

刘建忠 / 著

建筑施工企业

节奏管理

JIANZHU SHIGONG
QIYE JIEZOU GUANLI



中国环境出版社



施工企业

刘建忠 / 著

节奏管理

JIEZOU GUANLI

中国环境出版社·北京



图书在版编目(CIP)数据

建筑施工企业节奏管理 / 刘建忠著. -- 北京 :
中国环境出版社, 2014. 1
ISBN 978-7-5111-1711-3

I. ①建… II. ①刘… III. ①建筑企业—企业管理
IV. ①F407.96

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第312958号

出版人 王新程
责任编辑 易 萌
责任校对 扣志红
装帧设计 金 喆

出版发行 中国环境出版社
(100062 北京市东城区广渠门内大街16号)
网 址: <http://www.cesp.com.cn>
电子邮箱: bjgl@cesp.com.cn
联系电话: 010-67112765 (编辑管理部)
发行热线: 010-67125803, 010-67113405 (传真)
印装质量热线: 010-67113404

印 刷 北京中科印刷有限公司
经 销 各地新华书店
版 次 2014年1月第1版
印 次 2014年1月第1次印刷
开 本 787×1092 1/16
印 张 16.5
字 数 450千字
定 价 59.00元

【版权所有。未经许可, 请勿翻印、转载, 违者必究。】
如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

序

刘建忠董事长是伴随着我国市场经济体制改革成长起来的贵州省建筑企业优秀企业家代表。在 20 多年的建筑生涯中，有 13 年在主要领导岗位，他究竟有着怎样的经营秘诀和领导魅力？即将付梓的《建筑施工企业节奏管理》一书，或许能为我们解开谜底。

《建筑施工企业节奏管理》是继 2007 年 5 月中国环境科学出版社出版的《建筑企业管理与实践》约 43 万余字之后，介绍刘建忠董事长节奏管理和改革思路的又一部力作。本书通过总结反映贵州建工集团的管理实践，揭示建筑施工企业在管理上呈现用工多元化、价值观差异化、利益群体化与多样化等特点，企业领导人如何带领施工企业复杂的群体在全竞争领域中推进企业管理节奏，通过组织、计划、协调、控制来实现建筑施工企业节奏管理。全书共分 6 章计 30 余万字，延续了前一本文集注重实战，言简意赅、不拘文法的风格，以文摘形式，从管理与思想、战略与目标、改革与发展、节奏与管控、人才与团队、企业与文化多个方面，系统梳理并归纳了建忠董事长独具特色的建筑企业节奏管理与经营之道。

翻阅本书，一个个凝结着建筑业人智慧的思想闪光点跃然纸上、熠熠生辉。它清晰地勾勒出我省建筑龙头企业省建工集团经济体制改革的时代脉络，真实地记录了一位国有大型企业领军人物在国企脱困、市场化改革、联合重组、规范治理、做强做优过程中的不懈努力和可贵的探索精神。沿着这条建筑企业发展的轴线，本书以真挚的语言再现了我省建筑国企改革艰难历程，揭示了贵州建工集团在转型升级、集团管控、成长模式等企业难题，以冷静

的分析回答了国有建筑企业改革和经营发展的诸多问题。这些先进的管理思想经验弥足珍贵，它既是省建工集团的财富，也是当今时代的财富，对于全面了解建忠董事长的建筑企业节奏管理智慧、深入探析省建工集团的创新发展之路具有重要价值。

建忠董事长的《建筑施工企业节奏管理》是贵州建工集团国有企业改革的微缩版本。在企业市场化经营管理的过程中，建忠董事长把看似高深的现代管理知识与企业改革的具体实践浑然结合于一体，形成了深入浅出的实践性突出的经营管理方略。凭借卓越的领导力和先进的经营管理理念，建忠董事长带领建工集团在市场经济的大潮中不断乘风破浪，同时他总能把一个国有企业的具体做法升华为具有普遍意义的道理。企业节奏管理等一系列实践经验和创新成果对不同所有制企业均具有指导意义，为制定企业战略，强化建筑公司治理、推动建筑企业团队文化建设等提供了成功范本。建忠董事长因长期出任党委书记及董事长职务，本书的观点大都是站在企业决策层面进行思考，并结合了贵州建工集团的实践事例，为建筑企业管理者提供了更方便更直接的参考，对了解贵州建工集团近年来风声水起的缘由也大有裨益。

中国正处于强国梦及工业化的中后期，支撑中国从经济大国走向经济强国的基础是企业。中国企业要成为全球领先企业，必须增强创新管理自信与自觉，尽快弥补节奏管理及创新能力不足等短板，不断研习工法、总结规律，创造自己的制胜之“道”。从这个意义上讲，不仅《建筑施工企业节奏管理》汇聚的经营管理思想具有借鉴价值，建忠董事长边实践、边学习、边创新、边总结提升的节奏管理风格，更是一个值得效仿的榜样。

是为序。



（贵州省住房和城乡建设厅厅长）

2013年9月28日

前言

企业是社会化生产的一种组织模式。在市场经济的条件下，企业的生存和发展面对激烈的市场竞争，犹如逆水行舟，不进则退。市场经济优胜劣汰的法则和“市场引导企业，企业适应市场”的要求，迫使企业加强管理，不断培育和发展自己的竞争力，追求自身价值实现和企业利益最大化，在壮大企业实力的同时，实现社会财富的创造和积累。

企业是在市场经济中运行，其功能和作用表现在：把社会的生产要素，诸如劳动、知识、管理、技术、资本、土地等进行有效组合，形成企业现实生产力。这种生产要素的组合必然涉及企业的组织架构、管理制度、专业技术、员工素质、环境条件等诸多方面，每一个方面不仅对企业运行有直接影响，而且还会对相邻方面产生间接作用。因此，企业运行是一个现实的、具体的、复杂的组织体。

企业领导是企业运行的组织者和指导者。企业领导人的能力和素质影响着企业的运行，要使企业高效运行，就要求企业领导人充分认识经济运行的规律，掌握组织指导的节奏，不断提高企业运行的质量。

企业管理节奏，是企业领导人管理理念、管理功能和管理艺术的集中体现。每一个企业，尽管在性质上划分有行业之别，实力上划分有大小之别，地理上划分有区域之别，但管理的本质都是趋同的，即：通过管理不断打造企业的核心竞争力，让企业立于市场竞争中的不败地位。节奏，通常是指音乐中曲调出现有规律的强弱、长短现象。而企业管理节奏是指企业管理者在实施企业管理中依据发展目标、条件、对象、时间等客观情况，有计划、有步骤地对各项企业管理工作实施强弱控制，最大限度地使用资源并发挥管理效能。一个企业的管理者，在主观上都盼望通过管理，让企业各项工作都取得好的成绩，但是在客观上是不可能实现齐头并进的。唯有通过管理节奏的控制，使管理者精力得到合理分配、管理资源得到充分运用、管理效能得到充分保障。因此，企业管理节奏可以说是企业

领导人和管理者的组织指挥艺术，也可以说是依据企业的状况对企业管理规律的认识，还可以说是企业领导人和管理者必备的素质。

建筑施工企业是处于市场充分竞争领域中的实体生产单位。建筑施工企业在管理上呈现出用工多元化、价值观差异化、利益群体化与多样化等特点。企业领导人要带领施工企业复杂的群体在全竞争领域中推进企业管理，认真把握企业管理节奏非常重要。通过组织、计划、协调、控制，使企业需要为之的事项不失时机地推进，不能为之的事项创造条件而为之，可以暂缓的事项延后处理，这就形成了建筑施工企业节奏管理之要。

本人在贵州建工集团主要领导岗位 13 年，经历了这一阶段企业在市场竞争中的风风雨雨和企业管理上的纷繁事务，深深体会到管理节奏的重要。本书试图通过总结反映贵州建工集团的管理实践，作为提供研究企业管理节奏课题的资料，使企业领导人和管理者在管理节奏的掌握上有所受益，为致力于企业管理的朋友们提供一些参考。

本书写作过程中参考引用了一些管理学者、专家的研究成果和观点，不一一注明出处，在此一并致谢。在整理书稿过程中，得到了同事、朋友们的指导和帮助，并提出了宝贵意见，也在此一并致谢。



2013 年 9 月 19 日

目录

理念与 管理

企业干部职工思想中存在的三个问题的辨析 / 2

影响企业发展的思想障碍 / 12

六个理念的沟通与交流 / 18

七个重要观念的更新与清晰 / 28

人生就是追梦 / 37

市场经济条件下集体主义的定义和内涵 / 42

战略与 目标

立足企业发展, 实施好经营战略 / 46

走集团化专业化道路, 形成大经营大联合格局 / 49

企业发展战略提纲要点 / 53

高度重视企业发展战略 / 60

制定企业发展战略应注意的几个问题 / 62

加快发展速度提高运行质量之我见 / 67

节奏与 管控

企业财务管理难点攻略 / 74

推行管理层和作业层分离 提升劳务管理水平 / 79

工程项目管理事关建筑施工企业可持续发展 / 84

加大自营工程管理力度, 推进经营模式转型 / 93

改革与 发展

121

- 高效企业管理者的智慧精髓 / 100
- 转变经营方式推行标准化管理 / 102
- 企业要注重建立风险防范体系 / 105
- 财务管理要建立风险管理系统 / 119
- 对当前国有建筑施工企业生存发展状况的思考 / 122
- 重视和加强国有资产授权管理 / 130
- 推进改革步伐 加快企业发展 / 136
- 关于进一步推进贵州建工集团发展的思考 / 140

人才与 团队

149

- 领导干部要成为学习型典范 / 150
- 关于领导班子副职选拔的思考 / 154
- 抓党建 促发展的不懈探索 / 156
- 积极探索企业教育培训动力机制 / 159
- 2002 年至 2008 年贵州建工集团党建工作回顾 / 163
- 重视教育培训 提高培训质量 / 170
- 校企合作作为职业教育打开广阔之门 / 174
- 大力开展“师带徒”活动推动人力资源建设 / 177
- 创建“四好”班子 促企业改革发展 / 179
- 打破人才制约瓶颈 加强人才队伍建设 / 183
- 加强新时期企业共青团工作 / 186
- 发挥优势做强国企 / 189
- 把党管人才摆在重要位置 / 195
- 加强集团人力资源管理工作 / 201
- 新时期集团宣传教育工作要点 / 208

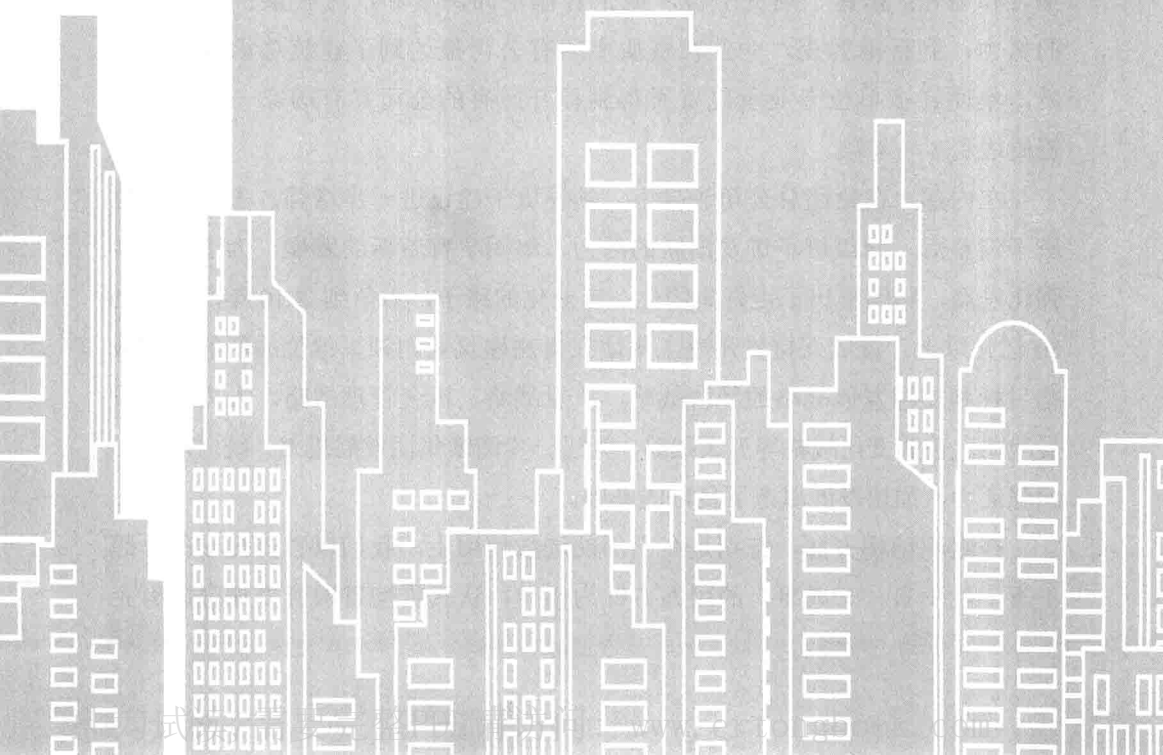
企业与 文化 211

- 塑造与时代同步的企业核心价值观 / 212
- 围绕“五为”主流价值观开展“四个一”创建活动 / 220
- 注重主流价值观思想共识教育 / 231
- 感恩是企业发展的重要支撑 / 234
- 国有企业要自觉承担社会责任 / 239
- 促进企业文化的持续推进和深入发展 / 243
- 为什么要开展企业文化建设 / 246

- 乘风破浪扬帆远航的贵州建工集团 / 249

理念与管理

LINIAN YU
GUANLI



企业干部职工思想中 存在的三个问题的辨析

(2007年7月)

贵州建工集团干部职工思想中存在一些思想认识上的问题，需要通过辨析，进一步清晰认识，以凝心聚气，团结力量，共同推进企业科学发展。

首先要回答一个问题：贵州建工集团的发展现在处于一个什么状态？这个问题的答案就是——贵州建工集团从去年下半年以来已经站在了新的起点和新的高度上。其标志是：集团连续3年保持中国承包商60强的地位；对外，建工集团的品牌和市场占有率进一步深化，企业的市场资源得到进一步巩固、整合和增强；搭建了融资平台，银企合作正向深度和广度扩展；通过3年的努力，到目前为止，企业在资质上所有公司都达到了建筑总承包一级资质，集团许多单位专业承包资质得到提升，有的公司具有国家一级的兼项资质达到3~4项。

在内部，在集团总公司领导下，领导班子建设进一步增强。去年各单位班子调整后，两级班子迸发出新的活力，集团孕育着新的发展。为了进一步强化发展，集团提出了走好集团化、专业化的路子，力争到2010年产值达到50亿元以上，继续保持贵州建工集团在贵州建筑业的领军地位的新的发展战略目标和支撑发展战略的经营战略、质量战略、资金管理战略、人力资源发展战略、企业文化战略等五大战略，为进一步清晰集团发展思路，统一思想，增强活力，加快发展奠定了良好的基础。

在组织结构方面，特别是在干部的选拔使用上，我们以省委提出的“想干事、能干事、干成事”的用人方针为指导，认真贯彻省国资委加强国有企



业建设的一系列指示和要求，开创性地做了大量工作，表现在：组织进行了全系统财务总监及总会计师竞聘上岗、总工程师竞聘上岗、副总经理兼总经济师竞聘上岗；通过推行财务总监委派制度及建立一系列规定，对全集团国有资产开始实行有效监管；为增强企业的凝聚力，加大干部交流力度，按照规划有计划地通过干部培训、岗位交流、实际工作锻炼，增长了干部才干，干部素质得到进一步提升，在工作中日益显现其作用。

在企业文化建设方面，在开展“四个一”创建活动的基础上，结合新时期的特点和集团的内在要求，我们广泛开展了价值观教育，大力建树有企业自身特色的企业文化思想体系，通过“诚信、敬业、奉献”的核心价值观的宣传、灌输、普及，体现了集团企业文化的系统性、适用性和凝聚力，使集团企业文化建设得到显著加强。

总之，通过上述工作，集团在新的时代背景下，和过去相比，站在了一个前所未有的新高度。展望前景，催人奋进，集团的发展既带给广大干部职工以希望，又进一步增强了上上下下搞好企业的信心。但是，站在这个高度的同时，按照市场经济的要求、按照发展的要求我们认真审视自己，不可否认，目前集团还存在很多需要迫切解决的问题，表现在思想上、组织上、作风上、对待工作的态度上、工作效率上、工作的效果上等，综合起来主要存在以下现象：

一是企业总体困难，面临的市場是过度竞争的态势，企业的收益低，生存艰难，竞争的残酷性让我们感受到前所未有的压力。在繁杂的事务和工作中，部分领导干部对企业的发展战略目标、企业的持续发展等深层次问题缺乏思考，缺乏长远的谋划和得力的措施手段，往往以客观条件的制约为由，见子打子，工作的思路不清，方向不明，措施不力，工作打不开局面，致使企业面貌改变不大。

二是有的领导干部一心想的只是自己的利益得失，醉心于小团体利益格局，不能正确处理全局和局部利益的关系，对全局利益漠然视之，没有站在企业领导应当肩负的责任这个高度去思考和处理问题，把自己等同于普通员工。

三是有的领导干部思想陈旧，观念落后，口头上支持改革，其实内心害

怕新事物，不接受新思想，对改革采取抗拒和抵制的态度。在工作中表现为不去积极探索寻求新思路新办法去解决问题，对自己分管的工作怕困难上门、怕问题上身，遇到问题绕着走，做人做事绕弯弯，不敢或不愿直面问题。

四是有的人不能正确对待集体与个人的利益关系，热衷于搞保证个人利益的承包，亏了是公家的，公家就该背起；赢了是自己的，拿了理所当然。输打赢要，损害了企业和职工的利益，丧失了应有的道德。

五是在员工中也有存在只追求高工资，贪图享乐，见利就上，见事就让，不愿外出远征挑担子，不愿做艰苦细致的工作，不愿尽心尽职履行岗位职责，工作中表现为画地为牢，缺乏主动配合、协调搞好企业的思想，许多问题的产生都与之息息相关。

六是在部分离退休职工及在职员工中，存在有不顾大局的行为，不从大局出发去支持改革，谋求发展，而是为了自己的经济利益、政治利益或个人成见搞相互嫉妒，说风凉话，甚至有的失去应有的道德水准去告恶状、告刁状，有的甚至捏造事实，利用合法渠道中伤企业，扰乱企业正常工作秩序，扰乱团结和谐局面，扰乱社会稳定。

七是有的人领着企业的工资，享受着企业的福利，不办企业的事，专谋一己之私利，一有机会就只想到利用职权为亲属、朋友办事搞关系、拉团伙，不能五湖四海，不公道正派，甚至干坑害企业和职工利益的事，与企业发展背道而驰，与企业不是芭蕉结果——一条心。

八是有的领导干部工作简单化，对问题的了解不深入不细致，喜好会议提出问题用会议解决问题，身子沉不下去，作风漂浮，致使该改进的工作得不到改进，应该避免的损失得不到避免，执行力上大打折扣。

九是有的人在岗位上得过且过混日子，对待工作和要求采取应付了事，工作上互相推诿，责任上互相推卸，出现问题踢皮球，用权设门槛、给脸色等。

这些问题产生的原因归纳起来有思想认识层面的、有本人素质方面的、有工作制度需要完善的、有领导方法简单带来的。从思想上归结起来，当前有三个认识问题需要通过辨析以清晰思想。只有思维正确了，认识统一了，我们解决企业存在的问题，推进企业的发展，才具备基础。

一、国企能不能搞下去？国企旗帜到底能扛多久

国企能不能搞下去？国企旗帜到底能扛多久？这是涉及建工集团前途和目标的问题，是一个方向性的重大问题。对这个问题的认识会产生正反两个方面结果，就如同站在岔路口，正确或不正确的认识，都将决定前进的方向。长期以来，国有企业由于受体制机制的制约存在很多困难，进入市场后，企业总是起起伏伏，浮浮沉沉，许多同志尽管付出了艰辛的努力，但困难和各种不利于国企发展的舆论，给在位的国企领导以巨大压力。在企业外部环境上，由于政府部门存在思想滞后、政策滞后、管理滞后的影响，很多事情的处理使企业的领导感觉到左右都不是，工作开展很艰难。于是，国企职工中有相当一部分人员，其中包括相当数量的国企领导干部产生了国企能不能搞下去，国企旗帜到底能扛多久的疑问。再从发展的趋势看也存在着影响。施工企业是全竞争性行业，党的十五大、十六大提出国企要改革，中小企业要从国有经济中逐步退出，建工集团在贵州虽属省重点企业，但放在全国比较仍属中小型企业，于是从导向上面临着也要“退出”的问题，从而得出一个结论：企业搞不下去了。问题也就因此产生，出现“人在曹营心在汉”、“先搞好自己的事再说”的思想，不良风气开始滋长，企业渐渐形成一盘散沙，诸多不良现象一并抬头并呈愈演愈烈之势。

所以，国企能不能搞下去？国企旗帜到底能扛多久？对这个问题如果不作出正确回答，将会造成一系列不良后果：影响我们的工作热情和工作干劲，涣散领导干部斗志，涣散整个团队的凝聚力，让存在诸多历史问题和现实问题的国有企业雪上加霜，加速衰退。因此，需要加以辨析，形成一个正确的认识和统一的导向，走出“国企肯定要垮台”的认识误区。归纳起来有四个方面的理由：

一是存在就是合理。对国企能不能搞下去这一问题的认识，根本点应当立足于现实。建工集团最基本的目标和最现实的目标就是要活下去，活好一点。企业的生存和发展就是要千方百计阻止损害企业的思想、现象、行为产生，既不能随波逐流更不能放任自流。其理论依据源于一个简单的哲学命题，即存在之合理性，也就是存在的就是合理的。建工集团存在的合理性来自于

内外两个条件。从内部来讲，国有建筑施工企业已经持续了 50 多年，而且还处于上升和发展的阶段，说明国有企业有它存在的基础和条件。从外部来讲，党的十六大提出，要毫不动摇地巩固和发展公有制经济，发挥国有经济的主导作用，毫不动摇地鼓励、支持和引导个体、私营等非公有制经济发展，使两者在社会主义现代化建设进程中相互促进、共同发展。这充分肯定了公有制经济与非公有制经济对实现我国小康社会目标的重要作用。具体到贵州建筑市场，由于近几年贵州省在经济上蓄势待发，呈现出强劲的发展势头，为建筑企业提供了难得的市场机会与广阔的发展空间，虽然竞争激烈，但集团在技术、装备、人才队伍、企业诚信、政治保障、文化沉淀等许多方面，都有着自身独特的优势，这是民营企业所无法比拟的。因此，建工集团具有生存和发展的合理性，这也就决定了我们必须紧紧抓住生存和发展的目标，带领企业的团队，不断发展壮大企业，把握好每一次机会。在如何面对问题上，关键是想不想干、敢不敢干，根本的要求是要敢于面对和解决前进中存在的困难和问题，不应该采取回避的态度，要积极争取用时间去换空间。否则，一无目标，二无干劲，谈何生存，谈何发展。

一个制度、一个模式不可能决定企业的发展，决定企业发展最重要的因素应该是有一个坚强有力、奋发有为的领导班子；应该是有一支忠于企业、永不言败的精英团队；应该是营造一个有利于企业生存发展的主流意识。我们在遇到困难和问题时，不要妄自菲薄，而是必须头脑清晰，明辨是非，这就是生存的能力。

二是务实就是根本。务什么实？务生存之实，活得更好之实。国有企业好不好，涉及我们每一个人的切身利益，作为集团的一员，要为企业添砖加瓦，而不是挖企业的墙角。对挖企业墙角的行为，这是绝对不允许的。如果认同企业，值得为之奋斗，就应该尽心尽力、尽职尽责，而不应当三心二意，见异思迁。“旗帜”能扛多久？这不应当成为我们成天琢磨和自己束缚自己的问题。有这种思想的人好比杞人忧天，“忧天”就是不务实。我们知道，搞国有企业的确存在种种困难，比如产权制度改革问题，产权制度改了固然好，但现在建工集团远远不具备产权制度改革的条件，那就只能暂时放一放，先把企业自身急需办并且能够办好的事情认真解决和处理好，这就是我们对待

产权制度改革的一种真正务实的态度。因此，对存在的困难，怕的是思想僵化、不思进取，只要能够一个问题一个问题地去面对和解决，集团就能得到发展，这就是最大的务实。务实才是根本。否则，就会自乱方寸。

三是实力就是地位。企业是我们生存的根本，我们的任务就是要不断地排除干扰，增强企业实力，这是活下去的基础。我们的实力怎么来体现？就是要看企业的盈利能力、对社会的贡献能力、市场竞争能力。实力如何去打造？就是能够把握市场、项目任务拿得进来、产品质量有社会信誉、履行合同有良好的诚信记录、专业技术人才队伍的能力和水平在不断锻造提高、精英团队能够啃骨头打硬仗等，只有具备实力企业才有地位，才有话语权，经营班子才硬气，职工才能挺胸。实力就是地位应当成为我们一致认同的真理。

四是适应就是希望。从市场角度来看，市场不是一成不变的，它是规律性经济、竞争性经济、优胜劣汰为结果的经济。企业不能指挥市场，只能适应市场。企业能不能适应市场，个人能不能适应企业，是企业与个人能力的一种最大表现。达尔文在著名的《物种起源论》中指出：“物竞天择，适者生存”，就深刻地揭示了适应的法则。适应市场变化，抛弃主观意识的妄自评判，用市场来检验我们的问题，积极想办法去克服不足，不断追求企业的自我完善，追求生存空间和发展的条件，就是从实际出发的一种最大的思想解放，企业不适应市场就没有希望。从个人角度来看，建工集团倡导塑造“诚信、敬业、奉献”的核心价值观，这是集团的主流意识，是集团打造精英团队、夯实企业实力的基础工作，这一个核心价值观是否对每一个人都适应？适应的就应当留下来，和企业共同成长共同分享；不适应的人员企业支持他出去自谋前程，并尊重个人的选择。留在国企的员工要做到适应，应当做好四个方面的事情：一是勤思善思，自我排解，使信心不瓦解，目标不放弃。二是不怕困难，迎接挑战，逐个问题去解决，用能力去创造生存空间。三是适应环境，改造环境，把握机遇，创造最基本的生存条件。四是充分利用一切资源和条件，为企业生存发展服务。

二、集团改革改制要不要搞？怎么搞才符合实际

改革是动力，也是国有企业发展的根本，是增强企业活力的有效途径。因此，改革是国有企业发展的必经之路。但是改革必须符合三个有利于的原