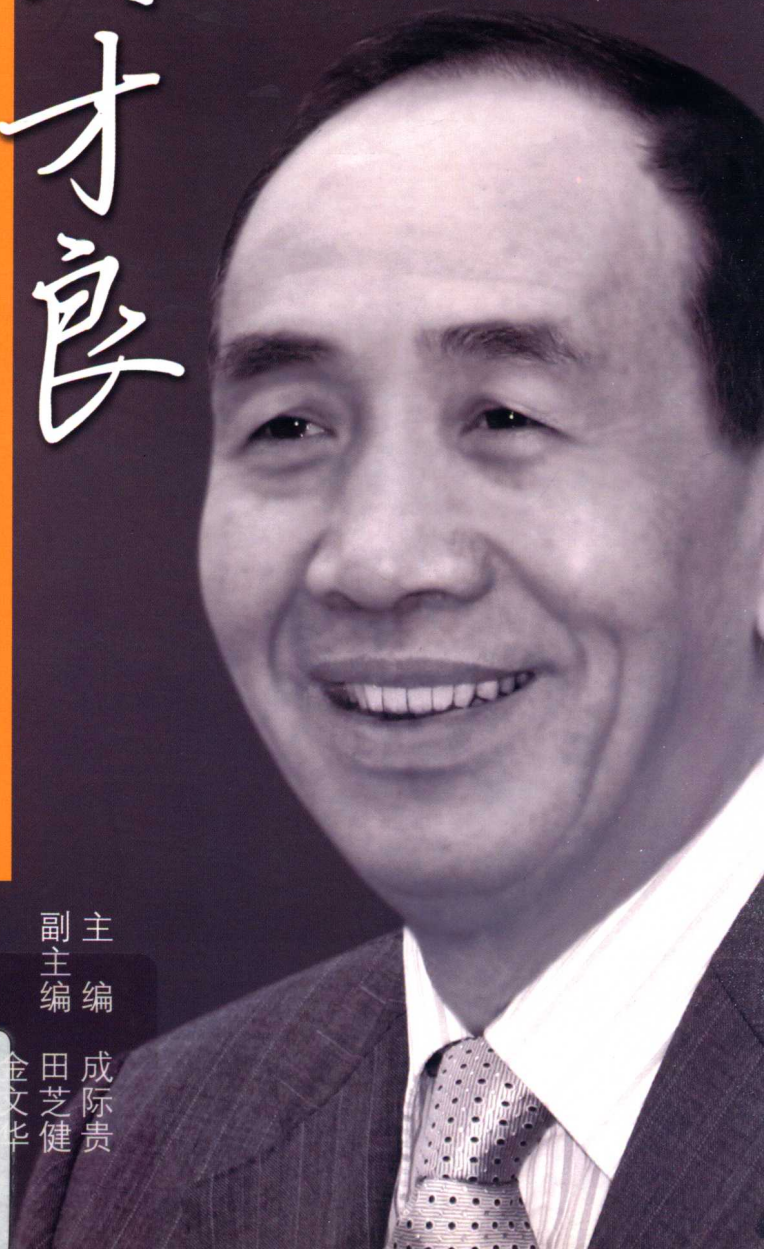


黄才良

建筑企业文化管理法

——江苏武进建安八分公司项目管理文化研究



主编
副主编

成际贵
田芝健

金文华

黄才良

中国建筑工业出版社

江苏人民出版社

黄才良建筑企业文化管理法

——江苏武进建安八分公司项目管理文化研究

主 编 成际贵

副主编 田芝健

金文华

黄 苏

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

黄才良建筑企业文化管理法——江苏武进建安八分公司项目管理文化研究/成际贵主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2011.11

ISBN 978-7-112-13228-7

I. ①黄… II. ①成… III. ①建筑企业—企业文化—工业企业管理—研究—常州市 IV. ①F426.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第231288号

责任编辑: 何楠 王莉慧

责任校对: 王誉欣 陈晶晶

封面摄影: 李婧

黄才良建筑企业文化管理法

——江苏武进建安八分公司项目管理文化研究

主 编 成际贵

副主编 田芝健

金文华

黄 苏

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京嘉泰利德公司制版

北京市密东印刷有限公司印刷

*

开本: 850×1168毫米 1/32 印张: 47 $\frac{1}{2}$ 字数: 108千字

2011年12月第一版 2011年12月第一次印刷

定价: 18.00元

ISBN 978-7-112-13228-7

(21544)

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

初识黄才良是在 2009 年年底。当时，我在江苏武进建筑安装工程有限公司会议室，正与集团董事长耿惠康和总经理、党委书记等同志一起座谈企业科学发展问题。其间，悄悄地走进来一个人（后来我知道他叫黄才良），他给我们每人的茶杯加了茶水后，一声不响地坐在一张不被人注意的椅子上。当时给我的印象，这是一个年近六旬的普通得不能再普通的人，我以为他是公司的勤杂工。

在中午吃饭时简单而又礼节性的交谈中，黄才良朴实的四句话，即：“每天做一件事，每月做一件新事，每年做一件大事，一生做一件有意义的事”引起了我的高度关注，直觉告诉我，我遇到了一个奇人，遇到了一个知音，遇到了一个老师！

在以后不到两年的时间里，我曾很多次去黄才良的项目部和工地，在与他长期的交往和接触中，在我对全省建筑业企业工作的逐步深入和思考中，黄才良的形象在我的心中越来越清晰，越来越高。我对他和他领导的团队越了解，对黄才良的敬佩之情也与日俱增。小学三年的学历，专家的学问；小小的项目经理，大师级的管理水平；名不见经传的分公司，却创造出一流的企业文化；普普通通的农民，超越常人的追求。

从 2011 年 4 月起，在他的常州月星环球商业中心近 40 万平方米的项目工地上，几乎每天都有前来参观学习的团队，少则七八人，多则三四百人。这些前来取经的人，没有一个人、一个团队是拿着主管部门的行政通知书的，全是通过口口相传，慕名而来。有省内的，也有省外的；有项目经理、总经理、董事长，也有部、省、市、县的行业主管部门，还有社会的各界人士。有

的市县主管部门和企业，来了一次不过瘾，还来了两次、三次，看了还想看，谈了还想谈！有的企业还直接组织专业人员在常州项目部开办现场培训班，有的大企业还与黄才良签订了长期合作的协议。在参观者的留言簿上，有很多人都留下“少有”和“极致”等赞许的墨宝。

对每一批来访者，黄才良总是表示出极大的热情和谦虚，对来访者的要求总是有求必应，不仅提供茶水、水果，主动讲解，提供各种资料，甚至还要宴请客人吃饭。如果客人当场求教问题，不管多忙，黄才良都能挤出时间，现场一一解答，有的甚至涉及企业的“家底”，只要让客人满意，黄才良都能全盘托出。让每一个来访者都能慕名而来，满载而归。特别是当有来访者在留言簿上提出意见和建议时，黄才良便立即召开相关部门和人员的会议，立即整改，并专门致电致函给提意见的客人，汇报整改的过程和结果，并向客人表示衷心的感谢。我曾担心他这种慷慨大方的接待方式会加大企业的开支，影响企业的正常工作。可黄才良总是一笑了之，他说：“这既是企业的一种投入，也是八分公司对同行和社会的一种回报。来者都是客，很多客人不远千里、百里赶来，哪有主人怠慢客人的。”有不少年长的参观者感叹地对我说：“干了一辈子建筑业，从来没有想到过有这样的工地，从来没有见到过有这样的管理，从来没有听到过有这样的文化。”

我在江苏省委组织部工作多年，工作中曾总结、推广过很多个先进典型，但像这样的典型，以及产生出这样自发的、强烈的文化管理效应，还很少见过。自从2009年4月初调到江苏省建筑工程管理局任副局长，作为一名建筑行业的新兵，面对全省

17000 多家企业，年产值过万亿元，产业大军近千万人的大行业，如何继续营造企业科学发展优势，把江苏的建筑大省变为建筑强省，紧紧抓住建筑业企业科学发展的根本点，仔细寻找建筑业企业科学发展的爆点，一直是我长期关注的问题。

黄才良创造的建筑企业文化管理法给了我极大的启迪。特别是胡锦涛总书记在建党 90 周年讲话中指出“社会主义先进文化是马克思主义政党思想精神上的旗帜。面对当今文化越来越成为综合国力竞争重要因素的新形势，我们必须以高度的文化自觉和文化自信，着眼于提高民族素质和塑造高尚人格，以更大力度推进文化改革发展，在中国特色社会主义伟大实践中进行文化创造，让人民共享文化发展成果。”胡总书记的讲话，为我们建筑业企业的科学发展和转型升级指明了方向，给我们总结推广黄才良建筑企业文化管理法增添了勇气和力量。纵观江苏武进建安八分公司成长的过程，可以说，这是一个建筑施工企业从文化自觉走向文化自信，最终实现文化创造的过程，也是一个企业打造文化力，营造文化磁场力，扩大企业文化影响力，实现企业科学转型升级的经典案例。

江苏建筑业是一个人才辈出的行业，江苏的建筑大军，不仅是一支特别能吃苦、特别能战斗、特别能奉献、特别有爱心、特别有善心的建筑铁军，更是一支特别有智慧、特别有文化的建筑铁军。黄才良和他的八分公司就是全省千百万建筑铁军中的一个缩影、一面旗帜。在总公司的支持下，武进建安八分公司在黄才良的率领下，逐步整合出一套项目模块化科学管理体系，坚持用企业文化来规范企业管理，用企业文化实现社会聚焦，通过企业

文化的创新和管理，实现了以文化法、以文化益、以文化品、以文化誉、以文化人，把员工的习惯变为优秀，使优秀成为习惯，培养高度的全员文化自觉和文化自信，提高了员工的文明素质，打造了企业文化的软实力，激发了企业文化的爆发力。

该书虽然篇幅不长，但它既生动地叙述了黄才良企业文化管理法的基本做法，又对黄才良的企业文化管理法作了较为深入的解读和阐述。书中的内容，对于每一个从事现代建筑工程建设和现代建筑企业的管理者都有很大的借鉴和启发作用。我们撰写此书的目的，就是想抛砖引玉，借此唤起广大建筑企业管理者的文化意识，形成和强化建筑企业文化强企的共识，共同打造一支有文化、有素养的建筑铁军，为政府解忧，为百姓造福，为社会添彩。

目前，我省有很多企业已孕育出许多具有独特个性的企业文化，浓郁的文化芳香，正在给江苏建筑企业的转型升级和科学发展增添着无穷的活力和魅力。我们相信，随着实践探索和理论研究的深入，江苏建筑企业的文化百花园，一定会呈现出欣欣向荣的景象！

成际贵

2011年10月18日

目 录

综合篇 · 黄才良和他的“鲁班型”团队	9
一、制造“惊喜”的匠人	12
二、精心营建“良心房”	20
三、没有围墙的“大学”	30
四、让优秀成为员工的习惯	41
五、以“仁”为人筑和谐	54
六、员工眼中的黄才良	63
 方法篇 · 坚持五化并举的科学推进方法	73
一、企业管理文化化	76
二、企业文化建设现场化	82
三、施工现场文明化	86
四、施工管理精细化	90
五、施工工艺工法特色化	101
 内涵篇 · 把握四层互动的企业文化内涵	105
一、构建企业核心价值观	108
二、完善企业的制度文化	111
三、养成优秀的行为文化	116
四、塑造美好的企业形象	120
 实效篇 · 探索五力合成的企业化管理规律	125
一、精神化管理，增强企业凝聚力	128
二、美誉度营造，提升企业声誉力	132

三、西点式教化，强化企业执行力·····	134
四、形象化塑造，扩大企业影响力·····	140
五、软实力构建，提高科学发展力·····	146
 结束语·····	 150
后 记·····	153

综合篇 · 黄才良和他的“鲁班型”团队

2011年3月，乍暖还寒时节，常州市武进区住房与城乡建设局作出一个决定：向黄才良同志学习。

黄才良何许人士？江苏武进建筑安装工程有限公司八分公司及信息平台管理公司经理！

江苏是建筑大省，常州市大大小小的建筑企业有1000余家，其中大型的一级资质企业就有50多家，2010年全市建筑行业完成产值达850多亿元。而黄才良的八分公司只是一家分公司，在其所在的江苏武进建安公司的30多个分公司中，年产值也不过位居中等偏上而已。在人们喜欢用经济数据说事的年代，在大企业、大老板林立的建筑行业，常州市武进区建设主管部门为什么看好经济块头不大的八分公司，号召大家向黄才良学习？

带着几分疑惑、几分好奇，我们走进了黄才良和他的八分公司。

一、制造“惊喜”的匠人

已经进入“知天命”之年的黄才良，身材清瘦、面容和善、举止儒雅，额头几条深深的皱纹给人以饱经沧桑的感觉。他几乎每天独自开着车子，带着红色安全帽，在各个施工工地转悠，碰到员工都热情地互打招呼，年轻的叫他“老板”，年长的叫他“老黄”。要不是他的宝马坐骑尚能略显身份，不熟悉的人很少会把他与身价不菲的老板联系起来。

可就是这么一个貌不惊人的黄才良，却时不时做出一些超凡之举，让人们又惊又喜。

黄才良出身农家。他自嘲幼时顽皮、愚钝，上了六年学只念完三年级的课程，为什么？留级呗！所幸的是他为人好，乐于助人，在小伙伴中颇有些号召力，虽然读书成绩比不上别人，却年年当班长。看着比自己个儿越来越低矮的同窗学友，他觉得实在有点不好意思了，只得辍学回家务农。也许是当过几年“孩儿王”，有过几年班长生涯的历练，黄才良在生产队很快崭露头角，在同龄的毛头小伙中成了“头”。他带着这帮毛头小伙，脏活、累活什么都干，深得社员（村民）们的好评，没有多久便被推荐当上了生产队副队长。生产队长是一个脾气暴躁的汉子，动辄骂人，队里社员不管你年长年少，遇到不顺心的他就骂。社员们有怨气，纷纷要求上级撤换，让黄才良当队长。黄才良坚持不干，他怕有负众望，更不愿看到丢掉“乌纱帽”的老队长伤心。大队领导便让黄才良的父亲当队长，可他父亲又太软，拿捏不住，队里的矛盾比原来的还多。这下黄才良沉不住气了：“还是我来干吧！”好在父亲是家里人，让父亲让位想来也不会介意。大队经过慎重研究，便把队长职务交给了黄才良。那年，他才17岁。

“新官上任三把火”。黄才良烧的第一把火是分田。当时（20世纪70年代），农村生活十分艰苦，农民们脸朝黄土背朝天，一年四季不停地在田里劳作，到头来温饱问题还常常难以保障，时不时地出现断粮。黄才良琢磨其中原因，虽然在理论上理不出多少头绪，但总觉得让种田人吃饱饭肯定是个硬道理。硬道理要见效，得调动积极性，加强责任制。于是，他试着先给各家按每人三分田作为自留田，收成好坏都是自己的，一年下来效果不错，自留田的产量明显比集体种的高，社员家的米缸有了起色，向队里借粮度日的农户基本没有了。一不做二不休，他又把队里的田全分了，收获的粮食除按照规定比例上交公粮外，全部归农户自有。村民们为之惊喜，为之欢呼！

算起来，黄才良的分田壮举，比起全国农村改革先锋的安徽凤阳小岗村还要早两年，只是过程没有小岗村那么悲壮，结果没有小岗村那么辉煌。分田不久，乡长找上门来了，说有人反映你私自把集体的田分了，有没有这回事？黄才良不赖却也不服：“该交的公粮我不少交，社员家里的口粮又多了，有什么不好？”乡长说：“不行！私分农田是不允许的，你必须接受处理！”是啊，在那个年代，私分农田是犯天条的，当时国家主席刘少奇被打倒时，批判他的罪状中不就有“三自一包”吗？从乡长严肃的神情上，黄才良感到了问题的严重性。他不再申辩，而是来了个不辞而别，离家出走。他找人拜师学艺当泥瓦匠去了。

凭着他的虚心好学，黄才良成为泥瓦匠中的一把好手，又凭着他的厚道为人，黄才良身边聚起了一帮能工巧匠，他拉起一支施工队伍，开始承包建筑工程。当时的建筑工程规模都很小，且

价格便宜，“双包”（包工包料）也只有50来块钱一平方米，赚不到什么钱，弄不好还会亏本。而黄才良是个做事认真的人，他对每个项目都精雕细凿、一丝不苟。黄才良讲求的只是“为人做事，得让人说好，不能让人戳脊梁骨”。那段岁月也是黄才良度过的最为艰难的时光。他家在农村，交通不便，每天早晨四点钟就得起床骑着自行车往工地上赶，到晚上十点多才拖着疲惫的身躯晃悠悠地骑着自行车回到家，将近1.7米高的身体瘦得只有90多斤重，两条腿麻秆似的骨头上只包着一层薄薄的皮。有一年年底，家人满目期待地等他拿点钱回去过春节，谁知忙碌了一年的他，结算了工程款，付清了工人劳务费，自己的口袋里只剩下了5块钱……辛勤付出得到的回报是人们的赞誉：黄才良建的房子质量好！他的施工队由此成为乡里的王牌施工队，负责五匠管理的乡修建所每每遇有质量要求高的活儿，都介绍他们去做，后来又被当时还是武进县的县建筑安装公司发现，将黄才良纳到自己麾下，让他担任工程队队长。

1989年，美国托利多公司落户常州，企业的工程建筑自然引起了建筑商们的关注，武进建安公司也参与其间。当时，常州市规模大、实力强的建筑企业不少，谁知美国人的思维方式就是不一样，他们经过一番筛选，连常州一建、二建这样的建筑行业“龙头”老大都不选，偏偏看中规模、设备都比不上人家的武进建安公司，看中武进建安公司的黄才良工程队。这下，市主管建设的部门担心了，外资企业可是市领导关注的企业，建筑工程弄不好，会影响政府的形象，甚至还会影响今后的招商引资。武进建安公司能行吗？黄才良能行吗？肯定不行！无奈老外的投资老外说了

算，建设主管部门也不好干预。这也难怪，武进建安公司只是县里的一个建筑公司，在市区还没有做过工程，黄才良的小名声也只是在武进县的地盘上回旋！

市建设部门的担心，黄才良不知道，也不想知道，他所关心是把房子建好，让外商满意。这个工程，难点在于时间，外国人讲究办事速度，对工程的时间要求较高。黄才良理解外商的心情：早完工早投产，早投产早得益么！好在办法总比困难多，黄才良改变管理方式，将钢筋、泥瓦、木工等工种由分包改为直管，统一由自己调度使用，以防衔接不当耽误工期。他把自己的床铺搬到工地，与大家吃住在一起。经过一番精心测算和筹划，黄才良召开动员会，向工匠们宣布：施工进度保证七天建一层，劳务报酬按施工进度发放，建好一层发放一次。这招还真管用，大家一听情绪高涨、来了劲。高兴之余，有人犯疑虑：如果天气好，大伙拼一拼，七天建一层应该没问题，可是老天不作美怎么办？南方雨水多，因雨停工是常有的事。别急，黄才良自有妙计，他早已准备好材料，一俟老天下雨，便在工地的施工区域搭起遮雨大棚；任尔棚外风吹雨打，棚内照样一片繁忙……结果奇迹产生了，原定一年的工期，黄才良用半年时间完成了！质量么，经层层检查验收，不仅全部合格，还荣获了江苏省“扬子杯”工程奖，拿下了常州市建筑行业的第一块金牌！

想不到常州市建筑行业还有这么一匹“黑马”！建设主管部门组织全市建筑企业的头头们在托利多项目工地召开现场会。在会上，建委的领导当众坦言：当初我不相信黄才良能完成任务，没想到黄才良做得这么好。他要求全市建筑企业，好好学学黄才

良的组织管理，黄才良的建筑质量，黄才良的施工效率，黄才良的……

托利多工程让常州市的许多人知道了黄才良，不少业主都想把工程交给黄才良承建，黄才良的建筑业务也随之红火起来。在武进建安总公司的支持下，黄才良于1994年成立了分公司，开始了新的事业之旅。他精心打造每一个项目，所建工程屡屡获得江苏省“扬子杯”奖、常州市“金龙杯”奖和江苏省用户满意工程、江苏省文明工地、常州市文明工地等荣誉称号。可是渐渐地，黄才良又淡出了人们的视线，在常州市内很少见到他的身影了。原来，他把目光转向市外，到南京、溧阳等地打拼去了，原因是不想与“邻居们”在一个锅里争饭吃。

伴随着经济的快速发展和城市化步伐的加快，建筑业发展也是日新月异，林林总总的各类建筑企业应运而生。在建筑业迅速扩张的过程中，业务量的增长与企业自身素质提高之间的矛盾日益显露，一些企业诚信缺失，为追求经济效益不惜偷工减料、胡乱施工，由此造成群众对建筑质量的投诉日渐增多，成为一些地方影响社会安定的一大因素。建筑质量事关百姓安危，岂能儿戏？2008年，常州市建设主管部门在全市建筑行业开展整治活动。在整治中，正值常州金新房产公司筹建香缇湾花园项目，这是一个大型安置工程，也是一项事关民生的政府实事工程。建管部门与金新房产公司联手，拟把这一工程建成示范工程，建成高品质的住宅小区，让政府的实事工程真正成为民心工程，同时也为全市的建筑行业整治提供样板和经验。可是让谁来承建呢？又有谁能承建呢？市质监站的人士想到了黄才良，向房产公司推荐了黄才良。