

朱 清 译

建筑企业人本管理

THE PRACTICE OF
CONSTRUCTION
MANAGEMENT

(英) 弗赖尔·巴里 著



建筑企业人本管理

(英)弗赖尔·巴里 著

朱 清 译



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书是英国建筑界管理权威弗赖尔·巴里(BARRY FRYER,)的力作,全书系统介绍了建筑施工企业人本管理的最新经验,资料丰富、论述全面、语言简洁、通俗易懂,具有生动性、启发性和可操作性。对涉及建筑施工管理的各部门和公司企业的有关人员具有较强的参考价值,可作为大专院校建筑管理等专业学生的辅助用书,对其他在企业人本管理方面有兴趣的读者也有一定的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业人本管理/(英)巴里著;朱清译.--上海:
同济大学出版社,2010.2

ISBN 978-7-5608-4237-0

I. ①建… II. ①巴… ②朱… III. ①建筑
企业—工业企业管理:人事管理 IV. ①F407.94

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 006898 号

建筑企业人本管理

(英)弗赖尔·巴里 著

朱 清 译

责任编辑 宋 磊 责任校对 徐春莲 封面设计 陈益平

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址:上海市四平路 1239 号 邮编:200092 电话:021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 同济大学印刷厂

开 本 850mm×1168mm 1/32

印 张 6.75

印 数 1—1100

字 数 181000

版 次 2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-4237-0

定 价 18.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

出版说明

改革开放以来,我国已初步建立了社会主义市场经济体制,一个充满生机和活力的开放的中国,正越来越引起世界的瞩目。与此相适应,我国工商企业的管理水平已有明显提高。但由于长期存在的管理观念较陈旧、管理方法不够科学、人本意识不强等问题未得到根本解决,我国企业的管理水平与发达国家相比,仍有相当大的差距。事实使我们清醒地认识到:企业要成长、经济要发展,就必须加强管理。前总理朱镕基曾指出:“现在到了大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。确实需要强调:管理科学和管理教育也是兴国之道。现代管理当然是西方起步早,我们也可以多出版一些介绍外国经验的书,看看人家是怎样发展的,促使大家转变观念,适应市场、重视管理、学会用人。”(《管理科学、兴国之道》)

管理是一门实践性、应用性很强的学科。对各行各业来说,适用的管理方法也有差别。建筑业是国民经济的重要产业,虽然近年来我国建筑业技术水平有了较大的提高,但是要振兴建筑业确实还有许多问题需要研究,特别是要建立“管理兴业”的战略。与建筑业的迅速发展对管理科学的要求相比,我国现行的建筑企业管理理论研究和教育相对滞后。建筑院校普遍存在着“从理论到理论”的教学方法,脱离了工程施工第一线的实践,广大读者迫切需要贴近实际、具有生动性和可操作性、能提高管理者系统思考和解决实际问题能力的管理书籍。

由英国著名的 COLLINS 专业技术出版公司出版的 *The Practice of Construction Management*, 系统介绍了建筑施工企业人本管理的最新经验,有较强的可读性。作者弗赖尔·巴里(BARRY FRYER),是英国建筑界管理权威,他的这本著作,资料丰富、论述全面、语言简洁、通俗易懂,具有生动性、启发性和可操作性。本书译者朱清,是首

批国家一级项目经理、注册一级建造师、高级工程师,他在长期的建筑工程管理实践和理论探索中,积累了较丰富的经验,对原著内容有着深刻的理解和体会。

本书有较强的实用性,对涉及建筑施工管理的各部门和公司企业的有关人员具有较强的参考价值,可作为大专院校建筑管理等专业学生的辅助用书,对其他在企业人本管理方面有兴趣的读者也有一定的参考价值。

作者前言

本书是为那些希望更多地了解建筑施工管理方面知识的管理人员和学生而编写的,目的是介绍当前最新的人本管理理念和实践方法。

近年来,管理科学的发展极为迅速,本书归纳了主要的趋势和理论,读者可以与实际工作相结合对照阅读。同时,本书还总结了管理实践和理论研究中的重要成果。

本书未涉及建筑施工计划和控制方面的技术方法,因为这些内容在其他书刊中已多有论述。而本书致力于研讨对施工管理者来说最有效、最基本的人本管理方面的知识和技能。

管理书籍并不能解决管理者日常所碰到的所有问题,但它可以提供一种思路,使人能更清晰地区分各类情况,并寻找可能的解决方案。机械工程师碰到问题时,并不会每次都从一个个齿轮开始检查,因为他已经有了一定的经验积累,可以在此基础上进行创造性的工作。建筑施工管理人员也是如此。

弗赖尔·巴里

译者前言

中国加入 WTO 以来,许多企业管理者都在思考着同一个问题,即:如何面对 21 世纪新的竞争环境?有识之士普遍认为,目前最激烈的不是对资源和市场的竞争,而是对人才的一场深入持久的争夺战!因为正如大家都熟知的:企业的竞争最终是人才的竞争!我们相信,如何“吸引人才、留住人才、培养人才、用好人才”将成为摆在所有经理人面前的重大课题,是事关企业发展存亡的关键所在。这就需要我们进一步认识“以人为本”四个字的深刻内涵。

由于建筑业行业的特殊性,其现场生产过程与其他制造业的工厂自动化流水线为主截然不同,因此管理过程迥异,管理手段不同,加强管理显得更为重要。把建筑业发展成为支柱产业,必须依靠科学、技术和管理三大要素,而管理的核心就是以人为本。因此迫切需要研究建筑企业人本管理的理论和方法,而国内关于这方面的论著所见甚少。

弗赖尔·巴里(BARRY FRYER)编著的 *The Practice of Construction Management* 一书系统介绍了建筑施工人本管理的最新经验和实践方法,有针对性地分析了管理者及其所做的组织、领导等工作和遇到的难题,并结合现代行为科学理论,重点阐述了个体和团体行为模式、企业人事管理手段和人力资源开发的方法,还特别强调了建筑施工中安全生产和施工人员劳动保健的重要性和实施方案,最后还介绍了英国建筑企业的劳资关系和现存各种行业协会及其作用等,使我们对取消建筑施工企业人本管理有了一个整体性的了解。书中每章最后简明扼要的小结,是作者管理思想精华的提炼,也使本书更具可读性。

虽然该书并不涉及具体施工技术方法,但是提供了从事管理工作

2 建筑企业人本管理

所必须具备的基础知识和原则思路。思路就是财富,他山之石,可以攻玉。这些人性化的管理理论和方法,对我国广大建筑取消施工企业管理素质和水平的提高,无疑有较好的借鉴意义。

最后应该指出的是,由于本人的知识水平所限,书中难免有译释不当之处,欢迎读者、同行、前辈们不吝赐教。

朱 清

2000 年 12 月

目 录

出版说明

作者前言

译者前言

第一章 管理思想的发展	(1)
第二章 管理者及其工作	(17)
第三章 组 织	(29)
第四章 领 导	(44)
第五章 交 流	(59)
第六章 行为理论	(71)
第七章 个体和团体行为	(85)
第八章 解决问题和决策	(96)
第九章 管理变革	(109)
第十章 人事管理	(124)
第十一章 人力资源计划	(132)
第十二章 人力资源开发	(150)
第十三章 保健和安全	(169)
第十四章 劳资关系	(190)
作者后记	(203)
译者后记	(205)

第一章 管理思想的发展

管理学是一门充满了吸引力而又没有固定模式的科学。尽管其中充满了许多令人激动而富有挑战意味的思想,但是,在实践中,即使那些被推崇为“经典”的方法也可能无能为力。进入 20 世纪以来,管理人员一直在寻找一套能使各级组织机构有效运作的指导原则,但是,即使在关于如何界定管理人员以及管理人员的职责,或者说他们应该做什么等一些基本问题上,也众说纷纭,莫衷一是。

人们往往从几个不同的方面来研究管理工作。一些人试图弄清楚管理者应该做什么事情,而另一些人则着眼于管理者如何做;有些学者认为各类组织机构中都已经运用管理原则,而另一些人则认为管理工作根本就无章可循。

尽管人们一直在为统一管理的定义而努力,但仍未出现被人们广泛接受的定义。对管理也有一些简单的描述,譬如“管理就是使事务正确运作”以及“管理就是如何组织人力达到目标”等。Alistair Mant 在给管理所下的定义中引入了决策的说法:“管理就是决定要做什么以及怎样使其付诸实施。”

为了确切地描述管理,我们就需要说明管理者应该怎样做以及为什么要做这些事情,在实施过程中又包括哪些任务和过程等。早先的管理学家绝大多数也是担任实际管理工作的领导人员,他们认为管理工作包括:计划、组织、实施以及控制等内容。由此出发,他们得出定义:

管理是驾驭一个组织顺利达到既定目标的过程。其中采取了各种用于计划与控制的科学技术手段,以及实施工作和协调员工各项关系的社会技能。

虽然这种定义理解起来较为困难,但至少它表明了管理工作的复杂程度。然而这种定义仍未告诉我们管理者如何工作。就像这个定义所说的,它认为管理者需要制订计划,并具体实施它。他们的职能就包括达到目标和协调其他人的工作。定义中没有说明的是现场管理者是否与宏观管理者采用同样计划方法,也未说明怎样和其他工作组协调关系。

这样的定义亦未对管理工作在实施过程中怎样变动作出说明。现在管理工作不像以前那样简单了,正变得越来越困难,而且比以前减少了许多直觉的因素。以前,建筑和城市工程公司规模较小,功能较为简单,管理上也没有什么规律,工作变动性较大。管理人员通常与一线工人较为接近,联系更直接一些。

今天,许多建筑公司已经发展起来,业务更加复杂。管理人员在职工中所占的比例比以前增加了,如今公司也有了较多的管理专家及许多规章制度与管理条例,人员的角色定位更加严谨规范,同时还有许多来自外部的限制。

处理好管理工作中出现的这些变化,要求管理者具备更好的专业技能,收集更多的信息。在大公司里,一个人独揽大权、管理一切的时代已一去不复返了。大型商业组织的有效运作已经需要管理集团来完成。

一些评论家预言:一次强劲的管理运动正在形成,我们正步入管理型的社会,无论政治组织形式怎么样,在未来的社会将由管理专家操纵。而另一些学者,如 Alistair Mant 等,却认为管理没什么特别的,管理人员所做的工作与人们在日常生活中所做的其他工作并没有什么太大的区别。

1. 管理思想的早期成果

人们为了找出管理者应该做什么而对管理进行了系统的研究。当时已经建立起较完整的工业系统。人们开始从农村迁往城市进入工厂或矿山工作。雇工工作时间长,而薪水较低。雇工们要么努力工

作否则就要被解雇。管理者权力很大,管理较为容易。经理们想更多地精通自己的工作,试图对此进行深入的分析,好弄明白周围发生的事情。他们想搞清楚在管理范围内是否有些管理通用的规则,换句话说就是管理科学。他们自身的经验也支持这样的看法,因为各地的管理者都在做着相似的事情——制订计划、安排资源、分配任务及控制费用。

他们逐渐感到可能会有一套设计规则,利用它可以设计出一个理想的组织。正如我们今天所知道的,他们在所著的书本中,阐明了这些经典的科学管理的基本原理和观点。之后的学者发展并提炼了这些原则,主要包括以下内容:

① 专业化原则,尽可能让每个员工担负单一的功能;

② 确定性原则,每项工作中的职、权、责,以及与其他工作的关系最好用书面形式确定下来,并让每个雇员心中有数;

③ 管辖范围明确,每个管理人员下属一般不能超过六个,因为一个人精力、时间有限,监管太多必然会顾此失彼。

对于一个已在经营一项市政工程的建筑商,或想要投资开办自己建筑公司的材料供应商来说,这些带指导性的原则究竟又有何用呢?一般来说,这些原则也仅仅指出了一些主要的带指导性的引导,而并不是规划一个公司组织的确切蓝图。

请注意以上定义中所述的专业化原则中有个修饰语“尽可能”。在一个建筑公司到底又有多少人从事单一功能的工作呢?单一功能到底指的是哪些呢?

再说,确定性原则首先也并不合乎实际,到底有多少建筑管理者,谁能准确地说得清楚?又是谁在规定任务呢?在承接实施一个新的工程项目时,绝大多数人自始至终都是被动适应,而且需要应付不断变化的情况。这其中又有多少确定性可言呢?

管辖范围明确也是被管理者广为引用,而显得专业性强。但也有很多人认为这种规定太死板。于是一些学者又对此做了改动,认为一个管理者的管辖范围应该规定在一个合理的数目范围。此种模糊定

义显而易见与该原则的确定性有所违背。

现在我们来考察一下一个建筑管理者所能管理队伍大小的几种因素,主要包括以下各个方面:

- ① 管理者的性格与能力;
- ② 工程队成员的能力与工作态度;
- ③ 管理人员与工程队在一起合作时间的长短;
- ④ 工程队所做工作的类型;
- ⑤ 管理者与工程队成员的适应程度;
- ⑥ 管理者与工程队成员直接或间接联系的(紧密)程度。

以前的管理者一般来说能很容易地管理一支队伍。但管理项目如果超出 100km 半径范围,管理者就显得力不从心了。原因很简单,他不得不花费大量时间在交通上。

以上的管理思想当时还是行之有效的,但对于现代组织来说,以上原则必须加以改革,以适应各种挑战性的变化。因为:

① 各种状况都发生了变化。工程项目愈加复杂,各种政策法规牵涉面广,要求高。另外,工作态度也要变化,雇工与雇主之间关于薪水协约也对雇主及管理者有约束力。《福利法》的颁布也使工人对失业的危机感降低了。这些变化总体上也都约束限制了管理者,不能为所欲为了。总之,今天的管理工作已经不能沿用以前那些粗放的管理模式了。

② 各种现象也表明,实践中所做的与经典管理学家的研究结果简直大相径庭。有人在研究中发现,管理者的工作并不很系统。他戏称早些学者的这些观点简直是异想天开,现实中经理们并不是这些管理学家在书本中设计出来的那些只能做出呆板的教条式反应、浅显地分析各种计划的人。而真正现实的问题是:他们每天要花费时间和别人联络商谈,并处理各种工程中常见问题或突发事件以及应付各种来自各方的压力。

现在绝大多数管理者都认识到了组织中人的重要性,而早期的管理学家却把注意力集中在所要完成工程的各项具体任务上。他们总

以为工矿企业中最主要问题是设计出有效、合理的工作程序,并井有条地调配各种资源。绝大多数老板认为劳动力只是一种生产资料,应尽可能让工人发挥出他的能力。

自从工业革命发生以来,有些管理者开始关心职工福利了,但由于缺乏大规模工业生产经验,这些工作局限在很小的范围。没有什么人清楚一个洁净、舒适的工作车间对工人生产率有多大的影响。但很快,许多经营者想到不能像对待机器一样对待手下的雇员了。

2. 管理与社会科学

20 世纪初的几十年里,社会学家们就开始着手研究处于工业企业中的人,起初他们的注意力主要集中在工矿企业中的工作种类以及工作条件怎样影响工人的操作。后来,工人反过来怎样影响企业也被人们重视起来。Elton Mayo 被认为是“人本运动”的奠基人,他指出:一个企业要想有效地运作,必须优先考虑雇员的情况,并要把他们当作管理者自己的朋友来看待。Mayo 在芝加哥附近两个电力公司对团队行为进行了深入研究,并逐步形成了自己的学派。

而在英国,关于企业有效运作及其与雇员福利健康状况间的关系的研究,其实是由 Glacier 金属公司首先开展的。这项工作具有重要意义,而且具有实用性。

管理人员与社会学家们真诚合作数年的结晶,凝聚了许多人的汗水,Glacier 研究人员称:管理者并不简单地被定义为技术角色,而应该是一个社会角色,他们在创造一个公司的同时,也使工作者(即雇员)可以通过工作证明自身价值、参与社会生产及练习、提高有关实践技能。

除此之外,其他的学派还阐明了另外几个问题,如:

- ① 交流;
- ② 工人参与程度;
- ③ 领导力;
- ④ 压力;

- ⑤ 人员流动；
- ⑥ 成效；
- ⑦ 动机作用。

这样类似的研究工作在英国是由医学研究协会以及社会科学研究会出资支持进行的。这些研究也得出了许多有趣的结论，例如：很早就发现是否集中安排集体工作，对成员们的行为，特别是对完成工作量的多少有很大的影响。而且研究表明，薪水多少并不如以前研究的那样重要。社会学家中有许多人曾经把各种因素按其重要性排序，他们出人意料地发现：诸如工作的稳定性、良好的工作条件，以及提升的机会等要比工资排位靠前。以下是其他研究成果：

① 工人自我感觉满意或不满意程度取决于在公司内部所处的位置和他们应得奖励能够实现与否，工人越受尊重，则积极性越大，满意程度越高；

② 工人中经常出现的牢骚、报怨并不只是简单地对所处环境及所受待遇的不满，透过此种现象，我们应该认识到在它的背后隐藏着对公司的管理及其他方面的不满，而报怨只不过是其表面现象而已；

③ 适当给雇员一个机会发泄不满，吐露各种牢骚，也是一件有意义的事情，它对公司增加士气，争取更大成绩有不可忽视的作用；

④ 雇员们的需求经常受到工作环境内外各种各样变动因素的影响。

当然一般人看来，这些结论相当简明而且显而易见，但也有许多结论却极为复杂，不成系统，并且很难运用到实际中去。因为各种因素交织运用，极为复杂，缘于此，一些建筑管理人员公开对社会科学表示他们的怀疑态度。他们认为，社会学家虽然研究的是企业内部平常的、显而易见的关系，但与此对应而得到的结论，印到书本上后，却成了令人难以理解、缺乏实际意义、不具可操作性的东西。或许这些结论对于经理人员而言是显而易见的东西，因为他们实践中每时每刻都在接触，所以容易理解。而对于普通人来说，只有这些社会学家们指出来以后，才变得通俗明白。真实情况确实如此，社会学家们出版著

作发表见解,并不是给这些有实践工作经验的经理人员而是给对社会科学的成果感兴趣的人们看的。例如作为心理学来说,按道理讲,它是研究人的思维意识方面的。所以它总或多或少与实际工作中的工人有关,但这些心理学成果真正用于现场操作的还很少。而现场管理者却通过亲身的工作,直接完成了从理论到实践的飞跃。

然而,心理学家与社会学家也确实做了很多基础性的工作,它们对于管理思想以及管理实践都产生了深远的影响。几十年来,管理观念上产生了值得注意的较大的转变(图 1.1)。管理学者们更加关注建筑工人的需求和态度,尊重他们的愿望,并且采取了许多人性化的管理方法。

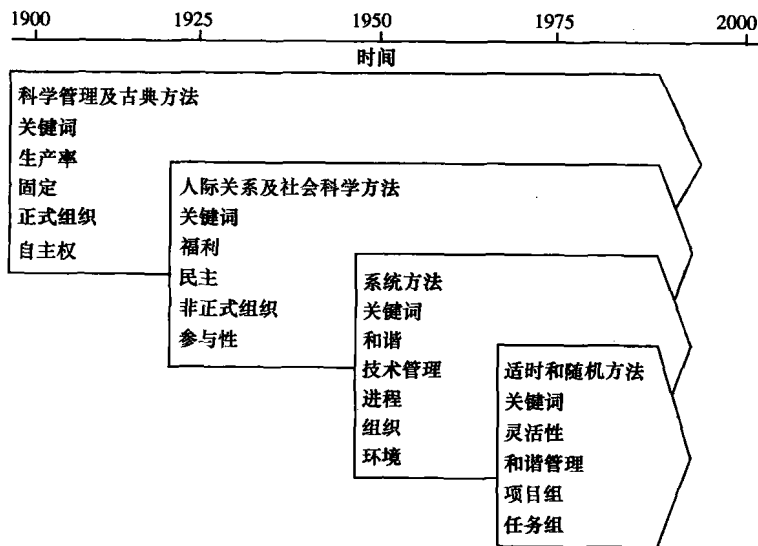


图 1.1 管理思想的发展

除此之外,法律法规也迫使管理人员改善工人待遇,工会与雇主之间会进行各类谈判,讨价还价的结果也使绝大多数建筑工人的雇佣状况得到改善。比如大的工地上一线操作工就经常可以通过各级工地监工、安全代表,以及工地安全委员会委员对雇主施加影响,并提出