

The background of the cover is a stylized, dark purple city skyline with various building silhouettes. The title is prominently displayed in the center.

建筑企业管理概论

Introduction to Construction
Enterprise Management

○ 赖 新 程海建 / 编著

光明日报出版社

F407.96

1

建筑企业管理概论

INTRODUCTION TO CONSTRUCTION
ENTERPRISE MANAGEMENT

○ 赖 新 程海建 / 编著

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑企业管理概论 / 赖新, 程海建编著. -- 北京:
光明日报出版社, 2013. 8

ISBN 978-7-5112-5226-5

I. ①建… II. ①赖… ②程… III. ①建筑企业
—工业企业管理—概论 IV. ①F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 189870 号

建筑企业管理概论

编 著: 赖 新 程海建

责任编辑: 祝 菲

责任校对: 傅泉泽

封面设计: 小宝工作室

责任印制: 曹 净

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010-67078251 (咨询), 67078870 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E - mail: gmcbs@gmw.cn zhufei@gmw.cn

法律顾问: 北京天驰洪范律师事务所徐波律师

印 刷: 北京盛源印刷有限公司

装 订: 北京盛源印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710×1000 1/16

字 数: 362 千字

印 张: 21.5

版 次: 2013 年 8 月第 1 版

印 次: 2013 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-5226-5

定 价: 56.00 元

版权所有 翻印必究



前言

音乐，是流动的建筑，
建筑，是凝筑的艺术。

——歌德

在人类历史的发展过程中，建筑不仅成为历史的见证和记录，也成为一个时代和特定科学水平的标志。相应产生的建筑行业，也逐渐成为国民经济行业中的一个重要的行业和产业。它与国民经济的发展和人民生活的改善有着密切的联系。

建筑企业作为建筑行业中的主体，从理论上讲，是指从事建筑产品生产、流通、服务性工作等的经济活动，通过满足社会对建筑产品的需求以获取盈利的经济组织，是市场经济条件下建筑劳动者和生产资料相结合的主要形式，是建筑生产力和建筑技术发展进步的重要力量，也是组成国民经济的基本单位。建筑企业一般是指从事土木工程、建筑工程、线路管道设备安装工程及装修工程的新建、扩建、改建等活动的企业。

建筑企业管理是对建筑企业的生产经营活动进行计划、组织、控制、激励和领导等一系列活动的总称。而建筑企业管理水平的高低及好坏，是建筑企业效益好坏、竞争力强弱乃至生存发展的根本之所在。

由于我国发展市场经济起步较晚，专门研究建筑企业管理的论著还不多见。本书作者对建筑经济、建筑管理、建筑营销颇有兴趣，便产生了对建筑企业管理进行研究的念头，于是广泛收集资料，进行分析研究，运用企业管理理论，结合建筑业实际，参考、借鉴已有资料，编著成此书。

此书在编著过程中，参考、借鉴了一些论著、文章、互联网资料中的理



论和内容,在此,本人谨向这些论著、文章、资料的作者表示诚挚的谢意!

此书的编著得到了诸多专家及朋友的大力支持和指导,在百忙中对书稿进行了审阅并提出了宝贵的修改意见,在此,表示衷心的感谢!

此书可作为建筑企业管理者及相关人员的培训教材,也可作为高、中等职业院校建筑类专业的选用教材。

由于作者水平有限,对这一学科研究还很肤浅,学科体系、内容还不够完善,错误在所难免,恳请广大读者指正,以利不断完善、修正。

作 者

2013 年 1 月



CONTENTS 目录

绪论 / 1

第一章 建筑企业管理概述 / 6

第一节 建筑企业 / 6

第二节 建筑企业管理 / 10

第二章 建筑企业资质管理 / 27

第一节 建筑企业资质序列和类别 / 27

第二节 建筑企业资质等级及其承包工程范围 / 29

第三节 建筑企业资质管理 / 56

第三章 建筑企业战略管理 / 64

第一节 建筑企业战略管理概述 / 64

第二节 建筑企业战略形势分析 / 68

第三节 建筑企业战略的制定、实施与控制 / 72

第四章 建筑企业文化管理 / 88

第一节 企业文化概述 / 88

第二节 建筑企业文化建设 / 94

第三节 建筑企业精神和企业形象 / 102

第四节 建筑企业文化管理 / 111



第五章 建筑企业人力资源管理 / 117

第一节 人力资源管理概述 / 117

第二节 建筑企业人员招聘、培训与考核 / 121

第三节 建筑企业人力资源的优化配置和能力开发 / 137

第六章 建筑企业经营管理 / 147

第一节 建筑企业经营管理概述 / 147

第二节 建筑企业经营方式 / 150

第三节 建筑企业市场调研 / 152

第四节 建筑企业经营预测与决策 / 158

第五节 建筑企业经营计划 / 165

第七章 建筑企业投标、合同与索赔管理 / 169

第一节 建筑企业投标管理 / 169

第二节 建筑企业合同管理 / 176

第三节 建筑企业索赔管理 / 188

第八章 建筑企业技术管理 / 199

第一节 建筑企业技术管理概述 / 199

第二节 建筑企业技术管理的主要工作 / 205

第三节 技术开发与技术创新 / 215

第四节 标准化管理和工法制度 / 220

第九章 建筑企业质量管理 / 233

第一节 质量管理概述 / 233

第二节 建筑工程质量管理 / 236

第三节 建筑工程质量验收 / 248

第十章 建筑企业生产管理 / 252

第一节 建筑企业施工管理 / 252

第二节 建筑企业材料管理 / 261

第三节 建筑企业机械设备管理 / 269



第四节 建筑企业安全生产管理 / 273

第十一章 建筑企业财务管理 / 288

第一节 建筑企业财务管理概述 / 288

第二节 建筑企业财务管理存在的问题及解决对策 / 292

第三节 建筑企业资金管理 / 295

第四节 建筑企业资产管理 / 300

第十二章 建筑企业信息化管理 / 311

第一节 建筑企业信息化管理概述 / 311

第二节 建筑企业信息化建设 / 316

参考文献 / 322

附录 中华人民共和国建筑法（修正） / 324



绪 论

一、建筑企业管理的学科特点

建筑企业管理是研究建筑企业管理活动的客观规律及其方法的一门应用学科。它是企业管理学的一个特殊领域,是建筑企业管理实践活动在理论上的概括和反映,具有很强的应用性。

建筑企业管理是从客观实际出发,应用企业管理学的基本理论,探索建筑企业管理活动的客观规律,在实践的基础上,总结人们的实践经验,从中研究出行之有效的管理理论和方法,并用以指导建筑企业管理实践活动。

建筑企业管理理论、方法处于不断发展完善过程中,需要不断完善、充实,有些内容需根据实际进行修正,使之更有效地指导实践。

建筑企业管理活动十分复杂,影响因素既有政治、法律、社会文化、经济、技术等因素,又有竞争对手、供应商、中间商、顾客、政府机构、各利益相关者等因素,还有自然环境因素等。建筑企业管理就是探索如何有效协调、有机整合以上各种因素,使建筑企业有序运行、健康发展、增强竞争力的一门应用学科。

建筑企业管理是对建筑企业的生产经营活动进行计划、组织、控制、激励和领导等一系列活动的总称。管理的根本目的就是利用上述措施来协调人力、物力和财力方面的资源,使整个组织活动更加富有成效。

建筑企业管理不同于一般企业管理,建筑生产的特点直接影响着建筑企业管理,使其具有以下特点:

预约生产。建筑产品生产多是预约生产,以合同形式承包。发包方购买产品过程与承包方生产产品过程同步化,承包方生产产品过程直接置于发包方的监督之下,产品设计一般先由发包方聘请设计院做好,承包方只需按照



设计图施工。建筑企业在生产产品的过程中，直接受到设计图纸的限制和发包方的监督。

环境多变。建筑产品的固定性和生产的流动性，影响到建筑企业管理环境可变因素多。建筑企业管理环境可分为自然环境和社会环境。自然环境包括地形、地质、水文、气候等；社会环境包括市场竞争、劳动力供应、物资供应、运输和配套协作条件等。这些环境是经常变化的。在城市承包施工，组织分包、劳务、材料、运输等比较方便，而在边远地区或新开发地区就有许多不便。如果承包国外工程，则环境更为复杂、更为特殊。建筑企业管理必须随着环境的变化而适时调整管理策略。

干扰因素多。承包方进入市场的壁垒多，受地方保护和资质限制；生产过程中的内容变动和时间变动大；单个产品的生产周期长，而且影响时间久远、范围广；单次生产组织复杂，涉及劳务现场管理、资金收付、物资设备调动等多个方面；涉及的法律事务多，如劳务纠纷、资本运营、合同纠纷等。这些因素不同程度地影响到建筑企业管理的成效。

人员变动大。建筑产品的多样性、生产的流动性，引起生产管理人员随工程对象的规模、性质、地理分布不同而适时变化和调整。在建设过程中，不同工程、不同季节，职工的需求量波动很大，工种的配合比例也会有较大的差异。因此，建筑企业一般不宜保持庞大的固定职工队伍，只宜拥有精干的经营管理人员、工程技术人员和适量的技术骨干工人，工程需要时，再雇用合同工和临时工。

定价很特殊。由于建筑产品的多样性，几乎没有完全一样的建筑产品。建筑产品的定价主要通过招标或议标方式确定，是先定价后生产，加上建筑产品生产周期长、占用资金多、支付贷款利息多，这就要求企业加强成本控制和财务管理，才能实现预期利润目标。

二、建筑企业管理研究的基本内容

建筑企业的生产经营活动包括内部活动和外部活动。建筑企业管理就是对建筑企业内部生产和外部经营活动进行全面管理。建筑企业管理研究的主要内容包括以下方面：

资质管理。建筑企业资质是建筑企业实力的重要标志。《建筑业企业资质管理规定》规定：凡在中华人民共和国境内申请建筑企业资质的建筑业企业应当按照其拥有的注册资本、专业技术人员、技术装备和已完成的建筑工



程业绩等条件申请资质，经审查合格，取得建筑业企业资质证书后，方可在资质许可的范围内从事建筑施工活动。建筑企业资质划分为施工总承包资质、专业承包资质、劳务分包资质3个序列；这3个序列按照工程性质和技术特点分别划分为若干资质类别；各资质类别按照规定的条件划分为若干资质等级。

战略管理。建筑企业战略管理是指建筑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。它是依据建筑企业的战略规划，对战略实施加以监督、分析与控制，特别是对资源配置与事业方向加以约束，最终促使本企业顺利达成企业的过程管理。建筑企业战略管理不仅是战略的制定、规划和实施的全过程的管理，还要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等进行不间断的管理。

文化管理。企业文化是企业内全体成员的意志、特性、习惯和科学文化水平等因素相互作用的结果。企业文化依附于企业，随企业产生，随企业消亡而消亡。企业文化是客观存在的，即使没有总结或提炼出外在表现形式，企业文化依然是存在的。成功的企业文化对外具有一定的引力作用，对内具有一定的凝聚力。优秀的企业文化能得到员工广泛认同，使企业员工产生使命感和责任感，对未来充满憧憬，能使企业产生积极的因素和不可复制的竞争力。现代企业的竞争，归根到底是企业文化的竞争，优秀的企业文化是企业最有力的竞争武器，而且是不可复制的。文化管理是对企业文化的梳理、凝练、深植、提升等企业文化的建设的管理。

人力资源管理。人力资源管理是指根据企业发展战略的要求，有计划地对人力资源进行合理配置，通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程，调动员工的积极性，发挥员工的潜能，为企业创造价值，确保企业战略目标的实现。它既包括人力资源的预测与规划，工作分析与设计，人力资源的维护与成本核算，人员的甄选录用、合理配置和使用，还包括对人员的智力开发、教育培训、调动人的工作积极性、提高人的科学文化素质和思想道德觉悟，等等。

经营管理。建筑企业经营管理是指建筑企业经营者为了获得最大的物质利益而运用经济权力用最少的物质消耗创造出尽可能多的能够满足人们对建筑产品或服务需要的经济活动。它是根据本企业的资源状况和所处的市场竞争环境对本企业长期发展进行战略性规划和部署、制定本企业的远景目标和



方针的战略层次活动。建筑企业经营管理的目的就是追求企业良好的经济效益和社会信誉,经营管理的宗旨是追求企业长远、健康和可持续性发展。

投标、合同与索赔管理。投标管理是对工程投标文件、投标报价编制的管理。合同管理是对合同的订立、履行、变更、解除、转让、终止以及审查、监督、控制等一系列行为的管理。索赔是指在合同履行过程中,对于并非自己的过错,而是应由对方承担责任的情况造成的实际损失,向对方提出经济补偿和(或)工期顺延的要求。索赔的发生是双向的,只要合同中一方的责任和义务未按合同约定实现,或出现提供的条件与合同约定状态不一致,都有可能出现索赔。

技术管理。建筑企业技术管理是指以系统论的观点,对构成建筑技术的各项要素和建筑企业的各项技术活动,运用科学方法,进行计划与决策、组织与指挥、控制与调节等一系列技术组织管理工作的总称。包括由熟悉与会审图纸、编制施工组织设计开始,到施工过程中的施工管理、质量检验,直至建筑工程竣工验收全过程中的各项技术工作。技术管理工作的好坏,很大程度上决定了企业的经营效益、企业信誉乃至企业的生死存亡。

质量管理。建筑企业质量管理是建筑企业从开始施工准备到工程竣工验收交付使用过程中,为保证工程质量所进行的各项管理组织工作,是建筑企业管理不可或缺的内容。工程质量对建筑企业参与竞争与合作意义重大,因此,建筑企业应该加强工程质量管理,方可在激烈的竞争中发展壮大。建筑企业质量管理的目的,就是在保证工期、降低成本的同时,完成一定数量达到质量标准的工程,也就是说,建造出符合设计和用户满意的工程。

生产管理。生产管理是指通过生产组织、生产计划、生产控制等手段,对生产系统的设置和运行进行管理。建筑企业生产管理主要包括施工管理、材料管理、机械设备管理和安全生产管理。施工管理影响着建筑企业的生产效果,是建筑企业生产管理的重要组成部分。建筑材料构成建筑产品实体,是建筑生产的劳动对象。机械设备是工程施工的物质技术基础,合理选择和组织使用机械设备,对于保证施工的正常秩序、提高工程质量、缩短工期、降低成本、提高经济效益意义重大。安全生产管理的目的在于保护职工在生产过程中的安全与健康,保证国家和人民的财产不受到损失,保证建筑生产任务的顺利完成。建筑企业必须把安全生产管理放在企业管理工作的首位。

财务管理。财务管理是指对企业的财务活动包括固定资金、流动资金、专用基金、盈利等的形成、分配和使用进行管理。建筑企业财务管理主要包



括资金管理、资产管理、投资管理、收入与利润分配管理以及成本费用管理。

信息化管理。信息化管理是指以信息化实现企业管理现代化的过程，它是将现代信息技术与先进的管理理念相融合，转变企业生产方式、经营方式、业务流程、传统管理方式和组织方式，重新整合企业内外部资源，提高企业效率和效益、增强企业竞争力的过程。

三、学习建筑企业管理的意义及方法

建筑企业管理是企业管理的一门分支学科。它以建筑企业管理活动及其规律性为探索对象。其内容主要涉及建筑企业管理活动的基本理论和具体操作方法，在此基础上探索其基本规律，以便更好地指导建筑企业管理的实践活动。

建筑业是国民经济的重要支柱产业。建筑业涉及的部门多、人员广，对其他行业和国民经济的影响大。建筑市场的运行状况直接关系着建筑业的健康发展，也关系着其他行业和广大建筑职工和社会群众的切身利益。规范建筑企业管理行为是促进建筑业健康发展的关键环节。为此，学习和探索建筑企业管理活动及其规律具有重要现实意义。

学习建筑企业管理要以企业管理理论为指导，因为建筑企业管理是企业管理的一个分支领域，它是在企业管理的基本原理、基本理论和基本方法的基础上建立起来的一门分支学科。

学习建筑企业管理要从建筑行业的实际出发，因为建筑行业的实际是建筑企业管理的基础，离开了这个基础，其理论和方法将成为无源之水、无本之木。

学习建筑企业管理要理论联系实际，因为只有把企业管理的理论同建筑的客观实际情况紧密联系起来，才能对建筑企业管理活动起到指导作用。

学习建筑企业管理要敢于创新，因为建筑企业管理是企业管理的一门分支学科，它的理论、形式、内容和方法，还需要在实践中不断充实、完善和修正。



第一章

建筑企业管理概述

第一节 建筑企业

一、建筑企业的概念

企业是以营利为主要目标而从事生产经营活动、向社会提供商品或者服务的经济组织。它实行独立经济核算，具备法人资格，是商品经济发展和生产社会化的必然产物。

建筑企业是从事建筑产品生产、流通、服务性工作等的经济活动，通过满足社会对建筑产品的需求以获取盈利的经济组织。建筑企业是市场经济条件下建筑劳动者与生产资料相结合的主要形式，是建筑生产力和建筑技术发展进步的重要力量，也是组成国民经济的基本单位。通常说，建筑业企业是指从事土木工程、建筑工程、线路管道设备安装工程、装修工程的新建、扩建、改建等活动的企业。建筑企业实行独立核算，自主经营，具有法人资格，是建筑市场的主体和建筑经济活动的基础。

建筑业企业应当按照其拥有的注册资本、专业技术人员、技术装备和已完成的建筑工程业绩等条件申请资质，经审查合格，取得建筑业企业资质证书后，方可在资质许可的范围内从事建筑施工活动。

二、建筑企业的特点

建筑企业是构成建筑业的基本元素，也是建筑市场的主体之一。建筑企业具有以下特点：

1. 经济性

建筑企业是一个独立的经济组织，直接承担经济责任，它所从事的是具



有一定专业和经济特征的经济活动。

2. 营利性

营利是企业的最根本目标之一。利润是建筑企业的生存和发展之本，失去利润，企业的生存和发展将无以为继。

3. 市场性

建筑企业是建筑市场的主体之一，是建筑市场的商品供给者。建筑企业直接从事商品生产和提供服务，其产品只有进入市场才能流通。

4. 独立性

建筑企业是作为一个独立的企业而存在的，具有独立核算、自主经营的特性，同时拥有独立的经济利益。

5. 统一性

建筑企业的管理机构及企业内部各生产经营单位构成一个有机整体，在统一的组织和管理下进行生产经营活动，各单位为了同一个企业经营目标而发挥自己的作用。

6. 鲜明的行业特征

- (1) 生产特征：单件性、露天性、流动性、资源消耗大等；
- (2) 经营特征：一般采取承发包制度，交换过程不明显；
- (3) 产品特征：位置固定性、多样性、地区性等一系列特征。

三、建筑企业的分类

依据不同的分类标准，建筑企业可作如下分类：

1. 按照专业分工的不同分类

(1) 生产性企业：包括各类建筑公司、安装公司、机械化施工公司及其他专业性企业和房屋维修公司、建筑构配件生产企业等。这些企业既创造使用价值，也创造价值。

(2) 服务性企业：如勘察设计单位、监理咨询企业，他们创造特殊形式的使用价值如技术、知识产品，也创造价值。

2. 按照经济活动区域分类

(1) 国内建筑施工企业：只在国内进行建设施工的企业，这类企业没有对外承包权。

(2) 国际工程承包企业：经批准拥有对外承包权的建筑施工企业。

3. 按照经营能力分类



(1) 施工总承包企业：可以承接施工总承包工程，从事工程施工阶段总承包活动，能为建设单位提供全方位服务的智力密集型工程建设企业。

(2) 专业承包企业：可以承接施工总承包企业分包的专业工程和建设单位依法发包的专业工程，从事专业工程施工承包活动的企业。

(3) 劳务分包企业：可以承接施工总承包企业或专业承包企业分包的劳务作业的企业。

4. 按照财产组织形式的不同分类

建筑业可以分为独资企业、合伙企业和公司制企业等。

5. 按照施工企业资质等级分类

根据建设部颁发的《建筑业企业资质等级标准》，建筑企业资质划分为施工总承包资质、专业承包资质、劳务分包资质3个序列；这3个序列按照工程性质和技术特点分别划分为若干资质类别；各资质类别按照规定的条件划分为若干资质等级。

施工总承包企业分为房屋建筑工程、公路工程和铁路工程等12个类别，每个类别的施工总承包企业都有其对应的资质等级标准。譬如房屋建筑工程施工总承包企业资质分为特级、一级、二级、三级。

专业承包企业分为地基与基础工程、土石方工程、建筑装修装饰工程等60个类别，每个类别的专业承包企业又分为几个等级。譬如地基与基础工程专业承包企业资质分为一级、二级、三级。

劳务分包企业分为木工作业、砌筑作业、抹灰作业等13个类别，每个类别又分为几个等级。譬如木工作业分包企业资质分为一级、二级。

四、建筑企业制度

建筑企业制度是建筑企业产权制度、组织形式和经营管理制度的总和。其核心是产权制度，它随着商品经济的发展而不断创新和演进。

从建筑企业发展的历史看，以下三种建筑企业制度具有代表性：

1. 业主制

业主制，主要是指小规模的建筑企业组织。这种企业一般规模小，经营灵活，出资人既是财产的唯一所有者，又是经营者；企业主可以按照自己的意志经营，并独自获得全部经营收益。但有其明显缺陷，如资本来源有限，企业主要对企业的全部债务承担无限责任，企业的存在与解散完全取决于企业主等。因此业主制难以适应商品经济发展和企业规模的不断扩大。



2. 合伙制

合伙制,主要是指由两个或两个以上的人共同投资并分享剩余,共同监督 and 管理的建筑企业制度。这种建筑企业由合伙人共同筹集资本,共同对企业承担无限责任,共同管理企业,有助于提高决策能力。但在这种企业中,合伙人在经营决策上容易产生意见分歧,一般局限于较小的合伙范围,很难使企业发展壮大。

3. 公司制

公司制,主要是指有限责任公司和股份有限公司建筑企业。这种企业公司的资本来源广泛,出资人对公司只负有限责任;公司拥有独立的法人财产权,保证了企业决策的独立性、连续性和完整性,所有权与经营权相分离,为科学管理奠定了基础,使大规模生产成为可能。

五、现代建筑企业制度

现代建筑企业制度是指以市场经济为基础,以完善的企业法人制度为主体,以有限责任制度为核心,以公司企业为主要形式,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型建筑企业制度。现代建筑企业制度具有以下基本特征:

1. 产权关系明晰

企业的设立必须有明确的出资者、法定的资本金。出资者享有企业的产权,企业拥有企业法人财产权。企业除设立时有资本金外,在经营活动中借贷构成企业法人财产,但借贷行为不形成产权,也不改变原有的产权关系。

2. 法人权责健全

出资者的财产一旦投资于企业,就成为企业法人财产,企业法人财产权也随之确立。这部分法人财产归企业运用,企业以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏,照章纳税;但同时企业要对出资者负责,承担资产保值增值的责任,形成法人权责的统一。

3. 承担有限责任

企业的资产是企业经营的基础,出资者的投资不能抽回,只能转让。出资者以其投资比例参与企业利益的分配,并以其投资比例对企业积累所形成的新增资产拥有所有权。当企业亏损以至破产时,出资者最多以其全部投入的资产额来承担责任,即只负有限责任。

4. 政企职责分开