

# 建筑经营学研究

姚 兵 著

北京交通大学出版社

· 北京 ·

## 内 容 简 介

建筑经营学是研究建筑经营的基本理论、基本知识和基本方法的一门新兴的且正在不断发展的综合性学科。本书在构建建筑经营学体系的基础上,全面阐述了建筑经营要素、建筑经营理念、建筑经营基本方式、建筑经营组织、建筑经营战略、建筑经营力、建筑经营决策、建筑经营失败的原因,以及建筑经营大趋势。最后,从学科的实践、实例出发,附录了作者在近期有关建筑经营的一些讲话。

本书作为建筑经营学的研究成果,对工程建设领域从事建筑经营的专业人士,高等院校工程管理专业的教师、学生等有重要的参考价值。

版权所有,翻印必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

建筑经营学研究 / 姚兵著. —北京:北京交通大学出版社, 2007. 1  
ISBN 978 - 7 - 81082 - 929 - 8

I. 建... II. 姚... III. 建筑学:市场营销学 - 研究 IV. TU - 05  
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 149345 号

责任编辑:王晓春

出版发行:北京交通大学出版社

电话:010 - 51686414

北京市海淀区高粱桥斜街 44 号

邮编:100044

印 刷 者:

经 销:全国新华书店

开 本:185 × 230 印张:24 字数:538 千字

版 次:2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978 - 7 - 81082 - 929 - 8/TU · 25

印 数:1 ~ 3 000 册 定价:38.00 元

---

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010 - 51686043, 51686008; 传真:010 - 62225406; E-mail:press@center. bjtu. edu. cn。

# 代 序 \* 1

姚兵同志从事建筑管理工作 30 多年，用他自己的话讲：20 世纪 70 年代做承包商（在建筑安装公司工作 13 年，任书记、经理 8 年），80 年代在地方（任省建委副主任、主任 10 年），90 年代在“百万庄”（任建设部建筑业司司长、监理司司长、建设部总工程师 10 余年），世纪之交当甲方（任国家大剧院业主委员会副主席 3 年）。近年来，自己或和他人编著有《论工程建设和建筑业管理》、《论建筑企业经营管理》、《现代建筑企业论》、《建筑管理》、《建设监理的理论和实践》、《建筑行业和企业的发展战略》等，在这些著作中均涉及了建筑管理科学。这次，他与自己所指导的博士研究生共同努力，编著了《建筑管理学研究》，旨在较为系统地阐述这门学科。我翻阅了本书，对此很感兴趣。愿意写此序言，主要有三点希望。

一、建筑管理学科的重要性需要全社会加深认识。特别是在新型工业化进程中，信息技术和现代管理是必不可少的两个车轮，它将决定社会进步、经济发展的速度、质量和效益。

二、建筑管理学科随着生产力的发展而不断发展。既有人类社会进步的共性，又有本国的国情特征。作为科学，研究的是普遍规律和特殊规律，这是客观存在，但不可能一下子全部被认识，这个逐步认识的过程是对学科研究不断深化的过程。因此，对学科的研究是摆在我们面前的艰巨任务。希望能有更多的人投身于研究大潮之中，做出更大的贡献。

三、对建筑管理学科的研究也要贯彻百家争鸣的方针。我赞成姚兵同志的意见，即“研究成果有待于社会实践的评估和当代建设者、教学与科研人员的修正、补充和完善”。我希望用科学的态度和方法来对待管理科学的研究。

我赞扬作者的钻研精神。期待在学习型社会、学习型组织中，树立人人终身受教育的理念，努力做到学以立德、学以增智、学以致用，期待我国建筑管理科学的繁荣和发展，承担起全面建设小康社会的重要使命。

全国政协副主席  
民革中央常务副主席  
周铁农

2006 年 11 月 8 日

---

\* 本文为周铁农副主席为《建筑管理学研究》所作之序言。《建筑管理学研究》是作者已出版的另一部著作，是《建筑经营学研究》的姊妹篇。

# 前 言

《建筑管理学研究》的前言完全适用于本书，只是形成过程中负责整理和修审的人员有所变动。故附录（修改）如下。

## 一、本书的宗旨

我国已经进入全面建设小康社会的新时期，目标宏伟，任务艰巨。就经济建设来说，大量的能源、交通、原材料基础工业项目和城乡基础设施项目、众多的房地产开发项目都要上。这些建设项目，有的是国债投资，有的是引进外资，还有各方面的社会资金。作为固定资产投资的规模，必将拉动国民经济的全面增长；作为投资项目的建设的速度、质量和效益，也必将影响国民经济增长的速度和效益。对大小工程项目的业主及管理人员，包括房地产开发商和管理人员，面临的重大问题是如何管理好项目建设的全过程。对此，经验很重要，而其理论水平显得更加重要。实践基础上的理论创新是社会发展和变革的先导。也可以这样说，理论水平决定投资建设的管理水平。作为投资者，项目的建设的管理者，进行更多的基础理论学习和项目建设管理理论的探讨是非常必要的。实践证明，工程建设项目管理一旦低效或失败，影响极大，损失惨重，追悔莫及，难以挽回。由此可见，研究和掌握投资项目管理科学，对全面建设小康社会、实现国内生产总值到 2020 年比 2000 年翻两番来说，不能不说是一个重要课题。

国民经济的增长需要运用现代经济学原理实行有效的宏观调控、市场调节，但也必须重视处在中观层面的产业管理，谋求产业的健康发展和有效增长。就全国而言，建筑业、房地产业及其相关的建筑材料、建筑机械等行业是国民经济的支柱产业。但对不同的省、市、县来说，有的应列为支柱产业，有的不一定非要列入，应视资源和现实情况而定。作为支柱产业面临着国内国外两大资源的利用，两大市场的开发，其产业发展过程中必然面临众多难题，而解决这些难题既有赖于宏观市场的引导，又有赖于建筑业、房地产业及相关产业的政府主管部门和行业协会对产业发展的决策。对产业的政府主管部门和承担行业管理的行业协会的领导层和工作人员来说，一个重要的课题是如何制定产业发展的中、长期规划，如何制定产业发展的经济政策（含结构调整政策），如何制定产业发展的技术政策，如何制定和更新产业标准，如何有效加强产业发展的指导和监管。面对这些问题，必然涉及建筑业产业管理科学，只有遵照科学的管理才能是有效的管理。只有尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造，才能使产业兴旺发达。因此，作为产业的政府主管部门和承担行业管理的行业协

会，需要在产业发展的科学理论上不断拓展新视野，作出新的总结和概括。

一个庞大的产业是由众多不同规模和分工的企业构成。建筑产业是由成千上万的土木工程、房屋工程总承包，专业分包、劳务分包的大小的企业构成。而不论其规模大小、分工角色异同，每一个企业都有其自身成长的过程。企业的生长既有赖于宏观的经济市场的调控，又有赖于产业发展政策，更有赖于处在微观地位的企业经营和管理。企业的经营和管理是企业的自主行为，但需要政府和行业协会的指导，也需要有关科研人员的咨询。企业在成长过程中，面临的困难是很多的，无论是在经营方式上还是在经营结构上，无论是在管理策略上还是管理制度上，都要不间断地决策，做到开拓进取、不断创新。可以说，企业的成长过程是员工奋斗的积累过程，是经营管理者管理科学思维的拓展和积累的过程。建筑业企业及其紧密相连的房地产企业、建材、建机企业在其成长过程中遇到的管理问题有：企业制度、企业结构、企业经营方式、计划、融资、人才、质量品牌、施工安全、劳动组织、投标策略、技术、信息、合同、债务等，所有这些管理问题离不开工商企业管理科学的指导，更离不开建筑管理学的指导。因此，作为建筑业企业的经营管理者，必须研究企业管理科学，特别重视建筑管理学科，努力做到用管理知识充实自己，有效地领航本企业，总结每一项成功，以至于从成功走向新的成功；分析每一项失败，使教训成为领航本企业成长的财富。同时，从企业家的实践活动中不断积累、充实和创新建筑管理学。

## 二、本书的形成过程

作者在过去由本人或与他人合作编著的《论工程建设和建筑业管理》、《论建筑企业经营管理》、《现代建筑企业论》、《建筑管理》、《建筑监理的理论与实践》、《建筑行业及企业发展战略概论》等几本书中中断断续续地提到建筑管理科学，从不同角度对该学科进行了探索和研究，和众多的教授、博导、企业经营者、建筑业研究人员进行了多方面的交流，在日常的国际交往活动中，着重了解有关国家和地区对建筑管理科学的研究，从而形成了本书较为系统的阐述。

在1年多的时间里，作者对博士研究生进行了10次讲课，每次讲课前先形成一个提纲，根据该提纲进行讲解。讲解后由1名博士生根据提纲和录音，再查阅相关的资料进行整理成章。成章后再由若干名博士研究生进行修改和审定。在本书的最后还附录了作者在近年来的有关讲话。整理修改的分工如下：

- 第1章“建筑经营学概论”，由王学孝负责整理，由赵振宇、左广负责修审；
- 第2章“建筑经营要素”，由邵华负责整理，由苏卫东、况勇负责修审；
- 第3章“建筑经营理念”，由蔡建民负责整理，由张晓翹、尹健负责修审；
- 第4章“建筑经营基本方式”，由苏卫东负责整理，由况勇、韩冰负责修审；
- 第5章“建筑经营组织”，由韩冰负责整理，由王超、邵华负责修审；
- 第6章“建筑经营战略”，由廖玉平负责整理，由邵华、苏卫东负责修审；
- 第7章“建筑经营力”，由王超负责整理，由尹健、蔡建民负责修审；

第8章“建筑经营决策”，由赵振宇负责整理，由韩冰、张晓翹负责修审；

第9章“建筑经营失败”，由况勇负责整理，由汪文忠、廖玉平负责修审；

第10章“建筑经营大趋势”，由张晓翹负责整理，由廖玉平、汪文忠负责修审；

全书由北京交通大学经济管理学院工商管理系主任、工程管理研究所所长、博士生导师刘伊生教授负责统稿并审定。可以说，本书是经过多年、多人创作而成。

### 三、本书的希望

一门学科之所以能独立产生，在于它研究的对象具有矛盾的特殊性。研究其矛盾的规律和特点，使之系统化而使学科形成。建筑管理学有待进一步深入研究，使之更全面、更深刻、更成体系。本书仅起抛砖引玉之作用，希望引起社会的关注和专家的修正。

建筑管理被设置在“管理科学与工程”一级学科目录之下，没有作为一级学科而单列。依作者之见，无论是学科自身体系的内在要求，还是学科研究对象的地位和作用，都决定其学科单列之必要。特别是经济高速发展时期，建筑与社会先进生产力、建筑与时代先进文化、建筑与诸家行业和百姓关系密切，利益相连，尤其需要科学的指导，理论之支持。希望本书能引微薄的引证之力，使学科健康发展。

建筑管理学的同胎生应是建筑经营学。就市场而言，通常指管理是手段，经营是目的。然而，管理和经营同属一个科学体系，又有各自的特点。无论是管理学还是经营学，越来越被人们所重视，作为建筑管理学、建筑经营学又有更为特别、更为专门之处，有必要加以研究。希望本书能引起诸多同行之共鸣或争鸣，期待学科的繁荣。

著 者  
2006年11月

# 目 录

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 第 1 章 建筑经营学概论 .....       | (1)  |
| 1.1 建筑经营学概述 .....         | (1)  |
| 1.1.1 建筑经营及其要素和方式 .....   | (1)  |
| 1.1.2 建筑经营组织和经营力 .....    | (2)  |
| 1.1.3 建筑企业经营战略与经营决策 ..... | (4)  |
| 1.1.4 建筑企业经营理念和基本原则 ..... | (5)  |
| 1.2 建筑经营环境分析 .....        | (6)  |
| 1.2.1 建筑企业经营环境概述 .....    | (6)  |
| 1.2.2 建筑企业经营环境分析 .....    | (7)  |
| 1.3 建筑经营学的研究对象和内容 .....   | (9)  |
| 1.3.1 建筑经营学的研究对象 .....    | (9)  |
| 1.3.2 建筑经营学的研究内容 .....    | (10) |
| 1.4 建筑经营学与建筑管理学的关系 .....  | (11) |
| 1.4.1 经营与管理的联系 .....      | (11) |
| 1.4.2 经营与管理的区别 .....      | (12) |
| 第 2 章 建筑经营要素 .....        | (13) |
| 2.1 建筑经营的环境要素 .....       | (13) |
| 2.1.1 建筑市场机制 .....        | (13) |
| 2.1.2 政府政策 .....          | (14) |
| 2.1.3 行业协会 .....          | (15) |
| 2.2 建筑经营的投入要素 .....       | (15) |
| 2.3 建筑经营的产出要素 .....       | (17) |
| 第 3 章 建筑经营理念 .....        | (19) |
| 3.1 建筑经营理念的内涵 .....       | (19) |
| 3.1.1 经营理念及其作用 .....      | (19) |

|       |                  |      |
|-------|------------------|------|
| 3.1.2 | 建筑经营理念           | (20) |
| 3.2   | 规模经营             | (20) |
| 3.2.1 | 规模经营的含义          | (20) |
| 3.2.2 | 规模经营的重要途径——合作共赢  | (22) |
| 3.3   | 多元经营             | (23) |
| 3.3.1 | 多元经营的基础和本质       | (24) |
| 3.3.2 | 多元经营的误区与产品选择     | (25) |
| 3.3.3 | 多元经营的时机选择        | (26) |
| 3.3.4 | 多元经营的一体化战略       | (27) |
| 3.4   | 跨国经营             | (28) |
| 3.4.1 | 跨国经营的战略分析与市场研究   | (28) |
| 3.4.2 | 跨国经营的国际竞争力       | (29) |
| 3.5   | 风险经营             | (31) |
| 3.5.1 | 经营风险与风险经营        | (31) |
| 3.5.2 | 经营风险的识别、分析、预警与控制 | (32) |
| 3.5.3 | 工程保证担保与保险        | (34) |
| 3.6   | 质量经营与安全经营        | (35) |
| 3.6.1 | 质量经营             | (35) |
| 3.6.2 | 安全经营             | (37) |
| 3.7   | 文化经营             | (39) |
| 3.7.1 | 企业文化及其构成、作用      | (39) |
| 3.7.2 | 文化经营及其运作         | (40) |
| 3.8   | 诚信经营             | (42) |
| 3.8.1 | 诚信经营的重要性         | (42) |
| 3.8.2 | 诚信经营的环境与途径       | (43) |

|       |               |      |
|-------|---------------|------|
| 第4章   | 建筑经营基本方式      | (45) |
| 4.1   | 履约经营          | (45) |
| 4.1.1 | 招投标与合同管理      | (45) |
| 4.1.2 | 索赔与违约赔偿       | (46) |
| 4.1.3 | 履约能力          | (47) |
| 4.2   | 承包经营          | (49) |
| 4.2.1 | 总承包、分包与项目管理承包 | (49) |
| 4.2.2 | 三项国际通用标准管理体系  | (50) |
| 4.2.3 | 市场竞争力         | (51) |

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| 4.3 资本经营 .....           | (53)     |
| 4.3.1 资本经营及其原则 .....     | (53)     |
| 4.3.2 资本经营方式 .....       | (53)     |
| 4.3.3 房地产投资 .....        | (56)     |
| 4.3.4 融资能力 .....         | (58)     |
| 4.4 生产经营 .....           | (59)     |
| 4.5 服务经营 .....           | (60)     |
| <br>第5章 建筑经营组织 .....     | <br>(63) |
| 5.1 组织理论 .....           | (63)     |
| 5.1.1 系统学派理论 .....       | (63)     |
| 5.1.2 权力学派理论 .....       | (64)     |
| 5.1.3 制度学派理论 .....       | (65)     |
| 5.1.4 文化学派理论 .....       | (66)     |
| 5.2 组织结构 .....           | (67)     |
| 5.2.1 组织结构的性质 .....      | (67)     |
| 5.2.2 经营组织的类型 .....      | (68)     |
| 5.3 组织设计 .....           | (69)     |
| 5.3.1 组织结构模式 .....       | (69)     |
| 5.3.2 我国建筑企业组织结构分析 ..... | (71)     |
| 5.4 组织文化 .....           | (72)     |
| 5.4.1 组织文化及其特征与功能 .....  | (72)     |
| 5.4.2 学习型组织 .....        | (73)     |
| 5.4.3 以人为本与团队精神 .....    | (74)     |
| <br>第6章 建筑经营战略 .....     | <br>(77) |
| 6.1 建筑经营战略概论 .....       | (77)     |
| 6.1.1 建筑经营战略及其特征 .....   | (77)     |
| 6.1.2 经营战略的构成要素及层次 ..... | (80)     |
| 6.2 建筑经营战略的类型和风险 .....   | (81)     |
| 6.2.1 经营战略类型 .....       | (81)     |
| 6.2.2 经营战略风险 .....       | (84)     |
| 6.3 建筑经营战略的制定 .....      | (85)     |
| 6.3.1 外部环境和内部条件分析 .....  | (85)     |
| 6.3.2 企业经营宗旨和目标 .....    | (86)     |

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| 6.3.3 企业经营战略方案的评价和选择 .....      | (88)  |
| 6.4 建筑经营战略的实施及其控制 .....         | (89)  |
| 6.4.1 经营战略的实施 .....             | (89)  |
| 6.4.2 经营战略实施的控制 .....           | (93)  |
| <b>第7章 建筑经营力</b> .....          | (95)  |
| 7.1 合同履约力 .....                 | (95)  |
| 7.1.1 合同的全过程管理 .....            | (95)  |
| 7.1.2 合同履约力的影响因素 .....          | (96)  |
| 7.2 市场占有能力 .....                | (97)  |
| 7.2.1 市场信息获取与市场环境调查 .....       | (97)  |
| 7.2.2 市场竞争实力与投标策略 .....         | (101) |
| 7.2.3 国际市场开拓 .....              | (104) |
| 7.3 质量经营力 .....                 | (105) |
| 7.3.1 建筑工程质量的特点和影响环节 .....      | (105) |
| 7.3.2 全面质量管理、工程建设标准化与质量分析 ..... | (106) |
| 7.3.3 工程质量技术经济政策与技工群体素质 .....   | (108) |
| 7.4 安全经营力 .....                 | (110) |
| 7.4.1 安全经营战略管理 .....            | (110) |
| 7.4.2 建筑安全经营力与减灾的联系 .....       | (111) |
| 7.5 企业文化力 .....                 | (112) |
| 7.5.1 企业文化的塑造 .....             | (112) |
| 7.5.2 建筑企业文化建设 .....            | (115) |
| 7.6 科技发展力 .....                 | (118) |
| 7.6.1 以钢结构为代表的新型建筑结构 .....      | (118) |
| 7.6.2 以配件组装为特征的新型建筑工业化 .....    | (120) |
| 7.6.3 建筑节能与智能建筑 .....           | (121) |
| 7.6.4 建筑生产的信息管理和知识管理 .....      | (122) |
| 7.6.5 建筑抗灾技术 .....              | (124) |
| 7.7 可持续增长力 .....                | (129) |
| <b>第8章 建筑经营决策</b> .....         | (133) |
| 8.1 建筑经营决策及其基本条件 .....          | (133) |
| 8.1.1 建筑经营决策及其基本要素 .....        | (133) |
| 8.1.2 建筑经营决策的基本条件 .....         | (135) |

|        |                        |       |
|--------|------------------------|-------|
| 8.2    | 目标决策 .....             | (135) |
| 8.2.1  | 目标决策的特征和基本原则 .....     | (136) |
| 8.2.2  | 目标决策方法 .....           | (137) |
| 8.3    | 途径决策 .....             | (137) |
| 8.3.1  | 途径决策的基本原则 .....        | (137) |
| 8.3.2  | 途径决策方法 .....           | (138) |
| 8.4    | 风险决策 .....             | (139) |
| 8.4.1  | 风险种类 .....             | (139) |
| 8.4.2  | 风险决策选择 .....           | (141) |
| 8.4.3  | 风险决策能力 .....           | (143) |
| 8.5    | 建筑经营过程决策 .....         | (144) |
| 8.5.1  | 工程建设程序概述 .....         | (144) |
| 8.5.2  | 程序决策的基本原则 .....        | (147) |
| 8.5.3  | 程序决策管理技术 .....         | (148) |
| 第9章    | 建筑经营失败 .....           | (154) |
| 9.1    | 建筑经营失败及其研究基础 .....     | (154) |
| 9.1.1  | 建筑经营失败的含义 .....        | (154) |
| 9.1.2  | 建筑经营失败研究的领域和指导思想 ..... | (155) |
| 9.2    | 工程项目失败 .....           | (156) |
| 9.2.1  | 项目决策失误 .....           | (156) |
| 9.2.2  | 项目融资失误 .....           | (158) |
| 9.2.3  | 项目勘察设计失误 .....         | (158) |
| 9.2.4  | 项目实施目标失控 .....         | (159) |
| 9.3    | 建筑企业及其经营者失败 .....      | (161) |
| 9.3.1  | 建筑企业失败 .....           | (161) |
| 9.3.2  | 建筑经营者失败 .....          | (163) |
| 9.4    | 建筑企业失败的原因及应对策略 .....   | (164) |
| 9.4.1  | 建筑企业失败的原因 .....        | (164) |
| 9.4.2  | 建筑经营失败的综合预防对策 .....    | (165) |
| 9.4.3  | 建筑经营失败的应对措施选择 .....    | (167) |
| 第10章   | 建筑经营大趋势 .....          | (169) |
| 10.1   | 建筑经营总趋势 .....          | (169) |
| 10.1.1 | 网络经营趋势 .....           | (169) |

|        |                                     |       |
|--------|-------------------------------------|-------|
| 10.1.2 | 全球竞争趋势 .....                        | (170) |
| 10.1.3 | 联盟经营趋势 .....                        | (171) |
| 10.1.4 | 综合经营趋势 .....                        | (172) |
| 10.1.5 | 专业人士经营趋势 .....                      | (174) |
| 10.2   | 建筑经营技术进步趋势 .....                    | (176) |
| 10.2.1 | 计算机与信息技术(智能技术) .....                | (176) |
| 10.2.2 | 钢与新结构技术 .....                       | (178) |
| 10.2.3 | 节能技术(循环经济技术) .....                  | (179) |
| 10.2.4 | 复合建材技术 .....                        | (179) |
| 10.2.5 | 多功能集成技术 .....                       | (181) |
| 10.3   | 建筑经营管理趋势 .....                      | (181) |
| 10.3.1 | 注重管理体系 .....                        | (181) |
| 10.3.2 | 注重和谐合作 .....                        | (183) |
| 10.3.3 | 注重文化作用 .....                        | (185) |
| 10.3.4 | 注重品牌效应 .....                        | (186) |
| 10.4   | 建筑经营组织发展趋势 .....                    | (188) |
| 10.4.1 | 综合-集团型 .....                        | (188) |
| 10.4.2 | 专业-职业人士型 .....                      | (189) |
| 10.4.3 | 联盟-契约型 .....                        | (190) |
| 10.4.4 | 代建-中介服务型 .....                      | (191) |
| 10.4.5 | 项目-高效扁平型 .....                      | (193) |
| 附录 A   | .....                               | (196) |
| A.1    | 业主方工程项目管理                           |       |
|        | ——在全军战备工程建设项目管理导则培训班上的讲话 .....      | (196) |
| A.2    | 项目管理十大理念                            |       |
|        | ——在宁波“建筑工程项目管理”专题研讨会上的讲话 .....      | (211) |
| A.3    | 项目经理的十八般“功夫” .....                  | (233) |
| A.4    | 现代企业文化的以人为本原则                       |       |
|        | ——在中国建设职工政研会第五次会员代表大会(八次年会)上的讲话 ... | (236) |
| A.5    | 实施项目管理试点,建造优质工程、阳光工程                |       |
|        | ——在调研航遥大厦项目时的讲话 .....               | (250) |
| A.6    | 开展中美建筑节能技术合作,着力促进社会经济的可持续发展         |       |
|        | ——在中美建筑节能技术研讨会上的致辞 .....            | (253) |

---

|       |                                                   |       |
|-------|---------------------------------------------------|-------|
| A. 7  | 注重钢结构的研究                                          |       |
|       | ——在 2002 年全国钢结构行业年会上的讲话 .....                     | (260) |
| A. 8  | 时代呼唤建筑企业家                                         |       |
|       | ——在中国施工企业家工作委员会第三次年会上的讲话内容 .....                  | (265) |
| A. 9  | 保证担保与保险意识和行动 .....                                | (278) |
| A. 10 | 积极稳妥推行工程责任保险、保证制度，维护建筑市场主题的合法权益，促进建筑市场的健康发展 ..... | (286) |
| A. 11 | 关于北京市开展创“结构长城杯”活动的调查报告 .....                      | (296) |
| A. 12 | 工程招投标与合同管理 .....                                  | (301) |
| A. 13 | 求真务实做好新时期的工程质量监督工作                                |       |
|       | ——在全国建设工程质量监督系统法律法规学习班上的讲话 .....                  | (344) |
| A. 14 | 建筑业企业发展战略研究的创新与实践                                 |       |
|       | ——在清华大学经济管理学院上的讲话 .....                           | (356) |
|       | 结束语 .....                                         | (368) |

# 第 1 章 建筑经营学概论

经营是企业经济活动的中心。有人认为,建筑企业经营就是承揽工程,承揽到工程基本上就算成功的经营。这是一种社会偏见。

社会上少数人对建筑经营问题存有偏见并不可怕,随着时代的发展以及建筑企业自身的努力,迟早会重新树立建筑经营的良好形象。业内人士如果不从根本上重视建筑经营学、丰富和运用建筑经营学,将极大地影响建筑经营学的发展,进而影响建筑行业及建筑企业的发展。因此,系统地研究建筑经营学具有重要的现实意义。

## 1.1 建筑经营学概述

过去,建筑企业习惯于被动地接受上级分配任务或者投标承揽任务,因而形成了简单的思维定式和单一的经营模式。进入 21 世纪后,市场全球化及建筑市场的低成本进入,使得中国的建筑市场成为目前竞争最激烈的行业之一。

学经营、懂经营和善经营,已成为建筑行业、企业负责人和组织的基本功。经营是现代建筑企业最基本的活动,直接关系到建筑企业的生存与发展。

### 1.1.1 建筑经营及其要素和方式

#### 1. 经营与建筑企业经营

经营是指经营实体以市场为前提,以商品生产、商品交换和多种要素的投入产出为手段,以实现自身目标与社会需求之间的动态协调均衡为目标所进行的投资、生产、销售过程中的运筹、决策等全部活动。

企业经营就是根据企业的内外部条件,为其经济活动进行总体策划和设计,并据此引导企业的发展方向。

建筑企业经营就是建筑企业为了达到一定的经营目的,借助企业内部经营要素,与外部经营环境相协调,通过施工准备、管理等活动实现企业经济效益、社会效益和环境效益的一系列经济活动。

#### 2. 建筑经营的特点

建筑经营具有以下特点。

① 建筑经营以市场为基础。建筑市场是建筑经营的前提条件。

② 建筑经营的经济活动特殊而复杂。所谓建筑经营的经济活动特殊而复杂,可从广义和狭义两方面来理解。从广义角度讲,建筑经营的经济活动是指投资的工程项目在投入使用后整个投资回报的经济活动;从狭义角度讲,建筑经营的经济活动仅指建设前期的投资可行性论证、立项、融资的经济活动和建设期间的设计、施工的投资运行的经济活动,同时,还指建筑企业设计、施工生产过程的经济活动。建筑经营的目的是达到或超过预定目标期望值。

### 3. 建筑经营要素和经营方式

建筑经营要素主要是三大类。一是建筑经营环境,包括内部环境和外部环境。内部环境主要指企业内部的结构和文化;外部环境主要指市场环境,人文、地理、社会环境及建筑产业的结构和地位等。任何环境因素都有有利的一面和不利的一面,对环境因素如何趋利避害或者化不利为有利,是对环境要素本质的掌握。二是建筑经营的投入,主要指人力、土地、资金、技术等资源的投入。三是建筑经营的产出,主要是通过产品及其交换而形成经济和社会价值所获得的经济效益、社会效益和环境效益。

建筑经营三大类要素的有机结合形式就是建筑经营方式。建筑经营的基本方式有履约经营、承包经营、资本经营、生产经营、服务经营等。

## 1.1.2 建筑经营组织和经营力

### 1. 建筑经营组织

组织是按一定领导体制、部门设置、层次划分、职责分工、规章制度和信息系统等构成的有机整体,是社会人的结合形式,以完成一定的任务为目的,并为此而处理所管辖范围内的人和事、人和事、人和物、事和事、物和物之间的关系。

现代建筑企业组织结构是否合理,直接关系到企业的生存和发展。

#### 1) 组织职能

组织是企业管理的基本职能之一,其目的是通过合理设计责权关系使各方面的工作协调一致。企业管理中的组织职能包括以下几个方面。

(1) 组织设计。组织设计的基本要求如下。

① 精干高效相统一。精干高效就是在保证完成组织目标、达到高效率和高质量的前提下,以最少的机构设置,用最低成本的人力来完成经营管理工作量。具体要求是根据组织目标和需要来设计组织结构,分工要合理,权责要明晰。

② 指挥要相统一。各级经营管理组织必须服从其上级机构的统一指挥和命令,避免多头领导和多头指挥。

③ 管理跨度要适当。管理跨度是指管理者所能直接指挥领导、有效管理的下级机构数及人数。在组织规模一定的前提下,管理跨度与管理层次成反比。因此,在设计组织结构时,必须确定合适的管理跨度。

④ 岗位职责要明确。这是指企业在设计组织结构时,不仅要确定设置多少机构、各机

构的职能和责权范围及应设置的岗位数，而且要详细制定每个岗位的职责。在组织内还要对经营人员的管理有规划，包括对经营人员的选拔、培训、福利待遇与薪酬等方面的具体设计。

(2) 组织联系。组织联系包括组织内部和组织与外部之间的联系。

组织内部联系主要有3种情况：① 机构之间的联系；② 个人与机构之间的联系；③ 个人与个人之间的联系。

组织与外部联系主要有两种情况：① 组织与其他组织之间的联系；② 组织与其他组织中个人之间的联系。

(3) 组织运行。组织运行是指组织的工作和业务具体流程以及部门、人员的权责利分配。

## 2) 建筑经营组织的作用

建筑经营组织机构的作用体现在以下几个方面：

- ① 组织机构是企业管理的组织保障；
- ② 组织机构是形成集中统一指挥系统的载体；
- ③ 组织机构是建立责任制体系的基础；
- ④ 组织机构是信息沟通的桥梁。

## 3) 建筑经营组织的形式

常见的建筑经营组织形式包括：

- ① 直线职能制；
- ② 事业部制；
- ③ 矩阵制。

建筑经营是建筑市场的产物，特别是在建筑市场激烈竞争的环境下，建筑经营组织必须适应市场。无论是集团组织、公司组织还是非公司合作组织、个体企业，都要根据市场发育程度，努力实现高效运作，不追求某个固定的模式，而追求组织与市场的融通性、组织内部的高效率。在工业化进程中，建筑经营组织要向扁平化、现场型方向发展。

## 4) 建筑经营机构的设置原则

经营机构的设立应遵循以下原则：

- ① 任务、目标一致原则；
- ② 分工协作原则；
- ③ 责、权、利一致原则；
- ④ 命令统一原则；
- ⑤ 精干高效原则；
- ⑥ 类型适应性原则；
- ⑦ 业务系统化管理原则；
- ⑧ 弹性和流动性原则。

## 2. 建筑经营力

建筑经营组织的生命在于经营力。经营力强的组织，生命力就旺盛，反之就衰弱。建筑经营力包括经营组织的经营动力、内部凝聚力、创造力、竞争力（市场竞争力、综合竞争力、国际竞争力）。宏观上，建筑经营力还包括可持续增长力、对建筑产品的研发能力和建筑施工的科技进步。

在建筑经营力形成和市场经营活动中，最强的一种力量就是建筑经营者的素质，包括经营者的人格力量、经营决策能力、对建筑经营危机的应变能力、对建筑经营大趋势的掌控能力和创新能力。

### 1. 1. 3 建筑企业经营战略与经营决策

#### 1. 建筑企业经营战略

经营战略是企业充分了解市场环境和分析自身条件的基础上，为求得长期发展，通过适应未来环境的变化，对企业发展目标、实现目标的途径和手段所进行的总体谋划。

企业经营战略具有全局性、长远性、纲领性、竞争性和稳定性等重要特征。

##### 1) 建筑企业经营战略的特征

根据建筑经营理论制定建筑经营战略，是建筑经营学的核心课题。建筑企业经营战略具有以下特征：

- ① 能够规划企业长远的发展方向；
- ② 具有定性和定量的要求和目标；
- ③ 具有可操作性和可考核性；
- ④ 能使员工达成共识，以便能被全体经营管理人员及职工充分认识、接受、消化并加以指标化，用战略来指导实际工作，用实际工作来保证战略的有效实施。

##### 2) 建筑企业经营战略的内容和类型

###### (1) 建筑企业经营战略的主要内容

- ① 明确经营领域和经营业务。一个建筑企业的经营战略，首先要开宗明义，明确企业的经营领域和具体要从事的经营业务。
- ② 明确战略目标和实现的时间。经营战略应规定在一定的时间内要达到的战略目标。
- ③ 突出企业的核心竞争力。一个企业一定要形成自己的核心竞争力，这样才能在激烈的市场竞争中求得生存和发展，经营战略要有如何培育和形成企业核心竞争力的战略安排。
- ④ 战略实施的具体安排。有了战略目标，如何具体和分步骤、分阶段地通过实际工作实现战略目标，需要在制定战略时考虑到可操作性。

###### (2) 建筑企业经营战略的类型

建筑企业经营战略主要有企业总体战略和职能战略两种。企业总体战略又可分为发展型战略、稳定型战略和紧缩型战略；企业职能战略又分为人才战略、产品战略、融资战略、联盟战略、品牌战略、情报战略和本土化战略等。

## 2. 建筑企业经营决策

简单地说，决策是指人们在行动之前作出决定。现代决策理论认为，决策是决策者在掌握大量信息和丰富经验的基础上，确定未来行动的目标，并借助一定的计算手段、设备、方法和技巧，对影响决策的诸因素进行分析、研究和论证，从多个可行方案中选取一个满意方案的过程。

### 1) 经营决策的类型

经营决策可划分为多种不同的形式：

- ① 按经营决策的重要性程度，可分为战略决策、管理决策和业务决策；
- ② 按决策发生的重复性，可分为常规决策和非常规决策；
- ③ 按决策所处的条件，可分为确定型决策、不确定型决策和风险型决策；
- ④ 按决策目标，可分为单目标决策和多目标决策。

### 2) 经营决策准则

经营决策应遵循一定的行为准则：

- ① 贯彻党的方针、政策，遵守国家法律法规及有关规章制度；
- ② 从实际出发，根据主客观条件，使决策建立在实际需要和切实可能的基础上；
- ③ 讲求经济效益、社会效益和环境效益，将速度和效益、眼前效益和长远效益结合起来，注重企业与社会可持续发展；
- ④ 依靠群众，发扬民主；
- ⑤ 勇于创新，敢于负责。

### 3) 经营决策原则

经营决策应遵循的基本原则包括：

- ① 系统原则；
- ② 信息原则；
- ③ 可行性原则；
- ④ 择优原则；
- ⑤ 反馈原则；
- ⑥ 民主原则。

### 4) 经营决策程序

经营决策应遵循下列基本程序：发现问题—确定目标—价值标准—拟制方案—分析评估—方案优选—实验验证—普遍实施。

## 1.1.4 建筑企业经营理念和基本原则

### 1. 建筑企业经营理念及其内容

经营理念是指企业经营者在组织和谋划企业经营活动时，所依据的指导思想和行为准则。建筑企业经营理念在知识经济时代显得尤为重要，甚至可以说，建筑经营理念是建筑经

营的指南和灵魂。建筑企业经营理念主要有规模经营、多元经营、跨国经营、风险经营、质量经营、安全经营、服务经营、扩张经营、文化经营等。

## 2. 建筑企业经营的基本原则

建筑企业经营的基本原则包括：

- ① 符合社会需要的原则；
- ② 计划经营的原则；
- ③ 竞争的原则；
- ④ 合法经营的原则；
- ⑤ 效益原则。

## 1.2 建筑经营环境分析

作为国民经济的支柱产业，建筑产业与房地产业的经营必然与地区、国家乃至世界的政治、经济、文化、社会和法律等环境密不可分，并受其制约和影响。外部环境是个双刃剑，它既能为建筑企业的经营带来机会，又能构成威胁，甚至带来不同程度的损失。因此，建筑企业必须恰当、客观地根据自身条件和资源适应外部环境的变化，提高对环境变化的预测、适应和应变能力，趋利避害。

### 1.2.1 建筑企业经营环境概述

#### 1. 建筑企业经营环境的定义

美国著名市场营销专家菲利普·科特勒认为：“企业的经营环境由企业经营管理职能外部的因素和力量组成，这些因素和力量影响经营管理者成功地保持和发展同其目标市场顾客交换的能力。”经营环境的内容随着社会经济不断发展及不同的行业特点产生差异而不断发展，建筑企业经营环境是指影响建筑企业经营的各种内外部因素。

#### 2. 建筑企业经营环境的特点

建筑产品的特征决定了建筑企业经营环境的特殊性。

##### 1) 经营环境的客观性

建筑产品的不可移动性、建设周期长、投资巨大等特性决定了它的经营环境是客观存在的，不能随意更换或选择。

##### 2) 经营环境的多变性

由于建筑经营活动与地区、国家乃至世界的政治、经济、文化、社会、法律等环境密不可分，并受到这些环境因素的制约和影响，由此决定了建筑经营环境的多变性。建筑企业经营环境是动态的，是处于不断变化之中的。

##### 3) 经营环境的复杂性

建筑经营环境涉及宏观与微观各层面的人文、地理、时间、空间等因素，其复杂性是不

言而喻的。

### 3. 建筑企业经营环境影响因素的分类

按环境影响的性质、范围、程度、作用等不同，建筑企业经营环境的影响因素可分为：

- ① 直接影响因素和间接影响因素；
- ② 不确定环境因素和确定环境因素；
- ③ 主要影响因素和次要影响因素；
- ④ 全面性影响因素和局部性影响因素；
- ⑤ 有利影响因素和不利影响因素；
- ⑥ 内部影响因素和外部影响因素。

### 4. 研究建筑经营环境的必要性

研究建筑经营环境的必要性表现在如下几个方面：

- ① 研究建筑经营环境是从事建筑经营活动的前提；
- ② 研究建筑经营环境是建筑企业制定经营决策的基础；
- ③ 研究建筑经营环境有助于建筑企业及时发现机会、规避风险，实现经营目标。

## 1.2.2 建筑企业经营环境分析

### 1. 建筑企业经营的内部要素

#### 1) 经营对象

建筑企业要对承建项目、任务以及经营对象进行充分地了解、调研，收集整理数据，进行可行性研究和多层次、多角度的论证，并进行必要的风险分析、抗风险和危机管理准备。

#### 2) 经营资源

建筑企业要对经营资源进行充分地论证、准备和整合。这些资源包括：财力资源、物力资源、人力资源、技术资源、管理资源、文化融合力资源、市场开拓力资源等。其具体工作包括：研究分析企业资金的规划与控制、需要的资金及来源、固定资产的投入与购置等。

#### 3) 经营场所与设备

包括建筑企业对经营场所和非经营场所的设计与布局，对所需设备的调动、采购与租赁等。

### 2. 建筑企业经营的外部要素

#### 1) 微观环境研究

##### (1) 需求者研究

① 需求市场细分。企业根据消费者需求行为的差异性，可将总体市场分解为许多具有类似性需求的细分市场。

② 消费能力调研。市场消费能力的高低决定着市场需求的状况，而消费能力又是由多种因素综合决定的。

③ 消费动机调研。消费动机是一种基于需求而由各种刺激因素促成的心理冲动。消费

动机是消费行为的先导，诱发并支配着消费行为。

④ 潜在需求调研。消费者的需求包括现实需求和潜在需求两种。潜在需求是指消费者对某种商品或服务表面上看并无需求，而实际上是由于某种原因而没有意识到，或已意识到但还没有形成购买的需求。

## （2）利益相关者研究

包括企业经营要素提供者研究和同盟者研究。

企业经营要素包括机械设备、管理技术、咨询服务、人工、资金以及品牌等。对这些要素提供者的研究，主要包括提供者的生产经营和服务状况、产品质量、价格水平、所在行业竞争状况、发展趋势、贷款和投资方向等。

同盟者是指与本企业具有利益共同性或优势互补性的其他企业组织或个体。具体研究工作主要包括：① 研究同盟者的发展规划、经营理念和战略、施工、生产和开发能力等方向性问题，并确定合作方式，是全面合作还是部分合作，是长期联盟还是短期联盟，是战略联盟合作还是特定项目合作；② 研究同盟者随着各种因素的变化，变为非同盟者甚至是竞争对手的可能性；③ 研究同盟者和竞争对手的关系，并确定相应的策略；④ 研究是否存在潜在的同盟者。

## （3）竞争者研究

建筑企业的竞争者主要有两类：一类是与本企业经营业务相同或相类似的企业和机构；另一类是拥有适合本企业使用或拥有共同（或相同）的经营资源的企业和机构。

对竞争者研究，可从以下几个方面入手：① 竞争者的基本情况；② 竞争者的生产经营、管理理念、核心竞争力等情况；③ 竞争者的销售策略、团队和网络系统情况；④ 竞争者的产品和经营成果情况；⑤ 竞争者的市场占有率、品牌、市场竞争力等市场地位方面的情况；⑥ 竞争者的财务状况及融资能力等情况；⑦ 其他潜在竞争者的情况等。

## 2）宏观环境分析

### （1）自然环境分析

企业的自然环境是指能影响生产过程的各种自然因素。自然环境对企业经营的影响主要表现在以下方面：自然资源日益短缺，能源成本提高，环境污染日益严重，政府对自然资源监督管理的力度不断加强，气候变化，地理环境特点等。所有这些都直接或间接地给企业带来威胁或机会。

### （2）政治环境分析

企业的政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治环境对企业经营影响的特点是：① 直接性；② 难于预测性；③ 不可逆转性。企业的政治环境的具体内容包括：① 政治制度；② 党和国家的方针政策；③ 政治气氛；④ 政治性团体等。

### （3）法律环境分析

企业的法律环境是指与企业相关的社会法制系统及其运行状态。企业的法律环境主要有

3种因素：①国家法律法规及规范；②国家司法、执法机关；③企业的法律意识。

企业的法律环境对企业的影响方式由法律的强制性特征所决定，对企业的影响方式具有刚性约束的特征。针对经济法律规范所调整的不同的经济法律关系，其刚性又有程度上的差异。不同的法律形式对其调整对象采取不同的调整手段和作用方式。

#### （4）经济环境分析

企业的经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家经济政策。它是一个多元动态系统，主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观政策4个要素构成。

#### （5）科技环境分析

企业的科技环境是指企业所处社会环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。企业的科技环境包括社会科技水平、社会科技力量、国家科技体制、国家科技政策和科技立法等。

#### （6）竞争环境分析

有关市场竞争的法律法规、市场供需的近期和中长期预测、竞争资源、现有竞争者及潜在竞争者的各种情况分析等。

#### （7）社会环境分析

企业的社会环境包括社会阶层的形成和变动、人口的地区性流动、人口年龄结构的变化、社会权力机构、人民生活方式及工作方式的改变、文化的积淀、承载和发展等，这些方面必然地反馈给企业，也改变着企业的市场营销战略。

## 1.3 建筑经营学的研究对象和内容

### 1.3.1 建筑经营学的研究对象

#### 1. 建筑经营学形成的客观基础

市场经济和经济全球化是建筑经营学形成的客观基础。任何行业和企业要想在激烈的市场竞争中生存和发展，都必须学会经营、懂得经营、研究经营。市场经济的发展、相关法规政策的逐步完善及理论研究的快速进展，为建筑经营学的形成打下了良好的、坚实的基础。

#### 2. 建筑经营学的建立与发展

目前，企业经营学的有关研究已基本形成较完整的体系，但对建筑经营学的研究及理论体系的建立在国内尚未成形，有关学者对建筑经营学的研究还没有形成完整、系统的成果。因此，形成具有中国特色的建筑经营学的完整理论体系，并通过对其不断完善和发展以指导我国建筑企业经营，就显得十分紧迫。

#### 3. 建筑经营学的研究对象

建筑经营学的研究对象是建筑企业在组织实现商品价值过程中的经营活动规律、经营战略、策略及其组织管理问题。

由于建筑经营学至今还是一门比较年轻和正在发展中的学科，对于建筑经营学的研究对象仍有着不同的看法和多种表述方式。对于建筑经营学所作的各种解释，归纳起来主要有以下3种。

第一种观点认为，建筑经营学是一种经营理论，围绕如何以顾客为中心、以市场为起点和归宿，来探讨建筑企业的市场经营活动的规律性。

第二种观点认为，建筑经营学是一种经营思想，研究如何有效地组织企业的资源和发挥企业的特长，去满足消费者的现实和潜在的需求，从而最有效地完成企业的预期目标。

第三种观点认为，建筑经营学是一种经营战略，研究如何调查、激发和满足消费者的现实和潜在的需求，如何有计划地组织企业的整体活动，从而最有效地实现企业的市场战略目标。

建筑经营学分为宏观和微观两个层面，宏观建筑经营学的研究对象是一个国家、地区或者团体，对本国、本地区或本团体建筑业发展引入经营理念，去指导制定产业的结构调整、技术经济政策和发展战略。微观建筑经营学包括建筑工程经营学和建筑企业经营学两个方面。建筑工程经营学主要研究工程项目从立项、融资、设计、建造到竣工投产全过程的资本经营（也即投资经营）；建筑企业经营学主要研究建筑企业的经营方式、经营组织、经营要素、经营能力、经营绩效、经营风险、经营服务、经营咨询中介、经营战略等内容。本书主要从微观层面研究建筑经营学。

### 1.3.2 建筑经营学的研究内容

建筑经营学研究的主要内容包括9个方面，见表1-1。

表1-1 建筑经营学研究的主要内容

| 序 号 | 研究方面   | 主 要 内 容                                                    |
|-----|--------|------------------------------------------------------------|
| 1   | 建筑经营要素 | 主要研究与建筑经营相关的社会、环境、资源投入、生产、产出品及经济效益要素等                      |
| 2   | 建筑经营理念 | 主要研究建筑企业的规模经营、多元经营、跨国经营、风险经营、质量经营、安全经营、服务（诚信）经营、扩张经营和文化经营等 |
| 3   | 建筑经营方式 | 主要研究建筑企业的履约经营、承包经营、资本经营和生产经营等                              |
| 4   | 建筑经营组织 | 主要研究集团、公司、非公司合作组织和私人企业等经营组织                                |
| 5   | 建筑经营战略 | 主要研究稳步发展式、低成本扩张式、快速完成式和期货盈利式4种典型的经营战略                      |
| 6   | 建筑经营能力 | 主要研究建筑企业的经营动力、凝聚力、竞争力和持续增长力                                |
| 7   | 建筑经营决策 | 主要研究决策程序、优化比较和具体实施等企业的决策步骤和执行力                             |
| 8   | 建筑经营失败 | 主要研究建筑经营失败的现象、规律，分析原因并找出对策                                 |
| 9   | 建筑经营趋势 | 研究、分析并预测网络经营、全球竞争、联盟经营、经营技术进步、专业人士的发展趋势                    |

建筑经营学是一门实用性很强的学科，涉及到经济学、管理学及社会学等其他广泛的学科领域，必须大量地吸收其他学科的成就，结合我国建筑业的实际，解决具体问题，并不断发展。同时，建筑经营学作为一门专门研究建筑经营的学科，必须注重建筑业的特点，收集有关建筑经营管理的成果，系统地分析、研究、探索市场发展变化的规律性。

## 1.4 建筑经营学与建筑管理学的关系

经营和管理是两个不同的范畴，两者有密切的联系又有严格的区别。经营或决策往往解决的是战略问题，而管理是计划、指挥、协调、监督等关于执行经营方针、实施经营战略、为达到经营目的而进行的工作。

### 1.4.1 经营与管理的联系

经营与管理的联系表现如下。

① 经营和管理都是经济活动，两类活动要统一起来在企业中发挥作用，其目的都是为了企业的生存和发展，创造并提高企业的经济效益和社会价值。经营和管理的经济活动相互渗透、相互依赖、相互作用、相互促进。经营是管理的前提和目标，管理是经营的基础和保证。

② 经营和管理的目的与手段是相统一的。经营是目的，管理是手段。企业通过管理的手段达到经营的目的。经营按其字面的含义，“经”就是策划、筹划或者是大政方针的决定，“营”就是谋求，即目标的追求。可以说，制定大政方针、确定方向和目标就是经营。也就是说，经营和管理在决策的经济活动方面是完全统一的。表1-2列出建筑企业经营活动和管理活动的主要内容。

表1-2 建筑企业经营活动和管理活动的主要内容

| 经营活动的主要内容     | 管理活动的主要内容 |
|---------------|-----------|
| 经营环境的调查和分析    | 计划        |
| 经营预测          | 组织        |
| 经营决策          | 协调        |
| 招揽工程任务，参与工程投标 | 领导        |
| 其他业务的投资、开发和管理 | 控制        |
| 技术开发等         | 激励        |

建筑经营与建筑管理的联系都是围绕建筑活动进行的，无论是投资企业还是建筑业企业，其经营和管理都是经济活动。概括地说，经营和管理是目标最终相统一的关系，是目的和手段相统一的关系，是经济效益、社会效益和环境效益相统一的关系。

建筑经营与建筑管理又各有侧重，建筑管理侧重于探索建筑经济活动中的原则、规律、方法，追求组织指挥协调的有效性、科学性。建筑经营侧重于探索建筑经济活动中的理念、经营组织与方式、经营战略与决策、追求组织的经营力和可持续发展。

#### 1.4.2 经营与管理的区别

经营与管理的区别，主要有以下3个方面。

① 从形成过程来看，管理是社会化分工的结果，是社会共同劳动的产物；而经营是市场竞争的结果，是市场经济的产物。

② 从职能来看，管理侧重于企业内部的职能，纵向的职能；而经营侧重于企业外部的职能，横向的职能。管理多是中下层的职能，经营多是上层的职能。

③ 从研究的对象来看，管理适用于一切组织，主要是方法、战术的研究，其自身目的主要是提高工作效率、作业效率。而经营主要适用于经济实体，对于非经济实体，只是经营理念上的掌握，无更多的经营活动。经营主要是目标、方针、战略性问题的研究，其自身目标是提高盈利，提高效益，实现其价值。

经营是商品经济的产物，管理是劳动社会化的产物，它们既是分开的又是统一的。要实现择优决策方案，必须有企业管理作为保证；企业管理的井然有序是企业经营的基础。

## 第2章 建筑经营要素

经营是要素的相互组合或作用，经营者必须不断分析各类要素的状态、能量和作用。建筑经营要素包括环境要素、投入要素和产出要素。传统概念上的经营要素主要指投入要素，而并未将环境要素和产出要素作为经营要素来看待。随着时代的发展和社会的进步，环境要素和产出要素对经营所起的作用越来越大。因此，有必要将环境要素和产出要素也作为经营要素来分析。

### 2.1 建筑经营的环境要素

经营离不开环境，外部环境的变化会对建筑经营产生很大影响，在某一段时间或者在某一个环节上还可能起决定性作用。但是，经营者不能消极被动地被环境所驱使、所左右，而应在认识、了解和掌握环境变化的同时，积极寻找可以利用或能灵活运用的因素，从环境变化中寻找商机，并在经营上付诸行动。

建筑经营的环境要素主要包括建筑市场机制、政府政策和行业协会的作用。

#### 2.1.1 建筑市场机制

建筑市场的顺利运行离不开建筑市场机制，市场机制的本质是合法经营、正当竞争、优胜劣汰。对经营者而言，适应市场机制主要体现在依法经营，即在市场经济条件下依据有关法律法规开展经营，这是建筑经营的重要前提。

##### 1. 建筑市场及其特点

建筑市场是指以工程建设承发包交易活动为主要内容的市场，是工程建设生产和交易关系的总和。建筑市场有许多不同于其他产品市场的特点，如：建筑产品生产与交易的统一性；建筑产品的单件性；建筑产品的社会性；建筑产品的整体性和分部分项工程的相对独立性；建筑产品交易的长期性；建筑产品一旦完成就不可逆转的特性；建筑产品交易的阶段性；建筑市场与房地产市场的交融性；建筑产品价值量大、造价高及交易与生产倒置和交叉的特性等。

##### 2. 建筑经营主体责任机制

建筑经营主体，是指受国家法律保护的，参与建筑市场并能够独立承担民事责任的组织机构、企事业单位。按照在工程建设项目中的地位及其职责划分，可以分为业主（包括发

包工程的政府部门、企事业单位、房地产开发公司和私人项目业主)、承包方(包括承包工程或配套生产、施工、建筑构配件、建筑材料和商品混凝土等承包商、生产商)和中介机构(包括经济技术咨询、勘察、设计、保证担保、监理、学会、协会、质量检测、公证等中介服务机构)。建筑经营主体责任机制,是指建筑经营主体因工作上的作为或不作为而造成当事人或第三方人身伤害或财产损失而所必须承担的行政、民事、刑事责任的总和。

### 3. 建筑市场竞争机制

竞争机制是市场经济条件下社会经济者之间普遍的经济联系,体现为他们在现实经济活动中为某种利益而进行较量和优胜劣汰的运动过程。建筑市场竞争机制的主要表现形式是工程招投标,它是目前国际上通用的比较科学、合理、成熟的工程发包方式。

### 4. 建筑市场供求机制

在供求关系中,供给总是要以需求为目标、为引导,总是要与需求相适应,而供给和需求是两个经常波动的变量,供求机制正是通过供求关系的这种不断变化而影响市场各要素的变动,最终调节市场运行的。建筑业的扩张和收缩在一定时点、一定程度上是服从于固定资产投资规模信号波动的,受国民经济和宏观经济政策影响较大。

### 5. 建筑市场价格机制

价格机制是价格变动与市场供求变动之间的相互联系和作用,是价值规律的表现形式。决定和影响市场价格的因素是多方面的,其中生产中的劳动消耗,即生产商品的社会必要劳动时间是价格形成的基础,而供求状况对商品价格的高低也有重大影响。此外,国家经济及宏观调控政策、国际经济环境、社会消费预期等也都会影响价格。

### 6. 建筑市场保障机制

建筑市场保障机制是利用风险管理的手段和方式对建筑市场各利益方进行保障的制度总和,它包括工程保证担保制度(如投标保证金担保、履约保证担保、付款保证担保等)和工程保险制度(如建筑工程一切险、安装工程一切险、施工人员意外伤害保险等)。

### 7. 建筑市场监督管理机制

建筑市场监督管理机制,是指政府监督和管理建筑市场各方主体合法经营,严格执行各项管理制度,保证各方主体的合法权益,维护建筑市场正常秩序,打击各种不正当竞争行为和腐败行为的管理活动。

## 2.1.2 政府政策

在我国工业化加速发展时期,建筑业已成为整个国民经济的支柱产业,对经济增长的贡献份额较大,成为国家政策管制比较多的产业。政府通过政策来调节建筑业的发展方向、发展速度、经营环境及运行机制等。因此,无论是宏观调控还是中观控制,政府政策都对建筑经营起着强有力的导向作用。

### 1. 固定资产投资政策

政府制定的固定资产投资政策(即投资方向、投资规模、投资途径、信贷政策等)和

计划,以及对固定资产投资的管理和调控,使得市场的需求随基本建设投资的大小而波动,加剧了建筑企业经营业务的不稳定性。如我国为缓解煤、电、油、运的供求矛盾,采取宏观调控的政策措施抑制固定资产投资过快增长。又如银行收紧银根,对住房按揭贷款和在建工程抵押贷款进行限制等,都会对建筑经营产生影响。

## 2. 建筑技术政策

建筑技术政策是一个国家对建筑科学技术和产业经济发展进行宏观指导的政策性规定。我国1997年由建设部发布的《中国建筑技术政策》(1996—2010年),就提出了“重视建筑产品的节能工作”、“提高建筑企业的机械化装备水平”等一系列建筑科学技术的发展方向、技术路线和重大技术措施。

## 3. 建筑产业扶持政策

建筑产业扶持政策,是指政府通过制定和颁布产业发展规划和相应的经济政策,培育市场主体,扶持产业发展。如一国政府为了促进建材和建筑业现代化,而在税费减免、财政专项资金扶持、土地、融资贷款、社会保障、人才引进和培训等方面制定的一系列优惠政策。

## 4. 建筑产业开放政策

建筑产业开放政策,是指为促进建筑业结构调整,加快科技进步和创新,提升产业层次,而进一步开放竞争领域,鼓励外商投资的政策。中国在加入WTO之后,市场更加开放,经营者面临的竞争将是世界范围的,国外中介、保险、建材及建筑开发商的介入,将冲击建筑及房地产业的既有秩序,对于中国建筑企业影响巨大。

### 2.1.3 行业协会

建筑业行业协会是由同行业企业依法成立的,不以盈利为目的的民间性组织。行业协会的作用有:①通过年会等形式交流和提供经营信息;②通过制定协会章程以加强行业自律,防止不正当竞争,促进全行业协调发展;③作为全行业利益代表,统一宣传和弘扬产业文化,为企业增加无形资产;④通过经验交流、科技推广、技术咨询、专业技术培训等活动,提供各种经营中介服务。

## 2.2 建筑经营的投入要素

投入要素包括人力资源、资金、机械设备、土地、材料、劳动和其他资源。这些要素既有着传统意义上的概念,也有着现代意义上的概念。本书主要从现代观点加以阐述。

### 1. 人力资源

企业内部的人力资源可以分为4类:第一类是经营决策层人才,即人们所说的企业家,是企业中最高层次的人才;第二类是经营管理层人才,即财务、计划、设备、技术、质量等各项管理的专家型人才;第三类是经营作业层人才,即企业中的高级技工或技师;第四类是经营操作层人才,即企业中的技工。人力资源的投入和开发包括人力资源的招聘、利用、再

生（即培育）、激励和储备，以及经常不断地进行人力资源投入的有效性分析，即组织绩效分析、团队精神分析、经营成败分析、人才战略分析等，避免人力资源的闲置和浪费。

## 2. 资金

目前融资的方式和渠道多种多样，国家资本、企业资本、个人资本及外资等都可以作为资金来源；融资方式除了发行股票、债券和向银行贷款外，还有 BOT、TOT、ABS 等。总之，融资是把资金从社会各个方面融到资本经营者手中作为一个要素从事经营，而投资是把融到的资本连同企业自身的资本投向某个经营项目。经营者应定期进行经营活动分析，对资金的周转效率、回收周期等指标进行比较和分析，不断调整投资的方向和方式。同时，经营者还要有风险经营意识，注重资金资源投入的风险研究。这是因为资金的投入总是存在着风险，它既有可能给企业带来更多的资金，也有可能给企业带来巨大的失败。

## 3. 机械设备

对机械设备投入的分析，主要有 3 个方面的指标。① 自有机械设备的完好率和利用率。其中利用率必须和完好率同时考核，以保证设备得到最大限度的利用；否则，设备闲置既不能产生价值，也是一种资源的浪费。② 机械设备的租赁效率。要从租出去和赁进来两个方面研究。当然，租出去有专营设备租赁和将闲置的自有设备对外出租两种形式。③ 机械设备的先进性。目前很多设备往往是超负荷运转或是带病作业，既容易造成安全事故，运转效率也不高，产品质量更达不到要求，这就要求企业要对设备不断进行改造、更新和淘汰。

## 4. 土地

土地资源无论对建筑企业还是对房地产开发企业来说，都是经营的一个重要要素。特别是对房地产开发企业，土地资源的获取更是存续和发展的关键，需要结合国家有关法律法规及本企业面临的具体情况，详细制定取得土地的计划和策略。同时，对现有土地资源的利用是经营应关注的课题，以避免土地闲置和浪费。作为经营者，还需要进行土地资源的成本分析，包括取得使用权成本和使用期间的成本，以节约成本、提高经营绩效。

## 5. 材料

建筑生产和经营要消耗包括成品、半成品在内的大量的建筑材料，材料成本在经营成本中占有很大的份额。材料的投入包括材料的采购、周转、代用、回收和再生。材料采购除了保证所购材料的先进性，还需要防止出现“量差、质差、价差”这“三差”。材料的周转指材料不固定在建筑物上，而是作为建筑物的维护或者支护材料可以周转使用。关于材料的回收和再生，发达国家十分重视，美国、英国、法国都有专门的回收部门，从资源保护、能源节约和人类可持续发展的角度研究材料的回收和再生。

## 6. 劳动

按照现代观点，劳动投入包括技术投入、智能投入和技能投入。技术投入包括施工技术、工艺、工法，以及节能技术、智能技术、提高工效的技术等；智能投入是管理者的投入，包括决策、管理、研发、合理化建议等；而技能投入是操作者的投入，包括经验、体

能、技巧、机具、规程等。

### 7. 其他资源

作为广义的经营要素，其他资源投入包括企业文化投入和形象包装、社会关系投入、社会福利和捐助的投入及各种社会活动投入等。它们的重要性随着社会的进步越来越明显，这就要求经营者必须站在更高的境界，以更宽阔的视野，重视方方面面和经营相关的资源投入。

## 2.3 建筑经营的产出要素

产出作为一个阶段、一个流程、一次经营的结果，往往是下一个阶段、下一个流程、下一次经营的基础和投入，在某种意义上，能够促进下一次经营绩效的提高。比如某项工程获得了“鲁班奖”，就会成为下一次竞标的资本，成为企业的一种投入。因此，要想实现可持续的经营，经营者必须要把产出视为投入而进行深层次思考。经营的产出要素可以归纳为财富的积累、价值的体现和员工的发展。

### 1. 财富的积累

企业财富的积累首先是利润的积累，这是企业生死攸关的重要课题。但是，现代的观点认为，利润已不再是经营的最高目的，而是企业存续和发展经营、完成社会使命的手段。财富的积累还体现在装备的更新。由于经济全球化的趋势在不断加深，企业面临的竞争是世界性的，拥有现代化、信息化的装备和经营手段至关重要。另外，财富的积累还包括经营思路的不断总结和创新。特别是对于建筑经营学科而言，人们的经营实践及成功经验实际上都在自觉或不自觉地丰富和发展着建筑经营学科。

### 2. 价值的体现

对建筑经营者而言，价值的体现可以说是环境效益、社会效益和品牌效益的实现。环境效益指任何一栋建筑物或是构筑物，都是在客观上适应环境、创造环境、丰富环境、恢复环境。社会效益指经营要满足社会的需求，成为国民收入的源泉和生产力的承担者，并通过这样的经济活动促进经济社会的发展、生活水平的提高及生产力的发展。当然，社会效益的实现还表现在依法向国家纳税，参与社会救助和福利事业，提升企业的社会影响力和美誉度。品牌效益是产品质量、性能、文化内涵、满足消费者效用程度等方面的综合体现，代表一个企业的实力、信誉、创新能力和服务特色，一个好的品牌意味着高附加值、高利润、高市场占有率和高信誉度。

### 3. 员工的发展

现代企业经营已经越来越重视经营的人性化。有一种观点认为，经营成就的灵魂在于员工的全面发展。作为经营的结果，员工的全面发展指工资福利的增长，尊重人性的企业文化，以及员工自身智力的开发和素质的提高。尊重人性的企业文化使员工能够享受到自尊和他尊，在工作中体会到自我价值的实现。而员工在经营过程中随着经营绩效的实现，其自身

素质也在不断进步和提高，这是经营的深层次内涵。

以上从环境要素、投入要素和产出要素 3 个方面阐述了建筑经营要素的主要内容，经营者如果能结合企业自身情况，对这些要素重新认识，准确把握每个要素的状态和它们之间的联系，就会从根本上提升企业的经营水平和经营者的经营能力，实现高层次经营。

## 第3章 建筑经营理念

在经济全球化的今天，建筑行业和建筑企业面临国际和国内两个建筑市场的严峻挑战，要经受住市场的考验与挑战，必须对建筑经营理念有清醒的认识，培育并形成系统的建筑经营理念，以指导建筑行业和建筑企业的快速发展。

### 3.1 建筑经营理念的内涵

#### 3.1.1 经营理念及其作用

##### 1. 理念与经营理念

理念是指思路、指导思想、观念、特有的信念、价值标准和行为准则等的总和。从哲学的角度，理念属于意识形态范畴。先进的理念对社会进步起促进作用。

经营理念是指经营的思路、指导思想、观念、特有的信念、价值标准和行为准则。它告诉如何进行经营，它贯穿于经营的全部活动，指导经营的方向，影响经营全体成员的精神面貌，决定经营的素质和竞争能力。先进的经营理念被企业中的大部分人或全部人掌握了，每个人都能在其岗位上为共同愿景而努力并发挥作用，可以形成合力，从而对整个企业的发展起到推动作用。

经营理念所包含的基本信念、价值标准和行为准则是作为群体心理定势及氛围存在于企业经营员工之中的。在这种氛围的影响下，员工会自觉地按企业的共同价值观念及行为准则去从事工作、学习和生活。经营理念是一种精神的力量，支配、决定企业中每个成员的行动方向，引导和推动整个组织朝着既定目标前进。企业的经营理念也是一种道德的力量，促使其成员自觉地按某一共同准则调节和规范自身的行为，并转化为成员内在的品质，从而改变和提高成员的素质。经营理念还是一种心理的力量，这种力量使企业员工在各种环境中能有效地控制和把握自己的心理状态，使企业成员在激烈的竞争及艰难困苦的环境中也能有旺盛的斗志、乐观的情绪、坚定的信念、顽强的意志，因而形成企业的心理优势。

##### 2. 经营理念的作用

经营理念通过共同的价值观和基本信念使来自不同层级、不同地区的员工统一起来，而把企业成员团结成一个有机整体，共同为企业目标的实现而努力奋斗。不仅如此，先进的经营理念还能创造良好的工作环境和组织氛围，能促进成员之间和谐的交流沟通。人和人之

间有关心、有感情,从而使得企业全体成员对企业产生归属感和认同感,与企业同甘苦、共命运,增强了群体的凝聚力。在这种环境中工作,人们的心情是愉快的,斗志是昂扬的,工作是有前途的,感觉是美好的。

先进的经营理念可以使企业摆脱经营思路上的被动和无力感,促使其成员更加积极主动地做好工作。同时规定了应该怎样做和不应该做什么,因而可以使员工勇于为实现经营目标而做出个人牺牲。

### 3.1.2 建筑经营理念

建筑经营理念是指导建筑经营的方向、经营思路、经营过程的思想观念,是指导建筑产业发展、工程建设、建筑企业的思想观念。

建筑经营理念和工业、商业的经营理念有区别,这是由建筑产品及其生产方式的特性决定的。建筑产品及其生产方式的特性体现在以下几个方面。① 建筑产品的形式多种多样。例如,从结构形式上看,包括梁结构、拱结构、索膜结构等,以及混凝土结构、预应力混凝土结构、钢结构、组合结构等。② 建筑产品的用途广。包括房屋建筑如工业厂房、办公及民用住宅等,交通基础设施如道路、桥梁及隧道等,以及其他建筑物如电视塔等。③ 建筑产品涉及专业多,如结构工程、地下工程、暖通工程、电力工程、管理工程等。④ 建筑产品生产过程繁杂,如模板工程、混凝土工程、钢筋工程等。

建筑经营理念与建筑产品的生产过程密切相关。建筑产品的生产是一种典型的订单式生产,即由建设单位委托设计单位进行工程设计后,通过招标方式选定承包商,然后由承包商根据合同要求进行施工生产。为确保建筑产品质量,提高建筑生产效率,必须注重建筑经营理念的培养和转变。因此,对建筑经营理念进行深入研究非常必要。

建筑经营理念包括8个方面:规模经营、多元经营、跨国经营、风险经营、质量经营、安全经营、文化经营和诚信经营。

## 3.2 规模经营

### 3.2.1 规模经营的含义

#### 1. 规模经济与经济规模

规模经营有两个相关概念:规模经济和经济规模。二者是两个不同的概念。规模经济是经济发展进程中的一种客观存在。在技术水平不变的情况下,当两种生产要素按同样的比例增加(即生产规模扩大)时,最初会使产量的增加幅度大于生产规模扩大的幅度。但当规模的扩大超过一定限度后,产量的增加幅度便会小于生产规模的扩大幅度,甚至产量会减少,出现规模不经济。因此,可以将生产要素按同比例连续投入所引起的产量或收益的变动情况分为3个阶段。

- ① 规模收益递增阶段，即产量增加的幅度大于生产规模扩大的幅度。
- ② 规模收益不变阶段，即产量增加的幅度等于生产规模扩大的幅度。
- ③ 规模收益递减阶段，即产量增加的幅度小于生产规模扩大的幅度，甚至产量绝对地减少。

值得注意的是，规模经济依赖于一定的经济规模，但并不是简单地等同于经济规模，规模经济对经济规模的要求是适度、有效，追求的目标是成本既定而产量和效益的最大化。

## 2. 经营规模与规模经营

依据规模经济理论，规模经营就是企业的人力、物力、财力、能力等生产要素全部投入到经营中所能达到的效益最佳程度，最佳程度的这个“点”就是经营规模。按照这个经营规模去经营，就叫作规模经营。也就是说，经营规模是一个量的概念，而规模经营是一个管理的概念，是在市场竞争中企业经营管理所努力追求的一个量化目标。按照这种规模的经营，效益是最佳的。超过这个规模，经营活动会出现困难；低于这个规模，生产要素就不能充分发挥作用。

在世界范围内，建筑行业的效益都是较低的。这种微利性的行业，没有一定的规模是不行的。当然，要反对只求数量不讲质量，或者只讲数量不讲效益的行为。但是，没有一定的数量，完不成一定的产值，达不到一定的规模，就很难产生效益。希望在一个工程中赚到很多很多，那是不现实的。当然，这里说的规模经营，主要是从量上讲的，就是要有一定“质”的“量”，达到一定的规模，形成规模经营，实现规模效益。

规模应根据企业的核心竞争力来确定。所谓核心竞争力，是指企业专有的、扎根于组织之中并适应市场机会的，更有可能获得可持续竞争优势、获得超额利润的一种复合能力。各个企业的核心竞争力是不一样的。对建筑集团企业而言，如果想扩大自己的经营规模，一个非常有效的途径就是向建筑业上下游相关产业发展。从纵向来说，从建设单位项目策划一直到施工，从开工准备服务到各类设备的安装，各类型的装饰、装修，甚至于竣工后的物业管理，都能提供服务。从横向来说，从工程的采购到机械设备的采购，都能承担。无论是“纵向延伸”还是“横向拓展”，都可以扩大经营规模，达到适度经营规模。集团性企业必须在经营规模上能够发挥自己的长处和作用。

## 3. 规模陷阱与适度

所有建筑企业都是从无到有、从小到大逐步发展起来的。随着建筑企业规模的不断扩大，需要有一定的规模，在一定规模上进行经营，才能取得最佳经济效益。在扩大经营规模的过程中要避免盲目扩大生产规模，防止进入规模陷阱。

企业经营规模一定要适当，并不是规模越大越好。所谓规模经营，就是在一定规模下投入产出比最大。超出这个规模，就造成生产能力和资源的浪费；小于这个规模，企业的收益将无法得到充分提高。

在企业实现规模经营的实践中，有很多建筑企业对于规模经营的认识存在偏差。例如，一些建筑企业通过兼并、重组建立集团化公司来实现规模经营，但只具有规模经营的形式，

而缺乏规模经营的实质。这些集团化公司仅仅是许多松散小企业的简单相加。当集团公司成立后,没有对集团公司内部进行有效的整合,使集团公司内部各自为政,经营效益不升反降。还有一些企业在规模经营过程中急功近利、好大喜功,企业投资规模增长过速,导致企业债务压力过大,投资回收失败。

就本质上讲,规模经营强调的是企业的格局。具体地讲,是指企业格局的整体性、协调性、适度性、有序性和有效性。

① 整体性。企业的所有部门、所有人员和所有活动都应服从企业的最高战略目标,服从统一指挥、统一调度。企业内部应具有较强的凝聚力,切忌各自为政。

② 协调性。企业内部组织机构设置合理,人员分工明确,相互协调、相互配合,切忌相互抵触。

③ 适度性。企业规模一定要合乎企业自身的情况及市场的情况,要特别注意适度发展,切忌贪大求全。

④ 有序性。企业的任何活动都应遵循科学的程序和科学的规律,特别是有关企业生存和发展的重大决策更应如此,切忌盲从、盲动。

⑤ 有效性。有效性是衡量规模经营成败、好坏的一个重要标准,具体体现为企业管理的有效性、企业资源配置能否发挥最好的效果或最大效用。

#### 4. 规模经营与企业成长的关系

建筑企业适度的规模经营与建筑企业成长是密切相关的。建筑企业通过规模经营,获取利润,然后再扩大再生产,或通过兼并、合资、融资等方式扩大企业的规模,使得建筑企业成长;通过建筑企业的成长,便可在更大规模上进行经营。

### 3.2.2 规模经营的重要途径——合作共赢

#### 1. 合作方式

企业内部的生产要素和外部的各种要素充分地进行合作、交流。人可以合作,比如说与北京建工集团长期合作的江苏、河南、河北等外埠建筑劳动力,这其中主要是农村建筑工人。农村建筑工人就是生产要素,通过紧密合作的关系,形成了比较稳定的生产要素之间的合作。资金也是要素,对建筑企业来说,没有与几家金融机构的合作,光靠自有的资本金是不够的,必须要与金融机构进行长期、稳定的合作。尤其是打入国际市场的企业,更需要与金融机构之间建立良好的合作关系。没有金融机构做后盾和合作伙伴,生意做不大,也做不活。企业自有资金毕竟有限,过去还可以请求国家增加一些拨款,多拨一些流动资金,现在则不可能了。在市场经济条件下,市场中的问题,还需要靠市场的办法来解决。只有与金融机构建立长期、密切的合作,才能保证生产经营中的资金周转。

对竞争要有新的、更全面的理解。竞争双方在某些方面、某个地方,在一定的时间和一定的空间上,即在一定的条件下,可能是竞争的对手;但在另外很长的时间内,很大的一个空间里,可能又是合作的伙伴。联合起来竞争是更高层次的竞争。现在的竞争不像战场一

样，简单的你死我活。有的甚至形成了生态性的联合，谁也离不开谁的联合。同行之间高层次的竞争已经发展到竞争与联合相结合，联合起来竞争，联合起来发挥各自的优势。在美国和日本都是这样。美国建筑工会要求建筑公司承担每一个项目，至少要有60%用工会的会员，不用工会的会员就是违法的。工会要保证其会员的利益。日本有保护小企业的问题。随着市场经济的发展，大企业都形成一定的垄断，给小企业造成了一定的困难。每年小企业都联合起来向国会、议会呼吁，提出来如何保护小企业的利益。日本政府要求大企业在承包工程时，必须要带至少3至5个小企业联合承包，政府要求通过大企业的带动，将小企业带活。中国的大企业还没有真正发展到垄断的阶段，还处在保护国有大企业利益的阶段，所以联合是非常重要的。

## 2. 共赢理念

企业要明确独立营销和共享营销的关系，也就是独立进行经营还是共享经营，要树立一个共赢的意识。加入WTO后出现了一个名词叫“双赢”。比如，采购商和材料供应商的合作：一个工程选了一个材料供应商，供应砖瓦沙石或者其他材料，材料采购商要赢，供应商也要赢。采购商赢的是供应的材料质量好、价格低；供应商赢得了市场。劳动力也是如此，总包单位使用某劳务单位的建筑工人，与其建立较为长期的合作关系，也是共赢。总包单位赢的是有了一个可靠的、较强的劳动力集体，能保证项目的施工；劳务单位赢的是揽到了活儿，赢得了市场。因此，必须树立一个共赢的意识。

应正确理解竞争与共赢的关系。如果不是建立在这个观念上，就竞争讲竞争，将竞争单纯理解为一个赢、一个输，或者说一个成功、一个失败，那就只是停留在一种简单的低层次竞争上，就不能适应现在的形势，更不利于企业的发展。现在要树立一种共赢意识、共享观念，建立一种生态联盟，考虑企业的发展战略。

## 3.3 多元经营

在激烈的市场竞争环境下，多元经营构成了企业的一种竞争优势，这种竞争优势能给企业带来诸多额外收益，包括：①多元经营所产生的外在经济的内部化，形成了源于多种业务活动之间的一系列的外在规模经济效益，如生产本身的外在规模效应、广告宣传的外在规模效应、知识的互补所带来的外在规模效应、营销网络建设的外在规模效应等；②多元经营还会带来经营风险的分散（所谓“莫把所有鸡蛋放在一个篮子”），增强了风险承受能力，从而加强了企业在市场竞争中的稳健性；③成规模的多元经营，可以使得专门化的研发费用在更大范围内得以分摊，而研发活动的专门化发展又反过来促进了企业多元化和企业规模扩张，进而形成良性循环；④专业技术的多元化本身为成功的技术开发活动创造了有利条件，这是一种多学科的协同效应在起作用。因此，为了适应企业多元化发展的需要，建筑企业经营应具有多元性。

### 3.3.1 多元经营的基础和本质

#### 1. 多元经营的基础——核心竞争力

成功的多元经营必须是以企业的核心竞争力为基础和依托的。多元经营的企业就像一棵大树，较小的树枝是经营单位，而树叶、花、果实则是最终产品。提供抚育、营养和稳定性的根系是核心竞争力。一棵树从生根发芽开始，到长成参天大树，根系起到非常关键的作用。

核心竞争力在企业多元经营中的作用体现在以下几个方面。

① 核心竞争力是企业多元经营竞争优势的源泉。核心竞争力是企业以不变应万变、提高适应知识经济条件下外部环境能力的关键途径。核心竞争力既保证了企业多元经营的稳定性，又可以通过调整其外部因素，增强企业经营的灵活性。从企业未来成长角度看，核心竞争力具有打开多种产品潜在市场、拓展新的行业领域的作用；从企业竞争角度看，核心竞争力是企业持久竞争优势的来源和根基，是企业独树一帜的能力，拥有这种能力的企业就可以获得一种可持续的竞争优势。

② 核心竞争力是企业多元经营的根本。多元化意味着企业进入新的行业。如果没有坚实的核心竞争力做基础，企业很难在新的领域确立竞争优势，甚至会使原有的经营领域受到牵连而直接威胁到企业的生存。要实现多元经营，企业首先应将拥有核心竞争力的主业做大做强，然后再以自身核心能力进入其他相关行业。

③ 核心竞争力是企业多元经营中防范风险的重要屏障。企业在进行新产品、新市场的开发或兼并重组过程中，必然要在新老产品、新旧市场之间寻求一种内在联系，使新老组织资源能够有机地结合起来，以产生一种抵御市场风险的协同能力。推行多元经营的企业，必须紧紧依托核心竞争力。企业的多元化不是资本的简单扩张，而是核心竞争力的扩张。只有这样，企业才能在未知的领域中避险就利，建立更为广泛的市场支配能力。

#### 2. 多元经营的本质——资源的开发和利用

多元经营就是对所拥有或控制的资源及要素的开发和利用。企业的要素是指人、财、物、信息、技术、无形资产、“关系”资源等。所谓企业经营，就是对这些资源或要素进行有效的开发利用，让这些资源能够充分地发挥作用。

资源开发需要建立在两个方面的意识上。一是建立在企业员工的谋生意识上，要树立一种谋生意识，要掌握谋生的手段。就业、从业是为了谋生。二是建立在企业的效益意识上，企业必须要有效益意识。站在效益意识的角度进行理性分析，目前企业自身潜在的资源有相当一部分是处于闲置状态的。

多元经营是从渠道上讲的。建筑企业的多元经营不单纯是生产建筑产品。如法国布依格建筑公司本身是一个集团，他们建了一个影视城，巴黎电视的第一频道也是这个集团开办的。布依格建筑公司每年还能生产两部到三部能获奖的影片。国外所有的大型建筑公司都不是进行单一的建筑施工，他们将企业内部资源的开发延伸到任何可以赚钱的领域、角落，从

事多种经营。

综上所述，多元经营的本质在于资源的开发和最优组合，使各生产要素得到最优组合和管理，最大可能地利用资源，防止资源闲置和浪费。

### 3.3.2 多元经营的误区与产品选择

#### 1. 多元经营的误区

多元经营是企业发展到一定阶段的自然选择，很多企业都通过多元经营实现企业规模经营和战略转移。但是，同时也有很多企业在多元化过程中事与愿违，损失惨重。因此，必须谨慎实施多元化战略，切忌不顾企业自身实际情况，凭主观意志盲目涉入陌生领域，甚至放弃主业，一味将企业做大。否则，不仅难以达到分散企业市场风险、降低交易成本的目的，而且还可能引起管理上的困难和混乱，甚至拖垮企业。概括地讲，企业多元经营存在以下误区。

##### 1) 过于轻率地选择投资领域

为了分散投资风险，很多企业在实现多元经营的过程中，从事与原有业务不相关的、投资回报率较高的业务。这种做法本身无可厚非，但是由于某些企业盲目地追求投资周期短、投资回报率高，没有进行充分的市场调查和企业内部资源的合理调配，轻率地进入与主业不相关的领域，不仅不能降低风险，反而会将原有的竞争优势丧失殆尽。因此，企业在多元化过程中，若涉足陌生领域应格外慎重。否则，企业会在降低市场风险的同时，增大经营风险，由此引起的管理风险并不一定比单一投资领域的风险小。

##### 2) 轻易放弃主业

企业在采取多元化策略时，就是将企业的某种资源和核心竞争力延伸到不同的产品和业务领域。企业只有拥有核心竞争力，才能具有持久的竞争优势。而企业一时的成功并不表明企业已经拥有核心竞争力，企业核心竞争力需要企业的长期培育。

企业实施多元经营，必须保留原有的核心竞争力，以实质性的资产作为多元经营的后盾，切莫放弃主业。否则，企业的多元经营将缺乏实质性资产的支撑，不但不能使资源得到最有效的利用，还会使资源分散，战线拉长，管理失效，核心竞争力大减。

##### 3) 忽视企业内部管理

多元经营在一定程度上可以降低企业的交易成本。但是，企业跨行业经营必然要增设新的科层组织、子公司或分部。随着企业规模的扩大，企业原有的管理跨度和管理层次也要相应增加，这样容易导致信息传递失真、经营决策失误。同时，庞大的管理机构也会带来企业员工的急剧增加，从而引起管理费用的大幅增长。此外，也会造成人际关系的复杂化，降低工作效率。

##### 4) 过度追求多元化

企业需要根据其内部资源、外部环境和企业发展的阶段来选择多元经营。多元经营并不是实现企业发展的唯一途径。但是，有些企业片面地认为，只有多元化，才能大发展。出现

了忽视企业现实情况，为多元化而多元化的现象，不但不能降低投资风险，反而使企业走向衰亡。

对建筑企业而言，从项目前期的介入（比如项目的可行性研究、项目融资和方案设计），到项目施工图的设计，施工及交工后的物业管理（包括房地产开发），都应看成其主业，不能狭隘地认为建筑企业就是按图施工。建筑企业可往前延伸，一直延伸到建设单位所委托的工程建设各个方面的管理。建筑企业简单地照图施工有两大弊端：① 设计单位不能集中精力进行方案设计，失去了在建筑方案设计中的竞争能力；② 削弱了建筑企业参与市场竞争的能力。建筑企业完全有能力对建成的产品实行物业管理，甚至在前期进行融资。

### 2. 多元经营的产品选择

多元经营可以从4个方面入手：① 要能够出口创汇；② 要能够填补市场空白；③ 要能够与主业产业链相关，例如，建筑企业可以经营建筑材料，进行房地产开发、物业管理等；④ 要科技含量高，科技含量水平决定了企业的发展速度和发展潜力。但是，建筑企业进行多元经营，不能见异思迁，不能遍地开花。

## 3.3.3 多元经营的时机选择

### 1. 经营种类

多元经营是和企业的发展过程密切相关的，在企业的成长过程（创业期、扩张期、兴盛期和衰亡期）中，大致有5种经营：

① 行业内单一产品经营，即在现有行业现有产品业务领域内，通过扩大市场寻找发展机会；

② 行业内多种产品经营，即开发新产品，扩大企业现有行业内的产品种类组合；

③ 纵向一体化经营，新建或收购与目前业务有关的上游或下游的业务；

④ 行业升级经营，从小规模市场的行业转移到大规模市场的行业；

⑤ 多行业经营，即同时在多种行业发展。

### 2. 多元经营时机

企业创业初期，资本实力不足，融资渠道不多，技术力量和经营能力也有限，这时比较合适的经营理念是选择进入一种中小行业，然后逐步采取行业内单一成长和行业内多产品成长的途径，进行原始资本积累。多元经营可以分散经营中的风险。企业为了降低经营风险，随着原始资本积累，逐步进入扩张时期，进行多元经营。进入扩张时期，应以一个较大地域范围内的大中型市场或相当规模的跨国市场为目标，不失时机地实现行业升级和多行业化，甚至纵向一体化，引导企业迈进高级成长阶段。实施多元经营，应多注意产品之间、行业之间的协同性，以提高资源的配置效率。在兴盛时期，要考虑全球战略的要求、行业升级和多元化成长，要选准那些有全球性市场的行业。

### 3.3.4 多元经营的一体化战略

#### 1. 一体化经营的含义

一体化经营是多元经营的重要方式。一体化经营包括横向一体化经营和纵向一体化经营。

横向一体化经营是指企业以扩大某一阶段生产能力或者兼并处于同一生产经营阶段的同类企业为其特征的经营方针。这种扩大或者兼并能使企业增强生产经营能力、扩大市场份额、提高资本利用率、减轻竞争压力,同时却并不偏离企业原有的经营范围,因而不会引起管理上太大的困难,风险也较小。近年来,我国企业,特别是大中型国有企业日益认识到群体优势的重要性,通过联营、收购、合资等形式,将零散企业的单体优势发展为企业集团的群体优势,取得了明显的成绩。

纵向一体化战略是集中战略的延伸。纵向一体化可以通过兼并为自己提供投入品的企业、使用自己产品的企业,或是通过内部自身扩展自己生产投入品、自己使用产出品的业务而实现。纵向一体化有后向一体化和前向一体化两种,当被兼并对象或企业业务的扩展使企业的业务活动更接近于最终消费者时就称为后向一体化,反之为前向一体化。

#### 2. 一体化经营的风险

不管采取何种一体化经营策略,企业都存在一定的风险。横向一体化的风险来自于企业对同一产业的过分投入,一旦市场消失,一个庞大的企业肯定比一个小型企业更难改变经营方向。纵向一体化需要大量的资本投入,给企业财务管理带来很大的压力。纵向一体化还使企业进入了新的不熟悉的行业,增加了企业管理的难度。另外,纵向一体化还容易产生各生产阶段生产能力平衡的困难,特别是当企业通过兼并方式实现一体化时,如果新老业务能力不平衡,会带来产能的浪费,有时这一浪费甚至完全抵消了一体化可能带来的收益增加部分。因此,采取一体化战略要求企业管理者提高管理能力,承担更大更多的责任和风险。

实施一体化经营对我国企业是一种挑战。目前,我国绝大部分的企业处于小规模经营阶段,没有能够有效地利用大规模经营的低成本优势取得更大的效益,即使是我国著名的大型企业,与国际水平相比较,也是较小的。世界前500强企业中,我国建筑企业仅有3家。此外,我国还存在不少经营不善甚至无法继续经营的企业,在规模经济面前将会更加弱不禁风。

同时,实施一体化经营也是一种机遇。我国已经有相当一部分企业由于较早地实现了内部管理机制的改变,或是有幸进入了一些发展前景良好的行业,或是获得了某种垄断性经营的特许,因而具备了生存和发展的内外部条件。采取一体化战略,这些有发展前景的企业就可以通过收购或合并的方式,在较短的时间内,以较少的追加资源扩大经营规模。如果收购和合并的对象是那些原本就无法再继续经营下去的企业,则不但有利于个别企业,而且有利于整个社会的经济发展。

### 3. 一体化经营的优越性

纵向一体化战略的最大优势在于通过前向、后向业务的扩展,能够在一定程度上避免价格、供应量(或需求量)的波动对企业成本及业务发展的影响,从而降低经营风险。近年来,我国的生产用投入品的价格基本上表现为持续的上升趋势,而许多最终消费品的价格却由于竞争的加剧及消费水平的稳定呈现出稳定甚至下降的趋势,增加了企业经营的压力。在这种情况下,企业实现前向一体化可以控制投入品的成本水平,对于控制产出品成本无疑也是有效的;后向一体化则实现了产销一体化,绕过了许多进入壁垒。

实行纵向一体化战略虽然要求企业进入不同于原有业务特点的活动领域,但由于新增加的业务与原有业务具有相同的周期特性,技术上和管理上也存在关联一致性,因而具备了统一战略规划、统一资源调配、统一管理的可能,可以使管理效益大大提高,并能保持企业组织的稳定。

可见,一体化经营是提高现有企业经营效率的有效途径,也是以较低的资本支出实现我国产业结构优化和产业内组织结构优化的有效途径。

在建筑多元经营中,除了要注意经营渠道要多、要广外,还要注意经营的技巧,最好在建筑相关方面进行多元经营,在企业熟悉的相关行业与市场中进行,特别是上游产品、下游产品、副产品。例如建筑企业可以进军房地产业、工程咨询业、设计业、建筑材料、物业管理、设备租赁等,形成“一条龙”多元经营,防止资源浪费和闲置。

## 3.4 跨国经营

### 3.4.1 跨国经营的战略分析与市场研究

#### 1. 跨国经营的战略分析

我国建筑企业从20世纪50年代开始承包国际工程和进行劳务输出。改革开放后,我国建筑企业的跨国经营得到了快速发展。加入WTO以后,建筑业在更大范围、更深层次上加入世界经济大循环,融入全球经济之中。我国市场已成为国际市场的一部分。我国已进入一种全方位、多层次、宽领域的对外合作、对外开放的阶段。因此,我国建筑业也必须实施“走出去”的战略。我国的建筑业实施对外开放战略,转向国际化经营,其重要性相当于当年的沿海开放战略。上海建工集团首先意识到了这个问题的紧迫性和重要性。以前,他们离不开上海;现在,他们已经面向全国、面向国际。跨国、跨地区经营是为了更多地赢得市场,企业领导人应高度重视。

与发达国家相比,我国建筑业可用9个字来概括,叫作“差不多,差很多,差太多”。中国最先进的施工技术与发达国家相比差不多,包括我国的先进施工技术、大体积混凝土施工技术、有些钢结构施工技术等。但是,一般的施工技术与发达国家相比,差很多。个别的施工还有靠人抬肩扛,与发达国家相比则相差太多。

改革开放以来,我国建筑企业自己与自己比,进步相当大。但从横向比较,差距也还相当大。例如北京建工集团,与20世纪70年代比,现在的进步很大,这是纵向比较;但再与发达国家的大建筑承包商进行横向比较,差距就大了。全世界前225家建筑承包商,中国从过去的3家增加到2005年的49家,每年的营业额从过去的3亿美元到2005年的271亿美元。但是,在225家承包商中的这49家企业的全部产值加在一起,只相当于前几家承包商中一家的产值。我国建筑业从业人员3500万人,占世界建筑业从业人员的25%,而在国际承包市场中的承包总额不到5%,这说明差距很大。用辩证法来分析,差距很大,也说明潜力很大。差距就是发展的潜力,潜力就是发展的优势。因此,中国建筑业迟早是要走出去的。过去在外面承包的工程(包括援外工程),无论是成功的经验,还是失败的教训,都是对外经营的宝贵财富。作为建筑企业,不尽快提高技术水平和管理水平、尽早走向国际市场,是绝对没有出路的。

## 2. 跨国经营的市场研究

目前,我国在世界上近200个国家和地区承包工程。2005年,新签合同额296亿美元,累计完成合同额1859.1亿美元。在全球最大的225家建筑承包商中,我国有49家,营业额为88.32亿美元,占225家营业额总量的5.3%。由此可见,中国建筑业在国际建筑市场已经成为一支不可低估的力量。

在国际市场上,要认真研究好市场开拓的突破口。纵观国际工程总承包市场,我国的建筑企业主要在亚、非等国家建筑市场占有率较大,而在发达国家的工程很少。欧美等发达国家非关税壁垒的障碍,使得其他国家开拓市场的空间很小。因此,欧美市场不能成为我国建筑企业今后一段时期的开拓重点。但这个市场是真正检验我国建筑业竞争力水平的试金石,有实力的建筑企业必须进入这个市场,在竞争中发展。拉美市场是韩国建筑业的天下,我国应该有实力与之竞争,积极拓展。我国的国际建筑市场开拓重点是亚洲和中东地区。非洲许多国家经济落后、民族矛盾激烈、工程承包风险很大,应该慎重选择。

## 3.4.2 跨国经营的国际竞争力

### 1. 我国建筑企业的竞争差距

改革开放以来,经过20多年的发展,我国建筑工程对外承包事业取得巨大成就。但与发达国家的国际工程承包相比,我国建筑企业无论是市场占有率、总承包管理能力,还是人才和效益,均存在较大差距。

#### 1) 市场占有率低

国际工程市场是一个巨大的“蛋糕”。我国建筑企业在国际工程市场中的份额与我国建筑业从业人员数量极不相称。在全球前225家承包商中,尽管我国入选的建筑企业数量较多,但平均每家企业完成的营业额远远低于225家承包商的平均营业额。我国排名最前的建筑企业每年完成的营业额,也远不及排在前几名的建筑企业每年完成的营业额。

## 2) 融资能力差

资金不足问题已成为我国企业对外发展的主要障碍。除自有资金短缺外,困扰对外工程承包企业资金的另外一个问题是企业融资困难。① 保函不容易开具。国内银行出具保函时有时需要全额担保,从而使工程承包企业很难得到保函。② 流动资金借贷困难。目前,国际工程项目中带资承包的比重越来越大,如果没有强大的金融服务作为后盾,是很难在国际工程承包市场上立足的。

## 3) 总承包能力差

在国际工程流行的总承包模式中,大都具有设计、施工一体化的特点。我国的总承包模式主要是施工总承包,很多建筑企业并不熟悉 CM、BOT、PFI 等模式,难以适应国际工程总承包市场的需要。

## 4) 缺乏国际工程管理人才

尽管经过近年来的发展,我国已培养和锻炼了一大批国际工程承包管理业务骨干,但仍然赶不上业务发展的需要。精通国际工程的专业技术人员、商务人才、法律人才、财务人员等面临短缺局面,特别是懂外语、通商务、精技术、会管理的复合型人才更是缺乏。

## 2. 国际竞争力的培育

我国建筑企业要实现跨国经营,需要培育自己的国际竞争力。国际竞争力包括基础竞争力、市场竞争力和国际战略竞争力。

### 1) 基础竞争力

基础竞争力包括现代企业制度的建立情况、公司的组织结构、商务状况、信用环境等。

① 现代企业制度。我国大多数国有建筑企业历史包袱重,资产负债率高。改革建筑企业的必经之路是建立现代企业制度。

② 组织结构。组织结构是组织能力的物质保证。要真正具备与国际建筑企业竞争的實力,必须建立新型的组织机构,使其能够有效地配置和控制资金、技术、设备、人力等资源。

③ 商务状况。我国建筑企业为了争取利用国际资源,学习先进技术和管理经验,就必须培养和创造良好的商务环境,不断积累和完善吸引国际资源的基本条件。

④ 信用环境。社会信用是现代市场经济的基石。我国建筑企业在国际工程承包中,存在着以不合理价格恶性竞标、相互诋毁、违法分包转包等行为,损害了我国建筑企业的形象。树立信用意识,健全信用体系,提高我国建筑业在国际市场的信誉度和美誉度十分必要。

### 2) 市场竞争力

市场竞争力主要指市场营销能力,包括市场营销观念、施工管理体系、研发能力等。

① 市场营销观念。我国建筑企业必须树立国际化经营观念,树立在国际市场中求生存、求发展的思想。

② 施工管理体系。要建立符合国际竞争的施工管理体系,以国际通行的质量管理体系、环境管理体系及职业健康安全管理体系为核心,提高企业管理水平。

③ 研发能力。要重视企业的技术开发，提高技术创新能力。日本大成建设公司强调“技术的大成”，将技术视为大成的生命线，不会有其解决不了的技术难题，值得借鉴。

### 3) 国际战略竞争力

国际战略竞争力包括资本战略、技术研发战略、信息管理战略、协同战略、成本领先战略等。要注重联合，包括大型承包集团与“窗口型”企业的联合、建筑企业与设计单位的横向联合、建筑企业与供应商的联合等。

### 3. 跨国经营的本土化策略

日本、韩国有一个很重要的政策，叫本土化政策。我国走出去的企业对这一点要高度重视。从国内来看，浙江的建筑企业在外埠施工时，是最先雇佣当地管理人员的。如他们雇佣上海建筑管理机构 and 建筑企业的退休人员，利用他们来掌握上海市场的信息，由这些人来帮助他们在上海市场站住脚。现在，浙江的建筑企业已经成为上海建筑市场中的劲旅。日、韩两国都与中国谈过本土化政策问题。他们为占领中国市场，在日本驻中国使馆和韩国驻中国使馆都设有负责工程承包方面的经济参赞。中国在这方面比较薄弱。向国外派出经济参赞，有助于全面了解国际建筑市场信息。现在，全世界各大建筑公司几乎都有中国的建筑技术人员。他们要进入中国市场，要靠本土化政策。我国建筑业要实现跨国经营，必须注意本土化策略，要高薪聘用工程所在地的专业人才，使之为我所用。

## 3.5 风险经营

### 3.5.1 经营风险与风险经营

#### 1. 风险与经营风险

风险是指由人们对未来行为的决策及客观条件的不确定性而导致的实际结果与预期结果之间偏离的程度。风险是市场经济和企业经营的客观存在，在市场经济条件下，企业经营必然要面对各种风险，如政治风险、经济风险、社会风险、决策风险、合同风险、技术风险等。

经营风险是指企业在经营过程中发生某种不利事件或损失的各种可能情况的总和。经营风险不同于自然灾害，自然灾害往往会给企业带来无法避免的损失，而经营风险给企业带来的损失是可以避免的。只要重视风险，注意研究分析风险发生的客观规律和对策，就可以将风险损失降到最低程度，甚至避免风险损失。

#### 2. 风险经营与风险竞争力

经营风险并不可怕，在风险之中往往蕴藏着发展机遇。建筑企业要有风险意识和风险观念，应当建立风险管理机制，开展风险经营。企业经营状况的好坏，不在于是否遇到风险及所遇风险的大小，而在于企业经营者的决策是否及时得当。建筑产品投资额巨大，使得风险经营十分重要。

风险越大,企业获得更多利润的可能性就越大。建筑企业应重视风险竞争力、财务和资金方面的竞争力、质量竞争力、成本竞争力、进度竞争力、技术竞争力。进行风险竞争,要有财力、物力、人力的支持。企业应制定科学的发展战略,发挥企业优势,以强化企业战胜风险的能力。

风险竞争力不仅体现在风险发生前的积极防止与控制,还体现在风险发生之后,从经济上对损失及时实施补偿。其重要作用如下。

① 有利于提高企业的经营安全。风险的存在必然对企业的经营构成威胁,甚至于毁灭性的结果。通过使人们对所面临的风险和可能的潜在损失有一个清醒的认识,可以提高风险意识,从而提升企业风险竞争力,最大限度地提高企业的安全保障程度。

② 有利于提高企业的经济效益。风险的存在,可能会给企业带来经济损失,从而导致企业经营成本增加,效益下降。企业具备良好的风险竞争力,就可以通过对所面临风险的科学与估计,选择最佳风险管理技术、技巧,消除或减轻风险的损失。在考虑投保时,企业可以正确估计保险金额、合理设计保障范围、充分运用免赔条款等,在能得到所需的安全保障的前提下,最大限度地节省投保费。

③ 有利于企业的稳定经营。风险竞争力不仅可以在企业遭受风险损失时,在经济上得到补偿,以保证企业维持正常生产经营活动,还有利于企业收支稳定,避免风险事故发生后可能出现的巨大财务冲击,从而保证企业生产经营的稳定与发展。

### 3.5.2 经营风险的识别、分析、预警与控制

企业要稳步发展,就必须识别自己所面临的风险,了解风险的性质,分析风险的根源,判断风险事件发生时可能造成的影响及其严重程度,并在此基础上制定和实施风险控制方案。

#### 1. 风险识别

风险识别是一项非常复杂、非常艰难的工作,无论是理论研究,还是现场调查,都不能仅用一种方法识别企业所面临的全部经营风险,通常需要综合运用几种方法来达到目的。常用的风险识别方法如下。

① 调查与经验判断。从自然条件、社会环境、技术条件和经济效益等方面入手,分析和探寻企业各种风险存在的可能性,以经验判断风险发生的必然性。

② 建立风险清单。将企业生产能力、工程进度、工程质量、工程成本、施工安全、经济效益等影响因素列入风险清单,通过分析、归纳和整理,发现各种风险的损害情况。

③ 运用系统工程方法。以运筹学、模糊数学、灰色系统理论、信息论、控制论等为理论基础,识别和预测风险。

#### 2. 风险分析与评价

建筑企业面临的风险多种多样,并且随着建筑生产水平的提高、经营规模的扩大,以及建筑企业经营的多元化和国际化,需要应对的风险种类和程度不断增加。面对各种风险,建

筑企业应在初步分析经营风险的类型、发生条件、事故后果的基础上,评价经营风险的潜在影响效果。

① 通过资料的收集和整理,分析可能出现的经营风险。

② 运用概率论与数理统计方法,估计和预测经营风险发生的概率。

③ 评价经营风险发生后对目标影响的严重程度,即评价风险潜在的损失值,从而为风险决策提供可靠依据。

### 3. 风险预警机制

良好的风险预警机制,可以帮助企业将潜在的风险消除在萌芽阶段,往往胜过风险发生后处理。建筑企业应逐步建立和完善风险预警机制。

① 组建风险管理机构。风险管理机构负责人应该由企业最高领导者来担任,成员以企业各职能部门负责人为主,兼收一部分普通员工。机构成员应善于观察、长于沟通、勇于创新、敢于承担责任,必要时还可外聘高级顾问。在危机产生时,风险管理机构应迅速派生出危机处理小组。

② 定期分析企业经营风险。风险管理机构应定期针对企业运营的各个层面、各个环节进行分门别类的风险分析。分析的内容至少包括:人事管理的风险、产品研发的风险、投标的风险、政策环境的风险、财务状况的风险。

③ 进行风险分级管理。应将风险进行分级分类,针对每一项风险制定相应的解决方案,明确责任人及责任完成时间和指标。

④ 不定期地举行不同范围的危机爆发模拟训练。模拟训练的内容包括:各部门处理风险的协调能力;企业如何面对财务困境及人事风险;企业如何面对公众与媒体;企业如何在最短时间内提出风险解决方案;企业如何快速恢复正常的经营运作等。在每次模拟训练结束后,应认真反思和总结暴露出来的问题,及时予以整改。

⑤ 确保企业内部沟通渠道畅通。风险之所以能演变成致命的危机,很多情况下是与知情人或当事人默不作声有关。企业领导如果不能做到兼听则明,也往往会扮演悲剧性角色。沟通渠道可以有多种形式:领导深入基层;举办民主联谊会;设置开放性的企业员工议事会;领导者热线及企业内部网络交流等。

⑥ 与企业外部建立良好的互动协作关系。包括建立与各大媒体在内的沟通渠道,与重点媒体建立互动合作关系。当企业一旦遇到风险时,应积极主动地与外部进行交流与沟通,以赢得媒体及社会各界广泛的理解和支持。

### 4. 风险控制

建筑企业应根据风险管理总目标,采取各种措施,尽可能避免、预防、减少、转移风险,促使风险转化为效益,确保企业目标的实现。风险控制措施如下。

① 风险规避。企业在生产经营活动中,对风险大的工程可主动放弃投标或选择风险小的工程进行投资。对于已经承揽的风险较大的工程,可以通过改变施工工艺、原材料等途径来避免风险的发生。

## ② 风险监控。可分为预防风险和抑制风险。

预防风险的目的是降低风险发生频率，如在工程施工之前制定有效的防范措施，加强员工风险意识的教育，加强安全规章制度的执行，强化施工现场管理等。

抑制风险是针对可能发生的重大风险事故而制定补救方案和应采取的措施，以减少事故发生所造成的损失幅度及克服事故发生后经济活动中断所造成的影响。

## ③ 风险转移。可分为控制型非保险转移、财务型非保险转移和保险转移 3 种形式。

控制型非保险转移是借助于合同或协议，将风险较大的工程转移给非保险业的其他人；也可以采用买卖契约、分包合同、联合经营的形式，以达到转移风险损失法律责任的目的。

财务型非保险转移是转让风险损失的财务负担，即通过合同寻求外来资金补偿其确实存在的损失。如在建筑工程施工合同中，双方当事人可协商写明：因业主原因或在施工期间遇材料价格上涨时，差价由业主承担。同样，业主也可通过协议条款将潜在风险损失转移给承包方。

保险是财务型风险转移的核心部分，是一种应用广泛、行之有效的风险转移方式。但是，由于保险人只承担可保的风险，因此，通过保险不能转移所有的风险，只能对不可预测的风险损失进行经济补偿。

④ 风险自留。较小的风险可以自留。对于自留的风险也应采取预防措施。当风险发生并造成一定损失后，企业通过内部资金融通，以弥补所遭受的损失。

### 3.5.3 工程保证担保与保险

工程保证担保与保险是一种以市场经济的手段帮助市场主体规避、转移风险的市场行为。只要市场的各参与方牢牢地树立起市场意识，就必然认识到保险和担保的重要性。市场主体总是以追求自身利益最大化为目标，总是采用一切手段维护自身利益。企业要求得到利润，工人要求得到工资。企业发展需要预留一定的公积金。企业内部各方利益需要平衡，以保障各方利益的实现。在国家利益与企业利益之间，要求企业按章纳税，保证企业本身的正当利益。工程保证担保是对市场主体各方正当利益的保护。政府行政管理部门只有在出现仅靠市场本身不能解决的问题时才需要介入。工程保证担保与保险是政府部分行政管理职能社会化的一种方式，它用市场手段解决市场准入问题，并以市场手段转移风险。

市场经济就有风险。成千上万的企业在有风险的市场中谋求生存，进行着趋利避害的竞争行为，在市场这只看不见的手中实现社会资源的有效配置。市场经济要求企业家识别风险，并采取措​​施加以规避。保证担保和保险正是帮助企业转移风险、规避风险的有效途径。如果一项工程在建设过程中遇到天灾人祸，发生重大质量事故，对投资人将造成重大损失，甚至破产，这种风险是一定要采取措施加以规避的。一旦市场参与各方具有强烈的市场主体意识，保证担保与保险就成为一种自身的需求，不是要我投保，而是我要投保。

#### 1. 工程保险与保证担保的区别

工程风险可分为可保风险和不可保风险。保险保的是可保风险，转移的是意外和自然灾

害的风险；而保证担保的是不可保风险中的信用风险，将信用风险转移到风险源，剩下的就是决策和政治风险，将由投资人自行承担。有了保证担保和保险，企业就可以集中精力研究决策风险和政治风险，这将大大提高决策水平，减少资源的浪费。

实行市场经济的目的就是要利用市场机制来实现资源的最优配置。市场竞争的优胜劣汰过程就是一个对资源配置不断优化过程。市场经济必然是信用经济。市场只有具备了良好的信用机制，才能有效地发挥调节作用。工程保证担保制度对于建筑业正是一种信用机制。国际惯例中，进入市场竞争必须取得担保，担保公司对被担保人的资格预审就是一个市场优化过程。保证担保公司将审查申请人的资金、技术、管理等方面的能力，审查申请人过去的工程经验是否适合将承担的项目，审查申请人在银行的信用记录，审查申请人过去的履约记录。保证担保公司如果错误地进行了一项担保，将付出经济代价。工程保证担保为建筑市场建起一道硬性的市场准入门槛，将不合格的承包商、假业主排除在市场之外，让不守信用、履约记录不良者逐渐为市场所淘汰。

## 2. 工程保证担保的主要形式

100多年前，美国开始实施政府强制性保证担保，是一种制度创新，在规范市场竞争、节约投资、减少腐败等方面取得了很好的效果。世界银行、亚洲开发银行等也都对自己贷款的项目的保证担保有着严格规定。当然，建立中国的工程保证担保与保险制度，还必须符合中国国情，符合中国建筑业的实际需要。

对于不可抗力和意外事件造成的风险，必须利用保证担保和保险机制转移风险。工程保证担保有4种主要形式：投标保证担保、履约保证担保、付款保证担保和业主支付保证担保。4种担保形式相互配合，对于规范市场竞争行为、保障合理低价中标、严格市场准入、保障合同履行等，发挥着重要作用。

# 3.6 质量经营与安全经营

## 3.6.1 质量经营

质量经营起源于日本，是一种以质量为中心，以行为科学为基础，以无缺陷管理为出发点，以优化质量、功能、成本结构和提高质量效益为前提，以顾客满意为目标，以质量管理体系为保证的经营方式和经营战略。

### 1. 质量经营与质量管理

质量经营是一种集成各种质量管理理论与实践精华的新的质量经营体系，它标志着质量管理已进入到一个新的发展阶段，实质上反映了企业经营思想观念的变化和经营机制的变化。

质量管理侧重于质量目的，如提高产品质量和服务质量。而质量经营在本质上是将质量作为企业经营的命脉。质量经营更注重从质量意识和质量教育入手，改革企业风尚，促使企

业全员树立正确的质量道德观念，建设质量文化，提高企业质量形象。

在技术管理方面，质量管理侧重于产品的符合性质量，即内在质量特性和外部质量特征；而质量经营则强调质量特性、特征（内在质量）与精神质量（外在质量）的融合统一，注重产品的人文含量和审美质量，以及顾客满意的质量创新。

在管理对象方面，质量管理以产品质量、工序质量和工作质量为中心；质量经营则强调以人为中心，通过对人的行为进行管理和激励，促使全员正确地工作，以保证质量的改进和提高。

在管理重点方面，质量管理侧重于产品和服务质量本身；质量经营则侧重于质量的经济性、效益性，注重保证质量的前提下，降低质量成本，提高质量效益。通过将质量成本数值化，进行质量成本管理，以质量效益为中心，持续地改善产品和服务质量。

在管理方法方面，质量管理侧重于维持性质量保证的检测和控制，全面质量管理侧重于质量改进；质量经营则着眼于持续性质量突破，不断地进行质量创新，实现质量领先，从而提高质量竞争优势。

在市场营销和顾客满意方面，质量管理侧重于产品和服务质量本身的满足和推销；质量经营则从经营的角度，以质量营销为出发点，着眼于品牌、形象等无形资产的建立，以顾客满意为目标，开展全方位的质量营销。

质量经营不是对质量进行经营，而是使用或利用质量进行经营。质量经营并不排斥质量管理，质量经营还必须借助于现有的全面质量管理观念、理论和方法。同时，质量经营要求质量管理理论和方法在经营实践中不断发展和创新。

## 2. 质量经营措施

### 1) 提高质量意识

企业走质量经营的道路，需要企业所有员工对质量经营的必要性和利益性达成广泛的共识，并在此基础上形成企业的基本行为准则。要树立质量资产的意识。所谓质量资产，是指企业通过提供高质量的产品和服务以满足顾客需求而形成和取得的资产。质量资产以货币为表现形式。建立和引进质量资产的概念，可以更好地提高企业员工的质量意识，并丰富对企业业绩的考核，以便于真正提高管理层对质量的重视度。

### 2) 加强质量教育

建筑企业作为建筑产品的直接生产者，对工程质量的形成有着主体责任。当今市场的竞争是质量的竞争，而质量的竞争又是技术和人才的竞争。加强质量教育，不仅可以促进质量的提高，而且也是人力资源开发的根本途径之一。企业应结合实际举办各种类型的质量培训班，组织学习《产品质量法》、《建设工程质量管理条例》、ISO 9000 质量管理标准体系、质量管理方法等，增强员工质量意识，提高业务和操作技能。当然，质量教育不是一劳永逸的事情，需要经常地、不断地进行。因为现代知识和技术的更新周期越来越短，只有不断学习，定期培训，才能适应发展的需要。

### 3) 提高经营能力

质量经营的本质是企业在将产品质量保持在一定标准的前提下,不断降低成本,或在一定成本的基础上,不断提升产品质量,以此提升企业的竞争力和盈利能力。由此可见,企业实施质量经营,需要具备两个方面的能力,即成本控制能力和质量提升能力。

### 4) 建立质量经营制度

质量经营对企业的各项管理、技术活动有着重要的影响,它带动和促进着企业素质的提高。正如质量管理专家——美国的菲根堡姆(Armand V. Feigenbaum)所说,“强有力的质量经营能力是当代企业的主要管理实力和工程实力之一,也是增强企业活力的中心环节”。企业应将质量经营制度化,包括制定战略过程的制度化、市场研究的制度化、质量管理的制度化、成本控制的制度化、绩效管理的制度化等。

## 3.6.2 安全经营

### 1. 安全经营的含义

安全是企业生产经营活动中永恒的主题。安全事故的发生一般是由于人的不安全行为(或失误)和物的不安全状态的重叠造成的。日本、美国等国家十分重视安全,把安全放在首位,一切从安全考虑,通过深入研究人机工程,使人工和机械达到很好的配合,从而提高工作效率。

安全经营是指企业在安全管理过程中,有效地借鉴和运用企业生产经营活动中的战略,以经营的理念和策略来强化企业安全管理工作,以实现企业安全管理工作中人、机、环境3要素的统一和协调。

在安全经营过程中,要注意区分工程安全和施工安全。工程安全主要指工程结构性安全;施工安全是指操作、工艺、材料、机械等施工过程中的安全。

### 2. 我国建筑企业安全经营存在的问题

长期以来,建筑业一直是各国职业安全事故率最高的工业部门之一。统计表明,英国平均每周有1名建筑工人死亡,美国平均每天有2名建筑工人死亡。在我国,据不完全统计,每天有3人死于建筑工程事故。建筑业较差的安全和健康状况导致了劳动生产率、生产成本、质量状况、建设周期及环境等诸多方面的不良后果。目前,我国建筑安全生产管理工作存在的主要问题有以下几个方面。

#### 1) 对建筑安全的重要性认识不到位

在安全生产管理工作中,仍然存在着“讲起来重要,干起来次要,忙起来不要”的普遍现象。有很多企业没有将安全生产工作真正摆在应有的位置,安全生产规章制度不健全,或者安全生产规章制度执行不力,安全生产责任不落实。

#### 2) 安全监管机制不够健全

现行的安全监管方式不能适应安全生产形势发展的需要。应在强化政府安全生产监管职能的同时,采取措施促进企业内部自我约束、自我负责、自我激励的安全生产管理方式及行

业协会、中介机构等社会监管职能的发展。

### 3) 安全监管队伍结构不够合理

各级政府安全监管队伍较弱,专业技术水平有待提高,监管力度不足,难以适应安全生产的监管需求。

### 4) 安全生产管理模式落后

总体来看,建筑企业目前的安全生产管理属于经验型和事后型的管理方式,未能形成完整的安全管理体系,难以有效预防各类事故的发生。

### 5) 安全生产管理投入不足

企业主动增加安全生产投入的机制尚未形成,目前所投入的安全生产管理经费难以维持安全生产管理工作的正常进行。

### 6) 安全生产教育培训不到位

建筑业绝大多数从业人员是进城务工的农民,由于受教育程度低、素质不高,安全意识差,他们往往成为各类事故的直接责任者,同时又是事故的受害者。

## 3. 安全经营的内容

为了建筑业的持续发展,国内外很多专家学者从20世纪60、70年代便开始研究建筑业的安全和健康问题。研究表明,安全事故的发生是多因素综合作用的结果,而且绝大多数事故与管理因素有关。从这个意义上讲,安全技术是建筑安全生产的基本保证,而管理则是安全技术与规程能否有效实施的保证。

### 1) 安全技术

我国的安全技术还很落后,这也是安全事故多的一个重要原因。这就需要大力发展科学技术,使安全工作跟上科技飞速发展的时代潮流,满足现代化生产发展的需要。企业安全技术工作的主要内容包括以下3个方面。

① 有计划、有步骤地进行安全技术的革新改造。开发有效的防护体系,使安全防护设施加快实现定型化、工具化、标准化。

② 改革工艺,开发“人机工程”,提高施工技术水平,减少不安全因素,从根本上改善建筑施工恶劣的劳动条件。在开发、研制、使用施工新技术和新机械设备时,必须使安全技术同步实施。

③ 从实际出发,充分吸取国内外的技术,系统地开展对伤亡事故的预测、预控技术的研究工作,逐步将现代化科学方法应用到建筑施工安全领域中。企业要投入一定的人力、物力和财力,加强施工安全的科研工作,建立安全科技情报网络,开展科研交流活动,取长补短,吸收和借鉴其他单位的技术和管理方式,提高自身的安全管理水平,以科技进步推动安全生产。

### 2) 安全管理

安全管理的主要内容包括以下3个方面。

① 安全文化。建筑安全生产管理的成功与否,往往取决于隐藏在管理制度和组织机构

之下的某种潜在因素——安全文化。所谓安全文化，是指人们对安全的理解和态度。从社会层面看，安全文化是指对生命的尊重，对人价值的评价和对事故的恐惧。从企业层面看，安全文化是指一个组织对于安全和健康的价值观、期望、行为模式和守则。从个人层面看，安全文化是指对他人、对家庭和对自身生命的责任感和价值观。只有当企业安全文化发生改变之后，企业的现场安全和健康条件才有可能发生根本改变。企业必须认识到：安全和健康高于工程提前竣工所带来的短期收益。安全和健康管理的目标与企业的经营目标是一致的。

建筑产品的生产特性决定了建筑工程的完成需要多方的参与。从全面安全管理角度看，业主方、设计方、承包方、政府及保险公司等都应对建筑安全负有责任。

② 安全经济。建筑安全成本不仅仅包括直接和间接损失，还包括建筑企业用于安全管理方面的费用。安全生产带来的效益与损失相比更加难以确定。从目前情况看，企业绝大部分的安全投入都用于购置现场安全设施，而用于现场人员的安全教育和个人劳动防护的费用却很少，处于比较低的水平。

在安全经营中，要推广保险机制。在欧洲，各种保险很健全，收取的保险费转到建筑工伤医院，同时对职工进行保护培训，包括手脚、身体、眼睛、头等的保护培训。

③ 安全管理组织。在很多国家，安全与健康业绩是评定承包商的重要标准。英国将安全与健康列为挑选承包商的5项主要标准之一。香港屋宇署也制定了一套业绩评分系统，以便公正地评定不同承包商的业绩。该评分系统将个人保护安全设备作为9大标准之一。美国从20世纪六七十年代开始，将安全生产研究成果应用于建筑工程中，使建筑业的平均事故率下降了近50%。

## 3.7 文化经营

### 3.7.1 企业文化及其构成、作用

#### 1. 企业文化的含义

企业文化是指企业全体员工在长期的生产经营活动中培育形成并共同遵守的最高目标、价值标准、基本信念和工作规范。从广义角度讲，企业文化是企业在实践过程中创造的物质财富和精神财富的总和。从狭义角度讲，企业文化是指企业经营管理过程中所形成的独具特色的思想意识、价值观念和行为方式。从外延看，企业文化包括经营文化（信息文化、广告文化等）、管理文化、教育文化、科技文化、精神文化、娱乐文化等。从内涵看，企业文化包括企业精神、企业文化行为和企业文化素质。

企业文化现象都是以人为载体的现象，而不是以物质为中心的现象；由一个企业的全体成员共同接受，普遍享用，而不是企业某些人特有，并且是企业发展过程中逐渐积累形成的。

## 2. 企业文化的构成

企业文化的构成可以分为3个层面。

### 1) 物质文化层

包括企业经营的基础，诸如场容、场貌，企业标识，企业之歌，机械设备等的整齐、清洁及先进性，产品造型、外观、质量等。

### 2) 制度文化层

包括企业领导制度；为进行正常生产经营活动所制定的规章制度以及这些规章制度所遵循的理念，包括人力资源管理理念、营销理念、生产理念等。

### 3) 精神文化层

包括企业核心价值观、企业精神、企业哲学、企业理念、企业道德等。

企业的物质文化层为制度文化层和精神文化层提供物质基础，是企业文化的外在表现和载体；企业的精神文化层为企业的物质文化层和制度文化层提供思想基础，是企业文化的核心；制度文化层约束和规范精神文化层和物质文化层的建设。三者互相作用，共同成为企业文化的全部内容。

## 3. 发展企业文化的作用

企业文化的精髓是提高人的文化素质，重视人的社会价值，尊重人的独立人格。发展企业文化的作用是：① 促进产品创新、技术创新、管理创新；② 提高企业家和经营人员的经营管理水平；③ 有助于企业目标的确立与实现；④ 增强企业的凝聚力；⑤ 提高企业的管理效能；⑥ 加强辐射作用，增加对社会的影响。

要提高企业文化水平，必须在企业文化要素上动脑筋。这些要素包括：① 通过企业经营理念表现出来的特有的价值观；② 先进模范人物和行为典范；③ 企业的领导人员；④ 各项管理制度；⑤ 绩效的评价标准；⑥ 多种文化活动形式；⑦ 文化网络，即组织内部的重要联系手段等。企业文化有凝聚、规范、激励、设计、渗透5大功能。为了优化企业形象，应把重点放在提高企业文化水平上。

## 3.7.2 文化经营及其运作

### 1. 文化经营的含义

文化经营是指为提高企业竞争力而不断凝练和发展企业文化的过程。文化经营是企业的一种经营手段，是一种不断使企业增值的过程。要充分考虑企业自身素质和企业文化的市场理念，将企业文化上升到文化经营的高度，形成企业更强的凝聚力，使企业各种要素充分调动起来，为提高企业的竞争力服务，从而有效地进行文化经营。

### 2. 建筑企业文化经营的特点

#### 1) 以工程项目为中心

工程项目是建筑企业展示企业形象的平台，建筑工程项目的一次性和长期性，决定了其成为衡量建筑企业长期的、可靠的标准。建筑企业要想获得长久的发展，保证每一个工程项

目的优质可靠就成为最基本的要求。当然,这种要求并不是真正的企业文化,它只是一个没有特色的大众口号。要想将企业文化全面地渗入到企业中,必须通过项目经理将企业文化注入到每一个员工心中,注入到具体的生产过程中,注入到所建设的目标实体中。

### 2) 员工是建筑企业文化推广的重点和难点

建筑业属于劳动密集型行业,大多数工作都需要人工来完成,员工的素质和思想意识直接影响到工程建设质量和进度。因此,企业文化在员工中的推广非常重要。目前,由于建筑企业的员工大约有3/4是来自农村,其知识水平和综合素质都比较低,让他们接受一些先进的理念、养成良好的自觉性和负责任的态度绝非易事。此外,由于工程项目在时间和地点上的不确定性,使企业文化在员工中的推广更具难度。

### 3. 文化经营的运作

实施企业文化运营的运作就是采取各种措施塑造3个层面的企业文化,即表层文化、中层文化和深层文化。

#### 1) 企业表层文化塑造措施

① 重视科学技术开发,使企业技术与产品不断创新,以适应发展战略的需要。

② 重视智力投资,加强员工培训,提高管理者的水平和普通员工的技能水平,同时对员工进行“行为培训”和“精神培训”,使之接受企业的行为规范,树立企业的共同价值观,认同企业战略。

③ 开展各种文化活动,寓教于乐,在潜移默化中培养职工的集体意识和团队精神,形成实施战略的精神保障。

④ 举办典礼、仪式活动,加深企业文化的渗透,增强员工的归属感和荣誉感。

⑤ 加大企业物业优化、环境美化的投入力度。

#### 2) 企业中层文化塑造措施

① 构建适应经营战略需要的组织机构。

② 制定制度。

③ 建立有效的管理机制。

④ 塑造严肃活泼的员工工作作风和精神面貌。

⑤ 建立和谐的人际关系。

⑥ 建立企业系统协调、稳定的运行机制。

#### 3) 企业深层文化的塑造措施

① 分析企业内外环境条件,选择企业的价值标准。

② 进行感情投资,增强企业群体意识。

③ 领导者身体力行,发挥个人人格魅力的主导影响力。

④ 强化员工行为,巩固企业的价值观。

⑤ 根据情况变化,发展企业价值观。

#### 4. 文化经营的种类

在文化经营过程中,要注意建筑文化经营的特殊性,它体现在建筑产品优化和精神含量的高度统一,在文化经营中,要重视建筑产品的优化,建筑产品本身就是一种文化,出现的文化建筑和历史建筑,体现了民族精神。建筑魅力的形成也是一种文化。

建筑企业在其发展过程中形成的品牌、商标、专利、管理理念、积累的荣誉及员工中的优秀人物等,都是宝贵的资源,可用于文化经营。目前,建筑企业的资质及员工的执业资格在市场竞争中体现出其相应的价值。

建筑企业在产品开发过程中,必然会有各类文化因素渗入其中,如 CI 战略、文体活动及出版物等。目前,一些先进的企业已将其整合为企业文化中心,对企业内外提供有偿服务。一方面,使其成为企业产品的一部分;另一方面,也成为企业向社会展示其不断提升自身价值的一种促销手段。

### 3.8 诚信经营

企业的诚信是一种无形资产,它反映了企业的信用、实力和形象。随着市场经济体制的日益规范,诚实守信成为企业经营的基本准则。诚信的企业在市场竞争中更容易获得优势,而不讲诚信的企业,其品牌形象会受到极大的损害。

目前,我国建筑业的诚信缺失现象十分普遍。工程层层转包,大量资金在中间环节被“灰色蒸发”,高价低质的“豆腐渣”工程频频出现,这些现象集中反映出行业诚信和自律方面存在的问题:行业诚信意识不强、行业自律机制不完善、加强行业诚信和自律的措施不到位。

#### 3.8.1 诚信经营的重要性

随着我国建筑市场的逐步开放及国内建筑企业竞争实力的提高,越来越多的企业有机会走出国门,参与国际竞争。诚信经营已成为建筑企业打造品牌形象、获得竞争优势的关键。

诚信经营是企业发展的动力,其重要性体现在以下几个方面。

##### 1. 诚信经营是打造企业品牌、扩大商誉的重要途径

企业的品牌是社会公众对企业经营理念、价值观念、产品及服务质量、市场信用、社会责任等诸多因素的综合客观评价,是由广大消费者、投资者根据企业在市场中的诚信表现来选择和认可的。在市场经济条件下,诚实信用是企业的生存之本。

##### 2. 诚信经营是企业可持续发展的重要条件

在欧洲、美国和日本的大多数成功的企业都有规范的诚信守则。诚信守则不同于常规观念中的员工手册,其内容主要涉及企业与其利益相关者(如员工、股东、政府、社会公众、业主等)的责任关系,以及企业的经营理念 and 道德思想。诚信守则虽然在法律上未必有约束力,但在很大程度上会反映并影响企业的文化和企业的实际行为。企业具有良好的诚信经

营理念,就会自觉承担诚实守信的责任和义务,从诚信的角度去规范自己的行为。同时,市场经济秩序是以自由竞争、公平交易为基本规则的,企业的诚信经营有助于良好的市场经济秩序的建立。

### 3. 诚信经营是企业降低交易成本的重要手段

交易成本包括企业在交易过程中直接发生的诸如谈判签约等费用、为交易而发生的产权界定与实施费用、组织形成与运转费用等。企业生产成本的节约属于边际上的节约,这种节约只是“小头”;交易成本的节约属于结构上的节约,这种节约才是“大头”。诚信的缺失会大大增加企业的生产经营成本,尤其是增加企业的交易成本。由于诚信水平低,交易过程中的信息收集成本、谈判成本及监管成本都会比较高。由此可见,诚信经营是企业降低成本、优化资源配置的重要手段。

## 3.8.2 诚信经营的环境与途径

### 1. 诚信经营的外部环境建设

诚信经营是覆盖整个社会政治经济生活的重要课题,也是支持我国建筑企业参与国际竞争、保持长久竞争力和持续发展的战略选择。建筑企业的诚信经营首先需要良好的外部环境。

#### 1) 加大意识形态投资力度

要大力推进社会主义精神文明建设,特别是要加强全社会范围内的信用教育、科研、培训,通过多种方式强化全社会的信用观念和意识。

#### 2) 全面推进制度创新

包括推进国有建筑企业改革,明晰产权,完善企业治理结构;制定有利于民营经济长期稳定经营的政策;借鉴发达国家和地区信用管理制度建设的经验,从信用管理机构专门化、诚信体系化、系统网络化、信息数据化、评价标准化、咨询社会化等方面建立我国完善的信用管理制度。

#### 3) 重视有关法律的修订

信用体系的建设涉及一系列法律问题。首先,应建立健全诚信法律运行机制,使诚信有法可依。其次,要建立健全诚信法律规范机制。只有通过法律规范机制,支持、鼓励守信者,否定、制裁失信者,诚信社会才能真正建立起来。第三,要建立健全失信法律惩戒机制,使失信者能够得到相应的制裁。

### 2. 建筑企业诚信经营的培养途径

培养企业诚信经营的途径包括企业诚信文化的培育、激励和约束机制的建立、企业信息的透明化及风险管理体系的建立等。

#### 1) 打造企业诚信文化

企业诚信文化既是经济伦理、企业伦理道德的有机组成部分,也是企业兴旺发达的基础。企业要建立诚信文化理念,首先需要建立健全企业的诚信标准,明确企业的基本价值观

和员工必须遵守的诚信守则；其次，要开展企业诚信培训，用事实与实践来影响员工；第三，要树立“诚信第一、品格第一”的理念，将诚信文化观念渗透到管理过程中，变成人们的自觉意识和行动。

#### 2) 建立有效的激励和约束机制

企业诚信的建立需要企业各级经理人的强有力的执行。为此，需要建立有效的激励和约束机制。首先，要建立一套根据企业经营效果决定经理人报酬的激励制度，包括实行基本工资、年度奖金、长期奖励（如股票期权）相结合的薪酬制度，将经理人员的利益与企业的经营效果挂钩。其次，要建立对经理人员实行以聘任制为主的市场约束机制。这样会使经理人员既有动力和机遇，又有压力和危机，有利于促进经理人员恪尽职守，勤奋工作。

#### 3) 企业信息透明化

人们在交往中需要的信用取决于交往过程中的公开性、对信息发布及信息准确性的保证。从事交易的双方总是希望对方在谈判时提供有关交易的全面而准确的信息，而且在达成协议后信守承诺。社会公众对企业的信息了解得越多，就越能够有效地监督企业的信用执行情况，从而约束企业的行为。企业信息透明化是构建企业诚信的必然选择。

#### 4) 建立风险管理体系

为了减少自身企业在面临对方失信时的损失，企业需要建立风险管理体系。企业可以通过数据库系统对与之交往过的对象的道德品质、信用行为等进行跟踪分析，规定自己风险损失的临界点，从而有效地减少对方信用缺失对自身的影响。同时，也可以约束对方减少失信行为。

## 第 4 章 建筑经营基本方式

建筑经营的基本方式包括：履约经营、承包经营、资本经营、生产经营和服务经营。

### 4.1 履约经营

履约经营指招标方或投资方依照招投标或其他程序进行招标，最终确定中标人并以合同形式建立双方相关的各项约定。甲乙双方的经营行为严格以遵照与履行合同为中心进行，并各自承担履约风险。履约经营是建筑企业重要的经营方式。

#### 4.1.1 招投标与合同管理

##### 1. 招标与投标

招投标是在市场经济条件下进行大宗货物的买卖、工程建设项目的发包与承包，以及服务项目的采购与提供时，所采用的一种交易方式。通常是由项目采购方作为招标方，通过发出招标公告或发出招标邀请等方式约定招标采购条件，投标方通过响应招标条件参与投标竞争。招标方最终根据投标方的报价及其他条件进行审查比较后，从中选定中标者，并与其签订采购合同或工程承包合同。

招标与投标是一种商品交易行为，是交易过程的两个方面。招标是招标人在招投标过程中的行为，投标则是投标人在招投标过程中的行为，行为的最终结果是签订采购合同或工程承包合同，产生招标人与投标人之间的合同关系。

在国内的招投标行为，需严格遵照《中华人民共和国招标投标法》和相关法律规定进行。根据《招标投标法》规定，一般项目招标均需按照公开招标或邀请招标方式进行。

##### 2. 合同管理

##### 1) 合同与合同文件

合同是平等主体的自然人、法人、其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议，合同约定双方当事人的责任、权利及义务。

合同作为一种协议，必须是双方意思表示一致的民事法律行为。合同当事人作出的意思表示必须合法，这样才能具有法律约束力。合同是当事人合法的行为。合同中所确立的权利义务，必须是当事人依法可以享有的权利和能够承担的义务，这是合同具有法律效力的前提。

合同的形式可分为书面、口头和其他形式,包括合同书、信件、电子合同等。合同的要约与承诺,是当事人订立合同必经的程序,也是当事人就合同的一般条款经过协商一致并签署书面协议的过程。

需要特别注意的是,合同书与合同文件是两个不同的概念。在建筑工程项目中,合同文件包括合同书,还包括履约过程中随着条件变化、现场变化而形成的双方工作会议纪要,技术资料、图纸等的变更而形成的书面材料等。

## 2) 合同履行

合同履行是指合同当事人双方依据合同条款的规定,实现各自享有的权利,并承担各自负有的义务,使双方的目的得以实现的行为。从本质上讲,合同履行是合同当事人在合同生效后,全面、适当地完成合同义务的行为。合同履行是该合同具有法律约束力的首要表现。合同当事人履行合同时,应遵循以下原则。

① 全面履行的原则。合同一经订立,当事人就应遵守法律和行政法规,按照合同条款全面履行合同,以保障当事人的预期目的得以实现。

② 诚实信用的原则。合同当事人应当诚实,实事求是地向对方介绍自己订立合同的条件、要求和履约能力,充分表达自己的真实意愿,不得有隐瞒、欺诈的成分。

③ 公平合理的原则。双方当事人的合同权利、义务要对等,不能失去公平。要合理分担责任。这反映了商品交换等价有偿的客观规律和要求。

④ 不得擅自变更合同的原则。合同履行中需要变更工程质量标准及进行其他实质性变更时,应通过双方协商解决,任何一方不得擅自变更合同内容。

## 3) 建设工程合同

建设工程合同由于其在经济活动、社会生活中的重要作用,以及在合同管理和合同标的等方面均有别于一般的承揽合同,我国《合同法》将建设工程合同单独列为一类合同。这是由建设工程合同主体的严格性、合同标的的特殊性、合同履行期限的长期性、投资程序的严格性所决定的。

### 4.1.2 索赔与违约赔偿

#### 1. 索赔与违约赔偿的区别

在计划经济年代进行工程施工,主要是靠建设单位签证。建设单位代表人在现场的签证,就是今后结算的依据。现在,建设单位不轻易给施工单位签证。监理工程师也不轻易给施工单位签证。施工单位应该履行合同义务。凡合同文件之外增加的项目,施工单位就要索赔。索赔和违约赔偿是两个不同的概念。索赔是合同里没有的,非承包商原因造成承包商事实上的损失,承包商有权向业主提出索赔,前提是非承包商原因。非承包商原因也可能是业主的原因,也可能不是业主的原因,比如地震、洪水、台风等各种自然灾害,社会动乱,政治方面的影响等,致使工程无法施工,这些都不是业主违约,但它又不是承包商原因,承包商就有权向业主提出工程索赔,这是国际惯例。中国已经加入WTO,就要按国际惯例和规

则办事。FIDIC 合同条款规定, 业主必须在 28 天内给承包商答复, 如果不答复, 就是承认了这个索赔。所谓违约赔偿, 就是合同的一方当事人因为不履行合同或者没有完全履行合同约定的义务, 由此给对方当事人造成损失时而给予的工期补偿和(或)费用赔偿。

## 2. 索赔与违约赔偿的内容

索赔和违约赔偿的内容无非两项, 一是工期补偿, 二是费用补偿。以地震为例, 因为地震这个自然灾害, 承包商不能按照合同工期完成, 工程需要延期一个月。按照合同工期来讲, 必须延期。如果承包商无故不按合同工期完成, 应该赔偿, 应该罚承包商的款。但由于这属于非承包商原因, 所以, 承包商应要求延长工期。由于非承包商原因造成承包商在费用上的损失, 例如要求加快工程进度以提前“献礼”, 就必须增加费用。承包商要获得此项费用, 就是索赔的一种具体表现形式。现在, 我国的承包商索赔能力不强, 包括不想索赔、不懂索赔、不敢索赔、不会索赔、索赔的资料不全及依据不确切等。

在国际工程承包中, 人们非常重视索赔。承包商有专门的办公室, 雇佣了一批索赔专家, 进行核算。日本一家工程承包公司在我国进行工程项目施工时, 曾经要求补偿汽车轮胎, 称中国道路不好, 没有按合同要求提供道路, 轮胎损失较多。我国的建设单位跟人家讲什么“友好”, 日本工程承包公司认为这是两回事, 最后还是赔偿了几百条轮胎, 因为索赔的要求是合理的。我国承包商在国外承包一项打井工程, 井打完了, 可人家不支付工程款, 因为合同中规定, 打井必须要出水。这个井不出水, 所以不能支付工程款。有的外国承包商, 在签订合同的时候就打下伏笔, 就考虑将来如何向业主索赔。因此, 索赔问题非常重要。

### 4.1.3 履约能力

履约经营的成败在于企业履约能力的大小。企业的履约能力指企业进行有效投标的能力、合同订立及合同管理的严密性、索赔能力及抵抗风险和转移风险的能力。

#### 1. 提高企业有效中标能力

在建筑市场中, 以投标方式确定承揽项目的企业已成为最主要的方式, 因而除了企业自身的经济实力、丰富的管理能力外, 建立一套行之有效的投标策略, 从而提升建筑企业有效中标能力, 也具有十分重要的意义。

首先, 要建立广泛的信息来源渠道, 及时准确掌握有关招标项目信息, 建立一套实用的数据库, 并进行动态补充和修改; 其次, 从战略角度开展广泛的调查活动, 从企业外部环境和企业内部条件入手, 考虑工程、招标方、竞争对手、市场竞争条件等方面因素, 做出投标与否的决策。

在实施投标过程中, 要根据具体投标项目选定一个兼备各专业人员的投标小组。企业应当有一个按专业和承包地区分组的、稳定的投标班子, 重点做好资格审查、招标文件等相关文件的分析和准备工作, 实地调查并核算、编制相关数据资料。

投标报价是招投标工作的重点。在报价时, 投标人要客观而慎重分析本行业的情况和竞

争形势。在此基础上对报价进行深入细致的分析,包括分析竞争对手、市场材料价格、企业盈亏、企业当前的任务情况等,最后做出报价决策。应当重视的是,报价只是确定中标人的条件之一,并不是唯一的条件。企业要以自身的优势去战胜竞争对手,标价过高或过低,不但不能中标,还可能会严重损害本企业的形象。

## 2. 提升合同管理能力

建筑企业合同管理是一项系统工程,加强合同管理的严密性,可以大大提升企业履约能力。科学的合同管理应当从对项目进行合同的总体策划开始,贯穿于招投标过程之中,在合同实施过程中对合同执行情况全程控制并进行合同的分析与解释。

合同总体策划,首先是通过市场调查,选择能最大限度发挥自身优势、符合本企业经营总战略的项目。其次对合同风险(如工期、设计文件、工程环境等环节可能遭遇的风险)有一个总体评价。这些风险造成的损失往往是在订立合同时无法想像的。第三是要确定为充分发挥各自的技术、管理和财力的优势而单独或与其他企业合作的方式。企业的投标也是合同管理内容的一部分。

国外有经验的建筑企业十分重视工程实施阶段的合同管理。通过合同实施控制不仅可以圆满完成合同责任,而且可以挽回合同签订中的损失,通过索赔增加利润,而这恰恰是国内建筑企业所常常忽视的。首先要建立合同实施的保证体系,以保证合同实施中的所有日常工作有序进行;其次做好监督、协调工作,对合同实施情况进行跟踪,收集信息,对比分析,找出偏差并及时整改;还要对合同所进行的变更进行有效落实、检查。

良好的合同管理能力不仅需要构建科学的合同管理体系,建立合理的合同管理组织,更需要拥有本企业的合同管理专家,这对于提升企业的合同管理能力是十分重要的。

## 3. 提升索赔能力

国外建筑企业高度重视索赔工作,拥有专业的索赔专家资源。据统计,国外建筑公司工程项目的索赔额会超过合同价的10%~20%,有的甚至超出合同价的一倍。国内企业还未培养起强烈的索赔意识,这大大降低了企业通过履约而获利的能力。

提高索赔能力,首先从增强索赔意识做起,加强对企业各层管理人员的宣传与培训,引进或培养有经验的索赔专业人员;其次要全面研究国际上先进的合同管理和索赔的方法、措施、手段和经验。在实际索赔中,要注意客观、合法与合理。

## 4. 加强风险防范、控制能力

防范和控制风险的总目标在于选择最经济和有效的方法减少或避免损失的发生,将损失发生的可能性和严重性降低到最低程度。对于建筑企业来讲,就是要将控制、防范风险行为和措施贯穿于工程项目的立项、融资、设计、营建直到竣工投产全过程当中。

① 提高风险分析的能力,即分析企业面临的和潜在的风险。在事前有效地识别企业面临的和潜在的风险、风险因素,鉴别风险性质;能够通过大量的损失资料,有效估计损失发生的频率和幅度;通过定量、定性分析,确定有效的控制措施。

② 提高风险决策的能力,即选择并优化组合风险管理技术。对风险控制进行决策,以

此改变引起意外事故和损失的各种条件或通过财务处理将风险成本降到最低。

③ 提高风险管理计划的实施能力和效果的评价能力。通过对风险管理效果的评价，不仅可以评价当前风险决策的有效性，还有利于企业积累经验，不断完善风险防范和控制能力。

## 4.2 承包经营

承包经营是建筑企业主要的经营形式之一，是指承包商针对于某一工程项目，以业主要求的时间、技术标准等为目标，开展生产经营并获取利润的经营形式。

### 4.2.1 总承包、分包与项目管理承包

#### 1. 建筑工程总承包

建筑工程总承包是指企业接受项目投资者委托，按照合同约定，对工程项目的勘察、设计、材料设备采购及租赁、施工以至于装饰装修，直到试运行（竣工验收）等实行全过程或若干阶段的承包。简单地讲，是受业主的委托，从工程项目施工前期到竣工验收全过程行使“代建商”的职能。工程总承包企业按照合同约定对工程项目的质量、工期、造价等向业主负责。

建筑工程总承包方式主要有：① 设计采购施工（EPC）总承包；② 设计 - 施工总承包（D - B），即承包商负责一个完整工程的土木、机械、电气等专业的设计、施工、设备供应等工作。此外，根据工程项目的不同规模、类型和业主要求，建筑工程总承包还可以采用设计 - 采购总承包（E - P）和采购 - 施工总承包（P - C）等方式。

建筑工程总承包是国内外建设活动中通用的承发包方式，它有利于充分发挥那些在工程建设方面具有较强的技术力量、丰富的经验和组织管理能力的大承包商的专业优势，综合协调工程建设中的各种关系，强化对工程建设的统一指挥和组织管理，保证工程质量和进度，提高投资效益。

采用建筑工程总承包方式，对那些缺乏工程建设方面的专门技术力量，难以对建筑工程项目实施具体的组织管理的业主来说，更具有明显的优越性，也符合社会化大生产专业分工的要求。为此，应当提倡对建筑工程实行总承包，业主可以将全部工程发包给一个总承包商完成，由该承包商对工程建设的全过程负责。

与总承包方式相对应的，是单项任务的承包，即业主将建筑工程的勘察、设计、施工等不同工作任务，分别发包给勘察、设计、施工单位，与其签订相应的承包合同。这种发包方式有利于吸引较多的承包商参与各项工程建设业务的投标竞争，使业主有更大的选择余地；也有利于业主对建设工程的各环节、各阶段实施直接的监督管理，这对于那些具有建设活动方面的专业技术人才，对工程建设有较强的组织管理能力的业主来说是有利的。

## 2. 建筑工程分包

建筑工程分包是指具有相应资质的分包企业承揽工程总承包商所承包工程中的部分工作，按照分包合同的约定对总承包商负责。建筑工程分包包括专业分包和劳务分包。

我国建设行政主管部门依照不同建筑企业注册资本金、净资产、专业技术人员、业绩等各项指标核定颁发相应企业施工总承包、专业分包及劳务分包资质。未取得或超出本企业核定经营范围承揽业务的企业经营均为违法经营。

## 3. 项目管理承包

项目管理承包（PMC）是指项目管理承包商代表业主对工程项目进行全过程、全方位的项目管理，包括进行工程的整体规划、项目定义、EPC 承包商的选择，并对工程设计、材料设备采购、工程施工过程进行全面管理。项目管理承包商一般不直接参与项目的设计、采购、施工和试运行等阶段的具体工作，其费用一般按“工时费用 + 利润 + 奖励”的方式计取。

项目管理承包商是业主机构的延伸，从项目定义到竣工投产全过程的总体规划对业主负责，与业主的目标和利益保持一致。对于大型项目而言，由于项目组织比较复杂，技术、管理难度较大，需要整体协调的工作比较多，业主往往选择项目管理承包商进行项目管理承包。

作为项目管理承包商，一般更注重根据自身的经验，以系统理论为指导，对项目进行综合计划管理，协助业主进行项目融资，协调各承包商和供应商之间的关系，力求工程项目在整个寿命期内的投资最少。

# 4.2.2 三项国际通用标准管理体系

## 1. ISO 9000 质量管理体系标准

国际标准化组织（ISO）于 1987 年发布了 ISO 9000 质量管理体系标准，2000 年又通过修订，发布了 2000 版 ISO 9000 质量管理体系标准。我国于同年等同采用了该标准，标准号为 GB/T 19000—2000。

标准采用了以“过程”为基础的质量管理体系模型，强调体系过程内在的统一联系，强化了建立和实施体系中的系统性的思想。这有利于企业质量管理的规范化、程序化、科学化和法制化；满足用户对质量的要求，取得用户信任，提高质量管理水平、取得质量效益；提高建筑企业的竞争能力，发展外向型经济，扩大市场占有率。

ISO 9000 质量管理与保证系列标准的管理原则在于以顾客为关注焦点，由领导者确定组织统一的宗旨和方向，全员参加，系统识别和管理在企业中的应用过程（特别是相互联系），并不断改进等。

## 2. ISO 14000 环境管理体系标准

国际标准化组织于 1996 年发布了 ISO 14000 环境管理体系标准，2004 年又通过修订，发布了 2004 版 ISO 14000 环境管理体系标准。该标准对全世界各国企业改善环境行为具有

统一标准功能,有利于提高企业环境管理水平和改变企业形象,提高企业知名度;有助于推行清洁生产,实现污染预防;有利于企业降低成本与能耗,减少污染排放,降低环境事故风险,避免因环境造成的民事、刑事责任。

建筑企业建立环境管理体系及进行环境认证的基本过程可分为6个基本阶段:领导决策和准备、初始环境评审、体系文件编制、体系运行、内部审核及管理评审。

与ISO 9000系列相比,两类标准实施对象相同,都是在组织中建立科学、规范和程序化的管理系统;管理体系相似,ISO 14001标准的框架、结构和内容借鉴了ISO 9000系列标准的框架、结构和内容。

但两者区别也很明显。首先,两者承诺的对象不同,ISO 9000系列标准承诺的对象是产品的使用者、消费者,而ISO 14000系列标准受益者将是全社会,主要以法律、法规来体现;其次,两者承诺的内容不同,ISO 9000系列标准是保证产品质量,而ISO 14000标准系列则是对组织承诺遵守环境法律、法规及其他要求;第三,对审核人员的资格要求不同,ISO 14000系列标准涉及的是环境问题,因而从业人员必须具备相应的环境知识和环境管理经验。

### 3. OHSAS 18000 职业健康安全管理体系

1999年英国标准协会等13个国家的相关组织提出了职业健康安全管理体系OHSAS标准。OHSAS 18000职业健康安全管理体系吸收了ISO 14000系列标准成功的思维和管理形式,并且由于职业健康安全管理体系与环境管理体系之间的密切联系和共同之处,其标准条款及相应要求也具备许多共同特点。

标准的实施,可以提高企业安全管理水平,建立现代企业制度;可以使企业的安全生产管理由被动变为主动行为;可以促使我国建筑企业职业健康安全管理体系与国际接轨,有利于消除贸易壁垒;有利于提高企业全员安全意识。

我国于2001年发布了《职业健康安全管理体系—规范》(GB/T 28001—2001),包含了OHSAS 18001—1999的所有技术内容,并考虑了国际上有关职业健康安全管理体系现有文件的技术内容。

## 4.2.3 市场竞争力

市场竞争力是指企业在本行业市场中所占据的竞争地位,是企业具有的能够比其他企业更有效地向市场提供产品或服务,并获得赢利和自身发展的综合能力。简单来讲,提高建筑企业的市场竞争力,可以从增强企业自身的能力及提高企业经营绩效两方面去考核。

颁发建筑企业资质管理规定是我国规范建筑市场、界定建筑企业承揽业务能力大小与强弱的重要手段。这一方面需要建筑企业投入相应的资本金,添置相匹配的资产,配备合格的技术和管理人员等,另一方面还需要通过良好的经营业绩做支持,包括满足合同的顺利履行、安全生产等各项指标要求。

从企业的角度讲,资质规定了企业在建筑市场中可以承揽业务的范围,即企业能做什么

的问题。企业干得好坏,即企业的经营绩效,则直接影响着企业的市场竞争力。

随着全球一体化进程加快及我国完全市场经济地位的日趋实现,通过引入 TQC、ISO 9000 质量管理体系、ISO 14000 环境管理体系、OHSAS 18000 职业健康安全管理体系等标准,实施企业的标准化经营管理,为企业创造优良业绩提供保证,已成为企业提升市场竞争力的关键因素。

#### 1. 标准化生产是稳定提高产品质量的重要保证

产品质量的保证是提高市场竞争力的重要方向,而高质量产品是以高标准为依据,以高水平的管理为保证的。从某种意义上讲,产品质量的竞争,实际上就是标准水平的竞争。我国建筑企业通过积极采用国际标准与国外先进标准,做到不合标准的原材料不使用,建筑生产过程标准化,质量控制标准化,环境管理、安全施工保证标准化,使企业生产出更多的优质产品和品牌产品。企业通过贯彻标准还能揭示出产品质量的差距,使企业及时采取措施,消除影响产品质量的因素,促进产品质量的持续改进。

#### 2. 标准化是提高企业管理水平的动力

现代企业管理与企业标准化是密切联系、相辅相成的。企业管理是对企业的整个科研生产活动进行组织、计划、指挥、监督和调节,而企业标准化是企业科学管理的技术基础和重要的组成部分。企业标准化具有很强的管理功能,现今它已成为相当多的企业管理者整顿企业、改善企业经营管理、提高产品质量的强有力的武器。企业标准化具有很强的渗透能力,它贯穿于企业经营管理的全部过程和所有环节,在管理领域、经营领域发挥作用。企业应通过多项认证,推动管理水平的不断提高,在同行业中处于较高的位势,提高市场竞争力。

#### 3. 标准化是实施品牌战略的基础

品牌代表了企业形象,有了好的品牌就有比较高的竞争优势。品牌作为无形财富,是一种特殊的资源,甚至比有形资产更为珍贵。有了品牌就有了市场,这种品牌产品在市场上所形成的影响力就是品牌效应。实施品牌战略工作中的一项重要基础性工作就是标准化,标准体系的建立和采用国际标准等工作的好坏都将影响着品牌产品的申报。品牌产品申报材料中,采用国际标准和国外先进标准,质量达到国际同类产品先进水平是审查项目之一。标准化基础工作不好的企业绝对生产不出品牌产品。

#### 4. 标准化是规范企业行为的有利保障

国内外成功企业的实践证明,搞好标准化工作是提高企业员工素质的重要手段,是规范企业行为的有利保障。标准化为企业实现各项管理职能提供了共同准则和科学依据,从而使企业的各项管理程序和管理业务规范化,使企业里的每个人、每个环节、每个过程、每个岗位都围绕企业的质量目标,高效率地、协调地运作。通过标准化教育和培训,使企业员工逐步把标准的强制性约束变为自我主动约束,形成自觉的标准化意识,使全体职工深切感到标准化使一切工作井然有序,进一步促使包括领导者在内的企业每个员工的潜能得到充分发挥。

## 4.3 资本经营

### 4.3.1 资本经营及其原则

#### 1. 资本与资本经营

资本是指企业从事生产经营活动而垫付的本钱。资本是一种稀缺的生产性资源，是形成企业资产和投入生产经营活动的基本要素之一。资本通常分为有形资本、无形资本、人力资本和金融资本。

资本经营是指将资本作为生产要素进行再分配的经营。它通过对生产要素的优化配置、产业结构的动态调整等形式进行有效运作和经营，以最大限度地实现资本增值。

概括地讲，资本经营包括资本的筹集和运用两个方面。资本的筹集主要体现在企业的融资能力上，即企业通过吸收直接投资、发行股票、借款、发行债券等方式筹集经营资金的能力。资本的运用主要以直接投资、参股经营、对其他企业的兼并、收购等方式进行。

资本经营体现的是一种全面提高经济效益的经营理念，它以利润最大化和资本增值为目的，以价值管理为特征，以尽可能低的成本获得最大的资本效益。

市场经济的实质就是要求资本增值最大化。因此，在市场经济条件下，企业的每一种资源，每一种生产要素，都要发挥增值作用，通过资源优化配置获取较高的效益。

#### 2. 资本经营的原则

资本经营必须遵循下列原则。

① 资本的流动性原则。企业资本只有流动才能增值，资产闲置是资本最大的流失。因此，应通过兼并、收购、租赁等形式的产权重组，盘活沉淀、闲置、利用率低下的资本存量，使资本不断地流动到报酬高的产业和产品上，通过流动获得资本增值的契机。另一方面，应加速资本的流通过程，避免资金、产品、半成品的积压。

② 资本的安全性原则。在一般情况下，投资风险的大小与收益的大小成正比，即风险大，收益也大；风险小，收益也小。资本经营者应分散自己的资本并吸收其他资本参股，营造一种分散和混合的资本结构，从而增强资本的抗风险能力。

③ 资本的最优结构原则。企业的资本结构必须保证各资本要素能够发挥最大作用。只有这样，才能使同样数量的预付资本有更多的产出和回报。

④ 资本的最佳规模原则。企业的资本经营规模不是越大越好，而应保持适当的规模。只有这样，才能获得规模效益。

### 4.3.2 资本经营方式

资本经营方式多种多样，在不同发展时期、不同的环境下，企业为配合其发展战略，应采取不同的资本经营方式，以达到企业经营的目的。概括地讲，资本经营的方式包括资本扩

张、资本收缩、资产重组、租赁和托管等方式。

#### 1. 资本扩张方式

资本扩张是资本本质属性的要求，也是资本自身生存和发展的需要。资本扩张的最大好处是企业可以获得战略机会，产生协同效应，提高管理效率，降低生产及交易成本。从这个角度讲，资本扩张符合现代企业价值最大化的目标，也是现代企业管理理论的体现。现代企业都崇尚资本扩张，这是企业发展的必经之路。

企业可根据其自身的发展情况，采取不同的资本扩张方式。目前，我国企业在资本扩张中采用最多的是投资、兼并、收购、上市等方式。

##### 1) 投资

企业投资是指企业运用有效方式，期望在未来的一定时间内获取一定的经济利益而投入一定资本的经济行为。它可以是企业的全部投资，也可以是以参股等形式进行的部分投资。

由于建筑工程项目具有投资大、周期长及单件性的特点，需要耗费大量的人力、物力、财力和时间；因此，企业的投资与参股行为直接关系到企业今后的经营走向，甚至关系到企业的生死存亡。经营者应遵循科学决策程序，进行充分的可行性研究，才能规避风险，达到理想投资效果。

##### 2) 兼并

兼并是指一个企业通过购买等有偿方式取得其他企业的产权，使其他企业失去法人资格，或虽然保留法人资格，但变更投资主体的一种行为。

按照兼并出资方式的不同，兼并可分为出资购买资产式、出资购买股票式、以股票换取资产式等形式。按行业相互关系不同，可分为横向兼并、纵向兼并和混合兼并。建筑业中的企业兼并体现为建筑企业竞争对手间的合并、建筑企业的供货商或客户的合并以实现纵向生产一体化，以及非竞争对手、现实中潜在的客户和供应商之间的兼并。按行业不同，可分为同行业兼并和跨行业兼并。按地域不同，可分为同地域兼并和跨地域兼并等。

通过兼并，将劣势企业兼并到优势企业中来，对劣势企业进行全方位改造。这样既可以促进劣势企业挖掘潜力，使潜在生产能力得到充分利用，企业素质得到提高，使企业合理配置资源；同时，也可以大大提高优势企业的整体水平及竞争能力。

##### 3) 收购

企业收购是指由企业出资对目标企业的产权或资产进行购买并纳入本企业的经营管理范围之内的行为；或是指一个企业通过购买上市企业股票而使该企业经营决策权易手的行为。收购是一种纯市场的经济行为，也是一种经营管理策略。

随着现代企业制度的建立和股份制的推行，通过企业买卖，使各种资产、生产要素在市场中流动起来，或转让股权、整体出售，使资产在市场流动中实现保值增值。

根据经营协同效应、财务协同效应等理论，收购企业以增量资产盘活存量资产，并可以利用原企业生产能力和销售渠道，优势互补，大幅降低企业发展的风险和成本，比实施新项目、成立新公司更容易实现低成本扩张。

#### 4) 上市

上市是指股份制公司经过股票市场相关管理部门按照相关程序审核通过后，通过公开发行股票而进行企业融资的行为。在国内，上市公司的融资是由已在证券交易所上市的企业，以发行新股、配股和增股等方式进行的。

与一般性股份制企业募集股份进行资本扩张的行为相比，通过股票上市具备更深刻的内涵。因为一般的企业通过募集股份进行资本扩张，并不一定都通过发行股票上市的形式，有的只是向投资者出具股权证，或只是通过协商，组成一个共同出资的股份制企业。因此，在一般的股份制企业中，通过募集的股份价值与资本的价值可能是相同的。

而通过发行股票上市进行资本扩张则不一样，股票的发行可能是与票面价值等值的，也可能是不等值的，即溢价发行。当股份制企业的股票溢价发行时，一方面，股票实际价值高于其票面价值，即股票的含金量提高；另一方面，企业的资本也由此得到了扩张，即企业通过发行股票得到更多的资本。也正因为如此，现在很多企业都热衷于股票上市发行，这样可以争取到更多的出资者对企业注入资本，实际上也就是使企业的资本得到扩张。

企业的增、配股则使在企业第一次发行上市股票后，再次或接连不断地多次发行股票，可以不断地使企业的资本得到扩张。

#### 2. 资本收缩方式

在生产经营过程中，为使资源配置更加合理，更好地规避风险，增强企业的竞争力，企业可以采取资本收缩的经营方式。资本收缩的主要方式包括股份回购、资产剥离、企业分离、股权出售、企业清算等。

企业资本收缩并非一定是企业经营失败的代名词，因为置身于社会经济大环境中的企业生产经营，必须根据企业所处的阶段和环境的变化来选择资源和生产要素。对于那些不适合企业长期战略、没有成长潜力或影响企业整体发展的子公司、项目、部门，应及时地进行处理。收缩方式与扩张方式相配合，以资本扩张方式进入有发展前途的经营领域，同时从不适合企业发展战略的经营领域退出来。

企业应敏锐地把握竞争市场的规律，积极地采用资本收缩方式，将经营不善的资本在企业衰退初期有计划地退出，以求最大限度地收回投资，降低企业投资风险；将过剩的资产转移到其他行业或领域中去，优化资本配置，提高企业资本利用效率和效益，达到企业资本增值最大化的目的。

#### 3. 资产重组方式

资产重组是指企业将资源进行拆分、整合，优化企业资源内部结构、合理配置资源的管理方式。资产重组的具体操作方式有：股份制改造、资产置换、债务重组、债转股、破产重组等。

在市场经济条件下，企业可以通过贷款及其他途径利用负债进行资本扩张，但也有可能因此陷入严重的高负债风险的困境——企业资产无法在预定的时间变现，不能及时偿还到期债务，甚至破产。资产重组可以通过债务资本与权益资本及其他资本之间的优化组合，在一

定程度上规避此类风险,提高资源利用率,保证企业得到持续发展。

#### 4. 租赁和托管方式

租赁和托管方式是指企业采用经营租赁和托管的方式将存量资本进行转移和组合,以实现资本经营的运作方式。

经营租赁是企业将其所有的资产在一定时期内出租给承租者,按约定取得租金收入的经营方式。托管则是企业将其经营不善、管理混乱的子公司、部门或项目委托给实力较强的优势企业进行管理。租赁和托管主要是依托社会资源配置这样一个大环境来进行的。采用租赁或托管方式,可以在不丧失资产或资源所有权的基础上,获得一定的收入,同时还可以缓解一次性大规模投入带来的经济负担,可以迅速地扩大企业经营权,起到增强企业经济实力的效果。其代价是企业放弃现有资产或资源的使用权。

在建筑市场中,随着市场竞争的日益激烈,建筑企业对提高本企业市场竞争力的压力和动力不断加大。企业不得不面对市场,不断挖掘自身潜力,以实现企业经营效益和利润的最大化。近年来,越来越多的国内建筑企业逐渐重视租赁经营业务。一些大型建筑工程公司成立专业服务公司,专门负责闲置固定资产(如大型模板、施工机具、大型吊装机械、垂直和水平运输机械设备等)、脚手架的租赁经营业务。

### 4.3.3 房地产投资

房地产投资是将资金投入到房地产综合开发、经营、管理和服务等活动之中,以期在将来获得收益的经营方式。房地产投资与金融、信贷等机构关系密切。国际上很多国家将房地产开发列为金融行业。

#### 1. 房地产投资风险

与其他行业相比,房地产投资存在的风险更大。房地产投资风险主要包括以下几个方面。

##### 1) 流动性风险

房地产是一种比较特殊的商品,它不能移动、不能运输,属于不动产。因此,投资于房地产项目中的资金流动性差,变现性也差。不像其他商品那样,可以轻松脱手,容易收回资金。房地产企业所建造的房屋或建筑物及其辅助设施,都是固定在土地上的,其买卖只有所有权的转移,不可能产生物品位置的移动。另外,房地产企业从获得土地使用权到开发建设房屋,最后向客户出售或出租,这一过程需要很长的时间,有的甚至需要十几年。投资者如果急需用钱,则不能像其他商品的投资一样,能迅速地将商品转手变现。由于房地产存在这种不动产及买卖具有区域固定性的特征,所以,房地产投资者应该注意流动性及变现性能差所带来的风险。

##### 2) 购买力变化的风险

由于房地产建设周期较长,占用资金多,故房地产投资还需要承担经济周期性变动所带来的购买力下降的风险。当整个社会经济出现繁荣景象时,土地和房地产将保值,并有一定

幅度的增值，这是因为需求的增长；当整个社会经济出现萧条或通货膨胀时，房地产本身也不会因此而大幅贬值，投资于房地产的资金仍然能够起到保值的作用。但由于社会整体受到通货膨胀的冲击和影响，同样数量的货币能够购买的商品数量，可能已远不如通货膨胀之前，无形之中就使得人们的购买力水平明显下降，这一下降就会直接影响到人们对房地产的消费水平。因此，虽然房地产本身能保值，但由于人们已降低了对它的消费需求，也会导致房地产投资者因闲置和无人问津等因素遭受一定的损失。

### 3) 社会和政策性风险

任何国家的房地产都会受到社会经济发展趋势和国家相关政策的影响。如果经济繁荣，政策鼓励支持，则房地产价格看涨，相反则会看跌。我国也不例外，对投资者而言，这些因素是应该充分考虑的。若投资者不注意经济形势和宏观政策形势的变化，在涨价时或在政策紧缩时买房，很快就可能遭受跌价甚至停滞带来的巨额损失。对于社会风险给房地产投资带来的危机，投资者必须高度重视。

### 4) 市场风险

由于房地产投资数额大，项目运作周期长，这就需要对投资作详尽科学的市场分析及可行性研究，充分了解项目运作期间及销售时段客户的需求及可能的变化。对开发的产品定位、价格策略、销售策略等政策的制订要具有前瞻性，否则将会遭受市场的致命打击。

### 5) 自然风险

房地产投资者还要承担自然灾害等人力不可抗拒所带来的风险，地震、洪涝、飓风等自然现象都会使投资者遭受损失。自然风险虽不常发生，但是一旦发生，所带来的危害是巨大的，投资者在心理上应有所准备。

## 2. 房地产融资方式

在融资方面，国内房地产开发企业传统的资本运作方式主要是通过借贷银行资金、占用承包商资金、使用购房者预售款资金，演绎自有资金“四两拨千斤”的技巧。

而对于未来不断规范的房地产开发产业，房地产企业应针对面临的资本市场，结合该项目建设资金运行，科学合理地进行各种资金来源方式及资金成本的选择。

### 1) 负债融资

寻求与金融机构，与银行、信托公司、专业投资机构、房地产基金等机构的融资合作，对房地产项目进行贷款。

### 2) 项目产权融资

将房地产项目进行分解，对有营运能力和充足净现金流量的项目的产权进行交易和配置，通过该部分房产权嫁接进行融资。

### 3) 租赁融资

对房地产项目的设备与装置，以国内和国际的租赁公司的融资性租赁方式获取并尽早投入营运。

#### 4) 项目融资

对于房地产项目中具有充足净现金流量的资产,构成一个资产池,采用资产证券化进行融资。

#### 5) 无形资产融资

通过输出企业的品牌和利用成功项目的知识产权进行融资。无形资产可以作为股本与接受方联合经营房地产项目,也可以通过品牌与知识输出获取利润,实现融资目的。这种融资方式对于拥有著名房地产品牌的公司适用,而普通房地产公司不具备这种融资条件。

#### 6) 管理人才融资

通过输出管理,并通过管理者持股进行房地产开发,同样可实现融资目的。例如,深圳的张一平所创办的爱地时代,就实现了运营商目标,通过输出管理,与缺乏房地产开发经验的外地房地产公司合作而开发房地产项目。

### 4.3.4 融资能力

资本经营已成为一个现代企业必须具备的基本能力,任何企业要想高速发展并壮大自己的实力,必须进行融资。融资能力的强弱直接关系到企业经营的好坏。融资能力是指企业为达到理想中的规模和效益而进行的各种资本积累和扩张的能力。企业良好的融资能力是企业自身运转情况及外界环境息息相关的。提高企业的融资能力,应做到以下几点。

#### 1) 改善经营管理,提高企业经营效益

企业融资能力的强弱,很大程度取决于企业内部管理水平。一个企业要想发展,争取到外界资金支持,必须改善自身的经营管理。经营者应充分了解相关融资条件,致力于创建经营管理规范且效益优良的企业;重视市场调研和市场管理,使经营项目能适应市场需要,提高经济效益;重视财务管理,提高资金使用效率;增强信用意识,建立良好的企业信誉。只有当企业具有较高的盈利水平,才能具有较强的偿债能力。而良好的偿债能力和信誉是企业取得投资者和银行等金融部门信赖和支持的基本条件。

#### 2) 提高技术创新、改造的能力,增强企业可持续发展能力

企业自身核心竞争力的提高,持续发展能力的增强,同样是提升企业融资能力的重要因素。

#### 3) 进行产权开放和资产重组,为融资提供资本与制度方面的有力支持

企业可以按照自身情况通过资产重组和产权开放,成为真正多元投资主体组成的企业,向专业化、产业化和股份化方向发展;同时也可以通过企业改制直接、借壳或买壳上市,也可以使其满足发行公司债券的条件。

#### 4) 引进人才,不断发展自己

利用具有风险投资、资本市场先进经验的技术和人力资源来发展自己。这样不仅会受到国外风险投资机构的青睐,甚至可以直接从国外资本市场融资。

#### 5) 提高公共关系协调能力

资本经营的过程，实际上是一种对社会资源的综合运作过程。这绝对不是一种短期行为，而是需要在平时日积月累打下良好的基础。因此，在企业运营的过程中，必须注意与各种社会资源（尤其是金融机构）保持亲密的关系。

### 4.4 生产经营

这里的生产经营主要是指在建筑领域内，企业从制造能力角度考虑，从事产品生产的经营。

#### 1. 建材、制品及机具生产

##### 1) 建材与制品生产

建材与制品生产与建筑工程是息息相关、密不可分的。建材与制品生产企业应能提供标准化、部品化、集成化的建材产品与制品。各种建材制品应做到性能优越、质量可靠、施工方便、产品配套、价格合理、符合建筑施工标准和规范。

我国已成为世界上最大的建筑材料制品生产和消费国家，水泥、平板玻璃、建筑卫生陶瓷、石材和墙体材料等产量多年位居世界首位。但总体水平与国外发达国家相比，仍然存在很大差距。我国建材与制品企业生产技术水平普遍不高，生产效益差。这不仅体现在产品的生产周期较长，速度较慢，而且还体现在环保与节能意识淡薄，环保产品、节能产品的生产品种少，生产能力不足的问题上。

减少能源和资源的消耗，最大限度地提高能源和资源利用效率与循环利用效率，减排降污，保护环境，淘汰落后生产工艺，推广新材料新工艺新技术，提高综合利用效率，已成为当前建材与制品企业的存在与发展必须高度重视的问题。

##### 2) 机具生产

机具生产包括手工机具生产、小型机具生产及大型机具生产。现代化的建筑业需要现代化的机具生产企业。

我国机具生产行业在生产规模、生产技术、现代化水平及高科技含量方面与世界先进水平相比还有着相当大的差距；行业中各企业的发展也参差不齐，企业分散，生产规模小，专业化水平不高，产业结构不合理，代表先进生产力的现代工艺与落后工艺并存，传统机具生产工艺还占据主导地位，急需更新与改造。

#### 2. 制造能力

提高制造能力，首先要在制造技术与工艺上有新突破。科学技术的发展是实现行业制造企业可持续发展的根本。改革开放以来，建筑制造生产企业科技水平已有较大提高，生产技术、装备已由引进、吸收逐步向创立具有自主知识产权的方向发展，行业科技进步与创新取得了一系列重大成果；但就总体科技水平而言，与国际接轨的产品和技术还很少，技术进步的潜力非常大。勇于技术创新，向本行业及国内外的高水平企业看齐，加强科技创新与成果

转化,实现产品与技术的系统化、配套化,对提高与不断增强制造能力大有裨益。

其次,企业必须围绕落实科学发展观,在结构调整上取得进一步突破。大力推进战略性资源整合,加强企业重组,提高行业集中度和企业专业化程度,在行业内形成具有国际竞争力的大型企业集团。以提升产品技术、质量和制造规模为手段,通过整合资源 and 市场,推进企业走上质量、效益、优化结构的发展之路。

当然,提高企业制造能力,完成企业生产设备的改造与更新,充裕的资金准备及优秀的管理与专业技术人才必不可少。这就需要企业从自身出发,以合理的融资方式与机制为调整手段,吸引和引进大量资金与人才;以科学发展观实施企业经营,从而完成企业制造能力的跨越式发展。

## 4.5 服务经营

建筑服务经营是指在建筑行业中,为相关机构、公司提供专业技能、技术,提供行业相关领域咨询的中介服务经营活动。

我国的经济科技实力较弱,咨询业的起步较晚,咨询行业正处于体制市场化的改革之中,尚未形成独立的产业。

我国咨询业开创于20世纪80年代初,到20世纪90年代中期,其产值仅占国民生产总值的0.2%。美国的咨询业兴起于20世纪70年代,起步虽不算早,但发展速度快。至1991年,其产值已占国民生产总值的20%,并以每年10%的速度递增。咨询业已从第三产业中分化出来,形成第四产业。美国的咨询业不仅产值高、规模大、从业人员多,而且咨询服务质量高、市场运作规范。

### 1. 工程咨询服务

建筑工程咨询是围绕建筑工程投资项目展开的一种特殊的专业技术服务,其任务是运用多学科知识、经验、现代科学技术和管理方法,遵循独立、科学、公正的原则,为政府部门和投资者对经济建设和工程项目的投资决策与实施提供咨询服务。

建筑工程咨询为投资者提供投资项目的前期可行性研究、建设方案论证、技术经济评估和其他前期工作及项目后评价等;提供工程勘察设计、工程监理、造价咨询、工程预决算等咨询服务。

我国工程咨询公司的数量虽然较以往大大增加,但由于普遍存在公司规模较小、咨询主业业务开发较弱、缺乏真正专业技术能力强的咨询专家;因而整个工程咨询业提供咨询服务的质量还不高,整个建筑业对建筑咨询机构提供的服务的意义还不甚了解,不愿委托咨询机构进行相关咨询。

### 2. 中介及代理服务

我国绝大多数的咨询性公司均为提供中介、代理性服务公司。建筑行业中介、代理服务内容也非常广泛,包括:代理工程招投标、设备与材料的采购、批发与零售、房地产开发项

目策划、广告推广、代理销售等。

中介代理性服务是伴随着我国市场经济进程最先发展，也是最为普遍的服务性公司，对我国建筑市场的发展与完善起着非常重要的服务作用。但也普遍存在着规模较小，服务内容相对较广，而核心业务薄弱的问题。建筑市场上还缺乏具有长远经营战略目标、品牌效益好、主业服务突出、信誉度和满意度好的代理企业。

### 3. 管理服务

管理服务作为咨询服务业的高端服务产品，近些年来的发展越来越为建筑行业所接受。管理咨询机构可以为建筑企业的管理工作提供高层次的管理咨询，如企业发展战略的构建与实施、企业内外资源整合与重组、人力资源管理机制与培训、参与建筑工程项目管理服务等。

在建筑工程项目总承包模式下，一些项目投资方出于对项目管理的专业化管理和协调的需求，会选择专业化的项目管理机构负责建设实施，严格控制项目投资、质量和工期，竣工验收后移交给使用单位。近年来，一些地方已经将本地区的一些建设项目全权委托项目管理公司实施项目管理，取得了一定的成效和经验，不仅有利于在投资决策、项目实施、运营管理3个阶段的责任主体之间建立起职责分工明确又相互制约的新机制，而且通过引入市场竞争机制和专业化工程项目管理手段，能够更有效地控制项目建设成本、工期和质量，实现投资项目管理水平的提高。

### 4. 专业技术服务

建筑专业技术性服务是随着建筑高科技发展，建筑产品科技含量不断提高，以及社会文明程度的不断进步而产生、发展起来的新兴产业。建筑专业技术服务机构的服务特点在于运用高专业技术、科技手段，对建筑市场提出的难度大、操作面广、科技含量高的问题提供解决方案并进行实施。

高建筑物的定点爆破与拆除，建筑物的平移与整体建筑物的搬移、倾斜校正，复杂地质情况下地上、地下的井管搭建，高楼外立面清洁，古建筑的修复与整饰等工作，均为建筑专业技术服务机构的服务范围。

随着社会进步，建筑市场对建筑专业技术服务要求的内容会更全面、更专业，服务机构的解决方案会更科学、更合理。

### 5. 诚信力

诚信是一种文化，而且是能充分体现企业服务质量的的文化。诚信力的提高会增加消费者对企业的信任度，成为消费者决定购买行为最主要的参考因素，起到引导消费者购买行为、激励其购买欲望的重要作用。一般来讲，建筑行业的服务性企业，往往规模有限，资金实力不强，提供相同服务的同质性公司较多。因而，面对激烈的市场竞争，通过提高企业信用，提升企业诚信能力，从而提升企业的核心竞争力显得极为关键。

提升企业诚信力，要从企业内部和外部共同抓起。

### 1) 企业内部

要充分建立企业上下级之间、企业员工之间的信任度。企业经营者制定与执行决策，首先要取得企业员工的理解与信任，使企业员工能够主动接受并积极执行公司的经营决策。经营者也要充分信任企业员工，维护并支持企业员工的合理化建议与工作热情。只有做到双方相互信任，才能做到相互忠诚。忠诚的员工必然带来企业经营成本的降低、工作效率的提升和市场反应的敏捷。

### 2) 企业对外客户关系

要培育、保持与创造客户的忠诚度。高质量的服务并不只是就事论事、解决善后问题的事后服务，而是建立起包括能帮客户解决潜在的问题、满足他们的潜在需求的全过程服务，这样才能培育出忠诚的客户。

企业的服务经营应当以自身的服务能力为基础进行。为了承揽业务而盲目夸大自身实力，不顾自身和客观条件承诺客户，尽管可能尽心尽力去做，但不能达到客户要求，也是对客户的失信。

## 第 5 章 建筑经营组织

组织对于经营企业来说具有至关重要的作用，国内外学者对经营组织作了大量而深入地研究。然而，对于建筑经营组织的研究还不多。我国建筑业在国民经济中占有重要地位，但是，受到产业特点、技术水平、社会发展阶段及历史原因等多种因素的影响，我国建筑企业的生产力水平还处于较低的阶段。随着我国改革的日益深化，较低的建筑业发展水平和日益增长的社会需求的矛盾越来越突出。所以，研究建筑业的发展规律及建筑企业的经营规律已变得十分迫切，而对建筑经营组织进行研究的重要性也日益凸现。

### 5.1 组织理论

组织理论是关于组织的一种思维方式，它是以组织设计和行为的方式及规律为基础的。管理组织理论的研究始于 20 世纪初泰勒的经典管理，现在已经形成了学派多、理论繁、应用广的庞大而系统的管理学经典。在组织理论的发展过程中，产生了许多社会学组织理论，主要包括系统学派理论、权力学派理论、制度学派理论、文化学派理论等。

#### 5.1.1 系统学派理论

系统学派出现于 20 世纪 60 年代。该理论将组织看作一个系统，注重系统各部分之间的关系。系统论的最大贡献在于认为组织是开放的系统，组织总是处在与环境相互作用的动态平衡中，不断从外部环境中吸收资源保持其能量的转换。随着人们对组织系统认识的不断完善，在原先一般系统论的基础上又分化出权变理论、种群生态学理论和资源依附理论 3 大流派，这三者构成了当今系统学派的主流。

##### 1. 权变理论

权变理论是以社会学、管理学、领导论为基础发展而成的。权变是指某一事物依赖其他事物，以及为了使组织更有效率，在组织结构和外部环境条件之间必然存在一种“最适状态”。在一种环境下所运用的，可能不适用于另一种环境。组织实践并不存在一个最好的模式，衡量组织管理的唯一尺度是看其是否能够很好地适应环境变化，权变理论意味着“视情况而定”。因此，不能用过去的、固定的观点来看待组织。

权变理论以开放系统观为基础，考察的对象主要是组织的外部环境。由于外部环境的复杂性及变化性，权变理论主张组织应积极适应外部的变化。该理论的核心就是“权衡与变

通”，这要求理论家和管理者在决策过程中更加灵活，更具适应性。

## 2. 种群生态学理论

种群生态学源于达尔文生物进化论，强调自然环境对生物的选择和决定性影响。种群生态学理论从种群生态学的角度研究组织问题，强调的是组织的群体性研究，而非组织个体本身。研究者将生物进化的3个过程：变异、选择和存留用到组织分析中。变异是指组织的创新，选择是指环境对组织的自然选择过程，存留是指组织的生存。这3个过程充分显示了组织系统与生态系统的相似性。运用种群生态学的方法研究得出：组织类型对环境的适应性决定了组织的存亡。

随着种群生态学理论的发展，研究的范围扩展到许多新的领域，如组织生命周期的形成、发展阶段理论及模型，以及技术发展和组织环境的关系等方面。总而言之，种群生态理论突破了以往以组织为中心的理论研究模式，从群体性研究的视角，发现了许多新的问题，如在组织变迁的分析中指出变迁的结合是适应性的产物，而非简单的组织更替现象。

## 3. 资源依附理论

与种群生态学理论不同，资源依附理论从组织出发，强调组织对外部环境的适应，组织的能动性表现得更为主动。但资源依附理论又不同于权变理论，区别在于前者将组织视为一个有机的整体，将其放到社会大系统中考虑其适应与发展的的问题；而后者则较多地考虑组织内部的问题，从内部研究组织管理的模式。

资源依附理论将组织赖以生存的资源作为变项，通过对组织和外界环境间的资源交换及能量流动进行分析，研究组织的运作行为。该理论的前提假设是：组织必须与环境进行交换才可以生存。在交换中，环境为组织提供关键性的资源，这是组织得以运作的前提。因此，组织对环境的依附程度取决于资源的稀缺性与重要性。能否获得必要的资源，以及这种资源在组织间的分配状况是组织生存的重要条件。资源依附理论对组织的分析主要分为两个过程：① 确定组织的需要及需要的来源；② 寻求这种关键资源的获得途径。该理论的重要意义在于使人们认识到组织可采用多种战略改变自己以适应环境，其缺点在于仅从资源的单一角度分析复杂的组织行为。

比较上述理论可以看出，权变理论的出发点是组织与环境之间、环境的不确定性；种群生态学理论的出发点是环境对组织的“选择”过程；资源依附理论则从组织自身角度出发，研究组织对于环境的“适应”过程。三者均未脱离系统论的观点，只是分析角度不同而已。

## 5.1.2 权力学派理论

权力学派所关心的是组织中的控制问题，主张通过树立组织权威对成员施加影响，以此来确保组织的正常运行。

### 1. 科层制理论

权力学派的组织理论，起源于韦伯关于科层制的论述。在韦伯看来，任何有组织的团体，唯有实行“强制性的协调”才能形成一个整体。权威树立的过程实际上是赋予不同的

职位相应的权力,形成一套等级分明的官僚集权的行政组织体系,是一个将权力结构化的过程。

韦伯认为,任何组织都必须以某种形式的权力作为基础;没有这种权力,任何组织都不能达到自己的目标。人类社会存在3种为社会所接受的合法权力:①传统权力(Traditional Authority),由传统惯例或世袭得来;②超凡权力(Charisma Authority),来源于别人的崇拜与追随;③法定权力(Legal Authority),由理性—法律规定的权力。对传统权力,韦伯认为,人们对其服从是因为领袖人物占据着传统所支持的权力地位,同时,领袖人物也受着传统的制约。但是,人们对传统权力的服从并不是以与个人无关的秩序为依据,而是习惯于义务领域内的个人忠诚。领导人的作用似乎只为了维护传统,因而这种权力形式效率较低,不宜作为行政组织体系的基础。而超凡权力的合法性,完全依靠于对领袖人物的信仰,他必须以不断的奇迹和英雄之举赢得追随者。超凡权力过于带有感情色彩并且是非理性的,不是依据规章制度而是依据神秘的启示。因此,超凡的权力形式也不宜作为行政组织体系的基础。韦伯认为,只有法定权力才能作为行政组织体系的基础,其最根本的特征在于它提供了慎重的公正,原因在于:①管理的连续性使管理活动必须有秩序地进行;②以“能”为本的择人方式提供了理性基础;③领导者的权力受到约束,并非无限。

## 2. 后现代主义理论

后现代主义关于组织的认识也带有“权力学派”特点,它强调权力在组织塑造中的中心地位,以及文化信念和符号过程的重要性。后现代主义的组织理论中关于知识整体性的认识与以往的理论不同。后现代主义认为人类的知识是碎化的,可以有多种不同的组织方式,因此也就不存在单一的权威方式。然而,由于后现代主义反对“核心的”和“有代表性的”理论,因此,很难对其关于组织的理论进行系统的概括。

### 5.1.3 制度学派理论

制度学派把组织看成是自然和有机的系统,认为要从整体角度分析组织的特性。制度学派分析了组织的变异性,指出这种变异是组织复杂系统的潜在功能和非预期性表现;同时,指出了组织在运行过程中,即使脱离了管理者的控制,也存在一种内在的运作逻辑和趋势,而这并非组织控制的结果。

随着研究的深入,从制度学派中分化出了一派新的理论,人们称之为新制度主义理论。新、旧制度学派的差异主要反映在对组织结构的理解上。旧制度学派强调“非正式组织的影响”,包括影响的模式、联盟等主要因素,同时展示了非正式结构如何偏离和制约了正式结构,论述了组织意图,理性的使命如何被利益所扭曲、破坏。相反,新制度学派注重的是正式结构本身非理性的一面,将组织内部各部分之间的混乱归因于组织之间的相互影响。旧制度学派将组织作为制度化的单位及制度化发生的主要场所,从而将组织看作是有机整体进行研究。在这里,组织自身独立特点的形成被认为是受了习俗和先例的影响。组织的特殊性包含在符号的高度一致性和制度功能的一致性之中。而新制度主义则认为制度化是在社会层

次上发生的,是在组织间进行的;被制度化的是组织的形式结构和规则,而并非组织的特殊性。新制度学派不仅强调组织的同质性,也强调制度化的稳定性。在新制度主义者看来,个别组织生存于其中的环境并非只包含技术、市场或其他众所周知的经济和技术因素,更为重要的是环境中还包含了所谓“合法性”。因此,组织的生存环境可以称为一种“制度化的环境”。

在现代社会中,“理性化”已经变为一种“神话”,其伴随着相应的“仪式”渗透于环境之中,构成从外部强加给所有正式组织的制度性压力。这些压力导致组织的“同形式变迁”,即迫使所有的正式组织无论其日常行动如何,都必须不断地变更自身结构,以与周围的制度环境“同形”。由此造就了全社会范围内正式组织的制度“同化”趋势,形成现代组织的“制度的形同质异”特征。

#### 5.1.4 文化学派理论

组织研究中的文化学派并不关心文化本身,而是注意到了文化在组织整合及组织成员社会化中的功能。组织文化的内涵非常丰富,包括价值观、信念、行为的规范和模式及文化的物质载体等方面。它对于不同的组织而言,表现是不同的。它既是一个组织所建构的概念,又是一种有效的控制手段。

文化学派是一个较为年轻的理论流派,其代表人物有沙因、路易斯和斯默西奇。其中,沙因是组织文化研究的奠基人。在他看来,一个组织中最为基本的东西是它的文化。当需要彻底改变一个组织的行为时,必须首先改变它的文化。伴随它的是一个旧组织的毁灭和一个新组织的建立。沙因认为,要了解组织文化,首先就必须构建一个关于组织文化的概念;其次,要建立一个组织文化如何运作的模式,研究文化的形成过程、功能及变化趋势;再次,用组织文化去解释组织中的个体行为;最后,强调组织文化与组织领导的关系。

此外,随着社会的发展及人们对组织日益深入的认识,出现了民主理论、交易费用理论、组织行为理论、网络合作理论等。

当今许多经营组织中,越来越多的股东愿意参与到组织的经营中,雇主与雇员的界限开始模糊化。民主理论认为,组织是使人成为人才的环境,人需要依靠组织更好地发挥其能动作用,组织为人提供发挥能动作用的环境和条件。因此,在组织设计时,应该更重视人在组织中的地位、情感等因素,尊重人在组织中的作用,即以人为本,将组织的雇员从疏远、剥削、压抑中解放出来,成为组织的主人。

交易费用理论假设每个人的行为是以自我利益为中心,而且越变越复杂、越来越不确定,交易费用开始起到阻碍作用。合同变得冗长、数量巨大,难以通过全部监督、控制和审计来管理行为。组织中的个人目标就是减少交易费用。组织内的许多行为是建立在信任和社会关系的基础上,而非建立在监督、合同和经济关系的基础之上。交易成本理论主要是从合同执行的角度研究组织问题,这是因为交易成本的高低直接影响组织效率乃至组织存在的可能性。

组织行为理论探讨个体、群体及结构对组织内部行为的影响,以便应用这些知识来改善组织的有效性。组织行为理论关心人们在组织中做什么,以及这种行为如何影响组织的绩效。其研究领域主要包括激励、领导行为和权威、人际沟通、群体结构与过程、学习、态度形成与知觉、变革过程、冲突、工作设计和工作压力等。组织行为理论综合心理学、社会学、社会心理学、人类学及政治学的相关研究成果,并吸纳其他组织理论的观点,通过建立组织行为模型来研究组织。

合作网络理论是近年来发展比较迅速的一种理论,它实际上是组织行为研究、企业战略分析、经济社会学、交易成本理论、委托代理理论、博弈论等对战略联盟、组织网络和网络化组织等形成于企业之间的经济组织进行深度研究的产物。作为一种经济组织形式,合作网络是一种能够有效治理合作关系的经济制度。在信息技术高速发展的浪潮中,企业联合起来会更有竞争力,同时也有利于共享稀缺资源。

## 5.2 组织结构

组织结构(Organizational Structure)是指组织为了实现其目标,对工作任务进行分工、分组和协调合作,在职务范围、责任和权利关系方面所形成的结构体系。组织结构包含3个关键要素:①组织结构决定了正式的报告关系,包括管理层次和管理跨度;②组织结构确定了个人如何组合成部门,部门如何组合成组织;③组织结构包含了一套系统,以保证跨部门的有效沟通、合作与整合。组织结构的上述3个要素包含在组织过程的纵横两个方面。

### 5.2.1 组织结构的性质

#### 1. 整体性

组织结构除作为企业发展的重要内容具有长远目标、年度计划外,组织的整体性也体现在生产过程中。为了实现组织的整体性计划与预算过程,对信息系统、新产品开发过程、奖励制度、员工招募及提拔标准、事业发展途径,业绩评估及培训发展过程需要进行精心设计并相互协调。组织的整体性要和组织的战略与文化相吻合。这样一种高度统一的组织才能在策略实施中尽量减少摩擦力。

#### 2. 层次性

层次性是一切系统都具有的属性,组织结构也不例外。组织的层次性是指组织结构的纵向跨度。跨度越小,组织的结构越为“扁平”,效率越高;但对于复杂结构,则会增加管理成本。跨度大的组织结构适合于复杂组织,很多大型的建筑企业都采用了4级以上的组织结构。但是,这种结构的官僚色彩浓厚,管理规章制度严格,效率较低。

#### 3. 可塑性

确定组织能力的第一个政策领域就是信息及目标的创设过程,第二个是人力资源开发过程,第三个应是环境变化过程。面对着日新月异的市场变化,以及经营组织的不断发展,组

织结构要能够适应这些变化。根据组织发展理论,一个组织从建立到成熟一般需要经历4个阶段:创业阶段、集体化阶段、规范化阶段和精细阶段。当组织发展至每一个新的阶段时,都需要进行组织结构的调整,以适应形势的变化。因此,组织结构应具有足够的可塑性,以适应发展的需要。

#### 4. 无边界性

组织需要驾驭变革引起的各种冲突并驶向新的方向,需要保持一定的速度及灵活性,能够迅速灵活地改变方向并不断进行创新。为了有效完成组织的上述使命,组织结构的设计和变革需要处理好以下边界的融通:

垂直界限——各层次及各头衔人员间的界限;

水平界限——各职能间与规章制度间的界限;

外部界限——企业与其供应商、顾客及监控者之间的界限;

地间界限——不同地点、文化与市场间的边界。

#### 5. 网络性

随着市场竞争的日益激烈,越来越多的企业认识到,庞大的规模和臃肿的机构越来越不利于竞争。于是,网络化组织便应运而生。组织网络化的重要特征是在网络化的基础上形成了强大的虚拟功能。在网络化组织的中心,有一个由关键人物组成的小规模内核,为组织提供持久的核心能力。在网络经济条件下,可以充分利用互联网强大的整合资源能力,进行网络化管理。

#### 6. 虚拟性

随着经济全球化的进一步加剧,非实体性的虚拟组织能够更好地行使组织的功能。在虚拟组织中,各个经济实体各自负责整个生产流程中具有比较竞争优势的价值活动,并通过彼此之间的合作网络,完成全部的生产成果。具有核心竞争力的经济实体为某项互惠互利的经济活动而相互协作,优势互补。最终实现的经济目标是各经济实体共同作用于价值链的结果,是单一组织无法得到的结果。

### 5.2.2 经营组织的类型

通常情况下,经营组织可分为公司、集团公司、非公司合作组织和私人组织等。

#### 1. 公司

公司是指依法定程序设立,以营利为目的的企业法人。我国《公司法》规定,公司是指依照《公司法》在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。公司具有以下特征。

① 必须依法设立,即按照《公司法》所规定的条件、方式和程序设立。

② 以营利为目的,这是公司区别于其他法人组织的一个显著特征。

③ 必须具备法人资格,《公司法》规定,有限责任公司和股份有限公司是企业法人。

目前,我国很多中小型建筑企业均采用公司形式,工程咨询单位、工程监理单位、专业工程承包企业也大多采用公司形式。

## 2. 集团公司

西方国家对集团公司有多种不同的称谓,包括企业集团(Business Group)、控股集团(Holding Company)、多分部制企业(Multidivisional Company)、多元化经营企业(Multi-business Company)或者综合企业(Conglomerate)等。我国企业开始发展多元化经营时,首先采用的概念是“企业集团”。企业集团是指以资本为主要联结纽带的,以母公司、子公司为主体,由以集团公司章程为共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的,具有一定规模的企业法人联合体。我国大多数大型建筑企业均属于集团公司的性质,如中国铁道建筑总公司、中国铁路工程总公司、中国建筑工程总公司等。

## 3. 非公司合作组织

随着市场的复杂化、专业化和建设规模的日益扩大,很多大型的、复杂的工程仅靠一个公司是难以承担的,由此就产生了非公司合作组织。这种组织主要由具有共同利益的多家公司组成,是共同完成目标的经济体。它不完全具有《公司法》所规定的特征,其组建的动机和存在具有临时性。非公司合作组织组建的目的通常有两种。一种是为共同承担具体工程而建立,如北京城建集团、香港建设(控股)有限公司和上海建工集团组成联合体,共同承担国家大剧院工程建设。这种形式的联合体依工程项目而设立,项目完成后就解体。另一种是根据公司的经营和发展而建立的多家公司或机构的优势互补型联合体,如企业与科研单位建立的联合体,不同专业类型企业之间建立的联合体等。这种形式的联合体较第一种联合体合作的时间相对要长。

## 4. 私人组织

目前,我国市场中存在着大量的私人组织参与市场的运作,它是社会主义市场经济建设的一种有效的补充。建筑市场也不例外,建筑市场中的私人组织所占份额较小,主要从事设计和咨询等方面的工作。

# 5.3 组织设计

## 5.3.1 组织结构模式

组织结构的设计需要明确组织的工作活动、报告关系和部门组合方法。设计中常用的模式有以下几种。

### 1. 直线职能式

在一个直线职能式结构中,组织从上至下按照相同的职能将各种活动组合起来。当外界环境稳定,又不需要太多职能部门间的依存时,这种结构是最有效的。组织目标在于内部效率和技术专门化,规模从小型到中型不等,需要很少的横向协调。这种组织结构的优点是,能够鼓励部门内规模经济,促进深层次技能提高,促进组织实现职能目标,在小型到中型规

模及只有一种或少数几种产品时效果最优等；缺点是，对外界环境变化反应较慢、可能引起高层决策堆积，层级超负荷，部门间缺少横向协调，缺乏创新，以及对组织目标的认识有限等。

## 2. 事业部式

事业部制是欧美、日本大型企业所采用的典型的组织形式，是一种分权制的组织形式。在企业组织的具体运作中，事业部制又可以根据企业组织在构造事业部时所依据的基础的不同区分为地区事业部制、产品事业部制等类型。通过这种组织结构可以针对某个单一产品、服务、产品组合、主要工程或项目、地理分布、商务或利润中心来组织事业部。地区事业部制以企业组织的市场区域为基础来构建企业组织内部相对具有较大自主权的事业部门；而产品事业部则依据企业组织所经营的产品的相似性对产品进行分类管理，并以产品大类为基础构建企业组织的事业部门。

## 3. 区域式

区域式组织结构是根据组织的用户所在的不同地区来对组织的结构进行整合，在结构中，每个地理单位包括所有的职能，以便在该地区生产和销售产品。比如，跨国公司常在世界不同的国家或地区设立自主经营的分部。

## 4. 混合式

在现实当中，许多组织并不是纯粹的事业部式或区域式结构。一个组织的结构可能会同时强调产品和职能，或产品和区域。将两种特征结合在一起的结构称为混合式结构。混合式结构往往能够克服单一形式组织的缺点，而根据具体情况增加协调性和提高灵活性。这种结构使组织在追求产品事业部的适应性和有效性的同时，实现了职能部门内部的效率，它的缺点是存在发生过多管理费用的可能性，以及导致事业部和公司部门的冲突。

## 5. 矩阵式

矩阵式组织结构，又称规划 - 目标结构，是将按职能划分的部门和按产品（或项目、服务等）划分的部门结合起来组成一个矩阵，也就是同一名员工既同原职能部门保持组织与业务上的联系，又参加产品或项目小组的工作。

为了保证完成一定的管理目标，每个项目小组都设负责人，在组织的最高主管直接领导下进行工作。矩阵制组织形式是在直线职能制垂直形态组织系统的基础上，再增加一种横向的领导系统。因此，矩阵组织也可以称为非长期固定性组织。矩阵式组织结构模式的独特之处在于事业部制与职能制组织结构特征可同时得到实现。

矩阵组织的高级形态是全球性矩阵组织结构，目前这一组织结构模式已在全球性大企业如杜邦、雀巢、菲利普、莫里斯等组织中进行运作。这种组织结构方式，可以使公司因为提高效率而降低成本，同时，也因较好的创新与顾客回应，而使其经营具有差异化的特征。这种组织结构除了具有高度的弹性外，各地区的主管还可以接触到有关各地的大量资讯，为主管提供了面对面沟通的机会，有助于公司的规范与价值转移，因而可以促进企业文化的建设。矩阵制的优点是：加强了横向联系，专业设备和人员得到了充分利用；具有较大的机动性；促进各种专业人员互相帮助、互相激发、相得益彰。矩阵制的缺点是：成员位置不固

定,有临时观念,有时责任心不够强;人员受双重领导,有时不易分清责任。

#### 6. 项目经理式

随着项目管理理念的深化及其在实践中的推广,许多经营企业纷纷采用基于项目的经营方式,项目经理式的组织结构也应运而生。优点是灵活机动,目标明确,队伍精干,效率较高。缺点是临时性,成员不固定,另外容易造成多头管理的现象,增加管理成本。

#### 7. 动态网络式

动态网络式结构是一种以项目为中心,通过与其他组织建立研发、生产制造、营销等业务合同网,有效发挥核心业务专长的协作型组织形式。动态网络式组织有时也被称为虚拟组织。在该组织中,许多部门是虚拟存在的。组织依靠信息技术手段,将供应商、顾客甚至竞争对手等独立企业联结成网络,目的是共享技术、分担成本及市场渗透。

采用动态网络式结构的主要战略优势是,无论组织的规模有多小,都可以在世界范围内利用外部资源,通过与分包商、供应商等合作,从而使自己成为真正全球化的企业。

市场交易的内部化,客观上要求企业建立一个有效的、较为发达的层级组织,以防止由于行政协调机制无效而造成的资源配置不合理。企业管理没有什么普遍适用的、最好的管理理论和方法,而应该根据企业所处的内部条件和外部环境权宜应变,灵活掌握。随着经济的不断发展及经济全球化趋势的不断推进,传统组织结构遭遇越来越多的挑战。这种挑战不仅来自于管理理论研究领域,也同样来自于管理的实践。

### 5.3.2 我国建筑企业组织结构分析

#### 1. 我国建筑企业组织形式

我国建筑企业目前多采用传统的金字塔形的直线职能式组织形式,其四级管理制是集团公司—公司—分公司—项目经理部;三级管理制是公司—分公司—项目经理部;两级管理制是公司—项目经理部。

建筑企业的职能机构包括专业性职能机构和综合性职能机构两种类型。专业性职能机构是指从事某项专业管理业务的部门,如生产经营、技术装备、劳动人事、财务会计、行政后勤等部门,这些部门是企业的参谋部门。综合性职能机构是指具有综合协调职能的机构,如经理办公室、政策研究室、法律顾问室、信息管理中心等,这些部门将起到企业总参谋部和智囊团的作用。

#### 2. 我国建筑企业组织结构存在的弊端

长期以来,金字塔形的直线职能式组织形式一直被认为是一种理想的组织结构。但是,随着科学技术的进步和社会经济的发展,我国建筑企业组织结构已凸现以下弊端。

##### 1) 结构层次多,各层次职责不明

我国的大型建筑企业内部,往往有许多层级,各层级中,又存在多个独立法人。不同层级的法人、同级法人之间关系不清。在其组织结构中,存在总公司、公司、分公司(施工处)、项目经理部等4个主要层次。在各主要层次中,还存在着次层级。如此众多的层级,

不仅直接导致企业机构臃肿,而且也阻碍信息在企业内部的正常传递,妨碍企业领导人迅速作出及时反应。

### 2) 各层级中部门相互重叠

在多数国有建筑企业的组织结构中,普遍存在上下各层级设置相同的部门。职能部门的设置受到计划经济体制的影响,套用行政机构设置方式,强调上下级对口管理,结果造成各层级部门设置雷同。如总公司设有生产处、经营处、质量处、安全处等 20 多个处室,公司设相应科室 20 多个,而在分公司和项目部也还设相应的股室。职能部门的大量重叠,不仅直接造成企业内部严重冗员,而且容易出现多头指挥的现象,易引起企业内部管理的混乱。这种现象并非个别,而是国有建筑企业的通病。

### 3) 企业组织边界不明

国有建筑企业的企业组织结构通常缺乏规划和界定,企业的边界不清晰且缺乏效率。表现形式是业务范围通常很广泛,很难将资源集中在其核心的业务和技术方面。如中港总公司所属工程局均可承担各类海上工程、港口工程、道路桥梁、隧道、机场跑道、船坞、工业与民用建筑及大型土石方工程的施工、设计、测量及技术咨询,有的还拥有自己的船厂、机电公司、制造工程船舶和各类机电设备。其业务范围过于广泛,却不具备相应的经济规模,使其缺乏足够的资源来提高其海上工程承包商的核心施工技术和施工设备。也正是这种“全”,将各种业务都囊括在其企业边界内,致使企业的边界超出合理的有效范围,企业内部行政费用上升,成本高,效率低。

### 4) 不平衡的资源分配和不适当的人员比例

首先,国有建筑企业中从事复杂工作的管理人员相对较少。其次,即便是少数的管理人员也通常是由技术人员组成的,真正的专业管理人员极少,尤其是合同商务管理、企业策略管理及资产管理等专业方面的人才少。第三,机构的设置和企业内部资源的分配与企业生产流程、外部环境及顾客对企业的要求不匹配。

随着科学技术的迅猛发展,尤其是高技术的发展,在生产劳动中起着越来越重要作用的是人的脑力劳动。工业化时期的经营是以大规模使用、消耗原材料和能源为基础,而以信息技术为重要内容的高技术的发展,使经济的发展越来越受到知识的影响。面对即将到来的知识经济时代,建筑企业的经营组织形式也应进行变革,为提高企业的经营能力服务。

## 5.4 组织文化

### 5.4.1 组织文化及其特征与功能

#### 1. 组织文化的内容和特征

组织拥有支配其成员的文化。在每个组织中,都存在着随时间演变的价值观、信条、仪式、神话及实践的体系或模式,这些共有的价值观在很大程度上决定了员工的看法及对周围

世界的反应。当遇到问题时,组织文化通过提供正确的途径来约束员工行为,并对问题进行概念化、定义、分析和解决。

### 1) 组织文化的内容

组织文化的主要内容包括组织价值观、组织行为规范和组织精神等。组织价值观是组织文化的核心要素;组织行为规范对组织的行为具有指导性和约束力;组织精神是组织经验宗旨、价值准则、管理信条的集中体现,是构成组织文化的基石。

### 2) 组织文化的特征

组织文化可以通过评价一个组织具有的特征程度来加以识别,这些特征包括以下几个方面。

① 成员的同一性。员工与作为一个整体的组织保持一致的程度,而不是只体现出他们的工作类型或专业领域的特征。

② 团体的重要性。工作活动围绕团队组织而不是围绕个人。

③ 对人的关注。管理决策要考虑结果对组织中的人的影响程度。

④ 单位的一体化。鼓励组织中各单位以协作或相互依存的方式进行运作。

⑤ 控制。用于监督和控制员工行为的规章制度及直接监督的程度。

⑥ 风险承受度。鼓励员工进取、革新及冒风险的程度。

⑦ 报酬标准。同资历、偏爱或其他非绩效因素相比,依员工绩效决定工资增长和晋升等报酬的程度。

⑧ 冲突的宽容度。鼓励员工自由争辩及公开批评的程度。

⑨ 手段—结果倾向性。管理更注意结果或成果,而不是取得这些成果的技术和过程。

⑩ 系统的开放性。组织掌握外界环境变化并及时对这些变化做出反应的程度。

### 2. 组织文化的功能

由组织文化的内容所决定,组织文化具有以下功能。

① 导向功能。组织文化将组织成员引导到组织所确定的目标方向上来。

② 约束功能。组织文化通过制度文化、伦理道德规范等约束组织领导和成员的行为。

③ 凝聚功能。组织文化通过尊重人的价值、珍惜人的感情,培养共同的价值观,促进组织内部的团结,增强组织观念,使全体组织成员紧紧联系在一起,形成一个战斗力很强的统一体。

④ 激励功能。坚持以人为本的观点,满足组织成员的心理需求,激发组织成员的动力,从而调动每个成员的积极性。

⑤ 公关功能。组织文化具有对组织外部的辐射作用和对组织内部的融合作用。

## 5.4.2 学习型组织

### 1. 学习型组织及其特征

在一个无序的环境中,有机会学习新技能并运用于新地方是一种重要的激励方式,可以

为将来提供保障。有活力的教学团体需要组织不断完善人的接受能力并培养接受能力的多样化。

所谓学习型组织，是指通过培养整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力，具有高于个人绩效简单相加的综合绩效。

学习型组织具有以下几个特征：

- ① 组织成员拥有一个共同的愿景；
- ② 组织由多个创造性个体组成；
- ③ 善于不断学习；
- ④ “地方为主”的扁平式结构；
- ⑤ 自主管理；
- ⑥ 组织的边界将被重新界定；
- ⑦ 员工家庭与事业的平衡；
- ⑧ 领导者的新角色。

## 2. 学习型建筑经营组织的建设

对于建筑经营组织，由于建筑经营活动和生产活动的特点，进行学习型组织文化建设具有重要的意义。首先，建筑产品具有明显的社会属性，其质量关系到人们的人身和财产安全，通过组织文化建设，可以提升员工的综合劳动技能，增强员工的集体归属感，丰富员工业余生活，达到提高建筑产品质量的目的。另外，建筑产业属于劳动密集型产业，创造组织的学习氛围和提高员工的学习能力，有利于推动组织结构的良性发展，提高劳动效率，拓展企业的利润空间，增强企业的竞争力。建设学习型建筑经营组织，应该注意以下几点：

- ① 鼓励员工参与组织经营、生产决策的积极性、主动性；
- ② 组织的发展、经营策略要与员工的个人发展相联系，并使员工明确组织发展与个人发展的关系；
- ③ 组织领导的带头作用；
- ④ 通过定期培训、劳动竞赛、绩效评价等方式提高组织内部的学习气氛，为员工提供更多的交流机会，提高员工的创新能力；
- ⑤ 适当的激励机制。

## 5.4.3 以人为本与团队精神

### 1. 以人为本的理念

现代组织理论越来越重视人在组织中的作用。人力资本是超越其他所有因素影响企业发展的核心基础。以人为本的组织文化强调以人为中心的管理，即尊重人、理解人、关心人、依靠人、发展人和服务人；通过对人的有效激励来充分发挥人的主动性、积极性和创造性，以最大限度地挖掘人的潜能，来更好地实现个人目标和组织目标的契合。

### 1) 以人为本组织文化的特征

以人为本的组织文化具有以下特征。

① 管理制度体现人在生产经营活动中的主导地位。在以人为本的组织文化下,管理要体现人在生产经营活动中的主体地位,体现人的全面发展的要求,致力于提高员工的知识、智慧、能力,致力于开发和充分利用人的潜能,使企业成为员工生命和生活的载体,成为员工自我实现的舞台。

② 企业目标与个人目标的契合。企业目标的实现必须依赖全体员工的共同努力,而个人目标须在企业目标实现的前提下才能得以实现。

③ 激励方式的灵活性。以人为本的组织文化将关注企业中每个人的个性化需要,针对每个人的需要进行一对一激励,企业将根据不同人的特点和需要,采取有针对性的手段和方式对人进行有效的激励。

④ 良好的信任机制。企业建立对人的信任机制是实施以人为本组织文化的一个重要特征。信任机制包括高层管理者之间的相互信任,高层管理者与员工之间的相互信任,员工与员工之间的相互信任,而且这些信任须落实到企业的具体行动中。

⑤ 高效的沟通机制。良好的沟通不仅对于组织工作绩效的提高十分重要,而且是激励员工的一种重要手段。员工通过组织内部良好的沟通机制,一方面可以表达自己的成就感、满足感、挫折感等各种情感和社交需要,另一方面可以借助于高效的沟通机制提高其工作效率。

### 2) 以人为本组织文化的建设

要做到以人为本,必须做好以下几个方面的工作。

① 以人为本,首先要树立正确的人才观。现代企业的竞争实质上是人才的竞争,人才是最重要的资本。只有尊重知识、尊重人才,企业才能获得长久发展的动力。现代化的人才观要求广泛挖掘各方面、各个层次的人才资源,为人才的脱颖而出创造平等的竞争机会;谋求人才的科学组合,鼓励人才的合理流动。

② 推行激励为主的管理方式,调动员工的积极性。激励就是激发人的动机,诱导人的行为,发挥人的内在潜力,其根本目的就是调动员工的积极性,保证企业生产经营一直处于最佳状态。要做到有效激励,就必须了解员工的需求和建立适合本企业实际的激励机制。

③ 强化人力资源管理,实施人力资源战略。人才的培养和较高素质的职工队伍的形成对企业的发展起决定作用。现代人力资源管理要求企业筹集或使用人力资源的目标、行为素质要与企业今天和明天的事业发展需要相适应,既保证企业的发展,又使人得到满足和成长。这是一种由经理人控制的磋商机制。

④ 职业的稳定性和良好的发展空间是企业留住人才的关键。企业要留住人才,就应该为员工提供良好的发展空间,使员工将自己看作是企业的主人,看到自己在企业中的发展空间及自己在企业中的价值,增强对企业的信任度和忠诚度,从而更加积极努力地工作,为企业尽心尽力。

建筑经营组织要关注企业发展与稳定的关系,重视员工利益,重视人才的培养和使用。“以人为本”的理念应作为管理制度制定的根本原则,并贯彻到建筑经营组织的各个层次。

## 2. 团队精神

团队精神是完成工作最有力和有效的形式。虽然有些工作个人完成起来更有效率,但是对于复杂高级的任务来说,单靠个人是无法实现的,需要有多方的配合与协作。建筑产品的生产从前期策划、方案设计、设备材料采购到构件制作、安装、质检验收等,要经过多道工序和各方面人员的参与,需要全方位的协作才能够顺利完成。因此,对于建筑产品来说,其复杂的生产过程更需要团队协作来完成。

企业可通过以下几方面培养团队精神。

① 培养团队成员之间的信任感,在组织内部营造相互信任的氛围。成功团队的一个显著特征,是团队成员之间相互高度信任,即团队成员彼此相信各自的正直(诚实、有责任心)、能力(技术技能和人际知识)、个性(处理问题时具有较强的判断力、行为可靠)、开放(愿意与他人分享观点和信息)。其中,正直程度和能力水平是一个人判断另一个人是否值得信赖的最关键特征。在公共关系中不难发现,人与人之间的信任关系是非常脆弱的。它需要很长时间才能建立起来,却又很容易被破坏,破坏之后要恢复更加困难。因此,团队成员应当注意培养信任感。

② 培养民主气氛,允许不和谐声音的存在。一个民主的团队应该具有开放、坦诚的沟通气氛,团队成员在其中感到很随意,在工作中能充分沟通意见,愿意开放胸襟接受团队内外的批评。这样有利于团队工作的开展,避免从众行为。本田汽车公司的创始人之一藤泽竹雄对此做了精辟的解释:“企业内部必然会有不和谐的声音。作为公司的总裁,你必须指挥各种声音尽量保持和谐和统一,但是你决不能希望绝对的和谐。你必须培养从不和谐的声音中分辨出和谐的鉴赏力,否则,你将无法使企业保持活力。”

③ 通过激励机制增强团队成员的主动性。激励是通过一定的手段使团队成员的需要和愿望得到满足,以调动他们的积极性,使其主动而自发地将个人的潜力发挥出来,奉献给团队的一种方法和机制。当团队成员遇到困难、挫折或获得进步时,及时的激励能够使团队成员产生归属感和依赖感。激励可以将员工的“要我去做”变成“我要去做”,充分调动员工的主动性和积极性,从而提高团队的士气和凝聚力。

④ 建立有效的沟通机制,增强团队的凝聚力。有沟通,才能有了解和信任。沟通是团队成员之间团结合作的基础,也是增强团队凝聚力最有效的因素。通过沟通工作信息、技能技术信息及成功和绩效信息,每位成员不仅能了解其他成员为整个团队做出的贡献,而且能从其他人输出的信息中吸纳有用的东西。管理者与员工进行沟通,可以将自己的指示、意向向员工解释清楚,能够使员工对任务目标有充分的了解;管理者注重倾听员工的想法和建议,能够增强管理者与员工之间的相互了解和信任。团队成员之间相互沟通交流各自的发现、见识或经验,能够促进团队成员之间的相互信任、相互合作,从而提高团队的工作绩效。

## 第 6 章 建筑经营战略

### 6.1 建筑经营战略概论

#### 6.1.1 建筑经营战略及其特征

制定和实施经营战略的目的是企业在竞争激烈的经营环境中提高适应外部环境变化的能力，谋求自身长期、持续、稳定、协调发展。其着眼点是预测企业环境的未来变化，指明企业经营活动的方向。其实质是肯定未来环境的变化，从现在开始着手现有经营结构的变革，以实现经营环境、企业能力和经营目标之间的动态平衡，使企业在经营中不断取得成功。

##### 1. 经营战略的含义

一般认为，经营战略是指企业为了适应未来环境的变化，寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的谋划和方略。具体地讲，经营战略是企业的最高领导层为了使企业在未来竞争激烈的环境中求得生存和发展而绘制的一张蓝图。它是在对未来外部环境的变化趋势和企业自身实力进行充分分析的基础上，通过一系列科学决策程序制定出来的，是企业经营思想的集中体现。

关于企业经营战略，由于其含义丰富而难以有一个统一的定义，不同的学者与管理人员赋予其不同的含义。主要有以下几种观点。

##### 1) 理念派

企业经营战略实质上就是企业的经营理念，确定企业经营战略就是确定企业的经营理念。

##### 2) 规划派

企业经营战略就是企业以现实为基础，以未来为主导，分阶段发展的步骤和规划，企业高层根据该规划进行决策。如国民经济“十一五规划”，就是国家的规划战略。美国哥伦比亚大学商业研究生院威廉·纽曼（William H. Newman）认为，真的战略是较长远的规划，它确定企业的发展方向与趋势，也规定着各项较短期计划的基调。

##### 3) 模式派

战略是由企业发展的目标、意志、目的，以及达到这些目标所制定的方针、政策、计划等构成的一种模式。美国达梯莱斯学院管理学教授奎因（J. B. Quinn）认为，战略是一种模式

或计划，它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。

#### 4) 决策派

战略是企业家较为长期的决策。美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯（K. Andrews）认为，企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

综上所述，结合我国建筑业的具体情况，可将建筑经营战略定义为：建筑经营战略是建筑企业在社会主义市场经济条件下，根据企业内外环境及可取得的资源的情况，为求得企业生存和长期稳定地发展，对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划，它是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果，同时又是制定企业规划和计划的基础。

### 2. 经营战略的特征

企业经营战略的特征，可以归纳为以下几点。

#### 1) 全局性

形象地说，企业经营战略就是企业发展的蓝图，制约着企业经营管理的一切具体活动，牵涉到企业的各个方面。企业经营战略是对企业未来经营方向 and 目标的纲领性的规划和设计，对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义。

#### 2) 长远性

企业经营战略考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题。从规划时间来看，企业经营战略必须是中长期以上，一般至少是五年、十年计划。当然，长远总目标必须靠短期计划和阶段目标来分步实施。

#### 3) 指导性

企业经营战略规定了企业在一定时期内基本的发展目标，以及实现这一目标的基本途径。企业经营战略对企业的经营管理具有指导性，它指导和激励着企业全体职工努力工作，以实现企业预期目标。企业制定的方针、政策应符合经营战略的要求。

#### 4) 竞争性

企业经营战略像军事战略一样，其目的也是为了克敌制胜，赢得市场竞争的胜利。市场经济的本质是竞争，企业经营战略应围绕提高企业竞争能力来设计和制定。

#### 5) 风险性

企业经营战略是对未来发展的规划，然而环境总是处于不确定的、变化莫测的趋势中，任何企业的经营战略都伴随有风险。企业的内外部因素的改变，战略制定过程中考虑因素的不周全，执行过程中的偏差，都会带来很大的战略风险。

#### 6) 创新性

企业经营战略不是简单的总结，不能照抄、照搬别的企业的战略，必须根据本企业资源、内外环境作出准确判断和提炼，创造性地提出长远发展目标和努力方向。因循守旧的企业战略是无法适应时代发展的。

### 7) 现实性

企业经营战略必须从实际出发,必须以企业实际情况和能力为基础。战略不能好高骛远,不能空喊口号。比如,近来有些企业战略定位为全球 500 强。凭什么能成为 500 强?光靠喊口号是不行的,必须从实际出发,打下现实的基础,才可能实现理想的目标。

### 8) 相对稳定性

企业经营战略是指导实现企业中长期目标的规划,一旦制定,必须维护其权威性,保持其相对稳定性;在实施过程中可根据变化情况不断进行调整,但不能随意更改。

### 9) 适应性

企业经营战略应与企业内外部环境、管理模式和管理方式相适应,不能脱离内外部环境 and 现实可行的管理模式及管理方式。反过来,企业管理模式、管理方式也必须调整以适应企业战略的要求。

### 10) 适合性

企业的战术、策略、方法、手段要和战略相适合。一个好的企业经营战略如果缺乏实施的力量和技巧,也不会取得好的效果。

## 3. 建筑经营战略的特点

除上述特征外,从制定和实施角度看,建筑经营战略还有以下几个特点。

### 1) 阶段划分的模糊性

战略制定后,一般通过分阶段实施,直至达到战略总目标;但实施阶段的划分随企业内、外部环境的变化而调整。例如战略分析和战略选择阶段并不总是依次进行的。因为企业活动具有连续性,企业经营战略也势必具有连续性。新战略往往是对原有战略的调整和补充,完全抛开原有战略而从头开始研究战略的情况是不常见的。

### 2) 制定与实施的整体性

制定战略时应考虑如何实施,实施时应考虑制定的背景,必须保持两者的整体性。同时,战略的制定和实施也不可能与企业的其他工作完全分开。大部分企业没有专职的战略管理人员,企业内同一批管理人员在他们日常管理工作的同时,进行战略制定和管理工作。对战略管理负有主要责任的企业高层管理人员也不可能将其工作时间明确划分为用于战略管理的时间和战略管理时间。

### 3) 调整的权变性

企业经营环境变化的时间和内容往往是不可预料的,人们不可能事先确定战略调整的时间。因此,虽然战略决策的时期一般在 5 年以上,但在环境发生突然的重大变化时,例如因管理措施有效,目标提前实现,则企业的总目标也要相应调整,此时,即使刚刚开始执行某项战略,也需要停止现有战略,转而制定和执行新的战略。而且,由于企业经营环境总是在变化,因此企业战略也会发生变化,这就使战略制定和执行工作具有很强的渐进性、动态性和权变性。

#### 4) 外部环境的波动性

建筑企业外部环境波动性很大,尤其目前我国国民经济发展主要是靠巨额投资、浪费资源、牺牲环境来取得,国家的宏观调整力度大,国民经济波动也大。

### 6.1.2 经营战略的构成要素及层次

#### 1. 经营战略的构成要素

经营战略由以下4个要素组成。

##### 1) 经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域,它反映出企业与其外部环境相互作用的程度,也反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。企业应该根据自己所处的行业、自己的产品和市场来确定经营范围。建筑企业主要是根据市场需求及自身资源情况,确定自己主要从事的工程范围和类别,比如主要从事房屋建筑还是市政、公路、电力、设备安装、地基基础或装饰装修等,主要从事工程总承包还是专业工程承包,主要从事某一类别工程还是同时从事多种类别工程甚至兼营建筑制品或多元化经营等。

##### 2) 资源配置

资源配置是指企业对目前的资源和技能配置的水平 and 模式。资源配置的效率直接影响企业实现目标的程度和可能性。建筑企业的资源配置,就是要做好人、财、物的配置,尤其是关键人员(如项目经理、专业技术人员、管理人员)、关键设备(如房屋建筑中的大型塔吊及专业工程中的专用施工机械)及资金在不同区域、不同工程项目上的配置。

##### 3) 竞争优势

竞争优势是指企业通过其资源配置模式与经营范围的决策,在市场上所形成的不同于其竞争对手的竞争地位。竞争优势既可以来自企业在产品 and 市场上的地位,也可以来自企业对特殊资源的占有和运用。建筑企业的竞争优势主要体现在对不同专业人才、专门设备、专业技术和管理能力的拥有和运用,在不同工程领域形成竞争优势。我国大型建筑企业都有各自的竞争优势领域,比如中建总公司在房屋建筑、土木工程领域,中国铁路工程总公司、中国铁道建筑总公司在铁路工程建设领域,中国交通建设集团在公路、港湾、航道工程建设领域,中国石油工程建设总公司在石油工程建设领域,竞争优势是很明显的。

##### 4) 协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能获得的综合效果,包括投资协同作用、作业协同作用、销售协同作用和管理协同作用。对建筑企业来说,协同作用主要表现在不同工程项目之间、同一工程项目中资金协调管理,建筑材料机械设备等资源配置管理,技术管理人员及作业人员的调度管理等。尽可能使不同项目之间、同一项目不同管理层次间的人、财、物资源配置及管理服务能力协同作用,以产生综合管理效用。

#### 2. 企业经营战略的层次

企业的目标是多层次的,它包括企业的总体目标、企业内各个层次的目标及各经营项目

的目标,如总公司总体目标、各子公司目标、总公司及子公司内各层级目标及项目管理班子的目标。各层次目标形成一个完整的目标体系。相应的,企业战略不仅要说明企业总体目标及实现这些目标的途径,而且要说明企业内每一层级、每一类业务及每一部分的目标及其实现方法。因此,企业经营战略可分为以下几个层次:企业总部的总体战略,事业部、子公司的经营单位战略,职能部门的职能战略。

### 1) 总体战略

总体战略又称公司战略,是企业的战略总纲,是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。总体战略的侧重点包括:确定企业使命、经营目标、经营范围和领域,战略经营单位(SBU)的划分及战略事业的发展规划,关键的SBU的战略目标。

### 2) 经营单位战略

经营单位战略又称事业部战略,是战略经营单位、事业部或子公司的战略。它是在企业总体战略的指导下,经营管理某一个战略经营单位的战略计划,是企业总体战略下的子战略,为企业的总体目标服务。经营单位战略的侧重点包括:如何贯彻企业使命,企业发展的机会与威胁分析(SWOT分析),内在条件分析,企业发展的总体目标要求,确定经营单位战略的重点、战略阶段和主要战略措施。

### 3) 职能部门战略

职能部门战略又称职能层战略,是为贯彻、实施和支持总体战略与经营单位战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。它是企业内主要职能部门的短期战略计划,使职能部门的管理人员可以更加清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略中的责任和要求,有效地运用研发、营销、生产、财务、人力资源等方面的经营职能,保证企业目标实现。职能部门战略一般可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研发战略、公关战略等。职能部门战略的侧重点包括:如何贯彻企业的总体目标;职能目标的论证及其细化,如规模与生产服务能力、主要从事的工程领域、质量目标、安全生产目标、技术进步目标、市场目标等;确定职能部门战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施;战略实施中的风险分析和应变能力分析等。

## 6.2 建筑经营战略的类型和风险

### 6.2.1 经营战略类型

建筑经营战略与建筑业行业特点密切相关,可分为以下几种类型。

#### 1. 稳定增长型战略

稳定增长战略是一种风险相对较低的战略,对于那些曾经成功地在一个处于上升趋势的行业和一个不大变化的环境中活动的企业来说会很有效。对于建筑企业来说,主要有以下几种情况。

① 从项目实施来看,很多项目是由小到大分期实施的。我国的政府投资项目,经历由拨款建项目,到贷款建项目,再到经营型项目由项目法人自有资本金建项目的过程。虽然项目筹资方式变了,但工程项目的特性决定了很多项目是分期实施、稳步发展、稳定增长的。

② 从企业业务看,工程监理、咨询企业一般为业务稳定增长型发展,企业不断积累经验,扩大经营范围和承包范围,业务从小逐步做大,涉及专业面越来越广,承接单项业务量也越来越大。

③ 从企业多元经营看,建筑企业除主业为承包工程建设外,很多企业还努力拓展相关业务,实施多元经营,例如从事建筑产品的生产制作,如钢结构生产制作、混凝土预制构件生产制作等。

## 2. 扩张型战略

又称侵略扩张型。企业通过兼并、收购、合资合作、参股等手段,可以调动、控制自身成倍、几十倍的资金和能力。

① 购并。购并是企业实施扩张战略的一种常用方法。通过购并,企业可以较快进入目标行业,避免成立新企业进入新行业时遭到该行业现有企业的抵制。企业购并一般有横向购并、纵向购并和混合购并。企业购并应根据企业战略选择目标公司,购并企业应对目标企业进行详细审查和评估。企业购并应从自身的实力出发,重视购并后的整合,尤其是企业文化的整合。建筑企业的购并,主要是为了进入新的专业领域或进入新的区域,拓展更广阔的生存和发展空间。比较典型的有,广厦建设集团为了快速进入重庆和北京及相关区域的市场而购并了重庆一建和北京二建,为进入公路桥梁施工领域购并了陕西路桥公司。

② 合资合作。企业采取合资合作方式,通过对投资各方(母方)资源的共同使用,以及各方的共同行动增强它们的市场竞争力。通过合资合作,企业可以用较少的投资进入一个对最小经济规模要求较大的行业,可以分散企业进入新行业时所伴随的风险,还可以降低现有企业对新进入企业的抵制。

③ 参股。参股是投资企业对目标企业进行投资,占有目标企业一定比例的股份,从而作为股东影响目标企业的生产经营活动,达到进入一个新的行业、实行扩张的目的。

④ 上市。上市是企业获取社会资金、实行扩张的最有效方式。企业通过获准上市,可以迅速募集到大量社会资金,从而实现快速膨胀扩张。通过上市,还可使企业经营管理公开化、透明化,提高企业的社会知名度和影响力。但上市需要经过严格的审查审批。

## 3. 产业链型战略

① 一条龙战略,又称为垂直一体化战略,是指企业向前后两个方向扩展目前业务的增长战略。前向一体化是指组织的业务向消费它的产品或服务的行业扩展,而后向一体化是指企业向为它目前的产品或服务提供作为原料的产品或服务的行业扩展。对建筑业企业而言,前向一体化是指向房地产开发和物业管理甚至工业生产企业扩展,后向一体化指向项目前期及制品生产企业扩展。建筑业企业的一条龙战略,要求企业围绕主产品,做好前后延伸服务,参与项目的各个程序,包括项目策划、勘察设计、采购、施工、建成后的运营及房地产

开发、建筑制品生产等。

② 联盟。战略联盟是两个或两个以上经营实体之间为了达到某种战略目的而建立的一种合作关系。建立战略联盟的方式是多种多样的，从短期的松散型合作到长期的资本联合。战略联盟可以是强强联合，也可以是强弱联合。战略联盟可以是横向的，也可以是纵向的，甚至是网状的。战略联盟可以是产品联盟，如商业系统的连锁店、宾馆联盟，目的是扩大营销能力；也可以是知识联盟，通过联合科研开发，或共享知识产权，目的是扩大生产经营能力。对建筑企业而言，通过与银行、建设单位、材料设备供应商、劳动力供应方的联盟，以及建筑企业之间联盟（组建工程承包联合体）等，可以有效提高企业承包工程能力和抵御风险的能力。建筑企业联盟，表现较为突出的是协作关系，即很多大型建筑总承包企业都有若干专业和劳务协作单位，一旦大企业中标，可快速低成本地将工程进行专业分包和劳务分包；反过来，专业劳务企业也因这种联盟关系而较稳定地生存和发展，降低了收集工程信息和投标的成本。

③ 建材生产和配件制造。从产业链角度讲，建筑企业通过向建材生产和建筑构配件生产制作的延伸，实行多元经营，既可充分开发利用企业现有资源，利用企业现有供应链，又可减少对材料供应商的依赖，提高企业抗风险能力。

#### 4. 投资未来型战略

此类战略着眼于企业未来更大的成长和利润，注重企业的长远发展。

① 投资未来。指企业加大对基础研发工作的投入，增加技术科研等方面的储备，适用于行业领先者，注重企业核心竞争力的培养。

② 研发未来。注重研发新产品，在产品研发上实行生产一代、研发一代、储备一代的创新战略。

③ 未来资源储备。开发企业内部资源，提高人财物的利用效率，增加人才培养和资源储备。

#### 5. 品牌战略

品牌战略的本质是差异化战略。当一个企业向其客户提供某种独特的有价值的产品而不仅仅是价格低廉时，它就把自己与其他竞争对手区别开来了。差异化可使该企业获得溢价、以一定的价格出售更多的产品，或在周期性或季节性经济萧条时，有更多的客户忠诚于其产品，获得其利益。对建筑企业而言，品牌战略或差异化战略就是建立自己的建筑品牌，树立自己的品牌质量和魅力质量，从而在市场上让一定范围内的客户得到认同。建筑市场的邀请招标，就是建筑企业品牌价值的认可和体现。

#### 6. 专题特色型战略

① 人才、科技战略。人才是一个企业、产业和国家的最大财富。企业只有充分培养、使用、激励好人才，才能在竞争中获得优势。对建筑业企业而言，因建筑工程特点，企业经营管理人才，尤其是项目经理等关键岗位人员尤为重要。对一些特殊工程，技术含量较高的工程，企业的技术能力不仅影响到投标的成败，更影响到企业的成本和差异化。

② 市场竞争。根据不同市场,采取不同的战略。如北京、上海市场环境不一样,为扩大市场份额所采取的市场竞争战略就不一样。

③ 跨国经营。跨国经营战略是指企业在本土之外还拥有和控制着生产、营销和服务的设施,进行跨国生产、营销和服务等国际性经营活动。跨国经营战略是许多企业谋求进一步发展的重要战略,也是竞争国际化、经济全球化形势下企业经营战略的新趋势。这就要求企业以国际市场为导向,注重开拓国际市场。目前,中国建筑业企业跨国经营能力越来越强,经验越来越丰富,业绩越来越多,但大多“打出去容易,凯旋很难”,这说明跨国经营战略研究得还不够。

### 6.2.2 经营战略风险

#### 1. 政策风险

政策风险是指由于政府相关政策的潜在变化有可能给企业带来的经济损失。建筑企业的生产经营与国民经济的发展密切相关。国家对土地使用的约束,对环境保护的要求,对投资方向、投资规模和金融政策、税收的控制等,都可能成为建筑企业的经营风险。

按影响因素分,建筑企业的政策风险包括政治环境变化风险、产业政策变化风险、产业制度变化风险、金融政策变化风险、环境保护政策变化风险等。

#### 2. 利润风险

企业应有长远的发展目标,包括社会责任、员工利益和投资者利益等,而利润只是企业的几个根本性目标之一。企业如果放弃了长远发展目标,只是一味追逐眼前最大利润,就会形成以短期利润为轴心的经营模式,落入企业成长中的利润误区。例如:陷入短期利润误区,忽视竞争优势的培养,造成连续积累的损失和整个战略的迷失;对外部环境不敏感,不能居安思危;目光短浅,以牺牲质量、弄虚作假来获取利润最大化,不但损害企业信用,更影响企业的长远发展。

#### 3. 规模风险

在许多企业领导者的眼中,企业的规模等同于规模经济,等同于企业竞争优势,也等同于自己的经营业绩。实质上,规模是否合适主要看产出和投入之比。规模经济是指在其他条件(如技术、价格、利率、税收等)不变时,随着投入的增加(即资产规模扩大),产出(即收益)以高于投入的比例增加。规模经济的关键是成本的降低,成本的增长低于规模的扩张。规模扩张的风险主要有规模不经济、盲目扩张等问题。

① 经营规模风险。企业的经营规模应与企业的经营能力相适应,不能盲目追求任务的多少,而忽视自身经营能力的限制。目前,不少企业盲目投标,有的工程中标后,自己没有能力组织施工,于是就肢解分包、转包或允许别的企业挂靠,对项目、分包商的监控能力不足,使得对工程质量、安全、工期、造价等无法控制,不但影响工程的顺利进展,更损害企业的社会信誉。

② 企业规模风险。不少企业尤其是国有企业仍然盲目追求企业规模的膨胀,以企业人

员之多、架构之大、级别之高而沾沾自喜。实际上,衡量企业的大小,并不是看其级别的高低和人数的多少,而主要应看其资本金多少、资金运作能力和生产经营能力的大小、未来发展的趋势、在市场中所占份额的多少及在行业中的影响力大小等。

当然,企业规模小,发展速度不快,生产能力得不到正常利用,人才流失,固定成本得不到正常补偿,正常开支来源无法保障,影响企业和社会的稳定,风险也会随之而增加。

③ 项目规模风险。企业应根据自身力量,运作适当规模的项目。目前项目建设方特别是政府投资工程的建设方普遍存在项目规模膨胀的趋势和动力,同时普遍存在小项目也要求大企业、高资质企业投标的现象。这是项目建设方对市场的误导和曲解。反过来,很多建筑业企业过高估计自身实力,盲目竞投甚至虚张声势投标超过自身能力的项目,也是非常危险的。一旦项目规模超出自身管理控制能力,后果不堪设想,比如“铁本钢铁项目”,投资了上百个亿,最后不得不以项目崩溃而告终。

#### 4. 期货风险

实行投资未来型战略,因其未知因素多,且一般投入成本高、时间长、回报未知,因此风险最大。对建筑企业而言,技术开发和产品研究都不是普通企业有能力有实力做的,开发和研究也很难得到现实的有效成果。

#### 5. 决策失误风险

建筑企业无论在决定是否进入某一市场,是否承揽某一项目,还是进行产业结构调整时,都会面临决策错误风险。首先,信息取舍失误或信息失真风险会导致决策层的盲目乐观。其次,投标报价失误风险会导致企业发生重大损失。最后,由于市场行为不规范,企业还要谨防中介与代理风险。

#### 6. 财务风险

财务风险作为企业非常重要的一种经营风险,是企业经营风险的集中体现。财务风险包括融资风险、债权债务风险、成本风险等。预防企业财务风险是企业决策者的重中之重。

总之,风险无处不在。有风险,就要面对,就要采取有效措施进行控制。

## 6.3 建筑经营战略的制定

企业经营战略的制定,就是要根据企业的外部环境和内部条件,确定企业发展目标;然后根据一定程序确定战略类型并优化,形成经营战略,在战略执行过程中进行有效控制和调整。

### 6.3.1 外部环境和内部条件分析

企业经营战略的有效性在很大程度上取决于战略人员对企业外部环境的评价是否准确,对企业内部条件的分析是否完整透彻,以及对企业目标的确定是否明确。这是因为:首先,企业战略必须与企业所处的环境相一致,特别是要能利用环境中已经存在的或可预见的机

会,尽量降低或消除环境对企业形成的威胁;其次,企业内部资源及能力必须能够满足企业所制定的战略的要求,由于企业不大可能利用所有的机会,因此在制定战略时应该根据企业的内部优势选择企业可以利用的机会,绝不能不考虑内部能力就根据环境机会制定没有资源保证的战略;再次,战略的效果要通过实施过程才能得以表现,战略的实施受到内部条件和外部环境的制约。

### 1. 外部环境分析

企业外部环境分析是企业制订经营战略的第一步。企业分析外部环境的目的是,想了解企业受到哪些方面的挑战与威胁,又会面临怎样的发展机遇;从环境的各个组成方面来看,需要对哪些方面作出必要的反应,对哪些方面施加影响,而对哪些方面可以置之不理。

企业的外部环境错综复杂,可从宏观和微观两方面来分析。宏观环境是指对企业及其微观环境各因素具有较大影响力的宏观因素的总体,主要包括政治法律环境、经济环境、技术环境和社会文化环境等;微观环境包括那些直接影响企业生产经营的客观因素,主要包括行业性质、竞争者状况、消费者、供应商、中间商及相关社会利益集团。这些环境因素对企业来说基本上是不可控的,把握住外部环境的现状及未来发展变化的趋势,掌握足够的信息,就为正确确定企业经营方向和思想、提出经营目标、确定经营战略打下了良好的基础。

### 2. 内部条件分析

企业内部条件分析指的是要评价本企业在经营中已具备的和可取得的资源的数量和质量。这里不仅包括人、财、物等物质资源,还包括企业组织结构、信息、时间、企业文化、企业形象和信誉等无形资源。具体分析内容包括两部分:一是企业当前经营运行状态分析,包括企业当前涉及哪些业务领域,有关业务领域中主要的成功因素,以及在已涉及领域中的现状及地位;二是企业实力分析,主要是评价当前运营状态对于预期行业环境、竞争环境的适应情况,内外环境条件的综合分析,确认企业相对于竞争对手的优势与劣势,对与企业经营战略密切相关的特别问题进行专门分析研究等。通过对企业内部条件分析,明确企业的竞争地位、优势和劣势,这就为企业在长远发展中如何扬长避短指出了战略方向。

进行企业内部条件分析,一般要经过3个步骤:第一步,对企业经营状况的主要方面进行调查,找出影响企业战略方向的方面,进行更深入的分析,这些方面被称为企业内部战略要素;第二步,通过有关分析方法,明确企业每一内部战略要素的作用,即这些要素到底是形成企业经营优势,还是形成企业劣势,同时据此确定关键战略要素;第三步,根据上述内部条件分析结果,再结合企业外部环境的分析结果,就能确定企业的战略地位,企业决策层就可以以此为依据拟订战略方案。

## 6.3.2 企业经营宗旨和目标

企业经营宗旨的确定是与企业内部条件分析和外部环境分析分不开的。确定企业的经营宗旨,就是要明确企业的经营领域、经营思想和经营目标。

### 1. 企业经营领域

确定企业经营领域应从以下3方面来考虑：企业从事何种产品（服务）的生产（顾客的需要是什么），面向哪些主要市场（所要服务的顾客群），采用何种技术（用以满足这些需求的技术）。新创办一个企业或对一个企业作出重大调整时，要做的第一件事就是确定企业的性质和任务，即确定企业的经营范围。企业的经营范围一经确定，就要在相当长时间内保持稳定，以便于企业能够稳定地得到发展壮大。随着社会的发展、技术的进步，需求也在不断变化，企业经营领域也应发生变化。企业经营者应密切注视外部环境条件的变化，使企业经营领域永远追随社会需求和技术生命周期的变化及时进行新的调整，以求得企业的生存和发展。

确定企业经营领域由以下5个关键要素决定：①企业的历史，②企业领导人的偏好，③企业内外部环境要素，④企业资源，⑤企业管理能力。

确定企业经营领域应注意的问题：①要用市场导向观念来确定企业经营领域；②从顾客和市场需要出发确定经营战略；③要在行业的纵向分工中选择经营领域；④要找最能发挥本企业特点的有利的经营领域；⑤寻求多处有利的经营领域。

### 2. 企业经营思想

企业经营思想是指正确认识企业外部环境和内部条件、指导企业决策、贯彻企业方针、实现企业目标、求得企业生存和发展的思想，即企业从事生产经营活动的基本指导思想。企业经营思想是企业经营的哲学，其着眼点在于未来，表明企业经营的重点及企业家的价值观。

企业经营思想包括多方面的内容，根据我国大多数企业实际情况及其外部环境条件，结合自身行业特点，建筑企业应当树立9个思想观念，包括信息观念、时机观念、竞争观念、创新观念、质量观念、安全观念、效益观念、长远发展观念及人才开发观念。

### 3. 企业长期经营目标

企业经营目标是企业在一定时期内，按照企业经营思想，考虑到企业的内外条件和可能，沿其经营方向所要预期达到的理想成果。它经常用产量、品种、质量、销售收入、资金利润率和市场占有率等指标的未来发展规模和速度来表示。不同时期、不同类型的企业，确定经营目标的重点也各有不同。企业经营目标分长期经营目标、中期经营目标和短期经营目标3种，这里着重讨论长期经营目标。只有先正确制定长期经营目标，在长期经营目标指导下，再来协调中短期目标，才能既避免目光短浅又使长期目标的实现有可靠的保证。长期目标是指导企业经营决策和各项业务工作的准绳，是分配资源时分清主次和轻重缓急的依据，也是衡量企业成就和内部工作成效的标准。

企业长期经营目标的内容，主要包括：企业盈利能力、生产效率、市场竞争地位、产品结构、财务状况、企业的建设和发展、企业的技术水平、人力资源的开发、职工福利、社会责任的目标等。

企业的总体经营目标是通过各部门和各个环节的生产经营活动来实现的。各部门根据自

己的实际情况制定本部门的目标,企业将其汇总形成企业总体经营目标;同时企业从全局出发,提出企业总体目标再分解为若干中间目标和具体目标,经过自下而上和自上而下的反复讨论形成了企业经营目标体系。该目标体系的作用在于:它能指明企业在一定时期内的经营目标和方向;它能把企业内各单位各部门的活动联结为一个整体,可以提高管理效率和经营成果;它有助于改进企业的组织结构和职责分工;它能发动群众,把职工的具体工作与实现企业总目标联系起来,提高职工的主动性、积极性和创造性,使企业战略及经营目标具有坚实的群众基础;它能促进信息交流,强调自我控制、自我调节,改善人际关系。

制定企业长期经营目标应当注意的问题:①应在认真分析企业外部环境和内部条件的基础上制定企业经营目标,②应制定多种经营目标方案,③应进行资源分析,④战略目标的设置应按一定步骤进行,⑤经营战略目标的确定是一个战略决策的过程,⑥战略目标的制定及管理应特别重视人的因素。

### 6.3.3 企业经营战略方案的评价和选择

#### 1. 企业经营战略方案的评价

企业经营战略方案评价的目的在于确定各个战略方案的有效性,通过分析各方案对企业的未来经营带来的影响,比较各方案的优缺点、风险及效果。战略方案的评价可按以下步骤进行:

① 分析战略方案是否与国际环境、宏观环境及行业环境未来发展趋势相适应。

② 分析企业现在的经营状况及其发展趋势,主要分析企业的经营和效益情况、企业产品的竞争力、产品结构和市场地位。

③ 保持企业现有的经营战略,能否达到企业的战略目标,差距何在。

④ 与企业战略目标相比,各种经营战略方案的有效性如何,存在何种差距,研究可缩小差距的其他战略方案。

⑤ 各种经营战略方案对企业资源的需求,分析现有企业资源是否满足各战略方案的需要,即分析企业资源现状、资源结构和资金利用情况。

⑥ 各种经营战略方案对企业组织与管理等方面的要求,分析企业现在的组织效能与管理现状,及其能否满足各战略方案的要求,从组织与管理上应作哪些调整才能保证战略的实施。

⑦ 各种经营战略方案内部一致性分析,即分析每个经营战略方案对企业内部的研究开发、生产发展、市场营销、人力资源、财务资金等各方面要求是否协调一致,有无相互矛盾。

⑧ 在每种经营战略方案中战略阶段划分是否恰当,企业在各阶段中承受能力如何。

⑨ 比较各种战略方案的优缺点、风险及效果,提出战略性的补充措施。

⑩ 预估在企业战略实施中将会遇到的困难和阻力,以及克服困难的可能性。

## 2. 企业经营战略的选择

企业经营战略选择是企业一项重大的决策，这是企业决策者通过对制订的几种战略方案进行比较和优选，从中选择一种较满意战略方案的过程，是企业领导人的专业知识、工作能力、业务水平、实际经验、领导作风和领导艺术的集中体现。因此企业领导人必须要有战略头脑，即要具有高瞻远瞩的战略眼光，具有进行战略思维的素质和修养，具有对各种战略方案进行分析、比较、鉴别、判断及择优的能力。

企业经营战略的选择分为两个层次。第一个层次是公司总部的经营战略的选择，其主要过程是：根据下属各经营单位的实力及所处行业的吸引力与发展阶段，对整个公司进行统筹分析；判断企业各经营单位保持现有战略组合条件下的公司绩效；将预期公司绩效与公司战略目标比较，确定主要绩效差距；判定采用缩小绩效差距的备选战略方案（包括经营单位不同战略的组合）；评价备选战略，作出战略选择。第二个层次是企业经营单位战略的选择，其主要过程是：分析企业经营单位根据环境要求采取相应战略后可能出现的结果；将预计结果和企业经营单位战略目标相比较，确定绩效差距和战略重点；判定用来缩小绩效差距和解决战略重点的备选战略；评价备选战略，作出战略抉择。

对企业经营战略进行分析及选择的基本思路是，比较企业经营的内外部因素，判定企业的优势和劣势、机会和威胁，从而根据具体情况选择战略。

影响企业经营战略选择的因素主要有：现行战略的继承性，企业对外部环境的依赖程度，企业领导人的价值观及对待风险的态度，企业内部的认知和权力因素，时间因素，竞争对手的反应等。

## 6.4 建筑经营战略的实施及其控制

### 6.4.1 经营战略的实施

在经营战略管理中，战略实施是战略制定的继续，即企业制定出目标和选择了战略后，必须将战略的构想转化成战略的实际行动。

#### 1. 影响战略实施的有关因素

企业经营战略的实施主要与下述6个因素有关，即各级领导人员的素质及价值观念、企业的组织机构、企业文化、资源结构与分配、信息沟通、控制及激励制度。通过这6个因素，使战略真正进入到企业日常的生产经营活动中，成为制度化的工作内容。

#### 2. 企业经营战略实施的基本原则

在企业经营战略的实施中会遇到许多在制定战略时未估计到或不可能完全估计到的问题，为此，在战略实施中遵循3个基本原则，以作为实施企业经营战略的基本依据。

##### 1) 适度的合理性原则

由于在企业经营目标和经营战略的制定过程中，决策者受到信息、决策时限及认识能力

等因素的局限,对未来的预测不可能很准确,所制定的企业经营战略也不可能是最优的,而且在战略实施过程中,企业外部环境及内部条件的变化较大,情况较复杂;因此只要在主要的战略目标上基本达到了战略预定的目标,就应当认为这一战略的制定及实施是成功的。

### 2) 统一领导、统一指挥的原则

对企业经营战略了解最深刻的应当是企业高层领导人员。一般说来,他们比企业中下层管理人员及一般员工掌握的信息要多,对企业战略的各方面要求及相互关系了解得更全面,对战略意图体会最深;因此战略的实施应当在企业高层领导人员统一领导、统一指挥下来进行。只有这样其资源的分配、组织机构的调整、企业文化的建设、组织的沟通及控制、激励制度的建立等各方面才能相互协调、平衡,才能使企业为实现战略目标而卓有成效地运转。

### 3) 权变原则

企业经营战略的制定是基于一定的环境条件假设的。在战略实施中,事情的发展与原先的假设有所偏离是不可避免的,战略实施过程本身就是解决问题的过程。但如果企业内外环境发生重大变化,以至原定战略的实施成为不可行,显然这时需要把原定的战略进行重大调整,这就是战略实施的权变原则。权变的观念应当贯穿于战略管理的全过程,从战略的制定到战略实施。权变的观念要求识别战略实施中的关键变量,并对它们作出灵敏度分析,提出当这些关键变量的变化超出何种范围时,原定的战略就需要调整,并准备相应的替代方案,以使企业有充分的应变能力。

## 3. 企业经营战略的实施模式

在企业经营战略实施实践中,有以下5种不同的模式。

### 1) 指挥型模式

其特点是企业决策层考虑的是如何制定一个最佳战略的问题。该模式中,经营战略管理人员向企业决策层提交企业经营战略报告;企业决策层作出结论并确定战略,然后向企业高层管理人员宣布企业战略,并强制下层管理人员执行。该模式的缺点是把战略制定者和执行者分开,即高层管理者制定战略,强制下层管理者执行。因此,下层管理者缺少执行战略的动力和创造精神,甚至会拒绝执行战略。

### 2) 变革型模式

其特点是企业决策层考虑的是如何实施企业战略。战略实施中,企业决策层要对企业进行一系列变革,如建立新的组织机构,新的信息系统,变更人事,甚至兼并或合并经营范围,采用激励手段和控制系统以促进战略的实施。这种模式在许多企业中比指挥型模式更有效;但它并没有解决指挥型模式存在的如何获得准确信息的问题和战略实施的动力问题,而且在通过建立新的组织机构及控制系统来支持战略实施的同时,也失去了战略的灵活性,在外界环境变化时使战略的变化更为困难。

### 3) 合作型模式

其特点是企业决策层考虑的是如何让其他高层管理人员从战略实施一开始就承担有关的战略责任。为发挥集体智慧,企业决策层要和其他企业高层管理人员一起,对企业战略问题

进行充分讨论,形成较为一致的意见,制定出战略,再进一步落实和贯彻战略。这种模式克服了指挥型模式和变革型模式存在的决策层难以获取信息及执行层动力不足的两大局限性,使企业决策层接近一线管理人员,获得比较准确的信息。同时,由于战略的制定是建立在集体智慧的基础上的,从而提高了战略实施成功的可能性。该模式的缺点是由于企业经营战略是由不同观点、不同目的的参与者相互协商折中的产物,有可能会使战略的经济合理性有所降低,同时仍存在着谋略者和执行者的区别,仍未能充分调动全体员工的智慧及积极性。

#### 4) 文化型模式

其特点是企业决策层考虑的是如何动员全体员工都参与战略实施活动,即企业决策层运用企业文化的手段,不断向企业全体成员灌输这一战略思想,建立共同的价值观和行为准则,使所有成员在共同的文化基础上参与战略的实施活动。这种模式打破了战略制定者与执行者的界限,力图使每一个员工都参与制定及实施企业战略;因而使企业各部分人员都在共同的战略目标下工作,使企业战略实施迅速,风险小,企业发展迅速。该模式的缺点是实际上企业员工因学识程度不一导致参与程度受到限制,同时,极为强烈的企业文化也会掩盖企业中存在的某些问题,而且这种模式耗费较多的人力和时间,还可能因为企业高层领导不愿放弃控制权,从而使职工参与战略制定及实施流于形式。

#### 5) 增长型模式

其特点是企业决策层考虑的是如何激励下层管理人员制定及实施战略的积极性及主动性,为企业效益的增长而奋斗。企业战略不是自上而下推行,而是自下而上产生,极大地鼓励了员工的首创精神。

### 4. 经营战略实施中的相关问题

#### 1) 经营战略与组织结构调整

企业的组织结构调整是经营战略管理的重要内容,也是经营战略管理的重要手段。在战略管理和实施过程中,不适宜的组织结构会妨碍战略的实施,使战略偏离预期的目标,影响企业的经营业绩。

##### (1) 企业经营战略与组织结构的关系

① 企业经营战略规范着企业的组织结构。美国学者钱德勒(A. D. Chandler)认为:企业组织结构要服从于战略,组织结构是为战略服务的。组织结构一定要适应战略实施的需要,它是企业战略实施的组织保证。

② 只有企业经营战略与组织结构相匹配,企业经营战略才能成功实施。企业实施其战略中的一系列决策和实际行动总是要通过对企业内部各级、各部门的分工和授权才能进行。这种分工与授权所形成的组织结构既可促进企业经营战略的实施,也可能起阻碍作用,关键在于组织结构与企业经营战略是否相匹配。对不同的经营战略应采用不同的组织结构,比如,直线制组织结构与单一经营战略相匹配,直线职能制组织结构与市场开发战略相匹配,事业部制组织结构与纵向一体化战略相匹配,战略经营单位结构或矩阵结构与多种经营战略相匹配。

③ 组织结构制约着战略的制定和实施。原有的组织结构总是要对企业的新经营战略起到制约作用。这种制约作用在新战略制定过程中就会顽强的表现出来,直至延续到战略整个实施过程。因此,企业新战略的制定和实施在某种程度上要迁就企业原有的组织结构。

④ 没有企业组织结构上的重大变革,很难在战略上实现实质性的创新。在外界环境相对稳定的时期,企业战略的调整和相应组织结构的变革都以渐进方式进行,其战略与组织结构的匹配虽不尽完善,但也能大致做到相符合,两者矛盾并不突出。当企业面临重大的战略转折时,要求制定和实施与旧战略很不相同的新战略,即企业要实现重大的战略创新,这就对企业组织结构形成了严峻的挑战。如果没有对企业旧的组织结构进行重大变革,则创新战略将根本无法实施。

## (2) 企业经营战略对组织结构的影响和要求

① 体现在战略环境对组织结构的影响和要求上。经营战略的一个基本理论就是环境、战略模式和组织结构三者要协调一致,相互适应,企业战略才会取得成功,企业的效益才会提高;反之,则企业战略失败,效率下降。在这三者当中,环境变化速度最快,战略次之,组织结构变化最慢。安索夫把环境、战略及组织结构划分为5种类型,即稳定型、反应型、先导型、探索型及创造型。这5种类型的环境必须与5种类型的战略一一对应,同时也必须与5种类型的组织结构一一对应,企业效益才会提高。

② 体现在企业规模对组织结构的影响和要求上。不同规模的企业在组织结构上有较大的差别。企业规模对组织结构的影响主要表现在经营管理的规范化程度,企业决策分权程度,生产技术管理的复杂程度和人员结构的不同上。

③ 体现在技术发展对组织结构的影响和要求上。随着科学技术的迅猛发展,尤其是高新技术发展,在生产劳动中起越来越重要作用的是知识。这种转变集中反映在3个方面,即:企业由劳动密集型和资金密集型向知识及技术密集型转化;工人由体力劳动者向具有一定知识和技术的劳动者转化,即工人构成由蓝领工人向白领工人过渡,技术人员数量迅速增加;产品由技术含量较低向知识密集型方向转化。这就对企业的管理模式、组织结构产生了重大影响,提出了新的要求。

## 2) 经营战略与企业文化

在战略的实施过程中,企业文化起着重要的作用,它既可以成为战略的推动因素,又可以对战略的执行起到抵触作用。可以说,企业文化也是生产力。因此,战略管理过程必须营造战略实施环境,重视企业文化的作用。企业文化应以人为本,一切依靠人,调动人的积极性;同时,一切为了人,为了人的物质文化生活的需要,为了造就一代新人。

企业经营战略和企业文化的关系主要表现在:优秀企业文化是企业经营战略的制定获得成功的重要条件,企业文化是战略实施的重要手段,企业文化与企业战略必须相互适应和协调。

## 3) 战略要素和资源的优化

在战略管理过程中,要充分利用好企业的内外部资源。企业内部战略要素,是企业

内部资源中最能反映企业的基本能力、约束条件,以及有别于其他企业特征的那些内容。按职能法分类,企业内部要素可分成营销职能要素、财务会计职能要素、生产经营及技术职能要素、人员职能要素、管理组织职能要素等。企业外部战略要素,主要有自然资源、外部人财物资源、竞争对手及潜在竞争对手情况、法律及政策环境等。目前建筑工程项目及企业的资源浪费情况非常严重,包括人力资源的浪费、建筑材料的浪费、土地的浪费等。优化战略要素和资源,就是要优化企业内外部资源,提高人员素质,提高劳动生产率,提高资源利用效率。

#### 4) 经营战略和领导作用

战略的制定和实施是企业管理人员,尤其是高层领导人的重要职责,战略的实施效果在很大程度上取决于领导者的素质和能力。

战略管理要求具有机智果断、勇于创新、远见卓识、知识广博、富有经验,同时有独特管理魅力的人来担任企业领导者。他们必然是战略家。能够有效制定和实施企业战略的领导者应具备的基本战略素质包括道德与社会责任感、长远眼光、随机应变能力、开拓进取的品质和丰富的想像力。

为保证战略的实施效果,企业领导人还必须有丰富的组织管理技巧和战略实施艺术。一般而言,企业领导人的战略实施艺术类型可归纳为指令型、合作型、转化型、增长型和文化型。

### 6.4.2 经营战略实施的控制

经营战略实施的控制是指监督战略实施进程,及时纠正偏差,确保战略有效实施,使战略实施结果基本上符合预期计划和目标的必要手段。就是说,企业根据战略决策的目标标准对战略实施过程进行控制。战略控制要求企业能够保证战略系统方向正确,并且保证这个正确的方向能够得到有效的贯彻实施。

#### 1. 战略实施控制的基本原则

战略实施控制的基本原则包括:领导与战略相适应,组织与战略相适应,执行计划与战略相适应,资源分配与战略相适应,企业文化与战略相适应,战略具有可行性,企业要有战略控制的预警系统,严格执行完整的奖惩制度。

#### 2. 战略实施控制的类型

战略实施控制主要有4种类型。

##### 1) 回避控制

在许多情况下,管理人员可采取一些适当的手段,避免不合适情况发生,从而达到回避控制的目的。具体手段有高效自动化、管理集中化、风险共担、转移或放弃某些经营活动等。

##### 2) 具体活动的控制

通过行为限制、工作责任制、事前审查等手段,保证企业职工能够按照企业的预期进行

活动。

### 3) 绩效控制

即以绩效为中心，通过绩效责任制来达到有效的控制。绩效控制系统一般要求确定预期绩效的范围，根据绩效范围衡量效益；根据效益对那些实现绩效的人员给以奖励，对没有完成绩效的人给以惩罚。

### 4) 人员控制

通过培训、沟通、团队精神培养等，提高企业员工的工作能力和积极性，使其为企业目标做出更大贡献。主要手段有：实施职工培训计划，改善工作分配，提高关键岗位人员的能力；改进上下级的沟通，使企业员工更清楚地知道与理解自己的作用，将自己的工作与企业中其他群体的工作很好地加以协调；建立具有内在凝聚力的目标和高效协作的工作团队，促进同事间的互相监督。

## 3. 战略实施的控制过程

战略实施控制的目标就是使企业战略的实际实施效果尽量符合战略的预期目标。为了达到这一点，战略实施控制过程可以分为4步，即制定效益标准，衡量实际效益，评价实际效益，以及纠正措施和权变计划。

### 1) 制定效益标准

根据企业的战略目标或计划制定出应当实现的战略效益和衡量效益的标准。企业常用的衡量标准有销售额（经营额或工程结算收入）、销售增长、净利润、资产、销售成本、市场占有率、价值增值、产品质量和劳动生产率等。

### 2) 衡量实际效益

企业判断和衡量实现企业效益的实际条件。管理人员收集和处理数据，进行具体的职能控制，并且检测外部环境和内部条件变化时所产生的信号。

### 3) 评价实际效益

企业要用实际的效益与计划的效益相比较，确定两者之间的差距，并分析形成差距的原因。

### 4) 纠正措施和权变计划

一旦企业判断出外部环境的机会或威胁可能造成的结果，或实际效益与预期标准效益出现了很大的差距时，则必须采取相应的纠正或补救措施。

## 第 7 章 建筑经营力

由企业素质确定的企业经营成果的大小，实际上也就是企业经营力的大小。这就是说，企业素质的强弱，是通过企业的经营力集中表现出来的。企业经营力就是企业对包括内外部条件及其发展潜力在内的经营战略与计划的决策能力，以及企业各种生产经营活动的管理能力的总和。企业经营力是一个系统概念。

建筑经营力是决定建筑经营者经营能力和经营成果好坏的基本要素，泛指建筑经营者的综合素质，具体地说包含合同履约力、市场占有力、质量经营力、安全经营力、企业文化力、科技发展力及可持续增长力等。

### 7.1 合同履约力

建筑经营的过程无论是一个工程的开工到竣工，还是建筑企业承揽一项任务，都是一系列合同履约的过程。合同履约的成效决定于合同履约力的大小。

#### 7.1.1 合同的全过程管理

##### 1. 合同的签订

合同是签订双方在工程施工中必须共同遵循的法律文件和技术经济文件。施工合同是以工程施工为目的，明确建设工程发包方与承包方在工程施工中的权利和义务的协议，是建设工程实施的法律依据。遵守《合同法》，用市场经济管理方法和法律手段对建设工程进行承包，是保质保量按期完成工程任务，降低工程造价，提高经济效益，有力保障建设单位和建筑企业共同利益和行为规范的最高准则，而且是加强和维护我国经济法制建设的具体表现。

施工合同是建设单位和建筑企业必须共同遵守的法律性文件，也是双方必须履行的技术经济文件，它是工程造价最终确定的重要保证。施工合同与一般合同有所不同，具有突出的特点。① 合同标的物特殊。建筑物具有固定性的特点，施工生产的流动性大；建筑物的结构复杂，体积庞大，资源多，投资大，同时受自然条件的影响大。② 合同执行期长，短的一年半载，长的三五年，甚至更长。③ 合同内容多。每个工程项目的特殊性受到多方面条件的限制和影响，都要相应地反映在施工合同中。因此，施工合同除了工作范围、工期、质量、造价等一般条款外，内容还涉及保险与税收、文物、专利等多种关系和因素。因此，在签订合同应全面考虑，仔细斟酌每一条款；否则，可能造成合同履行的重大损失或失败。

- ④ 合同涉及面广，承包方的承包方式有多种，牵涉到分包方、材料供应单位、构配件生产和设备加工厂家，以及银行、保险公司等。特别是在大型工程项目中，往往有几家甚至十几家分包单位，而供货厂家和原材料供应商会有几十家，还可能有国外供应商。像这样的大工程，相应地关系复杂，在签订合同和合同管理中，必须注意到施工合同涉及面广的特点。
- ⑤ 合同风险大。由于施工合同的上述特点及金额大，再加上建筑市场竞争激烈等因素，构成和加剧了施工合同的风险性。因此，在签订合同时应慎重分析研究和避免承担风险条款。

## 2. 合同履行过程中的组织协调

合同依法成立，即具有法律约束力，甲、乙双方都必须严格履行。合同的履行，就是双方单位按照施工合同规定的时间、地点和方式全面地完成双方所承担的义务。加强合同管理，不仅仅是各级业务主管部门和工商行政管理部门的重要职责，同时也是合同当事人的工作重点。在合同实施过程中维护合同法律制度，加强合同管理，不仅有利于国民经济计划的实现，有利于实现经营管理水平的提高，而且是实现专业协作，沟通产、供、销、运渠道，加强国际经济技术协作的重要手段。

### 7.1.2 合同履约力的影响因素

#### 1. 企业契约力

建筑企业的存在是以合约存在为前提的，建筑企业的业务活动和管理活动实质上是一系列合约的执行过程，建筑企业目标的实现实质是合约执行结果的实现；因此，一个有效率和竞争优势的建筑企业是一个合约完备的企业。企业的合约任何一个方面出了问题或缺都会影响企业的有效运营。例如，股东之间的合约不完善会影响企业决策效率和执行效率。目前在中国的合资企业和中资股份制企业出现很多等比例股权结构（尤其是各占50%）的公司，在董事会的组成上各股东所派董事人数对等，导致了在很多重大问题的决策上各执一词、难以通过，影响了企业的效率。又如，股东与经营者之间的合约不完备可能导致以下问题：合约不清楚而导致责任不清，使许多企业在严重亏损或清算时经营者毫无责任；合同激励不足，导致经营者干劲不足，或者采取恶意经营、恶意决策以获取“灰色收入”等不道德行为；合约控制不足，导致经营效率和管理效率的低下。因此，企业契约力直接影响企业效率，进而影响企业竞争力。

#### 2. 合同管理者水平

在施工合同执行过程中，承包商正确地全面履行义务是关键：要认真组织施工，积极认真地采购符合质量标准的建筑材料、施工机械和设备；要严格按施工图、技术规范和相关规定组织好施工；除此之外，还要科学合理地组织好施工，保证按期竣工。为此，需要有高水平的合同管理人员。建筑企业只有全面、实际地履行合同，将竣工工程移交给建设单位，使建设单位能如期正式投入生产或使用，尽早发挥效益；才能结算全部工程价款，从而实现自身的经济效益，并赢得良好的信誉。

无论是建设单位还是建筑企业，都要切实加强合同管理，要深刻认识加强合同管理的重要性，了解施工合同的特点、内容和常用条款，认真组织合同的谈判与签约，全面、实际地履行合同，维护和加强经济合同法律制度，从而有效保证建设项目的实施。这样才能降低工程造价，提高经济效益，有力地促进建设单位和施工企业的经营管理，促进建筑市场健康发展。

## 7.2 市场占有有力

建筑经营者市场占有率的大小决定于市场占有有力的大小，市场占有有力通常也称市场竞争力。

企业应把产品的市场占有率视为衡量企业经营绩效的综合指标，正如日本经营之神松下先生所说：“衡量一个企业经营好坏的标准，主要是看其销售收入的增加和市场占有率的提高程度。”市场占有率的变化，不仅反映企业产品的生命力，也反映了企业在消费者心目中的形象如何。

拥有高市场占有率的品牌企业，在零售过程中也最容易了解目标顾客的需要。因此，它可以更加科学、全面地制定市场营销策略和计划，因而常常获得最佳的营销效果。同时，杰出的市场营销策略和运作也自然能导致企业综合效益的增加。由于上述两个重要结果的相乘效应，市场占有率高的企业不仅享有各种优势，同时最终也有效、直接地增加了企业的经济收益能力。

### 7.2.1 市场信息获取与市场环境调查

#### 1. 市场信息的获取

##### 1) 获取市场信息的重要性

- ① 市场信息为制订自身创业计划提供可靠依据；
- ② 市场信息是判断项目可行性的重要参考资料；
- ③ 市场信息将指导整个项目的运行过程；
- ④ 市场信息将是规避市场风险的预报台。

##### 2) 获取市场信息的途径

获取市场信息的途径主要有：

- ① 通过各类媒体发布的信息；
- ② 通过 Internet 查询；
- ③ 直接做市场调查；
- ④ 参加各类展示会；
- ⑤ 通过标准化渠道；
- ⑥ 其他方式。

建筑行业的信息可按图 7-1 所示途径进行采集。

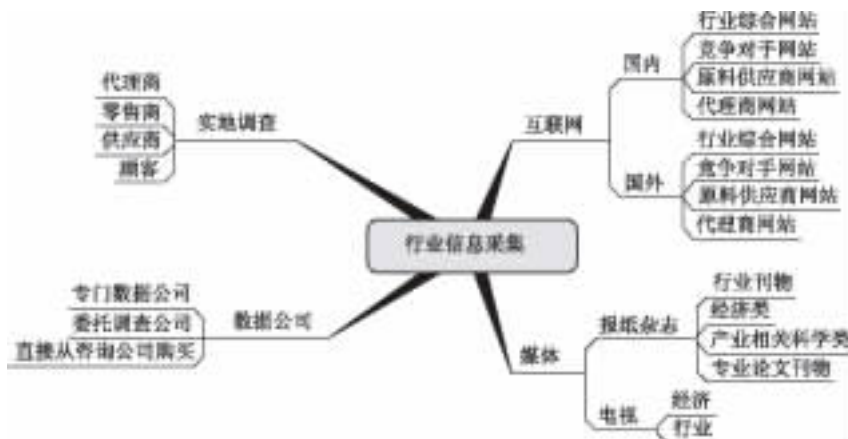


图 7-1 建筑行业信息采集方式

## 2. 市场环境调查

企业的经营活动总是置身于一定的市场环境之中，市场环境的变化不可避免地对企业营销活动产生直接或间接的影响。它既可以给企业提供市场机会，也可能会给企业造成威胁。虽然企业不能控制市场环境变化，但可以认识和利用市场环境，及时制定和调整营销策略，使其经营活动与市场环境变化相适应，从而获得最佳经营效果。进行市场环境调查，是企业制定经营战略和营销策略的基础和前提。同时，确立产品地位的诀窍是充分有效地利用市场环境。企业应该利用当时当地的市场环境使自己的产品看起来似乎是唯一的。

影响企业经营的市场环境因素很多，大体上可分为两类，间接环境与直接环境。间接环境又称宏观市场环境，是指对企业经营活动起着间接影响的各种环境因素，主要包括政治、法律、人口、经济、社会文化、科技和自然地理等因素；直接环境又称微观市场环境，它是指对企业经营活动起着直接影响的环境因素，主要包括资源供应者、营销中间人、用户、竞争者、公众等。

### 1) 间接环境调查

(1) 政治法律环境调查。企业所处的社会是具有约束力的社会，企业经营既要受到政治法律法规的影响，又要受到有关政策的影响。政治法律环境对市场营销活动可以起鼓励作用，也可能起限制、制止作用。政治法律环境调查的主要内容如下：

① 国家的政治经济体制；

② 国家和政府的有关法律法规，如合同法、食品卫生法、广告法、环境保护法、建筑法、标准化法、消费者权益保护法、反不正当竞争法、建设工程质量管理条例、建设工程安全生产管理条例等；

③ 政府的方针政策，如国民经济发展计划、产业政策、财政政策、价格政策、税收政

策、外汇政策、对外贸易政策等；

④ 国际政治形势。

(2) 人口环境调查。人口是形成市场规模的主要因素，是企业的服务对象。企业以一定的产品和劳务满足市场需求，就是满足人的需求，没有人就没有市场。企业市场营销的范围和内容必须以人的需要为转移，企业必须重视人口环境的调查。人口环境调查的主要内容如下：

- ① 人口的总量及其增长率；
- ② 人口的年龄结构，性别构成；
- ③ 人口的地区分布及密度；
- ④ 人口的流动状况；
- ⑤ 家庭户数和家庭平均人口。

(3) 经济环境调查。经济环境是决定市场营销规模、结构、深度和广度的最主要因素，它是形成购买能力的前提条件，企业对此应予以足够的重视。经济环境调查的主要内容如下：

- ① 国民生产总值或国内生产总值及其增长率；
- ② 社会商品购买力及其投向，包括社会集团购买力和居民消费品购买力、生产者生产资料购买力；
- ③ 居民消费水平和消费结构及其变化趋势；
- ④ 消费者储蓄和消费者信贷；
- ⑤ 物价水平和通货膨胀率；
- ⑥ 基建投资规模；
- ⑦ 社会商品供应总量及其构成；
- ⑧ 企业所在或准备进入的产业情况，包括产业所处的发展阶段、社会地位、进入和退出的自由度等。

(4) 科技环境调查。现代科技日新月异，作为一种创造性生产力力量，它一方面使新材料、新工艺不断出现和投入使用开发出新的产品，为企业带来新的市场营销机会，以及产生许多新的行业；另一方面，它又使产品更新换代加快，使一些产品很快被市场所淘汰，对某些企业造成威胁。企业应重视科技环境调查，科学预测和把握科技进步的变化趋势，使企业在激烈竞争中不断发展壮大。科技环境调查的主要内容如下：

- ① 新技术，新工艺，新能源，新配方的发展趋势和发展速度；
- ② 新产品的技术现状和发展趋势；
- ③ 本企业所经营的产品技术质量检验指标和技术标准。

(5) 社会文化环境。社会文化环境在很大程度上决定人们的价值观念和购买行为，它影响着消费者购买的动机、种类、时间、方式和地点。为了更好地满足消费者需要，企业必须了解要开展市场营销活动的地区的社会文化环境。社会文化环境调查的主要内

容如下：

- ① 居民受教育程度；
- ② 居民职业构成、民族构成；
- ③ 居民宗教信仰、风俗习惯。

(6) 自然地理环境。企业的活动都会在不同程度上受到自然条件的制约，这种制约不仅是现实的，而且往往表现为一种趋势的影响。自然地理环境调查的主要内容如下：

- ① 自然资源的种类、数量、结构、分布，以及开发利用情况；
- ② 环境污染程度及治理状况；
- ③ 道路、运输工具、地形、地貌等交通地理状况；
- ④ 降雨量、气温等气候条件。

## 2) 直接环境调查

(1) 资源供应者调查。资源供应者负责向企业供应原材料、零部件、能源、劳动力等生产经营资源，他们的资源供应能力和信誉对企业营销活动直接产生影响。资源供应者调查的主要内容如下：

- ① 资源供应者的供应能力，包括供应本企业商品的数量、规格、质量，以及满足本企业生产经营的程度；
- ② 资源供应者供应产品的方式和价格，以及与本企业生产经营的协调性；
- ③ 资源供应者信誉，包括合同履行能力等。

(2) 营销中间人调查。营销中间人是为企业融资，推销产品，提供运输、储存、咨询、保险、广告等便利营销活动服务的企业，包括商人中间商、代理中间商、运输企业、公共货栈、金融机构、广告代理商、市场营销研究和咨询企业等。他们对于企业产品能否顺利转移到用户手中，对于企业服务于目标顾客能力的最终形成具有重大影响。营销中间人调查的主要内容如下：

- ① 营销中间人提供便于企业营销活动的的能力，以及企业营销活动满足情况；
- ② 营销中间人提供营销服务的方式、价格，以及对本企业营销活动的影响；
- ③ 营销中间人的信誉及在本企业产品用户心中的形象。

(3) 用户调查。用户是企业以特定产品和劳务为之服务的对象。用户的类别、购买行为、购买心理等无不对企业营销活动产生直接影响。用户调查的主要内容如下。

- ① 用户类别。使用本企业产品的是个人、居民家庭，还是机构团体？若是个人用户，该人的民族、年龄、性别和职业如何。
- ② 用户的购买力水平。包括货币收入、可支配的个人收入和可随意支配的个人收入、上期结余购买力等。
- ③ 用户的购买欲望和动机。是什么因素影响用户的购买决策，是计划购买还是宣传购买？用户愿意购买本企业产品的原因及对其他企业同类产品的态度。
- ④ 用户的购买习惯。包括对品牌的忠诚程度，购买的时间，地点的选择，购买的频

率等。

(4) 竞争者调查。市场竞争是商品经济的必然现象,只要有商品生产和商品交换,就会有竞争。企业只有掌握市场竞争情况,才能做出相应决策,实现自己的营销目标。竞争者调查的主要内容如下:

- ① 竞争者的类别,即是愿望竞争者、普通竞争者,还是产品形式竞争者、品牌竞争者;
- ② 营销同类产品的竞争者的数量、规模;
- ③ 各主要竞争者的市场占有率及其变动趋势;
- ④ 各主要竞争者产品的性能、成本、价格、包装、交货期;
- ⑤ 各主要竞争者采取的分销渠道、促销手段和提供的售后服务方式。

(5) 公众调查。公众是指实际上或潜在地关注、影响企业营销目标实现的团体。包括政府机构、融资机构、媒介机构、群众团体和地方居民等。企业必须采用有效的公关手段和策略,处理好与周围各种公众的关系,努力塑造并保持企业的良好信誉和形象。公众调查的主要内容如下:

- ① 对企业实现营销目标影响最大的公众有哪些;
- ② 企业在公众心目中的形象如何,存在哪些问题;
- ③ 目前企业进行公众调查的方式、手段、费用等是否恰当;
- ④ 如何利用公众关系扩大企业影响,塑造企业形象。

## 7.2.2 市场竞争实力与投标策略

### 1. 市场竞争实力分析

在市场经济条件下,企业间竞争无处不有,无时不有,而且日益表现出竞争形态、方式、手段的多样性和复杂性。认识市场竞争的表现形式是开展竞争对手分析的前提和出发点。在市场经济中,企业间相互竞争,不得不努力提高产品质量、性价比和售后服务水平,增强适应市场竞争的能力,这促使企业保持经营活力。任何企业为了生存和发展,都应选准目标市场和营销组合以有效地满足市场需求,获得自身发展的空间。然而,即使企业选择的目标市场和营销组合可以准确地适应市场需求,企业也不一定能生存下去;因为在自由竞争中同一目标市场的企业将展开激烈的争夺,那些有效性和准确性相对较差的企业与地位优越、实力强劲的企业竞争,在竞争中容易遭受失败,被淘汰出局。由此可见,在价值规律的制约下,分析企业竞争对手是必不可少的。

竞争者是那些生产经营与本企业提供的产品相似或可能互相替代的产品,以同一类顾客为目标市场的其他企业。竞争企业采取的竞争策略越是相类似,市场的竞争程度就越是激烈。

属于不同策略群体的企业具有相同的目标市场,相互之间也存在着争夺市场的竞争。企业通常把与本企业相似的竞争者作为进攻的目标。

竞争实力分析涉及到竞争的5种基本属性:

- ① 竞争对手的相关市场实力；
- ② 竞争对手的资源与核心能力；
- ③ 竞争对手当前和未来可能的战略；
- ④ 竞争对手的企业文化；
- ⑤ 在公司和业务单位水平上的目标群和最终目的。

竞争对手分析包括如何识别和确认企业的主要竞争对手，探求竞争对手的战略，评估竞争对手强势与弱点，预测竞争对手的反应，针对企业核心情报搜集对手有关的信息，从而对企业的主要竞争对手的竞争力进行综合性的全面评估。近年，中国的企业面临越来越严峻的环境，长期的卖方市场转变成买方市场，卖主与买主的优势易位；企业的兴衰由生产能力决定转变成由市场占有率和竞争力来决定。企业间的竞争越演越烈，优胜劣汰已成为严酷的现实。我国加入 WTO 以后，在全球经济一体化浪潮猛烈冲击下，一批批有实力的外国企业正陆续抢占我国市场，加剧了市场竞争的残酷性。企业为了自身的生存，必须很好地研究和分析来自国内外的各个竞争对手。

## 2. 企业合作竞争

市场竞争的实践已经证明，面对激烈的竞争，企业只有结合彼此的核心资源才能拥有发展的能力。这绝对不仅仅是制造工种上的分工，也不是传统的企业合作中的企业 - 供应商伙伴关系的建立，而是企业要进入一种更为广泛的企业分工 - 合作关系领域。

在国际互联网等新的动态环境下，以合作求竞争是企业市场营销的根本出路。一种新的市场营销全局战略要包括企业与顾客之间的关系、企业与供应商之间的关系、企业与企业之间的关系、企业内部的关系，甚至要考虑企业与政府、行业组织等之间关系的建立与维护。一个企业必须同其他企业建立紧密的合作关系，才能为企业在当今相互影响、急剧变化的环境中取得成功打下良好基础。

“合作竞争”已成为企业战略中使用最频繁的名词，成为企业经营战略的核心。当结为合作竞争伙伴关系的企业能够持续地追求产品和服务的更多的新价值时，作为供应商或顾客的企业都能在各自市场中具备较强的竞争优势；而局限在顾客与供应商之间传统的交易关系中的竞争者则难以与之匹敌而逐渐退却。这种合作竞争的方式是通过伙伴关系建立合作，共享资源。合作竞争的经营理念 and 经营模式不仅是整合传统资源，有效利用或开发新资源的重要手段，而且也是规避风险，减少交易成本，不断聚合企业市场竞争能力的战略手段，还是企业与企业之间优势互补，实现“ $1+1>2$ ”双赢目标的有效手段。

## 3. 投标策略

投标报价是建筑企业在工程承包过程中一个关键性环节。通常，承揽工程项目要通过投标报价，以业主招标文件中合同条件、技术规范、工程图纸、技术要求、工程性质和范围为依据，根据有关定额及价格资料、费率确定所承包工程的总价，随投标书报业主。但是工程标价的确定，并非简单的数量计算，而是根据工程性质、范围、标准、工期要求、拟采用的工作方案、进度计划及所需劳动力、原材料、机械设备预算价格、各种管理费、规费及利润

等算出的投标价格。因此，投标报价是十分重要、复杂且影响因素众多的工作。

在招投标市场竞争异常激烈的情况下，任何建筑企业都必须重视投标报价决策问题的研究。通常，为了自身生存和发展，企业决策者应对自己的报价强化科学分析，而后做出恰当的报价决策，选择适合的报价方法，全面考虑期望的利润和承担风险的能力，增强竞争能力，在风险和利润之间进行权衡，并做出选择。

#### 1) 投标竞争的决策

投标人的决策活动贯穿于投标全过程，是工程竞标的关键。投标的实质是竞争，竞争的交点是技术、质量、价格、管理、经验和信誉等综合实力。因此，必须随时掌握竞争对手的情况和业主招标的意图，及时制定正确的策略，争取主动。

(1) 投标目标决策：决定应该去投哪个项目。

(2) 技术方案决策：技术方案和配套设备的档次（品牌、性能和质量）的高低决定了整个工程项目的价格，投标前应根据业主投资的大小和意图进行技术方案决策。

(3) 投标方式决策：是否联合投标。中小型企业依靠大型企业的技术、产品和声誉的支持进行联合投标是对抗竞争的一种良策。

(4) 经济效益决策：投标报价决策。

#### 2) 投标报价决策

制定报价策略必须考虑投标者的数量、主要竞争对手的优势、竞争实力的强弱和支付条件等因素。根据不同情况可计算出高、中、低3套报价方案。

##### (1) 常规价格策略（15%～20%利润）

常规价格即中等水平的价格，根据系统设计方案，核定工程量，确定工程成本，经过风险分析，确定应得的预期利润后进行汇总。然后再结合竞争对手的情况及招标方的心理底价，对不合理的费用和设备配套方案进行适当调整，确定最终投标价。

##### (2) 保本微利策略（10%利润）

如果夺标的目的是为了在该地区打开局面，树立信誉，占领市场，则可采取微利保本策略。甚至不排除承担风险，宁愿先亏后盈。

此策略适用于以下情况：

- ① 投标对手多，竞争激烈，支付条件好，项目风险小；
- ② 技术难度小、工作量大、配套数量多、都乐意承揽的项目；
- ③ 为开拓市场急于寻找客户，解决吃饭问题。

##### (3) 高价策略（20%～30%利润）

符合下列情况的投标项目可采用高价策略：

- ① 专业技术要求高、技术密集型的项目；
- ② 支付条件不理想、风险大的项目；
- ③ 竞争对手少，各方面自己都占绝对优势的项目；
- ④ 交货期甚短，设备和劳力超常规的项目；

⑤ 特殊约定（如保密单位）需有特殊条件的项目。

### 7.2.3 国际市场开拓

这些年，国内不少建筑企业进行扩张经营，并在不断尝试逐步开拓国际市场。

#### 1. 建立整合的营销系统

国内企业想去海外市场成功营销，除了政府通过外交渠道创建一定的市场环境条件外，企业自身必须建立起与之相适应的管理系统。首先，要建立一个营销导向的组织结构。目前，不少企业仍然是销售导向，市场部徒有虚名，没有配备营销专业人才，专司广告、促销、调研、品牌、客户服务等。再者，要有制度化的营销计划，执行与监督评估体系。国内企业传统的营销是没有计划，或者计划流于形式，并无充分的依据，也不依此执行。定期评估有利于计划与策略的调整，而国内企业忙于事务的多，监督、评估与审计很少。借鉴欧美成熟营销管理经验，建立整合的营销系统是当务之急。

在专业分工越来越明显的今天，企业更要有效地购买外部资源，利用他人长处，共同开拓国际市场。即使是一个大企业也不可能事事自己动手，最好专注于自己最擅长的事，而把不擅长的事委托给擅长的机构。

但目前，国内企业大而全的思想观念仍不少，公司内设广告公司、市场研究公司，而经验与资源又不可能让他们在专业营销领域做得有水准。意欲开拓国际市场的企业必须选购具备国际网络和国际水准的广告公司、市场研究公司、管理顾问公司、公关公司、物流分销公司，以及会计师事务所、律师事务所等专业服务单位来开拓全球市场。

#### 2. 国际市场进入方式

并不只是大企业才能去开拓海外市场，网络技术与信息技术给小企业进入全球市场提供了机会。建筑行业的中小企业进入国际市场通常采用的方式包括：从事富有民族特色的产品、产业，从事大企业配套的相关的产品、产业，联合组队形成一个联盟共同进行项目开发等。另外，这些年，国内外一些非盈利性组织在各自的目标领域构建区域化甚至全球化网络，只要结合得当，这些企业完全可以搭车助跑。网络化与信息化时代的到来，也使小企业实现国际化的梦想变得可行。

#### 3. 实施标准化战略

开拓国际市场的国内企业面临的共性问题，是不可能开发出全球标准化的产品、价格、促销、广告组合，也不可能针对不同国家市场开发一种完全本土化的营销策略。然而，标准化战略绝对不可忽视，要以标准化为核心，以技术标准、管理标准、服务标准等企业特征的高端平台作为面对市场的窗口和管理路径，总结出各国之间可共享的经验，在“以不变应万变”的同时，针对个别市场进行对策微调。

## 7.3 质量经营力

质量经营力是指以质量为宗旨,以创精品为过程的经营能力。建筑领域产品(含建筑物)质量的好坏和质量成本的高低决定于建筑经营者质量经营力的大小。

### 7.3.1 建筑工程质量的特点和影响环节

#### 1. 建筑工程质量的特点

工程质量分为狭义和广义两种,须从广义上理解工程质量的概念,而不能仅仅将认识停留在工程实体质量上。

工程质量与一般的产品质量相比较,具有如下一些特点。

##### 1) 影响因素多,质量变动大

决策、设计、材料、机械、环境、施工工艺、管理制度及参建人员素质等均直接或间接地影响工程质量。工程项目建设不像一般工业产品的生产那样,在固定的生产流水线,有规范化的生产工艺和完善的检测技术,有成套的生产设备和稳定的生产环境,而是具有受影响因素多、质量波动较大的特点。

##### 2) 隐蔽性强,最终检查局限性大

现在工程的质量问题很多,表面上质量很好,但这时可能混凝土的强度已经降低,钢筋已经被锈蚀得完全失去了作用。诸如此类工程质量问题在终检时很难通过肉眼判断出来,有时即使用检测工具,也不一定能发现问题。

对社会环境影响大,与工程规划、设计、施工质量的好坏有密切联系的不仅仅是使用者,而是整个社会。工程质量不仅直接影响人民群众的生产与生活,而且还影响着社会可持续发展的环境,特别是有关绿化、环保和噪声等方面。

#### 2. 影响建筑工程质量的环节

工程建设各阶段对质量的影响还具有周期长的特点。工程质量不是在旦夕之间形成的。人们常常对设计和施工阶段比较重视,而实际上,工程建设各阶段紧密衔接,互相制约影响,所以工程建设的每一阶段均对工程质量的形成产生十分重要的影响。

##### 1) 可行性研究是决定工程建设成败与否的首要条件

当前,各类公共工程和国有单位投资的工程,是由政府批准立项的,不少项目筹划过程的规范性和科学性较差。有的工程立项建设滞后,工程上了再立项;有的工程可行性研究不从客观实际出发,马虎粗糙,工程是否可行完全取决于领导意志;有的项目资金、原材料、设备不落实,垫资施工,迫使设计单位降低设计标准,施工单位偷工减料。凡此种种,都严重影响了工程质量。

##### 2) 工程勘察、设计阶段是影响工程质量的关键环节

地质勘察工作的内容、深度和可靠程度将决定工程设计方案能否正确考虑场地的地层构

造、岩土的性质、不良地质现象及地下水位等工程地质条件。地质勘察失控会直接产生工程质量隐患。如果依据不合格的地质勘察报告进行设计,就可能产生严重的后果。

从我国目前的实际情况来看,设计不规范的现象还很严重,如不执行强制性设计标准和安全标准,设计不符合抗震强度要求等。至于有些工程无资质设计,盲目套用设计图纸,或违反设计规范等引发的工程质量问题,后果更为严重。

### 3) 工程施工阶段是影响工程质量的决定环节

工程项目只有通过施工阶段才能成为实实在在的产品,施工阶段直接影响工程的最终质量。我国工程实践中,违反强制性标准、违反施工程序、不按设计图施工、施工技术不当及偷工减料等影响工程质量的事例不胜枚举。

## 7.3.2 全面质量管理、工程建设标准化与质量分析

### 1. 全面质量管理

全面质量管理在早期称为 TQC (Total Quality Control),以后随着进一步发展而演化成为 TQM (Total Quality Management)。菲根堡姆于 1961 年在其《全面质量管理》一书中首先提出了全面质量管理的概念:“全面质量管理是为了能够在最经济的水平上,并考虑到充分满足用户要求的条件下进行市场研究、设计、生产和服务,把企业内各部门研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为一体的一种有效体系。”菲氏的全面质量管理观点在世界范围内得到了广泛的接受。但各个国家在实践中都结合自己的实际进行了创新。特别是 20 世纪 80 年代后期以来,全面质量管理得到了进一步的扩展和深化,其含义远远超出一般意义上的质量管理的领域,而成为一种综合的、全面的经营管理方式和理念。在这一过程中,全面质量管理的概念也得到了进一步的发展。2000 版 ISO 9000 质量管理标准体系中对全面质量管理的定义为:一个组织以质量为中心,以全员参与为基础,目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。这一定义反映了全面质量管理概念的最新发展,也得到了质量管理界广泛共识。

在工程建设领域推行全面质量管理,对于建筑企业、建筑产品质量竞争力的提升有全面的帮助和指导作用。

ISO 9000 质量管理标准体系是各国质量管理和质量保证经验的总结,是各国质量管理专家智慧的结晶。2000 版 ISO 9000 质量管理标准体系中,提出了质量管理 8 项原则。这 8 项原则分别是:① 以顾客为关注焦点;② 领导作用;③ 全员参与;④ 过程方法;⑤ 管理的系统方法;⑥ 持续改进;⑦ 以事实为基础进行决策;⑧ 与供方互利的关系。

ISO 9000 质量管理标准体系的 8 项原则反映了全面质量管理的基本思想和原则;但是,全面质量管理的原则还不仅限于此,原因在于,ISO 9000 质量管理标准体系是世界性的通用标准,因此,它并不能代表质量管理的最高水平。企业在达到 ISO 9000 质量管理体系标准的要求之后,还需要进一步发展。这就需要更高的标准和更高的要求来指导企业的工作。在国际范围内享有很高声誉的美国波多里奇国际质量奖代表了质量管理的世界水平。波多里奇

国际质量奖中体现的核心价值观也反映了全面质量管理的基本原则和思想，很多与 ISO 9000 质量管理标准体系的 8 项质量管理原则一致。除此之外，作为代表质量管理世界级水平的质量管理标准，波多里奇国际质量奖的核心价值观还有一些超越了 8 项基本原则的范畴，体现了达到世界级质量水平、实现卓越经营的指导思想。波多里奇国际质量奖的核心价值观如下：领导者的远见卓识；顾客推动；有组织的和个人的学习；尊重员工和合作伙伴；灵敏性；以未来为中心；管理创新；基于事实的管理；社会责任和公民义务；重在结果及创造价值；系统观点。

## 2. 工程建设标准化

安全与经济是工程建设中政策性、技术性很强的两个重要因素。从某种意义上讲，它们又是一对关系到建设速度和投资效益的矛盾，处理不当，就会给国家和人民的生命财产造成严重的损失。为此，必须以合理地保证工程质量来处理好这一对矛盾。如何做到既能保证安全 and 质量，又不浪费投资？制定完整、系统的技术法规和技术标准体系，是极其重要的一个条件。因为按现行规定，经批准发布的标准规范，具有技术强制的性质，设计、施工必须遵守。而且，标准规范是在国家方针、政策指导下制定的。它根据工程实践经验和科学试验数据，结合国情进行综合分析，提出科学、合理的安全度要求，在此基础上按工程的使用功能和重要性，划分安全等级，据此做出相应的规定。这样，就基本可以做到各项工程建设在一定的投资条件下，既保证安全，达到预期的建设目的，又不会有过高的安全要求，增加过多的投资。

工程建设标准化工作对于我国社会主义现代化建设来讲是极其重要的一项基础性工作；是建设领域实行科学管理、强化政府宏观调控能力、规范建设市场秩序、确保建设工程质量和安全、促进技术进步的重要手段；是提高经济效益、社会效益和环境效益的重要保证。工程建设标准化工作在完善社会主义市场经济体制及国家宏观调控政策、提出与深化循环经济概念、推动可持续发展战略，促进政府职能转变等方面也发挥着极其重要的作用。

在工程建设领域内，拥有各种专业的各级工程技术人员，他们分布在某一部门、某一单位内，人员级配是不平衡的，也就是说从事工程建设的具体勘察、规划、设计、施工、监理单位，他们的技术力量是有差别的；即使以某一个专业单位而言，技术力量也是不平衡的。一个工程、一项设计或施工的水平，将取决于承担任务的科技人员的水平，这是客观的普遍情况。但工程建设不允许在质量上出现过大的差别，造成投资浪费，影响功能要求或甚至影响到工程的安全。工程建设标准化可以避免这种不允许的差别。工程建设标准化系列中有关专业的标准规范，为相应专业的工程技术人员提供了必要的规定。例如工程结构方面的设计规范，内容包括荷载结构构造要求和相应的结构计算模型的确定、内力计算方法、截面设计方法和具体公式等规定，只要设计人员认真执行，就可以保证工程质量。标准规范的功能对于任何人都是相同的。从这层意思来讲，标准化可以普遍提高工程质量。同时，根据标准化的工作方法，每一项工程建设标准规范的判定，都是在掌握大量实践经验的基础上开展的，并且都进行了若干试验、验证，是具备高度科学性的产物，而且在批准颁发之前，都经过广

泛的征求意见和全国性或专业性审查会,鉴定把关。因此,工程建设标准具备了保证工程质量的牢靠基础。

### 3. 质量分析

企业的质量目标是通过一个健全而有效的体系来实现的。质量管理的核心是质量管理体系的建立和运行。首先,通过建立和运行质量管理体系可以使影响产品和服务质量的所有因素,包括人、财、物、管理等所有环节、所有部门和人员,都处于控制状态。在此基础上,就可以确保质量目标的实现。其次,通过建立和运行质量管理体系,可以使企业所有部门围绕质量目标形成一个网络系统,相互协调地为实现质量目标努力。

质量分析是不断改进管理方式,提升企业竞争力的动力源。如建筑幕墙属于建筑物外围护结构,要长期承受风力、重力、地震作用,温度作用及多种腐蚀作用。随着时间的流逝,幕墙的各类安全隐患在国际、国内均有不同程度的显露,小到性能下降、有害光环境污染等,大到玻璃开裂、脱落,甚至幕墙坍塌等质量安全事故,都不同程度地给国家和人民的生命造成了损失,给企业的品牌造成打击。目前,国内外一些大型幕墙企业已协同国家质量监督机构开展调研,并为保证建筑幕墙在正常使用年限内的安全性,对幕墙结构可靠性影响因素进行分析,对既有建筑幕墙的检测技术进行研究、开发,从而对既有建筑幕墙安全性能进行评价,并逐步建立、完善相关技术与标准的实施管理体系,以便形成一套完整的加固改造体系;对建筑幕墙产品在合理的正常使用周期内的可靠性建立有效的保证体系,从而完善质量体系,提高行业竞争能力。

## 7.3.3 工程质量技术经济政策与技工群体素质

### 1. 工程质量技术经济政策

工程质量技术经济政策是企业工程质量技术经济方面的指导思想,包括通过信息化建设提高质量工作效率,在建筑材料选择和施工工艺方面关注环境保护和节能要求,重视技术创新体系建设等。

### 2. 技工群体素质

中央领导同志指出,在建设中国特色社会主义伟大事业中,要把人才作为推进事业发展的关键因素,努力造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才,建设规模宏大、结构合理、素质较高的人才队伍。

#### 1) 树立正确的人才观

《中共中央国务院关于进一步加强人才工作的决定》提出,“只要具有一定的知识或技能,能够进行创造性劳动,为推进社会主义物质文明、政治文明、精神文明建设,在建设中国特色社会主义伟大事业中做出积极贡献,都是党和国家需要的人才”。人才和学历、职称有关系,但没有必然联系。不管什么人,只要具有一定的知识或技能,能够进行创造性劳动,都是建设事业发展需要的人才。科学家和工程师是人才,能工巧匠也是人才。树立这种人才观念,对工程建设领域来说,尤为重要。因为建筑业、房地产业、市政公用事业是劳动

密集型行业，一线生产操作人员的素质高低、工作质量好坏，对工程质量和安全生产至关重要，是推动科技成果转化的关键环节，他们也是人才。建设事业的健康发展，既需要能忠诚实践“三个代表”重要思想的各级领导干部，也需要具有创新能力的专业技术管理人员，还需要大批具有娴熟操作技能的一线生产工人。

从具体工作层面上，追求人才高学历带来人才消费虚热，使不少企业扭曲了人才标准，片面追求高学历、高身份，冷落了身怀绝技、掌握绝活的高级技术工人。部分国有企业在改革过程中，为操作方便，采取年龄上“一刀切”，使许多身怀绝技、正处在发挥作用最佳期的高级技工纷纷离岗。企业技术培训停滞不前，技术工人鉴定工作滞后，职业资格证书制度落实困难等也是高级技术工人缺乏的重要原因。

### 2) 提高技工素质的途径

为提高技工素质，提升企业竞争力，必须从以下几方面着手：全社会要确立“能力本位”的人才评价标准，按照实际贡献兑现人才报酬和待遇，使其劳动得到应有的报酬和尊重；制定一套通行的技术工人考核定级制度和标准，完善每级的待遇；实行劳动预备制度、职业资格证书制度和就业准入制度；借鉴发达国家经验，加强职业技术培训机构与企业的联系，努力促进职业培训与岗位开发相结合，构建政府—企业—职业教育互动的推进机制，打造“高级技工”培养的大平台；同时，建立有效的激励机制，创造适合人才成长的制度环境。

建设领域农民工培训是建设人才工作的一个重要方面。大量的人才还是需要培养出来的，不能忽视千百万在各个产业一线工作的技术工人，任何产业干出来都是出自于工人之手。工人的素质不高，好的设计、好的材料和好的创意都实现不了。不能忽视高级技工、工人技师的培养。

### 3) 我国近期建设人才工作的总体目标

目前，全国进城务工的农民中有3 100万在建筑业，加上市政工程、物业管理、环卫等就业的农民工，总数约5 000万人。抓好这些农民工的培训，增强农民工的就业技能，增加农民工收入，积极促进农村富余劳动力向非农产业和城镇转移，实施城镇化战略，是建设部门义不容辞的职责。同时，建设事业改革与发展需要不同层次各类人才，还要统筹兼顾各个层次、各个门类的人才需求，实现不同层次、不同职业、不同年龄人才的协调发展。

针对建设人才队伍存在的操作层队伍整体素质较低，专业技术人员知识能力结构不合理，管理人才总量相对不足等问题，根据建设事业改革与发展的要求，国务院建设主管部门提出了近期建设人才工作的总体目标是：各级领导干部要普遍培训一遍，显著提高政治理论水平和依法行政能力；基本形成与市场经济相适应的建设执业资格制度体系，进一步提高各类执业注册人员的数量和质量；大力开展一线操作人员职业技能岗位培训，着力加强建设系统领导干部、企业经营管理人员、专业技术人员和一线操作人员队伍建设，建设一支规模宏大、结构合理、素质较高的建设人才队伍。

## 7.4 安全经营力

安全经营是指企业在经营过程中通过对企业内外环境的分析,掌握有可能影响企业经营战略目标实现的不确定性因素,辅之以相应的风险管理措施,最大限度地避免或减少不确定性因素对企业经营的影响,以提高企业的经营安全程度,获取最佳经营效益。

建筑安全经营重在突出安全生产状况和“以人为本”宗旨的工程项目安全生产状况和安全生产环境。“以人为本”宗旨意识的强弱决定了安全经营力的大小。

为适应国家工程建设需要和 WTO 的要求,保护建筑安装工人和职员的安全和健康,保证劳动生产率的提高,企业确保安全经营是企业经营过程中需要始终坚持的原则。

### 7.4.1 安全经营战略管理

#### 1. 安全经营战略的特征

安全经营战略具有以下特征。

① 安全经营战略是以提高建筑工程的经营安全程度,延长建筑产品寿命期,以获取持续经济效益,从而保证工程建设的持续发展为目的。它按照寿命周期规律,不盲目追求所谓的“超常规”发展;用长远的视角,对各阶段的经济利益做出均衡计划;不为追求一时的经济利益而影响企业的长远发展,正确处理好安全与盈利的关系。因此,安全经营战略应贯穿于建筑工程项目的整个过程,使项目的运作表现为一种安全经营意识和安全经营行为,即以安全经营意识启动,以安全经营行为贯穿,以总体经营成果最大化为结束的经营过程。

② 安全经营战略是以风险分析为核心,以积极的态度对待风险而不是消极避让。经营风险具有客观性,它不以人的意志为转移并广泛存在于工程项目经营的各个环节。因此,安全经营要求对经营过程中的每一个环节都应重视风险分析,并在充分掌握风险及其影响的基础上做出正确决策。

③ 安全经营战略是一项复杂的系统工程。其系统性表现在两方面:其一是安全经营战略本身是一个系统,因此,必须有一个系统的模式,既要有一定的战略目标,又要有实现战略目标的战略方针和战略规划;其二是安全经营战略可以分解为不同层次的安全子系统,如生产安全子系统、销售安全子系统、财务安全子系统等。因此,安全经营战略的实施有赖于发动企业全体员工的参与,而不能仅仅是个别领导的事。

#### 2. 安全经营战略的实施

① 通过外部环境分析,掌握建筑工程项目面临的机会与风险,结合项目自身的优势与劣势,制定整体安全经营战略。确定安全经营思想,制定安全经营方针,将安全经营贯穿于工程项目寿命周期的各个阶段。

② 安全经营战略系统的分解。通过分解,将安全经营战略目标落实到各子系统。根据安全经营的需要,可以将安全经营战略系统分解为工程安全子系统、员工安全子系统、财务

安全子系统、投资安全子系统、技术开发安全子系统等,明确各安全子系统的目标。

③ 建立风险管理子系统。通过实施风险管理,指导项目各环节进行风险识别、风险估测、风险评价,并在此基础上优化组合各种风险管理技术,对风险进行有效的控制和妥善处理风险所致的结果,期望达到以最低的成本获得最大的安全保证。

④ 建立安全经营预警系统。安全经营预警系统主要由建筑工程指标设计、监测、评价等构成。其中指标设计是指建立指标评价体系,确定预警临界值,利用这些指标分析建筑工程的安全经营状况。设计的指标应遵循敏感性、及时性、可测性等原则,并能反映项目的总体经营安全状况。监测是指根据设计的指标体系,分析项目实际运行过程中反映出来的指标实际值。评价是指根据指标实际值和预警临界值,作出对建筑工程项目安全经营状况的综合判断。

#### 7.4.2 建筑安全经营力与减灾的联系

建筑安全经营在一个完整有效的建筑安全体系内,使建筑各子系统的运行平稳、有序,相互之间协调,以确保建筑功能得以正常发挥。当建筑工程发生不可避免的灾害时,能迅速有效地控制灾害的发展和蔓延,使之产生的不利影响降至最小,确保灾害发生时,建筑的基本功能保持正常运转。

##### 1. 城市防灾与减灾的作用

城市防灾与减灾就是通过综合防御体系的实施,提高建筑和区域综合抵抗和防御灾害能力及生命线要害系统应急反应能力。当遭遇不可避免的灾害时,建筑物、工程设施和重要设备不受严重破坏,城乡生产、城市功能和地区经济建设不受较大影响,社会秩序基本稳定,居民生活基本正常或很快恢复正常,将灾害损失降低到最低程度。

##### 2. 建筑安全经营与减灾的研究领域

建筑安全经营与减灾的研究是十分复杂的系统工程,涉及众多领域或行业。另外,造成安全危害的灾害源和影响因素也呈多样化和大量的不确定性。一般地,建筑安全经营与减灾的领域需要研究的灾害对象有:气象灾害,包括水灾、风灾、冰雹、雷电、酸雨;地质灾害,包括地震、火山、山崩、滑坡、泥石流、地面沉降、地表塌陷;人的行为过失灾害,包括火灾、爆炸、袭击破坏、工伤事故、工程质量事故、核泄漏、生产事故、生态平衡破坏等。

随着现代化程度进一步提高,发生灾害所造成的损失也越来越大,任何一场地震、火灾、袭击爆炸都会给城市带来不堪设想的后果。另一方面,随着人们生活质量的提高,人们的安全意识越来越高,安全要求也越来越高。因此,加强建筑的安全经营与安全设施建设,维护人们生命财产的安全已经成为现代化发展的一个客观要求,也是建筑企业所必须考虑和面对的问题。

摆在面前的建筑安全经营和减灾的问题很多,而且新问题还会不断出现。这必然要求建筑企业变“被动”为“主动”,主动研究目前及将来可能出现的问题,采取从灾害的测、

报、防、抗、救、援等方面，积极采取相应的措施来解决具体的建筑安全经营力的问题。

目前，安全设施建设已经引起了广泛关注和重视，科研人员对于建筑安全经营和防灾规划的研究正在广泛开展，好的建议和措施不断涌现，建筑安全经营取得了一定的成就。但是必须看到，目前对建筑安全经营力的认识还太有限，建筑防灾减灾的措施还远远不够，新方案的推广等方面面临的问题也很多，新的影响建筑安全经营的问题依然层出不穷，建筑的防灾能力愈显脆弱。要想使我国的建筑安全经营力在总体上达到一定的水平，还是有非常艰巨和漫长的道路要走。

## 7.5 企业文化力

企业文化力即企业文化生产力。企业经营能力的大小和经营成果的好坏与企业文化力有着紧密的联系，甚至有时企业文化力起决定性作用。

### 7.5.1 企业文化的塑造

#### 1. 企业文化的形成过程

企业文化必须能够与企业的各种制度互为作用，运用到管理行为中，才能产生实际价值。企业所倡导的和表现出来的文化的偏差性，表现为企业文化的二重性，即实际行为和企业文化的脱节。现在国内很多企业经营中不能认清这种二重性。一些比较大的企业精神口号都叫得很响亮，但在经营中表现得却是不择手段地获得市场最大的利润，最后被市场淘汰。企业要取得快速、稳定、长足发展，必须消除文化的二重性。而企业所倡导的企业精神、经营思想是不能随意改变的。唯一可以改变的是企业行为。企业通过不断的变革，抛弃不利于企业成长的习惯和管理方式，学习和利用有利于促进发展的管理方法和制度，形成企业真正的文化。

可以通过一个模型来认识企业文化的形成：企业通过制度上的改变促进和培养员工的新技能、新能力，达到行为上的改变；通过行为上的改变让他们对企业有一个新的认识和感知；经过一些时间，他们开始用新的态度来看待企业，就会慢慢形成或接近企业提倡的理念。企业文化的形成是一个良性循环的过程，没有尽头，体现在企业中的是生产效率的提高和凝聚力的增强。很多企业在进行企业文化塑造时，喜欢大张旗鼓地开展一些活动、培训和研讨。其实，企业文化的精髓更集中在企业日常管理的点点滴滴上。作为企业管理者，不管是高层还是中层，都应该从自己的工作出发，首先改变自己的观念和作风，从小事做起，从身边做起。

在思科，广泛流传着这样一个故事：一位思科总部的员工看到他们的总裁钱珀思先生大老远地从街对面小跑着过来，这位员工后来才知道，原来钱珀思先生看到公司门口的停车位已满，就把车停到街对面，但又有几位重要的客人在等着他，所以他只好几乎是小跑着回公司。在思科，最好的停车位是留给员工的，管理人员哪怕是全球总裁也不享有特权。

## 2. 企业文化的重塑

对企业而言,重塑企业文化不是组织专家学者研究和讨论企业文化是什么、怎么做,而是将新的经营思想细化到企业生产中的每一个环节,通过不断的企业变革来实现员工行为上的改变。成功企业对文化的理解就表现在他们不断变革和立即行动上。例如丰田公司为了实现“产品要更好,价钱要更便宜,好主意建设好产品”的企业最终目标,首先从合理化建议入手,开展了合理化建议运动。丰田从1952年开始推行合理化建议制度,遇到不少困难,每月收到的建议寥寥无几,第一年才收到不过100多条建议;但是丰田的领导层并没有后退,坚持动员,坚持行动,到了1974年就收到了40多万条建议,采用率达到79%,到了1975年公司一天就要收到2000条建议,1977年发放建议奖金4亿多日元,从此形成了“丰田精神”。科特勒所列出来的促进企业业绩增长的文化有一个共同点,就是企业文化不断促进企业的变革,业绩的增长来之于企业不断的变革,企业的变革过程也就是企业文化形成的过程。

### 1) 企业文化变革的内容

企业的文化变革,一是变革思想。优秀的企业文化不是伟大的思想或响亮的口号,而是持之以恒的实践精神。优秀的企业文化不仅是指导企业在优势条件下取得辉煌经营成果,更重要的是在劣势条件下最终能赢得长距离的竞赛。二是变革领导意识。真正优秀的企业文化不是只需要一个眼光远大、魅力无穷的领导者,而是需要他们专心致志地为企业建构一种大而持久的制度;不是让他带给企业的是一条大而肥的鱼,而是让企业找到一条捕鱼的方法。三是变革人才观。具有优秀企业文化的企业,不是每个人的最佳工作地点。真正企业文化的理念体系一旦确立,就跟教会一样,坚持自己的主张,对本身希望达成的目标极为明确,根本不容纳不愿或不符合它的标准的人。这里的不符合标准的人不仅仅是指企业的普通员工或中高层管理者,还包括企业马上要上任的新的领导人。哪怕是来了一个能力非凡的领导人,只要他不认同企业的理念,一样要被拒绝在外。如果他实在很优秀,可以鼓励他自己创立自己的企业。四是变革利润观。优秀的企业文化不只是以追求利润最大化为首要目标,赚钱只是目标之一,而不是全部。五是变革战略观。优秀的企业文化所要指导的不是一个企业围绕一个战略目标苦苦挣扎,企业的最佳行为应是来自尝试错误和机会后而保留的最后可行性的项目。企业无论何时都要遵循优胜劣汰的自然淘汰法则,随时准备结束一个走不下去的战略,或改变战略计划。六是变革企业文化观。企业文化不是万能的,可以为企业解决任何问题。同样优秀的企业可能拥有截然不同的理念,拥有优秀的企业文化的企业不一定是成功的企业。在企业中最重要的是理念,一旦确立,公司的一切行为都必须遵循其核心价值,并在关键时刻能为核心价值观赋予新的意义。

### 2) 建筑企业文化的塑造过程。

建筑企业文化的塑造一般需经过以下过程。

① 确立符合实际的企业精神和核心价值观。企业精神是企业在长期以来的运营过程中积淀下来的,是企业整体精神风貌的体现;而核心价值观则可称之为企业的灵魂,决定着企

业文化的基本形态,把握着企业发展的方向。两者的确定应该考虑多方面的问题,绝不可凭空想像,更不能只是照搬照抄别人的东西。应当考虑企业所处行业的特点、企业发展的历史、内部的员工状况等多方面的因素,经过综合的分析判断而得出。实践证明,企业文化的个性越浓,越切合企业的实际,其凝聚力和感染力就越强,越能引导企业长期的良性发展。

② 以员工为中心,以人才为重点。建筑企业是以工程项目为运营中心的,员工作为直接参与建设的劳动者,对工程项目的质量和进度等都起着至关重要的作用,企业能否通过工程项目展现企业的良好形象也全赖于此。而建筑企业的员工由于大部分来自农村,知识水平有限,且工地的条件本来就比较艰苦,工程项目的建设又是体力活,所以,企业文化在员工中的推广绝非易事,光靠理论上的灌输和说教也肯定不会奏效。这就要求企业采取多样化和人性化的运行方式,在生产和生活中慢慢地向员工灌输企业文化的基本理念。与此同时,企业还应该培养和引进综合素质比较高的人才,并在员工中树立典型,树立“英雄人物”,激励更多的员工努力工作,创新创优,为企业文化的深入推广创造良好的条件。

③ 制定明确细致的企业制度。一个大型的建筑企业一定要有明确细致的企业制度。当然,建筑企业制度的作用应当侧重于规范员工在工作时的具体操作和工程项目的各种具体指标。建筑施工的过程本来就是烦琐复杂的,配料合理、施工科学更是工程项目建设准则。没有科学严格的操作规程和技术指标,优质的工程便无从谈起。目前,建筑企业都比较注重技术上的创新,认为技术就是生命,技术就是生产力,但在具体工作中却多把技术创新的任务交给了一些实验室里的技术人员。这对一些中小型的建筑企业是很不实际的,一来需要很大的投入,二来创造出来的成果不一定能应用于工程实践中。在工程项目建设中不断摸爬滚打的员工凭着长期积累的经验,加上工作中的不断实践,则很有可能在技术上拥有自己独特的实现方式,更有可能创造出新的施工方法。但是,他们的这些非常有价值的贡献却很难为领导、为企业所发现和重视,随着人员的流动也很容易散失。企业可以通过相应的奖励制度来鼓励员工进行创新,更可以将员工们宝贵的经验建档保存起来,以供参考和学习。这样,一种比学习、争创新的精神便在员工之中形成了。

④ 树诚信意识,创名牌工程,建立良好企业形象。企业形象是企业文化的外在表现,也是外界评价企业文化建设情况的标准。良好的企业形象是企业多方面长期努力的结果,除了广告、公关、赞助等形式,建筑企业更应注重通过企业自身的不断提高来提升企业形象。首先应当做到的就是诚信,这是良好企业形象最基本的要求,具体到建筑企业,便是对合同的严格履行、对质量的严格保证、对员工工资及福利待遇的严格保障。而作为企业的工作中心,工程项目自然成为企业对外宣传的窗口。以前,建筑企业往往只注重于项目的质量和工期,并没有充分利用这些质量过硬、技术先进的项目来宣传企业,没有把工程项目做成品牌,注入文化。在商品品牌化的今天,建筑企业更应在保证工程质量的同时,通过各种方式进行宣传,创造企业的样板工程、名牌工程,从而扩大企业的知名度和认知度,建立良好的企业形象,为企业的良性发展创造条件。

### 7.5.2 建筑企业文化建设

#### 1. 企业文化分析

企业文化包括企业人员素质、市场理念和文化运营。企业文化是和职工密切相关的,职工为企业创造利润,为企业的发展和壮大做出贡献;企业又为职工提供生存条件,包括工资、福利等。

建设企业文化,要努力提高员工的文化素质,尤其是企业家的素养。认真研究企业内外文化环境,以企业发展战略为依据,发动员工确立以企业精神为核心的文化战略目标。通过逐步更新观念来统一员工的思想认识、行为准则、信念,树立新的与发展战略相适应的行为方式及新观念,使员工理解发展战略。通过价值观体系的调整,形成强大的实施经营战略的精神动力。通过组织的调整和制度的完善,提供战略实施的制度保障。通过公众形象的改善,为战略实施创造良好的外部条件。

#### 2. 经营理念的提炼

提炼企业经营理念并加以宣讲是塑造企业文化的重要一步。

##### 1) 行业特点分析

企业文化要与行业特性和企业的经营特点相一致,别人的企业文化,未必适合你的企业。

##### 2) 广泛征求意见

企业文化并非只是高层的一己之见,要得到大家的认同,首先要征求大家的意见,很多人错误地认为企业文化是总经理文化、高层文化。企业文化首先应该是企业大多数员工都认同的文化。为了做到这一点,企业高层管理者应该创造各种机会让全体员工参与进来,共同探讨公司的文化。不妨先由高层制造危机感,让大家产生文化变革的需求和动机。然后在各个层面征求意见,取得对原有文化糟粕和优势的认知。最后采取扬弃的办法,保留原有企业文化的精华部分,并广泛进行宣扬,让全体员工都知道公司的企业文化是如何产生的。

##### 3) 提炼核心理念

企业必须首先树立自己的核心价值观念,而且要成为企业员工都认知和认同的理念;同时在做品牌推广时,要让客户和顾客也认同企业的这种价值观念。比如海尔,“真诚到永远”已经由最初的产品和品牌的理念,上升为一个企业的理念,成为海尔企业文化的核心。

##### 4) 建立理念体系

企业应该有一个核心的价值理念,但基于这样的理念,还必须拓展为企业各个层面的管理思想和方法,这样才能使企业文化理念体系完整起来。比如海尔,围绕其核心理念,形成了完整的理念体系:人才理念——海尔赛马不相马;质量理念——有缺陷的产品就是废品;兼并理念——吃休克鱼;研发理念——用户的难题就是海尔的难题。在这些理念背后,又有相应的办法和制度作为支撑,使整个理念体系变得生动而有效。

### 5) 沟通渠道建设

企业理念要得到员工的认同,必须在企业的各个沟通渠道进行宣传和阐释,企业内刊、板报、宣传栏,各种会议、研讨会、局域网,都应该成为企业文化宣传的工具,要让员工深刻理解公司的文化是什么,怎么做才符合公司的文化。同时,企业高层在接受媒体采访时,应有意识地宣扬企业的文化,让顾客和客户认知本公司的文化。只有产生了对企业文化的认同,才能成为公司的忠诚客户。

### 3. 建筑企业文化的培育

近年来,建筑企业文化建设迈出了坚实的步伐。许多企业文化的建设都与企业目标保持一致,例如:上海一建以“一流质量、一流速度、一流服务、一流职工队伍”为奋斗目标和企业经营宗旨,并通过“求实创新、精益求精”的企业精神来体现,使其成为凝聚和鼓舞全体员工为之奋斗的物质力量和精神力量。

综合当前建筑企业文化的现状,应重点从以下几个方面入手来培育建筑企业文化。

#### 1) 认真挖掘提炼企业精神,培育企业整体价值观

企业整体价值观是企业文化的核心,企业精神是企业整体价值观的体现。因此,培育企业整体价值观是建设先进企业文化、提高全体员工素质的重点。要树立适应市场经济要求的企业价值目标,确立为社会服务,满足人们物质和精神方面追求的目标。不能仅仅把企业价值目标放在目前追求利润最大化上,更要树立诚实守信、服务社会、用户是资源等经营理念,并落实到每一项工作中,培育独具特色的企业精神。

#### 2) 注重提高基层领导自身素质,培育企业家精神

企业文化是由企业领导倡导,并经全体员工认同和实践后形成的企业整体价值观、信仰追求和道德准则。由行业特性决定,建筑企业文化的体现和组织实施重点在基层——工程项目,领导者个人的思想修养、文化素质、形象魅力、办事风格及经营管理能力等都体现出企业文化。要加强企业文化建设,必须通过教育、培训、监督、淘汰等方式或方法,进一步提高基层领导自身素质。尤其是标准化意识的树立与加强,对于领导层来讲,显得尤其突出。在建筑企业“三流企业卖苦力,二流企业卖技术,一流企业卖专利,超一流企业做标准”的理念还远没有形成。

#### 3) 加强企业道德建设,培育企业信用文化

市场经济是信用经济,市场经济本身需要诚信。诚实守信既是做人的基本道德准则,又是企业搏击市场赖以生存的前提条件。信用积累与升华是企业宝贵的无形资产,更是企业的竞争优势。加强企业道德建设,要把企业领导,尤其是项目、队级领导的诚信问题作为关系到企业生存和发展的大事来抓。要加强全体员工道德建设,引导员工坚持诚实守信,牢固树立经济效益和社会效益“双赢”或“共赢”的思想。

#### 4) 注重以人为本,促进员工全面发展

人才是第一资源,必须坚持以人为本的发展战略,把培育人置于企业生产和经营管理中最重要的地位。在管理中要尊重人、理解人、关心人、信任人,注重创造宽松、舒心的工作

环境,重视关注人性的张扬和能量的充分释放。要根据工程任务要求和目标,把各种人才巧妙地进行组合,做到用人所长,人尽其才,才尽其用。同时更要注重员工思想的再教育;实现企业利益目标与员工利益的“无缝对接”;鼓励先进,塑造团队精神,促进职工的全面发展。

#### 5) 注重创新,不断培育高品质的企业文化

高品质的企业文化应该是脱俗高雅的、充满个性的、不断优化的、凝聚全员的、提升企业核心竞争力的企业文化。培育高品质的企业文化要根据市场形势的变化不断充实和发展。只有不断创新,不断适应形势发展的企业文化才具有生命力。

#### 4. 构建建筑企业文化的具体措施

##### 1) 打造学习型企业——建筑企业文化建设的基石

当今时代,知识、信息、科技日新月异。作为建筑企业在社会主义市场经济条件下求生存、谋发展,不仅要从劳动密集型向智力密集型、技术管理密集型转变,而且要把企业塑造成“学习型企业”,把员工培养成“学习型员工”;建立工作学习化、学习工作化机制,倡导不断学习、终身学习理念,营造浓郁的学习氛围,提高企业和员工的综合素质,以适应社会经济形势的发展。

##### 2) 树立以人为本理念——建筑企业文化建设的灵魂

企业文化是凝聚力、激励力、约束力、导向力、辐射力的集合,它作为企业形象和理念的平台,往往在激励人才成长等正向行为上,产生潜移默化的积极作用。建筑企业要把“以人为本”的理念落实到各项具体工作实践中去。① 要体现对员工人格的真正尊重,特别对一线员工(尤其是农民工队伍),要切实保障员工的合法权益;② 要树立“人是企业最宝贵资源”的价值观,重视对各类人员的沟通与协调,同时促进竞争与合作,最大限度地调动各类人员的积极性、主动性、创造性,有机地把员工自身的价值观与企业的价值观统一起来;③ 要打造良好的人文环境,提供良好的工作环境,树立正确的用人观,要“引得进、留得住、用得好”,使员工产生对企业的归属感、责任感、报效感。

##### 3) 坚守诚信理念——建筑企业文化建设的根本

就企业经营理念来说,“诚信”二字应为其核心;就企业文化建设来说,坚守诚信立业,应为其根本。企业对内、对外都要讲诚信。在内部要形成诚实守信的风气,说诚实话,做诚实事;经营上更要恪守诚信,在与客户、政府、银行、新闻媒介、社区居民、竞争对手等一切相关公众交往中,做到诚而有信。诚信是金,失信是祸。市场经济是信用经济,市场经济越发达,法制越健全,信用的含金量就越高,失信的代价也就越大。只有把“以诚取信”作为企业建设的经营观,企业才能立于不败之地。

##### 4) 强化项目文化——建筑企业文化建设的特色

项目文化是项目管理的形象大使,它是建筑企业文化的具体渗透和延伸,也是最具有建筑企业特色的文化。无论是企业的价值观、经营理念还是品牌建设,都与项目管理紧密联系在一起,都要最终体现在项目管理上。项目文化对直观项目形象和传播企业形象都具有较强

的辐射作用。从这个特征出发,将项目文化建设融入项目管理的日常活动之中,凝聚在企业产品质量、信誉、品牌和市场竞争力之中,体现于企业各级管理者的管理行为之中,进而丰富和发展建筑企业文化。

#### 5) 不断创新——建筑企业文化建设的主题

发展是硬道理。坚持不断创新、发展是企业永恒的主题,也是建筑企业文化建设的主题。企业文化也是不断创新的文化,发展的文化。唯有不断创新发展,企业文化才有生机和活力。

企业文化建设本就是一个漫长的过程,对机构庞大、员工众多且知识水平较低的建筑企业来说更是艰难。但也应当看到,良好的企业文化对建筑企业的长期发展有着不可替代的作用。在具体的运行过程中,要与企业的经营和管理及工程项目的建设密切联系起来,在实践中不断探索,找出适合本企业的有特色的理论和方法。另外,企业文化的建设是企业的“一把手”工程。企业领导不仅要在思想上高度重视,更要将工作渗入到具体的运行过程中,亲身参与到企业文化建设中来。这不仅有利于企业文化的深入渗透,更利于企业家在实践中汲取经验,弥补不足,减少运行中的阻力和困难,全面高效地将企业文化建设进行到底。

总之,建筑企业文化建设将是一项系统工程。在社会主义市场经济条件下,要自觉地认识市场发展的各种趋势,努力提高企业的文化品位,提高产品、经营管理文化含量和员工的整体素质,从而不断增强企业的内部凝聚力和外部竞争力,使文化力转化为运行力和经济力。进一步探索和发展更深、更广内涵的建筑企业文化,创造更多的优质工程,是建筑企业努力奋斗的长远目标。

## 7.6 科技展力

在建筑经营活动中,科技研发是一项非常重要的竞争能力。无论是建筑施工生产,还是建筑产品,都亟待增加科技投入,提高科技含量,以适应当今社会经济和科技发展的需求。

### 7.6.1 以钢结构为代表的新型建筑结构

#### 1. 钢结构的优越性

钢结构与目前普遍使用的混凝土结构相比,优点是节约用水,施工占地少,产生的噪声小、粉尘少;由于自重减轻,基础施工取土量少,因此对土地这一宝贵资源破坏小;可大量减少混凝土的使用和砖瓦的使用,减少了城市周边的开山挖石,有利于环境保护;建筑使用寿命到期,结构拆除产生的固体垃圾少,废钢资源回收价格高。从目前来看,钢结构建筑是对城市环境影响最小的一种结构,在西方国家已被广泛采用,被称为绿色建筑。

#### 2. 我国钢结构的发展状况

我国为发展钢结构也制定了一系列技术规范及政策。1996年建设部编制的《1996—2010年建筑技术政策》提出,研制解决钢结构的防腐技术、防水涂料技术、防火涂料技术,

以满足建筑用钢的发展需要。

1998年10月,建设部发出《关于建筑业进行推广应用10项新技术通知》。通知中推广的第8项新技术就是钢结构技术。主要内容为:高层钢结构技术、空间钢结构技术、钢-混凝土组合结构技术、高强度螺栓连接和焊接技术、钢结构的防护技术。

2000年5月,建设部、国家冶金工业局建筑用钢协调组在北京召开了全国建筑钢结构技术发展研讨会,建设部和国家冶金工业局组成了全国钢结构专家组,讨论了国家建筑钢结构2010年发展规划纲要及建筑钢结构工程技术政策。专家们提出,将建筑钢结构分为高层重型钢结构、空间大跨度钢结构、轻型钢结构、钢-混组合结构、住宅钢结构五大类。

近年来,我国钢结构建筑得到快速发展。20世纪80年代以来,我国内地已建成高层钢结构建筑40多幢,总面积约320万平方米,用钢量约30万吨,资金约600亿元。在北京、上海、深圳、大连、天津等地形成建设高潮,尤其上海浦东陆家嘴金融区,已建成高层钢结构建筑10多幢,已建成的上海金茂大厦(88层,高度达420.5米)使中国的高层建筑进入世界前列。与此相应的高层钢结构的科学研究、设计与各项配套工程施工均取得较大进展,一大批建工、造船、冶金、电力、铁道系统的金属结构厂和上海、北京及中建系统的机械化施工公司等,在钢结构制作和安装方面都达到了较高的水平。

近年来,以网架和网壳为代表的空间结构也继续大量发展。该结构的特点是受力合理、刚度大、重量轻、杆件单一、制作安装方便,可满足跨度大、空间高、建筑形式多样的要求。它不仅用于一般民用建筑,而且用于工业厂房、机库、候机楼、体育场馆、展览中心等。如天津无缝钢管厂、首都机场维修库、天津体育馆、上海体育馆跨度都达到七八十米,扬州第二发电厂干焊棚采用100多米跨度的网架或网壳已有多座,云南玉溪卷烟厂连片网架厂房达到12万平方米。空间网格结构又富于造型的变化,如宜春体育场的飞碟型网壳,威海体育馆的贝壳型网壳,海南大佛的多层多跨网架都属此例。网架与网壳仍是当前我国空间结构建设的主流。一批航站楼、会议展览中心、体育场馆开始采用短型管、圆钢管制作空间桁架、拱架及斜拉网架结构。另外,波浪形屋面已引起人们的关注。

与此同时,近几年来我国轻型钢结构建筑也发展较快,主要用于轻型的工业厂房、粮仓、体育场馆、展览厅、活动房屋、加层建筑和建材、家具等各类交易市场。随着国外的房屋工厂制造商纷纷进入中国,市场竞争愈加激烈。与轻钢结构相配套的保温、隔热材料,防火、防腐涂料,采光制品,门窗及连接件等也得到了迅速发展,产品质量不断提高,品种规格基本满足了轻钢建筑的需要。

由于钢结构的重量轻,抗震性能好,工业化程度高,是一种绿色环保产品,住宅建筑可以大量采用钢结构。对国民经济有重大推动作用的住宅钢结构,有利于迅速提升住宅产业化程度,推进我国建筑用钢的技术创新和产业结构调整。20世纪80年代我国开始引进国外的轻钢住宅进行开发研究。国务院建设主管部门组织有关单位积极推进住宅钢结构研究开发工作,在北京、天津、上海、山东莱芜、湖南长沙等地开展了设计研究和工程试点工作。

我国发展钢结构市场前景非常广阔,它符合保护环境和土地资源的国策。我国钢铁产品

总量居世界第一，为大力发展钢结构提供了物质基础。与西方发达国家的差距会使我国企业奋起直追。钢结构的应用将引发一系列设计、施工的革命。相信通过奥运场馆及大型工程项目钢结构的大量应用，能迅速带动我国钢结构建筑的发展。

### 7.6.2 以配件组装为特征的新型建筑工业化

#### 1. 新型建筑工业化的含义

建筑工业化除了要发展适应工业化生产建造方式的建筑体系，离开了建筑材料的部品部件化（Components）也是难以实现的。长期以来，由于受到体制的限制，部门之间相互脱节，彼此衔接得不够。建材生产部门非常重视发展各类建材，以及新型建材的开发，建材的品种几乎不亚于国外，基本上国外有什么国内也有什么；但忽略了建筑材料的部品部件化发展。由于尚未形成建筑材料的部品部件化生产与供应，建造用材还是以基本的原材料生产供应方式，致使施工现场的手工再加工作业的工作量非常之大，导致了施工效率低。工程质量也受到工匠水平高低等人为因素及现场工作条件的限制而参差不齐。

住宅部品部件化，就是要将由材料商生产供应基本的建筑材料和单一制品到施工现场，转化为将基本建材和制品通过在工厂的部品部件化生产再供货，使之由供应原材料（现场需再加工）向供应半成品（现场无需再加工，只是装配）转化，提高了工业化水平，推动了产业化发展。如住宅部品部件化就是最大限度地实现住宅部品部件的标准化和通用化，实现住宅部品的工业化生产，社会化协作配套供应。

#### 2. 建筑配件部品的主要特征

新型建筑以配件组装为特征，其配件部品具有以下主要特征。

##### 1) 位置的固定性

它与土地相连，不可移动，由此派生出了住宅产品的地区性和个别性。

##### 2) 使用的长期性

土地不可毁灭（除不可抗御的天灾人祸外），住宅建筑使用期少则几十年，多者百余年。

##### 3) 投资的巨大性

住宅用地投资和建造住宅投资都很高，住宅是最大的个人消费品。住宅总投资约占一国民生产总值的3%~8%。

##### 4) 多种材料和部品的载体性

住宅是由住宅材料和部品构筑成的。随着科技的进步，材料和部品不断更新和增多，少则一两千种，多则上万种。

##### 5) 保值增值性

由于经济发展对土地需求的日趋增加，城市各项设施的改善会导致土地价值的不断上涨，从而促进住宅的保值和增值。

为加速建筑工业化的发展，建筑产品的构配件应不断完善其标准化、系列化、定型化的

程度,以保证建筑产品的效益和质量。在日本,建房使用部件组装应用十分普及。1969年,日本制订了《推动住宅产业标准化五年计划》,开展材料、设备、制品标准,住宅性能标准,结构材料安全标准等方面的调查研究工作,依靠各有关协会加强住宅产品的标准化工作,并对房间、建筑部件、设备等尺寸提出了建议,分别制定了“住宅性能标准”、“住宅性能测定方法和住宅性能等级标准”及“施工机具标准”、“设计方法标准”等。目前,日本各类住宅部件(构配件、制品设备)工业化、社会化生产的产品标准十分齐全,占标准总数的80%以上,部件尺寸和功能标准都已成体系。只要厂家是按照标准生产出来的构配件,在装配建筑物时都是通用的。所以,生产厂家不需要面对建筑企业,只需将产品提供给销售商即可。

### 7.6.3 建筑节能与智能建筑

#### 1. 建筑节能技术

建筑节能是执行国家节约能源、保护环境的基本国策,实现可持续发展战略的重要组成部分,是世界建筑发展的新趋势,是改善人类居住环境的需要,也是今后建筑技术发展产业升级的重点。

目前,中国正处于工业化、城镇化加速发展时期,在推进城镇化中,坚持大中小城市和小城镇协调发展的方针,促进城乡协调发展。不仅要注重单体建筑上的效果,更重要的是要从区域(城镇和乡村)来考虑降低能源资源消耗的总效果。中国现有建筑总面积400多亿平方米,预计到2020年还将新增建筑面积约300亿平方米,建筑耗能必将对我国的能源消耗造成长期的、巨大的影响。这些情况说明,建筑节能潜力巨大,对缓解我国的能源供应紧张和促进国民经济发展具有重要作用;建筑节能正处于关键时期,形势严峻,任务艰巨,不严格执行建筑节能设计标准,不加强建筑节能标准的实施与监督,高耗能的建筑必然越来越多,建筑节能改造的任务将会越来越重。

中央领导指出“要大力发展节能省地型住宅,制定并强制推行节能、节水、节地、节材的标准”。我国政府立足调整经济结构、转变经济增长方式,结合城镇发展质量与效益现状,制定具体目标和具体措施来大力推进建筑节能,促进城镇发展方式的根本性转变,城镇发展质量和效益有根本性提高。

当前,建筑节能中涉及的方面包括建筑采暖设计,建筑选址和形态、间距、布局、避风、朝向等,太阳能利用技术,墙体、门窗、地面等节能技术,小区供热、供水节能技术,电力输送、电器设施节能技术。推进建筑节能,不仅可以直接带动建筑保温、密封、供暖、通风、空调、节能照明、太阳能利用等新兴产业的发展,而且可以促进产业结构和产品结构调整,推动建材、冶金、化工、轻工、电子、机械等一大批相关产业的发展,拉动国民经济增长。同时,积极开展建筑节能工作,对于节约能源、保护环境,提高居住质量,改善居住环境,推动建筑业、建材业技术进步,都具有十分重要的意义。

## 2. 智能建筑的推进

智能建筑是计算机和信息处理技术与建筑艺术相结合的产物。随着高新科学技术的出现,人们对工作和生活环境的要求越来越高。全面发展和应用现代信息服务,提高工作效率和管理水平,提高生活质量,是当代建筑的主要特征。智能建筑是多学科和高新技术的高度集成。智能建筑系利用系统集成方法,将智能型计算机、通信技术、信息技术与建筑艺术有机结合,通过对设备的自动监控,对信息资源的管理,对使用者的信息服务,与建筑的优化组合,获得投资合理,适合信息社会需要并且安全、高效、舒适、便利和灵活特点的建筑物。10多年前,智能建筑在世界发达国家应时而起并得到迅速发展。这种自动化管理和信息传输方面的变革,使原有的工作效率提高数十倍乃至数百倍。目前在欧美,智能建筑已很普遍。在我国,经济的高速发展和国民经济信息化的要求促进了智能建筑的兴起和蓬勃发展。近几年来,随着综合布线等一系列相关建筑智能化标准的出台,一些规模较大、配套设施齐全的建筑已经按智能建筑的要求陆续建成。

随着我国改革开放和经济建设的迅速发展,国际经贸交往的剧增和电子工业、通信系统的发展,人们的生活方式发生了很大变化,智能建筑已走进了人们的生活,给人们营造了舒适、便利、灵活和安全的生活环境。

### 7.6.4 建筑生产的信息管理和知识管理

在传统的建筑施工项目管理模式中,工程项目各种信息的存储,主要是基于表格或单据等纸面形式;信息的加工和整理,完全由大量的手工计算来完成;信息的交流,绝大部分是通过人与人之间的手工传递甚至口头传递;信息的检索,则完全依赖于对文档资料的翻阅和查看。信息的产生、整理、加工、传递、检索和利用,都是以一种较为缓慢的速度在运行,这容易影响信息作用的及时发挥而造成项目管理工作中的失误。随着现代工程项目规模的不断扩大,施工技术的难度与质量的要求不断提高,各部门和单位交互的信息量不断扩大,信息的交流与传递变得越来越频繁,建筑施工项目管理的复杂程度和难度越来越突出。由此可见,传统的项目管理模式在速度、可靠性及经济可行性等方面已明显地限制了施工企业在市场经济激烈竞争环境中的生存和可持续发展。

近年来,越来越多的建筑企业应用先进的计算机技术来辅助项目参与人进行某些项目管理工作。通过这些软件的使用,建筑施工项目管理工作的质量和效率有了显著改善和提高。这说明在建筑施工中应用信息技术的必要性和可行性。

建筑施工项目的信息化管理,意味着在建筑施工项目内部的管理过程中使用计算机,它具有更广泛更深刻的内涵:首先,它基于信息技术提供的可能性,对管理过程中需要处理的所有信息进行高效地采集、加工、传递和实时共享,减少部门之间对信息处理的重复工作,共享的信息为项目管理服务,为项目决策提供可靠的依据;其次,它使监督检查等控制及信息反馈变得更为及时有效,使以生产计划和物资计划为典型代表的计划工作能够依据已有工程的计划经验而变得更为先进合理,使建筑施工活动及项目管理活动流程的组织更加科学

化,并正确引导项目管理活动的开展,以提高施工管理的自动化水平。

### 1. 信息技术在建筑工程项目管理中应用的可行性

信息技术主要指计算机技术、通信技术及二者结合形成的网络技术。信息技术的飞速发展从经济、技术和工程应用等3个方面保证了建筑工程项目信息化管理的可行性。

#### 1) 经济方面

信息设备性能价格比的大幅度提高,使其在建筑施工项目管理中的普及应用成为可能。以目前的市场价格,为一个项目组配置10台性能较好的计算机并组成局域网,用不到20万元的投资就可以办到;而信息技术的推广、信息资源的综合利用为一个稍微大一点的项目从物资及管理成本中节省下来的开支,将远远超过20万元。况且,这种一次性的投资,能给施工单位带来多年的信息资源利用和数百个项目的成本节约。

#### 2) 技术方面

信息技术的利用,使施工项目信息能够基于电子介质进行海量存储、高效加工和高速传输,使各项目参与人能够通过网络方便地共享信息、协同工作,从而更有效地综合利用信息资源,促进工程技术水平和管理水平的提高,使从根本上改变建筑施工领域高新技术含量不高的局面成为可能。

#### 3) 工程应用方面

首先是以计算机集成制造系统CIMS(Computer Integrated Manufacturing System)为代表的信息技术等现代高新技术在制造行业的综合应用,为全国20多个省市、十几个行业的200多家企业带来了明显的经济效益和社会效益;其次,在建筑施工领域,以一些技术力量雄厚的大型企业为代表,计算机辅助施工和信息技术综合利用已有了长足进步。例如,在上海金茂大厦项目施工中,就是利用计算机监测混凝土温度和通水量来监控大体积基础混凝土施工,避免出现超规范的温度裂缝;利用计算机多点监测标高引导钢模板体系的提升,尽可能避免出现模板的垂直偏差。这些信息技术在工程中的成功应用证明,建筑工程项目的信息管理必然具有广阔的发展前景。

### 2. 信息技术在建筑施工项目管理中的应用

① 利用信息技术提供的便利,减轻了项目参与人日常管理工作的负担。例如,它为各项目参与人提供完整、准确的历史信息,方便浏览并支持这些信息在计算机上的粘贴和复制,使部位不同而内容上基本一致的项目管理工作的效率得到了极大提高,减少了传统管理模式大量的重复抄录工作。

② 可以提供一个机制,使各项目参与人很好地协同工作。例如,它在信息共享的环境下通过自动地完成某些常规的信息通知,减少了项目参与人之间需要人为信息交流的次数,并保证了信息的传递变得快捷、及时和通畅。

③ 它适应建筑工程项目管理对信息量急剧增长的需要,允许将每天的各种项目管理活动信息数据进行实时采集,并提供对各管理环节进行及时便利的督促与检查,实行规范化管理,从而促进了各项目管理工作的质量的提高。

④ 建筑工程项目的全部信息以系统化、结构化的方式存储起来,便于施工后的分析和数据复用。因此,对建筑工程项目实行信息化管理,可以有效地利用有限的资源,用尽可能少的费用、尽可能快的速度来保证优良的工程质量,获取项目最大的社会效益。

### 7.6.5 建筑抗灾技术

建筑抗灾主要涉及抗地震、海啸、台风等自然灾害和恐怖活动等人为灾害。为提高建筑工程的抗灾能力,保障人民生命和财产安全,保障国家法律的贯彻实施,应该强化建筑抗灾技术,尽快完善规范,提高施工队伍的素质,确保社会的公共安全。

#### 1. 建筑抗灾技术的任务

建筑抗灾技术应包括以下两个方面的内容:

① 建筑物在给定的灾害条件下(地震、海啸、台风等自然灾害和恐怖活动等人为灾害),其结构能否确保稳定而不失效倒塌;

② 如果评估结果将发生倒塌,采取什么技术措施予以避免。

由此可见,建筑抗灾设计的目的是防止建筑物在灾害中发生恶性倒塌的后果。最大限度地减少国家和人民生命财产损失,是建筑抗灾设计的重要研究领域。

#### 2. 建筑抗灾的思路

① 加快灾害学学科体系建设。

② 加快“建筑抗灾法”的立法研究与实施。

③ 加快综合减灾机构建设。政府管理自然资源最主要的手段是依法行政。自然资源规划是实现自然资源合理利用和保护的重要手段。构想中的减灾管理机构,不是为增加新机构,而是在高效、协调的统一系统思路下按新机制将建筑抗震、水利、气象、事故及危险源、交通、消防、急救等防救灾机构重新组织起来,形成互补的、快捷运转的必备的应急机构。

④ 加快落实建筑总体规划中的抗灾减灾内容。应加强建设的宏观控制,强化规划管理并开展抗灾减灾规划执行情况的检查。

⑤ 综合的建筑抗灾呼唤全民安全文化。

⑥ 综合的建筑减灾要兼顾战备观。

#### 3. 建筑抗灾设计的若干方法

目前采用的建筑抗灾设计方法,主要是套用规范条文。现行建筑规范中可操作的防灾设计条款主要针对火灾,其他灾害的防御设计则依赖相关专业。为此,基于对灾害基本规律的认识,通过借鉴我国传统建筑抗灾设计的思想与实践,提出建筑抗灾设计的若干方法。

##### 1) 顺应自然的“适应灾害法”

这是一种尊重自然、顺应自然的抗灾设计方法。源于中国传统城市与建筑注重与自然和谐,通过适应灾害环境,避免或减轻灾害的思想与实践,具体有以下几个方面。

① 选址趋吉避害,逢凶化吉。注重宏观决策,选址趋吉避害,通过对地形、地貌、地

物的改造,可从整体上减轻或避免灾害。

② 建筑组群及单体造型设计,应适应灾害环境。我国各地风格迥异的传统民居,诸如黄土高原的窑洞、内蒙草原的毡包、海南的船型屋等,堪称建筑形体适应灾害环境的楷模。

③ 结构构造“以柔克刚”、“以变应变”。“以柔克刚”本质上是一种“以退为进”的防灾方法,通过吸收转化灾害能量,避免建筑发生破坏。“以变应变”是以变化的结构构造,适应变化的灾害环境。建筑物在使用期内,除发生灾害的短暂时间里,防灾潜力都处于闭置状态。为此,在灾害预报技术成熟可靠,使用和管理条件允许的情况下,可采用各种临时性防灾措施,如增加结构加固构件,转移或拆除危险部件等。目前这种方法常用于防御热带气旋、洪水等灾害。

④ 主次有别,保本弃末。为提高防灾投入的效益,应按建筑的重要性,对不同的建筑类型及同一建筑的不同部分,采用不同的安全设计标准。首先确保人的安全,其次尽量减少财产损失,大量性的低标准建筑应采用此法。

⑤ 就灾取材,物尽其用。按受灾类型和受灾程度,在建筑的不同部位采用不同的材料,充分发挥其抗灾性能。

## 2) 观今鉴古的借鉴设计法

建筑抗灾设计的理论与方法是在抗御灾害的实践中,在前人留下的大量灾害资料和经验教训之上逐步发展与完善的,值得借鉴并作为抗灾设计的方法之一。

① 揭示灾害规律,作为抗灾设计的依据。认识灾害的规律,需要长期的积累。借助灾害史料和历史建筑的灾害分析,可以发现灾害发生及其对建筑危害的规律作为抗灾设计的依据。

② 借鉴建筑抗灾设计的原则与措施。历史上建筑防灾设计的原则与措施,经过长期的实践检验与完善过程,有较高的科学性和实用性。例如:防洪规划设计的“防、导、蓄、高、坚、迁”六字方略;防火设计的“围、隔、封、包、非燃、掉烟、疏散、避难、救护、控制起因”等技术措施;防震设计中的“择基址、稳态型体、以柔克刚、刚柔相济”;防风设计中从规划选址、组群布局、建筑形式,到结构、材料等一系列对策,都可以应用于现代建筑抗灾设计。

## 3) 变害为利的创新法

灾害限制建筑创作的自由度,使建筑师陷于各种抗灾法规的繁杂条文之中。但是纵观建筑发展的历程,不难发现中外历史上许多杰出建筑的产生,是在抗灾上有所突破的结果。抗灾是建筑设计创新的途径之一。

中国隋代的安济桥,是解决了桥梁形式与防洪矛盾的结果;宋代开封的开宝寺斜塔,是别出心裁地解决高塔防风的巧构;辽代的应县木塔和蓟县观音阁,是解决木构建筑高大体量和内部高大空间抗风防震问题的产物;明清时期的无梁殿,是建筑防火的新形式。

西方建筑亦如此。为解决空间的围合覆盖与重力、地震和风力的矛盾,古希腊建筑师创造了具有永恒魅力的柱式建筑;古罗马建筑师发展了拱券技术,创造了高大宽敞的建筑空

间；中世纪建筑师则创造了尖拱，获得哥特式直耸云天的建筑造型和高敞明亮的内部空间。

现代建筑更不乏抗灾创新的成功之作：意大利米兰皮瑞利大厦（流线型平面）、美国芝加哥汉考克大厦（沿高度收分并设置巨大斜撑）、旧金山泛美大厦（体型显著的收分和顶部的尖塔，成为城市象征）、香港中国银行大厦等。

#### 4) 综合防灾法

我国防御各类灾害的研究、工程建设与管理，至今各自为政，难以适应现代城市与建筑的复杂性、系统性、综合性特点。为此，不妨借鉴我国传统的综合防灾思想与方法。

① 多管齐下，一举多得。针对一种灾害采取多项措施进行综合防治；采取某项措施时，又兼顾防御多种灾害及其他需要，一举多得。以建筑防洪为例，采取选址避洪、筑堤坝城墙御洪、开沟渠泄洪、采用砖石等耐水材料等多项措施，综合防治。

② 损益并举，辩证施治。“损”与“益”是两种相互对立的抗灾方法。损益并举的防灾思想，始于“大禹治水”，不仅修堤筑坝，更疏通河川泄洪入海，取得治水成功。抗灾设计中“益”与“损”的综合，适用于各种灾害的防御，如防震设计中减轻自重和加强结构并举；防风设计中的泄风和坚固结构并举；防火设计中排烟和阻燃并举等。

③ 物质抗灾与精神抗灾结合。灾害的出现往往难以预料，灾害的破坏往往难以抗拒，需要精神上的慰藉与鼓励。应采取既重视物质又重视精神的综合防灾思想，积极提高全民抗灾意识和信心。

此外，还应重视工程减灾与非工程减灾的结合，抗灾工程建设与社会管理的结合，综合治理。

### 4. 对我国城市建筑综合抗灾规划的探讨和展望

#### 1) 城市建筑综合抗灾规划应处理好与城市总体规划的关系

城市总体规划是城市发展的蓝图，处于统率地位。建筑综合抗灾规划应该在城市总体规划确定的城市性质、规模、建设和发展等方针原则下进行研究和编制，并应保持与城市其他各项专业规划相协调。另一方面，城市总体规划中有关城市功能分区、土地利用、场地选择、设防标准等都应该满足城市建筑综合抗灾规划的要求。两者的关系见图7-2。

新时期下城市建筑综合抗灾规划的编制不应该只是停留在基于对城市现状的评估与对策制定方面，应该针对城市未来的不同规划发展阶段分别制定不同的抗灾策略。

#### 2) 充分重视土地利用规划中的抗灾减灾研究

现有的建筑抗灾规划中对于土地利用规划一般只有场地危险性评价和抗震设防区划两部分。新的建筑综合抗灾规划应对过去抗灾规划编制中的土地利用规划赋予具有实用意义的新内容，在进行有利、不利和危险地段划分的基础上，充分考虑灾害的地质和场地环境效应，针对建筑功能分区的合理布局、工程技术规划措施、灾害损失和风险评价、土地综合利用措施等方面的问题进行研究，因此，可以称作土地综合利用抗灾减灾规划。

土地综合利用抗灾减灾规划在原有场地危险性评价和抗震设防区划的基础上，可增加以下内容。



图 7-2 城市建筑综合抗灾规划与城市总体规划的关系

① 建筑工程抗灾土地利用适宜性分区。应根据地质、地形、地貌和潜在地质灾害及其效应，将场地地段划分为有利地段、不利地段和危险地段；对于不宜建设地段，应根据场地破坏因素对建设的影响，提出需要采取的工程措施。对于适宜建设地段，应区分不同的适宜性，给出适宜建设的类型、开发力度等。

② 建筑工程抗灾土地综合利用评价。采用考虑经济评价原则的土地利用灾害风险评价分析方法，主要针对土地开发利用、住宅建设及商业用地建设等，考虑综合抗灾风险投入和土地利用综合效益，对城市的建设用地（主要针对一类城市规划用地区域）进行综合评定，提出灾害风险分析土地开发利用区划。

③ 为城市建筑总体规划的功能分区提出相应的抗灾要求，例如城市用地控制指标、疏散通道的要求、疏散场地的要求等。

### 3) 城市基础设施的综合抗灾规划应和各专业规划紧密结合

① 由于基础设施的抗灾能力评价和具体的工程规划要求在各专业规划中都有研究，因此基础设施的综合抗灾规划编制可主要针对布局要求、减灾措施等总体抗灾要求进行。

② 基础设施系统应在抗灾能力评价的基础上，找出薄弱环节，提出减轻灾害的对策和措施，并针对各系统的专业规划提出抗灾减灾要求。

### 4) 城区建筑抗灾对策应结合城市区域灾害易损性分析结果和城市功能分区进行安排

现有的城市建筑综合抗灾规划中的建（构）筑物综合抗灾规划部分，对城市现有建筑物进行易损性分析与城市工程设施的减灾对策脱节比较严重，灾害防御措施基本上也是大同小异，缺乏针对性。然而，城市抗灾减灾的对策应该是建立在城市工程设施系统易损性分析基础上的，针对城市区域易损性分析的薄弱环节提出相应的减灾对策。

城市建筑物抗灾减灾规划应考虑以下因素：

① 城市建筑物减灾对策应在考虑城市功能分区的基础上进行；

② 城市建筑物抗灾减灾对策应该结合易损性分析的结果划分不同的层次。

#### 5) 城市建筑次生灾害的综合抗灾规划

在编制建筑次生灾害综合抗灾规划时,应确定次生灾害危险源的种类和分布,开展必要的危害影响评估工作。

次生灾害的评价与防御、具体的工程规划要求与措施、灾害应急预案等可包含在相应专业规划之中,可由各主管部门安排专题研究,防止次生灾害规划的编制主要针对总体防灾要求进行。在编制原则方面应考虑以下几点。

① 城市建筑次生灾害具有多样性、多发性、同时性和诱发性等特点。制定次生灾害对策,可考虑采取多种措施,争取多方配合、协同工作。

② 应坚持预防为主方针,统筹安排资源。

③ 因地制宜,根据各区域自身特点采取有针对性的对策。

④ 防御和处置次生灾害可从规划管理和工程技术两方面综合考虑。

#### 6) 城市建筑避灾疏散的安排

避灾疏散规划是减少人员伤亡的有效手段。避灾疏散的安排应坚持“平灾结合”的原则。避灾疏散场所平时可用于教育、体育、文娱和其他生活、生产活动,灾害发生时用于避灾疏散。避灾疏散通道、消防通道和防火隔离带平时作为城市交通、消防和防火设施,避灾疏散时启动防灾机能。

制定避灾疏散规划的主要内容如下:

① 避灾疏散的基本技术指标要求,如避灾场地的面积要求,环境要求等;

② 避灾疏散场地的防灾能力要求,包括场地的现状评价、人均避难面积、场地的安全性、配套设施、场地的管理要求;

③ 避灾疏散道路的要求,如城市出入口数量要求、主干道和次干道要求、道路宽度要求等;

④ 避灾疏散方案的研究和对策;

⑤ 防灾据点和防灾公园的规划建设。

#### 7) 加强地理信息系统 GIS 技术在城市建筑综合抗灾规划中的应用

采用先进的信息技术进行城市建筑综合抗灾规划的管理是新一代城市建筑综合抗灾规划研究和编制的重要发展方向。

采用 GIS 作为灾害管理的软件技术平台,进行城市基础信息、灾害及其影响数据、城市工程设施的抗灾性能数据和易损性结果的管理,以及图形输出与显示,在系统内可以进行灾害影响分析、工程设施易损性分析、辅助减灾决策和抗灾减灾规划的制定与管理。

GIS 系统既可以对已有的基础资料和信息数据库进行分析,又可以实时的对更新的数据库进行补充分析;因此既可以用于日常的应用管理,又可以在此基础上对城市未来的发展趋势做出灾害损失预测。

### 8) 城市建筑综合抗灾规划应重视公共政策和管理的研究

展望未来建筑综合抗灾规划中公共政策的研究内容可有以下几点。

① 加固策略的公共政策研究。在抗震抗灾规划方面,由于我国的房屋私有化,对房屋的抗震加固涉及到房屋的产权、业主心理、资金投入等诸多因素,因此抗震加固的策略需要科学的政策研究,制定出多层次的实施策略。

② 灾害设防标准和技术措施的多样化研究。我国城市建筑在防火、防洪、防涝方面的设防标准普遍偏低。随着我国社会经济的发展,对工程安全提出了多层次的需求,需要在保持城市功能、满足最低设防标准和技术措施的前提下,为社会提供不同安全可靠度的灾害设防标准,同时尽量使各灾种的设防标准趋于协调一致。

③ 社会心理对抗灾规划的影响研究。通过对灾害的社会对策与社会和公众灾害心理行为的分析和研究,引导公众灾后反应,为制定相关的灾害防御对策提供依据。

④ 灾害保险策略的研究。需要重视并鼓励进行区域联防和开拓灾害再保险潜力,对灾害保险政策及灾害保险模式适用性进行研究,促进灾害风险承载体的多元化和良好的补偿机制。

重视与综合防灾规划相适应的公共政策和灾害社会学的研究,一方面使得综合防灾规划的技术策略更加符合各方利益人的实际需求,整合出合理的政策平台,借鉴管理科学的各种手段,促进综合防灾规划的实施;另一方面,通过灾害社会学的研究,为防灾对策的研究提供新的、更符合社会实际的依据,使得防灾减灾的研究适应灾害破坏的全方位内容,既为灾后快速稳定社会秩序、加快灾后恢复提供有意义的成果,也使得抗灾规划和减灾对策更加切实可行。

## 7.7 可持续增长力

建筑经营的可持续增长主要体现在建筑生产的可持续增长,建筑产品的可持续发展和建筑经营活动的可持续性拓展。

### 1. 人才的可持续

人才的可持续发展,就是指在一定历史时期内,人才源不断、流不尽,人才在源流上始终满足社会经济可持续发展的需要。如果人才在源流上出现问题。也就是在人才的可持续发展方面产生问题。诸如人才断层或人才低谷、人才总量不足、人才结构不合理、人才老化严重、人才淘汰过分等,都可以归结为“人才可持续性发展”的问题。所谓“人才”,就是指为社会经济发展和人类进步进行了创造性劳动,并做出了较大贡献的人。“人才”可分为显人才和潜人才。但人们通常所说的“人才”,往往是那些得到社会承认的人才,也就是显人才,“显”是显露于社会之意。与此对应的则是“潜人才”。所谓“潜人才”(或称“潜才”),简言之,就是潜在的人才,“潜”就是潜伏于社会之意。潜人才主要包括两部分人,一种是指那些在某方面刚有或已有初步研究成果,但尚未得到社会承认者;另一种是向着成

才目标奋斗不息,但尚未取得成功者。潜人才与显人才在人才可持续性发展上有着不同的作用,但它们又并非截然而分,而是有着相互交织、彼此转化的密切的关系。

当人力资源真正被看作企业最重要的资源时,怎样吸引到优秀人才,如何留住合适人才及做好人力资源的开发、管理、配置等问题,变得日益重要起来,并且也有诸多成熟的、完善的、科学的理论和案例,成为企业参考学习的依据。然而,在这些问题背后,企业又不得不直面人才流失的状况。因此,人才流失的问题,也使众多正为如何做好人力资源管理而大动干戈的企业家们头痛不已。如通货膨胀、失业等一直困扰世人的永久性问题一样,人才流失在一定的比例范围之内会起到相当积极的作用。或许当企业清楚了解这些情况之后,都会心平气和地面对人才流失问题。但是,在正常、合理的人才流失情况下,不同的企业却有着不同的结果:或造成种种损失,或无伤大碍,或从中得益。

## 2. 融资的可持续

企业是在一定环境下的各种经济资源的有机集合体。企业运营只有适应环境变化的要求,才能立于不败之地。企业面临的环境是指存在于企业周围,影响企业生存和发展的各种客观因素和力量的总称,它是企业选择筹资方式的基础。

企业制定筹资战略必须立足于一定的宏观环境之下,制定时要考虑以下内容。

① 政治法律环境。指一个国家和地区的政治制度、经济体制、方针政策、法律法规等方面。随着改革开放的政策实施,国内政局稳定,经济日益活跃,我国的产业政策、外汇政策和税收政策等日益完善,与国际惯例逐步接轨,为外资进入中国提供了保证,使我国企业的筹资区域进一步扩大,筹资数额逐年增加,方式也更加多样。

② 经济环境。是指企业经营过程中所面临的各种经济条件、经济特征、经济联系等客观因素。我国经济继续保持平稳、高速的发展势头,物价得到有效控制。这一切表明,我国有巨大的市场潜力与发展机会,同时也为国内外大量的游资找到了出路。

③ 技术环境。是一个国家和地区的技术水平、技术政策、新产品开发能力及技术发展的动向等的总和。全社会对教育的重视,对科技开发力度的加大,对科技人才的有计划培养,都将为企业发展创造有利条件。

企业微观环境是指直接影响企业生产经营条件和能力的因素,包括行业状况、竞争者状况、供应商状况及其他公众的状况,这是确定企业筹资方式的前提。良好的销售网络及稳定的原材料供应商等微观环境,将十分有利于企业筹资的顺利实现。此外,企业的内部条件也应该属于企业筹资的微观环境。企业的内部条件包括企业经营者的能力、人力资源开发的现状和政策、组织结构、管理制度、研究开发情况等。就筹资而言,企业内部条件达到一定的标准,才会吸引资金、技术进入企业;因此企业要得到实现企业扩张所需要的资金,应扎扎实实地做好企业的各项工作,赢得债权人和投资者的信任,他们才会将资金、技术交由企业使用和管理。

在市场经济中,企业融资方式总的来说有两种:一是内源融资,即将本企业的留存收益和折旧转化为投资的过程;二是外源融资,即吸收其他经济主体的储蓄,转化为自己投资的

过程。随着技术的进步和生产规模的扩大,单纯依靠内源融资已很难满足企业的资金需求,外源融资已逐渐成为企业获得资金的重要方式。

融资的持续,有利于建筑企业资金的持续应用和公司的发展,增加融资方式的灵活性,吸引更多资金的参与,支持建筑企业的健康持续发展。

### 3. 环境的可持续

可持续发展的概念正在从不同的角度,以不同的方式向传统工业界和企业生产经营者发出挑战。这一挑战同时为一些有远见的企业带来新的发展机会。

企业作为社会经济活动的基本单位,既是社会财富的直接创造者,也是自然资源的主要利用者和工业污染的源头。从人与环境的角度加以审视,企业的发展战略也在不断调整,归纳起来可以分为4个阶段。

① 以掠夺性开采与生产为代价,获得最大利润,实现资本的原始积累的初始工业化阶段。传统工业发展基本上是建筑在自然资源取之不尽、环境容量无限基础上的资源型经济。它以尽可能多地利用资源,甚至通过掠夺性的开采,来获取最大利润,不考虑或极少考虑环境效益和社会效益。正是这种传统生产模式的发展,导致今天全球大多数可认识资源都成为短缺资源,环境危机日益加剧的局面。

② 被动性的污染治理。自20世纪60年代开始,受制环保压力和环境法规,企业开始被动地开发和采用一些末端治理技术以控制污染。但是,被动的污染治理只能暂时控制污染,无法从根本上解决问题,也不能保持较高的运作效率和最佳效果,在运行中往往又出现新的污染问题。

③ 主动性的预防。受国家和国际环境保护法律、法规的约束和企业自身经济利益的驱动,一些企业开始意识到节约资源和改善环境对发展生产的重要性。虽然采取“末端治理”式的污染控制措施可能符合政府的要求,但这种“分期付款”的方式成本太高。随着新技术不断产生,一些企业开始寻找成本更低、适用性更强的解决办法,大力开发和设计符合甚至优于环境标准的产品和工艺。污染控制开始从末端治理走向全过程控制。一些企业开始从被动污染治理转向主动的污染预防。

④ 一些企业开始以超前的眼光关注环境因素在整个社会发展和全球经济一体化中的作用,开始将环境因素作为建立企业市场优势,提高企业竞争力,战胜竞争对手,获取更大利润的战略要素,全面更新企业的发展战略,并贯彻到企业的产品开发、技术选择和整个管理过程之中。以国际上一批著名跨国公司为代表,它们凭借着强大的资金优势和技术优势,以及丰富的管理经验和信息资源,首先从发展战略上,结合社会需求和价值观的变化,迅速调整企业的产品结构和经营战略,实现产品转型,率先在推进企业可持续发展方面迈出了关键步伐。尽管这类企业还只是少数,但是,它们的探索开始为一个新的概念——可持续工业指出了方向。

### 4. 合作的可持续

企业之间的合作关系不再是短期的、甚至一次性的合作,而是要致力于双方共同发展的

长期合作关系。当前的灵活式生产方式要求建立企业和供货厂商之间的灵活反馈机制，维护和保持企业与供应厂商之间的长期合作关系，并汲取厂商对产品设计的积极建议。

目前，越来越多的企业已从对抗性竞争转向合作性竞争。科学技术的快速发展及企业竞争层次的提高，大大缩短了产品的寿命周期。企业唯有以快制慢，方有生存、发展的可能。在这一契机下，建立可持续有效的战略联盟成了目前企业战略管理领域的最新亮点，建立以资源整合为基础的长期战略联盟已经成为当今企业生存、发展的基本方式。

#### 5. 战略的可持续

企业战略是对企业长期性、整体性的发展规划，要具有可持续的活力。

企业发展战略有5个特征。在这5个特征中，1个是企业发展战略的本质特征，4个是企业发展战略的一般特征。企业发展战略的一般特征是企业任何企业战略都具备的特征。

企业发展战略的本质特征是发展性，是着眼于企业发展。虽然有些企业战略也是为企业发展服务的，如企业竞争战略与营销战略，但是它们的着眼点与发展战略是不同的。竞争战略着眼于竞争，营销战略着眼于营销。

企业发展战略不仅具有发展性这个本质特征，而且还具有企业战略的一般特征。企业战略的一般特征有4个。① 整体性。整体性是相对于局部性而言的。任何企业战略谋划的都是整体性问题，而不是局部性问题。② 长期性。长期性是相对于短期性而言的。任何企业战略谋划的都是长期性问题，而不是短期性问题。③ 基本性。基本性是相对于具体性而言的。任何企业战略谋划的都是基本性问题，而不是具体性问题。④ 计谋性。计谋性是相对于常规性而言的。任何企业战略都是关于企业问题的计谋而不是常规思路。

## 第 8 章 建筑经营决策

经营决策决定企业的长远发展方向、经营方式、经营内容、市场开拓等诸多内容。正确的经营决策将对企业明确战略目标，提高竞争能力，取得良好的经济效益和社会效益起到重要的作用。

### 8.1 建筑经营决策及其基本条件

#### 8.1.1 建筑经营决策及其基本要素

##### 1. 建筑经营的特点

由于建筑产品生产的诸多特点和进入建筑业的门槛较低而呈现激烈竞争性特点，建筑经营决策往往是非程序性、风险型或不确定型决策。决策内容包括经营目标的决策，如经营方式、企业发展、工程投标等决策；经营过程的决策，如施工方案选择、咨询服务策划等。

建筑经营的特点如下。

##### 1) 多样性

每个建筑企业由于自身人才、技术、装备等的差异化，在项目的选择和施工组织上也呈现很大程度的不同。因此，需要拟定众多不同的备选方案。

##### 2) 社会化

建筑业的中介咨询服务主要包括建设监理机构、工程咨询机构、招标代理机构、工程估价机构等。建筑施工企业不仅要利用好本单位各种资源，还要善于利用好各种社会资源，借此扩展自己为业主服务的能力，持续改进提升企业自身的技术和管理水平，参与和辅助重大复杂的技术和经营决策。大到市场战略、人力资源管理、流程再造，小到项目论证、法律咨询，均离不开社会化的中介组织的有力支持。

##### 3) 劳动密集型

人才是最宝贵的资本。合理的人力资源配置包括各专业、各种层次的人才。除经营人才、项目管理人才、财务人才外，还要高度重视技工群体的作用，这是建筑业劳动密集型特征所决定的。建筑业从业的大量农民工均需要上岗培训。各种技工，尤其工长、大班长类，可称为技师级的人才缺口很大，这也是国家大力提倡设立职业技术学院、学校的重要原因。

有些地方还评首席技师或技术能手，以正确引导全社会重视这个问题。

#### 4) 统筹性

建筑企业或项目由于涉及生产要素较多，人、机、料、法、环诸方面均需统筹协调，项目前期策划异常重要。施工准备越充分，过程就越顺利。整合各协调单位，按照总承包商计划去实施的确是一件系统工程。

#### 5) 现场性

建筑企业经营呈现多现场性，产品不固定性、多样性，这样很多决策均要在现场进行，一事一议，没有一个通用的固定模式。每个项目均要有施工组织大纲或总策划，不同的项目管理人员，不同的施工机械配置，不同的施工方案，当然结果肯定是不一样的。

### 2. 建筑经营决策的基本要素

决策有狭义和广义之分。狭义的决策是指对不同的行动方案作出最佳选择；广义的决策不仅包括方案的选定，还包括选择前的设计、构造，提出多种可行方案，事后对选定的方案进行实施、检测、评价和鉴定。

建筑经营决策是指建筑企业为了实现自身既定的经营目标，通过科学的预测，对多个方案进行反复比较、分析，围绕涉及企业自身命运和前途的长远的、重大的问题，选择满意经营方案的过程。建筑经营决策包括企业经营目标决策、经营途径决策、风险决策等。

建筑经营决策同其他经营决策一样，包括决策者、决策目标、备选方案、决策条件、环境变量、决策准则和决策后果 7 个基本要素。

#### 1) 决策者

决策者必须具有判断、选择和决断能力，能够承担决策后果的法定责任。这是进行决策的客观条件。

#### 2) 决策目标

决策目标既体现了决策主体的主观意志，又反映了客观现实。决策目标可以是单个目标，也可以是多个目标。在通常情况下，建筑经营决策为多目标决策。

#### 3) 备选方案

备选方案可以多种多样，唯一要求就是“可行”。“放弃”、“撤退”和“什么也不做”也可以作为备选方案。此外，至少应有两个备选方案，否则就不存在决策。

#### 4) 决策条件

决策条件是指决策者为实现目标可动用的资源。如资金、人员、时间、设备等，决策者就是通过合理使用这些资源使其达到预期目的。

#### 5) 环境变量

环境变量又常被称为“自然状态”。如天气状况、市场需求等。

#### 6) 决策准则

决策准则是指选择方案所依据的判断标准。决策准则与决策者的价值观、偏好、性格、地位以及经历有关。决策准则直接影响决策方案的选择。

### 7) 决策后果

任何一个被决策选定的方案一旦付诸实施,就会产生一定的后果。决策后果可以表示为收益值、损失值或效用值。

## 8.1.2 建筑经营决策的基本条件

建筑企业几乎每天都要处理许多经营决策问题。决策贯穿于建筑企业经营管理全过程中的各个方面。长期以来,在企业决策活动中,大部分都是凭借企业领导人的经验、直观感觉和主观判断进行定性决策,而很少采用定量的决策方法。从市场经济及企业现代化管理的要求看,需要进行定量决策方法处理企业经营活动中的重大问题。建筑企业决策的科学化是我国建筑企业现代化建设的必要条件。

建筑企业进行科学决策必须具备一定的条件,这些条件包括如下几个方面。

### 1) 明确的目标

这里的目标是指新出现的目标,如建筑企业经营总目标、企业的升级目标或企业的市场定位目标等。同时,这些目标是不能依靠程序化决策来解决的。确定明确的目标,是构成决策问题的先决条件。没有明确的目标,就不能构成决策问题。

### 2) 存在不能人为控制的自然状态

由于受认识能力、经费、时间及信息来源等各方面的限制,决策者无法对各个方案的后果都作出非常准确的估算和控制。因此,只有通过决策者对数据的科学分析和计算,才能得出所期望的值,而该期望值也正是决策者赖以择优的重要依据。

### 3) 存在两个及以上可供选择的方案

如果只有一个解决问题的方案,由于缺乏选择的余地,不能达到“择优”的目的,也就不需要进行决策了。因此,必须具有多个解决问题、实现目标的方案。

### 4) 各方案的损益能够预测或计算

只有能够计算出各种方案的收益和损失,才有可能对诸多方案的优劣进行评价和比较,然后再从中选择最优方案。如果没有正确的、科学的计算,不以数据为依据,仅凭主观判断来办事,不仅经营管理水平得不到提高,而且极易造成决策失误。

### 5) 每种方案的各种可能结果的概率值能够预测

概率值就是通过运用数理统计和调查研究的方法,通过对历史数据的分析,以及对事物发展变化因果关系的分析,对未来事物(状态)的变化作出的预测值。概率值与不同状态下的损益值相乘,就可以得出损益值的期望值。决策者便可根据期望值进行决策。

## 8.2 目标决策

目标决策是决策的首要阶段,也就是提出决策问题。确定目标可以是单目标,也可以是多目标决策。

### 8.2.1 目标决策的特征和基本原则

#### 1. 目标决策的特征

##### 1) 时间特征

建筑经营目标有明确的时间。企业经营目标也有长期目标和短期目标之分。

##### 2) 项目特征

建筑经营项目决策围绕项目进行,这不同于一般的商业决策。项目的唯一性、一次性及特定的生命周期,决定了其特殊性。

##### 3) 目标关联性特征

建筑经营目标是分层次且相互关联的。公司高层决策者的决策目标是增加股东分红,而实现这一目标的手段是增加利润。而增加利润是部门或项目的目标,即低层次的目标可能是高层次实现目标的手段。此外,投资者与经营者,企业与项目经理部目标不完全一样,但都相互关联。

##### 4) 分解与组合特征

母公司的目标需要通过分公司或子公司来完成,分公司的目标要通过项目部来完成。同样一个大型项目进度控制目标,是由若干分部分项进度计划来完成的。

##### 5) 责任特征

经营目标一旦确定,必须责任明确,落实到人。经营决策由于具有一定的风险,所以必须明确各个不同岗位的责任,树立慎重决策的思想。

#### 2. 目标决策的基本原则

##### 1) 符合宏观经济规律原则

宏观经济是客观存在的,不以人们的意志为转移。但它是有规律的,要学会分析、判断和适应它,要看准未来经济和社会发展的趋势,要分析国内外投资机会,规避投资风险。

##### 2) 符合产业政策原则

要研究国内外产业结构调整、转移方向,研究国家产业扶持名录,研究节能、降耗的绿色经济、循环经济,研究追求技术创新的高科技行业,对于供大于求、资源消耗太大的电解铝、钢铁、水泥行业禁止乱铺摊子。

##### 3) 资源适应原则

决策目标应符合本企业资源配置合理化、利润最大化目标,其中包括人力资源、资金、技术、市场、资源及上游产品的原材料资源性。

##### 4) 市场前景原则

建筑经营目标应有较好的市场前景,在技术先进、盈利空间较大的基础上,要有较大的市场发展空间。如节能建筑、钢结构建筑具有较大的发展空间,经营这方面的项目是不错的选择。

##### 5) 社会责任原则

承担社会责任是企业可持续发展的基础,要突出科学发展观,追求相关利益者(客户、

股东、员工、分包商等)利益最大化,还要承担能源节约、环境保护、公益性等社会责任,而不能单纯追求本单位利益。

### 8.2.2 目标决策方法

#### 1. 分析与归纳

分析方法也叫演绎方法,就是把整体分解为部分,或把复杂的事物分解为简单要素,或把历史的过程分解为片断,或把动态凝固为静态来研究的一种思维方式。

分析又分为定性分析、定量分析、因果分析、静态分析、动态分析、系统分析等。

归纳是从特殊事态中概括出一般原理的推理形式和思维方法。归纳法分为两大类,即完全归纳法和不完全归纳法。不完全归纳法又分为简单枚举归纳法和科学归纳法。

#### 2. 参照和比较

比较方法是用来确定认识对象之间相异点和相同点的逻辑思维方法。通常有横向比较和纵向比较,理论与事实比较。

#### 3. 总结与预测

总结就是把研究对象的各个部分,各个方面和各个因素联系起来,动态地加以考察,从整体上把握事物的本质和规律的一种思维方法。

预测是根据过去的资料和现实情况,运用已有的科学方法和手段,来探索客观事物未来的发展,做出定性或定量的估计和评价,以指导和调节人们的行动。预测是预见事物发展的未来趋向,为决策和计划提供依据。

#### 4. 可行性研究方法

可行性研究又称为可行性分析,是对拟建项目进行全面的技术经济论证,一般包括项目背景、市场需求及前景、技术可行性、经济可行性、环保、资源、社会评价等,可归纳为项目实施的三性:必要性、可行性、合理性。

#### 5. 民主与集中

这体现了一种工作作风和方法,决策需要广泛征求意见,创造民主的“以人为本”的氛围,最后由决策层集思广益,将大家的意见、专家的意见予以集中。这在一定程度上体现了集体决策精神,避免“一言堂”家长制作风的危害。

## 8.3 途径决策

决策目标决定方向,但决策过程、途径直接影响决策结果。

### 8.3.1 途径决策的基本原则

#### 1. 标准原则

现在流行一句话:三流企业卖劳力,二流企业卖产品,一流企业卖技术或服务,超一流

的企业卖标准——参与标准、规范的制定，卖市场游戏规则。由此可见标准的重要性。市场经济条件下，企业已从生产型向经营型，再向知识型转变，决策目标也应相应提升。

## 2. 竞合原则

经营决策时，应有双赢甚至多赢的经营理念，坚持做大市场这块“蛋糕”，创造市场资源，强调竞争与合作，合作共赢，和谐发展；而非你死我活或“零和博弈”。

## 3. 以人为本原则

经营决策要以人为本，所有决策为了人，干工作一切依靠人。充分发挥人的主观能动性，同时又尽可能满足人们的合理要求。对企业内部就是不断满足员工要求，对外就是以用户为中心。企业文化也是核心竞争力，企业竞争到高层次阶段，往往是文化制胜。

## 4. 技术领先原则

经营决策如果不坚持技术领先，那么这个决策结果肯定不是最优的。为什么现在各个企业都追求创新？新技术、新材料、新工艺更新很快，若不抢占技术制高点，企业的竞争力肯定不强，肯定在市场上要吃败仗。例如，有企业引进国外二流甚至三流的技术或设备，投资几千万元或几亿元，但因为没等上马投产就没有了市场支持，最后给国家和企业造成巨大损失。

## 5. 集约原则

坚持资源集约性，最有效发挥资源效用，以节约、环保、节能的绿色产品或技术为发展方向，追求质量效益型、技术先导型，而非高能耗、高污染。

### 8.3.2 途径决策方法

决策方法有很多，有定性的，也有定量的，也有二者相结合的。

#### 1. 定性方法

定性决策主要凭决策者的经验和判断力，但当该问题较难以收集大量资料或是全新的问题，又需要尽快决策，这时候定性决策很实用。可采用专家会议法、德尔菲法、小组决策法等。

#### 2. 统筹优化方法

(1) 对于确定型决策问题，可选用单纯选优决策和模型选优决策，如指标分析比较法、盈亏分析、线性规划、动态规划等。

(2) 对于不确定型决策，其特点也是通过决策者主观判断来决策，这与决策者的素质和态度、价值取向均有关系，一般有以下一些准则。

① 悲观法则：即对每一个方案，考虑在最不利的情况下所能得到的结果中取最好的，也叫小中取大决策准则。

② 乐观法则：即对每一个方案，考虑在最有利的情况下所能得到的结果，然后选择其中最好的，故也称大中取大决策准则。

③ 折中法则：这是一种介于悲观和乐观之间的决策准则。

④ 后悔准则：即考虑到决策者在做出决策后，若与事实有出入，以感到遗憾最小为最佳（又称为遗憾准则）。

⑤ 合理准则：又称为拉普拉斯（Laplace）准则。其基本出发点是不偏不倚地对待可能发生的每一状态，即假设各种自然状态发生的概率是相等的。先计算每一方案的平均效益值，然后比较各方案的平均效益值，选平均效益值最大的方案为决策方案。

（3）对于风险型决策，可采用决策树法等进行分析。

### 3. 工法方法

工法是指某施工技术工艺成熟后制定的程序性的标准方法。它分为国家级工法、省市级工法和企业级工法。

### 4. 样板方法

如通常先做出样板间或样板房，分析比较、总结出仿效的标准或参照物，制定标准后实施。

### 5. 经济活动分析方法

经济分析的基础是考虑资金的时间价值和流量，进行经济的动态分析，比较常用的有盈亏平衡分析、效用 - 价值分析等。也可不考虑资金的时间价值而进行静态分析。

## 8.4 风险决策

所谓风险是指不以人的意志为转移而导致经济损失的现象，它具有客观存在性和不确定性两个主要特点。风险的客观存在性是指人们无论是否察觉，“风险”都可能发生。风险的不确定性是指风险发生的时间、地点、形式、规模及损失程度等事先难以预料。

### 8.4.1 风险种类

按风险因素的主要方面，可将风险分为社会风险、自然风险、人为风险、市场风险和技术风险等。

#### 1. 社会风险

社会风险是指由于国家的宏观政策的变化、政治动荡等引发的风险，如“非典”、动乱、恐怖事件等。

#### 2. 自然风险

自然风险是指自然界中客观因素的变化对企业造成损失的可能性。主要表现在异常天气的出现，如台风、暴风雨（雪）、洪水、泥石流、塌方等不可抗力的自然现象和其他影响施工的自然条件，都会造成工期的拖延和财产的损失。

#### 3. 人为风险

人为风险是指由于工程建设相关方的主观行为对工程建设造成损失的可能性。主要表现为以下几个方面。

① 由于业主提供的施工现场存在周边环境等方面自然与人为的障碍或“三通一平”等准备工作不足,导致建筑企业不能做好施工前期的准备工作,给工程施工正常运行带来困难。

② 存在缺陷、显失公平的合同。合同条款不全面、不完善,文字不细致、不严密,致使合同存在漏洞。如在合同条款上,存在不完善或没有转移风险的担保、索赔、保险等相应条款,缺少因第三方影响造成工期延误或经济损失的条款,存在单方面的约束性、过于苛刻的权利等不平衡条款。

③ 发包人资信因素。发包人经济状况恶化,导致履约能力差,无力支付工程款;发包人信誉差,不诚信,不按合同约定进行工程结算,有意拖欠工程款等。

④ 分包方面。选择分包商不当,遇到分包商违约,不能按质按量按期完成分包工程,从而影响整个工程的进度或发生经济损失。

⑤ 履约方面。合同履行过程中,由于发包人派驻工地代表或监理工程师的工作效率低,不能及时解决遇到的问题,甚至发出错误指令等。

#### 4. 市场风险

市场风险指市场结构发生意外变化,使企业无法按既定策略完成经营目标而带来的经济风险。主要表现在以下几个方面。

① 招标文件。这是招标的主要依据,特别是投标者须知、设计图纸、工程质量要求、合同条款及工程量清单等都存在着潜在的经济风险,必须仔细分析研究。

② 要素市场价格。要素市场包括劳动力市场、材料市场、设备市场等,这些市场价格的变化,特别是价格的上涨,直接影响着工程承包价格。

③ 金融市场因素。金融市场因素包括存贷款利率变动、货币贬值等,也影响着工程项目的经济效益。

④ 资金、材料、设备供应。主要表现为发包人供应的材料或设备质量不合格或供应不及时。

⑤ 国家政策调整。国家对工资、税种和税率等进行宏观调控,都会给建筑企业带来一定风险。

#### 5. 技术风险

技术风险指企业在工程建设过程中,由于遇到技术因素的意外变化而导致的风险。主要表现为以下几个方面。

① 地质地基条件。工程发包人一般应提供相应的地质资料和地基技术要求,但这些资料有时与实际出入很大。处理异常地质情况或遇到其他障碍物都会增加工作量和延长工期。设计变更或图纸供应不及时:设计变更会影响施工安排,从而带来一系列问题;设计图纸供应不及时,会导致施工进度延误,造成承包人延长工期和经济损失。

② 技术规范。技术规范以外的特殊工艺,由于发包人没有明确采用的标准、规范,在施工过程中又没有较好地进行协调和统一,影响以后工程的验收和结算。

③ 施工技术协调。工程施工过程出现与自身技术专业能力不相适应的工程技术问题,各专业间又存在不能及时协调的困难等;由于发包人管理工程的技术水平差,对承包人提出需要发包人解决的技术问题没有作出及时答复。

④ 技术创新。在一些重大工程或者在关键技术的攻关和创新工程中,由于经验缺乏、技术的首次应用等方面的因素导致技术创新过程的失败而造成的风险。

#### 8.4.2 风险决策选择

##### 1. 控制风险

这是使风险发生的概率和导致的经济损失降到最低程度,它包括避免风险、消灭风险和减少风险3种。控制工程项目风险的主要措施如下。

① 熟悉和掌握工程施工阶段的有关法律法规。涉及施工阶段的法律法规是保护工程承包双方利益的法定根据。建筑企业只有熟悉和掌握这些法律法规,依据法律法规办事,才能增强用法律保护自己利益的意识,有效地依法控制工程风险。

② 深入研究和全面分析招标文件。承包商取得招标文件后,应当深入研究和分析,正确理解招标文件,吃透业主意图及要求;全面分析招标人须知,详细审查图纸,复核工程量,分析合同文本,研究招标策略,以减少合同签订后的风险。

③ 签订完善的施工合同。基于“利益原则”的承包人应当综合分析、慎重决策,不能签订不利的、独立承担过多风险的合同。施工过程中存在的很多风险,必须搞清楚由谁来承担。减少或避免风险是谈判施工合同的重点。通过合同谈判,对合同条款拾遗补缺,尽量完善,防止不必要的风险;通过合同谈判,使合同能体现双方责权利关系的平衡和公平,对不可避免的风险,应有相应的策划和对策。使用合同示范文本(或称标准文本)是使施工合同趋于完善的有效途径。鉴于中国已经加入世界贸易组织,合同的签订也要与国际惯例接轨,如执行FIDIC合同条件。

④ 掌握要素市场价格动态。要素市场价格变动是经常遇到的风险,在招标报价时,必须及时掌握要素市场价格,使报价准确合理,减少风险的潜在因素。但在招标报价时往往对要素市场价格变化预测不周、考虑不全,特别是可调价格合同,控制风险必须随时掌握要素市场价格变化,及时按照合同约定调整合同价格,以减少风险。

⑤ 加强履约管理,分析工程风险。在合同谈判和签订过程中,虽然已经发现了风险,但合同中还会存在词语含糊,约定不具体、不全面、责任不明确甚至矛盾的条款。因此,任何施工合同履行过程都要加强合同管理,分析不可避免的风险。如果不能及时透彻地分析出风险,就不可能对风险有充分的准备,在合同履行中就很难有效控制,特别是对风险较大的工程项目更要强化合同分析,及时进行工程结(决)算。

⑥ 管好分包商,减少风险事件。分包给分包商的工程,总包商负有质量、安全、工期等协调和管理责任,并承担由此造成的损失。所以,对分包商要严格进行管理,督促分包商认真履行分包合同,把总分包之间可能发生的风险,减少到最低程度。

## 2. 转移风险

转移风险可分为向对方转移风险和向第三方转移风险。转移工程风险主要有如下几种措施。

### 1) 推行索赔制度

由于不可预测的某些风险总是存在, 风险事件的发生是造成经济损失或时间损失的根源, 合同双方都期望转嫁风险。所以在合同履行中, 推行索赔制度是向对方转移风险。但工程索赔制度在我国尚未普遍推行, 建筑企业对索赔的认识还很不足, 对索赔的具体做法也还十分生疏。因此, 必须了解索赔制度转移风险的意义, 学会索赔方法, 使转移工程风险的合法、合理的索赔制度健康地开展起来。

### 2) 向第三方转移风险

包括推行担保制度和进行工程保险。

推行担保制度, 这是向第三方转移风险的一种有效作法。我国《担保法》规定了5种担保方式, 但在工程施工阶段以推行保证和抵押两种方式为宜。

(1) 保证。是指保证人和债权人约定, 当债务人不履行债务时, 保证人按照约定履行债务或者承担责任的行為。当前我国可以逐渐推行银行保证或企业保证。

① 银行保证。国际通行作法是在工程招投标和合同履行过程中实行银行保函制。由承发包双方的开户银行根据被保证人(即承包人或发包人)在银行存款情况和资信, 开具保函, 承担代偿责任。但目前我国银行保函制度没有相应法规或规章, 尚未普遍推行。

② 企业保证。除推行银行保函制外, 也可以推行有实力的大型企业作为工程承包人或发包人的保证人, 由其出具保函, 承担代偿责任。

(2) 抵押。是指债务人或者第三人不转移抵押财产的占有而将该财产作为债权的担保。债务人不履行债务时, 债权人有权依据《担保法》规定以该财产折价或者拍卖、变卖该财产的价款优先受偿。当债务人抵押财产不属于向第三方转移风险范畴时, 以第三人抵押财产实行代偿, 它属于向第三方转移风险。推行该制度, 要在承发包双方签订合同时, 由承发包双方或其任何一方与第三方抵押人订立抵押合同并进行抵押物登记。

### 3) 推行保险制度

保险是指投保人根据合同约定向保险人支付保险费, 保险人对于合同约定的可能发生事故(风险), 因其发生所造成的财产损失承担保险金责任; 或者被保险人死亡、伤残、疾病或达到合同约定的年龄、期限时承担给付保险金责任的商业保险行为。上述保险概念, 前者为财产保险, 后者为 人身保险。工程保险是发包人和承包人转移风险的一种重要手段。当出现保险范围内的风险而造成经济损失时, 工程发包人或承包人才 能向保险公司索赔, 以获得相应赔偿。一般在招标文件中, 特别是在投标报价说明中都要求承包人作出保险承诺。我国工程保险工作尚未与国际惯例接轨, 但在《建筑工程施工合同(示范文本)》中对建筑工程一切险种、第三方责任险、人身伤亡险和施工机械设备险等设置了相应条款。为推行工程保险制度, 一方面要在修改施工合同示范文本时向国际惯例接轨; 另一方面要制定建筑工程保险章程和必要的法规、规章, 以保证建筑工程保险制度的全面推广。

### 3. 保留风险

保留风险或称自留风险,是指当风险不能避免或因风险有可能获利时,由自己承担风险的一种做法。它可分为有意识的和无意识的自留风险两种。无意识自留风险是指不知风险的存在而未加处理,或风险已经发生,但未意识到而未作处理。有意识自留风险是指虽然明知风险事件已经发生,但经分析由自己承担风险更为方便,或者风险较小自己有能力承担,从而决定自己承担风险。也有采取设立风险基金的办法,在损失发生后用基金弥补。在建筑工程固定价格合同中考虑一定比例的风险金,以前通常称为不可预见费,就是对合同中明确的潜在风险的处理基金。风险基金的比例取决于合同风险范围和对风险分析的结果。一旦出现风险,发生经济损失,由风险基金支付。

## 8.4.3 风险决策能力

### 1. 风险识别能力

面对诸多的风险,企业首先要掌握识别风险的能力。

#### 1) 风险识别的主要过程

风险识别的主要过程包括如下几个方面。

① 筛选,即按一定的程序将具有潜在风险的产品、过程、事件、现象和人员进行分类选择的风险识别过程。

② 监测,是在风险出现后,对事件、过程、现象、后果进行观测、记录和分析的过程。

③ 诊断,是对风险及损失的前兆、风险后果与各种原因进行评价与判断,找出主要原因并进行仔细检查的过程。

#### 2) 风险识别的方法

(1) 财务状况分析法。财务状况分析法是依据企业的资产负债表和损益表等财务资料,对企业固定资产和流动资产进行分析,以发现其潜在的风险。

(2) 生产流程图法。生产流程是指投料后,通过一定的生产设备和管理顺序连续地进行加工,直到生产出产成品的全过程。按照流程图法,应首先将生产过程按顺序排成流程图,然后对每一阶段、每一环节,逐段进行调查分析,从中发现潜在的风险,挖掘产生风险的根源,分析风险发生后可能造成的损失及其对整个企业造成的不利影响。

(3) 环境分析法。环境分析法是根据对企业面临的外部环境和内部环境的系统分析,推断环境可能对企业产生的风险与潜在损失的一种识别风险的方法。

采用环境分析法,首先应全面系统地分析企业的外部环境和内部环境,以及环境变化对企业生产经营的影响;其次应分析企业与内部环境和外部环境的相互关系及其稳定程度。

(4) 德尔菲法。德尔菲法是一种集中众人智慧进行科学预测的风险分析方法。德尔菲法是美国咨询机构兰德公司首先提出的,它主要是借助于有关专家的知识、经验和判断来对企业的潜在风险加以估计和分析并反复进行筛选的方法。

(5) 幕景分析法。幕景分析法是指通过利用数字、图表、曲线等,对企业未来的状态

进行描绘,从而识别引起风险的关键因素及其影响程度的风险识别方法。幕景分析法研究的重点是:当引发风险的条件和因素发生变化时,会产生什么样的风险,导致什么样的后果等。幕景分析法既注意描述未来的状态,又注重描述未来某种情况发展变化的过程。

## 2. 风险应对能力

### 1) 控制风险源

企业风险的产生是和它所处的外部环境和内部条件密切相关的,企业内外条件不同,则风险发生的状态概率也不同。

企业自身实力越强,外部环境越好,则企业发生风险的可能性就越小;反之企业发生风险的可能性就越大。

### 2) 优化决策行为

- ① 重视“顾客满意”;
- ② 重视无形资源与有形资源的集成开发;
- ③ 重视动态学习。

### 3) 削减风险影响

- ① 建立风险预警系统;
- ② 建立风险处理系统;
- ③ 建立风险应急系统。

### 4) 社会协调能力

建筑企业常见风险的防范的过程中,要努力做好与业主、分包、材料供应商等相关方的组织协调,并针对出现的风险及时研究对策,借鉴和总结各种不同经验提出治理措施,同时与国家政策紧密相连,做到合法、合理、合情并举,能将风险化解或将风险降至最低点。

## 8.5 建筑经营过程决策

### 8.5.1 工程建设程序概述

#### 1. 工程项目建设程序

任何工程项目在其生命期中都必须经历一个完整的工程建设程序。按照工程项目的投资来源(政府投资,或私人投资,或中外合资等)、规模、承发包方式不同,建设程序会有一些的差别,通常包括如下5个方面的内容。

##### 1) 工程项目的前期策划

工程项目的前期策划阶段是指从工程项目构思到项目批准,并正式立项为止。工程项目的前期策划过程主要包括如下工作。

- ① 项目构思的产生和选择。它是对项目机会的寻求、分析和初步选择。
- ② 确定项目建设要达到的预期总体目标。针对上层系统的情况和存在的问题、上层组

组织的战略, 以及环境条件, 提出通过项目所要达到的主要指标。

③ 项目的定义和总体方案策划。项目的定义是指划定项目目标系统的构成和范围界限, 并对项目的各个目标指标作出说明。根据项目总目标, 对项目的总体实施方案进行策划, 如工程总的功能定位和各部分的功能分解, 总的产品方案, 工程总体的建设方案, 工程的总布局, 项目阶段的划分, 总的融资方案、设计、实施、运营方面的组织策略等。

④ 提出项目建议书。项目建议书是对项目总体目标、情况和问题、环境条件、项目定义和总体方案的说明和细化, 同时提出可行性研究的各个细节和指标, 作为后续的可行性研究、技术设计和计划的依据。它已将目标转变成具体实在的项目任务。

⑤ 可行性研究, 即对实施方案进行全面的技术经济论证, 看是否实现目标, 提出可行性研究报告。

⑥ 工程项目的评价和决策。在可行性研究的基础上, 对工程项目进行财务评价、国民经济评价和环境影响评价。根据可行性研究和评价的结果, 由上层组织对工程项目的立项作出最后决策。

在我国, 可行性研究经过批准, 项目即立项。经批准的可行性研究报告就作为项目初步设计的依据。

## 2) 工程项目的设计和计划

从工程项目的批准立项到现场开工是工程项目的设计和计划过程。根据工程承包方式和管理模式的不同, 这个阶段的工作过程会有所不同。通常这个阶段的主要工作如下。

① 项目管理组织的建立。按照我国的情况, 在可行性研究报告批准后, 项目即立项, 就应正式组建工程建设单位, 也就是通常意义上的业主, 由它负责工程项目的建设管理。

② 设计。设计是对工程的技术系统的定义和说明。通过设计文件对拟建的工程技术系统进行详细的描述。

③ 计划。计划是对工程建设和运营的实施方法、过程、费用、时间、采购、供应和组织作详细的安排。

④ 工程招标, 即通过招标委托工程项目范围内的设计、施工、供应、项目管理(咨询、监理)等任务的承担者。

⑤ 各种审批手续的完成。在工程项目设计和计划阶段有许多审批手续, 它们是项目行政性管理工作的一部分。

⑥ 现场准备。包括征地、拆迁、场地的平整, 现场施工用水、电、气、通信等条件的准备。

## 3) 工程项目施工

这个阶段是从现场开工到工程的竣工、验收交付。在这个阶段, 工程施工单位、供应商、项目管理(咨询、监理)公司及设计单位按照合同规定完成各自的工程任务, 并通力合作, 按照实施计划将项目的设计经施工逐步形成符合要求的产品。

#### 4) 工程项目竣工验收

① 工程移交运营单位,进入运营(生产或使用)阶段。移交过程有各种手续和仪式。对工业工程项目,业主、施工单位、设计单位、供应单位要共同进行验收和试生产(试车)。

② 工程项目竣工后的工作,包括工程竣工结算,竣工资料的总结、交付、存档等工作。

③ 工程的保修(缺陷通知期)和回访。在运营的初期,施工阶段任务承担者(如设计、施工、供应、项目管理单位)和业主按照项目任务书或合同还要继续承担因建设问题产生的缺陷责任,包括维护、维修、整改、进一步完善等。

#### 5) 工程项目的后评价

工程项目的后评价指对已投入运营的项目的目标、实施过程、运营效益、作用、影响进行系统客观的总结、分析和评价。

### 2. 工程项目的设计程序

① 编制设计任务书。设计任务书是确定工程项目和编制设计文件的依据,其主要内容有:工程建设的目的、规模和产品方案,各种资源、环境、动力、运输等条件分析,资源综合利用及三废治理的要求,投资、劳动力控制数,建设工期,要求达到的技术经济指标和技术水平等。

② 方案策划。方案策划是根据项目的功能要求和目标,进行总体规划与设计。经筛选,形成总体规划方案。总体规划方案一方面为可行性提供答题,同时也是项目后期设计实施的纲领。方案策划相对于项目设计非常粗略,但其策划得好坏,直接影响项目的未来实施效果。因此,必须充分发挥策划和项目管理者创造力,通过科学的程序保证策划出高质量、高水平的项目方案。

③ 初步设计阶段。由项目法人委托具有相应资质的设计单位,按批准的可行性研究报告和有关要求编制初步设计,并由项目法人向主管部门逐级申报,由相应权限部门审批。

④ 施工图设计阶段。由项目法人委托具有相应资质的设计单位,按批准的初步设计和有关规定,组织施工图设计,并由项目法人向项目初步设计审批机关或其授权机关申报审批。

#### ⑤ 施工跟踪。

### 3. 工程项目的施工程序

#### ① 签订合同。

② 工程施工准备阶段。施工准备工作的基本任务是为拟建工程的施工建立必要的技术和物质条件,统筹安排施工力量和施工现场。通常包括技术准备、物质准备、劳动组织准备、施工现场准备和施工场外准备。

③ 施工阶段。施工阶段指的是按设计图纸和施工组织计划进行具体项目实施的阶段,是建设项目的物理实现,形成项目产品的过程。在该阶段应结合相关生产要素(人、材料、机械设备、施工方法、环境等),加强对施工质量的控制。

④ 竣工验收阶段。对按批准的内容和规模完成的建设项目，由项目法人按照国家有关规定向主管部门申请竣工验收。竣工验收主要有建设程序是否齐全、合法，建设内容是否齐全、工程量是否完成，建设质量是否符合规定和设计的质量要求，建设项目是否办理结算和竣工决算，建设项目是否完成竣工审计等内容。

### 8.5.2 程序决策的基本原则

#### 1. 紧扣决策总目标

工程项目管理是以工程项目目标控制（质量控制、进度控制和投资控制）为核心的管理活动，工程项目的质量、进度和费用三大目标是一个相互关联的整体，三大目标之间既存在着矛盾的方面，又存在着统一的方面。进行工程项目管理，必须充分考虑工程项目三大目标之间的对立统一关系，注意统筹兼顾、合理确定三大目标，防止发生盲目追求单一目标而冲击或干扰其他目标的现象，在目标的控制过程中，都要经过投入、转换、反馈、对比、纠正等基本环节。工程项目管理可以采用规划、组织、协调等手段，从组织、技术、经济、合同等方面采取措施，确保项目总目标的顺利实现。

#### 2. 突出三大目标控制

工程项目管理是项目建设过程中一项十分重要和十分复杂的工作，它的目的是要保证工程按设计要求的质量、计划规定的进度和低于设计预算或合同价的成本，安全、顺利地完施工任务。所以，在项目建设的过程中，应加强对质量、进度和投资的控制。

工程质量是建筑产品使用价值的集中体现，只有符合质量要求的工程才具有使用价值，才能投入生产和交付使用，取得投资效果。保证工程质量是建筑企业求产量、求速度、求节约、求信誉、求经济效益和社会综合效益的基础。

工程项目进度控制是指对建筑工程施工阶段的工作顺序和持续时间进行规划、实施、检查、协调及信息反馈等一系列活动的总称。其意义在于它能保证工程项目按预定的时间交付使用，及时发挥投资效益；同时，又有利于提高工程产品质量和降低工程成本，产生良好的社会效益和经济效益。

工程项目投资控制就是通过采取有效的控制措施，在满足工程项目进度和质量的前提下，力求使工程实际投资不超过计划投资。

工程项目投资控制、进度控制、质量控制之间相互联系，是一个有机统一体，三大目标的控制过程是一个系统化的控制过程。

#### 3. 注重技术标准

建筑经营要严格按照国家规范、规程标准进行。

#### 4. 注重社会责任

规划、设计、施工等全过程均要体现以人为本的原则，注重节能、环保，体现和谐、可持续发展。

### 8.5.3 程序决策管理技术

#### 1. 质量控制技术

ISO 9000:2000 标准所述质量管理原则之一是“基于事实的决策方法”，即“有效决策是建立在数据和信息分析的基础上”。在项目质量控制过程中，自始至终都要以数据为根据，用数据说话。数据是质量控制中最重要的信息，是质量控制的基础。

质量控制的一项主要工作是通过收集数据、整理数据，找出波动的规律，把正常波动控制在最低限度，消除系统性原因造成的异常波动。把实际测得的质量特性与相关标准进行比较，并对出现的差异或异常现象采取相应措施进行纠正，从而使工序处于控制状态，这一过程就称为质量控制。

自 1924 年，休哈特提出控制图以来，经过 80 多年的发展，质量控制技术已经广泛地被应用到质量管理中，在实践中也不断地产生了许多种新的方法，如直方图、关联图、系统图、控制图和因果图等“QC 工具”。应用这些方法可以从经常变化的建筑生产过程中，系统地收集与建筑有关的各种数据，并用统计方法对数据进行整理、加工和分析，进而画出各种图表，找出质量变化的规律，实现对质量的控制。

#### 1) 直方图法

直方图是将质量频数的分布状态用直方柱表示，根据直方柱的分布形状和与公差界限相对关系的观察，探索质量分布规律，分析、判断整个作业过程是否正常、稳定。利用直方图可以制定质量标准，确定公差范围；可以判断质量分布情况是否符合标准要求。这是一种“基量整理”方法，其不足是不能反映质量的动态变化，且要求收集的数据较多。

直方图法可以用横坐标标注质量特性值，纵坐标标注频数或频率值，各组所包含数据的频数或频率的大小用直方柱的高度表示，如图 8-1 所示。

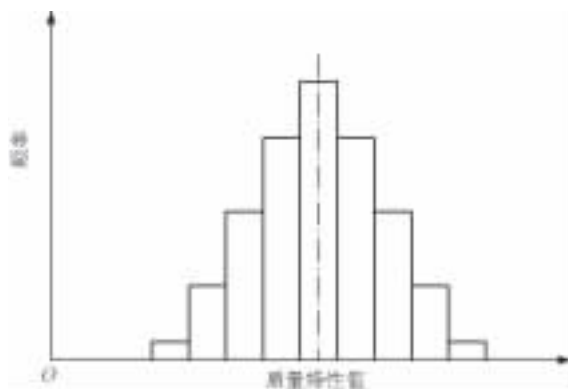


图 8-1 直方图

直方图绘图步骤如下。

第一步：采集数据。根据作图意图采集数据。为使直方图能够比较准确地反映质量分布情况，一批制作直方图用的数据个数一般应大于 50。

第二步：确定组数、组距及组的边界值。

第三步：计算频数和频率。

第四步：绘制直方图。

## 2) 因果分析图法

因果分析图又称特性要因图、树枝图或鱼刺图。因果分析图是用于寻找造成质量问题的原因，表达质量问题因果关系的一种图形分析工具。其基本形式如图 8 - 2 所示。

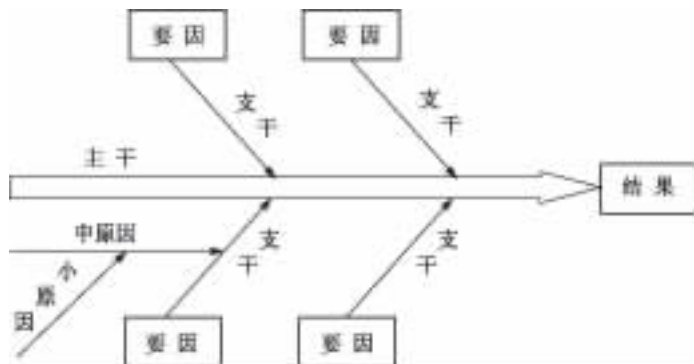


图 8 - 2 因果分析图

### (1) 因果分析图绘制原理。

尽管影响项目质量的原因很多，且关系复杂，但归纳起来，存在两种互为依存的关系，即平行关系和因果关系。因果分析图能同时整理出这两种关系。利用因果分析图可以逐级分层，从大到小，从粗到细，寻根究底，直至确定能采取有效措施的原因为止。

### (2) 因果分析图的绘制步骤。

- ① 决定结果。结果就是需要解决的质量问题，放在主干箭头的前面。
- ② 确定影响质量结果的大原因（大枝）。建筑项目中大原因主要指“4M1E”，即人（员）、机（器）、料（原料）、法（工艺方法）、环（境）5个方面。
- ③ 围绕着大原因进行层层分析，进一步确定中、小原因（中、小、细枝）。
- ④ 补充遗漏的因素。
- ⑤ 针对影响质量的因素，找出主要因素，然后有的放矢地制定对策，绘制对策表。

## 2. 进度控制技术

广泛应用的进度控制技术包括横道图和网络计划技术。

### 1) 横道图

横道图又称甘特图，是一种最直观的工期计算方法。在工程中广泛应用，并受到普遍的欢迎。

横道图是一个二维平面图，横维表示进度或活动时间，纵维表示工程活动，以活动所对应的横道位置表示活动的起始时间，横道的长短表示持续时间的长短。

#### （1）横道图的特点。

① 优点：它能够清楚地表达活动的开始时间、结束时间和持续时间，一目了然，易于理解，并能够为各层次的人员（上至战略决策者，下至基层的操作工人）所掌握和运用；它不仅能够安排工期，而且可以与劳动力计划、材料计划、资金计划相结合。

② 缺点：它很难表达工程活动之间的逻辑关系；不能表示活动的重要性，如哪些活动是关键的，哪些活动有推迟或拖延的余地；难以进行定量的计算和分析；难以进行计划的优化等。

③ 适用范围：它可直接用于一些简单的小项目，由于活动较少，可以直接用它排工期计划；它可以作为网络分析的输出结果，现在几乎所有的网络分析程序都有横道图的输出功能，而且这种功能被广泛使用。

#### （2）横道图的应用。

由于横道图的优缺点，就决定了它既有广泛的应用范围和很强的生命力，同时又有局限性。

横道图的主要作用之一是通过代表工程活动的条形图在时间坐标轴上的点位和跨度来直观地反映工程活动各有关的时间参数；通过条形图的不同图形特征（如实线、波浪线等）来反映工程活动的不同状态。

横道图的主要作用之二是进行进度控制。其原理是将实际进度状况以条形图的形式在同一项目的进度计划横道图中表示出来，以此来直观地对比实际进度与计划进度之间的偏差，作为调整进度计划的依据。

横道图的主要作用之三是用于资源优化，编制资源及费用计划。

### 2) 网络计划技术

网络计划技术是用网络图对工程活动的工作进度进行安排和控制，以保证实现预定目标的科学的计划管理技术。

网络计划是在网络图上加注工程活动的时间参数而编制成的进度计划。主要由两大部分组成，即网络图和时间参数。网络图是由箭线和节点组成的用来表示工作流程的有向、有序的网状图形。时间参数是根据工程活动的持续时间和网络图所计算的工作、节点、线路等要素的各种时间。

#### （1）网络计划的形式。

网络计划的基本形式有关键线路法（CPM）、计划评审技术（PERT）和图示评审技术（GERT）。

① 关键线路法可以计算出计划中各项工作的最早、最迟开始和完成时间，通过最早时间和最迟时间的差值可以分析每一项工作相对时间的紧迫程度及工作的重要程度。这种最迟和最早时间的差值称为总时差，总时差最小的工作称为关键工作。关键线路法的主要目的就是确定

计划中的关键工作和关键线路，以保证项目实施过程中能抓住主要矛盾，确保项目按期完成。

② 计划评审技术是一种应用工作或活动不确定时间表示的网络计划图，其形式与 CPM 网络计划基本相同，只是在工作持续时间的确定方面与关键线路法有所不同。关键线路法仅需要一个确定的工作时间；而计划评审技术需要估计工作的三个时间，即最乐观时间、最可能时间、最悲观时间，然后计算工作的期望时间。

③ 图示评审技术与关键线路法相比，该方法允许在网络逻辑和工作持续时间方面具有一定的概率陈述，即除了工作持续时间的不确定性外，还允许工作存在概率分支。如某些工作可能完全不被执行，某些工作可能仅执行其中一部分，而另一些工作可能被重复执行多次。图示评审技术多使用计算机仿真技术来模拟项目的执行情况。

#### (2) 网络计划技术的特点。

网络计划技术有广泛的适应性。除极少数情况外，它是最理想的进度计划和工期控制方法。与横道图相比，它有如下特点。

① 网络所表达的不仅仅是项目的工期计划，而且它实质上表示了项目活动的流程图。网络的使用能使项目的管理者对项目过程有富于逻辑性的、系统和通盘的考虑。

② 通过网络分析，能够给人们提供丰富的信息，例如最早开始时间、最迟开始时间、各种时差。

③ 可以进行工期和资源的优化。

④ 给各层管理者以十分清晰的关键线路的概念。这对于计划的调整和实施控制是非常重要的。

由于网络计划技术有普遍的适用性，特别对复杂的大型项目更显示出它的优越性，它是现代项目管理中被人们普遍采用的计划方法。当然，网络图的绘制、分析和使用比较复杂，需要计算机作为辅助工具。

### 3. 费用控制技术

工程项目费用控制就是通过有效的费用控制工作和具体的费用控制措施，在满足建筑工程进度和质量的前提下，力求使工程实际投资不超过计划投资。挣值法是对项目进度和费用进行综合控制的一种有效方法。

#### 1) 挣值法的基本原理

挣值法实际上是一种分析目标实施与目标期望之间差异的方法，故又常被称为偏差分析法。挣值法是通过测量已完工程预算费用与已完工程实际费用、拟完工程预算费用的差值得到有关计划实施的费用和进度偏差，从而达到判断项目预算和进度计划执行情况的目的。其独特之处在于以预算和费用来衡量工程进度，并可将工程费用和进度综合起来进行分析。

#### (1) 挣值法中的 3 个基本参数。

① 拟完工程预算费用 (Budgeted Cost for Work Scheduled, BCWS)。BCWS 是指项目实施过程中某阶段计划要求完成的工作量所需的预算费用，表示按照原定的计划应该完成的工作量。计算公式为：

$BCWS = \text{计划工作量} \times \text{单位（作业）预算造价}$

② 已完工程预算费用（Budgeted Cost for Work Performed, BCWP）。BCWP 是指项目实施过程中某阶段实际完成的工作量及预算定额计算出来的费用，就是承包商所能得到的价值——挣值（Earned Value）。BCWP 的计算公式为：

$BCWP = \text{已完成工作量} \times \text{单位（作业）预算造价}$

③ 已完工程实际费用（Actual Cost for Work Performed, ACWP）。ACWP 是指项目实施过程中某阶段实际完成的工作量所消耗的费用。ACWP 主要是反映项目执行的实际消耗指标。ACWP 的计算公式为：

$ACWP = \text{已完成工作量} \times \text{单位实际造价}$

（2）挣值法的 3 条曲线。

在项目的成本模型图中，将过去每个控制期末的上述 3 个值标出，则形成 3 条曲线，如图 8-3 所示。

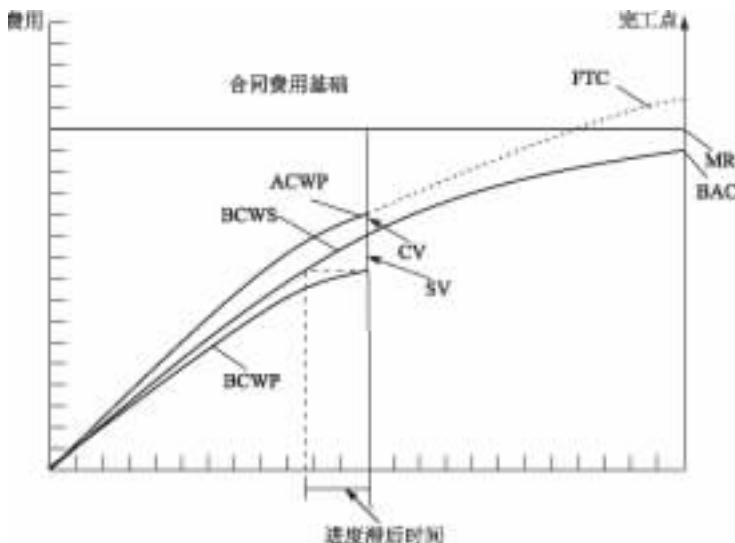


图 8-3 挣值分析示意图

① BCWS 曲线，即拟完工程预算费用曲线，简称计划值曲线。它是按照批准的项目进度计划，将各个工程活动的预算成本在活动的持续时间上平均分配，然后在项目实施期中累加得到的。这条曲线是项目控制的基准曲线。

② BCWP 曲线，即已完工程预算费用曲线，亦称挣值曲线。BCWP 曲线的含义是，按控制期统计已完成工作量，并将此已完成工作量的值乘以预算单价，逐月累加，即生成挣值曲线。挣值与实际消耗的费用（或人工）无关，它是用预算定额或单价来计算已完成工作量所取得的实物进展的值，是测量项目实际进展所取得的绩效尺度。

对承包商而言，这是他有权利能够从业主处获得的工程价款，或他真正已“挣得”的价值。它能较好地反映工程实物进度。

③ ACWP 曲线，即已完工程实际费用曲线，简称实耗值曲线。对应已完成工作量实际上消耗的费用，逐项记录实际消耗的费用并逐月累加，即可生成这条实耗值曲线。

## 2) 挣值法的评价指标

### (1) 费用偏差分析。

项目费用偏差值 (Cost Variance, CV) 是指检查期间 BCWP 与 ACWP 之间的差值，计算公式为：

$$CV = BCWP - ACWP$$

当 CV 为负值时，表示执行效果不好，即实际费用超过预算值（超支）；反之，当 CV 为正值时，表示实际费用低于预算值（有节余）；CV = 0 时，表示实际费用与预算费用相符。

$$\text{项目费用偏差率} = \frac{BCWP - ACWP}{BCWP} \times 100\%$$

如果费用偏差率为负值，表示费用超支；如果为正值，表明项目在预算之内。同时，费用偏差率的大小，也表明了费用偏差的程度。如果偏差为负值，就需要采取适当的纠偏措施。

### (2) 进度偏差分析。

进度偏差值 (Schedule Variance, SV) 是指检查期 BCWP 与 BCWS 之间的差值。其计算公式为：

$$SV = BCWP - BCWS$$

当 SV 为正值时，表示进度提前；当 SV 为负值时，表示进度延误；当 SV = 0 时，表示项目实际进度与计划进度相符。

$$\text{项目进度偏差率} = \frac{BCWP - BCWS}{BCWS} \times 100\%$$

如果进度偏差率为正值，表示进度提前；如果为负值，表明进度延误。同时，进度偏差率的大小，也表明了进度偏差的程度。如果进度偏差为负值，在以后的时间内，也需要采取加班、增加劳动力等适当的措施来加快进度。

## 第9章 建筑经营失败

### 9.1 建筑经营失败及其研究基础

#### 9.1.1 建筑经营失败的含义

研究建筑经营失败，首先要弄清什么叫“失败”。根据《现代汉语词典》，失败的含义有两个：其一是在斗争或竞赛中被对手打败（跟“胜利”相对立）；其二是工作没有达到预定的目的（与“成功”相对立）。

从哲学上讲，整个世界分为两种世界，即有规律可循的世界和没有规律可循的世界。因此，经营过程的失败也可以分为两种失败，一种是违反规律而导致失败，另一种是因为不确定性（即没有规律可循的世界）而失败。

建筑经营失败一般从两个方面来讲。其一是市场失败。市场是供需双方在共同认可的条件下所进行的商品或劳务的交换活动。站在经营者的角度，人们常常将买方称为市场。有市场，就会存在竞争。在众多竞争者中，只有一个竞争者最终获得胜利，而其余竞争者就是失败的。在建筑经营活动中，第一种失败（市场失败）是相对于竞争对手来讲的。例如从中标这个活动讲，甲中标，乙未中标，则乙相对于甲来说就是失败的。

另一种失败，是在建筑经营过程中，由于种种原因，没有达到所设想的预期目标而失败。比如，发生事故，融资不到位，未能按时完成工程等。

从广义上来说，前一种失败，即市场失败，也是没有达到预期目标。由此可以说，建筑经营的这两种失败，都是由于没有达到预期目标而失败。所以，从一般意义上讲，建筑经营失败应该定义为：没有达到预期目标而失败。因此，建筑经营失败的研究对象就应该是“建筑经营过程中有没有达到预定目标”。

当然，没有达到预期目标是有原因的。比如工程事故，结果往往是具体的，而原因通常是很复杂的。例如设计、施工或者监理，任何一方面出现问题，都会影响整个工程，甚至产生严重的后果，这叫“一果多因”；当然，还有“一因多果”，比如设计图纸上的一点小失误，可能会影响后续的一系列过程。

建筑经营失败既是一种状态结果，也是一个过程。它描述的是由于种种原因导致企业不能达到自己预定的目标，即上面说到的两类失败。具体讲，没达到目标可能表现为企业财务

状况持续恶化,投资收益持续低于同类投资预期最低平均报酬,财务风险加剧,出现不能清偿债务的信用危机,直至最终破产的一系列事件。简单地说,财务危机、企业亏损、企业破产等,都可以理解成企业经营过程中的失败。

### 9.1.2 建筑经营失败研究的领域和指导思想

#### 1. 建筑经营失败的研究领域

建筑经营失败的研究领域通常分为3个方面:①工程项目的失败;②经营企业本身的失败;③经营者个人的失败。在这3种失败中,最常发生的是工程项目的失败。

#### 2. 建筑经营失败研究的基本指导思想

##### 1) 正确定位

建筑企业失败研究是一个跨学科、跨领域的边缘性专题研究。除了作为研究基础的经济学和管理学以外,还要借鉴心理学、法学、统计学等多种学科的相关研究成果。只有多学科、多角度地把握企业失败问题,才有可能真正地理解企业失败原因,也才有可能在全面分析和把握企业失败原因和规律的基础上设计出科学合理的预测模型,并以最小的成本投入取得最大的预防效果和治疗效果。

在正常的市场竞争中,企业的优胜劣汰是必然规律。企业是具有生命的,对一个具体的企业来说,它必然具有一个从诞生、成长到衰老、终结,直到新的再生(如果有可能再生的话)的生命期。企业的兴衰成败是市场竞争的必然结果,是企业发展历史中的普遍现象。

对于从事建筑经营的企业来说,失败是常事,但是不能常失败。从哲学上讲,成功与失败都是客观存在的。凡是经营,会成功,也会失败。关键是要从失败中吸取教训,并成功预测、防范失败。

##### 2) 科学预测

研究建筑经营失败是为了“不失败”。企业在经营过程中,要善于深刻反省和检讨,要善于总结失败原因,清楚地认识到经营受到损失的领域和时机,客观分析各种内外因素的综合作用和可能面临的危机,再采取必要的撤退或补救措施来避免失败。

为了进行科学预测,需要借鉴经济学研究中的许多方法。比如,当代西方经济学的基本方法是分析经济变量之间的函数关系,通过建立数学模型,进行分析,从而实施决策和预测。企业失败的研究需要采取这种方式,利用数学和统计学研究的科学方法进行企业失败的预测模型设计。

企业失败问题的产生往往具有非常复杂的背景,通常不是一种原因就能够解释清楚的,也就是所谓的“一病多因,一因多病”。对企业失败问题的研究和预测,一定要充分认识到其复杂性,一定要从整体综合的角度来看待每一事件的出现,要考虑因果关系的时间差及空间差,整体与部分之间的互动关系。

##### 3) 综合预防

经营失败不会只有一个简单的原因,往往结果是具体的,原因是复杂的,要综合起来

考虑。

一般来说,经营失败产生的后果,首先是对经营者自身造成的后果。没有达到自己的预定目标,则经营者遭到了失败。企业在经营活动中的失败,会造成企业本身各种有形损失和无形损失,包括企业财富的损失,失去市场份额,被消费者遗忘,企业信誉受损,企业破产倒闭等。企业在有形资产资源方面的损失可以用经济数字来计算,比如财力、物力方面的损失;而无形资产的损失则不可估算,如企业商标贬值、企业组织涣散、企业战略思想混乱等,这些损失难以用金钱衡量。

其次是对社会资源财富造成的后果。企业失败会造成社会财富和社会资源的损失,意味着社会资源和社会财富的误置或配置不当,意味着大量社会财富被毁灭,意味着可能会产生大量的员工失业,甚至会因此而酿成各种事故、灾害以至于犯罪等。

综上所述,企业失败带来的危害是多方面的。因此,需要从多方面、多角度来进行企业失败的原因分析,进而有的放矢,针对性地采取综合预防措施。

#### 4) 积极应对

企业在研究经营的时候,要正确面对失败。

企业失败也具有正面意义。首先,企业失败或破产能够有助于实现资源重新配置和产业结构调整,通过优胜劣汰来淘汰那些失去存在意义的企业,进而更好地保护那些管理水平较高、有市场生存能力的企业。

其次,企业破产能保护债权人的经济利益。通过破产机制,一方面保护债权人的利益;另一方面,提前安排企业破产清偿,能够有效防止债务链条。

再次,企业破产能救济债务人。实行破产程序后,债务人可以利用现代企业有限责任的优势,摆脱沉重的债务负担,进行再次创业。

最后,企业破产制度通过对已经资不抵债的企业运用破产程序清理其负债,可以减少债权人所受的损害,避免形成连锁破产的局面,从而保证社会经济能够稳定运行。

研究企业失败能够帮助管理者在即将失败之前把握住有利时机抢先行动,以避免和减少损失。通过这种方式,合理保存企业必需的资源,这对于整个社会也是有积极意义的。

## 9.2 工程项目失败

工程项目的失败可分为以下几种:项目决策失误、项目融资失误、项目勘察失误、项目设计失误、项目工期失控、项目投资失控、项目质量失控、项目风险失控、项目技术失误。以上9种失误有可能同时出现,也有可能单个出现。

### 9.2.1 项目决策失误

决策是指管理者识别并解决问题,以及利用机会的过程。管理者在决策时离不开信息,信息是数据经过加工处理后得到的结果。要进行正确的项目决策,就需要有高质量、及时、

完全的信息。

决策有对有错，对决策对象的了解有深有浅，做出的判断有正确不正确之别，而所采取的对策同样有适当与不适当之别。

中国历史上决策失误的事是很多的。比如，20世纪六七十年代的“深挖洞，广积粮”，在中国的大城市修建大量的防空洞。如果当时能够用地铁代替防空洞，中国现在的地铁就会更为普及。最后防空洞没用了，反而造成城市地面塌陷。再就是号码工程，尤其在东北有很多，用5个字的数字代替工程名称，在山沟里建造军工厂。由于信息闭塞，交通不便，原材料供应不上，临时造铁路，派了大学生去修建筑，结果大学生牺牲了自己的青春献出了子孙。到后来他们的孩子都上大学了，工程还没干完。

在项目决策前，应做好可行性研究。可行性研究是指对某工程项目在做出是否投资的决策之前，先对与该项目有关的技术、经济、社会、环境等所有方面进行调查研究，对项目建成投产后的经济效益、社会效益、环境效益等进行科学的预测和评价，据此提出该项目是否应该投资建设，以及选定最佳投资建设方案等结论性意见，为项目投资决策部门提供进行决策的依据。

项目决策需要的信息有预期效益、地点、市场、原材料、技术等。这些信息如果有误，都会引起项目决策失误。

#### 1) 项目的预期效益估算错误

项目的预期效益是指分析项目的投资能否从项目的收益中回收并获得一定的利润。项目的预期效益如果计算有误，则该项目从一开始就注定是失败的。

#### 2) 项目选址不恰当

项目选址要从项目外部和项目本身两个方面加以考虑。在项目外部，要考虑国家的经济布局和发展规划，同时注意相关产业的连锁效应；从项目本身来看，一般要求地址选在自然资源与原材料产地或邻近的地区。项目选址的合理与否将对项目的建设和投产后的生产经营产生重大影响。

#### 3) 原材料供应不当

工程建设中所需的各项材料如果不能在适当时间，以规定的质量、数量和价格保证供应，就会影响到工程项目的顺利实施，造成停工待料，生产中断，最终引起工程项目的失败。

#### 4) 市场采购销售有困难

原材料的采购渠道不通畅，建设项目的市场销售出现问题，都会影响项目的成功实施。

#### 5) 项目技术失误

建设项目的技术水平落后，导致项目建成之后就面临改造的问题。有时，涉及引进国外项目会出现这样的问题。由于种种原因，国外有时候并没有把最先进的技术给我国企业，引进的是已淘汰的技术。这样，才引进来就要改造，这样的项目决策就是存在失误的。

### 9.2.2 项目融资失误

融资是指各种资金的社会性融通。项目融资,即利用各种可能的方法、工具为项目投资筹集、融通资金的活动。

资金筹措是项目建设的重要前期工作。企业如同蓄水池,筹措并维持一定数量的现金,对于任何企业来说都是必要的,就如同蓄水池中保持一定量的水位,才有可能应付随时出现的用水要求。很多企业往往因为流动资金不足以维持日常经营活动而破产。

我国自改革开放以来,随着商品经济的发展,工程建设项目的资金筹措已改变过去单一的财政预算投资的模式,而形成投资主体多元化、投资渠道多源化、筹资方式多样化的格局。建筑经营的资金筹措的主要方式有国家预算基本建设拨款、基本建设贷款、自筹基本建设资金、发行债券和股票,以及利用国外资金。

由于项目融资失误,而造成建筑经营失败的情况比较多。特别是有些项目,资本金分成很多部分,中央出一部分,地方出一部分,省里再出一部分;或者是外资出一部分,国内出一部分。往往是一部分资金到了,另一部分到不了;中央的到了,地方的没到;地方的到了,中央的没到;或者本企业的筹集了,外资的没到;外资的到了,本企业的没到。项目融资的渠道、项目融资的方式都存在问题,所以很多项目不能完成,或者断断续续,从而导致成本增加。

### 9.2.3 项目勘察设计失误

#### 1. 项目勘察失误

项目勘察是指勘察单位接受建设单位的委托,按照规定的标准、规范、规程和技术条例进行工程测量、工程地质、水文地质等勘察工作,并按合同规定的进度、质量要求提供勘察成果。

勘察质量的优劣,对工程建设能否顺利完成起着至关重要的作用。如果勘察质量低劣,建设单位按照质量低劣的勘察文件进行设计和施工,就有可能导致不合格的工程,或造成重大的经济损失、重大的工程事故。如果未能按期提交勘察文件,也有可能影响工程的进度。在我国云贵一带经常发生勘测失误。项目勘测失误造成的后果往往相当严重,可能导致项目“全军覆没”。

#### 2. 项目设计失误

建设工程设计,是指根据建设工程的要求,对建设工程所需的技术、经济、资源、环境等条件进行综合分析、论证,编制建设工程设计文件的活动。项目设计失误除了设计本身的错误之外,大部分集中表现在3个方面:方案设计、结构设计、装饰设计。

重大的失误一般是在结构设计上。结构设计主要包括结构的抗震设防烈度、上部结构选型、新结构采用情况、基础选型、人防地下室的结构做法。结构设计失误的典型例子如宁波的赵宝山大桥,设计是斜拉桥和平跨桥相结合的,但是,却沿用斜拉桥的结构设计规则;结

果导致在斜拉桥和平跨桥的结合部位出现塌陷，最后只有重新进行设计，加固原有设计方案。这样导致的浪费是很大的。

方案设计孰优孰劣，评价较难。方案设计包括设计说明书、设计图纸、投资估算及透视图。例如，国家大剧院的方案设计，有的说好，有的说不好，方案的好坏很难评价。

装饰设计上也会有失误。装饰设计处理得不好，不但会影响建筑的外观美感，还会增加后期维修量。凡是装饰设计处理得不好的工程，后期维修量都会很大。

#### 9.2.4 项目实施目标失控

##### 1. 项目工期失控

一个工程项目能否在预定的时间内交付使用，直接关系到投资效益的发挥。因此，对工程项目进度进行有效的控制，使其顺利达到目标，是项目实施过程中的重要环节。根据工程项目的特点，可将其施工分成几个阶段。例如，土建工程可分为基础、结构和内外装修等阶段，每一阶段的起止时间都要有明确的标志。

工程项目的进度控制是指对建筑项目各建设阶段的工作内容、工作程序、持续时间和衔接关系编制计划；将该计划付诸实施，在实施过程中经常检查实际进度是否按计划要求进行；对出现的偏差分析原因，采取补救措施或调整、修改原计划，直至工程竣工、交付使用。工期控制的目的是使工程实施活动与工期计划在时间上吻合，即保证各工程活动按计划及时开工，按时竣工，保证总工期不推迟。工程项目进度控制的总目标是建设工期。

工期失控主要是从阶段失控到最终失控。现在，工期控制问题从总体上讲情况已经好了。主体工程的工期控制得比较好，建一般的大楼，主体工程都可以在七个月内完成。但是，往往有些收尾项目七年都完不成。总是有些尾项搞不完的叫作“收尾马拉松”。另外还可能是土建和安装工程配合不上，没有能合理安排土建施工与设备基础、设备安装的先后关系，往往是土建工程结束了，设备却没有到位，从而导致整个工期最终失控。

工期的要求对于工程项目来说至关重要。有的项目的工期如果提前一天，可能会带来很大的收益；相反，工期拖后则会导致很大的损失。

##### 2. 项目投资失控

工程项目建设过程由于周期长、投资数额大，因而不可能在项目开始时就设置一个科学的、一成不变的投资控制目标，而只能设置一个大致的投资控制目标，也就是投资估算。投资估算是指设计方案选择和进行初步的工程项目投资控制目标设计，即在整个投资决策过程中，依据现有的资源和一定的方法，对建设项目的投资数额进行估计。

随着工程建设的进展，投资控制目标逐步清晰、准确，从而形成设计概算、设计预算等。设计概算是进行技术设计和施工图设计的项目投资控制目标。设计预算是施工阶段控制建筑安装工程投资的目标。建设项目竣工决算包括从筹建到竣工投产全过程的全部实际支出费用。

投资失控除了前面所讲过的融资失误,资金不到位以外,通常出现的是“三超”,现在基本上每个项目都是如此,完全不超的几乎没有。“三超”即投资决算超过投资预算,投资预算超过投资概算,投资概算超过投资估算。当然,这与过去的计划经济体制有一定的关系。

### 3. 项目质量失控

“百年大计,质量第一”,是人们对建设工程项目质量重要性的高度概括。工程质量是建设效益得以实现的基本保证。

质量失控的情况有很多种,其中一种是事故,包括基础、主体等各种各样的质量事故。工程质量事故是指由于工程质量不合格或质量缺陷,而造成或引发经济损失、工期延误或危及人的生命和社会正常秩序的事件。

工程项目管理实施过程中,工程质量失控有3个方面。

① 寿命质量,即结构寿命质量。在实际工程中,经常会出现一些建筑物尚未达到其使用年限就发生破坏的现象。原因有多种,除了不可抗力因素(地震、洪水等)及人为破坏(火灾等)外,主要原因多来自于结构设计的不合理、施工质量的不合格、建筑物所处环境及运营环境的改变,以及人类技术的局限性等。一般工民建结构物的设计寿命为50年,重大工程项目的设计寿命是100年。现在的工程建设,需要更加重视寿命质量。北京的“结构长城杯”奖,主要就是强调要重视结构寿命质量。

② 功能质量,即设计使用功能,工程的功能设计要满足总的功能要求。比如,某些住宅的功能设计不合理,走廊过长,有效空间利用很少,卫生间不通风,这些都是在设计功能上不符合要求。至于小的方面,比如门窗关不严、漏风,地面、墙体开裂等。功能质量有缺陷会造成隐患,使得维修量增大。

③ 美的质量。可以说,建筑产品是商品和艺术的统一。建筑的外观是否美观,与环境是否协调,都是影响建筑物整体质量的重要因素。

### 4. 项目风险失控

风险是客观存在的,但并非不可防范。如果采取适当的对应策略,就可以控制及适应它。除了采取一些风险控制措施来降低企业的预期损失外,还可以用财务措施,即经济手段来处理确实会发生的损失。这些措施包括风险的财务转移和风险自留等。

所谓风险财务转移,是指风险转移人寻求用外来资金补偿确实会发生或已发生的风险。在项目风险上,最近要发展的风险财务转移手段是保险公司和保证担保公司,尤其是保证担保公司。以后,房地产开发必须要保证担保公司担保。通过购买保险,投保人将自己本应承担的归咎责任和赔偿责任转嫁给保险公司,从而使自己免受风险损失。由于目前房地产开发公司大量拖欠农民工工资,拖欠工程款,报表也不真实,如果通过保证担保将风险转移到保证担保公司,则风险由担保公司自负或保险公司自负。

### 5. 项目技术失误

技术失误是指在工程项目实施中,设计、施工在技术上的失误。例如,结构设计计算错

误,地质情况估计错误,盲目采用技术上不成熟、未能在实践中充分检验其可靠性的新技术,采用了不适宜的施工方法或工艺等。

主要是新技术容易出现問題。专利技术并不太可靠。申请专利很容易,但是如果没有经过进一步的认证,新技术、专利技术还没有上升到规范标准,在应用过程中就容易出现失误。当然,还有技术责任的失误。技术责任包括施工工程师玩忽职守,监理工程师、项目经理监察失职等。

## 9.3 建筑企业及其经营者失败

### 9.3.1 建筑企业失败

建筑企业失败包括效益失败、信用失败、战略失败、市场失败、用人失败。

#### 1. 效益失败

效益是指项目对国民经济所做的贡献。经济效益是指项目的财务收入与支出的差值,用来评价项目的投资能否从项目的收益中回收并获得一定的利润。所谓建筑企业失败,往往是财务上的危机,如亏损、资不抵债等。建筑企业效益失败,应从经济效益、社会效益、环境效益这3个方面分析,这3个方面的任何一个的失败都有可能導致企业失败。

经济效益失败,实际上是企业的投入产出出了毛病。企业投入人力、物力、财力,但入不敷出。项目对所在地区及国家的经济发展和社会发展也会有影响,这叫社会效益。例如,项目效益要在中央、地方分配,项目对技术开发、创新、引进产生作用,项目对生产力布局及产业结构调整的影响,项目吸收就业。环境效益包括污染,对自然资源是否合理开发、利用,对生态平衡的影响等。

#### 2. 信用失败

信用是社会经济发展的必然产物,随着商品经济的出现,信用成为商品经济发展的一大支柱,也是现代市场经济正常运行的基础。市场经济是信用经济,市场经济要求以信任为宗旨构成道德秩序,并通过契约与合同的关系确立彼此的权利和义务,约束彼此的行为。作为信用关系链条的任何一方如果违约,都会导致信用关系的破坏,都会给参与信用关系的各方带来风险,严重时,甚至可能危及整个以信用为基础的社会经济活动。

信用是市场经济的基石。如果没有信用,市场交换就不可能实现,更不会形成健康的市场经济。信用是最根本的一种社会关系,是整个社会赖以生存和发展的基础。当前中国经济领域中一个最为突出的问题就是社会信用不足或者说是社会信用危机。建筑业应当说是信用问题的重灾区。

建筑企业的信用涉及3个方面,企业对政府的信用,企业对用户的信用和企业对员工的信用。企业对政府的信用是保证企业正常运作的先决条件。如果企业对政府不讲信用,不遵纪守法,偷税,漏税,不服从国家指令性计划,甚至从事危害社会的活动,那么,企业的经

营必定会遭到失败。

企业对用户的信用非常关键，如果用户对建筑企业产生信任危机，就会导致市场的丢失。例如房地产开发，如果用户对企业的产品不信任，楼宇就销售不出去。

企业对员工的信用也非常重要。员工对企业的组织制度和分配制度没有信任感，对自己的努力能否得到回报没有把握，员工工作起来就不会卖力。只有当每个员工知道自己工作的重要性和价值，有成就感，才会好好工作；否则就会糊弄工作，比如以恶劣的态度对待客户，企业客户的丢失在很多时候都是这样产生的。员工对工作敷衍了事，这种情况在工程建设中有很多。如果员工偷工减料、工作马虎，则会给建筑工程带来巨大的隐患。

### 3. 战略失败

战略失败是指战略决策上的失败和实施过程中的失败，从而导致战略目标不能实现。

战略和战略管理是两个不同的概念。一个是制定战略，制定战略时要运用各种决策方法和技术。管理者应该寻求组织的恰当定位，以便获得领先于竞争对手的相对优势。另一个是战略管理，即达到战略确定的目标。企业战略管理由一系列要素组成，包括企业任务、外部环境、内部分析、战略制定、战略选择、阶段目标、行动计划、职能战略、组织结构、组织领导、组织文化、战略实施的评价与控制。在战略执行过程中，效果与计划会有偏差，故需要及时评价及控制，以纠正偏差。

### 4. 市场失败

卖方将商品（服务）送达市场，并与买方沟通。买卖双方达成钱物交换和信息交换。建筑经营市场失败指的是建筑企业（卖方）未能从市场中获得效益，即未能成功了解用户的需要，未能提供用户满意的产品（服务），或不具备达成交易的各种条件（价格、服务、信息等）。

建筑经营市场失败一般表现在：投标不能中标、信息不对称、信息不灵及市场信誉失败。如果想要成功地在投标中中标，需要对市场信息有相当高的知晓度。市场信誉对于企业来说也是至关重要的，往往达到牵一发而动全身的效果。如经常获得“鲁班奖”，就是一种广告信誉，会给企业带来意想不到的机会。以上的种种问题，都会导致在投标中受挫，或者即使中标，如果没有适当的补救措施，也会影响后续项目的施工。

### 5. 用人失败

企业失败很大一部分是企业用人失败，主要是对项目经理的用人失败。作为工程实施的主要负责人，项目经理应做好对内及对外的各项工作。内部管理工作包括：严格制定有关规章制度，主动控制施工进度和质量，抓紧工程成本的管理工作等。项目经理的对外职责有：保证施工中各项工作尽量使业主和监理工程师满意，善于对外开拓新事物和新局面，注意对外谈判协商，以解决合同争端，注意掌握项目合同执行中的变化及合同规定中的未尽事宜。

建筑企业如果用好一个项目经理，在很大程度上就可以赢，用不好可能会输。同样一

个工程，不同的项目经理干，结果是不一样的。同一个职位，不同的人来当，效果也大大不一样。项目经理对工程来说至关重要，有的项目经理既能干优质工程，也能干倒塌工程，关键在于怎么用。所以，培养和选拔使用合格乃至优秀的项目经理，是施工企业提高经济效益的关键所在。

### 9.3.2 建筑经营者失败

建筑经营者失败包括：管理失败、道德失败和法纪失败。管理失败是在“能力”上失败；道德失败是在“做人”方面失败；法纪失败主要是偷税、漏税，甚至涉黑。

#### 1. 管理失败

管理既是科学，又是艺术。管理艺术就是管理者根据自己的知识、经验、智慧和人格魅力来及时准确、随机应变地处理和解决各种复杂多变的管理问题的技巧和能力。管理者首先应该具备进行领导工作应具备的知识，其一是技术知识，其二是人文知识。另外，管理者还要具有客观性，要能够设身处地的为他人着想，要有自知之明。经营者也是管理者。如果经营者即没有能力管理，也没有委托有能力的人管理，就会导致管理上的失败。

#### 2. 道德失败

道德通常是指那些用来明辨是非的规则和原则。道德在本质上是规则和原则，这些规则和原则旨在帮助决策人判断某种行为是正确或错误的，或者这种行为是否为组织所接受。企业道德是企业行为的规范，是企业价值功能发挥的必然结果。

企业在道德上的失败表现在：坑蒙拐骗，牟取暴利，不承担社会责任，不符合社会伦理；另外，还表现在企业领导干部犯的一些道德错误。由于每个人在进入组织时，都有一组相对稳定的价值准则，从而组织的管理者通常有着非常不同的个人准则。担任某一职务的人如果在职业道德上有所欠缺，就容易玩忽职守，甚至以权谋私。

#### 3. 法纪失败

法律是国家意志的体现，是社会经济政策的反映，它告诉人们可以做什么，不可以做什么，该怎么做，不该怎么做。法律是经济的保障机制。我国由于社会体制的原因，长期以来法律意识淡薄。时至今日，由于商品经济的发展，人们已达成共识，市场经济就是法制经济，法律是调节市场经济的首选方式，是发展市场经济的根本策略。

市场经济作为一种特定的经济形式更是内在的要求法治，即依法治理，依法办事。具体说就是，诚实信用，遵守社会公德，不损害社会公益，不扰乱社会秩序，依法行使权利、履行义务，促进市场竞争等。

现在，建筑企业在法纪上出现问题的现象很普遍，如恶意串通，损害国家和集体利益，贪污挪用，偷税，违反国家指令性计划等。在法纪上出现的问题，不仅会影响到正常的经济秩序，也会最终导致建筑经营的失败。

## 9.4 建筑企业失败的原因及应对策略

### 9.4.1 建筑企业失败的原因

#### 1. 组织管理不善

良好的组织管理是企业发展的保障,而糟糕的组织管理是经营失败的重要因素。美国著名的管理学家詹姆斯·哈伯雷说:“组织管理是企业生存的基础,而管理层的素质则是决定企业组织管理成败的第一要素。”中央领导指出:“企业领导班子,特别是一把手作用是举足轻重的,关键是取决于他们的自身素质。现在的经营管理者责任心强不强、自身正不正、本事大不大,直接关系到企业的兴衰成败。”

管理流程是企业各项工作得以进行的操作平台,也是企业组织内部复杂、多方面的系统工程。要想成功,必须确保企业的主要管理流程充满活力。科学有效、适应性强的管理流程,应当是和谐有序、简便实用的。而很多企业制度残缺,规章失灵,机构失调,系统紊乱,部门和岗位职责不清,各项管理职能中看不中用、难以落实。这些问题将不可避免地导致经营失败。

人是企业的基石,是企业长盛不衰的坚强后盾,更是企业兴旺发达的根本所在。这个道理企业家们都懂,但是仍然有不少企业因为人力资源开发与管理不善而使企业衰败。人力资源系统应当成为企业管理的核心,从招聘、培训、到业绩考评、激励措施等环节都需要引起高度重视。

#### 2. 财务管理不善

在一般情况下,企业不会因为没有盈利而在短时间倒闭。很多情况下,是因为缺乏现金。在企业经营中,其重要作用与心脏和血液不相上下的,就是资金的正常流动。前面提过建筑业是信用问题的“重灾区”,垫资、拖欠是横在建筑企业头上的“两把利刃”,它们是当前建筑市场不规范、竞争环境恶化的突出表现,也是全国建筑市场的顽症。国家有关部门虽多有禁令,但却愈演愈烈,建筑企业深受其害,苦不堪言。

垫资是指业主在不给预付款的情况下,要求建筑企业带资施工到工程的一定部位再付款。虽然说国外也存在垫资工程,带资承包也是体现承包商竞争能力的重要手段,但可怕的是在我国垫资已经成为“习惯”,成为建筑工程款拖欠链的根源,导致建筑行业信用体系的严重恶化。拖欠主要是指建筑企业无法按合同回收工程款。建设单位拖欠工程款,不仅严重影响建筑企业的生存,而且由此产生巨大的债务链条,导致严重的社会不稳定因素。垫资和拖欠对建筑企业的现金流造成巨大威胁。

除了资金管理以外,成本控制对于建筑企业也至关重要。建筑业进入壁垒低,产业集中度低,供需关系严重失调,行业内恶性竞争情况严重。鉴于“僧多粥少”的现状,有些业主超出正常的竞争范围过度压低工程造价,其手段之一是恶意逼迫建筑企业降低甚至完全取

消定额的管理费和利润取费；二是在合同中设置大量的“霸王条款”和圈套，强迫建筑企业放弃很多应得权益。洽商变更不做经济调整就极大地增加了施工企业的经营风险。有些业主与施工企业签订工程总承包合同后，自行指定分包商、设备供应商和材料供应商，常常把效益高的拿走，把效益低的留给总承包企业。这实际上是一种变相压价、侵吞建筑企业权益的行为。建筑企业必须做好成本控制和资金管理，才能生存和发展。

### 3. 施工生产管理不善

建筑业目前工业化程度低，多数情况下依赖施工现场的人工操作，加上建筑产品本身工序多、生产过程复杂、施工环境不确定性因素多的特点，质量和安全工作控制起来难度很大。很多建筑企业失败，问题就出在质量事故和安全事故上。施工生产管理出现大的问题直接影响到企业的资质等级和招投标，影响到企业的生存。

## 9.4.2 建筑经营失败的综合预防对策

研究失败是为了找到预防及控制失败的措施，建筑企业作为一种比较特殊的行业，具体分析起来，预防措施主要可以包括提高建筑经营素质、专家治理及进行竞争力机制评估。

### 1. 提高建筑经营素质

建筑经营素质是一种综合素质的体现。组织要注重素质，人员也要注重素质。

组织结构的作用有：①是企业管理的组织保证；②形成有一定权力的集中统一的指挥系统；③是责任制体系的载体。组织机构的合理设置就是素质的体现。不同的公司，不同的人，不同的领导，素质是不一致的，所以要强调终身学习。比尔·盖茨曾说过：“我给员工最大的待遇是送员工去培训。”他认为送员工去培训，给员工知识是最大的优惠。

建筑企业要提高员工的素质，最好的办法是进行职工培训。职工培训是一种能力开发，是培养人才的主要途径，同时也是提高企业素质和企业经济效益的可靠保证。企业的发展依赖于职工的成长和职工能力的开发。

企业领导及主管教育培训的职能部门要按照“加强领导，统一管理，分工负责，通力协作”的原则，长期坚持，认真做好培训工作，做到思想、计划、组织、措施四落实，使企业职工培训制度化、正规化。

思想落实，即提高广大干部群众对职工教育培训的认识，使各级领导从思想上真正认识到职工教育培训的重要性。计划落实，就是根据企业的实际情况，制定职工教育的长远计划和近期实施计划，因地、因时、因人制宜地落实规划；按干部、技术人员、工人所从事的业务类型，分别组织学习和岗位培训。组织落实，即要有专门的机构和人员从事职工教育的领导和管理工作的，建立能动的教育运行机制。措施落实，就是要有一定的物质条件，必须切实解决教育用房、实验设备、师资配备、经费来源等。

### 2. 专家治理

由于企业内部的力量毕竟是有限的，要提高企业的决策水平，必须依靠社会力量，其中包括各种咨询服务机构。在咨询服务机构中集中了一批专家，他们学有专长，有丰富的实践

经验,并掌握了现代科学技术知识、方法和手段。工程咨询公司可以对建设项目的可行性研究报告进行评估,从技术和经济两方面得出该建设项目是否可行的结论,这将使企业的建设项目投资更为合理。在市场经济中,一家企业越能利用社会上的各种咨询服务机构所提供的服务,它的成就会越大,这是力求提高企业决策水平的企业领导人不可忽视的。

### 1) 中介服务组织

中介服务组织是在市场经济中,联络各个经济行为主体并为之提供服务以保证其正常运行的一种机构。中介服务组织有狭义的和广义的理解。从狭义来讲,仅限于交易行为,限于买卖关系;从广义来讲,尤其是建筑市场的中介服务应该存在于工程建设的全过程,其开发—流通—消费阶段,都有中介活动,广义上还包含金融业的中介服务。

建筑市场现有的中介服务组织主要有以下几种:咨询、监理、评估公司;招标投标代理机构和造价咨询机构;审计师事务所、律师事务所、会计师事务所;公证和仲裁机构;计量和质量检测机构;信息咨询机构、资产和资信的评价机构;学会、协会、联合会、研究会等自律型机构;报刊、杂志、信息、研究、培训机构。

中介服务具有以下特点。

① 中介服务的行为人和委托人之间建立的是平等自愿的委托代理关系。

② 中介服务是居间服务,是介入进行,处在行为人之间进行服务,为其他主体服务。如工程监理单位,并不直接完成工程,而是依据合同规定对工程工期、造价、质量控制提供服务。

③ 行为人在与委托人等价交换中所提供的交换内容是非生产型的专业劳务,是高智能的服务。

④ 中介服务的性质包括3个方面:一是智能性,它是用先进的手段、先进的管理、专家的知识,提供科学的分析;二是公正性,尽管在建筑市场中为委托人服务,但它是公正性的服务,要求做到公正、公平、公开,当然也有策略上的保密,如工程监理单位既为业主服务,又要做到公正;三是服务性,中介服务组织为委托人提供满意的服务,最终使委托人提高生产效率或增加效益。

### 2) 专家

建筑经营需要有专家来进行治理。每一方面需要有专家来治理。造价工程师在造价方面比较精明;总监理工程师能搞好监理;注册结构工程师能使结构安全,也能省钱。在结构设计方面不是越牢靠越好,以至于把工程盖成碉堡。

在建筑经营中,还有很多方面可以让中介代理机构完成。建筑企业要善于使用执业人士和中介组织。

### 3. 竞争力机制评估

建筑企业所有的失败都综合地反映到“竞争力”上。也就是说,由于竞争能力的不足,才导致了建筑企业的最终失败。由于是市场竞争,失败总是难免的,优胜劣汰是正常现象。所以说,要预防及控制失败,主要应进行企业竞争力的培养。

企业本身的竞争力非常关键,包括企业家本人的能力大小。企业也好,项目也好,本身都是有寿命的,有的寿命长,有的寿命短。无论是一个组织,还是一个人员,始终保持健康状态上。核心竞争力机制评估是防范建筑经营失败的重要对策。

核心竞争力,也称为核心能力或核心专长,指明显优于并且不易被竞争对手模仿的,能够满足客户价值需要的,使企业在某一市场长期保持竞争优势、获得稳定收益的独特能力。核心竞争力可以理解成企业运用其拥有的各种资源要素实现企业目标的一种整合能力。

构成建筑企业核心竞争力的要素可归纳为3部分:市场营销能力、项目管理能力和服务创新能力。

#### 1) 市场营销能力

市场营销能力的具体要素是:深入理解和准确把握业主意图的能力,即理解标书的能力;企业的信誉和品牌;服务的能力。服务能力的重要一环是如何把无形的服务转换成有形的商品去与业主沟通,能够把为业主增加的价值信息传递给业主。对标书的深刻理解来自于比竞争对手更理解业主,了解业主的追求、理念,甚至主动发现业主,与业主结成伙伴,引导业主的需求,培育业主的个性化需要,提供竞争对手不可替代的服务,形成自己的优势。

#### 2) 项目管理能力

项目管理能力包含了组合社会资源能力、技术创新能力、风险控制能力等。技术创新并不是一般所指的技术进步,而是指通过对已有产品或者技术的组合来产生新的产品和新的功能。不要求企业一定要有自己的专利产品、专有技术,更主要的是要求企业要有集成各种知识、信息、技术、产品、人才的能力。对工程咨询企业来说,技术创新能力则是主要的核心竞争力。在国际市场中,企业的风险控制能力非常重要,往往影响着企业的存亡。

#### 3) 服务创新能力

服务创新能力包含了制度安排、企业文化和灵活并最大限度地接近市场的工作流程。由于企业制度及企业文化是难以简单复制的,因此,其成为企业竞争力的不可分割的组成部分。制度体现在企业的内部运行规则必须符合企业的市场需要和战略发展,其核心是产权制度,最突出的作用是人力资本化。人才作为一种可以组合配置的资源,直接构成企业的竞争力。企业文化包括企业内部管理的思想、组织、方法、手段等。企业文化内在表现为能够激发企业成员的创造性思维和持续创新的能力,外在表现为企业的团队精神、企业成员间的协作关系,最终表现为追求业主利益最大化的服务创新能力。服务创新能力还意味着凭借灵活的工作流程,来保证迅速转型以开发新的市场。

### 9.4.3 建筑经营失败的应对措施选择

当建筑企业经营失败已经成为不可避免的事实时,对于企业家和各方利害关系人而言,最重要的问题就是如何应对企业失败的局面。总体而言,应对企业失败的基本程序是:客观分析企业经营现状,做好企业诊断,结合市场环境条件和未来前景做出具体的应对措施选择。最常见的行之有效的应对措施是重组与企业再造。

### 1. 企业诊治

企业诊治包括对企业的诊断和治理。它是最基础、最关键的企业失败对策。企业诊断是将企业作为被检查的对象，通过运用科学的诊断方法，由富有企业诊断专门知识和技能的人员，对企业的生产活动、经营现状、企业内部组织机构、经营战略、人力资源的开发、市场营销、财务管理及企业外部环境等方面进行系统的分析研究，做出科学的评价，查明企业产生问题的原因，提出对企业经营管理的改进建议，并帮助其实现经营管理素质提高的全过程。企业诊断包括内部诊断和外部诊断。这两种方式各有利弊，内部诊断对企业情况更为了解；而外部诊断则更能采取一种公正、客观的立场看问题。

### 2. 企业重组

企业重组是企业失败对策最根本的方式。从广义上讲，除去破产清算的企业外，失败并面临破产的企业的一切努力都或多或少表现为各种不同形式的资产重组行为，表现为某种或多种通过股权和资产调整而改善企业的流动性，渡过难关的行为。广义的企业重组方式很多，主要包括企业兼并、股权收购、企业托管、资产置换、内部重整、合资经营、企业分立等。

### 3. 企业流程再造

企业流程再造简单地说就是要重新设计和安排企业的整个生产、服务和营销过程，使之合理化，增强企业竞争力。企业再造是失败企业甚至是那些尚未失败的企业摆脱困境，重新发展的有效途径。企业再造不仅仅是改变企业现有的东西，更是创造现在没有的东西。流程再造的核心目标并不是流程本身，而是企业的核心能力。这些能力可以体现在技术、管理模式、经营技巧等方面，这种核心能力是企业市场上享有的特别优势，形成了企业生存和发展的最根本的保证。

企业的发展如同树木生长，从小苗成长为一棵大树的概率并非是百分之百。任何恶劣环境的影响，以及自身对营养的吸收都有可能影响到企业的发展壮大。所以，企业的成长也像树木一样，有可能繁荣，也有可能凋零。

企业的兴衰成败是市场竞争的必然结果，是企业发展历史中的普遍现象，原本应该以平常心来对待。但是，现阶段，中国的建筑企业经营者往往只想成功，不想失败，也很少致力于预测企业失败的可能性（即忧患意识）。国有建筑企业由于其本身产权不清晰，往往也没有这种忧患意识。真正有忧患意识的反而是民营企业。

研究建筑企业失败是研究建筑企业经营学不能回避的问题，企业的成败一直以来都是建筑企业研究的核心问题。建筑企业所赖以生存的市场环境具有高度的不确定性和复杂性。如何让企业获得持久而稳定的成功，同时，尽量努力预测并避免失败，这并非是一件轻而易举的小事。它既需要建筑企业经营学最新理论成果的科学指导，又需要企业的所有员工付出巨大的心血和努力。

## 第 10 章 建筑经营大趋势

### 10.1 建筑经营总趋势

#### 10.1.1 网络经营趋势

网络经营是数字时代的一种崭新的营销理念和营销模式；是近年来众多营销理念的进展、凝练和升华；是促使企业开辟广阔市场获取增值效益的马达；是连接传统营销，又引领和改造传统营销的一种可取形式和有效方法；是用信息化技术进行的全部营销活动；是提升企业核心竞争力的一把金钥匙。

进入网络时代的今天，在全球化的影响下，企业的经营环境发生了很大的变化。随着网络技术的发展，文字、音像的传输变得快捷和准确。以网络为依托，企业的经营战略要随着动态变化的市场信息及时调整。网络技术的不断更新，可以使企业及时地掌握市场变化，缩短新产品的开发周期，对企业的经营战略产生着重要影响。随着网络技术的提高，不仅要求企业在硬件方面进行更新，而且对企业在管理体制方面的改革提出了更高的要求。

网络技术的迅速发展，超越了时间和国界的限制。网络技术加速了企业的运营过程，同时加快了企业的国际化竞争。在全球化竞争的环境中，网络为国际经营创造了条件，也促使企业不断创新。

现代的建筑企业经营，要有符合自己的网络经营战略。网络经营战略是企业经营战略的组成部分，它是企业在企业战略的指导下，对企业在如何进行网络环境下的经营所做出的长远的规划方案。建筑企业制定网络经营战略时要考虑将网络经营作为企业经营的一项业务或一个事业部，来达到企业的目标，以便树立良好的企业形象，让更多的顾客了解企业，并形成自己的网络经营特色。建筑企业可以把自己的技术优势、成本优势等放到网页或者企业网站的一些检索数据库里面，便于顾客更清楚地了解企业，更方便顾客查阅其所关注的信息，适应顾客的个性化需求。

建筑企业网络经营趋势有以下几个方面：首先，从设计图纸的形成到设计方案的形成，要通过网络吸取最新的设计理念，以及应用网络进行设计；其次，建筑施工的招投标及评标将大量在网络上进行；此外，建筑企业的设备订货及原材料的采购等都将大量的在网络上进行，并且与大量供货企业的 ERP 系统进行对接。建筑企业还可以在网上经常与客户联系、

完成交易过程、网上广告、网上宣传等。

对建筑企业来说,网络经营还不能代替传统的经营方式,因此,还需要做出全局性的战略规划,合理划分网络经营和传统经营。

### 10.1.2 全球竞争趋势

竞争和市场的全球化的主要特征是指资本的超国界的移动,以及大规模的市场进入。未来几年中国企业将面临经过大规模产业整合的国际兵团的挑战,只有进行战略性的产业整合才能在国际市场占有一席之地。在这种情况下,以提高国际竞争力为主要目标的产业结构调整和组织结构调整,将会以并购的形式大规模地展开。国内的并购将会在顶尖大公司之间展开,资本交易额也会越来越大。同时,中国建筑企业将会更多地进入国际并购市场,外资参与国内企业并购也将迈出更大的步伐。

近几年,国际工程承包市场大型项目明显增加,使大型的承包商集团不断诞生。为了整合资源,应对日趋激烈的国际市场竞争,提升国际承包工程企业的本地化运用能力,众多国际工程承包商相继实施业内资产重组,不断扩大企业经营规模。今后,随着国际工程项目的大型化和对承包商能力要求的不断提高,国际建筑市场的重组并购将更加活跃。

国际建筑业市场的产业分工体系逐步深化,工程管理和工程设计大多是欧美公司,国际设备采购是日本和德国,其他国家公司主要集中在土建领域,但一些比较发达的国家正在向附加值高的领域升级。欧美等国家的大型跨国建筑企业都有自己的技术和专利,在国际工程承包市场上的优势明显,资金实力、技术和管理水平远远高于发展中国家的企业,在技术和资本密集型项目上形成垄断。发展中国家建筑承包商因为在劳动力成本上具有比较优势,在国际工程市场中承建的工程项目多是相对简单的劳动密集型项目,但近年来已开始向技术密集型项目和知识密集型项目渗透。随着发展中国家承包商不断进入国际市场,越来越多的国际工程承包商对经营计划做出大幅度的调整,寻找新的市场定位。如瑞典的 Skanska 建筑集团采取一系列措施,卖掉了在拉脱维亚和立陶宛的公司;放弃在南非的采矿业;撤离印度的民用建筑市场等;除了斯堪的纳维亚外,把业务主要集中在“能够长期占据优势地位”的美国市场。而土耳其承包商由于国内市场萎缩,开始大举进军国际市场,并取得了成功。

目前,我国对外承包工程开始进入快速、良性发展的轨道。对外承包工程经营方式从 20 世纪 80 年代的劳务分包、土建分包发展为大量的总承包以及 BOT 等方式。承包工程范围不断拓宽,从最初的房屋建筑和交通领域发展到涉及冶金、石油、化工、电力、通信以至航空、航天及和平利用原子能等高科技领域,科技含量和带动国内机电产品出口的能力进一步提升;海外市场从初期以非洲、中东为主要市场,发展到业务遍及全世界 180 多个国家和地区;在“走出去”的队伍中,大型建筑业企业,特别是中央企业所占比重不断增加,涌现出中建、中港、中国路桥等一批优势骨干力量。许多项目都受到所在国政府和业主的一致好评。

但是,我国建筑企业要想在与国外的一些大型建筑企业竞争中取得优势,还有相当长的

路要走。

### 10.1.3 联盟经营趋势

当前有一种趋势叫竞合，竞合指联盟，如产品联盟、知识联盟等。市场竞争是你死我活、残酷的，但这只是市场的一个方面。在更多的场合上，有时在某个项目上是竞争对手，而在其他项目上则是合作伙伴。“为竞争而合作，靠合作去竞争。”所以，现在强调伙伴关系经营，善于合作是更高层次的竞争。

数据显示，在全球150多家大型跨国企业中，有90%以不同形式结成战略联盟。从1986年到1995年，不到10年时间，欧洲、日本在美国的联盟企业数目递增了423%。此外，在世界500强企业中，平均每家拥有60个主要的联盟关系。《财富》杂志对全球500家跨国集团的研究表明，1970—1990年的20年间，有65%左右的企业集团在海外与合作伙伴共同设立研究与发展分支机构或海外实验室。

从最初的产品、价格、市场联盟，到现在的企业战略知识联盟，“竞合”是成为企业间战略知识联盟的关键词。在联盟存在的过程中，联盟的参与者通过组织的学习，参与到产业的竞争中去。因此，联盟要求各方相互信任，并兑现承诺。

最近10多年来，跨国战略联盟的数量和所涉及行业日益增多，联盟的各方不拘地理限制、不受市场地位约束，竞争对手、多国巨头、发达国家企业与发展中国家的企业间均可为了市场利益而战略性地暂时结盟。

市场共享原则使联盟成员企业无需预先或额外投资于开发新市场，便获得了扩大市场覆盖面的机会。战略联盟具有分合迅速的特性，在出现某种市场机会时，会变得异常紧密。在非股权式跨国联盟中，并非按照成员各方的资产状况和经营实力大小确定权力及分配利益，而以共享资源、共同研制、共有市场为准则及纽带。这里的资源可能是技术实力、市场渠道、融资能力，也可能是与外部关联方——供应商、客户、传媒机构、特殊人士的特定密切关系。如果不是借助于战略联盟，这些特殊资源或垄断优势的开发和保持要么需大量的资本投入，要么得花长时间的积累。联盟各方在联合的特定时期追求和平共处，但并不限制合作伙伴之间的竞争或在全球市场的竞争。事实上，联盟只是一种临时安排，任何一方只要达到目的便可在任何时候单方中止合作。

#### 1. 产品联盟

可以帮助企业保护自身，还可以通过具体伙伴快速大量卖掉产品回收投资，快速大量地推广自己的产品及服务；是占领市场的有力手段，是通过营销占领市场的手段。

“品牌产品联盟，铸就强势品牌。”一方面，隆重推荐品牌产品。品牌是企业产品质量、销售服务、管理水准、技术创新、销售策略、企业文化等多因素的综合反映。一个具有较高内在品质，为消费者所信赖的品牌，会逐步确立企业自身的市场信誉，逐步成为品牌，能给企业带来无限的商机。另一方面，强化品牌意识。在市场竞争日趋激烈的形势下，创建和发展品牌是企业生存和发展的客观需要。优秀的品牌是企业挤占市场，提高经济效益的可靠

保证。更多的消费者在购置产品的过程中,会注重于品牌产品的选择,可见品牌意识已深入人心。所以,要提倡树立优秀品牌,壮大企业队伍。对于建筑企业,企业之间的产品联盟体现在共同竞标、合作建设上,体现在合作的各个层面上。

知识经济是以知识为基础,以高新技术产业为支柱,以创新为灵魂的经济。知识经济时代,企业竞争的胜负不仅仅取决于市场占有率,更取决于创新能力。知识联盟使成员企业充分利用知识规模经济优势。

## 2. 知识联盟

可以帮助企业扩大和改善其基本能力,有助于从战略上更新核心竞争力或创造新的核心竞争力。知识联盟比产品联盟具有更大的战略潜能。进行知识联盟的企业能够完成许多独立的专业化企业所做不了的事情,知识联盟是从能力上占领市场的有力手段。例如,当前的很多建筑公司,为了保持其核心竞争力并不能够掌握每一个专业领域;通过联盟关系,各个建筑企业之间就可以进行劳动力、机械设备、材料采购、技术等共享;每当一个企业进行大型工程项目活动的时候,不管是有何种技术上的要求,地下的、地上的、高层的、钢结构的等,企业都可以寻求联盟企业帮助或者共同应对完成。

新兴的企业战略知识联盟的特点在于:学习和创造知识是知识联盟中的中心目标,知识联盟伙伴之间的关系要比产品联盟密切,知识联盟的参与者范围较广,知识联盟比产品联盟具有更大的战略潜能。业内人士分析说,新兴知识联盟形态中的不断创新和发展,将是带来革命性突破的主要方面。而知识联盟的创新将是生产力增量的新的源泉。

当前,许多建筑企业更看重规模、产值,缺乏自主知识产权的专有技术和专利技术,技术竞争优势不强。建筑业企业之间或建筑企业与科研机构、相关院校之间尚未形成良好的技术创新合作机制,同时缺乏有效的技术创新激励机制;知识产权保护不足,科技投入远远不够。而欧美的大型跨国公司都有自己的很多专利技术。

在参与知识联盟的过程中,一定要注意提高管理水平,提高人才素质,提高参与世界经济合作的知识水平。应该把知识联盟作为实施新战略的重要内容。

### 10.1.4 综合经营趋势

现代建筑企业的服务要能满足不同用户的需要。现代建筑公司应该能够从事立项调研、设计、施工一条龙服务,集土建、机电、装饰,设计、施工一体化,能全方位的为客户提供综合服务,使客户用最经济的投入获得最高效的回报。

纵向一体化战略,即建筑企业、设计单位、制造厂、涉外公司通过经营资源的互补进行联盟,强强联合,组建具备建设总承包能力的大型企业集团,为业主提供一条龙的方便快捷服务。这样的集团不求多,但求强,要真正增加国际工程总承包的竞争能力。以中国建筑工程总公司为例,作为一家总承包商,中国建筑工程总公司积极参与所承包建筑工程项目的日常管理及运作,将部分建筑工程外包给分包商,并于建筑工程进行时负责客户或其咨询单位、分包商及供应商之间的协调工作;而为配合其楼宇建筑工程及土木工程业务,中国建筑

工程总公司会通过从事基础工程、工程测量、机电工程的附属公司，以及通过生产混凝土及混凝土预制件的联营公司，提供“一条龙”的综合业务模式。

BOT 是一条龙服务的范例。BOT 的基本做法是：政府通过出让建设项目一定期限的经营权、收益权，来吸收民间资本投资建设；承担项目的投资者在特许经营期内，自主筹资、经营、自享收益、自担风险，经营期满后，停止经营，全部设施完好，将该项目的产权和经营权无偿地移交政府管理。

BOT 的操作程序主要有项目选择、项目准备、对外进行项目招标宣传、资格审核、邀请正式投标、评标和择标、特许权合同内容的谈判及签订、签订筹融资合同、进行项目建设、项目经营、项目转让（移交）等。

进入 20 世纪七八十年代，英国开始将国有企业和公共设施私营化，BOT 方式开始得到推广，并作为建设和投资基础设施与工业项目的一种选择。迄今为止，在英国最有影响的 BOT 项目就是英吉利海峡海底隧道工程。此外，在伦敦东部、苏格兰、英格兰及威尔士都有用 BOT 方式建设成的桥梁项目。世界上其他一些发达国家，如澳、法、日、美等国，也用 BOT 方式建设了一批基础设施项目，包括比较著名的澳大利亚悉尼海底隧道。20 世纪 80 年代中后期，一些发展中国家，如菲律宾、泰国、马来西亚、土耳其等，也相继引入了这种投资方式。总体来说，BOT 投资方式在这些国家和地区的应用，减轻了政府直接的财政负担。由于 BOT 项目建设资金都由私营企业自行筹措，政府不提供任何资金担保，因而避免了政府的债务风险，同时还使项目的运作效率得以提高。因为项目由私营部门建设经营，贷款机构对项目的要求更加严格；而私营部门为了降低风险，获得较多的收益，客观上也就促使其加强管理，控制造价。

BOT 具备吸引大量国际资本和民间资本进入公用事业，弥补财政资金不足，减轻财政负担，引进先进的管理经验和技术水平等优点；也具有前期费用高，谈判周期长，对参与方风险预测和控制能力要求高等弱点。BOT 一般适用于大项目或者捆绑在一起的若干个中小项目。在短短的十几年里，BOT 这一新生事物蓬勃发展，它成了吸引国内外民间投资建设基础设施的一个极好的手段。它解决政府资金不足的问题，而投资者得到了一个收益稳定的投资机会。

利用 BOT 投资方式发展基础设施的优点是：① 有利于解决目前面临的基础设施不足与建设资金短缺的矛盾；② 有利于改善利用外资的结构；③ 有利于实现基础设施建设的良性循环；④ 有利于在不影响政府所有权的前提下，分散基础设施投资风险；⑤ 有利于提高基础设施项目的建设效率；⑥ 有利于在投资建设和运营管理中引进先进的技术和管理方法。

随着我国经济的飞速发展和国际资信度的提高，加上我国现已成功加入 WTO，可以预料，BOT 的投资方式在我国将有大的发展。然而，迄今为止，我国尚无关于 BOT 投资方式的综合立法，而使投资者和政府均面临较大的风险，其发展与国际惯例仍有一定的差距；BOT 投资方式尚处于试验阶段，需采用特批形式；BOT 投资方式的实施需要多个政府部门的共同规范，但我国目前尚无一个协调各部门的机构或是职权明确的机构，因此，各部门发

布的一些规章就很难做到统一协调,在不同的部门规定中,有时甚至会出现相矛盾之处。所以,为减轻我国政府对政治风险承担的压力,有关部门应加强 BOT 的研究,尽快完善 BOT 投资法规体系,并鼓励外国投资者参加海外投资保险。通过各国的海外投资保险机构或多边投资担保机构承担政治风险,使我国政府对政治风险的承担减少到最低限度,使 BOT 投资方式更多更好地为我国经济建设服务。

#### 10.1.5 专业人士经营趋势

现代建筑企业要求由高智商、职业化的专业人士经营。现代社会里太多的信息令人顾及不暇,建筑企业的经营环境日趋复杂;因此,迅速有效地处理大量信息的能力,已成为未来企业经营者所需要具备的关键能力。为了适应快速变化的竞争环境,迎接各种不确定性竞争的挑战,建筑企业必须提高“组织智商”,沉淀“知识资本”,从而成为高智商职业化专业人士经营的企业。

建筑领域,中国实行的是单位负责制,而国外是专业人士负责。

21 世纪是知识经济时代,知识经济是以知识为基础,以高新技术产业为支柱,以创新为灵魂的经济。高新技术在传统产业中广泛应用和渗透,加快了传统产业的结构调整和技术升级。知识经济要求建筑企业具有自主知识产权的专利和专有技术,而我国非常缺乏有自主知识产权的专利和专有技术,和国际性建筑企业有相当的差距。我国建筑业长期以来存在着结构不合理的问题。在所有建筑企业中,总承包商数量与专业承包企业、劳务公司总数差不多,大多数企业长期在同一水平上过度竞争。中国建筑企业,特别是多数的工程承包商,对人才重视不够。随着国家重点建设项目规模越来越大、技术越来越复杂,对建筑企业的技术水平和管理能力提出了更高的要求。要解决上述课题,就要高度重视人才工作,建立符合市场经济的人才机制。

推进顶尖专业人士经营,实现专业人士的职业化和高智商是必然的趋势。根据中国加入 WTO 的有关承诺,我国要开展与各国和有关地区的执业资格互认。随着加入 WTO 后建筑业过渡期和设计咨询业过渡期即将先后结束,国外的专业人士也将进入我国市场,中国建筑企业开拓国际市场、参与国际竞争也必须推行得到国际承认的执业资格制度。

实行执业资格制度是实现专业人士的职业化和高智商的有效途径。目前,我国的个人执业注册制度有了新的进展。继实施注册监理工程师、注册造价师、注册建筑师、注册结构工程师执业资格制度后,电器、设备、岩土、化工、港口等专业注册工程师已经开始了考试、考核工作,正在做实施执业制度前的准备;还将陆续开展勘察设计、机械、土木(水利水电)、冶金、环保、矿业/矿物、石油工程师等执业制度的启动工作。为加强施工阶段有关人员的责任,还建立了建造师执业资格制度。

由专业人士提供的咨询服务是指付出智力劳动获取回报的过程,是一种有偿服务。它的特点是人才密集性,是运用专家的知识、技能和经验,为业主提供咨询建议、培训人员或进行其他创造性的劳动。咨询服务是一种知识性商品。通过竞争性选择咨询,使人们有机会比

较不同的技术建议和咨询方案，并且可以在全世界范围内选择最恰当的技术和服务。对有偿咨询服务实行合同管理，明确了这种知识性商品买卖双方的技术和经济责任，对技术知识的国际转让提供了交易规范和法律保障，使双方得以在有偿咨询服务中切实开展技术合作，有效实现技术转让。

国外工程咨询业务的一个突出特点是工程咨询公司既不隶属于政府，也不依附于其他经济实体，与承包商、制造商并没有直接的利益关系，因此它们有可能以提出独立性、公正性和科学性的咨询意见和建议享有很高的地位和良好的信誉。国外工程界中确有规模较大，实力很强的咨询公司，但一般来说咨询公司的规模都并不很大，主要依靠独立经营、责权明确、业务范围宽、管理较科学、人员较精干，特别是靠圆满完成咨询项目而在国际市场上逐步树立较高的声誉。根据 FIDIC 合同“白皮书”，参加 FIDIC 组织必须是私人的设计咨询公司，不得是国营或半国营的设计监理部门；因为 FIDIC 合同坚持咨询工程师要有绝对的独立性，必须与承包商或供货商截然分开，并不得与被咨询的母公司或姊妹公司有任何关系，目的是防止合约执行过程中可能出现行政干扰或商业利益的瓜葛。为了避免利益冲突，杜绝同体设计和监理，在使用 FIDIC 合同或 ICE 合同的项目上，业主不会接受一家综合性公司既投设计咨询标又投承包施工标，只有交钥匙和带资搞 BOT 项目可以例外。

世界建筑设计市场的潮流是专业化分工，社会化协作。而我国多年来是以综合型的设计院为主。这样的运作模式，在与高度专业化的设计事务所对垒时，其设计品质显然就会有较大的差距。这几年，国内一些重大的投标项目，包括国家大剧院、奥运会的“鸟巢”等城市标志性建筑，之所以最后大多都落入国外建筑师之手，也正好说明了此点。我国建设部出台了暂停受理综合性工程设计公司开办申请，而将主导方向放在了发展专业事务所上面，也是顺应这一趋势的表现。

工程设计咨询是工程建设的先行者，工程设计咨询是科技创新成果转化为现实生产力的桥梁和纽带，是发展国民经济的重要环节，是带动相关行业发展的先导，是整个工程建设的灵魂。而对国际工程承包市场来说，设计咨询对于占领工程总承包的市场份额，对于工程市场的超前介入，后继工程的带动及承包项目质量提升等方面的意义和作用是不可低估的。虽然全球工程建设市场的规模将随着世界经济的增长而不断扩大，但设计咨询等标志着较高科技含量的服务贸易领域对已经处在激烈竞争中的国际工程承包商们有着更大的吸引力。在现实中，以咨询设计来带动国际承包工程项目的做法不胜枚举。一般咨询设计服务商来自哪个国家，工程项目往往就会被推荐给那个国家的承包商。咨询设计商实力的强弱往往决定着其承包商在国际工程市场上的份额。

咨询服务能够提供的服务是全方位的，大到市场研究、发展战略选择，小到项目论证、合同评审、专门决策、法律纠纷等具体业务支持，市场中都有相应的中介服务支持。因此，提供咨询服务的人士必须是职业化的。推行执业资格证书制度，是落实党中央、国务院提出的“科教兴国”战略的重要举措。

## 10.2 建筑经营技术进步趋势

改革开放以来,我国建筑业生产力得到了快速发展,建造能力不断提高,超高层、大跨度房屋建筑设计、施工技术,大跨度预应力、大跨径桥梁设计及施工技术,地下工程盾构施工技术,大体积混凝土浇筑技术,大型复杂成套设备安装技术等达到或接近国际先进水平。长江三峡大坝、西气东输、南水北调、岭澳核电等能源和水利工程,青藏铁路、杭州湾跨海大桥、上海东海大桥等一大批投资规模大、技术要求高、举世瞩目的特大型建设工程项目,高质量、高速度地建成或正在投入建设,极大地支持了国民经济的快速发展。主跨 550 米、位居世界拱桥第一的卢浦大桥,主跨 1 490 米、居世界悬索桥第三的润扬长江大桥,主跨 1 088 米、居世界斜拉桥第一的苏通长江大桥,世界上最大盾构直径(14.5 米)的上海上中路越江隧道等许多重大基础设施项目,完全依靠我国自己的设计和施工力量承包建设。这些工程项目的建设充分反映了我国建筑业的技术能力和建造水平,展现了我国建筑业的崭新风貌。

### 10.2.1 计算机与信息技术(智能技术)

建筑企业将更多的使用计算机及信息技术来增强企业的竞争优势。

① 在建筑设计上,从 CAD 到电子图板等设计软件的广泛应用,为企业的发展增添了更多的技术优势。新型的设计软件一般都拥有强大的智能化图形绘制和编辑功能,可绘制各种复杂的工程图纸,并且符合国标,处处体现“所见即所得”的智能化思想。有的还拥有符合最新国标参量化图库,并提供完全开放式的图库管理和定制图库手段,可方便快捷地建立、扩充自己的参数化图库。某些软件具有的图纸管理功能,按产品的装配关系建立层次清晰的产品树,自动提取相关数据,方便用户对图纸的管理、编辑和修改;可对产品树中的信息进行查询、统计,按要求自动生成分类 BOM 表、装配 BOM 表,并且具有三维数据接口,读入多种格式的三维数据(CatiaV4, Pro/E2001, STEP203, X\_T, SAT 等),提供对三维模型的浏览(旋转、放大、缩小)和测量功能;输出多种格式的三维数据,并能将三维数据直接投影到二维工程图纸,提供多种视图功能,直接生成工程图绘制要求的各种视图(标准三视图、剖视图、局部放大图、方向视图等)。这就大大提高了建筑设计水平。很好的利用这些技术将是未来建筑业技术发展的一大趋势。同时,对建筑企业的从业人员也提出了更高的技术要求。

② 在建筑施工与建筑安装技术上,将更注重计算机控制及人工智能技术的应用。

在土建工程施工中,对于一些危险的高空作业和深基础作业方面,普遍要使用计算机控制技术去减少人员施工的危险性,这只是一个最基本的方面。

现代建筑更加注重智能化,并逐步朝智能建筑(Intelligent Building, IB)方向发展,这就给建筑企业的施工及安装技术提出了更高的要求。

智能建筑（IB）是人们通过对建筑物的结构、系统、服务和管理4个基本要素及它们之间的内在关联进行最优化组合，以提供一个投资合理、效率高的、舒适安全便利的环境。IB是以计算机为主的控制管理中心。它通过大厦的综合布线系统与各种信息终端来“感知”大厦内各个空间的信息，经过计算机处理作出相应的对策，使大厦具有某种“智能”。大厦的使用者和管理者可以对大楼的供热、供水、空调、电气、电梯、照明、音乐、防火、防盗、电话、传真、闭路电视（或卫星电视）、计算机通信、购物、保健、关键部位或特殊部位的监控、与Internet联网等全套设施实现按需控制。

经过十几年的迅猛发展，智能建筑已经由具备楼宇设备自动化系统（BAS）、通信自动化系统（CAS）、办公自动化系统（OAS）发展到系统智能集成。随着智能建筑的发展，智能建筑对各种先进自动化系统、通信手段和高质量管理、服务的需求也越来越高。

人工智能是20世纪中期产生的并正在迅速发展的新兴边缘学科，它是探索和模拟人的智能和思维过程的规律，并进而设计出类似人的某些智能化的科学。或者说人工智能研究如何用人工的方法和技术，即用各种自动机器或智能机器（主要指计算机或智能机）模拟、延伸和扩展人的智能。

随着智能建筑功能的不断增强，在现代智能建筑物内安装的电气设备愈来愈多，设备能耗也越来越大。若要建设好一幢现代化大厦，安装好的成千上万台的设备能可靠、安全、协调、经济地运行，就要求建筑设备自动控制水平、控制设备功能、快速响应的能力和运行管理有更高的水平。

一方面，智能建筑控制需要精确建筑仿真模型和精确、灵敏、具有适应性的系统。尽管目前的建筑神经网络模型存在实时性等技术问题，但随着计算机速度的提高与神经网络实时算法的改进，建筑神经网络控制将更加完善。神经网络学习控制将采用大规模集成电路而不是计算机芯片的形式实现，也不仅限于建筑能量控制与管理，还可以完成建筑物监控、保安、照明、娱乐等任务。相信在不远的将来，基于芯片的简单装置将取代今天的微处理器，使大量建筑物拥有智能真正成为可能。较低的造价可以使智能设备进入普通市民家庭。

另一方面，建筑智能系统集成是满足建筑物现代化管理的需要而出现的。建筑智能化是从自动控制向信息管理发展的产物。通过系统集成采用统一的模块化硬件和软件结构，就能使管理人员方便地掌握操作技术和维修管理技术，这是所有独立子系统都无法做到的。因而，从绿色建筑和可持续发展的角度，把控制和管理相结合，扩大建筑物管理的范围，扩展智能化系统的内容和内涵，是建筑智能化的发展方向。

因而建筑智能系统集成的一个核心内容就是应用智能决策支持系统的技术设置“智能建筑管理系统（IBMS）”，以提高整个建筑物的监控管理效率，提高建筑物投资的产出投入比。

这就需要建筑经营企业大力提升自己的信息化技术能力，去应对技术发展和人们生活需要的要求。计算机与信息技术（智能技术）将是建筑经营技术的一大趋势。

### 10.2.2 钢与新结构技术

钢材具有强度高、延性好、易加工,以及废料可回收等优点,因此作为良好的结构材料被广泛用于桥梁、船舶、建筑等各个领域。建筑用钢是我国钢材消费的最主要对象,年产量和消费量一般占钢材总产量和消费量的比重在55%左右。

建筑产业作为国民经济的支柱产业之一,它的发展与社会的进步有着不可分割的关系。科学技术作为促进社会发展的主要动力,对建筑产业有着非常重要的影响,钢材、钢结构在建筑领域的使用是与我国钢铁生产技术的进步密切相关的。

从建筑用钢的发展历史来看,我国建筑行业经历了节约用钢—合理用钢—鼓励用钢的过程。1980年以前,由于钢材产量极为有限,我国采取限制用钢政策,房屋建筑以砖混结构为主,辅以钢筋混凝土结构,提倡以其他材料代替钢材,尽量节约用钢;20世纪80年代后期到90年代初期,采取合理用钢政策,大量建筑尤其是大量公共建筑,采用现浇混凝土楼板,提高了建筑结构的抗震性能和工程的整体质量;20世纪90年代后期到现在,建筑用钢的品种和数量均有较大提高,采取鼓励合理用钢的政策,限制建造砖混结构建筑,钢筋混凝土建筑在这一时期得到了快速发展。

21世纪是中国建筑钢结构的世纪。近年来,我国钢产量连续位居世界第一。目前,全国钢结构制造企业上千家,年生产能力在3万~15万吨的有30多家。预测到2010年,我国建筑用钢材总消费量约19000万吨,占钢材总消费量的53%。但是长期以来,我国钢材的品质较低,高性能钢材长期依赖进口。在桥梁专用钢材方面,只有16MnQ和15MnVN等一两个品种,制约了结构技术的发展,例如江阴长江大桥桥面用钢全部是国外进口。在20世纪90年代,高性能钢材得到了很大的发展,在钢材的强度、耐气候性能、可焊性、韧性、抗疲劳性能等方面都取得了长足的进步,部分钢材的强度已达到985MPa。生产出的高强度钢、耐候钢、高焊接性能钢、高韧性钢、抗强疲劳性能钢等多种高性能钢材,在高层建筑和大跨度桥梁中有着广泛的应用前景。目前,在国内钢筋的生产消费中,高性能钢筋正处于大力推广应用阶段。2004年国内高强度钢筋生产量850万吨,消费量达到800万吨,占钢筋总消费量的12%。2005年,从国内各钢筋生产企业的生产情况看,高强度钢筋的生产量呈显著增长趋势,部分企业的生产量已占其总生产量的50%左右。尽管近年来高强度钢筋在国内的推广应用有了长足进步,但与国外发达国家相比,还存在很大差距。在美、英、日、德、俄等欧美及东南亚国家已普遍采用了Ⅲ级钢筋。很少使用Ⅱ级钢筋。有的国家早已淘汰Ⅱ级钢筋,即使使用也只是作为配筋,主筋均采用400MPa级和500MPa级钢筋,有的强度等级甚至达到700MPa级。今后,随着国家固定资产投资持续保持高速增长,国内高层建筑建设的不断增多,为确保建筑的安全,在结构设计中钢筋强度的要求不断提高,将会进一步促进Ⅲ级钢筋市场的发展与壮大。根据国家发展规划,未来HRB400Ⅲ级钢筋使用量要达到钢筋总用量的80%左右。

随着我国建筑业的发展,以高性能钢材为代表的轻质、高强的新型建筑材料,包括钢管

混凝土、纤维混凝土、合金钢等广泛地应用到工程领域中。一些新型的结构形式，如空间网架、索结构、膜结构正在兴起。近年来，我国已建成或在建的一些大型标志性建筑，如国家大剧院、国家体育场、新的中央电视台、环球金融大厦、金茂大厦等都是钢结构。这些工程的建设代表了我国建筑业的技术水平，也是钢结构行业的骄傲。

随着入世过渡期的结束，国外建筑企业进入我国建筑市场的脚步无疑会加快。特别是在技术含量较高的钢结构设计、制作、施工领域，这种挑战将更严峻。我国广大钢结构设计、加工制作、施工安装企业要增强危机意识，增强创新意识，加快技术进步步伐。

### 10.2.3 节能技术（循环经济技术）

2005 年底召开的中央经济工作会议将建筑节能工作提到了事关促进经济结构调整和经济增长方式转变的高度，中央领导明确指出，要大力发展“节能省地型”住宅。据不完全统计，我国现阶段建筑耗能已占社会总耗能的 30%，建筑耗能已经成为我国最难治理的城市病症之一，影响着中国城市的可持续发展，进而影响经济的可持续发展。国务院发展研究中心发布，目前新建建筑中，95% 以上仍然是高能耗建筑。由此可见，建筑节能刻不容缓。

我国建筑业与世界发达国家相比，建设过程中能耗量大，使用中能耗量也大。建筑节能确实不是个简单的事情，在国外有很多成型的技术，我国还没有普遍推广和应用。我国也有一些涉及节能节水节材的标准规范，关键是要在建设切实贯彻执行。

当前，建筑施工领域资源浪费的现象比较严重，曾经倡导和坚持多年的修旧利废也不讲了。项目是公司经济效益的源头，也是建筑节能的源头。这一方面，美国现在都搞再生资源，中国国内对再生资源却考虑得很不够。在计划经济年代，我国强调材料的节约使用、材料的回收、材料的再生使用，现在也不强调了。节能问题、节能技术（循环经济技术）是一个社会问题。政府强调建立资源节约型社会，国家成立了能源委员会，建筑节能已引起国家的高度重视。

建设资源集约型的社会是我国经济社会可持续发展的必由之路。要重点研究型材经济，倡导建筑资源的高度集约化。节水、节电、节材、节地等都属于资源集约问题。要突出抓好新型能源和可再生能源资源的利用，抓好高强钢和高性能混凝土的推广应用。中央提出要大力发展节能省地型住宅和公共建筑，建筑业要认真研究，积极推进。要大力研究开发和推广应用满足规范要求的节能技术和节能产品。现代建筑被称为“绿色建筑”。美国有“绿色建筑标准”，可以说这是当今建筑施工领域较为前沿的技术规范，中国可以从国情出发研究和借鉴。

### 10.2.4 复合建材技术

建筑业的落后很重要的一点是由于建材技术的落后。我国长期以来使用的建材集中于木材、水泥和钢材这三大材料。传统的建材有过度消耗能源、成本高、难以维护等缺点。例

如,我国的墙体材料长期使用黏土砖,破坏了大量耕地,已经逐步被非黏土类砖、砌块和板材等新型墙体材料替代。而新型墙体材料具有减轻墙体自重,节约原料和土地,提高施工效率,降低建筑造价和改善热保温性能等优点。建材行业的重要性引起了各方面的重视,“九五”期间列入《国家化学建材推广应用“九五”计划和2010年发展规划纲要》的3类主要化学建材产品——塑料管道、塑料门窗、新型防水材料的推广应用均取得了很好的效果,同时带动了建筑涂料、建筑胶粘剂、保温隔热材料、装饰装修材料等产品的快速发展。我国在“十五”期间重点发展了新型建材,重点有新型干法水泥和新型墙体材料,另外还有新型保温材料、高档内墙涂料、外墙装饰板及塑料门窗、塑料管道管件、新型防水材料等,取得了良好的效果。

在技术不断进步的大环境下,各种新型建筑材料层出不穷,建材行业与其他工业相互交融重叠,传统建材行业的边界逐步消失。一方面,建材产品的用途不仅是作为建筑业的原材料,许多建筑材料还用于汽车、石油、机械电子等产业之中;另一方面,化工工业、钢铁工业的部门也为建材行业添加了许多新产品。钢管混凝土的使用,充分发挥了钢材和混凝土两种材料的性能,甚至目前纺织材料也被作为建筑材料使用。复合建材的发展更是使人眼花缭乱,建材革命正在产生巨大的影响。

建筑外墙装饰采用高性能涂料是建筑装饰的必然趋势。目前我国建筑物外墙往往装饰以马赛克、面砖、铝合金玻璃幕墙等,不仅造价高,养护工作量大,而且有坠落伤人的隐患。氟碳涂料可在18年内保持其色泽和质地,无需养护和清洗,耐久时间是其他同类产品的数倍,价格是同类进口产品的1/3,可用于所有户外设施,包括飞机、舰船等,用于外墙装饰其费用相当于贴瓷砖的1/5。此类高级涂料在我国已显示出良好的应用前景。在世界酸雨最严重的地区重庆,嘉陵江大桥的钢梁原来每年除锈和涂漆一次,每次耗资数十万元。自1993年改用氟碳涂料后,至今大桥涂膜完好无损。另外,北京国际机场、上海浦东机场、东方明珠电视塔等都大量使用了含氟涂料涂覆的装饰板,效果良好。上海体育场曾采用国外的一种仿真建材,这种高分子涂料喷涂在混凝土表面,能达到大理石一样的效果。

新型装饰玻璃材料也渐成市场主流产品。传统的建材如钢板、石材等将人们与大自然的环境隔绝,而玻璃能使人们的视野广阔。家庭中使用的玻璃,不论是门窗玻璃还是造型玻璃,多选用钢化玻璃、胶合玻璃、结晶化玻璃等。经不同处理的玻璃有不同的用途,如采用镜面玻璃作为一面墙面,打破空间的沉闷感,扩大了空间层次。钢化玻璃的强度甚至可以与钢材媲美。

我国的《国家化学建材产业“十五”计划和2015年发展规划纲要》中指出:“化学建材的节能效益突出,并具有节约资源、保护生态环境、降低能耗、降低成本、提高建筑功能与质量、改善居住条件、减小建筑自重、施工方便等优越性能。化学建材涉及的行业很多,发展化学建材可以推动石油化工、塑料加工、建材、机电及住宅、市政建设等相关产业的技术进步,优化产业结构,对促进国民经济的持续发展具有十分重要的意义。随着我国建筑产业成为国民经济的支柱产业,可以预见,大力开发和推广应用化学建材将会产生显著的经济

效益和社会效益。为此,国家将进一步加大扶持和发展化学建材的力度,重点抓好塑料管道、塑料门窗、新型防水材料、建筑涂料的推广应用,同时带动其他化学建材产品的发展。以化学建材产品的推广应用为龙头,带动原料生产、设备制造和工程应用等行业协调发展。”

新型建材的大量涌现,使现代建材行业更为丰富多彩。随着城乡居民收入水平不断提高和环保意识不断增强,人们对建筑物的功能、质量等方面正在提出更高的要求。同时新型建材的生产技术、使用技术也将日臻完善。在这两种力量的作用下,新型建材必将取代传统建材,现代企业必须从更宽广的范围来认识现代建材行业的特点,更好地把握发展机遇。

### 10.2.5 多功能集成技术

对于建筑领域多功能集成技术的定义和范围存在着不同的见解,但多功能集成确实是建筑业的发展趋势。下面做个简单介绍。

多功能建筑是有多个功能的一组建筑。建筑的多功能是将城市中商业、办公、旅店、展览、餐饮、会议、文娱、交通等城市生活空间的 3 项以上功能进行组合,从而形成一个多功能、高效率、复杂而统一的综合体。香港铁路车站的新城市广场,将铁路交通和公共空间贯穿起来,又与城市街道、停车场、市内交通等设施及建筑内部的交通系统有机联系,同时还有购物、休闲娱乐和餐饮等多种功能。有的多功能建筑是建筑本身的功能发生变化。如法国的一个小型剧院,同时具有会议室的功能,按一下按钮,阶梯上的座位就会旋转,以满足不同的要求;位于赫尔辛基市中心德勒湾畔的芬兰大厦也是一座颇具现代风格的多功能建筑,既可以举行音乐会和国际会议,也可以举办展览会和大型宴会。

在建筑多功能的同时,建筑设备和建材的多功能化也在不断发展。例如多功能建筑胶粘剂是以多种高分子聚合物为主要材料制成的一种单组分膏状胶粘剂,能够粘结水泥砂浆、混凝土、纤维水泥板、泡沫 PS 板、PVC 塑料地板、木地板、瓷砖、马赛克等多种建筑材料。多功能建筑胶粘剂用途广泛,使用方便,在许多工程上应用均取得良好粘结效果。

## 10.3 建筑经营管理趋势

### 10.3.1 注重管理体系

#### 1. 社会责任体系(SA 8000)

SA 是指企业在追求经济利益的同时,承担着社会环境利益相关者的责任,其标准是 SA 8000。精髓是赋予市场以人道主义精神,是一种社会责任体系的管理。加入 WTO 之后,碰到的重大问题之一就是社会责任管理体系。以美国为首的西方发达国家,在新的一轮世界贸易谈判中提出两个对我国威胁最大的问题。第一个问题是劳工标准,不符合世界贸易组织制定的劳工标准的企业的产品会受到歧视性对待。劳工的主要标准有两个,一个文化标准,

一个年龄标准；还有其他一些标准，比如工资待遇的标准。我国的建筑企业，如果不符合标准，就会受到制约。劳动标准上升了以后，劳动力标准必然上升，我国企业的劳动力价格优势将不再明显。第二个问题是环境标准，对此必须有所关注。企业的生产经营过程中，在劳动标准、工作环境、外在环境影响等方面都要符合国际标准。如果一个企业是劳动密集型企业，那么对人权、人道主义的要求就有相应的国际规范。企业产品质量好，价格也合理，市场销售很旺盛，但假如雇用了童工，按照 SA 8000 社会责任体系的要求，就要勒令退货；企业有污染环境的行为，产品也销不了。SA 8000 社会责任体系管理的宗旨，就是促使企业产品及其制造过程不能有害于社会，不能有害于环境。

SA 8000 包括人群、劳工标准、环保 3 个主要领域，这个要求对劳动密集型行业显得非常突出。劳动密集型行业像建筑业，有大量的劳工群、民工群。西方国家妄图用社会责任体系来制约中国，我国建筑企业感到应对非常难。社会责任对企业是非常严肃的问题。我国很多企业现在忽略了这方面的问题，有的建筑企业对民工采取粗暴、简单的管理方式，有些民营企业完全用封建家长式的管理，这都不符合社会责任体系管理。所以说要缓解劳资矛盾就要坚持劳工标准。如果企业有害于社会，有害于环境，这个企业的产品也是不会为社会所接受的。

目前，越来越多的国内企业重视社会责任体系管理，很多企业通过了认证；但也有相当一部分企业没有引起足够的关注。从企业和国家的可持续发展出发，对 SA 8000 社会责任体系必须高度重视。

## 2. 质量管理体系 (ISO 9000)

建设领域从 1993 年开始做了大量的研究和实践，现在绝大多数建筑企业已通过了 ISO 9000 体系认证，关键是落实。

ISO 9000 的本质可用 3 句话来概括：“说出应该说的，说到的应该做到，做到的必须记录下来。”这 3 句话也可以倒过来，即“记录你所做的，做你所说的，说你所应该说的”。贯彻 ISO 9000 并不那么简单，我们的企业中，常常发生该说的没有说，不该说的废话很多；说到的很多很多，做到的却很少很少。品牌工程，就是指通过相关质量标准体系认证取得商品注册权，具有较高的市场认知度、知名度及消费者的诚信度，有较强的市场竞争力和较高的经济效益的工程。就工程质量的品牌来说，主要有 3 个方面：① 工程的寿命质量；② 工程的功能质量；③ 工程的魅力质量。这 3 方面的质量主要决定于结构质量。我们应特别重视结构质量。结构质量决定寿命质量，决定功能质量，也决定魅力质量。装修工程有魅力质量，建筑工程同样要具有魅力质量。ISO 9000 执行不好，将很难有稳定的优质产品。

## 3. 环境管理体系 (ISO 14000)

国际环境管理体系是对员工工作环境、生活环境和现场作业环境的综合管理要求。过去，提到建筑工地就离不开 3 个字：“脏”、“乱”、“差”，乱七八糟的事情经常在建筑工地发生。自从推行上海市创建文明工地的经验，工地现场普遍实行了环境管理，全国的工地环境得到了较好的转变。施工企业都要学习上海的经验，如硬地地施工现场，密封式安全网使

用等,进一步改善工地现场面貌,提高现场管理的文明程度和科学水平。

从环境管理来讲,在更大的范围更前沿的理念是强调生态工程。所谓生态工程,指利用生物、微生物之间的相互依存关系,应用现代科学技术,保护、培植和利用自然资源塑造生态环境的工程。目前,中国工地还做不到这一条。从城市来讲,当前还是着重强调保护环境。

#### 4. 职业健康安全管理体系(OHSAS 18001)

安全永远是一个重大问题。按照联合国劳工组织的表述,安全事故就是人的不安全状态和物品不安全状态的交叉。所以,施工工人、施工的管理者都要有自我保护的知识和自我保护的能力。做到人的不安全状态和物品的不安全状态相互平行,不出现相互交叉。任何事故对企业来讲,都有不安全征兆。要认真贯彻职业健康安全管理体系,就是要消除任何不安全的征兆,从而消除安全事故。要大力推进人机工程,切实提高安全管理水平。

安全文化的核心是人类的安全观,它决定着安全生产和安全生活的思维方式。用安全文化建造的社会系统或者企业系统似乎不是最直接的安全保障,但却是最持久的要素。一个企业,安全事故比较多,固然有很多原因;但事故经常发生,它就和安全文化有关系。

### 10.3.2 注重和谐合作

工程建设是在社会的大环境下进行的。一个建设项目,应该同时实现经济、环境和社会三大效益。

经济效益要双赢。从企业整体来说,可能在某个项目上会赔一点,但在整体上应该是盈利的。经济效益是企业生存的基础。在价格竞争激烈的情况下,很多企业十分“精明”,算计业主、分包商和供应商,但结果是日子越来越难过。企业应树立“双赢”的理念,施工单位要赢,建设单位也要赢。让建设单位亏,施工单位的赢是不可能长久的。中国申请加入WTO,当时不仅谈双赢,还要多赢,各个国家都得到各自要求的利益,做出了相应的让步,实现了共赢。在经济活动中,过去讲竞争,现在也讲竞争,但是过去的竞争有些片面。现在强调合作。竞争与合作的理念,不是说你死我活,合作是高层次的竞争。真正做到双赢、多赢才能长期发展。建筑业的发展离不开投资、开发、设计、建造、材料、劳务等建筑业内各个环节的努力,项目管理水平也取决于各个生产要素的水平。如果连日常称之为合作伙伴的分包商、供应商之间都做不到合作、双赢、竞合,就不可能在更广大的市场上与通常的纯粹的竞争对手去谈合作。资金的周转对现代企业至关重要,如果没有同供应商的密切协作,就不能实现零库存经营,不能保证建材的质量,会影响到资金的周转和建筑的质量,甚至影响企业的生存。与金融机构的合作也是如此,现代企业要有强大的融资能力。因此,要注重建筑领域内部的和谐合作。

企业在创造经济效益的同时,更要重视社会效益和环境效益。工程建设,本身就是进行环境的制造,它或多或少地要改变环境。它可能使周围的环境变得更好,也可能或多或少地破坏周围的环境,或者说影响着周围的环境。任何一个项目,无论是施工过程中,还是建成

竣工之后，都与环境之间有一定的关系，或是良性的关系，或是恶性的关系。过去施工是“建一个工程，乱了一条街”，一些建筑垃圾满街都是，工地噪声影响周围居民的休息。当前强调和谐社会的构建，这是社会进步的结果。建筑企业处在社会大环境中，必须要重视和周边的城市居民或乡村农户及政府等方面的关系。在工程建设中，如果不兼顾拆迁单位或个人的利益，那拆迁就很难进行。韩国有的大企业，开始由于与政府的密切协作，企业获得了良好的发展机会。但在其实力壮大后，与韩国政府出现了种种矛盾，使得大企业几乎濒临破产。

还要着重强调企业与民工的和谐合作。对待民工的问题，近年来是中国社会的焦点，要站在战略的高度看待。中国的现代化离不开农村的现代化，没有农村的发展进步，就没有中国的现代化。中国正处在城市化的快速进程中，解决民工的问题既能解决中国农村发展的问题，又能解决城市化中的问题。由于大部分农民缺乏劳动技能，进入城市后有很大比例在建筑领域工作。建筑业在安置人员就业，尤其是吸纳农村富余劳动力就业方面发挥着突出作用。2002年全国建筑业农民工3137万人，占建筑业从业人员总数的80.58%，占农村进城务工人员总数的近1/3。建筑业和建筑劳务输出已经成为部分地区县域经济增长和农民增加收入的重要来源。即使在发达地区，如江苏、浙江的建筑业发达地区，农民收入中也有超过40%来自于建筑业。

但在近年来，民工的问题非常突出。一是拖欠农民工的工资，不关心民工的生活，二是伴随着建筑业的持续发展，技工，尤其是高级技工缺乏的问题日益突出。由于劳资纠纷增加，以及粮食价格上涨和农村创业致富的局部机会增加，许多掌握一些技能的民工返回农村，造成一些地区出现农民工供应紧张。由于大量熟练农民工返乡，有能力的农民不再出来工作，不断有新农民工进城工作，造成建筑业面临诸多问题，例如：劳资纠纷增多，管理成本加大，工期延误；劳务供应短缺，劳动力价格上涨，总体劳务成本压力提高，劳务质量却在下降；质量缺陷增加，材料浪费严重，返工返修的问题突出，劳动效率下降。很多农民扔下锄头就开始干八级工的活，工程质量无法得到保证。许多建筑企业在激烈的价格竞争中雪上加霜。建筑企业的技工人才显得越来越重要，农民工问题比以往更加突出。

要解决这些问题，必须高度重视技工群体，加强农民工的技术培训，使他们成为技术工人。德国制造业水平之所以很高，有一套技术工人培训体系是一个主要原因。建筑业要摆脱长期低水平的状态，中国要真正成为世界的制造中心，发挥中国的人力资源优势，必须加强对农民工的技术培训。

有了高素养的技工队伍，才能建设更多的优质工程，才能保证各类新技术、新工艺、新设备得到推广应用，才能提高建筑工业化水平。要依靠先进的技术和器具降低建筑工程的劳动强度，降低建筑施工对大量劳务的依赖，要用少而精的劳务作业并为他们提供良好待遇。

对于国家来讲，民工成为技术工人，能够在城市里定居，既可保障中国城市化的顺利发展，保持国际竞争力，又能减少农村人口，促进农村的现代化，从而保证整个国家的发展。

作为民工主要使用者的建筑企业，在这方面要发挥应有的作用。

### 10.3.3 注重文化作用

企业文化作为一种经济文化，是建立在市场经济基础上，并且与市场经济运行机制有机结合的一种最为活跃的组织文化。企业文化是经济与文化的有机结合，它属于经济学范畴，具有管理学属性，是运用文化所固有的特点和规律进行企业管理的现代管理科学。

从世界范围来说，科学管理的发展进程已到了第五代。人类最早研究的是机械的定额管理，即劳动定额管理，泰勒的古典管理理论就是研究人的动作管理。第二个阶段是研究人的行为管理，包括“X”行为、“Y”行为和“Z”行为。人的行为管理，主要是激励人的成就感，即从人的基本生存需要出发逐步升级，更多地关注人自我实现的需要。第三阶段是比较科学管理，不同国家之间相比较，前后比较，横向纵向比较，等等。第四阶段是全方位的、多元化的管理。现在已进入第五代，即文化管理或知识管理。国外有的大型企业，有专门的“知识主管”或者叫“文化主管”，专司企业文化战略实施。企业文化有两大基本属性：管理学属性和亚文化属性。管理学属性就是将企业文化定位于运用文化所固有的特点实施有效管理。企业文化具有亚文化属性，是受社会文化影响和制约的一种经济文化，企业文化应该是社会先进文化的一个支流，是先进文化的一个组成部分。正因为企业文化属于两种范畴，具有二重属性，从哲学角度思考，从生产力与生产关系、经济基础与上层建筑的关系的基本原理出发来看，企业文化的经济属性是第一位的，只能是“企业文化”，而不能是“文化企业”。企业文化是企业这个赢利性的经济组织服务的，其经济属性决定文化属性。企业文化更多的是为企业着想，而不是为文化着想。

同时也必须看到，企业不仅是一个由资金、技术、组织机构和人员组成的经济系统，也是一个由价值观、信念、原则、企业哲学和企业精神等要素组成的文化系统。文化属于上层建筑，是经济基础的反映，但又反作用于经济基础。企业文化作为企业微观意识形态和行为方式的总和，主动地作用于经济。企业重视文化对经济的促进作用，是企业自身生存发展的内在要求，是经济基础变革要求上层建筑与之适应、为之服务的规律在企业里的反映。本着直接的经济目的，可以对企业实施文化创新，整合、生成一个充满生机与活力的局部文化环境、亚文化系统，促进企业生产力与生产关系的同步协调，保持企业发展与社会进步的浑然统一，从而使企业文化成为企业发展的凝聚剂和催化剂。

从总体上讲，建设系统的企业文化建设经过20多年的探索与实践，已经积累了不少的经验，取得了一定的效果。无论是抓职业道德建设，树先进典型，开展精神文明创建活动，还是抓规范化服务达标，建立服务热线等，都是企业文化建设的重要内容，都对促进行业和企业两个文明建设的协调发展起到了重要支撑作用。如北京城建集团的“文明四区”建设，上海隧道工程公司的“创建学习型组织”，中房集团辽宁置业有限公司的“打造百年中房的品牌理念”等，这些先进典型从不同的行业，不同的侧面展示了建设系统企业文化建设的成绩。青岛市市政公用局在市场经济条件下，不以垄断吃皇粮，而以市场求生存；不以

“皇帝女儿不愁嫁”的优越条件过日子，而以优秀的品牌文化促发展；精心打造服务品牌，实现企业效益、社会效益、员工利益同步增长的好经验、好做法，很有推广价值。以上事实表明，建设系统的企业文化建设如火如荼，方兴未艾。

企业文化建设要以科学发展观为统领。在建设企业文化过程中，要把握现代人价值取向的变化趋势，更多地采用与企业员工双向互动式的共享和参与的形式，以引导企业全体员工自主地融入到企业文化建设中去；要适应市场经济条件下企业生产经营方式个性化发展的趋势，更多地采用定量分析和个性分析的规范化的手段，以促进企业文化建设更具科学性和可操作性；要顺应注重最大限度地提升企业和产品品牌价值的国际潮流，更多地采用员工和消费者共同了解并参与的方式。

企业文化建设的基本程序一般可分为调研总结、定格设计、宣传推广和完善提升4个阶段。调研总结阶段主要是把握总结企业现有的文化状况及影响企业文化的各种因素；定格设计阶段主要是认真研究企业的经营状况、员工素质、人文环境及企业传统和现有文化适应性等因素的影响，提炼设计企业文化体系；宣传推广阶段主要是采用必要的手段，将企业文化所确定的各种理念和行为方式全面地体现到企业的各项活动和员工的行为上来；完善提升阶段主要是根据企业实践的发展、环境的变化，及时吸收社会文化和外来文化的精华，使企业文化不断完善提高。

同时要重视创建学习型组织。把企业办成一个学习型组织，是很有必要的。创建学习型组织的要求来源于终生学习的理念。终生学习就是充分利用各种学习资源、学习方法和学习手段，形成人人学习、时时学习的社会氛围。人类最有价值的资产就是知识，学习是一个人的真正的看家本领，是终生受益的投资，是开启繁荣富裕的钥匙，是人的第一特点、第一长处、第一智慧、第一本源。人的一切都是学习的结果，都是学习的恩泽。随着国际竞争的加剧，为了赢得先机和保持优势，世界各国都在重新确定人力资源开发战略，建设终生学习体系，并将其列入基本国策。美国1976年通过《终生教育法》，德国把终生教育确定为国家的责任。现在是知识爆炸时代，终生求知已成为一种准则。学习型企业才是可持续发展的企业。

#### 10.3.4 注重品牌效应

当前的建筑市场竞争已经从原先的产品竞争发展到了成本竞争，今后的竞争趋势将更大程度上结合建筑企业的品牌效应。

什么是品牌？品牌体现的是商品的质量，但又不仅仅是商品的质量。品牌是企业产品质量的浓缩，企业形象的升华，企业内在因子在外部贴上的一只标签。在建筑业市场竞争日益激烈而且复杂化的今天，企业如果要获得生存和发展，必须争取在市场调研、产品设计、质量管理、成本控制、项目宣传、物业服务等整条价值链的各个环节保持适度优势，并在某些环节取得绝对领先地位，从而确定企业的核心竞争能力。其中最重要的就是创造和发展品牌、实施品牌战略。

建筑品牌一旦创立,就能够产生普通商标所起不到的重要作用,这一作用就是品牌效应。品牌效应能给企业带来高额的经济收益和显赫的声誉、荣誉及社会地位,从而表明企业的巨大成功。可口可乐公司总裁曾自豪地说,即使该公司在一夜之间灰飞烟灭,他也可以凭借其品牌,在世界任何一家银行贷出款项而重振雄风,这充分说明了品牌效应的无穷魅力。

品牌效应就是在建筑企业中通过品牌认识向掌握较少信息的业主公开部分产品信息,品牌效应主要有:①扩散效应。品牌一旦确立,树立起良好的信誉,就会通过消费领域的传导和销售范围的展开,迅速扩大影响力,赢得越来越多的消费者的信赖,提高顾客的忠诚度。②持续效应。只要品牌不倒,不出严重的质量问题和信誉问题,它的影响力及其经济效益就会长期持续下去。③放大效应。企业一旦创立一个品牌,其信誉可以从一个项目放大到一组项目,从一个品牌放大到一系列品牌,从品牌形象放大到企业形象,由此带来的经济效益也起到了放大效应的作用。

品牌战略在建筑业中的重要作用主要表现在以下方面。

首先,建筑业品牌是企业竞争取胜之道,是企业成功的重要标志。任何一家建筑企业,要想在激烈的市场竞争中获得成功,就必须在经营过程中打造具有深度内涵的产品,努力创立品牌和发展品牌。只有当品牌具备一定“资产”时,企业才有可能保持长期的增长,也才能使企业及产品在如林的竞争对手中脱颖而出,赢得消费者的关注和偏好。事实上,随着建筑市场的发展和完善,品牌已经成为消费者认知的第一要素。新一轮的竞争将是品牌的竞争,因此,建筑企业应实实在在地在建筑市场中构筑其品牌基础,堆积无形资产,创立品牌,并以品牌推广来确定自己在建筑市场中的主导地位。

其次,品牌代表企业的信誉是企业赖以生存的基础,也是建筑企业树立企业形象的必然选择。建筑企业要想在激烈的竞争中立于不败之地,就必须高度重视质量和信誉。优秀的综合品质是建筑企业品牌构建的前提基础。人们对建筑产品质量的期望和要求,已经从最基础的工程质量发展到功能质量、环境质量、物业管理的服务质量,进而提升到建筑的历史渊源、文化氛围、人群阶层和生活方式质量等综合品质。建筑物除了给人以一个特定的活动空间外,实际上还对人们的生活、工作、休闲和家庭发展等产生重大影响。

成功的企业形象设计是建筑企业品牌构建的助推器。品牌是企业形象的重要组成部分,是企业走向市场的“通行证”。品牌与企业相辅相成,两者在很大程度上具有统一性。成功的企业形象设计是以市场为导向,以企业为核心,建立在建筑产品高品质基础上的。

鲜明的企业形象设计和良好的品质,信誉塑造建筑企业的品牌,为其企业品牌的创建发挥了极其重要的推动作用。所以,在当今消费者日趋成熟,建筑市场全面为买方市场的情况下,建筑市场竞争必将由单纯的质量、价格竞争变成品牌竞争,品牌营销是建筑市场发展的必然选择。拥有良好品牌的无形资产,将为建筑企业带来无限商机。

## 10.4 建筑经营组织发展趋势

### 10.4.1 综合 - 集团型

21 世纪前 20 年,是我国重要发展战略机遇期,给建筑企业发展提供了广阔的舞台和难得的机遇。然而,随着建筑市场竞争的加剧,中国近 10 万家建筑企业之间的拼杀将更加激烈,优胜劣汰、大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼的市场生存法则在催生行业旗舰的同时,将加速一大批企业的死亡。在中国建筑业面临大整合、大分化、大发展的新趋势面前,一个建筑施工企业要实现做大、做强、做优的目标,必须拿出魄力和勇气,下大力推进企业深层次改革,完善体制,转换机制,创新组织结构,优化产业布局,打造核心竞争力。

随着我国加入 WTO 过渡期即将结束,我国建筑市场的竞争规则、技术标准、经营方式、服务模式将进一步与国际接轨,建筑企业将在更大范围、更广领域和更高层次上参与国际竞争。具备技术、管理、人才、资金优势和竞争实力的境外承包商将会与中国企业争夺石化、电力等大型工业、能源项目,争夺土木工程的总承包市场,以及大型标志性建筑的设计市场。人才争夺也将进一步加剧。因此,只有加快建筑业改革与发展,通过兼并重组形成具有竞争优势的企业,快速提升企业核心竞争力,加快“走出去”步伐,才能使建筑业企业更好地迎接加入 WTO 过渡期结束后的挑战。

在长期计划经济体制下,我国建筑业企业主要是勘察、设计、施工 3 个种类,模式统一,功能单一,不仅与国际通行的建筑业企业模式和企业功能有很大的差异,而且不能适应市场经济条件下,投资主体多元化和业主采购“菜单”化的需求。大型土木工程项目和大型重化工业工程项目的市场发展分别要求企业具备很强的工艺设计核心技术。大型公共建筑工程项目、量大面广的住宅工程项目及一般性工程项目的市场发展分别要求设计企业具备建筑方案原创设计能力,施工企业具备总承包能力和明显的质量成本竞争优势。若采用 BOT、BOOT 建设方式,则要求企业具备较强的融资能力和运营管理能力。在加入 WTO 过渡期临近结束和当前市场发展呈现多元化的情况下,建筑企业应以市场为导向,加快“转型接轨”步伐,即积极转变企业的组织形态和服务功能,尽快地与国际通行的服务模式相接轨。通过自我功能改造或重组整合,成为资金雄厚,人才密集,技术先进,具有科研、设计、采购、施工一体化优势的大型建筑企业集团;既立足于国内需求,面向高端市场,又大力开拓国际市场,充分发挥比较优势。

集团型企业的组织架构与普通企业不同,往往是由多级下属企业组成。

第一级是作为集团指挥中心的总部。典型情况下,集团总部只设置一些相关的职能管理部门。这些职能部门主要负责整个集团战略目标与经营策略的制订,集团政策、制度的制定与实施监督,集团整体经营状况的宏观调节与控制,各下属机构经营管理策略的审核与协调,对外合作与发展等。

第二级是集团的二级企业，主要包括两种形式。对于无下属企业的二级企业来说，管理模式要能支持其业务管理与业务流程，提供企业内的决策信息支持，并将必要数据信息上传到集团总部；对于有下属企业的二级企业而言，其性质与集团总部类似，也可看作是其下属三级企业的总部，决策信息也主要来源于下属企业上报的数据。

三级企业是指集团的末端结点，其运作模式与通常意义下的非集团型企业（独立的）基本一样，都以业务为核心；但与独立企业不同的是，这种三级企业在一定程度上还需要受到上级企业的指导与约束，还需要与上级企业进行必要的信息交换。

#### 10.4.2 专业 - 职业人士型

建筑集团要坚持以技术为先导，积极引进新技术，加快技术更新，以适应市场和消费者的需求，加紧市场开拓，加速集团发展。一是成立新产品开发领导小组，负责调查研究产品供求的市场动态，制定新产品开发方案，做到技术更新及时应用在在建工程上；二是走产、学、研结合的道路。

以技术为先导，以品质为生命，可以创造产品差异化。当然，建筑企业实施技术先导的时候，其营销造势策略应该注意以下两个方面：① 机会拐点，技术先导型建筑产品推出的时间其实是非常重要的，而时机掌握依靠对中国市场深刻洞察，建筑企业要适时地在其品牌工程上推出其新技术；② 行业号召力，通过技术先导更加强势的塑造其行业影响力。

产学研结合型是指科研、教育、生产不同的部门在功能与资源优势上的协同与集成化，是技术创新上、中、下游的对接与耦合，是科技成果转化和产业化的有效实现形式和途径。产学研结合要求实现各方优势，与投入的生产要素互补及重新组合。产学研相结合的外部环境（政策、法律、税务、审计等）也对生产要素的互补与组合有着巨大影响效应。因此，按照产学研结合各方的互动组合关系，产学研结合的途径分为：① 科技成果转化型途径，即高等院校、科研机构把科技成果（包括联合开发的成果）有偿转让给企业后，还帮助企业使技术投入生产，形成生产能力，直接生产出首批合格产品，以达到科技成果产业化的目的；② 风险共担型途径，即高等院校或科研机构和企业组成共担风险的技术经济组织，是我国目前产学研结合的最主要形式。

这里还要特别强调专家型人才，尤其是技术专家作用的发挥。这是成本竞争的需要，也是逐步向品牌竞争过渡的需要。在成本竞争阶段，为了实现比较好的经营效果，第一，要具有对接高端市场的能力。高端市场资本投入大，管理复杂，技术要求也很高，相应也具有高于平均水平的收益回报。但没有专家型人才企业就很难适应高端市场的需求。第二，对传统技术创新的优化。长期以来建筑企业习惯于认为技术常规化，认为技术创新和挖潜的空间不大，重视也不够。但在当今成本竞争日益激烈的条件下，技术创新已经成为项目创效的最具潜力的空间。如何在常规技术上创新，如何对常规技术进行优化选择和组合，如何对常规技术进行最有效率的实施，是企业在常规市场竞争的重点。这些都需要专家型人才，他们要么掌握和熟悉建筑业最先进和最前端技术，要么对传统技术有着高度的热爱和深

厚广泛的钻研。有了专家型人才,企业才能在当前日益激烈的成本价格竞争中游刃有余,才能积累形成企业的核心能力,才能逐步确立自己的品牌优势。当然,专家人才既要重视内部培养,又要重视建立对社会专家的组织能力。

### 10.4.3 联盟 - 契约型

联盟是一种重要趋势,其中一种重要形式就是银企结合型。

任何一家国际承包公司,它能在国际承包市场获得成功,不仅取决于其技术能力、管理经验,以及它在实际活动中赢得的信誉,还要看它筹集资金的能力和使用资金的本领。一项大型工程项目招标时,承包商的财务状况、固定资本和流动资产情况,往往被列为最重要的资格预审条件。说到底,没有足够的资金做后盾的承包商,是通不过预审获得大型项目的投标资格的。承包商也深深懂得,如果缺乏筹集足够资金的能力,即使中标拿到了一项大工程,其结果必然是因资金缺乏、周转困难而以失败告终。

至于目前流行的 BOT 工程,实际上是将承包商推到了贷款者的地位。由此可见,如果没有银行、财团或政府的财政资助,即使是大型国际工程承包公司,对一些大型工程的承包也会望而却步。这一切说明资金在对外承包工程中,具有特殊的作用。

为了克服对外承包公司资金短缺的困难,银企结合是一项重要举措。日本和韩国第二次世界大战以后经济奇迹的直接创造者是企业,而企业的发展又依赖于它们独特的银行与企业的关系,即日本的主办银行体制和韩国的主体交易银行制度,这种制度安排在两国的经济发展中发挥了巨大的作用。德国是世界上最发达的三大经济强国之一。自第二次世界大战以来,德国经济经过恢复和发展,创造了举世瞩目的“经济奇迹”,而这与体现市场经济的银行与企业制度是分不开的。德国的主持银行(Hausbank)式银企关系是世界上比较典型的一种银行与企业关系模式,它在德国工业化和战后经济发展中发挥了巨大的作用。据考察,发达国家的企业走向跨国经营从一开始就是工业资本与银行资本相结合的。50多年来的实践说明,生产和资本国际化趋势的进一步发展,使跨国公司与跨国银行成为世界经济关系的主体。跨国公司的生产、投资活动发展到哪里,跨国银行的金融业务也就发展到哪里。它们之间的信贷关系日益扩大,所有权也日益交织在一起。它们在人事、经营和组织方面都有着千丝万缕的联系。如美国海外的200多家大型跨国公司,绝大多数是洛克菲勒、美洲银行、摩根等少数大财团拥有和控制的。他们把支持跨国公司的经营活动作为自身国际经营的重要战略目标。这种融合生长趋势,对生产和国际化起着重要的促进作用。

我国企业普遍缺乏资金,融资能力薄弱,资金和融资问题已成为制约工程业务发展的瓶颈。根据我国的现实情况,银企结合大致可采取以下几种基本形式。

① 组建跨国企业集团,以商业银行为核心,以对外承包工程公司或外贸企业和生产企业为骨干,以股份制的方式组成大型跨国企业集团,使金融与国际承包工程贸易一体化,以发挥其综合优势。

② 银行对跨国经营企业信贷上的支持,以贷款支持为龙头,提供融资、担保、结算、

咨询等多功能、全方位的配套服务。国家政策性银行对企业跨国经营提供倾斜的贷款政策。

③ 允许企业集团设立财务公司或银行，使企业集团自身具有对外筹集资金，对内具有信贷、结算、储蓄等功能；使企业集团领先财务公司的活动，进一步壮大发展。

④ 信托投资。由企业委托银行或其他金融机构在省外投资。金融机构可通过卖股票、债券的方式代为投资，也可通过自己的金融网为企业寻找其他有利可图的机会，如兼并海外企业，对国外企业进行直接投资、合资经营等。

⑤ 银行以参股的方式向国际公司投资。一方面可利用银行收集信息的便利条件，有效地进行经营决策，另一方面也增加了企业的金融实力。银行也可通过企业海外投资的成功，获得比贷款更多的利润。

综上所述，由于国际工程承包市场的变化，要求对外承包工程企业与银行结合。在这场抢占国际承包市场的激烈竞争中，中国企业与银行等金融机构密切合作是大势所趋。我们应采取积极有效的措施，创造条件，加快银企结合的进程。

#### 10.4.4 代建 - 中介服务型

政府投资工程建设组织实施方式的改革试点，应当按照“建设、监管、使用”分开、政事（企）分开和实施相对集中管理的原则，建立权责明确、制约有效、科学规范和专业化管理、社会化运作的管理体制及运行机制。对于公益性（非经营性）政府投资工程规模较大的地区，可研究设立政府投资工程集中采购机构（如工务局），代表政府统一组织实施政府投资工程的建设，经竣工验收后移交有关部门使用或管理。对于公益性（非经营性）政府投资工程规模较小的地区，也可由政府通过招标竞争的方式，择优选定工程项目管理公司或者工程总承包公司负责其建设组织实施。对于经营性的政府投资工程，应当实行市场化和产业化的运作方式，由项目法人负责投融资、建设、资产经营全过程管理；项目法人在工程建设实施阶段可通过招标竞争的方式，择优选定工程项目管理公司或者工程总承包公司组织建设实施，实行社会化、专业化管理。对于需要特许经营的项目，应公开向社会招标选择投资主体，鼓励国内外各类经济实体采取 BOT 等方式投资建设和经营，也可采取政府资金和社会资本联合投资建设和运营。

政府投资工程建设组织实施方式的改革改变了以往非专业化管理的临时性、分散性、短期性，有利于发挥社会化专业化的分工优势，避免了由使用单位自行筹建等传统建设方式所造成的一系列弊端。它理顺和明确了政府投资工程中各参与方的责、权、利。对于实施代建制度的项目，业主单位和代建单位通过签订代建管理合同，明确各自的责、权、利，有效地促使各方主体更好地履行各自的职责，在管理机制上实现了“投、建、管、用”相分离。政府投资工程建设组织实施方式的改革也有利于投资主体的多元化。

政府投资工程建设组织实施方式的改革有利于政府职能转变，实现政企分开。通过实施代建制度，政府在工程建设中只涉及规划、政策规定、监督执法等，建设管理具体事务工作委托给代建单位。这样既有利于强化监督执法，规范建筑市场，又促进政府部门

加强廉政建设，减少了政府投资工程的腐败行为和监管不力的现象。目前，中国的建设领域由建设部、交通部和铁道部多个部门管理。在德国等西方国家，政府都有统一的机构负责政府投资工程的建设实施。中国一些地区也出现了这类的专门机构，深圳市政府成立了专门的工务局。

代建工程的实施可以充分利用现有专业项目管理公司雄厚的技术力量和建设管理经验，实现了专业化集中管理，提高了建设管理水平，降低了投资风险，取得了较好的投资效益。同时，也有利于促进建设领域的专业化发展趋势，有利于深基础施工、定向爆破等专业承包商的发展，有利于中介服务机构的发展。这里的中介咨询服务不仅包括通常的建设监理单位、工程咨询机构、招标代理机构、工程估价机构等的服务，也包括审计、法律、管理等更广泛领域的中介服务。

项目管理公司作为中介服务机构广泛参与工程建设是社会主义市场经济条件下项目实施的规范模式。作为当今条件下建筑市场主体之一的中介机构，是在确保项目利益的原则下对项目运作全过程中涉及的所有专业领域提供负责责任的、独立公正的专家服务和专家操作，从而使项目目标的成功奠定在极其细化和完备的专业实施的基础下。这种运作方式已被证明是大型建设项目控制管理的通用模式，也是社会主义市场经济体制下大型工程建设应有的组织形式。

现代意义上的大型建设工程的控制管理，依国际上通行的认识已不是传统的投资控制、进度控制和质量控制的内容，不是由单一的组织形式和管理模式来完成；而是广泛采用中介服务或说是以中介服务为其核心内容的体制，即以独立公正的方式，围绕项目目标进行综合系统规范，对项目任务进行合理分工，对实施进行综合协调，使项目形成一种可靠安全的保障机制。在这一体制中，中介机构的任务则是对项目全过程的调查分析、咨询，对项目提出可执行的建议方案，供业主决策。这一体制在国内若干外商投资项目，世界银行、亚洲开发银行和联合国有关机构的贷款项目中被广泛采用，并且被当作贷款条件来要求，如京九铁路工程、三峡工程、济青高速公路工程等。

建设工程项目大多投资大、工期长，在建设过程中不可预见的因素较多。因此，工程建设参与各方，包括业主、承包商、材料设备供应商等，都面临着各种风险。为了有效地防御风险，避免或减少损失的发生，维护建设各方的合法利益，保障政府投资项目管理体制改革的进行；必须建立发展建设市场保障机制，通常都应用工程保险和工程担保这两种方式控制和转移风险。发展建设市场保障机制，一是通过推行工程保证担保制度，由银行或专业化的工程保证担保公司根据委托人的信誉和赔偿能力，为发包方提供支付保证担保，为承包方提供投标、履约、预付款、保修和质量保证担保。二是健全和完善工程保险制度，保险公司在已经开办的建筑工程一切险和安装工程一切险的基础上逐步开办职业责任险和意外伤害险等险种，特别要借鉴德国等国家的经验，将保险和安全生产管理结合起来，贯彻“预防为主”的方针；保险公司根据建筑企业的安全管理状况将企业划分等级，实行差别浮动费率，并从保险费中划出一定比例，专项用于施工安全方面的研究、培训和防护用品的研制。三是把行

业劳保统筹和社会保障结合起来,保证各项费用的收取;逐步把养老、医疗和失业人员生活保障纳入社会保险机构的管理体系,使企业真正成为生产经营的市场主体。四是发挥行业协会作用,加强行业自律,有效制止各种不正当竞争行为。

工程保险针对的是因自然灾害和意外事故给保险标的和被保险人造成损失的风险。其功能在于,当保险事故发生后,被保险人可以及时得到经济上的补偿。依据 FIDIC 合同条款,提供工程保证担保的机构是专业化的保证担保公司。工程保证担保针对的是合同履行的风险,即因被保证人不履行合同给权利人(受益人)造成经济损失的风险。与保险相比,工程保证担保的目的是使工程顺利完成,而不仅仅是赔偿。因此工程保证担保更注重违约风险的事前防范和事中控制,要采取措施尽量减少合同违约的发生,违约情况发生后及时采取措施予以纠正;同时承担合同违约给权利人(受益人)造成经济损失的补偿责任。工程保证担保有利于保障合同履行,降低交易成本,保证工程质量,提高投资效率,规范市场竞争。工程保证担保制度的核心是“保证”重于“担保”,保证的目的不是为了“赔”,而是为了“不赔”。

目前,我国工程担保经纪人、代理人、工程风险管理咨询公司等社会性的工程担保咨询服务机构缺乏。由于承包商和担保人均有可能缺乏某一方面专业知识,所以中介代理机构便应起到受业主或承包商委托,与担保人洽谈合同并代办有关事宜的作用,或者为担保人承担工程风险管理技术的研发、开展培训和工程风险咨询(包括风险识别、评价、处理,制定风险管理方案和指导执行等)工作。

#### 10.4.5 项目 - 高效扁平型

在以信息技术支持的知识经济时代,传统的直线制组织模式越来越难以适应快速变化的社会要求,组织结构变革和创新势在必行。扁平化、网络化的组织结构模式成为现代信息社会组织结构变革的必然选择。

扁平化、网络化的组织结构模式的特点是层次扁平化,联系网络化,指导咨询化,系统开放化。信息不对称是客观存在,要从组织形式上、机制上来解决信息的问题,就要建立新的企业形态。现代企业形态从国际范围来看有如下的突出特点。① 外包成为企业生产的核心组成部分,不再是补充成分。② 联盟为企业组织结构的重要环节,不再是外在要素。没有一个企业不是联盟的,比如建筑公司,如果不和金融机构联盟,不和材料供应商联盟,不和分包商联盟,那就什么也做不成。现代科学技术发展到今天,任何一件事,任何一个成功,都不是一个人独自去做的结果。③ 合资合作企业,也成为组织结构的常见形式,不再是个人公司的延伸。

知识经济要求传统企业必须对其组织模式进行变革。近年来,适应内外部环境剧烈变化而出现的扁平化趋势,使企业与企业之间的组织模式也在发生变化。贯穿于内、外组织变革过程的,是扁平化组织特有的知识共享和部门、组织间的协作。随着全球化、信息化和知识化进程的不断加快,人们逐渐认识到以官僚制为特征的直线制组织结构所存在的种种弊端,

它正随着大烟囱时代的消逝逐步失去其威力和效能，一种全新的、柔性化的组织结构，即扁平化、网络化组织结构成为新形势下变革的必然选择。

扁平化组织结构，是通过减少管理层次，压缩职能机构，裁减人员而建立起来的一种紧凑而富有弹性的新型团体组织，它具有敏捷、灵活、快速、高效的优点。在知识经济时代，组织中各个层级的管理人员基本上都受过专业的技术训练，综合素质也较高，能独立处理所面对的问题。信息技术的发展使得知识在管理者与劳动者之间共享，企业组织等级结构已不再受到管理幅度的限制，纵横交错的信息渠道造就了这种崭新的组织结构。20 世纪 70 年代以来，市场实现全球化，科技突飞猛进，以计算机、通信和信息技术，尤其以互联网为支撑的网络化社会正在形成，现代化的办公方式和手段已在社会相当普及，信息的传递已不像过去那样一级一级地传达，上层的指令可以迅速地通过电话、传真和网络直接传到组织的各个执行层。同时，便利、发达的交通也大大促进了扁平化组织的形成。这些都成为组织实行扁平化的物质基础。因此，扁平化组织是一种动态组织结构，其最大的特点就是等级型组织和机动的计划小组并存，具有不同知识的人分散在结构复杂的企业组织形式中，通过凝缩时间和空间，加速知识的全方位运转，以提高组织的绩效。其典型特征是：① 围绕工作流程来建立组织结构；② 减少管理层次；③ 企业资源和权力侧重于基层；④ 顾客需求驱动。扁平化组织的竞争优势在于不但降低了企业管理的协调成本，同时还大大提高了企业对市场和顾客的反应速度及满足市场与用户需要的能力。不难预言，扁平化组织是知识经济时代独具特色的组织创新。

扁平化组织的基础是知识团队。美国著名管理学家德鲁克指出：“由于现代企业组织由知识化专家组成，因此企业应该是由平等的人，同事们形成的组织。知识没有高低之分，每一个人的业绩都是由他对组织的贡献而不是由其地位高低来决定的。因此现代企业不应该是老板和下属组成的，必须是由平等的团队组成的。”扁平化组织同外部组织的知识链交流其实是通过知识联盟实现的。

网络化实际上是在扁平化基础上的延伸。网络是达到目标的过程，也就是人与人、人群与人群互相联系的沟通途径。这样，网络组织就可以提供一种官僚制度永远无法提供的东西——横向联系。真正的网络组织（Network Organization）作为一种高效的组织运行方式，是 20 世纪 90 年代初伴随着信息技术革命的到来而产生的一项组织创新。它是一种几乎没有界限的组织形态，信息网络的建立是它的基础。

著名经济学家张维迎在 2005 年中国企业 500 强发布会的高层论坛上谈到：“大企业就是一个包工头，他所销售的产品，或者这些产品的构件，绝大部分都是别人生产的。更具体地说，在大企业的销售额中，一般有 70% 到 90% 的价值是由其他企业转移过来的，而只有 10% 到 30% 的价值是由自己附加的。”在最近几年里，业务外包的性质在发生变化。外包的目的也不仅仅局限于节约资金和解决管理问题，而是出于一种战略性的考虑。目前，外包在建筑领域逐步普及，这有利于促进专业化分工，改变各类承包商在同一水平上恶性竞争的局面，但关键是承包商要形成各自的核心竞争力。

单纯竞争的时代已经结束，企业的经营正日益以合作型竞争取代单纯竞争，联盟、合资合作越来越普遍。合资合作不仅包括中外的合作，也包括内部的，跨地区的和跨行业的合作。比如在国际工程项目竞标中，同一项目有数家中国企业投标的，企业间非常有必要加强合作；通过协调报价、联合报价等方式参与竞争，达到互利互惠，在合作中实现共赢，避免恶性竞争。

## 附录 A

### A.1 业主方工程项目管理

#### ——在全军战备工程建设项目管理导则培训班上的讲话

(2004 年 5 月 24 日)

很高兴应邀到部队来给大家讲讲自己的工作体会。对于这次讲座，建设部非常重视，部党组书记、部长汪光焘同志认为建设部和总后营房部在工程建设方面是联系密切且合作愉快的，凡是部队需要的，我们都要做好服务工作。

我看到营房部编写的《全军战备工程建设项目管理导则》非常高兴，这样的导则全国还没有。过去我们一直强调施工企业的项目管理，但作为建设单位怎么搞好自己的项目管理，建设部没有具体的规定，国家发改委也没有，但是军队编出来了。这本导则是一本比较完整、比较科学的业主方的项目管理规范，很有意义。参加编写的人员很有见解。大家应该很好地学习和借鉴。我看了以后就向一些专家作了推荐，已经有好几个人把复印本拿走了。这本导则很有指导价值，不仅适用于军队，对地方也有指导价值。它告诉我们作为一个指挥者，作为一个工程项目的法人代表应该怎么做。我今天讲的主要也是业主的项目管理问题。由于时间关系我只能从理论上粗略地讲，起个抛砖引玉的作用，具体理解实施，要靠大家努力学习、研究和实践。

今天的主题是战备工程的项目管理。事先声明一下，最近几年战备工程我看得比较少。今天上午我看了银川的军用机场，用半年的时间建成是不容易的。这种工程在过去得用 3 年，现在用半年时间就建设好了，是非常了不起的。

为便于大家理解我讲的内容，给大家发一本我写的《建筑管理学研究》，可以带回去慢慢看。任何管理都有管理学，我们所知道的有《商业管理学》、《农业管理学》等。但在建筑业我们光讲建筑管理，而建筑管理学到现在还没有形成。这是我的第 7 本著作。在此之前全世界都没有一本《建筑管理学》。这正是我写此书的目的。我认为建筑管理学应该有 3 个主要的分支。

① 建筑工程管理学。建筑工程管理学研究的是一个工程从策划到竣工的全过程，其目

的是为投资者、业主或房地产开发商提供行为指南。实际上我们现在从事的就是建筑工程管理，所做的研究即是对建筑工程管理学的研究。

② 建筑产业管理学。建筑产业作为一个行业在一个地区应该怎么管理，比如说一个县应该怎么管理，一个省应该怎么管理，一个国家应该怎么管理，是这一学科的研究内容。建筑产业管理学研究的是如何为管理人员，包括从事建筑业管理的政府职员，以及学会、协会等从事建筑业行业管理的人员提供行为指南。

③ 建筑企业管理学。它是为各种建筑企业，包括建筑公司、安装公司、监理公司、设计院等企业领导提供行为指南的，其目的是指导这些企业领导如何培养和管理好企业，如何使企业有一个好的发展方向和好的战略目标，以使企业能够健康成长。

这 3 个学科统称为建筑管理学。

#### 1. 我国建设工程项目管理改革和建设项目法人责任制

##### 1) 我国建设工程项目管理体制的改革

建设工程项目管理体制改革涉及的方面很多，如投资体制和管理方式等，但首当其冲的是业主方的项目管理体制改革，它大体上经历了 4 个阶段。

第 1 阶段——“一五”时期采用的指挥部管理方式。当时我们国家建设了 156 个重大工业项目。新中国成立之后，毛主席说从农村到了城市，要依靠这些大的工业项目奠定工业化的基础，引导我们国家变成工业化的国家。这些大的工业项目，是原苏联援助我们的。他们派了大量的专家到每个项目上来，基本上是项目指挥部的形式。从项目投资上来讲，是国家拨款。如哈尔滨的伟建厂（现哈尔滨飞机制造公司），哈尔滨的三大动力厂，东北铝合金加工厂，长春一汽公司，这些都是大型项目，都是在“一五”时期，在原苏联专家的支持下建成的。他们教会了我们很多东西，例如当时我们还不会搞施工组织设计，专家教我们先学会了编制施工组织设计。后来由于中苏关系紧张，前苏联专家撤走了，剩下的只能由我们自己干。当时，项目是国家投资，国家拨款，每个建设项目都是采取指挥部的模式，基本上像打仗一样；建筑公司内部组织也类似于军队的组织，公司下面是营级的施工大队，支部建在连上；干工程则是集中兵力打歼灭战，只讲政治账，不讲经济账，不论花多大代价只要完成任务就行。

第 2 阶段——改革开放时期施行的建设监理制。当时我们已经看到了高度的计划经济和高度集中的指挥部管理模式带来的弊病。这弊病就是指挥部模式总是像一个毕不了业的小学生。一个单位建一个工程，要召集一班人马，有总指挥、工程技术人员等，最多要集中五六年。工程干完了，人员也就解散了，大家都回到各自的原单位去了。因此无法系统地吸取失败的教训，积累成功的经验。再建一个工程，则重新组织人马从头干起。所以说指挥部的缺陷就是干完了就解散了，缺乏连续性和经验的积累。为了解决这个问题，我们到德国、法国等国家去学习他们普遍推行的建设工程项目管理制。他们做工程建设，不搞庞大的指挥部，而是请项目管理或工程顾问公司，其中很重要的一点就是实行项目工程监理制。我国从 1988 年开始在全国搞建设监理试点。一开始很多人不明白监理公司的性质，认为请监理公

司要多花一份钱，还不如自己干。所谓监理公司，就是受业主委托，和业主签订合同，对业主和施工承包商签订的合同进行监督管理。根据我国计划经济向市场经济转轨期的实际情况，当时我们确定的监管内容主要是“三控制、两管理、一协调”，即“工期控制、质量控制、投资控制，合同管理、信息管理，组织协调”。请监理公司，实际上是用专家来管理。监理公司是本着专业化、社会化的原则搞工程建设的，一个工程完了不解散，继续下一个工程。一个工程接一个工程，就形成一个专业化的队伍。同时，通过招投标，择优选择监理公司，形成项目的社会化。现在监理公司发展得很快，监理公司很多，部队也开始有监理公司（现在都交地方了），战备工程建设也用监理公司。我国的监理市场从1989年试点以后在全国推广，到现在已经形成气候，并且通过《建筑法》明确建立监理制度。

第3阶段——改革开放的中期的项目法人责任制。1996年左右，国家计委发出通知，推行项目法人责任制。所谓建设项目法人责任制，就是项目法人对项目的策划、资金的筹措、建设的实施、生产的经营、债务的偿还和资产的保值增值实施全过程负责。比如国家大剧院项目成立了国家大剧院业主委员会，由北京市政府、文化部、建设部三家联合筹建，我当时是业主委员会的副主席。这个过程需要先到国家工商局注册一个工程项目业主委员会，相当于在工商局注册了一个公司，由业主委员会对项目负责，再筹集资金，组织施工。正如导则里所提到的军队战备工程的项目管理责任人，他就是项目的法人代表。军队和地方的项目法人责任制有相同的地方，也有不同的地方。相同的地方就是项目法人成立后，军队也是按照地方的项目法人责任制去进行项目管理；不一样的地方可能是军队不一定要到工商局注册。严格地讲不到工商局注册是没有法律根据的，但是军队有特殊性，可能会有不同的做法。

第4阶段——现阶段的政府投资工程的管理。工程分几种类型。从投资来讲，工程有政府投资的，有民营投资的，也有混合投资的。就战备工程而言，百分之百是政府投资。工程一般分两种，一种是经营性的，一种是非经营性的。经营性的项目，例如卷烟厂或酒厂，其建设目的是要有回报的。非经营性的项目，比如说文化、教育、卫生、市政道路，属于公益性的项目，其主要目的不是为了追求利润回报。战备工程是保密性的，也是非经营性的。我们正在研究政府投资工程的改革就是要设置专门化机构，对政府投资项目进行专业化管理。在我国工程建设是各建各的，铁道部建设铁道，交通部建设高速公路，水利部建设水利，大剧院是文化部的。在发达国家不是这样的，专门有一帮人搞建设，建设好了再移交，项目的建设和使用分开。因为既管投资又管建设的弊端很多，这个问题在我国交通部门反映比较突出。交通局长权力太大了，人们称之为腐败“高危”人群。今天是交通厅长，明天说不定就被抓起来了，现在全国抓起来19个了，因为他手里的权太大了，一支笔能批几十万，上百万，有的甚至上亿。现在要建高速公路每米要上百万，这个投资很大。政府工程的专业化管理就是要利用项目管理公司来做建设，建设好后再移交，这也叫项目代建制，上海就是这样做的。政府工程的专门化机构则是工务局，工务局是专门组织建设的。深圳成立了一个工务局，专门搞建设，可以同时建很多项目。香港也有类似的机构。这就是改革的基础，也可

以说当前世界各国政府工程建设改革业主方改革的模型，趋势应该是专门化机构加上专业化管理。

## 2) 建设项目法人责任制

### (1) 建设项目的特点

建设项目不同于其他项目，它的主要特点如下。

① 项目的单件性。一个人长一个样，就是双胞胎长得也不一样。建设项目和人一样具有单件性。所谓单件性就是不能批量生产。比如说矿泉水，是成批成箱的大批量生产。建筑工程不能大批量生产，一个工程一个样。有些大企业做宣传说他们得了鲁班奖，干的都是优质工程。由于建设项目的单件性，鲁班奖、优质工程，都是特指某项工程，并不是全部。这与工业产品不一样，只要是同一个牌子的工业产品都可以是国家金质奖。但建设项目就不行。虽然是同一套图纸，同种用途，但是工程地址、施工环境、材料供应等有许多不一样的地方，最终导致建设项目各不相同，不能像工业产品一样的批量生产。这就是建设项目的单件性。

② 交易的同时性。我们现在讲市场经济，市场经济就要讲交易，交易就是买卖。但是工程交易不像一般买卖那么简单，不是简单的一手交钱一手交货。例如到商店买衣服，主要是看款式怎么样，料子怎么样。愿意买了就交钱，把衣服拿走，也可以关心一下这件衣服是哪里生产的。至于生产这件衣服的车间怎么样，干净不干净，车间的班长是男的还是女的，车间有几条生产线，这些则不需要关心。建设项目却不同，建设不光管生产的成果，还要管生产的过程。承包商中标了一个战备工程，要开始建设，业主方要在其开始建设的时候就要介入，要参与建设的全过程：要进行材料管理，施工工艺管理，要监督施工是否按照规范标准进行，要进行竣工验收，隐蔽工程验收。这些导则里都有。业主方要对承包方生产的全过程实行监督管理，还要对其从事工程建设的全员进行管理。

当然工程项目还有很多其他特点，比如说项目工程是固定的，人员是流动的，投资是比较高的。此处所讲的这两个特点与工程管理有直接关系，所以重点讲述一下。

### (2) 建设项目法人责任制

改革开放初期，我们的工程项目管理存在一个很大的弊病。例如上一个项目，是引进加拿大的，马上领导组织人到加拿大考察学习。如果考察人中途不干了，干活的又换成了另外一帮人，那这项目管理也就中断了。再如，本届市长要上一个大项目，项目还没建完就换届了。结果造成上届政绩下届债。所以朱镕基同志提倡终身责任制，工程建完之后不管责任人走到什么地方，还要对这个工程负责。万一这个工程是豆腐渣工程，质量出了问题，还要找责任人算账。例如韩国的汉江大桥倒塌，三丰百货大楼倒塌，当时就在全中国进行调查，总统向全国公民做检讨，最后查到 10 年前工程负责人追究其责任。1999 年，台湾的台南地区发生大地震，并引发了大楼的倒塌，扒开来看，钢筋弯头应该弯到 145 度的，没有弯到 145 度，混凝土里还有易拉罐，所以台湾当时通缉 156 个承包商。在日本神户大地震中也出现了这个问题。这就是要终身负责，要对建设项目的质量终身负责。项目法人责任制应从以下 6

个方面实施：

- 项目的策划；
- 资金的筹措；
- 建设的实施；
- 生产的经营；
- 债务的偿还；
- 资产的保值增值。

对战备工程来讲最重要的是第三个方面，即建设的实施。因为建设工程项目管理很重要的特点就是过程性，一旦从事这项工程建设，从一开始到最后整个过程不能放松。所谓的质量把关就是要严把过程中的质量关，而不是最后质量把关。过程中不好，到最后好了也是假的。

这就是项目法人责任制。诸位所从事的工作是项目法人责任制的工作，这项工作对你们的未来有重要的意义。对于今天来讲就是尽快地按照上级的要求，按照统筹安全、质量、功能、工期、成本 5 要素的原则完成该项目。

## 2. 项目管理的关键程序

### 1) 前期策划

任何一个项目都有一个前期工作，例如军队战备项目要根据军事总体部署来确定建什么项目，要根据城乡规划确定在什么地点，要根据功能的要求和材料设备供应情况确定建多大规模，要根据形势的要求确定什么时间必须建完，这就是前期策划。前期策划必须满足以下两个目标。

① 要对国家和人民负责。对国家和人民负责就要满足工程的使用功能，使工程发挥最大的经济效益，适应国家发展和人民生活的需要。部队战备工程就要适应战备的需要。

② 对环境负责。工程对社会环境、军事环境要负责任，就是要符合城市的总体规划。建筑本身就是增加了一个环境，任何一个建筑物、构筑物，只要建成了就是固定的，它本身就构成了一个环境，对环境的破坏是不允许的。

### 2) 项目设计

任何项目的建筑设计非常关键。一个项目设计，一般来说首先是这个项目的方案设计。方案设计就是建筑美学的概念。建筑是一门艺术，历史上把建筑称为七大艺术之一。建筑方案的规划、建筑方案的设计非常关键。国家大剧院开始搞了 44 个方案，后来增加到 78 个方案，每个方案都有模型，现存于文化部。78 个方案一一筛选，最后选中法国安德鲁的这个方案。建筑专家对此有不同意见，100 多个院士联名写信给国务院。还有的建筑师，坚持支持这个方案。我到广州和上海开座谈会，把专家组织起来研究。大家有不同意见，就像小时候写作文，同样一篇作文，有的老师打 80 分，有的老师可能打不及格。如果国家大剧院现在的设计方案将来能得到大家的认同，可以说是所有反对意见中的合理内核起到了特别重要的

作用。设计方案还得有实践的认同感，有民族特色。众所周知，天安门是中式的。人民大会堂，现在我们感觉是中式的，实际上人民大会堂的方案是具有欧式风格的，但是时间长了大家就认同了。法国巴黎埃菲尔铁塔那么高，建在巴黎市中心，开始很多人反对。最近有一个人说了一个笑话，他说：“我最反对埃菲尔铁塔，全巴黎都能见到。我不愿见到它。不愿见它怎么办？后来我就爬到铁塔中间的休息室里边，在那里看不见埃菲尔铁塔。”可见他还是喜欢这个铁塔，这是一个过程。

设计是将业主要求转化为项目产品描述的过程，即根据合同要求编制项目设计文件的过程。设计管理是项目管理全过程中一个重要阶段。设计所产生的文件是后续几个阶段（采购、施工、试运行）的依据。设计对项目的质量、费用、进度、安全控制都起着决定性作用。

我国的基本建设程序和有关法规对设计阶段的划分和设计审批都有明确的规定。《国务院关于投资体制改革的决定》规定对政府投资的项目要合理划分审批权限，严格初步设计、概算的审批工作。对非政府投资的项目则按“谁投资，谁决策，谁收益，谁承担风险”的原则不再实行审批制。国际惯例是把项目建设作为一个系统工程来处理。设计是整个工程系统的重要组成部分。

设计分为方案设计、初步设计和施工图设计。方案设计出来后先要进行初步设计，初步设计出来以后不能施工，但能算出工程大概要花多少钱，大概需要多少工作量。初步设计结束了，再进行施工图设计。施工图设计技术现在我们还是落后的，施工图都是平面图。而在美国等发达国家，施工图设计不少是三维图。设计很重要，一是它的艺术性很强。二是设计质量直接关系公共安全。三是技术和经济的合理结合很重要。如果为了不出安全问题一味的加大投入，造成资金的浪费，这叫“不动脑筋加钢筋”，多画一条线也会给业主增加不少投资。但是优化设计也要讲科学，要在满足设计规范要求的前提下，优化设计。四是在项目执行过程中，配合很重要。设计要积极配合项目管理，包括采购工作；同时要加强质量检测，最大限度地避免因设计质量问题引起的返工和费用支出。

### 3) 招标

我们通常讲的招投标，对于业主讲是招标，对于承包商来讲是投标，所以招投标是两个不同的概念。在过去相当长一段时间我们国家采取的是3种方式。

① 议标，即由招标单位物色几家承包商来，各自介绍自己的水平、能力，并进行合同谈判，再由业主确定中标人。议标是非公开的，是一种非竞争性的招标。由于议标存在很多问题，目前中国只有公开招标和邀请招标，没有议标。

② 邀请招标，也称有限竞争招标，是指招标单位向预先确定的若干家承包商发出投标邀请函，就招标工程的内容、工作范围和实施条件等做出简要说明，请他们来参加投标竞争。招标单位要至少邀请3家以上的承包单位来投标。

③ 公开招标，即公开发布招标公告，邀请有资格的所有单位来进行投标。

公开招标实际上是无限竞争，邀请招标是有限竞争，这就是个竞争的问题。邀请招标是

有条件的,有限制的,议标也是这样。承包方的工作能力是能否完成项目的关键因素,所以招标还要加强资格预审。招投标的过程中,反对领导干部插手工程招投标,搞市场不正当竞争,官商勾结。现在我们跟最高检察院发布了一个文件,即在几个省建立了建筑承包商行贿不良行为档案制。招标也是一门艺术,做好招标工作可以说是工程成功了一半。项目的工程招标及采购是能否完成项目的关键因素,这不仅仅是因为在一个项目中资源和服务的费用往往要占整个项目费用的绝大部分,而且更重要的是项目的设计和总体计划也必须体现在招标采购之中。如果招标确定的施工单位提供的服务和采购的资源不符合项目设计和总体计划要求,必然会降低项目的质量和拖延项目的总体计划,严重的甚至会导致项目的失败。因此,项目招标及采购管理对项目的实现具有重要意义,它必须既要保证招标采购的经济性和及时性,又要保证招标采购所得到的服务和产品质量符合项目的要求,同时,还要保证招标采购规范化。在确定了项目总体计划后,应该根据项目总体计划,编制项目的工程招标和采购计划,并优先考虑关键线路上所需的施工服务及材料、设备的招标及采购。在实施项目工程招标及采购计划时,首先需要确定招标形式。其次就是根据项目采购计划和设计要求编制招标文件,明确业主、顾问、监理和施工单位(或设备制造厂商)在合同中的责任、权利和义务;要认真确定技术规格书和计量方法的具体条款,明确工程的技术标准和检验要求,确定工程量的统计方法和依据。如果在招标文件的编制过程中考虑得相当详细和严格,则在工程实施阶段的管理就变得有据可查,可减少施工中的合同纠纷。

项目的采购管理、采购工作是项目成败的关键一环。要事先做好市场调查,货比三家,做好商务评价、技术评价和综合评价。重大设备订货,如电梯、泵房、设备和一些先进仪表,尤其像机场那些航空控制设备要提前订货,否则会影响工程进度。

#### 4) 施工管理

施工是把设计文件转化为项目产品的过程,包括建筑、安装和竣工试验等作业。施工管理不仅仅是施工阶段的管理,而是需要从项目开始即着手施工问题的研究、规划和计划,做好施工开工前的准备工作;竣工试验后,根据合同约定还要在试运行阶段配合试运行进行现场服务,直到项目考核验收。

#### 5) 竣工

工程竣工后要交付使用,主要涉及两个问题。

① 资料要齐全,每一个工程都要有竣工资料(包括竣工图),这项工作要与工程同步,资料记录整理水平可以真实地反映一个企业的管理水平。

② 竣工前必须要试运行。例如电器仪表试验好不好使,设备运转好不好使,重要开关门的开关好不好使,都要经过试运行才能检验出来。试运行是在工程完成竣工试验后,由业主或总承包企业组织进行的包括合同目标考核验收在内的全部试验。不同的应用领域对试运行有不同的提法。试运行是项目管理全过程的最后一个阶段,是项目实施目标的检验阶段,涉及专利商、供货商、业主、承包商、分包商等诸多方面,责任和协调关系比较复杂。

### 3. 项目管理的重点

这里我想重点讲讲四控制（安全、质量、工期和投资）、三管理（合同、信息、风险）和组织协调。

#### 1) 四控制

##### （1）安全控制

安全控制的中心问题是保护项目实施过程中人的安全 and 健康，保证项目顺利进行。要本着安全工作“责任重于泰山”的使命感，用“四铁”（铁的纪律、铁的手腕、铁石心肠、铁面无私）精神，狠抓安全生产责任制的落实和直接作业环节的安全监督管理。安全控制要正确处理 5 种关系。

① 安全与职业危害并存。安全与职业危害是相互依存而存在的。因为有职业危害，才需要进行安全管理，以防止职业危害的发生。安全与职业危害并非是等量并存的，而是随着工程的进展而不断变化。

② 人的安全和物的安全同样重要。在项目实施过程中，如果人、设备、环境等都处于危险状态，则项目无法顺利进行。所以，安全是项目实施的客观要求，项目有了安全保障才能持续、稳定进行。只有安全的作业环境才是高效率的作业环境，这是项目所有人员最先确立的理念。

③ 安全和质量的因果关系。安全为质量服务，质量需要安全保证。

④ 安全与进度的相互促进关系。

⑤ 安全与效益兼顾。安全技术措施的实施改善了作业环境，消除了潜在的职业伤害因素，有效地保障了职工的健康与安全，避免了人员伤害、设备事故的发生，带来了巨大的经济效益、社会效益。当然，投入应适当，既要满足安全需要，又要经济合理。

建立安全控制机构，形成安全组织系统，明确各相关人员职责；配备必要资源，形成安全控制要素系统；最终形成具有安全控制和管理功能的有机整体。

进行安全教育与训练，让关爱生命和“我要安全”的安全意识转化为每个员工的自觉行为。要让这些法律、法规，管理制度变成全体员工的自觉行动就要组织人员培训。

根据工程进展情况、季节的变化等进行有针对性的安全培训。如：工程进入高处作业高峰期，及时组织高处作业人员进行高处作业安全培训；进入夏季施工，对员工进行防暑降温知识培训；对出现违章的职工及时进行二次培训，让其知道自己错在何方，如何改进；让职工知道现阶段安全防范的重点，让其参与到安全管理中来；针对项目实施中已知的或已出现的危险因素，以及项目的不安全状态，有的放矢的采取安全技术措施；以查思想、查管理、查制度、查现场、查隐患、查事故处理为主要内容，以定期检查、突击检查与特殊检查为形式，严格安全检查与考核。

##### （2）质量控制

① 质量概念。首先要了解工程质量的概念，工程质量的概念涵盖了 3 方面的内容：结构质量，功能质量，外观质量。这 3 个质量至关重要，三者与设计本身有很大关系。有的设

计结构不安全,认为“全优不全优关键在装修”,那不行,结构不好再漂亮也不行。所以北京搞结构长城杯是一个值得提倡的做法。工地上什么事情都有可能发生,可能会在半夜打桩时忘了放钢筋网,现浇筑时把楼板打薄了。因此,所谓质量包括工程的结构质量,工程的功能质量和工程的魅力质量,这才是完整的工程质量概念。

② 标准规范。标准分为国家标准(简称国标)、地方标准、行业标准、企业标准。企业标准必须高于国家标准。质量差的工程一般都是违反标准施工造成的。有些新工艺新材料还没有建立标准的,需要进行补充;一些老的标准则需要进行修改。国家有专门的标准委员会,建设部有标准定额司和标准定额研究所,专门负责研究标准的制定和补充完善。干工程必须按照标准去做。标准又分为强制性标准和推荐性标准。所谓强制性标准必须按照标准去做,违反强制性标准就是违法了;推荐性标准是指国家鼓励自愿采用的具有指导作用而又不宜强制执行的标准,即标准所规定的技术内容和要求具有普通指导作用,允许使用单位结合自己的实际情况,灵活加以选用。

③ 质量保证体系。要建立项目的质量保证体系,制定项目质量创优计划、项目质量检查计划和项目质量协调程序及相关管理规定。收集有关质量信息,生成各项统计报告,分析产生质量问题的原因,并找出改善各项质量工作的方法,向项目经理及时提出建议。引进设计监理,对设计技术和设计质量进行监督。

在施工和采购过程中,严格按照国家建筑施工安装标准对各项建筑施工安装进行监控,按照国家和各行业标准对设备制造过程进行监制,对设备、材料进行检验,对分项、分部和单位工程进行验收。要抓住施工过程中细小的苗头,作为事故进行分析。

④ 检测手段。我们的质量监督手段还很落后,要尽快地完善质量检测手段,把质量监督站装备起来。监督站不能光是老中医方式,到哪里搭搭脉,望闻问切。这不行,现在要采用先进的质量检测手段。过去的多层高层现浇混凝土,钢筋预制做的非常好,但在浇筑混凝土时,一捣一振就完了,这样一来钢筋就跑了,相当一部分没钢筋,跑到边上去了。这对工程质量将产生极大的影响。如果借助于扫描手段来检测,一扫描就能检查出钢筋混凝土的内在质量。所以我们要不断地完善工程质量检测手段。

### (3) 工期控制

项目能否在预定的(合同约定的)时间内完成,是项目最为关注的问题之一,也是项目管理所追求的目标之一。工期的延后就意味着收益的延后,投资回收的延后,贷款利息支出的增多,还款期延长,更重要的可能是市场机会的丧失。项目进度管理是确保项目按合同约定的时间完成所需的过程。国际上广泛采用赢得值管理技术(EVM,又称挣值管理技术)进行项目进度、费用综合控制。

① 阶段控制。一个项目要管理好,首先要有一份详细的项目计划。项目计划是根据项目目标的要求对实施过程中进行的各项工作做出周密的安排,是实施工程项目管理的基础性工作。在制订计划时,要预测目标实施的可能性,确定关键点。在计划实施过程中,要根据现场实际情况每月对照总体计划进行分析比较,抓出进度落后原因,对关键线路上的工序延

误，提出追赶进度的措施，使合同的进度始终处于受控状态。

② 赶工期。部队和地方一样，施工经常赶工期，干工程几乎没有不碰到赶工期的问题。有一次全国人大开会，有代表问：首长工期究竟对不对。首长确定的七一向党献礼，十一向全国人民献礼，这样做对不对？不能笼统的回答对与不对。人民大会堂的建设大概也只用了一年半的工期就干完了，但质量很好。

在工期问题上要明白 3 个基本概念之间的关系：一是时间；二是费用；三是质量。这三者之间是相互联系的。比如说要追求质量更好，可能工期就不能太快。速度快、质量好有可能就要增加费用。如果首长要求提前一个月干完，工期要加快，但不能降低质量，不能以牺牲质量为代价去抢工期。反对首长工期就是因为首长工期往往是以牺牲质量为代价的。如果豆腐渣工程出来了，首长要负责任。如果又想赶工期，同时还不能降低质量，有时甚至还希望质量能更好，这时就要采取各种技术措施，增加设备了。对工人还要激励，费用肯定就增加了。只有增加投入，采取科学的措施，才能在保证质量的基础上加快工期。在此过程中还要加强质量检查，防止偷工减料。以北方的水管道、气管线施工为例，其中的工序很复杂。管子进来要加工，要除锈，除锈完了要涂上樟丹（樟丹是保证外涂料结合得更牢固），再涂银粉，这些工序做完了暖气管线才能安装。如果要快，管子上来了不除锈，也不涂樟丹，银粉一刷，就交工了。当时看不出来，没过两个月银粉就掉下来了。工程竣工之日就是维修之时。这就是偷工减料的后果。施工方偷工减料了，还可能向业主多要钱。所以说施工中需人工量多了，就有“偷”的可能性；消耗的材料多了，就有“减”的可能性。这就叫“偷工减料”，会带来严重的质量问题。赶工期时就很容易产生偷工减料的行为，这是首长们必须明白的道理。上级首长要求缩短工期时，必须先和承包商一起科学分析，是否可行。如果可以通过增加费用，增加具体措施达到提前完工的要求，就可以抢工期。如果以牺牲工程质量为代价，满足抢工期的需要，肯定出现豆腐渣工程，终究还是要追究首长的责任，对这一点大家要很明确。

#### （4）投资控制

投资控制也叫费用控制。项目费用管理是保证项目在批准的预算内完成所需的过程。它主要涉及资源计划，费用估算，费用预算，费用控制等。估算（Estimate）是估计为完成项目所需的资源及所需费用的过程。预算（Budget）是将批准的估算分解到各个工作单元并按进度进行分配。现在从全国来讲，这几年有“三超”现象，一般工程一开始就有概算，如概算要花一个亿，到了预算要花一亿五，等工程干完了决算要花两个亿，叫“决算超预算，预算超概算”，曾一度是全国普遍现象。当初算的时候“科学”，一干起来不是那么回事，这里有很多原因。除编制概算不准外，一个重要原因是材料价格上涨问题。去年下半年开始，钢材价格一个月一涨，木材也涨，连沙子都在涨。每个季度的材料单价是不一样的，最近电价、汽油价也涨了，都与工程费用有关。对于投资控制要特别强调以下方面。

工程量清单必须清晰，计算准确，否则投资就控制不住了。过去工程造价基本费用包括直接费用和间接费用。直接费用又分人工费、材料费、机械设备费。间接费也称为管理费，

由直接费乘以一定的系数。另外还有法定利润，百分之五的法定利润再加上上级管理费；后来又改成百分之七的计划利润率。除正常取费外，有时还可能有承包商索赔的其他费用。所以现在合同一般用总价固定，清单乘单价的方式。因此工程量清单必须很明白。另外要特别注重材料采购，设备优选比价和设计优化。

## 2) 三管理

三管理，即合同管理、信息管理、风险管理。

### (1) 合同管理

合同是平等主体的自然人、法人、其他经济组织之间建立、变更、终止、民事法律关系的协议。工程承包合同包括三大要素：合同主体、合同客体、合同内容。项目合同管理是指对项目合同的订立、履行、变更、终止、违约、索赔、争议处理等进行的管理。我们在介绍企业的时候，往往都要介绍本企业全年完成多少产值，劳动生产率达到多少。国外的建筑公司，例如美国的三大公司、日本的七大公司，他们介绍的是全年签了多少合同，已经履行完成多少份合同，正在履行的还有多少份合同，合同金额是多少。因此，我们要培养合同意识，因为合同就是商业活动的“圣经”，我们所有管理都要按合同进行管理。在市场经济条件下，大量的的是合同管理，不是军队的上下级行政管理。公司的法人代表人与承包商，或监理，或设计方签订的都是合同。我们的责任是履行这个合同，保证这个合同的实施。关于合同管理，还要强调两点。

① 合同变更。程序重于实体。一般每一个工程项目都会涉及合同变更。我们以前在处理合同变更时，注重的是变更实体，关注的是是否发生了变更，变更的金额是否合理。外商处理合同变更时更关注合同变更的程序和证据。合同中对合同变更的程序规定是处理合同变更的最高准则。在重视程序这一点上，更像我国《行政处罚法》中规定的“不符合程序的行政处罚决定是无效的”。

② 索赔。这对业主来说是一个管理水平的较量。承包商索赔，业主要反索赔。你不懂索赔你就要倒霉。我国企业到外国去施工吃亏就在索赔上，因为不会索赔。例如我国某企业签了一份合同，也看不明白，给人打 48 米深井，跟人家要钱，人家一分也不给。为什么没给？因为水没出来，合同签订写明水要出来。所以要注意这个问题，避免吃亏上当。有的外国承包商在签合同的时候，故意埋下了今后索赔的种子。什么叫索赔，索赔和违约不同，这两个概念要区分开。违约是合同条款里签的。比如咱们两人签的合同，你违背哪一条，你负什么责任；我违背哪一条，我负什么责任。而索赔是非承包商原因造成承包商事实上的损失，承包商有权要求索赔。索赔有两种：一种是费用索赔，一种是工期索赔。所谓费用索赔，就是要经济赔偿。所谓工期索赔，就是要延长工期，比如一项工程原本定的是 2005 年 6 月份完工，现在可能要到 2005 年 12 月份完，延期 6 个月。但在现阶段，我们的承包商还没有完全学会索赔，有的承包商不愿索赔，不想索赔，也不会索赔。想索赔，资料不全，基础管理不扎实，理由不充分；不敢索赔，怕索赔了下次接不到工程；还有领导也不准索赔，首长一拍板就定了，没法索赔。如果都不准索赔的话，都听首长命令，那市场经济也就继续

不下去了。

## (2) 信息管理

① 信息沟通。沟通是信息交流的过程。沟通管理是在人和信息之间建立联系，为项目的计划与决策提供依据，它对项目取得成功非常重要。信息是沟通的基本前提。在项目实施过程中有人流、物流、资金流和信息流这4种相互联系、相互依赖又相互影响的流动过程。只有信息流畅通，才会有顺利的、有效率的项目实施过程。信息管理是沟通管理的组成部分。后者主要面向管理业务的信息收集、发送、协调、方式、渠道等的管理；前者主要面向信息管理系统内部的软、硬件，人员，计划和运行的管理。现代信息技术（IT）的迅猛发展，在对现代项目管理起着巨大促进作用的同时，也带来巨大冲击，促使管理理念、管理方式和管理手段发生变化。工程项目实施过程中，相关方包括业主（中方、外方）、政府质检站、监理、设计、承包商、第三方检测单位、周边项目单位。他们之间的沟通主要分为两种方式：正式途径方式（包括每周的顾问例会、工程例会、设计例会，各种专题会等），随时沟通工程的进展情况、质量情况和存在问题；非正式途径方式（节假日聚会、体育比赛等活动），总的目的是通过及时有效的沟通获得支持和理解。

② 环境信息。这也很关键，因为任何一个工程都不是孤立的，可能涉及到市政、供水、排水、污水排放、采暖、电力、通信等部门，还有军事电缆线、民用通信线、电网计算机网络线、供暖的管线、排水的管线（排水线）、雨水排放管线、上水管线等，它们联系在一起，构成了一个总系统。当然有些大工程，有的自己污水处理厂；有些小工程则没有，就要利用城市的污水处理厂。工程建设要和外界联系，就要受有关部门管理，例如要加变压器，电力部门要管；加通信设施，通信部门要管；要进行移动测绘、标志，测绘部门得管；等等。

③ 市场信息。市场信息分为两个方面，一方面是供求信息，另一方面是价格信息。市场信息会告诉我们市场上什么东西多，什么东西少，什么东西紧张。资源、能源信息很重要。例如我们说去年电力还可以，今年电力就紧张，现在是煤、电、油、运全面紧张。

④ 施工信息。施工不完全都能按照预想的程序推进，也不是都能按照施工方案正常实施，因为每天的信息都在发生变化。例如施工需要吊车，但此时可能吊车紧张，过不来，或者这个吊车发生重大的安全事故；还有可能施工所需要的材料供应不上或是供应来的材料不满足需要，需要替换材料。一旦这些问题出现，就需要马上研究解决。现场施工容不得拖延，遇到问题马上就要解决，过两个月工期没了。有些意想不到的困难随时都可能发生，这就要求我们掌握信息要准确，否则就可能把小事弄大，大事弄糟。我们现在也提倡责任政府。过去有些政府领导信息不掌握，解决问题不准确。如我们所说的，有的领导干工作是数字不清，点子挺多，情况不明，决心挺大。决心是建立在了解情况的基础上的，点子是在掌握情况数字的前提下定的，只有掌握信息才能求真务实地干好事情。

## (3) 风险管理

在项目策划阶段，我们对项目的风险作了深入的定性和定量分析，并明确了应对措施和

应对费用。项目风险分以下几种。

① 技术风险：国产设备技术的成熟度，采用新材料的可靠性；

② 费用风险：项目范围的变更，物价上涨，汇率的变化，设备及材料供应商涨价，成本预测的准确性，建设资金筹措；

③ 进度风险：技术因素引起项目实施进度的延误，国内外供应商延时交货，施工分包商的施工能力，气候环境对施工的影响；

④ 管理风险：施工安全，质量保证。

风险贯穿于项目整个生命周期，作为承包商在项目的各个阶段都必须进行风险管理。项目组在项目实施过程中，要针对项目确定的风险等级，采取不同的应对策略；跟踪已识别的风险，监视残余风险和识别新的风险；保证风险应对计划的执行，并评估这些计划对降低风险的有效性。

### 3) 组织协调

组织就是把分散的各种因素，人和事结合起来形成一种力量的过程。协调就是组织内部的各种要素之间的相互配合。协调工作很关键，有些人的协调工作做得好，有些人的协调工作做得不好。比如要和当地政府协调好关系，就要遵守政府的许可。政府有规划许可、执业许可、开工许可等。当然军队项目有部队的保密性，但还是要跟有关政府部门讲清楚，还要接受政府相关部门的监督，如安全监督、质量监督、环保监督等，获得政府有关部门的理解和支持。市政主要是关联问题，污水有污水的系统，供水有供水的系统，它和整个系统相关联。施工主要是召开各种例会，基本上一周一次。一周分析一周的问题，解决一周的问题，预计下周能出现的问题。开会要有记录，要有责任，要搞责任追查记录。施工过程实际上就是不断协调的过程。一个工程的建成，就是协调的结果，各方面都要协调，人员、机械、材料、方法、环境（人、机、料、法、环）都要协调好。

### 4. 项目管理方法

干工作要讲方法，管理也要有一定的方法。管理有它的艺术，方法很多。

#### 1) 中介服务法

要克服过去“万事不求人，项项自己干，别人干不放心”的问题。现代化管理要采用中介服务法。例如社会招标代理机构，它可以按照法定的程序完成项目招投标工作，可以进行各项招标人员资格预审工作，可以组织专家进行评议定标。咨询机构也有很大作用。费用该不该支付，由造价咨询专家来定。咨询机构在香港叫测量师行，就是我们的造价咨询机构。监理公司是专业性机构，它承担工期控制、质量控制、造价控制、信息管理、合同管理、组织协调，有监理的规范标准。社会上的监理，除个别外，总体来讲监理水平还是不错的。审计包括竣工审计、阶段审计、监理审计。此外还有一些专门技术咨询机构，比如定向爆破技术、地下工程盾构技术，有的叫工法，我们评定了很多国家级工法，专门技术很多。在上海地铁4号线，就是专门技术没处理好，结果造成地铁施工事故。还有的这个工程干好了，但把附近工程干倒了，这就涉及专门地基基础技术处理问题。中介服务包括材料采购代

理、信息咨询代理等众多的责任代理，但是要防止假代理，低层次的代理。总之，中介服务的健全发育就不要求业主本身事事都成为专家，只要求我们搞好管理。管理应该包括规划、组织和协调等。

## 2) 统筹法

统筹法这个概念很简单。比如要炒个青菜，又要煮鱼、做饭，这三样事该怎么做？有人会先煮饭，饭煮熟了，再去洗菜炒菜，炒完菜再洗鱼煮鱼；那半天也吃不上。也有人把米饭先焖上，饭焖着的同时去把鱼洗好做上，然后把菜弄好，菜炒好后米饭和鱼也熟了，这叫优化管理。所谓统筹法就是数学家华罗庚老先生研究的统筹学，就是要找出主要矛盾和关键矛盾点，统筹施工。实际我们生活中每个人都在自觉和不自觉的运用统筹法进行有规律的生活。有的人有条不紊，干得挺快；有的人干完这个丢那个，干完那个丢这个，干得很慢。那就是统筹法没学好。统筹法是保证合理安排工期的一种方法，我们可以借助统筹表来进行科学管理。

## 3) 优化分析法

优化分析是指在管理工作中要讲科学，做到方案优化。施工方案优化就是要对多个方案进行比较，选择最优方案。材料优化要对材料的质量、价格、运距、可靠性进行比较。程序优化就要比较几种程序，哪个最好；先做哪个，后做哪个；放松哪个，抓紧哪个。组织优化就是要比较几种类型的组织结构，哪类机构精干有力。还有人力资源优化组合，要做到人尽其才，用人之所长，等等。

## 4) 示范样板法

施工建设要放大样，即先做出样子看看。例如，房屋装修先弄个样板间给大伙看看，树典型，开现场会，树立样板。事实上这是最有效的办法。先做出个标准，然后大家学习。现在全国学习许振超，在技工群体中树立许振超精神，这种典型很有说服力。通常说榜样的力量是无穷的这个道理。另外在项目管理中还应尽可能应用一些科学的技术手段，例如保值管理技术（增值管理技术）、网络计划技术、价值工程与价值分析方法、信息技术（IT）、计算机辅助管理技术（项目管理软件与数据库）等。

## 5. 项目管理文化

管理也是一种文化，要创建学习型组织。学习是创造财富，学习是人生需要，学习是人生的价值，人不学习就毫无意义，未来的文盲不是不识字的人，而是不学习、不会学习的人。美国哈佛大学的教授称：“我们的学校不是培养知识分子，我们是培养能力分子。我们培养的学生，千方百计的关心所在企业的利润、企业产品的质量，他们都是市场竞争的‘职业杀手’；我们最大的缺点是培养的学生身价太高，没有几十万的美金，雇佣不到我们的学生。”他们讲的这些话不一定很准确，但值得思考。我们有的学生学历挺高，但不会干活，不会管理。

像打仗首先要明确打仗的目的、意义一样，学习，首先要弄清工程建设的价值。为什么要干这个工程，干这个工程有什么价值，有什么意义？其次是掌握性能、标准、规范，用机械操作要懂机械性能，使用材料要懂规格，干活要对标准规范做到应知应会。再次是高度重视新技术、新工艺、新材料、新结构，包括尊重群众的合理化建议。德国企业将群众合理化

建议称之为准宪法,非常重视合理化建议。最后还要学习质量安全管理方面的知识,掌握引发不安全的两种因素,一种是物的不安全状态,很多安全事故就是由于机器的不安全状态引发的,比如吊车、汽车的机械不安全;另一种就是人的不安全状态,人坐到吊车底下,跑到汽车前面去,跑到那个坑前面了,这都是不安全状态。人的不安全状态和物的不安全状态交叉就是安全事故。施工者要注意自我保护,机械要推行人-机工程。

搞好现代化管理,要树立“以人为本”的企业文化理念。①要尊重知识、尊重人才、尊重劳动、尊重创造,不要光见物不见人,不能光是干工程。工程是人干的,人的思想起支配作用,质量是人干出来的,安全是人重视出来的,工期快是人赶出来的。②要学会激励。一个聪明的领导者的一项重要能力是善于激励部下,调动部属、部下的积极性。激励可以是阶段总结表彰,还可以是物质奖励。工程干得不错,工期提前十天,物质奖励是值得的,需要的。根据情况,钱要用在刀刃上,不要物质奖励投入不少,结果士气却没有鼓足。不要认为奖给钱就高兴,不一定。光奖给钱不行,要讲诚信教育、价值教育。我们希望部队比地方做得更好。国家政策及领导人讲了多次,呼吁关心农民工生活,关心农民工群体生活。而有的人把农民工不当人。一个农民工写信给我,说他们的包工头把他们不当人,上面来检查,把他们关在屋里了,检查人走了,把他们放出来了。我看了很气愤!农民工值得我们尊敬,农民进城帮你干活,你要关心农民工,关心技工群体。③要进行人力资源开发,国外在这方面有很多可供我们借鉴的经验和做法。我们有人事室、干部室、人事管理室、管理档案室,这些室都要成为人力资源开发室。人才分以下几类。第一类是项目管理人才,尤其是项目经理这一类高层次人才。第二类是专门管理人才,例如懂资本经营的财务管理人才,懂材料管理的材料管理人才。第三类是专门技术人才,专门技术人才可以称为专家、技术专家。技术专家是指在某一个方面,有水平有能力解决技术难题的人。什么都懂的就不叫专家了。第四类是技工群体,大楼是技工群体盖的,不要忽视这个关键群体。当前中国有个问题,在相当一部分工厂企业,技工人员、技工群体减少了,技工群体青黄不接。光有大学生还不够,大学生是要重视,但不重视技工群体,不重视工人,是不行的。

## 6. 结语

以上主要讲了5个方面内容。第一部分项目法人责任制,都是导则中有的,我把它提炼出来,从道理上讲为什么要这样做;第二部分项目管理的关键程序;第三部分项目的重点;第四部分项目管理的方法;第五部分项目管理文化。

最后再用三句话概括一下今天的讲话。第一,项目管理是一门科学,而且是建筑管理学的一个分支、一项艺术,要讲组织科学、指挥艺术,这很关键。不管是大项目还是小项目,有一个我们就要干一个优质工程。工程要对民众负责,对社会负责。第二是要通过这批工程锻炼一批懂技术、会经营、善管理、敢负责的企业管理人才。第三个要完成一本书。这工程是怎么管理的?项目是如何策划的?用什么方法?我们是怎么用中介服务机构的?有什么样的经验教训?形成一本书,形成一本管理的书,叫“某某工程项目管理”,对今后的项目管理有指导作用,对社会有价值。我们要努力实现“三优”,即优质工程、优秀人才、优化管理。

## A.2 项目管理十大理念

### ——在宁波“建筑工程项目管理”专题研讨会上的讲话

(2005年7月9日)

党的十六大和十六届三、四、五中全会关于构建和谐社会、贯彻落实科学发展观、建设资源节约型和环境友好型社会等一系列重大决策，对我国经济发展的质量提出了更高要求。建筑业自身竞争和发展的内在要求，使建筑业由规模竞争向质量效益竞争的方向转变。建筑业的同志们对这些整体形势的变化都很重视。建设部在2003年和2005年连续两次编辑出版了《建筑业形势和行业发展报告》，集中反映了业界同志对行业变化的一些新认识。适应形势、跟得上时代发展的脚步，需要同志们认真研究和思考，对企业改革发展做出调整和改进。而项目管理进步是思考的重点，因为项目管理在建设工程中起着关键的总成作用。无论从行业生产力发展的角度讲，还是从建筑企业发展和进步的角度讲，项目管理都是这种进步最集中的反映。

我自参加工作以来直接参与建设和管理的工程项目有160多个，对工程项目很有感情，很热爱我们的建设事业。城市的发展、乡村的变化、江河湖海的改造，建设者们取得了世人瞩目的丰功伟绩，而这些丰功伟绩都是通过项目管理实现的。在新的市场经济条件下促进项目管理的进步，需要同志们结合各自的实际，付出大量具体的、创新性的、各具特色的努力，应当也必定催生更多各具特色的项目管理模式。不过具体的实践必然基于理念和认识的进步。在已经发生和即将发生的各具特色的项目管理进步活动中，有一些共同的理念和思想需要我们一起研究认识。

#### 1. 服从全局的理念

这里所说的全局是指企业改革发展的整体态势。项目管理的具体方式要由企业来决定，项目管理必须服务和服从于企业经营，项目管理的水平直接取决于项目管理实施企业的整体管理水平。我们谈的项目管理理念，既是具体项目管理人员需要思考认识的问题，更需要建筑企业从管理体制和制度建设上去思考、探索、解决和落实。新的市场条件下建筑行业的竞争本质上是企业综合实力的竞争，项目管理是企业较量的主战场。

#### 1) 要明确项目与企业经营之间的关系

项目是一次性组织和一次性活动，是实现特定目标的一个过程。比如说一个研讨会，从策划、通知到研讨会开始、发言、最后总结，也可以说是个项目。我们所说的工程项目也一样，是从策划、筹建、建设、竣工，最后到投产、归还投资（或投资回收）的一个过程。企业是搞经营的，是一个经济实体。它生产对社会有用的东西，要有经济效益。企业的活动是一种商业活动。建筑工程项目，是建筑企业战略实施和文化遗产的重要载体是建筑企业最

直接最经常和大量的实践基础。建筑企业活动的关键在项目上,离开了项目,企业就没什么好干的。项目经理是企业法定代表人履行特定项目合同的委托人。合同条约是公司法定代表人与建设单位签订的施工合同,是由项目经理作为这个企业法定代表人的委托代理人来完成这个项目。项目不是企业。在我当部总工程师的时候东北有个地方总结了一个经验,说搞项目股份制。这个概念有毛病,把项目当成企业了,把项目经理当成法定代表人了。这是不对的。项目经理只是企业法定代表人委托授权负责某一个项目的代表,必须按照企业管理体制、程序和要求运作,接受企业的统一管理。十几年的发展实践证明项目承包制存在一定缺陷,已经不能适应当前形势的发展了,应实施项目的授权管理和目标考核制度。建立现代企业制度,反映在建筑企业就是要规范项目管理。这一点,讨论的较早,但实践中还有做不到的地方,这是必须强调的。

### 2) 要明白企业经营的形势

项目管理服务于企业经营,就必须明白企业经营的形势,就是要懂得、理解和顺应企业面临的环境、追求和管理要求,项目管理人员要顺应企业经营的内在需求。

那么企业经营的形势到底是什么?不同的企业会有不同的答案。但有一点是当前建筑企业都必须紧迫认识的,那就是我们的建筑业竞争正处在一个成本竞争的阶段。成熟的市场经济证明,各行业经济发展都会经历“产品竞争、成本竞争、品牌竞争”3个循序渐进的阶段。在产品竞争阶段,竞争的重点是制造能力和质量,企业普遍能获得较高收益;在成本竞争阶段,企业的制造能力和质量逐渐趋同,竞争的重点是成本和价格优势,企业收益呈总体下降趋势;在品牌竞争阶段,由于成本竞争的淘汰,剩余企业的成本水平趋同,竞争的重点是品牌,普通企业获得合理收益,品牌企业获得超额收益。我国建筑业企业正逐步告别产品竞争,处在激烈的成本价格竞争阶段,未来将进入品牌竞争的阶段。这是规律,也是一种进步。在产品竞争阶段人们注重质量;成本竞争阶段人们不仅注重质量,同时注重价格;在品牌竞争阶段人们不仅注重质量和价格,还注重社会认可,甚至愿意为品牌付出更高的价格。这里面包含了管理、技术和效率、品质的持续进步。然而,目前我们很多企业对此形势认识不足。认识不足的表现是什么?抱怨!抱怨市场不规范,抱怨过度竞争,仅仅是抱怨而不去行动,不去改变自己的传统和习惯方式。我说,市场不规范的问题是有的,过度竞争的问题是有的,这些问题也一定会解决,但是指望同样的建设任务索取曾经有的经济和社会成本却不可能了。

### 3) 必须明了项目进步的方向

明确了项目服从于企业的关系,明白了企业经营总的形势,我看项目管理进步的大方向也就很明了了,就是要从生产型向经营型转变。这是什么意思?①以往企业的收益主要靠投标收益,项目管理的成本较为宽松,项目管理的主要任务就是合格履约,以组织施工生产为主要任务。现在不同了,项目市场投标收益很低甚至没有收益,企业作为一个经济组织又不可能不赚钱。怎么办?这时候能否顺利完成生产任务已经成为一个基础任务,比较项目管理能力的关键是比谁能在这个过程中省钱和赚钱。②评价项目管理能力的标准变了,企业

选拔和培养项目管理人才的方向也要变。项目经理只能管生产不行，必须懂经营会赚钱。项目经理必须按照这个标准学习进步，否则是要被淘汰的。③ 要赚钱就必须在管理和技术进步上下功夫，管理和技术进步将成为项目日常管理钻研的重点。为什么？因为我们要赚钱。钱是“干”出来的，不是“算”出来的。我们要靠在项目管理中的管理、技术、服务，创造更大的价值，实现自己赢利的目的，而不是靠和业主扯皮。现在有的企业一看不低价不中标，就适应市场采取低价中标策略，然后靠算计、靠耍赖，甚至靠偷工减料来扳回收益。这不是真正的适应市场，而是自掘坟墓。

## 2. 统筹协调的理念

统筹协调理念，就是科学发展观。科学发展观就是以人为本的统筹、协调发展观点。科学发展观从全国来说，就是要求统筹城乡发展，统筹社会经济发展，统筹区域发展，统筹人与自然和谐发展，统筹国内发展和对外开放，就是统筹、兼顾方方面面的关系，不要单打一。我们在项目管理上，也有个统筹的问题。

### 1) 项目管理要做好 3 个效益的统筹

一个建设项目，应该实现经济效益、环境效益和社会效益这 3 大效益。

经济效益要双赢。从企业整体来说，可能在某个项目上会赔一点，在其他项目上会盈一点，企业总是有盈有亏。但总体上讲企业不能老是亏，老是亏还叫什么企业啊？所以，在当前价格竞争激烈的情况下，很多企业就愈加“精明”，愈加“算计”，算计业主、算计分包商、算计供应商，但结果日子却越来越难过。怎么办？现在有个概念，叫双赢。什么意思呢？施工单位要赢，我不能赔钱；建设单位也要赢啊，叫建设单位亏，你赢，那也不可能。我们申请加入 WTO，加入世贸组织，当时不仅谈双赢，还有三赢、共赢。我们和美国谈判，美国赢了，中国也赢了。我们和欧共体谈判，我们赢了，德国、英国、法国等也赢了。在经济活动中，过去我们讲竞争，现在也讲竞争。但是过去的竞争有些片面，一讲竞争，那就是你死我活的，残酷无情的。竞争是大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米。现在强调合作，有一个新的概念叫竞合，竞争与合作的理念，不是说你死我活，合作是高层次的竞争。比如说搞施工，建设单位要省钱，总包要赚钱，分包也要赚钱，农民工也要赢利。真正做到双赢多赢才能长期发展。

环境效益要兼顾。搞一个工程，本身就是环境效益的制造者，它或多或少地要改变环境。它可能使周围的环境变得更好，也可能或多或少地破坏周围的环境，或者说影响着周围的环境。所以任何一个项目，无论是施工过程中，还是建成竣工之后，它跟环境之间都有一定的关系，或是良性的关系，或是恶性的关系。过去施工有个毛病，叫“建一个工程，乱了一条街”。一些建筑垃圾满街都是，周围老百姓怨声载道；还有工地噪声的影响，弄得人们昼夜都睡不好觉。夏天气温这么高，窗户都开着，外面轰隆隆干活，弄得大家没法休息。香港特别行政区的法律有严格的规定，如一个项目工地，要是有一个老太太在工地边上走，发现噪声震得难受，老太太打一个电话到检查所去，检查所马上就打电话叫项目经理先交罚款；态度好一点的放回去，态度不好还要处罚；就是这样一个老太太也有权利举报。我们现

在有些施工工地搞文明施工强调和周围老百姓共建，就是这样一个环境，包括声环境、光环境、清洁卫生的环境、水环境等。青藏铁路的施工，不论是在植被的保护、动物的保护方面，都取得了很好的环境效益。

社会效益要负责。任何一个项目，比如在宁波市建一个项目，它就对宁波有社会效益：建得好给宁波城市加了一个景点，建得不好给城市加了一个败笔。城市的发展，乡村的变化，离不开建设者的辛勤劳动。各行各业的发展，千家万户的幸福，离不开建设者的无私奉献。每家每户都要住房子，都要生活，离不开建设者。学校要发展要盖校舍，医院要发展要盖门诊和病房，工业要发展要扩大基建规模，也离不开建设者。项目要兼顾各种社会性，要考虑社会效益的责任，要对社会广大人民群众负责。如果是住宅项目，要对住户负责；如果是工业项目，要为某一个工业部门发展后劲服务，要为产品将来的生产服务；如果是市政项目，就要为城市服务，要为社会负责任。任何一个施工项目都要负资源节约和环境友好的社会责任。

### 2) 总目标与阶段目标的统筹

建筑工程的项目管理是一个复杂的系统工程，必须依靠科学管理，凭“拍脑袋”是不行的。尤其是在当前成本竞争条件下，任何一项失误、浪费、拖延，都是应当尽最大努力控制并消除的。即使是以往最有经验的项目经理也必须事先进行严密的策划部署，不能凭经验做事。我看其中要特别重视运筹。过去我们学主要矛盾线、关键矛盾点及工期的控制，任何一个项目的完成，都要分成为大大小小若干个阶段。我们向领导保证3年建成本项目，那是总目标。3年中必须要分若干个阶段，3年要经过冬天、夏天，每个阶段目标都必须明确。阶段性目标是实现总目标的保证。既要确定总目标，更要重视阶段目标这个关键，不然总目标是空的。除了阶段目标的设置，施工组织设计的编制也要有科学性和可操作性。施工是一个过程，是沿着规范施工组织设计，沿着科学合理的程序进行施工的。讲运筹学就是这个道理，先做哪一个，后做哪一个，兼顾哪一个。施工组织设计也是这个道理，围绕总目标编制施工组织设计。严格地说，我们最早是学习前苏联，是他们教我们学会了编制施工组织设计。现在我们有些项目上搞施工的人不太善于编制施工组织设计，想怎么干就怎么干，那是不行的。推进项目管理要求编制项目管理规划，对施工组织设计进行更高层次的提升，把整个施工过程中的技术、运筹系统化管理等问题都编制进去，这才是科学的。

### 3) 内部管理和外部协作的统筹

管理侧重于内部。把内部各种生产要素进行组织、协调和统配，这就叫管理。但是现在的管理也要考虑外部的问题。任何一个项目的完成，都不是自己关起门来干的，都是与外部各种力量协作的结果。一个大项目的完成是一个大协作的过程。首先内部单位间要协作。过去我们的管理层次多，现在是扁平化结构，必须面向现场，不要搞得层次太多。管理层次那么多，自己居高临下，信息传递的环节越多，失真的概率也越大。外部协作包括与业主方、建设单位的协作，与设计部门的协作，与政府有关部门，如政府质量监督、安全监督、市场

监督部门的协作，还有与各种中介组织之间的协作，如监理公司、造价咨询公司、审计事务所等。与任何一个部门关系的恶化，都有可能导致项目的失败，或者说增加管理的阻力或成本。

### 3. 人力资本的理念

树立人力资本理念，就是特别重视人才的作用，要把人才当作最宝贵的资本。当前条件下，建筑施工企业要特别做好人力资源的工作。为什么？第一，我们的人才开始受到冲击，最突出的莫过于房地产领域对建筑业人才的冲击。建筑施工企业在经过长期发展和积累更加成熟，是有人才优势的。但目前大量优秀人才正在流向后起而蓬勃的房地产开发领域，这是事实。第二，随着成本价格竞争的激烈，建筑企业的赢利能力和员工福利水平差异日益显著，这最终导致的是企业的优胜劣汰，而人才的争夺和流动是其早期表现形式。

外国人说我们中国企业会人事管理，不会人力资源管理。我们的人事部门只会管档案、管调动，而调动积极性、开发人力资源有很大的缺陷。人不但是“经济人”，更是“社会人”，是“复杂人”，人需要各种激励，人的潜能需要开发。人力资源开发是企业的事情，而项目管理是建筑企业经济活动的关键，自然也要把人力资源管理作为保证项目管理的关键，把人力资源开发作为项目管理的重要任务。

#### 1) 重视项目经理的重大作用

项目不是企业，项目管理不是企业管理，但是建筑施工企业的项目管理过程却类似企业管理，也涉及人、财、物等诸要素资源的优化配置利用，涉及与社会、行业、客户、政府等诸多外部关系的综合协调。一个大型项目的管理过程甚至比很多小企业的管理更为复杂。所以，项目经理岗位至关重要。他不仅是一个人，更是一个群体。要开发人力资源，首先要开发项目经理的人力资源。要加强对项目经理的培训，使项目经理真正成为具有高尚的职业道德、一定的专业知识和实践经验，会管理、善管理、敢负责的复合型高层管理人才。现在对项目经理的要求是越来越高了：① 项目经理必须能够充分了解企业的需求，实现企业的经营和管理意图，当然也包括代表企业理解和满足客户的需求。② 项目经理必须具有足够的甚至是高超的市场经营的能力，不仅要组织施工生产，而且要通过技术管理进步为客户和企业创造价值。这是当前项目经理必备的能力。③ 项目经理必须具备很强的组织施工生产的能力，这是对项目经理最基本的要求。

#### 2) 重视发挥专业人才的作用

项目经理很重要，但不是说有了项目经理就可以包办一切。项目经理是企业履约管理的一个代表，他能否有效发挥作用还取决于企业是否能为他提供资源支持。这其中人力资源是关键，各类专业人才，包括注册会计师、注册建造师、注册造价师、结构工程师等的支持非常重要。项目经理在项目管理过程中必须特别重视依靠和发挥专业人才的作用，要特别重视培育和培养各类专业人才。因为只有依靠这些专业人才的卓有成效的工作，项目经理才能集中更多的精力抓经营，才能从传统的主要负责施工生产组织转向项目经营管理；还因为项目

经营工作不是“算”出来、“争”出来，更不是“赖”出来的，而是靠更为精益的工作“干”出来的，是要靠我们各类专业人才在各个岗位各个环节上的管理和技术进步创造出来的。说到底，成本竞争的实质就是对项目专业人才工作精益水平的竞争，成本竞争将必然推动企业和项目管理水平的综合的进步。

这里我们要特别强调专家型人才，尤其是技术专家作用的发挥。这些是成本竞争的需要，也是逐步向品牌竞争过渡的需要。在成本竞争阶段，如何能实现比较好的经营效果？

① 要具有对接高端市场的能力。高端市场资本投入大、管理复杂、技术要求也很高，相应也具有高于平均水平的收益回报。但没有专家型人才我们就很难适应高端市场的需求。

② 对传统技术创新和优化。以往，在普通建筑项目中，我们习惯于认为技术常规化，认为技术创新和挖潜的空间不大，重视也不够。但在当前成本竞争日益激烈的条件下，我们不得不承认，技术创新已经成为项目创效的最具潜力的空间。如何在常规技术上进行创新，如何对常规技术进行优化选择和组合，如何对常规技术进行最有效率的实施，是常规市场竞争的重点。这些都需要专家型人才。他们要么掌握和熟悉建筑业最先进和最前端技术，要么对传统技术有着高度的热爱和深厚广泛的钻研。有了专家型人才，我们才能在当前日益激烈的成本价格竞争中游刃有余，才能积累形成企业的核心能力，才能逐步确立自己的品牌优势。当然，对于专家人才既要重视内部培养，又要重视建立对社会专家的组织能力。

### 3) 重视强化技工群体的作用

建筑企业的技工问题，首先要承认农民工在当前不可或缺的地位。10年前，北京万寿路盖了几幢部长楼，质量较差。中央领导同志曾经批评我们建设部的领导，说你们怎么搞的，用农村盖“鸡窝”的人给我们盖部长楼。当时我插了这么一句话，现在搞建筑业确实离不开盖鸡窝的。问题在于要加强对农民工的培训，要关心农民工群体。拖欠农民工的钱，又不关心他们的生活，怎么能让人家干好活？全优工程、鲁班奖工程是包括农民工在内的建筑大军干出来的。当前技工群体要引起我们这个行业的高度重视，国家也要重视。过去我们只重视大学生，其实技工群体也是人才。德国制造业水平之所以那么高，有一套技术工人培训体系是一个主要原因。过去我们计划经济年代的做法也不能全面否定。一个人跟师傅学3年徒才能当个徒工，出了徒以后再学各种应知应会，稍微差一点的，到了退休也是个六级工。现在很多农民扔下锄头就开始干八级工的活，什么都敢干，质量怎么能不出问题？技术工人也是重要的人才，这在中央的有关文件中已非常明确地提出来。

我要强调的是，我们企业在农民工问题上要主动，不要等待，谁主动谁就有了优势。其实现在有很多企业已经有了体会，农民工问题比以往更加突出了。劳资纠纷多了，管理成本加大了，工期延误等成本加大了；劳务供应短缺了，劳动力价格也上涨了，总体劳务成本压力提高了，劳务的质量却下降了；质量缺陷出现的多了，材料浪费严重了，返工返修的问题突出了，劳动效率下降了。这些问题如果不能解决，企业就会在激烈的成本价格竞争中雪上加霜。为什么会出现这些问题？我看和成本价格竞争一样，是社会进步的表现，不能抱怨，要适应。农民工的维权意识高了，社会对农民工的权益保护重视了，法治健全了，如果我们

不改变自己的方式，自然劳资纠纷就多了。农村经济发展了，粮食价格上涨了，农村创业致富的机会增多了，农民工的供应自然紧张了，成本自然要提高。如果我们不重视管理和技术进步，一味克扣农民工工资和降低农民工待遇当然行不通了。农民工供应紧张了，大量熟练农民工返乡了，新的农民工进来了，有能力的农民不出来了，如果我们不重视他们，不培训和引导他们，自然工程质量会下降。

长远来讲，提高建筑工程的工业化水平，依靠先进的技术和器具降低建筑工程的劳动强度，降低建筑施工对大量劳务的依赖，用少而精的劳务作业并为他们提供良好待遇，是最终的趋势。我们必须有这种意识。而在当前，抓紧管理和技术进步，改善农民工待遇和工作条件，加强培训的投入，按照双赢的原则，团结和依靠以农民工为主的操作工人是当务之急。

#### 4. 文化制胜的理念

文化是民族的魂，文化可以创造生产力、提高竞争力、增强吸引力、形成凝聚力，是综合国力的组成部分。企业文化是在一定的社会经济条件下，通过社会实践所形成的，并为全体成员所遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。塑造先进的企业文化并让其转化为生产力，不是每个企业都能做到、做好的，但一个有志气的企业要努力做好。产品竞争、成本竞争和品牌竞争的3个阶段不是完全分割的，在产品竞争的阶段就孕育和开始成本竞争，较早顺应成本竞争要求，瞄准优质低价目标的企业不仅能够适应产品竞争的要求，而且能把优势保持下去；而成本竞争阶段重视文化生产力的企业，也一样不仅能提高对成本竞争的适应力，而且将及早发育在品牌竞争阶段的优势。这就是文化制胜。

##### 1) 真正实践以人为本的理念

现代企业文化和科学发展观对应起来说，其根本基点和本质特征是“以人为本”。全党要树立的科学发展观，我们要大力发展的现代企业文化，核心问题都是“以人为本”。什么叫“以人为本”？简单说有两个方面。① 做一切事情的宗旨是满足人的需求，我们搞一切事业都要从人的物质和文化生活的需要出发，为造就一代新人出发。② 干一切事情都要依靠人，依靠人的主观能动性，充分调动人的积极性、创造性。概括地讲，具体表现在对内和对外两个方面。

一个方面是企业对内不断满足员工的需求。企业的价值观是企业文化的核心内容，是企业文化建设的基石，是企业成功的精髓，这就是融组织发展与个人进步为一体的价值观。职工是企业效益的创造者，企业是职工获取人生财富、实现人生价值的场所和舞台。企业因有受过良好培训的员工而获益，个人则因增加了某项技能、提高了素质而受益。要确立企业发展与员工受益为一体的价值观，就要树立企业的“家庭观念”。人一方面是生活在自己家庭里，享有亲情；还有一部分的时间在单位工作，生活在企业的大家庭当中，享有友情。在企业这个大家庭里，员工从事某种工作，要尽自己的技能，同时也在单位增进和提高了自己的技能。我们说的福利，一般就是给套房子或给些钱；比尔·盖茨不是这样的，他说给员工最大的福利是给予员工支持，给予员工智慧，这很值得我们深思。

另一方面是企业对外以用户为中心。在企业外部，以人为本就是以用户为中心，或者说

以用户为上帝。市场经济发展到今天,在一定意义上讲,唯命是从不再是成功的保证,“埋头苦干”不再成为美德,因为一切要为顾客着想。企业是为用户、客户服务的。当顾客成为上帝的时候,如果只会埋头苦干,对于客户的需求及其变化不求甚解、缺乏热情和灵活,必然导致企业管理的失败。导致公司破产、工人下岗的本质原因是什么?是失去用户。企业没有市场了、用户不需要你了。所以说,顾客是上帝,顾客的需求和态度决定企业的生死存亡。实现“用户为中心”,不能将其当作一件新衣服,认为往身上一套就行了。要完成以产品为中心向以用户为中心的转变,需要从用户的角度出发,对公司的一切进行重新思考,比如公司的性质、任务及动作方式。最为关键的是应该以用户的眼光看待自己的经营行为,按照用户的心理去体会公司提供的产品或服务留给他们的印象。企业与现在的用户群建立浓厚的感情和彼此的信任关系,不断为现在的用户群添加附加价值,是长久保持他们满意、光顾和推荐的关键所在。

### 2) 坚持贯彻和谐社会的要求

建设和谐社会,主要是表现在企业创造一个良好的组织氛围。现在讲企业竞争力、核心竞争力、全球竞争力,与企业氛围关系十分密切。氛围是指周围的气氛和情调。良好的氛围是促进事物正常、健康和快速发展并趋于成功、兴旺和发达所必不可少的条件。良好的氛围是人们想干事业、能干事业、干成事业的重要条件。在好的氛围下,懒惰的人变得勤快了,不干活的人变得干活了。氛围不好,干活的人也变得不干活了。我以前当经理的时候就批评过一些很不负责任的人,他们呆在这个班组说这个班组不好,呆在这个大队说这个大队不好,呆在这个公司说这个公司不好;比他强的人,他嫉妒;比他差的人,他又嘲笑。这样是不行的。

氛围对外就是公众形象,一个企业与众不同的能持久发展的基础就是公司的公众形象,公司的公众形象是顾客购买偏好的潜在因素之一。如果公众形象好,顾客就到你那儿去;如果公众形象不好,顾客就不去你那儿,由此只能导致员工失业,企业破产。适应时代、道德、历史发展规律的先进文化将为企业树立良好的外部形象,使企业的发展如虎添翼,更加充满活力、富有底蕴。对待组织氛围,我们要认真学习和实践胡锦涛总书记的一段话:要着力营造聚精会神搞建设、一心一意谋发展的良好氛围;营造解放思想、实事求是、与时俱进的良好氛围;营造倍加顾全大局、倍加珍惜团结、倍加维护稳定的良好氛围;营造权为民所用、情为民所系、利为民所谋的良好氛围。

### 3) 深入推进学习型组织建设

项目管理也是一个“干中学”的过程,是个创新的过程。终生求知识成为一种准则。人类最有价值的资产是知识,学习能力是一个人的真正看家本领,是人的第一特点、人的第一长处、人的第一智慧、人的第一本源。一切都是学习的结果,都是学习的恩泽。学习造就人才,学习是消除贫困的武器,学习是社会进步的推动力,学习是终身受益的投资,学习是我们每一个人乃至整个社会开启繁荣富裕的钥匙,学习是人不断自我完善、提供职业发展和改善生活的机会,学习是一种精神境界,学习是人生的质量。建设学习型社会的目的是提高

人的创新能力，充分开发和利用人力资源（有文凭不等于有水平，有学历不等于有能力）。在世界排名前 100 家企业中已有 40% 的企业正在建设学习型组织。很多城市乃至国家也在快速推进学习型社会建设。日本要把大阪建成“学习型城市”，新加坡要建立学习型政府，美国提出要成为“人人学习之国”，把社会变成大课堂。我们党也要办成学习型政党。

市场是千变万化的，不管我们做了多少种设想、计划，唯有学习的能力是唯一能够长久适应市场，争取企业发展主动权的能力。

### 5. 标准化建设的理念

标准化是生产力进步的一个标志。前面我们讨论农民工问题时谈到，未来建筑工程建设要提高工业化水平，这个工业化生产的实质就是整个行业标准化程度的提高，也是行业生产力水平的提高。对企业来讲，在产品竞争阶段，我们重速度重规模，靠经验来组织生产；而成本竞争阶段我们不仅要重规模还要争取能赚钱，我们必须不仅要重规模还必须精打细算，我们不仅要保质量还必须减少返工返修和投入，我们不仅要精打细算减少失误还必须保证速度效率。如何最终解决这些矛盾，满足既要快速又要高效的多方面需求，只能是标准化建设。

#### 1) 标准化建设的地位和作用

标准的作用首先可以从行业的层次上来看。我们说一个工程的完成，应是种种资源的优化配置和最佳组合，在这里当然重要的是人、人工和材料。大量的、各种类型的建筑材料、构配件通过人工重新组合，组合成一个建筑物。但是这个组合过程中有一个很重要的软件，就是标准，标准是关键。标准应该是科技进步成果的固化，是科技成果在建筑方面应用的先决条件。新技术、新材料没有标准不能用。有了标准就说明了技术的成熟程度。当年宁波招宝山大桥快要建完的时候出问题了，那段时间就争得一塌糊涂。设计院说了，他们是按中国斜拉桥标准设计的，专家审查通过的他们没有问题；施工单位说，施工没问题，都是设计的问题。我们在那开了 6 个专家座谈会，最后得出一个结论：这是技术责任事故，设计院确实是按照标准和规范设计的；但是这座桥并不纯粹是斜拉桥，还有一段是平跨桥，这个桥是新型桥，完全按斜拉桥的规范设计，就不安全、不适用。新材料、新工艺的标准要及时制定，行业老标准过上几年就要修订，随着生产力的发展而发展。美国的混凝土标准刚开始 8 年改一次，现在 5 年改一次。但我们现在还有 20 世纪五六十年代的标准还没改。我们的工程标准现在大致是这样：有国家标准、行业标准、地方标准，还有行业协会标准，有的企业自己制定企业标准。到去年 6 月 30 日，全国各类工程建设标准共计 3 700 项，国家标准 376 项，行业标准 2 334 项，地方标准 889 项，中国建设标准协会标准 161 项；标准有强制性条文，还有推荐性条文。

同行业一样，标准在企业管理和项目管理中非常重要。一个企业标准化程度的高低也反映了这个企业管理和技术成熟的程度。一个企业的标准化程度高，那么她的管理和技术就一定较为成熟，她的管理和技术资源的利用体现在生产效率上就一定比较高，同时也有利于社会对这个企业的认知，有利扩大市场占有。有句话说得不一定准确，但确实有些道理，叫

作：“三流企业卖劳力，二流企业卖产品，一流企业卖技术或卖服务，超一流企业卖标准，参与标准、规范的制定，卖市场游戏的规则。”制定标准的要求是最高的，不是一般企业干得了的事情。企业的标准化工作，一方面是积极参与国家和行业的标准化制定，占领行业管理和技术进步的制高点；另一方面是推进和不断优化企业自己的标准化建设，包括建立行业标准不能涵盖的企业内部运营标准，也包括针对行业已有的标准建立企业内部实行的更高标准。一个优秀的企业必须具备这种意识和能力。

## 2) 推进实施管理体系标准认证

管理体系的标准是标准的重要内容之一。目前各个行业企业普遍在积极推行的是国际标准化组织颁布的有关标准，她需要企业结合实际进一步细化。

① 社会责任体系。就是 SA 8000，它是国际上制定的，强调企业对劳工、对社会、对环境要负有责任，要有市场经济与人道主义精神。企业不能轻易违反。这是国际上的一个通行证。假如人家了解到你的产品很好，价廉物美，全世界推销，但是因为企业雇佣了两个童工，那就用这个标准制裁。这就叫负责。怎么能用童工呢？人家了解了你这个企业的排放标准，可能是排污的问题，影响周围农村耕地，或者影响居民生活，你对社会有害，马上就按照这个标准制裁你。即使你这个产品再好，也要全部封存，不能用，因为你对社会不负责任，对社会环境、资源、劳工不能善待。

② 质量管理体系。这个是我当司长时开始抓的，当时到香港了解，回来在上海开了个会，在上海一个公司搞试点，后来在全国推行 ISO 9000 体系认证。什么叫 ISO 9000？它的本质就三句话，在企业管理上该说到的必须说到，说到的必须做到，做到的必须记录下来。倒过来说，是记录你所做的，做你所说的，说你应该说的。但是执行起来，大部分都没有做到。企业管理是该说的没有说到，不该说的废话说了不少。我检查过一个监理公司，我说你把监理日志拿给我看看。监理公司的日志拿来了，是一个大学生写的，写的是“明天集中浇注，质量问题非常重要，大家要高度重视”。就这么几句话，我说都是废话，你给我讲一下要具体抓什么，具体有什么问题，尽量不要喊口号。上海南浦大桥竣工验收，我到上海去，市长是验收委员会主任，我是建设部的总工，担任验收委员会副主任。验收报告讨论时我提了一条意见，对验收报告写的“桥的建设具有上海的速度、上海的质量、上海的水平，给予通过验收”一句我不赞成。我说作为总工程师，我只知道速度应该是实际工期、定额工期、合同工期的比较，质量应该是质检合格率是多少，优良率是多少。你说你应该说的，说到必须做到，这更难，包括我本人在内，好多说到的话没有做到。你这个企业说的话都做到了？似乎做到必须记下来容易，其实也不容易。我们安全大检查的来了，企业马上补材料，补检查记录、质检记录。我前年参加青海的化工安全大检查，检查青海化工装置的安全记录。我下午 4:30 做的检查，他们把晚上 9:30 的生产记录表都填好了。时间还没到呢，怎么晚上 9:30 的记录都写好了呢？这样做完全违背了质量管理体系的要求。

③ 职业安全健康体系。职业安全健康体系，就是 OHSAS 18001。这个国际标准体系管理职业健康安全问题的。我们的安全体系也是有毛病的。我们现场对职业健康、职业安全有时

候也不太重视。我曾跟一些现场的安全监察员聊过，什么叫安全，什么叫安全事故。我到德国去，看了一些德国的现场。人家讲得很明白，所谓安全事故，是物的不安全状态和人的不安全状态的交叉。物的不安全状态，比如说电源开关、电闸处在不安全状态；吊车运行的下面也处在不安全状态；高空放的东西，安全网设置不好，处在不安全状态。所以高空坠落、物体打击、机械伤害、触电这类事故发生。反过来，为什么你触电了而我没有呢？因为你处在不安全状态。吊车在运行，东西可能掉下来，你跑到吊车下面去了就不安全；你如果跑得远远的就不会碰到你了，掉下来也不会砸到你了。电处在不安全状态，如果你离电远远的，操作的时候很小心，自己也没有碰着带电体，也不会电着你啊。物的不安全状态和人的不安全状态的交叉点，就是事故点。从这个角度出发，我们就要求物要处在安全状态，再研究人-机工程。什么意思呢？我在德国的时候看到一个电刨子高速运转。他们当时问我敢不敢伸手进去。他说不要紧的，你的手一伸，电刨子马上就停了。电刨子会自动停下来，这就是人-机工程。人-机工程是很关键的，但最好最根本的是人要有个自我保护意识，你不要处在不安全状态。我们经常犯的毛病是无知者胆大。无知就不懂，不懂他胆子就大，什么都敢干。还有“艺高人胆大”，懂得太多了，不当一回事，经常干。但要知道被淹死的都是会游泳的，不会游泳的有时候还淹不死，就是这个道理。所以劳动者要处在自我保护之下。

④ 环境管理体系。环境管理体系，标准有 ISO 14000。这个也很关键，即人的环境、生产的环境，就是施工工地的环境、民工居住地区的环境及与施工工地周围相对应的环境。比如说我们过去一说工地，就是“脏、乱、差”，工地成了“脏、乱、差”的代名词。我过去给文化部门提意见。我说你们少拍一些乱七八糟的电影，一拍电影就把我们工地当成罪犯逃跑的地方，罪犯打架的地方；一拍电影，就把工地当成超生游击队躲藏的地方。重视环境管理体系，包括我们的作业环境、生活环境和周围环境。

⑤ 其他各种规范标准。管理方面还有其他很多规范标准，比如说施工现场有安全现场管理标准，项目管理有项目管理规范，建设监理有建设监理规范。这是国家颁布的关于管理的标准。这些标准都要很好的贯彻实施。

### 3) 严格遵循技术标准和规范

如果管理标准的执行可以而且应当结合企业的实际进行必要的调整，那么技术性的规范标准的特点则是具有很强的刚性，可以提高但不能变通降低。

① 设计、施工标准。检查任何一个施工工程，我都要抽查两到三个民工。我找来三个绑扎钢筋的民工，说请你们告诉我，绑扎钢筋的规范是什么。我不要求背得一个字不差，你说个大概给我听。钢筋的弯头应该弯多少度，怎么弯？你给我说明白。现在能说明白的不太多，不能要求人家一字不差，不能死背条文，但大致是要明白的。所以要懂得施工的规范，不是想怎么干就怎么干的。

② 材料、半成品、部件的检验标准。什么叫合格材料？什么叫半成品合格？什么叫部件合格？要检验。检验标准也是技术标准。北京西客站，主体建得是不错的，但设计上有毛病，通道不好；施工上最大的毛病，就是装修粗糙；更糟糕的是，14个材料员买来的所有

水暖管件基本上都是废品，使用两个月以后，整个都不好用。当时新闻单位报道，说西客站有个大蛀虫。大蛀虫是谁不知道，最后是把14个材料员抓起来了。我们检查过某市工程上用的钢筋。高层建筑用的钢筋国营大钢厂的钢材卖不出去，农村小钢厂的钢材却供不应求。我到今天为止还在担心我们有些高层建筑哪一天要倒下来。我总觉得高层建筑有让人不放心的地方，不要说外力冲击，如“9·11”这样的特殊情况。我们要记住一条：好货不便宜，便宜没好货，回扣更糟糕。

③ 施工机械、用电等操作规程。这也是技术标准。它既有管理型的，也有技术型的，包括机械、吊车、塔吊的安装，还有用电等。

④ 工程竣工验收的标准。工程竣工验收不能只看外观，而要有科学标准。2001年建设部颁布了新的竣工验收标准，马上还要编制一个推荐性的工程评优标准。以后的竣工验收检查不但要查资料、查外观，还要用科学仪器进行检测。

⑤ 其他各种类型的技术标准和规范。这些都是要严格遵守的。

#### 6. 经济评价的理念

前面我们已经谈到了项目要从施工型向经营型转变，要具备“赚钱”的能力，但是这里我们还是要专门强调项目的经济理念。因为尽管我们谈到了项目管理的很多方面的目标、任务和责任，但有一个基本的评价指标就是要完成经济目标，要把经济的理念贯穿项目管理始终，这在绝大部分条件下都是适用的。可以说如果项目管理连经济的问题都没有解决好，你指望它要承担起环境的责任、社会的责任是不现实的。不容否认，经济责任和环境、社会责任有时候是有矛盾的，但从总体和长远来讲，实现一个项目的经济性本身就是环境和社会效益的基本要求，而对经济长期良性发展负责的人也必然是对环境和社会负责的人。可以说随着社会的进步、相关法律制度的不断健全，这已是不争的事实。

##### 1) 项目成本核算与经济活动分析

项目成本核算与项目经济活动分析很关键。项目经理部要以项目成本核算为中心，企业要以经营管理为核心，要搞好项目的成本核算，项目经济活动分析，通过分析找出问题对症下药；要做好工程的工作单元分解（WBS）工作，建立企业材料定额，实行限额用料制度。项目是企业经济效益的源头，不能大手大脚。这方面，美国现在都搞再生资源，我们国内对再生资源却不考虑了。过去在计划经济年代，我们强调材料的节约使用、材料的回收和材料的再生使用，现在也不强调了。当然强调项目的经济分析不只是企业要关注，从节约资源来讲，是一个社会问题。现在大大小小的项目浪费很大，经济效益很差。比如哪一家要装修，找个装修公司来，不管不顾，把你过去的一些东西统统扔掉了，到市场去买，全部是新东西，边角废料统统扔到垃圾箱里，也不考虑回收使用了。现在政府强调建立资源节约型社会，国家成立能源委员会，全世界都在搞能源的节约，我们却不想再生资源利用了。过去回收牙膏皮是大事，现在我们就好像富得了不得了，什么都是大手大脚的。有些刚富起来的人到饭店去，奢侈豪华，浪费得一塌糊涂。

这里值得特别指出的是，我们说的项目成本核算不仅是指项目成本记录和事后统计，而

且更加强调进行项目成本事先核算分析的能力。能否对项目进行事先的成本核算分析，也就是预算编制和优化分析，是评价项目管理能力的一个重要标志。事先的项目成本核算意味着什么？一方面，意味着对项目管理全过程有一个事先的安排和策划，意味着这个事先的安排和策划是细致而且可靠的，所以我们才能根据这个事先的安排进行事先的成本核算分析；另一方面，还意味着不仅能够对项目进行事先的安排策划，而且能够通过成本核算分析，事先对项目的策划安排进行进一步的优化调整，最终形成项目执行的最经济的依据。

总之，我们强调的经济不是施工生产的被动体现，而是用经济的眼光确定生产的目标，用经济的标准控制生产的过程，用经济的尺度评价生产的效果。

## 2) 确保项目资金的掌握与运用

资金问题是我国建筑工程项目管理的一个大问题，更是项目管理经济活动的重中之重。我到美国去，问解决拖欠工程款你们美国有什么经验？人家只是笑，说这个问题还会发生吗，不给钱得蹲监狱啊。我们中国不蹲监狱。我们需要钱，钱又要不到，就欠民工的钱，欠材料供应商的钱，欠设备订货的钱，项目怎么能搞好？尤其是随着成本竞争的剧烈，项目收益水平普遍降低，要是资金再出问题，企业日子怎么过？这正是当前很多企业面临的问题。那么是不是建筑企业就没有办法了，或者说我们自身就没有责任了？我看不是。事实上大凡是优秀的企业，他们在项目管理的资金问题上都解决得不错。我总结他们的经验有这么几条。

① 必须确立项目管理的资金运筹责任，项目经理必须承担资金回收的责任。项目经理要有催收工程款的本事，没有这个本事不要当项目经理。为什么这么讲？我们前面说得很明白了，项目应是经营型的，要有经济理念。

② 要彻底打破我们建筑企业在资金问题上“理不直、气不壮”的怯懦思想。我们很多企业认为，市场竞争这么激烈，人家让我们有活干就干恩万谢了，怎么好在资金问题上过多纠缠呢，怎么好逼人太甚呢。看起来这种想法非常“仁义”，非常“负责”，实际上是对自己、对别人、对社会的极端不负责任，最终自己也不会有好的结果。我们提倡很多优秀企业的做法：在投标阶段，严格考察业主的资信状况、资金状况和项目市场前景，存在较大风险必须事先研究防范，必要时坚决放弃；在项目履约过程中和结束后，要认真签署相关法律合约文件，要严格及时回收工程款，对违约拖欠资金的要及时协商，分析原因明确处理意见，对于双方的重大争议要坚决采取包括法律手段在内的一切措施进行了断。这才是对自己负责的态度，也是对我们的分包分供货方负责的态度，还是对社会负责的态度，有利于遏制不良投资和风险扩大。有的同志说，这是不是对业主不负责任，我看明知有风险还陪着业主一起玩才是对业主不负责任的态度，因为资金周转困难影响企业正常运营才是对更多的业主更大的不负责任。

③ 完美履约，完美服务。当然做到完美是不容易的，但必须有这种精神和追求，并付之以实实在在的行动。我们仔细分析，资金问题突出的企业或项目，经常是基于两种原因：要么是在投标评审阶段就注定如此，明知是火坑还往里跳；要么就是伴随着履约过程中的种

种纠纷和服务缺陷。只要是资金到位,而且我们的履约和服务又真正是优质的、能够让业主满意的项目,资金就很少出问题。

### 3) 项目资源配置方式要经济

项目资源配置方式,是指项目的人力、物力、财力等各种生产要素资源投入和组合方式。项目资源配置方式要经济的道理是显而易见的,我之所以还要专门强调这个问题,是因为我们大量的企业在项目资源配置上存在两个普遍的问题,也是这两个问题决定了大量的项目资源配置方式还不合理,主要体现在以下方面。

① 动态配置的问题。在前些年我们逐步解决了项目是一次性组织的问题,项目从整体来讲不再固化了,会根据每次项目的建设任务具体组建。但是在各个项目的存在过程中,其项目资源依然是固化的,其中人的配置是一个典型。一个项目在开工时就配置完整的管理技术人员,直到项目结束这个配置都是不会变的,这本身就是一种浪费。项目管理自身的特点是动态的,不同阶段的管理和技术特点不一样,对人才的需求也不同;所以经济的做法是按照实施规划,需要什么人进来什么人,这个项目完了就到那个项目去,统筹运作。否则,不仅是成本的浪费,也是对人才的浪费,是极大的不经济。人才只是一个例子,其他方面又怎么样?物资、设备的投入是否也能流动起来,都是问题。

② 市场配置的问题。这也是个大问题,就是说我们的项目管理有没有组装配置市场资源的能力。如果我们只能配置企业内部的资源,就很难认为你的配置是经济的,最多只能说在你企业的范围内做到了经济,但从市场的标准来看并不一定经济,不一定能满足市场和业主的需求。我们说的资源配置要经济,是指要在当前的市场环境中经济,为业主在当前的市场条件下最大限度控制好成本,使自己在当前条件下获得尽可能好的收益。要做到这一点,我们就必须具有从市场中去选择和配置最经济的资源的能力。这个问题说具体一点,就是要科学的认识社会专业分工和协作的问题,这是规律。生产效率要提高,就必须进行专业分工和社会协作。一流的企业不一定要什么都擅长,但它最擅长综合协调和资源组装;其他的企业不具有一流企业的龙头地位,但它在某个领域某个专业具有突出优势,也是一流企业的重要伙伴。现在我们建筑领域的专业市场有了较大发育,但总体不够成熟,尤其是我们很多建筑业的一流企业对这一问题的认识还不深,对利用社会资源还缺乏足够的研究和方法,总觉得效果不那么理想,不如支配自己资源那么得心应手,于是仍然重视自己去拥有资源。

资源配置方式其实是企业管理思想、水平和能力的综合反映,没有想法不行,有想法没能力则改变起来也不容易。所以要多研究自己的资源配置方式,反过来发现和改进自己管理中存在的问题,最终实现资源配置方式的不断经济优化。

### 7. 善用咨询的理念

通常所谓的建筑业的中介咨询服务主要包括建设监理机构、工程咨询机构、招标代理机构、工程估价机构等。实际这只是就建筑施工业务而言的,围绕建筑企业和项目管理,因其具有作为一种市场经营活动的本质属性,审计、法律、管理等中介咨询机构都将是我们要重视和利用的。善用中介咨询服务对建筑企业而言具有两个层面的要求。① 建筑施工企业项

目管理本身应当包括咨询服务的内容，就是说不仅应当具备按照业主意图履约的能力，而且应当具备为业主项目选择、论证、立项和确定实施方案等提供咨询服务的能力。对于一般企业而言咨询能力是扩展为业主服务能力的要求，它不一定必要但却非常有价值。对于立足于工程总承包定位的企业而言，为业主提供积极的中介咨询服务是确立自己工程总承包能力的重要体现，是一种必要的素质和能力。② 建筑施工企业应当充分利用社会专业中介咨询机构的作用，依靠专业中介咨询机构的优势持续改进提升企业自身的技术和管理水平，参与和辅助重大复杂的技术和经营决策，包括为业主提供更高质量咨询服务，甚至委托咨询机构开展一些经营管理活动。依靠中介咨询机构要从转变观念开始。我们过去是小农经济意识，什么都想自己干，不找别人干，搞小而全、大而全，既造成资源的浪费又导致效率低下。社会有分工，要善用咨询服务。

中介咨询服务能够为我们提供的服务是全方位的，大到市场趋势研究、发展战略选择，中到规划措施拟订，人力资源、财务控制、信息化再造等管理系统的改进，小到项目论证、合同评审、专门决策、法律纠纷、情报收集等具体业务支持，市场中都有相应的中介服务支持。就建筑工程项目管理的特点而言，当前我们应当特别主动积极加强审计、法律和国际工程 3 个方面咨询服务意识。

#### 1) 注重和善用社会审计力量

我们强调注重和擅用社会审计力量，但核心是指要通过借助社会专业力量提升企业内部审计的水平。内部审计是企业管理非常重要的活动之一，在国际上一向受到重视。国际内部审计师协会在 1999 年颁布的《内部审计职业实务指南》中指出：“内部审计是一种独立、客观的保证和咨询活动，其目的是增加组织的价值和改善组织的经营。”内部审计如何为增加组织的价值服务？① 评价和改善组织的风险管理。近年来，一方面竞争日益激烈，企业所处环境越来越不确定，面临的风险越来越高；另一方面，企业规模越来越大，业务翻新越来越快，内部组织机构变化越来越频繁，内部风险也越来越高。因此，加强和改善风险管理已成为关系组织生存和发展的大事。在这方面内部审计大有可为。② 评价和改善组织的内部控制。内部控制是企业为了提高会计信息的质量，保护资产的安全完整，确保管理指令和有关规章制度的贯彻执行而制定的一系列控制方法、措施和程序，对于维护组织的生存、提高组织的活力、防范组织的内部风险、增加组织的价值，具有重要意义。③ 评价和改善组织管理过程的有效性。为了帮助企业改善经营管理，内部审计应当大力开展业务经营审计，如工程的预算、决算审计，招标、投标审计，物资采购审计，费用成本审计，投资可行性审计，人力资源开发审计等。在审计的基础上，促进组织健全并严格执行各项管理制度。

企业内部审计的作用是非常重要的，尤其是对于我们建筑企业来讲，每一项项目管理活动都不仅具有周期长、经济投入大、经营关系复杂的特点，而且各次项目管理实践中在相关方关系、运作流程、经营决策等方面与工业企业相比还具有更大的不确定性，所以加强内部审计具有更为紧迫的意义。应当说我们的企业，尤其是国有大中型建筑企业都有自己的审计机构，这个传统由来已久。但遗憾的是由于体制和观念的影响，我们总是把审计看作是一种

来自外部的被动的约束和监督，我们往往是在法律法规和上级要求必须进行审计或特殊事件不得不进行的情况下才进行审计，而这种审计又总是按规定是由外部进行的，比如改制中的资产评估审计、年终的财务决算审计等。所以企业的内部审计机构大都处于一种边缘化的状态，很少能主动和有效地发挥作用。我要强调的正是，我们要切实发挥企业内部审计的作用，为我们的企业和项目管理增值。这种内部审计不同于外部审计，我们审计发现的问题用于内部改进。这一点也需要政府和行业从企业审计管理体系上下工夫。企业内部审计机构应该隶属和服务于企业内部管理，指望把内部审计作为政府或上级监管只能使其边缘化，并不能达到预期目的。

值得欣慰的是，很多有见识的企业已经开始主动加强企业内部审计。为了解决内部审计长期边缘化造成专业力量不足的问题，他们主动依托社会专业审计机构的力量补充企业内部审计力量的不足，取得了很好的效果。

## 2) 注重和善用专业法律服务

全面建设小康社会是一个物质文明、精神文明和政治文明协调发展的过程。我看过一个评论说，从法治的视角解读，小康社会就是崇尚法治，鼓励法律消费，法律服务比较发达的法制社会。“法治”应当是小康社会不可或缺的制度性的文明特质。小康社会不只是处于以经济建设为中心的“经济进行时”，同时也处于前所未有的“法治进行时”，享受法律、消费法律是小康社会的题中应有之义。作为企业在这样一个历史进程中，缺乏享受法律、消费法律的意识怕是不合时宜的。事实上，我国企业的法律意识也确实有了普遍的很大的提高。包括我们建筑企业在内，大量企业有了自己的法律服务机构和专业人才。据国家商务部信息，目前国内企业内部专门从事法律顾问工作的已有近 10 万人，数量直逼提供社会性法律服务的律师队伍。企业内部法律事务工作正在逐步走上了规范化发展的新阶段。

但普遍来看，目前我国企业法律服务工作还非常落后。从法制状况来看，虽然我国市场立法体系已基本形成，但由于我国缺乏法治传统，严格规范的市场经济的执法体系未完善，以至许多法律问题可以在法律以外解决，破坏了法律的权威性，影响了企业对依法规范经营重要性的认识，间接影响了法律服务市场的发展。其次，从企业方面来看，目前许多企业不了解律师的工作，把律师工作等同于解决纠纷、打官司，对法律风险认识不足或存在侥幸心理；往往宁可“出了事情”再花大钱解决（未必能够解决），也不愿事先花少量的钱接受法律服务，防患于未然。我看，这在我们建筑企业表现得就很明显。据我的了解，我们很多建筑企业是越来越重视利用法律的武器了，而且也取得了非常突出的成绩，尤其是在工程款清欠方面；但大多数企业是把法律武器当作一种“保留武器”，不到最后时刻不启动，不到万不得已不启动，启动法律武器的时刻就意味着撕破脸皮的时刻。还有很多企业，把打官司和打赢官司当作法律工作的任务，没有官司的时候也就没有法律工作。这是不是真正的重视法律工作呢？我看不是。一旦有了官司，那就是风险已经产生；一旦开始了官司，无论结果如何，官司双方都将产生巨大的时间、精力、金钱、商誉和人脉的损失，都很难符合双赢的市场规则。

所以我提倡的法律服务意识，是在企业一切管理活动中遵循法律的要求，做到安全稳健；是在企业一切经营活动中按照法律的要求，主动营造诚信履约的氛围，是防患于未然，尽最大可能杜绝和消除风险。我们追求的是最好没有官司而不是打赢官司。这就要求我们必须真正从制度建设做起，重视法律工作，必须能够依靠社会专业化的高水平的法律，促进和提高企业的经营管理水平。企业内部的法律人士要能够组装利用社会资源，为企业提供社会优秀水平的法律服务。

### 3) 注重和善用国际咨询顾问

社会咨询顾问机构能给我们提供的服务几乎无所不包。前面我们重点强调了当前要特别重视发挥和利用社会审计和法律服务力量的作用。这里我要从另一个角度强调重视利用国际咨询顾问的作用，因为比起其他方面我们在利用国际咨询顾问的需求和问题方面都更加突出。

在利用国际咨询顾问方面北京申奥给我们提供了典范。在确定申办理念时，北京奥申委首先向社会公开征集口号，并请北京的外籍专家和朋友在经过初选的 30 多个口号的基础上，评比什么样的口号最能打动世界，最后确定了“NEW BEIJING, GREAT OLYMPICS”的英文口号，并在英文的基础上过渡到中文的“新北京，新奥运”。在申办奥运会过程中，多次聘请外籍专家，使北京申奥在思维和语言上更接近于国际惯例。评估团今年 2 月来北京考察前，陈述组进行了多次演练，并聘请参与过亚特兰大和巴塞罗那奥运会的公关公司人员，就陈述的质量担当评委，反复修改、演练。北京奥申委撰写的《申办报告》和向评估团的陈述质量，得到了高度赞扬。与巴黎、多伦多等申办对手相比，对外宣传是北京的弱项，北京因此请来了美国和澳大利亚的公关公司，帮助北京向外推介北京的崭新形象。在申办不同阶段，在不同的课题上，聘请的公关公司也相应不同，以发挥他们在各自领域中的特长。同时公关公司还不定期地给北京奥申委的主要官员培训，帮助他们在与外国记者交谈中把握分寸。当时在北京奥申委的办公地点新侨饭店六层，时常会遇到忙碌的外国人。他们是来自澳大利亚悉尼的志愿者或技术人员。

北京申奥肩负着代表国家打开向世界展示自己的一扇窗口甚至是大门的使命，压力巨大，责任巨大。他们总结第一次申奥的经验，按照国际惯例注重依靠社会咨询顾问，更注重依靠国际咨询顾问机构，在政府精心组织多方努力下胜利完成了任务。我们建筑业当前呢？无论从响应国家“走出去”战略讲，还是从应对国际挑战拓宽发展空间提高发展水平讲，大踏步进入国际市场的任务都不可谓不紧迫。但我们大多数企业却对国际市场的行情规则不甚了解，做法上又多局限于自己摸索尝试，视野不够宽，决心不够大，所以步子也不够快。这是不行的。我们建筑行业一样有许多国际性的咨询顾问公司，他们不仅能为我们国内的项目建设提供支持，为我们引进实施国际先进的管理、技术和国际采购等提供支持，也能够为我们开拓国际市场提供帮助和支持。我们要重视利用多种途径“走出去”。

### 8. 风险管理的理念

风险管理首先要强调意识。企业是以赢利为目的，而利润与风险同在。获取利润的过程

就是险中取胜、险中求利的过程，是识别、评估、回避、转移风险或曰管理风险并获取利润的过程。无论多么成功、辉煌的企业，如不能有效地管理好自身潜在或现实的风险，都可能在某一天对突发的风险束手无策，最终猝死。而加强风险管理首先要以增强风险意识为前提，没有风险意识或风险意识淡薄的企业，是不可能加强风险管理的。缺乏风险意识、没有风险管理的企业，犹如一支战斗中不设防的军队，处境十分危险，命运令人担忧。

对于建筑企业项目管理如何作好风险管理，我谈3点。

### 1) 建筑企业风险的种类

按责任方可以把风险划分为：发包人风险、承包人风险及第三人风险等。这3种风险可能独立存在，也可能共同构成，即混合风险。例如，因发包人支付原因和承包人管理水平因素而导致工期延误等即属混合风险。按风险因素的主要方面，又可将风险分为技术、环境方面的风险与经济方面的风险，以及合同签订和履行方面的风险等3种。它们主要又有以下几类。一是技术与环境方面的风险，包括地质地基条件，水文气象条件，施工准备，设计变更或图纸供应不及时，技术规范，施工技术协调等。二是经济方面的风险，包括招标文件，要素市场价格，金融市场因素，资金、材料、设备供应等。三是合同签订和履行方面的风险，包括存在缺陷、显失公平的合同，发包人资信因素，分包选择因素，履约等。此外政治风险也是建筑企业的重要风险因素之一。上述各类风险都是建筑企业生存与发展的威胁，因此，必须进行有效的风险防范。

### 2) 加强总承包风险管理

近期建设部质量安全与行业发展司联合政策研究中心编写出版的行业发展报告，就防范工程总承包风险，转化风险为收益，提出了几个具体的重点，是针对国际工程总承包风险管理提出的，对一般企业也有重要参考价值，我介绍如下。

① 注重市场调查和现场考察。市场调查指调查工程所在国的政治、经济、社会风俗、自然环境，以及出入境、进出口、外汇、税收等政策及法律规定。市场调查还应充分了解劳力、材料、设备的市场价格及变化规律，分析市场的潜力与前景。现场考察指对施工现场的地理、水文、地质、气候、交通等条件及当地材料供应的调查了解。现场考察应与业主所提供的有关工程资料 and 设计要求结合起来分析，以便预先发现设计与施工中可能出现的不利情况，采取相应的措施。

② 慎重选择联营体合作伙伴和分包商。有时承包公司以联营体方式承担工程项目总承包。联营体合作伙伴应能共担风险。在调查联营体伙伴信誉、经验、优势、资金与实力的同时要分析其不足之处。合作伙伴与自己应有良好的互补性。分包商的实力直接关系到总承包工程的实施质量、进度和成本。应选择有信誉、有实力的分包商实施分包工程，并在分包合同中明确其责任、权利和义务。

③ 注重投标决策与编标报价。中标取胜包含两方面的含义，即既能中标，又能从总承包中盈利。为达到中标取胜，应注重研究投标决策及编标报价的取胜策略。经过风险分析，决策投标的情况通常为：招标项目资金可靠并已落实，风险能通过风险管理转化，属于本公

司主营或兼营能胜任的项目（当然还应有合理的编标报价时间保证）。编标报价的取胜策略显然应建立在吃透招标文件的基础上，要分析合同条件中的责权利条款及风险分担条款，审核业主对总承包商的设计要求、施工要求，以及任务量与工期的吻合性。编标报价一定要在先完成技术标的基础上进行。由于总承包报价是固定总价，报价应不漏项，不错算并增加一定裕度。在通常情况下，下列几类风险都应在报价中予以提价考虑：项目前期资料不确切、不可预见情况、工程变更、物价上涨、新技术新设备的采用、工期过短等。

④ 注重签约前谈判。业主与总承包商之间的总承包合同应明确业主与总承包商的职责、权利和义务，并应有合理的风险分担。总承包商应对照 FIDIC 的 EPC 合同条件或 DB 交钥匙合同条件，明确业主应提供设计所需的项目开发阶段相应的资料，业主应承担征地及工程款支付等责任。在承担风险方面，业主应承担战争、政变等特殊风险，以及有经验的承包商无法合理防范的、因自然力作用而发生的费用（对于 EPC 项目，业主仅承担战争、政变等特殊风险）。总承包商应通过签约前谈判并以谈判纪要的方式明确双方责任及风险分担，减轻风险。

⑤ 转移风险给保险公司。对风险进行保险是总承包商转移风险的重要方法之一。一般保险公司所承担的风险都是纯风险，如自然灾害和意外事故。这类风险一旦发生将会带来重大损失，应通过投保由保险公司承担因这类风险发生而产生的意外费用。同时，转移一部分风险给分包商、供货商也是必要的措施。

⑥ 实施中优化设计降低成本。在投标阶段，总承包商所投的技术标一定要为实施阶段的设计、施工及设备采购留有余地。实施阶段，设计应该应用“价值工程”优化设计，在满足业主要求工程功能的前提下，革新挖潜，合理降低成本，使功能和成本达到科学配置。施工中应尽可能减少设计变更，减少工程变更费用，合理组织施工，加强成本、质量、进度控制。将项目的设计、施工、设备采购、安装有机地结合在一起，以确保总承包商的实施效益。

### 3) 特别认识和控制安全风险

我这里特别强调安全风险。建筑企业项目管理过程中的安全问题一直是大家关注的重点，但我今天要说的是，安全生产问题已经不是一个生产问题，而是企业运营的问题。安全事故已经成为威胁建筑企业整体运营安全的重大风险，而且比起其他风险因素来，安全风险可谓是无处不在、无时不在，犹如一把悬挂在我们头顶的达摩克利之剑。为什么这么讲？一方面，社会进步了，建设和谐社会的任务日益深入人心了，尊重人、尊重生命的观念刻骨铭心了，社会对建筑企业安全生产的监管和惩处日益严厉甚至是严苛了，市场和客户对我们的安全能力要求更高了。另一方面，成本竞争更加激烈了，生产任务更加繁重紧张了，安全投入的空间更加有限了。这种情况下，我们还能不能搞好安全生产，如何才能搞好安全生产保证企业运营安全？我看，第一，要根本上转变观念，安全不是生产问题而是对人的尊重问题，是人文精神的进步；第二，必须依靠管理和技术的进步。中建一局建设发展公司在内部有个提法，说要把安全问题当作企业综合竞争力的一个重要体现来加强。我看是不错的，安

全确实反映综合素质。

### 9. 阳光运作的理念

这也是很重要的一个理念，尤其在今天。世界上有一个非政府组织叫国际透明组织，它一直在注视着所有国家的腐败程度。它通过明察暗访，最后得出各个国家的腐败指数并公布哪个国家最腐败。过去它把我们中国排在后面，去年开始表扬中国了。我注意到它有几个讲话，说中国在工程建设领域反腐败非常有成效，推行了有形市场，推行了行贿黑名单制度，值得全世界效仿。它说工程腐败全球存在，并举了全球六个豆腐渣工程，没有一个是中国的。它说全球范围内普遍存在的工程建设项目腐败问题正严重影响世界各个国家的经济可持续发展，不但可能导致国家因负债累累而走向经济崩溃，而且质量低劣的豆腐渣工程更会危及百姓身家性命。无论是发达国家还是发展中国家，都不同程度受到工程建设项目腐败问题的困扰，打击工程建设领域腐败已经刻不容缓。项目经理千万要保护自己，不要“工程上去了，领导倒下了”，“老板一抓，企业就垮”，“昨天是全国劳动模范，光环很多，明天是阶下囚”。当然，阳光运作不单纯是自我保护的问题，还是社会、市场和公众的要求。无论是工程建设还是其他任何关系公众利益的事情，都应该坚持阳光运作，从决策到实施，都应该做到阳光、透明。

#### 1) 阳光运作是社会进步的要求

阳光运作对内体现为防止腐败，防止因腐败导致的豆腐渣工程，使我们项目管理和工程建设的品质处于更为有效的内外部监督之下；对外则体现为企业诚信建设水平的提高，体现为公平守信的市场信誉，体现为对阳光利润的追求。同时各个企业和项目管理阳光运作的逐步普及，也将带来整个行业市场发展水平的提高，有利于整个行业的公平竞争，有利于行业建设中实现真正的优势资源组合，提升行业竞争力和行业形象。所以，阳光运作，是政府、企业和项目管理过程中应当共同深入开展的一项长期工作。

#### 2) 3个环节抓项目管理阳光运作

项目管理是一个系统工程，抓项目管理的阳光运作要从投资领域、招投标市场、建筑企业管理开始。抓好项目管理的阳光运作仍然是当前工程建设的一个突出重点，因为项目管理直接决定工程的最终品质，项目管理的阳光运作必然带动一系列工程建设环节的阳光运作。当前项目管理阳光运作要突出3个环节，因为这3个环节环环都关系到工程建设的生命，而且环环都存在较大问题。

① 用工选择环节。我们工程建设领域有个毛病，一般开始是总承包商向业主行贿，希望招投标能成功；当总承包商投标成功以后，分承包商行贿总承包商，希望能够拿到分包项目；当分包项目拿到手的时候，包工头再行贿分包商，希望这个活让自己干；当包工头把活拿到手后，农民工行贿包工头，说希望带他一起干。这些环节必须引起高度重视，可不要把自己毁了。

② 采购订货环节。刚才我说了，有回扣，有待遇，又去旅游玩一趟，最终目的，向你推销我的货，希望你订我的货，订我的材料。千万要小心，有求于你他就研究你，研究你最

大的弱点是什么，研究你最大的爱好是什么，你的亲戚老婆喜欢什么，过去叫“糖衣炮弹”，现在是“飞毛腿”。

③ 维护农民工利益问题。现在克扣农民工工资，拖欠农民工工资，不关心农民工死活，把农民工不当人，那都是不行的。要尊重农民工。农民工亲自写信给我，我也做过一些调查。我们有些包工头、项目经理在这方面是有严重错误的，不知道自己权力有多大，不认真对待农民工群体，我们已经说过这是不行的。

### 3) 阳光运作的关键是诚信机制和制度建设

诚信是发展先进生产力的助推器，符合先进生产力的要求，不讲诚信是对先进生产力的破坏。诚信是传统文化的精华又是先进文化的重要内容，不讲诚信是对传统文化的亵渎，更与先进文化前进方向背道而驰。诚信体现了最广大人民群众的根本利益，不讲诚信严重损害人民群众利益。

企业诚信的管理是把企业的诚信作为一种资源看待，对其进行培育、维护和控制的过程。诚信不仅是一种品行，更是一种责任；不仅是一种道义，更是一种准则；不仅是一种声誉，更是一种资源。就个人而言，诚信是高尚的人格力量；就企业而言，诚信是宝贵的无形资产；就社会而言，诚信是道德范畴和制度范畴的统一；就国家而言，诚信是良好的国际形象。

人是有自觉性的，人的自觉性又是有限的。我们不仅要依靠人的自觉性，还必须依靠制度来保证，体现在社会就是法治，体现在企业就是制度管理。阳光运作也不例外。这不是说人们的自觉性靠不住，不是说人们的自觉性不值得信任。我们越是尊重和珍惜人们的自觉性，就越是要加强法治和制度建设，为自觉的大多数人们提供一个积极健康的社会生活环境，严厉打击损害人们利益的少数违规违纪行为，保护自觉的大多数人们的积极性和他们的利益，这就是法治和制度建设的逻辑。制度建设也是一个系统工程，内容很多，我要特别强调的是激励约束机制问题。我注意到当前有不少具有相当发展水平的民营企业，在工程建设的品质保证上有相当的竞争力。他们的制度比起很多国有企业来不能说是健全的，但他们最大的优势是激励约束到位。我们国有大中型建筑企业目前还是建筑业的主力军，我想我们一方面要继续坚持系统全面的完善我们的制度建设，另一方面要特别重视包括产权制度改革在内的激励约束机制建设，在制度管理的效果上下功夫，在执行力上下功夫。

今年，我们在落实“惩防体系”的一项代表性工程——航遥大厦项目创建“阳光工程”和“优质工程”的考察报告中指出 3 条经验。一是以廉政教育为基础，着眼防范构筑思想道德防线；二是以科学管理为核心，健全制度从源头遏制腐败；三是以强化监督为手段，综合监控，确保权力制约有效。

### 10. 4 大成果的理念

任何一个项目，我希望最终有 4 大成果。不一定都要做到这个程度，一下也不容易做到，但是要有 4 个成果的理念，朝着这个目标努力。

### 1) 创造品牌

向社会交一项优质工程、阳光工程。优质工程就是符合合同要求，达到或超过国家质量标准。阳光工程就是老老实实做人，结结实实盖房，经得起审计，不出任何问题。创造品牌就是要让社会和客户满意。

### 2) 创造效益

我们前面谈过3个效益要统筹的问题，也强调了项目管理要赢利，否则我们就没有持续发展品牌的能力，企业的生存就无以为继。我们一定要有这个赚钱的意识。当然，项目管理还能创造无形资产的收益，品牌也是一种收益。此外还要善于总结，通过总结优化管理经验和做法。一个项目从开始策划，到项目管理全部完成，采取了哪些优化项目管理的经验，采取应用了哪些新型技术，制定了哪些切实有效的制度，把它都总结出来，形成一个东西，也是财富，也是对社会有用的财富，对企业有用的财富。

### 3) 培养人才

造就一批富有管理经验的优秀人才。工程建设和人才成长一般来说是同时的，比如搞一个鲁班奖工程必然有一批优秀人才在同时成长。我干过很多工程，有的工程使我很高兴，有的工程使我很伤心。这个很正常，也不奇怪。我曾在大庆施工，砌砖。我们当时大墙砌不好，公司经理跪在地上，叫民工把墙拆掉。当年这个做法也不一定符合人情味，但至少是严格的。所以通过一个工程的建设，要造就一批人才。我经常碰到一些为大学生分配而来找我的家长。我说千万千万要把他放到工地去，不要一开始就想着到机关，到事业单位，否则即使到机关了也不行，将来也是不行的。必须到工地去，摔打几次，干上三个五个工程，扎扎实实地成长。我看到很多的项目经理在项目上很有经验，有的质监站长当了建委主任，有的建委主任当上了市长。他们最具有基层组织管理的经验，在这方面积累了很多自己的人生丰富经验，生活得很有价值。所以说这个行业很能造就人，要热爱这个行业，但来不得半点虚假。不是嘴上天天说“三个代表”，而是要把“三个代表”重要思想落实到自己的实际行动中去。

### 4) 培育协力队伍

建筑业的发展离不开投资、开发、设计、建造、材料、劳务等各个环节的努力，项目管理水平也取决于各个生产要素的水平，这个道理已经是越来越清楚了。我们说合作、双赢、竞合，如果连我们日常称之为合作伙伴的分包、分供方之间都做不到这一点，怎么可能在更广大的市场上与通常的纯粹的竞争对手去谈合作呢。培育协力队伍是从内部培养合作共赢能力的长远大事，也是当前优化生产要素资源、提高项目管理水平的现实紧迫任务。培育协力队伍就是壮大自身履约能力，也是培育未来市场，一定要重视。

以上我结合建筑业面临的最新形势，从10个方面讲了促进项目管理进步的一些理念。我想如果把十大理念概括为一句话，那就是：项目管理要以价值创造为己任。我们告别了项目管理以投资实现为任务的旧时代，进入了项目管理以价值创造为目标的新时期。以往人们把建筑工程项目管理看作是固定资产投资实现的过程，很重要，但却很被动。现在我们的建

筑业项目管理不仅承担着把固定资产转化为实物资产的责任，而且还应当具有通过我们主动的管理和技术进步创造价值的责任。我们要能够提高固定资产投资的质量，能够降低固定资产投资的成本，能够为投资人、为客户、为自己提供各类有形和无形的附加价值。

项目管理形式本身是多样的，尤其是当前建筑业结构调整过程中，建筑企业正在作出自己不同的选择，但这些项目管理的基本理念都是要遵循的。此外这里讲的理念，是指导思想，就是说在工作中要有这个想法，至于怎么做，每人有每人的技巧，每人有每人的做法，不能强求统一。每个人的经历，每个人的经验是不同的。每一个行业，每一个环节都具有创造性。我们的项目经理，政府官员，质量监督部门，包括建设单位，在项目上都应有独创的成果。

总之，以价值创造为己任的项目管理需要创造性的思考、探索和劳动。祝愿我们的企业经营者和项目管理者，以创造性的劳动，使项目真正达到有社会价值，让人民信赖，使政府放心，同时也能让自己满意；为建筑施工企业的改革发展，为项目管理的不断创新进步，为我们国家经济社会发展和人民生活水平的不断提高谱写出最好最美的篇章。

### A.3 项目经理的十八般“功夫”

作为 20 世纪 70 年代的项目经理，我们都是同行。今天我专门讲一讲，在市场经济条件下，项目经理应具备的功夫。古时有十八般武艺之说，当今项目经理也应具备十八般功夫。不同的项目经理，性格有所区别，爱好也不一样，但他们的基本功夫、基本素质要求是相同的。项目经理应该具备的十八般功夫如下。

#### 1. 合同履行功夫

项目经理应该是履行合同的专家。在“项目经理”一词出现之前，我们称其为大小工长。在那个计划经济年代“培养”出不少扯皮“专家”。当然今天到了理性经营阶段，科学管理阶段，项目经理应该是合同管理专家，应该会谈判，会签合同，会在合同履行过程中进行索赔。索赔是非承包商原因，造成承包商事实上的损失，承包商有权向业主提出索赔。过去计划经济时期我们靠签证，签证了才能要钱；现在甲方不愿签证了，不签证就拿不到钱。另外还有不是甲方的原因，如地震、风暴等自然原因，但项目经理要明白，只要不是承包商的原因，就要提出索赔。现在我们好多项目经理不会索赔，也不想索赔，不敢索赔。我们有些地方主管领导还不给索赔，他们认为给你工程干了还要索赔，这就不平等了，不符合等价交换的原则。我们过去还不叫合同履行，叫完成任务。现在是企业为了自己的生存去找任务签合同，签了合同就要履行合同，所以项目经理要有履行合同的功夫。

#### 2. 风险控制功夫

项目经理是要承担风险的。一幢大楼的建成不是凭口号、凭决心就能行的，建设过程中总有风险。取费中就有一项费用叫不可预见费。不可预见费就是不可能预先知道的费用，就是风险费。工程本身存在建造过程中的风险。施工过程中处理风险有这么几种手段。①要

承认风险是客观存在的，承认这个风险，风险自留，承担下来，愿意承担这个风险。② 转移风险，即不承担风险，转交给他人承担，如在保险公司进行投保，从而把风险转交给保险公司去承担。③ 减少风险，本来风险很大，通过各种技术措施将风险减到最小。现在有保险和担保，保险是风险转移，担保是风险减少。国家建设部和国家工商总局今年颁布的《建设工程合同示范文本》第 40 条讲的就是保险，而 41 条讲的则是担保。

### 3. 程序优化功夫

程序优化功夫就是平时所讲的工期控制。好的项目经理把项目管理得井井有条；如果这个项目经理没有程序优化的功夫，就会打乱仗。工作应按科学程序进行安排，我们学华罗庚的统筹法，流水作业运筹施工，工期自然就快。过去要缩短工期就要大干苦干拼命干，延长工作时间，吃三睡五干十六，而不是从程序优化上考虑怎么办。工作都有个先后程序，应学华罗庚的统筹法，找主要矛盾点，找对工期最有影响的矛盾点在什么地方，再采取合理措施加以解决。

### 4. 策略讨债功夫

不同的项目拖欠工程款的程序是不一样的，这就要看项目经理会不会讨债了。干活不给钱，这是我国工程建设领域中存在的一大难题。国家建设部等四部委曾共同发文制止拖欠款，但效果还不是很理想，而且拖欠款越欠越多。因此项目经理要会讨债，要感情讨债、策略讨债。工程款不能欠多了才要，要随时讨。积累多了人家当然一下筹不出。10 万 20 万就开始要，干的过程中就要，不要光要大钱不要小钱。

### 5. 标准熟悉功夫

干工程不懂标准不行。当甲方，要管理承包商，要了解施工一线的人员素质。对于干工程的一线操作工人，必须懂规范，否则就不能上岗。不懂规范就干，这等于胡来。当然也不是要背标准，不是要一字不差地把标准背出来，而是对于标准的主要精神都得要领会清楚。

### 6. 高效组织功夫

管理项目不是项目经理一个人就行的，要领导一批人组成项目班子。这个组织要有构架，每个人在其中承担自己的责任。根据项目大小而设定项目管理班子的大小。人多了不行，少了也不行。什么事都找项目经理也不行。项目经理要会组织，而且是高效率的组织。

### 7. 和谐鼓劲功夫

项目上有人、财、物等诸多因素，但最重要的还是与人打交道。项目经理就是要直接和人打交道。全国劳模、天津三建的项目经理范玉恕特别值得推崇。1997 年春节，大年初一他就到湖北一个小县城去向湖北籍民工拜年。民工感动地说：“老范叫我们怎么干都行，怎么严格要求就怎么干。”还有这样一个项目，有关部门来检查，做 ISO 9000 质量管理体系认证，项目部竟然将工人都关在一个地方不许出来，不许乱说。这种方式管人是不讲人情的，工人们也不会替你吧工程做好。严格管理和不讲人情是两个概念，严格管理要以人为本去管理。

### 8. 场务整备功夫

现场和家一样，有的人家很整齐，有的人家家里乱糟糟。很难设想一个乱糟糟的工地能

干出优质工程，这样的工地也很容易出安全事故。现场要文明管理，项目经理要具备良好的场务整备功夫，这可以总结为 12 点：“五小”设施要整齐，“五头”堆放要整齐，“五场”要日干月清，“三宝四口”要安全达标，负荷开关要把严，“五防”制度要齐全，材料堆放要“五成”，机械作业制度要严格，专项治理要落实，各类标志要明显，精神文明行为要规范，工地组织机构的职能、经费要到位。

#### 9. 环境协调功夫

环境分内环境和外环境。内环境是项目经理和项目部班子的关系，二者之间要相互协商，不要使项目部的意见不统一。外部的关系就多了。现在工地是企业走向社会的“窗口”，和周围百姓、有关管理部门的关系都要协调处理好。这些也是市场经济中竞争的一个方面。有些人对竞争理解不好，认为竞争就是你死我活，大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米。其实市场竞争中的外部关系有时是对手，有时又是合作伙伴，有时联合是更大的竞争，因为只有联合才能更好地竞争。

#### 10. 技术策划功夫

项目经理不可能什么都懂，专家也不可能什么都懂，什么都懂就不叫专家了。因此项目经理要发挥专家的作用，遇到什么难题找什么专家来解决。我们过去有毛病，如“肥水不流外人田”，“自给自足”等。其实社会有分工，营造有测量师行，监理有监理机构，社会上有各种咨询组织和策划组织。花适当的钱找中介机构解决某些问题是值得的，而且找专家解决的问题才能上水平。

#### 11. 材料熟悉功夫

建筑工程是材料的堆砌和组合，因此对材料大致要了解。材料的量差、质差、价差对项目经理管理非常关键。现在材料的样品与实际有差别。一根钢筋从 1 米高的桌面摔到地上能断 3 段，这些都是真事。北京西客站所有的阀门都因为质量差而调换了，就是因为材料员都用了假冒伪劣的产品。

#### 12. 计算机操作功夫

计算机操作功夫并不是要求项目经理去编软件，而是要会用计算机和软件。在国外有些工程施工现场，项目经理经常利用计算机进行工程成本、进度数据分析，我们的项目经理在这方面还有一定差距。

#### 13. 提炼总结功夫

一个项目经理要会总结，不会总结不行；要会提炼，并经过思考总结。对项目上的人、机、料、法、环，都要会总结。我认为一个工程干完要有 3 个成果：第一要有一个优质的工程；第二要出一本书，总结工程经验；第三要造就一批人。

#### 14. 转化教育功夫

要会转化矛盾，会教育。对领导要会转化，自己有些正确的观点要善于表达。对下属也要会转化，让他们为自己服务。要记住领导你的人是有缺点的，和你共事的人是有缺点的，你所领导的人也是有缺点的。你要将这些转化过来为你的项目服务；要知人善任，用人所

长。要善于把你领导下的人变为人才，体现你的领导艺术。领导最无能的做法是埋怨自己领导的人员素质不高，这其实是领导自己的素质不高。

#### 15. 运用法律武器功夫

项目经理要懂法，懂制度，懂规章。项目经理弄不好就会成为原告或是被告。有的项目经理老是当被告，和不懂法不无关系。有些项目经理还有违法经营，违章指挥，违规作业的“三违”现象。我们现在在编项目管理的规程，这有助于以后大家对项目管理的熟悉。

#### 16. 他山借石功夫

就是要借用人家的成功经验为自己服务。有个项目经理讲，他干的工程项项全优。有人说这是吹牛，我认为这不是吹牛。对一个项目经理来说，项目全优和项项不合格是一回事。因为一个项目经理数年就干一个项目，如果质量优良就是项项全优，工程不合格就是项项不合格。因为就是干一个工程，所以干工程只许成功不许失败。另外要懂施工规律，风雨天、节假日等都是事故高发阶段。

#### 17. 自我完善功夫

可以说没一个项目经理在项目管理中不生气，不发火的。但这不是本事，要善于自我完善。项目上要廉政，勤政。施工过程中确实会碰到许多这方面的问题，项目经理要把好关。其次要有敬业精神和职业道德，还要有挑战和坚持到底的毅力。项目管理没有毅力去克服困难，碰到问题就完蛋，这不行。

#### 18. 营销战略功夫

项目经理在干项目的时候，要有“打一争二观三”的方法。在时间上“干着今年的，想着明年的，看着后年的”；从空间上“干着上海的，想着杭州的，望着北京的”。我们的项目不是连续的，正好这个项目干完，下个项目等着你来干。项目是要到市场上去找的。

总的说，我们项目经理面临着我们国家加入 WTO、市场国际化的挑战，面临着我们国家市场经济尚不规范的现实，面临着我国高新技术对我们传统产业的改造，同时面临着我国中西部地区大开发的机遇。这预示着今天的形式是中国规模建设的时期，是项目经理大有作为的时期。各位项目经理要为当今时代，中国的发展，为我们项目管理实践水平的提高，为项目经理在实践中锻炼成长做出更加卓越的贡献。

## A.4 现代企业文化的以人为本原则

——在中国建设职工政研会第五次会员代表大会（八次年会）上的讲话

（2004年7月25日）

党的十六届三中全会明确提出“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续发展的科学发展观，促进经济社会和人的全面发展”，我的理解是，科学发展观的本质是以人为本，基本内

容是全面协调可持续发展，它要求做到：正确处理速度、结构、质量、效益的关系，正确处理社会、人口、资源和环境的关系，正确处理经济发展、社会发展和人的全面发展的关系，正确处理政治文明、物质文明和精神文明三个文明建设的关系。科学发展观的根本要求是“五个统筹”，就是统筹城乡发展，统筹区域发展，统筹经济，社会发展，统筹人与自然和谐发展，统筹国内发展和对外开放。落实“五个统筹”要求调动一切积极因素，妥善处理各种利益关系，注意各种发展的良性互动，着力加强经济社会发展的薄弱环节。

今天我在会议上要着重讲的是现代企业文化，和科学发展观对应起来说，它的本质特征也是以人为本。文化是民族的魂，文化可以创造生产力、提高竞争力、增强吸引力、形成凝聚力，是综合国力的组成部分。企业文化是在一定的社会经济条件下，通过企业的社会实践所形成的并为全体员工所遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。全党要树立的科学发展观，我们要大力发展的现代企业文化，核心问题都是以人为本。什么叫“以人为本”？简单说有两个方面，第一，做一切事情的宗旨是满足人的需求，一切事业都要从人的物质和文化生活的需要出发，为了造就一代新人出发；第二，干一切事情都要依靠人，依靠人的主观能动性，充分调动人的积极性、创造性。概括地讲，干工作为了人，干工作依靠人，这就是以人为本。下面，我就现代企业文化的以人为本原则讲4个方面，与同志们一起交流。

#### 1. 企业价值文化与人的需求

企业价值文化要体现和坚持以人为本的原则，就是要从人的需求出发。办企业是为了人。企业是企业文化、企业精神的载体，有远见卓识的企业家都会利用这个载体，塑造和弘扬企业文化，在企业持续发展的基础上，企业员工在这片沃土上不断提高素质，塑造自己的人生之路。优秀的企业文化是领先于竞争对手的关键性力量。文化的缺憾必将带来企业的畸形，文化的丢失必然带来企业生存权的丧失。这说明企业与员工关系密切，员工的人生价值与企业价值之间相互依存、相得益彰。具体表现在企业对内和对外两个方面。

##### 1) 企业对内不断满足员工的需求

企业的价值观是企业文化的核心内容，是企业文化建设的基石，是企业成功的精髓，应该是融组织发展与个人进步为一体的价值观。职工是企业效益的创造者，企业是职工获取人生财富、实现人生价值的场所和舞台。企业因有受过良好培训的员工而受益匪浅，而个人则因增加了某项技能、提高了素质而受益。要确立企业发展与员工受益为一体的价值观，就要树立企业的家庭观念。人一方面是生活在自己的家庭里，享有亲情；还有一部分的时间在单位工作，生活在企业的大家庭当中。员工在企业这个大家庭里，从事某种工作，要尽自己的技能，同时也在单位增进和提高了自己的技能。比尔·盖茨说过：“我给员工最大的福利就是给员工以支持，给予员工培训。”我们说的福利，一般就是给套房子或给些钱；他不是这样的，他说给员工最大的福利是给予员工支持，给予员工智慧，这很值得深思。企业文化在经营宗旨上、在企业与员工的相互作用上表现为：环境变化的适应性，鼓励竞争、进取的平等性，调整人际关系、加强信息沟通的协调性，正确解决刚柔矛盾的灵活性，创造良好工作

氛围的愉悦性。企业文化能保证员工在企业的大家庭之中,生活得很有价值,有归属感、愉悦感和成就感。

世界上兴起一个 EPA (Employee Assistance Program, 员工帮助计划)。它是通过专业人员对组织的诊断、建议,对员工及其直属亲人提供的专业指导、培训和咨询,旨在帮助解决员工及其家庭成员的各种心理和行为问题,提高员工在企业中的工作绩效,这就是现代企业的“爱抚”管理。企业这个大家庭的每一个成员都需要“爱抚”。我们知道,企业的成长首先是原始资本的积累,企业要靠原始资本的积累才能发展、成长。而企业原始资本积累的过程在一定意义上说也是牺牲员工眼前利益的过程;如果企业把赚的钱都花掉,这个企业就不能发展。解决这些利益矛盾需要企业对员工进行“爱抚”管理,这是一种关心的管理。企业价值文化对于企业内部来讲,就是要满足企业员工在物质上、文化上不断增长的需求,和全面提高员工素质,造就一代新人。

## 2) 企业对外以用户为中心

在企业外部,以人为本就是以用户为中心,或者说以用户为上帝。市场经济发展到今天,在一定意义上讲,唯命是从不再是成功的保证,埋头苦干不再成为美德,因为一切要为顾客着想。企业是为用户、客户服务的。当顾客成为上帝的时候,如果只会埋头苦干,对于客户的需求及其变化不求甚解,缺乏热情和灵活,必然导致企业管理的失败。导致公司破产、工人下岗的本质原因是什么?是用户。企业没有市场了,是用户不需要你了。所以说,顾客是上帝,顾客的需求和态度决定企业的生死存亡。

实现“用户为中心”,不能将其当作一件新衣服,认为往身上一套就行了。要完成以产品为中心向以用户为中心的转变,需要从用户的角度出发,对公司的一切进行重新的思考,比如公司的性质、任务及运作方式,最为关键的是应该以用户的眼光来看待自己的经营行为,按照用户的心理去体会公司自己提供的产品或服务留给他们的印象。经过这样的思考之后,公司才能重新规划自己的经营蓝图。企业与目前的用户群建立浓厚的感情和彼此的信任关系,不断为现在的用户群添加附加价值,是长久保持他们满意、光顾和推荐的关键所在。以用户为中心有6个原则:

- ① 对用户保持始终如一的态度,长年累月都要如此,不能投机取巧,博其一时高兴;
- ② 对用户价值进行细心分析;
- ③ 预测用户需求;
- ④ 提倡有亲近感的交往,讲究待客之道;
- ⑤ 让用户自我服务;
- ⑥ 要结合用户满意修订考核制度。

相当部分企业没有树立起以用户为上帝的思想,就想着去赚钱,还有的更简单,像赌徒一样,捞一把算一把,不管以后的死活。企业的发展往往是一阵一阵的,今天想起来把客户当成上帝,明天忘了就把客户扔在一边,不能持之以恒地去考虑,没有把以人为本融入企业的经营理念、经营战略和经营道德之中,所以企业难以做到稳定、持续、健康发展。

## 2. 企业经营文化与人力资源

企业经营的理念实际是一个文化的概念。有的外国人认为我们中国的企业有两个“不会”，一是不会资本经营管理，会财务会计管理；二是不会人力资源管理，会搞档案、人事管理。如企业设有财务科管预算、管财务收支，但不知道怎么进行以钱生钱的资本管理；有人事科或劳资科，管档案、工资、提拔、调动，但不会开发人力资源，发掘和培养员工潜能。这些看法有些片面，但值得研究参考。

### 1) 人力资源开发理念与人才战略

企业有四大人才。一是企业家，企业家不是一个人而是一个群体，是负责决策决断的那些人。可以说，不重视企业家的民族是没有希望的民族。企业家是当今时代最缺少、最稀罕的人物，他们以经营企业为终身的职业，一定意义上是资本和市场的化身，也是拼搏和奉献的化身。当然，企业家也需要与时俱进，他们自身也有个可持续发展问题。有人对中国的民营企业作过形象的概括，说中国的民营企业家分三代。改革开放初期，有相当的一批是“胆商”，胆子特别大，胆子大就发财了，特点是敢干，但是大部分都是垮掉的一代。大家可以回想一下，改革开放初期全国宣传的民营企业家现在大部分垮掉了。改革中期，我国实行价格双轨制，涌现出了一批“情商”，有关系的商人，与掌握公共资源的官员有交情、有关系的人就能发大财。如谁能弄到钢材批文，谁能拿到一块土地，转手一卖就可以赚一大笔钱。这部分“情商”现在叫挣扎的一代。20世纪末期以来涌现出的是“智商”，即高智能的、凭自己的知识去经营企业的商人。这是中国企业家崛起的一代，正在兴旺的一代，他们代表着中国民营企业家的希望。二是管理人才，从事企业人事管理、财务管理、项目管理、成本管理等方面的专家，这些人才在企业也相当缺乏。三是专门的技术人才，包括搞地下铁路、盾构，房屋的整体搬迁、整体爆破等，具有专业技能的技术人才。四是技工群体。那些农民工、技工群体也是人才。我们建筑行业的技工，要求是很严格的，有八级工资制。一个没有上大学的人，一般会首先选择学瓦工，再不就学木工。跟师傅学3年徒才能当个徒工，出了徒以后再学各种应知应会，才能得个一级工。聪明的人55周岁才能得个八级工。稍微差一点的，到了退休也就是个六级工。这些年来，我们也进行了民工方面的技术培训，但是确实存在着相当一部分农民刚刚扔下锄头，进城后就干八级工的工作的情况。前几年，北京万寿路盖了一幢部长楼，质量很差。中央领导同志曾经批评说，你们怎么用农村盖“鸡窝”的人来盖部长楼。当时我说了这么一句话：现在搞建筑业确实离不开盖鸡窝的。不管多么大的建筑公司，如果把农民工辞掉，你还能干什么？任何一个特级的、一级资质的企业，离开农民工就一事无成。问题不在于要不要用农民工，而在于怎么加强农民工的培训。应该说，农民工为我国当今建筑业的发展做出了极大的贡献，同时也存在需要继续培训、提高素质的问题。

合格的企业家不仅要有高智商、高情商、高胆商，同时还要拥有4种能力：创新能力、应变能力、公共能力、多元文化的协调能力。市场对企业家的要求是很高的。有一本书叫作《中国没有企业家》，不知你们看过没有，它的观念不完全正确，但是有些观点很有参考价

值。企业家群体的成熟和完善确实需要一个过程。我说过，我国尽管有著名的企业家，像海尔的张瑞敏、联想的柳传志那样的，但不多，事实上中国有很多很多的人在从事企业家的工作。什么人企业家？企业家是企业资本的拥有者和管理者，是企业的领导人。什么叫管理？管理就是指挥别人干活，很简单。近期报纸连载一本书，书名是《管理就是这么简单》，讲述你如何调动、指挥别人干活。自己干活不叫管理，叫操作。管理就是要使人跟随。后面没有人跟随，就不叫领导，就是孤家寡人。你走在前面而后面没有人跟随，做了决策没有人响应，就不能实现管理目标。企业的人力资源开发能力体现在4个方面的能力。

① 人才的占有能力。就是说这个企业能吸引人才、鉴别人才、使用人才。我们研究以人为本就是研究人。我在建设部机关当司长也好，当总工也好，以前在地方当建委主任也好，多次说过这个道理。我们也跟企业一样，有领导者与被领导者，有同事，但你们要明白一个道理：人总是有缺点错误的。我们工作和生活就是与有缺点、有错误的人一起共事、一起合作的。我们说社会可以改造人，是靠环境去改造人，而不是靠人去改造人。我们认为同志之间是互相影响的，社会在影响着每一个人。企业用人，必须用人之所长，但是，又不能绝对化。有一个故事，说有一个演员，能为剧团赚很多的门票钱。只要他出场，看戏的人就多，剧团就兴旺。但是这个演员的手脚不干净，剧团的团长就把这个演员的手脚剃下来，不用他的手，只用他的嘴去唱歌。结果剃了他的手之后，他的嘴也就不能唱歌了。用他的嘴的同时，也要用他的手。就是说有的时候，你要用他的缺点和错误。目前在理论研究方面也有人提出用人之短。本来应该是用人之所长，用人之所长就是要让人最大限度地发挥优势。用人之所短，是让人的短处能在一定的范围内起到另外的作用，从而为企业创造效益。不管怎么说，人都有所长和所短，要研究与各有长短的人和谐共处。

② 人才的优化能力。我们讲人力资源，不能简单地认为人才加人才就叫人力资源。人才是各种类型、多种多样的。三国演义的3个主人公刘备、关羽、张飞，是不同性格的人，各有其优缺点。如果3个人都一样，那就什么仗都打不成。我们需要的是刘、关、张这3个不同性格的人组成的一个群体。所以我们领导班子不能闹不团结，都希望变成一样的人，那是不行的。班子要有优化组合的能力，使不同成员各展其所长。

③ 人才的开发能力。有人说，我们很重视人才，积极引进人才，这不错。但也有些人跟我说，你交给我的工作任务非常重要，可是，我这个部门的人员素质太低，没法完成。我回答道，这说明你的素质也不高，真正有本事的领导就是要把身边的人培养成人才，而不是说单位外面有人才，本单位无人才。古人云，三人行，必有我师。如果充分调动自己周围、自己部属的积极性，发挥其作用，人人都可以成为人才，人人都有成材之道。所以，一个领导、一个企业家最大的能耐就是把自己的下属、自己周围的人培养成人才。

④ 人才激活能力。我们平时讲要感情留人、事业留人、待遇留人。待遇是一个方面，但更重要的是感情。现在有些单位引得进、用不好、留不住人才。花了高价钱、高待遇把外面的人才引进来了，但是用得不好，因而过段时间也留不住了。我经常跟身边的晚辈说，我们这一代人党叫干啥就干啥，干一行爱一行，干一行专一行。你们这一代人相当一部分人是

爱一行干一行，跟我们这代是倒过来的。今天在这个企业干得好就好好干，这个企业不好了就又跑到另一个企业，从来没有想到过在一个企业呆上一辈子。我们是组织调动才走，组织没调动自己是没有想到过换一个地方，你们不一样了，时代进步了。

顶尖的人力资源部门有两个显著职能：一是人力资源管理，包括工资管理、劳工关系、相关法律事务、规章制度；二是人力资源战略，包括招募人才战略体系和步骤，保留、发展、吸引人力资本。要真正做到有爱才之心，从思想上重视人才、从感情上贴近人才；要有识才之智，善于发现人才、准确识别人才；要有容才之量，以开阔的眼光和广阔的胸怀选用人才；要有用才之艺，要拴心留人，充分调动各类人才的积极性和创造性。现在要搞资源节约型社会，其实，人的资源浪费是最大的浪费。人的才能没有充分调动起来，就会感到委屈，感到无法伸展，自身资源被浪费了。作为领导者，为部属、为周围的人才创造充分发挥作用的条件，搭建各展所长的舞台，实在是太重要了。

## 2) 发展战略理念

企业发展战略是企业以现实为基础，以未来为导向，以全面提升竞争力优势为主线，由目标、意识及为达到这些目的而制定的方针、政策、措施所综合形成的较长远的计划和发展模式。理论界对发展战略有不同看法，有的认为战略是手段，有的认为战略是计划，还有的认为战略是模式。不管怎么说，企业的发展战略是极为重要的。发达国家的企業花费时间最长、耗费资金最多的是研究战略问题，但是现在我们最不重视的往往是战略。一个企业得不到长远发展往往就是战略出了问题。我们国有企业在实行承包期间，出现大量的短期行为，致使一些企业走上破产的边缘，实质是企业改革战略研究不到位。

企业文化决定企业共同价值观、企业群体行为规范和企业形象，它与发展战略的关系主要表现在3个方面。一是文化为战略提供成功的动力。二是文化是战略实施的关键。战略措施再好，没有企业文化作保障，任何正确措施都难以真正实施。三是文化与战略的适应和协调。无论是战略的制定，还是战略的实施都要基于充分发挥人的主观能动性，使经营竞合和人才竞合相融通，使经营价值和人的价值相统一，使企业发展和人的成长相一致。

当前有一种趋势叫竞合，竞合指联盟，如知识联盟、产品联盟等。知识联盟比产品联盟具有更大的战略潜能。产品联盟可以帮助企业抓住时机保护自身，还可以通过其他伙伴快速大量地卖掉产品收回投资。知识联盟可以帮助企业扩展和改善其基本能力，有助于从战略上更新核心竞争能力或创造新的核心竞争能力。市场竞争是你死我活、残酷的，但这只是市场的一个方面。在更多的场合，有时在某个项目上是竞争对手，而在其他项目上则是合作伙伴。所以现在强调伙伴关系经营，善于合作是更高层次的竞争。要激励经营上的竞合就要有人才上的竞合，要知识竞合和人才竞合相结合。因此，发展战略上要重视企业文化的发展和培育，重视企业文化对战略的制定、实施的制约和保障作用。

## 3) 可持续发展理念与人的全面发展

可持续发展包括环境的可持续发展、资源的可持续发展，更重要的是人的全面发展。人的全面发展有3层含义。一是价值规定，即未来理想社会的一种价值目标。建设中国特色的

社会主义,实现全面小康,最根本的目标是人的全面发展。现阶段主要是满足人的物质和文化生活不断增长的需求,最终达到人的物资、精神及社会关系的全面解放,实现人自由而全面的发展。二是现实规定,即人的全面发展是一种不断推进的历史过程。作为现实社会来讲,就是要逐步满足人的稳步提高的物质文化生活水平的需要,以此提高人的发展水平,为人的全面发展创造更好的条件。三是内容规定,即人的平等和谐发展和自由发展。当今人的全面发展的实现形式和具体内容,主要表现在促进人的整体素质的提高和全面实现人的现代化。去年,在政研会组织的一次企业文化讲座上,我讲了企业文化与现代社会、企业文化与现代人、企业文化与现代企业之间的关系,总结了当今人的现代化要实现5个方面的转变。

① 在思想素质上,实现向“能力本位”的转变。要体现人的能力,增强人的能力。培养提高人的思想素质,或者说加强思想建设,落脚点应该是提高人认识自然、改造自然,认识社会、改造社会的能力。美国哈佛大学有位教授说过:“我们培养的学生不是知识分子,是能力分子;他们千方百计、拼命地、疯狂地追求本企业的利润、追求本企业产品的质量,都是市场竞争的职业杀手。”他说哈佛大学最大的缺点就是学生身价太高,没有几十万美金的薪金聘用不到他们的学生。正话反说,从反面表明有能力的人才非常宝贵。此话不尽正确,还是有点思考价值。

② 在能力素质上,实现向“思想型”、“管理型”的转变。讲能力要有操作能力,但更要有“思想型”、“管理型”人才的能力,洞察现实和未来,即科学决策,带领员工实现战略目标的能力。中央党校培养高级干部,提出了要培养具有“世界眼光、战略思维”的人才,这是很有远见的,也是推进发展与改革伟大事业的迫切需要。

③ 在交往素质上,实现由封闭、短视的狭隘型交往向具有世界眼光、战略思维的开放型交往转变。我们跟世界所有的国家都交往,我们要总结人类一切先进文明的东西为我所用。要有这样的胸怀和眼光。

④ 在道德素质上,实现向以个人独立自主并承担社会责任的道德转变。

⑤ 在心理素质上,实现由注重“人情关系”向恪守规范制度转变。改变这种随意性,要懂得工作规范、生活规范和制度,按照制度和规范办事。这样,才能实现现阶段人的现代化,促进人的全面发展。

### 3. 企业管理文化与人的能动性

如前所述“以人为本”就是一切为了人、一切依靠人。企业管理也要靠人去管理,要发挥人的能动性。

企业文化有两大基本属性:管理学属性和亚文化属性。管理学属性就是将企业文化定位于运用文化所固有的特点实施有效管理。传统的企业管理,最早的是研究人的机械的动作管理,就是泰勒的古典管理。以后研究人的行为管理,如X行为,Y行为,Z行为等各种行为管理。再以后就是比较管理、多元管理。现在新一代管理,有人称其为第五代管理,即知识管理或文化管理。

作为管理理论和管理方法来说,有很多很有价值的做法,体现以人为本的原则,调动人

的主观能动性。例如，“鞍钢宪法”的“两参一改三结合”，就非常具有科学性，有强烈的企业文化色彩。法国有个企业提出把群众的合理化建议当成本企业的准宪法，群众提出的合理化建议管它有用没用，要给予奖励。宪法是最高权威。群众提出的合理化建议，非常重要。我们的领导都要重视群众意见。我想起重庆垮塌的綦江大桥。綦江大桥的一个老电焊工，看到当时的电焊觉得不行，电焊没熔透，钢结构的大桥肯定不行，于是去找领导。领导觉得这老头太烦了，都退休了还这么烦。老头回家开了个家庭会，说知道这座桥要垮掉，以后谁也不能上这个桥。果然綦江大桥垮掉了。如果听了这位老焊工的话，40多人死亡的惨案就能够避免。但老焊工没有能力去避免，只好约束自己的家庭成员。有能力避免惨案的市领导却把群众的合理化建议当成了烦人的事情。我们企业也是这样的，领导者总想自己高明，而不知真正高明的是群众。我们要树立一个观点，就是要鼓励员工有想法，而不是鼓励员工成为奴隶、奴仆，叫怎么做就怎么做的“好”员工。有想法有思维就是英雄，要尊重他们的思维、想法。作为领导者来讲，要分析群众的思维和想法，集中群众正确的思维，从事我们伟大的事业。

从亚文化属性来说，企业文化有着文化属性，是体现在企业管理中的亚文化，是社会文化的一个重要支流。企业文化是一种管理文化，它的重要职能是提高企业全员的综合素养。发展企业文化也是贯彻“三个代表”重要思想的一个部分，是社会主义文化建设的重要方面。企业文化主要包括：事业信仰、战略意识、经营哲学、企业精神、价值观念、思维方式、伦理意识、美学水平等。这都是文化的概念。我们研究企业文化要明确两点，一个是它的管理学属性，它是为我们的管理所用的，文化管理是当前先进的管理，或者说是当今管理科学的前沿理念和方法；第二个它具有亚文化属性，它是文化的一个支流，是社会主义先进文化的一个方面。我想从以下6方面来谈管理文化与人的能动性。

#### 1) 社会责任体系管理 (SA 8000)

SA 8000 是指企业在赚取利益的同时要承担环境和利益相关者的责任，包括人群、劳工标准、环保3个主要领域，宗旨是“赋予市场经济以人道主义”。这个要求对劳动密集型行业显得非常突出。我们建筑业是劳动密集型行业，有大量的劳工群、民工群。西方国家妄图用社会责任体系来制约中国，使得我们建筑企业在应对 SA 8000 时感到很困难。例如某个企业生产某个产品，在国外销售得非常好，人家了解到企业雇用了3个童工这个情况，就停止企业全部产品在世界的销售，说企业对社会不负责任，违反社会责任道德。社会责任对企业是非常严肃的问题，我们很多企业现在忽略了这方面的问题，尤其是建筑企业，有的对民工采取粗暴、简单的管理方式，有些民营企业完全用封建家长式的管理，这都不符合社会责任管理体系。所以说要缓解劳资矛盾就要坚持劳工标准。如果企业有害于社会，有害于环境，这个企业的产品也是不为社会所接受的。

#### 2) 质量管理体系 (ISO 9000)

专家用3句话来解释 ISO 9000 的本质：一个企业说应该说的，说到的应该做到，做到的必须记下来。这3句话还可以倒过来说，即记下你所做的，做你所说的，说你所应该说

的。ISO 9000 不简单,在一个企业,常常发生该说的没有说,不该说的废话很多;说到的很多很多,做到的很少。说到做到不是那么容易,至于记下来更不容易,做了的也不是都能及时记下来,很多工作记录是后补的,假的太多了。去年年底,我参加国务院的安全大检查,检查青海化工装置的安全记录,我下午 4:30 做的检查,他们把晚上 9:30 的生产记录表都填好了,写着各项仪表运转正常。安全检查的重点就是看企业是否严格记录。ISO 9000 执行不好就很难有稳定的优质产品。什么叫品牌工程?就是指通过相关质量标准体系认证取得商品注册权,具有较高的市场认知度、知名度及消费者的诚信度,有较强的市场竞争力和较高的经济效益的工程。就工程质量的品质来说主要有 3 个方面:一是工程的寿命质量,即工程能用多少年,如民用工程 50 年等;二是工程的功能质量,即这个工程是干什么的,是住宅还是写字楼,看它的功能能不能满足需要;三是工程的魅力质量,它的美学观念,有没有魅力,能不能中看,装修怎么样,设计造型怎么样,即它的魅力价值。这 3 方面质量主要决定于结构质量,所以我们特别重视它的结构质量,结构质量决定它的寿命质量,决定它的功能质量,也决定它的魅力质量。有人说“工程优不优,全部在装修,装修行不行,全靠一把泥”,这是错误的理解,必须高度重视结构质量。

### 3) 环境管理体系 (ISO 14000)

我们通常讲的环境就是指我们员工的居住环境、生活环境和工作的作业环境。过去,建筑工地避不开三个字“脏、乱、差”,往往是“工地越忙周围越遭了殃”,“建了一栋楼,毁了一条街”;评文明城市、先进城市,都是扣分的地方。周围老百姓怨声载道,受尽了苦头。这在香港是绝对不可能的。在香港,假如一个老太太在工地周边走,发现机器的噪声太大,一个电话打到律政署,律政署马上就把项目负责人叫去,先老老实实在地交两万元罚金,然后再回来改正。居民有权举报你。近几年我们也做了很大的改进。上海的工地先打上水泥地面,实施硬地坪施工,不至于下雨一层泥,晴天一层灰;而且搞密目式安全网,全部围挡封闭;有的在工地周围还摆上了鲜花,把工地变成城市的一道景观。但有些工地的环境还是很差,民工住地周围全是剩饭、剩菜、垃圾等,苍蝇成群。也有个市长反映说,他最怕的是民工,“天上有个雷公,地上有个民工”,说民工不服从教育。如果民工得不到足够的关心,他们的怨言就多了,自然与城市生活、与市长就有了对立情绪。作为文明工地,包括材料的堆放等都有明文标准。还有一个工地,卸红砖,用翻斗车,机械翻斗车卸下来损失 40%,这是胡干蛮干。卸红砖必须是四块砖一码,横竖存放,整整齐齐。还有的项目,司机拖了一车水泥,到工地上,叫一声“水泥到了”。一个材料员出来签了字,水泥都没卸就跑了,跑到第二个工地签个字又走了。签了字就是得付钱了,这就是工地的管理,可见粗放管理甚至野蛮管理的程度很严重。

环境管理从更大的范围来说,其更前沿的理念是强调生态工程。所谓生态工程,指利用生物、微生物之间的相互依存关系,应用现代科学技术,保护、培植和利用自然资源塑造生态环境的工程。这是更高层次的,我们工地现在还很难做到这一点。当前的环境,从城市来讲,还是着重强调保护环境。

#### 4) 职业健康安全体系 (OHSAS 18001)

安全文化的核心是人类的安全观,它决定着安全生产和安全生活的思维方式。用安全文化建造的社会系统或者企业系统似乎不是最直接的安全保障,但却是最持久的要素。一个企业,安全事故比较多,固然有很多原因,但事故经常发生,它就和安全文化有关系。什么叫不安全?不外乎两个状态,一个是人的不安全状态。一个是物的不安全状态。人的不安全状态与物的不安全状态在平行的时候,不发生安全事故,当这两个不安全状态处于交叉状态时,交叉点就是重大事故点。在德国,接待人员介绍他们的安全生产。电刨子在高速运转的时候,如果有人手伸到电刨子里去,说明人处于不安全状态;但是人的手一伸进去,电刨子马上就停下来,这叫物处于安全状态,这就不会发生安全事故。又比如吊车,吊车在运作的时候,下面不应该站人。人如果站在吊车下面,那么人就处于不安全状态。如果这时恰恰吊车也不安全,吊着重物掉下来了,那就会发生安全事故。所以机械、物处于不安全状态时,人离得远远的处于安全状态,那就没事了。两个不安全状态交叉就视为事故。任何事故对企业来讲,都有不安全征兆。要认真贯彻职业健康安全体系,就是要消除任何不安全的征兆,从而消除安全事故。国务院已经将治理安全事故上升为政府廉政建设的一个重要内容。今年召开的廉政工作会议上强调要为群众谋安全,造成安全事故是一种不廉政的问题。

#### 5) 各类技术规范、标准、规程

我们说人的全面发展的重要表现和内容,就是人的生产行为和生活行为要养成从随意性到遵守规范标准性的习惯。有一句话说得不一定准确,但确实有些道理,它是这样讲的:三流企业卖力气、卖劳力;二流企业卖产品;一流企业卖技术或者称卖服务;超一流企业卖标准,或者说卖市场的游戏规划。标准包含着重要的技术创新,严格执行标准,不仅是安全生产的需要,也体现了促进技术进步。我们要求按规范标准做,当然不是要背标准,一字不差地背出来,差一个字要扣分那样死板。反过来,如果大致标准说不清楚,不学也不严格遵守,那就不行。当然,标准要随着技术的完善而不断地健全完善,老的标准规范也要进行不断的修改。当年宁波招宝山大桥快要建完的时候塌了,那段时间就争得一塌糊涂。设计院说他是按中国斜拉桥标准设计的;专家审查通过的,他没有问题。施工单位说,施工没问题,都是设计的问题。我在那开了6个专家座谈会,最后得出一个结论:这是技术责任事故,设计院确实是按照标准和规范设计的;但是这座桥并不纯粹是斜拉桥,还有一段是平跨桥,这个桥是新型桥,完全按斜拉桥的规范设计,就不安全适用。因此标准需要不断完善,需要随着生产力的发展、科学技术的进步和人的增长的需求进行修改、充实和提高。

#### 6) 职业道德标准(诚信)

诚信是发展先进生产力的助推器,符合先进生产力的发展要求;不讲诚信是对先进生产力的破坏。诚信是传统文化的精华,又是先进文化的重要内容;不讲诚信是对传统文化的亵渎,更与先进文化前进方向背道而驰。诚信体现了最广大人民群众的根本利益,不讲诚信严重损害人民群众利益。我这里讲了诚信与“三个代表”的关系:诚信与先进生产力的关系,诚信与先进文化的关系,诚信与人民根本利益之间的关系。诚信不仅是一种品性,更是一种责任;不

仅是一种道义，更是一种准则；不仅是一种声誉，更是一种资源。就个人而言，诚信是高尚的人格力量；就企业而言，诚信是企业宝贵的无形资产；就社会而言，诚信是道德范畴和制度范畴的统一；就国家而言，诚信是良好的国际形象。可以说，诚信是我们企业文化的基石。企业诚信管理是把企业的诚信作为一种资源来对待，定期进行培育、维护和控制的过程。

现在不讲诚信的太多了。有的中小城市，开个饺子店不叫饺子店，叫饺子城；饺子店旁边，再开个大一点的饺子店，叫饺子城都嫌小了，叫饺子世界。建个大楼不叫大楼，叫广场，再建个大一点的叫山庄，再建个大点的叫花园。哪来那么多的广场、山庄、花园？北京也一样，从天安门广场向东走没几步就来一个东方广场。天安门广场是全世界都有名的大广场，是我们的政治文化中心；而东方广场就几栋楼，并没有广场。据说，当时北京的领导同志建议说别叫东方广场，改个名字。当时投资者表示接受，说回去商量商量怎么改；没过两个月跑来了，说北京还有时代广场，世纪广场等几个广场，如果他们都改我也改，他们不改我也不改。

医药上也有“三假”（质量虚假、价格虚假、广告虚假），农民管它叫看不上病，看不起病，看不好病。财务上有“五假”，假凭证、假数字、假报表、假审计、假评估等。一所会计学院要朱总理题词，总理题了4个大字“不做假账”。名不副实是人类最沮丧的事实。有人说“实事求是之树”、“求真务实之树”非得用某些东西来灌溉才能常青，何物？那就是弄虚作假者的眼泪、冷汗，甚至是鲜血。这话有点偏激，但很过瘾！实事求是不是那么容易，求真务实不是那么容易，讲真话也不那么容易。这里有品质问题也有勇气问题。综上6个方面所述，没有生态环境、职业道德，就没有生命和文明；没有标准、技术、信息和社会责任，就没有市场和效益；没有健康安全和品牌，就没有资本和财富。

#### 4. 企业组织文化与人性化及人的事业

##### 1) 组织性质

所谓组织文化是要组织人性化，组织要与人的事业相联系。从组织性质来说，现在大量发展混合型组织。过去15年前、20年前，创办一个企业，个人的身份是特定的、唯一的，要么是雇主，要么是雇员，雇主与雇员之间的界限是非常清楚的。但是今天，个人既在企业拥有自己的股份，又在本企业劳动，这就是股份合作制。股份是指拥有股份，合作就是指在本企业劳动。那就是说，当个人拥有本企业股份的时候，他是企业老板的一分子；但个人在企业劳动的时候，他就是本企业打工者的一分子。所以股份合作制体现“以人为本”，无论是股份以人为本，还是劳动以人为本。

就组织形式来说，任何组织都是信息不对称的。在计划经济年代，我当过公司经理，公司组织结构是垂直型的。那时公司有一万三千多人，叫县团级的建筑公司，营连的施工大队，跟军队差不多。公司有后勤服务公司，有主管后勤的副经理，有主管物资材料的副经理，层次很多，类似于现在的政府机构。现在的企业组织机构不是这样的，是项目式的，是扁平式。层次扁平化，直接领导型，联系网络化，指导咨询化，系统开放化。信息不对称是客观存在。现在很多研究生就专门研究信息不对称原理对决策的影响。要从组织形式上、机制上来解决信息的问题，建立新的企业形态。现代企业形态从国际范围来看有这样的突出特点。

① 外包成为企业生产的核心组成部分，不再是补充成分。

② 联盟成为企业组织结构的重要环节，不再是外在要素。没有一个企业不是联盟的，比如建筑公司，如果不和农民工联盟，不和材料供应商联盟，不和周围的邻居联盟，那就什么也做不成。现代科学技术发展到今天，任何一件事，任何一个成功，都不是一个人独自去做的结果。

③ 合资合作企业也成为组织结构的常见形式，不再是个人公司的延伸。企业组织信息不对称的方面有很多，只改善组织形式还是不够的。组织内部还有一些非正式组织和关系，比如老乡关系、同学关系，还有亲属关系、朋友关系。这种松散的组织在企业中起很大的作用。跟老乡之间讲的，跟同学之间讲的，跟朋友之间讲的，就大不一样。这类非正式关系不是组织形式能起作用的，而文化就能解决这个问题。企业的文化渗透在人们的灵魂之中，使人们能够有统一的精神支柱。思想政治工作要起到这个作用。靠组织形式来解决信息不对称的问题，更要加强思想政治工作，要改变思想政治工作与经济工作的结合上存在的可有可无、可硬可软、可多可少、可深可浅的认识问题。还要解决老办法不管用、新办法不会用、软办法不顶用、硬办法不敢用的问题。实现思想政治工作、经济工作各要素之间相互联系、相互制约，以及整体功能的协调发展。要实现3个转变：首先，从以静态学习为载体到以动态活动为载体转变，不能总是雷打不动，坐在那里学习，背条文，要真正学到脑子里去，学到思想里去；其次，从“单向灌输”的说教型教育到“双向交流”的疏导型教育转变；最后，从封闭设计的“板块型”到开放参与的“渗透型”转变。

## 2) 组织氛围（凝聚力即竞争力）

现在讲企业竞争力、核心竞争力、全球竞争力，与企业氛围关系十分密切。氛围是指周围的气氛和情调。良好的氛围是促进事物正常、健康和快速发展并趋于成功、兴旺和发达所必不可少的条件和环境。氛围非常关键，良好的氛围是人们想干事业、能干事业、干成事业的重要条件。在好的氛围下，懒惰的人变得勤快了，不干活的人变得干活了；而在懒散的氛围下，干活的人也变得不干活了。我以前当经理的时候就批评过一些很不负责任的人，他们呆在这个班组说这个班组不好，呆在这个大队说这个大队不好，呆在这个公司说这个公司不好，呆在这个省说这个省不好，呆在这个国家说这个国家不好。他就没有看好自己所在的组织和人与人相处的关系，比他强的人，他嫉妒，比他差的人，他又笑话，这样是不行的。

氛围对外就是公众形象，它代表一个企业与众不同的特点，是企业持久发展的基础，是顾客购买偏好的潜在因素之一。如果公司公众形象好，顾客就会愿意去，否则顾客就不愿意去。未来的成功企业里，人们不应该掩饰和错误地表达感情。现在很多人在企业之中，重视掩饰自己的感情，想说的不敢说，说出来的话都是经过加工的。当领导的应该听其言，观其行，听话听意。人们不能真实地表达感情，企业也不能在枯燥乏味和工作乐趣之间建立桥梁，一部分人觉得工作枯燥无味，另一部分小青年在寻找工作乐趣，企业得不到活力，得不到融洽。企业氛围也是企业的核心竞争力。企业核心竞争力是指为支撑企业可持续竞争优势而具有开发独特产品、发展特有技术和创造独特营销手段的能力，是企业特定经营环境中

的竞争能力和竞争优势的合力，是企业多方面技能和企业运行机制（如技术系统和管理系统）的有机融合。核心竞争力有3大功能焦点：客户价值、创造性和延展性。它还有5个特点：偷不去，即不可模仿性；买不来，即不可交易性；拆不开，即资源的互补性；带不走，即资源的归属性；溜不掉，即资源的延续性。企业管理的要素包括人、机械、材料、法律、环境，这5大要素同时又是企业的资源，任何一个公司都具有开发的职能，所有的经理都是开发本公司资源的经理。上次会议上一个会长讲过，说我们都蕴藏着一个“金矿”，靠企业文化去开发。所以说，从管理学来讲，人是要素；从经营上来讲，人又是资源。经理要发挥资源开发的作用，而不造成浪费。企业精神是企业生产经营过程中体现出来的经营作风、价值观念、职业道德等方面的集中体现，是企业凝聚和团结全体员工为实现企业目标而奋斗的共同信念和追求，是企业的灵魂和支柱。成功的企业文化可以成就一个企业，失败的企业文化可以毁掉一个企业。企业文化对企业的核心竞争力的影响是全面而又深刻的。适应时代、道德、历史发展规律的先进文化的建设将使企业的发展如虎添翼、如龙从云，使企业的发展更加充满活力、富有底蕴。对待组织氛围，我们要认真学习实践胡锦涛总书记的一段话：要着力营造聚精会神搞建设、一心一意谋发展的良好氛围；营造解放思想、实事求是、与时俱进的良好氛围；营造倍加顾全大局、倍加珍惜团结、倍加维护稳定的良好氛围；营造权为民所用、情为民所系、利为民所谋的良好氛围。

### 3) 学习型组织

① 终生求知已经成为一种准则。人类最有价值的资产是知识，学习是一个人的真正看家本领，是人的第一特点、人的第一长处、人的第一智慧、人的第一本源，一切都是学习的结果，都是学习的恩泽。

学习造就人才，学习是消除贫困的武器，学习是社会进步的推动力，学习是终身受益的投资，学习是我们每一个人乃至整个社会开启繁荣富裕的钥匙，学习使人不断自我完善为人们提供职业发展和改善生活的机会，学习是一种精神境界，学习是人生的质量。建设学习型社会的目的是提高人的创新能力，充分开发和利用人力资源（有文凭≠有水平，有学历≠有能力）。在世界排名前100家企业中已经有40%的企业正在建设学习型组织，很多城市乃至国家也在快速推进。日本要把大阪建成“学习型城市”，新加坡要建立学习型政府，美国提出要成为“人人学习之国”，把社会变成大课堂。我们中国共产党也要成为学习型政党。企业文化处于不断的变革之中，我们要注意走出企业文化建设的误区。有人把企业文化建设看成是文化部门办的事情，看成是书记的事情，这是不对的。企业文化要坚持以人为本原则，要依靠全员来建设。企业要营造好企业文化建设的生态环境。企业文化也有生态环境，其实个人也有生态环境。举例说，我今天做了一件非常正确的事情，可是被领导批评了一顿，我非常生气。生气有两种态度：一种是不吭声，找个合适的时间和地点解释，然后再高高兴兴地工作；另一种是心里想，你怎么老批评我，我以后就和你对着干，不好好干。不好好干的话，会导致更多的批评。所以两种态度的结果不同，一种是良性循环，一种是恶性循环。所以文化也有生态环境，人与人之间的关系，也是一种生态环境。

②企业的健康发展与人的健康成长。我在建设部政研会当会长也好，当纪检组长也好，从一定意义上说都是为了这两个健康问题。纪检组组长是单位的“卫生所”所长，“卫生所”的作用就是当人“有毛病”的时候进行诊断；可以是谈话，也可以是批评。“病症”严重了，就可能要上检察院了。“卫生所”就起这种保健、体检的作用，要保证企业的健康成长与健康发展，促进企业追求“三优”：优质工程、优化管理、优秀人才，帮助企业解决“老板抓、企业垮”、“工程上去了，干部下来了”的问题和现象。

预防和惩治腐败是一种重要的执政能力。一些领导干部丧失了原动力，丧失了做人的根本，丧失了“以人为本”的信念，导致了家破人亡，妻离子散，身败名裂。这些教训都是惨痛的。企业反腐败成为商业伦理原则之一，已是全球优秀企业家的共识。今年6月24日在纽约联合国总部举行的“全球契约领导人高峰会议”上，反腐败条约正式成为“全球契约”的第十项原则，企业反腐败已成为世界趋势。反腐败要着重查处5方面的问题。

- 投机钻营，公然侵吞，一边在企业当领导，一边将企业的财产转移到自己子女名下；
- 瞒天过海，浑水摸鱼，趁改制侵吞国有资产；
- 假公济私，中饱私囊，吃回扣；
- 弄虚作假，套取财产做假账；
- 规避竞争，大肆行贿。

现在最高检察院和建设部共同携手，将行贿企业制成名录，禁止该企业在1年内进入市场，从5个方面进行积极有效的反腐败斗争。当然，反腐败是一项长期的任务，是艰巨的工作，不仅仅是企业的事情。当前我们正处于经济体制转轨时期，各种法制还不健全，人们的观念没有完全统一到“三个代表”上来。在这个时候，腐败现象在建设领域仍然是高发、多发、易发，这就要求我们有清醒的认识。做人来讲，天地之大，房屋再多，一个晚上也就需要一张床那么大；粮食再多，一餐也就吃二两米。有的人说多挣钱，为了儿女的将来，事实上儿女将来挣的钱比你更多。这里最关键的是人的信念、人的价值、人的文化。要先做人，再做事做官；人做不好，官肯定也当不好。

总的来说，企业需要文化，人也有一个文化的属性和特征，不具有这个文化，就具有那个文化，不具有先进文化，就可能具有腐败文化。人处于两种文化的斗争中，企业也处于先进文化与落后文化的斗争过程中，在经营，在管理，在成长。

现代企业文化的以人为本原则体现在现代企业价值文化上、企业经营文化上、企业管理文化上、企业组织文化上。发展企业文化就要牢固树立以人为本的理念，人是企业振兴的关键，把人置于企业施工、生产、经营、管理的中心。以人为本就是一切要从人的精神和物质需要出发，从造就一代新人出发，注重调动人的主观能动性、积极性和创造精神；以人为本就是要改变对人的管理，变“行为控制”为“自主管理”；变训导、驯服为“柔性和谐管理”；以人为本就是要强化人文关怀，通过人文精神的倡导、人文氛围的营造、人情的关爱、人道的关怀、人性的理解、人格的健全使经营管理的效率达到最佳；以人为本就是要加强人才开发，树立起“业绩出众就是人才，开拓创新就是精英”的人才观，用待遇、感情、

事业吸引人才，留住人才；以人为本就是要注重人的学习，善于营造学习型组织，给员工一个领域，一片天地，一支杠杆，一个大有作为的舞台，精心致力于企业健康发展、员工健康成长，致力于人的全面发展。

最后，我就思想政治研究会的工作，再强调3点意见。

① 思想政治工作是一门科学。这门科学的特点，是既要弘扬又要创新。所谓弘扬，就是弘扬我们中华民族的伟大精神，弘扬我们共产党的优良传统和政治优势，弘扬我们老一代革命家、老同志们丰富的思想政治工作经验。同时还要创新，思想政治工作要紧紧围绕我党执政兴国的第一要务，服务于发展大局。特别是我们建设系统，为了我们城乡的发展，建设事业的发展，发挥应该发挥的作用，体现思想政治工作的有效性。研究这门科学的意义，主要是确保权为民所用。思想政治工作研究会要认真研究探索，形成我们建设系统思想政治工作的理论体系，建设一支高素质的队伍，成为建设系统具有号召力的组织者。

② 思想政治工作是政治建设和文化建设的重要组成部分，是我党执政能力建设的重要内容，是实践“三个代表”重要思想的切实保证，也是政治文明、物质文明、精神文明三大文明建设的集聚力，作为执政党来说，它体现着共产党利为民所谋。我们要积极开展培训、交流工作，作为一个智囊团，要成为建设系统具有价值服务的推动者。

③ 加强和改进思想政治工作是经济发展和深化改革进程中迫在眉睫的一项极为重要的任务。社会主义市场经济处在各种各样经济矛盾中，处在发展机遇和发展困难、发展条件的并存之中。如何确保我们建设事业健康发展，确保广大建设者健康成长，如何开展思想政治工作，对执政党来说，要体现情为民所系。我们一定要认真地研究工作目标，分阶段完成我们的各项工作任务，作为一个思想库，要成为建设系统具有影响力的传授者。

本人作为会长，深感责任重大，我会继续和理事会及我们在座各位，共同努力完成上述3个神圣的任务，努力达成既定的目标，那就是成为具有号召力的组织者、具有价值服务的推动者、具有影响力的传授者。我也衷心希望支持，渴望监督，监督也是一种支持；也希望创新，工作上有所创新；也盼望我们走向成功，希望我们同行的友谊地久天长。衷心祝愿我们思想政治工作研究会的各位代表、各个理事单位坚持以人为本，在建设现代企业的过程中开拓创新，使我们的企业能够健康发展，使我们的员工能够健康成长。

谢谢大家！

## A.5 实施项目管理试点，建造优质工程、阳光工程

——在调研航遥大厦项目时的讲话

（2005年4月29日）

1. 本次调研工作虽然时间短暂，但很有价值

当前我国现代化建设全面发展，基建项目遍布全国各地。有人说全中国就是一个大工

程，从南到北，从东到西，从沿海到内地，到处都是塔吊，到处都在进行工程建设。建设者对我国现代化建设有着丰功伟绩，但也应看到建设领域腐败案件多发、高发、频发，多数大型案件都和建设工程有关，而且建设领域拖欠工程款的现象比较普遍。工程建设的成就应予以充分肯定，但同时也应看到存在的问题。老百姓形容说，大楼盖起来，干部倒下去。从工期来说，主体几天一层，收尾几年未完；从投资上来看，结算超预算，预算超概算的现象很普遍；从质量方面来说，总体不错，通病不少；拖欠工程款，拖欠农民工工资的事件也屡见不鲜；招投标走过场，关系是“大王”；等等。建设领域存在的以上各种现象需要引起高度重视。

航遥大厦是北京市建委实施项目管理试点工程之一。今天来此听到汇报后，感觉航遥大厦工程是当前科学发展观在工程建设领域的实践典范。工程建设通过科学化的管理要实现建筑“三个一”或“三优、三公、三赢”的成果。“三个一”即干一个工程交一项优质工程，锻炼培养一批人才，总结一整套方方面面的管理经验。“三优”即优秀人才、优质工程、优化管理；“三公”即公平、公正、公开；“三赢”就是业主、项目管理公司、总包各方均受益。航遥大厦工程是实现科学发展观，采取竞争与合作的理念相结合的方式，来实施建设领域项目管理模式的改革。

2. 项目建设管理制度的改革，还需进一步地深化，真正实现科学管理、依法管理、文明管理、和谐管理

“科学管理”是成功的管理改革模式，建设部提倡发展项目管理和施工总承包制度。科学管理不仅是项目管理公司的责任，同时也是总包、分包各参建方共同的责任。发展项目管理的同时应建立总承包管理责任制。航遥项目在分包招标方面还不够完善，采用全由业主方招标的方式是不合适的，但这也符合目前的国情。从目前的发展趋势来看，分包商应该由总包方通过招标选定，分包商向总包方负责，总包方向业主履行完全责任。该项目虽然采用了分包招标模式，但还不完善。在招标过程中业主方与总包方采取联合招标方式，反复征求总包方的意见，使各方通力合作起到了积极作用，可以说业主方的管理很到位，采取审计制度是必须的。

“依法管理”，任何一项工程项目从策划至施工，再到竣工交付使用，其全过程都涉及一系列的法律法规，如《建筑法》、《合同法》、《招投标法》等，同时还有一整套的技术标准及规范。在工程建设中要以合同来明确各方责任和合同关系，以法律的意识来履行合同责任。一系列合同的履约过程，是履行合同条文的过程，也是履行合同责任和义务。

“文明管理”，也就是责任管理，保证工程各方都尽职尽责，业主、项目管理公司、总包管理人员都要严格管理。管理人员的素质、单位的素质决定着工程建设的质量和企业的竞争能力。可以说，航遥大厦的各参建方通过招标选定还是比较优秀的。项目管理公司有清华大学作为依托提供智能服务，对实现工程建设目标是有保障的；总包方——中土公司是由前中建八局分离出来的，具有工程兵“敢打硬仗”的优良传统。实践证明航遥大厦的参建队伍选择得不错。

“和谐管理”也就是文化管理，其核心和本质是以人为本。只有各方达成共识，认识到干工程的价值和成就感，才能干好工程。所谓以人为本，包含两个方面内容：一是一切为了人，干工程是为了人的权利、健康和发展，造就一批新人；二是一切依靠人，干工程要靠充分调动人的积极性和主观能动性，只有依靠人才能建设好工程项目。

政府投资工程的改革还需要向纵深发展，加以研究。我认为，“政府投资工程的改革 = 专门化机构 + 专业化管理 + 保险和保证担保”。专门化机构是个体制问题，政府改部门负责自建的体制为专门化机构负责，如德国政府就有这样的机构，我国深圳搞了工务局试点体制；专业化管理是由专门化机构委托项目管理公司代建，这是个制度问题，也就是通常大家说的代建制；保险和保证担保是个机制问题，即在市场经济条件下的风险管理控制和有效防范的机制，要大力推行。以上3项是一个完整的概念，内涵还可以延伸，还需要研究，以实现全方位、全过程、全面的科学管理。

3. 航遥大厦项目是履行中央颁布的党风廉政建设，构建“教育、制度、监督并重，惩防结合体系”的一个代表性工程

当前全党认真贯彻党中央做出的建设“教育、制度与监督并重，惩治与预防相结合”的体系的决定。贯彻《实施纲要》落实到工程上就是要创建阳光工程。航遥大厦项目通过纪检监察、群众监督的方式创建阳光工程是采取了有效措施，以发展的方法，以改革的观点来铲除腐败的土壤，从源头上通过发展、改革的措施来反腐败。中央颁布廉政建设体系的目的不仅是惩治，更重要的是教育。在航遥大厦建设实践中，业主方提出“不吃饭、不收礼、不许愿”的具体要求，保证了工程能够健康成长、发展。从国民经济建设总的发展来看，中央提出了消除国民经济发展中不健康现象的要求。各方要从履行中央颁布廉政体系的战略意义方面去总结，从代表性工程上总结。党风廉政建设事前考虑，从源头上做起，不做事后诸葛亮。事实证明，建委抓试点项目抓得好。

航遥大厦工程是履行中央开展廉政建设的代表性工程，从源头上抓反腐败，反腐败工作和业务工作紧密相连，高度重视改革和制度建设。航遥大厦采取工程建设过程跟踪审计的方法是有效措施，也是必不可少的，通过社会监督来消除腐败现象的发生。航遥大厦的业主采取人文管理的措施，从未拖欠工程款。参建各方关心施工人员的行为是尊重知识、尊重才能、尊重劳动的表现，是值得大力提倡和学习的。

航遥大厦工程作为项目管理试点工程、阳光工程、廉政建设的代表性工程，应作为正面典型予以总结并呈报中纪委。不能认为干工程都是腐败的，航遥大厦就是一个很好的正面典型。目前正在编写《工程建设领域腐败案例100例》第四部，每3年编写一部，可见当前建设领域存在太多的腐败案例。当然也应该树立正面典范。建设部和市建委将联合进行总结航遥大厦工程建设的成功经验，并向社会推广。

4. 航遥大厦工程是各参建方誓创优质的工程

航遥大厦是各参建方从各方面高度重视“结构长城杯”的建设，而且已获得了初评优秀的成绩，这很好，但在此提醒工程各参建方，必须对下一步工作引起高度重视。事实证

明,工程建设主体工程完成只是完成了一半,关键在后一半,因为工程的好坏或者说工程质量事故往往出现在后半或后 1/3 上。工程各参建方都必须明白工程质量的含义。工程质量分为 3 类,一是结构质量,它关系到工程的使用寿命。二是功能质量,只有满足了使用功能,才能物有所值。例如航遥大厦作为办公楼,它必须提供舒适的办公环境,否则也就无法谈其功能质量。三是观感质量,建设者应该将建筑项目当作是一件艺术品来对待。只有满足以上 3 项质量要求,工程才能体现其价值。因此说航遥大厦已建设完成一大部分,工期已过了一大半,但还不能过于乐观。只有等工程竣工交付使用后,3 年回访无问题,才能划上一个圆满的句号。现在还只能划逗号。在下一步工作中,各参建方均须高度重视,不仅重视工程的质量,更要重视人的教育,尤其是气温逐渐升高,人也变得浮躁。寒暑天、节假日更应特别做好职工的安全教育工作,消除不安全因素隐患。五一劳动节即将到了,工地照常施工,应特别注意安全,不能掉以轻心。安全与生产并重,时刻不能放松。项目管理公司需要加大管理力度,要求更加严格,确保工程总体目标的实现。

航遥大厦工程实施项目管理取得了一定的成绩,但从工作量上来看,主体完成只是完成了一半的任务,目前仍有机电安装和装修工程在施工中。各参建方不能掉以轻心,必须高度重视工程质量和安全,再接再厉,齐心协力将航遥大厦工程建设好。业主是推动项目管理体制改革的发动机,在建设过程中采取的跟踪审计,加强管理,接受群众监督等一系列措施对创建阳光工程是有效的,值得借鉴和推广。工程各参建方要加强项目管理的经验总结。总结不是简单的回顾,而是认真的思考和理念的提升;不是简单的拔高,而且真正起到示范作用。各方都应认真落实科学发展观,为建设领域开展廉政建设,贯彻《实施纲要》做出贡献。

## A.6 开展中美建筑节能技术合作,着力促进社会经济的可持续发展

### ——在中美建筑节能技术研讨会上的致辞

(1999 年 12 月 8 日于匹兹堡)

女士们、先生们:

我们怀着十分愉快的心情来到美国匹兹堡梅隆大学召开中美建筑节能研讨会。作为这次会议的发起者和组织者之一,我代表中华人民共和国建设部向来参加会议的各方面来宾表示热烈的欢迎!对关心中国建筑节能事业的美国各界人士和专家表示感谢!对各有关方面为这次会议的如期召开所做的精心准备表示感谢!

中美双方实际上早已从去年上半年就开始关于建筑节能方面的合作接触了。在双方领导人江泽民主席和克林顿总统明确两国要建立 21 世纪战略伙伴关系之后,中美双方在住房、

建筑节能等方面就开始了多层次的接触。上个月,中国建设部部长俞正声先生还专门访问了美国,与美国住房与城市发展部、商务部签署了住房与建筑节能等方面的合作协议,具体落实两国首脑会谈内容。美国有关方面也多次派人访华,与中国有关方面洽谈建筑节能的具体合作事宜。正是在这个大背景下,今年6月下旬,在中国北京召开的中美能效指导委员会第二次会议上,明确商定了开展建筑节能的合作事宜,并决定共同召开这次中美建筑节能研讨会。

这次会议的主要任务是研讨中美建筑节能的国家政策、建筑节能的技术与标准,以及相关的建筑材料与设备生产应用技术,通过中美双方专家深入的交流与研讨,探讨中美在建筑节能方面合作的可能性与有关内容。中方将由有关专家和人员专门介绍中国方面的建筑节能政策与技术。这里我想借此机会介绍一些情况。

### 1. 中国政府有关方面十分重视建筑节能工作

我们在来美国参加这次研讨会之前的两个星期,在北京召开了建筑节能国际性会议,有加拿大、丹麦、俄罗斯、波兰、德国、欧盟等参加。紧接着,中国建设部召开了第二次全国建筑节能工作会议。那次会议主要是总结交流1996年第一次全国建筑节能工作会议以来,各地执行《建筑节能“九五”计划和2010年规划》及《民用建筑节能设计标准》的情况,以及开展建筑节能工作情况;研究贯彻《民用建筑节能管理规定》和进一步开展建筑节能;研讨建筑节能“十五”计划和2015年规划建设;交流建筑节能新技术,促进建筑节能工作跨世纪发展。全中国各级地方政府负责建筑节能工作的官员、专家及产业界的企业家近300人出席了会议。建设部的主管部长亲自对下一步的建筑节能工作做了具体部署和安排。

实事求是地讲,中国虽然是一个具有几千年文明历史的国家,但开展建筑节能的历史并不长。在世界各国经受20世纪70年代“能源危机”,动手开展建筑节能的时候,中国还在开展“文化大革命”。“能源危机”对当时的中国——一个长期自然经济、自给自足、封闭保守的大国冲击也不大。直到80年代初期,我国实施了改革开放的政策后,经济快速增长,能源与环境问题才越来越突出。中国建设部开始制定和实施建筑节能的政策,采取先易后难,先城市后农村,先新建后改造,先住宅后公建,从北向南逐步推进的策略,全面推进中国的建筑节能工作。第一阶段,1986年在国家经贸委的支持下,建设部制定和颁布中国的第一部节能30%的《民用建筑节能设计标准(采暖居住建筑部分)》(北方严寒与寒冷地区);第二阶段,1996年颁布实施节能50%的《民用建筑节能设计标准(采暖居住建筑部分)》,同时在国家计委的支持下,制定颁发《旅游旅馆空气调节与热工节能设计标准》;目前正在研究制定中部与南方地区的建筑节能标准、商业建筑节能标准、旧有建筑节能改造的标准。对此,《中华人民共和国建筑法》、《中华人民共和国节约能源法》对建筑节能都有专门的条款和明确的要求。

### 2. 在中国开展建筑节能是一项紧迫、艰巨而长期的任务

改革开放以来,随着中国经济持续快速稳定增长,建设事业发展迅速。特别是近几年,国家实施积极的财政政策,加大基础设施和住宅建设投资,建设事业出现了快速发展的新局

面。从1996年到1998年,每年分别完成全社会固定资产投资22 913.55亿元,24 941.11亿元,28 406.17亿元,增长速度均在10%以上。其中,建筑安装分别完成投资15 109.29亿元,15 614.03亿元和17 874.53亿元,分别占固定资产投资的65.9%,62.6%,62.9%;住宅建设投资分别为5 198亿元,5 370亿元,6 394亿元,建成住宅12.22亿平方米,12.11亿平方米,12.75亿平方米。全国城市人均住宅居住面积已经从1995年底的8.1平方米提高到1998年底的9.3平方米。住宅建设在不断改善人们居住条件的同时,对拉动国民经济起到了越来越重要的作用,已经成为国民经济新的增长点和社会消费热点。

伴随着建设事业的快速发展,全国建筑节能工作也取得了一定的进展。1996年全国建筑节能工作会议以后,建设部会同国家计委、国家经贸委、国家税务总局联合发出了《关于实施民用建筑节能设计标准(采暖居住建筑部分)的通知》,对各地实施新标准提出了具体要求;与国家计委、国家经贸委联合发出了《关于固定资产投资工程可行性研究报告“节能篇”(章)编制及评估的规定》,要求所有的固定资产投资工程项目可行性研究报告必须增设“节能篇”,并进行节能的专项论证;与国家计委、电力部联合发出了《关于大力发展热电联产的通知》,拟定了《民用建筑节能管理规定》等;重点组织实施了“建筑节能产品开发、产业化与工程示范”国家科技攻关项目和“供热采暖温控及热计量系统”等一批国家重大技术创新项目;编制了建筑节能项目计划;开展了民用住宅与公共建筑,新建与旧有建筑的节能改造等多种类型的建筑节能示范工程或示范小区试点;推动了中加、中欧、中法建筑节能的国际合作等;有12个地方政府先后编制了当地民用建筑节能设计标准实施细则和有关的管理规定;按照《建筑节能“九五”计划和2010年规划》要求,重点推进了夏热冬冷过渡地区的建筑节能工作,重庆、湖北、上海、江苏等地都开展了建筑节能设计标准研究,其中重庆市出台了建筑节能标准设计实施细则;分别召开了北方地区、过渡地区和南方炎热地区建筑节能技术与政策研讨会。建筑节能工作在北方绝大部分地区基本上开展起来,过渡地区正在启动,南方炎热地区如福建等省也已开始酝酿并开展先期研究。全国节能建筑的建设总量有了一定的增加。据不完全统计,从1996年到1998年,分别建成节能建筑1 230万平方米,1 400万平方米,1 900万平方米,累计建成节能建筑10 100万平方米。建筑节能相关的产业发展迅速,目前专门从事外墙外保温体系专项技术开发、生产的企业已经有10多家;塑料门窗生产企业3 250家,其中型材生产线1 536条,生产能力达80多万吨;铝合金窗生产企业积极开发新产品,不断改进和提高产品的保温隔热性能,已有数十家企业研制了符合节能标准要求的铝塑复合窗;已有10多个企业研制了供热采暖热计量表,并具备了小批量生产能力。

### 3. 建筑节能在中国总体上仍处于起步阶段,面临的形势十分严峻

尽管中国政府有关部门十分重视建筑节能工作,但是从总体上看,全国的建筑节能仍处于起步阶段,还存在许多问题。各有关方面对建筑节能工作的重要性和紧迫性认识严重不足;整体工作进展缓慢,与我们当前经济和建设事业的快速发展不相适应;技术进步速度缓慢,不少技术的水平与国际水平的差距不是缩小,而是在加大;各地发展很不平衡;组织管

理能力薄弱；对不按标准设计和建设的单位或工程，不能依法管理；等等。

根据中国政府提出的“21世纪中叶我国经济发展达到中等发达国家的经济水平”的战略目标，中国能源生产与供应面临着十分严峻的形势。中国是一个人口大国，经济快速增长，总量规模也比较大，目前一年的能耗消费量约为13亿吨标准煤，其中城市建筑的建造与使用能耗一般都占全社会总能耗的13%以上，连同墙体材料生产能耗共约占总能耗的20%左右。由于现有的建筑耗能方式和水平十分落后，能源浪费十分严重。目前中国建筑单位面积能耗仍是气候相近的发达国家的3~5倍左右。北方严寒、寒冷地区建筑采暖能耗已占当地全社会能耗的20%以上。冬冷夏热地区和南方炎热地区空调安装率增长势头很猛。全国城市居民空调安装率已经从1991年的0.71%发展到1998年的20.01%，其中上海、广东、重庆等城市的空调安装率分别达到68.2%，71.05%，68.33%。不包括北方集中采暖的费用，全国城镇居民每人每年使用能源的支出，已从1991年的38.82元增长到1998年的235.43元，超出了同期用于住房的支出。尽管人均用能不及世界平均人均能耗的一半，全国能耗消费量总量已达世界第二。

如果按照国家宏观发展目标确定的中等发达国家水平，我国经济发展速度在一定时期内都将维持在8%左右这样一个比较高的水平，那么到2000年和2010年将分别需要一次性能源为18.9亿和30多亿吨标准煤，而实际可供能源的能力仅分别为14亿和18亿吨标准煤，至少有4亿~5亿和10多亿标准煤的能源缺口。如果再考虑在未来10年人口增加和人民生活水平提高，建筑室内环境向舒适性靠近，长江流域夏热冬冷地区将增加采暖和空调设施，南方炎热地区增加空调设施，建筑能耗总能耗的比重也会越来越大。全国能源的生产与供应缺口更大。

另外，中国的能源结构是以煤为主，煤炭占75%的状况将长期不会改变。每年因为建筑采暖燃煤增加了环境污染强度。环境问题已成为我国人民生活中十分紧迫的问题。

各地发展很不平衡，总体工作进展缓慢。1996年全国建筑节能工作会议以后，3年共建成节能建筑4530万平方米，仅占同期的城市新建住宅11.1亿平方米的4.08%。

建筑节能技术进步迟缓，许多节能关键技术长期没有重大突破，一些先进成熟的技术与产品得不到及时地推广和应用。从世界范围看，20世纪70年代初期石油危机以后，各国实施节能政策以来，各国的节能工作大体经历了四个历史阶段：能源的节约，即减少能源消耗，尽可能少用能源；能耗稳定，即尽可能不增加能源，保持经济增长；能源效率，即减少能源的损失，提高能源的利用效率；减少温室气体排放等。相应的建筑节能技术也从最早的节能建筑、低能耗建筑、零能耗建筑、生态建筑、可持续发展建筑发展到当今的绿色建筑，特别是由于当今世界技术创新日新月异，高新技术的快速发展，大大促进了节能技术、材料技术、电子技术、控制技术和信息技术等高新技术在建筑节能方面的应用。

中国的建筑节能起步晚，技术水平低，且发展缓慢。全国绝大部分地区仍以保温隔热性很差，既毁耕地能耗又高的黏土实心砖为主的墙体材料，其建筑热工性能根本达不到建筑节能设计标准。窗户的保温、隔热、密封性能长期在低质量、低水平上徘徊。供热采暖方式、

用能水平及效率几十年一贯制。

一些技术上比较先进成熟的新技术、新产品也得不到及时有效、快速的推广应用。

尽管国家出台了一些经济鼓励政策，但由于管理体制和配套政策不完善等原因，没有得到很好地贯彻执行。

#### 4. 当前及今后一个时期建筑节能的目标任务

中国建筑节能工作已经进入节能 50% 的第二阶段。这一阶段的主要任务是：在保证使用功能、建筑质量和室内热环境符合小康目标的前提下，努力实现全国城镇建筑夏季室温低于 30℃，采暖区冬季室温达到 18℃ 左右的基本要求，非采暖区室内热环境明显改善；采取各种有效的节能技术和管理措施，改善建筑物围护结构的保温隔热性能，辅助以必要的供热、降温设施，提高用能设备的效率和居住的热舒适性，把新建房屋建筑的能耗较大幅度的降下来；对原有建筑物有计划地进行节能改造，以达到节约能源和保护环境的目。

当前及今后一个时期内，中国建筑节能工作的主要目标如下。

① 到 2000 年底，北方采暖地区城镇新建居住建筑必须全面执行《民用建筑节能设计标准（采暖居住建筑部分）》（JBJ 26—95），实现节能 50%；对集中供暖的民用建筑，结合供暖收费制度改革，一律按双管系统进行设计，按户预留热表的位置。

② 从明年起要在城市新建小区建设中扩大供热系统按热量计量收费的试点，并逐步对既有采暖建筑实施节能改造，扩大按户计量收费的范围，至迟 2010 年底全面推行。

③ 夏热冬冷地区应扩大新建居住建筑节能试点，积极准备执行夏热冬冷地区居住建筑节能设计标准。

④ 南方炎热地区要立即制定当地的建筑节能规划、政策，开展建筑能耗调查和综合技术研究，启动当地的建筑节能工作。

此外，各大城市还应组织公共建筑节能试点，为执行公共建筑节能标准创造条件。各地村镇建设也要根据条件制定规划，适时开展建筑节能工作。太阳能资源较充分地区要积极开展太阳能技术与建筑一体化研究与试点，积极推广太阳能建筑应用技术。

为了实现上述目标与任务，我们确定了以下原则。

① 坚持跨越式发展。由于我国建筑节能起步晚，水平低，目前既要减少能源的消耗，又要提高能源效率，调整能源结构，减少温室气体排放。建筑节能要达到节能 50% 的目标，只能坚持跨越式发展。从我国目前经济和技术发展水平出发，应着重从围护结构中提高墙体和门窗、屋面的保温隔热性能，提高采暖供热效率及照明节电、太阳能或地热利用几个方面采取措施，将减少建筑在使用期间的能耗作为我国现阶段建筑节能工作的重点任务。不管是落后地区，还是先进地区都完全有可能达到建筑节能的工作目标。

② 加强技术创新，发展高科技，实现产业化。当前要大力开发和推广外墙外保温技术、复合夹心保温技术及预制内保温复合板工业化生产与应用技术，实现工业化生产、专业化施工，走产业化的道路。

全面推广节能窗。积极推广符合节能要求的塑钢窗、铝塑复合窗，适当发展木窗。对不

符合当地节能要求的各种窗,坚决淘汰并取消有关企业的生产许可证。

鼓励发展热电联产、热电冷联产联供技术。充分利用当前电力结构调整中工业企业小火电、垃圾焚烧等发展供热、采暖和制冷。

积极推进供热采暖系统计量技术与装置的研制、生产与应用,发展相关产业。各地要按照部里的统一要求,尽快实施各地的供热计量收费改革和配套设备的推广应用工作。

积极发展太阳能、地下热能与冷能等可再生能源在建筑中的应用技术,实现产业化,扩大应用水平和规模。

### ③ 坚持可持续发展战略。

④ 坚持因地制宜的原则。中国地域辽阔,差别很大,各地根据不同的地理气候条件、经济与技术水平、工作基础和实际情况,指定符合当地实际的工作计划,并认真付诸实施,最终实现建筑节能的目标。

## 5. 中国政府开展建筑节能的对策

### 1) 增强法制观念,加大监管力度

根据《中华人民共和国节约能源法》、《建筑法》和国务院即将颁布的《建设工程质量管理条例》及有关行政法规,我们组织制定了建设部部长令《民用建筑节能管理规定》,已于1999年10月28日第十七次部常务会议通过。《管理规定》对建设项目有关建筑节能的审批、设计、施工、工程质量监督及运营管理各个环节都做了明确的规定,对不按节能标准设计建造,达不到节能要求或违反规定的,最高给予50万元的经济处罚,必要时还需停业整顿,降低其设计施工资质。

### 2) 加强建筑节能相关政策的研究与制定

① 各地各级建设行政主管部门都要结合当地实际,研究制定相关的配套政策与措施。当前,要尽快制定《民用建筑节能管理规定》的实施办法,明确执法主体,联合行动。

② 研究制定供热采暖按热量计量收费政策及实施方案,并扩大工程试点。由于我国从1998年7月1日起实行新的住房制度,采暖收费问题也必须改革。各地都要按照有关要求制定当地具体政策,加快推进供热采暖系统收费制度的改革。

③ 抓紧制定既有建筑的节能改造的有关政策和实施方案,发布旧有建筑的节能改造设计标准,扩大试点并组织推广。我国既有建筑数量巨大,使用中能耗严重。要积极会同当地有关部门联合制订项目计划,有计划有步骤地进行节能改造。

3) 开展建筑节能“十五”计划和2015年规划目标研究,为节能工作的长期发展打好基础

### 4) 加强过渡地区和南方炎热地区的建筑节能工作

尽快编制完成过渡地区建筑节能标准,策划南方炎热地区建筑节能工作。开展冬冷夏热地区与南方炎热地区的建筑节能工作是整个建筑节能工作发展规划的第二、第三阶段的重要工作和基本组成部分。从现在起也要加快推进。

5) 加强建筑节能新技术新产品的推广, 扩大建筑节能的工程试点与示范工作

6) 广泛开展建筑节能的国际合作, 提高我国建筑节能水平

7) 健全组织机构, 加强建筑节能的能力建设

为了加强对建筑节能工作的管理, 建设部从 1994 年成立建筑节能办公室和由各个业务司参加的节能工作协调组, 归口管理、统一协调全国的建筑节能工作。同时还集中目前部系统有关单位和资源组建了建设部建筑节能中心。

要求各地建设行政主管部门都要在地方政府机构改革中建立相应的机构。各级建委可以委托所属的建筑节能机构从事与建筑节能有关的数据统计、信息收集、政策研究、技术开发与推广, 实施国际合作, 具体组织建筑节能试点示范工程、建筑节能的培训与宣传, 以及有关的建筑节能管理工作等, 切实加强和改进对建筑节能工作的管理。

中国的建筑节能得益于中国对外开放的国策。根据《中华人民共和国节约能源法》赋予中国建设部的职能, 我们愿意与美国在内的世界各国开展建筑节能的政策、技术、示范工程及其相关产业界的工业性合作。

开展建筑节能是可持续发展观念的重要内容之一, 中国的建筑节能技术与发达国家相比差距很大, 但潜力也很大。中国人对“可持续发展”观念的理解有着两千年的历史。中国古代的一位圣人孔子就教导他的后代: “无后为大”。对此, 过去很多人仅理解为生儿育女, 今天应理解成为子孙后代造福, 也就是坚持可持续发展。中华民族繁衍生息了几千年, 成为地球上历史最悠久的国家之一。一个地球上历史最古老的也是最大的发展中国家之一——中华人民共和国, 和一个地球上历史很年轻的也是经济最发达的国家——美利坚合众国共同开展建筑节能合作, 是一件非常有意义的事情。我们的合作可以有以下 10 种方式:

- 互派专家讲学考察;
- 共同研究开发课题;
- 合资合作成立节能科技先导型企业;
- 共同开发节能的建设项目;
- 代理营销节能建筑材料;
- 协助培训建筑节能专家人才;
- 联合成立专家型研究协作网;
- 轮流筹办建筑节能国际性会议;
- 交流或共同创办《建筑节能》杂志;
- 合作成立有关建筑节能咨询、检测的中介服务组织等。

我相信, 这种有益于人类进步的合作, 一定能够取得有效的进展。当然, 中国有句老话叫万事开头难, 也就是在合作的开始阶段一定会有这样或那样的困难, 我们要知难而进。中国还有句名言: 良好的开端是成功的一半。过去我们之间的交往, 今天, 我们共同召开的第一次合作会议, 就是一个良好的开端, 我们的友好合作必将取得丰硕的成果, 中国庞大的市场会给中美企业家带来财富, 中国经济的稳定快速增长会给中美科研单位和科技专家带来成就。

让我们为此而共同努力奋斗吧!

## A.7 注重钢结构的研究

### ——在 2002 年全国钢结构行业年会上的讲话

建筑是人类文明的象征，建筑的发展代表着人类文明的发展。21 世纪对建筑结构的发展来说是钢结构的世纪，建筑钢结构的发展是 21 世纪建筑文明的体现。当前江总书记提出“三个代表”的重要思想，特别体现的是先进的生产力。建筑行业的先进生产力就在钢结构。钢结构在制作、施工和建成后的使用过程中，所具有的优越的抗震性、无污染性、节能及安全等诸多方面的特征，符合人类可持续发展的原则，符合建筑可持续发展的原则。因此，我们必须高度重视钢结构的研究和钢结构的繁荣发展。我从事建筑多年且毕生从事建筑管理，对钢结构研究了两个问题：第一个是钢结构研究的重大课题；第二个是钢结构在当前发展过程中，在繁荣过程中有关的一些重大关系。

#### 1. 钢结构研究的 9 大课题

##### 1) 钢结构体系的创新

对结构体系研究，我们过去搞结构体系有教训。我在 20 世纪 70 年代当企业经理，当时发展大板体系，全国搞大板。大板是工厂化制作，现场全装配吊装，施工很快，但很多技术难题没有解决。它本身的技术结点、冷桥都没有好好的解决，使用过程中老百姓感到很不方便，家里挂个东西都没法挂。大板楼是盒子结构，缺少建筑美学价值，几年后就没了。所以对结构体系要认真进行研究，才有长远的生命力。

##### 2) 钢结构设计的理念和实践

任何一个建筑设计，不论是住宅还是厂房的设计，都要有一个理念，总起来说，就是要以人为本。开发商开发一个小区，几十万平方米、上百万平方米的一个城中小区（城市中的住宅小区），还有城中村（城市中的农村），建这些住宅小区要研究《五通论》，要体现以人为本。① 人与人的沟通，一个住宅小区建成之后，小区里有各种各样的人，有老人、年轻人、小孩，还有正常人、残疾人。人与人之间能不能实行沟通，有没有共同沟通的场所，这很关键。② 人与自然的融通，这涉及生态环境，即小区建设、住宅建设要考虑与大自然的融通。③ 要考虑人流、物流、信息流的畅通。④ 考虑人与历史的脉通，文脉相通，文化相通。现在有些规划和设计把真的名胜古迹破坏了，造假古迹，编假名胜，不能实现人与历史文化的相通。⑤ 人与社会的联通，要实现可持续发展，能源、资源要节约，要考虑整个小区的住宅节约能源状况。这个非常关键，关系到设计的理念和实践，作为钢结构可能更加突出。我们的设计院最擅长钢筋混凝土的设计，钢结构的设计方式和设计理念的变革将引发一场变革或者是一个飞跃。

##### 3) 钢结构施工工业化，施工和检测机具的革新

建筑施工要使用施工机具、检测机具，不能是人抬肩扛。德国 50 公斤以上的建筑材料

用人工抬是犯法的，而我们现在 100 公斤以上的还人工抬。如何对我们的施工机具，包括检测机具进行革新是我们面临的一项新课题。德国有一种技术相当于扫描，能测出钢筋的布置。我们的钢筋网做得很好，下料也下得不错，但是混凝土倒进去后，在振捣过程中，钢筋位移现象非常严重。有的上下位移，有的左右位移，用扫描仪一看就非常清楚，能在图上画出来。吊、卡、量是我们的本事，但不精确。所以我们搞钢结构，尤其是焊接需要用仪器检测，需要革新。

#### 4) 与钢结构相匹配的建筑材料开发

除了小配件、小零件，更重要的是装饰材料。装饰材料种类很多，我在上海体育馆工程上看到一种叫仿石涂料，喷在混凝土上就变成石头了，变成花岗岩了。我们要进行钢结构的各种防腐、防火、美观装饰等相匹配的材料开发。

#### 5) 钢结构的设计、施工、防火抗震标准的补充、修订和完善

标准非常重要。我们现在检查是否认真执行强制性标准，表明已经开始重视标准了。人类文明的发展，世界文明大发展，最终体现在标准上。甚至说一个企业的市场竞争力，也是体现在产品或者企业的标准上。我们的标准有个毛病，多年不改，一个标准执行起来就是十几年、二十几年。美国混凝土标准原来是 8 年、5 年改一次，现在 3 年就要修改。另外在钢结构方面，我们很多标准还不健全。举个防雷击的例子，北京市的同志给我讲，北京市遭雷击毁坏了家庭用计算机、电冰箱、电视机等家电，数量相当大。之后我就查标准，发现邮电部门有标准，建设部门也有标准。我们建设部的标准是防止雷电对建筑物破坏的标准，没有防止雷电对建筑物室内的各种家用电器的破坏，没有雷电屏蔽。所以标准需要补充、完善、修改，动态修改这是非常关键的。

#### 6) 钢结构制造安装企业的国内外市场竞争力问题亟待解决

我们要搞钢结构企业，不能简单地认为就是成立一些普通的企业，我们的目标是要打入国际市场。中国已经加入了 WTO，很明显国内市场也是国际市场的一部分。尽管你没有出国，你在中国国内市场干活，但也是在国际市场干活，就必须遵守国际市场的规则，必须提高企业的国际市场竞争力，否则，在与外国同行的竞争中将是寸步难行。过去是成立要审批不容易，要破产一个企业更困难，将来破产的会越来越多。有人说美国一天产生 3 000 个企业，成立一个企业非常容易，两个人、5 个人就能成立一个企业；破产更快，一年也要破产 3 000 多个企业，说破产就破产，大企业、大集团也破产。面对如此激烈的国际竞争，我们的企业必须好好研究市场竞争能力，包括科学的管理能力。

#### 7) 钢结构产业化和产业链发展的各种技术经济政策

产业化首先指的是产品必须系列化，不是单一的，要成龙配套的，形成大的或小的系列；其二是生产必须工业化，而不是人工手工操作的；其三是产业管理方式必须科学化，在系统管理中必须是科学的；其四是企业管理必须现代化，经营方式必须市场化，这样才真正构成产业化。钢结构当然有条件形成产业化，也应该向产业化方向发展。另外还有产业链，钢结构本身不是孤立的，它是由方方面面产业构成的，有设计、施工、生产、配套。钢结构

生产的配套厂家、零配件生产厂家（建筑材料、相关机械），与钢结构相关的各种信息中介机构、经济评估机构，包括大专院校、科研单位，都进入到了一个产业链当中。一个产业化，一个产业链，发展过程中要把它们量化，通过各种技术经济指标制定各种技术经济政策，这将有利于产业化的实现和发展。

#### 8) 各类钢结构的技术经济指标测算、分析和优化

钢结构的技术经济指标测算、分析和优化就是用比较学来分析如何优化钢结构。在国际建筑中优化的科学是最高科学。建筑需要优化，钢结构的优化程度体现了钢结构工程的最终效果，包括各项技术经济指标的测算。比如拿钢结构住宅同钢筋混凝土住宅进行社会效益、环境效益和经济效益的全方位比较，从而确立它的技术经济指标，非常关键。

#### 9) 钢结构的信息化和发展战略问题

信息化很关键，最近中央部级领导经常开会学习。现在从政府来讲，要实现无纸化办公，搞电子政务，企业是要搞电子商务。全世界信息化进入到竞争阶段，中国必须大力推进信息化。作为我们钢结构信息化，也应该有3大考虑：①要建立钢结构的工艺设计和钢结构生产控制的各类信息系统；②要建立企业内部和行业内部实行科学管理的信息系统；③要建立互联网上的钢结构企业链中各类企业的商务、贸易信息系统，它包括人流、物流、才流几种流通的组合，或流通的整合。我认为行业信息化是根，企业信息化是杆，工程信息化是果。因为行业信息化以后，行业许多类似的、共性的东西形成，企业信息化才有所遵循，才能遵循行业信息化的基本东西去建立企业的信息化。或者说一个企业考虑自身的发展，就必须了解、熟悉本行业的状况。行业发展也好，企业发展也好，最后还是要发展工程，即在中国大地上建立更多更漂亮的、能留给人类历史的、留给我们子孙后代的钢结构工程，所以工程信息化是果。总的来说我们要政府推进，市场引导，以企业为主体，以行业为突破，全面推进钢结构信息化，同时来体现我们用信息化促进或带动钢结构的工业化，体现钢结构的发展战略问题。

这9个重点课题需要进一步研究。

### 2. 钢结构繁荣的9个重大关系

#### 1) 钢结构的性能优化和建筑美学艺术之间的关系

钢结构的建筑美学很关键，我们现在要全社会重视建筑美学，这关系到功能、优化和建筑美学的关系。

#### 2) 钢结构与其他结构的交融、组合和优化的关系

钢结构与混凝土结构或其他结构都是相互交融在一起的，如长安街上的中国银行是在大的钢结构上面做一个混凝土结构，安德鲁先生设计的国家大剧院是钢结构与钢球结构，广东省的体育馆是钢索结构，还有钢和钢筋混凝土结构。结构之间的相互交融、相互组合，达到最大限度的优化，这个关系要进行研究。

### 3) 钢结构生产线先进设备的引进与消化的关系

有些日本进口的生产线, 钢结构加工生产只需 6 ~ 7 人, 一年能够创造 600 多万的产值。引进、消化的关系要考虑, 不能全靠引进, 也不能大家争着引进。引进一套设备如何组织在国内进行消化, 进行国产化, 形成我们自己的品牌, 这是非常重要的。

### 4) 钢结构的中小企业大力发展与防止低水平重复建设的关系

钢结构的中小企业必须大力发展, 当然大企业也要发展。对中国来说, 发展中小企业有很大意义, 中小企业发展解决就业问题, 解决社会的稳定问题, 解决大量的供求关系紧张问题, 解决内需的问题, 从而带动国民经济的增长。要大力发展中小企业, 但要防止低水平的重复建设。低水平的重复建设表现在两个方面: 一个是不加研究, 人家干啥你也干啥, 或改头换面干, 这不行; 二是从企业发展来讲, 追求小而全, 忽视专业化协作, 追求眼前利益, 不求科技创新。此外, 企业要有诚信观念, 要讲诚实信用, 要诚实、信用地发展中小企业, 真正有利于人民, 有利于社会。

### 5) 钢结构制作、设计、施工的知识普及和业务素质的培训, 与学科负责人、专家队伍建设的关系

这涉及两个方面: 一方面是钢结构学科的带头人、科研院校的专家队伍、工程院院士是我们宝贵的财富, 另一方面是我们整个钢结构队伍的素质偏低。我们经常强调我们的高级技工欠缺, 就是因为普通工人、技工和他们工作的效果是大不一样的。可以说没有高级技工的成长, 中国工人阶级的素质是难以提高的。要提高整个钢结构队伍的素质, 我们不仅要重视高级科学家、高级工程师、科研人员, 也要重视发展技工队伍。

### 6) 钢结构的理论研究、试点示范与稳步推广、积极发展的关系

我们目前的理论研究还不到位, 研究得还不透彻, 试点示范工作做得还不够多。要大力搞试点示范工作, 用试点示范工程来带动产业的发展, 通过稳步推广, 积极发展。

### 7) 企业、科研院所、高等院校和行业管理主体之间的配合关系

钢结构技术发展的核心力量主要是企业、科研院所、高等院校和行业管理主体之间的配合关系。行业管理主体主要是金属结构协会、钢结构专业委员会。当前很多国家都是政府和协会配合。对于钢结构来说, 政府忙不过来只有靠协会, 协会应该作为行业管理的主体把大家凝聚起来, 共同进行研究。协会又是依靠企业、高等院校、科研单位, 形成钢结构发展核心的综合力量。当今钢结构的发展为中国建筑金属结构协会、钢结构专业委员会提供了新的舞台, 要求我们站到新的高度, 认准新的坐标, 通过全行业的共同努力, 以培训、抢高点、唱主角来发展钢结构企业。现在讲双赢、三赢, 各方面都要赢才是本事。要联合起来, 高等院校要和企业联合起来。协会要依靠高等院校、企业来共同发展我们行业, 使之成为技术发展的核心力量。

### 8) 钢结构制作、设计、施工一条龙的综合功能与专业化协作的关系

在计划经济年代, 我们吃尽了大而全、小而全的苦头。干什么都不求人, 什么都能干, 什么都是自己的, 美其名曰肥水不留外人田。这叫低水平生产, 不能达到专业化协作。不要

片面地强调搞一条龙，有能力的才搞一条龙，从制作、设计、施工搞一条龙；没有能力的不要搞一条龙，要搞专业化，可以做配件，把配件研究透了，做精了也是很大的贡献。

#### 9) 遵守 WTO 的原则，引进来提高和走出去发展之间的关系

中国加入 WTO 之后给了我们多数企业 3 到 5 年的时间过渡，5 年之后外国人可以搞独资企业。我们现在对外国建筑业的独资企业、建筑业市场准入有一些要求，还有些限制。但是加入 WTO 我们承诺了，3 到 5 年之后要让更多的外国企业进入中国市场。日本的大型钢铁的生产厂家看好中国市场，他们有先进的工艺、先进的设备、成套的技术、优惠的价格，进入中国的市场，合理的竞争。但是加入 WTO 不能光考虑“引进来”的问题，更重要的是要“走出去”。江总书记一再强调“走出去”的战略。应该说从 1992 年以来，我们自己跟自己比有了很大的进步。1992 年我们走向国际市场有 3 万人左右，在世界市场承包工程 5 亿美元；现在有 30 万人，130 亿美元。美国有家《工程新闻记录》杂志统计了世界上 225 家大承包商，我们中国开始只有 3~5 家入围，现在有 37 家。我们的发展速度相当快，外国人说中国的建筑业在国外市场上虽不是一个强大的力量，但是一支不可低估的力量，不能小看。然而一进行横向比较，我们的差距就大了。我们 37 家的产值加起来还不如人家 1 家的总产值，工程、技术、吃穿用玩等，跟外国比就 9 个字：差不多、差很多、差太多。最先进的差不多，如高级钢结构的建设（国家大剧院、上海金茂大厦等的建成）；我们的平均水平差很多，还有更多的差太多。所以要引进来提高，走出去发展，中国建筑也逐渐要成为国际市场上一支强大的竞争力量。我们有 3 500 万建筑从业人员，占世界的 25%，我们完全有能力、有实力走出去。现在我们在外国建中国园林不错，但建大型建筑钢结构的水平还不行。真正成为国际市场一个强大的力量的时候，也是中国钢结构发展到一定水平的时候，这是必然的。

所以，我提出 9 大关系，要引起高度的重视。9 大重点、9 大关系的中心思想是社会在前进，经济要发展，生产力在不断提高，钢结构将随着社会的发展而发展，随着经济的发展而发展，随着生产力的提高而提高。从总体上来看我们建筑行业不是高科技行业，比较而言我们的科技含量甚至是比较低的。我们要用高科技改造我们的传统行业，而在我们行业中真正体现科技发展的就是钢结构，钢结构的科技含量比较高。我们处在中国庞大的建筑业中，在技术前沿阵地从事理论研究，从事施工实践，代表着中国建筑业技术发展方向，应该说这个岗位值得珍惜，可以大有作为。作为委员会和会员要抓住这个发展的大好机遇。能抓住机遇的都是有备而来的人，我们要有精神准备和技术准备来抓住这个机遇，真正做到用“三个代表”来进行检验，做到与时俱进，奋发有为，大干一场，干出我们辉煌的事业。衷心希望我们金属结构协会、钢结构专业委员会能挑起这个行业管理主体的重任；也衷心祝愿我们的每个企业作为我们技术发展的主体、核心力量，包括一些高等院校，在发展钢结构的过程中使自己不断地发展壮大，健康地成长，从而使企业有自身的发展的战略；也衷心祝愿我们的每个科研人员、每个从事钢结构工作的人员，随着钢结构事业的发展不断地自我完善，在发展事业过程中使我们人生具有更大的价值，做出更突出的贡献。希望来自钢结构产业链的各个单位、各类人员相互切磋、交流，并取得圆满成功。

## A.8 时代呼唤建筑企业家

### ——在中国施工企业家工作委员会第三次年会上的讲话内容

(1999 年 1 月 8 日)

#### 1. 时代进步对建筑企业家的要求

时代进步是我们建筑企业家成长和发展的机遇。在中国企业经营发展的长河中，有的企业经营者抓住机遇不断创新，使企业健康成长壮大发展；有的企业经营者只是凭一时的运气或者抓住了一点有利机会，使企业发了一阵子或者盛极一时；有的企业经营者讲外部条件困难重重，寸步难行，而讲内部管理，一筹莫展，度日如年；也有的是“庙宇越来越穷，和尚越来越肥”；还有相当多的企业经营者往往敌不住严酷的市场竞争而败下阵来，成为昨日星辰。从世界范围看，也是如此，大企业、特大企业天天有破产，处处有倒闭，以至于一些相当大的企业经营者夜不能眠，充满危机感。也有不少成功者，如洛克菲勒、松下幸之助等人白手创立了王国，艾科卡重振克莱斯勒，韦尔奇再造 GE，比尔·盖茨创建了微软已成为今日美国神话。当前我们国家正处在改革开放和现代化建设的关键时刻，面临着推进国有企业改革和实现经济增长的双重紧迫任务。而要实现这两个根本性转变的历史性课题，企业首当其冲，企业家任重道远。搞活企业离不开企业家的科学决策，推进改革离不开企业家的率先实践，而实现根本性转变离不开企业家的艰苦努力，发展社会主义市场经济离不开企业家的积极探索。深化改革促进发展，比以往任何时候都更加强烈的呼唤一支高素质企业家队伍的成长。这种形势可从 3 个方面来说明。

##### 1) 可持续发展的时代要求

这个时代有两个特点。① 我们要实现两个根本性的转变，国家的经济体制要从计划经济向社会主义市场经济转变，国家经济增长方式要从粗放型向集约型转变。实现经济体制的转变要靠企业，企业改革目前已进入了关键时期，解决深层次问题要靠企业家。国家要实现经济增长方式的转变也必须要靠企业的结构调整和经营方式的转变，而企业的结构调整也是搞好企业的当务之急。结构调整是全方位的调整，包括产品结构适应消费结构升级的调整，产品技术结构升级换代的调整，生产结构压缩过剩生产能力的调整和产业结构重点发展服务业的调整。作为建筑业企业必须适应这种调整，同时改革企业的经营方式，包括履约经营、规模经营、多元经营、联合经营、跨国经营和责任经营；而企业经营方式的转变也要靠企业家。也就是说，两个根本性转变的改革需要企业家的努力来深化。② 我国经济处于一个快速增长的阶段。有人说全球经济增长靠 3 个方面：一个靠消费，一个靠出口，一个靠投资。根据中国近年来的情况，面对世界金融危机的问题，增加内需是中国经济增长发展的一个主要渠道。而增加内需，主要靠增加投资拉动国民经济的增长。一般情况下，投资增长 1.8 个

百分点左右,国民经济将增长1个百分点;如果国民经济增长8%,投资将要增长15%左右。近年从固定资产投资规模增长看,20世纪80年代,我国每年投资总额为4 000亿~5 000亿元左右,到1992年为8 080亿元,到1993年为1.3万亿元,到1995年为2万亿元,1998年达2.8万亿元,1999年将会在3.3万亿元左右。在固定资产投资总额中,约有65%左右要靠建筑业去实现。这样大的投资规模重点表现在我国不断增加的公路、铁路、能源、交通、水利、城市供水、排水等城市基础设施的建设,以及城乡人民的住宅建设的增加。这些方面的建设,对建筑企业家来讲是一个大好时机。要靠投资拉动国民经济的增长,所以说处在建设战线上的建筑业的企业家肩负着重任。

## 2) 企业二次创业攻坚的时代要求

企业家是企业的核心和灵魂,是企业发展的重要人力资本,是国家和社会的宝贵财富。建筑企业改革的进程走过了“放权让利”阶段(1978—1986年)和“经济承包制”阶段(1987—1992年),并从1992年起进入了“制度创新”阶段,而且随着国家的“两个转变”进行着自身的“两个转变”。一是从计划经济年代的那种大锅饭制度转变到现代企业制度上来。大锅饭制度即是全民所有,国家承担无限责任的制度;或者说是职工躺在企业身上,企业躺在国家身上的制度;也可以说是“赢利向上交、亏损向上报、挣钱向上交,多要钱多花,不要是傻瓜”的那种大锅饭的制度。而现代企业制度改变了企业资本所有者缺位的情况,明确资本所有者权益,或者实现员工既是雇主又是雇员的股份合作。在这种转制面前,不同的企业可以有不同的选择。不管怎么选择,必须要进行革命性的改制,做到产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学。二是要由完成任务式的生产经营型转变为资本经营型,企业的经营结构、生产结构、组织结构、经营方式、管理方式都要进行深刻的改变。以上说的这两个转变不管你愿意不愿意,自觉不自觉都会发生。企业经营者们称之为企业的“二次创业”。特别是对多数大中型国营亏损企业来说,要在近三年内彻底扭亏,必须以高度的时代责任感来认识企业的二次创业的攻坚时代。还可以这样看,所谓“二次创业”就是要对市场活力、企业经营和企业经营者有一个新的认识。一般来说,市场经济的活力在于企业的活力,而企业的活力又取决于企业家的活力,就是说企业家的活力是市场经济的首要因素。对我们企业来讲,企业主要靠经营。所谓经营是在一定的社会制度和环境下,合乎目的地将劳动力和生产资料结合起来进行生产、交换和提供劳务的动态活动;也可以说企业的经营是以资产增值为目的,根据对市场需求的判断做出的风险决策的过程。正因为如此,企业家在企业的经营中担负着很大的责任和风险,主要体现在以下方面。

① 经营者是企业的商品所有者,表明经营者要对商品包含的劳动价值为社会承认负责。作为建筑企业家对我们的建筑产品在社会中的作用和社会中的价值要负全部责任,有的要负终身责任。公司施工的楼房,公司建设的桥梁,公司建设的公路,公司经营者要对社会负责,要负历史的责任,要冒很大的风险,并不是某个企业家表一个态和下一次决心就能完成的,需要有抗风险能力及付出艰辛的劳动。

② 正如马克思所说,商品交换是惊险的一跃。这一跃摔坏的不是商品,而是商品的生产者、经营者。企业家的天性是对利润的无止境的追求。一个企业不能总是亏损的,要追求利润的增长。利润的增长是靠市场中的商品交换实现的。我们讲改革,讲企业家队伍的形成,如果企业老是亏损,老是拿不到工程,老是发不出工资,再讲也没有用。尤其是建筑企业,建筑企业的商品交换,就是在市场中,能增加更多的市场合同总额,或者说增加自己在市场中的占有份额,这是一种挑战性的风险。因为建筑企业不能像工业企业那样定出一个预期的增长率,建筑企业经营额的增长不是自己能左右的,要受市场的约束,并取决于经营者对市场机遇的捕捉和市场创誉的拼搏。

③ 经营者作为企业家其实质也是经营人格化和经营职业化。企业是企业家的存在形式,企业不能偏离企业的经营宗旨,而经营机制就是企业家组织企业经营活动的一个责任链。根据这个责任链,要求企业在全方位的改革过程中,下决心摆脱对政府的依赖,走向市场,研究发展战略,确立高层次,推进专业化施工和社会协作体系,狠抓技术改造和产品结构调整,强化主业和培养核心竞争力,有效开展市场调查和大力开拓市场,改进管理和做好下岗分流工作。所有这些工作都将构成企业的形象,企业社会中的形象。企业的凝聚力,则是由企业员工的意识所决定的。所以说企业家是企业的灵魂,要实现企业家责权利统一,我们就要研究企业的责任机制、企业的经营机制、企业的权利机制,从而使企业家的责、权、利与企业本身的责权利相统一,使企业全体员工的意志和企业家的使命相统一。这些统一将影响或决定企业家对企业的策划、决策、控制,将影响或决定一个企业在一个时期的盛衰或成败。国有企业的二次创业和攻坚,特别是建筑企业的二次创业和攻坚唯建筑企业家的成功而成功,失败而失败。

### 3) 知识经济的时代要求

企业家的成功机制和企业家队伍形成的机制已经成为当今时代世界各国或国际性的科研课题,不仅施工企业协会和施工企业专业委员会的同志们在讨论,大家都在讨论和总结,企业家成功的要素和生成机制已经成为一个热点话题。知识经济时代需要增加科技型企业,因为知识经济的崛起必然形成知识产业,尤其是 20 世纪 70 年代以来的最新科技、管理技术和行为科学的知识,在经济运作过程中起着日益关键的作用,并推动了知识经济一体化的大趋势。我们必须强调,只有进入高科技时代,知识、信息、智力、能力才能真正成为社会发展最关键的要素,成为人们追求的目标,人及其知识能力才能变成全社会运作的主体和核心。因为知识是人创造的,社会由于追求知识而又回到人的本身。21 世纪将是知识经济主宰的时代,人及其才能将支撑着整个社会并发挥主导作用。1998 年 9 月,我在同济大学为建设管理与房地产专业的教师及研究生作关于知识经济与建设管理的学术报告时特别强调,世界正在进入一个崭新的经济时代,说是信息经济时代也好,数字经济时代也好,高新技术经济时代也好,知识经济时代也好,一句话,是新时代的到来。这一时代使得世界再次变成需要我们每一个人重新认识的对象。每一个人、每一个组织、每一个企业,以至于每一个国家如何发展,已经成为一个尤为重要的课题。这一时代空前深远地给人们的思

维方式、工作方式、生活方式带来巨大的冲击,不管你愿意不愿意,自觉不自觉,都迫使人们进行相应的改变,由此就可能会发生与现有的一切产生激烈的冲撞。面对这种冲撞首当其冲承受沉浮煎熬的是企业家,这就要求有这样的人才能实事求是地认识和掌握其科学规律,把握住发展趋势,勇于开拓,不断创新。这样的人才在现阶段显得远远不足,这样的人才队伍必将会应时代的要求不断壮大。当今世界,特别是我们中国,什么人才最缺乏,什么人才最稀有?就是科技型企业家的企业家。在国际上,现在出现了一种新的名词新的职业,叫知识主管,或者说智力主管、智力资产主管。他们专门负责本公司的知识开发、利用和管理的工作,是知识经济时代崛起的产物。知识主管出现在企业里是经济社会信息化趋势的产物,是科技发展快速化趋势的产物,是市场竞争激烈化趋势的产物。“知识主管”的提出是与信息爆炸及全球化竞争的日益深入分不开的。尤其是当今的建筑管理,一方面存在着理论的滞后、教育的落后,以至于学生刚走出校门,就感到知识和技能的陈旧,更感到知识和技能的短缺、不足;另一方面,企业竞争必然带来人才竞争,而未来的高素质人才的招聘单靠物质刺激是远远不够的,需要一个不断促进知识增长的氛围。基于这两方面,未来的企业将同时兼有学校的功能。企业的核心宗旨将是“人的成长与发展”,而“知识主管”的职责就是把企业建设成为全球化的学习型组织,全面提高员工的素质和技能,最终实现企业和企业员工共同成长与发展。对我们来说,知识经济既是一个严峻挑战,又是一个千载难逢的机会。中国的企业应及时抓住这个历史机遇,着手构建企业的知识管理运作体系,以期在新的世纪能获得新的竞争优势。这就产生了对科技型企业的迫切需求,也只有在科技型企业的组织和管理下才能产生这样的“知识主管”。可以预言,在不久的将来,将有一批“知识主管”会伴随着科技型企业出现在中国的企业管理舞台上。

## 2. 新时代的特征对建筑企业家的挑战

前面一点已经讲过,世界上最缺乏的资源是企业家,在中国尤其如此。在我们建筑企业中,建筑企业家素质的状况还很不理想,大量的建筑业经营者离企业家的标准还差得远,离时代的要求还有很大一段距离。新的时代对建筑企业家提出了新的挑战。这种挑战主要分为3个方面。

### 1) 思想上的挑战

思想上的挑战就是经营理念上对传统经营观点的挑战。由于长期受计划经济的影响,曾有一段时期一部分企业经营靠关系,靠政策,靠运气。改革初期确实有这样一批企业和一些地区得到了发展。比如有些地区靠政策、靠全国人民支持,从很落后的地区一跃发展成现代化的城市。有些文化程度不高的人发了财。但在改革开放20年后的今天,地区间的差距逐步缩小,企业间的政策差距也越来越小。不管是国有、集体、股份制,还是合资企业,都在同一个起跑线上。竞争的对手越来越多了,而市场准入、市场管理的要求越来越严了,企业的财务制度越来越规范了,企业已经进入了理性化经营的阶段。同时,随着不断剧变的世界,企业的经营管理思维更多地由过去决定未来,转向注重未来。由此,建筑企业家们应该清楚几个概念。第一个概念:什么才算大企业,什么是企业大小的标准?过去企业大小的标

准是看资本金的多少，融资能力的大小和市场占有份额的多少。作为建筑业的大企业，主要应该是通过不断的资本积累和经营的扩张，发展成为在项目融资、前期策划、设计、财力和设备的采购、施工一直到物业管理各个方面都有资金实力、技术实力的总承包型企业。对于一些具有相当规模的专业公司和劳力公司，能在市场竞争中形成相当的优势，并在市场总额上占有相当的份额，理应视为大型企业。建筑企业成长为大企业或巨型企业是正常的，但必须认清大企业的概念，同时还要认识到任何一个企业的成长都有创业阶段、扩张阶段、全盛阶段，这是一个从低级向高级螺旋式攀升的过程。处在较高级阶段的企业各方面的能力，包括研究开发能力、生产组织规模、财务融资能力、营销能力和市场份额都会比较低级阶段有着量的扩大和质的提高。当然有的企业在全盛阶段后有可能走向衰亡阶段，情况又另当别论了。第二个概念：什么是施工企业，施工企业的主业是什么？我国传统观念的施工企业就是照图施工的企业，其实也不尽然。国际上的施工企业或建筑企业，大多数都承担了部分的施工图设计工作，这样施工企业能较早地进入到投资者的决定过程中，较早地进入到项目的前期工作过程中去。施工图设计的竞争则成为施工企业竞争的一个重要手段，有的施工企业的经营范围甚至还延伸到了建成以后的物业管理和项目的开发上。随着市场的变化和企业的扩张，建筑企业的主业观念也在发生变化。作为建筑企业家，要靠理性化经营，但同时要总结本企业的经验。企业家的本性就是要开拓，不断追求企业经营的合理规模，不断寻求企业经营的有效渠道，不断壮大企业的经营主业，不断探索企业的多元经营。第三个概念是合作和竞争的问题。国际上的新趋势是合作也是竞争。过去相互竞争的对手往往都采取联合方式进入市场，当然其中也包含了竞争，所以联合也是竞争，合作也是竞争。对建筑企业家来讲，更需要合作，需要与同行的合作，需要同大的投资商、开发商的合作，需要同金融机构的合作。可以说，不搞银企结合，建筑企业就没有活力。除了经营上的合作外，用人的合作也至关重要。协作精神已经成为当代先进企业管理理念的核心内容。在这个核心的指导下，企业要招聘到适合本企业的优秀人才，组织培养本企业的现有人才，同时还要留住本企业的优秀人才。可以这样看，作为企业家能像伯乐一样发现人才并为本企业所用，固然是本领；而要能把一群怀有潜在素质的人才最终培养成为优秀人才，更是企业家的本领。知识经济的挑战对一个新型的企业来说突出了教育和扩大培训的范围，突出了转变教育观念的重要性，增强了知识性及创造性人才在公司结构中的重要性。还可以这样看，资本需要积累和增值，而企业家识别人才、善于用人、培育人才的本领也要不断培养和提高。

思想方面的挑战除了认清企业成长的目标、企业经营的方式、企业管理的团队精神和用人的合作精神外，还有很多方面的冲击。而所有方面的冲击和挑战都超出了企业家价值的范围。在长年计划经济的束缚下，传统企业只能是政府部门的附属物，传统企业的厂长、经理，包括今天的董事长、总裁，与其说是企业家，不如说是另一种形式的行政官员。在某种意义上讲，在传统企业里，“企业家”的价值实际上被认为基本等同于某一级别的行政官员的价值，这类“行政官员”有的是尽职尽责，但思维有障、创新有阻，难能成功；还有个别贪污受贿，“穷庙里养着富方丈”，或者奢侈浪费，形成企业资产流失的黑洞；或者玩忽

职守,造成企业是“王小二过年,一年不如一年”。综上所述,当今时代的特征,对企业家思维方面的挑战可以概括为两方面,一方面企业家的思维革命直接关系到本企业的二次创业,现代企业制度的建立;另一方面适应市场经济的现代企业制度的方方面面,无一不在催促企业家更新观念,无一不在考验、考核着企业家的新思维。

## 2) 行动上的挑战

行动上的挑战实质是科学的实践,创新的行为与市场不规范、机制不健全、政策不到位的挑战。对企业家行动的挑战主要来自3个方面。

### (1) 市场不规范

从我国改革进程看,1992年左右我国的社会主义市场经济刚建立,到2000年左右才能初步发育,到2010年市场经济比较完善。在这样一个体制转轨的时代,市场存在着较多的不规范行为。如市场主体不合格,有的业主在项目建设过程中“压级压价”、“拖欠拖期”、“垫资垫料”;有的发包方和承包方都存在着种种形式的不平等竞争行为和腐败现象。也正是这种特定的条件使得对企业家的行动挑战更加激烈。但无论过去、现在,还是将来,企业的关键在于企业家的敢冒风险的决策和义无反顾的行动。他们必须适应市场的需求,使自己所在企业成为能独立承担民事责任的法人实体,成为合理合法竞争的合格主体。他们必须掌握法律武器,投入自律行列,敢于和善于抵制种种不正当竞争行为和腐败行为,维护本企业的合法权益;他们必须学习金融知识,钻研风险管理业务,果断防范、转移、规避种种不规范给企业带来的风险等。作为今日的企业家先天就是应挑战之运而生,也正是如此,今日之企业家应是最出类拔萃之士,是总比别人站得高、看得远的人。

### (2) 企业家的形成机制不健全

企业家的行动的本质就是创新,企业家深邃远大的目光不会从天而降,而是来自于激情,来自于知识,来自于思考,来自于对事业的责任感,来自于对更高目标的追求。然而商场如战场,商场更胜于战场。战场需要有勇有谋的冲锋陷阵的将军,商场需要敢想敢干的企业家。但今日敢想敢干会遇到很多机制上的障碍,比如“官”念太重,常常会出现一个小小的官员治得大企业家寸步难行;乱收费,乱罚款,乱摊派时有发生;还有在现实中,对企业家的苛求太高,只许成功不许失败。由此可以想像,没有适合企业家生长的土壤,怎么会得到企业家这个果实。应该说现代市场经济就是企业家经济,市场经济的运作过程就是企业家的行动过程。要保证市场经济沿着健康有序的方向发展,使企业家在市场经济运作中真正发挥作用,就必须建立一套具有可操作性的企业家形成机制,如对企业家的评价、选择机制;对企业家的激励约束机制,包括责任约束、法律约束,敬业激励、业绩激励等;对企业家的直接监督机制、间接监督机制,包括职工民主管理监督、经济指标考核与评价监督、国有资产审计管理监督等。要形成企业家人才市场,根据经营才能和业绩确定企业家年薪收入。我们要清醒地认识到这些机制的建立健全尚需一个过程,正处在研究和建立过程中,但企业家是不能等的。尽管社会上尚未形成这些机制,但时代提供了企业家一个能演好自己角色的大舞台。作为企业家,他们在今天的时代特征下,不断自我完善,做到敬业、自立非常

重要。现代企业制度要解决一个非常重要的问题，就是从制度上保证，使能干者经营、运作更多的资产，施展其经营才能；同时也能及时发现和淘汰相形见绌者、卑劣者。作为企业家可以选择受聘企业，而企业亦可筛选企业家。

### (3) 产业政策问题

作为建筑企业家，其行动与建筑业的产业政策息息相关。当前的建筑产业政策存在很多问题，例如老企业的社会负担很重，历史包袱没有减轻；企业的国内外市场准入政策还不完善；建筑造价政策的改革、企业的融资与开发等一系列的政策有待进一步明确；建筑企业经营的外部环境有待进一步改善。作为建筑企业家行动时不容置疑地要面临很多困难，正如有些人说的，当今企业不进行技术改革是等死，进行技术改造是找死（因为改造所需筹资成本非常大，筹资亦特别困难）。这些说法不无道理，它们道明了企业家面临的困难，但是绝不是结论。我们说历史的答案是最有权威的结论，实践是一所伟大的学校，当今的建筑业是我国国民经济的支柱产业，我们企业经营的成绩是有目共睹的。同时，我也听到过不少怨声、叹声，说什么企业经营管理是老办法不能用，新办法不会用，软办法不顶用，硬办法不敢用。这时，我跟他们说：“太阳都是从东方升起西方落下，都是在共产党领导下，都是同样的外部环境和条件，企业经营者不同的精神状态、不同的行动就会出现截然不同的效果，经营的成败都是对企业家行动的挑战；所以说在某些意义上看，这跟战场上的兵临城下、枪林弹雨对军事指挥官的行动挑战一样，没有丝毫动摇的选择。战斗行动是军人的本性，创新拼搏行动是企业家的本性，要永远接受种种挑战，迎接种种挑战”。

### 3) 自身素质的挑战

时代要求企业家自身素质必须很高。社会对企业家的要求有很多方面，说法不一。总之，当个企业家不容易，当一个优秀的企业家就更不容易。现在我国正处于经济体制转轨时期，对企业家的个人素质确实是一个挑战，也是一个机遇。对此，我把企业家所处环境分为3个阶段。第一个阶段是1992年以前，我国处在计划经济占主导地位的时代。可以说在计划经济下当企业领导人，是“就业加保险”阶段。在这阶段，经营好或者不好，国家负无限责任。反正企业盈利向上报，亏损往上要，经营不好，岗位调动一下即可，还是很保险的。第二个阶段是1992年到2010年的中间阶段，是市场经济转轨阶段，是“创业加危险”阶段。因为每一个企业都面临二次创业的问题，不能再按照原来的制度进行运作了。究竟要搞什么样的公司，股份有限公司还是股份合作制，等等。建立什么样的制度要取决于我们的二次创业，其危险来自于两个方面。第一个危险来自于决策的失误，可能我们某一项决策上当受骗。我举一个例子：河北省的一个建筑公司被湖北省的一个农民骗了，农民说三峡有一批土石方工程，要30万好处费。建筑公司将施工机械都运到了工地，直到进行施工准备时才发现被人骗了，损失额接近1400万。另一个例子，在广东省，一个单位以建设部驻穗直属工程局的名义行骗，实际上建设部根本没有这个机构。第二个危险就在自身，过去是糖衣炮弹，现在就更加严重了，可能是“飞毛腿”。现在是市场上种种不法行为对人们的腐蚀非常厉害。我们很多能干的同志，越是“能干”的，越容易犯错误。曾经有人说，改革初期

有点成就、有点名望的企业领导人剩下来的不多了。计划经济年代是保险的，今天经济体制过渡年代则是危险的，今后也是冒很大风险的。第三个阶段是2010年以后，那时的企业家应是“职业加风险”，意指那时的企业家跟医生、教师一样是一种职业（用今天的话说是打工仔不是老板，今天有些经理被称为“老板”给叫昏了），是一种经营和管理企业的职业，但这种职业是高风险的职业。职业企业家必须具有现代知识结构和知识标准，具有冒险精神和创新能力，具有适应市场经济的企业经营管理技能。法国经济学家毫巴·萨伊早在1903年就指出：“企业家是冒险家，是把土地、劳动力、资本等要素组合起来进行活动的人，企业家是能够把经济资源由较低的生产率水平转变为较高生产率水平的人。”萨缪尔斯认为：“企业家是推动企业生产发展，推动企业这部大机器运转的人。”著名经济学家德鲁克认为：“从一般意义上说，企业家是谋取最大利润，并为此承担风险的人”。不管怎么说，对企业家的素质挑战非同一般，职业企业家队伍的形成是中国企业走向成熟和现代化的标志之一。

从以上3个阶段看，当今时代特征对企业家的素质挑战更为激烈。如果说过去在计划经济年代人们常为物资短缺、资金匮乏所困扰，那么现在很多地方、很多企业已经深感高水平经营管理人才之可贵。当今处在成长过程中的企业家不但要有对党和国家的一片忠心，而且还要有驾驭企业走向市场的能力。可以说，今天的买方市场严峻考验着企业家的素质。有些经营者不懂得风险却在那里搞融资，不懂得投入产出却在那里搞投资。作为企业家不学点金融知识，盲目去开拓、去创新只能是灾难。今天企业家必须认识到金融在现代经济中的地位和作用，必须清醒地看清亚洲金融危机已经向我们敲响了警钟，防范和化解金融风险，已成为当今经济生活中的突出问题；必须提醒自己，学习金融知识，研究金融问题是企业家提高经营管理水平，提高自身素质的迫切需要。还有的经营者不掌握市场信息却在那里搞多元经营；不了解投资规模、供需关系却在那里搞产品，招兵买马，扩大生产能力；不懂市场竞争却在那里搞营销。当前，中国经济已进入一个体制转轨、结构调整、企业转制、增长方式转变的重要时段。对于企业家来说，市场约束在加剧，市场优胜劣汰机制在发挥作用，企业竞争在加剧，企业之间在两极分化。企业必须义无反顾地走向市场。在走向市场时，如果企业家不掌握信息，不了解供求关系，岂不是让企业成了盲人骑瞎马，身居悬崖不知死吗？因此，企业家自身的信息知识，企业的信息化建设是相当重要的。再如有的经营者看不懂企业的资产负债表却在那里搞负债经营；不掌握项目资金来源渠道，却在那里搞垫资承包。这样的企业怎么能不陷入困境？这样的企业即使有业绩也是暂时的，有的也可能是虚假的，这只能带来对企业长远利益的损害。作为企业家不学习企业经营业务是很危险的。还有的不懂得施工管理却在那里干预项目管理，盲目指挥施工；不懂得企业文化，却在民工面前装大爷，在业主面前夸海口，说大话。这样岂能干好工作？这样的企业经营者迟早会成为工程质量事故的源头，会被钉在“豆腐渣工程”的耻辱柱上。

总之，时代特征对每个企业家或者企业经营者的自身素质提出了严酷的挑战。当今企业就要以实现社会主义现代化为目标，以适应发展知识经济为方向，努力强化现代思想观念、现代科学技术和现代文化知识等方面的修养，并外显为适应时代发展的哲学思辨、科学决

策、综合协调、文化建设，激发活力及可持续发展的多方面行为能力的成果。俗话说：“千古兴亡事，成败皆因人。”企业家的素质决定着企业的兴衰成败，选好、培养好企业家是企业的重要任务。

### 3. 建筑企业家的伟大实践指南和探索

企业家要不断总结经验和教训。国务院发展研究中心对国内 150 家优势企业进行了调研，将他们的成功经验总结为 7 点：

① 丢掉了“等、靠、要”的幻想，转变经营观念，将市场作为企业经营活动的起始点和归宿点；

② 建立了独具特色的营销体制，形成高效的营销网络；

③ 建立了严格的内部管理制度；

④ 追求管理创新已成为经营者的共识；

⑤ 注重技术进步和产品的动态开发；

⑥ 拥有一批稳定而优秀的经营者；

⑦ 重视产品和企业品牌等无形资产的培育和运作。

李岚清副总理在表彰先进企业时，谈到先进企业和单位的共同特点是：

① 坚定不移地认真贯彻中央的方针政策，识大体顾大局，结合实际深化改革促进发展；

② 有一个好的精神状态，面对矛盾和困难不回避、不退缩，知难而进，眼睛向内，依靠自身力量挖掘潜力，克服困难，开拓进取，不断前进；

③ 在深化改革中，转换经营机制，牢固树立市场意识，大力开拓国内外市场，强化经营管理，注重技术进步和创新，努力改善产品质量和服务水平，降低成本，提高经济效益；

④ 相信群众，依靠群众，关心群众疾苦，认真听取群众意见，充分发挥群众的聪明才智和积极性；

⑤ 有一个好的领导班子，以身作则，能够团结带领广大职工群众艰苦奋斗，锐意改革，开拓进取，从严治厂。

这些经验值得我们借鉴，同时近几年建筑业的经营者在实践中也总结了不少好的经验。如北京一建的“国企老船，重扬风帆，闯市场潮，重求发展”。他们总结了改革的“三步走、四个重新、四方面机制”的经验。“三步走”即从粗放型管理向集约型管理转变，通过改制来剥离实现管理型施工企业，建立多元投资主体的有限责任公司或股份制企业。“四个重新”即人员重新建立，基地重新调整，资产重新组合，账目重新建立。“四方面机制”即建立了新的经营架构运行机制，建立了效益决定效益的分配机制，建立了流动的用人机制，建立了综合管理的监督约束机制。北京建工集团、天津六建实施了“五制”，即任务来源市场竞争制，管理人员竞聘制，分包工程招标制，使用劳务合同制，项目经济指标责任制。北京城建一公司提出了现代企业家要具有广博全面、现代的知识结构，自信刚毅、理智的心理特征，有较强的机智、应变能力和宽广无私、公正的道德品质。苏州二建介绍了适应市场机制调整经营策略。山西三建也提出了现代企业家在企业管理中每一项决策、每一个行动都应

该是典范,现代企业家的气质风范应该是在政治知识、技术管理、文化、道德等方面都是员工的楷模的论述。牡丹江建工集团论述了建工集团的发展战略。二十冶电装公司介绍了开拓进取、持续发展、学人之长、创电装之新的经验。胜利石油管理局油建一公司介绍了适时确定正确的经营战略是企业不断发展进步的保证。北京住总集团介绍了改革与发展的构想及其实践,主要着眼于可持续发展,调整产业结构;着眼于投资主体多元化,调整所有制结构;着眼于集团战略重组,调整企业组织结构。二冶金属结构工程公司论述了企业经营战略的确定,主要论述了企业经营战略的全局性、长远性、综合性、预见性、纲领性、竞争性等特征和作用,企业发展战略、技术开发战略、市场竞争战略、人才开发战略等企业经营战略的确定的主要内容,还有针对性、清晰性、系统性、时效性、两重性(即指导性、实践性)等企业经营战略的基本原则。以上这些都是从事实实践所取得的良好效果。这些宝贵经验,是致力于不断创新的结晶,也是从事新的创新的起点。人类要不断地总结经验,才能有所发现,有所发明,有所创造,有所前进。企业家的实践是永无止境的,而对我们研究者来说,一定要从企业所处的时代特征、企业管理的现状和实际出发,以企业经营者或者说企业家的管理经验为主要研究对象,通过分析、概括和理论升华后,向企业经营者提供实际的指南,进行有益的探索。当然,从现今总的情况看,可以说能称得上名副其实的现代建筑企业家还不多,但从事现代建筑企业家实践的经营者很多,而企业家实践的内容涉及企业的方方面面,企业家的实践效果涉及企业的生存和发展。建筑企业家的实践从来没有什么固定的模式,但世界上每一位成功企业家的实践经验,甚至每一位失败企业家的沉痛教训都可以成为今后企业家的实践指南。总结建筑企业家的实践和探索,可以概括为以下几个问题。

### 1) 制度问题

为了适应市场经济,企业必须改制,这是企业的产权革命,企业的二次创业。当然建立现代企业制度,并不能保证企业在未来不破产;但不改制,肯定要被市场所淘汰。改制对企业家来说是一个重大的创新实践,伴随着制度创新,同时要探索新的结构创新、技术创新、经营方式创新、管理创新等。目前,尽管我们有不少企业挂上了股份制公司的牌子,也有了董事长、董事会主席和总裁,但未从根本上解决某些国企无老板的现象。现代企业制度从根本上需要改变3个制度:一是改变光有上级没有老板,即所有者缺位的产权制度;二是改变不顾市场需求,不求今后发展的僵硬不变的无效益、无后劲经营方式的组织制度;三是改变所有者和管理者无制衡,管理者和被管理者无效率,企业全员无责任的管理制度。在企业改制问题上从创新过程来看,企业家是整个制度创新过程中的策划者、组织者,处在枢纽和中心地位;从各个创新主体之间的关系看,企业家是所有创新主体的核心和统帅;从各个创新的成果风险看,企业家的责任最重要,企业家也是风险的最终承担者。由此要使企业能在制度创新上真正有所突破,必须使企业家能够发挥主导作用,作为企业家本人也要完全胜任这一主导作用。

### 2) 质量问题

对于建筑企业家来说,质量至关重要,是绝对不能放松的工作。綦江发生的大桥断塌事

件，我去了现场和医院。大桥是钢管混凝土拱形中承式人行拱桥，1994年11月5日开工，1996年2月1日竣工，长102米，宽6米。西北角的钢管焊接面在一个面上，断裂后发现钢管焊接面虚焊，其中混凝土强度只达到了设计强度的 $2/3$ ，同时还存在钢筋预埋深度不够等问题。1996年大桥曾经发生过异响事件，但是未引起重视。大桥断塌后已经打捞出26具尸体，估计要死亡40人左右。从这些教训、生命的代价中，我们可以看到工程质量的重要性。关于工程质量问题，中央领导曾经有过一系列指示，朱镕基总理在关于沈阳至四平高速公路因质量原因发生交通事故的调查报告批示：车毁人亡，血的教训。不可就事论事，设计、施工、监理均在一个系统，相互包庇，如何不出质量问题？还有一个批示：采取发债券的方式增加基础建设的投入，是我国抵御亚洲金融危机的重大政治措施，而成败的关键是基础设施建设的质量；因此搞豆腐渣工程就是对人民犯罪；交通部应将查处的公路质量问题通报全国，公开曝光引起各级党政领导的注意和重视。綦江大桥是重庆市市政设计院设计的，施工是重庆市市政设计院下属的一个个人承包施工公司，是以设计为主的总承包乙级企业，监督是重庆市市政工程质量监督站。建设部已经发出通知，吸取綦江大桥断塌事故的教训，对桥梁隧道的安全进行检查。江泽民主席和温家宝副总理都过问了綦江特大工程事故的处理意见。1998年12月28日，人民日报评论员文章标题是“质量责任重于泰山”。企业家的经营目标不仅是赚钱，还要考虑经营目标的综合性。首先就是要为社会所承认，如果企业家的经营不被社会承认，仅仅是赚钱，那么这个“企业家”可能是一个对社会有害的企业经营者。已经出现的桥梁垮塌、路基沉陷等恶性事故都是血的教训，生命的代价不能不引起高度重视。工程质量问题已成为实施扩大内需、加大基础设施建设政策成败的关键。作为建筑企业家一定要以高度的责任感，以对国家、对人民、对子孙后代高度负责的精神，把重如泰山的责任落到实处。

### 3) 资本经营问题

企业内部实行的各种责任经营，都要有所创新，都要围绕资本经营，根本目的是实现资本的增值。一些公司已经上市，现阶段上市肯定对企业的发展有好处，但是企业家责任更大了。在计划经济时代，企业效益不好，亏的是国家和财政的。改革开放初期，企业是向银行贷款，亏了是银行的。而今天上市了，企业亏了是股东的。千万不要搞所谓的包装，硬行拼凑资产做假业绩，作为企业家要认清股民也是人民群众的一部分，企业上市要对股民负责。因而不是所有企业都能上市的，在规范化后的未来，也不是上市肯定对企业有利。作为企业家，要了解市场行情，要掌握资本运行规律，要提高资本筹集和运营的能力，要在项目的投资和建设中实行严格的成本-效益分析和可行性分析；做每一次投入，做每一项决策，都要围绕资本运营来进行，力求较好的资本保值和增值效果，实现合理的效益指标。资本经营是一门科学，是企业家尤为重要的生存线之一。在现阶段，企业兼并，实行低成本扩张将是企业家面临的重大抉择。从世界范围看，西方发达国家已经经历了5次大的企业兼并浪潮，有着长达100多年的企业兼并史。西方经济学家简述了兼并活动产生的原因、影响及效益，也创立了许多关于企业兼并的理论流派，如交易费用论、规模经济论、市场控制力论、

税赋效应论、代理成本与内部人控制论等。作为企业家要钻研各种相关理论，紧紧抓住体制转轨、结构调整、企业改制、增长方式转变并行的重要的历史机遇，做好资本的低成本扩张经营；要善于躲过“陷阱”，避开或转移风险，增强企业实力。

#### 4) 确立发展战略问题

企业战略的选择决定了企业的发展方向，决定了企业的经营活动。在我们的战略选择上，要摆脱传统的资源依赖性经济增长方式的束缚，加快按照知识经济的要求，依靠知识和信息资源的利用，形成强大的生产力，谋求企业的发展。在投资的战略上，将过去着重于机器、房屋、设备等方面的投资转移到人才培养方面。在技术发展战略上，加快对高新技术的投入，重视高新技术的利用，不断进行技术更新。在品种发展战略上，可运用高新技术研制生产新的富有较多知识含量的产品，突出产品的知识品位和文化内涵。对建筑业要特别着眼于国内国外市场一起考虑，着眼于建设全过程能力的发挥，要着眼于与工程相关的所有领域技术的咨询和产品的开发。在文化发展战略上，从已经步入知识经济的国家引进先进的管理理念、制度和积极的价值观念，并结合中国企业的实际，培养有中国特色的企业文化，并将这些文化，渗透到企业的各个方面。在对外合作战略上，要充分利用计算机网络优势，有效地寻求外部合作，包括技术方面的合作，贸易方面的往来和资金流动。

中国的企业家往往缺乏战略管理的理念，缺乏长远的考虑，目光较短。而研究企业的发展战略是企业家最费力最困难的一项工作。尤其在今天，企业的兼并和购买形成了一部分企业低成本扩张的极好机遇。因此企业家绝不能草率从事，一定要从企业发展战略上来综合考虑。可以说没有战略眼光的企业家，不管在短期行为中成就如何辉煌，命运注定只能是流星，而不能持久。引进专家帮助制定本企业的发展战略是企业家水平的体现。企业家在战略目标上要瞄准同行业的最好企业，不断提高市场化和市场创新的能力，创造使用价值和剩余价值的能力，发展生态市场的能力；还要主动出击，迎接挑战，增加国际竞争知识，培植自己的比较优势，进入世界产业的分工和国际经济的循环，做到为实现战略目标不断调整战略，同时紧紧围绕战略，勇往直前。

#### 5) 企业的形象和企业的内部管理问题

经营上有一个低成本扩张的问题。在中国当前，企业的兼并是空前绝后的。综观世界上的大企业，无一不是依靠低成本扩张取得超速发展的。最近有两个案例，深圳的振兴集团兼并了贵州的董酒厂，成立了振兴董酒集团；还有深圳的方大集团兼并了上海飞翼玻璃幕墙公司，成立了方大飞翼玻璃幕墙公司。机械行业的企业内部结构，要把橄榄球式的企业变成哑铃式的企业，即扩大研究和营销部门。对建筑企业来说内部实行两层分离，强化合同管理，重点突出怎么搞好项目管理的问题，怎么发现项目经理人才，培育项目经理人才。谁手里掌握高素质的项目经理人才，谁就能在竞争中取胜。我们说“人才管理”就是以人为本的管理，即把人视为管理的主要对象及企业的最重要的资源，通过激励、调动和发挥员工的积极性和创造性，引导企业员工去实现预定的目标，这才称得上是有效的管理。当前，施工企业内部的管理亟待加强，我和一些经理多次商谈过，再优秀的企业也有管理的漏洞可找，如不

查找管理的漏洞,不及时加以改进,也可能因某一项管理的疏忽造成企业的灭顶之灾。相反的,一个再困难的企业也有管理的潜力可挖,如果强化了管理,挖了潜力,调动了积极性,一定会收到改变面貌、增强活力的效果。作为企业家一定要致力于内部管理的不断改进和现代化,从而在市场上树立起新的形象,促使企业的无形资产不断升值,这也是企业家的作用之所在。企业文化是全体员工忠心认同和共有的价值观念。一个优秀的企业就是靠这个价值观念形成促使员工奋发向上的心理环境,它是确保企业经营业绩不断提高的动力源泉,是推动企业组织变革和发展的凝聚力量。作为建筑企业家在重视形象设计外,要更加重视干标准样板工程,建优质工程,切实地经常不断地开展工程回访,努力使用户、住户、买主、顾客满意,从而寻求企业生存和发展的真正资源和财富,这也是企业家成功的关键之所在。

#### 6) 个人素质的提高问题

企业家的个人素质包括 3 点。

① 企业家的性格特征。成功的企业家没有固定的模式,企业家可以性格不一。建筑企业家,可以分为 3 类:自我奋斗型、经营开拓型、管理有效型。当然这 3 个类型也不是相互排斥的。有的是兼而有之,有的是介于二者之间,不管什么型的都有成功的典范。他们尽管各有千秋,但大凡成功的管理者在计划、决策、管理等方面均有基本原则可遵循。管理是一项复杂的工作,但它也有一个极简单的解释,即通过别人完成。如果企业家不是激励员工而是操作员工,这便是导致与人有关的一切管理活动失败的根源。企业家要不断完善自己,必须有群众观点,扎根在企业员工之中,为员工所敬仰所拥戴。

② 企业家的学习。学习非常重要。美国麻省理工学院教授彼得·圣吉在他的著作《第五项修炼》中作出以下论断。企业家要在快速变化的市场中,迈向学习型组织,必须具备两个本领,即应变和适应的能力,以及有远大理想,创造未来的能力。要达到如此境界,必须具备系统思考的能力,超越、改善心智模式的能力,建立共同远景目标的能力和开展团队学习的能力。五项修炼是一种观念的改变,是一种信念的改变。对企业家来说学习是一种修养,是一种境界,凡是优秀的企业家无一不是学习的典范。对每个企业家来说要少搞一些应酬活动,多利用一些时间学习,要真正钻进去,至少要熟悉本职工作所必需的理论知识和专业知识,不断提高知识的修养。企业家要高度重视讲学习、讲政治、讲正气,讲管理、讲大局、讲配合、讲奉献,努力提高现代文化素质。中国的企业家应具有当代的开放胸襟,比较、借鉴、吸收、融合人类智慧的成果,使自己成为一个善于学习的人,使自己的企业成为“学习型组织”。

③ 企业家的自我提升。企业家可以通过攻读 MBA 实现自我提升。MBA 是一种教育产品,培养的目标是能给公司创造利润的将帅。MBA 不是义务型的教育,是一种特殊的高附加值的产品,它的价值在竞争中得到体现。目前据国家经贸委培训局统计,在职攻读工商管理硕士(MBA)研究生学位的推荐名额已由 1997 年的 5 000 人增加到 8 430 人,有专业授课资格的院校也由 26 所扩大到 56 所。MBA 培养的不是知识分子而是能力分子。曾任美国俄勒冈大学商学院院长的瑞默斯教授总结了他们培养的来自世界各地有成就的工商管理硕士

(MBA) 和博士 (PHD), 以及他本人的人生经验后, 认为成功人士必须坚持以下 10 项原则:

- ① 集中、集中、再集中, 有效的管理基础是注意细节;
- ② 接受你自己造成的一切后果责任, 绝不埋怨别人;
- ③ 第一印象经常是别人对你的唯一印象, 在见新人前一定要有准备;
- ④ 建立牢固的个人关系是生活和生意成功的第一步, 涉及生意中的人的质量是成功的关键;
- ⑤ 个人生活处理有序之后才去料理生意上的事务, 先家庭, 后生意;
- ⑥ 绝不参加没有议题的会议, 领导比追随要好;
- ⑦ 一大块蛋糕的一小块比所有的空想要好, 切记别人也能提供价值, 你并不是什么都会;
- ⑧ 一个及时作出的决定比一个作得太晚的完美的决定要好, 相信你自己的判断, 不过分分析所有的决定;
- ⑨ 糖比醋更吸引虫子, 在你想击败对手之前, 设法争取他站在你一边, 做你的合作者;
- ⑩ 对意外要有充分的准备, 成功的策略必须对可能出现的问题有防备, 做到有备无患。

上面 3 个专题论证实质上是当前建筑企业的经理们、经营者们、领导者们为办好现代建筑企业的创新, 其结论是时代造就建筑企业家。对此我曾作过《建筑企业生产要素的流动与组合》、《建筑企业发展战略的研究》、《建筑企业发展的三大理论与实践》、《现代建筑企业论》等研究。今天主要集中对企业家或者从事企业家实践的经营者个人行为进行探讨, 综合诸多专家学者的观点及很多经理的创见, 从创新的角度来研究。创新主要指实行新制度、建立新机制、健全新体制、探索新思路、寻求新方法、开辟新市场、生产新产品、经营新方式、管理新套路、提高新素质。国家有国家的创新体系, 企业有企业的创新战略, 企业家有企业家的创新活力。作为政府部门, 主要是积极推进“管理培训工程”, 大力促进企业经营者管理素质的提高, 努力做到适应市场经济体制要求, 构建企业经营者管理机制, 运用市场竞争机制, 促进企业家脱颖而出的生成机制, 遵循时代的进步、时代的特征、行业的特点, 努力培养和造就高素质的建筑企业家队伍。

## A.9 保证担保与保险意识和行动

### 1. 背景

要了解担保和保险, 必须首先了解它们的背景。不同的时代赋予了担保和保险不同的含义, 今天的担保和保险与过去不同, 将来的担保和保险又与今天的不同。所以, 我们首先要了解担保和保险的有关背景。

#### 1) 市场背景

首先, 我们的时代有一个大背景, 党的十五大确立了发展社会主义市场经济的总的战略

目标。我们现在正处在由计划经济向市场经济转轨的过渡阶段。这个阶段的特殊性在于，原来的计划经济体制已经被打破，但市场经济的新秩序还没有完全确立，市场保障体系还未建立；很多市场行为不规范，竞争无序。如在工程建设领域，拖欠工程款的问题非常严重。我们在国外做过很多考察，在美国问到有无拖欠工程款时，人家当成玩笑话，原因就在于他们有很完善的市场保障体系。

搞市场经济，就必须研究适应市场经济环境的新的市场管理手段。建立工程保证担保与工程保险制度是完善市场经济体制的必然方向。

## 2) 规模建设背景

规模建设是第二个背景。目前，我国进入了大规模的建设阶段，外国人到中国来，说中国就像一个大工地。这种规模建设的动力来源有很多。

① 改革开放以前，我国的经济建设走过许多弯路。一是先投资、后消费，先国家、后个人等的长期政策导向，使对广大老百姓的住宅建设投入严重不足，对与老百姓生活密切相关的许多产业的投入也严重不足，基础设施建设也严重滞后，这一切都需要大量补课。二是对国际形势错误判断造成大量的无效投资，现在许多建在山沟里的三线工程都已废弃。经过拨乱反正，造成了改革开放以后的一轮投资建设高潮。

② 国民经济新发展的需要。改革开放以来，我们遵循市场经济规律，不断发现新的市场需求，不断培育新的产业。我们的企业开始学会参与市场竞争，甚至已经开始参与国际经济竞争。新产业、新产品，以及企业自我的更新改造，都带动了大规模的建设。

③ 城市化的需要。我国社会经济发展的一大特点是城市化进程滞后于工业化。这种不平衡的状态带来了许多社会问题，如农村剩余劳动力的盲目流动，教育水平低下给农村剩余劳动力转移到其他部门带来的困难，乡镇企业素质偏低造成的发展后劲不足，以及严重的环境资源问题等。解决这些问题的必然途径是加快城市化进程。只有通过城市化，才能使原农村地区得到所急需的人才，帮助发展教育，改善人口知识结构，提高乡镇企业的素质；只有城市化，才能形成集约化的经济，节约环境资源成本。而城市化必然带来大规模的建设。

建筑业是一个高度社会化的产业。人创造建筑，建筑又反过来塑造人。建筑活动往往投资巨大，参与生产和使用的人数众多，具有广泛的社会影响。而且，一项建筑活动不仅仅关系到其投资者、生产者和使用者，还影响到城市形态、生态环境、文化和历史。从事建筑业和建筑业行业管理必须要有充分的社会责任感和历史责任感。

面对大规模建设，建设部一再采取措施，加强管理力度，但仅仅依靠行政管理很难从根本上解决问题。一些死角管理覆盖不到，或是力度不足，工程质量事故时有发生，且破坏性有不断增大的趋势。当前，这种大规模建设还将持续相当长的一段时期，如何有效地加强建筑业管理，提高工程质量，已是一项非常紧迫的任务。尽快建立和完善工程保证担保与保险制度，以市场经济的手段来控制工程质量风险是非常有必要的。

## 3) 入世背景

中国加入世贸组织的谈判一直在紧锣密鼓地进行。继 1999 年 11 月 15 日中美协议签订

之后,同年11月30日中国代表首次列席WTO部长会议,中国入世的步伐不断加快。

中国加入世贸组织,就是使中国经济全面与国际接轨。市场要接轨,市场体制也要接轨,大家都采用同样的游戏规则参与市场竞争。以后国内市场和国际市场的区分将不再有实际意义,因为国内市场也将国际化,这必然加速我国经济的市场化进程,迫使我们的企业在游泳中学会游泳。中国入世将促使我们进一步研究国际惯例,加速我国市场经济体制的建设。许多国际惯例是发达国家经历几百年的市场经济发展形成的市场各方利益妥协的产物,具有非常高的严密性和科学性。我们要大胆借鉴,吸收其先进经验。

中国入世对建筑业既是机遇,又是挑战。中国入世并不仅仅是为了使门户打开,让外国企业到中国来赚钱;我们还希望我们的企业尽快地成熟起来,尽快适应国际竞争,也走出去赚外国人的钱。我们建筑业的国际化程度还远远不够,作为一个建筑业大国、劳动力资源大国,我们在国际建筑业市场上所占的份额与我们应有的地位还很不相称。当前,我国建筑业已经出现过剩问题。面对入世的机遇和挑战,我们必须尽快研究对策。如何帮助我们的建筑业企业提高竞争力,适应国际竞争,并进一步帮助我国建筑业扩展国际市场份额,把我们的队伍带出去,正是我们建筑业管理的一项重要任务。

工程保证担保和保险制度是国际惯例,尽快加强对工程保证担保与保险的研究已是一个非常紧迫的课题。

## 2. 意识

在上述3大背景下谈工程保证担保和保险问题,首先要解决的问题是一个观念问题。要大力推广工程保证担保和保险概念,使业主、承包商、监理等市场各方、政府行政管理人员,以及全社会都牢固地树立起工程保证担保和保险意识,让社会各方都来关心,来参与。只有这样,工程保证担保和保险制度的建设才能顺利地开展。

### 1) 市场意识

工程保证担保和保险是一种以市场经济的手段帮助市场主体规避和转移风险的市场行为。我们要牢牢地树立起市场意识,认识到保险和担保的重要性。市场主体总是以追求自身利益最大化为目标,总是采用一切手段维护自身利益。企业股东要求分红,工人要求得到工资,企业发展还需要预留一定的公积金。企业内部各方利益需要妥协、平衡,最终保障各方利益的实现。同样,在国家利益与企业利益之间,实现国家利益就是要求企业按章纳税,企业本身的正当利益也需要得到保护。工程保证担保与保险是对市场主体各方正当利益的保护。

搞市场经济,我们在市场管理中也要树立起市场意识。政府行政管理只有在市场本身不能解决问题时才介入。工程保证担保和保险是一种对政府部分行政管理社会化的方式,它们用市场手段来解决市场准入问题,并以市场手段来转移风险,这就很好地符合了我们建设市场经济体制的宏观战略方向。

### 2) 风险意识

搞市场经济就有风险。正是成千上万的企业在有风险的市场中谋求生存、趋利避害的竞争行为,帮助市场这只看不见的手实现了社会资源的有效配置。市场经济要求企业家们去识

别风险，并采取措施去加以规避。保证担保和保险正是帮助企业转移风险、规避风险的有效工具。如果一项工程在建设过程中遇到天灾人祸，发生重大质量事故，将对投资人造成重大损失，甚至倾家荡产，这种风险是一定要采取措施加以规避的。所以，一旦我们的市场参与各方具有强烈的市场主体意识，保证担保和保险就成为了一种自身的需求，不是“要我投保”，而是“我要投保”。

工程风险可分为可保风险和不可保风险。保险保的是可保风险，转移的是意外和自然灾害的风险；而保证担保保的是不可保风险中的信用风险，将信用风险转移回它的风险源，剩下的就是决策和政治风险，将由投资人自行承担。

有了保证担保和保险，我们的企业家就可以集中精力研究决策风险和政治风险，这将大大提高我们的决策水平，减少资源的浪费。

### 3) 优化意识

搞市场经济的目的就是要利用市场机制来实现资源的最优配置。市场竞争的优胜劣汰过程就是一个对资源配置不断优化过程。而市场经济必然是信用经济，一个市场只有具备了良好的信用机制，才能保证市场的调节机制顺利地发挥作用。

工程保证担保制度对于建筑业正是这样一种信用机制。国际惯例中，进入市场竞争必须取得担保。担保公司对被担保人的资格预审就是一个市场优化过程。保证担保公司将审查申请人的资金、技术、管理等方面的实力，审查申请人过去的工程经验是否适合将承担的项目，审查申请人在银行的信用记录，审查申请人过去的履约纪录。而保证担保公司如果错误地批准了一笔担保，将付出实实在在的经济代价。这将为建筑市场建起一道硬性的市场准入门槛，将不合格的承包商、假业主排除在市场之外，让不守信用、履约记录不良的人付出高昂的代价。

市场经济是一个优化过程，对承包商、分包商、材料商都要优化。政府的资质审批，其实就是一个市场准入的优化机制。工程保证担保与保险制度也是一种优化机制，这是对市场准入的一种市场优化机制，改变了过去的行政干预方式。

### 4) 创新意识

江泽民同志讲，创新是民族进步的灵魂。改革就是创新。中国的改革事业还要进一步创新，要向纵深发展。市场竞争要创新，市场管理也要创新。搞工程保证担保与保险就是一种制度创新。

100多年前，美国开始实施政府强制性保证担保，就是一种制度创新。结果对规范市场竞争、节约投资、减少腐败等都起到了很好的效果。世界银行、亚洲开发银行等也都对自己贷款的项目的保证担保与保险有着严格的规定。今天我们讨论中国的工程保证担保与保险制度，还必须结合中国国情，结合中国建筑业的实践需要。工程保证担保和保险过去没有，我们引进国际惯例，就是一种制度创新，同时还要结合我国的国情进行创新。

既是创新，就不能一刀切，总需要一部分人先动起来。搞工程保证担保与保险制度要先试点，在有条件的城市、有条件的项目中先试着搞起来。摸着石头过河，积累经验。

### 5) 机制意识

当前,中国经济改革已经进入了深化阶段,在建筑领域我们就是要深化建筑市场运行机制的改革。目前我国整顿工程质量的任务十分严峻,造成工程质量事故的原因是多方面的,如党风、政纪不严,以权谋私,管理和技术水平低下,人员素质差等,但机制问题是一个更为关键的问题。

发达国家工程质量水平稳定,责任事故风险概率极低,一条重要的经验就是采用了工程保证担保和保险制度。工程保证担保和保险是国际市场惯用的制度,是一种市场保障机制。它在各个国家的情况又都不一样。可以讲,工程保证担保和保险是市场经济是否发育成熟的一个标志性制度。

目前,我们建设市场运行机制改革主要有6大任务:①建立建设市场主体责任机制;②完善市场竞争机制;③完善建设市场供求机制;④健全市场价格机制;⑤发展建设市场保障机制;⑥强化建设市场的监督管理机制。

市场主体责任机制的实现必须建立市场主体具有承担责任的能力的基础上。对于不可抗力和意外事故造成的风险,对于某一主体自身的赔付能力难以承担的相应责任的风险,必须利用保证担保和保险机制将风险转移。

工程保证担保有4种主要形式:投标保证担保、履约保证担保、付款保证担保和业主支付保证担保。4种担保形式相互配合,对于规范市场竞争行为,保障合理低价中标,严格市场准入,保障合同履行等发挥着重要的作用。

可见,工程保证担保和保险对于以上6大机制的建设都有很强的相关性。工程保证担保和保险正是深化建筑市场运行机制改革的一个重要环节。

### 6) 学科意识

工程保证担保和保险事业的发展必须要有理论研究做后盾。现在人类社会已经进入了知识经济的时代,保证担保和保险都是基于知识的智力密集型的风险经营行业。有关工程风险预测,风险分布和风险成本的计算,风险损失的评估,风险转移的手段,对申请人信用的评定,索赔理赔管理,以及对行业风险的监控等,都需要进行深入研究。

工程保证担保和工程保险都是交叉学科,跨工程项目管理、金融保险和法律等多个学科。我们需要培养一大批工程担保与保险的专门人才。

### 7) 产业意识

工程保证担保和工程保险在国外都已形成规模巨大的产业。我国要推行工程保证担保和保险制度,也必须走产业化的道路。工程保证担保和工程保险是一门产业,是一门需要兴旺发展的产业。

### 8) 法律意识

市场经济中出现的问题最终要依靠法律手段来解决。法律面前人人平等,市场中每一行为主体都应具有很强的法律意识。大家要依法办事、依法履约,通过法律的手段来解决违约的问题,就可以大量减少市场中的纷争,使市场更有秩序。市场经济必须是法制经济。

工程保证担保和保险制度应该是一项法律制度，要通过立法来推行和规范。我们推行工程保证担保和保险也必须具有很强的法律意识，对工程保证担保和保险的立法工作还应作大量深入地研究。

### 3. 行动

要推行工程保证担保和保险制度，我们在了解了其背景，又了解了观念上的认识问题之后，就需要去行动了。

#### 1) 挑战行动

首先，我们说推行工程保证担保和保险制度是一项挑战行动。推行一项新的制度是不容易的，面临许多挑战。

当前规范建筑业市场面临的最大困难是业主的问题。真业主少，假业主多。造成这种状态与我们传统的投资体制有关。

我们过去常说，共产党员是块砖，哪里需要哪安家。要搞市政建设，没钱怎么办？本届政府借钱，下届政府还钱。借了钱还不了，就是要钱没有要命一条。拖欠工程款不仅给建筑业企业的经营发展带来很大的困难，还给社会造成不稳定现象。

还有工期与质量的矛盾问题。过去我们的献礼工程常常为抢工期牺牲质量。建设工程都有一个合理工期的问题。要想提前竣工，就必须采取特殊的技术措施，要增加工人的抢工费等，这些都需要增加造价。没有钱，只有导致质量下降。而质量下降又导致建筑物使用寿命缩短，维修费用增加，实际上是对资源的严重浪费。这种献礼工程今后不能再搞了。

要解决这种状况，我们一方面要加强项目法人制的建设，让项目法人承担起项目融资到还款的全部责任。项目法人要对项目的投资负责，对项目建设负责，还要对最终用户负责。现在我们常常是先有项目后有项目法人，以后应该是先有项目法人后有项目。只有具有投资能力的才能成为项目法人，让项目法人自己去找项目。另一方面，我们要研究工程保证担保制度，看看能不能在投资保证担保方面加以创新，通过保证担保制度把假业主剔除出市场。国外通常只有对承包商的保证担保，没有对业主的保证担保。假业主的问题是目前的中国国情下的特殊问题。我们搞工程保证担保制度，要正视这个挑战。

#### 2) 试点行动

搞工程保证担保与保险是制度创新。创新总是要有一个过程，要通过试点总结经验。试点是行动的突破口。试点允许失败。我们要在有条件的城市，或者有条件的项目中率先试点。我们现在对工程保证担保与保险的认识还不够深入，正可以在试点中加深理解、深化认识、总结规律。没有试点就不可能有全面的推广，所以我们要大胆行动，不怕失败。

#### 3) 超前行动

搞市场经济要有超前意识。现在房地产市场竞争激烈，一定要有超前的行动才能在竞争中立于不败之地。目前，工程保证担保和保险还没有全面推广，是一种超前行动。现在消费者对房地产的质量最担心，最不满意，投诉最多。如果某房地产商在工程建设中采纳工程保证担保和保险作为其营销的手段，一定比其他许多广告有效。所以，我们要鼓励房地产商认

识到工程保证担保与保险这样一种需求，并超前行动，让市场需求自身来带动工程保证担保与保险市场的成长。

#### 4) 责任行动

建设工程保证担保和保险制度还是一种责任行动。当前党内腐败的问题非常严重。腐败与权利总是一对孪生物。历史上历来就有贪官和清官，国外也有腐败问题。但当前中国的腐败问题又有其特殊性，这就是，在计划经济向市场经济转轨时期，计划经济体制已经被打破，而市场经济体制尚未完善，一时还不能很好地发挥其作用。我们的政府管了许多不该管的事，而权力又缺乏有效监督，这种权利的诱惑对我们的干部具有很强的腐蚀作用。许多干部一辈子为人民做了许多好事，但经不起一时的诱惑，在经济问题上跌了跟头，对人民犯了罪，很令人痛心。许多豆腐渣工程背后都存在着腐败的因素，而一项建设项目最后成为豆腐渣工程，浪费的是国家的投资，是纳税人的钱，是宝贵的自然与环境资源。工程建设是百年大计，建立工程保证担保和保险制度，正是希望将所有的豆腐渣工程都拒之门外，让国家投资也就是纳税人的钱有所保障。所以我们说，加快建立和完善市场经济体制是一项责任行动，既是对人民负责，也是对我们的干部负责，对党负责。

工程保证担保制度是一项市场保证制度，是对一部分政府职能的社会化。它以市场经济的手段建立起一道“硬性”的市场准入门槛。国外的经验证明，它对于保障工程质量、降低工程造价、减少腐败都起到了很好的作用。

#### 5) 国际化行动

我们说推行工程保证担保和保险制度是国际化行动，正是基于经济全球化这一大背景，基于中国即将加入世贸组织这一大背景。工程保证担保与保险是国际惯例。为了让我们的施工企业尽快适应国际化竞争，无论是国际市场还是国内市场，都应采纳；这样我们的施工企业才能在自己的工作中将工程保证担保和保险的因素考虑在内，熟悉这一国际惯例，在与国际市场环境相接轨的国内市场中得到锻炼并尽快成长起来。

推行工程保证担保和保险制度还可以增强建设项目的融资能力。国外投资也大多是来自于银行贷款，真正的大老板没几个。只有真正解决好建设项目的融资问题，中国建筑市场中的许多问题才可迎刃而解。

#### 6) 求是行动

我们强调推行工程保证担保和保险还是求是行动，就是要讲此情、此地、此景。推行工程保证担保与保险制度要符合中国国情，而且是中国现在的国情。10年前的中国国情与现在不一样，10年后又会有变化。所以，我们要研究现在的工程保证担保和保险怎么搞。我们要借鉴国外的经验，但也只是作为参照去研究。我们还要研究现在的中国建筑业市场需要工程保证担保和保险承担什么样的角色。国外有的保证担保产品和险种我们可以用，但也不一定完全照搬；国外没有的我们也不一定不能搞。一切只要符合邓小平同志讲的“三个有利于”，我们都可以去尝试。

### 7) 企业家行动

中国的企业家实践很多，但真正的企业家很少。中国的企业家发展经历以下3个阶段。

第1阶段是在1992年以前，是计划经济为主导的时代。在那个时代当经理是“从业加保险”，企业的经营目标是服从党的安排，完成上级下达的生产任务和指标。经理只是执行国民经济总体生产计划的一个环节，无须自己去为企业生存找市场、创利润，因而也就非常保险。

第2阶段是1992年至2010年。从改革开放以来，我国的经济体制一直在向市场经济过渡，这个过渡阶段将会一直持续到2010年。在这个阶段，当经理的特点是“创业加危险”。为了适应社会主义市场经济的需要，我们每一个企业都需要创业，但这个创业过程非常危险。危险来自于两个方面。

① 决策的危险。现在的企业不能再靠国家吃饭，必须自己在市场中找饭吃，企业家必须自己决策。但我们的企业家还不成熟，还没有很好的掌握市场经济的特点；我们的市场环境也不成熟，市场主体行为不规范，市场竞争无序，市场机制还不能很好地发挥其作用，这些都给企业家决策带来很大困难。而这些决策对于企业的生存又举足轻重，非常危险。

② 做人的危险。现在搞市场经济，国有企业都扩大了企业经营自主权，经理权力都很大，但相应的监控体系还不完善，给一些人滥用权力留下了空子，成为经理们做人的一个严峻考验。一些企业经理昨天还是“五一”劳动奖章获得者，今天就“进去了”，非常可惜。做人的危险在当前计划经济向市场经济转轨过程中异常突出。

而第3阶段将是2010年以后，市场经济进入成熟阶段，我们的企业家也成熟起来。到那个阶段，当经理的特点就是“职业加风险”。当经理不再是一种权利，而是一种职业。企业家们凭借所掌握的市场经济规律理性地进行决策。他们有着很强的风险意识，并主动采取措施规避风险、转移风险，从而谋求企业利润的最大化。

成熟的企业家必然具有很强的风险意识，因为市场经济本身就有风险。正是成千上万的企业在有风险的市场中谋求生存、趋利避害的竞争行为，帮助市场这只看不见的手实现了社会资源的有效配置。市场经济要求企业家们去识别风险，并采取措施去加以规避。

保证担保和保险正是帮助企业转移风险、规避风险的有效工具。保险转移的是意外自然灾害的风险，而保证担保转移的是信用风险。懂得利用保险和担保，正是企业家成熟的标志。我们大力发展保证担保和保险事业，也正是要帮助企业尽快成熟起来，为企业家的成熟创造一个良好的环境。

### 8) 职业行动

最后，我们要强调：保证担保和保险是职业行动。现在我国保险业已经有一定的发展，保证担保业才刚刚起步。对于保证担保公司的行为，我们一定要明确：它是一种中介组织的职业行动，是市场行为。

保证担保业的发展，要靠政府的推动。但它在本质上讲，是一种市场行为。以后，我们一定规模的政府投资项目会要求强制性担保，但我们决不会指定必须是某一家银行、某一家保险公司、某一家保证担保公司提供担保。保证担保市场也要有竞争。

保证担保业要培养自己的行业组织,要形成行业自律,要以规范化的服务区赢得市场。保证担保公司要研究市场的需要,提供为市场所需要的服务,要自己去找市场、开拓市场。比如,保证担保公司一定要与金融部门沟通,因为银行对自己的资金安全最关心,最怕贷出去的钱收不回来,形成呆账、坏账。保证担保公司可以帮助银行保障贷款能正确地用于他认可的项目,保证投资能最终形成所要求的生产能力,这样项目还款就有了一定的保障。

保证担保是职业行动,就必须服务职业化。保证担保业必须大力投入发展职业化培训,形成自己的人才储备。保证担保业要有一大批具有相应职业资格的人来从事。

#### 4. 结束语

今天我们坐在这里来谈工程保证担保和保险问题,实事求是地讲,我们对它的认识还远远不够。中国的工程保证和保险还处于起步阶段,所以我今天这个讲话,主要就是起一个宣传和打气的目的,首先帮助大家在观念上解决为什么我们需要搞工程保证担保和保险这么一个问题,然后鼓励大家勇敢地去行动、去尝试。推行工程保证担保和保险制度是大势所趋。我们鼓励更多的人来关心这项事业,参与这项事业,并更多地投入对工程保证担保与保险的研究工作。

### A. 10 积极稳妥推行工程责任保险、保证制度,维护建筑市场主题的合法权益,促进建筑市场的健康发展

我国工程保险起步较晚,20世纪80年代初才从国外引入。当时正值我国改革开放的初期,利用世界银行贷款进行经济建设,工程保险作为工程建设项目管理的国际惯例之一,也引入我国。目前,凡是利用外资及一些合资的工程建设项目,通常都要求进行工程保险。如1997年2月中保财险重庆公司承保了一个1.72亿美元安装工程一切险的工程项目,该工程是由中国石化公司四川维尼纶厂等与英国BP公司联合投资的扬子江乙酰化工有限公司醋酸工程。国内一些工程也按照国际惯例进行了保险,如中保财险重庆公司为华能国际电力开发公司与重庆市人民政府合资兴建的华能珞璜电厂二期工程提供了2.9亿美元的安装工程一切险。

尽管经历了多年的实践,但我国工程保险仍不普及,保险作为市场经济中风险管理的重要手段在工程建设和建筑业还没有被广泛应用。总体来讲,工程保险在我国尚处于研究、试点阶段。为了研究在我国建立工程保险制度,1996年12月10日,受建设部建筑业司委托,中国建筑业协会工程项目管理专业委员会,建设部政策研究中心建筑业研究所、上海市建纬律师事务所联合在北京召开了“建立建设工程保险制度研讨会”。与会专家介绍了发达国家实行工程保险的情况。我在会上提出希望上海市及有色总公司进行工程保险的试点。同年12月29日,建设部建筑业司以建工[1996]55号文批复中国有色金属工业总公司建筑业管理部,同意有色总公司开展建设项目风险管理定点培训及试点工作。

最近,经部领导同意,我们准备与上海市一起,在上海进行工程建设及建筑业管理运行体制综合改革试点,计划用3年的时间,到2000年在上海市率先建立起比较完善的、适应社会主义市场经济要求的工程建设和建筑业管理体制及运行机制。

最近，新华社播发了一条消息“我国工业保险制启动——沪长宁区为第一个试点区”，内容是：“上海市长宁区成为我国工程建设领域中第一个开始工程保险的试点区。”

这个区已开始在其区域的建设工地中推行以工程一切险（即根据工程项目不同类型，按财产保险有关条款规定的费率投保）、施工人员意外伤害综合险、第三者责任险等为内容的工程保险制。据介绍，上海长宁区现有建设工地约 500 个。建设行政主管部门特别强调工程一切险和施工人员意外伤害综合险为每个工程强制投保的保险项目。建设单位和投资开发商是建设工程项目保险的主体，投保费一般不超过工程总造价的 2.50%。区质量监督站承担工程保险业务。同时，长宁区为充分考虑工程建设可能对周边建筑物，工地附近来往的车辆、人员等造成的伤害，特别推出了第三者责任险，同样受到了建设单位的欢迎。现在上海长宁区已全面实行企业在申请施工许可时必须提供工程保单的制度。

近年来，我国城市建设掀起高潮，建设规模不断扩大，此间有关专家认为，工程保险制度的推行在提高工程管理水平、降低建设和施工单位的损失等方面的作用会为越来越多的建设单位所认识，因此工程保险制度在我国的全面推行将势在必行。

今天，上海市政府法制办、上海市建委、上海市建纬律师事务所、中国社会保障与保险论坛又联合召开这次研讨会，必将对在我国建立和推行工程保险、保证制度起到积极的作用。

下面，围绕如何按照“两个转变”的要求，建立和推行符合社会主义市场经济条件的我国工程保险、担保制度，谈一下我个人的看法和观点。与大家一起讨论，不妥之处请大家予以指正。

### 1. 建筑业的风险特点与建筑市场的培育

我们要按照“两个转变”的要求，研究和分析工程建设与建筑业的风险特点，培育和规范符合社会主义市场经济体制条件的建筑市场。

#### 1) 建筑市场的固有特点，决定工程建设与建筑业是一个高风险的行业

建筑市场存在于广义的市场概念中，是以工程建设承发包交易活动为主要内容的市场。它包括由发包方、承包方和为工程建设服务的中介组织方组成的市场主体；不同形态的建筑产品组成的市场客体；在价值规律的作用下，由招标投标为主要形式的竞争来调节市场供求的建筑市场机制；与工程建设相关的、保证建筑市场正常运转的要素市场体系，为工程建设提供专业服务的市场中介组织体系和以行业管理为主的社会保障体系；以及保证市场秩序，保护主体合法权益的法律组成部分。它既是生产要素市场的一部分，也是消费品市场的一部分，它与房地产市场一起构成了建筑产品生产和流通的市场体系。建筑市场又以建筑产品的生产过程为对象，形成具有特殊交易形式和交易方式，相对独立的市场。另外，由于建筑产品的产值在社会总产值中占 8%，建筑行业容纳的就业人数在社会就业总人数占 4%，在各行业中分别排在第三位和第四位，为经济发展提供了重要的生产资料和消费资料，因此建筑市场是一个非常重要的市场。

建筑产品本身及其生产过程具有不同于其他工农业产品的特点。一是产品的固定性和生

产的流动性，建筑物基础与土地相连，不可移动，这就要求施工人员和施工机械的不断流动。二是产品多样性和生产的单件性。建筑产品的施工环境和施工条件都各不相同，建筑产品本身由于发包方对功能和形式的要求不同也必然千差万别。三是产品的价值量大，生产周期长。这些特点使得建筑市场在许多方面不同于其他产品市场：

- ① 建筑产品与交易的统一性；
- ② 建筑产品的多样性；
- ③ 建筑产品的社会性；
- ④ 建筑产品的整体性和分部分项工程的相对独立性；
- ⑤ 建筑产品交易的长期性；
- ⑥ 建筑产品一旦完成，就有不可逆转的特性；
- ⑦ 建筑产品交易的阶段性；
- ⑧ 建筑市场与房地产市场的交融性；
- ⑨ 建筑产品价值量大、造价高，交易与商品倒置，交易与生产过程的同一性。

正因为建筑市场具有上述特点，所以决定工程建设和建筑业不同于其他行业，投资巨大，环节很多，多主体参与，关系复杂，周期很长，风险因素四伏。以工程建设项目本身而论，就存在最主要的三大风险。

① 决策风险。如重复建设、投资效益差等都是决策失误造成的，甚至出现有的项目投产之日，就是停工之时；有的项目决定上马时就好比国际先进水平落后 20 年；重复建设更为严重。在我国炼油设备只能开工 75% 的条件下，还有许多炼油项目要建设。此种决策，其后果可想而知。

② 质量风险。工程建成后达不到原设计生产能力，如 20 世纪 60—70 年代，只有 75% 的投资形成固定资产，形成固定资产的只有 75% 形成生产能力，形成生产能力的还有相当一部分达不到原设计生产能力。质量事故更是时有发生，如 1993 年青海有一水库垮了，淹死了 288 人，40 人失踪。质量事故虽然已经引起了我们的高度重视，但质量事故的防范是一个系统工程。保险、担保制度也可发挥其应有的作用。

③ 灾难保险。中国是一个灾害大国，每年都有水灾、火灾、地震、山体滑坡、台风等灾害发生。

建筑业是由建筑企业组成的。在计划经济年代，企业的经营从来不考虑风险；在市场经济条件下，风险是企业经营管理必须考虑的一个问题。再好的一个企业也有管理漏洞存在，由于某一个风险没有考虑到，就有可能给这个企业造成灭顶之灾；再差的企业也有它管理的潜力可挖，挖出潜力企业才有可能改变面貌。企业风险很多，有决策风险、金融风险、管理风险、履约风险、自然风险和社会风险。没有风险管理，企业的管理就是不完善的和低水平的。

上面讲了我们工程建设和建筑业所面临的风险。这些风险需要管理，需要防范，因而我们需要管理和防范风险的制度，以提高工程建设投资总和效益。

## 2) 培育和发展建筑市场的工作目标

① 建筑市场应是一个统一的、开放的、现代化的大市场。统一就是要加强各管理部门的协调配合,形成对市场的全面的、统一的管理;开放就是尽快打破各种保护落后、阻碍经济发展的格局和封锁,实现市场在资源配置方面的基础作用;现代化就是加强政府对市场的宏观调控,而不是那种完全靠市场机制本身来调节的原始形态的市场。

② 建筑市场应主要由健全的市场机制发挥作用。公平竞争成为交易的方式,竞争机制给企业以压力和动力;建筑产品价格由双方在市场竞争中协商决定,价格机制引导企业决策,使各生产要素合理流动、优化配置;工程建设的规模和建筑队伍的数量在政府主管部门的宏观调控和价值规律、竞争机制作用下趋于合理;供求机制引导投资方向和引导企业及时调整经营战略。

③ 建筑市场应建立完备有效的社会保障机制。要把各种保障职能从企业转向社会,让国有企业从沉重的包袱中解脱出来,与其他企业平等竞争。通过建立社会和行业的工程保险,养老、医疗、待业等广泛的、多层次的社会保险体系,形成风险共担的社会保障体系。

④ 建筑市场应有与之相应配套的要素市场体系。材料、资金、劳动力、技术等生产要素市场得到充分发育,促进市场流通,加快企业发展,实现资源配置。

⑤ 建筑市场健全法规,完善管理,严格监督。秩序良好的市场,进入市场的各个主体都应具有相应的条件,成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的和具备相应资质的合格主体,特别是适合市场要求的咨询、监理、保险等中介服务组织得到很大发展,能够满足市场需要。

⑥ 建筑市场要成为真正的市场客体。建筑产品应真正成为质量合格的、通过市场进行交易的商品。

## 3) 培育和发展建筑市场的主要工作

① 进一步转换企业经营机制,建立新型企业制度。要让建筑市场各主体都能够成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的真正法人实体和合格市场竞争主体,这是培育和发展建设市场工作的基础。

② 健全市场竞争机制。逐步实现竞争公平,交易公开,监督公正;完善要素市场,发展中介服务,建立统一、开放、竞争有序的市场体系,是培育和发展建筑市场的关键环节。

③ 转变政府职能,加强监督管理,深化投资体制改革,建立有效的宏观调控体系,健全建筑市场供求机制,是培育和发展建筑市场的重要前提。

④ 建立以按劳分配为主,效率优先、兼顾公平的收入分配制度。建立以社会保险和行业劳保统筹为主,多层次、广泛的社会保险制度,解决国有大中型企业负担过重、活力不足的问题,在平等的条件下进入市场竞争,促进经济发展和社会稳定,这是培育和发展建筑市场工作的必要条件和保证。

## 2. 建立工程保险、保证制度是建筑业发展的客观需要

### 1) 培育市场的需要

我们搞社会主义市场经济,作为政府就有责任去培育市场。计划经济年代,国家投资的

工程建筑单位都是不用承担任何风险的。改革开放之前,建设投资是国家拨款,投资效果和建设过程直接由政府决定和管理。改革开放以后拨款改贷款,后来又是多元化投资、项目资本金制度、项目法人责任制,一步步在向市场经济迈进,但是,又还不是完善的社会主义市场经济。按照党的十四届五中全会通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标的建议》指出的:现在社会主义市场经济刚刚建立,到2000年是初步发育,到2010年是比较完善。

现在,我们处在从计划经济向社会主义市场经济过渡的过程中,很多的工作都是全新的,都是没有做过的。对企业来讲要改制,要进行第二次创业。办一个公司,要考虑现代企业制度,要成为有限责任公司或股份合作公司等。对政府来说,虽然有过去的管理基础,也在努力地用多种法律的、行政的、经济的手段在管理、治理着市场,但客观上存在着管理思路、管理手段、管理方法与建筑市场的发展不相适应的问题,如何管理也要重新考虑,政府也要转变职能。应该说,现在是我们考虑如何用市场经济的办法解决市场经济的问题的时候了。建立工程保险制度,就是要用市场经济的办法,来规范工程建设中的交易行为;用市场经济的办法,实现工程建设主体之间的联系;用市场经济的办法,克服过多的行政干预和不负责任的行政权力滥用。

### 2) 工程建设的需要

离开工程建设谈建筑业毫无意义,离开工程建设谈建设领域的改革开放也毫无意义。我国的国民经济要以8%~10%的速度增长,建设任务必然是很重的。1997年到2010年我们还有大量的工程要干。1996年全年全社会完成固定资产投资23000亿元,今年的固定资产投资计划是25700亿元,规模之大是空前的,而在20世纪80年代完成4000亿元就很了不起了。按照8%的国民经济发展速度,预计“九五”期间全社会固定资产投资将超过13万亿元。这是一个十分壮观的数字,它是“八五”期间全社会固定资产投资完成额61637亿元的2.1倍,是1950年至1955年完成全社会固定资产投资总额101561.7亿元的127.95%。如果不注意风险管理,其损失之大,将难以估量。

### 3) 建筑业振兴的需要

建筑业是我国国民经济四大支柱产业之一。建筑业的振兴需要一个奖优惩劣、优胜劣汰的市场环境。营造这样的市场环境,保险、担保制度会发挥重要的择优、监督、促进作用。保险、担保组织应承担对企业实力、信誉、业绩的考察的任务。由于他们与考察方利益直接相关,其结果是最真实可靠的。其次保险、担保犹如一道门槛,好的企业会顺利取得保险、担保,差的企业就得不到,在承揽任务上,企业素质高低极易水落石出,会促进有效的公平竞争。

建筑业的振兴需要一个主体合格、规范有序的市场环境,而我们目前却受着业主行为极不规范的严重困扰,全国拖欠工程款达658亿元。1994年建设部、国家计委、国家经贸委、建设银行联合发了一个关于解决工程款拖欠的通知,制定了对拖欠工程款所采取的措施。去年6月建设部、国家计委、财政部又联合发了一个关于严禁在工程中带资承办的通知。文件

发下去，大家都欢呼，说这个文件发得好。但从目前来看，这两个文件的效果还不理想，现在主要是解决机制问题。

从整体上讲，中国的业主还不是一个成熟的业主，垫资、垫料、拖欠、拖期、压级压价，甚至出现个别开发商一分钱不花，大楼建了起来的现象。另外，这几年工程建设的质量纠纷、费用纠纷、工期纠纷增多，这些问题都是很严重的。我们使用的行政管理手段效果有限，期望保险、保证制度在这方面发挥作用，有效地促进项目法人的成熟和项目法人负责制的实施。

#### 4) 开拓国际市场的需要

这实际上也是与国际惯例接轨的需要。国际上搞工程保险担保制度已经多年，美国等一些经济发达国家有保险协会、工会、保险公司等，形式很多，也很活跃。在 FIDIC 通用工程合同条款的 72 条中，有 7 条是关于工程保险的。据统计全世界排名前 225 家大承包商中，我们国家 1993 年有 3 家，1994 年有 9 家，1995 年有 23 家，承包额 90 亿美元，占总承包额的 2.8%。但我们 23 家加起来还不如排第三的承包额多。我们建筑业从业人数 3 200 万，占世界建筑业从业人数的 25%，而承包额只占全世界承包总额的 5%。国内的高级工程师，在国内非常能干，到国外并非都是很适应的；懂工程不懂外语，懂外语不懂工程，又无金融部门做后盾，签合同又不知道怎么签，也不知有风险，更不会计算风险，上当受骗时有发生。在德国，工人发生安全事故是由工伤事故保险来解决的。它的安全制度是在工伤事故保险基础上建立起来的，安全培训学校是用保险费办的，是协会办的。国际惯例是人类共同财富，不管是姓社姓资，只要是符合客观规律，有利于我国工程建设，我们都要学。为了今后我们开拓国际市场和国际惯例接轨的需要，我们的胆子还要大一些。

### 3. 工程保险的主要内容及方式

建设工程项目由于规模大、工期长，潜伏的风险因素多，因而项目法人、承包商担负的风险更大。工程保险就是着眼于可能发生的不利情况和意外不测，从若干方面消除或补偿遭遇风险损失的一种特殊措施。尽管这种对于风险后果的补偿只能弥补整个工程损失的一部分，但在特定情况下却能保证项目法人、承包商不致破产，并获得生机。

#### 1) 建筑工程一切险

建筑工程一切险 (Contractor's All Risks Insurance)，包括建筑工程第三者责任险，是对各种建设工程项目提供全面保障，既对在施工期间工程本身（含工程质量）、施工机具或工地设备所遭受的损失予以赔偿，也对因施工给第三者造成的物资损失或人员伤亡承担赔偿责任。

建筑工程一切险的被保险人还可以包括：

- ① 项目法人；
- ② 总承包商；
- ③ 分包商；
- ④ 项目法人聘用的监理工程师；

⑤ 与工程有密切关系的单位或个人,如设计单位、材料供应商、贷款银行或投资人等。建筑工程一切险适用于所有房屋工程和公共工程,尤其是:

- ① 住宅、商业用房、医院、学校、剧院;
- ② 工业厂房、电站;
- ③ 公路、铁路、飞机场;
- ④ 桥梁、船闸、大坝、隧道、排灌工程、水渠及港埠等。

## 2) 安装工程一切险

安装工程一切险,包括安装工程第三者责任险,属于技术险种。这种保险的目的在于为各种设备的安装及钢结构工程的施工提供尽可能全面的专门保险(含工程质量)。安装工程一切险主要适用于各种工厂用的机器、设备、储油罐、钢结构、起重机、吊车,以及包含机械工程因素的各种建设工程。

安装工程一切险与建筑工程一切险的主要特点如下。

① 建筑工程一切险的标的从开工以后逐步增加,保险额也逐步提高;而安装工程一切险的保险标的一开始就存放于工地,保险公司一开始就承担着全部货物的风险,在机器安装好之后,试车、考核所带来的危险及试车过程中发生机器损失的危险是相当大的。这些危险在建筑工程部分是没有的。

② 在一般情况下,自然灾害造成建筑工程一切险的保险标的损失的可能性较大;而安装工程一切险的保险标的多数是建筑物内安装及设备(石化、桥梁、钢结构建筑物等除外),受自然灾害(洪水、台风、暴雨等)损失的可能性小,受人为事故损失的可能性较大,这就要督促被保险人加强现场安全操作管理,严格执行安全操作规程。

③ 安装工程在交接前必须经过试车考核,而在试车期内,任何潜在的因素都可能造成损失,损失率要占安装工期内的总损失的一半以上。由于风险集中,试车期的安装工程一切险的保险费通常占整个工期的保费的三分之一左右,而且对旧机器设备不承担赔付责任。安装工程一切险的被保险人除承包商外,还包括项目法人、制造商或供应商、设计单位、监理单位、安装公司、安装工程的信贷机构、待安装构件的买主等。

## 3) 社会保险

社会保险(Social Insurance)乃是社会政策保险,换言之,就是实施社会政策的一种手段。因为社会保险的主要目标在于社会政策的实施,故其内容并无一定界限,加入者限于从事某种职业或低收入者。因为这种保险是以全国国民为保险对象,故称为社会保险。社会保险还包括对劳动的保险和对资本的保险。社会保险通常包括伤害保险、健康保险、养老保险、失业保险。

① 伤害保险(Injury Insurance)通常对职业伤害而言,即人身意外伤害。这种保险具有以下4个特点:

- 伤害损失由雇主负担,不以雇主是否有过失为前提条件;
- 伤害保险获得给付金额并不基于实际损失,而基于实际需要,即以伤害发生前所得

报酬、家庭负担及伤害性质为考虑决定的标准；

- 因伤致死或因伤残废的给付以年金方式代替一次性抚恤金；
- 法律强制雇主为其劳动者投保，使劳动者伤害的补偿有所保障，不因雇主破产或停业而受影响。伤害保险包括雇主责任险（Employer's Liability Insurance）和人身意外伤害险（Personal Accident Insurance）两种。

我国未来的施工安全管理将逐步纳入类似伤害保险管理中。在德国，建筑业的安全管理工作是由“建筑工人工伤及职业病保险组织”、“工地安全施工及保健主管部门”来负责管理的。我国已在山东、上海、浙江进行建设工程施工人员工伤保险试点。《建设工程施工人员工伤保险试点方案》近期将要出台。

② 健康保险又称疾病保险，与伤害保险不同。健康保险不以履行职务为限，其责任范围主要是：疾病给付、生育给付、医疗给付、死亡给付。

③ 养老保险是指达到法定范围的老年人，在完全或基本退出工作岗位后，由社会提供物质帮助，以满足其基本生活需求的一种保险。

④ 失业保险。失业保险不但能补偿失业劳动者所受的损失，维持失业劳动者的经济生活之安定，而且具有调剂经济的功能。在经济繁荣时期给劳动者交付保费，减少消费，有遏制生产过度扩充作用；在经济衰落时期，给付金额支出增加，以维持劳动者的收入，有缓和生产的效力。

#### 4) 机动车辆险

机动车辆险（Motor Car Liability Insurance）在保险业务中占有相当大的比重，当前世界上机动车辆的保险费占世界非寿险保费的 60% 以上。

#### 5) 十年责任险

十年责任险（Liability For Ten Years）是基于建筑工程寿命期长而承包商流动性强这一特点设立的，其实质是承包商对其在质量保修期间的质量保险。因为承包商一旦完成工程即撤离现场，甚至离开工程所在国，而建筑工程中的许多缺陷或隐患并不都在为期两年的保修期内发生。如果工程隐患发生时承包商已离境，业主就无法为修复隐患而得到补偿。十年责任险即可为业主提供这种保障。基于这一需要，承包商应对由其承建的建筑物的主体部分自最后验收之日起 10 年内出现的因建筑缺陷或隐患而造成的损失负赔偿责任。

#### 4. 工程保证担保的主要内容及方式

在我国新颁布的《担保法》中，保证担保同抵押、留置等被列为担保的一种，其定义是：保证担保是指保证人和债权人约定，当债务人不履行债务时，保证人按照约定履行债务或者承担责任的行为。这种责任约定的书面表现形式就是保证合同。当事人是保证人和债权人。

项目法人为避免遭受承包商因财力或能力不足而造成的损失，要承包商提供工程保证，一旦工程因故无法顺利进行时，有第三人出面保障项目法人的权益。而承包商也同样具有要求项目法人进行履约保证的权利，以防因项目法人的责任使工程无法顺利进行而受到损失，

使自己的合法权益受到保护。

工程保证主要分为以下几类。

① 投标保证金 (Bid Bond), 与标单同为投标文件, 若承包商在中标后不能与项目法人签约, 且拒不支付项目法人违约金时, 由保证人支付投标保证金所约定的金额。

投标保证金有 3 个主要作用: 一是由于撤出投标必须负担风险, 故投标保证金可以使项目法人确信参与投标的承包商的标价是经过小心而仔细的估算, 从而增加投标承包商的可靠性和诚意; 二是使项目法人确信保证人愿意为投标承包商承担风险, 也就是说承包商的资格及能力经过第三者的认可, 否则保证人不会提供投标保证金; 三是若中标者不签承包合同而撤出, 则项目法人可获得资金补偿, 另选中标单位。

② 履约保证 (Performance Bond), 为了保护项目法人和承包商的合法权益而进行的第三者保证, 其目的就是促使合同双方履行合同的规定, 完成工程项目建设。因此, 履约保证不能仅对承包商, 项目法人也应对承包商做出履约保证 (包括按合同约定及时支付工程款, 避免承包商垫资施工或被拖欠工程款)。

③ 质量责任保证 (Quality Liability Bond), 保证承包商在工程竣工后的一定期限内, 将负质量问题的处理责任。若承包商拒不对出现的质量问题进行处理, 则由保证人负责维修或赔偿损失。这种保证可包含在履约保证之中, 也可以在工程竣工后再签订。

④ 付款保证 (Payment Bond), 主要使项目法人确信承包商按时支付与承包商有直接关系的工人工资、材料供应商费用等, 避免因债权人诉讼而使项目法人的工程及财产受到法院的扣押。

⑤ 预付款保证 (Advance Payment Guarantee), 当项目法人预先支付若干工程款给承包商用以周转时, 需要同等数额的保证, 以担保承包商不至于卷款潜逃或挪为他用。

## 5. 保证和保险的异同点

保证和保险既有共同点, 又有不同点。

### 1) 二者的共同点

① 二者的标的相同, 无论是保险还是保证, 其保障的标的都是债权人在合同中权利的实现。

② 保证的性质相同, 保险具有保证担保性质。保险人在签发保险单时, 即做了一种保证, 即债权人由于保单中规定的原因受到损失, 保险人即承担付款责任。这一点与保证并无区别。

③ 保证的方式相同。保证的方式有一般保证和连带责任保证。当事人在保证合同中约定, 债务人不能履行债务时, 由保证人承担保证责任的, 为一般保证。当事人在保证合同中约定保证人与债务人对债务承担连带责任的, 为连带责任保证。据此定义, 可以说保险是一般保证。

④ 二者的主从合同实质相同。《担保法》规定, 保证合同是主合同的从合同, 主合同无效, 保证合同无效。就工程保险而言, 债权人的权利必须是真实的, 也就是说必须有真实的

工程项目，并有项目法人与承包商签订的承包合同，保险人责任在一定程度上依附于工程承包合同。因此，保险合同即保险单，在某种程度上也可以说是工程承包的从合同。

## 2) 二者的不同点

① 二者债权人的风险转嫁方式不同。保险是债权人意识到风险的存在而自己主动通过保险来转移风险；而保证则不同，其债权人为了维护自己的利益，而要求债务人提供一个保证。

② 二者费用的支付者不同。费用的不同是由第一条不同点延伸出来的，在保险中，保险费是由债权人缴纳的；在保证中，保证费是直接有债务人承担的，债权人没有任何费用支出。

③ 两者经营法人的范围不同。《担保法》规定可以作保证人的，是“具有代为清偿债务能力的法人、其他组织或者公民”。而提供保险的则是保险公司，其资格在《保险法》中有明确的规定，即成立保险公司，不仅需要资本金的限制，其职业也要受到严格的限制。

综上所述，我们可以得出这样一个结论，无论是工程保险还是保证，同属于风险转移的方法。就同一风险而言，已进行保险的可以不要保证，反之亦然。

## 6. 建立我国工程保险、保证制度需要解决的几个问题

### 1) 立法问题

经国务院第 49 次常务会议讨论，并经李鹏总理签署的《中华人民共和国建筑法》（草案），已于 1996 年报全国人大第 21 次常务会议进行第一次审议，但由于法案中的调整范围尚在协商之中，有待人大第二次审议出台。因此，工程建设和建筑业的根本大法——《建筑法》未出台前，势必对我国建立和推行工程保险、保证制度有所制约和障碍。

### 2) 合同条件问题

在 FIDIC 通用工程合同条款 72 条中，有 7 条是关于工程保险的，而且都是强制性的。但在我国目前的合同示范文本中，对保险只有 1 条，而且是非强制性的。因此，要建立和推行工程保险、保证制度必须修改现行的合同示范文本，补充强制性保险的条款内容。

### 3) 保险费支付问题

按照我国现行工程造价管理办法，在工程投资中没有工程保险的费用，而且国家计委，中国建设银行，国家审计署 1985 年曾发文规定国家投资安排和国家预算内“拨改贷”的项目不实行财产保险。随着投资体制改革，项目法人责任制的进一步完善，项目法人和承包商、中介组织等必然会对工程项目进行保险，以转移自身的风险。因此，必须明确规定保险费的支付来源。

### 4) 工程保险、保证专业人员队伍建设问题

要建立和推行工程保险，必须加快建设一支合格的、素质较高的工程保险专业人员队伍。同时应发展工程保险的中介组织，如工程保险咨询公司等。

### 5) 加强工程保险、保证理论和方法的研究问题

现在已有不少业内人士和大专院校的专家、学者对工程保险、保证的理论及方法进行研

究,但系统性的,尤其是提供政府制定政策用的理论研究成果几乎没有,迫切需要加强这方面的理论研究。要按照“两个转变”的要求,围绕建立和推行符合我国社会主义市场经济条件要求的工程保险,保证制度,进行深入、系统的研究,为政府决策和出台政策提供理论依据。

同志们,各位同行们,我国改革开放的进一步深化和经济建设的不断发展,使工程保险、保证具备了充分发展的条件。工程保险、保证市场极为广阔。同时,随着保险、保证市场激烈竞争的局面的形成,工程保险、保证业务以其丰富的保源、广阔的前景和稳定的效益成为各家保险公司、保证机构争夺的重点。我们一定要抓住机遇,为尽快建立和推行符合我国社会主义市场经济体制条件的工程保险、保证制度,促进建筑市场的健康发展而努力。

## A. 11 关于北京市开展创“结构长城杯”活动的调查报告

(1999年12月1日)

北京市建委责成市质量协会结构专业委员会开展了倡导创“结构长城杯”的活动,近3年来取得了不错的效果,发展势头也很好,主要是因为做到了以下几点。

### 1. 突出结构安全

长时间以来,全国评优工作都是在工程竣工后进行,结果看到的基本上是装修质量,而结构质量只凭资料判断。资料中往往都有一定的水分,不易反映结构工程实况。这样的评优办法不自觉地就产生了不重视结构的误导,认为结构差些没关系,一抹灰什么也看不见了;而结构再好,也是没用,一抹灰,也全盖住了。认为只要装修好了,一俊遮百丑,谁最后装修档次高,谁就容易评优。我们也早已发现这一弊病,但始终未找到一个好办法来解决这一问题。

如今,北京的这个做法在工程质量上突出了结构安全,很值得借鉴。结构是根本,没有优良的结构工程作基础,再好的装修也是站不住脚的。世界上许多国家、政府就管到结构。结构是一辈子的事,是百年大计、千年大计的事;而装修是短期的,每隔5~6年就要翻新一次。如荷兰阿姆斯特丹许多住房、建筑已超过300年,内外装修无数次,但只要结构好,装修就可不断翻新、提高。

建筑工程存在结构隐患是致命的,不管它暂时出没出事故,都令人担忧。具有讽刺意味的是有的工程评上了竣工优,老百姓进住后基础下沉,结构开裂。也有的工程结构虽然没有问题,但由于抹灰太厚,住了数年后装修脱落砸人造成事故,使得全楼住户人心惶惶,不知何日遭厄运。

创“结构长城杯”一律清水混凝土,一抹子灰不抹,外上涂料(现可达几万种,包括仿石涂料、仿金属涂料在内,可以以假乱真,且成本低,速度快,涂层薄,绝不会脱落),内刮耐水腻子(任水浸泡绝不脱落起皮或开裂,手感如摸瓷面,可水洗,可直接贴面砖)。

随着时间的发展,我们陆续看了北京所有创“结构长城杯”工程,我们感到结构工程干到这种程度,确实给人一种耳目一新的感觉。全新工程干的这么好,真是下了工夫。而我们调查了解到这样的好工程,并不是靠吃小灶建成的,它无论成本还是工期,哪方面都不超。它的出现颇有生命力,现在已为越来越多的施工单位接受并效仿。

## 2. 突出过程控制

强调预控,强调过程控制,强调会诊制度、追根制度,不靠事后补救。过程控制重点看预控措施,要改变过去只靠试块和无损检测来评价结构的做法,因为这样做即使仪器再准,验得的结果也是既成事实了。把事后补救的钱和功夫投到预先控制上、过程控制上,重点查施工组织设计、方案、措施能否有效指导现场,是否按国家规范标准施工。

“结构长城杯”检查,重点不看结构外观,结构外观的满分才20分。“结构长城杯”重点看施工组织设计、方案、交底是否层次清楚,有指导性,有针对性,有可操作性,有严肃性,符合规范;重点看模板的设计、制作、验收、安装、拆除、维护;重点看钢筋的绑扎、接头、锚固、保护层、抗震规定和审图把关;重点看混凝土的施工工艺,包括现场搅拌、配合比、计量、运输、浇捣、养护、试块(同条件和标养)是否分层浇注,是否过振、漏振,是否出冷缝,施工缝的留置和处理是否正确,以及商品混凝土的把关是否严谨;重点看影响结构的技术资料是否真实可靠,包括原材料把关,半成品把关,配比计量把关,浇灌申请、开盘鉴定把关,施工实验把关,预检、隐蔽验收把关,检查内业与现场是否交圈、相符,能否对现场起指导作用,能否真实反映现场结构情况。

## 3. 突出规范标准

“结构长城杯”首先检查施工组织设计、方案、措施交底是否符合规范,是否以规范标准来指导现场施工。这3个层次的内容都要有指导性,有针对性,有严肃性。指导性是否指导现场施工;针对性是看是否泛泛抄规范、规程,不针对本工地特殊性;严肃性就是严格按照规范要求提要求,并且一旦提出要求就必须严格执行。其次,重点突出措施交底的可操作性,要把规范的要求变成现场操作的规矩,否则就无从落实到现场。第三,重点检查管理人员是否严格按照规范向下面交待,又是否严格检查下面执行情况。第四,检查操作者是否真正弄懂了规范要求。第五,检查作业成果是否真正达到了规范标准。第六,检查试验资料是否符合规范标准要求。而且工地检查的重点是规范的执行情况,不符合规范标准的问题要查清责任人和原因。

## 4. 突出专家检查

市建委紧紧依靠协会的结构专业委员会。结构专业委员会是由北京市有理论基础,熟悉规范,熟悉施工组织设计、方案、交底,熟悉技术资料要求,有施工经验,到现场能看出影响结构质量问题的同志组成。他们大多是各大公司总工程师、副总工、质量技术处长,有事业心,有良好职业道德,能公正评分,还有良好的身体素质。

他们工作的特点是:①细,16个人分两组细查,仔细分析;②严,严格按照规范执行;③辛苦,有时一个工程从早上8:30查到下午2:30才吃中午饭,待第二个工程查完已晚上

9:00—10:00; ④ 真干, 这些老同志、老专家(平均 55 岁, 16 人中 7 人超过 60 岁)不辞辛苦爬上爬下(没有电梯可乘), 毫无怨言, 据了解有一个小时爬了 27 层楼检查的事例; ⑤ 认真, 所有的同志从外业到内业精心检查, 认真分析; ⑥ 以理服人, 依据规范分析, 讲评有根有据, 令现场心服口服; ⑦ 指方向, 讲评中帮助指明产生质量问题的原因和建议改进的办法, 使现场能立即按此路去做。

### 5. 突出教育培训

教育培训能逼技术人员学规范, 能逼施工人员练真功夫。要求每拆出一层模板, 绑出一层钢筋, 全体技术骨干和班组骨干作会诊, 查毛病, 追根到人, 拿出改进办法。不允许同样的毛病从底层开始一直不改到顶。

在学习班讲规范, 则是从总则第 1 章开始, 事无巨细, 条条要讲, 哪条也不能省掉。“结构长城杯”评选检查, 专家们到施工现场, 严格按规范分析讲评。专讲违反规范之处, 对施工队伍触动很大。通过讲评, 许多新老技术人员发现自己规范学得不精、不深、不透。这种规范现场教学, 针对性强, 且工地的主要领导都参加了这次活动, 大受震动。这促进他们抓紧学规范, 见错就改, 起到了立竿见影的作用。

“结构长城杯”的现场评选主要是讲违规之处, 这样能起到印象深、见效快、注意力集中的效果。往往第一次检查讲评后, 现场立即整改, 会有极大的变化。第二、三次检查和第一次看到的结果往往有截然不同的大变化。

如何争创“结构长城杯”工程, 现已编了讲座稿, 在 100 ~ 400 人的会场已讲了 50 次以上, 听课者超过万人。全市质量监督人员分两次四天听了课。监理协会也组织了两次讲座, 参加学习的总监人员达 300 人。现在 18 个区县基本都有了“结构长城杯”的种子工程, 或种子队伍, 且影响正在逐步扩大。

通过创“结构长城杯”的实践, 检查组的专家们归纳出了 6 句话作为创杯宗旨: 通过创“结构长城杯”, 学规范、练队伍、造人才、立规范、撒种子、创信誉。

大家一致感到创成“结构长城杯”固然好, 但若创不成, 也有收获。因为看清了差距、找准了方向、锻炼了队伍、造就了人才, 为下一次创优打下坚实的基础。

### 6. 突出活动检查方法的创新

北京市开展的“结构长城杯”评选这一活动有几大创新, 主要体现在如下几个方面。

#### 1) 评分方式的创新

结构专业委员会各委员在现场查看内业; 对施工组织设计、方案、措施、交底, 模板, 钢筋, 砼工艺, 综合效果、砼外观, 技术资料 6 项分别打分, 采用无记名打分方式。每项去除最高分和最低分, 得到平均分, 再乘以各项加权值得到总分。其中砼外观总计 20 分, 而钢筋占 25 分, 砼工艺占 20 分, 施工组织设计和技术资料分别占 10 分和 15 分。这里和国家标准中模板不纳入分部评定相比, 不同的是突出强调模板是影响砼质量优劣的前提, 也占了 10 分。

## 2) 突出预控

“结构长城杯”评选强调预控，不是只看外观。因此，首先要求有目标的创优，编好施工组织设计，并在开工前即向质量协会申报。这种申报是自愿自觉的。北京参加创“结构长城杯”的工地在1997年试评了3个，参观者1万多人次；到1998年申报72个，查了45个，评了29个（其中15个“结构长城杯”），参观者6万人次；而到1999年在已申报的164个中，已查了125个（10月24日止），所占面积超过500万，占全北京开复工面积的9%，其影响面已分布到18个区县中的17个。

## 3) 强调过程控制

“结构长城杯”评选强调过程控制，不是一次检查判终生，一般对一个工程至少查3次。第一次的总分乘0.3，第二次的总分乘0.5，第三次的总分（封顶后）乘0.2，三次合计为该工程总分。第一次总分太低的（一般不足82分），第一次查后就停止其参选资格（但也要讲评分析清楚，使下一步有改进方向）。第二次总分提高太少的（一般不足85分），第二次查后就停止其参选资格。三次总分合计在85分以上者评为优质结构。三次总分超过86.5分有资格竞选“结构长城杯”。每个工程还有点加分系数。宿舍楼全浇剪力墙结构加0.1分，复杂异形结构加0.1分，建筑面积5万平方米以上加0.1分，10万平方米以上加0.2分，15万平方米以上最多加0.3分。1998年，前12名都在86.5分以上，由结构专业委员会组成的初评小组将评分报评优小组，并最后经评优委员会无记名投票审查确定入选名单。

以上这种评分法每项去掉最高分和最低分，再取平均值，而且评三次，没有个人说情的余地。为防止给评委所在单位打高分，而对别的单位打低分，还每隔一段时间公布每个委员被取消的最高最低分频率，以引起该委员对评分公正性的注意（效果很好）。为了防止两个组分数打偏，又采用交叉检查法：一组查第一、三次，二组查第二次，打分各占50%，而且两组都了解全面情况。

## 4) 重视讲评

“结构长城杯”评选特别重视每次检查的讲评工作。要求结合工程现场和内业资料对照规范标准，重点讲清楚被查工程差距所在，并注意根据出现问题的严重性和程度大小来打分（不是得分法，而是扣分法的概念）。从宏观衡量全局，又从微观考虑具体问题的性质入手打分，使评委不会陷入大量烦琐数据打分之中而掌握不了全局。每次讲评不但讲清差距，更要讲清楚下一步要改进的重点和努力的方向，要求各工地针对所查出的问题按以下要求处理：

- ① 分6大方面“梳辫子”（施工组织设计、方案交底，模板，钢筋，砼工艺，砼外观，技术资料）；
- ② 追查责任到人（不是揪出示众，而是查清根源，同工种人员同受教育）；
- ③ 分析原因（同工种人员举一反三，吸取教训）；
- ④ 提出整改措施（该问题和规范挂钩，大家不单消化了规范，而且把规范要求变成了

现场的具体做法的规矩)；

⑤ 明确每个问题的整改督办人；

⑥ 明确每个问题的整改限期（小问题能下午改完者，不拖明天；但对复杂问题，要慎重研究拿出方案措施）；

⑦ 3～7 天由上级技术领导复查整改效果。

结构委员会再作检查时，先听上次查后 6 大方面，7 个步骤整改达标的汇报，再从外业到内业检查是否真正落实，是否出现大幅度提高的效果。

通过参加争创“结构长城杯”活动，几乎所有队伍不管评上与否，在专家讲评后，都明确了自己下一步努力的方向。该活动锻炼了队伍、培养了人才，为今后的创优工作打下了坚实的基础。

### 7. 突出三大效益的统一

北京市开展这一活动除了确保结构安全质量外，还体现了经济效益、环境效益、社会效益的统一。现在封顶的许多工地已算了细账，效益明显地提高了。

(1) 经济上不仅不亏损，还有节余。例如，房山二处的某工程模板投入 78 万，扣除租赁 32 万，多花 46 万；抹灰省下 59 万；剔凿用工比以前同类工程省下 1.6 万；完工维修比以前同类工程省 4 万；清理垃圾比以前同类工程省 2.4 万；……最后节约 25 万元之多。

(2) 由于清水砼，垃圾大为减少。房山二处以前同样类型一座 1.5 万平方米楼，拉出去 130 卡车垃圾。2.26 万平方米楼按过去的比例要拉出 200 卡车垃圾，而现在只拉出 10 卡车，这意味着省拉 190 卡车垃圾。过去这 190 卡车实际作为材料拉进现场，“加工”成垃圾再拉出去，这减少的一进一出给北京减少了 380 卡车交通负担。如果所有工程都这样，那将极大地减少大气污染和垃圾排放。七建、凯建也有同样的体会，以前同样规模的大楼要产生 1 400 吨垃圾，而现在竟减少了 900 吨之多！

(3) 由于清水砼减少抹灰，只刮耐水腻子（北京建材总厂的产品），带来了很好地效益：

① 各房间大了 4 公分，用户高兴，开发商也高兴（按使用面积售房）；

② 现场没有了湿作业，工地文明，少了冬施装修；

③ 原来预算 18mm 厚墙抹灰，从来都要 28mm 左右才能抹下来，现在不抹灰。这又是一大笔材料运输、交通负担、大气污染的账值得算；

④ 由于取消抹灰，装修大为简单，仅房山二处工期就提前 80 天，不但省了大批人员、设备管理费，而且可提前 80 天去创造新的价值。

⑤ 由于耐水腻子不脱落、不起皮、不开裂、不污染，比大白更白，手感好，初装修比精装修毫不逊色，并且可以刷洗，所以物业管理不用担心抹灰开裂、刷浆起皮了，大大减少了维护费。而用户住后要装修，可直接在耐水腻子上贴瓷砖、壁纸，不用刮下基层，不会产生这种装修垃圾。

从总体看，开展这一活动对工程结构安全是很有益的。对于如何通过这一活动促进施工技术的创新，促进工程质量监督检查手段现代化，尚需付出更大的努力总结、提高。

## A.12 工程招标投标与合同管理

### 1. 工程招标投标概论

#### 1) 招投标的概念与特点

所谓招标投标，是指采购人事先提出货物、工程或服务采购的条件和要求，邀请众多投标人参加投标并按照规定的程序从中选择交易对象的一种市场交易行为。

在市场经济国家，各级政府部门、其他公共部门或政府指定的有关机构的采购开支主要来源于法人和公民的税赋和捐赠，必须采取一种特别的采购方式以求保证尽量节省开支、最大限度地透明和公开及提高效率的目标实现。招标投标所具有的程序规范、透明度高、竞争公平、一次成交等特点，决定了招标投标是政府采购及其他公共采购的主要方式。

#### (1) 程序规范

按照目前各国做法及国际惯例，招标投标程序和条件是由招标机构事先拟定，在招标投标双方之间具有法律效力的规则，一般不能随便改变。当事人双方必须严格按既定程序和条件进行招投标活动。招投标程序由固定的招标机构组织实施。

#### (2) 全方位开放，透明度高

招标的目的是在尽可能大的范围内寻找合乎要求的中标者。一般情况下，邀请供应商或承包商参与是无限制的。为此，招标人一般要在指定或选定的报刊或其他媒体上刊登招标公告，邀请所有潜在的投标人参加投标；提供给供应商或承包商的招标文件必须对拟采购的产品（货物）、工程或服务做出详细的说明，使供应商和承包商有共同的依据来编写投标文件；招标人事先要向供应商或承包商公布必要的评价和比较投标文件及选定中标者的标准（仅以价格来评定，或加上其他的技术性或经济性标准）；在提交投标文件的最后截止日公开地开标；招标人与投标人应当严格遵守《招标投标法》规定的禁止性规定。这样，招标投标活动完全置于公开的社会监督之下，可以防止不正当的交易行为。

#### (3) 公平、客观

招标投标全过程自始至终按照事先规定的程序和条件，本着公平竞争的原则进行。在招标公告或投标邀请书发出后，任何有能力和资格的投标者均可参与投标。招标方不得有任何歧视某一个投标者的行为。同样，评标委员会在组织评标时也必须公平客观地对待每一个投标者。

#### (4) 交易双方一次成交

一般交易往往进行多次谈判之后才能成交。通过招标投标进行的交易，同样可以对招标人提出的招标条件承诺，或者提出实质性变更内容，进行新的要约，以合理的价格定标。但通过签订合同，双方交易便一次达成。

基于以上特点，招标投标对于获取最大限度的竞争，使参与投标的供应商和承包商获得公平、公正的待遇，以及提高公共采购的透明度和客观性，促进采购资金的节约和采购效益

的最大化,杜绝腐败和滥用职权,都具有极为重要的作用。

前面提到的新要约,即《合同法》规定的,投标人对招标条件的实质性变更,应当包括有关标的、数量、质量、价格或者报酬、履行期限、履行地点和方式、违约责任和解决争议方法的变更。

## 2) 招标的适用范围

招标投标的适用范围,是指针对一定的采购主体和一定的项目(标的)必须采用招标投标的方式。从招标投标的本质意义上来说,只要是采购人需要的、数额较大的产品和项目都可以通过招标方式进行。但是,由于涉及到有关采购主体的权利和义务,以及国家的管理和监督职权,法律上对招标的适用范围的确定不是任意设定的;在国际条约、协定的规定方面,还涉及参加国的承诺和保留及国内与它的协调等一系列问题。因此,研究招标的适用范围,是一个有着重大理论和现实意义的课题。

一般而言,招标的适用范围包括3个方面的内容:一是招标的主体是谁;二是招标的标的是什么;三是实行招标投标的标的数量或价值必须达到多少以上(包括本数),即招标数额。应该说,从狭义上理解,第三项内容才是招标的适用范围;第一项内容是招标的主体范围问题,第二项内容是招标的标的范围问题,似乎与招标的适用范围无关。其实,这3个方面是一个整体,是相互联系、缺一不可的,舍其一不足以说明招标适用范围的全部含义。

### (1) 招标的主体范围

目前,世界各国由于具体国情不同,其法律在确定招标主体的范围上是不完全一致。具有全球指导意义的联合国国际贸易法委员会(UNCITRAL)通过的《货物、工程和服务采购示范法》,将政府部门和其他公共实体或企业列入招标采购主体范围内,并且,将这些实体或企业列入时要考虑以下因素:

- ① 政府是否向其提供大量资金;
- ② 是否由政府管理或控制,或政府是否参加管理或控制;
- ③ 政府是否对其销售货物或提供服务而给予独家经销特许、垄断权或准垄断权;
- ④ 是否向政府有关部门报告财务状况;
- ⑤ 是否有国际协议或国家的其他国际义务适用于该实体从事的采购;
- ⑥ 是否经由特别立法而设立,以便促进法定的公共目的,通常适用于政府与该实体签订的采购合同。

欧盟的采购规则规定,凡政府部门、公共机构和国营企业的采购活动都必须实行招标。政府部门包括中央政府和地方政府;公共机构须为满足公众利益的需求而建立,不具有工业或商业性质,大部分资金由国家、地方机构管理的其他团体提供;国营企业是由政府部门或公共机构直接和间接控制的具有经济和工业目的的企业。关贸总协定乌拉圭回合达成的世界贸易组织(WTO)《政府采购协议》,在原来《政府采购协议》的基础上,首次将地方政府及某些公共部门和企业与中央政府部门一起纳入招标采购的主体范围之内。我国《招标投标法》规定,全部或部分使用国有资金投资或国家融资的项目,必须招标。

## （2）招标的标的范围

从有关国家和国际组织的法律和条约、协议、决定等来看，将招标采购标的分为货物（物资）、工程和服务，已成为一种通常做法。《政府采购协议》将招标的标的分为产品和服务，服务包括建筑工程；《国际复兴开发银行贷款和国际开发协会信贷采购指南》将招标的标的分为货物和工程（包括其相关的服务），而将咨询服务排除在外，专门由《世界银行借款人和世界银行作为执行机构聘请咨询专家指南》进行规范。联合国贸易法委员会《货物、工程和服务采购示范法》明确界定了货物和工程标的的性质。该法规定，“货物”是指各种各样的物品，包括原材料、产品、设备，和固态、液态或气态物体及电力；“工程”是指与楼房、结构或建筑物的建造、改建、拆除、修缮或翻新有关的一切工作。但《国际复兴开发银行贷款和国际开发协会信贷采购指南》对货物的解释则为：货物包括商品、原材料、机械、设备和工业厂房。关于服务，《示范法》只将其泛泛定义为“除货物或工程以外的任何采购对象”，世界贸易组织《服务贸易总协定》也只对“服务贸易”的几种形式作了界定，而没有对服务本身的性质做出明确规定。由于对招标标的性质的认识不统一，因此很难确定标的范围。

## （3）招标的限额

从国外和国际组织的招标法律规定来看，其招标限额呈现以下特点。

① 货物和服务项目的招标限额相同，与工程项目的招标限额之比一般控制在 1:10 左右。

② 中央政府采购实体要比次中央政府采购实体（公共机构）的招标限额小，而次中央政府采购实体（公共机构）又比其他采购实体（包括国营企业或其他公营单位）的招标限额小。这表明，法律对中央政府的采购行为控制得比较严，而对其他招标采购实体的采购行为则控制得相对宽松一些。

③ 有关国际组织和国家规定的货物、工程和服务项目的招标限额基本上相同，但也有个别国家存在一定的差异。如各国中央政府对工程方面的采购限额一般规定为 500 万特别提款权，而以色列则规定为 850 万特别提款权，日本则规定为 450 万特别提款权。这种差异是这些国家在参加《政府采购协议》前，与世贸组织谈判的结果。这些值得我们认真研究。

目前，我国对货物和服务项目的招标限额基本没有法规规定，而对工程施工招标限额的规定则不尽一致。实际情况是，在工程招标限额方面，全国平均控制在建筑面积 1 000 平方米或投资额 100 万元人民币以上；在货物方面，据统计，国内机电设备和成套机械设备的招标采购合同额大部分在 50 万～100 万元之间；至于服务，也基本上与货物适用一个限额标准。因此，目前我国各地通行掌握的招标限额大致为：

- ① 合同估价在 50 万元人民币以上的货物和服务；
- ② 建筑面积在 1 000 平方米以上或者投资额 100 万元人民币以上的工程；
- ③ 法律、法规规定的其他必须实行招标的货物、工程或服务。

需要说明的是，这些招标限额是指投资总额，而且不可能一成不变，应在一定时期内由

政府作出适当调整。

### 3) 招标投标方式

招标投标方式是采购的基本方式,决定着招标投标的竞争程度,也是防止不正当交易的重要手段。总体来看,目前世界各国和有关国际组织制定的有关采购法律、规则都规定了公开招标、邀请招标、议标等3种招标投标方式。《中华人民共和国招标投标法》只确认两种招标方式,即公开招标和邀请招标。也就是说,议标在我国不是一种招标方式。

#### (1) 公开招标

公开招标(Open Tendering),又叫竞争性招标,即由招标人在报刊、电子网络或其他媒体上刊登招标公告,吸引众多企业单位参加投标竞争,招标人从中择优选择中标单位的招标方式。按照竞争程度,公开招标可分为国际竞争性招标和国内竞争性招标(National Competitive Tendering)。

在国内进行招标,可用本国语言编写标书,只在国内的媒体上登出广告,公开出售标书,公开开标。通常用于合同金额较小(世界银行规定:一般50万美元以下)、采购品种比较分散、分批交货时间较长、劳动密集型、商品成本较低而运费较高、当地价格明显低于国际市场等的采购。此外,若从国内采购货物或者工程建筑,可以大大节省时间,而且这种便利将对项目的实施具有重要的意义,也仅在国内实行竞争性招标采购。在国内竞争性招标的情况下,如果外国公司愿意参加,则应允许他们按照国内竞争性招标参加投标,不应人为设置障碍,妨碍其公平参加竞争。国内竞争性招标的程序大致与国际竞争性招标相同。由于国内竞争性招标限制了竞争范围,通常国外供应商不能得到有关投标的信息,这与招标的原则不符,所以有关国际组织对国内竞争性招标都加以限制。

#### (2) 邀请招标

也称有限竞争性招标(Restricted Tendering)或选择性招标(Selective Tendering)。即由招标单位选择一定数目的企业,向其发出投标邀请书,邀请他们参加招标竞争。一般选择3~10个投标者参加较为适宜,当然要视具体的招标项目的规模大小而定。由于被邀请参加的投标竞争者有限,不仅可以节约招标费用,而且提高了每个投标者的中标机会。然而,由于邀请招标限制了充分的竞争,因此招标投标法规一般都规定,招标人应尽量采用公开招标。

邀请招标的特点是:

- ① 邀请投标不使用公开的公告形式;
- ② 接受邀请的单位才是合格投标人;
- ③ 投标人的数额有限。

例如在欧盟的公共采购规则中,如果采购金额超过法定界线,必须使用招标形式的,项目法人有权自由选择公开招标或邀请招标。而由于邀请招标有上述的优点,所以在欧盟的成员国中,邀请招标被广泛使用。

#### 4) 建设工程施工招标投标程序

建设工程施工公开招标投标程序如图 1 所示, 在建设工程施工招标投标活动中有关的建设管理部门按照国务院对招标投标活动的行政监督权限, 依法对招标投标活动实施监督, 依法查处招标投标活动中的违法行为。

##### (1) 建设工程项目报建

① 建设工程项目的立项批准文件或年度投资计划下达后, 按照《建筑法》及相关的规定要求, 须向建设行政主管部门报建审查登记。

② 建设工程项目报建范围: 各类房屋建筑 (包括新建、改建、扩建、翻建、大修等)、土木工程、设备安装、管道线路敷设、装饰装修等建设工程。

③ 建设工程项目报建内容主要包括: 工程名称、建设地点、投资规模、资金来源、当年投资额、工程规模、发包方式、计划开竣工日期、工程筹建情况等。

##### ④ 办理工程报建时应交验的文件资料:

- 立项批准文件或年度投资计划;
- 固定资产投资许可证;
- 建设工程规划许可证;
- 资金证明。

⑤ 工程报建程序: 建设单位填写统一格式的“工程建设项目报建审查登记表”, 有上级主管部门的须经其批准同意后, 连同应交验的文件资料一并报建设行政主管部门。

建设工程项目报建审查登记后, 具备了《招标投标法》中规定招标条件的建设工程项目, 可开始办理建设单位资质审查。

##### (2) 审查建设单位资质

##### ① 建设单位办理招标应具备以下条件:

- 应当具有法律、行政法规规定的相应的民事权利、能力和民事行为能力;
- 有与招标工程相适应的经济、技术管理人员;
- 有组织编制招标文件的能力;
- 有审查投标单位资质的能力;
- 有组织开标、评标、定标的能力。

不具备上述第二项至第五项条件的建设单位, 须委托具有相应资质的中介机构代理招

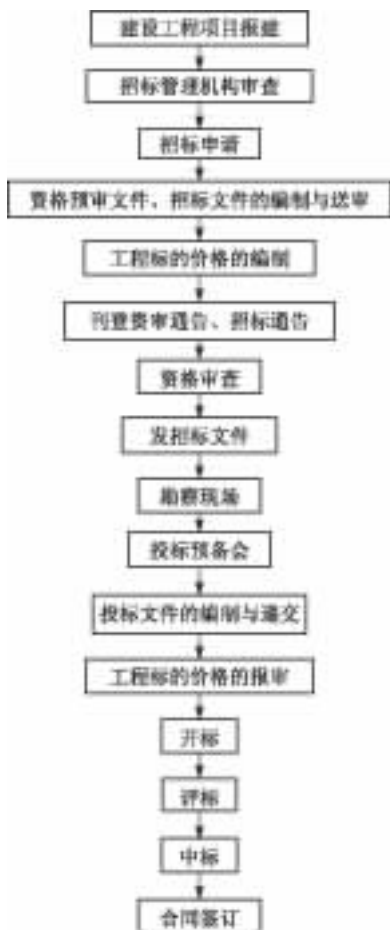


图 1 建设工程施工公开招标程序流程图

标,建设单位与中介机构签订委托代理招标的协议,并报招标管理机构备案。

② 建设单位或中介机构以下称“招标单位”。

### (3) 招标申请

① 招标项目按照国家有关规定需要履行项目审批手续的,应当先履行审批手续,取得批准。招标申请包括以下内容:工程名称、建设地点、招标建设规模、结构类型、招标范围、招标方式、要求施工企业登记、施工前期准备情况(土地征用、拆迁情况、勘察设计情况、施工现场条件等)、招标机构组织情况等。

② 一般结构复杂或大型工程应采用公开招标。招标单位的招标申请得到招标管理机构批准同意后,可进行编制资格预审文件、招标文件。

### (4) 资格预审文件、招标文件编制与送审

公开招标需要采用资格预审的,只有资格预审合格的施工单位才可以参加投标;不采用资格预审的公开招标应进行资格后审,即在开标后进行资格审查。

采用资格预审的招标单位须编写资格预审文件和招标文件,而不进行资格预审的公开招标只需编写招标文件。资格预审文件和招标文件按照有关规定须报招标管理机构审查的,审查同意后可刊登资格预审通告、招标通告。招标单位根据工程具体情况和要求编写资格预审文件,按规定日期、时间发放资格预审文件。资格预审文件应包括以下内容:

- ① 投标单位组织与机构;
- ② 近3年完成工程的情况;
- ③ 目前正在履行的合同情况;
- ④ 过去2年经审计过的财务报表;
- ⑤ 过去2年的资金平衡表和负债表;
- ⑥ 下一年度财务预测报告;
- ⑦ 施工机械设备情况;
- ⑧ 各种奖励或处罚;
- ⑨ 与本合同资格预审有关的其他资料。

如是联营体投标应填报联营体每一成员的以上资料。

招标单位应根据工程项目的具体情况和《招标投标法》及相应的规定编写招标文件,按有关规定需经招标管理机构审查的应当经审查同意后方可发放。招标文件应包括以下内容:

- ① 投标须知前附表和投标须知;
- ② 合同条件;
- ③ 合同协议条款;
- ④ 合同格式;
- ⑤ 技术规范;
- ⑥ 图纸;

⑦ 投标文件参考格式：

- 投标书及投标附录；
- 工程量清单与报价表；
- 辅助资料表；
- 资格审查表。

招标文件部分内容编写说明应包括以下内容：

① 投标价格

• 一般结构不太复杂或工期在 1 年以内的工程，可以采用固定价格，考虑一定的风险系数；

• 结构较复杂或大型工程，工期在 1 年以上的，应采用调整价格。价格的调整方法及调整范围应在招标文件中明确。

② 投标价格计算依据

在招标文件中应明确投标价格计算依据，主要有以下方面：

- 工程计价类别；
- 执行的定额标准计取费标准；
- 执行的人工、材料、机械设备政策性调整文件等；
- 材料、设备计价方法及采购、运输、保管的责任；
- 工程量清单。

③ 质量标准必须达到国家施工验收规范合格标准。对于工程质量，招标单位要求质量达到优良标准时，应按照约定计取补偿费用。补偿费用的计算方法及达不到约定标准时的惩罚赔偿，应在招标文件中明确。

④ 招标文件中的建设工期应参照国家或地方颁发的工期定额来确定。如果要求的工期比工期定额缩短一定比例，应计算赶工措施费。赶工措施费如何计取应在招标文件中明确。

⑤ 由于施工单位原因造成不能按合同工期竣工时，计取赶工措施费的须扣除，同时还应赔偿由于误工给招标单位带来的损失。其损失费用的计算方法或规定应在招标文件中明确。

⑥ 如果招标单位要求按合同工期提前竣工交付使用，应考虑计取提前工期奖。提前工期奖的计算方法应在招标文件中明确。

⑦ 投标准备时间。招标文件中应明确投标准备时间，即从开始发放招标文件之日起，至投标截止时间的期限。招标单位根据工程项目的具体情况，确定投标准备时间，一般为 14 ~ 84 天。

⑧ 投标保证金。

• 在招标文件中应明确投标保证金数额，一般投标保证金数额不超过投标总价的 2%。投标保证金可采用现金、支票、银行汇票，也可以是银行出具的银行保函。

- 投标保证金的有效期应超过投标有效期 28 天。

⑨ 履约担保。中标单位应按规定向招标单位提交履约担保,履约担保可采用银行保函或履约担保书。履约担保比率为:

- 银行出具的银行保函为合同价格的 5% ;
- 履约担保书为合同价格的 10%。

⑩ 投标有效期。投标有效期的确定应视工程情况而定,一般结构不太复杂的中小型工程的投标有效期可定为 28 天;结构复杂的大型工程投标有效期可定为 56 天。

⑪ 材料或设备采购供应。材料或设备采购、运输、保管的责任应在招标文件中明确,如建设单位提供材料或设备,应列明材料或设备名称、品种或型号、数量,及提供日期和交货地点等;还应在招标文件中明确招标单位提供的材料或设备计价和结算退款的方法。

⑫ 工程量清单。招标单位按国家或地方颁布的统一工程项目划分、统一计量单位和统一的工程量计算规则,根据设计图纸计算工程量,提供给投标单位作为投标的基础。结算拨付工程款时以实际工程量为依据。

⑬ 合同协议条款的编写。招标单位在编制招标文件时,应根据《合同法》、《招标投标法》的规定,确定“招标文件合同协议条款”内容:

- 在编写招标文件时,应依据有关法律、行政法规及国家对建筑市场管理的有关规定,结合建设工程项目的具体情况,并依据“招标文件合同条件”中相应条款的规定,编写招标文件中“合同协议条款”的具体内容;

- 投标单位在编制“投标文件”时,应认真考虑“招标文件合同协议条款”中对工程具体要求的规定,并在投标文件中明确对“合同协议条款”内容的承诺,或者提出对招标文件实质性变更的新要约作最后的承诺;

- 建设单位与中标单位双方应按招标文件中提供的“合同协议书格式”签订合同。

#### (5) 刊登资审通告、招标公告

公开招标可通过报刊、广播、电视等媒体发布“招标公告”。公开招标进行资格预审的,应刊登“资格预审通告”。

#### (6) 资格预审

公开招标进行资格预审时,通过对申请单位填报的资格预审文件和资料进行评比和分析,确定出合格的申请单位短名单。按规定须将短名单报招标管理机构审查的,须经审查同意。

招标单位向所有合格的申请单位发出资格预审合格通知书。申请单位在收到资格预审合格通知书后,应以书面形式予以确认,并在规定的时间领取招标文件、图纸及有关技术资料。有效的投标文件需在招标截止日期前递交。

资格预审审查的主要内容:

- ① 投标单位组织机构和企业概况;
- ② 近 3 年完成工程的情况;
- ③ 目前正在履行的合同情况;

④ 资源方面，如财务、管理、技术、劳力、设备等方面的情况；

⑤ 其他资料（如各种奖励或处罚等）。

### （7）工程标的的编制与报审

① 招标单位设有标的的，标的必须保密并参照以下程序进行标的的编制。

- 确定标的的编制单位，标的由招标单位自行编制或委托经建设行政主管部门批准具有编制标的的资格和能力的中介机构代理编制。

- 提供以下资料：全套施工图纸及现场地质、水文、地上情况的有关资料，招标文件，领取标的的计算书，报审的有关表格。

- 参加交底会及现场勘查，标的的编、审人员均应参加施工图交底、施工方案交底及现场勘查、投标预备会，便于标的的编、审工作。

- 标的的编制，标的的编制人员应严格按照国家的有关政策、规定，科学公正的编制标的的。

- 招标单位及受委托编制标的的的中介代理单位，必须对标的的内容实施严格的保密，不得泄露。

### ② 标的的编制原则

- 根据国家（或地方）公布的统一工程项目划分、统一计量单位、统一计算规则，按照施工图纸、招标文件，并参照国家（或地方）规定的技术、经济标准定额及规范，确定工程量和编制标的的。

- 标的的计价内容、计价依据应与招标文件的规定完全一致。

- 标的的价格作为招标单位的期望计划价，应力求与市场的实际变化吻合，要有利于竞争和保证工程质量。

- 标的的价格应由成本、利润、税金等组成，一般应控制在批准的总概算（或修正概算）及投资包干的限额内。

- 一个工程只能编制一个标的的。

### ③ 标的的编制依据

- 招标文件的商务条款；

- 工程施工图纸、工程量计算规则；

- 施工现场地质、水文、地上情况的有关资料；

- 施工方案或施工组织设计；

- 现行工程预算定额、工期定额、工程项目计价类别及取费标准，国家或地方有关价格调整文件规定等；

- 招标时建筑安装材料及设备的市场价格。

④ 标的的计价方法，依据我国现行的工程造价计算方法，同时又考虑到与国际惯例靠拢，可以在工程量清单的配价上采用以下两种方法。

- 工料单价法：工程量清单的单价，按照现行预算定额的工、料、机消耗标准及预算价格确定。其他直接费、间接费、利润、材料计划内调价、材料差价、税金等按现行的计算

方法计取列入其他相应标的计算表中。

- 综合单价法：工程量清单的单价综合了直接费、间接费、工程取费、有关文件规定的调价、材料差价、利润、税金、风险等一切费用。

工程量清单的配价方法可以采用工料单价或综合单价，应在招标文件中明确。

#### ⑤ 标的的组成内容

- 标的的综合编制说明；
- 标的审定书、标的价格计算书、带有价格的工程量清单、现场因素、各种施工措施费的测算明细，以及采用固定价格工程的风险系数测算明细等；
- 主要材料用量；
- 标的附件：如各项交底纪要，各种材料及设备的价格来源，现场的地址、水文、地上情况的有关资料，编制标的所依据的施工方案或施工组织设计等。

#### (8) 发放招标文件

① 招标文件、图纸和有关技术资料发放给通过资格预审获得投标资格的投标单位。不进行资格预审的，发放给愿意参加投标的单位。投标单位收到招标文件、图纸和有关资料后，应认真核对，核对无误后应以书面形式予以确认。

② 招标单位对招标文件所做的任何修改或补充，应当在投标截止时间之前，发给所有获得招标文件的投标单位，投标单位应以书面形式予以确认。

③ 修改或补充文件作为招标文件的组成部分，对投标单位起约束作用。

④ 投标单位收到招标文件后，若有疑问或不清的问题需澄清解释，应在收到招标文件后 7 日内以书面形式向招标单位提出；招标单位应以书面形式或投标预备会形式予以解答。

#### (9) 现场勘察

招标单位组织投标单位进行现场勘察的目的在于了解工程场地和周围环境情况，以获取投标单位认为有必要的信息。为便于投标单位提出问题并得到解答，现场勘察一般安排在投标预备会前的 1～2 天。

投标单位在现场勘察中如有疑问问题，应在投标预备会前以书面形式向招标单位提出，但应给招标单位留有解答时间。

招标单位应向投标单位介绍有关现场的以下情况：

- ① 施工现场是否达到招标文件规定的条件；
- ② 施工现场的地理位置和地形、地貌；
- ③ 施工现场的地质、地下水位、水文等情况；
- ④ 施工现场气候条件，如气温、湿度、风力、年雨雪量等；
- ⑤ 现场环境，如交通、饮水、污水排放、生活用电、通信等；
- ⑥ 工程在施工现场中的位置或布置；
- ⑦ 临时用地、临时设施搭建等。

#### (10) 招标文件答疑

投标单位对领取的招标文件、图纸和有关技术资料的疑问，以及对现场勘察后提出的疑问，招标单位可通过以下方式进行解答。

① 收到投标单位提出的疑问后，应以书面形式进行解答，并将解答同时送达所有获得招标文件的投标单位。

② 收到提出的疑问后，通过投标预备会进行解答，并以会议记录形式同时送达所有获得招标文件的投标单位。

### ③ 投标预备会。

- 投标预备会的目的在于澄清招标文件中的疑问，解答投标单位对招标文件和在现场勘察中所提出的问题。投标预备会可安排在发出招标文件 7 日后举行。

- 投标预备会由招标单位组织并主持召开，在预备会上对招标文件和现场情况作介绍或解释，并解答投标单位以书面方式和口头方式提出的问题。

- 在投标预备会上还应对图纸进行交底和解释。

- 投标预备会结束后，由招标单位整理会议记录和解答内容，报招标管理机构核准同意后，尽快以书面形式将问题及解答同时发送到所有获得招标文件的投标单位。

- 所有参加投标预备会的投标单位应签到登记，以证明出席投标预备会。

- 不论招标单位以书面形式向投标单位发放的任何资料文件，还是投标单位以书面形式提出的问题，均应以书面形式予以确认。

- 投标预备会按以下程序进行：宣布投标预备会开始，介绍参加会议单位和主要人员，介绍问题解答人，解答投标单位提出的问题、招标文件中的疑问问题、现场勘察中的疑问问题，对施工图纸进行交底，通知有关事项，宣布会议结束。

④ 为了使投标单位在编写投标文件时，充分考虑招标单位对招标文件的修改或补充内容，以及投标预备会会议记录内容，招标单位可根据情况延长投标截止时间。

投标预备会结束后，投标单位可进行投标文件的编制。

## (11) 投标文件的编制与递交

### ① 投标文件的编制

- 投标单位领取招标文件、图纸和有关技术资料后，应仔细阅读“投标须知”。投标须知是投标单位投标时应注意和遵守的事项。

- 投标单位应根据图纸核对招标单位在招标文件中提供的工程量清单中的工程项目和工程量；如发现项目或数量有误时应在收到招标文件 7 日内以书面形式向招标单位提出。

- 组织投标班子，确定参加投标文件编制的人员。为编制好投标文件和投标报价，应收集现行定额标准、取费标准及各类标准图集，收集掌握政策性调价文件，以及材料和设备价格情况。

- 投标单位依据招标文件和工程技术规范要求，并根据施工现场情况编制施工方案或施工组织设计。

- 投标单位应根据招标文件要求编制投标文件和计算投标报价，投标报价应按招标文

件中规定的各种因素和依据进行计算；应仔细核对，以保证投标报价的准确无误。

- 按招标文件要求投标单位提交投标保证金。
- 投标文件编制完成后应仔细整理、核对，按招标文件的规定进行密封和标志，并提供足够份数的投标文件副本。
- 投标文件应完全按照招标文件的各项要求编制，包括以下内容：投标书、投标书附录、投标保证金、法定代表人资格证明书、授权委托书、具有标价的工程量清单与报价表、辅助资料表、资格审查表、对招标文件中的合同协议条款内容的确认和承诺、对招标文件突出的实质性变更、按招标文件规定提交的其他资料。

#### ② 投标文件的递交和接收

- 在投标截止时间之前按规定的地点递交至招标单位。在递交投标文件以后，投标截止时间之前，投标单位可以对所递交的投标文件进行修改或撤回，但所递交的修改或撤回通知必须按招标文件的规定进行编制、密封和标志，并在规定的开标时限之前递交。
- 在投标截止时间前，招标单位要做好投标文件的接收工作。在接收中应注意核对投标文件是否按招标文件的规定进行密封和标志，并做好接收时间的记录等。
- 在开标前，招标单位应妥善保管好投标文件，修改和撤回通知等投标资料。
- 完成接收投标工作后，招标单位应按规定准时开标。

#### (12) 开标

在投标截止后，按事先规定时间、地点，在投标单位法定代表人或授权代理人在场的情下举行开标会议。开标会议由招标单位组织并主持，邀请所有投标人参加。

按照有关规定，开标会议须在招标管理机构监督下进行，开标应邀请管理机构参加，开标会议可以邀请公证部门对开标全过程进行公证。

开标会议宣布开始后，应首先请各投标单位代表确认其投标文件的密封完整性，并签字予以确认。当众宣读评标原则、评标方法。由招标单位依据招标文件的要求，核查投标单位提交的证件和资料，并审查投标文件的完整性、文件的签署、投标担保等；对已提交合格“撤回通知”和逾期送达的投标文件不予启封。

唱标顺序应按各投标单位报送投标文件时间先后的逆顺序进行。当众宣读有效标函的投标单位名称、投标报价、工期、质量、主要材料用量、修改或撤回通知、投标保证金、优惠条件，以及招标单位认为有必要的内容。

唱标内容应做好记录，并请投标单位法定代表人或授权代理人签字确认。

开标会议程序：

- ① 主持人宣布开标会议开始；
- ② 宣读招标单位法定代表人资格证明书及授权委托书；
- ③ 介绍参加开标会议的单位和人员名单；
- ④ 宣布公证、唱标、记录人员名单；
- ⑤ 宣布评标原则、评标方法；

- ⑥ 由招标单位检验投标单位提交的投标文件和资料，并宣读核查结果；
- ⑦ 宣读投标单位的投标报价、工期、质量、主要材料用量、投标保证金、优惠条件等；
- ⑧ 宣读评标期间的有关事项；
- ⑨ 宣布休会，进入评标阶段；
- ⑩ 会议结束。

评标原则、评标方法由招标单位依据《招标投标法》制定。评标由招标单位组建的评标委员会负责。

### (13) 评标

① 评标由招标人依法组建的评标委员会负责。评标委员会成员由招标人从国务院有关部门或者地方政府有关部门提供的专家名单中确定，评标委员会成员在中标结果确定之前应当保密。

② 资格审查。

③ 投标文件的符合性鉴定。

• 投标文件应实质上响应招标文件的要求。所谓实质上响应招标文件的要求，就是其投标文件应该与招标文件的所有条款、条件和规定相符，无显著差异或保留。

• 如果投标文件实质上不响应招标文件的要求，招标单位将予以拒绝，并不允许投标单位通过修正或撤销其不符合要求的差异或保留使之成为具有响应性的投标。

④ 对投标报价评估。评标委员会将对确定为实质上响应招标文件要求的投标进行投标报价评估。在评估投标报价时应对报价进行校核，看其是否有计算上或累计上的算术错误；修改错误原则如下。

• 如果用数字表示的数额与用文字表示的数额不一致时，以文字数额为准。

• 当单价与工程量的乘积与合价之间不一致时，通常以标出的单价为准。除非评标机构认为有明显的小数点错位，此时应以标出的合价为准，并修改单价。

按上述修改错误的方法，调整投标书中的投标报价。经投标单位确认同意后，调整后的报价对投标单位起约束作用。如果投标单位不接受修正后的投标报价则其投标将被拒绝，其投标保证金将被没收。

⑤ 对投标单位的技术方面评估。对投标单位所报的施工方案或施工组织设计，施工进度计划，施工人员和施工机械设备的配备，施工技术能力，以往履行合同情况，临时设施的布置和临时用地情况等进行评估。

⑥ 综合评价与比较。评标委员会应当按照招标文件确定的评标标准和方法，对投标文件进行评审和比较；设有标的的应当参考标的。评标委员会完成评标后，应当向招标人提出书面报告，并推荐合格的中标候选人。国务院对特定的招标项目的评标有特别规定的，从其规定。

⑦ 投标文件澄清。评标委员会可以要求投标人对投标文件中不明确的内容作必要的澄清或者说明，但是澄清或者说明不得超过投标条件的范围或者改变投标文件的实质内容。

⑧ 评标报告。招标单位根据评标委员会评审情况编写评标报告，评标报告编写完成后报招标管理机构审查。评标报告应包括以下内容。

- 招标情况：工程说明，应包括工程概况及招标范围等。
- 招标过程，应包括：资金来源及性质，招标方式，招标文件报招标管理机构时间及招标管理机构的批准时间，刊登招标公告的时间，发放招标文件情况（有几家投标单位），现场勘察和投标预备会情况（投标单位参加情况），到投标截止时间递交投标文件情况（有几家投标单位）。
- 开标情况：开标时间及地点，参加开标会议的单位及人员情况，唱标情况，评标情况，评标委员会的组成及评标委员会人员名单，评标工作的依据。
- 评标内容，包括：投标文件的符合性鉴定，投标单位的资格审查（未资格预审的情况）；审核报价，投标文件问题的澄清（如有），投标文件分析论证内容及评审意见。
- 推荐意见。
- 附件：评标委员会人员名单，投标单位资格审查情况表，投标文件符合性鉴定情况表，投标报价评比报价表，投标文件咨询澄清的问题。

评标委员会经评审，认为所有投标都不符合招标文件的，可以否决所有投标，宣布招标失败。若发生招标失败，依法进行招标的项目的所有投标被否决的，招标人应当依据《招标投标法》重新招标。

#### （14）中标

招标人根据评标委员会提出的书面评标报告和推荐的中标候选人确定中标人。招标人也可以授权评标委员会直接确定中标人。中标人的投标应符合下列条件之一：

- ① 能够最大限度地满足招标文件中规定的各项综合评价标准；
- ② 能够满足招标文件的实质性要求，并且经评审的投标价最低，但是投标价格低于成本的除外。

中标人确定后，招标人应当向中标人发出中标通知书，并同时 will 中标结果通知所有未中标的投标人。

中标通知书对招标人和中标人具有法律效力。中标通知书发出后，招标人改变中标结果的，或者中标人放弃中标项目的，应当依法承担法律责任。

#### （15）合同订立

招标人和中标人应当自中标通知书发出之日起 30 日内，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同。招标人和中标人不得再行订立背离合同实质内容的其他协议。招标文件要求中标人提交履约保证金的，中标人应当提交。中标人应当按照合同约定履行义务，完成中标项目。中标人不得向他人转让中标项目，也不得将中标项目肢解后分别向他人转让。中标人按照合同约定或者经招标人同意，可以将中标项目的部分非主体、非关键性工作分包给他人完成。接受分包的人应当具备相应的资格条件，并不得再次分包。中标人应当就分包项目向招标人负责，接受分包的人就分包项目承担连带责任。

### 5) 内地与香港特别行政区招标投标制度的区别

招标投标是一种民事法律行为。在香港招投标作为一种民事法律行为受民法的调整，没有一部专门调整招投标行为的法律规范。内地由于处于计划经济向市场经济转轨的过程，因此，招投标行为既是一种市场行为，同时又受到政府行政的监督。1999 年通过并已经施行的《招标投标法》可以说是广义民法的一部分，同时又是调整建设工程招投标行为的专项法规。

由于内地和香港的法律制度和政治制度不同，因此，在建设工程招投标制度上也存在很大差异。但建设工程采用招标投标的方式发包，在以下几方面具有极大的相似之处：

- ① 对于政府工程，两地都有一定的招投标制度和程序管理；
- ② 公开、公正是招投标制度的基本原则；
- ③ 公开和邀请招标为两地常用的招标方式；
- ④ 对于投标方都规定了资格许可制度；
- ⑤ 原则上都是择优选定承包单位。

最大不同点是：内地的招投标制度按照全国统一的法律规范执行，建设工程的招投标活动必须符合法律、法规的要求，并接受政府部门依法实施的监督；而香港则没有一部统一的招投标法律，基本上没有法定的招投标制度和程序，有关的制度和程序主要按各业主机构（包括政府部门和私人投资）情况而制定。

下面以介绍我国招投标制度为主，对比两地招投标制度的区别。

#### (1) 内地关于招标投标与合同的法律制度

随着内地市场经济建设步伐的加快，法制建设也日趋严密。内地在建设工程重要阶段：招投标阶段、合同阶段、建设实施阶段都制定了相应的法律。

《招标投标法》——调整中华人民共和国境内发生的招标投标活动，包括工程、货物、服务 3 个方面。

《合同法》——是民法的一部分，调整自然人、法人、其他组织之间的民事权利义务，即合同关系。

《建筑法》——属于专项法律，是调整中华人民共和国境内建筑活动，实施对建筑活动监督管理的法规。

以上为内地招标投标及合同法律体系的基本架构。其中，《招标投标法》、《合同法》和《建筑法》是具有第一层次法律效力，由全国人大及其常委会讨论通过的全国性法律；国务院制定的条例是由国务院常务会议讨论通过的全国性行政法规，是属于第二个层次的，目前有关《招标投标法》、《合同法》的行政法规尚待制定。《建设工程施工招标投标管理办法》等属于国务院各部委颁布的部门规章，具有第三个层次的法律效力。地方性法规和地方性规章则是分别由地方人大及地方政府出台的地方法规，也属于第三个层次，其效力范围只是在本地域范围内有效。其内容不得超越法律、行政法规规定的原则。

以上各层次的法律规范共同构成了内地建设工程招标投标及合同的法律制度。而香港则

没有一部统一的招标投标法。

### (2) 建设工程招标投标法的范围

1999年8月30日第九届全国人民代表大会常务委员会第十一次会议通过,2000年1月1日起实施的《招标投标法》是全国性的法律,因此,其调整范围比以前各个部门出台的部门规章要宽,以前的各部门规章都是调整某一方面的招投标行为,具有一定的局限性,而《招标投标法》则对于在中华人民共和国境内进行的,包括工程(建设、改造、管线敷设、道路等)、货物(设备、材料、产品等)、服务(咨询、勘察、设计、监理等)的招标采购,必须遵循标准程序。

境内工程建设项目包括项目的勘察、设计、施工、监理,以及与工程建设有关的重要设备、材料等的采购,必须进行招标,包括:

- ① 大型基础设施、公用事业等关系社会公共利益、公众安全的项目;
- ② 全部或者部分使用国有资金投资或者国家融资的项目;
- ③ 使用国际组织或者外国政府贷款援助资金的项目。

以上范围,是法律所规定的必须招标的范围,此外,法律或者国务院对必须进行的招标的其他项目的范围有规定的,依照其规定。使用国际组织或者外国政府贷款、援助资金的项目进行招标,贷款方、资金提供方对招投标的具体条件和程序有不同的规定,可以适用其规定。

从以上规定可以看出,内地必须招投标的工程范围基本上包括政府投资及国有投资的项目,对于私人投资的工程则不属于强制招投标的范围。

香港建设工程分为政府工程和私人工程,两类工程各占一半市场。政府主要投资公共建筑及非牟利建筑,而私人发展商则主要投资于商业性建设。香港政府对于私人发展项目并不直接参与或监督其招投标活动,而对于政府工程都是由中央招标委员会或是下属的招标委员会及其他有关部门完成招标工作。

公共工程的招标工作是由各工务部门负责,而招标的最高决定机关则是由财政司司长委任的两个招标委员会,由其负责审核招标部门提交的投标评审报告,并决定是否接纳投标评审报告的建议及批出标书。

由于香港是世贸组织政府采购协定的签署成员。因此,在香港,所有高于500万特别提款权(约港币55 109 000元)的公共工程合约都受世贸采购协定的约束,并按该协定的有关内容进行招标。

### (3) 招标方式

关于建设工程的招标方式两地基本相同。只是具体的运作方式及说法略有不同。

内地1997年通过施行的《建筑法》只规定了公开招标的方式,1999年通过施行的《招标投标法》则明确规定了建设工程的法定招标方式,主要为公开招标、邀请招标。公开招标是指招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标;邀请招标,是指招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者其他组织投标。也就是说,前面所讲的必须招投

标的建设工程须采取公开招标和邀请招标的方式进行。议标没有作为法定的招标方式写入招标投标法中。但有下列情况之一的，可以不进行招标：

- ① 涉及国家安全、国家秘密的项目；
- ② 抢险救灾的项目；
- ③ 属于利用扶贫资金实行以公代赈，需要使用农民工的项目；
- ④ 因其他特殊情况不适宜进行招标的项目。

香港现有的招标方式同内地大体相似，主要有以下几种。

① 公开招标，有关招标邀请是刊登在定期发出的政府宪报内，如有需要，也会在本地或者海外刊登广告，所有有兴趣的承建商或供应商都可以投标。

② 选择性招标，有关招标邀请会刊登在政府宪报或按已认可的有关承建商或供应商清单名册发函致各承建商或供应商。有关部门的审批认可的承建商或供应商清单名册及其申请方法每年都在政府宪报刊登。

③ 单一及有限制的招标，有关的招标邀请只会发函致一家或数家承建商或供应商，这些公司必须是已经通过有关部门的投标资格预审和推荐，有中央招标委员会的建议和得到财政司司长的批准。但在招标时亦不会通知这些公司有关的投标是属于单一及有限制性的招标。

除非特殊情况需要，单一及有限制性的招标必须尽量避免采用。只有当情况不允许正常竞争性的招标才可考虑，例如：所需采购的设备必须与现有设备配套，有证据显示只有一家或数家供应商生产所需物，只有某些专利产品或服务才能满足设计规范的要求。

#### （4）招标程序

香港政府的建设项目同私人项目具有不同的招标程序。政府招标程序大致经过 5 个阶段。

① 编制招标文件。一般由政府有关部门（如建筑署、机电工程署、房屋署）内的专业人员或通过招标形式选定的顾问公司完成全部或部分文件。编制招标文件主要由专业的工料测量师或顾问公司负责，有关的设计图纸、规范设计要求由其他专业人员（建筑师、结构工程师、机电工程师等）负责。

② 发布招标信息。当招标文件编制完成，政府便会在政府宪报上刊登广告，发布招标信息，一般会连续两期刊登在政府宪报上。

③ 招标和回标。

④ 分析及评审标书。详细的标书分析一般只做最低标价的三份标。当标书分析和评审完成，有关部门要把评审结果写成报告送交招标委员会审批。在一般情况下，最低标价的标书将被接纳。

⑤ 通知及签订合同。由于香港是完全自由经济的市场，对于私人投资项目，特区政府是采取不干预的态度和立场，没有制定任何招投标程序给私人建筑市场遵守，但各类工程的设计、施工必须严格按照有关的建筑法例执行，并接受政府部门监督。一般情况下大型建筑

发展商都有一套自己制定的政策和招标程序,采用的招标方式主要是邀请招标,有关工作会由公司指定部门及负责人,由聘用的顾问公司进行招标工作。招标程序大致上与政府工程无异,但具体及细致工作内容及参与的人员则有分别。

#### (5) 招标投标的规则

《招标投标法》具体规定了招标投标活动的行为规则。主要分为以下几个方面:

① 招标人提出的招标项目,按照国家有关规定需履行审批手续的,应当先取得批准,并落实资金来源;

② 招标人对潜在投标人进行资格审查时,不得以不合理的条件限制或者排斥潜在投标人,不得实行歧视待遇;

③ 招标文件不得要求特定的生产供应者,以及含有倾向或者排斥潜在投标人的其他内容;

④ 招标人不得向他人透露已获取招标文件的潜在投标人的名称、人数及与招标有关的其他情况,标必须保密。

此外,招投标法还对投标人和投标活动作出了规定,主要有:

① 投标人应当具备完成招标项目的能力,具备国家规定或者招标文件规定的资格条件;

② 投标人应当按照招标文件的要求编制投标文件,投标文件应当对招标文件提出的要求和条件作出实质性响应;

③ 投标人拟在中标后将中标项目中部分非主体、非关键性工作交由他人来完成的,应当在投标文件中载明;

④ 投标人不得串通投标,不得排挤其他投标人的公平竞争,不得以低于成本的报价竞标,也不得以他人名义投标或者以其他方式弄虚作假、骗取中标。

在香港,对以上行为则主要依靠专业学会的管理和守则指引公司内部设置的管理部门来执行公平的招投标活动。如果发现有不公平的投标,例如出现贪污作弊,可向廉政公署及有关学会投诉备案。对于投标人(承建商)的资格管理方面两地则有相似之处。

香港工程项目分为政府工程和私人工程,因此,按照工程性质,政府采取了不同的承建商名册管理制度,如表1所示。内地对于承建商管理则实行统一和分级相结合的资质管理制度。根据现行规定,建筑企业分为施工总承包企业、施工承包企业 and 专业分包企业,如表2所示。

表1 香港的承包商管理制度

| 政府部门 | 管理制度      | 分类                     | 分级                                                               |
|------|-----------|------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 工务局  | 公共工程承建商名册 | 五类:楼宇、港口、道路及渠物、地盘平整、水务 | 甲组(A组):2 000 万以下工程;<br>乙组(B组):5 000 万以下工程;<br>丙组(C组):5 000 万以上工程 |
| 房屋署  | 认可承建商名册   |                        |                                                                  |

续表

| 政府部门 | 管理制度            | 分类                                       | 分级 |
|------|-----------------|------------------------------------------|----|
| 屋宇署  | 一般承建商名册；专门承建商名册 | 一般承建商可进行指定类别的一般建筑工程；专门承建商进行所列名册指定类别的专门工程 |    |

表 2 内地的承包商管理制度

| 资质管理制度       | 统一管理部门      | 分级管理部门                      | 建筑企业分类                                 | 工程承包范围              |
|--------------|-------------|-----------------------------|----------------------------------------|---------------------|
| 统一管理和分级管理相结合 | 国务院建设行政主管部门 | 国务院有关专业部门和省、自治区、直辖市建设行政主管部门 | 目前共分为 34 类资质标准；各项资质标准按照不同的要求，设置不同的资质等级 | 各项各类资质等级的企业有不同的承包范围 |

两地的招投标制度还有以下区别。

① 内地的招投标代理机构，必须依法取得有关资质证书和营业执照。在香港，专业顾问公司只需取得营业执照，没有资格证书的制度。但个人的资质受专业学会的监管，香港政府亦有专业人员的注册制度。

② 内地定有评标委员会并设有受聘专家的制度。在香港，评标的主要工作由专业人员或顾问公司负责，定标权力仍留在业主手上。

③ 内地开标是公开的，但在香港开标是不公开的，并且必须保密。只有业主代表及有关的顾问和专业人员知道标价。

2. 合同订立与《建设工程施工合同》

(1) 合同一般订立过程

合同的订立是合同法律关系产生的重要阶段。没有当事人订立合同的行为，合同就不能成立和生效，合同当事人的权利义务关系也不能产生。

合同订立的过程，就是当事人坚持平等、自愿、公平、诚实信用的原则，对合同内容进行具体谈判的过程。为实现订立合同的目的，必须以依法订立为前提，使当事人双方订立的合同成为双方履行义务、享有权利、受法律约束和请求法律保护的契约文书。因此在合同订立阶段，一定要十分慎重，认真对待。

① 订立合同当事人资格

在订立合同时，应当注意了解对方是否具有相应的民事权利能力和民事行为能力，是否受委托及委托代理的事项、权限等。

《合同法》第 9 条“当事人订立合同，应当具有相应的民事权利能力和民事行为能力。当事人依法可以委托代理人订立合同”就是法律对订立合同当事人资格的规定。

我国《民法通则》规定,当事人具有相应的民事行为能力是民事法律行为生效的必要条件,任何订立合同的当事人的行为都是其本人的意思表示,以产生法律效果为目的。因此订立合同的当事人必须具有独立的表达自己真实意思的能力,正确理解自己行为的性质和法律后果。订立合同是当事人设立、变更、终止民事权利义务的行为,当然应当具有相应的民事权利能力和民事行为能力。

按照《民法通则》的规定,民事权利能力是法律规定民事主体享有民事权利和承担民事义务的资格;民事行为能力是指法律确认民事主体通过自己行为参与民事法律关系,取得民事权利和承担民事义务的资格。

订立合同的当事人可以是公民(自然人),法人(企业法人),机关、事业单位和社会团体法人。

公民作为自然人,其民事权利能力产生于出生,终止于死亡;其民事行为能力是指公民(自然人)能够通过自己的行为独立行使权利,履行义务的能力。

《民法通则》规定,年满18周岁以上的公民,具有完全民事行为能力,可以独立进行民事活动,是具有完全民事行为能力人;16周岁以上不满18周岁的公民,以自己的劳动收入为主要生活来源的,视为完全民事行为能力人;10周岁以上未成年人是限制民事行为能力人;不满10周岁的未成年人是无民事行为能力人;不能辨认自己行为的精神病人是无民事行为能力人;不能完全辨认自己行为的精神病人是限制民事行为能力人。限制民事行为能力人可进行与他的精神健康状况相适应的民事活动,其他民事活动由他的法定代理人代理,或者征得他的法定代理人同意。无民事行为能力人,由他的法定代理人代理民事活动。

法人包括企业法人及机关、事业单位和团体等法人。企业和其他组织必须依法成立,才能取得法人资格,要有符合规定的财产或者经费,有自己的名称、组织机构和经营场所,能够独立承担民事责任。法人具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务。法人的民事权利能力和民事行为,从法人成立时产生,到法人终止时消灭。

法人或者其他组织订立合同应当有能够代表其组织的法定代表人行使权利,不是法定代表人的人不能代表该法人组织订立合同。

《民法通则》第63条规定,公民、法人可以通过代理人实施民事法律行为。代理人在代理权限内,以被代理人的名义实施民事法律行为。被代理人对代理人的代理行为,承担民事责任。

对于建设工程合同的订立,还应当根据《建筑法》的规定,发包人首先依法办理建筑工程许可,申领施工许可证,并在施工许可证有效期内按期开工。(按照国务院规定的权限和程序批准开工的建设工程,不再领取施工许可证)同时还应当核实承包人的从业资格,必须具有与其从事的建筑活动相应的法定执业资质。

依法实行招标投标发包的工程,发包人必须依照《招标投标法》的相应规定,通过招标投标确定承包人,并与之订立合同。

## ② 合同的形式和内容

合同的形式，指的是合同的表现方式，是合同的内容的外部表现，是合同内容的载体。《合同法》第10条规定：“当事人订立合同，有书面形式、口头形式和其他形式。法律、行政法规规定采用书面形式的，应当采用书面形式。当事人约定采用书面形式的，应当采用书面形式。”

对于建设工程，《合同法》第270条规定：“建设工程合同应当采用书面形式。”当事人订立建设工程合同没有采用书面形式的，该合同不生效。因为这种合同作为一种要式合同，不具备要式合同生效条件，合同是不能生效的。目的是使订立的合同规范化，避免口说无凭，以保障交易安全，减少合同纠纷，有利于司法、仲裁机构判决（裁决）合同纠纷。

关于书面形式的具体内容，合同法规定，书面形式是指合同书、信件和数据电文（包括电报、电传、传真、电子数据交换和电子邮件）等可以有形地表现所载内容的形式。合同法列举的书面合同种类，充分考虑了国内和国际贸易的实际和科学技术的发展，原则是，只要可以有形地表现所载内容的形式，都可以成为书面合同的表现形式。过去有些部门规定订立合同必须采用他们规定的某一种形式或者必须使用某种文本的做法，在合同法施行之日起，应当废止施行。

### ③ “示范文本”

在订立合同时，要考虑《合同法》总则的一般规定及分则的具体规定，还要考虑与其他法律、法规有关的内容涉及到合同的规定。当事人如果缺乏经验，所订立的合同常常容易发生难以处理的纠纷，因此《合同法》第12条二款规定：“当事人可以参照各类合同的示范文本订立合同。”

“示范文本”的作用是提示当事人在订立合同时更好地明确各自的权利义务，防止合同纠纷，起到积极的作用。但有两点需要明确：一是“示范文本”不是某单位自己制定的格式条款；二是“示范文本”是由一定的综合部门主持，在广泛地听取各方面意见的基础上，按一定程序形成的。《建设工程施工合同示范文本》是重点征得建设工程发包、承包人的意见之后制定的。

《合同法》讲的“参照”是指“示范文本”本身是供当事人参照使用的。但当事人双方经过约定后，将“示范文本”的条款内容纳入合同书之内，该条款就具有了法律约束力；如果不依照履约，就构成了违约责任。

### ④ 订立合同的程序要约、承诺

要约、承诺是订立合同不可少的程序。要约、承诺是合同订立的基本规则，订立任何合同也脱离不开这两个步骤。过去的三部《合同法》都没有要约、承诺的法律规定。《合同法》第13条规定：“当事人订立合同，采取要约、承诺方式。”并具体系统地包括要约的生效、撤回、撤销和失效，承诺的生效、迟延的承诺、变更的承诺等问题都作了详尽的规定。

建设工程合同的招标、投标，实质上就是要约、承诺的一种具体方式，也是合同谈判成立的过程，这个过程应当是要约—新要约—更新的要约—最终承诺。承诺生效时合同成立。

不实行招标、投标的建设工程合同的订立，也必须遵循这一程序。

《合同法》第14条规定：“要约是希望和他人订立合同的意思表示，该意思表示应当符合下列规定：内容具体确定；表明经受要约人承诺，要约人即受该意思表示约束。”构成《合同法》的要约应当具有以下几个特征：

- 发出要约的要约人须是特定的人向特定的相对人发出；
- 要约的内容需具有能够使合同成立的必备条款；
- 要约是要约人为缔结合同而主动发出的意思表示；
- 要约一经发出，要约人就需受约束，否则要约人须承担缔约过失责任；
- 要约一经承诺，除法律另有规定或者当事人另有约定外，合同即为成立。

要约邀请又称为要约引诱，《合同法》第15条“要约邀请是希望他人向自己发出要约的意思表示”，受要约引诱人发回的意思表示为要约。区分要约与要约邀请，主要从其表示行为的内容上识别。要约的内容含合同的主要条款，一经承诺，合同即可成立；而要约邀请的内容则欠缺合同的必备条款，受要约引诱人据此内容无法作出承诺。

建设工程发包人公开发布的招标公告，在有形建筑市场上发布的招标信息均视为要约邀请。

承诺又称为接受。《合同法》第21条：“承诺是受要约人同意要约的意思表示。”承诺一旦作出，并送达要约人，合同即告成立，要约人不得加以拒绝。承诺应当具有以下几个特征：

- 承诺是由受要约人向要约人做出的；
- 承诺的内容应当与要约的内容一致；
- 承诺要在要约有效期内做出；
- 承诺的有效期应当受到业主约束。

《合同法》第30条：“承诺的内容应当与要约的内容一致。受要约人对要约的内容作出实质性变更的，为新要约。有关合同标的、数量、质量、价款或者报酬，履行期限、履行地点和方式，违约责任和解决争议方法等的变更，是对要约内容的实质性变更。”

所以可以这样认为，任何合同当事人在订立过程中，谈判过程就是要约—新要约—更新要约—最终承诺的实现。

#### ⑤ 合同的成立与成立地点

《合同法》第32条对以合同书形式订立合同的特别规定：“当事人采用合同书形式订立合同的，自双方当事人签字或盖章时合同成立。”以合同书订立合同的，是一种要式合同。以示范文本订立合同的一般都应当是合同书，但它不是一般的合同书。如一份传真、一张借款条都是书面合同，但这种合同记载的可能只是一方的权利义务，并非是当事人双方签字盖章。而合同书是记载合同的全部内容，双方的权利义务，并由双方当事人签字盖章。

为了保护合同的安全，证明合同的效力，判明当事人双方的争议，《合同法》规定了以合同书形式订立合同的成立要件：“自双方当事人签字或者盖章时合同成立。”《合同法》规

定只有一方签字盖章，合同不能成立。签字或者盖章具备其一即可，只有签字没有盖章不影响合同的成立。因为签字比盖章更为有效，签字是有权订立合同本人所为；而盖章则可以是法定代表人本人也可能是代理人，公章可以伪造，代理人可能丧失代理权。为此建设工程施工合同示范文本的协议书，既要求当事人双方加盖公章，法人代表人、委托代理人又要都签字，合同才成立。

《合同法》第34、35条分别规定“承诺生效的地点为合同成立的地点”，“当事人采用合同书形式订立合同的，双方当事人签字或者盖章的地点为合同成立的地点”。

确定合同成立地点在法律上具有十分重要的意义。合同发生争议起诉到法院时，合同成立地点（亦称合同签订地）可以作为法院管辖的依据。当合同争议起诉到法院时，常以合同签订地的法律为准执法。有些涉外合同涉及向谁纳税问题，如：英国法律规定，在英国缔结的买卖合同应当向英国纳税，而在英国以外缔结的合同，英国政府无权收税。

确定合同成立地点的方法：

- 承诺生效地点为合同成立地点；
- 采用合同书形式订立合同的地点，依照《合同法》的法律规定，采用合同书形式订立合同，法律要求当事人签字盖章合同才能成立，因此双方签字盖章的地点就是合同的成立地点。

《合同法》第36条：“法律、行政法规规定或者当事人约定采用书面形式订立合同的，当事人未采用书面形式但一方已经履行主要义务，对方接受的，该合同成立。”第37条：“采用合同书形式订立合同，在签字或者盖章之前，当事人一方已经履行主要义务，对方接受的，该合同成立。”

上述两条法律规定的是事实上成立的合同。以前的三部《合同法》无此规定。《合同法》是借鉴国际上“事实上的契约”理论制定的，是针对我国当前合同意识不强、水平低而订立的。建设工程不应当提倡和允许这种事实上合同的存在，故这里仅对这个问题做一般介绍。

#### ⑥ 缔约过失责任

在合同订立过程中，要根据诚实信用的原则，遵守要约承诺的程序。承诺生效合同就成立了。如果当事人反悔，就构成了违约，对给双方造成的损失要承担一定的责任。这就是违约行为，要承担违约责任。

如果在合同订立过程中，由于一方当事人的过错使合同不能成立，给双方造成损失，因为合同尚未成立，就不能按违约责任来追究，这种责任就属于缔约过失责任。

过去的三部《合同法》对此没有规定，为了解决这个问题，保护当事人合法利益，《合同法》对缔约过失责任做了规定。

《合同法》第42条：“当事人在订立合同过程中有下列情形之一，给双方造成损失的，应当承担损害赔偿责任：

- 假借订立合同，恶意进行磋商；

- 故意隐瞒与订立合同有关的重要事实或者提供虚假情况；
- 有其他违背诚实信用原则的行为。”

上述法律规定就是缔约过失责任，《合同法》规定的这一项新制度，对当事人订立合同的活动具有重要的规范作用。

缔约过失责任的特点是：缔约过失责任是缔约过程中产生的民事责任，保护的是一种信赖利益的损失，指的是无过错一方当事人因合同不成立等原因遭受的实际损失，是一种弥补性的民事责任，因此过失责任方应承担的是损害赔偿赔偿责任。

缔约过失责任与违约责任有明显的差异，表现在以下几个方面。

- 责任性质不同。违约责任是属于合同中约定的债务关系，当事人在合同中约定了损害赔偿违约金和计算方法；而缔约过失是一种法定债务的关系，不能计取违约金。
- 责任形成要件不同。违约责任是在合同成立后形成的，是义务人不履行合同义务形成的；而缔约过失的形成发生在合同谈判过程中，适用于合同未成立的情况下，有过失一方给对方造成了损害。
- 责任承担方式不同。违约责任除了赔偿责任外，还可以执行违约金责任、解除合同或者要求继续履约等方式，责任方式的选择在债权人；而缔约过失责任只有一种赔偿责任，以弥补方式实施。
- 缔约过失不存在免责问题。

建设工程的缔约过失行为，主要产生于合同谈判的要约承诺过程中。双方当事人已经有了订立合同的联系，即一方已经实施了一定的法律行为（如已经发出招标文件），而另一方对这种行为已经产生了合同的依赖，在这种情况下有过失一方给对方造成了损害，就构成了缔约过失。如：招标人以不合理的条件限制或者排斥潜在的投标人，招标人透露可能影响公平竞争的情况，投标人相互串通投标或者与招标人串通投标，投标人弄虚作假骗取中标，中标人将中标项目肢解后转让他人的，招标人与中标人不按照中标文件订立合同或者招标人、中标人订立背离合同实质协议的均属于建设工程的缔约过失行为。

## （2）《建设工程施工合同示范文本》修订说明

按照《国务院办公厅转发国家工商行政管理局关于在全国逐步推行经济合同示范文本制度请示通知》要求，1991年，建设部与国家工商局联合颁发了《建设工程施工合同示范文本》（GF-91-0201）。在各级建设行政主管部门和工商行政管理机关的大力推行下，该合同文本已在工程承包中被普遍采用，给承包双方带来了极大的方便，改变了以往合同双方不知如何签合同或所签合同不规范的状况；对于保护当事人的合法权益，提高工程建设管理水平也起到了积极的作用。

但是，随着社会主义市场经济体制的逐步建立，国家的法律体系不断完善，工程建设和建筑业有了较大发展，建设监理制全面推行，建筑市场进一步对外开放，1991年制定的《建设工程施工合同示范文本》已远远不能适应发展的需要，修订合同文本势在必行。因此，我们于1997年开始着手对施工合同示范文本第一版进行修订。现就修订合同文本的有

关情况作一说明。

### ① 修订施工合同文本的必要性

- 依法签订合同的要求。建设工程施工合同依法签订，合同内容不能与国家的法律、行政法规相抵触。随着经济的快速发展，我国的立法工作也抓紧进行。自 1991 年以来，已颁发了一系列的法律、行政法规，其中，很多规定是涉及施工合同内容的。1994 年 8 月，八届人大常委会第九次会议通过了《中华人民共和国仲裁法》；1995 年 6 月，八届人大常委会第十四次会议通过了《中华人民共和国担保法》和《中华人民共和国保险法》；1998 年 3 月 1 日，《中华人民共和国建筑法》正式实施；1999 年 3 月 15 日，九届全国人大第二次会议通过了《中华人民共和国合同法》，并将于 1999 年 10 月 1 日正式实施。1999 年 8 月 30 日，九届全国人大常委会第十一次会议通过了《中华人民共和国招标投标法》，并将于 2000 年 1 月 1 日正式实施。施工合同的内容与这些法律规定密切相关。因此，施工合同文本应按照这些法律规定作相应的修订。

- 工程建设发展的要求。近几年，我国的工程建设和建筑业有了很大的发展，工程建设和建筑业管理体制不断深入，建筑市场逐步规范，招标投标制和建设监理制全面推行，新技术、新工艺大量推广应用，新标准、新规范不断出台，工程项目的管理方式、承包形式、价格形式方法等都在发生着变化。这就要求合同文本要适应客观情况的变化，满足工程建设发展的需要。尤其是要在工程建设中充分发挥监理的作用，进一步确立监理工程师在合同管理中的地位，适应全面推行监理制的需要。

- 借鉴国际经验完善合同文本的要求。对于工程合同的管理，国际上有许多先进的经验和做法值得我们学习。随着我国加入世界贸易组织谈判进程的加快，建筑市场同其他市场一样将进一步对外开放，在工程管理上许多方面要与国际惯例接轨。因此，合同文本要吸收和借鉴国际上一些好的合同文本的内容。另外，合同文本在推行过程中，也发现一些不足和问题，其内容有某些疏漏或错误，需要充实和更正。国际上一些常用的合同文本也经常进行阶段性的修订。如国际咨询工程师联合会（FIDIC）制定的《土木工程施工合同条件》，自 1957 年首次出版以来，40 年间进行了 4 次较大的修订，平均每 10 年修订 1 次。

### ② 修订合同文本的指导思想

- 适应社会主义市场经济法制建设的需要。合同要依法订立，依法履行。修订后的合同文本要与法律、行政法规的要求相一致，体现合同遵循法律的原则。

- 促进建设监理制的全面推行。为提高我国工程建设管理水平，适应工程建设和建筑业发展的需要，促进建设监理制的全面推行，修订后的合同文本要符合国家全面推行建设监理制的要求。

- 规范承包发包双方行为，促进建筑市场健康有序发展。通过对合同文本的修订，去完善合同内容，保护承包发包双方的合法权益，增强双方合同意识，建立“平等、自愿、公平、诚实信用”的承包关系，提高合同履约率，促进建筑市场健康有序地发展。

- 结合我国实际，借鉴国际惯例。我国正处在经济体制转轨时期，工程建设及建筑业

管理体制在不断完善之中。修订后的合同文本既要吸收借鉴国际上工程管理的先进经验,又考虑我国的实际情况;既要有先进性,又要有适用性、可操作性。

### ③ 合同文本的修订过程

合同文本的修订是从1996年8月开始的,大致分3个阶段。第一个阶段从1996年8月至1997年6月,这一阶段主要是研究探讨合同文本推行中存在的问题,组织部署文本的修订工作。第二阶段从1997年7月至1998年5月,这一阶段主要是制定修订方案,起草新合同文本的征求意见稿。在汇总各地及有关部门对合同文本修订意见的基础上,我们制定了修订方案,明确了修订工作的指导思想、修订依据、文本形式和结构设置及工作步骤等。根据修订方案,草拟了新文本的征求意见稿。第三阶段从1998年5月开始至今,主要是组织对文本征求意见稿的讨论修改。在此期间,综合对文本的修订意见,我们对文本的形式又作了调整,由原定的分甲乙两个文本(分别适用于建设单位自行管理的工程和委托监理的工程),统一为一个文本。

按照计划,该文本拟在1998年底印发,但当时考虑到1999年初全国人大可能通过新的《合同法》,合同文本的内容又与《合同法》密切相关,因此,确定《合同法》通过后再正式印发推行该文本。1999年3月,《合同法》颁布后,我们依据《合同法》的内容又对合同文本作了进一步的修改,形成现在的送审稿。

### ④ 主要修订内容

文本结构的调整。原合同文本由《合同条件》和《协议条款》两部分组成。修订后的合同文本,由《协议书》、《通用条款》、《专用条款》三部分组成。其中《协议书》是参照FIDIC合同条件新增加的部分,是在原合同文本《协议条款》第1条的基础上,补充“组成合同的文件”和“双方承诺”等内容。原合同文本《合同条件》改称为《通用条款》,《协议条款》改称为《专用条款》。《通用条款》是通用于建设工程施工的条款,《专用条款》是结合具体工程经双方谈判约定的条款,是对《通用条款》的补充、修改或具体化。

修订的具体内容:原合同文本《合同条件》分10个单元,共41条,142款。修订后的合同文本《通用条款》为11个单元,共47条,177款。

第一单元“词语定义及合同条件”,仍然保留了“词语定义”、“合同文件及解释顺序”、“语言文字和适用法律、标准及规范”、“图纸”4个条款。变动较大的是“词语定义”,取消了原合同文本内的“甲方驻工地代表”和“总监理工程师”两个词语,代之以“工程师”词语。关于“工程师”的定义为“指监理单位委派的总监理工程师或甲方指定的履行合同的负责人,其具体身份和职责由甲乙双方在专用条款中约定”。这样修改的目的一是适应推行建设监理制的要求,二是考虑到我国当前有些工程还没有实行监理或没有完全委托监理全面管理施工合同的实际情况。另外新增加了“违约责任”、“索赔”、“天或小时”的词语定义,并对部分词语的定义作了修订。

第二单元由原合同文本的“双方一般责任”该称为“双方一般权利和义务”;将原合同文本第5条“甲方代表”划分为“工程师”和“工程师的委派和指令”两条;保留了“乙

方代表”、“发包人工作”、“承包人工作”3条；第二单元由原4个条款，变为5个条款。

第三单元“施工组织设计和工期”，仍保留“进度计划”、“开工及延期开工”、“暂停施工”、“工期延误”4个条款；取消了“工期提前”的部分内容，写入“工程竣工”中。这样一方面明确承包人对工期的责任，另一方面考虑在合同内容上，不宜鼓励工程施工中盲目抢工期，提前竣工，从而影响工程质量。

第四单元“质量与检验”，仍然保留“检查和返工”、“工程质量”、“隐蔽工程和中间验收”、“重新检验”、“试车”5个条款，内容作部分修订。

第五单元“安全施工”，是新增的单元，将列在原合同文本“其他”单元内的“安全施工”作为一个单元单独列出；将原合同文本“安全施工”1条4款调整为3条6款，3个条款为：“安全施工与检查”、“安全保护”及“事故处理”；增加了发包人在施工场地有关安全的全部责任。

第六单元“合同价款与支付”，仍然保留“合同价款及调整”、“工程预付款”、“工程量的确认”、“工程款（进度款）支付”4个条款。在“合同价款及调整”条款内，按照建设部印发的《建设工程施工发包与承包价格管理暂行规定》明确了在约定价款时可采用固定价格、可调价格或成本加酬金等不同方式确定。

第七单元“材料设备供应”，仍然保留“发包人供应材料设备”和“承包人采购材料设备”两个条款，内容作了部分修订。

第八单元由原合同文本的“设计变更”改称为“工程变更”；除保留“工程设计变更”和“确定变更价款”两个条款外，增加“其他变更”条款。

第九单元“竣工验收与结算”，仍然保留“竣工验收”、“竣工结算”和“质量保修”3个条款。这3个条款内容有较大修改。“竣工验收”条款根据新《合同法》规定，增加了中间交工工程的范围和竣工时间及其验收程序的内容。“竣工结算”条款将原约定发包人未按约定支付工程竣工结算价款，“承包人可留置部分或全部工程”按新《合同法》规定修改为“承包人可以与发包人协议将该工程折价，也可以由承包人申请人民法院将该工程依法拍卖，承包人就该工程折价或者拍卖的价款先受偿”。“质量保修”条款根据《建筑法》的规定，增加了承包人在工程竣工验收之前要与发包人签订保修书，作为合同的附件，并明确了保修书的主要内容。

第十单元“违约、索赔和争议”，将原合同文本“争议、违约和索赔”3条款作了逻辑上的调整，对3个条款的内容也作了部分修改。“违约”条款将违约责任与本合同其他条款的违约进行对应的修改。“索赔”条款根据国际惯例将索赔程序划分为索赔意向通知和提出索赔报告两个阶段。“争议”条款按照《仲裁法》和《民事诉讼法》的法律规定，对解决争议的方式作了修改。

第十一单元“其他”，保留原合同文本“专利技术特殊工艺”、“文物和地下障碍物”、“工程分包”、“不可抗力”、“保险”、“合同生效与终止”、“合同份数”8个条款，删除了“工程停建或缓建”条款，增加了“担保”、“合同解除”和“补充条款”3个条款；

对保留的条款作了部分修改,将原包括在“专利技术、特殊工艺和合理化建议”条款内的合理化建议有关内容调整到“工程设计变更”条款内;将原“保险”条款后面括弧内“如果有”3字取消。借鉴国际经验,“保险”条款内增加了应由发包人办理的保险,可以委托承包人办理,费用由发包人承担的内容。增加的“担保”条款是根据新《合同法》和《担保法》及工程管理的实际需要制定的。增加“合同解除”条款,是在“工程停建或缓建”条款的基础上,按照新《合同法》修订的。因为考虑到停缓建只是合同解除的一种情况,相应增加了双方协议解除合同及一方解除合同的内容。增加“补充条款”是考虑具体工程特有情况,需要承发包双方在合同内补充而设置的。

除了对原合同文本作了上述主要修改外,还对一些条款的内容及用词用语作了修订。如责任时间的规定,7天以内改用小时,7天以上(含7天)一律改为7天或7天的倍数等,这也是考虑和国际惯例相一致。

原合同文本第二部分《协议条款》改为第三部分,称《专用条款》。这部分内容是甲乙双方结合具体工程,经协商达成一致意见的条款,是对通用条款的具体化、补充或修改。《专用条款》的各条款内容,均属提示性的,可以视工程情况增加或减少,具体内容在订立合同时,由承发包双方协商填入。

### (3) 施工合同《专用条款》的谈判

《建设工程施工合同》的《专用条款》是施工发包人和承包人结合具体工程情况,经双方充分协商一致约定的条款。由于建设工程的单件性,每个具体工程都有一些特殊情况,发包人和承包人除使用《通用条款》外,还要根据具体工程的特殊情况,进行充分协商,取得一致意见,在《专用条款》内约定。

《专用条款》作为招标文件的组成部分,其条款内容应当由招标人也就是发包人提出。但在招标文件内,由于承包人(投标人)尚未最终选定,因此,施工合同内的《专用条款》只能涉及一些实质性和主要内容,而多数条款细节,一般需要在选定承包人后,才能详细谈判约定。

#### ① 谈判《专用条款》内各条款时,发包人和承包人都要以下列内容为依据。

- 法律、行政法规。这是订立和履行合同的最基本的原则,必须遵守。这就是在双方谈判合同具体条款时,不能违反法律、行政法规的规定。谈判只能在法律和行政法规允许的范围内进行,不能超越法律和行政法规允许范围进行谈判。例如:《招标投标法》第九条规定:“招标人应当有进行投标项目的相应资金或者资金来源已经落实,并应当在招标文件中如实载明。”根据这一规定,说明建设工程项目所需资金已经落实。在谈判合同时就不能再谈判涉及资金不落实的任何内容。例如要求承包人垫付建设资金,这是与法律相抵触的,如果签订这类条款,是属于无效的条款。

- 《通用条款》。《通用条款》各条款中有40处需要在《专用条款》内具体设定。如《通用条款》第四条图纸的第一款(即4.1)内:“发包人应按专用条款约定的日期和套数,向承包人提供图纸。”这一条款肯定的内容是:发包人应向承包人提供图纸,明确了发包人

在提供图纸方面的义务。但什么时间提供和提供的套数，则需要发包人和承包人结合具体工程情况。双方商谈提供工程图纸的具体时间，即何年、何月、何日提供，根据工程需要提供多少套数。双方取得一致意见后，在《专用条款》内约定。《通用条款》内需要在《专用条款》具体约定的内容，在谈判时，都要依据《通用条款》逐条谈判约定。

- 发包人和承包人的工作情况和施工场地情况。建设工程的工程固定、施工流动、施工周期长及涉及面广等特点，使发包人和承包人双方都要结合具体工程，在施工准备、施工过程和工程竣工时做大量工作，而双方的很多工作是互相衔接或互相制约的。承包人何时开工，则取决于发包人为承包人创造的开工条件如何，如发包人何时提供图纸和施工现场，这是承包人做施工准备和开工的最根本的先决条件。而发包人提供图纸，又是取决于发包人和设计人订立的设计合同，发包人只有根据设计合同内约定的设计人提供图纸的时间，才能确定向承包人提供图纸的具体时间。承包人只有根据发包人提供图纸和施工场地的具体时间，才能确定具体开工日期。从上述举例可以看出，双方的工作情况和施工场地等因素都是谈判《专用条款》具体条款内容的重要依据。离开双方的实际工作情况，妄谈合同具体条款，会造成合同履行中产生纠纷或违约事件。同时根据发包人和承包人具体工作情况和具体工程实际需要，双方协商一致的基础上，可在《专用条款》内对《通用条款》进行细化、补充或修改。

- 招标文件和中标通知书。根据法律规定，招标工程必须依据投标文件和中标通知书订立书面合同。同时，还规定招标人和中标人不得再订立背离合同实质性内容的其他协议。根据这些规定在招标工程确定中标人后，招标人（发包人）和中标人（承包人）在谈判合同时，只能谈判一些条件的细节，而不能涉及有关工期、质量、价款等实质性内容的变更。否则与法有悖。

## ② 发包人和承包人谈判《专用条款》时，应当注意以下事项。

- 贯彻平等原则。《建设工程施工合同》的《通用条款》是遵循“合同当事人的法律地位平等”的原则约定的。因此，发包人和承包人在谈判《专用条款》时，也必须贯彻这一原则。因为不论是自然人，还是法人或其他组织都是平等主体。平等主体之间在合同中的权利和义务都是同等的，不允许在谈判合同时，一方将自己的意志强加给另一方，迫使对方接受不平等条款。

- 诚实信用。诚实信用是民事活动的基本原则。在我国《民法通则》、《合同法》和《招标投标法》等民事基本法律中都规定了这一原则。谈判和订立合同是一种民事活动，当然适用这一原则。在谈判和约定《专用条款》时，也要遵守诚实信用原则，要求发包人和承包人都要诚实信用，不搞欺骗和弄虚作假。如发包人的资金落实情况和承包人的资质证明都要真实可靠；订立合同后，双方都要严格履约；对违反诚实信用原则，给对方造成损失的，要依法承担赔偿责任。

- 执行法律和行政法规的全面性。设计施工合同的法律和行政法规很多，发包人和承包人在谈判《专用条款》内容时，在执行法律和行政法规时要注意 3 个问题。首先，是严

格地执行国家制定的有关建设工程施工阶段的各项法律和行政法规。其次,是执行地方法规和部门规章。由于建设工程有很强的专业性,法律和行政法规很难规定得很具体,而要由有关部门结合专业特点,制定部门规章;也有涉及地方特点,由地方制定地方法规。在执行地方法规和部门规章时,必须依据以下原则:有全国性法律和行政法规的就要严格执行;只有在全国性法律和行政法规内没有规定的,或者经过法律、行政法规正式授权的,才允许按照地方法规或部门规章进行谈判。第三,是注意法律和行政法规的变化情况。我国现处于由计划经济向市场经济过渡时期,国家为了适应改革形式的发展,不断制定和颁布一些适应市场经济的法律和行政法规及相应的司法解释,同时也对一些不适应市场经济的法律和行政法规进行修改或废止。因此,在谈判《专用条款》时,要及时掌握法律、行政法规的颁发、修订或废止情况,以便准确的依据法律和行政法规谈判合同条款。

- 严格、具体、逻辑性强。在谈判《专用条款》时,各项约定必须非常具体肯定,不能使用如“争取”等非合同词语。要特别注意合同整体的逻辑性,不要产生前后条款互相矛盾,或者前后条款相互否定的情况。在书写合同文件时,用词用语要非常严密,各条款约定要非常准确,不能含糊其辞,使用模棱两可的语言。

### 3. 必须纠正当前招标投标活动中存在的主要问题

在工程建设活动中,已先后颁布了《建筑法》、《合同法》、《招标投标法》,这标志着我国工程建设逐步走上了法制建设的轨道。要认真贯彻好上述三部法律,首先要认真分析我国经济体制转轨时期市场的发育状况,认真分析当前招标投标活动的主要问题。从建筑市场主体单位反映看,其主要问题有以下几个方面。

#### 1) 认识麻木,法制观念淡薄

我国每年有近千万个项目在新建、扩建和改建,而这些项目大多数是公有制投资项目,工程要实行业主负责制(即项目法人负责制),但目前国家对业主负责制还缺少具体的、可操作性的规定,难以实际追究业主的责任。同时,这些工程的业主并非真正意义上的业主,只是委托经营,只有权利,而没有利益机制的约束,业主行为难以规范。往往处在有利地位的业主只想自己说了算,有的嫌招投标麻烦;有的想当然的做做就行,不是严格地遵守法律要求的原则和程序;有的没有相应的专业技术经纪人员,不具备组织的能力,也不愿意聘用专业的招标代理机构;有的对各城市交易中心重要意义和作用缺少应有的认识,不愿意进交易中心运作;还有的美其名曰“肥水不流外人田”,而排斥招标;有的即使招标了,也不是严格按程序,而是早已“胸有成竹”;还有的投标单位对投标投入的人力、物力不足,而是自以为高明,老主意不变,所谓凭关系(老领导、老同学、老同乡等),凭小聪明,乃至于行贿、收买手段,置“关系”于法律之上,等等。作为建筑市场的主体单位、主要领导、合约部人员,如果对《建筑法》、《合同法》、《招标投标法》不熟悉、不了解,甚至于是法盲,或迟或早必然会将企业领上邪路,乃至破产。

#### 2) 不正当竞争

这里指违反《反不正当竞争法》的规定,损害其他经营者的合法权益,扰乱社会经济

秩序的行为。

具体地说，在招投标和合同管理中，不正当的竞争行为表现如下。① 用不正当手段参加投标或签订合同，如假借高资质企业资质投标，挂靠高资质企业承包、签订合同。从而形成无资质或越级承包工程等。② 供水、供电、供气（通称“三霸”）等权力部门凭权力承揽工程的设计、施工，强行推销本部门产品，某些关系部门利用种种关系，强迫业主和施工企业购置其指定的经营者的商品，以排挤其他经营者的公平竞争。③ 某些部门垄断地区封锁，拒绝高水平队伍、高质量产品进入本领域投标竞争。④ 有的违背诚实信用原则，搞许诺投标，虚假承诺投标，低于成本价报价投标。⑤ 有的政府部门或具有有利地位的人和单位，滥用权力搞虚假招标或者明招暗定，搞暗箱操作。⑥ 有的业主和某些关系单位、承建商串通，泄露标的，以排斥他人或者串通相互勾结，排挤竞争对手。⑦ 有的代理机构有失公平，表面一套，背后另搞一套，甚至于搞欺诈、胁迫行为，排斥竞争。⑧ 某些力量雄厚有实力的开发商，强迫承包人购买他们内设材料供应部门的二手材料、设备（包括商品混凝土），并且加价销售，人为地造成房价居高不下。⑨ 订立合同以后，发包人从承包人手中将合同强行肢解，从违法肢解分包的过程中谋取私利，等等。

### 3) 不正之风的干扰，腐败行为的滋生

所谓腐败行为是无视法律，权钱交易，破坏市场秩序的违法乱纪行为。如有的不法分子侵吞国有采购资金，造成国有资产流失，在招投标活动中行贿受贿、吃回扣、拿好处，靠打电话、写条子、拉关系，强行指定中标单位；有的握有国家建设项目发包权、设备采购权的负责人或采购的经办人员，与供应商、承包商相互勾结进行“权钱交易”，损公肥私，侵占国有资产，造成相当数量的国有采购资金、工友投资额、银行投资贷款流入不法分子的腰包，严重损害国家利益，同时也败坏了党风和社会风气，损害了党和政府的形象，严重扰乱了市场经济秩序；有的不法分子，坑蒙拐骗，称之为“信息骗子”、“项目贩子”，市场中的“神通猴子”、“黑道上的魔鬼”等罪犯，采取种种手段，拉拢腐蚀权力人员，使市场招投标蒙上种种黑暗行为；有的一个工程将要建设，就会有众多承包商围着业主某些有权力人员转，以至于业主受贿、承包商行贿，而当承包商拿到活后，分包商行贿、承包商受贿，当分包商把活拿到了，包工头行贿、分包商受贿，当包工头把活拿到后，农民工行贿、包工头受贿等现象。以至于有的说“要投标先投钱”、“工程上马干部下马”，有的说“建筑市场在哪里？在首长的笔头上，在工程负责人的家里”。有的将这种现象形容为“楼房盖起来，干部倒下去！”

### 4) 严肃执法，认真纠正

针对上述的三大问题，建设部以建〔2000〕6号文发出了《关于认真组织学习、宣传和贯彻 中华人民共和国招标投标法 的通知》，《通知》指出：

《中华人民共和国招标投标法》（以下简称《招标投标法》）已于2000年1月1日正式施行。该法是规范招标投标特别是工程招标投标活动的一部重要法律，是我国近10多年来在工程建设领域开展招标投标实践的科学总结。这部法律的颁布

和实施,是我国工程建设领域的一件大事,对于推动和规范工程招标投标活动,维护建筑市场秩序,保证工程质量,提高投资效益,具有十分重要的意义。各级建设行政主管部门要把认真学习、宣传和贯彻《招标投标法》作为一件大事来抓。

### (1) 认真组织学习和宣传《招标投标法》

认真组织学习并掌握《招标投标法》的实质内容和条文涵义,是贯彻执行好《招标投标法》的重要前提。各级建设行政主管部门的领导干部要带头学习《招标投标法》,要组织本地区的建筑管理机构、工程发包承包单位及有关人员特别是行政执法人员,认真学习《招标投标法》。要通过组织学习《招标投标法》,使所有从事工程招标投标活动及实施监督管理的单位和人员,都能够做到了解《招标投标法》、熟悉《招标投标法》,并自觉地遵守这项法律。

要充分发挥新闻媒体的作用,通过电视广播讲话、报刊发表文章、举办座谈会、研讨会、开展知识竞赛、张贴宣传标语口号等,向社会广泛宣传《招标投标法》。各地在组织学习和宣传《招标投标法》的同时,还应当组织学习、宣传有关工程招标投标的地方法规和规章。

### (2) 以学习、宣传和贯彻《招标投标法》为契机,进一步推动建筑市场的整顿和规范

各级建设行政主管部门要严格按照《招标投标法》的规定,加强对工程招标投标活动的监督,做到依法应招标和应公开招标的工程,都依照法定的程序、规则实行招标和公开招标。要通过《招标投标法》的贯彻实施,打破市场封锁和垄断,推动统一开放、竞争有序建筑市场的建立。要按照中央领导同志的指示和全国有形建筑市场建设工作座谈会的要求,进一步健全和完善有形建筑市场的功能,规范有形建筑市场的运行,加快有形建筑市场计算机管理和工程信息网络的建设,为建立公开、公平、公正竞争的工程招标投标制度提供服务。要依照《招标投标法》的要求,积极培育和发展工程招标代理机构,规范工程招标代理行为,造就一支高素质、高水平的工程招标代理队伍,为工程招标提供社会化、专业化服务。

### (3) 制定与《招标投标法》配套的行政法规、规章,清理与其有所抵触的规章和规范性文件

各级建设行政主管部门要依据《招标投标法》的规定,上报国务院完善相应的行政法规(条例),研究制定配套的地方法规、规章。同时,要对现行的有关法规、规章和规范性文件进行一次清理和修订,凡有同该法相抵触的内容,均应予以废止。

由此可见,本着有法可依、依法必严、违法必究的原则,贯彻这一《通知》,必将有效地克服和纠正上述的主要问题。除此之外,如能从经济学的角度对招投标的本质加以研究,对建筑企业经营管理的改善和企业的成长壮大将会起到指导作用。

要认识到招标是商品经济的必然产物。对于业主来说,招标就是以拟建工程准备招标文

件，发布招标公告或者邀请信来购买招标文件，进而组织评标、择优选定中标，招标投标其本质是建立了一个竞争机制。这对于建筑企业来说，必须要从体制上进行脱胎换骨的改造才能适应。那种在计划经济年代养成的“盈利向上报，亏损向上交，花钱向上要，多要能多花，少要是傻瓜”的大锅饭的体制来说是一个冲击，招标从根本上否定了这种体制，只有在现代企业制度中形成企业员工即是雇主又是雇员的利益机制，企业才能在招标投标这一制度下成长。

要认识到工程招标是一种交易方式，是市场经济中成熟而规范的交易方式，是业主择优选择承建商的一种手段，是实施资源最合理配置的前提，投标全过程也是业主和承建商等各方利益权衡的过程。这就要求承建商全面加强企业经营管理，强化自身的经营实力，建树自身的市场信誉和企业形象，提高自身的经营管理能力。也可以说，工程招投标对承建商来说既是机遇也是挑战，更是促使承建商成长壮大的推进器。

要认识到工程承包投标是一种活动凝结、物化劳动的转移，以及劳动价值、资本价值实现相结合的综合过程。这就要求高智能的劳动，对于企业经营者、决策者来说是一种较量，对于经营管理这也是一次又一次的理论指导和实践总结的成果。这就要求承建商要凝聚投标专家、经济专家、技术专家、索赔及合同管理专家和法律等方面的专业人士；要重视培养、教育其成长，要充分发挥其专长，使本企业能通过投标，不仅限于中标也就是交易的达成，而且还在于能否实现资源的合理有效的配置，以及资源配置效率达到最佳统一，真正做到各要素的最佳组合，即时间的节约、资本的节约、劳动的节约，从而实现多目标的优化，即工期短、成本低、质量优，并在项目上获得最佳的环境效益、经济效益和社会效益。

#### 4. 认真处理合同纠纷，治理混乱现象

##### 1) 合同管理当前存在的混乱现象

##### (1) 主管部门依法管理问题

《合同法》规定，对于合同的管理均应当依据法律、行政法规的规定。1999年1月1日《合同法》施行后，与之配套的国务院行政法规（条例）亟待修订。此项工作不做，势必出现各管理部门之间的管理混乱。如《合同法》只规定了“工商行政管理部门和其他有关行政主管部门在各自的职位范围内，依照法律、行政法规的规定，对利用合同危害国家利益、社会公共利益的违法行为，负责监督处理；构成犯罪的，依法追究刑事责任”。根据上述法律规定，只授予了各管理部门对合同违法的监督权，对于合同的订立、履约均属于当事人的自愿行为，没有“监管”“管理”的授权。

##### (2) 各省、直辖市、自治区建设主管部门对于施工合同管理方式不一

例如：北京市设立了“建设工程施工合同管理处”（设在市招标办），辽宁、黑龙江、甘肃等省将施工合同管理工作由造价管理部门施行，天津市与市工商局联合设立了“施工合同办公室”，另有相当一部分省、市建设主管部门尚未对施工合同正式施行管理。

(3) 《合同法》正式施行后，对在这以前各省、直辖市、自治区分别由人大常委会制定通过的“建筑市场管理条例”及有关合同管理办法等规定，要进行清理。凡是与合同法规

定不符合的,要加以修改,有些要废除。这项工作不做将影响《合同法》的贯彻,并涉及部门即将下发的《施工合同示范文本》的推行。

(4) 工商管理部门在个别地区实行强制鉴定(云南省反映),强制推销他们印刷的合同文本,均违背《合同法》及相关法规的规定。

## 2) 合同纠纷的种类及防范办法

### (1) 合同纠纷种类

#### ① 当事人订立合同、履行合同不严肃,如:

- 发包方不能平等对待承包方,恃买方市场的形势,在订立过程中仍大量存在地位高低、从属之分,违背订立合同双方当事人法律地位平等的原则,是纠纷产生的隐患;
- 不正当竞争行为,当事人双方不按中标内容订立合同,私议让利、垫资、提前工期条款,实际这些条款难以实现,从而构成纠纷;
- 不严肃履行约定条款,发包人不按约定支付各项工程款(含竣工结算)已形成普遍现象,承包人以答应垫资(或拖欠)为条件,得到发包人的后续工程,为此,多数形成纠纷;
- 双方合同意识薄弱,在履约过程中经常出现变更合同条款及违约行为,严重欠缺书面合同形式,所做的口头约定、口头承诺形成纠纷,同时法律上还难以支持弱者。

② 没有取得建设部规定的建设工程咨询资质的审计师事务所、会计师事务所,以及没有取得造价工程师、工程概预算员资格的单位、人员,违法代替发包人介入工程竣工结算的审查,和对已经形成法律纠纷的工程造价的鉴定(此项内容不包含依《审计法》对国家财政投资的法定审计),往往扩大了当事人双方的纠纷,严重影响了建设主管部门对工程造价管理的职能。同时发包人借助社会上的审计力量,以审计的名义和手段,在竣工后否定招投标的约定及订立的合同的内容,压低工程造价,引起合同纠纷。

③ 一些二级开发商(指没有土地开发权的)的自有资金仅能从具有土地开发权的开发商手中购买已开发的土地所有权;到施工阶段,只能依靠承包人垫资施工,待到一定阶段销售预售房来解决资金问题。一旦预售情况达不到他们预期的目标,形成了不良性拖欠,施工企业垫到私下承认的垫资部位后,开发商因期房难以销售没有资金可周转,形成合同纠纷甚至双方解除合同。开发方不能继续施工,导致承、发包双方的巨大损失。

### (2) 防范措施

① 没有土地开发权的二级开发商的开发工程,应当成为监督检查“垫资合同”的重点,严肃执法,至情节严重者,依法吊销其经营执照。通过严肃法纪规范合同行为。

#### ② 建立健全对合同的监督机制。

③ 认真贯彻以下法律的责任规定:《合同法》的“缔约过失”、“违约责任,加强索赔”;《招标法》的第五章法律责任各条规定;《建筑法》的法律责任有关规定。

#### ④ 领导以身作则,不写条子,不为承、发包人开路,实行有效的监督;

#### ⑤ 加速合同监督、管理的立法(指行政法规),使各主管部门有法可依。

### 3) 合同专家应具备的素质

(1) 道德品质, 通过严肃的考查 (含上级的及其曾工作的地方的群众反映), 该人应品德端正、严于律己, 不搬弄是非, 不阿谀奉承, 不以势压人, 刚直不阿; 其次是办事认真负责, 一丝不苟, 勇于捍卫法律和正义的尊严, 敢于与不正之风斗争。

(2) 大学本科以上学历。

(3) 具备以下业务技能:

① 熟悉我国的法律结构;

② 熟悉我国民法、经济法和各项关于建设工程的单项立法的内容, 特别是立法目的、法律调整范围, 各项法律的主要具体规定, 能熟练地应用;

③ 熟悉与合同有关的其他相应立法, 对其中与合同有关的内容, 能熟练地应用;

④ 对于建设工程合同所包括的 3 项内容 (勘察、设计、施工合同) 专业, 具有不少于 5 年的从业资格, 熟悉所从事专业的主要业务及与相关业务的关系, 如施工合同专业的, 要熟悉掌握工程期限、工程造价、工程质量、施工程序等各项管理业务, 还应当熟悉项目经理 (合同的具体执行人), 材料供应等有关业务的知识, 要求达到专业律师水平;

⑤ 能够掌握建设主管部门的各项指令、规章、管理规定;

⑥ 懂得关于合同解释的法律内容;

⑦ 不从事涉外合同的人员, 对于涉外合同及国际上的有关合同的立法, 应当具有一定的常识; 从事涉外合同的人员, 必须具有相应的外语水平, 熟悉国际上通用的有关合同的法律体系, 特别是与之订立合同的对方国家的有关合同管理方式, 即主要法律规定。

### 4) 合同管理中的案例

① 某开发公司与 × × × 建筑集团, 通过招标订立了施工合同, 合同约定: 施工达到结构完成, 开始支付已完工程款 (实际是垫资合同)。施工企业按照合同约定, 施工到达结构完成后, 发包人仍迟迟不能支付已完工程款 (实际是期房难以销售无力支付), 结果承包人提出停工要求, 支付工程款后方能继续施工。停工 4 个月后发包人以对方擅自停工为理由, 申请法律保护, 要求与承包人解除合同并赔偿影响其期房销售, 不能按期向购房户交房的损失费。经调解无效, 裁决由于发包人拖欠合同约定的进度款是造成工程不能继续进行的主要原因, 同意双方解除合同, 由发包人支付拖欠的工程款并支付拖欠期间的违约利息, 其他要求不予支持。本案主要反映了垫资给双方造成的损失。

② 某大厦, 由若干方投资组成董事会进行合作投资建设。工程竣工后双方核定了竣工结算。由于大厦 (公寓) 销售情况不好, 共拖欠了工程结算款 3 000 多万。双方经协商签订了还款协议, 仍因甲方原因不能履约, 最终构成法律争议。这个案件本来可以采取由双方协商将大厦的一部分折价, 或申请人民法院拍卖偿还拖欠的工程款, 但由于发包人董事会若干方另负有其他债务, 造成各债权方向国内不同地区的人民法院提出债权诉讼, 结果该大厦被 4 家法院分别查封, 准备抵偿大厦各董事成员方的债务, 造成了发包人无权继续销售商品房, 也不能将该大厦折价偿还拖欠承包人工程款的局面。对于该工程拖欠问题, 原本处于第

一债权人的承包人,因为提出法律保护在后,上述4家法院接受的其他债权方的债权请求在前,双方达成的归还拖欠工程款的协议变成了一纸空文。发包人计划以一部分待销售的商品用房抵偿拖欠的工程款,由于其他债权方对于该大厦董事成员的债权请求,财产被查封已经不能实现,形成不良债务。此案例的教训在于应增强法律意识,当债务纠纷形成后,及时运用法律武器保护自身债权。此案如审判过程中不能认定承包人为第一债权人,则全部实现债权可能会发生障碍。

③ 某开发商发包的工程,合同约定对工程质量、进度及工程造价实行监理。施工过程中,承包方按照约定逐月向监理师提交了月度完成情况报告,并经监理师逐月签认核准。但发包方均未按照约定支付应当支付的工程款,累计达1年之久,共拖欠270余万元。承包人已经无法继续施工,按照双方约定向人民法院提出诉讼,同时申请了财产保全。本案由于承包人在施工过程中严格按合同约定操作,发包人拖欠的事实俱在,经审理,判决承包方胜诉。

另一同类案某施工企业未按合同约定的条件及时限向发包人提出工程变更对工程造价的变更要求,直到竣工结算时一次计算因工程变更增加工程造价200万的要求。发包人以承包人没有按合同约定的条件及时限提出变更造价申请,视同放弃债权为理由,对承包人提出的变更拒绝审查,形成纠纷。结果由于承包人没有按合同约定提出申请变更造价要求,不被支持,损失自己承担。

上述两案有鲜明的对比性,说明承发包双方严格履行约定的重要,也说明法律的公正。

④ 某活动中心工程,承包人以发包人拖延竣工结算为理由,提出仲裁申请,要求发包人支付拖欠工程款及利息。经数次开庭,因双方对施工过程的历史情况各执一词,双方都提不出有效证据讲清事实,造成案件审理拖延及难以做出正确裁量。法庭在审理过程中得知,在施工过程中,原发包人经办人因贪污犯罪已被判刑,承包人也撤换了领导班子;所形成的纠纷多数是由于上述历史情况造成,但双方现任责任人又都有尽快将历史遗留的问题求得合理结束的愿望。

法庭了解到这一情况后,经过分析,组织双方进行了调解。最后双方都放弃了部分各自证据不足的请求,顺利地达到了和解,使问题得以解决。

本案主要应当总结的是,造成双方不能及时结算的历史原因,是施工过程中的经济犯罪影响,申请法律解决纠纷时双方又有意回避了某些实质问题,致使开始审理阶段抓不住主要矛盾。从另一方面应当总结的是以此案为例,教育人们的守法意识。

⑤ 北京市第一例招标毁约案件近日在北京市东城区人民法院公开审理并当庭作出判决,因装修合同纠纷被深圳市南利装饰工程公司告上法庭的对外贸易经济合作部国际贸易EDI服务中心被判赔偿30万元。

曾经承担过人民大会堂装修工程的深圳市南利公司诉称,××年4月,被告EDI服务中心设在北京经济技术开发区的建筑工程需要进行装饰装修,便采取招标方式向社会公开召集施工单位。原告南利公司积极参与竞标,并于6月1日收到被告发出的中标通知书。按对方

要求，原告于6月2日进场施工，并同时建造样板间。此间，双方对样板间的验收标准未作约定。7月7日，被告突然以样板间不合格为由通知原告拒签合同，在要求原告撤场的同时安排非中标单位进场施工。原告认为，被告擅自毁约的行为给原告造成了严重经济损失，请求法院判令被告赔偿损失64万余元。

对外贸易经济合作部国际贸易EDI服务中心则认为，作为参加星级评定的EDI大厦工程，各项施工要求均较高，而原告所做的样板间在设计风格、装修材料等7个方面不合格，偏离原设计较远。被告虽向原告发出过中标通知书，但不能据此认为双方之间存在合同关系，因此，被告不存在毁约行为，也不应承担赔偿责任。

法院最终认定：原被告之间的装修合同已依法成文，被告以原告制作的样板不合格确定原告违约，并为此单方解除装修合同，缺乏事实和法律依据；因此判决双方解除合同，被告赔偿原告经济损失30万元。

#### 5. 承建商在招标和合同管理中的策略和技巧

扩大市场占有份额，提高市场竞争中标率既是建筑企业有效营销的需要，也是建筑企业综合素质的体现，同时也存在着一定的策略和技巧。

##### 1) 尽最大努力掌握市场信息

市场经济从根本上改变了“皇帝女儿不愁嫁”的局面，要求企业必须尽最大努力掌握、跟踪市场信息，必须在履行某个项目合同的同时做到“打一争二眼观三”，即从时间上，打着今年的项目，要争着明年的项目，同时还要看着后年的项目；从空间上说，打着甲地的项目，还要争着乙地的项目，还要看着丙地的项目。

如何“尽最大努力”？一要拓宽市场信息渠道，如从政府管理部门了解投资方向和重点（包括城乡基础设施和能源交通等有关项目），从市场有关中介组织索要项目信息，从投资公司、开发公司、大型工矿企业了解基建、改建、扩建计划等；二要加大信息掌握力度，要追求信息量，但在大量信息面前更要注意掌握信息的可信度（即真实性）、项目实施条件的成熟度（即有关审批、融资等办理的程度）；三要有效跟踪信息的变化，本着“机不可失，时不再来”的精神掌握好市场的机遇；四要大量收集有关标准、定额资料，有关技术、经济情报资料，有关施工要素（如劳动力、资金、机械等）的市场供求资料等进行经济地分析、研究。在条件允许的情况下，分类别建立必要的数据库，真心做到把握市场。

##### 2) 尽最大可能地了解投标项目

作为一个投资项目，无论是业主公开投标的还是邀请投标，业主都要提供有关项目的资料。但作为投标者，仅靠业主提供的资料还远远不够，还要作进一步的深入研究。要深入研究项目是否适应本企业，如本企业实施的可能性，投入的费用是否合算，投入的技术力量是否足够；要深入研究该项目的投标对相邻时间、相邻空间的项目投标是否有影响，以及影响的程度；要深入研究该投标的中标与否对本企业形象的影响；等等。要通过多方面的了解、掌握和研究来决定该项目对本企业自身利益的重要程度。

### 3) 要最大限度地发挥自身的技术优势和联合优势

投标过程也是一场竞赛,要全面地实事求是地宣传自己(这时切忌文过饰非,言过于实,甚至于假、大、空),使评标专家和业主增强信赖感;要在研究投标项目的工程性质与特点,分析技术难点的基点上提出本企业高人一筹的技术方案,确保质量,确保工期的技术措施;要针对项目要求,提出使业主可信的较高素质的分包单位;根据项目规模和难度的要求,可适当采用联合体方式投标,发挥联合优势,以增大融资的能力,分散承包风险,弥补独家技术力量的不足等;要根据项目的需求,在人员装备等投入方面展示本企业强于他人的实力。

### 4) 推出得力的项目经理和高效的项目经理班子

一个项目建设的成败与项目经理和项目经理班子息息相关。项目的发承包交易是一种信誉型交易,业主在招标选择中是要选择胜任本工程的承包商,更重要的是要选择承包商中派出的项目经理。这就像患者是要选择医院,但更重要的是选择挂牌的专家医生诊治一样。因此作为投标承包商一定要选近几年在项目管理上有业绩的项目经理,要尽可能选熟悉招标工程和能取得业主信赖的项目经理;特别强调的是选择能关心农民工、组织教育农民工,敬业精神强的项目经理。对此,全国优秀项目经理天津三建范玉恕同志是一个最有力的例证,与他打交道的业主和农民工无一不对他充满信赖之情。由此可见,选择、培育、锻炼优秀项目经理是提高中标率的一大策略。

### 5) 根据工程的类别、施工条件等综合考虑报价策略

报价策略讲究“两个前提一个有利”。一个前提是一般报价不可低于实际成本,如低于实际成本,就有降低工程质量之嫌,且违背《招标投标法》;另一个前提是在业主可以接受的价位区间内,如果业主不可接受,任何策略都形同虚设。一个有利就是对承包商营销有利。具体说,如以固定单价报价,就要考虑工程量变化趋势,哪些工程量会增加,哪些工程量会减少,哪个价位区间业主能接受,再根据以往的经验,确定有利于自己的投标价。如以可调价格报价,就要充分考虑法律、行政法规和国家有关政策变化对合同价格的影响,工程造价管理部门公布的价格调整,以及有利于自己的其他因素和与业主的相关约定,包括承包内容外的有关专用机械,材料,设备成品、半成品的供应约定。如以成本加酬金报价,认真分析在专用条款内约定成本构成和酬金的计算方法。可以采取不平衡报价法,即在总成本不变的情况下,尽可能调整内部各个项目的成本,可以让前期报价成本高一些,对无工程量的报价报高一些,对今后可能修改设计并需要加大工作量的报高一些等方面的技巧。这样做不影响成本总量,不影响中标,但有利于承包商加快资金周转,提高经济效益。至于无利润报价投标无非是长时间企业没活干,竞争能力低下,迫不得已的行为,或者是为赢取同一业主的紧接着的下一个项目,将该项目上的所失,归为下一个项目有所得的权宜之计。一般情况下不能这样报价,弄得不好,会造成工程质量事故,造成既会损害业主又会损害自己的严重后果。

#### 6) 合理运用辅助中标手段

一般说,承包商要想中标,必须在先进合理的技术方案,即技术标上下功夫,但是除此之外,也还有一些其他手段对中标能起辅助性作用。如针对工程项目技术难点邀请业主单位参加,开展一些技术交流;针对业主的需求,在可能的前提下,附带一些优惠条件,包括工期、费用、质量、专利、协作、培训等有利于业主的承诺;寻找有信誉的或业主确认的机构进行有关的保险、保证和担保;等等。在这里,要特别申明的是,在体制转轨时期,建筑市场法律不健全,无论是承包商还是业主都要警惕并有效防止不正当竞争行为和种种腐败现象,更不能视违法违纪行为为辅助手段。有关人员必须慎重。

#### 7) 高水平编制完整的投标文件

投标以承包商的市场信誉、业绩、形象为其基础,但在某一个项目的投标上,评标委员会评的是标书,在某种意义上讲是在开展标书竞赛。一般说,标书应具有符合性、完整性、先进性。所谓符合,就是要符合投标工程的实际,符合业主的招标文件要求;可谓完整就是无论是项目的各种技术经济要求,业主的各个方面要求,有关竞争对手可能掌握的情况,以及承包商自己在该项目上的责任和范围都不能发生遗漏,要高人一筹,要能赢及评标专家和业主的信赖,要有具特点特色的领先之举,要有切实可行的方案、扎扎实实的措施、令人信服的诚意。

#### 8) 要切实加强领导,认真组织

投标是承包商营销的主要内容,必须引起经营者、决策者的高度重视,也就是说承包商要对一个项目的投标切实加强领导,认真组织。一要针对项目特点,特别选拔代表市场营销、工程、科研、生产和施工、采购、财务、合同方面专业人士组成投标小组,在公司经理领导下负责投标的组织,投标书的制作,报价的确定和调整,承担在指定的期限内和确定的预算要求范围内完成投标工作的责任。二要根据标书确定工作重点,就是要分析招标文件内容要求,确定在各个方面投入的人力、物力。如在技术标方面,要负责投标的全部技术内容,编制好施工组织设计,包括施工阶段的划分和按预定工期、预定费用的多目标要求确定阶段目标,同时要考虑为各个阶段目标的实现有效地组织好有关材料的加工、组装、检验、试验等工作,有效地组织好有关施工工艺、技术、材料、劳动力等及相关管理、控制、监督的办法;在商务标方面要统计有关投标的各项成本,核算总成本,结合本企业经营目标确定投标报价,同时要考虑向供货商询价,明确业主和承包商的采购内容和数量。同时,还要综合本企业的经营方针,根据标书中合同要点的要求分析其风险责任,确定完善的投标条件和合同结构。三要重视落实投标每一个环节的责任,认真参加现场考察和标前会议。重视资格预审、后审,把它看成是第一轮的竞争。编制好各类文件,发标后,要认真研究、反复分析风险,重视向业主询问并仔细听取答疑。即便是递送标书这一道程序也不可忽视,必须做到按时送到指定地点,不得有误。

上述的8点策略难以做到面面俱到,需要各承包商认真总结。我认为这种总结是企业经营财富的积累。这里,我向大家介绍一下中建海外公司在香港市场参与竞争时的投标管理。

## 6. 中建海外公司的投标管理

### 1) 投标工作程序

为了做好投标工作,减少失误,集团公司在投标工作上有严格的工作程序。投标工作是在各专业工程公司中专门设立一个投标估价部,专门负责投标工作,并按下列程序严格执行。

(1) 投标估价部负责人在获取招标文件后,进行评审合约文件。此阶段的评审主要针对工程的范围、内容及公司在当时做标和施工力量是否能够满足该项目的要求。投标估价部负责人尽快将评审结果交给专业公司总经理批示是否决定参与竞投。对于不投标的项目,投标估价部负责人应尽快安排人员将招标文件退还业主,并书面解释不参与投标的原因。在专业公司总经理决定参与竞投该项目后,投标估价部负责人必须协助专业公司总经理组织有关人员对投标文件再进行一次合约评审,评审主要内容是:

- ① 现场的情况;
- ② 合约中的特别情况及可能遇到的困难;
- ③ 工期是否合理;
- ④ 合约有没有矛盾之处;
- ⑤ 特殊设备要求;
- ⑥ 特殊技术要求;
- ⑦ 建议解决办法。

若工程项目有需要,投标估价部负责人应组织参与做标的人员到现场观察。而对志在夺标的工程,专业公司总经理等负责人,应到现场搜集第一手资料。

(2) 专业公司总经理根据投标计划的要求,尽快指定工程策划人选,尽早开展策划工作。策划人应按投标计划所定的日期提出书面报告,策划工作范围,视情况需要可包括:

- ① 编制主要工程的施工进度表;
- ② 编制主要施工方案,并对特殊的施工方案作初步估价预算或经由估价师向外询价;
- ③ 编制地盘管理组织架构和人员配备表;
- ④ 若有需要,按施工进度表计划主要材料的需求及进场时间;
- ⑤ 若有需要,按施工进度表计划劳力及机械的需求;
- ⑥ 初步制定地盘运作方式,自营、合营或转判;
- ⑦ 要按物料、机械等资源情况切实计划和全面考虑施工进度。

(3) 由负责估价的估价师按工种或专业向外询价。询价的文件应包括有关的工作量表(B. Q.)、技术规范、图纸及其他资料,并写明报价要求和返标的日期。若技术规范及图纸等资料不能抄送给报价的单位,询价文件必须注明有关的规范及图纸,并责令报价单位到公司或其他指定地方查阅这些细则,以确定报价单位知道有关工作的所有要求并有能力满足业主要求。

(4) 供应商或分包商的选用应从公司部门所保存的认可供应商名册或认可分包商名册

中挑选，一般选 3 至 5 家商号。然后将所有有关的询价资料，按投标计划所定的日期按时发出及收回。业主招标文件指定的分包商或供应商则不在此限。但在原则上亦应按业主提供的名册，选 3 至 5 家商号，并邀请他们报价。

(5) 收回报价后由估价师对资料进行审查和分析，其特别要注意以下几方面。

① 报价有否漏项或漏报。

② 计算有否错误。

③ 报价单上的附加条件有没有与投标文件不同。若有，应适当考虑做标的策略，在必要的情况下应与业主澄清或附带条件去投标。

④ 报价中的材料是否与合约文件规定不同。

⑤ 估价师应将同类报价进行比较，提出选用的建议，并参照以往同类工程的实际分判纪录，以此作为估价的基础。

⑥ 部分材料及机械价格可从物资部或部门合约科分判组获得。

(6) 成本估算

按已定的施工原则、方法和分包商或供应商的报价估算各项工程的成本价格。重要项目的成本价，在有需要时应与合约科分判组的负责人一起商讨，以确定合理的价格。估价预算要清楚列出：人工（或包工），机械（若有），材料（用于工程上），临时工作（如棚架、支撑、改道、改水等）的材料、人工及机械费用，其他费用。

在各有关成本单价计算出来后，应与以往所做的类似工程进行比较，以验证计算的成本是否合理。应根据市场物价走势，认真分析建筑成本在合约期间可能的变化，以及业主在合约中规定的补偿方式，以正确估价建筑费用。主要单价在估算出来之后，如有需要，应尽快输入计算机，以便计算总金额。所有输入计算机的数据，必须尽快打印出来，由估价师核对是否正确，并签名作实。

(7) 投标估价部负责人应在投标计划所定的时间内，向主管的总经理提交一份投标报告书。报告书要精简，内容应包括：

① 投标前合约评审、投标计划、现场视察报告；

② 若工程项目包括设计，则要附上设计的详细资料及图纸；

③ 估计总结（包括预算的管理及有关开办费用）；

④ 各主要项目成本分析；

⑤ 指出在估价时所作的任何假设；

⑥ 估价时所采用报价的有关情况；

⑦ 对工程未来的经济效益做出评估；

⑧ 与工程有关的市场资料；

⑨ 浮动指数分析，包括补偿（若有）和支出两方面的考虑。

(8) 定标工作

在指定的日期召开定标会议，参加者一般应包括主管的集团公司副总经理，专业公司副

总经理, 投标估价部负责人, 参与投标估价工作的估价师及策划工程师等。投标估价部负责人必须保存参与定标人签到记录。

收到投标报告书后, 有关人士应仔细阅读, 并由投标部估价负责人在定标会上介绍整个项目的成本估算情况。

在定标会议上, 参与定标的人员应对以下方面做认真地评审:

- ① 工作范围和工程要求;
- ② 所有重要工程项目的单价分析的正确性和完整性;
- ③ 合约条文、施工方案等的特殊情况;
- ④ 投标的策略, 是否有必要在报价上做技术性处理;
- ⑤ 风险的考虑;
- ⑥ 分包或材料供应的附带条件;
- ⑦ 是否需要带资投标, 若需要的话, 资金来源及利息等的考虑;
- ⑧ 技术及管理人手的考虑;
- ⑨ 竞争对手分析, 是否有需要去争取该项工程。

在评审过上述各项之后, 定出该项目的成本价格。投标估价部负责人必须立即将所有修改事项及经评审后定出的成本价格记录在投标报告书上, 并由部门负责人签名认可。投标的价格则要在决定的成本价格的基础上考虑加上: 上述各项的经济含义, 风险费, 总公司的管理费, 利润。

主管的集团公司副总经理在对定标会议上所提出的意见做出全面的总结之后, 决定最后投标的价格。投标估价部负责人应立即将项目投标的评审记录写在投标报告书上, 由主管的集团公司副总经理签名认可。在定标会议上所提供的文件, 投标估价部负责人应在定标之后立即将所有文件收回, 以防止资料外泄。所有参与定标的人员要严守公司商业机密。

## 2) 投标需注意的几点

投标报价是一项十分重要的工作, 投得一个好标, 将会给工程的施工带来稳固基础。如果在投标报价时失误, 就算以后在施工中采取多项措施, 也难以逃脱亏损的命运。另外投标报价也是一项非常细致的工作, 它牵涉到每项的单价分析, 各项资源, 施工策划, 甚至天时、地利、人和等因素。搞好投标报价的工作是承包工程中最重要也是最先开始的一个环节。在投标报价中经常要考虑下列主要因素。

### (1) 对标书中的每个单项必须进行详尽分析, 定出合理标价

作为一个估价人员, 首先需要接触和掌握的便是单价分析。这是最基础的工作, 也是决定项目成本准确的最基本因素。所谓的单价, 类似于内地的标准定额, 不同之处在于香港特别行政区是更完善的市场经济体制, 所有的价格根据供需要求都在浮动和变化。掌握单价的构成, 对分包商报价的分析和单项工程(如木器、铁器、装饰工程和管道安装等)的市场分析是非常重要的, 也是必须具备的手段。一般说来, 每个项目的单价等于人工价格加材料价格, 分包商的利润包含在人工价格内。由于每个项目的计量方法不同, 所用材料不同, 加

之房屋工程项目繁多，最好建立起标准单价体系，使单价的组成规范化、系统化，逐渐形成资料库，为今后的计算机投标做些准备。当资料库建立起来后，投标人员平常需要不断对其维护、调整，从而在投标时可以将大部分精力放在不熟悉的项目，进行成本分析和市场调查的分析。

单价系统的建立有两个主要的作用，其一保护投标人员不会因疏忽、漏项而导致单价错误；其二保证对每个工程进行充分的市场调查，使得单价不会脱离市场价格，有利于今后工程变更中减少风险。单价体系建立后，则需参考分包合约价格并向分包商询问，对其作经常性调整 and 修改。

另外，值得一提的是施工方案的策划单价的影响，尤其是对开办费的影响非常大。例如翠屏村八期投标期间，塔吊由 5 部减到 3 部，无形中成本降低 200 万左右；而利用旧模板比新模板报价低 100 万。这些因素对中标是非常有利的。而在黄大仙村九期投标中，德荣建筑公司考虑到了地盘设混凝土搅拌厂，使得在混凝土单价方面稍逊一筹，这亦是失标的一个因素。当一个项目的单价分析完毕后，可以说此项目的最基础工作已完成。

## （2）做好能实现且最节省的施工方

在 1992 年取得的翠屏村八期工程中，投标期间 5 栋大楼垂直运输的塔吊起初是考虑每座一部的。但由于楼宇面积较小，工期宽裕一点，经过充分讨论，大家大胆地提出采用 3 部塔吊，在时间与场地空间各方面均配合的情况下，就很准地省掉两部塔吊的支出而投标（连用电、机械操作人员等节省不下 200 万元），结果中了标，并在实际施工中采用了此方案。此方案事实证明，合理的施工方案对投标报价影响很大，因此在投标前一定要多做方案，进行讨论，选择最优者作为投标依据。

## （3）预测风险

风险预测方面，有很多合约的条款是可通过资深的合约专家过滤搜罗起来的，虽然大小程度不一，但总可从接近相同的轨迹去追寻最好例子而不会背离太远的。但有两点却是最难测定而又影响深远的。

① 变幻莫测的天气通常只能估算合约工期横跨的时段，开工时是否适值雨季及所需做土石方受影响程度等，但亦可界定一年内预算若干雨水天（约 15 ~ 45 天），将工期小心评估。

② 人事的因素。其发展的情况既有自身的（公司聘请的雇员素质良莠有别，对事物判断有不同水平的看法），更有来自别人的，即监管工程工作人员本身素质及要求的不同等，都会对工程产生很大的影响。

这两点是极难以金钱来估算和衡量，尤以后者可说无人知晓其发生及扩散至何种程度。唯一做法就是在刚开始时便要及时设法处理，以减轻工程的损失。

因此，可下此结论：投标的条件除了成本要尽量做得细致、精准，施工方案考虑得周详外，往往还要配合天时、地利、人和，才能做好一个标。

## （4）摸清物价通胀规律，在投标时考虑物价指数的影响

20 世纪 70 年代起政府工程均采用计算物价指数, 即当物价或人工价格上涨时, 政府根据物价的上涨情况, 制定一个指数, 给承建商补偿。这对较长时间的合约起了很大的调控作用, 使承建商在投标时可以根据当时物价及人工工资情况进行计算, 避免预估将来通胀而产生的标价不稳定。

当竞争越来越激烈时, 物价指数作为投标成本考虑的一个因素则显得更加重要。

目前的做法是采取最接近的时期 (倒数计算与合约同一工期), 或模拟不同年份同时期的涨跌作为起点, 伸延出该合约相似的工期, 制定几套不同 (包括最保守及最冒进) 的指数预测, 由领导层选择决定。

例如在 1991 年中东战争后, 曾考虑一些受影响国家需重建而会采购大量钢材, 世界市场这方面趋升。但实情却并非如此, 而是只有一点轻微的短暂变化。又如 1992 至 1993 年间钢材由于国内经济起飞大幅提升, 当时预测会持续较长时间, 但突然 1993 年中出台“宏观调控”的新政策, 把钢材价冷却下来。

不过, 无论困难有多大, 在投标报价时, 物价指数是需要考虑的主要因素。

## 7. 结束语

工程招投标和合同管理的完善, 其核心和本质是建设市场竞争机制的发育、健全, 其法律规范本身尚需《勘察设计管理条例》、《建设工程质量管理条例》等国务院和各省人大颁布的条例进行细化。贯彻《建筑法》、《招标投标法》、《合同法》, 必然促进建设市场机制的完善, 而贯彻执行的同时又会遇到市场行为不规范、机制不完善的挑战。对于建筑企业来说, 遵守法律是企业成长的武器, 更是企业健康发展的导航。作为从事工程建设管理、建筑业行业管理的人员, 一定要认真学习、切实贯彻这些相关法律, 更要深入探讨其理论。认识是不断深化的, 理论也是不断发展的。在深化改革的今天, 创新 (无论是理论的还是实践的) 将永远使探索者充满活力, 愿同行们共勉, 学习、求实, 永不停顿地在工程招投标和合同管理实践中完善企业的经营管理, 也完善建筑企业家本人。

最后要特别指出的是, 这份讲稿得到了建设部建筑管理司建筑市场管理处江华同志、建筑管理司国际市场处刘晓艳同志、中国土木学会建筑市场和招标投标分会徐崇禄同志、北京市建委合同处处长任燕增同志、建设部建筑管理司建筑市场管理处处长刘哲同志等的具体帮助, 他们付出了辛勤的劳动, 在此向他们致以衷心的感谢。

## A. 13 求真务实做好新时期的工程质量监督工作

——在全国建设工程质量监督系统法律法规学习班上的讲话

(2004 年 2 月 17 日)

胡锦涛总书记指出, 我们的各项工作都要求真务实, 要在全党大力弘扬求真务实精神,

大兴求真务实之风。胡锦涛总书记强调，求真务实既是一种精神状态，同时也是一种作风。求真务实的关键是要引导全党同志深刻认识以下几点。

(1) “求”我国社会主义初级阶段基本国情之真，“务”坚持长期艰苦奋斗之实。

(2) “求”社会主义建设和人类社会发展规律之真，“务”抓好“发展”这个执政兴国第一要务之实。“发展”是我们党执政兴国的第一要务，现在我们全部的工作应该紧紧围绕“发展”这个关键，不断推动社会主义市场经济发展，加快现代化建设。

(3) “求”人民群众历史地位和作用之真，“务”发展广大人民群众根本利益之实。共产党要执政为民、立党为公，目的就是为了代表最广大人民群众的根本利益。为了实现这一点，必须求真务实。我们的政府应该按照胡锦涛总书记所讲的“权为民所用，情为民所系，利为民所谋”，真正地从广大人民群众的根本利益去考虑问题、解决问题。

(4) “求”共产党执政规律之真，“务”全面加强和改进作风建设之实。

加强和改进党的建设是我们党的一项伟大工程。当前我们党有两个伟大的工程，一个是社会主义现代化建设，另一个就是我们党的建设。这两个工程联系密切，相辅相成。我们讲“求真务实”就要按照胡锦涛总书记的要求去认真对照检查、大力整顿 10 种坏作风。这 10 种坏作风是：

① 不思进取、得过且过，不认真学习理论、不深入思考新问题，故步自封、停滞不前，工作上敷衍了事、碌碌无为；

② 作风浮漂、工作不实，以文件落实文件、以会议贯彻会议，满足于一般的号召，抓工作浮光掠影、调研蜻蜓点水，身子沉不下去，对实际情况不甚了解；

③ 好大喜功、急功近利，不按客观规律办事，不顾现实条件，不切实际搞高指标，违背科学瞎指挥，导致决策失误，造成严重后果；

④ 随心所欲、自搞一套，不认真贯彻执行中央的政策和工作部署，甚至搞上有政策、下有对策，不惜损害国家的全局利益，而且侵害群众的切身利益；

⑤ 心态浮躁、追名逐利，总是算计个人得失，喜欢做表面文章，立足于做“形象工程、政绩工程”，脱离实际，劳民伤财；

⑥ 弄虚作假、欺上瞒下，报喜不报忧，掩盖矛盾和问题，蒙蔽群众、欺骗上级；

⑦ 明哲保身、患得患失，在原则问题上，事不关己高高挂起，奉行“你好我好大家好”的原则，不展开批评，甚至压制批评；

⑧ 贪图享乐、奢侈消费，追求低级趣味，立足于个人享乐、大吃大喝、大手大脚、铺张浪费；

⑨ 以权谋私、与民争利，开展工作不是从群众的利益着眼，乱收费、乱集资、乱摊派，侵害群众利益，甚至于中饱私囊；

⑩ 高高在上、脱离群众，对群众的安危冷暖漠不关心，工作方法简单粗暴，甚至肆意欺压群众。

因此，我们要努力做到：真理真学、真人真事、真心真待；要学习其真、研究其真、探

索其真；树立科学的发展观和正确的政绩观，实情实报、实话实说、实实在干。求真务实，也是理论和实践的问题。求真是理论，理论是工作的先导，理论水平决定工作水平；务实是实践，要脚踏实地，一切从实际情况出发，从群众的根本利益出发。我们要立党为公，执政为民就必须要求每一项工作都求真务实地做好，这样才是真正在实践“三个代表”重要思想。我认为在新时期我们的工作质量监督工作同样也存在如何一切从群众的根本利益出发，切实为民谋利、为民服务这个问题，因此也需要求真务实地做好今后的工作质量监督工作。以下主要从4个方面谈谈工程质量监督工作的求真务实问题。

### 1. 求工程质量监督理论之真

从理论和实践的角度来考虑，理论和实践是相辅相成、相互制约的。理论是实践的先导，是工作的指南。不具备一定的理论水平，实践水平就要受到限制。所以必须先从理论开始研究工作，对于具体工作而言，也就是求工程质量监督理论之真。监督工作要强调3个方面：权力监督、管理监督和技术监督。

#### 1) 权力监督

共产党作为执政党，要执政为民就必须有一定的权力，这样才能为群众办实事、做好事。但权力本身具有两重性。我们党正在领导全国人民为进行现代化建设和全面建设小康社会而努力奋斗，因此就必须运用权力来统筹安排、合理调配各种资源。这时的权力是为人民大众服务的，是为人民谋利益的。但权力的两重性也决定了其运用、监督不当就可能发生异化，为个别人所利用而为他自己谋私利。这时的权力就损害了人民群众的根本利益。最近中央纪委通报了4起买卖官的案件，部分领导干部利用手中的权力卖官卖爵，严重地影响了党和群众的密切关系，损害了党和政府的形象。有位哲人曾说过：权力在它的行使过程中，它的界线是到监督为止。如果允许权力任意的行使下去，而没有任何限制，则必将走向它的反面，发生异化，最终走向腐败。所以必须对权力进行监督，没有监督，权力必将导致腐败。我们就以工程质量监督来说，这类监督相当一部分是对权力的监督，对领导干部在工程建设中权力的运用进行监督。现在，每一起工程质量事故出现的背后，究其深层次原因往往是与权力的不正常行使有关。我曾参与几起重大案件的调查处理，比如说綦江大桥的案件。大桥建成三年之后突然垮了，造成了很严重的人员伤亡和很恶劣的影响。在建桥当初就有个老工人亲眼目睹了焊接大桥钢管过程中不按规范来焊接以致焊接不透，存在着很大隐患。他多次向当地领导汇报，但领导们却不把这当回事。这个老工人气得没办法，只好召集全家人开了个会，说明这个桥存在着严重的质量安全隐患，要求今后全家人谁也不准走这个桥。后来真的垮了，从垮下之后钢管之间的焊口看，是齐刷刷的断下来了，根本就没有焊接上。这就是在行使权力过程中玩忽职守造成的。同时我们发现全国大型工程项目出现重大质量问题的，往往会同腐败案件紧密联系在一起。因为部分领导干部利用手中的权力，在建设工程招投标之初就开始插手和干预，为个人牟取私利从而埋下了隐患导致工程质量不过关。这样的教训是很多的，如浙江常山房屋倒塌案就是个例子。我们很多大的工程事故背后往往存在这样那样的腐败问题，而腐败产生正是权力缺乏监督或者权力没有受到有效的监督的后果。这些惨

痛的事实值得我们去深入思考。

## 2) 管理监督

管理监督,即管理的科学性。管理就建设领域而言是建筑管理,主要包括3大方面。一是工程的管理,即一个工程从它设计开始,从工程的融资、立项、施工,到工程竣工、评估,最后到物业管理,还清工程的全部贷款等。管理一个工程的全过程,就是工程管理。二是产业管理,就是一个政府或是一个协会对这个行业的管理。就建设行业而言,其管理职能细分就是把建筑业、房地产业等再分成装饰业、安装业、土建业及其他相关产业,从而逐个对其进行行业管理。三是企业管理,即培养企业家使其作为企业管理者对企业运作进行科学管理。过去,我们研究管理往往强调PDCA循环。具体说P就是计划,计划制订是决策过程,也是方案优化过程;D就是按计划去实施、操作;C就是在操作过程中必须进行检查,并在检查验收完后,再开始进行下一个循环;A就是反馈修正。PDCA反复循环,这样管理才可能持续地运转。在实践中我们按计划去做,但遇到环境的变化时也要随之变化和调整。有时需要进行大范围的调整,有时需要进行局部的微调,这样就不可能完全按计划去做了。但在运作的过程中,不管是否改变计划都必须结合实际情况进行检查,这是我们保证管理质量的关键。检查也就是监督,检查出来了问题,就结合问题来修改计划,然后再重新去运作。所以从管理科学性来说,也离不开监督。

## 3) 技术监督

所谓技术监督,就是对采用的标准和规范进行专业化监督。就一个工程的质量来说,我们经常讲要从人、机、料、法、环五大要素去研究考虑。建筑工程是由施工人员将建筑材料按照设计组合在一起的结果,因此,任何工程都是要人去干,这就是“人”的因素;但任何工作又都不是简单的手工操作,在工作过程当中要使用机械设备,而且有的工程本身也还要安装机械设备,这就是“机”的因素;所有的建筑工程都是由大量的工程材料按照设计组合建成的,不论是钢筋、木材、水泥,还是其他各种化学建材、装饰材料,都是建筑工程不可或缺的重要组成部分,即“料”的因素;“法”的因素就是任何工程是在一定的法律、法规的调整下完成的,要按法定标准来进行;“环”的因素就是环境,任何工程不论是建在城市,还是建在农村,都离不开周围的环境,环境对建筑的影响是很大的。工程质量监督在工程进行过程当中,对“人、机、料、法、环”诸多要素的状况实施技术监督,从而保证工程质量,达到投资预期目标。我曾到德国学习工程管理,德国人在讲质量监督时说:在建筑工程中监督非常必要,离开监督天使也会变成魔鬼。在市场经济中,在工程建设中,人与人之间的信任和理解很重要。但只靠信任和理解是不够的,还必须要有监督。离开了监督,我们自觉性减少、惰性增加,就有可能自觉不自觉地犯一些错误,这样将直接影响工程的质量。一座大厦平地而起,这里面包含有建筑工人的辛勤劳动,也同样包含着监督人员的努力和敬业。但从另一方面考虑,如果这座大厦倒塌了,监督人员虽然不一定是直接责任人,但也要负监督不力的责任。因为他们与工程质量密切相关。我们国家的原质量技术监督局、工程质量监督总站,既是工程技术监督部门,同时也是管理监督部门、权力监督部门,这3个

方面的监督都兼而有之,所以说工程质量监督是把3种监督融合在一起的。

## 2. 求当前影响工程质量主要问题之真

我们要处理一件事情就必须抓住事情的主要问题,也就是抓住主要矛盾,这样才能真正彻底地处理好。当前我们建筑行业主要存在以下3个问题。

### 1) 建筑市场不正当竞争的问题

当前,建筑行业的第一个大问题就是建筑市场的不正当竞争,也就是通常讲的市场的无序、混乱。前不久,曾培炎副总理在对领导干部插手建设工程招标投标问题的批示中指出:要通过加强检查,加大媒体宣传曝光力度,进一步严格和规范招标投标活动,整顿好建筑。最近中央纪委印发了《中央纪委监察部关于领导干部利用职权违反规定干预和插手建设工程招标投标、经营性土地使用权出让、房地产开发与经营等市场经济活动,为个人和亲友谋取私利的处理规定》的通知,其主要内容如下。

第一条,为进一步规范领导干部廉洁从政行为,加强建设工程招标、投标,经营性土地使用权出让,房地产开发与经营等市场经济活动的监督管理,根据《中国共产党纪律处分条例》,及有关法律、法规制定本规定。

第二条,本规定所称违反规定干预和插手,是指领导干部违反法律、法规及其他政策性规定,或者议事规则等,利用职权向相关部门采取暗示、授意、打招呼、批条子、指定、强令等方式影响正常市场经济活动的行为。

第三条,领导干部利用职权或者职务上的影响,违反规定,干预和插手建设工程招标、投标活动,为个人和亲友谋取私利,有下列情形之一的,按照本规定第六条进行处理:

① 对依法必须招标的建设工程项目不招标,或者依法应该公开招标的建设工程项目实行邀请招标,以及将依法必须招标的建设工程项目化整为零,或者假借保密工程、抢险救灾等特殊工程的名义规避招标的;

② 为招投标指定代理机构,强制招标人委托招标代理机构办理招标事宜的;

③ 操纵或者以暗示、授意、指定等方式影响建设工程招标投标活动中投标人资格的确定或者评标、中标结果,擅自变更建设工程项目中标人的;

④ 要求中标人分包、转包建设工程,或者指定使用工程建设材料、构配件、设备以及生产厂家、供应商的;

⑤ 有其他违反规定干预和插手建设工程招标、投标活动行为的。

第四条,领导干部利用职权或者职务上的影响,违反规定干预和插手经营性土地使用权出让,为个人和亲友谋取私利的,有下列情形之一的,按照本规定第六条进行处理:

① 对应当实行招标拍卖挂牌出让的经营性土地使用权采用划拨方式或者协议出让方式供地,以及采用合作开发、招商引资、历史遗留等名义或者使用先行立项,先行选址定点确定用地者等手段规避招标拍卖挂牌出让的;

② 操纵经营性土地使用权招标拍卖挂牌出让活动中申请人的确定或者招标拍卖挂牌出让结果的；

③ 土地使用权出让金确定后，擅自批准调整土地用途、容积率等规划设计条件或者减免土地使用权出让金的；

④ 对未按合同约定支付国有土地使用权出让金或者其他不具备发放国有土地使用证书条件，而为其发放国有土地使用证书的；

⑤ 有其他违反规定干预和插手经营性土地使用权出让活动行为的。

第五条，领导干部利用职权或职务上的影响违反规定干预和插手房地产开发与经营活动，为个人和亲友谋取私利，有下列情形之一的，按照本规定第六条进行处理：

① 允许不具备房地产开发资质或者资质等级不相符的企业从事房地产开发与经营活动的；

② 对不符合商品房预售条件的开发项目，为其发放商品房预售许可证的；

③ 对未经验收或者验收不合格的房地产开发项目，允许其交付使用的；

④ 有其他违反规定干预和插手房地产开发用地、立项、规划、建设和销售等行为的。

第六条，领导干部有本规定第三条至第五条行为之一的，本人从中收受或变相收受财物的，依照《中国共产党纪律处分条例》第八十五条处理。领导干部有本规定第三条至第五条行为之一的，其父母、配偶、子女及其他共同生活的家庭成员收受财物的，追究该领导干部的责任，依照《中国共产党纪律处分条例》第七十五条第一款、第三款处理。领导干部有本规定第三条至第五条行为之一，并指定其他第三人从中收受财物的，追究该领导干部的责任，依照《中国共产党纪律处分条例》第七十五条第二款处理。

第七条，需要给予领导干部行政处分或者其他纪律处分的，如有相应处分规定的，从其规定；没有相应处分规定的，参照本规定给予相应的处分。根据实际情况，必要时还可以对其给予免职或者辞退等组织处理。

第八条，领导干部利用职权或者职务上的影响，干扰、妨碍有关部门对建设工程招标投标、经营性土地使用权出让、房地产开发与经营等市场经济活动中的违纪违法行为进行查处的，依照《中国共产党纪律处分条例》第一百六十三条进行处理。

第九条，本规定适用于党的机关、人大机关、行政机关、政协机关、审判机关、监察机关中副科级以上领导干部。人民团体、国有企业、事业单位中相当于副科级以上职务实行管理的干部参照执行本规定。对建设工程招标投标、经营性土地使用权出让、房地产开发与经营等市场经营活动负有管理、监督职责的其他干部参照执行本规定。

第十条,本规定由中共中央纪律检查委员会、监察部负责解释。

第十一条,本规定自发布之日起实行。

近几年,从建设部到各级地方建设行政主管部门,都在大力整顿建筑市场方面做了大量的工作,开展了各种形式的执法检查。应该说,随着建筑市场的发展及法规制度的建立、健全和完善,建筑市场也正在逐步走向规范。但目前建筑市场中仍然存在着不同程度的混乱,造成这个现象的一个重要原因就是不正当竞争行为。而不正当竞争行为中最重要的原因就是领导干部违规干预和插手建设工程项目的招标投标。正是这种干预和插手导致建筑市场资源的不合理配置,监督管理权力异化,造成建筑工程质量的低下,给经济建设和国家发展带来严重影响。另一方面我们的社会主义市场经济正处在逐步完善过程之中,而我们正是在这个过程之中进行建筑质量监督的,所以必须密切注意到市场状况的发展和变化,并结合实际与时俱进地使我们的工作能够适应市场的要求。

### 2) 建筑市场管理工作落实不下去,严不起来的问题

我们管理工作“落实不下去,严不起来”是胡锦涛总书记去年提出来的。现在我们面对的很多问题已经有了解决的政策和有效的制度,但就是落实不下去,严不起来。部分地区对中央文件熟视无睹,甚至置若罔闻,把中央的要求不当一回事,严重地影响了中央决策的执行,破坏了大局,造成了恶劣的影响。比如去年“非典”时期,刚开始大家都不重视,直到中央处分了两位高官,各地才有所触动,开始认真落实中央的要求。今年一月,我参加了国务院安全检查,发现一些地方和单位有章不循,疏于管理,甚至不顾安全,玩忽职守,导致安全事故频繁发生,人民群众的生命财产受到损失。我国在交通安全事故中平均每天要死亡300多人,一年死亡十几万人。我曾到过以色列,那里天天在打仗,一年因此而死亡仅几十个人,相比之下我们的安全事故真是触目惊心。一天死亡300多人,那么这一天就有300多个家庭会因此受到打击和影响,一年死十几万人就是一个小县城的人口消失了!应该承认我们的管理在很多方面确实存在问题,国家已经制定了科学的标准和严格的要求,但就是落实不下去。我们有个别的工程质量监督站,只要给钱,就可以随便出具虚假广告。大家试想一下,如果我们制度落实不下去,标准规范执行不起来,出了问题严肃不起来,大家都奉行“你好、我好、大家好”的原则,我们的工程质量将如何得到保证,人民群众的生命财产将如何得到保护?在历次的全国建筑市场质量大检查中,我们的检查组都发现了很多问题,也点名批评了不少单位。我们在工地转一圈就能发现不少问题,为什么工程质量监督站就是发现不了?这说明要么是我们监督检查人员的水平低,要么是我们质量监督部门不够负责任。所以说管理工作落实不下去,严不起来,这是当前我们工程质量监督工作中致命的弱点,不能掉以轻心。

### 3) 从业人员的素质问题

我们大家都是长年在建筑行业工作的。这个行业是很伟大的,很了不起。这是因为我们的国家建设和发展能有今天的成就,是与我们建筑行业从业者的辛勤劳动密不可分的。但是我们要清醒地看到,与其他行业相比较,我们从业人员的总体素质还不是太高。目前,农民

工是我们建筑行业施工一线的主力军，很多人认为农民工没文化、没水平。但必须承认如果离开农民工，我们将很难看见新的高楼大厦，我们的城市也不会像现在这样壮观。在计划经济时期，建筑技工共分八级，而且那时晋升的要求是相当严格的。招来的学徒工，从最基本的施工操作知识开始一样一样地学，两年后通过应知应会的考试才能当上一级工，一级工还要再学几年，才能当上二级工。这样慢慢地到了 50 多岁才能当上八级工，甚至有些干到退休也还干不到八级工。但现在简单了，从农村扔下锄头，一进城就什么都能干、什么都敢干了。依靠这样没有任何培训的农民工去搞施工，何谈保证工程质量和安全？而且现在很多工地只重施工进度，工人们“吃三睡五干十六”——吃饭 3 个小时，睡觉 5 个小时，工作 16 个小时，在高强度条件下疲劳施工，这样工程质量和安全能保证吗？所以说我们从业人员的素质是一个大问题。

总之，从影响工程质量的问题来看，我认为主要是这 3 大问题。当然每个问题还可以再分成若干个小问题，比如说从业人员素质又可以分为领导干部的素质问题，管理干部的素质问题，操作人员的素质问题，等等。这些问题大家可以在实际的工作中去体会一下、分析一下、比较一下、研究一下、总结一下。这样对我们更高水平地进行质量监督会有很大帮助的。

### 3. 务工程质量监督有效性之实

要使工程质量监督取得实效，要从两个方面做起。

#### 1) 遵循工程质量监督五原则

一般来说工程质量监督有五大原则。

① 平等的原则。通常所说法律面前人人平等，同样我们在工程质量标准面前也要人人平等。在平等的原则下，监督者和被监督者原则上是平等的，不存在谁比谁的地位高的情况。所以大家应该是欢迎监督、主动接受监督，部分人不欢迎监督甚至规避监督是不对的。

② 公开的原则。所谓公开就是所有监督的程序、方法、机构都是公开的，监督的标准、施工的规范、监督检查的结果也是公开的，向被监督者公开，向社会公开，而不是搞秘密监督。当然抽查是另外一个方式。

③ 群众性的原则。我们工程质量监督要依靠人民群众来共同监督，要依靠所有参建者、知情者参与，使我们的监督更加公正、公平。

④ 保护正当权益的原则。监督就是要保护那些老老实实依法施工的人，使他们不受打击，不受排挤；而对那些搞投机取巧的不法人员严厉惩罚。中国有种文化叫“麻将文化”，就是说打麻将的时候要看好上家，瞄着对家，防着下家，我不赢，你也别赢。现在我们部分施工企业在施工中就是施行“麻将文化”，要么就我干了，要么都别干；反正是我干不好，你也别想干好。老实本分的企业被打击、陷害，我们保护正当权益的原则就是要严惩那些害群之马，保护我们守法的企业。

⑤ 以权制权的原则。监督是具有强制性的一面，作为被监督者更要自觉地接受监督。

我们工程质量有 ISO 9000 质量管理体系。这个 ISO 9000 体系就是把质量管理法制化、

质量管理程序化。它的本质简单地说就是三句话,即在工程质量上该说的必须说到,说到的必须做到,做到的必须记下来。ISO 9000 体系日常这三句话的内涵就是:记你所做的,做你所说的,说你应该说的。ISO 9000 要有一本记录,年终再补的记录是要作废的,它绝不允许记录在日后再修改一个字。今年1月我们在青海一个化工基地检查安全。我是4点30分到那去的,但在它的安全生产记录栏里,已经把7点钟的记录都写好了。这样把制度当儿戏的不负责任是要犯错误、要出危险的。我们的工程质量是要求:说到的必须做到,要求你做的,你必须做到;做不到,就要通过监督来制约你,以权制权。你有不作为的权力,而我有监督你的权力,就用我的监督之权去制约你的不作为之权。这5个原则是工程质量监督必须遵循的原则。只有严格按照要求做了,我们的监督工作才会有效。有这样一个故事,有一个县令非常廉洁,他死了以后,到阎王爷那里去报到,说自己没贪别人一分钱,没有喝人家一口酒,非常清廉,只是什么事情都没干。阎王爷听了后大怒,拍桌子说:“你这个人应该下到十八层地狱。”县令不明白,便问是何原因。阎王爷说:“虽然你不贪不占,但你是县官,是拿俸禄的,你不为老百姓办实事、做好事,要你有什么用?安排一个木头做的人放在那里还不用拿俸禄。与其如此,还不如让别人干,也许对老百姓会有好处。”监督工作也是这个道理,必须充分地发挥职能、行使监督职权,以权制权才能起到工程质量监督的有效性。不能说监督也行,不监督也行;有某某站长也行,没有某某站长也可以。既然你在站长的位置上,那就应该行使你监督的权力。

## 2) 质量监督需要注意“三全”

“三全”就是全方位、全过程、全体人员。所谓全方位,就是与工程质量有关的各个方位,包括建筑材料、施工、机械、检测、管理等;所谓全过程,就是事前、事中、事后整个过程,包括所有程序和步骤;所谓全体人员,指全部的工作人员,不论是指挥人员还是操作人员。大家应该考虑这个问题,考虑一下如何做一个称职的工程质量监督人员,如何使我们工程质量监督工作更有成效。我们中国的国情决定了中国的工程质量监督要监、帮结合,即监督和帮助。不光是该谁错了就是错了,还要告诉你为什么错了,怎样才正确。于是就给大家一个标准,所有工程都必须严格按照标准来做。现阶段,我们强调监、帮结合,寓监督于教育之中,主要通过两种方式。

① 培训。针对影响工程质量的人员素质问题加强专业培训,使本地区从事工程建设的人员素质有所提高。要根据标准和规范改进的需要,对我们的从业人员定期培训,以提高他们的综合素质和专业水平,以适应新的要求。

② 依靠科学技术进步。工程质量的提高要靠科技进步来推动。现在科学技术的进步日新月异,那么我们行业就应该加强学习和培训以适应发展变化的要求。当然,我们更多的时候是依靠人的认真负责。但仅仅认真负责是不够的,我们还必须掌握先进的科学技术,才能保证发展中的建筑工程的质量。现在由于我们科学技术的落后,我们的工程质量的随机因素很大。一个优秀的建筑工程、一个优秀的项目经理,今天可以干出优质工程,但明天也可能干出劣质工程。这里面既有其主观的一些因素,也有未能适应科技进步等其他各种客观因素。同样我们搞工程质量监督也要靠科学技术进步来不断提高我们的监督水平,保证监督有

力、有效。

#### 4. 务建筑工程质量监督与建设者全面发展之实

建筑工程质量与建设者全面发展主要存在 3 个关系。

##### 1) 建筑工程质量与建设者存在着因果关系

一个建筑物的垮塌，往往是由于建设者和管理者素质低下或领导者权力滥用而造成的。正是由于我们人为的失误或失职造成了如此重大的损失。要保证建筑工程质量，首先要提高建设者的敬业精神和责任意识。目前，我们这个行业的从业人员素质虽然还不是很高，但我们质量监督站的大部分工作人员就是建筑方面的专家，专业技术精湛，而且经验丰富。如果再进一步加强履行监督职能的责任感和使命感，就会使我们的质量监督有更大的保障。

##### 2) 工程质量与建设者水平和素质之间存在着直接关系

工程是有标准的，每一个工种的操作，都有其规范的标准要求。比如说装修就可以分为高级装修、中级装修、低级装修。同样，我们做人也是有标准的，建房要求严标准，做人也要高标准。就像天津市倡导向范玉恕那样的“老老实实做人，结结实实建房”。

##### 3) 工程建设和建设者之间存在着相互伴随成长的关系

我们建设者的成长发展是伴随着我们参与的工程建设的数量增加和工程质量的提高而不断进行的。现在，我们有些大学生谈到分配就业就想到机关去。我建议他们应该到一线去，只要你肯学习，在实践中向同事和专家学习，你的能力就会很快的增强，经验很快就丰富了，你自然也就成长起来了。大家知道，学习是当今时代的主流，社会成为学习型社会；大型国际组织、跨国企业，都在努力成为学习型组织；各个政党，包括中国共产党，也都在成为学习型政党。未来的文盲不再只是那些不识字的人，而是还有那些不肯学习或不会学习的人。学习是至关重要的，是人生的第一需要，是人生的价值的体现。当然，我也并不是让大家天天埋头看书而不休息，休息是为了更好的学习和工作。学习是无穷尽的，只有肯学习的人，才能知道自己掌握的知识的缺少。越学越觉得自己掌握的知识少，越不学越觉得自己知道得多。所以我们的一生都要投入学习之中。这就是我们常说的“活到老，学到老”。有机会大家可以拿个问题来研究研究，你越研究越觉得里面有意思，你就会越有兴趣研究下去，不断学习下去。但如果你不去研究，你就会觉得你什么都明白，不需要再学习了。哈佛大学管理学院曾流传这样一句话：“我们哈佛大学培养的人才不是知识分子，而是能力分子。这些人肯学习，培养出来将是有能力；每一个哈佛大学毕业的学生都是市场中的‘职业杀手’，他们会千方百计的保证所在企业产品的质量，千方百计的追求他们所在企业的最大利润。”之所以说他们是能力分子，是因为他们善于学习，并把学习作为一生的一项生存技能。他们不只是在学校学习，更重要的是在社会、在工作岗位上学习。我们要结合自己的本职工作，不断地探索工作中的规律，使自己无论是思想、工作、情操及修养都能不断地登上一个个新的台阶、新的层次。

作为工程质量监督站的同志，更要重视自身的成长和进步。因为我们处在一个特殊的地位，特殊的岗位，是部分别有用心的人进攻、腐蚀的目标和对象。我曾读过一篇文章叫

《一个包工头的自述》。这个包工头讲自己是怎么“发家”的，如何收买当地领导的，从县长到建设行政等主管部门，一步一步收买。他施工的工程，质量不符合标准，就千方百计通过各种关系投其所好，把质量监督站打通，让质量监督人员为其放行。他动了很多脑筋，设计了很多陷阱，让我们部分意志不坚定的人“掉进去”，最终遗憾终生。这部分犯错误甚至是犯罪的人员中其问题或是罪行主要分为3类，一类是失职渎职，一类是行贿受贿，一类是侵权。在刑法规定的失职渎职罪有33种，行贿受贿罪12种，侵权罪7种。共52种罪。

① 失职渎职。首先分析一下失职渎职罪形成的两种主要原因。第一种是跟随型，即领导让怎么干他就怎么干，根本不辨对错。有人进行过犯罪生态学研究，他们认为，如果领导者把一个干部安排到一个有职有权的岗位上，就等于把他送到地狱的门口。是否能守住自身的防线就要看这个干部怎么想，怎么做。如果他的领导是个腐败者，这个干部则有两条路可选择，一个是跟着这个领导走，同流合污，这样可能在这个领导眼中是个“好干部”，会得到重用；如果他反对这个领导的做法，则可能在这个领导眼中就不是个好干部，可能会遭到不公正的待遇，甚至是打击报复。比如说财会人员，如果会计的领导想要搞腐败，他就要借这个会计的手“做账”。如果这个会计按领导的意图去做了，就和领导同流合污了。这种是跟随型的。第二种是放任型的。就是由于我们自己对工作的疏忽，或者是主观上的不负责任，造成了对工作失职行为和放任行为，应该监督的没监督，应该监督到位的没到位。最终造成严重后果，构成了失职渎职罪。

② 行贿受贿。我们曾有一位质检站长的老父亲去世了，正需要买一块墓地，马上就有人给他买好了送来，而且不要站长的钱。后来这个站长犯了错误受到了处分。可以这样说，每天都有别有用心的人观察着我们，看看你需要什么，看看你喜欢什么，他们就投你所好。因为你有一定的权力，不一定什么时候就用得着你。所以他们预先“投资”收买你。目前，行贿的手段相当之高明，相当之狡猾，相当之隐蔽，这种行贿受贿罪，有点类同于团伙作案，为什么呢？行贿受贿往往是一对一的，行贿的不愿意承认行贿，受贿的也不愿意承认受贿。它不像侵权罪，侵权往往有被害一方，被害一方是要控告你的。但行贿的不会去控告受贿的。所以这种案件不容易发现，往往是一个案件带出一串案件，但法网恢恢，疏而不漏，有问题早晚会被暴露的。所以大家要有清醒地认识。行贿受贿往往是从小事开始，一步一步地慢慢习惯，从受贿一直到后来索贿，最后东窗事发，锒铛入狱。因此大家要保持高度的警惕。

③ 侵权。侵权主要是为谋取私利而利用手中权力去侵害别人的利益。比如说，强制用不合格的材料而侵害了业主或承包商的权利。近日，中央纪委通报了全国交通系统2003年被“双规”的20个交通厅厅长、副厅长。我们在分析这一情况后发现，这里面主要还是管理机制存在问题。交通厅厅长手中的权力过大，大笔一挥就是上百万，同时却缺乏合理有效的监督，面对如此巨大而低风险利益的诱惑，腐败的问题出现也就不足为奇了！河南省三任交通厅厅长的“前腐后继”，就是活生生的例子。2003年在我们建设系统干部违法违纪案件中，行政机关干部有24人，有行政管理职能的包括我们质量监督站在内的事业单位有19

人。如宁波市市政公用工程质监站一站长受贿 71 000 余元，2003 年 10 月被判有期徒刑 5 年；重庆梁坪建委质监站一干部受贿 1 万元，2003 年 10 月被判有期徒刑 2 年，缓刑 2 年。所以建设部党组提出党风廉政建设和业务工作的“两同时”意见，即业务工作和反腐败工作同时抓，业务工作的责任和反腐倡廉的责任同时定。希望通过制度的建立和健全来规范干部的行为，保护我们的干部。

每个人都会碰到各种诱惑，只是程度不同而已。我想响鼓不用重锤，这个问题点到为止就行了，希望大家能自觉抵制诱惑。多贪多占有什么好呢？那些贪官把来路不明的钱放在家里怕被偷，带在身上怕被抢，放在银行怕被查，活得非常矛盾、难受；有些贪官早年干得不错，有水平、有能力，也是很风光的，但到后来自己把握不住，落得个家破人亡、妻离子散、身败名裂。这些都是活生生的例子。这几年，我们把建设领域违法违纪案件汇编了 3 本书，每一本里面都记载了 100 个案例，希望大家能认真看一看，仔细地去分析。

我们要行使监督之权，以权制权，但作为监督者我们要首先树立接受监督的理念。主要有以下 4 个方面。

① 党员要自觉接受党内的监督。最近中国共产党颁布了《中国共产党党内监督条例（试行）》和《中国共产党纪律处分条例》两个条例。邓小平同志曾讲过，在中国谁有资格犯大错误？就是中国共产党。因为中国共产党是执政党，如果我们中国共产党不主动受监督，就一定会脱离群众而犯大错误。我们中国共产党在长期的革命和发展历程中最大的优势是依靠人民群众，走群众路线，最大的危险是脱离人民群众。我们党和国家领导人在面对大的灾难和困难的时候，不是高高在上，避而远之，而是深入人民群众，和人民群众在一起，这就是为了团结人民群众，紧紧依靠人民群众，不犯脱离人民群众的错误。江泽民同志说，我们党在执政后，特别是在新的历史条件下，能不能成功地解决党内监督的问题，尤其是高中层领导干部的监督问题，是加强党内建设需要重要解决的一个问题。现在对领导干部的监督，特别是对一把手的监督很关键，很重要。胡锦涛总书记在党的十六大上带头提出，我们要主动接受中央纪委的监督，接受全党的监督。

就我们党内监督来说，主要是党内的法规，可以分为党章、准则、条例、规则、规定、办法、细则，共七项，两条历史基本规章，基本依据，基本程序。党内监督是监督的主体，依据党章和党的纪律，在组织内部通过检查、监督、督促、评价、记录、举报和处理等方式，作用于监督客体，以保证监督客体在任何情况下都不违背党的纪律，进行客观有序的活动。《中国共产党党内监督条例（试行）》是规范党内监督活动的基本法规，共 5 章 47 条，即总则、监督之职、监督制度、监督保障、分责。总则规定了施行党内监督的目的、党内监督的指导思想，监督之职规定了党委、党委委员、纪律委员、党员在党的监督大会的职责和作用，监督制度规定了规范党的十项制度和保障制度、措施，负责执行的部门，执行时间等。《中国共产党党内监督条例（试行）》是一部十分重要的党内“法规”，它对于我们党内坚持从严治党方针、发扬党内民主、加强党内监督、维护党的团结统一、保持党的先进性、始终做到“三个代表”重要思想的要求必将起到重要作用。《中国共产党纪律处分条

例》总共 178 条，其中规定了 10 种违反纪律的行为：违反政治纪律的行为、违反组织纪律的行为、违反廉洁自律的行为、贪污贿赂的行为、破坏社会主义市场经济秩序的行为、违反财政纪律的行为、失职渎职的行为、侵犯法人和公民的行为、严重违反社会道德的行为、妨碍社会主义秩序的行为。

② 行政监督。刑法规定：“国家工作人员就是在国家机关中从事公务的人员，国有公司、企业、事业单位、人民团体中从事公务的人员，国有公司、企业、事业单位委派到非国有企业、非国有公司、事业、人民团体从事公务的人员。”所以在座的同志们也都是行政监督的对象，需要按行政监督法律规章依法进行监督。这个行政监督，也包括很多行政纪律、行政制度的要求和规范。

③ 专门机关的监督。中央纪委是党内监督的专门机关，监察部是政府的专门监督机关，审计署是对经济领域进行监督的专门机关。我们在各自的单位，如果是党员的，有纪委在监督；如果不是党员，就由监察部门负责监督。我们大家也始终处于被监督之中。

④ 社会监督，包括舆论监督和人民群众的监督。舆论监督和人民群众的监督是对我们的全面的、系统的监督，这是很关键的，也是很重要的。比如，网络消息能快速、及时地反映网络这个新兴的社会舆论渠道中最直接地表达出来的人民群众的意见。现在中央很重视网上的消息，虽然有些网上评论是很尖刻的，甚至是有偏颇的，但毕竟大部分的是真话、是实话，也反映了一些实际情况。

综上所述，我们各监督站的站长作为一个监督者来讲，要首先接受监督，要有受监督的意识。就是我们要“求真务实”，要“求”我们工程质量监督理论之真，要“求”当前影响工程质量主要问题之真；要务实，要“务”提高我们工程质量监督有效性之实，使我们的监督有效，监督有力；要“务”提高我们监督者素质之实，使我们监督者能实现我们的人生价值。我们要牢记监督站站长的天职，认清我们当前时代的使命和我们所从事工作的社会价值。我们全国城市的发展、乡村的变化、江河湖海的改造，无不凝聚着建设者的丰功伟绩；各行各业的振兴，千家万户的幸福，无不体现着建设者的无私奉献。作为当今时代的建设者，我们一定要用“三个代表”的重要思想，统领我们工程质量监督的全部工作，实现我们在工程质量监督工作期间的人生最高价值，用当今最先进的理论武装自己的头脑，充实自己的工作。

祝大家在自己今后的工作中做出辉煌的成就。

## A. 14 建筑业企业发展战略研究的创新与实践

——在清华大学经济管理学院上的讲话

（1998 年 8 月 27 日）

市场如战场，企业如兵团。企业尤其是大型企业要树立战略制胜的观念，要考虑发展后

劲，在充分了解和研究市场形势、竞争对手、技术发展趋势和企业基础条件的前提下制定企业经营发展战略，这是关系到企业生存和发展具有决定性、全局性、长远性的决策。我们过去对战略管理不够重视，所以出现了许多别人称之为流星式的企业家，一闪而过，大部分都是由于追求短期效益，没有战略谋划造成的。实际上作为企业家，最花时间、最为重要、最为困难的事就是制定战略。今天的研究发展战略与过去研究的发展战略有很大的不同，主要从以下几个方面进行认识。

### 1. 建筑业企业发展战略理念的创新

#### 1) 理性化经营的新阶段

如今企业经营管理已经发展到了理性化经营阶段。15年前或20年前，一个文化层次比较低的人，只要胆子大一点，钻了政策的空子，就能成为一个暴发户；10年以前，我们的一些地方，享受国家优惠政策，能够先富起来。但是到了今天，干什么都不容易了，干个体户也不容易，开个小饭馆也不容易，干建筑公司就更不容易。过去有的所谓“用好，用活，用党的政策”，实际上是钻政策的空子。比如说过去国家价格实行双轨制，一吨钢材计划内价格是多少钱，计划外价格又是多少钱，两种价格有价差，谁批到钢材就能发一大笔财。现在价格双轨制没了。过去成立了合资企业有优惠政策，现在要给予合资企业国民待遇，税收统一了，没什么优惠政策。一句话，现在发展到了一种科学管理、理性化经营的阶段。理性化经营阶段有以下几个特征。

① 经济处于由计划经济向市场经济转化的时期。现在的经济既不是计划经济，也不是短缺经济，但同时也不是市场经济。市场经济应该说是要素市场充分发达的经济。我们现在是什么也不缺，要啥有啥，什么都有卖的，但买回来什么都可能是假的。现在我们处于由计划经济向市场经济过渡的时期，按照《“九五”计划和2010年发展纲要》的说法，现在是社会主义市场经济刚刚建立阶段，到2000年市场经济初步发育，到2010年社会主义市场经济比较完善还有10多年。究竟社会主义市场经济怎么搞，现在还在研究，要让市场经济逐步健全，逐渐规范化。这是第一个特征。

② 经济可持续发展，世界上叫新经济时代。过去我们研究资本主义国家的周期性发展，通货膨胀，然后又收缩，过一段时间又通货膨胀。现在有的周期性发展已不存在，美国已连续七八年没有通货膨胀。我们中国也提出经济可持续发展，就是不搞大起大落。过去我们建筑业的这种大起大落很明显，1958年大跃进，大上一下，到1960年就完了，又调整、巩固、提高；1971年又大干；1982年（六五初期）也上了一次规模，1989年又到调整时间，建筑企业没活干。到了1992年，小平同志南巡讲话，企业固定资产投资规模又上升了。现在不希望再出现像1960年、1989年、1990年这样的下滑和调整，而是希望经济能够可持续发展，能够比较稳定地增长。要做到这点很不容易。去年国家采取宏观经济调控措施，经济软着陆，使国民经济能够持续稳定地向前发展。

③ 现在世界经济已进入知识经济时代，以知识和信息为创造财富的重要手段。知识经济时代已经到来，对建筑业来讲也是挑战，各方面的工作都要创新。

另外,从经营观念来说,人、财、物、市场、机制等几个要素构成了企业面临市场要考虑的因素,因为这几个词的英文单词都以“M”打头,简称5M要素。以前的管理主要靠人治,没有科学、合理的机制。现在企业进入理性化经营时期,要靠这些要素的优化组合,合理流动来构成企业经营的科学化。这不是简单的靠某一个人到一个企业去,花一年时间使企业从亏损到了盈利,两三年后又不见其人。今天搞什么企业都不容易,仅靠一两个人已经不够了,靠钻政策不行了,靠制假售假不行了,靠虚假广告不行了,只能靠企业的科学管理。

## 2) 对发展战略的新认识(紧迫性)

发展战略有广义和狭义之分,广义的战略是对整个企业进行管理,也就是以未来为主导,与环境相联系,影响企业总的发展方向的一种管理能力,应该叫企业的战略管理;狭义的战略管理一般包括3个方面,即企业发展战略的制定、实施和控制,是企业某个发展战略具体的运作。

目前对于发展战略存在几个错误的认识。一个就是企业的经理不太重视,认为发展战略是未来的事情。这个观念要改变。研究发展战略必须从今天开始,它面向未来,但离不开今天,如果企业只考虑明天的发展,不考虑今天的经营,研究了半天战略,年底亏损,发不出工资来,企业就完了,再研究也没用。因此虽然发展战略是以未来为研究目标,但与今天每时每刻的经营管理相联系,不能离开今天的经营管理。第二个错误观念是认为企业发展战略是可以缓的,是不着急的事情。实际上企业的发展战略是非常着急的事,人无远虑,必有近忧。可以说我们相当一部分企业,就是因为缺少对发展战略的研究,才会在管理上出现时高时低、时紧时松,经营上时好时坏,企业经理也是一会儿走运一会儿倒霉的现象。我们还有相当一部分企业,由于缺少对发展战略的研究,所以没有目标,过一天算一天,混日子、混时间。所以有人形容建筑企业,日子难过年年过,年年过的还不错。处于这样一种维持的局面,不好过但还是过了,大家还有奖金,过的还可以,但谈不上企业总的发展目标、总的步骤。第三个是没有认识到发展战略是高层次的专家活动,是集体的决策行为,低层次的做不了,个人做不了。制定发展战略是职业行为,不是企业找几个文章写得不错的人来,像过去写规章制度一样编一个公司的发展战略,写在纸上,贴在墙上,记在心上。发展战略不是形式主义的东西,它是企业发展的灵魂,是指导企业向前发展的旗帜。现在相当一部分企业经营者还不太善于发挥专家的作用,不懂得制定发展战略是一种职业,不知道研究、制定发展战略的紧迫性,所以公司仍处于一天一天向前混的状况。中国企业和外国企业不一样,外国企业如果出现危机了,企业领导的利益首先受到冲击,中国企业则没事,反正大家都这么过。这正是我们要改革的问题之一。

## 3) 建筑业企业的新概念

### (1) 建筑企业的定义

过去认为建筑业企业就是照图施工的企业,施工就是建筑业企业的主业。其实这是一种对建筑企业狭隘的认识。建筑业企业的主业包括从项目前期的介入,比如项目的可行性研究,项目融资和方案设计,到项目施工的设计,施工及施工后物业管理,包括房地产开发。

不是简单的照图施工的企业就是建筑企业，施工企业应该往前延伸，一直延伸到业主（就是说建设单位）所委托的工程建设各个方面的管理工作。施工单位简单地照图施工有两大害处。第一个害处就是设计院不能集中精力抓方案设计，失去在建筑方案设计中的竞争能力。我们的设计方案和外国比有差距，主要原因是国外建筑事务所就是建筑师，一心做方案，而我国的建筑师除了做方案设计外还要绘制施工图。第二个害处就是使施工单位失去了竞争手段，因为施工企业搞施工图设计是施工企业参与市场竞争的重要手段，建筑企业自己设计施工图，才能在质量、工期和造价上做到心中有数。这个权力没了，就光成了来料加工，成了干活的包工头。有些施工企业完全还可以进行物业管理，对自己建设的工程进行物业管理，可以减少磨合工作，而且建筑企业也完全有能力对建成的产品实行物业管理，甚至包括前期的融资。

### （2）建筑业大企业的标准

过去的建筑业大企业有两个特点，一是人多，二是行政级别高。5 万人的企业就比 5 千人的企业大，5 千人的企业就比 5 百人的企业大，局级公司就比处级公司大。国外不是这样，人多不一定是大企业，人少也不一定是小企业，衡量企业的大小要看能力。我们过去总是以企业的职工数量和历史时间来评价企业的发展，而不注意发展科技优势，资金优势。今后评价建筑企业大小的标准有两条，一是看资本金有多少，融资能力有多大；二是看企业的能力大小，市场份额占有量及营业额的多少。一个企业能从项目前期策划干到后期，什么都能干，这才是大企业。

### （3）企业经营目标

一般企业的目标是利润最大化和效益最大化。现在国际上不是这样的，一个企业的经营目标是综合的，既要追求利润，又要追求本企业对社会的贡献，以及本企业的员工的精神状态和经济效益。这是企业的综合目标。对建筑企业来说，即使企业的经济效益好，但如果工程质量差，出现了质量事故，造成了恶劣的社会影响，企业追求的目标和社会的需要不协调，这也不行。建筑企业就是要实现企业经营目标的综合性最优。

### 4) 经营方式的新思路

建筑企业过去叫建筑公司，现在叫承包商，是因为过去商人不被重视，现在树立了营销观念，有了营销意识。除了观念的改变外，建筑企业经营方式也发生了改变，主要体现在以下方面。

#### （1）竞争策略的调整

过去我们一味强调竞争。在市场经济条件下要强调竞争，更要强调合作，竞争和合作是同时存在。企业与企业之间，企业与院校之间，企业与有关中介部门之间，很多时候既是竞争对手，又是合作伙伴。国外许多工程就是联合操作的，许多施工是联合体施工，各自发挥优势，进行联合，谋取更大的效益。合作已成为当今世界的潮流，既是竞争对手，又是合作对象，把竞争融于合作，共同制止恶性竞争，反对不正当竞争，开展有序竞争，合作起来为的是更大优势的竞争。当今世界还要强调发挥团队精神，尤其是建筑企业，没有团队精神，

一个大楼（智能化建筑）不是一个公司能盖的。智能化建筑是跨行业的，有建筑行业，有电子行业，有信息行业。智能化建筑不是一个专业能做好的，必须是建筑行业、电子行业、信息行业联合起来才行，要进行专业协作。

## （2）资本经营方式的转变

资本经营也有两种含义，一个是从狭义上讲，一个是从广义上讲。从广义上讲，凡是使资本增值的经营都叫资本经营。从狭义上讲资本经营就是指投资、入股，资金变成股份。资本经营有以下几个特点。

① 履约经营。20 世纪 70 年代我们经常能听到某公司传来喜报：“本公司提前 10 天完成年度任务。”这是种错误的认识，不能叫喜报，因为公司要生存就必须完成一定的任务，这是公司存在的前提。公司完成一项工程就是完成一个合同，一切生产经营活动都要履约经营。国际市场上的承包商考虑的最多的事情是公司每年新签的合同额、国际市场上合同的总金额、完成的合同金额、正在进行的合同金额，以及这些合同履行情况。而国内的承包商还缺少合同意识。我们过去计划经济年代培养了不少硬专家，比如钢筋混凝土专家、钢结构专家，但是我们的软专家很少，管理专家、合同专家、索赔专家太少。索赔不是违约赔偿，而是由于非承包商原因造成承包商实际的损失，承包商有权向甲方进行索赔。国际上的承包商有专门办公室，其索赔专家对工程核算，进行索赔。我们现在还不懂索赔，不会索赔，不敢索赔。为解决问题只是通过拉关系，请客吃饭，做个预算，然后再找个审计部门一审计。有时候甚至审计都很不规范，今天找几个人审计，砍掉一部分，明天又找几个人审计，再砍掉一部分。这都是由于我们还缺少履约经营意识。

② 规模经营。所谓规模经营，就是在一定规模下投入产出比最大；超过这个规模就造成浪费，小于这个规模也会造成浪费。一定规模下完成单位产品的成本最小，才叫规模经济。规模经济不是盲目地追求大规模，而是适当的规模。

③ 多元化经营。多元化经营也叫多角化经营，是要分散企业经营的风险，不要一棵树上吊死，不能施工企业就光做施工，其他都不干。建筑企业擅长多元化经营，也有这个能力进行多元化经营，因为建筑企业最贴近市场。生产加工企业的工人一般都在车间里，在生产线上，从材料进厂，到第一线加工，第二线加工，最后到总装车间，包装，出厂，接触面窄。而建筑企业和各行业打交道，建药厂和医药部门打交道，建医院和医院打交道，建学校和各类院校打交道，建糖厂和食糖工业打交道；所以建筑企业最了解市场状况，最有条件搞多种经营。许多成功的海外华侨，如钢铁大王、造船大王，当初不少都是当包工头的，给人家干活，通过原始资本积累，逐步发展成钢铁大王、造船大王。另外，为解决富余职工的问题，建筑企业也要搞多种经营。过去的计划体制下招工，招 10 个人的话，规定要 6 比 4，6 个男的还带 4 个女的。女的到建筑公司一般都去女子瓦工班、“三八”抹灰班等。但就业岗位毕竟还是有限。现在建筑企业 30%~40% 的人不适合搞建筑施工，但是他们要谋生。在现在的条件下，劳动是谋生的手段。那就要建立转岗的就业渠道，让他们自食其力，让他们创造价值和利润，要搞多元经营，根据各人特点发挥各人特长。今天世界上又出现一种新产

业，叫再制造业，实际上就是我们过去的收旧利废，这个产业在世界上正在兴起。

④ 联合经营。联合经营就是要联合金融部门，联合大企业，联合大开发商经营。日本的大公司，基本上是垄断市场，因为日本大建筑公司和大投资商形成了常年固定的合作关系，基本上我投资的工程就是你干。每年美国、日本都会讨论如何保护中小企业的利益，因为大企业垄断，要保护中小企业。我们国家正相反，我们每年要研究如何保护国有企业，因为大企业没有形成稳定的市场，我们要研究如何搞活大中型企业。比如香港有个协兴公司，它负责施工新世界投资的工程，它们属于一个财团。新世界到北京，协兴跟到北京，他们每年完成产值的 70% 来自新世界投资的项目，还有 30% 是到社会上去竞争。如果我们的建筑公司每年有 75% 承包工程量是稳定的，那公司的经营就稳定了。但我们现在还没有，我们的公司和投资部门没有任何关系，干完这个活，下一个活又不知在哪了。正如前面说的索赔，为什么不敢索赔，不会索赔，不想索赔？就是因为人家说，给你活干就不错了，你还索赔；人家欠我们工程款还不敢理直气壮地要，就是因为我们还没有形成自己联合经营的力量。

⑤ 跨国经营。不跨国经营不行，现在是国际一体化经济，中国的市场已经成为国际市场的一部分。我国在世界上 140 个国家和地区有办事机构；过去在国外从事承包工程的有 3 万多人，现在有 30 多万人；过去完成 5 亿合同额，现在完成 100 亿。1993 年在国际最大 225 家承包商中我们有 3 家，后来变成 5 家，现在已有 26 家。应该说中国建筑业在国际建筑市场上已经成为一支不可低估的力量。但是我国的 26 家加起来在整个市场的份额只占 5%，还没有人家排第三名的 1 家多。我国的从业人员占全世界建筑业从业人员的 25%，就是说我们用这 25% 的人干了 5% 的活。我们的潜力还很大。反过来外国人要打入中国市场，我们有限制条件，你必须干外资投资的工程，包括世界银行贷款的工程、亚洲银行贷款的工程，也就是依靠投资开发，随着投资进来。现在进来的也不少了，一开始 10 多家，现在成立的中外合资企业有 2 000 多家。中国建筑业迟早要走向国际市场。这是我们进取的优势，是我们开拓的优势。

⑥ 责任经营。责任经营类似于过去的承包制，企业划小经济核算单位，企业内部的每个小的核算单位都承担一定的责任，要给本企业上缴利润；可以是抵押承包，也可以完全改制成私人企业，搞一企两制，一企三制，可以抵押租赁，可以承包。总之就是要落实责任，小单位要向大公司上缴利润，这叫承包经营，责任经营。但不完全是过去的承包，我们过去的承包存在很多毛病，过去是承包赚了发奖金，承包亏了不负责任，包盈不包亏，那不行。

要转变资本经营的方式，企业的制度要变。我们过去的制度，简单地说是企业的全民所有制，本意是全国人民所有，你这个企业还有我的一份；但我不认识你这个企业，你也不认识我，谁说了也不算。企业亏了要上报，赚了要上缴，花钱向上要，多要就多花，不要是傻瓜，国家实际上负无限责任。15 年前看国外的企业，一个人要么是企业的雇主，要么就是企业的雇员，非常清楚。今天看世界上很多企业，包括美国的、英国的、日本的，一个人可以既是企业的雇主，又是企业的雇员，比比皆是，作为企业的雇主享有公司的股份，作为企

业的员工又为企业打工，这就是股份合作。我们的建筑企业总是搞不明白企业发展的实质，过去总是含含糊糊的，于是小汽车越来越多，厂房越来越大，而资本积累越来越少。真正的现代企业，它的发展方向应该是财团，企业从原始积累发展成财团。日本松下电器企业，实际上是财团，香港李嘉诚的长江实业也是财团。企业要有资本，就要朝着财团的方向发展，当然同时也要向社会提供有价值的产品，要对社会有用。所以企业制度要适应新的社会发展，要研究发展战略。

研究发展战略，是企业经营最费脑筋的，最费时间的，最头痛的事情。研究企业发展战略是一种专家行为，要根据时代特征，进行理念的创新。这个创新包括4个方面：① 理性化经营的新阶段，② 发展战略的新认识，③ 建筑企业的新概念，④ 建筑企业经营方式的新思路。要从新阶段、新认识、新概念、新思路来看待建筑业发展战略，进而研究建筑业发展战略。

## 2. 建筑业企业发展战略研究的实践

前面是关于理论的创新，后面是关于理论的实践。研究发展战略的最终目的就是要应用，要面向企业、面向未来，以未来为主导，与环境相联系，以企业发展为主线来制定企业各种策略和规划。当前企业发展存在以下几大主要矛盾。

### 1) 市场行为特征和行为不规范的矛盾——贵在坚持

① 市场行为特征和行为不规范，这是第一个问题，也是当今建筑市场的特征。过去我们讲建筑业特征，讲生产得多，讲商品交易得少。事实上，和工业产品交易相比，建筑市场交易有不少自己的特征。

- 第一个特征——工业商品大多数是先有商品后有交易，而建筑业是先有交易后有商品。建筑施工前，承包商要和业主签订合同，签合同的时候并没有建筑物，至多有图纸；建筑物建成后，业主说不行，不想要了或者想换一个，这就不行。换成工业产品可以这个，比如我买了粉笔，后来觉得不行，不行可以换一个；买之前先看商品的规格、大小、价格，满意了可以买，交易就做成了，是实物交易。而建筑业的交易是信誉性交易。

- 第二个特征——建筑产品形成过程和商品形成过程是统一的。而工业产品就不一样，比如这瓶矿泉水，加工这个矿泉水的时候，包括加工塑料瓶的时候，是产品形成过程；等它加工完了，包装好了，拿到市场上卖的时候，才是商品形成过程，是买卖的过程。当我们买矿泉水的时候，至多看一看这个矿泉水是哪里生产的，至于生产矿泉水的厂房怎么样，干净不干净我们根本不知道，也不问。而建筑业不是，甲方和乙方签订合同的时候，甲方就要很大程度地投入工地的管理，要掌握工地的项目经理和项目管理的情况；现在还要请监理工程师来管，请专业人士来，因为他知道这个楼建完了是他的。还可以这么说，基础交给你了，你就要付款；竣工验收是一个形式，是一个总支付。因此可以这样说，我们砌一块砖就交了一块砖，也就是生产过程和交易过程是统一的，所以甲方（建设单位）要花很大精力投入到承包商施工过程的管理，要监督，要防止弄虚作假、偷工减料，以避免质量事故。事实上很多工程搞不好与甲方有很大关系。

• 第三个特征——社会性强。一般商品买卖，比如说买一瓶矿泉水，如果这个矿泉水味道不太好，是脏的，一个办法是可以起诉，另一个办法可以是不起诉，直接把它扔掉算了。这种买卖受益受害是买卖双方的事情，也是买卖双方自身的利益。但建筑工程不一样，不是甲方有钱就能盖房子。甲方想盖房子还要受规划的限制，还要受政府、消防、环保、档案、供水、供气、市政等部门的管理，因为建筑工程的社会性很大，不完全是甲乙双方的事。一个建筑物建成之后，受益、受害的是在建筑物的周围、建筑物里面生产和生活的人们。例如，1993年，青海有个水库垮了，下游淹死88个人，没有一个是甲方或乙方的，都是老百姓；韩国圣水大桥倒塌，死了32个人，这32人不是承包商，也不是甲方的。所以建筑物建成后，得到好处的或倒霉的，不完全是甲、乙双方。建筑物的社会影响性很大，因此政府管工程建设的部门也较多。

② 市场混乱，这是第二个问题。企业建立规章制度，研究战略措施，是为了规范化企业管理。即使企业管理规范了，但企业周围的外部环境不规范，市场不规范也是不行的。如今既不是计划经济，也不是完善的市场经济，而是处在计划经济向市场经济转变的过程中，这个过程有很多不规范的东西，或者说市场还存在混乱现象。在制定发展战略的时候，就要充分考虑到当前建筑市场的混乱状况。尽管已经整治了两年，但市场仍然很乱。市场乱到什么程度呢？有的盖房子，一下子来了几十个承包商，都承诺要把工程做好。竞争太多了，承包商就通过行贿把活拿到手，有的总承包商受贿，分包商行贿；分包商把活拿到手后，分包商受贿，包工头行贿；包工头揽到活了，民工行贿，包工头受贿。所有行贿受贿都是工程的钱，最后反映到工程上，就是偷工减料。说大楼是假的倒不见得，但偷工减料得太多，一个楼干几年，要消耗许多工，许多材料，沙石、钢筋、木材、水泥，搞点偷工减料一时看不出来，但势必影响工程的寿命。市场乱，就必须去治理；如果不治理这个市场，不健全我们的法律法规，不认真执法，那我们的市场永远是不规范的，乱糟糟的。只有不断地健全法规，健全法律，认真执法，才能使市场逐渐完善；只有加强宏观调控，结构调整，才能逐步解决过度竞争问题；只有严格行业自律，制止恶性竞争，才能建立市场秩序。这是个挑战，是回避不了的，我们制定发展战略，在落实战略措施时就要迎接这个挑战，贵在坚持，坚持科学管理！

## 2) 战略目标和措施的落实与计划不自主的冲撞——能在开拓

建筑公司不同于工业企业，工业企业的产品品种要不断更换，要更新换代，适应时代需要，如VCD又到DVD。只有不断更新产品，不断研究市场，质量上不断提高，才可以占领市场，所以企业就要考虑明年干什么，后年要不要扩大规模再建个厂房，其在产品开发上、生产规模决策上有一定的自主权。建筑业可不行，建筑业制定发展战略，制定阶段目标，譬如说1998年制定发展战略，2000年产值要增加多少，2001年增加多少，2002年增加多少，要制定出目标，目标好写，但光说不算，因为将来的市场是很难预料的。建筑业完成产值与国民经济发展有关系。国民经济增长了，建筑业的产值才能增长；国民经济如果不增长，建筑业的产值可能会降低。比如今年，本来年初投资计划增加11%，赶上东南亚金融危机，

又碰上大水灾,要保持8%的国民经济增长速度,就要靠增加投资的拉动,现在看来投资计划就要调整到15%以上。明年水利工程又要增加,还有农村住宅可能也要增加。所以经济发展中有许多不确定因素,实施发展战略时就必须要考虑到,同时还要考虑到今年固定资产投资增加的百分比。当然我们现在实行可持续发展,但是也不是我们能够完全说了算的。建筑市场的固定资产投资任务很多,但同时建筑公司也很多,于是竞争的压力就显现出来了,主要表现如下。

① 过度竞争。现在有3 400万建筑从业人员,这个行业本身就是过度竞争的行业,如果中国从业人员是2 400万的话会过得更好些,工程会完成得更快些,质量也会好些。偏偏就有3 400万,中国人就是多,这也没办法。建筑企业又苦、又脏、又累,地位又不高,赚钱又不多,而且还有拖欠工程款的现象,造成建筑企业困难重重。但为什么还要成立建筑企业呢?这里有个原因,建筑企业人均利润率很少,产值利润率也很少,但资本金利润率比较高,是个易进入行业。什么意思呢?如果要建个糖厂、酒厂,要买土地,建厂房,买设备,买原料,要都弄好了才能生产出酒,要花很大一笔投资才能把厂搞起来。但建筑公司不用。给他10 000平方米的大楼他也敢干。没人?打个电话,一个星期能来100人,保证能干活,有钱就有人。没有高级技术人员?1万块钱一个月,再高级的工程师也能雇。没有设备?可以租赁呢。人也有了,机器也有了,技术员也有了,不需要更多的投入。农村乡长们说,富余田地多栽树,富余劳力搞建筑。农村富余劳动力多是搞建筑。在城市,有的大学里成立建筑公司,有的工会也成立建筑公司,还有的老干部局也成立建筑公司,解决老干部的福利。建筑行业就是这个特点——竞争过度。由于竞争过度,竞争激烈,使计划很难执行。设想一下,今年完成5亿元,明年再增加20%,后年再增加1亿元,干7个亿元,想可以,目标也可以定,但是不一定都能实现。

② 规模可持续发展。这与国家经济规模有关系。像1958年大跃进,到1960年大量下放人员尤其是建筑工人,没有活干了。我原来所在的企业在20世纪60年代下放的职工,现在还在当农民的,找上门来,一个月一个月还得发生活补贴费。到了1998年,还要发生活补助费。1989年、1990年、1991年,这三年我们企业叫过渡难关时期,没有活干。有的省,老职工到省政府门前静坐,打个标语“我们要活干”。政府说了我们现在进行调整,要解决吃饭问题,等以后再考虑建设问题,没有办法。这与国民经济的可持续发展有关系,不是企业所能控制的。

③ 业主需求。即使建筑企业什么都能干,从项目的可行性研究、项目的选址、项目的施工图设计、项目的物业管理,都能干。但人家要不要你干?即使建筑企业有新材料、新结构、新工艺的采用,但如果业主不要,抢着干也不行。因为业主的需求是建筑企业发展的马达,是牵引力。业主不需要,建筑企业再有本事也白搭,没用处,不能自主。

所以面对竞争激烈的市场,企业经营要做到“打一争二眼观三”。从时间上说,就是要打着今天的项目,争着明天的项目,看着后天的项目;从空间上来说,要打着甲地的项目,争着乙地的项目,看着丙地的项目。不能等这个工程干完了再干下一个工程,那得半年。这

半年人、财、物全呆着，这个企业就完了。这不是计划的问题，也不是战略的问题，而是市场竞争的问题，甚至是跨领域的竞争。因此在战略的实施过程中，必须充分考虑到计划不自主的冲撞，关键在于能否开拓进取，没有条件，要创造条件，落实战略目标。

### 3) 科技进步与两个落后的差距——重在争先

现在讲知识经济，讲科技进步，用新技术、高技术，坚持科学管理，坚持终身教育。但中国的建筑业，管理存在着两个滞后和两个落后：理论滞后、教育滞后，科技落后、管理落后。我们大量的工程还在靠延长工作时间，增加体力消耗，大干苦干拼命干，而不是靠新技术把大楼盖起来。所以建筑部门劳动强度大，工作很辛苦。有人这样说建筑工人：远看像要饭的，近看像逃难的，走近一看原来是搞建筑的。到高温时期，天气热的不得了，办公室的人可以开空调，建筑工地上哪有空调？建筑业科技含量比较低，我们就要想办法提高企业的科技含量，竞争不是靠劳动密集型。现在国有大企业在减人增效，我们建筑业尽管下岗人员不多，但同样存在减员的问题，存在转岗问题。要把精兵强将放在第一线，要让能干活的人干活去，不能搞施工的别在现场。20 世纪 70 年代搞精简机关，下放基层。我就想过，不能全下放到基层，相当多的人到基层不能干活，这些人需要转岗改行。我们在实施发展战略时，必须要正视面临的理论滞后、教育滞后、管理落后、技术落后的问题。我们如何提高企业的科技含量？在过度竞争的条件下，能否真正占领制高点，占领市场？关键看我们的科技水平，关键在我们抢先、加大在科技方面投入，强化科技情报、科技信息的观念。

### 4) 人才竞争和经营者不成熟的矛盾

应该说企业竞争，人才是关键。计划经济年代下的经理，是“从业加保险”。是党分配我当经理的，还是比较保险的，不会出大问题。干得好就干，干得不好就调走。现在的经理是“创业加危险”。现在企业搞股份制、有限责任公司、股份合作制，怎么定制？怎么运作？得弄明白，所以叫二次创业。现在经理人员面临的危险表现在两个方面。一个是决策的危险，花 100 万买钢材，结果上当受骗。湖北一个农民就把河北省衡水市的一个公司骗了，说三峡有土石方工程，你去干，给我好处费 30 万。结果公司把 30 万给了，盖了公章，签了合同，之后就把人马开到三峡去了；到了三峡等着，发现都是假的，公章是大萝卜刻的。来回损失 1 400 多万。再一个危险就是做人的危险。很多相当能干的人，“进去了”，工程建完就进去了。现在到处是挡不住的诱惑，非常复杂。过去叫糖衣炮弹，现在何止糖衣炮弹？什么炮弹都有了。往往进去的多是能人。企业家要严于律己。到了 2010 年，市场比较完善的时候，是“职业加风险”。到那个时候，经理是打工的，不是老板。和律师医生一样，经理是一种职业，是从事经营管理的职业，是老板雇来的，是董事会聘来的，其任务就是把企业经营好。经理是种高风险的职业，所以要实行年薪制，经济收入比较高。

我们现在的经理有三个行为，一个叫短期行为，一个叫依赖行为，还有一个是平庸行为。短期行为就是我当这一届，我借了债，下届经理还，企业能不能发展我不管。依赖行为指靠政府，国有大企业靠政府，依赖政府，全权躺在政府身上，自己不动脑筋。还有平庸行为，可是无功就是过，无新也是过。现在是老办法不能用，新办法不会用，旧办法不顶用，

硬办法不敢用，最终，企业没办法了。

当经理的应当振作起来，学习毛主席。1927年，共产党被国民党打到地下去，不能在社会上存在。毛主席说“星星之火可以燎原”，30万人长征，到了陕北剩下3万人。毛主席说这支部队很精锐，更精锐，一定能解放全中国。今天当经理困难很多，但既然当了这个经理了，就不能在困难面前怨天尤人，也不能听天由命；要创新创新再创新，要考虑企业的发展，研究企业的发展。

另外，我们现在要强调教育，尤其是知识经济时代，强调的是终身教育。我们缺少的就是教育。我们现在在搞工商管理硕士培训，有这方面的教材。建筑业的MBA和工业管理的MBA虽然有共性，但又不同于工业管理的MBA，更有其特殊性。学了工业管理MBA不一定就能当建筑公司经理，因为工厂经理和建筑公司经理完全是两码事。世界上最著名的美国哈佛大学，培养出来的学生拼命追求企业的效益，自称是市场竞争杀手，自称是在市场中少有的天才、全才。美国70%的大企业董事长都毕业于哈佛大学商学院。我们就缺少这个，我们专业人员缺少学习，工人缺少技术学习。过去学徒一级工，之后到二级工，最后到八级工，还有点激励人的东西；现在可好，扔下锄头进城就是八级工。我们有些领导干部，层次太低。只有高素质的人，才能立于不败之地。像制作傻子瓜子的年广久，他也很聪明，但素质太低，再发展就不行了，发展不下去了；还有马胜利造纸集团，马胜利靠承包起家，但是过去的承包制只能浅层次的适应市场竞争要求，而不能适应深层次的需要；还有上海万国证券的管金生，被称为中国证券之父，非常能干的，但不能自律，结果判了17年徒刑。所以有人说，中国企业家恒星太少，流星太多。搞企业发展战略最费时间，最艰苦，是大量耗费人力、财力的事情。制定企业发展战略，企业的人才是企业成长的决定因素。现代建筑企业集团应该重视知识管理，不能视而不见，如果对今天中国所处的时代，对当今中国企业发展出现的大好时期，缺乏足够深的认识，将会错过探索商业和技术兴起前沿的良机。作为中国今天的企业家，应该看到空前的企业兼并和收购的高潮。美国已出现过几次兼并的高潮，中国头一次出现。企业要收购、要兼并、要扩张，企业要改制。在这个时候，企业经理如果错过良机，只能使企业走向衰退。如果经理有所认识，企业能够跟上中国改革开放的进程，企业就会得到相应的发展。因而企业经营者的学习，终生教育显得更加重要。但是建筑企业一有工程开工，特别是二季度、三季度是施工的黄金季节，经营者往往就没有时间看书。而对企业家来讲，必须走向高层次，要通过学习，通过研究，使企业走向理性化经营的时期。当今的企业经理应当成为工商管理硕士，也完全有条件、有能力做到这一点。想解放初，八路军、新四军进城，我们党将一大批干部送到大学学习，以后成为党和国家建设的栋梁。而今天，我们也要给企业的大多数经理们补上管理这一课，这些人要学习工商管理硕士课程，提高工商管理水平，使企业从积累走向更大规模的经营。发展战略，也可以说竞争的战略，很大程度上是人才竞争的战略，特别是经营者竞争的战略，所以说经营者素质的提高是战略实施的关键所在。

总之，制定并实施发展战略是我们建筑企业，特别是大型建筑企业所面临的十分迫切的任务。同时，在制定和实施发展战略时，我们不仅要考虑时代发展特征、行业特征，还要勇于面对现实，克服困难，努力实现既定战略目标，为我国社会主义建设事业、为建筑业的发展做出贡献。

## 结 束 语

《建筑管理学研究》的结束语，对本书完全适用，只是对本书稿进行校核的人员有所变动，故附录（修改）如下。

《建筑管理学研究》的出版，并非研究之终，而是研究处在过程之中。进入知识经济时代以来，攻读“管理科学与工程”学位的人越来越多了。对当代博士研究生来说，特别强调的有三点：一是强调“研究”是天职，不能只记住“博士生”三个字，而丢掉“研究”之职。努力实践，学习学习再学习，研究研究再研究。二是强调研究必须要在前人的肩上进行，需要掌握大量的前人已有研究成果。只有这样，才具备研究的前提，夯实研究的基础。三是强调研究成果要有所创新，有独立之见解，体现科学的发展。故此，本书只是阶段性成果，有待深入。

《建筑管理学研究》的出版，并非建筑管理实践的总结，而是建筑管理实践的提炼与升华。当代大规模的工程建设、支柱产业的发展和庞大而众多的建筑业企业的成长，是建筑管理研究的机遇和源泉，无论是成功的经验，还是失败的教训，都是研究的宝贵财富。本书研究的每一个成果，都来源于实践，并有待于实践的进一步检验。

《建筑管理学研究》的出版，并非是作者单纯个人的期望，而是当代建设者的共同关注。城市的发展，村镇的变化，江湖河海的改造，无不凝聚着建设者的丰功伟绩；各行各业的振兴，千家万户的幸福，无不包含了建设者的无私奉献。同样，建筑管理科学的发展，也体现了建设者的心血和探索。在这里，谨向建设者致以崇高的敬意。衷心感谢广大建设者对时代的奉献和创造，感谢广大教学科研人员的努力，感谢所有参与本书调查研究、收集资料、参与编写的人员。感谢对本书稿进行认真校核的建设部徐波、李德全，北京市建委张兴野、郝小兵、李云迢等，北京建工集团孙维林、张文龙、丁传波等，中铁建设集团汪文忠等，新兴建设集团周桂云、赵军锋等，湖南建工集团陈国平、刘少兵等，北京城建集团张晋勋等，中建一局周宇昆、高笑霜等，同济大学林知炎、肖利民、程敏、王洪强、王秀玲等，哈尔滨工业大学吕红军、许程洁、杨晓琳、张红、徐刚、万冬君、卢伟倬、李宁等，中南大学王孟钧等，北京建筑工程学院丛培经，北京化工大学任继勤等诸位企业家、教授、学者。本书研究成果的正确部分，归结为同行们的智力开发，其错误或不足的部分，乃是作者知识和实践的局限。为使各章节自成体系，个别内容显得有些重复，难以取舍。尽管如此，由于知识的贫乏，总觉得很多地方的研究还不深、不透。总之，“研究成果”有待于社会实践的评估和当代建设者、教学科研人员的修正、补充和完善。特别是学科所面临时代的挑战，包括新型工业化，即信息化和可持续发展的挑战；我国推进城镇化进程的挑战；还有经济全球化的挑战。学科研究要紧紧掌握瞬息万变的新情况，着力解决层出不穷的新问题，为经济高速发展服务，为国家伟大复兴服务，在服务中体现研究价值。

建筑管理学研究有待进一步繁荣，有待进入新的境界。