

文章编号:1006—2106(2005)03—0005—02

加强作业层建设是施工总承包企业持续发展的当务之急

刘涤声*

(中铁一局集团有限公司,陕西 西安 710054)

按语:管理层与作业层分离是大型施工企业与国际接轨,提升国际竞争力的必然趋势。当前中国铁路工程总公司成员企业正在积极探索,稳步推进。但作业层如何分离,如何培育、建设、管理、使用,使管理层与作业层既在经济上相对独立,又在功能上成为有机整体,这是我们需要认真研究的问题。我认为本文有一定参考借鉴价值。

——李长进

关键词:作业层建设;企业;持续发展

中图分类号: TU71 **文献标识码:** A

由于多年来只招收少量大中专毕业生和复转军人,而不招收普通工人;由于原有队伍不断老化退休、精简息工、下岗分流;更由于国家建设的发展,施工生产规模迅速扩大;施工总承包企业(在以往改革和资质就位时也曾叫龙头企业)主要使用和依靠外部作业队伍的局面理所当然地形成了。在八十年代改革开放初期、大型施工企业管理层与作业层还是一体化的时候,曾把管理层与作业层在社会上分离(即作业层是外部的)作为体制改革追求的目标之一,当时叫做“两层分离”。因为只有两层,才能解决刚性作业队伍和弹性施工任务的矛盾,才能按需进出,以项目需要来组织施工生产。因此,发展到今天这种状况,肯定地讲,和过去完全或主要依靠自有作业队伍比较,无疑是一种体制上的改革和进步。

但是新的局面却存在许多新的问题。主要是由于社会作业队伍素质参差不齐、背景各异,还不能很好地适应分包需要。有些项目选择队伍不当,产生严重质量、安全问题,延误工期,造成损失,甚至单方面撕毁合同、弃工程而去。企业有时候想加快进度,掀起施工生产高潮或突击完成某项工程,但组织起来却比较困难,往往感到力不从心。由于作业队伍施工技术水平高高低低、施工手段五花八门,因此提高进步很难,有的甚至倒退到采用“人海战术”、“人背人抬”等原始方法;而技术含量较高的项目则很难找到合适能干的队伍去胜

任。特别由于大部分项目是在包的基础上管、甚至是以包代管的,对作业层的管理缺乏明确、系统的要求,往往是听之任之;而企业管理的基础工作,如原始记录、原始凭证,包括诸如工时利用、劳动定额、材料消耗定额、台班消耗定额……甚至工天统计等许多重要的管理信息都统统断线了,这更是一个严重问题。有人形容这种现象类似于“没有神经的肢体”、“管理链到作业层的断缺”。当前不少单位由于主观努力和大环境好,在经营开发上表现得轰轰烈烈,而在组织施工生产、完成项目上却表现得磕磕碰碰,形成明显反差。有的企业主管施工生产的领导面对这种局面,虽使尽了“全身解数”,却经常不能奏效,有时在业主要求面前感到非常尴尬。

我觉得现时我们就是处于这样一个阶段:两层分离是进步,但现状不能令人满意。

那么,怎么办?退回去是不应该,也是不可能的。无所作为、听之任之,既会影响已取得的改革成果,也是难以维持下去的。正确的做法应是面对新情况,寻求新思路,解决新问题,探索新发展;不仅从局部和微观上,而且从总体和宏观上,按照市场经济规律和建筑业的特点,把施工企业的体制改革再引向一个新阶段。

如何加强作业层的建设?这是需要我们共同努力探讨的问题。试作如下议论:

(1) 要加深认识,理出思路,采取措施,总体努力。

还是要先解决认识问题。要认识到:不仅建筑业的特点,而且建国以来全行业的实践,都说明管理层和作业层必须在社会上分离。目前在使用外部作业队伍中存在一些问题,不适应当前需要,这只是一个发展过程,只要认真面对和多方努力,是完全可以改变的。加强作业层建设的正确路子在于构造新体制、发育新机制、培养新素质。可以用这样一段话来概括描述:国家主管部门、企业上级和企业共同努力,总体、局部协同动作,尽快地建设一批有高度自为机制、多种(主要是民营)所有制、管理和技术素质都比较好、同时又是按龙头企业游戏规则运作的作业公司,使管理层与作业层在社会上真正分离的同时又在项目上更好地结合,从而不断提高我们施工企业、乃至整个建筑业的总体水平,这是战略性的重要一步,是刻不容缓的当务之急。至于工作思路,作为新型的作业公司,就龙头企业讲,我觉得可以通过三种渠道形成:一是内部生成,逐步游离;二是从现用的外部队伍中选择、培育;三是外部,甚至是国外联合、引进。

(2) 进一步解放思想,努力从龙头企业内部生成、孵化、游离出一批新型作业公司。可以通过承包内部作业队伍生成,也可以通过有条件的项目经理部生成,更可以支持有条件者新组建生成。生成后逐步孵化发育,适当时候游离。所谓游离就是在经济上脱钩;所谓脱钩就是改变所有制,变为民营制。这种渠道产生的作业公司,和母体不排异,更容易在项目上结合,在管理上吻合,有较多优势。这里的关键是要解放思想。想一想:有多少民工头靠我们成了气候,发了财,难道不能让那些为企业做过贡献、素质更高的职工走这条路吗?我们应创造条件让职工中的有志者在本企业就可以不移单位地“下海”。

(3) 引进竞争机制,从现用外部队伍中择优选择、培育一批新型作业公司。企业多年来用了不少外部作业队伍,其中有些是长期跟着干的,对哪个队伍更好一些,是心中有数的。通过必要程序,如项目竞标、对其自然状况的进一步了解、对其业绩的切实考核,很容易产生候选者名单。龙头企业应像对待自己队伍一样,逐一对其诊断、咨询、培训、充实,甚至输送必要的人员,使这部分队伍成为既保持自为机制又紧密依靠龙头企

业、既受市场调剂支配又自觉接受龙头企业游戏规则、有较高技术与管理素质的作业公司。在进行这些工作的过程中一定要坚持公开、公平、公正,防止谋私夹私。

(4) 放眼社会,广开视野,有目标地寻求、培植一批长期稳定的合作伙伴,成为龙头企业作业层的组成部分,或互为作业层。这种联合可以是强强联合,可以是专业互补,可以是同专业,可以是跨专业,可以是小型企业,也可以是大企业,必要时甚至是海外企业。这种联合,要以优势互补为前提,以诚信为基础,以共同认定的游戏规则为条件,以追求高水平、扩展经营和互惠双赢为目标,而且不断扩大其深度和广度。研究国外发达国家的企业发展,可以发现两个明显的特点:一是高度竞争的基础上高度联合;二是各家优良的部件组成一家优良的产品。我们应该借鉴这个经验,提高到把企业做强做大的战略高度上去探索这个路子。

最后,我还想说些感情的话。作为在施工企业干了一辈子的过来人,很关心当今我们的施工企业往何处去。施工企业改革发展到今天这个关口上,加强作业层建设,如果作深,实际是一次企业结构的重组和优化,应该放在很重要位置上来对待。龙头企业要像当年企业整顿那样大力去抓作业层建设,组织力量,坚持不懈,寻找新路子、争取新局面。国家有关部门,要在政策上予以引导和配合。不论是龙头企业或是作业公司,在理论上、实践上、法规上都要对其适当定位。龙头企业要有一定数量和高质量的外部作业公司,作业公司要有一定数量的依附企业。龙头企业除了扩大市场覆盖面、获取市场份额以外,要致力于战略发展,致力于技术储备,致力于加强管理;同时完善配套制度,管好、用好、发展好依附作业公司。龙头企业现有内部作业队伍,显然要区别于外部作业队伍,赋予新的使命。新型作业公司,要努力提高技术、管理、队伍等各方面素质,在能干和干好上下功夫;可以适当选择依附企业,但制度上不再让它们进入大型建筑交易市场。

抛砖引玉,发表上述议论,希望引起各方面注意,大家共议之、共谋之、共干之,以策发展大计。在咱们国家,如果有哪一位领导者、权威者重视和号召,往往会一呼百应,取得更好的效果;对此,我也迫切地期待着。

REINFORCING CONSTRUCTION OF JOBBING LEVEL IS A TASK OF TOP PRIORITY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION GENERAL CONTRACTOR ENTERPRISE

LIU Di-sheng

The First Engineering Bureau Group Co. Ltd. of Chinese Railway

(下转第4页)

但这一目标的实现需要付出艰苦的努力。以总法律顾问为核心的企业法律工作,必须掌握企业所面临法律风险的变化和规律,必须同时具备管理和支持法律风险管理体系的综合知识,必须具有识别、评估、规避和化解法律风险的能力。目前,要紧紧围绕企业法律风险防范机制这个中心,下大力气做好法律风险源的分析工作,为提升法律风险防范水平奠定基础。

4.3 大力培育高素质的企业法律顾问队伍

市场竞争归根结底是人才的竞争,企业法律顾问队伍建设决定着总法律顾问制度建设。近两年来,尽管总公司企业法律顾问的数量和质量都有大幅度的提高,但仍难以满足企业改革发展的需要,与国内外先进企业相比还有很大差距。同时,目前大多数企业法律顾问从事的还多是基础合同管理和诉讼业务工作,很大程度上缺乏金融法律、知识产权、国际贸易法律等方面的专业人才。因此,法律顾问人才队伍建设任重道远,要紧紧抓住“积极引进、重点培养、科学使用”三个

根本环节,进一步积极营造良好的企业内部育人环境,努力做到事业留人、感情留人和待遇留人。以科学的人才观为指导,注重法律人才的梯队建设,逐步形成一支知识全面、业务扎实、实践能力强的法律顾问人才队伍。

5 结束语

2005 年,我国加入 WTO 后的各项保护性政策逐渐到达时限,国内市场将进一步开放。面对全球化市场竞争更加激烈的新形势,新情况、新问题将会不断出现,企业经营有可能遇到更多更大的风险考验,法律风险防范工作将面临更多的挑战。只要我们坚定不移地执行《企业国有资产监督管理暂行条例》、《国有企业法律顾问管理办法》、《中央企业重大法律纠纷案件管理暂行办法》及相关法规和政策,正视困难,脚踏实地,齐心协力,开拓创新,企业总法律顾问制度在企业法律风险防范中一定能发挥出更大作用。

PROMOTE CONSTRUCTION OF GENERAL LEGAL ADVISOR INSTITUTION, TAKE COUNTERMEASURES FOR PREVENTION OF LEGAL RISK

LI Jian-sheng

China Railway Engineering Corporation

Abstract: On base of practical construction of general legal advisor institution by Chinese Railway Engineering Corporation, this paper describes the key links that the construction of general legal advisor institution for enterprise must be implemented, affirms the role of general legal advisor institution for enterprise in prevention of legal risk in enterprise's business, analyses the problems in construction of the institution and proposes suggestions.

Key words: general legal advisor for enterprise; institution; risk; prevention

(上接第 6 页)

Comment: Separating jobbing level from management layer is an inexorable trend for large-sized construction enterprise to conform to the international practice and increase its international competition ability. Nowadays, the member enterprises of Chinese Railway Engineering Corporation are trying to do it and pacing forward. As management level and jobbing level are independent each other in economy and they are an organic and integral part in function, we should seriously consider the following issues, how to separate, breed, construct, manage and use jobbing level. I think this paper has some reference value to these issues. —LI Chang-jin

Key words: construction of jobbing level; enterprise; sustainable development

作者: [刘涤声](#), [LIU Di-sheng](#)
作者单位: [中铁一局集团有限公司, 陕西, 西安, 710054](#)
刊名: [铁道工程学报](#) [ISTIC](#) [PKU](#)
英文刊名: [JOURNAL OF RAILWAY ENGINEERING SOCIETY](#)
年, 卷(期): 2005 (3)
被引用次数: 2次

本文读者也读过(10条)

1. [谈宗利](#), [TAN Zongli](#) [施工总承包企业信息化建设模式选择分析](#)[期刊论文]-[上海建设科技](#)2010 (1)
2. [林桂奎](#) [施工总承包项目成本控制初探](#)[期刊论文]-[四川建材](#)2006, 32 (4)
3. [隋继超](#), [丁晓刚](#), [许丽君](#), [Sui Jichao](#), [Ding Xiaogang](#), [Xu Lijun](#) [浅议施工总承包企业HSE管理体系的实施](#)[期刊论文]-[安全、健康和环境](#)2008, 8 (2)
4. [薛锋](#), [XUE Feng](#) [基于Internet的施工总承包企业项目信息管理研究](#)[期刊论文]-[工程管理学报](#)2010, 24 (2)
5. [郭呈祥](#), [黄慧](#) [也谈经济全球化条件下的劳务承包合同](#)[期刊论文]-[商场现代化](#)2008 (23)
6. [梁倩苗](#) [施工总承包企业的组织管理与协调工作](#)[期刊论文]-[广东建材](#)2006 (2)
7. [蒋朝忠](#), [郑奇](#), [刘志民](#), [陈静艳](#) [建筑工程施工阶段对劳务分包方的管理探讨](#)[期刊论文]-[科技信息](#)2008 (20)
8. [吕宽荣](#), [王道德](#) [工程总承包模式的探索和思考](#)[期刊论文]-[企业导报](#)2009 (7)
9. [李彩凤](#), [LI Cai-feng](#) [浅析施工总承包](#)[期刊论文]-[山西建筑](#)2008, 34 (8)
10. [诸葛艳](#), [Zhu Geyan](#) [浅谈钢结构工程中的施工总承包](#)[期刊论文]-[建筑施工](#)2009, 31 (7)

引证文献(2条)

1. [管百海](#) [大型施工企业通过建立劳务公司, 实现“两层分离”的探讨](#)[期刊论文]-[铁道工程学报](#) 2005 (6)
2. [王建军](#), [陈强](#) [关于通过资本运营解决两层分离问题的几点思考](#)[期刊论文]-[铁道工程学报](#) 2005 (6)

引用本文格式: [刘涤声](#), [LIU Di-sheng](#) [加强作业层建设是施工总承包企业持续发展的当务之急](#)[期刊论文]-[铁道工程学报](#) 2005 (3)