



Researches on Construction Operation

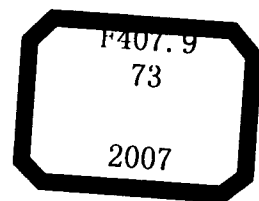
建筑经营学研究

姚 兵 著



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>



建筑经营学研究

姚 兵 著

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

建筑经营学是研究建筑经营的基本理论、基本知识和基本方法的一门新兴的且正在不断发展的综合性学科。本书在构建建筑经营学体系的基础上,全面阐述了建筑经营要素、建筑经营理念、建筑经营基本方式、建筑经营组织、建筑经营战略、建筑经营力、建筑经营决策、建筑经营失败的原因,以及建筑经营大趋势。最后,从学科的实践、实例出发,附录了作者在近期有关建筑经营的一些讲话。

本书作为建筑经营学的研究成果,对工程建设领域从事建筑经营的专业人士,高等院校工程管理专业的教师、学生等有重要的参考价值。

版权所有,翻印必究。

图书在版编目(CIP)数据

建筑经营学研究 / 姚兵著. —北京: 北京交通大学出版社, 2007. 1
ISBN 978 - 7 - 81082 - 929 - 8

I. 建… II. 姚… III. 建筑学: 市场营销学 - 研究 IV. TU - 05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 149345 号

责任编辑: 王晓春

出版发行: 北京交通大学出版社

电话: 010 - 51686414

北京市海淀区高粱桥斜街 44 号

邮编: 100044

印刷者: 北京东光印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185 × 230 印张: 24 字数: 538 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 81082 - 929 - 8/TU · 25

印 数: 1 ~ 3 000 册 定价: 38.00 元

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。

投诉电话: 010 - 51686043, 51686008; 传真: 010 - 62225406; E-mail: press@center. bjtu. edu. cn。

代序*

姚兵同志从事建筑管理工作30多年,用他自己的话讲:20世纪70年代做承包商(在建筑安装公司工作13年,任书记、经理8年),80年代在地方(任省建委副主任、主任10年),90年代在“百万庄”(任建设部建筑业司司长、监理司司长、建设部总工程师10余年),世纪之交当甲方(任国家大剧院业主委员会副主席3年)。近年来,自己或和他人编著有《论工程建设和建筑业管理》、《论建筑企业经营管理》、《现代建筑企业论》、《建筑管理》、《建设监理的理论和实践》、《建筑行业和企业的发展战略》等,在这些著作中均涉及了建筑管理科学。这次,他与自己所指导的博士研究生共同努力,编著了《建筑管理学研究》,旨在较为系统地阐述这门学科。我翻阅了本书,对此很感兴趣。愿意写此序言,主要有三点希望。

一、建筑管理学科的重要性需要全社会加深认识。特别是在新型工业化进程中,信息技术和现代管理是必不可少的两个车轮,它将决定社会进步、经济发展的速度、质量和效益。

二、建筑管理学科随着生产力的发展而不断发展。既有人类社会进步的共性,又有本国的国情特征。作为科学,研究的是普遍规律和特殊规律,这是客观存在,但不可能一下子全部被认识,这个逐步认识的过程是对学科研究不断深化的过程。因此,对学科的研究是摆在我们面前的艰巨任务。希望能有更多的人投身于研究大潮之中,做出更大的贡献。

三、对建筑管理学科的研究也要贯彻百家争鸣的方针。我赞成姚兵同志的意见,即“研究成果有待于社会实践的评估和当代建设者、教学与科研人员的修正、补充和完善”。我希望用科学的态度和方法来对待管理科学的研究。

我赞扬作者的钻研精神。期待在学习型社会、学习型组织中,树立人人终身受教育的理念,努力做到学以立德、学以增智、学以致用,期待我国建筑管理科学的繁荣和发展,承担起全面建设小康社会的重要使命。

全国政协副主席
民革中央常务副主席
周铁农

2006年11月8日

* 本文为周铁农副主席为《建筑管理学研究》所作之序言。《建筑管理学研究》是作者已出版的另一部著作,是《建筑经营学研究》的姊妹篇。

前 言

《建筑管理学研究》的前言完全适用于本书，只是形成过程中负责整理和编审的人员有所变动。故附录（修改）如下。

一、本书的宗旨

我国已经进入全面建设小康社会的新时期，目标宏伟，任务艰巨。就经济建设来说，大量的能源、交通、原材料基础工业项目和城乡基础设施项目、众多的房地产开发项目都要上。这些建设项目，有的是国债投资，有的是引进外资，还有各方面的社会资金。作为固定资产投资的规模，必将拉动国民经济的全面增长；作为投资项目的建设速度、质量和效益，也必将影响国民经济增长的速度和效益。对大小工程项目的业主及管理人员，包括房地产开发商和管理人员，面临的重大问题是如何管理好项目建设的全过程。对此，经验很重要，而其理论水平显得更加重要。实践基础上的理论创新是社会发展和变革的先导。也可以这样说，理论水平决定投资建设的管理水平。作为投资者，项目的建设管理者，进行更多的基础理论学习和项目建设管理理论的探讨是非常必要的。实践证明，工程建设项目管理一旦低效或失败，影响极大，损失惨重，追悔莫及，难以挽回。由此可见，研究和掌握投资项目管理科学，对全面建设小康社会、实现国内生产总值到2020年比2000年翻两番来说，不能不说是一个重要课题。

国民经济的增长需要运用现代经济学原理实行有效的宏观调控、市场调节，但也必须重视处在中观层面的产业管理，谋求产业的健康发展和有效增长。就全国而言，建筑业、房地产业及其相关的建筑材料、建筑机械等行业是国民经济的支柱产业。但对不同的省、市、县来说，有的应列为支柱产业，有的不一定非要列入，应视资源和现实情况而定。作为支柱产业面临着国内国外两大资源的利用，两大市场的开发，其产业发展过程中必然面临众多难题，而解决这些难题既有赖于宏观市场的引导，又有赖于建筑业、房地产业及相关产业的政府主管部门和行业协会对产业发展的决策。对产业的政府主管部门和承担行业管理的行业协会的领导层和工作人员来说，一个重要的课题是如何制定产业发展的中、长期规划，如何制定产业发展的经济政策（含结构调整政策），如何制定产业发展的技术政策，如何制定和更新产业标准，如何有效加强产业发展的指导和监管。面对这些问题，必然涉及建筑业产业管理科学，只有遵照科学的管理才能是有效的管理。只有尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造，才能使产业兴旺发达。因此，作为产业的政府主管部门和承担行业管理的行业协

会，需要在产业发展的科学理论上不断拓展新视野，作出新的总结和概括。

一个庞大的产业是由众多不同规模和分工的企业构成。建筑产业是由成千上万的土木工程、房屋工程总承包，专业分包、劳务分包的大小的企业构成。而不论其规模大小、分工角色异同，每一个企业都有其自身成长的过程。企业的生长既有赖于宏观的经济市场的调控，又有赖于产业发展政策，更有赖于处在微观地位的企业经营和管理。企业的经营和管理是企业的自主行为，但需要政府和行业协会的指导，也需要有关科研人员的咨询。企业在成长过程中，面临的困难是很多的，无论是在经营方式上还是在经营结构上，无论是在管理策略上还是管理制度上，都要不间断地决策，做到开拓进取、不断创新。可以说，企业的成长过程是员工奋斗的积累过程，是经营管理者管理科学思维的拓展和积累的过程。建筑业企业及其紧密相连的房地产企业、建材、建机企业在其成长过程中遇到的管理问题有：企业制度、企业结构、企业经营方式、计划、融资、人才、质量品牌、施工安全、劳动组织、投标策略、技术、信息、合同、债务等，所有这些管理问题离不开工商企业管理科学的指导，更离不开建筑管理学的指导。因此，作为建筑业企业的经营管理者，必须研究企业管理科学，特别重视建筑管理学科，努力做到用管理知识充实自己，有效地领航本企业，总结每一项成功，以至于从成功走向新的成功；分析每一项失败，使教训成为领航本企业成长的财富。同时，从企业家的实践活动中不断积累、充实和创新建筑管理学。

二、本书的形成过程

作者在过去由本人或与他人合作编著的《论工程建设和建筑业管理》、《论建筑企业经营管理》、《现代建筑企业论》、《建筑管理》、《建筑监理的理论与实践》、《建筑行业及企业发展战略概论》等几本书中中断断续续地提到建筑管理科学，从不同角度对该学科进行了探索和研究，和众多的教授、博导、企业经营者、建筑业研究人员进行了多方面的交流，在日常的国际交往活动中，着重了解有关国家和地区对建筑管理科学的研究，从而形成了本书较为系统的阐述。

在1年多的时间里，作者对博士研究生进行了10次讲课，每次讲课前先形成一个提纲，根据该提纲进行讲解。讲解后由1名博士生根据提纲和录音，再查阅相关的资料进行整理成章。成章后再由若干名博士研究生进行修改和审定。在本书的最后还附录了作者在近年来的有关讲话。整理修改的分工如下：

- 第1章“建筑经营学概论”，由王学孝负责整理，由赵振宇、左广负责修审；
- 第2章“建筑经营要素”，由邵华负责整理，由苏卫东、况勇负责修审；
- 第3章“建筑经营理念”，由蔡建民负责整理，由张晓翹、尹健负责修审；
- 第4章“建筑经营基本方式”，由苏卫东负责整理，由况勇、韩冰负责修审；
- 第5章“建筑经营组织”，由韩冰负责整理，由王超、邵华负责修审；
- 第6章“建筑经营战略”，由廖玉平负责整理，由邵华、苏卫东负责修审；
- 第7章“建筑经营力”，由王超负责整理，由尹健、蔡建民负责修审；

第8章“建筑经营决策”，由赵振宇负责整理，由韩冰、张晓翹负责修审；

第9章“建筑经营失败”，由况勇负责整理，由汪文忠、廖玉平负责修审；

第10章“建筑经营大趋势”，由张晓翹负责整理，由廖玉平、汪文忠负责修审；

全书由北京交通大学经济管理学院工商管理系主任、工程管理研究所所长、博士生导师刘伊生教授负责统稿并审定。可以说，本书是经过多年、多人创作而成。

三、本书的希望

一门学科之所以能独立产生，在于它研究的对象具有矛盾的特殊性。研究其矛盾的规律和特点，使之系统化而使学科形成。建筑管理学有待进一步深入研究，使之更全面、更深刻、更成体系。本书仅起抛砖引玉之作用，希望引起社会的关注和专家的修正。

建筑管理被设置在“管理科学与工程”一级学科目录之下，没有作为一级学科而单列。依作者之见，无论是学科自身体系的内在要求，还是学科研究对象的地位和作用，都决定其学科单列之必要。特别是经济高速发展时期，建筑与社会先进生产力、建筑与时代先进文化、建筑与诸家行业和百姓关系密切，利益相连，尤其需要科学的指导，理论之支持。希望本书能引微薄的引证之力，使学科健康发展。

建筑管理学的同胎生应是建筑经营学。就市场而言，通常指管理是手段，经营是目的。然而，管理和经营同属一个科学体系，又有各自的特点。无论是管理学还是经营学，越来越被人们所重视，作为建筑管理学、建筑经营学又有更为特别、更为专门之处，有必要加以研究。希望本书能引起诸多同行之共鸣或争鸣，期待学科的繁荣。

著 者
2006年11月

目 录

第1章 建筑经营学概论	(1)
1.1 建筑经营学概述	(1)
1.1.1 建筑经营及其要素和方式	(1)
1.1.2 建筑经营组织和经营力	(2)
1.1.3 建筑企业经营战略与经营决策	(4)
1.1.4 建筑企业经营理念和基本原则	(5)
1.2 建筑经营环境分析	(6)
1.2.1 建筑企业经营环境概述	(6)
1.2.2 建筑企业经营环境分析	(7)
1.3 建筑经营学的研究对象和内容	(9)
1.3.1 建筑经营学的研究对象	(9)
1.3.2 建筑经营学的研究内容	(10)
1.4 建筑经营学与建筑管理学的关系	(11)
1.4.1 经营与管理的联系	(11)
1.4.2 经营与管理的区别	(12)
第2章 建筑经营要素	(13)
2.1 建筑经营的环境要素	(13)
2.1.1 建筑市场机制	(13)
2.1.2 政府政策	(14)
2.1.3 行业协会	(15)
2.2 建筑经营的投入要素	(15)
2.3 建筑经营的产出要素	(17)
第3章 建筑经营理念	(19)
3.1 建筑经营理念的内涵	(19)
3.1.1 经营理念及其作用	(19)

3.1.2 建筑经营理念	(20)
3.2 规模经营	(20)
3.2.1 规模经营的含义	(20)
3.2.2 规模经营的重要途径——合作共赢	(22)
3.3 多元经营	(23)
3.3.1 多元经营的基础和本质	(24)
3.3.2 多元经营的误区与产品选择	(25)
3.3.3 多元经营的时机选择	(26)
3.3.4 多元经营的一体化战略	(27)
3.4 跨国经营	(28)
3.4.1 跨国经营的战略分析与市场研究	(28)
3.4.2 跨国经营的国际竞争力	(29)
3.5 风险经营	(31)
3.5.1 经营风险与风险经营	(31)
3.5.2 经营风险的识别、分析、预警与控制	(32)
3.5.3 工程保证担保与保险	(34)
3.6 质量经营与安全经营	(35)
3.6.1 质量经营	(35)
3.6.2 安全经营	(37)
3.7 文化经营	(39)
3.7.1 企业文化及其构成、作用	(39)
3.7.2 文化经营及其运作	(40)
3.8 诚信经营	(42)
3.8.1 诚信经营的重要性	(42)
3.8.2 诚信经营的环境与途径	(43)

第4章 建筑经营基本方式	(45)
4.1 履约经营	(45)
4.1.1 招投标与合同管理	(45)
4.1.2 索赔与违约赔偿	(46)
4.1.3 履约能力	(47)
4.2 承包经营	(49)
4.2.1 总承包、分包与项目管理承包	(49)
4.2.2 三项国际通用标准管理体系	(50)
4.2.3 市场竞争力	(51)

4.3 资本经营	(53)
4.3.1 资本经营及其原则	(53)
4.3.2 资本经营方式	(53)
4.3.3 房地产投资	(56)
4.3.4 融资能力	(58)
4.4 生产经营	(59)
4.5 服务经营	(60)
第5章 建筑经营组织	(63)
5.1 组织理论	(63)
5.1.1 系统学派理论	(63)
5.1.2 权力学派理论	(64)
5.1.3 制度学派理论	(65)
5.1.4 文化学派理论	(66)
5.2 组织结构	(67)
5.2.1 组织结构的性质	(67)
5.2.2 经营组织的类型	(68)
5.3 组织设计	(69)
5.3.1 组织结构模式	(69)
5.3.2 我国建筑企业组织结构分析	(71)
5.4 组织文化	(72)
5.4.1 组织文化及其特征与功能	(72)
5.4.2 学习型组织	(73)
5.4.3 以人为本与团队精神	(74)
第6章 建筑经营战略	(77)
6.1 建筑经营战略概论	(77)
6.1.1 建筑经营战略及其特征	(77)
6.1.2 经营战略的构成要素及层次	(80)
6.2 建筑经营战略的类型和风险	(81)
6.2.1 经营战略类型	(81)
6.2.2 经营战略风险	(84)
6.3 建筑经营战略的制定	(85)
6.3.1 外部环境和内部条件分析	(85)
6.3.2 企业经营宗旨和目标	(86)

6.3.3 企业经营战略方案的评价和选择	(88)
6.4 建筑经营战略的实施及其控制	(89)
6.4.1 经营战略的实施	(89)
6.4.2 经营战略实施的控制	(93)
第7章 建筑经营力	(95)
7.1 合同履约力	(95)
7.1.1 合同的全过程管理	(95)
7.1.2 合同履约力的影响因素	(96)
7.2 市场占有率	(97)
7.2.1 市场信息获取与市场环境调查	(97)
7.2.2 市场竞争实力与投标策略	(101)
7.2.3 国际市场开拓	(104)
7.3 质量经营力	(105)
7.3.1 建筑工程质量的特点和影响环节	(105)
7.3.2 全面质量管理、工程建设标准化与质量分析	(106)
7.3.3 工程质量技术经济政策与技工群体素质	(108)
7.4 安全经营力	(110)
7.4.1 安全经营战略管理	(110)
7.4.2 建筑安全经营力与减灾的联系	(111)
7.5 企业文化力	(112)
7.5.1 企业文化的塑造	(112)
7.5.2 建筑企业文化建设	(115)
7.6 科技发展力	(118)
7.6.1 以钢结构为代表的新型建筑结构	(118)
7.6.2 以配件组装为特征的新型建筑工业化	(120)
7.6.3 建筑节能与智能建筑	(121)
7.6.4 建筑生产的信息管理和知识管理	(122)
7.6.5 建筑抗灾技术	(124)
7.7 可持续增长力	(129)
第8章 建筑经营决策	(133)
8.1 建筑经营决策及其基本条件	(133)
8.1.1 建筑经营决策及其基本要素	(133)
8.1.2 建筑经营决策的基本条件	(135)

8.2 目标决策	(135)
8.2.1 目标决策的特征和基本原则	(136)
8.2.2 目标决策方法	(137)
8.3 途径决策	(137)
8.3.1 途径决策的基本原则	(137)
8.3.2 途径决策方法	(138)
8.4 风险决策	(139)
8.4.1 风险种类	(139)
8.4.2 风险决策选择	(141)
8.4.3 风险决策能力	(143)
8.5 建筑经营过程决策	(144)
8.5.1 工程建设程序概述	(144)
8.5.2 程序决策的基本原则	(147)
8.5.3 程序决策管理技术	(148)
第9章 建筑经营失败	(154)
9.1 建筑经营失败及其研究基础	(154)
9.1.1 建筑经营失败的含义	(154)
9.1.2 建筑经营失败研究的领域和指导思想	(155)
9.2 工程项目失败	(156)
9.2.1 项目决策失误	(156)
9.2.2 项目融资失误	(158)
9.2.3 项目勘察设计失误	(158)
9.2.4 项目实施目标失控	(159)
9.3 建筑企业及其经营者失败	(161)
9.3.1 建筑企业失败	(161)
9.3.2 建筑经营者失败	(163)
9.4 建筑企业失败的原因及应对策略	(164)
9.4.1 建筑企业失败的原因	(164)
9.4.2 建筑经营失败的综合预防对策	(165)
9.4.3 建筑经营失败的应对措施选择	(167)
第10章 建筑经营大趋势	(169)
10.1 建筑经营总趋势	(169)
10.1.1 网络经营趋势	(169)

10.1.2	全球竞争趋势	(170)
10.1.3	联盟经营趋势	(171)
10.1.4	综合经营趋势	(172)
10.1.5	专业人士经营趋势	(174)
10.2	建筑经营技术进步趋势	(176)
10.2.1	计算机与信息技术(智能技术)	(176)
10.2.2	钢与新结构技术	(178)
10.2.3	节能技术(循环经济技术)	(179)
10.2.4	复合建材技术	(179)
10.2.5	多功能集成技术	(181)
10.3	建筑经营管理趋势	(181)
10.3.1	注重管理体系	(181)
10.3.2	注重和谐合作	(183)
10.3.3	注重文化作用	(185)
10.3.4	注重品牌效应	(186)
10.4	建筑经营组织发展趋势	(188)
10.4.1	综合-集团型	(188)
10.4.2	专业-职业人士型	(189)
10.4.3	联盟-契约型	(190)
10.4.4	代建-中介服务型	(191)
10.4.5	项目-高效扁平型	(193)
附录 A		(196)
A.1	业主方工程项目管理	
	——在全军战备工程建设项目管理导则培训班上的讲话	(196)
A.2	项目管理十大理念	
	——在宁波“建筑工程项目管理”专题研讨会上的讲话	(211)
A.3	项目经理的十八般“功夫”	(233)
A.4	现代企业文化的以人为本原则	
	——在中国建设职工政研会第五次会员代表大会(八次年会)上的讲话 ...	(236)
A.5	实施项目管理试点,建造优质工程、阳光工程	
	——在调研航遥大厦项目时的讲话	(250)
A.6	开展中美建筑节能技术合作,着力促进社会经济的可持续发展	
	——在中美建筑节能技术研讨会上的致辞	(253)

A. 7	注重钢结构的研究	
	——在 2002 年全国钢结构行业年会上的讲话	(260)
A. 8	时代呼唤建筑企业家	
	——在中国施工企业家工作委员会第三次年会上的讲话内容	(265)
A. 9	保证担保与保险意识和行动	(278)
A. 10	积极稳妥推行工程责任保险、保证制度, 维护建筑市场主题的合法权益, 促进建筑市场的健康发展	(286)
A. 11	关于北京市开展创“结构长城杯”活动的调查报告	(296)
A. 12	工程招投标与合同管理	(301)
A. 13	求真务实做好新时期的工程质量监督工作	
	——在全国建设工程质量监督系统法律法规学习班上的讲话	(344)
A. 14	建筑业企业发展战略研究的创新与实践	
	——在清华大学经济管理学院上的讲话	(356)
	结束语	(368)

第1章 建筑经营学概论

经营是企业经济活动的中心。有人认为,建筑企业经营就是承揽工程,承揽到工程基本上就算成功的经营。这是一种社会偏见。

社会上少数人对建筑经营问题存有偏见并不可怕,随着时代的发展以及建筑企业自身的努力,迟早会重新树立建筑经营的良好形象。业内人士如果不从根本上重视建筑经营学、丰富和运用建筑经营学,将极大地影响建筑经营学的发展,进而影响建筑行业及建筑企业的发展。因此,系统地研究建筑经营学具有重要的现实意义。

1.1 建筑经营学概述

过去,建筑企业习惯于被动地接受上级分配任务或者投标承揽任务,因而形成了简单的思维定式和单一的经营模式。进入21世纪后,市场全球化及建筑市场的低成本进入,使得中国的建筑市场成为目前竞争最激烈的行业之一。

学经营、懂经营和善经营,已成为建筑行业、企业负责人和组织的基本功。经营是现代建筑企业最基本的活动,直接关系到建筑企业的生存与发展。

1.1.1 建筑经营及其要素和方式

1. 经营与建筑企业经营

经营是指经营实体以市场为前提,以商品生产、商品交换和多种要素的投入产出为手段,以实现自身目标与社会需求之间的动态协调均衡为目标所进行的投资、生产、销售过程中的运筹、决策等全部活动。

企业经营就是根据企业的内外部条件,为其经济活动进行总体策划和设计,并据此引导企业的发展方向。

建筑企业经营就是建筑企业为了达到一定的经营目的,借助企业内部经营要素,与外部经营环境相协调,通过施工准备、管理等活动实现企业经济效益、社会效益和环境效益的一系列经济活动。

2. 建筑经营的特点

建筑经营具有以下特点。

① 建筑经营以市场为基础。建筑市场是建筑经营的前提条件。

② 建筑经营的经济活动特殊而复杂。所谓建筑经营的经济活动特殊而复杂,可从广义和狭义两方面来理解。从广义角度讲,建筑经营的经济活动是指投资的工程项目在投入使用后整个投资回报的经济活动;从狭义角度讲,建筑经营的经济活动仅指建设前期的投资可行性论证、立项、融资的经济活动和建设期间的设计、施工的投资运行的经济活动,同时,还指建筑企业设计、施工生产过程的经济活动。建筑经营的目的是达到或超过预定目标期望值。

3. 建筑经营要素和经营方式

建筑经营要素主要是三大类。一是建筑经营环境,包括内部环境和外部环境。内部环境主要指企业内部的结构和文化;外部环境主要指市场环境,人文、地理、社会环境及建筑产业的结构和地位等。任何环境因素都有有利的一面和不利的一面,对环境因素如何趋利避害或者化不利为有利,是对环境要素本质的掌握。二是建筑经营的投入,主要指人力、土地、资金、技术等资源的投入。三是建筑经营的产出,主要是通过产品及其交换而形成经济和社会价值所获得的经济效益、社会效益和环境效益。

建筑经营三大类要素的有机结合形式就是建筑经营方式。建筑经营的基本方式有履约经营、承包经营、资本经营、生产经营、服务经营等。

1.1.2 建筑经营组织和经营力

1. 建筑经营组织

组织是按一定领导体制、部门设置、层次划分、职责分工、规章制度和信息系统等构成的有机整体,是社会人的结合形式,以完成一定的任务为目的,并为此而处理所管辖范围内的人和人、人和事、人和物、事和事、物和物之间的关系。

现代建筑企业组织结构是否合理,直接关系到企业的生存和发展。

1) 组织职能

组织是企业管理的基本职能之一,其目的是通过合理设计责权关系使各方面的工作协调一致。企业管理中的组织职能包括以下几个方面。

(1) 组织设计。组织设计的基本要求如下。

① 精干高效相统一。精干高效就是在保证完成组织目标、达到高效率和高质量的前提下,以最少的机构设置,用最低成本的人力来完成经营管理的工作量。具体要求是根据组织目标和需要来设计组织结构,分工要合理,权责要明晰。

② 指挥要相统一。各级经营管理组织必须服从其上级机构的统一指挥和命令,避免多头领导和多头指挥。

③ 管理跨度要适当。管理跨度是指管理者所能直接指挥领导、有效管理的下级机构数及人数。在组织规模一定的前提下,管理跨度与管理层次成反比。因此,在设计组织结构时,必须确定合适的管理跨度。

④ 岗位职责要明确。这是指企业在设计组织结构时,不仅要确定设置多少机构、各机

构的职能和责权范围及应设置的岗位数,而且要详细制定每个岗位的职责。在组织内还要对经营人员的管理有规划,包括对经营人员的选拔、培训、福利待遇与薪酬等方面的具体设计。

(2) 组织联系。组织联系包括组织内部和组织与外部之间的联系。

组织内部联系主要有3种情况:①机构之间的联系;②个人与机构之间的联系;③个人与个人之间的联系。

组织与外部联系主要有两种情况:①组织与其他组织之间的联系;②组织与其他组织中个人之间的联系。

(3) 组织运行。组织运行是指组织的工作和业务具体流程以及部门、人员的权责利分配。

2) 建筑经营组织的作用

建筑经营组织机构的作用体现在以下几个方面:

- ① 组织机构是企业管理的组织保障;
- ② 组织机构是形成集中统一指挥系统的载体;
- ③ 组织机构是建立责任制体系的基础;
- ④ 组织机构是信息沟通的桥梁。

3) 建筑经营组织的形式

常见的建筑经营组织形式包括:

- ① 直线职能制;
- ② 事业部制;
- ③ 矩阵制。

建筑经营是建筑市场的产物,特别是在建筑市场激烈竞争的环境下,建筑经营组织必须适应市场。无论是集团组织、公司组织还是非公司合作组织、个体企业,都要根据市场发育程度,努力实现高效运作,不追求某个固定的模式,而追求组织与市场的融通性、组织内部的高效率。在工业化进程中,建筑经营组织要向扁平化、现场型方向发展。

4) 建筑经营机构的设置原则

经营机构的设立应遵循以下原则:

- ① 任务、目标一致原则;
- ② 分工协作原则;
- ③ 责、权、利一致原则;
- ④ 命令统一原则;
- ⑤ 精干高效原则;
- ⑥ 类型适应性原则;
- ⑦ 业务系统化管理原则;
- ⑧ 弹性和流动性原则。