



土木工程施工与管理前沿丛书

一种与建筑企业有关的组织结构、成本测算、绩效考核、激励机制的全新方法

复合职能制组织结构设计 理论与应用

——打造中国建筑企业的阿米巴经营体系

马国荣 著

中国建筑工业出版社

● 土木工程施工与管理前沿丛书

复合职能制组织结构设计 理论与应用

——打造中国建筑企业的阿米巴经营体系

马国荣 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

复合职能制组织结构设计理论与应用——打造中国
建筑企业的阿米巴经营体系/马国荣著. —北京: 中国
建筑工业出版社, 2014. 10

(土木工程施工与管理前沿丛书)

ISBN 978-7-112-17330-3

I. ①复… II. ①马… III. ①建筑企业-企业经营
管理-研究-中国 IV. ①F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 226799 号

组织结构是组织的骨架, 一切组织管理行为都在此基础上产生。而很多企业在
发展中一味注重于技术革新和制度建设, 却忽视了组织结构的基础性作用, 导致工
作效率低下。本书针对我国建筑施工企业组织结构现状及其成因, 提出复合职能制
组织结构模式, 试图利用组织结构系统性和结构性特点来解决或规避组织所存在的
问题, 提高组织工作效率和企业效能。

本书在提出复合职能制理论与实施案例的同时, 还对其相关的运行机制, 例
如: 企业经营模式、项目管理模式、目标管理、成本管理、绩效考核与激励机制等
提供了全新方法。所以, 本书既是实践的总结, 又是理论的思考; 既可供理论工作
者理论研究参考, 又为建筑工程管理实践工作者提供实实在在的业务方法。

* * *

责任编辑: 毕凤鸣

责任设计: 李志立

责任校对: 陈晶晶 王雪竹

土木工程施工与管理前沿丛书

复合职能制组织结构设计理论与应用
——打造中国建筑企业的阿米巴经营体系

马国荣 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

廊坊市海涛印刷有限公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 11 字数: 228 千字

2014 年 10 月第一版 2014 年 10 月第一次印刷

定价: 36.00 元

ISBN 978-7-112-17330-3

(26055)

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

近年来，随着建筑业的蓬勃发展，也带来了建筑出版业的兴盛。但是，在丰富多样的图书类别中，涉及工程技术、工程经济的较多，涉及工程管理的较少，涉及建筑企业组织结构设计理论的就少之更少，相关理论专著更是难寻。而组织结构设计理论是组织管理的重要内容之一，其理论意义和实践价值自不必多说。尤其是经过 10 多年大发展之后，我国建筑业开始进入了“提质增效”的发展阶段，组织管理的提升无疑是最有效途径，这是组织其他活动的基础及其取得较好效果的前提。

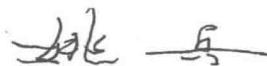
全书以“复合职能制”这种全新的组织结构模式为核心，以建筑施工企业为载体，从组织结构静态角度——组织架构，以及组织结构动态角度——运行机制两个方面全面、系统、有机地阐述了组织结构设计理论和提供解决组织活动的具体方法。

可以看出，该书是作者对实践的深刻总结和理论的深入思考。其很多内容提法都是全新的，除了复合职能制组织结构这个核心内容之外，还有很多创新之处。诸如：“职业人”人性概念的提法，使人性特征和职业环境更准确地结合在一起；以规避传统事业部机构重复设置、人员占用的弊端，提出“内涵式事业部”；以“社会资源存在方式”为理念，用具有市场特性的清单方式代替具有计划特性的预算方式，较好地解决了成本测算与控制问题；以“平均值迭代法”为理念的目标值确定方法，为目标管理赋予了新的含义；以“岗位效益增加值”为理念构建建筑行业的绩效考核与激励机制，使得价值创造核算到每一个岗位上等等。尽管这些提法有待实践进一步检验和完善，但至少为组织结构设计理论，特别是为建筑行业注入了新鲜空气。在这个企业组织环境、工作手段都在变化的变革期，这些理论知识和实践经验正是建筑施工企业管理实践所急需的。

在写作手法上，该书既保证了企业组织管理体系的完整性、系统性，又突出解决管理实践中的重点、难点问题。全书前半部分先提出全新的组织结构模式及相关理论，后半部分是实施案例，让读者知其然又知其所以然。特别是实例阐述中，注重理论与实践有机地融合，让读者能在实例中了解理论，在理论中解读实例。由此可见，这本书既是一本理论著作，为理论工作者提供一个新

的研究选项；又是一种解决实践问题的具体方案、方法，为实践工作者提供了解决实际问题的途径。所以，它可作为企业高层的顶层设计之用、中层的制度建设之用和一般员工的业务培训之用，希望这本书能对他们有所裨益。同时，在我看来，这本书的意义远不止为建筑行业提供一个全面的、系统的组织结构模式和组织经营体系范式；同时，还希望它能起到为掀起组织结构再造运动抛一块引玉之砖的作用。

住房和城乡建设部原总工程师
中国建筑金属结构协会会长
同济大学兼职教授博士生导师



前 言

两年前，偶然机会下我拜读了被日本企业界誉为“经营之圣”——稻盛和夫的《阿米巴经营体系》一书，阿米巴经营理论是稻盛和夫经营哲学的重要组成部分。所谓“阿米巴经营”，就是根据产品、工序或地区等的不同，将大组织划分成许多独立经营、独立核算的“小集体”，这些“小集体”就像自由自在地可重复进行细胞分裂的“阿米巴”一样（注：阿米巴是一种具有较强细胞分裂功能的变形虫），故而得名。阿米巴作为一个核算单位，是一个拥有明确志向和目标、持续自主成长的独立组织。所以，阿米巴经营理论的核心思想就是要将组织尽可能地建立成为能够独立经营与核算的组织工作单元——阿米巴似的单位体系。阿米巴经营体系成功之处在于它利用组织结构的系统性和结构性特点解决了组织结构问题、会计核算问题和内部利益分配问题，其解决方式分别是：阿米巴工作单元、单位时间（小时）附加值、内部市场化定价机制。

利用这个理论，稻盛和夫打造了两家世界 500 强企业，尔后又使申请破产保护的日航浴火重生。与此同时，这个理论直接影响了数百家关联企业；对数以千计的“盛和塾”学员，更是影响深远，可见组织结构设计对企业管理的重要性。

随着对组织结构理论学习的深入，对企业组织结构设计方面的困惑也多了起来，越发觉得管理学界关于企业组织结构理论及其运行机制的研究和专著不是很多，尤其专门针对某一行业性的相关研究，更是少之又少，甚至极大落后于企业组织管理实践的发展。尽管理论界也做了大量研究工作，提出一些新的理念与组织结构模式，但总体上看还是支离破碎，不够系统和缺乏行业的针对性。

在我看来，我国建筑施工企业管理中还有三方面的问题没有做好，分别是：企业组织结构问题、成本测算与控制问题和考核与激励机制问题。这三个问题恰恰与稻盛和夫的阿米巴经营体系中的组织结构、会计核算、内部利益分配相对应的。

谈到这里，似乎我们谈论的主题是个很大的话题，但是，如果我们仔细与理性地思考，组织结构问题是管理学中最基本的，也是最基础的问题。在管理实践中，我们并不缺少管理理论的支撑，恰恰是这种基础性、行业性和理论运

用中对细节的掌控上的问题,还需要在管理实践中不断地探索、完善和丰富。

正是基于这样的想法,将工作实践中一些理念与思路、做法与经验及理论探讨,并把认为具有普遍意义和实用价值的东西整理出来予以讨论。主要内容和要解决的问题包括:针对直线职能制组织结构模式的科层制特征,提出可去官僚化和行政化的“复合职能制”组织结构模式,在监督、指导职能之上,恢复一些职能部门的业务作业职能;针对分公司制、事业部制的企业经营单元,普遍存在“公司化”弊端,提出“内涵式事业部”的经营模式,解决传统运营模式中机构重复设置和一线人力资源被占用的问题;针对目标管理的应用瓶颈——目标值确定问题,提出“平均值迭代法”,解决目标值确定问题;针对项目实施过程难于控制问题,提出“一辩一询一评价”的过程管控模式;针对人、财、物等生产要素使用问题,提出“公司可控、项目可用”的指导方针和实施办法;针对当前以生产要素为基础的成本测算与控制方法的弊端,提出基于“社会资源存在方式”的成本测算与控制方法;针对五花八门的绩效考核方法,提出“岗位效益增加值”为理念的绩效考核与激励机制等等诸如此类现实问题和解决方法。

本书写作目的就是要利用组织结构理论这个组织管理工具,对建筑施工企业的组织结构模式进行创新或变革,实现组织工作效率、资源利用率的改善和建筑业整体效能的提高。在现阶段的国情背景下,通过改善企业组织结构,提高建筑企业组织的效能,对我国建设节约型社会有着极其重要的现实意义。

其意义还在于为建筑施工企业提供一个具体的组织结构范例的同时,也有助于各行各业揭起组织结构变革与创新之风,更希望能够引起更多人的兴趣,参与到这一讨论中来,为组织结构理论添砖加瓦。

本书写作指导思想是:在秉承前人研究成果基础上,将组织结构设计理论植于具体的时代背景和社会人文背景下,根据行业和企业业务活动特点,进一步深入到具体企业当中,探究如何把人的职业行为的时代特点和权变因素结合起来做以系统地考查与研究。

在这样的指导思想下,本书首先从描述我国建筑业的产业规模、产业地位、行业效能和企业现行组织结构现状及其存在的问题与弊端入手,然后分析其形成的历史原因,提出“职业人”观点的人性假设,并利用复合职能制组织结构模式来规避“职业人”弱点和激发其积极因素,以此解决现行组织结构中存在的问题,实现组织创新;最后,根据复合职能制组织结构模式设计出建筑施工企业的具体应用方案,实现理论到实践的转换。所以,具体、实用是本书选题与研究的目标所在,以体现其应用价值。本着创新实用、简单易行的原则

和标准，以解决组织中现存问题为着眼点，综合考虑组织所面临各方因素，将组织架构及其运行机制进行系统性的设计。

本书写作逻辑是：有理论依据的论题首先简要介绍理论，然后列现状、摆问题、找原因，再谈认识和提出解决问题方案，最后做简要评价；没有理论依据的论题首先是谈认识，再列现状、摆问题、找原因，然后提出解决问题方案和做简要评价。

或许这本小册子还不能称之为理论，但至少是一个体系，提示我们该到启用组织理论去解决管理中那些悬而未决的管理问题的时候了；或许本书所阐述的理论、技术、方法和措施还比较稚嫩，但在我看来至少是具有可操作性的、能落地的，或者可以提供某种启示，或者是为开展讨论起到引玉之砖的作用。

毋庸讳言，尽管这本书是笔者“用心”总结的成果，也有很多人的鼎力支持与帮助，但是，书中的很多提法都是首次提出，受水平限制，一定会有不当之处，敬请读者包涵与指正。

目 录

1 我国建筑业产业规模及行业效能简述	1
1.1 建筑业产业规模与产业关联度	1
1.2 建筑业企业效能及其改善途径	3
本章小结	6
参考文献	6
2 中外建筑企业现行组织结构模式简析	7
2.1 国内建筑企业组织结构模式概述	7
2.2 现行组织结构模式的特点与问题	11
2.3 现行组织结构现状形成的原因	14
2.4 现行组织结构需要变革的动因	16
2.5 国外建筑企业组织结构模式概述	18
2.6 中外建筑企业组织结构对比分析	33
本章小结	36
参考文献	37
3 组织结构设计理论回顾及其发展趋势	38
3.1 组织结构设计理论的演变回顾	38
3.2 企业现行组织结构的基本模式	39
3.3 企业组织结构模式的发展趋势	41
本章小结	45
参考文献	45
4 复合职能制组织结构模式理论的提出	46
4.1 “职业人”观点的提出	46
4.2 复合职能制的概念与特点	48
4.3 复合职能制与传统职能制的区别	52
4.4 复合职能制所遵循的组织设计原则	53
本章小结	55
参考文献	56
5 复合职能制理论下的企业组织结构设计	57
5.1 组织结构设计内容与程序	57

5.2	组织结构设计的影响因素	58
5.3	主营业务活动及其价值分析	61
5.4	组织结构设计的理念与标准	63
5.5	企业组织结构架构设计	64
5.6	企业组织运行模式设计	76
	本章小结	79
	参考文献	80
6	复合职能制体系下的组织运行机制设计	81
6.1	建筑企业经营模式与项目管理模式的介绍	81
6.2	基于“内涵式事业部制”的企业经营模式	86
6.3	基于“平均值迭代法”的企业目标管理	90
6.4	基于“一辩一询一评价”的项目全过程控制模式	95
6.5	基于“公司可控、项目可用”的人财物使用机制	101
	本章小结	109
	参考文献	110
7	基于“资源的存在方式”的成本计划与控制体系	111
7.1	成本管理现状及其分析	111
7.2	成本管理体系的思路与内容	114
7.3	构建成本目标责任体系	116
7.4	构建成本计划业务体系	119
7.5	构建成本控制业务体系	125
	本章小结	130
	参考文献	131
8	基于“岗位效益增加值”的绩效考核与激励体系	132
8.1	绩效考核与激励体系现状简述	132
8.2	绩效考核与激励体系设计概述	134
8.3	以“价值创造”为基础的团队考核与激励	139
8.4	以“行为评价”为基础的个体考核与激励	145
	本章小结	152
	参考文献	153
9	复合职能制组织结构模式的应用评价	154
9.1	复合职能制的综合评述	154
9.2	复合职能制对企业发展的潜在贡献	155
9.3	复合职能制的应用注意事项与不足	157

本章小结	158
参考文献	159
10 结论与展望	160
附录 1: 中国建筑股份有限公司组织结构图	162
附录 2: 中国铁建股份有限公司组织结构图	164
附录 3: 北京城建集团有限公司组织结构图	165
后记	166

1 我国建筑业产业规模及行业效能简述

1.1 建筑业产业规模与产业关联度

1.1.1 我国建筑业庞大的产业规模

近年来,随着我国城镇化和工业化进程持续推进,我国建筑业得以迅猛发展,产业规模不断扩大,产业素质也在不断提高,对国民经济的贡献率亦逐年提高。根据2012年国家统计局统计数据显示,建筑业总产值接近14万亿,占国内生产总值的比重达到6.79%,排在制造业、农林牧渔业、交通运输物流业之后,位居第四位,成为国民经济中重要的支柱产业之一。下面是2010年以来我国建筑业发展的主要经济指标情况,见表1-1。

2010~2012年度建筑业主要经济指标表

表 1-1

年度	总产值(亿元)		增加值(亿元)		产 值 利润率	企业数 (个)	从业人数 (万人)
	金 额	增长率	金 额	增长率			
2010	96,031	25.0%	18,984	21.5%	3.5%	71863	4160
2011	116,463	21.9%	22,071	16.3%	3.6%	72280	3853
2012	137,218	17.8%	26,583	20.4%	3.5%	75280	4267

从表1-1经济数据显示,我国建筑业总产值增速有所放缓,但仍然以两位数增长。未来一定时期,由于我国面临着地区发展、城乡发展不平衡的历史现状,我国必将促进工业化、城镇化发展进程,大规模的基本建设仍然是国民经济发展的主要特征之一。铁路、公路、水电、核电、城市轨道交通等基础设施建设将进入高峰期;大量人口进入城市对城市基础设施建设、旧城改造、新城建设、住宅建设及相关配套设施建设也提出旺盛的需求;社会主义新农村建设将推动农村基础设施建设、住房建设、医疗卫生及教育文化设施建设;新一轮沿海开发、开放战略的推进将加快这些地区基础设施建设的步伐;特别是为应对金融危机,弥补外需不足,一批重大基础设施、民生工程、环境保护工程等项目集中开工。因此,我国经济增长在一定时期内还将依赖于固定资产投资的拉动,建筑业仍将是拉动国民经济快速增长的重要力量。那么未来的一定时期里,仍然是我国建筑业发展的重要历史机遇期,我国建筑业还会保持一定增长的态势。建筑业为国民经济做出巨大贡献的同时,也必将使得建筑业的支柱产业地位得到不断巩固和增强。

小资料

建筑业：对于建筑业这一概念，并没有公认的、明确的表述，一般认为，建筑业的界定有广义和狭义之分，狭义建筑业主要是针对建筑产品生产（即施工）而言的物质生产部门，是从事建筑生产经营活动的行业。狭义的建筑业属于第二产业，包括房屋和土木工程业、建筑安装业、建筑装饰业、其他建筑业等行业。广义的建筑业是指建筑产品生产的全过程及参与该过程的各个产业和各类活动，包括建设规划、勘察、设计、建筑构配件生产、施工及安装、建成环境的运营、维护及管理，以及相关的咨询和中介服务等等，这反映了建筑业真实的经济活动空间。狭义的建筑业从行业特性及统计的可操作性出发，目的在于进行统计分析，通常在国民经济核算和统计时采用狭义建筑业的观念，而在行业管理中采用广义建筑业的观念。本文以广义的建筑业概念，来讨论我国建筑业的现状、存在的问题及今后的发展趋势。

支柱产业：所谓支柱产业，是指在一个历史时期，能够对一个国家或地区的经济和社会向前发展起到基础作用、带来巨大效益、产生深远影响的产业。选择和确定支柱产业，一般都有一定准则、原则和具体标准。

1.1.2 建筑业具有较强产业关联度

从上节表述中可以看出，我国建筑业规模之大，已经成为国民经济的重要物质生产部门；与此同时，我国建筑业社会带动效应广、影响大，也是不可小觑，这主要体现在三个方面：一方面建筑业自身不仅是一个比较庞大的产业系统，而且它与国民经济系统中很多部门具有很强的产业关联性，它对关联产业发展具有巨大的带动力，比如它可以带动建材、冶金、有色、化工、轻工、电子、森工、运输、机械等 50 多个相关产业的发展，其波及效果系数为 1.1~1.3；另一方面，建筑业能够吸收国民经济许多部门大量的物资产品，如钢铁、水泥、木材、玻璃、塑料、机械设备制造、家用电器等许多产品和相关研发、咨询等服务产业；最后一方面，建筑业具有强大的劳动力吸纳能力，虽然建筑业产业投资量相对较少，但劳动就业量较大，从而可充分发挥我国劳动力资源丰富的优势，促进农村剩余劳动力的转移。

由此可见，建筑产品的生产是可以带动许多相关部门的生产过程，也是物质资料的消费过程。它在我国国民经济中已经扮演着重要角色，与国家经济发展、人民生活改善与提高，以及宏观经济形势的关联都有着密切关系。因此，建筑业真正名副其实成为我国国民经济的支柱产业之一。

小资料

产业波及系数：产业波及系数是测算产业波及效果的数值。产业波及是指国民经济产业体系中，当某一产业部门发生变化，这一变化会沿着不同的产业关联方式，引

起其直接相关的产业部门的变化,并且这些相关产业部门的变化又会导致与其直接相关的其他产业部门的变化,依次传递,影响力逐渐减弱,这一过程就是波及。这种波及对国民经济产业体系的影响,就是产业波及效果。

1.2 建筑业企业效能及其改善途径

1.2.1 我国建筑业的行业效能仍然较低

在巨大的建筑产业市场规模推动下,我国建筑企业的规模在快速扩大,实力也在不断增强。自2011年以来,中国中铁、中国铁建、中国建筑等建筑企业连续三年占据着全球最大工程承包商排名的前三甲,2013年度《财富》世界500强企业排名中,中国建筑位居第80位,成为全球最大的建筑综合企业集团。这样看来,我国建筑企业在资产规模、营业收入方面与国际同行们相比,不但没有了差距,甚至成为世界建筑业的巨无霸。但是,在做大的同时,我们也应清醒地意识到,我国建筑企业生产效率和行业整体效能仍然较低,我们还面临着“做强做优”的问题。下面通过分析与国际同行们存在的差距来说明这个问题,这种差距主要表现在以下几个方面:

第一,在国际化程度方面,美国最具权威的承包工程行业杂志《工程新闻记录》(ENR),2013年度的全球最大国际承包商排名中,我国有55家内地建筑企业入选,是入选企业最多的国家,但是进入榜单前10名的我国企业只有中国交通建设股份有限公司一家。同时,55家中国承包商的海外营业额仅有671.75亿美元,占全球市场的13.2%,平均每家承包商海外营业额为12.21亿美元,是250强平均规模水平的一半略强,而且中国承包商的海外市场多集中在非洲、亚洲和中东地区,欧美市场份额仅为4%。这组数据表明,我国建筑企业的国际市场竞争力和国际化程度都还不够高。

第二,在利润率水平方面,与我国建筑业庞大的产业规模相比,与支柱产业地位不相称的是,我国建筑业一直受利润水平与行业效能低下的困扰,这是关注我国建筑企业如何做优做强问题的关键所在。近年来,产值利润率有所提高,可是,与国外先进企业相比,人均年产值为国外企业的1/2左右,人均利润额为1/300左右。即使在我国20个国民经济行业中,排序也仅稍高于农业、居民服务业和零售业,排在倒数第四位。与国内统计的外资企业、港澳台企业以及合资企业相比差距也比较大。

第三,在劳动生产率方面,按照国家统计局2012年统计数据结果显示,按照总产值计算的劳动生产率,内资企业是295718元/人、港澳台商独资企业是524468元/人、外商独资企业是652136元/人,而与美国、日本等主要发达国家相比差距就更大了。1992年,我国建筑业劳动生产率仅为主要发达国家的10%左右;2004年,我国建筑业劳动生产率为美国的32.7%,目前这一比率介于20%~30%之间。从这些数据可以

看出,虽然我国建筑业相对劳动生产率与主要发达国家的差距在不断缩小,但同时也看出,我国建筑业劳动生产率与发达国家的绝对差距仍比较明显,还相对较低,具有较大的提升空间。

第四,在投入产出比方面,这一点我们可以用建筑业中间产品投入率指标来衡量,目前我国这一指标为70%左右,而美、日等国平均为40%左右,这进一步说明我国建筑业经济增长以要素投入量为主、资源利用率不尽理想、投入产出比不够协调。这些现状国有建筑企业表现得较为突出。

综上所述,我国建筑企业规模虽然做大了,但是整个行业仍处于低效率、高消耗的效能状态下,企业在“做强做优”方面,我们还有一定的差距,有很长的路要走。

小资料

“250家全球最大承包商”和“250家最大国际承包商”评选活动是由美国《工程新闻记录》(Engineering News-Record,简称ENR)杂志举办的,除了此之外,还有“150家全球最大设计企业”和“225家最大国际设计企业”的评选。ENR是美国麦格劳——希尔建筑信息公司(McGraw-Hill Construction)旗下的行业新闻周刊,创刊于1876年,有着40余年行业排名历史,是全球工程建设领域最权威的学术杂志,被誉为国际工程界的“晴雨表”。并以权威、公正、透明的评选标准和程序成为衡量建筑承包企业国际市场竞争力的重要参考,具有广泛而巨大的业内影响力。

该评选活动是以企业上年度所完成的营业额作为依据,其中:国际承包商和国际设计企业是以母国以外的国际工程营业额为统计依据,全球承包商和全球设计企业是以全球范围内(包括母国和母国外)所有营业额为统计依据。

2013年度,ENR将全球最大国际承包商名录的企业数量由225家调整为250家(由于市场萎缩,ENR曾于1992年将全球最大250家国际承包商排名缩减为225家),全球最大国际工程设计企业数量由200家调整为225家。

1.2.2 优化企业组织结构改善企业效能

从上述的对比分析来看,我国建筑企业国际化程度还不高、盈利能力较弱、行业效能较低,与国际领先企业还有一定的差距。造成这种差距的原因是多方面的,技术和生产方式落后、机械化程度和人员素质不高、组织方式陈旧和管理基础薄弱,以及商业模式较为单一等因素是造成差距的主要原因。但是,由于受我国经济发展阶段和国情背景限制,在一定时期内,手工作业、劳动密集型仍将是我国建筑业生产方式的主要特征。所以,只有加强和改善企业管理,提高管理科学水平,才是现阶段提高劳动生产率、资源利用率,以及提高行业整体效能、增加企业效益的根本途径。

管理科学涉及企业管理的方方面面,其中管理组织科学是管理科学的基础,是企

业提高运行效率和效益的保证,而管理组织科学中最重要的内容之一就是组织结构设计理论。我们知道,企业组织结构对于企业运行效率起到基础(关键)性作用,是解决日常矛盾、消除内耗、提高工作效率、创造和谐工作氛围、乃至创造良好的企业文化等诸多问题的根本。同时,组织结构与运行方式存在先天性缺陷,那么组织在运行中出现的问题也是难以用其他方式来解决和弥补的。设计一个结构合理、运转灵活的组织结构,是保证组织任务、目标有效完成的最基本前提条件。因此,组织结构问题在整个组织现象中处于举足轻重地位。可是,尽管我国建筑业业界人士经过多年理论与实践探索,目前许多建筑施工企业组织结构依然是沿袭、效仿和借鉴的结果,没有从根本上改变组织结构趋同、老化和工作效率、效果低下的现状。在组织变革方面,也仅限于制度修订、流程再造或简单效仿,并没有利用组织结构设计理论的研究成果、结合行业和企业实际情况进行系统的、科学的组织结构设计或组织变革。所以,企业组织结构老化、机制僵硬、内耗严重,是我国建筑企业管理水平低下的主要原因,需要进行组织变革和组织创新。另外,斯坦福大学的一项研究表明:在过去40年当中,美国建筑业生产效率指数下降了20%左右,而同期其他非农业的生产效率指数却提高了100%以上,瑞典的一份调查报告也表明了这一点。这样的低效率导致了大量浪费,英国的研究表明大约30%~40%建设成本的浪费是由低效率造成的。我国更为突出,建筑业的低效率和浪费现象已经引起人们的广泛关注。解决建筑业的低效率也必须对建筑业的生产方式和组织方式进行变革。

与此同时,我们也应看到对我国建筑企业生存发展环境存在的问题,需要依靠组织结构来规避。这些问题:一是在人力资源市场中,企业优秀管理人才相对匮乏,从理论上讲,这种匮乏是永久的。这是因为优秀人才总是相对的,如何用好有限的优秀人才是企业永恒的话题。二是由于劳务市场还不够规范,新一代农民工就业观念的改变,劳动力从数量到质量企业都难以掌控,使得企业管理难度加强。三是建筑企业一线管理人员业务素质偏低,没有形成较好的培养机制和方法,造成项目管理水平低下。四是尚未形成全行业的职业规范和业务管理规范,造成工作质量和工程质量不稳定。

综上所述,一方面,建筑业在快速增长,经济总量逐年增加,成为国民经济的重要物资生产部门;另一方面,建筑企业劳动生产率、资源利用率和行业平均利润率仍在低水平徘徊。这意味着我国建筑企业运营效率和质量还相对较低,经济的增长是以牺牲资源、破坏环境为代价。因此,提高发展质量、增加行业效能,不仅是对建筑企业内部管理挖掘潜质的内在需要,而且是建筑行业规模从量变到质变对企业管理的外在必然要求。

本文正是基于这样的行业背景和企业管理现状,试图从组织结构设计入手,研究建筑施工企业组织保障问题,以便提高企业整体效能。并提出了以“职业人”观点为基础的复合职能制组织结构模式及其在建筑施工企业中的具体应用方案。

本章小结

本章主要内容概括描述了我 国建筑业现有规模及其产业关联度。一方面，对建筑企业的年度总量及其增长率、建筑企业数量、从业人员数量、利润率，以及在国民经济中的地位等相关内容进行了介绍。目的在于通过对本行业规模和现状的了解，进而反映出该论题的意义和作用，以及体现该论题对社会经济效益所具有影响的广度与深度。另一方面，对我 国建筑业的行业效能进行了描述，并与国外同行业进行比较分析，得出效能较低的结论。

在上述行业背景下，建筑企业规模会越来越大、业务链条会越来越长、经营地域会越来越宽、管理层级会越来越复杂。如何提高管理效率和企业效能？实践证明，在众多办法中最有效的还是从改善企业组织结构入手。随后对其解决途径进行了简要分析，提出利用组织的结构性与系统性特点来提高企业效能，并提出了以“职业人”观点为基础的复合职能制组织结构模式及其在建筑施工企业中的具体应用方案。

最后得出结论：建筑行业规模大、影响面广、组织结构理论研究相关基础薄弱，有探讨的空间和探讨的价值；从行业效能较低的现实，反映出这一论题的紧迫性与必要性。本章内容与其他章节内容的关系在于它能够体现本书论题或内容的意义与价值。

参考文献

- [1] 国家统计局固定资产投资统计司，中国建筑业统计年鉴[M]．北京：中国统计出版社，2011、2012、2013.
- [2] 吴涛．项目管理创新发展与建筑业转变发展方式[M]．北京：中国建筑工业出版社，2013.
- [3] 沙凯逊，建设项目治理[M]．北京：中国建筑工业出版社，2013.
- [4] 李莞．用架构撑起效率．管理科学[J]，2004(2).
- [5] 关柯、李小东、肖厚忠．建筑业经济新论[M]．重庆：重庆大学出版社，2007.
- [6] 丁士昭．建设工程信息化导论[M]．北京：中国建筑工业出版社，2005.