

工程监理企业发展战略选择讨论

黄子君

广西力元工程项目管理有限公司

DOI:10.12238/btr.v3i9.3380

[摘要] 随着我国市场经济的建立和发展,工程管理的社会化程度越来越高,预示着工程监理服务空间越来越大,这是市场经济发展的必然结果。近期,在工程项目管理的新政策出台的背景下,引发了行业内对监理企业如何发展的思考。本文对目前的监理行业发展现状分析,总结划分出监理企业存在单一型和多元化两类发展战略,并对这两类发展战略选择进行了比较分析研究,在清晰明确发展目标的基础上,工程监理企业经营竞争战略同样也应做出相应的调整,最终实现工程监理企业可持续发展目标。

[关键词] 工程监理; 发展战略; 单一经营; 多元化发展

中图分类号: X328 **文献标识码:** A

1 工程监理企业现状

工程项目建设涉及到各个领域与多个专业,业主往往由于自身时间、精力、和专业等方面的限制,不可能将全部管理工作由自己来完成。在市场经济条件下,业主一般通过各种委托合同,把工程管理的各项任务交给不同的专业单位完成,项目的业主只承担协调和监控,以实现其原计划目标,保证达到质量好、速度快、投资省的建设目的。监理单位是专为项目实施阶段提供施工监理服务的咨询机构,一般隶属于国家建设部。监理单位接受业主委托,根据建设监理合同、设计文件和国家有关法律法规对工程实行监督管理。

2 工程监理企业的发展战略选择

监理行业内的企业,在战略上会有许多共同点,但也会有许多不同点。战略的不同点主要表现在以下两个方面:①专业化程度不同。有的监理企业只具有某一项专业服务项目资质,有的则具有多项专业服务项目,甚至是跨行业经营。这要根据监理企业所具备的能力、业绩以及资质专业类别和级别来确定。②营销的重点不同。有的监理企业重视维持高端服务产品,有的企业则采取低价策略展开竞争;有的监理企业特别重视对政府和国企投资及国债项目推销活动,

有的监理企业主要以为民营或社会投资的服务来巩固和扩大疏通渠道。

监理企业有两类发展战略选择:选择之一:单一经营发展战略,其中包括单一区域集中化战略、服务专业化战略和市场专业化战略;选择之二:多元化战略,包括多区域网络化战略、集团化战略归结为多元化发展战略。

2.1 单一经营发展战略

2.1.1 单一经营发展的特点分析

单一经营战略,以其专业化,专注于一项业务而备受推崇。从监理企业目前的实践来看,单一经营战略有以下特点:①监理公司选择在一个业务领域内发展,不盲目选择进入其他的行业。在监理业务上发展成功后,也是在本业务领域内或产业的上、下游发展,扩充价值链,实施纵向一体化的经营。例如:工程监理的上游业务:项目咨询、勘察、设计、招投标代理等;工程监理的下游业务:项目评估、工程造价审计等。②能够集中各种资源优势,创造竞争优势。从单一经营成功的实践经验来看,专注于一项事业,可以集中有限的资源优势、业务能力,在熟悉的领域内竞争,容易取得在行业内优于对手的竞争地位。③单一经营有利于实现规模经济,规模经济有利于降低监理企业总成本,同时随业务数量的增加,公司的收益(利润)也达到最大

化。规模经济又有利于形成成本领先战略,使单一经营的监理公司与其他竞争对手对比有成本差异优势,从而可形成有利的竞争地位,而且,规模经济在一定程度上限制了其他竞争对手进入本市场的数量,从而构筑了一定的进入壁垒。④单一经营战略容易造成资源的浪费。广义的资料包括有形资产,无形资产及组织能力,他们能满足顾客的需求,并且是稀缺的。资源有其内在的特性,比如在用途方面,一些资源可以有多种用途,如企业的无形资产,它包括公司的声誉、品牌、文化、技术知识以及日积月累的知识和经验。这些珍贵的资源都是异质的,如果用在监理公司的其他业务领域中,同样会给公司带来更大的收益。而在单一经营战略中,这些资源都可能存在剩余能力,不能被充分利用,结果,监理公司价值无法实现最大化,最终导致资源的浪费。

2.1.2 单一经营发展的运用环境

单一经营战略作为一种公司竞争战略选择,必须从公司外部环境和公司内部的能力结合来进行分析。这样才能得到有的放矢。

(1)从战略高度选择监理公司进入的产业和经营的业务是运用单一经营战略首要把握的问题。战略是一个长期性的过程,单一经营战略因其选择经营业

务的单一性,要求其在选择业务领域时更要注重选择增长潜力大盈利能力强的服务品种。虽然,产业结构是变化的,而且有时是根本性的变化,但是,产业结构也是可以把握的。用产业分析的方法可以系统地说明如何审察公司的外部环境,这种产业分析有助于弄清楚一个特定的行业对于公司来言有无吸引力,同时也有助于在产业竞争者之间实现利润差别化。

(2)评价监理公司拥有的资源,包括有价值的资源和同质普通资源,看其能否为创造公司在选定业务内的优势提供物质基础。用资源为基础的研究方法,可以解释为什么一家公司在单个业务内拥有竞争优势,而别的公司不仅在单个业务内,而且在跨越多个业务领域内拥有竞争优势。

监理公司都拥有的主要资源就是人力资源,其价值与其他资源对比起来有所不同,在许多方面都存在本质的差异。人力资源优势是监理企业获得行业竞争优势的源泉,人力资源的价值判断必须结合公司准备竞争的外部环境。人力资源应该具有这样的特征,即为顾客所需求,同时不能为竞争对手夺取,其创造的服务是高品质的。

(3)单一经营战略运用的情况。因为监理公司的资源与已在业内竞争的其他企业而言,并不能立即取得较大的竞争优势。由于存在着竞争对手赶超的危险,在监理公司的资源与业务有效结合实现核心能力以后,还要不断地强化核心能力,在人力资源上要进行开发和培训,才能保持持续的优势地位。

2.2 多元化发展战略

2.2.1 多元化经营战略的特点

多元化经营战略包括多区域网络化战略、集团化战略两类。多区域网络化是指企业选择许多市场区域,在每一个市场区域设立分支机构(子公司或项目

部),实现网络覆盖,而这些区域每一个都具有吸引力,并且适合企业的目标与资源。集团化是指企业在多个区域以所有的专业服务品种满足所有的顾客群体的需要。即不分服务品种,也不分市场。集团化战略仅有大公司才能办得到,通常采取该战略时,可以运用无差别的市场策略和有差别的市场策略。

2.2.2 多元化经营战略的应用环境

多元化经营涉及到公司的边界、市场结构分析、公司的市场定位、公司资源规划与组织结构等问题。因此,企业应当在对自身的资源、能力及环境分析的基础上,针对多元化战略进行科学的评价。

(1)资源可以充分利用。多元化经营可以充分利用单一经营战略中没有得以完全利用的资源。多元化经营最基本的解释是,多元化经营有利于企业更加有效地利用其自身的资源。按照资源基础理论,企业是一组能够从事一些独立经营活动的有形资产、人和无形资产的集合。某些资产可以通用,某些资产则有专用性的特征。如果这类资产在企业目前的经营活动中得不到合理利用,就值得研究把它们利用到其他方面的可能性。通过自己的多元化经营可以分享技术或者分享相同的顾客市场。例如,企业知识和创新的应用使企业拥有在其他产业可以利用之技术成果,企业创立的品牌及商誉有助于企业在其他事业领域开展活动等等。

(2)监理企业若在单一经营战略中已确立了核心业务的地位,或者是现有业务已无持续吸引力,企业在保证现有竞争地位的情况下,开始向项目管理方面转移。于是展开多元化的扩张活动,这种扩张是资源相关的多元化,用同样的人力资源服务多个专业领域和项目;也可以是服务产品相关的多元化,在一个产业内的上下游扩展,增加公司的价

值链条。

(3)资源与业务匹配。有效的多元代要求企业资源与产品市场之间必须存在一种适应性,这种适应性构成了有效的多元化战略的基础,从而使资源在许多重要方面都能对产品市场的竞争优势做出贡献。因此,企业的资源不能不加以区分都作为多元化的基础。

(4)监理企业自身能力和市场进入的成本,是否适合多元化。企业进入新的行业建立新的企业或者购买该行业的某个企业后,是否具有新服务产品开发的能力、管理能力和建立持续竞争优势的可能性。如果不能建立这种竞争优势并取得相应的市场占有率的能力,则企业进入的风险会很大,从进入成本分析、进入新行业能够创造高成本的价值。

3 结论

工程建设监理行业在我国尚属新兴行业,经过十几年的发展历程,到今天仍还没有成熟的企业发展战略模型和战略管理方面的理论经验可以借鉴,况且我国的工程管理体制也是在不断的调整和完善。通过本文对工程监理行业发展战略的分析研究,把监理企业发展战略总结划分为单一型和多元化两类,并比较研究了这两类战略选择的特点及运用环境。研究认为确定监理企业发展战略,要在对行业环境和企业内部资源条件的全面分析的基础上才能做出。最后,建议国内监理公司在制定经营战略时,审时度势,把握方向,根据市场情况和资源状况,做出符合企业自身能力及发展的战略目标选择。

[参考文献]

[1]魏杰.企业战略选择[M].中国发展出版社,2002.

[2]胡建绩,陆雄文著.企业经营战略管理[M].上海:复旦大学出版社,2004.

[3]朱秋白,颜蕾著.现代企业核心机制分析[M].成都:四川大学出版社,2002.