

大型固有建筑艺术
改革与发展研究

李里丁 著

中国建筑工业出版社

大型国有建筑企业 改革与发展研究

李里丁 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大型国有建筑企业改革与发展研究/李里丁著. —北京:
中国建筑工业出版社, 2013. 10
ISBN 978-7-112-15949-9

I. ①大… II. ①李… III. ①国有企业-建筑企业-体
制改革-研究-中国 IV. ①F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 235931 号

责任编辑: 李春敏 曾 威

责任设计: 李志立

责任校对: 肖 剑 刘 钰

大型国有建筑企业改革与发展研究

李里丁 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

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 18 字数: 315 千字

2013 年 10 月第一版 2013 年 10 月第一次印刷

定价: 50.00 元

ISBN 978-7-112-15949-9

(24738)

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 一

20 世纪 80 年代初，建筑业作为城市改革的突破口，率先进行全行业的改革。30 多年来，建筑业走过了不平凡的发展道路，取得了举世瞩目的辉煌成就。建筑业的持续快速发展，改善了城乡面貌和人民居住环境，吸纳了大量农村富余劳动力就业，为社会和谐发展做出了巨大贡献。建筑业是名副其实的国民经济支柱产业。

李里丁同志撰写的《大型国有建筑企业改革与发展研究》一书，描述了一个地方国有建筑企业 30 年的发展轨迹，从一个侧面反映了我国建筑业改革发展的进程。从书中可以看出，建筑业的每一项改革和每一个进步，都经过了广大建设者的艰辛实践，都凝结着他们的汗水和智慧。他们的经验，值得后来人借鉴。

党的十八大提出的全面建成小康社会和全面深化改革的宏伟目标。为建筑业发展提供了极大的动力。同时，我们也要看到，建筑业整体水平还亟待提高，社会各方面对建造水平和服务品质的期望不断提高，节能减排的要求越来越严。这就要求建筑业必须加快转变发展方式，我们每个企业、每个建设工作者都要有强烈的责任感和紧迫感，通过不懈的努力，真正使建筑业成为一个现代化的产业，一个低碳绿色的产业，一个高贡献率的产业，一个自觉履行社会责任的产业。

李里丁同志是中国建筑业协会的副会长，他无论是在企业领导岗位，还是退居二线，都在关心和思考建筑业的现状和未来发展的的问题，这种勤于思考和学习的精神值得提倡。希望建筑业企业的经营管理者都能从实际出发，认真研究企业发展中出现的新情况、新问题，为建筑业的持续健康发展做出自己的贡献。

郑一军

2013 年 7 月 30 日

注：郑一军同志曾任住房和城乡建设部副部长，现任中国建筑业协会会长。

序 二

建筑业是我国国民经济的基础产业和支柱产业之一，历来也是各级政府和主管部门关注的重要行业之一，陕西也不例外。多年来，陕西建筑业为全省经济社会发展的贡献份额一般都保持在 8% 左右。其中，国有建筑企业又是全省建筑行业的一支中坚力量。

陕西建工集团总公司历史悠久，最早创立于 20 世纪 50 年代初，是西北最大的建筑企业之一。以后，随着经济建设发展和管理体制变革，几易名称。直至 20 世纪 80 年代初，一直是以省建筑工程局的身份存在的。1983 年，国家实施《全国建筑业体制改革大纲》，省政府决定将“陕西省建筑工程局”改设为“陕西省建筑工程总公司”。这一决定，促使该企业发生了一场嬗变，从企业的基本职能到经营理念、机制体制、队伍结构都发生了深刻变革，直到最终形成具有较强竞争能力的大型集团。这一嬗变过程，是集团领导和员工都没有思想准备的，既是非常痛苦的、艰难的，又是非常彻底的、坚定的、不可逆转的，但最终是成功的、幸运的！这一嬗变，使集团公司不断地推进机制体制的改革和创新，经营规模、科技水平、企业品牌持续发展和快速提升，而且连续 11 年荣列“中国企业 500 强”，连续 9 年进入“中国施工企业 60 强”。2012 年集团营业收入达到 402 亿元。当之无愧地成为陕西建筑行业的排头兵和引领者，成为陕西大型国有企业改革和经济发展的成功范例。

陕西建工集团的根本变革和自身发展，离不开国家改革开放的大背景，离不开中央实施西部开发的大战略，也离不开建设西部强省的大决策，同样离不开陕西建工集团几代领导者百折不挠、顽强拼搏和开拓创新，离不开集团数十万职工的团结一致、努力奋斗。陕西建工集团总公司能够走到今天，再次说明国有企业只有坚持改革开放，才能生存，只有坚持开拓创新，才能发展。

我与李里丁同志认识较早，自我到省政府分管建设工作之后，联系就更多了，接触也逐步深入。他自参加工作起，就在我省建筑施工企业工作，一干就是几十年。长期的基层工作经历和多年的集团领导工作实践，使他除了具备领导干部应该具备的政治素质、组织领导和管理工作才能以外，突出的是培养了他对建筑施工企业的深刻理解能力和娴熟的驾驭能力，在推动企业改革发展的进程中，在与企业同生死、共命运的过程中，与广大建筑工人建立了深

厚的感情。他对工作除认真负责，一丝不苟，作风严谨，处事务实以外，还有一个很突出的特点是勤于学习，善于思考，注重及时总结工作经验，探求科学规律，因此，他不时在专业刊物和报端媒体发表关于建筑业改革发展的论文。特别可贵的是他从陕建集团领导岗位上退下来以后，仍孜孜以求，不断学习，认真思考，潜心钻研，笔耕不辍，写成这本《大型国有建筑企业改革与发展研究》书稿。书稿既是他多年工作实践的系统回顾和亲身感受，也是他对集团三十年发展历史经验的科学总结，非常值得一读。尤其是书稿末尾部分提出的一系列理论观点，包括对中国建筑业形势的分析，以及今后应对的若干策略，都是很有见地的，是一部理论与实践相结合的生动文稿。本书稿出版之后，我相信，凡关注中国大型建筑国有企业未来发展的同志和企业领导者一定会从中得到很好的启迪。

潘连生

2013年7月26日

注：潘连生同志曾任陕西省副省长、陕西省人大常委会副主任

前 言

古城西安安远门里紧靠城墙根，耸立着一处精致的仿古式建筑群，主楼门口的标牌，起初为“西北工程管理总局”，随后是“陕西省建筑工程局”，到20世纪80年代初，改为“陕西省建筑总公司”，以后又变更为“陕西省建工集团总公司”。几经变更的名称，折射的是历史岁月的演变，反映的是一个政府行政机构改为企业实体的发展进程。几乎和中华人民共和国同步成长的陕西建工集团，至今已有63年的发展历史。从1983年由省建工局改为省建筑工程总公司算起，也有了30年的历史。

六十多年的风风雨雨，三十年来的改革探索，而今西安北门内的这座仿古建筑大楼中，导演过多少建筑业的精彩活剧，蕴藏着多少酸辣苦甜的故事，业外的人们一般是不了解的。我作为一个从参加工作就进入这个行业，工作了四十多年的建筑工作者，亲身经历了陕建集团总公司一个由行政主管部门向大型国有集团企业演变的过程，并且在一定的阶段内，还参与了组织和领导的角色。在年过花甲退出领导岗位之后，多年来在这个行业所经历过的事情，所受到过的教育和感动，所积淀的一些经验或教训，依然常常浮现于脑际。

总公司从政府部门向企业的演变过程主要体现在1983年后的历史阶段。这一阶段也正是我国建筑业在全国率先改革、进入市场的时期，是国有企业在改革开放中探索前进的时期，其发展历史从一个侧面折射出了国家改革开放的脉搏，反映出了在陕西这样一个西部欠发达地区国有企业发展改革的艰辛历程，也可以说代表了西部地区建筑生产力和生产关系的变化。

大型国有建筑企业的历史沿革有着一定的共性。展示和探析企业改革发展的历程，可以了解同类企业的发展特点及其共同走向。往往一个较大的发展目标，需要经过几代人的努力才能完成；一项较艰难的改革举措，需要经过若干年才能被实践所证明，被大多数人所认知。从这个意义上讲，企业的每一个进步和每一项发展，都饱含着无数经营者和广大职工的艰辛实践，都凝结着几代领导者的智慧和付出。正因为如此，这种成果与发展就更富有时代的特质，具有企业持续发展的规律性和相互之间的借鉴性。

陕西国有建筑企业30年来的发展与进步，得益于国家的改革开放政策，得益于省委、省政府的支持，得益于国家经济持续高速的发展。陕建集团这样一个从历史上就在全中国建筑业有一定影响的大型建筑集团企业，几十年的发展

变化既有历史的、自然的痕迹，也有着特定的社会和行业背景，有着值得深入研究的企业文化和精神。

为了国有建筑企业的改革发展而工作奋斗了一生的领导者、管理者、技术者、劳动者，许多人已经退休，许多人已步入古稀之年，还有许多人已经离开了这个世界，他们和正在岗位工作的人们共同创造了大型建筑企业的历史。如何客观地叙述企业这段厚重的历史，探索这一行艰辛步履的时代意义，总结历代经营者的创新成果与探索经验，传承企业建设者伟大的奋斗精神，这对于前人来说应该是一种历史的尊重，对以后企业的发展也应该有一种经验的启迪。

本书以简要叙述陕西省建工局从政府部门走向企业的阵痛，建筑业市场化漫长的历程，建筑企业基础管理要素的改革过程，国有企业建立现代企业制度的积极探索，建筑集团企业做大做强的历史性实践为主脉。同时，又着重论述了建筑业新时期转型发展的的问题。所以并没有顾及企业经营管理当中的所有琐细环节。其主要的着眼点在于企业生产关系的改革实践上，在影响企业经营战略的探索上，在与国家整体经济进程相呼应的同步发展上。每一章节既有一种时间顺序上的相互衔接，又单独作为一个体系，阐述了本题演进的全过程和对未来发展的个人思考。

长期以来，有一个愿望始终萦绕在心头，就是在我从领导岗位退下来之后，静下心来把陕建集团作为一个标本，在回顾和总结国有大型建筑集团企业改革发展历程的基础上，能够探析和揭示出一些新形势下的发展规律出来。做这件事情并没有什么名和利的吸引，反感觉是一种沉重的责任与义务。说实话，我是带着很多的惶恐来完成这一艰辛工作的，总担心难以写尽建筑人不朽的历史贡献，难以阐述国有企业改革发展的内在规律。我即便是鼓足浑身的勇气，也很难说能完成好这样一个使命。但是我想，还是尽力去做，尝试着去探析，或许能为大型国有建筑企业的发展研究起到抛砖引玉的作用。如此，也就知足了。

另外，我在过去的企业改革实践中写了一些论文，有些已经发表过。这些论文现在看来，或多或少都有一定的局限性，但这是那个年代真实的体会，是自己摸过的一个一个的石头，从中选了几篇，不妨也附在卷后，一并供同业人士参考和批评指正。

李里丁

2012年10月31日于西安

目 录

第一部分 建筑企业改革与发展研究

第一章 行政管理体制走向市场的阵痛	2
一、从政府部门走向企业	2
二、从计划经济走向承包经营	6
三、建筑业走向市场的漫长历程	11
第二章 国有建筑企业基础管理要素的改革	18
一、企业分配体制改革与物质利益原则	18
二、施工管理体制的改革是解决建筑业根本问题的钥匙	22
三、劳务产业化是建筑企业劳动组织结构调整的必然趋势	29
第三章 逐步建立和完善现代企业制度	33
一、经营国有资产的初步实践	33
二、国有建筑企业的产权制度改革	38
三、影响企业命运的领导体制变迁	49
第四章 做大做强企业，向建筑业航母迈进	55
一、聚集优势，在大型工程上实行总承包管理	55
二、走出去是提升企业经营的重要战略	58
三、品牌建设是企业赢得市场的必经道路	62
四、推进人才队伍建设，强化企业人力资源	67
五、科技创新推动企业科学发展	71
六、管好资金成本，提升企业运营质量	76
七、经营结构调整是企业转型发展的历史性任务	80
八、本部独立经营在集团发展中的引领作用	86
第五章 论建筑业在新时期的创新与发展	90
一、新时期大型建筑企业集约经营的思考	90
二、建筑工法与建筑施工的产业化问题	94
三、绿色建筑与低碳城镇化建设的机遇	98

四、建筑全寿命周期管理与企业服务的提升	101
五、建筑企业的诚信体系建设	105
六、国有建筑施工企业的社会责任	109
七、企业经营团队的工作效率问题	112
八、建筑施工企业的文化建设	116
九、提升企业在新时期的创新和发展能力	122

第二部分 建筑施工企业改革与发展论文选辑

关于建筑企业经济责任制中职能部门管理人员考核的问题	134
建筑企业施工组织结构变化的趋势及对策	149
企业思想政治工作实行目标管理必须注意的问题	158
建立企业承包经营中新的管理格局	163
关于项目法施工中的管理组织结构问题	168
完善企业承包经营的几点思考	172
从实际出发认识社会主义有计划的商品经济	177
坚持实事求是的思想路线 加速转换企业经营机制	183
从下岗分流看建筑业企业劳动组织结构的调整	188
试论国有企业中的领导效能问题	193
浅论我省国有企业产权制度改革的渐进性	199
国有建筑施工企业产权结构调整的研究	205
从项目部的固化看施工企业核心竞争力问题	220
国有建筑业企业产权结构调整的形式选择	225
建筑业企业总承包结构调整的市场化取向	231
加快企业调整转型 提高集团发展能力	236
建筑施工企业的项目管理	247
转变发展方式语境下的施工企业分包合作问题	252
从国有建筑施工企业的利润率看经营管理的集约化问题	257
传承文化 和谐共生	263
建筑产业工人队伍的重建与管理问题	269
建筑业进入平稳增长期	273
后记	278

第一部分 建筑企业改革与 发展研究

第一章 行政管理体制走向市场的阵痛

地方建筑工程局转换为企业，这是改革开放的大潮最先冲向建筑业的一个标志，这是国家从开始实行商品经济向有计划的市场经济过渡的时期。在建筑业改革的初期，大型国有建筑企业在转变过程中经历了许多意想不到的磨难，出现了从未遇到过的困惑，但是，企业化的改革方向无疑是正确的。它为地方建工集团整体走向市场铺平了道路，为集团企业的做大做强奠定了基础。

一、从政府部门走向企业

1. 建工局的历史与蜕变的背景

1983年10月，作为陕西省政府部门的省建筑工程局，改为陕西省建筑工程总公司，成了企业。这标志着陕西省属的建筑企业的主管上级和企业一样，成为市场上独立的法人实体。从此，有着三十多年历史的国有建筑企业集群，整体被推向了市场，这是一个根本性的变化。

陕西省建筑工程总公司的前身，可以追溯到1950年3月在陕西相继成立的西北建筑公司、人民建筑公司、新华公司、中国企业公司西北区公司、五一建筑公司西安分公司等五大国营企业。1952年6月国家设立西北军政委员会建筑工程局，1954年9月～1958年6月建立了建筑工程部西安工程管理局、西北工程管理总局；同期，陕西省也先后建立了陕西省建筑工程公司，陕西省人民政府建筑工程局。1958年6月，省政府接管了国家下放的企业，成立了陕西省建筑工程局，陕西省建筑工程厅。1962年，国家为了集中力量于重点工程，又成立了建筑工程部西北工程管理局，建筑工程部第五工程局、第七工程局。1970年7月，建工部五局改为国家建委第五工程局；同期陕西省建工厅又先后演变为陕西省建筑工程局，陕西省第一建筑工程局、陕西省第二建筑工程局。1972年，国家建委五局下放陕西省后和省第一建工局、第二建工局合并，于1973年3月改为陕西省建筑工程局，一直稳定到1983年。

1983年正值国家经济体制改革的初期。当年在济南召开的全国建筑工作会议上提出了《全国建筑业体制改革大纲》。同年7月，城乡建设环境保护部又颁布了建筑安装工程招标投标试行办法。陕西省政府为了适应建筑市场改革的新形势，下决心实行政企分离。决定改变建工局的体制，改组为陕西省建筑工程总公司，同年12月1日正式对外挂牌。

2. 企业的现状和面临的选择

在大的政策和环境下，陕西省建工局其实是被动的从政府序列被净身出户，推向市场的。当时正值国家压缩固定资产投资，项目建设大幅减少，建筑企业处于极度困难的时期。客观地说，总公司机关多数领导和职工是不愿意失去往日的优越，失去政策的扶持，丢掉政府管理部门这块牌子的。同时，在陕西并不是所有能够企业化的厅局都愿意脱离行政系统，在全国也不是所有的建工局都走向了企业。那么当时陕西省建工局的领导层和机关人员到底是如何对待这一变化的呢？

面对省政府的决定，建工局的多数领导和干部还是顺从了这样的一种安排，大体上是出于这样的几个考虑：一是对自己队伍有感情，不愿离弃。建工局所属队伍相当一部分是从部队转业来的，三十年的风雨同舟、南征北战形成的战斗集体，大家都有一种深深的情结，建工局机关宁可继续和大家同甘共苦进入市场，也不愿意只顾自己，单独进入政府序列。二是对进入市场还是抱有一定的自信。虽然也想到建筑市场有风险，但领导机关认为，多年来在建工局指挥下，带领队伍走南闯北，打了很多工程建设的硬仗，取得过辉煌的业绩，并且还拥有一大批技术和管理的专业人才，拥有近八万名职工、装备良好的施工队伍等雄厚的资源，并不惧怕未来市场的风浪。三是从内部管理上看，向企业转化比较顺。建工局过去是企业管理局，本身就是带队伍的；建工局统一组织所属企业完成政府下达的各项计划指标，为国家承担经济责任；从历史上看，建工局就间接从事生产经营活动，对大型重点建设项目行使统筹和直接指挥的职能。四是大家也担心建筑业形势变化很快，建工局就是眼下不变，也难保将来能维持多久。五是认为改革是大势所趋，先服从政府安排，再走一步看一步。

在建工局变为企业一年多以后，1985年6月总公司向省政府呈文报告对管理体制实践后的意见：第一种设想，进一步完善总公司的企业职能，缩小管理职能，真正办成经济实体，尽快实现转轨变型，向工商局注册登记，建立两级法人。第二种设想，改组为省级主管建筑业的行政厅局，和企业脱钩。虽然

在实践一年后，碰到了新的问题，出现了一些摇摆，但总公司领导班子还是倾向于第一种意见。

建筑市场的变化和严酷并没有给企业以理想的环境，更没有给企业以调整转变的机会。在国家宏观调控从紧和市场竞争残酷双重压力下，总公司下属许多企业任务不足，开始等米下锅。有的企业已经出现了资金极度困难的情况。总公司在这期间又考察了几个兄弟省市总公司的做法，征求了下属企业的意见，于同年 10 月份向省政府作了调整意见的说明，提出了总公司办成大型经济实体的一些担忧：一是担心在集权和分权中会产生更多的矛盾，把 7 万多人的几十个单位统一在一个法人管理下，不利于增强企业的活力，也不符合中央体制改革的精神；二是总公司当时还处于政企不分时期，不完全具备办成经济实体的条件。最终表示了从现实客观情况和当时中央关于经济体制改革的精神出发，“还是走管理局的路子为宜”。

总公司的决策为什么这样的艰难？在当时国家体制改革激烈推进之时，总公司领导和机关的管理人员也是在一步一步的实践中认识客观世界的。首先，建工局过去虽然指挥过无数个重点工程，带领过千军万马，但是要直接下海，独立经营，成为自负盈亏的法人实体，前景难以预测；第二，去掉行政职能后，尤其失去原来的建筑定额、建筑标准等审定权后，领导机关的权威性会大大减弱，推进工作有一定难度；第三，总公司还有一种担心，过去上下是一个整体，生产力是有优势的，如果都成为企业，互相竞争，生产力会分散和削弱，总公司和下属企业在责权利方面的关系也不好处理；第四，总公司机关的干部们也有些茫然，成为企业后的工作内容、管理方式、生存环境都要转变，自己能否适应？总之，总公司在继续探索思考中一方面在争取省政府的有关政策支持，另一方面，也在积极统一集团内部的认识，理顺内部在市场中新的关系。

然而，省政府的决定没有改变。总公司在市场经济的改革中继续探索前行。直到 1987 年，经过几年的工作实践和对市场大趋势的认识，终于统一了全系统对总公司体制问题的看法。总公司主要领导在 1988 年 7 月集团经理、厂长会议上的讲话中说，“我们在总公司发展方向问题上统一了认识，结束了在管理体制上徘徊的局面，坚定了把总公司办成经济实体、办成企业集团的决心和信心”。由此可见，改革确实是一个逐步实践的探索过程，是一个利益不断调整的磨合过程，也是一个认识持续深化的思考过程。

3. 总公司的初步定位

建工局改为企业以后，开始调整和明确职权的划分，在方案中提出：总公司和所属企业实行两级法人，两级独立核算。总公司实行统一领导，分级管理的原则，适当缩小总公司的管理职能，扩大企业的自主权。总公司的主要职能是统筹、协调、开发、管理、服务。具体工作任务是，组织编制企业发展规划和目标，制定企业的经营方针和经济发展战略；审批并考核所属企业的年度施工生产计划，检查验收重点工程和全优工程；核定和分配所属企业的工资含量包干指标；审批大中型建设项目和高层建筑的施工组织设计；组织全局性的技术开发、智力开发和经营领域的开拓；任免企业和总公司机关的正副处级干部。在收益分配上，总公司适当地从所属企业集中一部分利润留成、折旧基金和技术装备费，主要用于为企业服务的学校、医院的经费和全局性的技术开发、基本建设。这里也包括总公司本部的人员工资。

建工局改为企业，其本质的意义就在于成了市场竞争的主体单位，最直接的利益调整就是工资标准和各项待遇要完全随企业而变化。从主流角度上说，局机关的大多数人员开始思考如何改变观念，适应市场的调整，先解决企业和机关的吃饭问题，如何在新的体制下发展企业。这一阶段是国家调整和改革波动比较大的一个时期，各企业基本上处于任务“吃不饱”的状态，本部机关光靠下属企业上缴管理费来维持生计已经是个大的问题了，于是总公司先后成立了华茂工程承包公司、华盛贸易公司、机械租赁公司、建筑装饰公司、建筑房地产公司、华茂监理公司等本部的经济实体，直接进入市场经营，既分流了人员，也为本部正常运转提供资金支持。同时，机关对企业的业务指导服务也逐步按照新的市场规则进行调整。

由于建筑工程局过去是省上的一级局，机关比较庞大，传统的观念和办事习惯还在起作用，再加上改革的初期，本部除了几个经济实体外，自身还未注册成为一个法人企业，因此，市场的压力和危机感与各企业比还是有一定的距离。从机关本部角度客观地说，成为一个完全意义上的企业，确实是走了较长的路程。在这一阶段，下属企业有诸如“机关服务效率太低”、“政府作风太浓”等议论就不足为奇了。

4. 走向企业的现实与历史意义

从建工局改为总公司，省政府只需下了一纸文件，而从政府主管部门转向真正意义上的企业，总公司走了整整5年。这是一个在大环境骤变中寻求生存的过程，是一个在改革探索中认识逐渐清晰的过程，也是一个对企业的市场价

值不断体味的过程。虽然这一过程充满了争论、艰辛和风险。但跨过了这一步，就为企业集团整体的快速发展领对了航向，打好了基础。

第一，是总公司下属众多的企业有了面对市场的核心力量。虽然各省的做法不尽一样，不少省将省属企业下放地方管理，建工局或撤销、或保留，地方建筑业也在发展。但作为西北经济欠发达地区的建筑业，既没有优厚的政策，也没有高增长的投资，分散、传统的国有企业势必处于市场的劣势，在竞争中只能是自生自灭。以后多年的实践证明，在陕西这个特殊的地域，国有企业的凝聚发展是生存壮大的正确选择。在这其中，总公司就起着核心的领导作用。

第二，是保护与提升了地区建筑行业技术生产能力。从历史上看，总公司一直在国家和省上的大项目中起着指挥和协调的作用。“一五”时期，国家156个重点项目24个在陕西，20世纪60年代25个国家搬迁项目也落在陕西，改革开放以后上马的彩色显像管厂、秦岭电厂等大型项目，为陕西建筑业提供了机遇，也锻炼了队伍。由于大型、重点工程组织难度和技术难度都比较大，往往是由总公司与有关子企业共同完成的，这种在技术和管理上集团式的运作模式是先进生产力的重要体现。总公司就起到了这种先进生产力纽带的作用。

第三，是稳定和提升了改革时期国有企业干部职工的信心与尊严。20世纪80年代初，总公司所属20个企业和11个事业单位共计7万多名职工。面对刚开放的市场，多数单位比较迷茫，施工企业和工厂都要找米下锅，企业亏损面达到60%，当时又处于新老交替阶段，历史遗留问题和社会变革中的矛盾交织在一起，国有企业传统的惰性与改革中频出的新问题交织在一起。总公司坚定地走向了企业，机关没有像有些厅局那样，转化后仍然保留政府的各种待遇，而是与所属企业同样的面对竞争、面对挑战、面对矛盾、同甘共苦，坚定地面对改革，从容地步入市场，总公司起到了带头的作用。总公司是艰难岁月中企业干部职工思想、精神的维系所在，是带领众多企业走出困境、进入市场坚实的后盾和砥柱。

二、从计划经济走向承包经营

建筑业在相当长的时期内都是处于国家基本建设投资部门的从属地位，因而，国有建筑企业乃至整个建设系统完全受制于计划经济的约束。以往建工局的职责就是以行政的方式管理省内所属建筑企业。政府计划委员会或建设委员会下达建设项目计划给建工局，建工局再负责将政府投资的建设任务协调分

配到各个施工企业，同时代表政府向企业收取经营利润。因此，上级下达任务，企业完成任务，各方都没有市场的压力。

1. 扩大国营施工企业经营自主权与承包经营的历史背景

20 世纪 80 年代初，国家各方面的改革刚刚起步，又恰逢经济调整期，提出了“巩固、消化、补充、改善”的方针。国家一方面对企业开始实行利改税，扩大企业的经营自主权，另一方面继续压缩投资，控制固定资产投资规模。1984 年 5 月，国务院颁发了《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，同时，建筑业也在全国率先实行改革，国务院相继推出了投资包干、招标承包、百元产值工资含量包干以及用工制度改革等十六项建筑业的改革措施。国家建委在扩权方案中恢复了建筑业 2.5% 的法定利润，允许企业三年不上缴，实行地方国营企业按预算成本的 3% 收取技术装备费等。建筑企业虽然没有得到更多放权后的优惠政策，又面临着自负盈亏的市场压力，但是扩权给传统的计划经济打开了一个重要的缺口，让原本举步维艰的国有建筑企业开始有了发展的动力。

国营企业改革的第一步是扩权经营，成为“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的经济实体。第二步则是实行企业承包制。承包制是对当时农村家庭联产承包制的借鉴。企业开始有了一定的生产经营权，也做到了和国家实行利润的分成。1986 年 12 月，国务院颁发了《关于深化企业改革，增强企业活力的若干规定》，决定在全国范围内推行企业承包制。

2. 企业对承包经营责任制的理解

从计划经济的羁绊中走出来，成为相对独立的商品生产者和经营者，实际上是一个漫长的过程。

所谓相对独立，就是企业法中规定的必须赋予企业的责、权、利。

责，在当时国有企业来说，就是相应的社会责任与承担一系列指标的经济责任，具体地讲，就是总公司代表所属企业向省政府承担的各项指标（指令性指标：竣工面积、利润额、工程合格率；指导性指标：总产值、生产率、成本率、竣工率；参考指标：产值利润率、资金利润率、人均创利）。1984 年总公司对责任的分解表述为“一包三挂”，在 1987 年的经理任期目标中就有了“包死基数、确保上交、超收多留、欠收自补”基本原则。承包内容则调整为：（1）实现利润；（2）固定资产增值；（3）竣工面积；（4）重点工程完成情况。

权，就是政府放给企业的权力，主要是生产经营权、机构设置权、材料设备采购权、工资奖金发放权、企业用工权、新技术开发权等，1984 年，国家