



ZHONGGUO DAXING
JIANZHUJITUAN ZHANLÜE GUIHUA YANJIU

中国大型建筑集团 战略规划研究

朱小林◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国大型建筑集团战略规划研究

朱小林 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

中国大型建筑集团战略规划研究/朱小林著

北京: 中国经济出版社, 2010. 2

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9677 - 9

I. 中… II. 朱… III. 建筑企业—企业集团—工业企业管理—研究—中国
IV. F426. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 229680 号

责任编辑 潘静 朱明明

责任印制 常毅

封面设计 白长江

出版发行 中国经济出版社

印刷者 潮河印业有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 880mm × 1230mm 1/32

印 张 10. 125

字 数 243 千字

版 次 2010 年 2 月第 1 版

印 次 2010 年 2 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9677 - 9/F · 8195

定 价 26. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序



没有战略的企业,是盲目发展、不得要领的企业;不重视战略的企业,是管理思想落后的、不能与时俱进的企业;战略错误的企业,是是非不辨、走向失败的企业。相反,有战略的企业,是发展目标明确、懂得企业发展第一要务的企业;重视战略的企业,是管理思想先进的、在管理上与时俱进的企业;战略正确的企业,是明辨是非、走向成功的企业。

企业战略作为一种企业发展谋划的总和,是企业经营管理的第一要素,是指导和促进整个企业沿着正确的发展方向,采取不偏离正确发展方向与轨道的适应性行动,解决过去时不适应因素的消除、现在时适应性改革措施的确立,实现现在时预期的未来时目标的战略体系。中国建筑企业集团的发展需要依靠一种与时俱进、切合实际、适合自身的战略运筹。

朱小林博士的著作《中国大型建筑集团战略规划研究》,是个很有意义的研究。其可贵之处,在于它是针对建筑业、针对中国大型建筑企业集团战略问题而作的专著。事实上,战略管理思想、理念在我国建筑企业中十分薄弱,战略管理在我国建筑企业中运用甚少。中国的建筑企业,特别是大型建筑企业集团,要适应市场经济,特别是利用市场经济走向成功,就必须高度

重视研究企业战略问题,必须提高企业战略能力。

朱小林博士先后从事过工程施工、工程预算、项目管理、企业综合管理、企业法律管理等工作,在国有大型建筑企业中担任过项目经理、分公司副经理、企管办主任、法律事务部部长,现在任广州市建筑集团有限公司资产管理部副经理,围绕着建筑业、国有大型建筑企业、国有大型建筑企业集团的发展,发表过大量的论文。朱小林博士既是高级工程师,又是高级经济师,具有相当的理论基础和丰富的工作体会、实践经验。在他的《中国大型建筑集团战略规划研究》中,理论与实证相结合,确立系统的研究框架,采取多种方法,进行了企业战略管理理论、建筑行业、国有大型建筑企业等大量的研究分析,并基于某一国有大型建筑集团的实证分析,作为一种观点,提出了国有大型建筑集团的发展方向、市场定位、发展路径的选择、总体发展战略以及发展速度与发展目标的思考,并详细地给出了业务规划、主要职能规划的考虑与相应的分析,提出了战略实施与控制的思路。这将会对国有大型建筑企业思考战略问题产生有益的影响。

建筑企业的发展比较一般企业的发展、建筑企业的战略比较一般企业的战略,有其明显的特殊性,它不是一般企业的战略理论所能解决的。我们期望有更多的大型建筑集团发展理论研究者和大型建筑集团发展实际工作者,参与到大型建筑集团战略研究的行列中,从而使这一课题的研究不断有新的成果、新的突破,指导尽可能多的中国大型建筑集团成为战斗力强的具有国际先进性的现代建筑集团。

广州市建筑集团有限公司总经济师 文群高

2009年12月16日

前言

《中国大型建筑集团战略规划研究》一书源于广州市建筑集团博士后工作站和华南师范大学理论经济学博士后流动站联合设立的博士后课题,该课题联系企业的实际和行业的特点,是理论研究与企业战略实践的结合。

本书研究成果是该博士后课题项目组集体的智慧结晶。广州市建筑集团原董事长和总经理侯永铨先生(现任广州市城乡建设工委副书记)担任该项目的顾问,在项目立项与总体研究的方向性方面给予指导,广州市建筑集团现任董事长贺全龙先生在结合企业发展实践方面提出了战略发展创新的新思路,拓宽了项目组的研究视野。项目组指导老师、广州市建筑集团总经济师文群高在整个项目研究和本书的出版中进行了系统的指导,作为合作方华南师范大学经济管理学院副院长、博士生导师彭璧玉教授在理论框架等方面给予全面的帮助。

在项目组进行该课题的研究中,项目组的成员给予大力的支持,全程参与项目的研究,在项目组组长文群高高级经济师的带领下,项目组成员赵海文、黄宙强、朱小林等同志先后多次前往北京、上海等地进行交流,与建设部的有关专家、北京及上海两地的大型建筑集团进行考察与交流,了解国家产业政策,调查大型集团的

发展最新情况。在整个项目的研究中,项目组所有成员给予大量帮助与支持,全程参与整个项目的各阶段的研究,其中:

广州市建筑集团副总经理、高级工程师冼聪颖提供企业开拓市场案例素材和建议;

广州市建筑集团总工程师、教授级高级工程师高俊岳提供技术开发与企业技术管理的相关资料及建议;

广州市建筑集团资产管理部经理、高级经济师廖嘉平提供企业改革、改制资产管理与重组的相关资料及建议;

广州市建筑集团人力资源管理部经理、高级人力资源管理师陈翠英提供人力资源的管理与规划的相关资料与建议;

广州市建筑机械施工有限公司党委书记赵海文提供了企业发展思路、资产重组方面的案例资料及建议;

广州市第二建筑工程有限公司董事长、总经理高级经济师卢智光提供企业实际运作的素材及建议;

广州市建筑集团混凝土有限公司总经理、高级经济师黄宙强提供大量专业配套企业案例资料及建议;

广州市建筑集团生产管理部副经理、高级工程师马国鹰提供大量生产管理的相关数据资料及建议;

广州市建筑集团人力资源部高级人力资源管理师、项目组秘书王敏英为了科研工作地开展做了大量基础工作。

项目组成员的努力和提供的各项支持是项目研究得以进行的保证,也是该书能够出版的前提,从这个意义上讲,本书的出版是集体工作的成果,是全体项目组成员共同努力的结果。

朱小林

2009年12月8日

目 录



第1章 绪论及研究综述 / 1

- 1.1 问题的提出 / 3
- 1.2 研究意义 / 4
- 1.3 研究框架与方法 / 5
- 1.4 建筑企业战略管理研究综述 / 6

第2章 战略管理研究理论概述 / 11

- 2.1 企业战略的概念与特征 / 13
- 2.2 企业战略管理理论的产生与发展 / 16
- 2.3 企业战略管理的作用和意义 / 21
 - 2.3.1 企业战略管理的作用 / 21
 - 2.3.2 企业战略管理的意义 / 23
- 2.4 企业战略理论研究的流派 / 25
- 2.5 企业战略管理规划过程 / 30
 - 2.5.1 环境分析 / 31
 - 2.5.2 战略确定 / 41
 - 2.5.3 战略实施和战略控制 / 45
- 2.6 小结 / 50

第3章 建筑业与建筑企业分析 / 51

- 3.1 建筑行业分析 / 53
 - 3.1.1 建筑行业特征 / 57
 - 3.1.2 建筑业在国民经济中的重要性 / 64
 - 3.1.3 建筑业宏观经济环境 / 67

- 3.1.4 建筑业政策分析 / 70
- 3.1.5 中国建筑业发展状况 / 78
- 3.1.6 建筑行业发展历程 / 89
- 3.1.7 建筑行业存在的问题 / 94
- 3.1.8 建筑业改革发展新进展 / 101
- 3.1.9 加入 WTO 的中国建筑业 / 106
- 3.1.10 建筑行业市场需求分析 / 111
- 3.2 我国大型建筑企业分析 / 115
 - 3.2.1 我国大型建筑企业状况 / 116
 - 3.2.2 国有大型建筑企业存在的主要问题 / 132
- 3.3 小结 / 136

第4章 A集团实证分析 / 137

- 4.1 A集团基本情况 / 139
 - 4.1.1 A集团简况 / 139
 - 4.1.2 A集团资产基本状况 / 139
 - 4.1.3 A集团经济效益情况 / 140
 - 4.1.4 A集团人力资源情况 / 142
 - 4.1.5 A集团资质情况 / 144
 - 4.1.6 A集团科研和技术开发情况分析 / 145
 - 4.1.7 A集团发展情况分析 / 146
 - 4.1.8 A集团组织结构分析 / 147
 - 4.1.9 A集团管理状况分析 / 150
 - 4.1.10 A集团业务结构分析 / 152
 - 4.1.11 A集团在建筑业中的位置 / 153
 - 4.1.12 A集团存在的主要问题与原因 / 153

- 4.2 A集团战略规划分析 / 158
 - 4.2.1 A集团PEST模型分析 / 158
 - 4.2.2 A集团SWOT模型分析 / 173
 - 4.2.3 波特五因素钻石模型分析 / 186
 - 4.2.4 资源、能力和核心竞争力分析 / 192
 - 4.2.5 价值链的分析 / 200
- 4.3 A集团发展方向与企业定位分析 / 202
 - 4.3.1 《关于加快建筑业改革与发展的若干意见》指导建筑企业的发展 / 202
 - 4.3.2 分析国际顶级承包商的发展状况与模式 / 205
 - 4.3.3 国内大型建筑集团的发展历程与模式 / 209
 - 4.3.4 A集团发展与改革历程 / 213
 - 4.3.5 A集团的发展方向与企业定位 / 213
- 4.4 A集团发展路径的选择 / 214
- 4.5 A集团总体发展战略 / 216
 - 4.5.1 总体思路 / 216
 - 4.5.2 成本领先战略 / 216
 - 4.5.3 战略细分 / 217
 - 4.5.4 培养核心竞争力 / 220
 - 4.5.5 产业结构和产权结构调整 / 221
 - 4.5.6 A集团发展速度的确定与发展目标 / 222
- 4.6 A集团业务规划 / 230
 - 4.6.1 业务结构的选择 / 230
 - 4.6.2 施工总承包业务 / 233
 - 4.6.3 房地产开发与投资 / 235
 - 4.6.4 现代建筑服务业 / 238
 - 4.6.5 工程总承包业务 / 239

- 4.6.6 基础设施建设投资与运营业务 / 248
- 4.6.7 相关工业业务 / 254
- 4.6.8 各业务板块 PPM 分析及之间关系 / 259
- 4.7 A 集团主要职能规划 / 260
 - 4.7.1 市场营销规划主要思路 / 260
 - 4.7.2 人力资源规划 / 266
 - 4.7.3 科技发展规划 / 273
 - 4.7.4 投融资战略规划 / 275
 - 4.7.5 企业文化战略规划 / 276
 - 4.7.6 资质工作规划 / 279
 - 4.7.7 品牌战略规划 / 280
- 4.8 A 集团战略实施与控制 / 283
 - 4.8.1 A 集团战略实施的原则 / 283
 - 4.8.2 建立 A 集团战略实施系统 / 286
 - 4.8.3 建立 A 集团战略管理控制模式和控制系统 / 287
 - 4.8.4 A 集团战略管理控制模式的实施 / 289
- 4.9 小结 / 295

总结 / 297

参考文献 / 302

跋 / 310

致谢 / 312

第1章

·
·
·
·
·
·
·

绪论及研究综述



1.1 问题的提出

国外大型建筑企业在20世纪80年代已引入市场定位与战略规划管理的理念与分析工具,而我国则在20世纪90年代中期才逐步形成这种意识,并在一些大型建筑集团实际经营运作与企业管理中从不同角度与层面引入这种概念,也有些建筑企业将其作为学术研究的对象来分析,但作为博士后课题尚未发现。整体来说,无论是从学术界还是企业方面来看,战略管理思想理念在我国建筑企业中的普及率都非常低,战略管理在我国建筑企业中运用非常少,很多建筑企业都没有进行过正规的战略规划。而该研究方向若作为课题科研项目,不但对研究该课题有现实意义,而且有利于为解决企业实际发展问题提供基础依据。

同时国内建筑企业经历了30多年的改革与发展,虽说在各方面都取得了很大的进步,但到目前为止依然存在很多非常严重的问题。如拖欠工程款现象十分严重;企业经营效益差,利润率太低;组织结构混乱,业务范围不合理;特别是管理方面问题尤为严重,管理效率低、管理费用过高等。而导致这些问题的最主要原因就是企业经营者长久以来受计划经济影响,管理思想落后,战略管理思想意识薄弱。没有明确的战略规划和企业经营目标,发展经营过程中不能站在企业战略高度上看待问题,只是一味地贪大贪全,没有战略思想作指导,规模大却不能产生规模经济,业务范围广却不能产生范围经济,造成了资源的极大浪费。

正是基于国有大型建筑企业中存在这些问题,笔者进行了本项目研究,对A集团战略管理进行了系统详尽的分析,得出适合其经营管理的战略,为我国国有大型建筑企业战略管理提供参考。国有建筑企业在改革与重组过程中更要有战略思想作指导,通过

科学的战略规划来提高企业的经营效益,更好地发挥建筑业在国民经济中的支柱作用。

三) 1.2 研究意义

建筑企业作为市场主体参与市场竞争,根据外部环境与实际制定企业战略规划,必须建立在客观分析国内及国际形势、国家政策、法规与企业所处的行业特点与行业发展趋势的基础上进行,然而,如何系统全面地分析这些情况与因素,采取何种分析工具与相应理论是目前企业急需解决的问题。一味地生搬硬套国外或其他行业的模式并不能解决建筑行业自身的问题,同时结合各企业自身所处的地理环境、发展历程和基本状况等因素才能使企业制定出来的市场定位与战略具有实战性。

本书的研究运用分析工具与理论框架结合了建筑业宏观环境、市场状况及产业政策和建筑行业特点,同时运用管理学原理、市场营销学、企业战略管理、企业资源管理理论、竞争理论、人力资源理论等知识,对以 A 集团有限公司为原型,对我国大型建筑企业市场定位与战略规划的选择提出分析框架,以实际调研的材料作为分析基础,在此基础上提出的政策与管理建议以期达到一定的可行性与可操作性,力求对企业决策者决策提供参考借鉴价值。课题本身可成为企业高层管理的最终决策支持系统的一部分,与此同时,也可以根据实施情况与变化调整相关工作,做到企业发展与市场发展同步进行。

建立大型建筑战略规划分析模型,理清分析思路,对其他建筑企业提出本企业战略规划与实施企业战略有很好的借鉴作用。同时,它可以成为建筑行业管理部门在进行行业管理与宏观调控时的参考依据。因此,该课题具有很强的实用性与效益性,课题成

果同时可以作为建筑行业企业与政府管理政策制定的基础。另一方面由于本项目是基于 A 集团有限公司的实证研究,研究成果可直接运用与该集团的管理实践,对改善集团管理、经营效益等有积极作用。

1.3 研究框架与方法

本研究理论和实证相结合。理论方面对国内学者关于建筑企业战略管理的研究进行梳理和归类,作为本书研究的参考。同时对国外专家学者(如迈克尔·波特、迈克尔·A. 希特)经典战略管理理论框架及分析工具进行详细的介绍,为本书研究提供理论依据和分析思路。实证方面对我国建筑业企业所面临的宏微观环境进行了细致具体的分析,对与我国大型国有建筑企业密切相关的数据进行了纵向比较分析,试图从这些数据分析中发现问题和规律。在这两方面分析的基础上,再对 A 集团有限公司的具体情况进行分析,得出适合其经营发展的企业经营管理战略,为其建立一套科学系统的战略管理体系。具体的研究思路和框架见图 1-1。其中实线文本框代表研究分析对象,带箭头实线代表研究流程和研究对象之间的关系,虚线文本框代表研究子系统。

研究方法方面,数据收集上主要是采取问卷调查和专家访谈法以及参阅各种相关的统计年鉴。在战略分析过程中则主要是采取了经典的战略管理分析方法如环境分析中运用 PEST 模型和 SWOT 分析模型;竞争分析中运用波特的竞争五力量钻石模型;市场定位中运用著名的波士顿咨询公司提出的 BCG 矩阵模型等。而在战略实施控制系统制定过程中则运用了平衡计分卡(BSC)模型,力图以最有效的分析方法和工具,以最高的效率对本研究所涉及的各种问题进行分析,得出科学的结论。从分析框架中我们可

可以看出,该研究是一个可持续的循环研究过程,即研究得出的结构并不是一成不变的,而是可以根据实际情况的变化,通过反馈机制不断地对公司的战略管理过程进行调整和改进,以便使其能不断地得到完善。这能很好地体现战略管理的动态性。

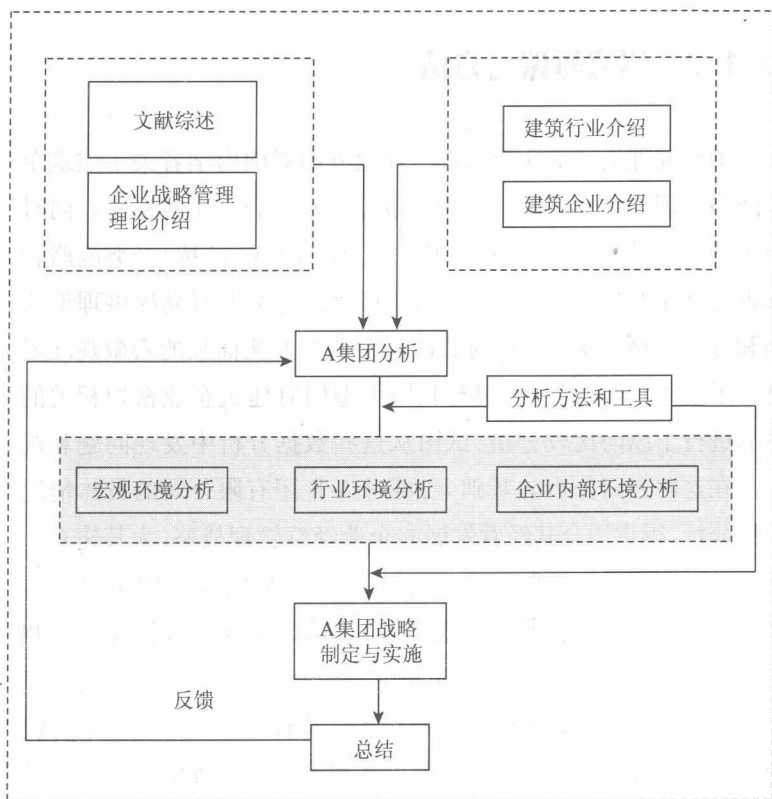


图 1-1 研究框架(1)

1.4 建筑企业战略管理研究综述

国内部分学者针对建筑行业特征从宏观层面上对我国建筑企