



# 施工企业如何强化内部管理

樊志高

近年来,施工企业普遍存在“高产值,低利润”的问题,究其原因主要是一些企业的领导者和决策者过于依赖企业外部环境的改善,而忽视了强化企业内部管理。施工企业如何强化内部管理,提高经济效益呢?

一、树立正确的经营思想,进行科学的经营决策

企业的经营思想,是指企业处理外部环境、内部条件、经营目标三者之间关系的指导思想。当前施工企业的经营思想应该是“面向市场、面向社会、优质高效、树立信誉、增加积累、强化管理、自我完善、自我发展”。树立正确的经营思想,应做到以下几点:第一,树立顾全大局的经营思想,要有整体观念,充分发挥企业集团的优势。就铁路施工企业而言,总公司、局、处各单位要密切配合、统一行动、上下协调、形成集团优势,以增强市场竞争能力。第二,树立提高经济效益的经营思想和优质高效的经营意识,做到以最少的劳动消耗,生产出尽可能多的社会需要的产品。第三,勇于竞争、开拓创新,在施工生产中做到质量以优取胜,技术以精取胜,工期以快取胜,达到干一项工程,创一份信誉,树一块牌子,稳扎稳打,稳中求进的目的,只有这样,企业才会有生存力和竞争力。

施工企业除了树立正确的经营思想外,还必须要有科学的经营决策。要做到这一点,必须讲究科学,发扬民主,做好经营管理与组织机构、经营战略与技术发展、资源开发利用与合理投资以及价格成本、生产经营方案、主攻方向、

工程款是近年来严重困扰国有施工企业的问题,各级财政部门要发挥既管理预算内基本建设资金拨付工作,又管理施工企业财务的优势,对预算内基本建设投资项目,坚持按基建程序、按年度计划、按工程进度、按年度预算拨款。对施工企业完成的工作量,应督促建设单位及时确认并拨付资金;对“拼盘”项目,要做好基本建设资金的源头控制,督促非财政资金来源的落实以及资金的及时到位,努力减少拖欠工程款。第

三,切实加强施工企业财务管理基础工作。一是要深入企业大力开展调查研究,真正为企业排忧解难;二是发展现代化手段,在财务管理工作中推广应用计算机,提高办事效率;三是加强队伍建设,解决机构建设和人员配备问题,提高人员素质,使财政部门的企业财务管理人员在思想观念、政策水平、知识结构等方面与新形势、新体制相适应,保证顺利有效地开展工作。

(责任编辑 吴春龙)

财务预测等方面的决策。对于不同类型的决策,要采取不同的思维逻辑和思维方法,提出多种可以相互替代的方案,再从中选出最优方案,以求最佳效果。

## 二、提高职工的整体素质,培养人才

提高职工的整体素质,是提高工程质量,提高企业劳动生产率和经济效益,以及完成企业经营目标的前提条件。因此,企业要重视人才的培养和选拔工作。如何选拔和培养人才:一是要解放思想,树立正确的人才观,消除选拔人才上的思想障碍,开阔用人视野,拓宽用人渠道。二是要创造条件,加快人才的培养进度,一方面要坚持任人唯贤的标准,大胆启用优秀知识分子和年轻干部,创造优秀人才脱颖而出的氛围。另一方面要结合实际、突出重点,要把关键岗位、关键工种的专业技术人员和管理人员列为培养重点。三是建立和完善竞争机制,真正形成能者上、庸者让的人才管理机制。四是针对施工企业流动性大、工点分散、工种繁杂的特点,可以采取以老带新、岗位练兵、操作演练,进行实地培训和请进来派出去等多种形式进行培养。五是要重视培养复合型人才,要培养一批懂经营、会算帐、能管理的一专多能的综合性人才。同时,要鼓励职工积极参加电大、函大、刊授等半脱产或不脱产的学习,走岗位自学成才的道路。

## 三、抓好资金管理和成本核算工作,夯实基础

管好用活资金,是提高经济效益的根本保证。施工企业应该充分发挥主观能动性,统筹安排,着重从以下几方面管好用活现有资金。第一,认真编制用款计划,集中调度使用资金,重点保证施工生产需要,严格压缩非生产性开支,不允许在银行多头开户,防止资金分散,更不允许超计划盲目用款;第二,及时调整资金的内控措施,坚持执行“一支笔”审批制度,把有限的资金用在“刀刃”上;第三,增强资金的时间价值和生息观念,充分利用资金运动过程中的时间差和借贷差,努力减少资金的沉淀,对内部单位实行资金有偿使用的管理办法,从而抑制企

业内部“三角债”,缓解资金供需矛盾;第四,引入银行机制,建立资金结算中心,进行内部资金的横向流通,把内部各种闲散资金集中起来,统一调剂使用,加速内部资金周转,减少利息支出;第五,经常组织业务人员采取灵活的收款方式,催收各种应收款项,加大内外欠款的催收力度,必要时运用法律手段,加快应收款项的回笼速度,提高应收帐款的变现率;第六,做好清仓利库工作,解放积压资金,尽快把“死”钱变“活”,以提高企业资金使用效能,促进经济效益的提高。

狠抓材料管理、严格控制成本费用支出,是提高经济效益的可靠源泉。材料是建筑产品的主体,工程成本要素中材料费占工程总成本约60%。因此施工企业要注意狠抓材料管理,严格控制成本费用的支出。为此,应主要抓好四个环节:一是要核定合理的储备定额,在对本单位的材料储备历史资料进行详细调查、比较、分析的基础上,科学地核定每项工程的材料储备量。二是把好材料的供应、验收关。在材料采购过程中应坚持比质比价,就近、就地购料的原则,最大限度地减少材料供应环节中的损失浪费,杜绝舍近求远、质次价高、收取回扣现象的发生。同时严格验收进料手续,做到既保证施工生产需要,又不超储积压,从而压减材料采购、储备成本,加速资金周转。三要严格控制材料消耗,坚持按定额发料。财务部门列销材料必须凭现场发料单和定期材料消耗报表,要坚持与定额对比,考核事前制定的指标,防止只发料不过问成本和只管干活用料不管材料消耗的不良倾向,从而控制材料费支出,降低物资消耗。四要严格抓好工地现场的材料管理,注意节约用料,工程完工后要及时清理回收上交余、旧、废料,做到工完料净、场地清。

(责任编辑 吴春龙)

