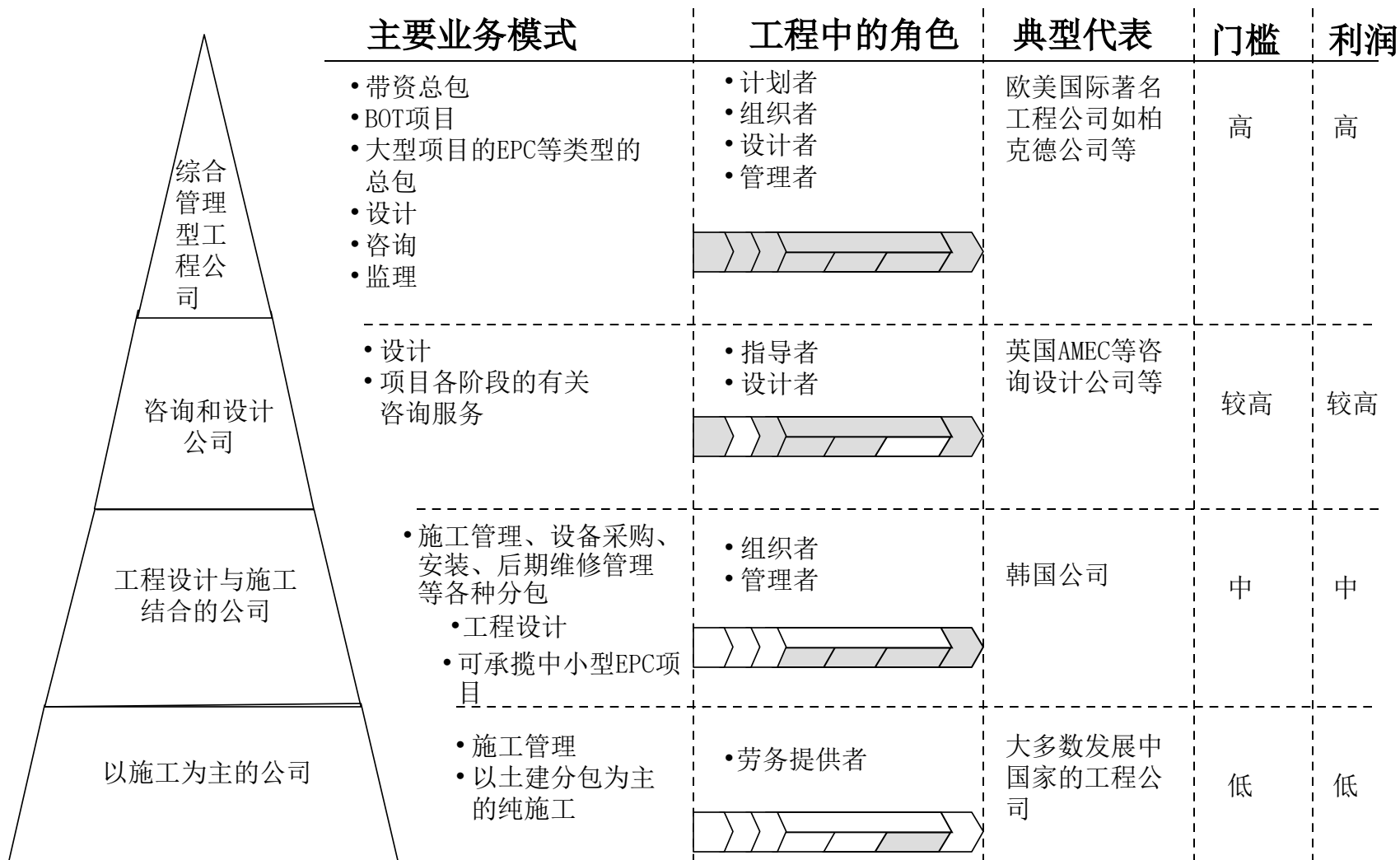
## 综合管理型工程公司的基本特点

工程公司以工程项目为主业	工程公司的收入主要组成部分应是靠为业主提供工程建设服务，包括工程总承包和项目管理等。
工程公司具备MEPCT全功能	工程公司通常功能齐全，可以提供全过程服务，包括M（项目管理）、E（设计）、P（采购）、C（施工）、T（开车服务）。
工程公司专业人才齐全	工程公司是技术集成商，工程公司的能力体现在一通过高效管理，实现对知识和技术的集成和加工。工程公司不仅需要技术人才，还需要大量的管理人才。
工程公司有完善的项目管理体系	工程公司以提供工程项目建设服务为主业，企业运营以项目管理为中心，因此对工程项目高效率、高质量的管理是企业盈利的保证。工程公司的组织设计应适应项目管理的需要，完善的项目管理体系是运作高效的关键。
工程公司具备一定的融资能力	工程公司的融资能力是工程公司争取工程项目的竞争力组成部分之一。工程公司的融资能力主要表现在：协助业主争取政府、银行和其他金融机构融资的能力；单独或联合投资商组成项目公司，承担BOT等项目的能力；为所承担工程项目提供流动资金的能力等等。

# 典型工程项目价值链



## 工程建设行业中的四类分工和增值分析



## 综合管理型工程公司的基本特点

工程公司以工程项目为主业

工程公司的收入主要组成部分应是靠为业主提供工程建设服务，包括工程总承包和项目管理等。

工程公司具备MEPCT全功能

工程公司通常功能齐全，可以提供全过程服务，包括M（项目管理）、E（设计）、P（采购）、C（施工）、T（开车服务）。

工程公司专业人才齐全

工程公司是技术集成商，工程公司的能力体现在一通过高效管理，实现对知识和技术的集成和加工。工程公司不仅需要技术人才，还需要大量的管理人才。

工程公司有完善的项目管理体系

工程公司以提供工程项目建设服务为主业，企业运营以项目管理为中心，因此对工程项目高效率、高质量的管理是企业盈利的保证。工程公司的组织设计应适应项目管理的需要，完善的项目管理体系是运作高效的关键。

工程公司具备一定的融资能力

工程公司的融资能力是工程公司争取工程项目的竞争力组成部分之一。工程公司的融资能力主要表现在：协助业主争取政府、银行和其他金融机构融资的能力；单独或联合投资商组成项目公司，承担BOT等项目的的能力；为所承担工程项目提供流动资金的能力等等。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/307106046200010002>