

JIANZHU QIYE GUANLI YU
CAOZUO SHOUC

建筑企业管理与 操作手册

杨俊杰 陆总兵 主编

中国建筑工业出版社

建筑企业管理与操作手册

杨俊杰 陆总兵 主编



中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业管理与操作手册/杨俊杰, 陆总兵主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2015. 12
ISBN 978-7-112-18723-2

I. ①建… II. ①杨…②陆… III. ①建筑企业-企业管理-手册 IV. ①F407.96-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 278288 号

管理对于一个建筑企业的重要性不言而喻, 通过合理的组织和配置人、财、物等因素, 可以大大提高生产力的水平。公司管理学已是一门综合性的交叉学科, 值得研究和学习。本书采用模板化、图表化、示例化、导引化的方式, 资料丰富, 脉络清晰, 并善于汲取传统智慧, 将管理的理念、关键点的揭示、案例的解析融为一体。本书注重理论与实践紧密结合, 操作性强, 有助于建筑企业达到更高的管理水平和管理效果。

责任编辑: 李春敏 曾 威

责任设计: 李志立

责任校对: 刘 钰 刘梦然

建筑企业管理与操作手册

杨俊杰 陆总兵 主编

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京红光制版公司制版

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 20½ 字数: 505 千字

2015 年 12 月第一版 2015 年 12 月第一次印刷

定价: 70.00 元

ISBN 978-7-112-18723-2

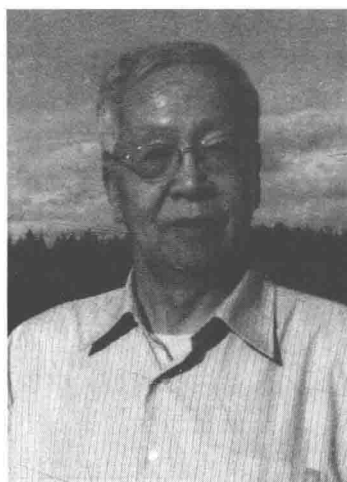
(27939)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

作者简介



杨俊杰，高级工程师（教授级）。1935年1月生，河北省沧县人，1946年加入儿童团，1949年转入中国新民主主义青年团（共青团前身），1956年加入中国共产党，1995年退休至今。

1959年毕业于清华大学土木系，获优秀毕业生奖状。曾任清华科技园北京厚德人力资源有限公司工程管理研究中心主任兼首席专家、中国对外承包商会国际工程资深专家、中国工程咨询协会工程项目管理指导委员会专家等。国家注册造价工程师。

1959年至1981年，先后在国防部第五研究院和航天部第七设计研究院工作，曾任技术员、工程师、生产组长（处级）。曾参加编制国防尖端科技18年规划（1963—1981），依据型号数据及工艺条件，负责计算厂、所基本建设的研制和产品规划、试验加工工时、厂所人员编制、研制和生产设备、基本建设规划设计、建筑施工安装期限、总投资及各厂所费用、完成该规划的总投资、总工期等，并协助设计研究院领导主管设计生产计划和技术管理等。因业绩出色，1962年五院授予先进工作者。

1981年至1995年在中国建筑工程总公司海外部、中建驻利比亚经理部、中建驻沙特代表处工作。曾任营业部经理、工程部经理、代表处代表、项目工程师、专家组组长、副总工程师、总工程师（副局级）等职。曾参与国内外百余个工程项目的勘测设计、投标报价、合同谈判、施工管理和工程项目管理。在参加中沙两国合作协议的EPC/T特大型工程项目施工中，由于参与工程项目现场管理和协调表现突出以及对中沙建交有一定贡献，1990年金轮工程公司（总参谋部单位）授奖三等功。

主要著作有：《工程项目安全与风险全面管理模板手册》《业主方工程项目现场管理模板手册》《工程承包项目案例及解析》《工程承包项目案例精选及解析》《EPC工程项目总承包项目管理模板及操作实例》《国际工程投标报价与工程项目全寿命管理》《国际工程报价实务》《国际工程管理实务》《国际工程招标、投标、报价与咨询监理》（参考资料）、《国际工程索赔实务讲义》《FIDIC合同条件解读与案例应用讲义》《工程项目风险全面管理讲义》等；参编的有：《中华人民共和国招标投标法全书》《建筑施工手册（第五分册）》《国际工程承包手册》《国际工程风险管理研发课题以及清华毕业50年践行录》（2009年版）等。

作者简介



陆总兵，1962年1月生，江苏南通人，南通新华建筑集团有限公司总经理助理，北京公司总经理，中共党员，法学学士、工学学士、高级工程师、高级经济师、国家注册一级建造师、国家注册监理工程师、高级职业经理人。

社会兼职：中国管理科学研究院学术委员会研究员、中国建筑业协会工程质量管理专家委员、建筑施工分会常务理事及建筑经济分会常务理事、中国管理科学研究院企业创新管理研究所副所长、江苏建筑商会副会长、中国商品混凝土行业专家委员会主任委员、中国建筑学会模架专业委员会理事、北京质量协会理事，中国土木学会会员、中国高新技术企业杂志社特约记者等多项兼职。

荣誉认证：江苏省优秀企业经理，江苏省、北京市、全国工程建设优秀项目经理，北京市、全国工程质量管理卓越领导者，全国工程建设质量管理先进工作者，北京市质量杰出人奖，全国QC小组活动成果优秀奖，“中国科技创新突出贡献奖”，“科学发展与构建和谐社会理论实践成果一等奖”，“科学发展与小康建设——领导干部实践文献一等奖”，中国建筑学会模架专业委员会先进工作者，《建筑》杂志社优秀记者奖等。

技术成果：参与中国建筑标准设计研究院国家标准设计图集（SG905-1~2）、《房屋建筑工程施工工艺图解（模板工程）》2014年合订本的编写、中国建材出版社《从业提醒——预拌混凝土质量事故100例》一书编写并担任编委委员、《现代工程综合管理创新实践》一书编写并任副主编。撰写论文120余篇，四十余篇学术论文荣获国家省特、一、二、三等优秀论文奖。

管理业绩：上海协泰大厦、YKK等工程质量荣获“白玉兰”奖。南京高教新村、南京信息工程大学教学楼等工程质量荣获“扬子杯”奖。北京A派公寓、永利国际等工程质量荣获“长城杯”奖。二十余项QC小组成果荣获市、省、全国二、三、优秀奖。工程项目部连续多年被省、全国评为优秀项目经理部。

前言

企业学是以企业这个经济细胞为研究对象，研究企业的创立、开设、运营、经管、合资合作、收购兼并、重组、破产倒闭等成长规律的学问。管理大师德鲁克说：企业的首要任务是创造顾客。他对什么是管理有一席话：管理就是界定组织的使命，并组织和激励人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的的工作，而组织与激励人力资源属于领导力的范畴，二者的结合就是管理，此话提到界定使命的工作，它就是创新。

创新，随着外界环境的变化，组织的使命过一段时间就需要重新界定。界定使命不是坐在屋子中规划，是要走到市场中去。到市场中去，搜集、了解、接触、博弈，不断地循环进行，而且越细越好，这才能保证你是在做有效的功课。由于企业的目的是创造顾客，企业有且只有两个基本功能，市场经营和创新而产生经济成果，企业其余的活动则都是成本。任何组织都是处在外部变化的环境当中，它要生存、发展、可持续就要依据外部环境的变化而重新定位自己的职能、任务或说使命，企业不创新就会颠覆或灭亡。德鲁克总结说：创新是管理的核心。管理不仅仅是建章立制维持日常工作，管理最重要的是把握方向，明确哪些是该做的哪些是不该做的，不该做的事当成该做的事徒劳无功，做得越多企业成本越高。

管理是指在特定的环境下，管理者通过执行计划、组织、领导、控制和调整等职能，整合组织的各项资源，实现组织既定目标的活动过程。

管理的四层基本含义：

(1) 管理是一种有意识，有目的的活动，它服务并服从于集团公司的发展战略规划和组织目标。集团公司、分公司、项目部各有本身的中长远经营管理和可持续发展目标，包括数字量化目标。

(2) 管理是一个连续进行的活动过程，实现组织目标的过程，就是管理者执行计划组织领导控制等职能的过程。由于这一系列职能之间是相互关联的，从而使得管理过程体现为一个不间断连续进行的活动过程。

(3) 管理活动是在一定的环境中进行的。在改革开放的大环境条件下，作为集团公司一级组织处于千变万化之中，复杂多变的国内外环境成为各级次决策和决定组织安全生产、化解风险与发展的重要因素。

(4) 管理必须树立工程安全与风险观。在当前国内外各种安全因素保障和不确定性风险面临严重复杂挑战的情况下，公司经管如何确保生产安全和化解风险，是公司各层级管理者必须考虑的。

公司管理的基本职能：

一是计划：其表现为确立目标和明确达到目标的必要步骤之过程，包括估量机会、建立目标、制定实现目标的战略方案、形成协调各种资源和活动的具体行动方案等。言简意

计划是要解决两个基本问题：一是干什么，二是怎么干。其他一切都要围绕计划所确定的目标和方案展开，计划是管理的首要职能。

二是组织：为有效地实现计划工作所确定的目标而建立的组织，用 WBS 方法进行部门划分、权利分配和工作协调的过程。它是计划工作的自然延伸，包括组织结构的设计、组织设计、组织关系确立、人力资源配置等。

三是领导：即是管理者利用职权和威信施展影响，指导和激励各类人员努力去实现目标的过程。管理者应激励他的下属、指导下属的行动、选择最有效的沟通途径或解决组织成员间的纷争。领导职能的两个要点：一是努力搞好全盘组织工作；二是努力满足组织成员的个人需求。其核心和难点是调动组织成员的积极性，领导者需要运用科学的激励理论和适宜的领导方式。

四是控制：包括确立控制目标、衡量实际业绩、进行差异分析、采取纠偏措施等，是管理活动中的一个不可忽视的职能。五大职能是相互联系、相互制约的，其中计划是管理的首要职能，是组织、领导和控制职能的依据；组织、领导和控制职能是有效管理的重要环节和必要手段，是计划及其目标得以实现的保障，只有统一协调这五个方面，使之形成前后关联、连续一致的管理活动整体过程，才能保证管理工作顺利进行和组织目标完满实现。

五是调整：当集团公司在实施其战略规划和所签订的合同条件下，遇到和计划、组织、领导、控制等一系列复杂问题、错综矛盾、环境干扰、人为因素、甚至其他方面的事项时，必须当机立断，公司管理者拿出办法和有效措施及时作出方向性的调整，避免发生颠覆性错误。

公司管理学是一门综合性的交叉学科，是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学是适应现代社会化大生产的需要产生的，它的目的是：研究在现有的条件下，如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素，提高生产力的水平。

公司管理理论基于科学管理，以生产管理为主，旨在提高公司的劳动生产效率。科学管理理论讲述了应用科学方法确定从事一项工作的“最佳方法”。概括为：科学，而不是单凭经验办事；和谐，而不是合作；合作，而不是个人主义；以最大限度的产出，取代有限的产出，每人都发挥最大的工作效率，获得最大的成功，就是用高效率的生产方式代替低成本的生产方式，以加强劳动力成本控制。科学管理是以人为对象遵循效率至上的原则，强调公司应以制度规范化管理来代替传统的一般化管理方法，且应以科学的方法取代过去已经习惯了的工作方式。这种效率观被提升为以组织手段来提高效率又被进一步推广，有人称之为效率主义。

随着统计方法、数量模型以及计算机的应用或普及，以生产为核心的管理理论开始向着管理科学的方向发展，产生了决策理论、运营管理、系统理论和控制理论。这些理论的形成为公司管理学的发展打下了坚实的基础。决策理论与过程理论之间存在很多重合的观点，两者的结合又为组织决策提供了理论依据；运营管理把管理的内容从生产管理扩展到商业管理；而系统论与控制论作为分析工具促进了管理学的整体发展。在把个人效率转化为组织效率的过程中，法约尔的组织管理理论和韦伯的行政组织理论对科学管理理论进行了补充，从而形成了古典组织理论。法约尔关于管理原则的观点被厄威克归纳为八项原则，关于管理职能的原则被古利克进一步发展为（计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算）七职能论。韦伯提出的科层制（又称理性官僚制或官僚制）也一直被认为是一

种必不可少的组织形式。

现代科学技术的快速发展导致管理科学发生了深刻的变革，使管理在功能、组织、方法和理念上产生了根本性变化，从而使管理学研究呈现以下发展趋势：

第一，管理学在科学体系中的地位将进一步提高。因为人们越来越深刻地认识到，管理不仅是决定一国的生产力发展水平不可缺少的要素，而且是现代生产力的首要构成要素。管理学的教育将会更加普遍，管理学的重要作用将会体现得更加充分。

第二，管理学发展的理论化、哲学化趋势。纵观管理的发展史，由管理至管理学到管理学原理和管理哲学，表明人类对管理认识的深化历程，是管理理论发展的总趋势。管理学的理论化趋势，表现为对各类管理之共同规律性的认识和总结，并对其规律进行了一般性的概括与抽象。管理学的哲学化趋势表现在从哲学高度对管理进行最高层次的考察与解释，将管理与哲学弥合终使一般管理学得以完整地建立和健全。

第三，新的管理学分支的发展将更加迅速。管理学发展的一个重要特征就是管理学分支的发展。进入 21 世纪的世界经济发生了重大变化，管理工作面临许多全新的课题，如知识经济时代对知识资本的管理，信息共享体系的建设与管理，人力资本管理的创新，新型的组织结构，如学习型组织、战略联盟、虚拟企业等新型组织形式的管理，在更为复杂的社会经济环境中对组织适应性的管理等，将形成一些新兴管理学分支，繁荣年轻的管理学。

第四，管理学将更多地与多种学科紧密地结合。管理学本身是一门综合性学科。其发展除管理实践的创新的不间断推动外，另一个重要的推动力就是其他相近学科的发展，其中经济学、心理学、社会学、数学等学科发展的最新成果都在管理学研究中得以运用。如今，与管理学密切相关的学科发展十分迅速，未来管理学在管理方法上将更多借鉴这些学科发展成果并显现与这些学科发展更紧密结合的特征。

第五，管理学研究将更加突出以人为本的特色。在知识经济时代，决定企业、国家前途和命运的将越来越取决于人才的数量和质量，因此研究如何充分地开发人的智力和体力，将成为管理学更为重要的任务，特别是将人作为一种知识的载体的研究将更为突出。

第六，理论与实践的结合更加紧密。管理学发展最强大的推动力是管理实践。随着社会生产力的发展，社会组织结构变化和管理活动创新，将会为管理学发展提供更多的研究对象和案例，将会在此基础上形成新的管理学理论。人们为了提高管理工作的效率，避免管理中失误，将更多地把管理置于科学理论的指导之下。管理理论越来越多地被人们所重视，不仅仅是科学的研究会吸引更多的理论工作者的兴趣，而是管理工作者将更加重视管理理论的作用，自觉地在管理理论指导下开展管理工作。不难推知，管理学与管理实践的结合会更加紧密。

公司管理的特点：



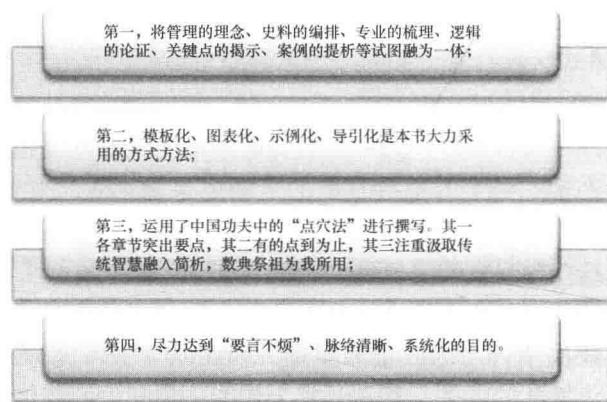
一般性：管理学是从一般原理、一般情况的角度对管理活动和管理规律进行研究；管理学是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论科学，无论是“宏观原理”还是“微观原理”，都以管理学的原理作基础，是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

综合性：管理学所涉及的领域十分广阔，它需要从不同类型的管理实践中抽象概括出具有普遍意义的管理思想、管理原理、管理方法以及管理工具，与其他学科的相关性上它与工程学、商务学、经济学、社会学、法学、计算机科学、哲学等密联，是综合性非常强的学科。

实践性：管理学所提供的理论与方法都是实践经验的总结、提炼与升华，同时管理的理论与方法又必须为包括工程项目管理在内的一切实践服务，才能彰显和检验管理理论与方法正确性的强大生命力。

社会性：构成管理全过程主要因素的管理主体与管理客体，都是社会最有生命力的企业、项目组和人，这就决定了管理的社会性；同时管理在很大程度上带有生产关系的特征，因此没有超人类、超阶级的管理学，这也体现了管理为社会贡献的社会性。

历史性：管理学是对前人科学的管理实践、管理思想和管理理论的总结、扬弃、提炼和发展，割断管理历史，不了解前人对管理经验的理论总结和管理发展历史，就难以从现代化角度，很好地理解、把握、运用、和创新管理学。本书特色如下：



为此，近年来我们团队凝聚力量，对此进行研讨、归纳、整理、总结，吸纳了国内外相关的科技成果，编制成册，以便在公司经营管理中和工程项目操作时，运用于项目实践。本书适用于建筑公司内外管理与操作指导，项目经理工作指导、参考，可用于建筑企业公司员工学习与培训。

本书稿得到成虎教授、张水波教授、乌云娜教授、金铁英教授、秦玉秀总经理等的大力支持帮助并进行了重点审阅，得友如此我之幸也。对此深表谢意！参加本书稿编制和提供帮助的人有：陆总兵、李清立、卢有杰、陆健、杨大伟、王力尚、杨劲、江燕、高峰、翟鹏宇、高也立、韩周强、邵丹、董盛、刘晨曦等，在此唯有致敬。因学识有限，学力不逮，难免有画蛇添足之拙，但愿不是狗尾续貂。有道是：沧海横流志未迁，论企论工有此篇。春夏秋冬尽努力，错、漏、误、讹请海涵。

目 录

第 1 章 总则	1
1.1 主要法律依据	1
1.2 目的和意义	1
1.3 遵循和必备的十大管理理念	2
1.4 实施和要求	5
第 2 章 公司架构	6
2.1 公司架构及调整的基本原则	6
2.2 总部组织系统及岗位基本职责	8
2.3 工程管理部门组织架构及岗位职责	17
2.4 成本管理部门组织架构及岗位职责	27
2.5 项目经理部组织架构及岗位职责	30
2.6 财务管理部门组织架构及职责	35
2.7 法律事务部门架构及工作职责	38
第 3 章 建筑企业内部控制主要流程	40
3.1 建筑企业内部控制的基本特征和意义	41
3.2 资金与固定资产控制流程	42
3.3 预算与成本控制流程	50
3.4 工程合同控制流程	63
3.5 企业内部控制流程——业务外包与审批控制	68
3.6 风险评估控制流程	71
3.7 信息系统控制流程	73
3.8 财务报告控制流程	80
3.9 内部审计控制流程	84
3.10 关于图表的几点主要说明	90
3.11 ××公司内部控制实施条例摘要	91
3.12 企业内部控制基本规范（财政部、审计署、证监会、银监会、保监会） （2008 年 5 月 20 日）	94
第 4 章 工程管理制度与规范化	101
4.1 公司管理制度简述	102
4.2 工程技术资料档案管理制度	106
4.3 供应商管理制度及评估流程	109
4.4 工程专家技术咨询委员会管理制度（工程技术专家委员会）	110
4.5 文明施工检查制度	112

4.6	工程施工组织设计编制、审核、批准制度	113
4.7	工程公司办理、审批、存档管理制度流程	115
4.8	工程预算及结算管理规范	115
4.9	对外付款审批责任条例	119
4.10	企业信息化管理制度	120
4.11	企业安全生产管理制度	122
4.12	企业风险管理及控制制度	125
4.13	企业决策程序管理制度	130
4.14	某建筑企业管理制度范本示例	132
第 5 章	工程质量监督管理要点	140
5.1	总则	140
5.2	工程质量管理体系	141
5.3	工程质量管理评审流程	142
5.4	工程质量管理要点	143
5.5	工程质量监督要点	144
5.6	关于监督的抽检规定	146
5.7	建设工程质量监督核验要点	147
5.8	与工程相配套的专业质量监督要点（包括 IT 网络、给排水、消防、空调、 机械、电气等）	149
5.9	关于工程防火、防水等验收现场检验的规定	155
5.10	工程项目 HSE 管理要点	156
第 6 章	工程承包项目工作程序和流程	179
6.1	设计阶段	179
6.2	施工准备阶段	182
6.3	施工阶段	189
6.4	竣工验收阶段	204
6.5	保修阶段意见反馈	209
6.6	工程项目管理意识、管理和胜任力等培训	210
6.7	工程项目安全与风险管理	213
第 7 章	企业文化建设	218
7.1	企业文化简介	218
7.2	企业文化的主要内容	220
7.3	企业文化分析模型	222
7.4	企业文化的重要性	222
7.5	企业文化的几种类型	223
7.6	企业文化的作用	224
7.7	企业文化建设及流程	226
7.8	企业文化误区及路径	228
7.9	企业文化实践阶段及示例	229

7.10 企业文化的发展趋势..... 230

7.11 “华为基本法” 摘述..... 234

7.12 中建企业文化手册（中建信条）摘要..... 236

7.13 视野与结论..... 241

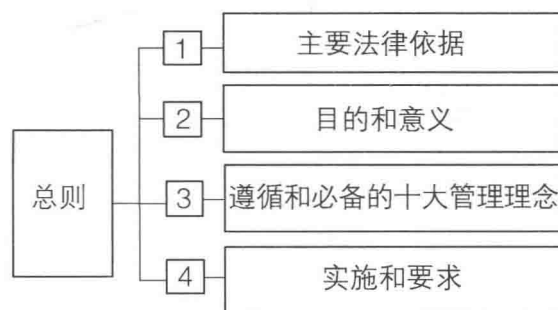
第 8 章 案例及附录..... 244

8.1 案例及简析 244

8.2 附录 299

主要参考文献..... 313

第 1 章 总 则



1.1 主要法律依据

为了加强科学化管理，完善各项工作制度，促进公司发展壮大，提高经济效益，根据“有法可依、有法必依、执法必严、违法必究”的基本原则和国家有关法律、法规及公司章程的规定，特制定本总则。

本手册主要法律依据主要指：《中华人民共和国建筑法》、《中华人民共和国安全生产法》、《中华人民共和国招标投标法》、《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国环境保护法》、《中华人民共和国工程质量监督法》、《建筑工程施工质量验收统一标准》、《建筑施工安全检查标准》、《中华人民共和国物权法》、《中华人民共和国知识产权法》、财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会制定的《企业内部控制基本规范》、国资委《中央企业全面风险管理指引》等。

1.2 目的和意义

目的主体是：使本公司全面管理达到科学高效、规范有序的目标，以实现现代企业管理法治化、公司内外协调化、管理理念长效化、管理制度系统化、常态化，科学化管理对当代企业在提高劳动生产效率、提升公司全员素质和企业经济效益等方面具有重要意义，总体内涵仍如泰勒《科学管理原理》一书中所概括的五个方面：

(1) 工时和操作动作研究。指将原有工人工作分解成更简单的基本动作，通过分析将一些杂乱的不需要的动作予以去除，然后再将剩余动作进行组合，再次计算出工人用这些新动作完成某项工作所需要的时间，将其重新计算后的时间和动作作为某项工作的标准时间和规范动作。泰勒说管理技术的定义是“确切知道别人干什么，并注意他们用最好最经

济的方法去干”，工时研究用科学方法来确定工作任务。泰勒说，科学管理即“整个制度是建立在对单位工时的精确和科学的研究上，这是管理中最重要因素”。

(2) 激励性的报酬制度。在泰勒以前的时代，社会上普遍实行的是计件工资制，该制度明显存在诸多缺陷，不符合高效率的原则。于是，泰勒决定采用一种新颖的工资制度，即差别计件工资制度。他认为“差别计件工资制是以工人是经济人为前提的。人最为关心的是如何提高自己的经济利益，只要能得到经济利益，他就愿意配合管理者挖掘他自身的最大潜力。”该制度主要内容为：通过工时研究和动作研究，确立一个基础的标准的工资率；当工人完成或超额完成定额时，则给予相对高的工资，反之则亦然。

(3) 工作任务分解管理。指由企业的管理者用科学方法来对工人的任务加以确定，防止其以逸待劳。任务管理在本质上使企业运作速度和效率掌握在管理部门手中，这为企业的良性高效运转奠定了重要基础。

(4) 生产组织管理。主要涉及的是计划职能和执行职能的分离，以及例外原则。将计划职能和执行职能分离，计划职能归公司管理部门，工人或工头从事执行的职能，可以使相关部门人员各司其职，各负其责。挑选具备全面优良素质的工长，来专门指导工人干活，有利于降低企业成本和提高工作效率。例外原则让主管领导只注意重要事项，而不是事无巨细地什么都管，这在当今仍有重要现实意义。

(5) 劳资双方的“精神革命”。泰勒认为管理的主要目的，在于“使雇主实现效益和利益最大化，也联系着使每个雇员实现最大限度的富裕。”他主张企业劳资双方都应进行一场精神革命，改变过去认为一方得到更多，则另一方必然减少的观念，要充分认识到，企业需要双方的共同努力，密切协作才有可能实现生产的最优化，实现盈余的最大化，这对于双方来说都是有利而无弊的。

1.3 遵循和必备的十大管理理念

管理理念即管理在理性方面的概念。管理理念的提升就是对管理的进一步认识，简而言之，就是对管理的重新定义。企业管理理念中有十大内容是不可或缺的：

- (1) 高水平的道德标准；
- (2) 基于实事求是基础上的决策；
- (3) 内外环境作用力；
- (4) 按业绩评判个人；
- (5) 树立忧患意识和竞争的紧迫感；
- (6) 建立合作共赢的思想理念；
- (7) 始终保持创新的理念；
- (8) 坚持以人为本的领导方式或理念；
- (9) 中西管理融合的理念；
- (10) 不断地学习、总结、改革、升华和创新管理水平。

1.3.1 高水平的道德标准

在处理内、外部关系过程中始终保持高水平的道德标准，这是实现最大成功的关键；道德标准高的企业更能激发员工的干劲，更容易吸引到高水平的人才，从而拥有了基本的竞争优势和获利保障，可以与客户、竞争对手和公众建立起更好的关系，从而更有利于企业追求利润。

1.3.2 基于实事求是基础上的决策

决策要以事实为依据，客观思考——即以事实为根基的全面决策；以事实为根基的工作方法一旦得以充分发展并贯穿组织的上上下下，就会成为强有力的管理武器。其意义将体现在：决策质量更高；灵活性更高；员工士气更高。

1.3.3 内外环境作用力

业务经营管理应不断按照企业所处环境的各种作用因素进行有效的沟通、革新和调整；以使公司的运作方式在环境改变的情况下，亦能发挥出应有的作用和正常运转的效能。

1.3.4 按业绩评判个人

评判员工应以业绩出发，而不应以性格特征、教育程度、个人特点和技能高低以及其他考核员工；成功的企业在评判一个人时看他的行为和成就，而不看他们的个人素质与技能。业绩评估是公司理念中影响巨大的要素，它有据可依，也没有素质与技能评估那么主观，因此，它与以事实为根基的工作方式密不可分。

1.3.5 树立忧患意识和竞争的紧迫感

经管中应保持竞争的紧迫感。树立忧患意识和竞争紧迫感的企业领导人会抓住机会，利用机会，会更愿意建立优势而不会在不足的地方投入、支撑。更会寻找问题、直面问题，不会在遇到困难的问题时退而却步。会致力于在保持赢利的前提下扩大市场份额，他所采取的所有行动都是从长远着眼，为的是建立更为强大的竞争地位，但他们的行动却是从现在开始的。

1.3.6 建立合作共赢的思想理念

21 世纪主流仍然是和平与发展，为此，我们继续高举和平、发展、合作、共赢的旗帜，始终不渝奉行互利共赢的开放战略，在内外工程承包中必须处处体现合作共赢的思想理念。中国坚持合作共赢就是倡导人类命运共同体意识，在追求国家和集团公司利益最大化时，一定要树立兼顾他国和合作伙伴利益的合理关切度，以增进人类共同利益、促进共同发展与繁荣为最终目标。

1.3.7 始终保持创新的理念

企业的生存发展要求企业具有不断适应市场变化和超越市场的能力。要求企业进行持

续不断的学习和创新活动。企业精神的一项具体内容就是企业的学习和创新精神，就是不断超越市场环境和向未知领域挺进的精神。美国经济学家熊彼特认为，创新才是企业的利润的源泉。应注意的是：一是学习和创新是企业日常经营中的一个组成部分，表现为根据自己的实际情况不断完善和提高企业各方面的能力。二是企业在学习和创新中应该具有一个务实态度，未必只有搞出高科技产品才算创新，也未必只有知名企业的管理模式才值得学习。企业应把学习和创新看作是不断提高企业能力的手段，看作是不满足市场需要和适应社会变化的手段。三是企业的学习和创新不仅仅是企业成员的个体行为，更应该是企业的整体行为。为了提高企业成员之间的交流和相互配合的能力，就需要让企业成员具有一定的共同知识，因为共同知识是人与人之间交流的基础。而这些共同知识的构建应该是企业作为一个整体学习的重要目的。四是企业的创新能力在很大程度上依赖于企业中个别成员提出的新想法能否被其他人所重视，能否转变成企业的决策，并且被企业成员积极地执行。这些都需要企业成员具有愿意接受新物、愿意改变自己的态度。

1.3.8 坚持以人为本的领导方式或理念

以人为本即是以人为“根本”。严格意义上说，以人为本是人力资源管理的范畴，建立健全人力资源管理机制才能真正做到以人为本。“以人为本”的管理，指在管理过程中以人为出发点和中心，围绕着激发和调动人的主动性、积极性、创造性展开的，以实现人与企业共同发展的一系列管理活动。其具有下列特点：以人为本的管理主要是指在企业管理过程中以人为出发点和中心的指导思想。以人为本的管理活动围绕着激发和调动人的主动性、积极性和创造性来展开。以人为本的管理致力于人与企业的共同发展。以人为本的管理其重要性在于它是提高企业知识生产力的重要条件。企业的知识生产力指企业利用其知识资源创造财富的能力，是适应企业国际化经营的基本管理方式，是建立企业中人与其他要素良好关系的必要条件，是企业持续发展的基石。以人为本的管理的基本思想就是人是管理中最基本的要素，人是能动的，与环境是一种交互作用；创造良好的环境可以促进人的发展和企业的发展；个人目标与企业目标是可以协调的，将企业变成一个学习型组织，可以使得员工实现自己目标，在此过程中，企业进一步了解员工使得企业目标更能体现员工利益和员工目标；以人为本的管理要以人的全面发展为核心，人的发展是企业发展和发展的前提。这些就是以人为本的管理的基本原则。

1.3.9 中西管理融合的理念

无论是“中体西用”还是“西体中用”，由于其“中西对立”与“体用分离”的内在矛盾，都不可能做到中西管理思想的有机结合。“中西互为体用”强调对中国传统管理思想的批判性继承与创造性发展，离开批判性继承与创造性发展，中西管理思想的互通以及中国本土管理学的建立是不可能实现的。从冯友兰先生和郭重庆院士对“照着讲”和“接着讲”问题的表述来看，中国管理学的发展既不能“照着”西方管理学讲，也不能“照着”中国传统管理思想讲，而应“中西互为体用地接着讲”，应反对“全盘西化”与“文化复古”两种倾向，“接着讲”实质上就是创造性地发展“中国本土管理学”。

1.3.10 不断地学习、总结、改革、升华和创新管理水平

树立“空杯”心态，克服“满杯”思想。正如达·芬奇所说“空心的禾穗高傲地举头向天，而充实的禾穗则低头向着大地，向着它的母亲”。公司全员的学习能力是企业经营全方位管理的重要组成部分，唯有学习才会总结、升华、改革和创新，才能使公司攀登新台阶。

1.4 实施和要求

全体员工必须严格遵守公司管理章程和各项规章制度及其相关决定。

公司禁止任何组织、个人利用任何手段侵占或破坏公司财产。禁止任何所属部门、个人损坏公司的形象、声誉的行为。禁止任何部门、个人为小集体、个人利益而损坏公司利益或破坏公司发展。

公司充分发挥全体员工的积极性、创造性和提高全体员工的技术、管理、经营水平，不断完善公司的经营、管理体系，实行多种形式的责任制，不断壮大公司实力和提高经济效益。

提倡全体员工刻苦学习科学技术文化知识，公司为员工提供学习、深造的条件和机会，努力提高员工的素质和水平，造成一支思想和业务过硬的员工队伍。倡导员工互动互助，同舟共济，发扬集体合作和集体创造精神。

公司鼓励员工积极参与公司的决策和管理，欢迎员工就公司事务及发展提出合理化建议，对做出贡献者公司予以奖励、表彰。

公司实行“按劳取酬”，“多劳多得”，的分配制度。提倡例行节约，反对铺张浪费，降低消耗，增加收入，提高效益。

公司推行岗位责任制，实行考勤、考核制度，端正工作作风和提高工作效率，反对办事拖拉和扯皮不负责任的工作态度。

维护公司纪律，对任何人违反公司章程和各项制度的行为，都要予以追究。