**强化管理 转换思路 促进企业持续性发展**

广东鸿高建设集团有限公司董事长 刘镇庭

尊敬的各位领导，各位同仁：

大家好！非常感谢中国公路建设行业协会举办和山东公路建设集团有限公司协办的第二届民企座谈会，让我们能够在美丽的泉城相聚。

应协会要求，今天我介绍一下广东鸿高建设集团有限公司的发展情况，谈一谈我们企业在发展过程中遇到的问题。也许在座的各位领导在企业的发展中也会面临诸多的问题，我们希望通过此类的交流活动，互相学习，取长补短，共同分享成功的经验，探讨如何确保企业的可持续发展，并反映当今形势下公路施工行业民营企业的真实诉求，也敬请公路行业协会的各位领导提出宝贵的意见和建议。

**一、企业的基本情况**

广东鸿高建设集团有限公司（以下简称鸿高集团），前身成立于1986年9月原名为东莞市铁岗建筑工程公司，2002年6月份经改制后更名为东莞市鸿高建设工程有限公司，2011年再次更名为广东鸿高建设集团有限公司，是一家具有公路施工总承包壹级、市政工程施工总承包壹级和房屋建筑施工总承包壹级，公路路面工程专业承包壹级、公路路基工程专业承包壹级、城市及道路照明工程专业承包壹级、桥梁工程专业承包贰级、隧道工程专业承包贰级等三个施工总承包资质和五个专业承包资质的大型施工企业。注册资金为6亿元，企业在册员工近1000人，属下有广东鸿翔工程检测咨询有限公司、东莞市交建路面有限公司等企业。

**二、企业早期经营策略**

企业一开始坚持地域性发展策略，确保本土市场的占有份额，打造合作共赢的品牌效应。

十五年前，即1999年，东莞开始筹建第一条地方高速公路（东莞至深圳的高速公路），从那时起，整个东莞就掀起了一轮大规模的建设热潮，其中也包括城市道路基础设施建设。当时，鸿高还不具备相关的施工资质，我们只能采取“借船出海”的合作方式。鸿高集团牢牢抓住了这个千载难逢的机遇，始终坚持以东莞本地市场发展为主，充分发挥本土优势，整合各类社会资源，与全国各地同行业单位精诚合作，充分利用招投标的游戏规则，承揽了大量的施工任务，也创造出了品牌，赢得了业界的良好口碑，培养了大批的骨干力量，打造出素质过硬的施工队伍，确立了我集团公司在东莞建筑业的龙头地位，可以说，我们就是东莞的“铁军。”东莞市的各级政府、相关部门、业主单位只要知道中标工程由鸿高施工，他们都非常放心。这一轮的建设热潮，我集团公司与各合作单位中标项目累积金额约500亿元，真正意义上实现了合作共赢。鸿高集团就是伴随着整个东莞的交通基础建设而不断壮大，集团公司资质也从早期改制前仅有的房屋建筑工程施工总承包叁级演变成今天的多个总承包壹级及专业承包资质。整个公路施工行业圈子里许多同行都是支持、协助、帮扶我们，看着我们从一颗种子萌芽长大成今天的一颗大树。鸿高集团的今天，有着他们的一份功劳。

**三、目前集团公司经营思路**

经过了十多年的高速发展，东莞市的交通基础建设可以说已经基本接近饱和状态，投资建设势头也从2011年开始放缓、减弱，市场开始萎缩。面对这样的局面，我们施工企业该怎么去生存，如何保持企业可持续性发展？我们重点调整管理和经营思路：

1、**完善企业内部管理，探索科学管理的新思路。**

我非常认同周纪昌理事长在5月20号发表的《行稳致远，勇于担当》中的一句话，“在某种程度上，企业自身的问题比不健康的市场环境更加不利于企业的发展。”鸿高集团属于家族式企业，经过十多年的高速发展到今天这个平台，免不了犯上一些家族企业的通病，例如家族式管理、不可避免的裙带关系等等。

集团发展前期“重经营、轻管理”，整个项目管理模式较为粗放，侧重于质量与安全方面，对企业的盈利略有疏忽。综合整个工程项目管理，除了外业的交工验收、内业结算审核通过外，及时的资金回笼也是极其重要的。对于高速发展过程中所暴露出来的种种弊端，现在是时候审视过去，思考未来了。

这段时间，我们主要根据自身的特点，进一步调整了集团公司的组织架构，健全、完善各项规章制度，强化企业内部管理，建立起劳务施工队伍的诚信管理体系，坚决采取优胜劣汰的原则，推行项目管理的目标责任制，每月对在建项目资金使用、人员配备、设备台班、材料的消耗量、人均产值、生产进度等各方面进行了全面深入的跟踪、分析、监督及管控，确保及时了解各项目部的生产管理情况。对所有工程项目进行精细化管理，逐步提高生产效率。随着企业发展到今天，工程款回收难是比较突出的问题，因为业主经济实力不一，有些工程项目或多或少的存在拖欠工程款现象，为此，我们成立了专门的工作组负责此项工作，取得了较好的效果。

越是竞争激烈，越要体现管理水平，越要突出效益，提高项目的盈利。我们深刻地认识到，企业只有练好内功，拥有一个高水平的管理团队，一套最适合自己的管理模式，才能经得起大浪淘沙，在激烈的市场竞争能拥有立足之地，否则将要被淘汰。

**2、转换经营思路，稳打稳扎，开拓相关多元化经营模式。**

鸿高集团及时转换经营思路，在2011年东莞市开始尝试采用BT工程项目模式初期，由于我公司良好的社会信誉，结合自身优势，利用自身的实力，逐步参与到了一些BT工程项目的建设中。BOT项目模式也是我公司下阶段的战略发展方向。

目前我集团公司在广东省境内共承建了五个BT项目工程，合同金额共计87亿元，其中两个BT项目已近完工，其他工程项目均有序推进中。从长远发展来看，承建一个好的BOT工程项目不仅能保证企业取得良好的效益，更能为企业可持续性发展提供有效途径。集团公司正在积极稳妥开拓外地建筑市场，已签约的有广东韶关境内的两条高速公路BOT项目，我们也在尝试与省外的其他单位合作开展业务。

**四、民营公路施工企业身份所带来的困惑**

目前公路工程建设市场产能过剩，市场竞争也日益激烈，企业施工过程中受征地拆迁影响较大，而建筑市场劳动力成本不断上升，一些业主单位不作为，不遵循实事求是的原则，拖延变更方案、随意压缩工期、拖欠工程结算，甚至长期拖欠质保金等工程款现象已屡见不鲜了。近年来，我们民营公路施工企业在发展中所面临的的形势日趋严峻，如何确保民营施工企业能在市场中赢得一个公平、公正的竞争机会，是值得我们深思的。

众所周知，我们民营施工企业在公路行业建设市场中处于比较尴尬的境况，与国企相比之下，民营企业市场敏感度较高，我们同样为这个社会提供了不少的就业岗位，但我们的竞争压力比国企更大。一些业主单位，即使非常了解你的实力，但介于你民企的身份，也不敢直接接触，情愿找国企单位。而实际上，民营企业经营机制相对灵活，在后期的工作开展中更容易配合，效率会更高。

李克强总理在今年4月份主持召开的国务院常务会议上为民间资本涉及交通基础设施、油气管网设施等领域列出“投资菜单”，标志着国家正鼓励民间资本参与部分领域的投资建设，但事实上我们民企并未受到公平对待，我集团公司在参与部分BOT项目洽谈中就明显能感受到，国家政策允许给予的优惠条件，政府不予执行，相反一些不应该承担的费用都摊派于民企。在部分人的概念中，民企被扣上了“老板”的头衔，机制的灵活性被误解为个人的随意性，其实民营企业也是企业，不是个体户，我们只想在一个公平的竞争环境中凭借自身的实力赢得社会的尊重。

民营企业是社会主义市场经济体制的重要组成部分，是支撑市场经济健康发展的骨骼，我们作为民营企业也承担着重要的社会责任！所以，我们希望社会和公路建设行业协会能践行帮扶和理解民营企业在发展过程中遇到的困难和问题，为民营企业营造一个相对公平的生存和发展的空间，为实现习总书记的“中国梦”而奉献我们的绵薄之力。

谢谢大家！

2014年10月10日