

文章编号:1006-2106(2008)05-0084-05

建筑企业战略制订与实施要点探析^{*}

王喜军¹ 王孟钧^{2**}

(1. 中国中铁股份有限公司, 北京 100055; 2. 中南大学, 长沙 410075)

摘要:研究目的:研究我国建筑企业科学地制订企业发展战略和有效实施企业战略的问题,以便提升我国建筑企业的竞争优势和国际竞争力,实现企业长期持续、稳定的发展。

研究结论:在战略管理过程中应总结历史经验、研究现状、预测未来,从对企业战略的认识上,对企业内外环境和所拥有的战略资源及核心能力进行分析,并对企业战略的选择等方面进行深入探讨,避免片面地认识和决策,才能科学地制订与实施企业战略,提升我国建筑企业的竞争优势和国际竞争力。

关键词:建筑企业;战略管理;实施要点

中图分类号:F276.1 **文献标识码:**A

Analyses of Working out the Construction Enterprise's Strategy and Its Key Implementation Points

WANG Xi-jun¹, WANG Meng-jun²

(1. China Railway Group Ltd, Beijing 100055, China; 2. Central South University, Changsha, Hunan 410075, China)

Abstract: Research purposes: In order to improve Chinese construction enterprises' competition capacity and come true the long-term, sustainable and stable development, the studies are done on the issues of scientific working out Chinese construction enterprises' strategy and how to effectively implement it.

Research conclusions: In the course of managing the strategy, it is necessary to make a summary of experience, study the present situation and predict future. The deep discussions are made on the knowledge on enterprise strategy, analyzing the enterprise resources and core capabilities so as to select the most scientific and practical strategy for getting rid of a one-sided approach and wrong decision-making, with which the Chinese construction enterprises' competition capacity can be improved over the world and the enterprise can make stable and sustainable development.

Key words: construction enterprises; strategy management; key implementation points

1 建筑企业战略管理的重要意义

随着社会主义市场经济体制的逐步建立和完善以及经济全球化进程的加快,我国建筑市场逐步对外开放,建筑企业面临着更大的国际建筑市场竞争压力。在高度不确定、激烈对抗的市场经济环境中,企业要想巩固和发展竞争优势,立于不败之地,必须强化战略管理。

“中国中铁”是我国建筑行业龙头企业,自改革开放以来,特别是2000年实现政企分开后,成为完全意义上的市场竞争主体和法人实体,在“三个代表”重要思想和科学发展观指导下,制定了“三大目标、两大转变”和“分两步走”的企业发展战略,团结带领广大员工抓住机遇,迎难而上,艰苦奋斗,开拓进取,较快地走上了持续健康发展的轨道。从1997年到2006年的10年间,完成营业额以年平均超过100亿元的增幅实

^{*} 收稿日期:2008-02-21

基金项目:中国工程院咨询课题“我国工程管理现状及发展关键问题研究”。

^{**} 作者简介:王喜军,1962年出生,男,教授级高级工程师;王孟钧,1962年出生,女,教授,博士生导师。

现了持续快速发展。2003年以来,企业营业额连续四年位居全国建筑业第一,2005年及2006年分别位列全球第四及第三大建筑工程承包商,在2007年公布的世界企业500强名单中位列第342名,在同年公布的世界最具影响力的500强品牌中排名第417位,在中国企业500强中排名第13位,2007年12月,“中国中铁”采用“先A后H”方式开创央企整体重组并境内外上市的先河,分别于12月3日和12月7日成功登陆上海A股和香港H股两个主板市场。实现了企业由谋生存向快速发展的历史性转变,实现了由铁路施工企业发展成为关系国计民生的国家重要骨干企业和具有较强国际竞争力的大公司、大企业集团的历史性转变,作为我国建筑行业的龙头企业,在国民经济发展中发挥着举足轻重的作用。

实践证明,建筑企业战略管理意义重大。战略管理已成为我国建筑企业求生存、谋发展的迫切要求和必然选择。本文针对建筑企业的特点和现状,探讨战略制订和战略实施中的关键问题,旨在提高建筑企业战略管理水平。

2 制订建筑企业战略应注意的问题

2.1 正确认识企业战略的内涵和特征

企业战略是指企业在市场经济条件下,根据企业外部环境及内部资源,以企业未来发展为基点,为寻求和维持持久的竞争优势而做出的有关全局的重大筹划和谋略。企业战略具有全局性、未来性、长远性、指导性、竞争性、创新性、风险性、适应性、人本性、相对稳定性等特征。在实践中,有些企业不能全面正确的认识企业战略的根本内涵和特征,产生了一些片面的认识,影响了企业战略的制订和实施。主要的片面认识有以下三方面:

2.1.1 “战略无用”。有些企业高管认为:外界环境不断在变,定了战略老要修改,没等实现就成了无用功;企业战略是说大话、说空话,没有用。其实,企业战略的本质就是用来应付企业未来内外环境变化的,如果企业外部环境不发生变化(如过去我国处于计划经济体制下的企业),企业就没有必要制定战略。当前我国已处在市场经济体制下,外界环境在不断变化,企业需要充分利用外部环境提供的机遇及企业内部的优势,避开外部环境的威胁及企业内部的劣势,制定科学的发展战略。我国“中国中铁”、“中国建筑”等企业集团正是由于正确分析了企业内外外部环境,制定了正确的战略,因而使企业得到了快速稳步的发展。

2.1.2 “无暇顾及”。有些大企业、大集团董事长或经理层在日常管理中非常勤奋,投入大量的体力和脑

力。然而,投入与产出不成比例,甚至企业发展困难重重,举步维艰。究其原因,他们只是着眼于现实问题的管理,依恋过去的成功经验,陷入大量繁杂的日常管理工作中而不能自拔,目光短浅,行为短期,很少对企业的未来和长期发展的方向与目标深思熟虑,没有把企业战略管理提到议事日程上来。这种做法是“只顾埋头拉车而不抬头看路”,是“捡了芝麻,丢了西瓜”,对企业发展来说是相当危险的。据统计,外国大企业董事长、总经理一年中工作时间的分配上,40%~48%的时间用于研究和分析企业战略,其他的时间才是出席会议及处理具体事务。在美国进行的一次调查中,占被调查者90%以上的企业家认为“最占时间、最为重要、最为困难的事就是制定和实施战略”。美国通用电气公司的董事长杰克·韦尔奇说“我整天没有做几件事,但有一件事是做不完的,那就是规划未来”。

2.1.3 “满足现状”。有些企业领导人缺乏企业家精神,惧怕市场风险,只要当前的企业还可以在一段时间内较好的运行,就不愿意去研究和发展战略,而是盲目乐观地陶醉在过去的辉煌中,认为现在的状况已经很好了,没必要为制定实施新的战略去冒风险。这种思想意识往往使他们不注意研究市场需求和环境的变化,误解市场的发展趋势,往往会使企业错失发展良机。其实这种一味的满足现状、逃避风险的做法对市场经济下的企业来说更危险。

2.2 准确把握外部环境和内部条件,消除模糊认识

战略管理关注广泛的环境变化对企业生存与发展的影响。只有同时重视企业在外部环境和内部环境给予的机会,在对外部宏观环境和经营环境分析的基础上进行内部条件分析,把企业内部条件与外部环境相结合,才能制定出科学的企业战略,为企业的长远发展服务。因此,对企业内外环境和企业所拥有的战略资源及核心能力的分析至关重要。但有些建筑企业在这个问题上却常常存在模糊认识,主要有以下表现:

2.2.1 认为宏观政治环境与企业的生产经营关系不大,因而对国内外政治形势的变化及存在的问题甚少关注,信息闭塞,认识肤浅,更不善于将宏观政治经济环境与本企业经营生产紧密联系起来。实际上,宏观政治经济形势就像大海,而企业就像在大海中航行的一条小船,大海起了波浪,小船就很难平稳地航行。尤其在中国正处于由计划经济向市场经济体制转变的特定历史时期,其经济形势与政治形势紧密相关。作为一个企业家,首先应该是一个政治观察家、经济分析家,在此基础上,才能成为一个优秀的企业家。

2.2.2 有些企业的高管对企业所处环境的分析感觉茫然,无从下手。他们的知识结构中缺乏产业组织理

论及产业经济系统的基础知识,手中没有武器,自然就分析不清本企业在行业中的竞争优势,也就无法制订出正确的企业战略。

2.2.3 对企业所处外部环境的复杂性认识不足。中国建筑企业所处的外部环境具有中国特色且相当复杂,企业既要面对上级政府主管部门、行业协会,又要面对顾客、供应者、竞争者、同盟者以及工商、税务部门、新闻单位等方方面面的关系。相当多的企业领导者花费大量时间和财力去对待和协调这些关系与因素,稍有疏忽或分析和研究不够,都会对企业当前的运行产生较大的影响,使企业战略制订陷入盲目的状态。

2.2.4 对企业内部条件分析是否正确掌握不准确,盲目地自我感觉良好。这种思想状态是危险的。在分析企业内部条件时,不仅要把企业的现在与过去进行纵向比较,更重要的是做横向比较,和行业平均水平比较,和国内外先进企业去比较,和竞争对手去比较,这样就可以保持清醒的头脑,从而找出企业管理的薄弱环节,在此基础上才能制订出科学的企业战略。

2.2.5 企业高管素质不一,差距较大。个别企业高管的管理思想和管理观念陈旧,分析企业内部条件能力水平低,不能在充分认识外部环境构成的机遇与挑战的情况下,敏锐地看清企业内部存在的优势与劣势,高管之间不能达成基本共识,进而影响到企业战略的科学制定。

2.3 重点分析企业的竞争优势

建筑企业的竞争优势是建筑企业在竞争性的建筑市场中,依靠其战略资源、核心能力和核心产品,通过低成本或差异化等竞争性战略途径获取的在同行中业绩出众的能力或赚取的超过同行业平均利润的能力。其竞争能力由先进的企业制度和企业运营机制、创新技术和工艺、资金优势、人才优势等要素或这些要素组合构成。企业进行战略管理的目的是为了寻求竞争优势创建市场价值。因此,企业竞争优势分析是企业战略管理不可或缺的重要环节。建筑企业战略制订与实施不仅要准确把握外部环境和内部条件为前提,更要建立在辨识企业所拥的战略资源和核心能力的基础上。

企业竞争优势分析应注意的几个问题:

2.3.1 充分认识建筑企业竞争格局的复杂性

目前,建筑市场的多样化竞争使建筑企业竞争格局日趋复杂。从竞争的环境来看,产业环境变幻莫测,企业的多元化也打破了行业之间的明显界限,企业战略选择越来越困难。建筑企业间的竞争正在慢慢地从“自然竞争”走向“战略竞争”,原有的缓慢的竞争步伐被打破,一种主动、革命性的变革在每个企业组织中进

行。从竞争的对手来看,对手和合作者的界限越来越模糊,今天的竞争对手很可能是明天的合作者,当众多的相关联的战略联盟集群互相交错在一起时,竞争对手同时也是联盟者。从竞争的主体来看,建筑业中竞争主体日益多元化,竞争的主体可能发生在不同的企业之间,也可能发生在不同的供应链之间,还可能发生在不同的战略联盟或虚拟企业组织之间。

2.3.2 深刻理解竞争优势的内涵

首先,竞争优势必须是真实存在的。建筑企业希望自己有竞争优势并不意味着真正具有竞争优势。例如,某企业在投标书中声称自己成本(产品价格)最低,但是开标时或竣工决算时它并不一定真是最低价。其次,竞争优势对于用户来说必须是十分重要的。最终让用户获得利益,并且是用户追求和看重的利益才是竞争优势。如果建筑企业仅仅是在某些方面与竞争对手有所不同,只是企业自己认为这些不同很重要,并不意味着企业真正具有竞争优势。如装饰装修过程中,企业认为自己的设计施工方案是科学合理的,但顾客却认为不符合自己的审美和要求,则用户看重和追求的利益没有实现。第三,竞争优势必须是具体的。仅仅在口头上说“我们是最好的”并不够。建筑企业在哪方面是最好的?为什么是最好的?如果不能向顾客明确展示自己的优势(如独有的施工工艺,先进的技术装备),只是泛泛地吹嘘,这并不是竞争优势。第四,竞争优势必须能够增加产值,创造更多的利润。这意味着企业必须能够向顾客展示较强的生产经营能力和资金雄厚这一优势,让顾客不仅了解这一竞争优势,而且更能被这一优势打动,认可建筑企业的实力。

2.3.3 借助竞争优势,缓和或避免竞争,取得高于竞争对手的利润及市场地位

拥有竞争优势的企业将吸引和拥有比竞争对手更多的业主(顾客)注意,更易得到参与竞争的机会。企业将通过提供更多和更高的价值而获得更大的市场份额。而市场占有率优势将转化为更多的利润,并促进企业拥有更多持续运行所需要的资源,如设备、人才、技术等。良好的竞争绩效会促进企业竞争力水平不断提高,并逐渐成为拥有强大竞争力的行业领先者。总之,建筑业的竞争优势越明显、越强,其获利水平和市场地位以及市场竞争力水平就越高。

2.4 制订科学的企业战略目标

战略目标是企业战略的核心。它反映了企业的经营思想,明确了企业的努力方向,体现了企业的具体期望,表明了企业的行动纲领。

制订企业的战略目标应注意以下几点:

2.4.1 充分认识企业战略目标对企业发展的重

作用

战略目标能够实现企业外部环境、内部条件和企业目标三者之间的动态平衡,使企业获得长期、稳定和协调的发展;能够使企业使命具体化和数量化,可以把企业各个单位、部门、各项生产经营活动有机地联系成一个整体,发挥企业的整体功能,提高经营管理的效率;能够为战略方案的决策和实施提供评价标准和考核依据;描绘了企业发展的远景,对各级管理人员和广大员工具有很大的激励作用,有利于更好地发挥全体员工的积极性、主动性和创造性。

2.4.2 企业战略目标应该全员参与制订,并应被广泛接受

企业战略目标应该由各级管理者和员工参与制订,如果形成过程排斥了战略执行人员的参与,而主要由公司外部的咨询公司负责编制,即使战略目标是可行的,但也很难为执行战略的人员所接受。战略实施者心理排斥和拒绝的态度可能会成为实施的直接障碍。另外,企业战略的实施和评价主要是通过企业内部人员和外部公众来完成的,不同利益相关者有着不同的目标。例如在企业中,股东追求利润最大化,员工需要工资待遇和有利的工作条件,管理人员希望拥有权力和威望,顾客渴望获得高质量的产品,政府则要求企业依法经营和纳税。企业应力图满足所有各方的要求,以使他们愿意继续与组织合作。因此,战略目标必须是能被他们理解并符合他们的利益的。

2.4.3 企业战略目标应具体量化,是能够检验和评价的

建筑企业战略目标是指企业在一定时期,按照企业战略思想,考虑到企业内外条件和可能,按其经营方向所预期达到的理想成果。目标必须具体明确量化,具体说明将在何时达到何种结果,使企业管理活动的绩效能够准确的量化。例如在未来5~10年内企业盈利能力、生产效率、竞争地位、经营结构、财务状况、技术水平、人力资源的开发与管理、职工的福利等方面应当达到什么样的水平。应根据企业的具体情况,列出适合于本企业长期发展的目标。

2.4.4 企业战略目标应与企业内外部环境及竞争优势相适应,是经努力后可以实现的

在制定企业战略目标时,必须在全面分析企业内部条件优势和外部环境利弊的基础上判断企业经过努力后所能达到的程度。既不能不合时宜、脱离实际,仅按规定程序把目标定得过高,也不可妄自菲薄把目标定得过低。过高的目标会挫伤员工的积极性,浪费企业资源;过低的目标容易被员工所忽视,错过市场机会。也就是说,战略目标必须适中可行。

2.4.5 建筑企业战略目标要分清主次,是可以分解的

战略目标要分清主次,一个企业可以从不同的角

度和方面提出不同的目标,这些目标是相互联系的,必须围绕一定的中心目标把它们有机地结合起来。要按照目标的重要程度,分清主次,抓住主要目标,带动其它目标,协同完成企业的战略任务。另外,战略目标必须是可分解的,即必须能够转化为具体的小目标和具体的工作安排,企业目标是一个总体概念,必须按层次、时间或地点进行分解,使其将应完成的任务、应拥有的权利和应承担的责任具体分配给企业各部门、各战略单位乃至个人身上。

2.4.6 企业战略目标要具有挑战性和强烈的感召力和鼓舞作用

目标本身是一种激励力量,特别是当企业目标充分体现了企业成员的共同利益,使战略目标和个人小目标很好地结合在一起时,就会极大地激发组织成员的工作热情和献身精神。一方面,企业战略目标的表述必须具有激发全体员工工作积极性和发挥潜力的强大动力,即具有感召力和鼓舞作用;另一方面,战略目标必须具有挑战性,但又是经过努力可以达到的。因而,员工对目标的实现能够充满信心和希望,愿意为之贡献自己的全部力量。

3 实施企业战略应注意的问题

战略管理是一门科学,更是一门艺术。成功的战略制定并不能保证成功的战略实施,因为战略实施通常要比战略制定困难得多。在企业战略管理中,大量战略失败的原因是缺乏有效的战略实践。

在实施企业战略中应注意的几个问题:

3.1 企业决策者要具有高素质和优秀的企业家精神

实施企业战略要求企业决策者具有强烈的事业心和献身精神,要有竞争意识,有顽强的意志和自信心,这是企业领导人最基本的管理素质。同时更要具有冒险精神,具有创造性,具有发现新市场的眼力,具有敏锐洞察顾客需求的洞察力,有承担风险的胆识,这些都是优秀的企业家精神。有的企业决策者不具有高素质和优秀的企业家精神,不去研究市场趋势,不去倾听员工的意见和顾客的需求,那么,企业的战略就不能同企业现实和未来的环境很好地协调,也就很难实施战略管理。

3.2 提高员工素质,加强内部管理

企业的竞争优势来自于企业内部的核心竞争力,而企业内部的核心竞争力取决于企业员工的知识 and 技能水平、企业的技术体系、管理体系、企业价值观等多个方面,其中的关键是企业要有高素质的人才。企业战略确定之后,人才就是决定的因素,如果企业管理层及员工素质较低,即使有了好的企业战略,也不会取得战略管理的效果。同时,如果没有强有力的扎实的企

业基础管理作保证,再好的企业战略也不能得到很好的贯彻实施。“中国中铁”、“中国建筑”等企业集团近几年发展战略之所以取得成功,关键在于其员工素质高,基础管理扎实。

3.3 建立一个能够成功实施战略的组织机构

要根据实施战略的要求,建立和调整企业的组织机构,它是实施战略管理的组织保证。我国相当多的国有大型建筑企业组织结构刚性有余,柔性不足,相当一部分大型企业组织层次多,分工细,信息的纵向和横向传递沟通欠缺,管理效率低下,与外部环境接触的边界组织发育不全,内部组织机构设置不合理,影响了战略实施效果。

3.4 把实施企业战略管理变成全体员工的共识和自觉行动

要把企业战略以及为实施企业战略而进行的企业变革等有关事宜进行清楚而有说服力的传达,组织全体员工进行学习和讨论,使各级管理者和员工对于实施战略和达到业绩目标都能坚决拥护,同时唤起人们对战略实施的足够热情,使战略的实施过程变为一场全企业的学习运动,变成全体员工的共识和自觉行动。

3.5 创立一种与企业战略实施相协调的企业内部运作方式

在实施企业战略管理过程中所采用的内部运作方式与战略的需求之间建立强大的“协调性”,战略实施的方法越能满足战略的需要,战略的执行就越好,就越有可能完成既定的战略目标。尤其重要的是战略与实施能力的协调,战略与奖惩制度之间的协调,战略与内部支持体系之间的协调,战略与企业文化之间的协调。将企业的内部运作方式同战略的需要协调起来有助于将整个企业统一起来,让各级管理者和员工树立系统观念、全局观念,自觉地将局部利益服从企业全局利益,克服各种形式的本位主义和自由主义思想,共同去努力完成战略的实施。

3.6 营造一种与企业战略实施相协调的企业文化和工作环境

良好的企业文化和工作环境是实行战略管理的重要保证。许多企业战略管理没有取得理想成效,不是因为没有人,也不是因为领导干部素质差或组织机构不适应战略需要,而在于没有良好的企业文化和工作环境。有的企业内部人员不和,没有团结协作的精神,有的企业骨干要求辞职和调离,有的企业形象不佳等等,这都对企业的战略实施形成了阻力。

3.7 企业的战略管理是动态的,要适时予以调整和改进

企业战略管理是动态的,即便是企业战略制定得非常出色,也不可能经久不衰。再好的企业战略在实施执行过程中都要遇到变化的市场环境,变化的顾客

需求和偏好,变化的竞争对手的战略行动,未预见的情况以及改善战略的新思维等等。所以,要不断地评价企业的战略,并适时予以调整和改进。

3.8 政府要为企业战略管理创造必要的条件


企业战略反映了企业领导人的价值观。如果企业领导更换频繁,企业战略管理就不可能取得好的效果。当前,国有企业领导人经过政府有关部门考核达到合格标准的不宜频繁调动更换,以保持领导核心的稳定,否则,正确的企业战略很难得到连续的贯彻实施。纵观全球企业发展史,任何经营优良和效益卓著的企业,都离不开优秀的企业家(如松下幸之助、IBM的沃森,通用电气的杰克·韦尔奇等),他们一干就是十几年,甚至几十年,确保了企业发展的稳定性和连续性,从而创造了企业辉煌的成就。同时,要做到政企分开,政府不能直接干预企业战略的制订和实施,只能通过国有资产代表进入企业董事会影响董事会作出有利于国有股东权益的决议;通过制订政策和法律法规、通过监事会及国务院特派稽查员进行监督等形式对企业进行间接控制。

4 结论

我国建筑企业战略管理起步较晚,行业特点明显,形势发展逼人,实现战略管理有其必要性、迫切性,更有其特殊性。因此,在战略管理过程中应总结历史经验,研究现状,预测未来,从对企业战略的认识上,对企业内外环境和所拥有的战略资源及核心能力的分析上,以及对企业战略的选择等方面进行深入探讨,避免片面的认识和决策,科学地制订与实施企业战略,才能提升我国建筑企业的竞争优势和国际竞争力,实现企业长期、持续、稳定的发展。

参考文献:

- [1] 王孟钧,陈辉华,刘少兵. 建筑企业战略管理[M]. 北京:中国建筑工业出版社,2007.
- [2] 邹昭希. 企业战略分析[M]. 北京:经济管理出版社,2001.
- [3] 王孟钧,杨承彪. WTO与中国建筑[M]. 北京:中国建材工业出版社,2002.
- [4] 王孟钧,俞冠军. 建筑企业核心能力的培育[J]. 铁道工程企业管理,2002(4):31-34.
- [5] 王孟钧,韦玮. 建筑企业战略环境分析[J]. 铁道工程企业管理,2004(12):18-21.
- [6] 王孟钧,薛立谦. 铁路施工企业战略管理与优劣势分析[J]. 铁道工程企业管理,2005(4):25-28.
- [7] 王方华,吕巍. 企业管理战略[M]. 上海:复旦大学出版社,2003.

作者: [王喜军](#), [王孟钧](#), [WANG Xi-jun](#), [WANG Meng-jun](#)
作者单位: [王喜军, WANG Xi-jun \(中国中铁股份有限公司, 北京, 100055\)](#), [王孟钧, WANG Meng-jun \(中南大学, 长沙, 410075\)](#)
刊名: [铁道工程学报](#) 
英文刊名: [JOURNAL OF RAILWAY ENGINEERING SOCIETY](#)
年, 卷(期): 2008 (5)
被引用次数: 1次

参考文献(7条)

1. [王孟钧;陈辉华;刘少兵](#) [建筑企业战略管理](#) 2007
2. [邹昭希](#) [企业战略分析](#) 2001
3. [王孟钧;杨承慙](#) [WTO与中国建筑](#) 2002
4. [王孟钧;俞冠军](#) [建筑企业核心能力的培育](#) 2002 (04)
5. [王孟钧;韦玮](#) [建筑企业战略环境分析](#) 2004 (12)
6. [王孟钧;薛立谦](#) [铁路施工企业战略管理与优劣势分析](#) 2005 (04)
7. [王方华;吕巍](#) [企业管理战略](#) 2003

本文读者也读过(5条)

1. [戴若林](#), [王孟钧](#) [工程款拖欠问题的演化博弈分析](#) [期刊论文] - [统计与决策](#) 2008 (10)
2. [祁仺](#), [Qi Quan](#) [中小建筑企业战略管理研究——以武汉华艺建筑工程有限公司为例](#) [期刊论文] - [科技创业月刊](#) 2011, 24 (1)
3. [牛振华](#) [基于SWOT法中小工程咨询企业战略选择](#) [期刊论文] - [企业技术开发 \(下半月\)](#) 2009, 28 (5)
4. [罗伟](#), [王孟钧](#) [机制设计理论与中国建筑市场](#) [期刊论文] - [统计与决策](#) 2008 (7)
5. [唐静](#) [中小型建筑企业发展探析](#) [期刊论文] - [四川建筑](#) 2010, 30 (3)

引证文献(1条)

1. [赵德金](#) [建筑企业战略制定与实施框架研究](#) [期刊论文] - [中外建筑](#) 2010 (8)

引用本文格式: [王喜军](#), [王孟钧](#), [WANG Xi-jun](#), [WANG Meng-jun](#) [建筑企业战略制订与实施要点探析](#) [期刊论文] - [铁道工程学报](#) 2008 (5)