

一本书读懂

欧阳东 | 主编

公司管理

管 理

技 术



中国建筑工业出版社

一本书读懂公司 管理

◎ 欧阳东 主编

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

一本书读懂公司管理 / 欧阳东主编. — 北京: 中国建筑工业出版社, 2017.4

ISBN 978-7-112-20586-8

I. ①一… II. ①欧… III. ①公司—企业管理
IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第057985号

责任编辑: 刘江 封毅 张智芊

责任校对: 王宇枢 李美娜

一本书读懂公司管理

欧阳东 主编

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京海淀三里河路9号)

各地新华书店、建筑书店经销

北京京点图文设计有限公司制版

北京方嘉彩色印刷有限责任公司印刷

*

开本: 880×1230毫米 1/32 印张: 7 $\frac{1}{4}$ 字数: 202千字

2017年5月第一版 2017年5月第一次印刷

定价: 50.00元

ISBN 978-7-112-20586-8

(30257)

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)

主编

主编 欧阳东

教授级高级工程师

中国建设科技集团 / 监事会主席

编委

李克强

中国建设科技集团证券法务及风险管理部主任，江西财经大学，硕士研究生

赵媛琳

中国建设科技集团公司监事会专员，英国伯明翰大学，硕士研究生

孟庆祝

北京国安电气公司副总经理，北京建筑大学，硕士研究生

欧阳凌翔

新奥集团公司，人力资源部薪酬总监

曹稷

中国建设科技集团证券法务及风险管理部主管，韩国国际法律经营大学，硕士研究生

李阳

中共中央直属机关事务管理局公务员，清华大学，硕士研究生

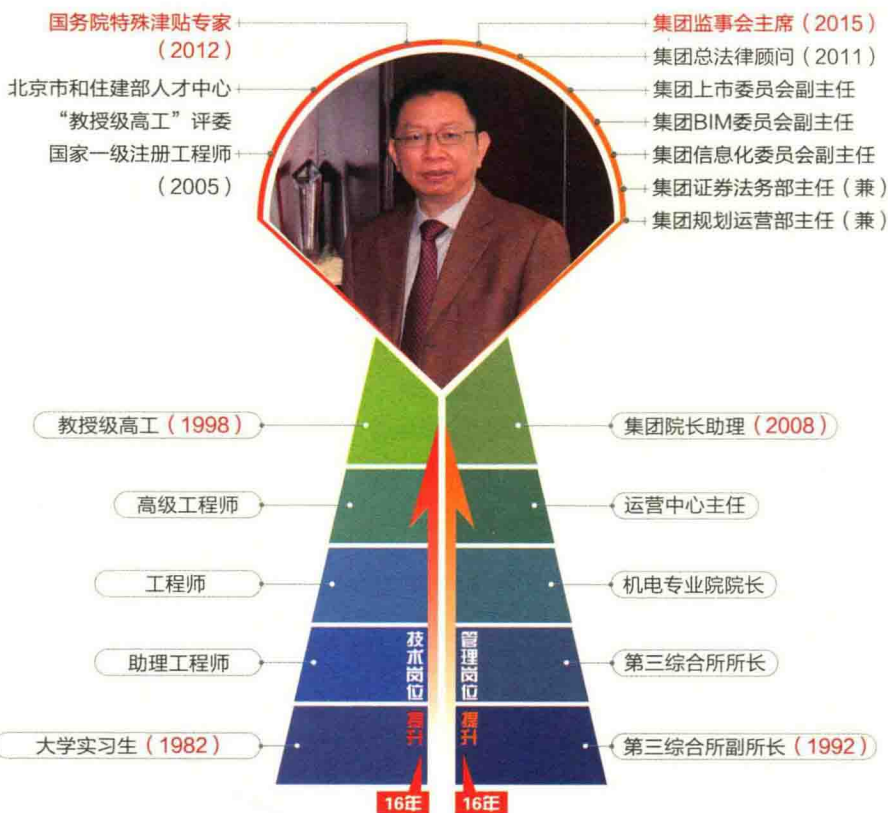
主编：欧阳东

个人简介

1982年重建工自动化专业
工学学士学位

1996年中央党校
理论和法律学习

2009年厦门大学EMBA
经济管理硕士学位



社会职务：1. 中国建筑节能协会副会长兼电气专委会主任
2. 中国勘察设计协会电气分会会长

个人简介

1. 设计业绩

作为工种负责人，参与了几十项大中型项目的设计工作，并取得了“北京梅地亚中心”等多个设计项目的国家级、省部级优秀设计奖。

2. 科研业绩

作为项目负责人，参与了多项企业级、省部级和国家级科研项目，并取得了《建筑机电设备开放式通信协议研究》等多个科研项目的住建部华夏建设科学技术奖二、三等奖，主编了《医疗建筑电气设计规范》(中英文);作为第一专利人，发明了《智能型灯光面板》等三项专利。

3. 论著讲演

作为主编完成了《建筑机电节能设计手册》、《BIM 技术——第二次建筑设计革命》、《LED 技术——第三次照明革命》、《建筑电气设计疑难点解析及强制性条文》等十几本著作的编著工作，并均已正式出版;独著《建筑机电节能设计探讨》、《设计企业管理研究》等十几篇技术论文和管理论

文。主持过多次全国性行业会议，多次在行业会议上宣讲了《建筑机电节能设计研究》、《管理创新是企业发展的精髓》、《BIM 技术是第二次设计革命》等主题报告。

4. 经营业绩

作为院(集团)院长助理兼设计运营中心主任，组织完善、调整、建立了一套《新的设计组织架构体系——项目经理和设计研究室主任的强矩阵管理架构》，取得非常好的经营业绩，各项经营指标连续四年均创历史新高。

5. 管理业绩

作为负责人组织 BIM 技术应用和推广工作，并取得了全国 BIM 最佳企业应用奖和五个 BIM 项目最佳设计奖。作为集团上市小组副主任，完成了集团股份公司成立的里程碑式工作。作为集团的总法律顾问，证券法务管理方面取得了较好的业绩。曾获得集团的管理创新特殊贡献奖、“十一五”科技创新奖、集团科研管理奖。

序一

Preface One

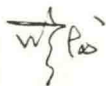
我的同事欧阳东近期准备出版一本关于公司管理的书，并请我作序。由于这本书汇集了他几十年来在建筑设计企业不同岗位工作的感悟、经验和体会，因此，我欣然接受。

我印象中，欧阳是一个肯动脑、勤学习、爱钻研、擅总结、勇于创新、敢于实践、无我求真的实干家。他完成了电气、法律、管理三个专业的系统学习，先后在技术、技术管理、经营管理、运营管理、法务管理、战略管理等岗位上经受历练，对设计、科研、运营、法务、监事等工作的管理均取得了显著业绩，尤其是在制度化、流程化、信息化等方面均进行了积极有益的探索，并出版过多部论著。多个岗位的工作实践，使得他思维敏锐、阅历丰富、视野开阔。他将数十年的管理实战经验融合他的思考、探索与创新，凝练成书，这不仅仅是他经历的集成，更有他在工作学习中“原汁原味”的收获与心得，不吝与企业管理者们分享，令人感佩。

孟子云：“不以规矩，不能成方圆”。可见东方管理哲学虽然主张“仁者爱人”、“以人为本”，但同时也是讲规范的；而西方现代企业管理更是以制度规范、约束人的行为。本书首先从中国企业的管理变革以及设计行业的发展趋势，论证了设计企业实行现代企业管理是行业转型升级的必然，是历史发展的必然。然后着重围绕完善现代企业制度，系统、全面、简要地论述了三会一层（股东会、董事会、监事会、经理层）的组织架构、职能分工，以及三会一层制度下综合办公、战略运营、科研生产、财务投资、人力资源、网络信息等核心业务管理的要点；设计、施工、投资的管理和风险预控要点。最后还简明扼要地阐述了公司管理创新、上市工作流程、海外并购流程、法务管理创新、监事管理创新、战略规划模板等六个实战案例。

本书从管理实战中来，覆盖面广，逻辑清晰，要点突出，理论联系实际，实操性强，是一本值得参考、借鉴的设计企业现代管理的实用工具书。然而管理是一门很深的学问，也是一门艺术，没有放之四海而皆准的定式，只有结合企业自身实际，不断地学习、实践、再学习、再实践，在工作中不断发现问题、解决问题，企业管理才能得到提升，实现基业长青，从优秀到卓越。世上没有最好的管理，只有最适合的管理。因此，读者在阅读和使用本书时，要结合自身企业实际和文化特点形成个人的独立思考，如此方能有所收获，如此方不负作者分享之意。

中国建筑学会理事长
中国建设科技集团董事长



本书没有泛泛地论述传统的企业管理理论，而是作者通过多年在技术岗位和管理岗位的工作实践，对管理、技术、创新融入了自己的思考，从行业形势、企业架构、品牌运营、研发生产、财务投资、人才管理、企业文化、信息化管理等方面，探讨企业的内部运作和管理创新。

本书框架体系新颖、内容覆盖面广、分析提炼清晰、数据资料翔实。尤其值得一提的是，书后所附的六个案例很有参考价值，特别对上市公司管理，提供了一些可供借鉴的经验和做法。案例包括：公司管理创新、上市工作流程、海外并购流程、法务管理创新、监事管理创新、战略规划模板等。

本书在以下诸多方面富有明显的创新性。

传统与创新结合：作者紧紧把握时代的脉搏，既有传统管理理论和沿革，又采集了大量国内外管理资料和数据，展现了新趋势、新方法，以及管理理论、制度、科技及文化创新。

管理与技术结合：管理与技术相辅相成，相互促进与支持，既彰显管理的一般规律，又有技术性的管理要点。

理论与案例结合：作者总结的一些管理理论，并非空中楼阁，提炼的管理规律也很落地，案例内容非常丰富。

专业与通识结合：作者的管理思想来源于工作实践，具有跨行业、跨专业、跨部门管理的全局性思维特点，有利于推进建筑业企业管理的提升和发展。

这是一本有较强逻辑思维和理论联系实际的管理实战书籍，可供高校和科研机构管理参考，也可供各类企业负责人和管理人员阅读和使用。

中国建筑学会工程管理研究分会名誉理事长
同济大学工程管理研究所名誉所长



形 势	改革开放以来，中国经济取得了辉煌业绩，2016 年国内生产总值（GDP）约 74 万亿元，年增速 6.7%，世界经济总量稳居第二，对世界经济的贡献率超过 25%。房地产对 GDP 增长贡献率为 7.8%。当前中国经济面临产能过剩、产业结构升级和发达国家“再工业化”战略等三大挑战，面对挑战和机遇，企业管理和创新尤为重要。从国际上看，世界经济处在危机后的深度调整期，呈现低增长、不平衡、多风险的特征。从国内看，“三期叠加”的阵痛持续加深，多重困难和挑战相互交织，改革转型任务繁重。在这种形势下，管理和创新将是中国企业健康持续发展的永恒主题。
目 的	2016 年，全国科技工作会议胜利召开，我国研发支出占世界比重上升到 20%，居世界第二，国际科技论文数量居世界第二位，国内专利申请量和授权量居世界第一和第二。为了贯彻执行国家技术经济和节能政策，推广新技术，促进行业科技进步。通过有效的管理将显著提高工程项目设计、施工、运营等全生命周期的质量及效率，降低成本。通过精细化管理和技术创新，提高企业的核心竞争力。
主 题	孟子曰：不以规矩，不能成方圆，不以六律，不能正五音。在“成本高，人才缺，竞争大，市场弱”的今天，管理在企业发展中的作用越来越重要，管理的关键是科学的制度，合理的流程，强有力的执行力。优秀的管理就是控制和管理好产品的过程性、稳定性和可预见性。
内 容	1. 何为管理；2. 何为技术；3. 何为创新；4. 建筑行业形势；5. 三会一层（股东会、董事会、监事会、经理层）；6. 公司管理架构；7. 综合办公制度管理；8. 战略运营管理；9. 科研管理；10. 财务投资管理；11. 人力资源管理；12. 网络信息管理；13. 设计、施工及风险管理；14. 公司其他管理。 附录：六个案例：公司管理创新；公司上市工作流程；公司海外并购流程；公司法务管理创新；公司监事管理创新；公司战略规划模板。

对 象	政府部门、建设单位、设计单位、施工单位、监理公司、物业公司、生产厂商、研究机构等单位负责人、管理人员等。
特 点	图文并茂,突出要点,实操性强,有较强的指导性、参考性、实用性。
不 足	由于本书的编委均是利用工作之余编写的跨行业、跨专业、跨部门的管理要点,有一定的广度但深度不够;同时,采用了大量的国内外的管理资料和数据,引用了不少专家的观点,兼有许多个人见解,有的数据和观点不一定准确;加之水平有限,时间少内容多,有不妥或不准确之处,敬请大家批评指正。希望通过本书,借他山之石,起抛砖引玉之用,为大家在管理方面提供一点参考。

中国建筑节能协会 副会长
中国勘察设计协会电气分会 会长
中国建设科技集团监事会主席, 国务院特殊津贴专家



2017.4.9

目录

Contents

1 何为管理

1.1 管理定义的要点	2
1.2 公司管理的三个常见问题	3
1.3 公司竞争力的四个管理问题	3
1.4 公司管理的三个发展阶段	4
1.5 公司管理的三个层次	4
1.6 未来公司的三种类型	5
1.7 公司社会责任的五个阶段	5
1.8 公司技术人员的三个境界	6
1.9 公司做事的三种境界	6
1.10 公司发展的三个阶段	7
1.11 公司管理模式的三次变革	7
1.12 公司优秀管理者应具备的能力	8
1.13 近现代经济学的四次变革	9
1.14 管理论述	10
1.15 公司传统和现代管理架构比较	11
1.16 公司的内部环境分析	12
1.17 公司知识管理资源平台	12
1.18 何为“优秀的管理者”	13
1.19 公司管理的表现	14
1.20 公司管理的特征	15
1.21 学习方法和技巧	16
1.22 提升效率的技巧	16
1.23 工作计划及方法	17
1.24 产生效益的方式	17
1.25 管理的主要定律	18
1.26 管理学十大心理规律	19
1.27 管理营销的方法	19
1.28 职业生涯规划	20
1.29 员工忠诚度的等级	22

1.30	公司追求的目标	22
1.31	设计公司上市的利弊	23
1.32	全球电话网和物联网的编码标识体系	24
1.33	建筑公司转型方式	26

2 何为技术

2.1	技术定义的要点	28
2.2	四次工业生产技术革命	28
2.3	四次管理结构形态变革	29
2.4	信息技术变革——互联网的作用	30
2.5	互联网速度的发展进程	31

3 何为创新

3.1	创新定义要点	34
3.2	管理、技术、思维、人才、机制、文化创新的定义	34
3.3	习近平同志关于科技创新的论述	34

4 建筑行业形势

4.1	1979 ~ 2016 年中国 GDP 经济发展变化	36
4.2	2001 ~ 2016 年中国 CPI 增长率	36
4.3	2001 ~ 2016 年中国 PPI 增长率	37
4.4	2000 ~ 2015 年工程勘察设计企业数量发展变化	37
4.5	2001 ~ 2015 年工程勘察设计行业从业人数发展变化	38
4.6	近五年中国勘察设计行业职称及注册发展状况	38
4.7	2015 年中国工程勘察设计行业职称比例	39
4.8	2000 ~ 2015 年工程勘察设计行业年营业收入发展变化	39
4.9	2001 ~ 2015 年勘察设计行业人均营业收入发展变化	40
4.10	2015 年中国工程勘察设计行业境内外合同额完成分布	40
4.11	2000 ~ 2015 年境内营业收入分类发展变化	41
4.12	中国建筑设计行业发展历程	41
4.13	2002 ~ 2020 年中国城市化率	42
4.14	2008 ~ 2015 年中国工程设计完成合同额一览	42
4.15	2006 ~ 2015 年中国建筑设计行业市场规模统计	43
4.16	近五年建筑设计行业公司数量发展情况分析	43

4.17	建筑设计行业公司类型数据分析	44
4.18	建筑设计行业公司构成数据分析	44
4.19	近五年建筑设计行业从业人员数据分析	46
4.20	建筑设计行业注册人员构成数据分析	46

5 三会一层（股东会、董事会、监事会、经理层）

5.1	三会一层组织架构	48
5.2	股东会的主要职能	49
5.3	董事会的主要职能	49
5.4	监事会的主要职能	50
5.5	经理层的主要职能	50
5.6	董事会和监事会办公室的主要职能	51
5.7	提名和战略委员会的主要职能	51
5.8	薪酬与考核和审计管理委员会的主要职能	52
5.9	三会一层的主要规章制度	52
5.10	股东会的会议规则要点	53
5.11	董事会的会议规则要点	54
5.12	监事会的会议规则要点	55
5.13	经理层办公会的会议规则要点	56

6 公司管理架构

6.1	公司组织架构	58
6.2	公司部门主要职能	59
6.3	公司部门主要制度	60

7 综合办公制度管理要点

7.1	授权管理要点	62
7.2	会议管理要点	62
7.3	接待管理要点	63
7.4	出国管理要点	64
7.5	信访管理要点	64
7.6	车辆管理要点	65
7.7	采购管理要点	65
7.8	物业管理要点	66

7.9	资产管理要点	67
7.10	安全管理要点	68
7.11	档案管理要点	68
7.12	保密管理要点	69
7.13	党群管理要点	70
7.14	廉洁管理要点	71
7.15	审计管理要点	72
7.16	法务管理要点	73
7.17	工会管理要点	74
7.18	风险管理要点	75
7.19	合规管理要点	76
7.20	应急管理要点	76

战略运营管理要点

8.1	战略规划管理要点	78
8.2	经营管理要点	78
8.3	项目管理要点	79
8.4	投标及报备管理要点	80
8.5	合同管理要点	81
8.6	分包管理要点	82
8.7	运营分析管理要点	83
8.8	品牌管理要点	84

科研管理

9.1	科研申报管理要点	86
9.2	科研人员管理要点	87
9.3	科研成果管理要点	88
9.4	科研进度管理要点	90
9.5	科研知识产权管理要点	91
9.6	科研财务管理要点	92
9.7	科研奖励管理要点	93
9.8	技术质量管理要点	94
9.9	无形资产管理要点	96
9.10	项目档案管理要点	98

10 财务投资管理

10.1	报销管理要点	100
10.2	预算管理要点	101
10.3	应收款管理要点	102
10.4	资金结算管理要点	103
10.5	资金账户管理要点	104
10.6	财务分析管理要点	105
10.7	投资管理要点	106
10.8	项目投资风险管理要点	108
10.9	担保管理要点	110

11 人力资源管理

11.1	岗位职责管理要点	112
11.2	招聘及辞退管理要点	113
11.3	考核管理要点	114
11.4	基本薪酬管理要点	115
11.5	奖金分配管理要点	115
11.6	保险及福利管理要点	116
11.7	评选和晋升管理要点	117
11.8	干部述职管理要点	118
11.9	培训学习管理要点	118
11.10	职称管理要点	119
11.11	考勤及休假管理要点	119
11.12	人事档案管理要点	120
11.13	人才分析管理要点	121
11.14	员工职业发展要点	122
11.15	人才储备管理要点	122

12 网络信息管理

12.1	综合信息规划管理要点	124
12.2	软硬件采购及使用管理要点	125
12.3	外部网站管理要点	125
12.4	内部网络系统管理要点	126

12.5 网络运维服务管理要点	127
12.6 BIM 技术管理要点	128

13 设计、施工及风险管理

13.1 设计成本管理要点	130
13.2 设计质量管理要点	131
13.3 设计流程管理要点	132
13.4 设计进度管理要点	133
13.5 设计成果管理要点	133
13.6 设计合约风险管理要点	134
13.7 施工成本管理要点	135
13.8 施工安全管理要点	136
13.9 施工质量管理要点	137
13.10 施工进度管理要点	138
13.11 施工验收管理要点	139
13.12 施工风险管理要点	140

14 公司其他管理

14.1 公司常见问题与主要对策	142
14.2 设计管理的建议	143
14.3 施工管理的建议	144
14.4 项目管理的建议	145
14.5 公司管理的建议	146

附录：《一本书读懂公司管理》六个案例

案例之一：公司经营管理创新	148
案例之二：公司上市工作流程	162
案例之三：公司海外并购流程	185
案例之四：公司法务管理创新	193
案例之五：公司监事管理创新	199
案例之六：公司战略规划模板	206

1

何为管理