

现代建筑企业 论

姚 兵 施佳燕 著

6

中国建筑工业出版社

现代建筑企业论

姚 兵 施佳燕 著

中国建筑工业出版社

(京)新登字 035 号

图书在版编目(CIP)数据

现代建筑企业论/姚兵,施佳燕著. —北京:中国建筑工业出版社,1998

ISBN 7-112-02024-7

I. 现… II. ①姚… ②施… III. 建筑企业-企业管理-中国 IV. F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 22525 号

现代建筑企业论

姚 兵 施佳燕 著

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

中国建筑工业出版社印刷厂印刷

*

开本:850×1168毫米 1/32印张:8 $\frac{7}{8}$ 字数:239千字

1998年9月第一版 1998年9月第一次印刷

印数:1—3000册 定价:15.00元

ISBN 7-112-02024-7

TU·1539 (8905)

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)

序

自从《中华人民共和国公司法》颁布实施以来，我就盼望看到这样的一本书：它既能简明扼要地阐述现代企业制度的基本知识，又能联系我国建筑业的实际状况，指明建筑企业的改革方向与途径。现在，由姚兵同志（建设部总工程师、建筑业司和建设监理司司长）和施佳燕博士合作编写的《现代建筑企业论》一书，在这方面作了有益的尝试。对于此书的出版，我感到很高兴。

由于工作关系，我有幸看到了此书的篇章纲目和初稿，尽管没有来得及细心阅读，但却在我的脑海里留下了很好的印象，这本书篇幅不长，结构比较严谨，就其内容来说，丰富多彩，确有其独特之处。

首先，视野比较广阔。本书作者高瞻远瞩，从国际经济发展的角度论述了企业制度的演进过程、基本形态和现代企业制度的基本特征，并对未来的现代企业制度作了简要的描绘。在“组织论”一章中，作者特地介绍了现代企业组织制度的变革、转型和未来信息型企业组织的基本轮廓。值得指出的是，本书作者没有把自己的眼光仅仅停留在企业改制上，还专门立章阐述了企业战略管理理论和企业成长理论。所有这些，都将有助于把人们的思想观念引入一个新的境界。

其二，重点突出。作者紧紧围绕国有建筑企业改革与发展这个主题，着重从六个方面展开论述，即制度论、组织论、资本经营论、生产经营论、战略论和成长论，“六论”本身就体现了此书的重点，而在各论中又有所侧重。例如：在“制度论”中，着重论述了企业产权制度和制度创新；在“组织论”中则重点放在产业组织结构的基本分析和处置对策上；在“资本经营论”中，作者强调了产权资本经营的重要性，阐述了产权交易的多种形式；在

“战略论”中重点介绍了企业战略分析与战略选择技术；在“成长论”中，除了叙述企业成长的途径和速度外，重点介绍了不同成长阶段应当采用不同的成长战略。

其三，针对性、适用性较强。本书作者长期从事建筑业管理工作，对国际、国内建筑业的发展现状、趋势，包括建筑业的管理体制和运行机制等，都比较熟悉，特别是对国内建筑业存在的弊端，可以说了如指掌。正是因为作者具有这个优势，所以本书阐述的种种理论观点，介绍的各种模式和方法，以及提出的对策性建议等等，应当说都是有的放矢的。作者还特意精选了一些案例，附在各个篇章的后面，以供学习借鉴。

作者在“引言”中高呼：“2000年前（‘九五’时期）是个关键时期，在这个时期内，建筑业的主力军——国有大中型企业要经受严峻考验，它们必须彻底摆脱计划经济的束缚，适应市场经济体制的要求，求得生存与发展。这个过程是‘痛苦’的，也是生死存亡的。企业每个领导都应该认真思考，努力探索，创出一条光明之路。”这段话表明了作者对我国国有建筑企业的强烈责任感，同时也表明了作者编写此书的目的。我作为中国建筑业协会的一名工作人员，同建筑企业有着浓厚的情谊。我坦诚建议：全国建筑企业的董事长、经理、主要经营管理人员以及建筑业主管部门的有关同志，挤出时间，读读此书。读而后思，必有所得，这是毫无疑义的。

中国建筑业协会副会长 谭克文

1997年12月

引 言

我国的经济目前正处在一个重要的历史转换时期，21 世纪越走越近，给亚洲、给中国既带来了无限机遇，也带来了前所未有的挑战，众多的政治家和经济学家都预言世界的经济重心将向亚洲转移，中国在下一世纪将迅速崛起成为重要的经济力量。抓住机遇，从改革走向发展是我们肩负的光荣而沉重的历史使命，从“九五”的开局年到 2010 年，短短的十多年的时间内我们必须要实现“两个转变”，即经济体制由计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，经济增长方式从粗放型向集约型转变，必须在世界经济发展中发挥更强大的作用，并占有更大的份额。这些都要求我国的市场经济要充分发育。

建筑业是一个古老而悠久的产业，在我国国民经济的五大产业中，目前建筑业完成的年总产值仅低于工业和农业，而高于运输业和商业，居第三位。伴随着经济的改革与发展，建筑业正在努力加速前进，为国民经济的持续快速发展、城乡面貌的不断改观和人民生活的不改善做出了重要贡献，从而确立和巩固了其作为重要的物质生产部门的地位。

然而，建筑业的发展目标是要真正成为国民经济发展的重要支柱之一。尽管改革开放以来建筑业企业的改革和发展所取得的成绩是有目共睹的，但无远虑则有近忧。由于行业的特殊性和多年来计划经济体制束缚太紧，体制僵化、经营粗放等问题在建筑业仍然表现得比较突出，仍然延续着产值型、速度型的惯性，生产上科技含量低，加上市场的过度竞争造成企业间近乎自相残杀，落后的经济体制、企业制度、生产组织、生产方式与不断加速的我国经济体制转轨和经济结构调整的步伐显得很协调。经营得当、效益好的企业数量相对较少，不少企业发生了不同程度的经

营困难甚至陷入困境，企业亏损、停产、半停产，待业、下岗职工增加，等等，这些现象时有所见，说明建筑企业在发展中实际上也面临着非常严峻的形势，必须通过经济体制和经济增长方式的转变，组织结构的调整和优化，实现优胜劣汰，使整个行业从体制、组织、运行的不经济向比较经济转化，真正形成一支有国际竞争实力的建筑企业的骨干队伍。

因此，今天我们重视大型骨干建筑企业改革和发展，在看到成绩的同时，应该着眼于未来，进行行业和企业发展的规划，这是改革与发展形势的要求，对于企业今后的发展将是至关重要的。

建筑业实现“两个转变”的内容分为行业和企业两个方面，涉及生产力和生产关系两个范畴。一方面，从建筑业实现“两个转变”的相互关系来看，体制转变是基础。如果没有体制转变的制度保证，经济增长方式的转变则犹如空中楼阁。另一方面，经济增长方式的转变也会对进一步深化改革提出新的要求。因此，“两个转变”在相互促进中不断发展，其转变过程具有长期性，不可能设想在短期内一蹴而就。

两个转变最终要达到的目标则属于生产力方面的内容：使建筑业技术不断进步，效率不断提高，经济效益水平与其支柱产业地位相适应，建筑产品质量水平较高并且稳定而有保证，产业实现技术资金密集与劳务密集的有机结合。总的来看，当前建筑业在管理体制上计划经济残留的成分仍然僵而不死，粗放的经济增长方式也有其土壤和惯性，政府对建筑市场治理、体制改革总体部署的实现都还尚待时日。所以，分析和概括建筑业“两个转变”的涵义，实际上也正是对当前建筑业体制和经济增长方式现状的全面透视或认识。认识“两个转变”过程的长期性，对于区别不同情况，针对行业特殊性，从实际出发，扎扎实实地做好“两个转变”的实现工作，具有重要意义。

当前，建筑企业正面临着制度创新、管理创新和技术创新的艰巨任务，促进我国建筑企业，尤其是大型骨干建筑企业的成长与壮大是建筑业改革与发展的重大课题。由于基础薄弱，头绪很

多，变革幅度巨大，在时间上相当紧迫。这是一个规模相当浩大的系统工程，参与这一工程的我们这一代应感到幸运、自豪，但同时应有责任感。企业要走上健康发展、良性循环的轨道，一方面要依靠市场优胜劣汰机制的建立和运作，另一方面还要从支持一部分优秀大型建筑企业入手，两方面结合起来，促进一批实力强大、技术先进、信誉卓著、管理一流的建筑业骨干企业的形成，通过骨干企业的发展，对整个建筑业起示范和带动作用，以提高整个产业的素质。

18年来，建筑业通过改革逐步走上了振兴之路，预计到2000年，我国的建筑市场可以得到初步发育，到2010年，建筑市场可以发育得比较完善。2000年前（“九五”时期）是个关键时期，在这个时期内，建筑业的主力军——国有大中型企业要经受严峻考验，他们必须彻底摆脱计划经济的束缚，适应市场经济体制的要求，求得生存与发展。这个过程是“痛苦”的，也是生死存亡的。企业的每个领导都应该认真思考，努力探索，创出一条光明之路。

目 录

序
引言

上 篇 企业制度与组织论纲

第一章 制度论.....	5
一、企业制度概要.....	5
(一) 制度的含义.....	5
(二) 企业制度的基本形态	6
二、企业的产权制度.....	7
三、企业制度变革的难点是产权	12
四、现代企业制度的基本架构	15
(一) 基本特征	15
(二) 基本形式	15
(三) 持股结构	16
(四) 治理结构	17
(五) 关于中国式构架的特点	18
五、现代企业制度的配套改革	18
(一) 领导体制	19
(二) 组织机构	20
(三) 规章制度	20
(四) 企业外部的综合改革	21
六、建筑企业制度创新综述	23
(一) 制度创新的目标	24
(二) 关于企业改制的操作	28

七、关于后现代企业制度	34
第二章 组织论	39
一、对企业规模和结构的一般评价	41
(一) 大企业的市场地位	42
(二) 小企业的市场地位	43
(三) 合理的市场结构	44
二、对建筑业产业组织的基本分析	44
(一) 组织结构现状	45
(二) 组织特性分析	52
(三) 组织行为分析	54
三、对建筑企业组织结构的诊断	58
(一) 建筑业仍然走着一条外延型扩大再生产的道路	58
(二) 条块分割, 既割裂了组织结构也分割了全国市场 ...	59
(三) 重速度, 轻效益, 企业缺乏明确的长远发展目标 ...	59
(四) 价格扭曲, 加剧了中小企业的不规范竞争	59
(五) 对规模经济缺乏正确认识	60
(六) 企业组织结构刚性, 不符合建筑业的生产特点	61
四、大型骨干建筑企业的结构变革方向	62
五、现代企业组织制度的变迁与未来企业的轮廓	77
(一) 现代企业组织制度的变革	77
(二) 现代企业组织制度的转型	80
(三) 未来信息型企业组织的基本轮廓	83

中 篇 充满活力的创新经营

第三章 资本经营论	89
一、现代企业的内部资产控制	91
(一) 资产体系的建立与界定	91
(二) 产权控制	93
(三) 产权控制规范	96

(四) 现代大型企业的产权问题	97
(五) 企业非经营性资产管理问题	99
二、产权资本经营	102
(一) 企业合并	105
(二) 产权拍卖	107
(三) 参股与控股	108
(四) 承包经营	109
(五) 企业托管	110
(六) 连锁加盟	111
三、资本扩张	112
(一) 商业银行贷款	113
(二) 证券融资	115
(三) 信托与租赁融资	123
(四) 外汇贷款	126
四、建筑企业资本经营概述	128
(一) 从强化资产管理入手, 推动开展资产经营	129
(二) 以房地产经营为重点, 加速盘活存量资产	131
(三) 拓展资产运作新领域, 迈出资产经营新步伐	133
第四章 生产经营论	138
一、市场与企业竞争	139
(一) 企业竞争的目标和特点	139
(二) 企业竞争的基本内容	141
(三) 影响竞争的结构因素分析	146
(四) 对竞争程度的影响因素	148
二、产品经营运作体系	150
(一) 研究与开发	150
(二) 市场营销	153
(三) 生产与作业管理	157
(四) 财务管理	158
三、建筑企业的产品经营	166

（一）建筑业产品经营现状	166
（二）我国建筑企业技术进步水平的国际比较	174
（三）我国建筑企业技术进步缓慢的主要原因	176
（四）高技术是企业参与高层次竞争的基础	178
（五）综合发展是国有大中型建筑企业的求胜之道	182

下 篇 战略管理与企业成长

第五章 战略论	192
一、战略管理理论的演进与发展	192
二、战略与企业发展	194
（一）战略与企业目标	194
（二）战略与企业经营特征	195
（三）战略与企业环境	196
（四）战略与行业特点	197
（五）战略与其他关联因素	198
三、现代企业的战略观念	199
四、战略决策	201
（一）战略决策对象	201
（二）战略决策的内容	202
（三）战略决策的特点	202
（四）战略决策的决策时期	204
（五）战略决策的层次	204
（六）战略决策的基本步骤	205
（七）战略决策的风险	205
（八）综合性目标表述方式特性	205
五、战略系统	206
（一）社会战略	206
（二）企业战略	206
（三）业务战略	208

(四) 职能战略	208
六、战略分析与抉择技术	209
(一) 企业现行战略的分析	209
(二) 公司未来战略的选择	216
七、影响战略选择的非理性因素	221
八、中国建筑企业战略管理中存在的问题	224
(一) 政府和企业的特殊关系	224
(二) 企业短期意识	225
(三) 对战略的理解混乱	226
第六章 成长论	231
一、企业的生命属性和成长动力	231
二、企业成长的基本过程	237
(一) 创业时期 (低级阶段)	238
(二) 扩张时期 (中级阶段)	239
(三) 全盛时期 (高级阶段)	240
(四) 衰亡时期	240
三、企业成长的路径与速度	241
(一) 企业成长的途径	241
(二) 企业成长的速度	245
四、企业成长的基本步骤	247
(一) 成长的准备步骤	247
(二) 成长的实施步骤	248
五、企业成长战略	248
(一) 创业阶段——集中战略	250
(二) 扩张阶段——一体化战略	255
(三) 全盛阶段——多样化战略	259
六、建筑企业超速成长示例	264
参考书目	267
后记	268

我们多少次在战斗中取得胜利，仅仅是
由于我们比对手早一会儿占领制高点。

——亚历山大大帝

上 篇 企业制度与组织论纲

当现代企业制度作为现今中国的一个热门话题以极高的频率在各种传媒出现时，首先，我们要面对一个问题，何为现代企业？

现代企业不仅仅是市场经济条件下的一个个盈利性的经济组织，不能简单等同于现代社会中所有正在运行的企业，也不能等同于事业发展甚至于业绩良好的企业，它必须具备现代的企业制度和组织形式，先进而科学的经营管理体系和创新活力机制，前瞻性并充满活力的成长与发展战略构架。现代企业的共同特征是能大规模地采用先进技术，迅速扩大产出规模，不断扩张市场份额，即在企业制度和组织的保证下，在优势技术的支持下通过大规模的生产和营销取得经济上的高效益。

经过将近 50 年的建设，我国已建立起庞大的“社会经济体系”，特别是自 1979 年以来，我国的经济改革历时将近 20 年，综合国力有了迅速提高，物质基础得到了大大加强，形成了可观的资本存量。据 1994 年国家国有资产管理局公布的数字，全国国有资产共为 3.495 万亿元，骄人的成果令世人瞩目。但是也应该看到企业的改革总体上与经济改革的步子还不够协调，许多企业制度形式的调整明显滞后于企业规模的扩张，至今还有大量企业的经济增长表现为粗放型、产业雷同、技术含量低、传统管理、经济效益低下甚至严重亏损，企业尤其是国有企业的效益低下是当前受到高度重视、急需解决的大问题，可以从中归纳出许许多多的原因，比如常规的思路是对现有企业进行技术改造、产品结构调整等等，但是企业制度的落后更是其中相当重要的一个原因，最明显的例子是国有企业一向在资金、技术、人才、规模经济等方

面占尽优势，然而在市场竞争中却出现了原先势单力薄的非国有企业超速成长，实力雄厚的国有企业却发展迟缓、步履沉重的结果，国有企业的改革一会儿让利，一会儿放权，一会儿承包，搞了多少年，却一直没有真正解决问题。由于来自宏观、微观方面的复杂的、深层次的原因，国有企业改革始终没有真正触及到落后僵化的企业制度，有些问题过去又一直被视为禁区，以致于“年年喊搞活，年年搞不活”。

难能可贵的是，改革终于触动了原先在观念上不敢涉及的阻力因素，明确提出了国有企业改革要着力进行制度创新，建立起产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度，只有对企业的产权制度进行改革和创新，推行现代企业制度才有了真正可行的前进动力。在企业公司制、股份制改制的同时，兼并、收购、重组等市场手段也已被广泛引进，跨产业、跨地区、跨部门、跨所有制都已成为可能，一些企业还成功地在国外上市，企业家面临着更高的激励、更多的机会、更复杂的经营环境。

与制度相生相伴的另一个严重影响企业效益的重要问题是结构性矛盾，实践证明，结构性矛盾不解决，不可能提高资源配置的效率。从表面上看，目前产业结构的矛盾十分尖锐，但在本质上，企业结构的矛盾更是严重制约着企业的改革进程。无论是产业结构雷同还是规模不经济，这些问题都可以从现行的企业结构上找到症结，在资源供给和市场需求都是有限的前提下，一些拥有优势产品的企业，由于自身达不到规模经济，在竞争中不仅难以体现出优势来，还被生产同类产品的其他企业拖累，结果是劣质企业退不出市场，优质企业长不大。提倡企业经营要从粗放型增长转向集约型增长已经许多年了，但是集约不仅是一个量的问题，更要体现一个质的标准。简单地把几个小企业归并成一个法人称不上集约经营，要实现企业的集约型增长首要的是对企业进行战略性改组，通过组织措施使资本存量由低效率企业向高效率企业集中，使长线产业部门中的一部分长期亏损的企业退出市场。尽管有相当多的企业目前处于亏损状态，但这些亏损企业聚集着

巨大的“隐性资产”，还有相当的含金量，只是由于产品、市场、技术、管理、资金、人才等某个或某些环节上出现了问题，才造成了整个企业资源的贬值。倘若通过企业组织调整或重组，改变了其中的某个或某些环节，就可以使整体资源大大升值，“隐性资产”就会成为显赫的“显性资产”。而调整或重组企业结构光靠行政手段是不够的，必然要触及企业制度的问题，解决的不单是一个组织结构问题，更是资产重组、产权重构的过程。

对建筑企业来说，同样需要尽快跟上经济体制改革的步伐，建筑企业的现代化是当前行业改革与发展中的一个十分重要和紧迫的课题，也是本书的核心要旨。本书将分别从企业制度、组织结构、资本经营、产品经营、战略主脑和企业成长等多个方面进行分析和论述，因为对建筑企业尤其是国营大中型建筑企业来说，面对当前激烈的甚至是残酷的市场竞争，要走现代企业之路，只有通过一系列的创新组合，扬己所长，在扩大企业原有优势的同时不断引进新的企业成长基因，保证企业持续、稳定、有效、健康地发展，从而使企业有可能大规模采用先进技术，提高产出能力，提高经济效率，单一手段很难奏效。但是企业制度创新是纲，尤其是我国企业由于历史的原因，制度问题过去一向被尽量回避，改革的任务尤为艰巨，大中型建筑企业必须迅速解决现代企业制度的改制，因此本书上篇首先讨论企业制度问题，又鉴于制度与组织之伴生关系，上篇的第二部分将研究企业组织与结构问题。