

论建筑施工企业管理中的平衡

蒋根谋 陈 进

(土木工程系)

摘 要 介绍了在建筑施工企业管理中的个体、群体和动态平衡的基本理论^[13]并且提出了在现代施工企业管理中的几种平衡观点^[13]

关键词 施工企业;管理;平衡;动态平衡

分类号 TU 723.3

0 引 言

平衡是人类生活中最普遍的现象^[13]平衡不仅存在于自然科学中,还存在于社会科学中^[13]如力学中的力、力矩的平衡,财务中的收支平衡,国民经济中各部门、各产业必须做到有计划、按比例发展^[13]同样,在建筑施工企业管理中的自然学科、社会学科中的平衡问题,对于施工企业的发展,更好地适应社会主义市场经济,提高企业的竞争能力和管理水平,获得更好的社会效益和经济效益都有十分重要的意义^[13]

1 建筑施工企业管理中的平衡理论

1.1 群体平衡

所谓群体平衡是指企业内部人与人、各部门之间相互影响、相互作用的关系问题^[13]在企业内部,包括建筑工程师、建筑工人、承包商、项目经理等,每人都有其个人的人格特征,为了完成群体目标,必须建立一个协调、和谐、有效的群体^[13]在建筑企业中,上述建筑工程人员可以被分成领导者和被领导者二类人^[13]根据行为科学理论中的权变理论^[3],在群体平衡中,领导者与被领导者及环境的相互关系用式(1)来表示^[13]

$$E = f(L, F, S) \quad (1)$$

式中: E ——表示群体的有效性;

L ——领导者;

F ——被领导者;

S ——环境;

f ——函数关系^[13]

从式(1)中可以看出,在一个企业(群体)中,群体的效果与领导者、被领导者、环境有密切联系,而且只有在领导者、被领导者、环境三者关系处于协调、和谐、平衡时,企业(群体)才能实现企业(群体)的目标,达到好的效果⁽¹³⁾在群体中,领导者所处位置决定了其在群体平衡中的决定性作用⁽¹³⁾领导者影响个人和群体的基础是权力,权力包括位置权力和个人权力,个人权力是领导者个人的品德、知识、才能和感情决定的,它是影响群体平衡的最主要因素⁽¹³⁾领导者要有好的影响力,必须具有好的素质,良好的人际关系,赢得被领导者的信任,制定合理的政策、措施、规章制度,创造良好的工作环境,在实现企业(群体)目标的前提下,尽量满足被领导者的需求⁽¹³⁾同时,领导者和被领导者必须不断提高自身素质,改善工作环境,使领导者、被领导者、环境更加协调、和谐、平衡,企业管理水平不断提高,取得更好的效果⁽¹³⁾

1.2 个体平衡

个体平衡是指企业(群体)内部个体所处的客观环境条件与主观的能力、需要、气质、价值观、偏好等之间的平衡⁽¹³⁾这里的客观环境条件包括企业文化、领导信任、生活条件、工资待遇、奖励等⁽¹³⁾在建筑企业中,个体包括建筑工程师、管理人员、承包商、项目经理、建筑工人,不同层次的个体具有不同的人格特征⁽¹³⁾作为一个建筑企业,营造一个和谐的客观环境有利于个体实现自我价值、发挥创造力、实现企业的整体目标⁽¹³⁾同时,作为企业中的个体应具有怎样的人格特征来适应企业的客观环境,或者说,企业应吸收怎样的个体更适应企业的客观环境,有利于企业的发展⁽¹³⁾寻求建筑企业的客观环境与企业内个体的人格特征相平衡是个体平衡要讨论的问题⁽¹³⁾

在建筑企业中,当企业的客观环境条件与个体的人格特征相平衡时,个体的积极性、工作效率就能处于最佳水平上;如果企业的客观环境条件与个体的人格特征不相平衡时,个体就会产生不平衡感,就会通过一些方法来消除自己的不安、紧张、不平衡⁽¹³⁾有二种可能,一是积极向上,改善企业的客观环境条件或经过主观努力,寻求高级的平衡;二是消极对待,寻求低一级平衡⁽¹³⁾

此外,我们可以利用亚当斯(J S Adams)的公平理论来探讨建筑施工企业管理中的个体平衡问题⁽¹³⁾⁽¹³⁾用公式表示为

$$O_p/I_p = O_0/I_0 \tag{2}$$

式中: O_p ——个体对自己所处的建筑企业客观环境的主观感觉;

O_0 ——个体对自己认为同级建筑企业客观环境的主观感觉;

I_p ——个体对自己的人格特征适合自己所处的建筑企业的感觉;

I_0 ——个体对自己的人格特征适应自己认为同级建筑企业的感觉⁽¹³⁾

从上式中可以看出,当 $O_p/I_p < O_0/I_0$ 时,个人就会认为该建筑企业不适合自己的发展,有种失落、不平衡感,从而寻求一种新的平衡;当 $O_p/I_p \geq O_0/I_0$ 时,个人就会认为该建筑企业是一适合自己发展、展现自我个性、实现自我价值,使个人的目标与企业的目标一致,达到最佳的效果⁽¹³⁾

1.3 动态平衡

在客观世界里,平衡总是相对的、暂时的,而不平衡才是绝对的,任何平衡只不过是两个不平衡发展阶段的转折点⁽¹³⁾事物总是在不断发展变化,因而,平衡是动态的,而且一切平衡都只能是相对的动态平衡⁽¹³⁾

在建筑施工企业管理中,我们确立的计划,无论是经营性计划,还是生产性计划,都是动态

的计划,必须随着客观条件的变化而不断修正、调整,使之达到新的平衡^[13]我们所进行的进度控制、成本控制、质量控制都是动态的,要随着条件的变化而寻求新的平衡^[13]同样,建筑企业内的人际关系、个体平衡、群体平衡、领导者的素质等也必须在新的条件下,实现新的平衡^[13]

在这里,我们必须区分平衡和平均的不同含义^[13]平均是人们在判断公平、平等的一种准则^[13]在企业管理中,我们为了寻求平衡,走平均主义的路,对企业的发展是有害的,这在过去的企业管理中得到印证,因而,寻求群体、个体等的平衡准则可以以人们的需要或者以人们的贡献为标准^[13]

2 建筑施工企业管理中的几种平衡

研究平衡问题就是为了建立起动态平衡的观点,并用这种观点去解决管理中的问题^[13]长期以来,人们在企业管理中已自觉或不自觉地利用多种平衡理论^[13]如财务管理中的收支平衡、资源消耗的平衡等等^[13]但这些平衡仅仅停留在管理科学领域内有形的直观平衡,而忽视了社会科学、行为科学领域内的平衡^[13]而强调个人的个性、行为、思想等问题,在目前的企业管理中考虑得还比较少^[13]平衡原理在建筑企业管理中的应用,还是非常广泛的,以下是作者的一点浅见^[13]

2.1 建筑施工企业管理中的三元平衡

建筑施工企业管理中的三元是指经营环境、经营目标、经营能力^[13]

建筑施工企业管理中的经营环境是指在建筑施工企业周围存在的对企业施工经营活动具有直接或间接影响作用的外部因素的总和^[13]建筑施工企业经营环境包括企业所处的政策环境、市场环境、法律、法规环境、科学技术环境、经济环境等^[13]

建筑施工企业管理中的经营目标是指建筑施工企业在一定时期内预计达到的效果或完成的任务^[13]它含有社会效益目标、企业经济效益目标、企业文化目标等^[13]它随着企业的经营环境、经营能力的变化而变化^[13]

建筑施工企业管理中的经营能力是指建筑施工企业在经营活动中人物等各方面的有机结合而产生的总体素质^[13]它包括建筑施工企业的经营决策能力、施工生产能力、新技术、新材料的开发使用能力、市场竞争能力等^[13]

建筑施工企业的三元动态平衡表现在三元达到整体的一致^[13]经营环境、经营目标、经营能力是在各自的轨道内运动,并相互影响^[13]其运动过程中的不协调和不平衡性制约和推动着建筑施工企业的发展^[13]只有对三元的内涵和运动形式进行认真的分析,正确处理好三元间的相互关系,才能实现三元的动态平衡^[13]

建筑施工企业的三元动态平衡的内容包括经营目标与经营环境的平衡、经营目标与经营能力的平衡、经营环境与经营能力的平衡^[13]

2.2 生产与消耗的平衡

在综合平衡资金、材料、技术、劳动力和设备,调整各职能部门之间,公司和工程项目部,工程项目部和各部门、班组之间的关系,协调一致,按年、季、月、旬的生产作业计划,保持均衡生产^[13]

对于建筑施工企业来讲,工程任务的均衡生产才能保证生产和资源消耗的均衡^[13]通过对众多工程项目的各种资源在建设过程中的消耗用量的观察,可以发现建设资源在实施过程中的

耗用量呈现凹函数变化规律,如图 1 所示⁽¹³⁾

因而,对于一个单位工程来讲,必须尽量做到资源消耗均衡,单位时间内完成的工程量尽量均衡⁽¹³⁾对于建筑施工企业、群体工程来讲,必须尽量保证总体工程任务和资源消耗的均衡,其关系如图 2 所示⁽¹³⁾例如,在一些建筑施工企业内部管理中,实行“内部银行”的管理机制来调控企业总体资金的运作,使之均衡、高效;实行“公司材料调配中心”的管理机制来调控企业总体材料的均衡使用,正是这种理论的体现⁽¹³⁾

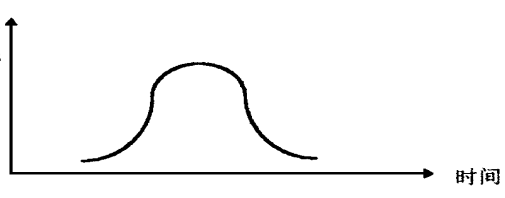


图 1 单位工程资源消耗与施工时间的关系

2.3 资源消耗与库存的平衡

随着社会主义市场经济的不断发展,建筑企业的各种资源要从市场中获得⁽¹³⁾由于受市场供应的影响,必须保持一定的库存以满足生产的需要⁽¹³⁾资源消耗与库存的平衡,对于提高施工企业的经济效益,降低成本有十分重要的意义⁽¹³⁾

在材料管理中,可以用存贮理论来解决库存的均衡,使得在不影响资源消耗的前提下,使库存费用最低⁽¹³⁾资源的消耗与库存量之间的关系如图 2 所示⁽¹³⁾

2.4 全面质量管理与企业的管理技术水平及质量成本的平衡

质量是施工企业的形象和信誉的标志⁽¹³⁾质量的好坏对企业经济效益和人民生活水平有巨大的影响⁽¹³⁾施工企业实行的 TQC 必须与企业的技术水平相适应,确定的质量管理计划和方法必须与企业的管理水平相适应,要使企业的质量管理水平在高层次水平上平衡⁽¹³⁾资源

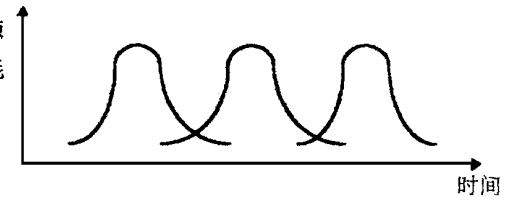


图 2 多个单位工程的资源消耗与施工时间的关系

建立完善的质量保证体系,其经济保证是质量成本⁽¹³⁾对于施工企业来讲,一般来讲,降低质量成本有利于降低总成本,但是,由于质量成本仅仅是总成本中的一项,降低质量成本不一定会收到降低总成本的效果,甚至有可能出现质量成本虽然降低而总成本却增加的情况⁽¹³⁾因此,在分析质量成本时应顾及总成本的变化情况,使企业的总成本与质量成本保持平衡,使总成本最低⁽¹³⁾同样,如何使质量成本内成本结构相对优化,而且使质量达到规定的标准⁽¹³⁾

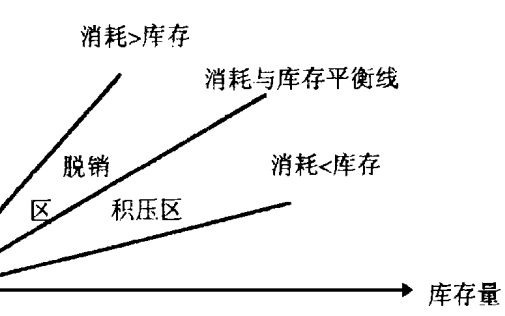


图 3 资源消耗存库存量之间的关系

2.5 施工企业内部人际关系的平衡

随着体制改革的不断深入和现代企业制度的建立、完善,企业作为具有独立法人资格的经济实体,处理好政府与企业的关系、企业所有者与经营者之间的关系、企业与职工之间的关系、企业内领导者与被领导者之间的关系、被领导者之间的关系,以及职工的贡献与企业的需要和

荣誉、物质利益的挂钩,处理好这些关系,保持好这些关系的平衡显得特别重要^[13]

2.6 改革中的平衡问题

自从十一届三中全会以来,我国的经济改革取得了长足的发展^[13]。十五大又明确了今后及下世纪初的发展和改革的目标,同时也带来了新的挑战和机遇^[13]。建立社会主义市场经济,必须深化国有建筑企业的改革,建立起健全、完善的现代建筑企业制度^[13]。要建立起健全、完善的现代建筑企业制度,就必须做到:政企分开、政资分开、产权关系明晰,确定企业的法人地位和拥有法人财产权,使企业真正成为市场的主体,建立起自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的企业内部经营机制,并在企业内部形成权利制衡机制^[13]。要想建立起这样的符合现代社会主义市场经济要求的现代建筑企业制度,就必须打破和改革现有的政府、企业、个人之间的架构和平衡,建立起现代建筑企业制度下的新的架构和平衡^[13]。

建立现代建筑企业制度,实行企业制度的转轨,就必须解决转轨的困难:企业承担的社会负担重,负债包袱重,企业富余人员的出路,仍然存在的政府部门对企业的干预^[13]。在改革过程中,一方面要解决这些困难,另一方面要考虑到对职工利益、对与之相关的企业、部门、对社会稳定的影响,兼顾两者,使各方的利益保持动态的平衡,使改革均衡、稳定的前进^[13]。

参 考 文 献

- 1 徐国华等编.管理学.北京:清华大学出版社,1989,236~335
- 2 P E 汤姆 梅尔文.建筑管理实用心理学.北京:中国建筑工业出版社,1989,130~234
- 3 中国工业科技管理大连培训中心编.组织行为学.北京:企业管理出版社,25~82
- 4 中国企业管理协会企业管理现代化委员会编.走向市场的机制与管理.北京:企业管理出版社,59~81
- 5 刘亚丽等.工程项目建设管理优化学^[13].山西:山西经济出版社,209~238
- 6 张公绪等编^[13]质量管理学^[13].北京:高等教育出版社,352~370
- 7 姚兵^[13]论工程建设和建筑业管理^[13].北京:中国建筑工业出版社,72~170,456~492
- 8 《股份经济与证券市场》杂志社等编^[13]股份制与现代企业制度研究^[13].北京:人民出版社
- 9 关柯等编^[13]建筑工程经济与企业管理^[13].北京:中国建筑工业出版社

On the Balance of the Management of Construction Enterprises

Jiang Genmou Chen Jin

(Civil Engineering Department)

Abstract This article introduces a theory of individual, group and dynamic balance in the management of construction enterprises and puts forward several kinds of balance in the management of modern construction enterprises

Key Words construction enterprise; management balance; dynamic balance