



# 我们为什么会前进

WO MEN WEI SHEN ME HUI QIAN JIN

北京城乡建设集团改革发展启示录

姜立贵 主编

党建读物出版社

# 我们为什么会前进

江苏工业学院图书馆藏

北京城建集团改革发展启示录

姜立贵 主编

党建读物出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

我们为什么会前进:北京城乡建设集团改革发展启示录/姜立贵主编. —北京:党建读物出版社,2005  
ISBN 7-80098-571-7

I. 我… II. 姜… III. 建筑行业-工业企业管理-经济体制改革-经验-北京市 IV. F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 124596 号

责任编辑:叶 子 封面设计:北京艺海四方广告有限公司

党建读物出版社出版发行

(北京万寿路西街甲7号 邮编:100036 电话:010-68219430)

新华书店经销 北京和平印刷有限公司印刷

890×1240毫米 32开本 18.75印张 395千字

2005年12月第1版 2005年12月第1次印刷

印数:1—2000

---

ISBN 7-80098-571-7/D·448 定价:48.00元

本社版图书如有印装错误可随时退换(电话:010-68278452)



### 主编简介

姜立贵，1948年出生，中共党员，1974年毕业于北京大学国际政治系，高级经济师、高级工程师、英国皇家特许建造师、全国优秀建筑企业经理、北京市优秀思想政治工作者。现任北京城乡建设集团有限责任公司党委书记、董事长。

### 本书编辑委员会

主编：姜立贵

编委：姜立贵      史继中

刘雪芹      杨武林

王志平      曾爱东

王瑞春      王宏业

刘恩伟



## 北京城乡建设集团简介

具有施工总承包特级资质、房地产开发一级资质、市政总承包一级资质和对外经营权，为ISO9001、ISO14000和OHS18000认证单位。累计创建竣工市优以上工程153项，长城杯工程67项，鲁班奖及国优工程15项，市优工程率居全市同行业领先地位，先后荣获建设部“全国工程质量管理先进单位”、中国施工企业管理协会“全国优秀施工企业”等称号。

# 前 言

北京城乡建设集团有限责任公司,前身是北京市农村建设总公司,成立于1981年,经过二十多年的风风雨雨,已发展成为以建筑安装、房地产开发、水利施工为主业,兼营建筑勘探、设计、装饰以及古建工程、设备安装、基础施工、市政和环保工程、园林绿化工程、水工机械制造等多元化产业结构的大型建筑企业集团。

1997年,北京城乡建设集团改制为国有独资有限责任公司,开始制定和实施三年超常规发展规划,企业步入高速发展期。特别是1998年以来,企业以打造“城乡品牌”,创建“全优公司”,建设一个充满生机与活力的新城乡为目标,在企业经济发展和文化建设上取得了长足的进步,也总结出了“三个战略转移”、“二三四人才战略”、“三个双百方针”、“五条行动纲领”和“六赢论英雄”等企业文化理念。

这里选编了集团公司董事长姜立贵同志自1998年以来撰写的有关企业战略研究、管理理念创新、改革与经营机制创新、工程管理研究、人才战略、党建与企业文化等为主题的文章和调研报告,以及会议讲话等共66篇。这些文章及讲话既是城乡建设集团改革与发展的真实写照,也是对企业发展中存在问题进行分析、对发展所取得的成绩和经验的总结,可以说,这是企业领导班子集体智慧的结晶。选编并出版这本书的目的在于总结企业改革发展经验,给城乡集团广大经营者、管理者和员工以启迪,同时旨在把一个正在不断发展和壮大的北京城乡建设集团呈现给读者。

本书编委会  
2005年7月

# 目 录

浅析一个企业兴与衰的规律 .....	(1)
<b>一、企业战略研究 .....</b>	<b>(21)</b>
以改革和强化主业为重点 全面创新、增效、发展 .....	(23)
唱好来年工作主题歌 .....	(33)
把不断培育新的经济增长点作为企业发展的根本 .....	(45)
论工程任务与形势 .....	(51)
实施三个战略重点转移 保证集团持续高速发展 .....	(58)
要搞“大装饰” .....	(66)
从党的十六大报告中悟出新道理、新情况、新思路、 新要求 .....	(79)
掀起创“全优”公司的高潮 为实现第一个“全优” 集团而奋斗 .....	(87)
关于水利企业发展几个问题的思考 .....	(94)
目前我们的形势与任务 .....	(105)
<b>二、管理理念创新 .....</b>	<b>(121)</b>
目前建筑市场上最需要什么 .....	(123)
制定计划要走群众路线 .....	(125)
企业主要领导干部要带头转变观念 .....	(130)
转变观念 提高素质 .....	(135)

乘势前进 戒骄戒躁 .....	(140)
要培养几只有技术、经济、政治实力的“虎” .....	(144)
想实事 干实事 出实效 .....	(151)
我们为什么会前进 .....	(157)
入世以后 我们要不间断地反思 .....	(166)
“城乡人”要树立大安全观 .....	(176)
大胆创造企业新型经营管理模式 .....	(185)
兴调查研究之风 .....	(197)
一切工作都要加大科技含量 .....	(209)
紧紧把握“一抓带三促,掀起五个高潮”的精神 实质 .....	(221)
今后市场需要一个什么样的企业 .....	(228)
在抢占市场上要做到三个转移和实现一个目标 .....	(244)
<b>三、改革与经营机制创新</b> .....	(249)
城乡建设集团的领导应该成为一个创造和生产 “资本”的企业经营者 .....	(251)
机关改革要实现五大观念转变 .....	(258)
机关工作改革的目标和任务 .....	(266)
落实“五条行动纲领”的想法 .....	(271)
鼓足干劲 全面超历史 .....	(282)
企业的经营管理者要学会分析形势 .....	(292)
国有企业在产权改革上要进一步解放思想 .....	(300)
在企业经营管理上应该注意的几个原则问题 .....	(310)



学习十六届三中全会精神 加快国有企业体制	
改革 .....	(319)
抓住历史机遇 做大做强企业 .....	(325)
会议要改革 研究工作要加强 .....	(340)
企业经营管理者在经营活动中应该注意处理好的	
几个问题 .....	(349)
进一步改革和完善企业的经营机制是解放生产力、	
富裕全员的根本 .....	(358)
<b>四、工程管理研究</b> .....	(367)
全面推行合同制管理 强化和实施依法治企 .....	(369)
要培养大项目经理 .....	(373)
保证工程质量 保证经济效益是企业市场上竞	
争的根本 .....	(380)
要解决好“工程量清单计价规范”所产生的若干	
问题 .....	(387)
经营管理好一个工程项目应该注意的几个问题 .....	(400)
<b>五、人力资源研究</b> .....	(421)
站在全球经济经营战略高度上加速培养人才 .....	(423)
实施“三个双百方针” 继续唱响“六赢论英雄”的	
主旋律 .....	(431)
拜师学艺是培养人才的重要途径 .....	(437)
关于进一步培养和使用好知识分子的问题 .....	(444)

优秀的企业经营管理者是集团公司成功发展的 关键 .....	(448)
培养一支既适应市场竞争需要又适应治理本企业 需要的专家队伍 .....	(460)
人才不是从天上掉下来的 .....	(472)
一定要摸索出一条靠人才强企之路 .....	(481)
赢得企业的未来就要先管好人才 .....	(488)
<b>六、党建与企业文化</b> .....	(493)
城乡人都要讲政治 .....	(495)
纪检监察工作要创新 .....	(501)
谈谈开展“三讲”教育活动的必要性 .....	(506)
改进党的工作作风 保证经济工作健康发展 .....	(511)
思想政治工作要改革 .....	(520)
城乡集团的主要经营者和管理者应搞活思想政治 工作 .....	(527)
城乡集团的主要经营者、管理者应努力做到自重、 自省、自警、自励 .....	(536)
企业的主要经营者应该成为落实“三个代表”的 带头人 .....	(546)
在企业产权制度的改革中加强思想政治工作 .....	(551)
深入学习贯彻两个《条例》 筑牢拒腐防变的思想 防线 .....	(560)
努力创新企业的党建工作 .....	(572)
共产党员应当一辈子保持先进性 .....	(584)

## 浅析一个企业兴与衰的规律

我国改革开放已经二十多年,在这风风雨雨二十多年的改革鏖战中,中国发生了翻天覆地的变化,民族抬起头了,国家强大了,人民生活改善了。这是无可争辩的事实。然而,伴随着改革开放的深化,无数的企业也在经历着市场经济所带来的激烈竞争的考验。有的企业在勃然兴起,正以一年创造过去几年乃至几十年产值经营额的速度发展;有的企业却被淘汰出局,甚至有些过去很有名的企业静悄悄地衰败,面临困境,使那些昔日的英雄竞折腰。这也是无可争辩的事实。当然,任何企业的兴与衰、成功与失败,从本质上讲都是市场经济发展的必然现象。但是,这个现象却非常值得大家认真对待、认真分析、认真总结。

古人云,“成事在天,谋事在人”。前一句讲的是客观规律,后一句讲的是人的主观能动性。只要我们科学地掌握它们,运用它们,就能走向成功,避免失败,或者是变失败为成功。因此,我们既

不能像“春秋战国”那样无原则的混战不已,也不能像“三国演义”“合久必分,分久必合”那样争战不休,到头来只落得个“山河依在,愿不果”的终结。前车之鉴值得重视。巨人集团、三株集团、飞龙集团,以及我们集团的恒万公司等企业的兴与衰、成功与失败告诉我们一条真理,即企业的兴与衰、成功与失败是人、财、物、产、供、销,政策、环境等制约因素系统集成的共同作用与影响的结果,这些因素在不同的时空条件下会产生多种形式的发展与变化。因此,成功需要创新,要使各类因素实现最佳组合才能促成企业的成功。否则,蓄意破坏各种因素达不到最佳组合,刻意克隆成功只会复制出失败。

运用辩证唯物主义的观点,我们对企业兴衰的一般规律进行总结,可以归纳出以下八个方面:第一,人才因素。企业有人才则兴,无人才则衰。目前,我们的一些企业有人,但是没有“高人”,或者说是没有高素质的经营者、管理者,他们缺乏很强的敬业精神,因此也不可能产生出可以指导企业发展的科学思路,这样的企业就有衰败的危险,应当引起警惕。第二,物质基础。雄厚的财力、物力是企业发展离不开的物质基础。但是,如果没有科学的经营管理,就不能将财力、物力资源科学地进行综合利用,更不会融通社会资源,甚至还会在投资发展时,头脑发热,乱决策,胡发展,或者是上当受骗,给企业造成损失。因此,企业要兴旺,经营管理者必须学会科学利用各种资源,既包括本企业的人力、物力资源,也包括企业发展所需要的社会资源。第三,市场因素。企业能适应市场需求则兴,不能适应市场需求则衰。因此,市场规律不能违背。目前,我们的一些企业有市场,但是,没有人去专门分析、研究

## ○浅析一个企业兴与衰的规律○

市场需求,也没有在市场需求的变化中捕捉发展的机遇,更没有为适应市场新的需求而不间断地调整企业的产业结构与管理,因此工作总处于被动状态,不利于企业的兴旺与发展。第四,发展环境。企业的发展与兴旺离不开良好的企业发展环境。我们的一些企业有发展的环境,但经营管理者不会利用,即便是有些利用,也是些低档次联系,更不会在“小环境”中创造大环境,在“旧环境”中创造新环境。他们只是一味地满足于“家开四合院,万事不求人”,认识不到社会关系、社会环境也会产生生产力。第五,经营机制和管理体制。企业的兴旺和衰败与经营机制和管理体制的好坏有直接的关系。目前,我们的一些企业虽然有了好的体制、好的经营机制、好的规范制度,但运行得并不理想,既没有随着市场的需求而变化、调整,也没有及时对运行集团公司体制、机制、规范制度的经营者、管理者进行知识、技能补充与更新提高,更没有使新体制、机制、规范制度的内容得到兑现和落实,甚至一些旧观念、旧思维、旧方法、旧习惯仍在不断回潮作怪,阻碍着企业的发展。第六,质量与名牌。质量是企业的生命,名牌是市场竞争的法宝。目前,我们的一些企业有名牌战略,但是没有为其发展实现的好模式,也没有变少数人的意识为多数人的自觉奋斗意识,还没有加大一切工作的科技含量,工作的素质低,产品的科技含量低,工艺方法落后,更没有创出符合市场需要的整体高质量产品,这种“一花独秀”不引人的局面必须尽快改变。第七,新经济增长点。新经济增长点关系企业发展的后劲与前途。目前,我们的一些企业有新的增长点,但不是过多过滥,就是跟主业无关系,也有的不注意分析市场需求,不认真注意新上项目的可行性分析,凭主观想象,

“剃头的挑子一头热”，更有的是在搞企业多元化过了头，不注意股东的利益，不帮助、不指导，组合了就算完成任务，这种不负责任的多元化也会将企业引入失败的误区。第八，形象和宣传。一些企业有宣传，但是包装宣传得不实际，甚至违反事实，无限拔高，形式主义严重，误导市场，那非衰败不可。

以上八条经验与教训，是城乡集团一些企业用重大的经济损失和代价换来的。它虽然反映了一些企业的成功与兴旺经验，也反映了一些企业走入失败误区的沉痛教训。同时，它还揭示了一些企业三至五年发展的周期规律。比如，恒万公司 20 世纪 90 年代初起家，经过两年多的创业转折，很快就进到高速发展期，1993 年至 1996 年创造了突出的业绩，在社会上颇有影响，成为城乡建设集团的一支生力军。但是，主要经营没有认真总结，反而个人主义极端膨胀，傲视一切，盲目决策，乱发展，乱投资，宣传夸大失实。结果，管理跟不上，人才又大量流失，甚至还有人违法乱纪，终将一个好端端的企业带入失败的误区。又比如，城乡四公司也是如此。老班子调整后，经过两年的调整努力，很快步入发展期，1993 年至 1996 年创造了惊人的业绩，并且步入城乡集团企业的第一发展方阵。但是，主要经营者也没有认真总结，改革滞后，管理跟不上，经营机制陈旧，人才留不住，“老面孔、老管理、老方法、老观念”，终将一个向上的公司带入经济严重亏损的误区。因此，我们的主要经营者应该认识、把握、运用企业发展的周期率，不要被“三至五年”周期规律所左右。这就是说，企业成功了，发展了，不要骄傲，而应该加倍努力去总结成功的经验，并且把它上升到理性，让大家都知道。我们还要在成功的基础上再创造、再发

## ○浅析一个企业兴与衰的规律○

展。同时,加倍努力去研究企业如何进一步适应市场的矛盾与问题,并且也要上升到理性,让大家都知道。我们只有克服这些矛盾与问题,我们才能再创造、再发展。因此,认真分析某些企业成功与失败的原因,从中汲取一定的经验与教训,对现时尚在搏击风浪的企业,或许有所警示或启迪。总而言之,理论与实践告诉我们,不会用理论去总结企业的成败,并以此指导实践的企业是盲动的企业,不能将企业的成败上升到理论的高度去认识,并以此让大家都清醒的企业是不科学的企业。理论来源于实践,又能科学地指导实践。实践丰富了理论,又能创造与促进新的理论的形成。企业只有真正做到理论与实践相结合,才能带领广大员工不断走向成功,避免错入失败的误区。一句话,企业的主要经营者、管理者应成为把握、运用“三至五年”发展周期规律的主人。

### 二

企业的兴与衰都有一些共同的规律。如果,企业的主要经营者、管理者不但掌握了符合自己企业兴与衰的特殊规律,而且又能掌握企业普遍性的共同规律,那就能使我们做到“促进经营发展有道,避免经营失败有术”。

第一,共同利益的规律。共同利益是聚集民众的法宝。过去辛亥革命推翻了清朝统治,中国人民把日本帝国主义赶出中国,中国共产党领导人民推翻了三座大山,解放了全中国,靠的是什么?靠的是在正确路线指导下,维护了“民众的生存的共同利益和民族解放的共同利益”。同样,搞生产、搞建设,也存在共同利益的问题。现在有的企业经营得红红火火,靠的是维护了全体员工生

活得更好的共同利益。具体说：一是企业的经营者与员工有着共同利益。因此，企业的主要经营者的利益要顾及，这样才能使他们充分地施展才能，凭努力工作争取先富起来。员工的利益同样要顾及，要让他们通过辛勤的劳动得到更多的收入，不断地提高劳动生产的积极性和工作效率。我们应当以此制定实现全员共同利益的思路，打出全员富裕的奋斗旗帜。二是企业股东、股民有着共同利益。只有兼顾企业股东和股民的利益，才能聚集大家，团结一致，一心一意，共同为企业的整体利益而奋斗。例如，恒万实业公司的兴与衰的发展史足以说明共同利益规律的重要性。在艰苦创业阶段，由于全员奋斗目标和利益一致，从一个小小的工程处发展成一个二级公司，从一个弱小的二级公司发展成一个较强的企业，并且在较短的时间创造了几亿元的产值，主要经营者、管理者收入都有较大提高，广大员工的收入也有较大提高，真是“梅花香自苦寒来”，一片红红火火。但是，到了企业发展上升阶段，却在利益分配上出现了问题。主要经营者“贪大求洋”，好大喜功，管理者过多地注重个人利益，甚至开始侵吞国家利益、全员利益，打着改革的旗号，为自己干事，使全员利益受损，人才开始流失，管理上不真实的现象开始出现，造成企业发展受阻、下滑。在企业的衰败阶段，全员共同利益严重受损，主要经营者“私心、私利、私欲”膨胀，将全员利益窃为己有，管理者各自为政，个别管理者竭力为各自的私利而冥思苦想，为此全员不满，真像春秋战国一样，诸侯割据，在短短的几年内将一个生命力较强的企业拖向资不抵债的困境。又例如，社会上“巨人”、“三株”企业的失败原因之一，也是在处理共同利益上出现问题，他们聘了那么多的 CEO 高级管理人员，有相



## ○浅析一个企业兴与衰的规律○

当一部分都在打着“巨人”、“三株”的旗号，各自为政，为实现个人的所谓价值而奋斗，没有按“共同利益”的规律谋求发展，最终将企业导向失败。这些事实说明：没有共同利益的企业就没有生存的意义；反之，有了共同利益的企业才有生存的价值。这是一条企业生存、发展、壮大的法则。谁在这一点上犯糊涂，不管他一时搞得再好，最终他是要垮台的。这是血的经验与教训。

第二，创新管理的规律。企业的外在现象——竞争能力、实力、人气、文化、发展，都离不开科学的管理。管理是企业产生外在现象的基础。这就如同建筑企业盖房子，基础打得不牢，再美的工程也会倒塌。因此，基础管理的地基必须要打牢，在这个意义上讲，没有基础管理的企业是生命力最短的企业，没有创新管理的企业是最没有竞争力的企业。比如，城乡集团有个建材公司，初期的企业管理还可以，经营上也有过一段好日子，后来公司发展了，企业管理急需要上档次上水平，但是，经营者、管理者却不重视企业管理的新需求，更没有创新管理，人事、财务、投资、经营管理上陷入混乱，甚至各自为政，尤其是企业经营者家长制的独裁管理盛行，广大员工怨声载道，很快使企业陷入了“泥潭”，并且造成不可弥补的损失。现在，新的企业经营者，经过几年的调整，提高了管理水平，才使得这个企业又出现了喜人局面。又比如，社会上的“亚细亚”、“三株”企业，他们曾经是企业发展中的佼佼者，但是，到了鼎盛时期，却出现了机构重叠，人浮于事，互相扯皮，甚至一部电话三人管，各分支机构对总部大量造假的怪现象。在财务管理上缺乏详细的管理规章，只管财务不管实际，使得占用、挪用和私分公司货款的现象比比皆是。由于基础管理不牢，又缺乏创新管理，