

本书编委会◎编

中小建筑企业 经营管理者培训教材



 ZHONG XIAO JIANZHU QIYE
JINGYING GUANLIZHE PEIXUN JIAOCAI

中国建筑工业出版社

中小建筑企业经营 管理者培训教材

本书编委会 编

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小建筑企业经营管理者培训教材/本书编委会编.
北京: 中国建筑工业出版社, 2008
ISBN 978-7-112-08306-0

I. 中… II. 本… III. 中小企业: 建筑企业-
企业管理-中国-教材 IV. F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 157377 号

本书主要包括中小建筑企业经营管理者概论, 中小建筑企业战略管理, 中小建筑企业市场营销与合同管理, 中小建筑企业人力资源管理, 中小建筑企业财务管理, 建筑企业职业化建设与项目经理责任制, 中小建筑企业一体化管理体系, 中小建筑企业技术管理, 中小建筑企业法律事务管理, 中小建筑企业信息与沟通管理, 中小建筑企业文化与品牌建设, 中小建筑企业经营管理者领导能力, 建筑市场国际化与国际工程承包, 建设工程项目管理改革与发展, 建筑企业的社会责任与可持续发展。

本书既可作为中小建筑企业经营管理者培训教材, 也可供建筑业从业人员参考使用。

* * *

责任编辑: 常燕

中小建筑企业经营管理者培训教材

本书编委会 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

霸州市顺浩图文科技发展有限公司

北京二二〇七工厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 29 1/4 字数: 712 千字

2009 年 4 月第一版 2009 年 4 月第一次印刷

定价: 58.00 元

ISBN 978-7-112-08306-0

(14260)

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)

本书编委会

顾 问：王铁宏 徐义屏 王 宁

主任委员：张青林

副主任委员：吴 涛 刘伊生

委 员：（按姓氏笔画排序）

马胜利 尤 完 刘 勇 刘伊生 朱 熾 李丛德

李燕鹏 陈立军 范魁元 敖 军 贾宏俊 梁洁波

游 霞 颜思展

主 编：刘伊生

副 主 编：尤 完 颜思展

参加编写人员：（按姓氏笔画排序）

万冬君 马胜利 马跃峰 尤 完 边学迪 生青杰

刘 勇 刘伊生 朱 熾 李文明 李丛德 李成杨

李章华 吴 涛 吴旭丹 何志方 陈 思 赵 玥

赵保东 赵雪锋 殷 帅 贾宏俊 梁洁波 游 霞

颜思展 魏文杰

序

以科学发展观为指导 促进我国中小建筑企业健康发展 ——张青林同志在全国首届中小建筑企业发展论坛上的讲话

在当前全国上下纪念改革开放 30 周年的大好形势下，从党中央、国务院到社会各界都十分关心中小企业的重要作用，十分关心中小企业的生存状况，十分关心中小企业的未来发展，形成了各个行业各个方面对中小企业的强烈呼唤。中小建筑企业是全国中小企业的重要组成部分。毫无疑问，我们建筑行业的工作者，理所当然的应当关心和支持中小建筑企业的进一步改革，奋力推动中小建筑企业更好更快的发展，这是我们协会工作的一个的出发点和基本立意。

我们之所以以推动中小建筑企业发展为基本立意，首先是因为中小建筑企业已成为中国建筑业主体，正发挥着主力军的作用。按照国务院关于《中小企业标准暂行规定》，建筑业中小型企业以“职工人数 3000 人以下，或销售额 30000 万元以下，或资产总额 40000 万元以下”来划定。目前我国相当一部分的一级施工总承包企业、全部二级及以下的施工总承包企业以及所有的专业承包企业和劳务企业，大都属于中小建筑企业的范围。根据国家 2007 年有关企业登记的统计资料显示，2006 年我国国内建筑企业数量有 9 万多家，从业人数达 4500 万人。同期建设部的统计资料显示，有资质的建筑企业 6 万多家，从事建筑业人数近 3900 万人。2008 年住房和城乡建设部综合财务司与中国建筑业协会联合推出《2007 年建筑业发展统计分析》，2007 年底全国有资质的建筑企业为 59256 个，其中特级资质企业 260 多家，一级资质企业 3000 多家，两者之和仅占有资质的建筑企业总数的 5% 多一些。无论按有资质的 6 万家还是按全口径 9 万多家计，我国中小建筑企业占全国建筑企业总数 95% 以上只是一个保守的数字。

中小建筑企业不仅数量多，而且作用大。目前我国多数大型建筑企业，都是走管理型、集团型、智力密集型的改革发展道路。这些大型建筑企业凭借其品牌优势和市场竞争力承揽工程后，都以不同的方式来选择中小建筑企业去完成。据了解，全社会城乡建设中大量的中小型工程项目，都是中小建筑企业独立完成或合作完成的。完全可以说，中小建筑企业在我国的建筑市场上已经处在主力军的地位。这是建筑业劳动密集的产业特征决定的，无论工程项目大小，都一定要靠劳动者的双手把它拔出地面，擎上空中。中小建筑企业正是这一劳动密集的产业大军所凝聚成的企业群体。它与大型建筑企业相协力，相融合，相适应，大大促进了中国建筑业的繁荣发展。

我们之所以以推动中小建筑企业发展为基本立意，还因为我国中小建筑企业已经成为了大型龙头建筑企业的重要依托和依靠力量。早在二十多年前，国家建设主管部门就提出施工管理体制改革的思路，这就是努力造就一个层次分明、结构合理、竞争有序的建筑企业组织结构，即以涵盖设计、采购、施工、试运行四位一体的工程总承包企

业为龙头、以施工总承包企业为主体、以大量专业承包和劳务分包企业为依托的建筑企业结构。这种建筑企业上小下大的宝塔形组织结构中，处在宝塔基础位置的专业承包、劳务分包企业和处在主体位置的部分施工总承包企业，都应是中小建筑企业的群体。二十多年来，这一群体有了飞跃的发展，有远见的中小建筑企业，能够充分理解国家对建筑业改革发展的政策导向，充分认识建筑市场的正常需求，立足于把中小建筑企业做精做专做强。纵观欧美、日本等建筑业发达国家的建筑企业结构，无一不是宝塔形的。企业的强大不只是它的规模，更重要的是它的市场竞争能力和赢利能力。事实上，中小建筑企业一方面瞄准建筑市场项目投资的业主需要，一方面把作为大型龙头建筑企业的可靠依托作为市场需要，面向两个层面的市场需求，做到“人无我有、人有我优、人优我廉、人廉我特”，大大提高了市场竞争能力，成为了大型建筑企业靠得住的群体力量。

我们之所以以推动中小建筑企业发展为基本立意，更是因为中小建筑企业群体有着广阔的市场前景和发展空间。近年来，我国经济增长一直呈高速增长态势，连续几年 GDP 增长都在 10% 以上。从国家整体经济发展状况看，我国 GDP 的增长在一定的历史时期内是要保持相当速度的。大家知道，在拉动中国经济增长的投资、出口、消费“三驾马车”中，扩大内需的投资将依然占主导地位。业界人士都明白，投资将决定建筑市场的前景。我保守预期，今后十年，我国建筑业年度的增长不会低于 10%。这将表现为：城市基础设施建设任重道远，城市道路、快速交通设施、供水、供电、污水处理、垃圾处理、园林绿化、景观建设、停车设施、地下空间开发利用等，都是方兴未艾，随着城市化的进程不断加快，所有这些更是任重道远；交通建设还处在高峰时期，国家规划到 2020 年尚有 4 万公里高速公路未完成，农村新建、改建公路每年都有 30 万公里左右，还有铁路、港口、码头、机场等大批项目等待建设；住宅建设依然需求巨大，不仅城市新建和拆迁改造的任务仍然十分繁重，农村城市化对住宅的要求更会日益迫切；社会公益事业建设的学校、医院等教育文化卫生娱乐设施和商业建设都是建筑业的大市场；工业建设项目尤其是节能减排的新产品、新技术项目有增无减，我国是制造业大国，不仅机械、化工、能源、汽车、船舶等工业建设还要发展，和人民生活密切相关的轻纺、电器等工业也有大批的建设项目需求；国际承包市场开拓仍有巨大潜力，中国建筑企业走出国门完全可以持乐观态度去面对。因此说我国的建筑企业包括中小建筑企业仍将处于难得的历史发展机遇期，毫不悲观的说，建筑业发展舞台仍将十分宽阔。

当前中小建筑企业与大型建筑企业一样，同样经历了过度竞争、市场无序、招标压价、投标垫资、工程款拖欠等的严峻考验。在经历这些考验中十分可贵的是，中小建筑企业群体积极探索了不同的发展道路和积累了许多体现中小建筑企业特征的经验。

从我国中小建筑企业发展的实际状况看，这一群体呈现八种类型的格局。从企业形成的背景看，可分为自我创业型和国企改制型；从生产方式看，又可分为经营管理型和自有劳务型；而从经营形态看，可分为专业施工型（如钢结构生产和安装、装饰施工等）、设备租赁型（如塔吊租赁、模板租赁等）、产品服务型（如材料设备生产兼安装、混凝土搅拌等）和劳务技术型等。毫不夸张的说，以上各类中小企业都有良好的表现。

例如自我创业、经营管理型的中小建筑企业，他们实行企业的所有权与经营权高度统一的领导体制，以创业者的情感管理为基础，不断的吸纳人才，凝聚团队，把以创业

者领军人物为核心的管理团队素质作为企业核心竞争力去建设去提升。坚持“资源不为我所有，但为我所用”的优化社会资源理念，坚持把人文情感管理建立在规章制度之上，坚持依靠核心团队的魅力去带领推进企业的发展。他们的经验叫做“成也团队、败也团队”。

又如，专业施工型的中小建筑企业，他们在充分发挥机制灵活、适应性强等特长的同时，高度注重专业技能的训练，以优良的操作技术，保证施工效率和工程质量，做模板的能熟练的组配各种尺寸；搞焊接的能在熟练掌握平焊、立焊、仰焊等操作技能的同时，不断创新各种焊接工艺和新技术。这类企业的经验可称为“成也技能、败也技能”。

再如设备租赁、产品服务型的中小建筑企业，他们视施工设备为生命，精心保养维护，保持着高水平的完好率和使用率，更可喜的是他们不但注重“物”的管理，更注重“人”的素养和团队文明，既有求必应，又服务上门。积极培养以工程所需和产品安装为己任、以工作效率为核心、以服务态度为根本的经营作风，他们的经验可称为“成也服务、败也服务”。

所有的各类中小建筑企业乃至各大型建筑企业，无论是“成也团队、败也团队”，“成也技能、败也技能”，“成也服务、败也服务”的经验都有其共享的积极意义。但更有普遍价值的经验则是高度注重建筑劳务管理的经验，称为“成也劳务、败也劳务”。这句充分反映建筑业作为劳动密集型产业的话，应引起全行业各个方面的高度关注。尤其是在当前建筑劳务大军是以农民工为主体的情况下，使“成也劳务、败也劳务”更具挑战性；在全面实施《劳动法》的进程中，使“成也劳务、败也劳务”更具现实性；在大型建筑企业走上管理型、品牌化的发展战略中，使“成也劳务、败也劳务”更具普遍性。我们知道，全行业二十年来以项目法施工为突破口推进了建筑业生产方式的大转变，建立了项目管理的经营模式，完成了历史性的改革任务。而在生产方式和经营管理模式已基本规范成型的今天，“成也劳务、败也劳务”已不亚于当年的项目法施工，应成为建筑业新时期新阶段的热门话题。无论是直接管理建筑劳务的企业，还是间接管理建筑劳务的企业，都应把建筑劳务管理作为根本要义，坚持把建设一支品德好、技能高、作风硬、讲文明、守纪律的劳务队伍寓于全行业进一步改革、发展、稳定的过程之中，寓于以质量、安全为主要内容的企业风险管理之中，寓于建筑企业的项目文化建设、工会组织建设和农民工学校建设之中。可见“成也劳务、败也劳务”不只是中小建筑企业的经验，更应是全行业的成功经验。这是本次论坛向建筑业发出的一个强劲呼声。因此作为建筑业的行业主管部门应从行业发展的高度来研究相关政策、加强指导力度；有关地区包括建筑劳务的输出地和进入地应建立创新建筑劳务基地化管理的新经验；各企业都应把培训、使用、管理好建筑劳务真正作为根本要义和关键环节。总之下大功夫花大力气来强化以劳动者为本的人性化管理办法。

回顾过去是为了面向未来，总结经验是为了繁荣明天。当前，中小建筑企业与全行业一样，同样面临着新的机遇和挑战，新的任务和要求。大家不会忘记，去年6月3日，温家宝总理在“百家建筑业企业致温家宝总理的信”上作出了重要批示。总理指出：“当前建筑企业面临的主要任务：一是提高建筑工程质量和效益，满足经济、社会发展和人民生活需要；二是广泛应用节能环保技术，推进建筑业可持续发展；三是深化

改革，加强管理，提高企业经营水平和竞争能力；四是加强领导班子建设和干部职工培训，提高建筑队伍整体素质。”对于这四点指示，我们应从对人民负责对社会负责的高度，来提高工程质量和效益；应从科学发展观的高度，来推进节约搞建设和建筑业的可持续发展；应从提高核心竞争力的高度，来深化改革、加强管理、提高经营水平和全行业的整体素质。在这些方面，中小建筑企业都应当大有作为，我深信也一定能够大有作为。为此，最近一段时间，中国建筑业协会项目管理委员会和经营管理委员会组织一批专家学者和业内企业管理工作者，先后深入到北京、河南、河北、辽宁、江苏等省市，对国都建设等十几家中小建筑企业进行了广泛而深入的调查研究。在这一过程中，各个层面的有关人士为中小建筑企业更好的发展发表了很多很有见地的意见。集中大家建言献策的主要内容，有这样几点堪称建言献策之精华。

第一，中小建筑企业一定要以科学发展观为指导，积极汲取全行业特别是大型国有建筑企业成功的管理经验，大力培育强化富有生机和活力的先进理念。二十几年来，国有大型建筑企业他们带着计划经济时期僵化的思想观念，背着几十年形成的沉重的历史负担，但他们不怨天不怨地的投入到了全行业全面实行竞争机制的改革大潮，成功培育创造了适应招标承包制的新思维、新认识、新理念。听听他们的精彩语言，他们说：“悠悠万事、市场唯大、经营为先”，“竞争无情，商机无限”；他们又说：“诚信业主，创造机遇，赢得市场”，“诚信为本，以德经营”；他们还说道：“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”等。这些精辟之语，集中反映了这些大型国有企业所培养成的适应社会主义市场经济的先进理念。我们中小建筑企业均诞生和成长在改革开放的年代，规模不大，体制不老，负担不重，机制不僵，这些特征将汇集成富有生机和活力的优势。但如果没有一个先进的理念来支撑，这些优势就不会固然存在，就不会发挥积极效应。相反，中小企业的劣势就会有所呈现。为此经营为先的理念一定要神圣不可侵犯地扎根于中小建筑企业，全力以赴的面向业主、杀进市场、狠抓商机、赢得发展。这就是说，中小建筑企业和大型建筑企业一定要形成先进理念的互动，拼发出一个共同的行业声音，这就是“今天的质量就是明天的市场”，“建一个项目，交一批朋友，开一片市场。”总之，无论大小企业都要靠先进理念来赢得商机、发展企业。

第二，中小建筑企业一定要以科学发展观为指导，做好“中小”文章，集思广益，实事求是，确立一个符合中小建筑企业适应市场竞争的发展战略。中小建筑企业一定要找准自己的市场方向，明确市场定位，在分析企业外部环境和企业内部资源及能力的基础上，确立企业的发展战略。众所周知，中小建筑企业和大企业相比，企业外部环境和企业内部资源都不一样。在资金方面，无论自有资金实力、融资能力、盈利能力、偿债能力、资产运营能力都不能和大企业相比。在技术资源方面，从技术人才队伍的总量与结构、技术管理体系与制度、具有技术含量的机械设备、技术方案和工法的积累，到信息化技术、自主创新能力、科研开发能力等，也都不能和大企业相比。在人力资源方面，中小建筑企业各类人员的数量、结构、分布、使用、流动、潜力、来源、成本、培训等方面同样也不能和大型建筑企业相比。这几个“不能相比”就告诉我们，中小建筑企业一定要立足“中小”，不要盲目求大，而要从实际出发，制定适合自己的发展战略。我这样说不是排斥做大，而是一定要以做强和做专为基础。国都建设集团作为工程总承

包，他们不追求高大精尖，而是立足于市场空间大，项目风险小的建筑工程；作专业装饰承包，则立足于做精做细，作出获奖名牌。可见他们“以强做大、以专做强”的战略是一个成功的选择。总之他们与其他一些中小建筑企业关于注重发展战略，拓展市场空间；注重发展质量，提高管理水平；注重发展文化，创建诚信和谐团队；注重自我诊断，解决企业“短板”的经验，很值得同行们借鉴。江苏省以建筑之乡为基础的中小建筑企业，他们抓住历史机遇，明确企业发展方向，下决心培育以技能为核心的企业竞争力，真正做到“人无我有、人有我优、人优我廉、人廉我特”。他们的队伍打遍全国，走出国门，成为了很多大企业的依托和骨干力量，都赞扬他们是一支手艺巧、作风强、效率高、质量好、信得过的队伍。可见，把企业做强做专应当是我们中小建筑企业很值得倡导的发展战略。

第三，中小建筑企业一定要以科学发展观为指导，遵循建筑业的生产方式，创新适应中小建筑企业的项目管理模式。建筑业的生产方式就是项目管理。所有的建筑企业都不例外地遵循这种方式和经营管理模式。项目经理部是20世纪80年代建筑业诞生的新型生产方式的组织形式。最近，我从理论和实践上汇集了多方面的创新成果，对项目经理部做了这样一段描述：“项目经理部作为建筑企业现实生产力的形成场所，作为新型生产方式最基本的组织形式，作为企业管理风险的防范基点，已经成为了以项目经理责任制为核心的质量、工期、成本、安全、环境、资源和职业健康的责任载体，已经成为了企业品牌建设的形象窗口，已经成为了建筑生产活动和建筑劳务管理的文化阵地。”这里的形成场所、组织形式、防范基点、责任载体、形象窗口和文化阵地“六句话”，概括了项目经理部这一组织形式在建筑企业中的重要地位和作用。在深刻理解这“六句话”的同时，更要从中小建筑企业实际情况出发，在分包方式中，在专业施工中，在劳务作业中，在机械租赁中，创造各自项目管理的特有方式。项目经理部作为一次性成本中心，已为各企业所共识，但中小建筑企业可以将项目经理部的成本中心转变为生产中心，成本由中小建筑企业的企业层面来控制，项目经理部作为生产中心突出质量、进度、安全和现场管理。我们知道，质量安全事故多发生在这个环节。因此盯着质量和安全，把这二者确定为生产中心的管理目标，这是更现实更有针对性的。提出生产中心是对项目成本中心的深化，既有利于中小企业加大从降低成本上获取利润的力度，又有利于促进项目经理一心一意去完成好质量安全等生产任务。

第四，中小建筑企业一定要以科学发展观为指导，视人才为企业的生命，重视人才，凝聚人才，大力提升管理人员和职工队伍的职业化水平与整体素质。优秀的建筑企业已经把拥有一批职业化的经营管理队伍、专业化的技术队伍和技能化的操作工人队伍作为人力资源管理的主要内容和目标。三支队伍中对于专业技术队伍和以技师为代表的操作工人队伍怎么去抓，怎样去用，各企业都比较熟悉。而对于职业化的经营管理人才队伍怎样认识，怎样培养和使用，还是近几年兴起的新事物。大家知道，2003年中央人才工作会议提出了企业经营管理人才与党政和专业技术人才“三支队伍”一起抓以来，建筑企业的经营管理者如何走上职业化的发展道路就从此成为了一个重点问题。什么是企业经营管理者职业化？简单的说，就是从事企业经营管理的人员在知识、技能、观念、思维、态度、心理上符合职业规范和标准。它包含职业素养、职业行

为、职业能力和职业价值等内容。职业化建设就是按各个职业岗位要求培养专门从事和履行本岗位工作职责的专职人员。这类人员一般都要经过按行业标准所进行的职业培训和职业认证等程序。

作为建筑企业必须注重项目管理团队和企业经营管理者两个层面的职业化建设。以项目经理为代表的管理团队是工程建设企业职业化建设的基础性职业团队。我国建筑业改革三十年的实践证明，项目经理职业化建设是建筑企业的成功经验。无论是哪一类建筑企业，项目经理兴旺，工程项目建设就顺畅；项目经理匮乏，工程项目建设就受到挑战，甚至是惩罚。当前很让人担心的就是项目经理数量严重不足，出现了一些项目经理只挂帅、不出征，或只出征、不守岗、不尽能、不负责等诸多不到位的现象，不能不说这是工程项目管理混乱，质量、安全事故多发的直接原因。因此，加强项目经理职业化建设，加强项目经理责任制的制度建设和加强项目经理队伍的组织建设，是历史的经验，是现实的需求，更是未来发展的兴旺之基。这“三个加强”是建筑企业的永恒主题。最近，中国建筑业协会联合十二家全国性的建设行业协会，制定了《关于全面推进项目经理职业化建设的指导意见》，提出一个《建设工程项目经理岗位职业管理导则》，这是针对当前在项目管理队伍建设上出现的偏差而发出的行业指导意见。希望我们的中小建筑企业，认真学习理解贯彻这些意见，把项目经理职业化建设这个基础性的大事抓好。

建筑企业经营管理中以经营管理建筑企业为职业的，则称为职业经理人。三年前，原建设部给中国建筑业协会经营管理委员会下达“建筑企业职业经理人资质认证与建筑企业资质管理制度研究”课题，在课题精神指引下，全国各地、各行业建筑企业开展了职业经理人的职业化培训和评价认证工作，取得了不少成果，对提高我国建筑企业经理人的素质起到了很大的推动作用。当前清华大学正在分期举办建筑施工企业总裁高级研修班，每月四天课时，一年完成学业，从举办的七期学员看，中小建筑企业的总裁或高级经营管理者的人数不少，大家学习研讨热情很高，这说明了中小建筑企业已清醒认识到企业的领军人物、高级经营管理团队不走职业化的道路，就适应不了企业发展的需要，就会失去对企业的领导力。我非常希望，各个中小建筑企业都要积极利用行业和社会的各种机会，自觉地参加学习和培训来提高经营管理者的职业化水平。这是对企业负责、对自我负责的强烈事业心和责任感的良好职业行为，应当受到鼓励和称赞。

第五，中小建筑企业一定要以科学发展观为指导，善于运用企业文化推动本企业全面协调可持续发展的健康。有企业管理者说，企业五年发展靠机遇，十年发展靠企业家，十五年发展靠制度，二十年发展靠文化。这无疑是说，企业的长久发展要靠文化。

我们知道，企业文化是 20 世纪 80 年代企业管理思想的产物，并被公认为现代企业管理的有效模式。企业文化是在一定的历史阶段，在民族文化、道德、伦理文化的背景下，由企业家和员工在长期实践活动中倡导、培育产生的，它具有企业的鲜明个性和时代特征。企业文化因企而生，企业文化建设一定要因企制宜。建筑企业的企业文化建设，具有鲜明的产业特点。一是建筑企业是劳动密集型企业，从业人员很大部分来自农村，素质水平参差不齐，而且临时用工多，人员流动性强，企业文化建设体现这一特征才有针对性；二是施工现场分散，造成了建筑企业文化建设的离散性，只有将企业文化

建设工作做到施工现场，才具有实际意义；三是建筑产品具有一次性和不可逆性，要靠科学管理和工人的责任感和自觉性来保证工程建设，企业文化只有寓于工程项目建设的一次性过程之中才有文化价值。这样几点告诉我们建筑企业文化一定要用项目文化的建设来体现。这一点许多大型建筑企业积累了经验，为我们中小建筑企业运用企业文化来抓好团队，提升品牌，推动企业健康发展提供了借鉴。

综上五点建言，应当说是推进中小建筑企业发展的良策。为了使这些良策能有积极的作用，加强行业对中小建筑企业群体的促进工作是十分必要的。为此，中国建筑业协会经营管理委员会和项目管理委员会提出了关于成立中小建筑企业改革与发展指导中心的想法。我认为这是行业协会为中小建筑企业加强服务的一件大好事。

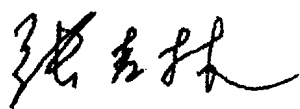
指导中心要坚持为中小建筑企业服务的指导思想，成为中小建筑企业和政府密切联系的桥梁。要积极呼吁全社会都来帮助解决影响中小企业发展中的问题，研究中小建筑企业在市场准入、财政税收、信用担保和金融服务等方面的政策措施，为政府部门提出建议。最近的调查，反映比较突出的是，农民工工资担保金、工程质量保证金、养老保险金、人工费用定额等几个问题。中小建筑企业指导中心刚刚诞生就要呼吁这些问题。

指导中心要成为推动中小建筑企业共同进步的平台。通过开展研讨、交流等活动，推广中小建筑企业适应时代发展要求、着力打造企业的核心竞争力的新鲜经验。要积极引导中小建筑企业加大人才培养力度，尤其要用《中小建筑企业经营者培训教材》对中小建筑企业经营者进行统一培训，以提高中小建筑企业经营管理者素质。

指导中心要加强对中小建筑企业的宣传。针对不同类型的中小建筑企业群体展开调研活动，包括专业施工企业和劳务企业的典型，总结他们的新鲜经验，研究探索其特点与发展规律。同时不断提高“中国中小建筑企业改革发展论坛”的水平，要向有关新闻媒体推荐一批优秀的中小建筑企业，宣传他们的特色和经验，以更好地推进中小建筑企业的健康发展。

总之，指导中心要坚持为中小建筑企业服务的指导思想，可做的工作很多。指导中心将以委员会制作为组织形式，将吸收众多中小建筑企业加入委员会。我相信，有广大中小建筑企业的支持，指导中心一定能为中小建筑企业群体的发展做好服务工作。

我国改革开放已走过 30 年的历程，社会主义市场经济体制已初步建立，经济社会发展取得了举世瞩目的成就。但是，目前我国经济、政治、文化、社会等领域体制改革的任务仍很艰巨，改革仍处于攻坚阶段。我们中小建筑企业要按照党的十七大精神，以科学发展观为指导，以纪念改革开放 30 周年为契机，进一步统一思想、凝聚共识，加大改革力度，为中国建筑业的兴旺，为我们国家全面协调可持续发展作出更大的贡献。



二〇〇八年十月二十八日

前 言

由于历史原因，长期以来我国中小企业这个群体很大程度上未得到应有的关注和重视，甚至被“边缘化”。随着经济全球化迅猛发展和改革开放的进一步深入，中小企业其规模小、经营决策权高度集中、市场反应快捷、经营机制灵活、富有创新精神等优势日益凸显；但这些企业普遍存在着技术力量偏低，创新能力不足，融资渠道狭窄，盈利能力不高，人才资金缺乏、管理不够规范、抗风险能力差等问题，导致广大的中小企业在市场竞争中长期处于弱势地位，中小建筑企业的发展亟须得到有力的指导。因此，如何引导中小企业在激烈的市场竞争中充分发挥优势，扬长避短，积极坚持可持续发展战略，寻找出建筑业发展新增长极，为我国建筑业不断注入新的动力，成为了业界日益关注的热点问题。

行业协会作为联系政府与企业的纽带和桥梁，尤其是在咨询服务、提供信息、人员培训等方面，具有得天独厚的优势和责无旁贷的责任。张青林会长要求我们，要在一如既往继续服务好大型企业的同时，积极转变观念，把视角和精力更多地转移到为中小企业服务上来。为此，中国建筑业协会企业经营管理委员会和工程项目管理委员会组织大专院校和相关行业的专家学者编写了《中小建筑企业经营者培训教材》，把它作为服务中小建筑企业的一项具体举措。希望通过教材的普及，引导中小建筑企业加大人才培养力度，全面提升企业各类管理人员尤其是中小建筑企业经营管理者综合素质，帮助企业打造高素质的核心人才队伍。

张青林会长对教材的编写给予了极大的关注，从教材的整体策划到具体章节要求都作了明确的指示。我们把张青林会长在全国首届中小建筑企业发展论坛上的主题报告《以科学发展观为指导，促进我国中小建筑企业健康发展》作为本书的序，可以说是本教材提纲挈领之作。

参加本教材的编写人员，有清华大学、北京交通大学、山东科技大学等大专院校的专家学者，有中国建筑工程总公司等著名企业的经营管理人员和其他有丰富经验的行业工作者多达二十多人，由著名的建筑管理学家刘伊生教授负责统稿。由于时间紧迫，本教材还比较粗浅，具体案例也比较少，还需要不断补充实践的新成果。本教材对于提高中小建筑企业经营管理者管理水平具有重要的参考价值，可以说不失为一个好读本。

可以预见，随着改革开放的不断深入和建筑市场的进一步规范，广大中小建筑企业必将迎来更加广阔的发展空间，只有不断地更新观念、务实创新、加快改革，中小建筑企业将更大有可为，也必将更有所作为！

编 者

目 录

序

前言

第 1 章 中小建筑企业经营管理概论	1
1.1 建筑企业及其发展空间	1
1.1.1 建筑企业及其分类	1
1.1.2 建筑企业资质管理	2
1.1.3 国内外中小建筑企业概况	4
1.1.4 我国中小建筑企业的历史机遇和发展前景	6
1.2 建筑企业管理体制与经营管理特点	9
1.2.1 企业产权制度及其变革	9
1.2.2 企业领导体制与法人治理结构	13
1.2.3 中小建筑企业经营管理特点	15
1.3 建筑企业诚信体系建设	18
1.3.1 建筑市场诚信体系建设	18
1.3.2 建筑企业诚信建设	21
1.3.3 项目经理诚信建设	23
复习思考题	25
第 2 章 中小建筑企业战略管理	26
2.1 建筑企业战略管理及其过程	26
2.1.1 企业战略及其特征	26
2.1.2 建筑企业战略管理的特点和层次	27
2.1.3 建筑企业战略管理过程	29
2.2 建筑企业战略环境与条件分析	31
2.2.1 建筑企业外部环境分析	31
2.2.2 建筑企业内部条件分析	36
2.3 建筑企业战略选择与实施	37
2.3.1 建筑企业战略选择	37
2.3.2 建筑企业战略实施与控制	45
2.4 建筑企业的核心竞争力	50
2.4.1 建筑企业的核心竞争力及其特征	50
2.4.2 建筑企业核心竞争力的培育	51
复习思考题	58

第3章 中小建筑企业市场营销与合同管理	59
3.1 建筑企业市场营销	59
3.1.1 建筑企业目标市场	59
3.1.2 建筑企业市场营销环节	62
3.2 建筑企业投标报价管理	69
3.2.1 工程施工投标报价程序	69
3.2.2 工程施工投标报价策略	75
3.2.3 工程量清单计价模式	76
3.3 工程施工合同管理	78
3.3.1 工程施工合同示范文本	78
3.3.2 工程施工合同风险防范	82
3.3.3 工程施工合同索赔管理	86
复习思考题	114
第4章 中小建筑企业人力资源管理	115
4.1 建筑企业人力资源及其优化配置	115
4.1.1 人力资源管理流程	115
4.1.2 工作分析与岗位设计	116
4.1.3 人力资源结构与优化配置	119
4.2 建筑企业员工招聘、培训与绩效考核	122
4.2.1 员工招聘与劳动关系	122
4.2.2 员工培训与动态管理	125
4.2.3 员工绩效考核与激励	130
4.3 施工劳务队伍管理	134
4.3.1 施工劳务队伍的选择	134
4.3.2 施工劳务队伍作业过程管理	140
复习思考题	146
第5章 中小建筑企业财务管理	147
5.1 建筑企业全面预算管理	147
5.1.1 全面预算管理及其意义	147
5.1.2 全面预算管理的内容	147
5.2 建筑企业资金筹集和运用	152
5.2.1 建筑企业资金筹集	152
5.2.2 建筑企业资金运用	158
5.2.3 工程款清欠	165
5.3 建筑企业工程款结算与成本控制	171
5.3.1 建筑企业工程款结算	171
5.3.2 建筑企业施工成本控制	177
5.4 建筑企业资产管理	190

5.4.1 固定资产管理	190
5.4.2 流动资产资产管理	192
5.5 建筑企业财务报表分析与纳税筹划	197
5.5.1 财务报表分析	197
5.5.2 纳税筹划	204
复习思考题	209
第6章 建筑企业职业化建设与项目经理责任制	210
6.1 建筑企业职业化建设	210
6.1.1 企业经营管理者职责和素质要求	210
6.1.2 企业职业经理人	215
6.2 项目经理责任制	219
6.2.1 项目经理责任制	219
6.2.2 项目经理的素质要求和培养	223
第7章 中小建筑企业一体化管理体系	227
7.1 国际通用标准管理体系及卓越绩效管理模式	227
7.1.1 质量、环境、职业健康安全管理体系	227
7.1.2 卓越绩效管理模式	229
7.2 建筑企业一体化管理体系的建立和运行	231
7.2.1 一体化管理体系及其建立	231
7.2.2 一体化管理体系的运行	233
案例	234
复习思考题	239
第8章 中小建筑企业技术管理	240
8.1 建筑企业技术管理体系	240
8.1.1 技术管理及其内容	240
8.1.2 技术管理组织与制度建设	242
8.2 工程施工技术管理	247
8.2.1 图纸会审与技术交底	247
8.2.2 材料、构配件试验检验	250
8.2.3 施工技术方案与安全技术措施	251
8.2.4 技术复核及技术核定	252
8.3 技术开发与创新	254
8.3.1 技术开发管理	254
8.3.2 工法的编写与应用	257
8.3.3 技术创新	259
案例	263
复习思考题	264
第9章 中小建筑企业法律事务管理	265

9.1 工程质量与安全生产管理的法律责任和义务	265
9.1.1 工程质量管理的法律责任和义务	265
9.1.2 工程安全生产管理的法律责任和义务	266
9.2 事前预防与非诉讼法律业务	269
9.2.1 建筑企业活动中的证据	269
9.2.2 建筑企业的非诉讼法律业务	273
9.3 诉讼法律事务管理	279
9.3.1 民事诉讼	279
9.3.2 行政诉讼	285
复习思考题	288
第 10 章 中小建筑企业信息与沟通管理	290
10.1 建筑企业信息化	290
10.1.1 建筑企业信息化及其内容	290
10.1.2 建筑企业信息化规划与实施	292
10.1.3 建筑企业资源计划	294
10.2 沟通管理	296
10.2.1 人际沟通管理	296
10.2.2 组织内沟通管理	299
10.2.3 组织间沟通管理	302
10.3 公共关系管理	303
10.3.1 公共关系的主体与客体	303
10.3.2 公共关系的传播与媒介	305
10.3.3 企业公共关系协调	307
10.3.4 公共关系危机处理	309
10.4 商务活动技巧	310
10.4.1 商务谈判	310
10.4.2 口才表达	312
10.4.3 商务礼仪	314
案例	316
复习思考题	318
第 11 章 中小建筑企业文化与品牌建设	319
11.1 建筑企业文化	319
11.1.1 企业文化及其内容	319
11.1.2 建筑企业文化建设	325
11.2 建筑企业形象策划	329
11.2.1 企业形象及其战略	329
11.2.2 CI 策划	333
11.2.3 CI 策划样本	336

11.3 建筑企业品牌塑造	340
11.3.1 企业品牌及其作用	340
11.3.2 中小企业品牌建设	345
复习思考题	349
第12章 中小建筑企业经营管理者领导能力	350
12.1 管理者角色定位及领导方法	350
12.1.1 管理者角色定位	350
12.1.2 有效性管理	352
12.1.3 领导方法	355
12.2 管理决策方法	357
12.2.1 管理决策要素与程序	357
12.2.2 多目标决策	361
12.2.3 风险型决策	363
12.2.4 博弈论方法	367
12.2.5 模糊综合评判	369
12.3 团队建设与学习型组织	370
12.3.1 团队建设	370
12.3.2 学习型组织建设	374
12.4 执行力管理	377
12.4.1 组织执行力与管理制度	377
12.4.2 个人执行力	379
12.5 时间管理	382
12.5.1 时间管理的内涵与制约因素	382
12.5.2 时间管理的方法	385
案例	387
复习思考题	390
第13章 建筑市场国际化与国际工程承包	391
13.1 建筑市场国际化	391
13.1.1 国际工程承包市场	391
13.1.2 建筑企业面临的机遇和挑战	394
13.2 国际工程承包	396
13.2.1 国际工程承包的内容和方式	396
13.2.2 国际工程承包市场竞争策略	399
案例	402
复习思考题	404
第14章 建设工程项目管理改革与发展	405
14.1 工程投资建设管理体制	405
14.1.1 工程投资建设管理体制发展历程	405