

论 建筑业企业 经营管理



96

姚兵著

同济大学出版社

序

姚兵同志所著《论建筑业企业经营管理》一书的出版，要我为他写几句话，我欣然应允。姚兵同志是建设部建筑业司司长，日常工作非常繁忙，他在百忙中潜心调查研究，总结经验，努力探索，写出了指导建筑业企业经营管理的专著，这是十分可贵的。他这种务实精神，也是值得我们学习的。

建筑业的发展需要改善它的客观环境，也需要建筑企业的自身进步。一个建筑企业的工作者，应当熟知企业经营管理的理论，这是提高企业整体素质的重要条件。

社会经济的发展需要有一个强大的建筑业。全国第八届人大四次会议通过的《关于国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标纲要》中再次重申，要把建筑业办成国民经济的支柱产业，从而带动整个经济增长和结构升级。这种要求本身就突出了建筑业在国民经济发展和进步中的地位。建国46年来，尤其是改革开放的18年来，建筑业为国民经济发展提供了强大的物质技术基础，仅“八五”期间完成固定资产投资6万亿元，建成各类工业基础设施项目19万个，建成居民住宅35亿平方米。这对于增强国民经济综合实力和后劲，为改善城乡面貌和提高人民物质文化生活水平和质量作出了突出贡献。改革开放以来，一个一个崭新城市的出现，无不显示了建筑业这个支柱产业的巨大作用。在建筑业的发展中，建筑企业的生产能力也得到了提高。截至1994年底，建筑业从业人数已达3000多万人，拥有5400多亿元的总资产，其中自有机械295万台，净值505亿元，具备了完成万亿元建筑年产值的综合生

产能力。

我与建筑业的同仁交谈，一方面，我们对建筑业所取得的巨大成绩感到由衷地高兴；一方面，对固定资产投资体制改革滞后和建筑企业遇到的困难感到忧心，1985年全国推行招标投标制以来，建筑市场的无序竞争，建筑产品价格中的不公道，不正常的压价，工程款的拖欠，一直未得到根本性的扭转。建筑企业迫切希望加快投融资体制和建设体制的改革，加快建筑产品价格体系的改革，真正建立起公平、竞争、有序的建筑市场，为保护投资者与承包者的权益，为建筑企业的发展提供制度上的、法律上的保障。

鉴于建筑市场的无序状况在体制转轨过程中一时难以改变，对此，要有一个充分的估计。作为一个建筑企业，在任何时候都要立足现实，注重经济增长方式，苦练内功，强化管理，增强企业自身的竞争能力。从总体说来，建筑企业管理的落后较之于技术落后更为突出。这些年来，我也在观察大大小小的建筑企业，在同等的条件下，为什么有的搞得生气勃勃，得到了发展；为什么有的仍然是死气沉沉，说来说去，还是企业的经营机制和经营管理问题。我曾问过一些建筑企业家，我问他们有什么经验，我听到的回答是：第一，要尊重职工的价值，切实转变经营机制，贯彻按劳分配的原则，该给职工的就一定要给，绝不允许搞不义之财；第二，一定要树立企业形象。使职工觉得有奔头，使顾客感到你有信誉；第三，必须要有一个团结的班子，关键是要有个坚强的第一把手。作为一个建筑企业的领导者，要有理想，要忠于社会主义建设，要敬业爱企，要熟知企业经营之道和用人之道。如此，方能有正确的经营决策和建立现代的企业制度，提高企业的整体素质，在保证质量的前提下取得最大的效益，使企业有个良性循环，一个有活力的企业，方能进行设备革新改造，以科技兴业，并不断把企业推向新的更高的水平。

姚兵同志的这部著作，不是论述建筑业宏观问题的，而是

论述建筑业企业经营管理的著作，他坚持理论与实践相结合，近期与长远相结合，广泛吸取国外先进管理经验和国内成熟的作法，把改革与管理，改革与发展有机地统一起来，它对建筑企业的管理将会得益；它对政府转换职能，加强宏观调控，实施有效的监督也会有所裨益；它对于大专院校的师生了解建筑业、把握企业的现状和发展脉搏也是有参考价值的。

一提起建筑业和建筑企业的管理，我的思绪起伏，想的很多，很多。我想了一首词（清平乐），以祝贺这部书的出版。

一部巨著，
指导经营路。
面向市场胸有数，
优质信诚求誉，
运筹庙算*巧营，
攀登新的高峰。
增强企业实力，
竞争较劲争雄。

我衷心希望改善建筑业的宏观环境，使每个大中城市能够有若干个大型的承建商和发展商（集团），使他们在建筑市场中发挥骨干作用！我热诚希望有志之士投身建筑理论的研究，为建筑业的振兴与发展，使其真正成为国民经济的支柱产业作出应有的贡献！

萧 桐

1996年3月9日

*“庙算”一词见《孙子兵法·计篇》的结语，原指占时兴师作战，要在庙堂举行会议，谋划作战大计，预计战争的胜负，这里引用“庙算”，系运筹谋划、周密计算之意。运筹庙算巧营，我认为建筑企业经营管理的三部曲，一是要有正确的经营谋略，承建的项目有良好的条件；二是周密的计算和组织合理的分包和小包；三是要讲求经营的技术，哪一环失误，都会受到损失。

前 言

这本书是作者作为我国建筑行业主管部门的主要领导人，在一年的时间内，继《论工程建设和建筑业管理》一书出版后，推出的又一力作。前书被誉为“振兴建筑业的‘呼喊’”是当之无愧的；我认为本书可称得上是发展建筑业主体——建筑企业的“号角”。两者是姊妹篇。

在1995年中期，我第一次拜读的是本书的雏形，名为《加强理论研究，深化经营管理》，是作者在全国建筑业经营管理委员会年会上的发言稿。读后颇有收获，作者高屋建瓴地对建筑企业管理现状的洞察，对加强与发展建筑业企业管理必要性、紧迫性的深刻剖析，对建筑业企业管理改革与发展的导向性创见，深深地吸引、启发、教育和说服了我。后来，作者在这个讲话稿基本思路的基础上写成了《论建筑业企业经营管理》这本书，我认为这是建筑企业管理实践的精辟总结、理论的创新、发展的导向，将对我国建筑业企业的发展产生重要影响。

在管理的实践和理论上，我国历史上有过辉煌的一页，乃是人类文明的宝贵财产。只是在近代，由于我国的科学技术和生产力落后，造成企业管理落后。中华人民共和国成立后，由于科学技术和生产力发展的拖动，我国的建筑业企业管理有许多创造，尤其是在调动人的积极性的思想、理论和方法方面，创造成果十分丰富，可以说走在世界的前列，这实际上体现了我国的管理水平的长足发展。只是由于我国的计划经济体制有许多弊端，加之经济发展走了弯路，才导致我国建筑业企业管理需要进行改革。

在建筑业由计划经济向社会主义市场经济改变的过程中，建筑业是作为突破口提出来的，中央给我们的导向是以改变经营方式——实行招标投标制为关键措施。这一突破，实际上就是以建筑业经营管理的改革促进建筑业的发展。由于这一改革管理的对策非常正确有力，所以在改革以来的三个五年计划中，我国建筑业企业管理的改革成绩巨大，使我国以建筑业企业作为支柱的建筑业，有可能向着支柱产业原方向快速发展，并在许多方面具备了支柱产业的条件，为国家和社会创造了巨大的物质财富。这个管理上的巨大变革，作者在本书中是进行了深刻总结与充分肯定的。

改革与发展建筑业企业管理的路怎么走？这是作者在本书中的核心内容。作者的论述概括起来就是：夯实理论基础、发展基础管理、开创“发展管理”，优化经营管理要素。

在夯实建筑企业经营管理的理论基础方面，对人的认识十分重要。从工具人到文化人的演变，我国的管理历史也是有的，只是没有加以重视。时代的发展呼唤的是决策人和文化人的造就。如果至今仍把人看成“工具人”、“经济人”，那就是管理思想的倒退，是对管理的发展扯后腿。

在强化建筑业企业基础管理方面，加强工程项目管理，是非常关键的。工程项目管理是市场经济条件下产生的崭新的管理模式，是建筑业企业取得综合效益的源泉，是我国建筑业企业改革的核心内容和举措，搞好这项管理不但是搞好了企业的主要基础管理，而且是打好了建筑业企业兴旺的基础。

在发展经营管理方面，需要处理好五种关系，尤其是要处理好深化改革和加强管理的关系、灵活经营和严格管理的关系。财务管理、质量管理和生产要素优化等都是经营管理的关键内容，加强这些管理工作既需要观念的更新，又需要方法措施上的创新。

开创建筑业企业的“发展管理”是一种新提法，见诸文献的只说“发展管理”是看重于资本管理的，这无疑是正确的。作者

在这里强调的战略管理和信息时代的企业管理亦属于发展管理，这是本书的创见。尤其是信息时代的企业管理理论，世界上刚刚提出，尚处在发展初期，作者在本书中有四个部分加以阐述，是很有见地的，给建筑业企业管理指出了一条光明的发展之路。

理论的创造是为指导实践的，达到理论上指出的管理层次需要面对现实，扎扎实实地去实践。我们应该承认，当我们这十多年来在改革的时候，别人正在快速地发展，在管理上也是如此，如果我们的信息化从现在开始，那么比美国掀起信息化大潮的开始期，已经晚了十多年，所以应该承认我们的后进性。正因为如此，我们要加快建筑业企业管理的步伐。作者在本书中抓了五大重点：企业制度变革、生产方式变革、技术改造、环境和形象建设、企业家队伍建设，这是改革的重点、难点和热点，抓得非常准确。作者在这五部分中提出了许多指导性意见，尤其是对企业家队伍的建设，也是对管理人才的造就，论述内容十分丰富，很值得一读和实施，且将对企业产生积极影响和导向作用。作者在建筑业企业管理动作上的创造性发展，也体现在这五部分的字里行间。

最后我想用书中的话结束我这篇前言：“竞争、学习和创造，是企业发展的原动力”。让我们进一步增强市场经济下的竞争意识，加强对建筑业企业管理理论、思想、方法的学习，创造有中国特色的、走在世界管理丛林前列的建筑业企业管理文化！

丛培经 教授

1996年3月于北京建筑工程学院

目 录

引 论

第一篇 建筑业企业经营管理的概念

- 一、建筑业企业 (5)
- 二、建筑业企业经营管理 (5)
- 三、企业经营与管理的相互关系 (7)
- 四、经营管理理论的发展 (9)

第二篇 建筑业企业的经营管理要素

- 一、企业经营管理目标 (23)
- 二、组织系统 (27)
- 三、规章制度 (35)
- 四、领导体制 (36)
- 五、经营管理者 (37)
- 六、信息 (38)
- 七、经营管理活动的条件和环境 (41)

第三篇 建筑业企业经营管理的理论基础

- 一、现代企业经营管理的社会性、科学性和系统性 ... (45)
- 二、管理的哲学理论 (52)
- 三、现代企业经营管理的系统原理 (55)
- 四、现代企业经营管理的行为科学理论 (55)
- 五、权变理论 (56)
- 六、风险理论 (57)
- 七、控制理论 (58)
- 八、管理决策论 (59)

九、 标准化理论	(61)
第四篇 建筑业企业的基础管理	
一、 基础管理的内容及作用	(71)
二、 怎样进一步推行施工项目管理	(73)
三、 大力加强施工项目管理, 实现“四个一”	(79)
四、 进行施工组织设计改革, 搞好施工项目管理规划...	(85)
五、 加强施工现场管理	(98)
六、 加强机械设备管理	(104)
第五篇 发展建筑业企业的经营性管理	
一、 经营性管理的特点和内容	(111)
二、 处理好五种关系	(112)
三、 改进与加强财务管理	(115)
四、 注重投标管理	(118)
五、 强化合同管理	(121)
六、 加强质量管理	(124)
七、 重视安全管理	(131)
八、 搞好建筑业企业生产要素优化, 全面提高 企业素质	(136)
第六篇 开创建筑业企业的“发展管理”	
一、 现代企业管理的发展趋势	(161)
二、 制定四种战略	(165)
三、“抓大放小”战略	(167)
四、 现代建筑业企业“战略管理”理论	(174)
五、 信息时代的企业管理	(183)
第七篇 建筑业企业的企业制度变革	
一、 企业转机建制的内容	(195)
二、 建筑业企业转机建制的必要性和特点	(198)
三、 建筑业企业转机建制的有关政策	(202)
四、 建立现代企业制度的方法	(206)
五、 如何搞好建立现代企业制度试点	(210)

第八篇 建筑业企业的生产经营方式的变革	
一、建筑业企业的“两层分开”	(221)
二、变革企业的经营方式	(223)
三、建立企业集团	(228)
第九篇 建筑业企业的技术改造	
一、技术改造的概念和意义	(239)
二、我国施工技术发展状况	(240)
三、技术改造的条件	(244)
四、实施企业技术发展战略	(247)
第十篇 建筑业企业的环境建设和形象建设	
一、改善企业的经营管理环境	(255)
二、“CI”的理论及应用	(256)
三、建立企业自己的企业文化	(263)
四、加强思想政治工作,强化四项功能	(273)
第十一篇 企业家队伍建设	
一、企业家队伍的地位和作用	(277)
二、企业家的职能、精神和职业化	(280)
三、形成企业家队伍的体制条件	(282)
四、企业家的素质	(284)
五、企业家工作的有效性	(291)
六、用造就企业家的要求抓好企业领导班子建设	(293)
参考文献	(300)
后记	(301)

引 论

中央一位领导同志指出：“通过加强管理来提高企业效益有很大潜力。我们要下功夫练内功，向管理要质量，向管理要市场，向管理要效益”；同时还说：“我们在坚持那些行之有效的管理制度、管理办法的同时，要努力按照社会主义市场经济发展的要求，赋予企业管理以新的内容、方式和手段，实现科学管理”。

企业管理的好与坏，效果大不一样。“中国经济效益纵深行”在一篇关于管理问题的调查报告中写道：“忽视管理：产生浪费的黑洞”。文中列举了以下数字：企业经营管理不善造成亏损的占80%以上；1985年到1994年间，被调查的90种产品中有50%的产品物耗大幅度上升；由于产生废品，每年损失上千亿元；1993年至1994年两年间，全国共发生火灾8万起，直接经济损失达23亿元，死伤1.5万人。文中揭示了这样的问题：“被人们称为‘软件’和‘慢功’的管理问题，这些年来一直被很多人忽视和漠视。但它毫不留情地不断地为我们制造出政令不畅、决策失误、亏损严重、资产流失、灾祸频繁等等人们不愿接受却往往又无法回避的难题”。

无数的事例说明，抓管理，出质量、出市场占有率、出效益。中国海外集团有限公司（国家大型建筑联合企业）于1979年6月在香港成立，自1985年起，已连续10年盈利，1994年税后利润达9亿港元，成交额达40多亿港元；营业额超过60亿港元；公司已成为“香港市民置业的信心”，被誉为“香港地产界的一颗新星”，“是自建台阶登高峰的中资企业典范”。这个公司的成功之道集中到一

点，就是进行了成功的经营管理，他们经营管理做法和经验已被收集到《振兴建筑业研究参考资料》中，成为专辑，很值得建筑业企业认真学习和借鉴，正面的经验和反面教训告诉我们，必须研究企业经营管理，发展企业经营管理，搞好经营管理，实施“靠经营管理振兴建筑业”的宏伟战略。

我们还要把视线转向国外，90年代上半期世界经济发生了戏剧性的变化。1993年，日本的经济竞争力在雄居首位8年之后落在新加坡之后，排行第三，而美国重居世界首位。1995年日本再次下滑落在香港之后排列第四，美国仍居首位。90年代上半期，美国的经济增长率和创造的就业机会都高于日本和欧洲，这样的增长不是靠硬件投资而获得的，美国经济学家在《商业周刊》上发表文章认为，美国的经济成就虽然也有宏观措施得当的因素，但主要得利于信息化和管理变革。因此，要靠经营管理振兴建筑业，必须研究信息时代的管理变革，跟上时代步伐并努力走在前列。

第一篇

建筑业企业经营 管理的概念

一、建筑业企业

建设部已经颁布了《建筑业企业资质管理规定》。该规定说：“建筑业企业指施工总承包企业、施工承包企业和建筑劳务企业”。其中施工企业包括工业与民用建筑工程施工企业等 33 类施工企业。建筑业企业是从事土木建筑工程、线路、管道及设备安装工程、建筑装修装饰工程等新建、扩建、改建活动的企业，是建筑业队伍的主干，是建筑业之所以能够成为物质生产部门的组织基础，是建筑业发展为我国国民经济支柱产业的支柱。

建筑业企业是生产建筑产品的企业，这是它区别于其他行业的企业的关键特征。由于建筑产品的固定性、多样性和庞大性，产生了建筑业企业生产活动的流动性、单件性（一次性）和长期性，且消耗巨大资源和资金，不得不进行大量露天作业。所以，建筑业企业的经营管理自成体系、自具理论、自有方法。

在我国经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变和经济增长方式从粗放型向集约型转变的今天，我们认识建筑业企业和建筑业企业的经营管理，必须把它放在市场中，放在国际、国内、行业的大环境中。建筑业企业的发展，支持着建筑大市场的发展，支持着建筑业的发展，支持着国民经济的发展。同样，建筑业企业的发展，也有赖于国民经济和建筑行业的发展，有赖于企业经营管理，有赖于企业的改制、改组、改造、改进和改善等改革新举措的实施。我们研究建筑业企业经营管理的目的，说到底，就是为了发展企业，多出效益，为国民经济的发展多作贡献。

二、建筑业企业经营管理

企业经营管理，也称企业管理，涵盖生产管理和经营管理。其

中生产管理在企业内部进行，目的是提高生产效率，搞好产品质量，降低产品成本。经营管理指对企业的交易活动、市场行为、企业资产所进行的管理，旨在利用市场，提高经济效益，并取得经济效益、社会效益和企业信誉的统一。企业经营管理是一门重要的学科，在近代，产生了爆炸性的发展，是一个热门学科。世界各国都建立了专门研究企业经营管理的机构，研究企业经营管理的理论、实践和发展。在大学里，设有经营管理专业、系或院，乃至有专门的经营管理大学。我国在企业经营管理方面的研究和实践正在升温，正在形成全民族建立管理意识的高潮，正在探索在多方面与国际惯例接轨。最近，许多报纸连篇发表论企业经营管理的文章。例如，1995年8月24日人民日报刊登一篇文章，提出要进行企业管理观念的扩展与更新。文章中提出，企业管理是一项内容丰富的开放性系统工程，既要解决“经管企业”的问题，又要解决“经营企业”的问题，更要把两者结合起来。全面的管理分三个层次，第一个层次是基础管理，第二个层次是经营管理，第三个层次是发展管理，即资产经营。企业管理的目标是增强企业的市场竞争能力。企业管理的实质是把企业管理上升到资本运营的水平。企业管理的实施必须重视发展和培养经营人才。1995年8月9日工商时报发表题为“跨世纪年代企业管理新特点”的文章，提出未来10年企业管理将呈现以下10个特点：

- (1) 企业创新管理将越来越受到重视；
- (2) 企业文化管理将增加新内容；
- (3) 企业软件管理将更加系统化；
- (4) 企业战略管理将强调目标的创新；
- (5) 企业权变管理将更加灵活和精细；
- (6) 企业公共关系管理倍加受到重视；
- (7) 企业现场管理将向柔性化发展；
- (8) 企业资源开发管理更加重视人的作用；
- (9) 企业咨询管理将更加善于借用外脑；
- (10) 企业民主管理将越来越人性化。

当代的企业管理，是开放型的，即把企业管理扩展到市场中去，处理好市场与管理的关系。要处理好两者的关系，就要注意三点：第一是向管理要生产潜力。要面向市场，就要在微观的企业管理上下功夫，以管理取得挖潜增效的目的。第二，向管理要市场竞争力。只有管理好才能效益高、质量好，才有竞争力，才能占领市场，开拓市场，才能取得更大效益。第三，市场营销中有管理问题。企业要研究产品的市场占有率、产销率、用户满意率、销售利润率、市场信息的收集和应用，从而以市场为依托，加强企业管理，使企业在市场中发展。浙江省绍兴县三建公司是一个由乡镇企业发展起来的国家一级施工企业，他们近十年走的是质量兴业的道路，他们实施“质量与名牌战略”，提出“以质量取信于用户，以质量赢得市场”，“做好一个基本项目，取信一方市场”的口号，不但在浙江省战功赫赫，五年中获18项优质工程。而且1994年度在上海的施工企业质量单项综合考评中，名列第五，说明他们已经在上海的建筑市场上立足并赢得信誉。他们说得好“市场竞争就是质量竞争，有质量才有市场，有市场才有效益”，这就是管理与市场的辩证关系。

三、企业经营与管理的相互关系

经营与管理是两个概念，它们之间有五个方面的联系：

1. 经营与管理有统一性

这个统一性表现在目标上。我们如果把经营看作是一个目标，则管理便是达到这个目标的使之成功的手段。不得离开经营去讲管理，离开经营的管理是无目标的管理；也不能离开管理去讲经营，离开管理是不能实现经营目标的。企业要自主经营、自我发展、自负盈亏、自我约束，需要有效的管理。管理是经营成功的源动力。

2. 经营与管理具有市场性

建筑施工企业的经营和管理都要面向市场。因此要研究建筑市场的特点，以便发展和利用建筑市场。建筑市场至少有三个特点。