

建筑企业管理与改制

● 黄 强 编著

中国建筑工业出版社

208

建筑企业管理与改制

黄 强 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业管理与改制 / 黄强编著. — 北京: 中国建筑工业出版社, 2002

ISBN 7-112-04887-7

I. 建… II. 黄… III. ① 建筑企业—企业管理—中国② 建筑企业—经济体制改革—中国 IV. F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 085211 号

建筑企业管理与改制

黄 强 编著

*

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

北京市兴顺印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 6 $\frac{3}{4}$ 字数: 177 千字

2002 年 1 月第一版 2002 年 6 月第二次印刷

印数: 2,001—3,500 册 定价: 11.00 元

ISBN 7-112-04887-7

F·347 (10366)

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.china-abp.com.cn>

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

建筑企业与其他类型企业具有不同的经营特点,当前的管理书籍大部分难以适用于建筑企业,本书从建筑企业人与管理的角度,阐述了针对我国建筑企业用人与经营管理的一般规律,提出了建筑设计、施工、监理企业管理要诀及经营策略,并对建筑企业改制及股权结构进行了深入剖析,对企业的主要经营业绩指标等作了简要介绍。本书可供建筑企业管理技术人员及大专院校师生参考使用。

* * *

责任编辑:常 燕

特邀编辑:庄淑亭

前 言

由于建筑企业具有先有交易后有商品的企业经营特性,因此在企业管理上完全有别于以物质资本为主的其他类型企业,现有的大量关于企业管理与改制的论著难以解决建筑企业管理与改制的问题。建筑企业人力资本较物质资本具有更为重要的地位。在企业产权制度改革过程中,如何解决好人力资本与物质资本的关系,在企业内部管理制度改革中如何解决好企业经营机制问题,都是目前建筑企业经营管理提高企业效率所面临的问题。

在深入地分析建筑企业管理特性,结合建筑企业管理活动实践后,作者提出了建筑企业营销控制权理论,解决了企业一线经营者的人力资本参与企业剩余控制权分配的理论依据,营销控制权最大限度地发挥了人力资本在企业经营活动中企业有形及无形资产的作用,因此引导而产生的建筑企业管理与改制理念对于提高建筑企业效率具有重大意义。

在营销控制权理论指导下,本书针对建筑企业管理与改制中存在的种种问题进行了深入剖析,提出了管理要诀、原则及具体方法,把企业领导者从繁杂的日常管理工作中解放出来,对解决企业内部分配、矛盾及快速提高企业经营规模,提高企业的市场竞争力均具有实用价值。

本书还对从事建筑企业管理人员尤其是从专业技术人员转行于管理所应具备的基本素质及有关问题进行了分析。可供建筑工程勘察、设计、施工、监理工程技术人员与管理人员及高等学校师生参考。

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 建筑企业的优势	1
1.2 建筑企业管理特性	2
1.3 建筑企业人与管理	3
1.4 人力资本与营销控制权	4
1.5 建筑企业一线经营者激励约束手段	9
第 2 章 企业人员层次与领导方式分析	13
2.1 宏观领导者	13
2.2 微观领导者	20
2.3 普通员工	22
2.4 领导方式分析	22
2.5 协议领导方式	23
第 3 章 管理从做人开始	26
3.1 先做事后管事	27
3.2 先管事后管人	29
3.3 慎对宏观领导者的诱惑	31
3.4 管人己必正	33
3.5 永远保持领导者的个人信誉	42
第 4 章 集体负责与首长负责	44
4.1 建筑企业与其他类型企业的区别	44
4.2 集体决策的弊端	46
4.3 首长决策是建筑企业管理的核心	48

4.4 完善首长决策管理机制	52
第5章 管理秘诀	54
5.1 西方管理理论发展趋势	54
5.2 管理秘诀	56
5.3 管理失败的秘密	74
第6章 企业管理原则	76
6.1 恶性管理	76
6.2 人员自由流动	80
6.3 天下人才为我用	82
6.4 客观管理原则	89
第7章 企业经营策略	103
7.1 社会化经营策略	103
7.2 “乡镇企业”策略	104
7.3 “港人治港”策略	106
7.4 单位时间最佳效益策略	108
第8章 当前建筑企业管理的几点经验	111
8.1 全成本核算	114
8.2 人员自由组合	116
8.3 员工定位认识	120
8.4 职能部门改革	122
8.5 企业改革实例	125
第9章 建筑企业股份制改造的认识	128
9.1 改制模式中不同股权结构	130
9.2 企业产权制度改革的实质	137
9.3 改制的基本约束条件和充分必要条件	143
9.4 建筑企业的改制	147
9.5 企业内部合理分配剩余控制权	152

第 10 章 建筑企业股权分配	156
10.1 产权残缺与控制权回报	156
10.2 公司治理结构及控制权分配	159
10.3 建筑企业激励机制安排	165
第 11 章 企业业绩评价指标及企业并购调查	176
11.1 企业资质等级	176
11.2 企业业绩指标及权重	177
11.3 企业并购审慎调查参考清单	180
第 12 章 我的企业管理与改制理念和实践	190
12.1 变企业管理者为领导者	191
12.2 变直接经营为间接经营	196
12.3 变管众人为管数人	198
12.4 变管全财为管己财	201
12.5 变人力资本为物质资本	202
12.6 变永久股东为临时股东	203
主要参考文献	204

第 1 章 绪 论

管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。以人为本的管理思想被承认、实践和强化,越来越多的学者提出现代管理的核心是对人的管理,尤其是对人心和人性的管理。

世界上一切科学技术的进步,一切物质财富的创造,一切社会生产力的发展,一切社会经济系统的运行,都离不开人的服务、人的劳动和人的管理。群众是组织的主体,使人性得到最完美的发展是现代管理的核心。管理针对人但也服务于人是有效管理的根本所在。建筑企业及产品所具有的特性更加强调管理尤其注重管人及服务于人。

管理理论或管理科学正式产生至今已有百年历史,包罗了许多学派,涉及各个领域的庞大学科体系。在我国社会主义市场经济的今天,管理理论与科学也为众多学者及管理者所重视,有关企业管理论著比比皆是,但至今尚难以见到适应于我国建筑企业管理与改制方面的论著。本书将以人为本,阐述建筑企业管理与改制。

1.1 建筑企业的优势

在我国,相对于其他一般产品生产销售企业不同的是建筑企业具有市场准入及地域属性的明显优势。我国建筑市场的准入首先要求企业具有足够的注册资金及一定量固定资产,并有相对数量的技术、管理干部。企业资质逐级申报,最高级资质需要通过国家行政管理部门——建设部批准才能获得。相对新企业及升级企

业而言最难的是需要相应的工程业绩才能获得更高一级资质。而在未获得更高一级资质前是不允许从事更高一级资质条件的生产活动,对于建筑企业而言,在资质准入问题上一直存在先有鸡还是先有蛋的难题。显然,如此艰难的资质获得条件造成了现存建筑企业的优势——资质优势,这是建筑企业所具有的无形资产。

除了资质优势外,建筑企业还具有比其他行业更为有利的地域属性——地方优势,建筑业为地方政府的经济支柱之一,其从业人员的安定对社会安定起着重要作用。在计划经济年代,建筑企业绝大部分为国有企业,至今在建筑企业中的国有资本还占相当比例,因此,地方的建筑业从政治利益层面也迫使地方官员难以放开,市场经济较发达的广州地区及较欠发达的新疆地区对于外来建筑企业的控制同样严格,这种严格控制同时也是外来建筑企业对地方市场缺乏了解,可能造成工程质量问题所必须的。因此,建筑企业具有的第二优势——地域属性优势也成了其无形资产。

1.2 建筑企业管理特性

建筑工程勘察及施工、监理企业其最终“产品”的形成与其他产品产业并不完全相同。建筑企业的产品是在野外活动所形成,每次产品的制造成本、质量随时间、天气、地点改变而变化,因而造成其成本控制难以准确确定,生产质量也随时、随地而产生差别。现行的在工厂中生产产品的一切成本质量控制方法、生产班组组成模式、绩效考核办法很难适用于建筑企业。建筑工程设计单位从事脑力劳动,每幢建筑物设计都是一种新的创作,不是重复劳动,其工效决定于人的主动性和智慧,建筑产品有别于工厂产品的成本与工效控制值得注意。

1.2.1 成本的不确定性

建筑企业的最终产品是房子,从工程勘察到新建房屋装修完工交钥匙,中间过程所用材料多种多样,原材料的采购价随工程项

目的时间、地点、采购量大小甚至采购者的不同都会产生不同成本单价。对于材料价格随上述因素变化幅度较小的钢材、水泥及粘土砖等,单价不确定因素影响较小但量大而影响工程造价;而对于量小的装修材料如石板材、地砖等,不同厂家造价可能相差 50% 甚至更多;外表相同内在不同的材料还可能造成更大的价格差。成本单价的不确定性是建筑企业管理不容忽视的问题之一。

1.2.2 工效的不确定性

随着城市建设的发展,计划经济时代传统的火柴盒建筑设计模式已永远被市场经济时代的现代化城市建筑所替代,建筑师的设计永远站在标新立异的前沿,建筑物成为艺术设计的重要表达方式。为满足各种不同使用功能及华丽外观要求对建筑师设计水平提出了更高的要求,同时也对结构工程师及施工企业技术人员的智慧提出了挑战。建筑设计过程绝不是单一产品的生产过程,建筑设计很难有重复性而言。设计师的能力与智慧是决定设计产品工效的重要因素。同时,设计师工作的主动性也是影响工效的另一因素,尤其是在目前基本实现工程设计 CAD、应用计算机设计的条件下,设计者的工效是任何“监工”及定额都难以确定的。

1.3 建筑企业人与管理

任何管理都是由管理者、管理对象、管理方式三个基本部分组成,它们分别体现为谁来管、管什么、怎么管的问题。在管理活动中,管理者担负着全面的组织、指挥、协调、监督等职责;作为管理对象中的人,则是在管理者的领导组织下,能动地发挥自己的聪明才智,以完成管理者分配的某一项具体任务,人在生产力诸要素中是首要和起决定作用的因素,而其他要素的功能都要由人来发挥。

建筑企业有区别于其他一般企业的优势,企业有优势则具有了凝聚人的有利条件;另一方面建筑企业在管理上又有区别于其

他一般产品企业的劣势,其劣势只能靠发挥每个人的主动性予以克服。建筑企业的管理者要充分认识本企业的特性,制定适合于被管理者发挥主观能动性的管理方式,经常采用换位思考方法检讨管理方式的合理性。

建筑工程最终产品的生产过程是最为复杂的产品生产管理过程。企业管理者中,小到生产班组长,大到公司总经理都是产品生产过程中不可缺少的管理成员,需要配以不同的管理方式,制定不同的激励模式。

一向被外界认为人员素质整体水平较差的建筑企业,尤其是施工企业,其管理却是优秀企业管理者难以涉足的管理。建筑企业由于其复杂性实际上产生了众多的优秀企业管理人,我们身边由大量的建筑企业从业者转行创办的其他实业大都获得成功。沿海地区大量的中小房地产商曾经就是建筑企业的中层管理者。

建筑企业管理,人是根本要素。建筑企业是锻炼、造就管理人才的最好企业。

1.4 人力资本与营销控制权

由于建筑企业的特性,企业可以低成本经营。在确立了企业的基本投资条件及获得企业经营资质后,企业经营效益主要是取决于人而不是资金,或者说取决于人力资本而不是物质资本。在市场租赁业十分发达的今天,经营者可以不动用企业的任何固定资产或流动资金,只用无形资产即可经营,经营活动中的所有设备可以靠租赁方式,无论是工程勘察、设计、施工或监理项目,经营所用少量流动资金可以自行解决,企业为经营者只需提供其无形资产及管理即可。因此,企业的剩余利润主要靠人力资本而不是物质资本创造。人力资本是可变资本,如何实现人力资本在建筑企业中的最大化是我们必须研究的课题。

为了实现人力资本的最大化,在对企业利润研究及管理实践过程中,作者提出了建筑企业营销控制权理论。实践证明,营销控

制权理论有利于人力资本的充分发挥,是建筑企业改革发展中十分有效的激励约束手段的基本理论基础。营销控制权是指建筑企业在产品生产过程中的销售、成本管理权力。

1. 人力资本

在对建筑企业经营者实行激励约束的诸手段中,分配问题是最核心也是最敏感的难题。所有“激励”手段与经营者的利益最直接的是物质分配的多寡,一切“约束”措施又都是提高经营者获取个人权益的理性能力有关。

解决加大物质激励力度的思想观念,关键要对中共十五大“把按劳分配和按生产要素分配结合起来”这一新论断有一个现代经济学基础上的把握。我们过去对按劳分配之“劳”理解得比较粗放笼统。根据社会主义市场经济的现时条件分析按劳分配,有三个关键点必须把握住:一是按劳分配之“劳”不仅指劳动时间、强度等,更指的是“劳动成果”,而劳动成果是价值和使用价值的统一。过去我们对不同人群具体劳动包含的生产要素(资本、技能、经验、管理等)的差别重视不够。二是劳动成果的“增加值”才可以用于个人分配,而劳动增加值是物质资本和人力资本共同作用的统一。新增财富的“来源”是人力资本,物质资本在生产过程中其价值只是转移;而新增财富的多寡又取决于人力资本“资质”的高低和付出的多少。三是按劳分配的直接目的是为了促进经济发展,而经济发展依赖公平和效率分层次、有过程协调作用的统一。微观层次经营单位的内部分配将报酬和效率直接挂钩,宏观层次社会再分配(收入调节)则要对非主观努力的效率不公平和过大收入差距进行调节。效率、公平作为两种不同层次和经济过程的运行原则,直接结合反而既失去效率又难以公平,在微观过程强调“效率”,在宏观过程追求“公平”,才可能两全之美。

了解了“劳动成果”、“劳动增加值”和“经济发展”三者对按劳分配的制约作用及其内在构成条件,我们可以引出对建筑企业经营者实施物质激励涉及人力资本分配的若干理性认识:

(1) 要高度重视人力资本的特殊地位和作用

经营者的人力资本,主要指经营者在以往经营中磨炼、显示出来的信息处理、经营管理和创新解决经济不确定性的特殊能力,是经营者知识、能力的凝聚和结晶。当今世界现代化国家已出现资本积累由物质资本向人力资本转移的趋势。由于物质资本边际收益率在下降,经济发展最关键的不再是资本和自然资源,人力资本越来越成为比物质资本投资收益率高得多的特殊资本,成为经济增长的主要源泉。这正是第二次世界大战后一些国家物质资本贫弱或受到重创却能发展迅猛的重要原因,也是当今世界现代化国家物质资本所有者成为企业家的“优先权”已经失去,掌握优质人力资本的经营者地位上升、收入大幅度提高的根本原因。

(2) 应该检讨我们以往残缺不全的“资本”观念

虽然我们在生产力要素中一般地也承认“人”的作用,但在分析生产经营过程中资本的作用时,却多停留在“物质资本”的范畴;在痛心“国有资产流失”时,对国有有人力资产——许多国企经营者被人高薪“挖”走似乎无动于衷,或者说无能为力;说到“产权制度改革”基本局限于物质资产的改革,至于人力资产这个事实上“个人所有性”更强的资产,却没有提到“产权”高度予以应有的关注研究。

(3) 不同人力资本创造不同价值应给予不等值分配

“按劳分配和按生产要素分配”在一定程度上是两个“互文见义”的交叉概念,其现实意义在于一方面明确了按生产要素中的物质资本(资金、设备、厂房、土地等)分配的现实合理和政策倾向性;另一方面在肯定按劳分配原则的同时,把笼统的“劳”细化为生产要素中以人力资本形式付出的知识、经验、技能、抗风险能力等。而后者为我们按生产要素中不同人力资本创造的不同价值进行计量测评并给予不等值分配提供了理论依据。时代前进了,在肯定抽象劳动、肯定“都是革命工作,只是分工不同”的同时,更多地关注由不同人力资本决定的具体劳动创造出的不同使用价值及其不同回报期望值,对于提高建筑企业效率和活力已十分急需。其中一个不可回避的结论是:经营者人力资本的构成要素与普通工人

不同,不能把两种资本要素的质量和价值混为一谈。

(4) 人力资本的价值要由市场决定

只有市场承认即实现了商品交换的“劳动成果”,才具备价值和使用价值的统一性。因此人力资本的价格主要应由市场的稀缺程度、供求关系决定,同时兼顾以往投资、已有成就、国企特殊性等。目前之所以形成三资、民营、乡企业经营者的收入与国企经营者的巨大反差,重要根源在于前者是企业市场行为,后者很大程度是政府行政行为。

(5) 人力资本要参与“剩余分享”

如果明白了生产要素中的物质资本并不直接创造财富而只是实现价值转移,人力资本(马克思称之为“可变资本”)才是财富增值的源泉,其本身可以“资本化”实现自我增值,那么人力资本除了领取一份劳动力再生的工资外,参与部分利润的分配——享有经营股权收益或从年终税后红利中拿出一部分直接分给经营者就有了合理性。

(6) 要科学对待人力资本产权特征

物质资本和人可以分离,人力资本则与其载体“人”具有不可分性,无法让渡、出借;物质资本没有意识、感情,可以被动地被人利用,人力资本则依附在有意识、情感的人身上,具有主动性,个人所有者的思想、感情直接决定并完全可以控制资产的形成、使用和付出多少;与物质资本相比,人力资本以才智、经验、技能、意志等形式存在,难以计量、监督,企图单靠监督、检查促使人力资本的发挥是低效率的,关注人力资本的所有者——经营者人才的内在热情、需求和能量释放的研究,建立激励和约束并存、以激励为主的劳动契约关系可能更为高效;同时作为有意识、感情和文化品位的经营者人力资本,不仅需要物质激励,并且需要丰富而有个性化的精神激励……。

2. 基本营销与增量营销

企业的剩余是一个事后的范畴,按一般通常的理解,其为支付了利息、租金或按某种资本的市场收益率支付的资本报酬之后的

剩余部分,这些剩余通常是无法在事先通过合同明确规定的。

在不考虑企业投资条件下,建筑企业的剩余是企业经营每个工程项目剩余利润之和。对于市场经济中的建筑企业来说,利润就是这么一种不确定的范畴。企业高级经营者以宏观管理角度难以事先确定一线经营者的单项工程利润或利润率。高级经营者与一线经营者往往在单项工程实得利润上存在不同理解。由于建筑企业的生产经营特性,高级经营者无奈地交给一线经营者执行采购、聘用劳务等工作。这些所引起的成本开支的合理性时刻困扰着高级经营者,名义上全部由高级经营者批准开支的全部营销成本,实际上高级经营者对其真实性根本无法控制。造成在高级经营者眼皮下的单项工程低利润率情况时有发生。因此,导致建筑企业高级经营者与一线经营者之间存在一种难以说清的微妙关系。

单项工程利润率难以事先确定,建筑企业的利润就难以保证。但企业高级经营者为了维护企业投资者的总体利益,总希望在企业与一线经营者之间确定一种利润控制分配界线。尽管这种利润控制的分配界限并不十分科学,一旦企业应当获得利润被严格界定,一线经营者就明确了自己所具有的部分利润控制权,一线经营者的人力资本将得到充分发挥。

企业一线经营者获得企业的部分利润控制权是以保证企业基本营销为条件。基本营销是指在确定利润控制分界线前,企业历年在原有管理体制下所获得的平均利润的销售活动,也可以说是在仅以物质资本条件下,投资者所能获得的利润,这样,保证在确定利润控制分界线时不会引起物质资本投资者,即企业产权代表的异议。在企业历年运行的既定条件下,可以认为基本营销主要是由物质资本所创造的。由此可见,对于每个不同的建筑企业而言,基本营销是不同的。

企业一线经营者获得企业的部分利润控制权是以使企业获得“增量营销”为基础。“增量营销”是由于调动了一线经营者的积极性,改变某种企业经营管理模式条件下使企业在“基本营销”之外的销售活动,主要是由人力资本所创造的。由此可见,对于每个不

同的一线经营者而言,增量营销是不同的。

3. 营销控制权

当企业内部划分为若干个生产经营部门时,企业的基本利润为各部门经营利润之和。基本营销控制权在企业高级经营者手中;下属生产经营部门完成企业预先分配的基本营销要求后,才可获得部分增量营销控制权。

企业的利润控制权一般属于企业高级经营者,这是建筑企业经营管理的一个误区。但从产权关系及传统企业经营思想来看却是一个难以突破的禁区,但考虑人力资本因素,把高级经营者与一线经营者利润控制分界线确定,即在企业利润中引入基本利润与增量利润后,对于企业营销控制权而言,自然产生如下控制权的合理解释:

一线经营者的人力资本所需的回报是增量营销控制权而不是单一的物质激励;代表企业利益的高级经营者拥有的物质资本所需的回报是基本营销控制权,以保证投资的正常或更高受益。

1.5 建筑企业一线经营者激励约束手段

“在守法经营条件下一切以企业利益为重”,这在政体、在所有者权益意义上理所当然,但在具体设计激励约束方案时,又必须从微观经济实体和一线经营者人力资本的特点出发。正如企业为了追求“利润最大化”而去“积德行善”、投资兴办社会公益事业,是因为在现代社会“义在其中”也才可能“利在其中”。同理,企业追求利益是天经地义的,但把“企业利益最大化”的理想变成企业一线经营者们的自觉行动,仍然是一个“义”、“利”结合的问题。由于一线经营者人力资本的控制权在其个人,也由于一线经营者的个人目标和企业设置的目标存在较大差异,激励约束一线经营者的第一原则,不应该是立足难以完全做到的“管住一方”去“保全一方”,而应该是把企业一线经营者看成“企业人力资本”和“个人人力资本”的统一体,在观念上以“利益相关”原则代替“企业至上”理想,