

·科学论坛·

# 21世纪中国建筑业管理模式的总体构思

金维兴

(西安建筑科技大学管理学院,西安 710055)

**[摘要]** 中国建筑业要想改变形象、在21世纪的经营竞争环境中充满活力,必须建立新的管理模式。这种新的管理模式的基本特征是弹性生产力、刚性的建筑业企业结构、法定的企业生存空间和行业归口管理。中国建筑业只有采用这种新型管理模式,才能脱离低效率、低收益产业行列,中国建筑市场才会有正常的秩序。

**[关键词]** 建筑业,管理模式,改革方案,政策建议

中国建筑业是对国民经济起支柱作用的巨大产业,但是经历了近20年的改革之后,至今仍然是个低收益、低效率的产业和国民经济中管理得较差的领域。其所以如此,主要是因为中国建筑业传统的管理模式违背了自身的行业特点与生产力活动规律。要想改变这种状况,必须通过重组来综合治理,建立新的管理模式。这种管理模式的总体构思是弹性的生产力、刚性的建筑业企业结构、法定的企业生存空间和行业归口管理。

## 1 弹性生产力及其实现方式

现代建设工程要求一支涉及众多学科和专业、工种组成的劳动大军来完成,但由于建筑产品的固定性、多样性和施工生产活动的流动性、阶段性、季节性以及采用竞争投标方式获得施工任务时任务来源的不稳定性,总承包人的生产能力负荷具有不连续和不均衡性,因此其生产力必须有弹性,否则就不可能在适应建设需求变化、满足工程项目施工需要的前提下,减少乃至消除无效的生产耗费、有效地节约时间与活劳动。

建筑业弹性生产力的形成,与用工制度有关但并非是个简单的用工制度问题。对于中国建筑业而言,它实际上是要通过建立一种新的企业管理模式来改变传统的生产力组织方式,参见图1。

图1中,具有综合承包能力的大中型企业是生产力活动的组织者,工程项目是生产力要素的结合

点,而专业化、劳务型的协作公司是施工作业者。总承包公司的分公司靠近市场设于工程任务密集的城市或地区,通过项目管理机构对工程施工的全过程进行计划、组织、指挥、协调和控制,按专业工种、工序或者分部分项工程选定协作公司;协作公司通过竞争从总承包公司获得作业任务,双方签订一次性的劳务或劳务分包合同,在长期合作与相互信任的基础上结合为松散的联合体,而整个管理模型及其各个组成部分(总承包人的企业组织机构、项目管理机构,工程项目的性质、规模、技术构成与施工需要,劳务协作公司的类别、数量等)都是弹性的。这种弹性生产力组合方式和以大中型企业为核心的、有弹性的集团化生产经营管理模式,可以把由建筑产品的固定性、多样性和施工生产的流动性以及生产力负荷的不连续、不均衡性所引起的无效生产耗费与诸多的社会问题减少到最低限度,因而是中国建筑业及其企业脱离低效益、低效率产业行列的必由之路。

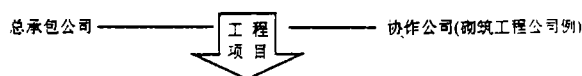


图1 建筑业的企业模式

## 2 刚性的建筑业企业结构和建筑产品生产过程的工业化

上述建筑业的弹性生产力和有弹性的集团经营

本文于1999年8月16日收到。

模式中,蕴含着与建筑业企业结构有关的、建筑产品生产过程的社会化。

长期以来,中国建筑业一直很重视模仿工业产品的生产方式。然而,工业产品可以通过零部件的加工、储运、装配等社会分工来实现生产过程社会化并因此而提高生产效率和降低成本,但以钢筋混凝土和砖石砌块结构为主体的庞大建筑产品则不可能这样。建筑产品生产过程的社会化、或者说建筑业组织社会化大生产,主要是通过总承包公司组织当地协作公司在固定地点的同一空间、分工生产同一产品的方式来实现的。这种特殊的社会化生产方式,不管是在具体的工程项目上,还是在建筑业的总体上,都需要总承包企业(智力型的大中企业)及协作公司(劳务型的中小企业或小企业)有一个合理的比例并且是相对稳定的,即建筑业的企业结构必须是刚性的,否则就不能实现生产力的优化组合并提高其整体的经济效益,也不可能确保正常的市场秩序。然而,这正是中国建筑业所面临的一个十分突出的问题。

中国建筑业规模巨大,从业人员相当于日本建设业的5.2倍,但建筑企业数量较少,目前仅有39 500家公司(包括国有和集体企业),相当于日本建设业企业总数的1/15。不仅如此,中国建筑业的大、中、小企业比例不当,各类企业间的差距较小,除大型工矿企业和技术比较复杂的建设项目外,大、中、小建筑企业进入一般建筑市场的层次和可能扮演的角色基本相同,这样既人为地形成了僧多粥少的局面,使竞争状况不适当地加剧,导致建筑产品价格与价值严重背离和较多的工程质量问题,又极大地影响着弹性生产力和有弹性的集团化经营管理模式的形成。

为了解决这些问题,中国建筑业企业要按照“张缩性”原则来重组,即:通过重组使一部分大企业进一步扩大,使大部分中小型企业维持现有规模或进一步变小,最终形成大型超级建筑企业、大中型建筑企业、中小型或小型建筑企业等3种类型。参照国外建筑业企业结构及生产力组合的实际经验,3类企业在企业总数中的比例应分别为1%、1%和98.9%是适当的。这就是说,在中国建筑业现有企业中,应该设立40家大型超级企业、400家大中型企业,其余绝大部分应是小企业或中小企业,才能实现生产力的优化组合并建立新的市场秩序,使建筑市场既按客体(工程)类别分层,又按主体(企业)生存空间(总分包)分层,在此基础上法定各类企业的

生存空间,形成统一、开放、竞争、有序的建筑市场。

### 3 法定企业生存空间

法定各类建筑企业的生存空间与职能分工,使其在合理分工的基础上按照建筑业生产力与经济活动的规律进行集成,是建立新型管理模式与正常市场秩序的重要保证。各类建筑企业的生存空间,可以用图2所示的模型来界定。

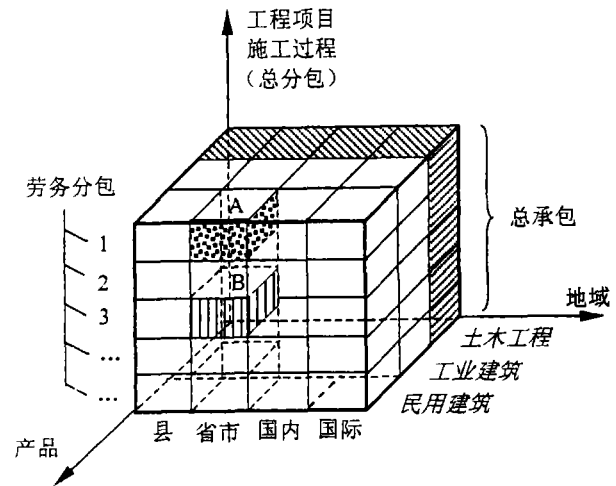


图2 各类建筑企业的生存空间

图2中,我们以产品类别、地域范围和在建工程项目施工过程中扮演的角色(总、分包)所形成的三维空间结构来界定不同企业的生存空间。其中,超级企业和一部分大中型企业可以承包各类建筑工程并担任总承包角色,活动地域不受限制;带有专业化色彩的大中型企业,可以在本专业工程中担任总承包角色,活动地域亦不受限制;广大的中小企业或小企业,只能在当地承包力所能及的工程或作为大企业的协作公司充当劳务分包角色,如图2中的A和B就是这类企业。此外,不管工程大小、企业大小,凡不具备综合承包能力的企业,一律不能直接与业主签订承包合同,即不能充当总承包角色或建设项目生产力活动的组织者。

上述各类企业生存空间和职能分工的法定,可由国家与地方工商行政管理部门和建设行政管理部门以颁发执照和资质认证等手段来实现。其中:超级企业、部分大中型企业或准超级企业,由国家工商行政管理部门颁发营业执照,由建设部进行资质认证;中小企业和小企业由地方工商行政管理部门颁发营业执照,建设行政管理部门进行资质认证。领有国家级营业执照与资质的企业可以跨地区、跨国经营;领有地方政府级营业执照与资质的企业,其活动范围局限于本地区。

#### 4 行业归口管理

中国建筑业的弹性生产力、刚性的企业结构和集团化经营模式的重组以及各类企业生存空间的法定,需要在强有力的行政干预下才有可能。因此,在当前政府机构改革过程中,中国建筑业应彻底改变

在计划经济下形成的那种分专业“条条管”的行政管理模式,尽快地实现行业归口管理。这意味着国务院的非建设部委局均不再管理或变相地管理建筑业企业,而中国建筑业及其企业的行政管理职能归口由建设部和各级人民政府的建设行政管理部门与工商行政管理部门来进行,参见图 3 及说明。

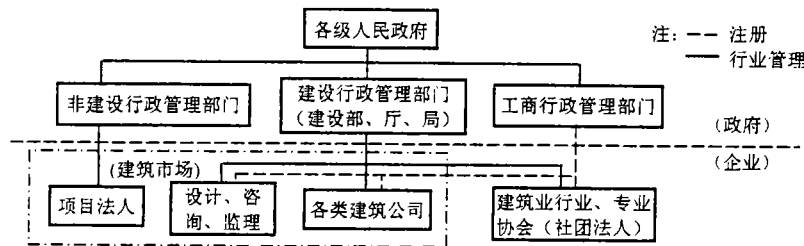


图 3 中国建筑业行政管理

图 3 所示的中国建筑业的行政管理模式,是一个政企职能分开、行业归口管理的模式。其中,各级人民政府的建设行政管理部门(部、厅、局)的职能,应以建筑市场管理和建筑业本业管理为核心并对各类企业的微观经济活动给以指导。例如,建设部的

- 主要职能可包括:
- (1) 中国建筑立法提案,部门法规与行政规章的制定和法规管理;
  - (2) 中国建筑市场准入(许可)及市场主体资质的认证与管理;
  - (3) 中国建筑市场交易活动的监督与管理;
  - (4) 中国工程质量监督和重大质量、安全事故的调查、处理;
  - (5) 土木建筑工程技术标准的制定、推行和技术

规程、工法的认证、推广;

- (6) 工程基础定额(工、料、机具消耗量)的制定和价格指数的测定、发布;
- (7) 指导和推动中国建筑业的技术进步与技术创新;
- (8) 在授权范围内暂行直属国有企事业单位法人代表与高级人事的任免职能。

此外,建筑业中的行业协会、专业协会等是政府联系企业的纽带,其发展的趋势是成为独立的社团法人,以政府方针、政策、法规及团体成员的经济活动(事业和利益)为核心,增强咨询、服务的功能。

我们深信,中国建筑业通过上述改革而建立了新的管理模式之后,就会在 21 世纪经营竞争环境中富有活力并成为名副其实的国民经济支柱产业。

### GENERAL COMPOSITION OF CONSTRUCTION INDUSTRY'S MANAGEMENT MODEL IN THE 21ST CENTURY

Jin Weixing

(Management College, Xi'an University of Architecture & Technology, Xi'an 710055)

**Abstract** It is necessary to establish a new management model in order to change Chinese construction industry to be full of activity in the competitive environment in the 21st Century. The basic characteristics of the new model are flexible productive forces, inflexible structure of construction business, legalized environment for business operation and administration by same industry only adopting the new model, Chinese Construction industry would separate itself from lower efficient and profitable industries, and there would be an orderly construction market in China.

**Key words** construction industry, management model, reformation scheme, proposals for policies