

· 建筑企业管理论丛

全国建筑企业职业经理人培训参阅读本

经营管理 与建筑业

○ 张青林 著

JINGYING GUANLI
YU JIANZHUYE

中国建筑工业出版社

建筑企业管理论丛

全国建筑企业职业经理人培训参阅读本

经营管理与建筑业

张青林 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营管理与建筑业/张青林著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2006

(建筑企业管理论丛 全国建筑企业职业经理人培训参阅读本)

ISBN 7 - 112 - 08313 - 3

I. 经... II. 张... III. 建筑行业 - 工业企业管理 IV. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 042205 号

执行主编: 姜海峰

责任编辑: 常 燕

责任设计: 孙 梅

责任校对: 张景秋 关 健

建筑企业管理论丛

全国建筑企业职业经理人培训参阅读本

经营管理与建筑业

张青林 著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京嘉泰利德公司制版

印刷厂印刷

*

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张: 16³/₄ 字数: 240 千字

2006 年 8 月第一版 2006 年 8 月第一次印刷

印数: 1—6500 册 定价: 35.00 元

ISBN 7 - 112 - 08313 - 3

(14267)

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)

本社网址: <http://www.cabp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

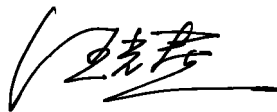
CHU BAN JI YU

出版 寄语

青林同志和我在 20 世纪 80 年代同在建设部工作，相识相知。青林同志的工作思路、工作方法和工作作风对同事的我们都很有启发。20 多年来，他勤于思考，对建筑业改革和发展有比较深入的研究，积累了丰富的经验，并用形象的语言概括和提升。以“学习鲁布革经验，推广项目法施工”为契机，主持制定了一系列政策与改革措施，工作卓有成效。

在进一步完善社会主义市场经济体制的进程中，建筑业改革和发展的任务依然十分繁重。青林同志把工作体会和研究成果集结成一套丛书，定名为《项目管理与建筑业》、《经营管理与建筑业》、《领导文明与建筑业》、《企业文化与建筑业》，是一件有意义的事情，有助于不懈地探索和创新，但愿有益于读者。

中华人民共和国建设部部长



2004 年 11 月



作者简介

张青林

1968年哈尔滨工业大学（原哈尔滨建筑工程学院）毕业，教授级高级工程师。

1968年至1979年在建筑企业工作。

1979年至1993年先后在国家建委、国家经委、国家计委、建设部工作。从1984年起历任国家计委施工管理局副局长、局长、建设部施工管理司司长。

1993年至2004年任中国建筑工程总公司党组书记、副总经理（中央国家机关副部长级）。

张青林是十届全国政协委员，全国政协外事委员会委员。

主要社会职务有：

中国建设监理协会会长

中国质量协会副会长

中国技术经济研究会副会长

中国建筑业协会工程项目管理委员会会长

中国建筑业协会经营管理委员会会长

清华大学国际工程项目管理研究院兼职教授

新加坡项目管理外籍院士

英国皇家特许建造师学会前中国区主席

张青林同志作为高级领导干部和建筑行业专家，具有较高的理论素养和战略思维能力，善于运用党的基本理论、基本路线和各项方针政策研究解决行业和企业改革、发展、稳定中的重大问题。他具有比较广泛深厚的知识积累和经验积累，善于正确把握时代要求，以宽阔的视野汲取和提炼国内外的先进经验，不断推进行业管理和企业管理工作的创新。

正如建设部汪光焘部长在“出版寄语”中所讲，“青林同志勤于思考，对建筑业改革和发展有比较深入的研究，积累了丰富的经验，并用形象的语言概括和提升。以‘学习鲁布革经验，推广项目法施工’为契机，主持制定了一系列改革政策和措施，工作卓有成效。”

又如，中共中央组织部王东明副部长在某次会议上所做的评价：“青林同志政策理论水平高，有较强的政治敏锐性，熟悉企业党务工作和经营管理，重视两手抓和企业文化建设，注重把政治工作寓于经济工作之中，在经营、管理和改革中加强思想政治工作和精神文明建设。”

青林同志在工作中能够把握大局，有较强的组织领导能力和决策水平。1993年到中建总公司担任党组书记后，他配合过两任总经理工作，和他们分工协作，互相配合，以丰富的经验和饱满的热情，为确保中建总公司的改革发展，为加强和改进企业党建工作和思想政治工作做出了不懈的努力和积极的贡献。

特别是这几年，中建总公司领导班子带领全体员工狠抓经营质量，坚决贯彻国家走出去战略，强化施工管理，坚持优势企业突围和困难企业自救并举，坚持两手抓，两手都要硬，促进了公司经营规模和经济效益，国内市场与国际市场的协调发展，各方面取得的成效是明显的，营业收入、利润总额、上缴税金等各项经济指标均创历史最好水平。公司员工收入也得到提高，企业竞争力、凝聚力得到进一步加强，这些成绩取得是党中央、国务院正确领导的结果，是公司领导班子和全体员工努力工作的结果，也是与青林同志的辛勤工作分不开的。”

目录

出版寄语

作者简介

第一部分 经营篇

10

经营十二论	3
1. 论经营定位	3
2. 论经营方针	5
3. 论经营环境	7
4. 论经营方位	10
5. 论经营层次	12
6. 论经营方略	15
7. 论经营手段	19
8. 论经营技巧	23
9. 论经营结构	24
10. 论经营风险	28
11. 论经营机制	31
12. 论经营人才	33



第二部分 管理篇

管理是建筑施工企业永恒的主题	39
1. 发展靠市场，市场靠信誉，信誉靠质量，质量靠 管理，管理出效益	39
2. 管理失控点在项目管理	40
3. 工程质量管理是重中之重	41
4. 确立正确的质量观	46
5. 质量管理五个高度统一的基本经验	47
6. 质量管理的保证体系	49
7. 质量与市场机遇	50
8. 把质量转化为机遇的“四高”法则	51
9. 一个基层单位的质量管理经验	54
10. 技术创新支撑项目管理	55
11. 科技进步提升企业整体发展质量	59
12. 大科技战略问题	63
13. 科技管理要求“科技修养”	66
14. 决策管理中的专家咨询	68
15. 决策的科学化和民主化	70
16. 咨询引导决策	71
17. 分配是管理的杠杆	74
18. 效能监察是管理的重要手段	75
19. 效能监察推动勤政建设	76
20. 效能监察对管理者的素质要求	78

第三部分 经验篇

学习借鉴美国通用电气公司成功经验	83
调研报告之一：学习和发展鲁布革经验	102
调研报告之二：从深圳速度到东莞速度	113
调研报告之三：中建美国公司大有作为	122

第四部分 发展篇

领悟科学发展观	129
1. 提高发展质量	129
2. 经济发展的三个阶段	131
3. 发展质量的三个基本特征	132
4. 提高发展质量的有效途径	135
5. “集约求进” 关键找准 “集约点”	136
6. 靠竞争力提升市场能力	138
7. 大力提升国际化管理能力	141
8. 加快公司制改革，迎接市场新挑战	142
9. 集团总部管理职能的内涵	144
10. 高层次竞争战略	146
11. 市场开拓经验	148
12. 强化企业竞争优势	149



- 13. 认真分析三对矛盾····· 151
- 14. 着眼现代企业制度，推进公司体制改革····· 154
- 15. 处理好改革、发展与稳定的关系····· 157

第五部分 人才篇

- 凝聚人才 贵在激活——关于以人为本的人才强企战略··· 163
- 培养专业人才 造就业界精英····· 181
- 坚持以人为本 加强科技队伍建设····· 189
- 人是最具潜力的资源····· 195
- 设计大师的标准是人品加精品····· 202

第六部分 求索篇

- “集约经营”是提高经济运行质量的有效途径····· 207
- 追求企业和项目两个层次效益的最佳化····· 214
- 关于“融投资带动工程总承包”····· 217
- 关于企业防范金融危机风险的五个思考····· 223
- 关于防范金融危机和风险的四个意识····· 230
- “四把刀”、“十八怪”建筑市场两大害····· 234
- 大力发展工程担保事业····· 246
- 后记····· 252

经
营
管
理
与
建
筑
业

第一部分

经营 >>
篇

经营十二论

1. 论经营定位

明确经营的内涵，有利于加深对企业经营工作的理解。根据《辞海》，“经营”这个词最早出现在中国古代的一本诗集《诗·大雅·灵台》中，叫“经度营造”，这是原本概念；第二个概念是“南北为经，东西为营”，经营是纵横的一种区域，所以有“疆理九野，经营五山”之说（源自后汉书·冯衍传下，著者注）；第三个概念是“经管办理经济事业”，这与我们现在讲的经营概念比较贴近。另外，《中国企业改革大典》的表述为“经营系统的组成要素通常指：经营思想、经营方针、经营策略、经营范围、经营方式、经营方法和企业内部的管理。”（记录在《辞海》2665页，著者注）以上这些概念说明经营的内涵是丰富的。过去讲“生产经营是企业的中心工作”，如果把生产理解为广义的社会生产（生产力、生产关系、生产方式等）并没有深思的必要。但在具体的实践中，特别是在计划经济体制下，“生产型”企业的特性尤为突出，重生产、轻管理、更轻经营的现象相当普遍。时至今日，往往一讲生产经营，就是产值、产值、再产值，所以我们可否就提“经营工作是企业的中心工作”。我认为，去掉“生产”二字并不会产生引偏工作方向的负面效应，相反会更有利于集中想经营、抓经营，形成“经营型”企业。另外资本经

营的兴起和发展，引出了许多新的课题，其中的内涵是过去的传统生产经营概念所包含不了的。因此，在市场经济条件下，把“以生产经营为中心”改为“经营工作是企业的中心工作”，这样的表述更为贴切和准确，更能体现企业的特性、经营的属性和市场经济的本性。为什么我们说“经营工作是企业的中心工作”？

首先，这是由党的基本路线和国有企业的性质所决定的。2001年7月1日，在庆祝中国共产党成立八十周年大会上江泽民总书记作出了关于中国共产党始终代表中国先进生产力的发展要求，始终代表中国先进文化的前进方向，始终代表中国最广大人民的根本利益，即“三个代表”的重要论述，多次强调要按照“三个代表”的要求来全面加强党的建设，进一步提高党的执政水平和领导水平。由此可以看出生产力是社会发展的决定力量。我们国有企业作为社会主义公有制的经济基础和主导力量，直接从事经济建设，担负着发展生产力的光荣任务，更要坚定不移地贯彻党的基本路线，坚持以经济建设为中心，适应市场经济的要求，改革经营机制，强化经营工作，提升经营质量，通过卓有成效的工作，把企业办好，为国民经济建设贡献力量。

其次，这是由建筑业这个完全竞争性行业的基本特征所决定的。大家都知道，随着我国由计划经济体制向社会主义市场经济体制的转变，建筑业已经成为完全竞争性的行业。国有施工企业一直在激烈的市场竞争环境中谋求生存与发展。在市场经济条件下，市场就是企业生产经营的舞台，是企业生存发展的土壤。企业经济的增长点在市场，企业的命运决定在市场，谁拥有市场，谁就有了生存发展的基本条件；失去了市场，就失去了一切。我们施工企业常讲经营管理，常讲施工生产，而这些都离不开“经营”二字。经营是前提，经营应当为先，我们各级领导要牢固树立“市场为大、经营为先”的观点。一个企业不能空谈管理，经营无方，抓不到项目，一切都无从谈起。回顾在中国建筑工程总

公司（以下简称：中建总公司）这些年来经营思想的形成与发展，就可以得出这个明确的结论。因此，我们企业要想在竞争中谋求生存与发展，就必须以经营为中心，以经营工作为载体，把企业真正推向市场，去接受市场的检验。

再次，这是由企业的基本任务所决定的。企业作为社会的一个单元，它的基本任务是发展生产，创造财富。企业工作系统经过科学合理的再造，才能有利于其基本任务的完成。从纵向上分析一个企业的运行，可以分为三个系统：一是政务系统，包括领导体制、领导班子建设、党组织建设、思想政治工作和工会共青团等；二是经营系统，包括市场开拓、经营结构调整、资金运作、资产重组、资本运营等；三是监管系统，包括国有资产监督管理、经济责任审计、监事会体制、审计机制等。

显然，经营工作处于中心位置，是企业的主旋律；政务工作是领导、推动和保证经营工作的；而监管工作的目的则是从另一个方面保证经营工作的健康发展，它们都是为经营工作服务的。科学管理和技术进步作为企业发展的两个“轮子”，运转起三个系统，并不断地提升三个系统的水平，使之综合协调，良性运行，有所前进。总之，经营工作是中心。

2. 论经营方针

经营作为企业的中心工作，其经营方针对于企业的经营管理工作的成败起着决定的作用。经营方针正确性来自于对企业自身经营状况、经营工作要素和外部经营环境的正确分析。综观中国经营环境的宏观趋势和近二十年建筑市场和建筑企业的竞争格局变化，应坚持从量的扩大转向质的提高方向上来，坚持以提高经营质量作为企业的经营方针。这是因为：

第一，从“量”的扩大到“质”的提高，是适应宏观经济形

势发展的需要，是提高建筑企业经营质量的必然要求。适应当前宏观经济形势的问题，已是一个非常重要的问题。按照中央经济工作会议的精神，中央决定把从1998年开始实行的那种积极财政政策，扩大内需的财政政策，调整为中性的财政政策，称为稳健的财政政策。这些年我国社会投资年增长超过20%，甚至40%，投资增长过快造成社会发展失调。经济发展和投资的关系在正常情况下，经济增长速度7%、8%，固定资产投资增长速度是它的2倍，就是14%、16%，这是正常的经济发展趋势。固定资产投资增长超过经济增长2倍以后，连续两三年问题就出来了，经济生活肯定不正常了。根据我的经验，有个常规公式，经济增长速度每增加1个百分点，它需要投资增加1.5到2个百分点支撑，这是正常的。超过2，达到3到5个百分点，肯定过热，肯定失衡，肯定把钢材、水泥等原材料价格拉动起来。另外投资走向也要调整，即往三农去（三农是指：农民、农村、农业，著者注）、往社会公共卫生教育等领域去、往困难地方去、往老工业基地改造方向去。投资重点转向三农、贫困地区和老工业基地改造等领域去，建筑企业再搞“量”的扩大就没有基础了，不努力提高经营质量，肯定是不行的。

第二，从“量”的扩大转向“质”的提高，是适应投资体制改革后的必然选择。建筑企业作为承包商，面临投资体制改革后的新型业主的挑战。由于投资体制的改革，“代建制”方式的提出，使业主的组织形式将发生很大变化，政府投资的非经营性项目都列为实行“代建制”项目。“代建制”实行以后，就不再实行各个行政部门那种“基建办”的招投标方式，而是由项目管理公司进行项目的组织建设，也就是说，由项目管理公司搞发包，他是业主代理人，承包商对接的不再是各个行政部门的“基建办”，而是项目管理公司。过去中建总公司有个经验，就是瞄准搞基建的政府部门。如，科技项目瞄准科技部门，卫生项目瞄准卫生部

门、教育项目瞄准教育部门。投资体制改革以后，教育部、卫生部不再自己搞基建办了，国家成立了项目评估中心，招标选取项目管理公司代理组织。代理公司有三大特点，一是社会化，二是职业化，三是商业化。最重要的是商业化，这是关键，他是明白人算账，不会无理由的超预算、超概算、超投资总盘子。过去对政府部门的项目，我们好多单位搞低价中标，然后在干的过程中，搞追加。对商业化的项目管理公司来讲，这招不灵了。所以，“质”的提高对建筑承包商来说，再不研究就不行了。“质”的提高不是指工程质量，而是指一个企业的全部工作。各个环节的质量，都必须得上去。这就是说，作为建筑承包商，最根本的竞争力是靠“质”的提高。

第三，“量”的扩大转向“质”的提高，是目前我们建筑企业加强管理集约化的必然措施。这些年建筑企业产值膨胀，成本膨胀，应收回工程款也膨胀。如果在二维坐标系中用直线反映这种趋势，恐怕是“三高一低”：即产值线、成本线、应收回工程款线走高而利润线走低。为什么大企业产值这么高，就是没利润，因为很多工程，保本就得去承受，成本线下不来，集约管理上不去，亏损就会成为现实。我过去讲过集约管理，降低成本，这个是真本事。这就要求建筑企业重视经营质量问题，一定要从“量”的扩大转向“质”的提高，这是一个很有指导意义的经营方针。

3. 论经营环境

经营环境是企业开展经营工作的客观条件和外在因素。从一个动态的多维体系上去理解，它是时间因素、空间因素、文化因素、自然条件和社会条件等多种经营关系交织在一起发生作用，并对企业的经营行为产生影响的综合环境。建筑企业面临的经营环境，可以用“总量增长、结构调整、竞争无情、商机无限”这

四句话来概括。下面我们从三个方面来进一步分析。

第一，从国家固定资产投资环境的现状和影响作用来分析经营环境，努力适应经营结构和布局调整的挑战。在研究建筑企业的经营环境、制定相应的经营方略时，首先必须明确的问题是，建筑行业面临的市场环境发展规律是从动的，也就是说，建筑业作为特殊的服务业，是为固定资产投资服务的，它具有三个明显的特征：即固定资产投资总量决定建筑市场产值总量；投资结构决定建筑市场结构；社会投资布局决定建筑市场布局。先有固定资产投资，而后才有工程项目建设。

我们国家的固定资产投资增长率和 GDP 增长率之间具有极高的相关性。为保证国内生产总值的发展目标，固定资产投资增长率大体保持在 GDP 实际增长率的 1.5 ② 倍的水平。据初步预测，今后 13 年内我国潜在 GDP 增长区间为 8% ③ 11%，中位值为 9.5%，后 25 年增长区间将达到 6% ④ 8% 的增长速度，中位值为 7%。估计 2000 ⑤ 2010 年中国固定资产投资增长率将大体保持在 13% ⑥ 18%，预计 2000 ⑦ 2020 年投资总规模将达到 7.5 万亿美元，平均每年将超过 3 万亿元人民币；其后 25 年将保持在 11% ⑧ 14% 的增长率。我们要注意把握国家固定资产投资增长与国民经济发展速度增长之间关系的规律，根据投资结构和布局，进行更加深入细致的分析，以此确定企业在市场大舞台的经营方略，才能很好适应经营环境的变化。

第二，从行业竞争特点来分析经营环境，积极适应市场不规范的挑战。建筑市场总量与国民经济发展速度的量化关系，可以形象的用“春夏秋冬”来描述：即国民经济发展速度 8% 以上是春天，5% ⑨ 7% 是夏天，2% ⑩ 4% 是秋天，2% 以下是冬天。中国改革开放二十多年来，由于国民经济年均增长 9% 以上，所以除个别年份外，建筑业一直处于“春天”的景气之中。尤其是“八五”期间，在基数较大的条件下，国内生产总值仍然保持了平均