

·成果简介·

中国建筑业管理创新的核心问题

金维兴 姚宽一

(西安建筑科技大学,西安 710055)

[关键词] 建筑业,管理创新,理论,方案

1998年国家自然科学基金委员会批准资助的“21世纪我国建筑业管理模式及相关政策研究”(课题批准号:79770069)项目,针对长期困扰中国建筑业成长发展的低收益、低效率和国有企业大面积亏损状况,深入地研究了中国建筑业的生产力组织形式和企业管理、行业管理、市场管理中关键性的理论问题与实际问题,提出了以建筑业企业再造、产业结构重组和建筑市场开放与保护为核心的管理创新理论、方案及建议。

1 国有大中型建筑企业再造

企业再造工程的目的,是用更简单、更精干和更具生产力的业务系统与流程来提升企业的竞争力与盈利能力^[1]。从中国建筑业的现实情况来看,这是个亟待解决的关键问题。

中国建筑业是受计划经济体制影响最深的产业。计划经济体制按其经济活动方式的要求,将国有大中型企业(主要指中央部属企业,以下同)都组建成了以固定工为主体的劳务大军,采用流动作战和小生产经营方式完成指令性计划任务,其传统的生产力组织形式及业务系统与流程如图1所示。

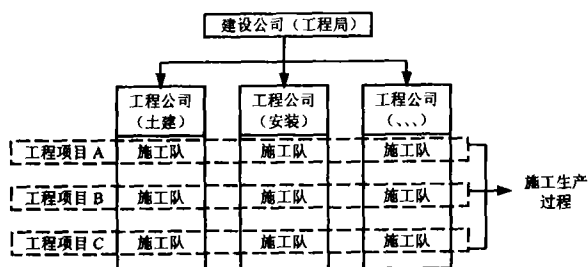


图1 传统生产力组织形式及业务系统

图1中,按专业设置的工程公司是企业内部生产单位,配备有该专业工种齐全的固定工或合同工,但它不具备独立生产最终建筑产品的能力,只能在总公司或由其组建的施工管理机构领导下各自完成建设项目中有关的单位工程或分部、分项工程。这种生产力组织形式及其业务系统与流程同工业企业极为相似,但却违背了建筑业的行业特点,是使其成为低收益、低效率产业的根源。

首先,由于现代工程规模巨大、技术构成复杂,其建设过程需要一支涉及众多学科和专业、工种组成的劳动大军来完成。但是,由于建筑施工的流动性、阶段性、季节性以及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,任何企业都不应该拥有或常年雇佣一批人数众多的固定工,否则就不可能减少乃至消除无效的生产耗费,不可能获得理想的生产效率和经济效益。

其次,建筑产品的固定性决定了建筑业是个没有固定生产场所的产业,它不可能象工业企业那样在固定的生产线上制造产品;对于以钢筋混凝土及砖石砌块为主体的建筑产品而言,也不可能通过零部件的分工生产、储运、组装的方式来实现生产过程社会化并因此而获得高效率、低耗费。针对上述问题,本项目研究提出了一种特殊的社会化生产方式,理论研究及实证分析的结果表明^[2,3],它是一种符合建筑经济活动规律性的、更具生产力的业务系统与流程,如图2所示。

在图2中,工程项目建设将由具有综合承包能力的总承包公司(所属分公司或项目部)组织当地专业化、劳务型的协作公司,在业主确定地点的同一

国家自然科学基金资助项目。
本文于2001年9月3日收到。

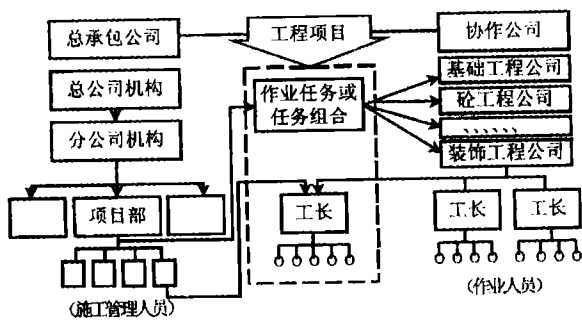


图2 建筑业的社会化生产方式及业务系统

空间分工生产同一产品的方式来进行。对于中国建筑业的大中型企业而言,实现这种社会化生产方式及业务系统与流程,是一项综合性的企业再造工程,其实施方案的要点和所能达到的目的是:

(1)企业所属的工程公司重组为具有综合承包能力的分公司,靠近市场相对稳定地设于工程任务集中的地区或城市,代表总公司于当地从事生产经营活动,除高级人事、财务、战略等重大决策外,例行与总公司基本相同的职能。

(2)总承包公司的施工管理职能与施工作业分离,由企业直属或分公司所属的项目部将工程项目的作业任务分解,发包给专业化的当地协作公司,同时通过现场的专业人员管理协作公司的作业活动。

(3)总承包公司的总部机构、分公司机构、项目管理机构以及工程施工中所需协作公司的种类、数量等,可以按照市场的分布与需求以及工程项目的性质、规模、技术构成和施工过程的实际需要来灵活地确定或调整,这样就既可以充分适应和满足建筑市场的需求,又可以最大限度地减少乃至消除生产经营活动、特别是生产过程中的无效生产消费和流动性引起的社会问题。

研究成果认为,中国建筑业只有按以上方案实施国有大中型企业再造,才能脱离低效率、低收益产业行列并在WTO环境中富有活力,否则将会失去竞争力,沦为外国资深企业的劳务分包者。

2 建筑业的产业结构重组

建筑业的产业结构,是指其所拥有的大、中、小企业的比例及专业构成。

产业结构强烈地影响着竞争规则,是实现弹性生产力和建筑产品生产社会化的必要条件,是建筑业生产力优化组合及确保正常竞争秩序的基本条件。

由于受计划经济体制的影响,国有大中型建筑

企业全部带有很强的专业化色彩,尽管从20世纪80年代以来按部门组建了一些“集团公司”或“集团总公司”,但实际上只是些相同专业化企业的松散联合体,因此中国目前仍没有综合性的、能在建筑市场全方位经营的超级企业,这是其产业结构上的一个缺陷^[4]。

此外,中国建筑业规模巨大,从业人员相当于日、韩、美、英、法5国建筑业从业人员之和,但企业数量较少,目前仅有4万家左右的公司,相当于日本建设业企业总数的1/14。不仅如此,中国建筑业的、大、中、小企业比例不当,各类企业的差距较小,除大型工矿和技术比较复杂的建设项目外,大中小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,又极大地妨碍了图2所示的那种按弹性生产力和社会化生产方式进行生产力优化组合的科学管理模式的建立。

针对上述问题,中国建筑业产业结构的重组,要按照张缩性原则来进行。即:通过重组使一部分大企业进一步扩大,使大部分中小企业维持现有规模或进一步变小,最终形成超级企业(应注重跨专业组建综合性超级企业)、大中型企业、中小型或小型建筑企业三种类型。参照国外建筑业产业结构及生产力的实际经验,三类企业在企业总数中所占的比例应分别为1%、1%和98.9%是适当的。这种产业结构形成后要相对稳定,保持一定的刚性,政府应通过企业注册、资质认证来严格加以控制。

3 中国建筑市场的开放与保护

基于施工管理与职能施工作业分离的建筑产品社会化生产方式,要求赋予具有综合承包能力的总承包人以较大的市场空间,同时必须将专业化、劳务型的协作公司(施工作业者)限定于所在地区,否则就不可能达到既满足社会的建设需求,又减少乃至消除流动性引起的种种弊端这两个基本目的。

赋予总承包人以较大的市场空间,要求在建筑产品流通领域的总承包层次上建立统一、开放的建筑市场,而限制施工作业层的流动,则意味着必须对生产过程的劳务分包市场按地区进行保护。这种对建筑产品流通领域市场的统一、开放和对劳务分包市场按地区进行的保护,是建筑经济活动中由自然规律和经济规律共同决定的、科学的管理模式与秩序,是正常发挥市场机制作用的前提。

此外,由于建设需求具有多样性,作为市场客体

的工程项目在性质、规模、专业构成与技术复杂程度上有着很大的差别,客观上为各种不同规模、拥有不同专业特色与优势的总承包企业提供了不同的生存空间。合理界定这种生存空间能防止投资者(建设业主)的工程发包风险并有利于其同同类企业里面好中选优,而这种市场空间的界定,本身也是既有开放、又有保护,即:通过合理开放、适当保护,使建筑市场空间既按客体类别分层,又按主体资质分层。结合中国建筑业的实际和上文所作的分析,具体做到:

(1)对于政府投资(含国家独资、控股企业投资)兴建的资金、技术与管理密集型的建设项目(包括采用新材料、新结构、新技术的建设项目)的总承包或施工总承包市场,应该在全国范围统一和开放。

(2)一般工业与民用项目总承包市场的开放,应由政府统一制定一些优惠当地公司的政策,以便起到一定的保护作用。这种保护并不是保护落后,而是保护由于没有固定生产场所总体上必要的建筑业生产力布局,保护当地中小企业并能提升市场竞争水平。

(3)对于各类工程项目的劳务分包市场,一律按地区进行保护。除非工程所在地区建筑业技术力量

不足或劳动力短缺,跨地区经营的总承包公司(包括外资企业)不得将外地劳务或劳务分包企业带入工程所在地区。

4 结 论

综上所述,中国建筑业管理创新的核心问题及目的是:实施国有大中型企业再造工程,改变其传统的生产力组织形式和业务系统与流程,实现有弹性的建筑产品生产社会化,提升企业竞争力和盈利能力;通过建筑业产业结构重组,调整大中小企业比例,促进建筑业生产力优化组合,建立正常的竞争秩序;通过在按市场客体类别和主体资质分层条件下对建筑市场的合理开放与适当保护,法定各类企业的生存空间,形成竞争有序的市场环境。

参 考 文 献

- [1] 卡尔·W·斯特恩,小乔治·斯托克.“公司战略透视-波上顿顾问公司管理新视野”,上海:上海远东出版社,1999,9.
- [2] 细川史郎著.建设业的管理组织.陆岛出版会,1991,9.
- [3] 金维兴,杨战社.中国建筑业及其企业重组论.建筑经济杂志,1999,4.
- [4] 李小冬,关柯等.我国建筑产业集中度实证分析.建筑经济杂志,2001,6.

THE CORE PROBLEMS IN ADMINISTRAT INNOVATION OF CHINESE CONSTRUCTION INDUSTRY

Jin Weixing Yao Kuanyi

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

Key words construction industry, administrant innovation, theory, programme

·资料·信息·

“自然科学基金星”命名仪式在北京举行

经国际小天体命名委员会批准,中国科学院国家天文台台长艾国祥院士和陈建生院士领导的观测宇宙学教研组将其发现的国际永久编号第 8425 号小行星命名为“自然科学基金”星。命名仪式于 11 月 2 日在人民大会堂举行。

15 年来,国家自然科学基金先后在天文领域资助近 500 个科研项目,总经费近 6 000 万元。1997 年 2 月 14 日发现的 1997 CJ29 小行星(国际永久编号第 8425 号)就是国家自然科学基金资助的一个项目。

在“自然科学基金星”命名仪式上,国家自然科学基金委员会主任陈佳洱院士代表国家自然科学基金委员会感谢国家天文台台长艾国祥院士和陈建生院士领导的观测宇宙学教研组将其发现的国际永久编号第 8425 号小行星命名为“自然科学基金”星。艾国祥院士和陈建生院士在讲话中高度赞扬了国家自然科学基金 15 年来在基础研究领域和优秀科技人才培养方面所做的巨大贡献以及对天文探索事业的大力支持。

(数理科学部 供稿)