建筑企业管理论丛

全国建筑企业职业经理人培训参阅读本

领导文明与建筑业

张青林 著

LINGDAO WENMING YU JIANZHUYE

中国建筑工业出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

建筑企业管理论丛

全国建筑企业职业经理人培训参阅读本

领导文明与建筑业

张青林　著

中国建筑工业出版社

图书在版编目（CIP）数据

领导文明与建筑业/张青林著. —北京：中国建筑工业出版社，2006
（建筑企业管理论丛　全国建筑企业职业经理人培训参阅读本）
ISBN 7-112-08312-5

Ⅰ. 领…　Ⅱ. 张…　Ⅲ. 建筑工业—工业企业—企业领导学—中国
Ⅳ. F426.9

中国版本图书馆 CIP **数据核字**（2006）**第** 042204 **号**

执行主编：姜海峰
责任编辑：常　燕
责任设计：孙　梅
责任校对：孙　爽　张　虹

建筑企业管理论丛
全国建筑企业职业经理人培训参阅读本
领导文明与建筑业
张青林　著

*

中国建筑工业出版社出版、发行（北京西郊百万庄）
新华书店经销
北京嘉泰利德公司制版
印刷厂印刷

*

开本：787×1092 **毫米**　1/16　**印张**：15½　**字数**：220 **千字**
2006 **年** 8 **月第一版**　2006 **年** 8 **月第一次印刷**
印数：1—6500 **册**　**定价**：**35.00 元**
ISBN 7-112-08312-5
（14266）
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.cabp.com.cn
网上书店：http://www.china-building.com.cn

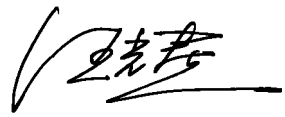
出版寄语

CHU BAN JI YU

青林同志和我在20世纪80年代同在建设部工作，相识相知。青林同志的工作思路、工作方法和工作风格对同事的我们都很有启发。20多年来，他勤于思考，对建筑业改革和发展有比较深入的研究，积累了丰富的经验，并用形象的语言概括和提升。以“学习鲁布革经验，推广项目法施工”为契机，主持制定了一系列政策与改革措施，工作卓有成效。

在进一步完善社会主义市场经济体制的进程中，建筑业改革和发展的任务依然十分繁重。青林同志把工作体会和研究成果集结成一套丛书，定名为《项目管理与建筑业》、《经营管理与建筑业》、《领导文明与建筑业》、《企业文化与建筑业》，是一件有意义的事情，有助于不懈地探索和创新，但愿有益于读者。

中华人民共和国建设部部长



2004年11月



作者简介

张青林 1968 年哈尔滨工业大学（原哈尔滨建工学院）毕业，教授级高级工程师。

1968 年至 1979 年在建筑企业工作。

1979 年至 1993 年先后在国家建委、国家经委、国家计委、建设部工作。从 1984 年起历任国家计委施工管理局副局长、局长、建设部施工管理司司长。

1993 年至 2004 年任中国建筑工程总公司党组书记、副总经理（中央国家机关副部长级）。

张青林是十届全国政协委员，全国政协外事委员会委员。主要社会职务有：

中国建设监理协会会长

中国质量协会副会长

中国技术经济研究会副会长

中国建筑业协会工程项目管理委员会会长

中国建筑业协会经营管理委员会会长

清华大学国际工程项目管理研究院兼职教授

新加坡项目管理外籍院士

英国皇家特许建造师学会前中国区主席

张青林同志作为高级领导干部和建筑行业专家，具有较高的理论素养和战略思维能力，善于运用党的基本理论、基本路线和各项方针政策研究解决行业和企业改革、发展、稳定中的重大问题。他具有比较广泛深厚的知识积累和经验积累，善于正确把握时代要求，以宽阔的视野汲取和提炼国内外的先进经验，不断推进行业管理和企业管理工作的创新。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

正如建设部汪光焘部长在“出版寄语”中所讲，“青林同志勤于思考，对建筑业改革和发展有比较深入的研究，积累了丰富的经验，并用形象的语言概括和提升。以‘学习鲁布革经验，推广项目法施工’为契机，主持制定了一系列改革政策和措施，工作卓有成效。”

又如，中共中央组织部王东明副部长在某次会议上所做的评价：“青林同志政策理论水平高，有较强的政治敏锐性，熟悉企业党务工作和经营管理，重视两手抓和企业文化建设，注重把政治工作寓于经济工作之中，在经营、管理和改革中加强思想政治工作和精神文明建设。

青林同志在工作中能够把握大局，有较强的组织领导能力和决策水平。1993 年到中建总公司担任党组书记后，他配合过两任总经理工作，和他们分工协作，互相配合，以丰富的经验和饱满的热情，为确保中建总公司的改革发展，为加强和改进企业党建工作和思想政治工作做出了不懈的努力和积极的贡献。

特别是这几年，中建总公司领导班子带领全体员工狠抓经营质量，坚决贯彻国家走出去战略，强化施工管理，坚持优势企业突围和困难企业自救并举，坚持两手抓，两手都要硬，促进了公司经营规模和经济效益，国内市场与国际市场的协调发展，各方面取得的成效是明显的，营业收入、利润总额、上缴税金等各项经济指标均创历史最好水平。公司员工收入也得到提高，企业竞争力、凝聚力得到进一步加强，这些成绩取得是党中央、国务院正确领导的结果，是公司领导班子和全体员工努力工作的结果，也是与青林同志的辛勤工作分不开的。”

目录

出版寄语
作者简介

论领导文明八大要义一个灵魂 …… 1
第一要义：领导文明贵在认识客观规律 …… 25
选读文章
之一：经济增长与投资增长关系 …… 38
之二：关于项目法的生产理论 …… 41

第二要义：领导文明重在确立总体思路 …… 46
选读文章
之一：关于建筑施工企业组织结构调整的
总体思路 …… 47
之二：中国建筑工程总公司改革与发展纲要 …… 50

第三要义：领导文明义在寻求实现途径 …… 71
选读文章
之一：项目法施工的道路 …… 73
之二：项目法施工是对一般项目管理的发展 …… 82
之三：资质管理创新之路 …… 84

第四要义：领导文明力在综合协调推进 …… 88
选读文章
之一：发展工程建设集团企业的可贵探索 …… 89
之二：依靠企业自我奋进努力搞活大中型建筑施工企业 …… 94
之三：关于“整体做强中国建筑”的指导方针 …… 99

第五要义：领导文明善在化解突出矛盾 …… 110
选读文章
之一：关于处理好我国在外劳务闹事问题 …… 111
之二：关于共建工会联合会，解决好农民工问题 …… 118
之三：化解突出矛盾的思想武器 …… 124
之四：如何判断职工对改革的承受程度 …… 133

第六要义：领导文明艺在领导方法创新 …… 137
选读文章
之一：对日本建设业龙头企业的考察 …… 141
之二：关于同人民日报记者的谈话 …… 152

第七要义：领导文明成在领导班子文明 …… 159
选读文章
之一：学习实践“三个代表”重要思想，加强领导班子思想政治建设 …… 164
之二：领导班子思想政治建设的“三看”和“八炼” … 171
之三：建设高素质的领导班子是做好工作的根本保证 …… 173

contents

第八要义：领导文明兴在领导成员文明 …… 186
选读文章
之一：少有权欲，多谋思想 …… 187
之二：学习要寻根 …… 189
之三：老话新说 …… 190
之四：“结合”的启示 …… 192
之五：“一分为二”与“一分为三” …… 195
之六：“亦此亦彼”与“非此即彼” …… 197
之七：“磨合”与“合磨” …… 198
之八：好心不一定有好报 …… 200
之九：提倡使用“1.2 的干部” …… 201
之十：企业思想工作也是生产力 …… 202
之十一：思想政治工作要进入企业中心 …… 204
之十二：思想工作要少讲“做”，多讲“入” …… 205
之十三：观念与行为 …… 208
之十四：对群众意见不要“精加工” …… 210
之十五：听赞扬“打折”与听批评“加倍” …… 211
之十六：改革≠下岗 …… 213
之十七：研究下岗不如研究市场 …… 214
之十八：“四个时候”与弘扬积极因素 …… 216

附录
附录一：项目法施工是施工企业进入市场的钥匙 …… 219
附录二：情系中国建筑，体察群众心声 …… 223
附录三：永立时代潮头 …… 229

后记 …… 233

论领导文明八大要义一个灵魂

我把建筑业改革发展与领导文明联系起来并作为一个论题这还是第一次。但这个问题我已感受若干年了。如果从我在国家计委担任施工管理局局长思考我国建筑业改革与发展时算起也已经二十多个年头了。二十多年来，我在政府部门担任了十年的司局长，到中国建筑工程总公司这个中国最大的建筑企业联合体担任党组书记和副总经理也已十一个年头，可以说二十多年领导岗位的工作实践，无不是在体会着建筑业改革发展与领导文明的论题。在我编写这本书的过程中，我反复思考这本书尽管由若干篇文章组成，但它的主线应当是一个，这一个主线究竟是什么？突然间我对“领导文明”产生了强烈呼唤，这就成为了它的主线。由此形成了此书的书名和首篇文章，算得上是我二十多年来工作实践诸多体会中最为深切的体会。

（一）

我虽然呼唤领导文明，但我并不知晓把“领导”与“文明”联在一起究竟是什么内涵？意义又何在？为此查阅了一些有关资料并作了一番初步的思考，试简述一下文明是什么，领导是什么，领导文明又是什么？

文明是什么？

——文明是对人类社会进步过程的表述。例如，古代文明前的人类“古代文明”、“现代文明”、“富强、民主、文明的国家”，还有“人类文明”、“社会文明”等的表述。《全球通史》一书编者的第一篇就是描述文明之前的人类，这说明文明社会是有起点的。在《从文明起源到现代化》一书中讲到，“经过漫长的发展历程，到新石器时代晚期，文明诸因素开始显现，大约不晚于公元前两千五六百年，我国的祖先告别了原始社会，进入初期文明社会的历史新时期。”这个起点就是新石器时代的晚期，从此一部人类社会的文明史开始演进到今天。

——文明是对国家各个领域和社会各个单位的文化要求。如物质文明、精神文明、政治文明、文明行业、文明社区、文明岗位等等。《辞海》*中解释“文明”二字时，解释为“犹言文化”，犹言又是什么呢？就是指物质文明和精神文明。

——文明是对社会各个成员思想行为的一种约束，它与“野蛮”相对。如文明语言、文明行为、文明公约、文明作风等等。总之，人们所追求的文明是进步的，高尚的，光明的。

领导是什么？

从名词上讲是指高层的领袖和导师，也指各单位的“头头”。从动词上讲是指一种行为，正如通常所说领导领导，既带领又引导。所以领导是无处不在、无处不有的，它既存在于各个单位群体之中，又存在于一切事物的发展过程之中。一切群体的有组织的活动之中，都包含有领导活动。

——从哲学意义上讲，领导活动是新事物对旧事物的推动和替代。就是说先进力量和积极因素使事物的内在矛盾运动发生“质”的变化，从而使事物向前发展了。可见，如果同前面所述的文明联系起来，任何文明过程的实现都是伴随领导而实现的。文明是目标和结果，领导活动则是过程，两者是不可分割的。

——从客观上讲，领导是对正确道路的指引。如党的领导是

需要全本请访问 www.ertongbook.com

党的路线、方针、政策的领导，这是我们常讲的话。这就是说任何组织，包括各个党派，各个团体，各个单位都要以其所恪守的信念、宗旨、指导思想和行为准则来凝聚群体的先进力量，并为其目标而奋斗，在正确道路上实现新的进步。这里讲到的对信念、宗旨、思想和行为的“恪守”，就是在实现着领导。

——从微观上讲，领导就是指任何一个单位的领导集团，即领导班子对本单位所实行的领导，也包括领导集团中各位领导者的领导。

领导文明又是什么？

领导文明并不是对文明的领导，而是对领导活动的要求和领导水平的评价。也就是说是对贯穿事物过程中的领导活动的评价。如前所讲到的文明是讲进步的过程，就是说文明是指在过程之中，前一个阶段、一个时期的成果和后一个阶段、一个时期的目标。前一个阶段文明成果不断的过去，后一个阶段文明目标不断的展现，形成了文明成果与文明目标的不断循环，这其中“领导活动”在每个循环中发挥着承前启后的推进作用，既为前一个阶段文明成果的取得做出了贡献，又为后一个阶段文明目标的实现再去奋斗进取。可见领导与文明是任何事物发展过程中的两个孪生体。然而领导文明的实现并非易事，这要靠一代一代的领导集团沿着正确的道路不间断的去努力去奋斗，如果领导集团不能实施正确的领导，那么文明成果也就不会取得，也就是说如果领导不文明，就不会有任何单位任何事物任何阶段的文明成果。因此领导集团的素质和领导水平就成了能否实现领导文明的关键。

领导集团的领导文明，包括领导思想、领导能力、领导艺术和领导作风等。从这些内容上讲，应当说领导文明早已成为了领导科学的重要内容，应当为理论界、实践界所关注的内容。在这方面，毛主席是非常杰出的典范，他的若干著作都有非常精辟的论述。例如，从危害领导文明方面有反对教条主义，反对形式主

义，反对自由主义等；从崇尚领导文明方面有民主集中制，学会弹钢琴等等。又如当今对领导文明有了更高的要求，因为时代在前进，环境在变化，被领导的对象复杂多样，对领导能力、方式方法和思想作风都提出了新的要求。然而我们痛心的是由于领导者不文明而导致不良后果的事例，在各个领域都有典型。人所周知的沈阳市慕马大案（慕绥新是沈阳市市长，马向东是副市长。他们两人走向贪官之路），反映出的市政府领导的不文明所造成的沈阳市改革发展的障碍是相当严重的。同样海关领域由于一些“关口”领导者的不文明，使之成为了走私的重灾区。一些地方的领导者在用人问题上表现出极其不文明的“买官卖官”行为更是令人痛心。至于领导廉洁自律方面、党风党纪方面、工作作风和生活作风方面所存在的问题，足以反映出当前各层面存在的领导不文明问题是相当严重的。因此当前谈及领导文明问题意义十分重大。

（二）

综合起来讲，领导文明是对领导思想、领导作风、领导方法和领导能力的优良集合。对领导文明的浅析，是用来回答领导文明与建筑业这个论题的。简言之是以建筑业为具体对象来详细讨论领导文明问题，进一步说就是领导文明在建筑业改革发展中如何体现，如何实践，如何发挥的问题。我1968年从大学毕业到建筑企业基层工作了十一年，1979年到调到国家机关又工作十四年，其中在行业领导岗位上的时间就达十年，1993年底我又回到大型建筑企业（中国最大的建筑企业集团：中国建筑工程总公司）的主要领导岗位，同时一直多年担当着一些行业协会、学术团体的领导工作。可以说从四个层次来谈领导文明问题，都有一些体会。包括：政府领导文明、行业领导文明、企业领导文明和领导者领导文明等。虽然层次、角色不同，但就领导文明这个主

题来讲具有共同之处的。

关于政府领导文明，即国家建筑业主管部门的领导文明。

首先，体现在领导思想文明上。当然应十分明确，指导我们思想的理论基础是马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”的重要思想。领导文明要求以此为指导思想，根据党的路线、方针和政策，明确全行业改革发展的指导方针、总体思路、理论基础和实施步骤。在这个问题上比较有代表性的就是从1984年引入国际先进项目管理经验开始，全行业在“鲁布革冲击”中所展现的丰富多彩的改革篇章。尤其是国家提出了全国施工企业组织结构调整的总体思路，1987年在全国施工工作会议上明确了这一思路和实施步骤。体现在本书中的“我国施工企业组织结构总体改革的基本思路”（详见第二要义中选读文章第一篇，著者注）一篇文章中。在寻求全行业改革的理论基础方面，我更引以为豪。根据马克思主义的生产力理论，回答了建筑业改革的理论根基问题，这就是第一次提出了“项目生产力”的理论概念，用“项目法施工”五个字组成的新鲜用语，在全行业引发了一场新的理论与新的实践相互结合的改革，并形成了一系列的以项目管理为中心内容的生产方式大变革，这一问题在本书每篇文章中都可以见到这一理论基础所发挥的理论支撑的巨大作用。总之，体现政府领导文明的领导思想文明是非常重要的，是历史性的，是先导性的，是把正确的领导思想体现在实践之中的。

其次，体现在领导体制文明上。业内人士都会感到国家对建筑业领导体制的变化是最多的。从1980年以来二十多年的变化看，建筑业领导体制一直没有理得顺畅。由于对建筑业的概念和范畴理解不一，因而有房屋建筑业的说法，而其他土木工程类则称为工程建设行业，由此该部门的多头领导体制一直没有很好的解决。如果用“政府有界、企业无边”的市场经济观点来透视，

“政府有界”并没有做到，有些是混乱不清的。例如建设部主管的建筑装饰业务与原轻工部门主管的室内装饰业务界限划分十分不清，有一次竟做出了“建设部主管室内六面体的装修，而轻工部门主管空间”的分工决定。这件事虽已过去，但足以为大家讲述了一个领导体制不文明造成的大笑话。建筑业领导体制不顺难以实现政府的领导文明，必然给行业的发展带来不利影响。

再次，体现在领导方式文明上。政府对行业的领导应是方针政策的领导，法律法规的领导，为行业和企业创造并优化环境。所谓“政府规范市场，市场引导企业”的描述是再精彩不过了，然而政府在由计划经济向市场经济过渡转变的历史时期，由于运用市场经济规律引导行业和企业不是一下子能学会和运用得好的，因而往往会用习惯了的计划经济的手段来对待市场经济中的企业问题。比如，建设行政主管部门在我国初涉房地产开发时，即20世纪80年代末90年代初曾明确不让建筑企业搞房地产业务，使建筑业失去了发展的机遇。而深圳市政府则允许深圳市建筑企业从事房地产业务，至今这些建筑企业靠自我积累的发展能力已远远超过了其他建筑企业。政府要办政府该办的事至今仍是一个体现政府领导文明的课题。

关于行业领导文明，即建筑业行业协会组织的领导文明。

体现出行业领导文明的要点至少有三：一是协会组织的性质明确。协会是伴随改革开放的进程而在20世纪80年代中期开始问世的。协会作为企业自愿参加的民间社团法人组织是人所共知的基本情况。它的宗旨是坚持为行业的发展服务，为企业服务。这种服务的宗旨将随着市场经济的进一步完善而逐步调整成为代表企业利益的行业组织。因此政府所担当的为企业服务的职能将转到协会去履行。二是协会的组织结构合理。目前我国工程建设领域的协会组织比较多，原因是多方面的，但重要原因是依托政

府部门办协会，有政府部门就有协会组织。如依托原国家计委的中国施工企业管理协会，依托建设部的中国建筑业协会、中国安装协会、中国建筑装饰协会，还有分散在各工业系统和协会组织中的工程建设协会，如铁道工程建设协会、化工、冶金、电力施工企业协会等等。这些协会组织虽然都做了大量工作，但由于全行业协会组织结构不合理，往往产生工作的重复性，有悖于为企业服务的宗旨，体现不出行业组织的领导文明。三是协会严守行业自律。由于协会不吃皇粮，靠自我创收，又由于协会与企业关联紧密，在服务企业中也容易产生有失自律的问题。因此严守行业自律是体现领导文明的重要方面。

关于企业领导文明，即企业领导班子的领导文明问题。

应当说这方面内容是相当丰富的，诸多企业创造了许多领导班子的领导文明经验，但其普遍性的、规律性的体现企业领导文明的是这样四个坚持：一是坚持领导班子的治理结构合理。建立现代企业制度是企业改革的方向，其中重要的内容是建立合理的法人治理结构，包括企业的股份制改造，企业董事会、股东会、监事会和经理层的建立，从制度上应确立各自的职责。同时企业党组织要继续发挥党组织的政治核心作用，工会组织要运用职工代表大会的形式继续发挥作用，使法人治理结构更符合国有企业的实情，又能最大程度地接近最为理想的形态。对于没有改制的国有企业必然要吸取现代企业制度中法人治理结构的长处，把企业班子建设得精干、高效、敬业、廉洁。发挥好党政领导班子的合力作用是现行领导体制的关键。二是坚持领导班子的学习型团队建设。任何组织的领导班子如不能不断地更新知识，共享知识，形成一个学习型的团队，就很难适应新形势对企业提出的新要求。我在《学习型企业》的问题上，提出了企业文化建设的要求，按照这一要求，企业领导班子要突出“五个必须”，即：

①必须把成员个人的学习与团队共同的学习结合起来，而且更要重视团队的共同学习提高，把每个成员的学习成果转化为大家的知识水平；②必须善于用企业文化建设中形成的价值观、经营理念和品牌建设来统领员工的思想和行为，使之向着一个方向前进；③必须善于把主客观因素、把企业自身与外部环境结合起来思考本企业的发展方向、目标和总体战略；④必须善于把战略管理和战术管理结合起来，把“战役”管理作为实施战略发展的工作重点，一步一个脚印地推进企业的各项工作；⑤必须善于总结以往的成功经验，并在继承的过程中创新出新的经验。一个领导班子如能按这“五个必须”完善自我，就一定会把企业带向新的前进。三是坚持集体领导和个人负责相结合的领导方式，就是必须坚持民主集中制的组织原则。领导班子成员只是分工不同，谁也不能超越组织之外，更不能凌驾于组织之上，也不能盛气凌人、霸气十足，要相互尊重，都自觉的在民主集中制中工作。“反对个人说了算与有一个人说了算”的观点，讲明了每一个企业的领导班子都要有一个人起关键作用，处于“一把手”的地位。如果经过了民主集中制的程序，就是合理的“有一个人说了算”，否则就是必须反对“个人说了算”。民主集中制在实行中做到“民主要充分，集中要坚决”是非常重要的。民主不充分，大家不讲话、不讲真话是非常有害的，是假民主的表现。集中要坚决就是要把集中的正确意见义无反顾地坚持贯彻，否则等于“零”。经常听取集中员工意见，特别是善于思考不同意见，是一个领导班子成熟的表现、文明的标志。四是坚持领导班子成员相互信任，团结共事。领导班子是由各成员组成的领导集体，只有相互信任，不互相猜疑，才能团结共事，形成真正的领导力量。团结共事于企业的“中心”工作之中。各个成员都要在发展是硬道理的思想指导下强化中心意识，共谋企业发展。尤其是党组织的政治核心作用一定要在企业中心工作中发挥，不能是核心、中

需要全本请访问 www.ertongbook.com