

建筑公司 战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT

曾肇河 著

中国建筑工业出版社

建筑公司战略管理

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. —北京: 中国建筑工程出版社, 2005

ISBN 7-112-07477-0

I. 建... II. 曾... III. 建筑行业-工业企业管理
IV. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 058894 号

责任编辑: 尹珺祥 戚大庆 岳建光

责任设计: 赵 力

责任校对: 刘 梅 王金珠

建筑公司战略管理

曾肇河 著

*

中国建筑工程出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

新华书店经销

世界知识印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 20¼ 字数: 364千字

2005年7月第一版 2005年8月第二次印刷

印数: 2501—4000 册 定价: 45.00元

ISBN 7-112-07477-0

(13431)

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)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

本书根据欧美学者关于战略管理的理论和作者二十多年从事公司战略管理的经验，对跨国建筑公司的战略管理作了全面的研究和总结。

全书共 4 篇 12 章，从战略管理原则与方法、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，给出了建筑公司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，政府及相关管理部门管理人员，高等院校相关专业师生参考。

序

作序的，或者德高望重，或者声名显赫，就此而言，我是不合格的。愿意写这么一段话，完全是受到作者的勤奋和认真的学习态度的感染，而在目前这种“热闹的”环境中，静下心来读书的人是不太多的。

我于 1998 年在香港认识曾肇河先生，当时亚洲金融危机的影响十分明显；曾先生 2001 年受命回到中建总公司总部工作之后，我们之间工作上的接触机会更多了，其间我受中建总公司委托完成了《中建总公司国际竞争力比较与分析》课题，还将中建总公司变革重组工作编写成了清华—哈佛高层经理研修班的案例。在这些工作过程中，曾先生是很好的合作者，也进一步丰富了我的理论与实践相结合的研究，同时，也使我对曾先生在公司战略管理方面的理论和实践能力有了更深入的了解。

在曾先生就读清华大学高级工商管理硕士（EMBA）期间，我有机会担任了他的毕业论文指导老师。在曾先生的论文写作过程中，他的孜孜不倦、精益求精的学习态度和严谨求实的工作作风再一次给我留下了深刻的印象。

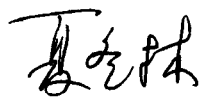
我本人的专业限于会计学，出于财务分析、会计实务处理及理论研究的需要，我花了近两年的时间关注公司战略管理问题，但还谈不上对战略管理的研究。就战略管理的理论书籍，无论是国外还是国内，都有专家学者进行了大量的论述，但是将战略管理应用于

公司的具体实践，尤其是与公司的财务、预算、考核等执行机制有机联系起来，这一类的著作并不多见，至于贴合中国建筑公司管理的实际，站在全球竞争的高度论述建筑公司战略管理的著作，恐怕更难寻觅。

本书作者将战略、计划、预算体系进行了有效的结合，将五力分析、SWOT分析、价值链、供应链和流程再造、平衡记分卡等管理理论与方法在建筑公司中的运用进行了详细论述，对于在建筑公司战略管理的运用进行了有益的探索，对于分析我国的建筑公司的竞争能力具有积极意义。

随着全球一体化进程的加快，我国的企业也在加快走出去的步伐，融入全球竞争的环境之中。我国的建筑公司是最早走出国门从事海外工程承包业务的，面对全球市场，采取跨地区、跨国、跨产业的竞争模式逐渐成为一种新的生存手段。在这个变化无常的环境中，把握宏观环境变化的趋势，寻找市场的机会，实施变革的措施，已经是所有企业必须从战略角度进行思索、应对的课题。尤其是对于我国大型建筑公司，应当制定出科学、全面、协调、可持续发展的战略，以面对加入WTO后国际竞争对手的挑战，寻找建筑业自身管理模式、经营模式的变革带来的机会。

相信本书的出版，有助于读者从战略管理层面深入了解国内外建筑业的状况以及中建总公司的战略制定过程。



2005年4月30日于清华园

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
作已经二十年有余了，回想着二十年的工作经历，是一个不断进行
实践探索和学习的过程，其间既充满艰辛，又有许多心得体
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，并组织制定每年
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的袭击了香港，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，资产不断的融化。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，最终度过了难关。这段经历更使我刻骨铭心的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	9
1.3 战略管理的基本方法	10
1.3.1 PEST 分析法	11
1.3.2 五力分析法	11
1.3.3 SWOT 分析法	11
1.3.4 价值链分析法	12
1.3.5 平衡计分法	13
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	15
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	22
2.2.3 战略管理团队建设	23
2.3 战略管理的过程	23
2.3.1 战略管理的阶段	23
2.3.2 战略制定方式	25
2.3.3 战略制定程序	25
2.4 战略计划体系	26
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	28
2.5 战略规划的组成	29
2.5.1 战略发展纲要	29
2.5.2 战略计划	30
2.5.3 战略规划说明	30
2.6 战略规划制定实例	31
2.7 公司管理制度	32
2.7.1 制度的作用	32
2.7.2 制度建设的重要方面	34
2.8 公司营运管理系统	37
2.8.1 建立高速运营系统	37
2.8.2 打造执行力文化	38
2.8.3 危机处理预案	38
2.8.4 建筑公司运营管理系统案例	39

第二篇 战略分析

第三章 外部环境分析	43
3.1 宏观环境分析	43
3.1.1 政治环境分析	43
3.1.2 经济环境分析	46
3.1.3 社会文化环境分析	55
3.1.4 技术环境分析	58
3.2 建筑市场形势分析	59
3.2.1 中国内地市场分析	59
3.2.2 投资分析	59
3.2.3 中国内地市场前景分析	60
3.2.4 国际工程承包市场分析	62
3.3 竞争对手分析	64
3.3.1 国内大型承包商之比较	64
3.3.2 与世界 500 强之比较	65
3.3.3 与国际大型承包商之比较	67
3.4 竞争环境分析	69
3.4.1 中国香港建筑业竞争力分析	69
3.4.2 中国内地建筑业竞争力分析	70
3.4.3 阿尔及利亚建筑业竞争力分析	72
3.4.4 美国建筑业竞争力分析	73
3.4.5 其他地区建筑业竞争力分析	76
3.5 市场营销分析	76
3.5.1 产品分析	77
3.5.2 价格分析	78
3.5.3 布局分析	79
3.5.4 推介分析	79
3.5.5 业主分析	80

第四章 内部资源分析	81
4.1 品牌资源分析	81
4.1.1 建筑公司品牌特征	81
4.1.2 建筑公司品牌塑造现状	82
4.1.3 品牌整合与延伸	82
4.2 技术资源分析	83
4.2.1 技术创新能力	83
4.2.2 设计能力	85
4.2.3 总承包一体化管理能力	85
4.3 人力资源分析	86
4.3.1 人力资源规划的内外环境分析	86
4.3.2 人力资源状况分析	87
4.3.3 人力资源需求的预测方法	90
4.3.4 人力资源培训与开发	91
4.3.5 建筑劳务人员分析	92
4.4 财务资源分析	93
4.4.1 财务比率分析	94
4.4.2 净资产收益率分析	95
4.4.3 经营盈利能力分析	96
4.4.4 资产运营能力分析	97
4.4.5 偿债能力分析	98
4.4.6 现金流量分析	98
4.4.7 成本分析	99
4.5 组织结构分析	102
4.5.1 企业组织依据	102
4.5.2 建筑公司组织结构现状分析	103
4.5.3 GE公司组织结构调整的成功范例	105
4.5.4 组织结构的国际比较	107
4.6 价值链分析	108

4.6.1 价值链的基本环节	108
4.6.2 价值链内部联系	110
4.6.3 价值链纵向联系	111
4.6.4 未来建筑公司的运营模式	113
4.7 公司文化分析	114
4.7.1 公司文化的范畴	114
4.7.2 公司文化的现状分析	117
4.7.3 公司的文化建设成功案例	118
4.8 SWOT 分析案例	119

第三篇 战略选择

第五章 战略目标选择	124
5.1 战略目标体系	124
5.1.1 战略目标	125
5.1.2 事业层级目标	125
5.1.3 子目标	125
5.2 综合指标案例	128
5.3 阶段目标	131
第六章 策略选择	133
6.1 策略发展方向	133
6.1.1 策略发展组合	133
6.1.2 地区布局	134
6.1.3 产业布局	137
6.1.4 建立现代公司制度	140
6.2 策略竞争模式	142
6.2.1 低成本策略	142
6.2.2 差异化策略	143
6.2.3 集中化策略	144

6.2.4 采购供应链重组	145
6.2.5 劳务供应链重组	146
6.3 策略发展方式	148
6.3.1 总承包商模式	148
6.3.2 特许经营	148
6.3.3 收购与合并	149
6.3.4 战略联盟	149
第七章 中长期计划编制	151
7.1 综合计划	151
7.1.1 基本内容	151
7.1.2 发展速度	152
7.1.3 常用预测模型	153
7.2 经营布局专项计划	154
7.3 产业调整专项计划	155
7.4 人力资源专项计划	156
7.5 科技开发专项计划	158
7.6 投资专项计划	159
7.7 融资专项计划	161
7.8 现金流量专项计划	163
7.9 利润专项计划	164
7.10 资产负债专项计划	165
第八章 年度预算编制	167
8.1 综合预算	167
8.2 新签合同预算	169
8.3 营业预算	171
8.4 投资预算	172
8.4.1 固定资产投资预算	172
8.4.2 房地产投资预算	173
8.4.3 股权投资预算	173

8.4.4 工程垫资预算 173

8.4.5 其他投资预算 174

8.5 人员预算 174

8.6 采购供应预算 175

8.7 成本费用预算 176

8.7.1 工程成本核算的界限 176

8.7.2 工程预算成本预算 176

8.7.3 工程成本构成预算 177

8.7.4 工程成本降低额预算 177

8.7.5 期间费用预算 178

8.8 现金流量预算 179

8.8.1 编制内容 179

8.8.2 平衡方式 180

8.8.3 编制步骤 180

8.9 外汇流量预算 181

8.10 利润及分配预算 182

8.11 资产负债预算 183

第四篇 战略执行

第九章 资源管理 186

9.1 市场营销管理 186

9.1.1 推介工作管理 186

9.1.2 业主关系管理 187

9.2 技术创新管理 192

9.3 财务资源管理 195

9.3.1 融资管理 195

9.3.2 现金流量管理 197

9.3.3 成本费用控制 198

9.3.4 担保业务管理 199