

B U I L D I N G

建筑公司 战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT

(第二版)

曾肇河 著

中国建筑工业出版社

建筑公司战略管理

(第二版)

曾肇河 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑公司战略管理/曾肇河著. —2 版. —北京: 中国
建筑工业出版社, 2012. 2

ISBN 978-7-112-13863-0

I. ①建… II. ①曾… III. ①建筑企业-工业企业管理
IV. ①F407. 96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 253748 号

建筑公司战略管理

(第二版)

曾肇河 著

*

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

北京红光制版公司制版

北京建筑工业印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 21 $\frac{3}{4}$ 插页: 8 字数: 554 千字

2012 年 5 月第二版 2012 年 5 月第三次印刷

定价: 68.00 元

ISBN 978-7-112-13863-0

(21617)

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)

内 容 提 要

本书根据作者近年来在经营管理方面一些新的探索以及最新的国内、国际宏观经济形势和行业动态修订而成,深化了第一版书中内外部环境分析、战略执行、绩效考核等相关内容,并增加了近年来新出现的战略管理理论、“设计-建造”(DB)模式和“建造—移交”(BT)模式、“大客户管理”等相关内容。

全书共4篇12章,从战略管理理论、方法与原则,战略管理领导、组织与运营,外部环境分析,内部资源分析,战略目标选择,策略选择,中长期计划编制,年度预算编制,资源管理,变革管理,战略风险管理,绩效考核等多个方面进行深入讨论,不但介绍了战略管理的原则与方法,而且结合中国建筑公司实际与国际惯例,给出了建筑企业战略管理的大量实例,对中国建筑公司的战略管理具有重要的理论和实践指导意义。

本书可作为从事建筑公司战略管理、规划及预算管理等部门人员和政府相关管理部门管理人员、高等院校相关专业师生参考。

责任编辑:尹珺祥 咸大庆 岳建光

责任设计:李志立

责任校对:张 颖 赵 颖

第二版前言

经过多年的积累和辛勤写作，在众多同事和朋友的关心与支持下，拙作《建筑公司战略管理》于2005年由中国建筑工业出版社正式出版。该书面世后，受到了读者的广泛好评，曾多次加印。我所在公司的许多同事和行业内的一些专业人士也告诉我，他们认真阅读了这本书，从中获得了很多有益的启发，对于提升本单位的战略规划管理工作有很大帮助，这使我感到非常欣慰。

时光荏苒，转眼六年过去了，在此期间，中国经济、中国建筑业以及中国的建筑企业都发生了巨大的变化。我所在的中国建筑工程总公司也取得了令人瞩目的成绩：公司营业收入由2005年的1160亿元上升到2010年的3700多亿元；利润总额由2005年的30亿元上升到2010年的近200亿元；公司整体重组改制设立的中国建筑股份有限公司2009年7月在A股成功上市，募集资金501.6亿元，成为当年全球最大的IPO之一；公司自2006年首次跨入世界500强后，排名不断上升，最新排名已达到147位，排名四年上升了300多位。

六年来，我所在公司的业务结构也发生了很大的变化，在继续巩固和发展传统的房屋建筑业务的基础上，公司基础设施建设与投资以及房地产开发业务也得到了较快的发展，公司承接项目的体量不断扩大，管理水平也有了很大的提高。公司业务领域也更为宽广，新的业务模式不断涌现。这一切促使我不断地去学习和思考，对于建筑公司战略管理的认识也有了进一步的升华，同时也使我越来越强烈地希望将我六年来的所见、所学和所想与广大读者、各位同事和朋友分享，于是我有了重新修订《建筑公司战略管理》这本书的想法。

经过认真地分析，我认为原书的框架和所论述的方法还是比较实用的，决定不对原有架构做大的调整，重点在内容上进行深化，特别是增加了近年

来我所在公司在经营管理方面一些新的探索，这也是本次修订的重点内容。按照这一想法，本次主要修改完善了以下内容：

一是根据最新的国内、国际宏观经济形势和行业动态，对原书中内外部环境分析的相关内容进行了补充和更新，使之更加贴近今天的现实。

二是结合建筑行业的特点，介绍了近年来新出现的战略管理理论（如蓝海战略）在建筑行业的具体应用。

三是增加了在国内外建筑领域越来越多采用的新业务模式的介绍，包括“设计—建造”（DB）模式和“建造—移交”（BT）模式等，以及在“市场营销管理”部分增加了近年来我们开展“大客户管理”的做法。

四是在“战略执行”部分增加了一节“项目管理”的内容，重点介绍了我们在合约管理、项目精细化管理等方面的最新实践。

五是在“绩效考核”部分介绍了我们结合建筑行业特点，改进和完善营销奖励办法，实行项目风险抵押承包制等方面的情况。

此外，本次还对各章节的相关内容进行了补充和完善，在此就不一一赘述了。

在本书修订的过程中，李学冰、肖毅等同事协助完成了资料收集、整理工作，在此特别致以谢意！中国建筑总公司总部和子公司的许多领导、同事及有关方面给予了大力的协助。我在清华大学 MBA 班的同学和中央党校第 22 期一年制中青班的同学，以及其他朋友给予了热情的鼓励和帮助，恕我不能一一列出名字，在此一并表示感谢！我在工作和学习上取得的一点成绩，离不开家人的支持，在此我也要向她们表示我最真挚的谢意！

我衷心希望曾读过 2005 年版《建筑公司战略管理》和第一次接触本书的各位朋友，都能够在阅读本书的过程中有所收获，那将是对我的辛苦和努力的最大奖赏。同时，由于水平有限，书中的错漏之处依然难免，恳请各位读者和同事、朋友多多批评指正。

曾肇河

2011 年 11 月 8 日

第一版前言

从1984年进入中建总公司总部开始，从事战略制定与管理工作的已经二十余年有余了，回想着二十年的工作经历，是一个不断进行实践探索和理论学习的过程，其间既充满艰辛，也有许多心得体会。

我是恢复高考后，于1977年第一批考入大学的。在大学中学习的是建筑工程专业。毕业后，分配到中建一局四公司，主要从事工程技术工作，还写了一本《高层建筑外脚手架》的小册子，由中国建筑工业出版社出版后，颇受欢迎。工作三年后，调到中建总公司计划财务部转行从事经济工作，经历了从统计员、计划员到副处长、处长、部门副经理这样一个成长过程。

企业管理的浓厚兴趣始于大学二年级，在之后的工作中，对管理理论与公司实践相结合的探索，二十多年来从未中断。早在1984年调入中建总公司总部后，为了满足工作的需要，对在市场经济条件下我国企业跨国经营管理作了广泛深入的对比研究，对美国、英国、德国、日本的跨国公司经营、计划和财务管理运作方式，进行了多层次多角度的分析比较，为建立和完善我国跨国公司的经营管理方法制度，进行了有益的尝试，在工作中也取得了一定的成效。公司战略管理一直是我学习研究探索的主要方面。撰写了中建总公司“七五”（1986～1990年）计划期间经营状况分析，中建总公司“八五”规划（1991～1995年）纲要及计划指标，并组织制订每年的年度计划。提出了立足国内，发展亚太，拓展劳务，收缩中东北非，探索欧美等一系列战略目标策略，受到中建总公司领导的充分肯定，以及广大员工的拥护。经贯彻实施后，为中建总公司进入良性循环，并为获得新的发展奠定了基础。

1994年，受命去香港工作，担任中建总公司在香港的全资子公司中国海外集团董事、副总经理，兼任在香港上市的中国海外发展公司的执行董事及

财务总监。当时的香港，正处在经济的低潮向高潮演变的过程，到1997年时，房地产发展到最高潮，香港经济迅速腾飞，公司的业务也蓬勃发展，处在发展的黄金时期，集团资产总值超过200亿港元，上市公司股票市值370多亿港元。但是1997年亚洲金融风暴无情地袭击了香港，股市暴跌，楼市下降六七成，当时公司仿佛是坐在一座财务冰山上，正在从北极移到南极，但是还没有到赤道，资产不断地融化。面对这样的情况，大家及时总结过往正反多方面的经验教训，并于1998年初制定了三年调整规划纲要及计划（1998~2000年），确立了安全运行、稳步发展的战略目标、方针、策略，以及若干战略措施。之后，集团公司全体员工迎战一个又一个困难，在汹涌澎湃的金融风暴浪潮中，坚定不移地贯彻执行，最终渡过了难关。这段经历更使我刻骨铭心地认识到了战略管理的极端重要性。

2001年初，又被调回北京的中建总公司总部工作，还是分管战略、预算、投资、融资、资金、财务、会计、统计、法律工作。中建总公司是一个横跨建筑、地产行业，在全球多个国家经营的超大型国有企业，制定科学合理的战略，凝聚全体员工的力量，打造一个全球最优秀的建筑地产公司，是我进行战略管理的梦想。2002年，在中建总公司党组和总经理的领导下，经过大量深入基层的调研工作，全面分析了中国建筑业、国际承包市场的竞争态势、国有建筑企业面临加入WTO的新形势，借鉴国外大型承包商的经营管理模式，具体组织领导了中建总公司“十五”（2001~2005年）规划纲要及计划、年度预算的起草、编制工作，确定了战略目标、策略，以及一系列重大战略措施。经过中建总公司全体员工的奋力拼搏，取得了令人鼓舞的成绩。截至2004年底公司资产总值921亿元，2004年实现新签合同额1262亿元，营业额972亿元，利润总额、净利润分别达到25.5亿元、10.1亿元。与2000年相比，合同额、营业额翻了一番，利润总额、净利润分别增长了6倍和21倍，净资产收益率全面超过了我国建筑企业平均水平。这些成绩的取得，中建总公司的战略管理发挥了极其重要的作用。

我曾在香港学习了澳大利亚梅铎大学的财务工商管理硕士（MBA）课程，回到北京后，又参加了清华大学首届高级工商管理硕士（EMBA）的学习，这些理论学习加上公司的实践，使我对战略管理有了更深的理解。

目前国内、国外关于战略管理的书很多，但是关于大型建筑公司战略管理的书籍并不多见，所以一直希望能够将多年从事战略管理的经验体会、学习中的一些收获，整理出来，与更多的同行分享、探讨，也算是对这些年从事公司战略管理工作的一个小结。时代在发展，环境在变化，战略管理也将随之变化，由于我水平、经历、视野所限，书中定有许多不当之处，还望读者不吝赐教。此外，十多年前，曾写过一本类似的书，因某种原因未能付梓，随着岁月的流逝，因年代不同，不同章节语言风格可能有不尽契合之处，敬请读者见谅。

本书的思想、观点的形成和发展，都是在中建总公司、中海集团的领导、同事们共同探讨、学习、研究过程中产生的，也可以说是集体智慧的体现。尤其是孙文杰总经理，十多年来我一直在他领导的集体中，分管公司战略管理工作，一些战略思想是在他的倡导下形成的，是在他的强有力推动下，使战略规划得以执行的，在此深表感谢！我在清华大学就读EMBA期间，受到了廖理教授、陈国权教授、宁向东副教授、王一江副教授、狄瑞鹏博士等老师的谆谆教诲，特别是我的论文指导老师夏冬林教授更是给予了许多指导，在此同样深表感谢！我还要感谢我的朋友滕威林先生、李山博士、黄杰台博士、任宏博士、黄强先生、陈祥福博士、于上游先生、曹宗苓女士、张锦女士，一直以来对我的关心和帮助。

我还得到了杜书玲、薛克庆、秦玉秀、李百安、刘颖、赵章平、陈晓峰等同事为本书许多方面的写作提供的热情协助和鼓励，在此深表谢意！另外，杨栋、毛磊、梅建国、孙震、李学冰等为本书做了大量资料收集、整理工作，在此特别致以谢意！除此之外，在本书的写作过程，总部与子公司的很多其他领导、同事也在各方面给予了大力的协助，在此一并表示感谢！

探索的道路尽管崎岖而漫长，但研究的历程上也充满乐趣。我感到美好的读书年华是属于年轻人的，而我已年近半百，渐有岁月蹉跎之感。但时代不同了，必须终生学习，所以我少壮虽努力，老大仍奋进。妻子在生活中给予了我无微不至的照顾，女儿以优异的成绩考取了清华大学经济管理学院，我们还成了同一学院的父女同学，一时传为佳话。这些也是我在探索的道路

上不断前进的强大动力和对我的无私支持，在此我也要向她们表示我最真挚的谢意，和她们一起分享研究探索的成果给我带来的欢乐！

曾肇河

2005年3月28日

目 录

第一篇 总 论

第一章 战略管理理论、方法与原则	2
1.1 引言	2
1.2 战略管理的原则	3
1.2.1 主观与客观统一的原则	3
1.2.2 全局与局部统筹的原则	5
1.2.3 当前与长远兼顾的原则	6
1.2.4 投入与产出匹配的原则	7
1.2.5 积极可行与综合平衡结合的原则	8
1.2.6 适时调控与平稳运营协调的原则	10
1.3 战略管理的基本方法.....	11
1.3.1 PEST 方法	11
1.3.2 五力分析法	11
1.3.3 SWOT 分析法	12
1.3.4 价值链分析	13
1.3.5 平衡计分法	14
1.4 战略管理调查研究方法.....	14
1.4.1 调查研究的重要作用.....	14
1.4.2 调查研究工作的目的.....	15
1.4.3 调查研究的工作方法.....	16
第二章 战略管理领导、组织与运营	18
2.1 战略管理领导.....	18
2.1.1 道德与社会责任	18

2.1.2	眼光超前的素养	19
2.1.3	卓越的领导力	19
2.1.4	开拓进取的品格	20
2.1.5	依靠组织的力量	21
2.2	战略管理的组织	21
2.2.1	战略管理组织机构	21
2.2.2	人员素质要求	23
2.2.3	战略管理团队建设	23
2.3	战略管理的过程	24
2.3.1	战略管理的阶段	24
2.3.2	战略制定方式	25
2.3.3	战略制定程序	26
2.4	战略计划体系	27
2.4.1	战略计划类别	27
2.4.2	战略计划编制内容	28
2.4.3	战略计划管理信息化	29
2.5	战略规划的组成	30
2.5.1	战略发展纲要	30
2.5.2	战略计划	31
2.5.3	战略规划说明	31
2.6	战略规划制定实例	31
2.7	公司管理制度	33
2.7.1	制度的作用	33
2.7.2	制度建设的重要方面	34
2.8	公司营运管理系统	38
2.8.1	建立高速运营系统	38
2.8.2	打造执行力文化	38
2.8.3	危机处理预案	39
2.8.4	建筑公司运营管理系统案例	40

第二篇 战略分析

第三章 外部环境分析	45
3.1 宏观环境分析	45
3.1.1 政治环境分析	45
3.1.2 经济环境分析	48
3.1.3 社会文化环境分析	57
3.1.4 技术环境分析	60
3.2 建筑市场形势分析	61
3.2.1 中国内地建筑市场分析	61
3.2.2 投资分析	64
3.2.3 国际工程承包市场分析	65
3.3 竞争对手分析	68
3.3.1 国内大型承包商比较	68
3.3.2 与世界 500 强建筑企业比较	69
3.3.3 与国际大型承包商比较	70
3.4 竞争环境分析	73
3.4.1 中国香港建筑业竞争力分析	74
3.4.2 中国内地建筑业竞争力分析	75
3.4.3 阿尔及利亚建筑业竞争力分析	77
3.4.4 美国建筑业竞争力分析	79
3.4.5 其他地区建筑业竞争力分析	81
3.5 市场营销分析	82
3.5.1 产品分析	83
3.5.2 价格分析	84
3.5.3 布局分析	85
3.5.4 推介分析	85
3.5.5 业主分析	86

第四章 内部资源分析	87
4.1 品牌资源分析.....	87
4.1.1 建筑公司品牌特征	87
4.1.2 建筑公司品牌塑造现状	88
4.1.3 品牌整合与延伸	89
4.2 技术资源分析.....	90
4.2.1 技术创新能力	90
4.2.2 设计能力	91
4.2.3 总承包一体化管理能力	91
4.3 人力资源分析.....	92
4.3.1 人力资源规划的内外环境分析	92
4.3.2 人力资源状况分析	94
4.3.3 人力资源需求的预测方法	96
4.3.4 人力资源培训与开发.....	97
4.3.5 建筑劳务人员分析	99
4.4 财务资源分析	100
4.4.1 财务比率分析	101
4.4.2 净资产收益率分析	102
4.4.3 经营盈利能力分析	103
4.4.4 资产运营能力分析	104
4.4.5 偿债能力分析	105
4.4.6 现金流量分析	106
4.4.7 成本分析	107
4.5 组织结构分析	110
4.5.1 企业组织依据	110
4.5.2 建筑公司组织结构现状分析	111
4.5.3 GE 公司组织结构调整的成功范例	113
4.5.4 组织结构的国际比较	115
4.6 价值链分析	116

4.6.1 价值链的基本环节	116
4.6.2 价值链内部联系	118
4.6.3 价值链纵向联系	119
4.6.4 未来建筑公司的运营模式	122
4.7 建筑公司文化分析	123
4.7.1 公司文化的范畴	123
4.7.2 建筑公司文化的现状分析	126
4.7.3 公司的文化建设成功案例	127
4.8 SWOT 分析案例	128

第三篇 战略选择

第五章 战略目标选择	132
5.1 战略目标体系	132
5.1.1 战略目标	133
5.1.2 事业层级目标	133
5.1.3 子目标	133
5.2 综合指标案例	136
5.3 阶段目标	140
第六章 策略选择	142
6.1 策略发展方向	142
6.1.1 策略发展组合	142
6.1.2 地区布局	143
6.1.3 产业布局	146
6.1.4 建立现代公司制度	149
6.2 策略竞争模式	151
6.2.1 低成本策略	151
6.2.2 差异化策略	152
6.2.3 集中化策略	153
6.2.4 采购供应链重组	154

6.2.5 劳务供应链重组	155
6.2.6 蓝海战略	157
6.3 策略发展方式	159
6.3.1 总承包商模式	159
6.3.2 BOT 模式 (Build-Operate-Transfer)	160
6.3.3 BT 模式 (Build-Transfer)	160
6.3.4 特许经营	161
6.3.5 收购与合并	161
6.3.6 战略联盟	161
第七章 中长期计划编制	163
7.1 综合计划	163
7.1.1 基本内容	163
7.1.2 发展速度	164
7.1.3 常用预测模型	165
7.2 经营布局专项计划	166
7.3 产业调整专项计划	167
7.4 人力资源专项计划	168
7.5 科技开发专项计划	170
7.6 投资专项计划	171
7.7 融资专项计划	173
7.8 现金流量专项计划	175
7.9 利润专项计划	176
7.10 资产负债专项计划	178
第八章 年度预算编制	180
8.1 综合预算	180
8.2 新签合同预算	182
8.3 营业预算	184
8.4 投资预算	185
8.4.1 固定资产投资预算	185

8.4.2 房地产投资预算	186
8.4.3 股权投资预算	186
8.4.4 工程垫资预算	186
8.4.5 其他投资预算	187
8.5 人员预算	187
8.6 采购供应预算	188
8.7 成本费用预算	189
8.7.1 工程成本核算的界限	189
8.7.2 工程预算成本预算	190
8.7.3 工程成本构成预算	190
8.7.4 工程成本降低额预算	191
8.7.5 期间费用预算	191
8.8 现金流量预算	192
8.8.1 编制内容	193
8.8.2 平衡方式	193
8.8.3 编制步骤	194
8.9 外汇流量预算	195
8.10 利润及分配预算	196
8.11 资产负债预算	196

第四篇 战略执行

第九章 资源管理	200
9.1 市场营销管理	200
9.1.1 推介工作管理	200
9.1.2 业主关系管理	201
9.1.3 大客户管理	206
9.2 项目管理	206
9.2.1 项目合同管理	207
9.2.2 项目精细化管理	208