

建筑业治业新论

JIAN ZHU YE ZHI YE XIN LUN

上海市建筑业联合会编

上海科学技术文献出版社



目 录

序.....	(1)
论项目管理深化中的十大关系.....	朱人畏(4)
试论提高经营档次、扩大市场占有与加速企业发展的关系	郑巨超(19)
浅谈建立现代企业制度过程中企业的四大任务	朱海根(26)
关于科技兴司的思考	林辉旭(34)
论推行全员劳动合同与现代企业制度的关系	张克文(42)
论推行现代企业制度对企业发展的战略意义	何传奎(50)
试论抓住和把握机遇与企业成败的关系	张富根(61)
论从战略高度考虑企业经营与发展	王远生(73)
论建设市场经济条件下的“凝聚力工程”	陈 华(81)
论现代企业制度对国有经济发展的作用	安书魁(92)
浅谈现代企业经营的理论与实践.....	薛树良(101)
论以市场为导向实施企业发展战略.....	陈洪彰(110)
论现代建筑施工质量的管理.....	黎毓其(118)
浅谈企业决胜市场的“三要素”.....	洪兆雄(127)
试论遵循市场规律与发展自我的关系.....	陆根良(132)
试论先进工艺和网络管理在小区施工中的作用.....	张应源(136)

论市场意识、苦练内功与企业发展的关系	陈有德(142)
试论加强内部管理与施工企业发展的关系	易继平(150)
论传统管理模式与项目法施工的异同	薛昌晴(159)
浅析质量意识、科学管理与企业发展的关系	田国瑞(166)
浅谈施工企业机制转换中的集约管理	宋声彬(175)
试论企业管理的核心与价值目标	沈毅(182)
论治安综合管理对企业发展的作用	陶允晖(190)
关于“质量兴业”的实践与思考	赖振元(195)
试论决策思路与企业发展	楼永良(205)
试论转换机制、强化管理对企业发展的作用	王永泉(214)
论质量意识与创优质样板小区的关系	姜民祯(221)
试论现场管理与企业综合绩效的关系	陈文涛(226)
论施工企业质量与安全的系统管理	吴桂龙(235)
浅谈超前决策、深化改革、科学管理与企业发展的关系	邱俊明(242)
附录:首届“上海市优秀建筑企业经理”名单	(247)

序 言

党的十四大提出建立社会主义市场经济体制、加快改革开放步伐,使我国现代化建设和社会发 展进入了新的历史时期。近年来,上海的经济持续、快速、健康地发展。城市建设突飞猛进,特别是浦东开发开放取得了令人瞩目的业绩,实现了“一年一个样、三年大变样”的目标。这既为上海建筑业带来了勃勃生机,又为建筑企业经营者提供了施展才华的广阔舞台。“时势造英雄”,一大批改革开放的弄潮儿脱颖而出,为建筑业的振兴和上海城市发展作出了巨大贡献。

为此,上海市建筑业联合会适时在全市建筑行业中开展了评选表彰优秀建筑企业经理的活动,用以树立优秀建筑企业经理在行业中的形象和社会地位,推广他们开拓进取的企业管理经验,推动企业经营者不断探索,改革创新,科学管理,增进效益,使企业经营管理水平再上新台阶,更上一层楼。1995年,经评审,30位建筑企业经营者荣获首届“上海市优秀建筑企业经理”称号,他们是企业经营的决策者,是经理、厂长中的佼佼者。这些优秀建筑企业经理热爱行业、献身行业,坚持企业改革,坚持质量兴业,推进科学技术,推行科学管理,提高了企业的综合管理水平,增加了企业的经济效益,使企业的综合经济技术指标在全市同行业中处于领先地位。因此,这些企业的经营者,被评为优秀建筑企业经理,是名副其实、当之无愧的。

为进一步弘扬他们的先进事迹,推广他们的治业经验,从而提高上海建筑企业家的治业水平,现将这些优秀建筑企业经理们结合企业和自身的实践撰写的文章汇编成本书——《建筑业治业新

论》，奉献给广大读者。从本书中，大家可以领略到他们如何在激烈的市场竞争中艰苦创业、奋勇拼搏、勇于改革、敢于创新的风采；如何科学运筹，坚持两个文明一齐抓，增强企业凝聚力和战斗力的业绩；如何以身作则、任劳任怨、廉洁奉公、献身行业的精神。我们相信，此书的出版，对全市建筑界的同仁们将会有所启迪和借鉴，籍以提高全行业的治业水平，推进建筑业的健康发展，去迎接更加光辉灿烂的明天。

上海市建筑业联合会

1996 年 9 月



朱人畏，上海市第一建筑工程公司经理兼党委书记。

自1992年至今的4年时间内，企业的社会形象不断优化，经营规模不断扩大，竞争能力不断增强，管理水平不断提高，经济效益不断上升，1994年企业被市政府命名为“建设先锋”，并连续3年荣获“上海市文明单位”称号。

朱人畏具有强烈的改革进取意识。在1993年公司召开的第四次党代会上，他提出了“用4年乃至更长一段时间，逐步建成第一流的工程总承包企业”的发展战略，1994年，全公司在建102万平方米工程

中，70%以上是施工总承包项目。各劳务分公司、专业单位已成为总承包项目管理的有力的资源输送者和协力层，建立了分包自主管理的运行体系，多元经营形成了客货运输、房地产开发、建筑装饰、餐饮服务四大支柱产业，年营业额已达近亿元。

朱人畏重视企业管理，坚持将企业管理的重心落在项目上，在各项目经理部建立了以质量、成本、工期、安全与场容管理为核心的基础管理体系。他大力推行现场管理标准化工作，1994年文明工地达标率为95.8%，居建工集团总公司之首，多项工程成为上海市十佳文明工地、上海市十佳标化工地、创上海水平工程、建设部优质样板工程、“鲁班奖”工程、“白玉兰杯”奖工程、优质结构工程等，1994年度在全市施工企业综合考评中，公司名列第二，他本人也被评为1993年度全国优秀政治思想工作工作者。

论项目管理深化中的十大关系

朱人畏

项目管理在全国推广已经7年，在公司也近6年半了。

在这段不算短的时间内，公司基本完成了工程管理模式从传统计划经济型向新型市场型的深刻转变，走过了一段历史性的改革路程。项目管理带动了我公司在管理体制、组织结构、人才结构、管理结构、分配方式等方面一系列的变化，为我公司的进一步发展打下了坚实的基础。

经过6年半的努力，我公司的项目管理已经进入了一个新的发展时期，即在以往的基础上，再接再厉，把项目管理推向一个更深层次、更高水平、更完善、更稳定、更富成效的阶段。在项目管理的发展中，我公司同时也出现了不少新问题、新矛盾，项目管理的状况在各个项目中表现得十分不平衡，1994年建设部施工管理司司长张青林在全国项目法施工研讨会上提出了“着力创造建立企业层次、项目层次、作业层次新型关系”的观点。这既是对当前全国项目管理中普遍存在的问题的高度概括，也为正确解决项目管理发展的新问题、新矛盾提供了指导思想，这个观点对于我公司进一步把项目管理推向深化，具有现实的指导意义。

关系处理问题的实质是内部环境的创造、完善问题。它与企业内部环境与项目内部环境相互交叉、相互影响、相互制约。不处理好这些关系，项目管理要继续发展是很困难的。

那么，当前摆在我们面前的究竟有哪些急需解决的关系问题呢？归纳起来，大致有十个方面的问题，或者叫十大关系需要我们去研究。

一、工程管理部与项目经理部的关系

两层分开后，我公司建立了四个工程管理部。对此，一些同

志不够理解，认为企业与项目之间多了一个层次，没有必要。也有一些同志，特别是项目经理部的同志心里有点不平衡。一些工程部的同志也表现出无所适从，角色一下子不能到位。

为什么要组建工程管理部？原因有四：一是我公司是个大企业，在建工程 1995 年有 30 多个，90 多万平方米，产值 1994 年已达 5.71 亿元，1995 年肯定要突破 6 亿元。公司不可能直接对每个项目行使管理权；二是企业经营管理是多层面的，应当有明确的界定和分工。让公司身兼决策、经营、管理数职，显然力不从心；三是企业的经营外延正在扩大，产业结构正在加速调整，涉及行业日趋增多，应当有一些专业部门对项目集中行使管理权；四是适应市场经济体制，企业管理重点必须下沉，使项目得到及时、有效的指导与协调、服务，重心在上显然不利。

工程管理部成立后，担负着极其重要的任务。从本质上说，它们是接受公司委托、代表公司对各个项目经理部行使组织权、监督权、考核权、协调权、指导权和服务义务的特殊基层单位。工程管理部经理是法人委托人，具有法律上的地位。项目经理部是工程管理部的管理对象，接受工程管理部的领导和指导顺理成章。

同时，工程管理部的特定地位与权力并不意味着削弱与收回项目经理部应有的管理权利。项目经理部始终是工程项目承包合同实际上的履约主体和项目全过程管理实体，享受与项目管理所相称的权利与责任。然而这些权利又是工程管理部代表公司授予的，这些责任是企业对建设单位承诺的并经过工程管理部转移的责任。离开了工程管理部的授权与转移，任何项目经理都不可能存在。

我们现在要注意防止一种倾向：有的项目经理部和项目经理，不是从项目管理的原理与需要出发，而是片面追求“自由”、“活络”，不适当地索取权利。项目经理部不是一级行政组织，它的权

利应与责任相匹配，不能变成一种变相的小公司、小企业，这一点是十分明确的。

我们还要防止另一种倾向：有的项目经理部及项目经理，旧的观念和管理手段还时有表现，对于自己应当行使的权利和应负的责任不敢或不能自觉地承担。事无巨细，不加区别，一味请示汇报，一味地“等、靠、叫”，把自己置于从属地位，失去了项目管理部门存在的意义。

工程管理部从一建立，就赋予了全新的职能，即对项目经理部全面的监督、协调、指导、服务职能。这些职能需要工程管理部进行艰苦的探索与努力，要在新职能与项目管理之间寻找一个结合点，既保证项目经理部正常进行项目管理，又保证有效的控制。特别在重大问题上如施工组织设计、管理体系建设、经济核算等方面的有效控制必不可少。

总之，工程管理部代表着企业层次的管理，项目经理部代表着项目层次的管理，两者存在着领导被领导的关系，同时在职能上又有着重要的区别。

二、总包与分包的关系

1994年8月，我公司已正式被建设部认定为全国一级工程总承包企业，11月，公司第四次党代会又正式确定了“创建第一流工程总承包公司”的发展战略，这在公司历史上是一个重大事件，对今后的企业发展具有深远的影响。

我公司最终将成为一个管理、智力密集型的工程总承包企业，这一战略目标不可动摇。施工总承包工程数量越来越多，规模越来越大，全国在建工程建筑面积的70%，合同造价的80%都为施工总承包项目，总承包成为占主导地位的承包方式。

随着总承包工程的增多，总包与分包发生的关系也日益频繁，对企业的利益影响也日益敏感，越来越多的企业单位已经或将要

成为我们的分包商。可以说，正确认识、处理好总包分包关系对我们生死攸关。

所谓总承包，就是以我公司的名义和信誉承揽工程，承担土建、安装、采购、调试等承包责任，采用合同手段对参与工程建设的所有分包单位进行全面制约，向业主提交符合合同要求的最终产品的承包方式。总分包关系应当是一种管理与被管理、监督与被监督、控制与被控制的关系。在经济上应当是第一次分配与第二次分配的关系。在法律上我们兼有甲乙方的双重身份。

在处理总分包关系中，关键要运用好分包合同这个基本武器。总包项目经理部必须花极大的精力，研究与业主签定的总包合同，然后根据总包合同与分包合同单位洽谈签定各类分包合同。总承包项目经理部在组建过程中，应当根据总包合同所规定的承包范围，吸收公司内部或外部主要分包单位的项负责人参加。总包与土建分包在一个工程管理部的，两套管理班子必须分开并进行各自的成本核算。

总承包项目经理部是唯一代表企业的项目责任者，也是唯一与建设单位发生关系的管理实体，因此在总包管理中，必须注意三个方面的具体关系。

第一是概念与行为的关系。既然是总承包，就应当脑子考虑总承包，屁股坐在总承包的位子上。由于传统习惯，不少总包项目部屁股还没有，或者没有完全坐在总承包的位子上。往往注意土建施工，忽视其他业务，被动接受分包的结果，而忽视对分包的过程控制。

第二是龙头与龙身的关系。在总包项目上，只有项目经理部有资格与业主交往。不能让分包单位越过总承包与业主接触。工程资金必须统一收取，分包的施工方案必须经总包审核，分包款必须由总包支付和控制，过程的监督必须由总包承担。放弃这权

利就算不上总承包项目管理。

第三是眼睛与手脚的关系。眼睛盯住分包，手脚必须跟上。目光所及，手脚必须配合行动。只看不动，等于不看。所以，手脚应当勤快，不能懈怠。同时手脚必须伸长，把一切该管的东西管理起来。只要涉及工期、质量、成本、安全、场容、资金的问题，不管是在现场的，不在现场的；在企业内的，不在企业内的，都要进行全方位、全过程的延伸、覆盖。

三、放权与约束的关系

以往几年，我们强调了向项目经理部下放权力的问题。这个问题至今不能说已经全部解决，还须继续努力。但现在我们也必须分出部分精力研究对项目建立约束机制问题。我们需要的是有约束的放权和放权前提下的约束，两者不能偏废。

企业对项目的放权，标志着法人对项目经理部的委托关系的成立，是一种责任的转移，而不是项目与企业的中断或脱离，因此项目经理部必须在企业的约束中行使权利，在行使权利中接受约束。这不是对项目的不信任，而是对项目、对企业的负责态度。片面要求企业“思想解放一点”，不要“管头管脚”，这种情绪是不正确的。当然，约束并不意味着过多地干预、插手项目的具体管理事务，而表现为监督、指导与服务。

那么，公司和工程管理部对项目经理部应当建立起哪些约束？归纳起来有以下几条。

一是资质约束。根据建设部的规定，将开展项目经理资质等级认证活动，我公司已准备部署这一工作。今后，高等级的项目经理授权可以多一点、广一点。低等级的项目经理授权就相应少一点、窄一点。

二是方案约束。所有项目经理部的施工组织设计和施工方案，都必须履行上报审批手续，面积在1万平方米或造价在1000万元

以上的工程，深度在 5 米以上的工程以及公司指定的工程，还要报公司审批方案，项目资质评审和绩效评估坚持正常开展。

三是考核约束。每个月、每个施工阶段以及工程竣工后，工程管理部都要对项目经理部的管理体系运行状态以及效益、质量、成本、工期、安全与场容、资金等指标进行考核。公司从总包服务费中提取部分用作这方面的奖励基金，实行工程管理部综合考核与公司专业管理考核相结合的办法，考核与项目经理及项目部人员的奖惩挂钩。

四是经济约束。项目经理部人员的收入水平将直接取决于项目管理水平和结果，而不是单单看卖力不卖力，辛苦不辛苦。管理混乱，效益不佳，就不可能得到较高的报酬。

五是法律约束。凡是违法犯罪、违章违纪、损害企业利益和声誉并造成严重后果的，一定要追究项目经理和当事人的法律和纪律责任。

四、效益承包与责任考核的关系

究竟是项目经理负责制好，还是项目经理责任制好？究竟是单纯的效益承包好，还是项目管理考核好？我公司经过反复研究，认为提项目经理责任制比较妥当，搞项目管理考核制比较适宜。

这是因为：项目管理的过程是随着项目经理部的成立和企业对项目的委托授权而产生的，因此项目管理首先是一种责任。项目管理的目的是在向建设单位提供符合合同要求的建筑产品的同时为企业创造应有的效益。有效地组织各类生产要素的优化配置，形成现实的项目生产力，这不是单纯的效益承包所能包括的，还有大量的管理工作要进行。效益应是管理的结果，而不是管理的本身。光搞效益承包不一定有效益，更不一定有长远的效益，效益承包也往往是包盈不包亏，尤其在大型、特大型工程上更是如此。只有把效益纳入管理的范畴，才有可能创造效益，企业管理

水平是企业参与市场竞争的基础，单纯的效益承包极可能是一种慢性自杀行为。

根据这一想法，我公司制定了《项目管理责任承包考核协议书（标准文本）》，要求在规范化的基础上全面推行考核制。今后，凡是新开工程都采用这一方式，逐步使之占主导地位。这个文本的主要特征是把效益与质量、成本、工期、安全与场容、资金管理作为考核的共同内容，突出了管理的地位和考核力度。这一考核制度现在已为广大项目经理所理解和接受，自《文本》出台后，绝大多数新开工程都按这一制度与工程管理部签定了考核协议书。各工程管理部也制定了相应的月度、阶段考核配套办法。

五、内部市场与计划调控的关系

去年初，我公司在多种场合提出了建立企业内部生产要素模拟市场的改革口号，年中，又强调了加强计划调控。这是否意味着我公司从原来的立场上后退了呢？

市场与计划历来是相辅相成的矛盾统一体。市场经济不等于完全不要计划，即使在资本主义国家，国民经济发展也要由国家编制计划，平衡重大的比例关系。我们国家实行的是社会主义市场经济体制，国家的宏观调控从某种意义上说，也是一种宏观计划调控，只不过与计划经济体制中的计划不是一个含义罢了。没有计划，经济肯定发生混乱。

就我们公司内部而言，所致力于组建的只是模拟市场，即模仿市场机制进行生产资源的配置，不能与外部市场相提并论。内部市场的目的，在于划小核算单位，加强经济核算，创造一个激励与竞争环境。在这个市场中，企业对外仍然是统一的法人主体和经济实体，企业与建设单位签定的工程合同所承担的法律责任是任何项目经理部所不能代替的。因此，为了市场上的生存与企业信誉，公司必须对所有的生产要素进行控制，这种调控，实际

上就是运用计划手段来实现的，也就是一种带有某种行政指令的手段。根据这种认识，我们可以把内部模拟市场与计划调控的关系表述为：在内部市场的运行中加强计划调控，在计划调控下规范内部市场的运行，两者并不矛盾。那种一提内部市场就有意无意地肢解企业、削弱企业的想法与做法是绝对有害的，与划小核算单位也是风马牛不相及的两回事。

企业是可能的、潜在的生产力，项目是现实的生产力，企业的生产要素要依靠项目转化为产品，所以企业对生产要素的调控必须服务于项目对生产要素的配置，项目对生产要素的调控必须服从于企业对生产要素的调控；这与过去的高度集中的计划体制有着本质的区别，为此，我公司成立的生产监控中心正在加紧建立计划调控的体系，对全公司的生产要素，包括对劳动、资金、设备、材料进行存量、流量、流向分布的调查、汇总、分析、预测和控制。根据各个项目的需求和轻重缓急予以调度、平衡。当然，这种调度与平衡是以各单位、各项目之间的分包合同、租赁合同、加工合同、委托合同为前提，以各单位、各项目的单独成本核算为基础的，这种调控的力度和频率取决于内部市场运行的现状。内部市场越规范、越成熟，调控的力度和频率就相应减弱。

计划调控的基础是计划。我们要求项目经理部在这方面做好进度计划、设备计划、材料计划、资金计划、劳力计划等工作，如果项目经理部的计划都是粗线条的、相互割裂的、缺乏预测性的，或甚至无计划可言，往往事到临头才“抱佛脚”，无疑会给计划调控造成很大困难，也会影响内部市场中各个分公司与专业单位本身的资源平衡与充分利用。因此计划调控对各项目经理部提出了很高的计划管理要求，也是衡量一个项目经理管理水平的客观标尺。应当抓紧建立以工期计划为龙头的资源需求计划，以便及时在内部市场获得所需生产要素，及时获得公司生产监控中心的协

助与协调，这对人对己都十分有利。

六、集团优势与项目利益的关系

在这个问题上，首先我们应当明确一个前提：公司是唯一的利润中心，项目是多元化的成本中心，成本中心是利润中心的基础，并为利润中心服务。因此，不能因为项目的成本核算和项目的责任考核而脱离利润中心的轨道，这种关系决定了企业整体利益高于项目利益，并建筑在项目利益的基础上。企业利益与项目利益，存在着根本利益的一致性。

鉴于这种认识，我们在当前应当着重强调发挥好企业的集团优势，维护好企业的整体利益，防止集团优势与整体利益被分割。如果我们的项目经理部过于强调项目自身利益而忽视企业整体利益，包括各分公司和专业单位的利益，不愿将各专业单位和分公司作为项目的分包单位，在价格谈判上斤斤计较，寸土不让，困难任务或外包单位不愿接的任务找自己工人，有利或容易的任务找外单位，对履行分包合同持不严肃态度等，从局部看可能有利，但从全局看则弊大于利。因此项目经理部的全局观念必须大力加以提倡和弘扬。

我公司要求项目经理部和工程管理部把自己的注意力和主要精力集中到项目本身的管理上来，通过完善管理体系，加强成本核算，注重工程款和增加帐收取，提高管理科学化水平，优化施工方案来创造效益。振奋精神练好内功，胸怀全局抓管理。树立起对企业的责任感。离开了一公司的信誉，离开了一公司的集团综合实力，任何项目经理部都谈不上自身的利益。

我公司同时也明确，各个项目经理部在选择分包单位，包括劳务、安装、装饰、设备、材料、周转材料、钢模板、铝合金门窗等分包、租赁供应单位时，首先必须面向企业内部市场，也就是第一市场，然后才是第二、第三市场。只有各分公司和专业单位任务饱满或不

具备分包能力时,才能向企业外分包。这一条已成为公司计划调控的一项纪律。当然,我们也要求各作业分公司与专业单位,拿出相应的措施,深化改革、调整劳动与管理组织,加强内部管理,提高分包能力和分包质量,不能因为公司采取这些对策而产生依赖性。最终取得内部市场占有权还得靠自身的努力。

七、项目管理与项目成本核算的关系

项目相对独立的成本核算体现了项目管理的一个本质特征,也是项目作为企业成本中心的必然结果。

我公司近几年来一直把强化成本核算作为管理的一项中心工作来抓。这不是愿意不愿意,能够不能够的问题,而是非推不可的事情,同时也是全国施工企业深化改革的一个趋势。推行新的企业财务制度以后,施工企业的费用制度正在改革,施工管理费被划分为现场管理费和企业管理费两块,现场与临时设施费将合并为现场经费,成为直接费的一部分。这就必然导致企业核算的主体向项目扩散。因此项目成本核算迟早要推行、要普及。与其被逼着改,不如主动改、自觉改更为有利。

项目核算不能跟着感觉走,必须有实实在在的管理基础。因此,我公司在推行、普及项目核算工作中,要求工程管理部、项目经理部抓紧做好几项工作。第一,按照《项目管理责任承包考核协议书(标准文本)》的要求,把项目的15本台帐建立健全起来,项目经理部可以根据需要在15本台帐的基础上调整分解,但不应减少;第二,把项目核算的职能下沉到项目经理部,不能让工程部代管,因人员不足由工程部代管的,台帐要设在项目上,有关人员须向项目经理报告成本核算情况,对项目经理负责;第三,项目经理部应建立自身的核算体系,让每个管理人员都对项目成本承担相应责任,项目核算的凭证必须建立相应的流转程序;第四,建立定期不定期的经济活动分析制度,控制动态成本,保障

成本目标的实现；第五，公司人事部及培训中心加紧培训一批项目预算、成本管理人员。项目经理部和工程管理部必须有紧迫感，输送相应人员参加培训；第六，工程管理部要把指导、监督项目建立核算制度作为一项主要工作，不能拖延。要积极为项目开好路，服好务，把好关；第七，企业内部资金银行建立起来，以保证项目成本核算的正常和资金运行的良性循环。

八、项目经理部与项目经理的关系

项目经理是项目经理部的最高负责人，以项目经理为代表的项目经理部接受企业的委托，对工程进行全面、全过程的管理，保证工程合同的完满履行，对企业和建设单位负责。这一点，在我公司内部的认识是一致的。

项目管理成功与否，直接涉及到项目经理的素质如何，能力如何，市场竞争将越来越表现为项目经理实力的竞争，企业的信誉很大程度上取决于项目经理的水平。对于这一点，也同样是毫无疑问的。

形势的发展，对项目经理提出了越来越表现为项目经理实力的竞争，企业的信誉很大程度上取决于项目经理的水平。对于这一点，也同样是毫无疑问的。

形势的发展，对项目经理提出了越来越高的要求，可以毫不回避地说，项目经理们正面临着一场优胜劣汰的挑战。因此，项目经理既要充分认识到自己的使命，又要奋发努力，不断提高自身素质水平。

项目经理要树立“以我为主”的管理意识。既然企业把项目管理的责任转移给了你，并且落实了授权，那就没有理由再事事依靠别人、等待别人的支持、帮助。除了公司规定的必须上报请示批准的重要问题外，其他都要项目经理带领项目一班人去开拓、去考虑、去交涉、去联系、去处理、去解决。要把大家的头脑与