

# 經營營造業之關鍵成功因素

黃永盛技師

## \* 緒 論 :

企業的經營要處理的層面甚多。企業的管理不僅是一門科學也是一門藝術。學校企業管理學系所學的不外乎管理五大面向，即所謂「產銷人發財」，包括生產、行銷、人資、研發、財務等五大管理項目。但從事土木建築行業的人士會發現土木建築相關科系課程中會有修習所謂「營建管理」課程，尤其在土木建築相關之工程研究所內部碩博班一般會有一個叫「營建管理組」的組別，很明顯的跟「企業管理」有所區別。營造業的經營管理與一般企業管理有所區別，其原因在於營造業屬於特許行業，政府機構以營造業法等相關法令來約束這個產業，這個產業在經營環境、政府法令、工程技術、經營方式上跟其他企業還是會有很多不同的地方，營造業要經營成功事實上算是相當不容易，其中的甘苦及經營管理的「眉角」相信只有身在其中的從業人員才能深刻體認，本文擬就經營營造業所需具備的關鍵成功因素 (Key Success Factor) 提出一些看法供大家參考。

## \* 經營營造業需具備之關鍵成功因素

經營任何行業都需具備一些關鍵成功因素，任何公司能掌握的因素越多，表示其在業界之競爭能力一定是越強。

本文列舉下列幾點供大家參考：

### 1. 堅強的管理團隊

這裡要特別強調兩點：

- (1) 負責人的經營態度及對品質的堅持。
- (2) 工地主任的素質及養成相當重要。

## 2. 豐富的施工經驗

工程的施工經驗往往是靠長期的累積，絕對不是一蹴可幾的。

## 3. 公司數位化管理的能力

在網路社會電腦科技的發達，土木建築 BIM 的發展，搭配智慧型手機、PDA、VR、AR、視訊設備、CAD 的運用及建立營造業專用企業資源規劃系統 ERP (Enterprise Resource Planning) 來做管控已經是優良營造業發展的必要工具，公司電腦化、數位化愈強，當然其競爭力會明顯的增強。

## 4. 人脈網路

與產業界企業主、建設公司、建築師事務所、工程顧問公司、公部門等建立良好的網路關係，這對工程業務的開拓是相當重要的。

## 5. 協力廠商之篩選與培養

台灣礙於整體營建產業規模小，營造業擔任的角色為綜合管理的廠商，標得工程後絕大部分都是發包給專業小包施工，是以專業小包的篩選及培養變得相當重要，當然材料供應商也是一樣。

## 6. 新工法、新材料之掌握

能夠掌握新的工法或新的材料當然會對市場有所區隔，愈早引進，其競爭者少，利潤也會相對的高。

## 7. 建立公司的核心競爭力

可分兩方面來說明：

- (1) 採用工程類別焦點策略；如專精在某些工程上，諸如橋樑、隧道、港灣、風力發電工程、鋼結構等。
- (2) 採用工程業主焦點策略，諸如專精在台電工程、電信機房、污水管線小潛盾推進工法、電子廠房、特定政府機關等特別的工程市場。

## 8. 良好的財務能力

財務制度健全及銀行關係良好是最基本的競爭能力。

## 9. 規模經濟

這點一般較大型營造業才有可能發揮，規模經濟的好處在於可以用集中採購、大量採購等方式大幅降低在人機料的使用成本，自然產生相對的競爭力。

## 10. 統包的能力

政府部門有些標案會整合為統包或最有利標的方式，營造廠要具備統包的能力除了強化施工能力以外，尚需有設計的能力。是以除了在自己公司內部強化設計人才的培養外，或者採用搭配工程顧問公司、建築師事務所等方式取得統包案件。針對建築工程標案，其中若能夠整合水電廠商強化水電工程的施工管理能力也是方法之一。

另外考量台灣營造環境目前面臨缺工、缺料的窘境，營造廠在這方面若能朝著如何精工、省工、省料的工法（如目前潤泰發展的廠房新建百日半預鑄工法），還有廠辦或者商務大樓採用鋼結構（SC）加上外牆朝預鑄化、模矩化設計施工，內部用輕隔間等工法都是可以提升競爭力的發展方向。還有外勞的引進是否從一般雜工發展到如何培訓或引進有各項專長的技術性外勞，想必也是另一種提升競爭力的關鍵成功因素。