

装帧设计：萧岑

ISBN 7-80025-142-X/F·114

定价：2.75元

（内部发行）

施工企业管理概论

陈燕敖 李家凤 朱新方 主编

(内部发行)

经济管理出版社

施工企业管理概论

主 编 陈燕敖 李家凤 朱新方
责任编辑 王远超

*

经济管理出版社出版发行
(北京阜外月坛北小街2号)

葛洲坝印刷厂印刷

*

1/32 印张11 210千字
1988年8月第1版 1988年8月湖北第1次印制
印数: 1—6,000册

ISBN 7—80025—142—X/F·114

定价: 2.75元

(内部发行)

序 言

陈燕敖

城市经济体制改革是从建筑施工行业开始的。我们经历了从生产型企业向自主经营的经济实体，从旱涝保收型向风险型企业转轨变型的考验。随着国家“国家调节市场、市场引导企业”的经济运行模式的确立，我们已经置身于强手如林的市场竞争的浪潮之中。风险与机遇并存，成功与失败参半。只有不断提高企业管理水平，才能不断增强企业的生存和发展能力。

现代社会是个竞争意识逐渐升华的社会。人们越来越清楚，企业竞争，归根结底是人才的竞争。俗话说：“千军易得，一将难求”。为了培养更多的将才，我们将这本《施工企业管理概论》奉献给各位读者。

这本书的作者，都是我局经济与管理教学和科研的骨干，在多年的厂长经理国家统考和在班组长岗位培训教学中积累了较为丰富的经验。为了适应今后各级管理干部岗位培训和广大干部自学的需要，他们在编写中注意了通俗性和实用性。本书对施工企业内部各项管理阐述得较为全面，在许多方面作了可贵的尝试。如：企业良好的形象和较高的知名度离不开公共关系，《概论》对此在第三章着重进行了论述；企业行为必须遵循法律规范，《概论》把施工企业管理中的法律保障单独列为一章。

经济体制改革正在向纵深发展，施工企业当前的主要任务是抓住转变和完善经营机制这个中心环节，以改进管理模式和

调整产业结构为契机，探求深化改革的途径。摆在我们面前的任务是光荣而艰巨的，前进的道路上还有许多艰难险阻。但是，坚冰已经打破、航道已经开通。伴随企业管理水平的提高，充满生机和活力、富有效率和效益的新型施工企业一定会建设成功。

1988年5月30日

目 录

序 言	(1)
第一章 施工企业管理概论	(1)
一、施工企业的概念、性质和任务	(1)
二、施工企业管理的二重性	(3)
三、施工产品的商品属性	(5)
四、施工企业的责权利	(8)
五、施工企业管理的基本职能	(10)
第二章 施工企业的领导体制	(14)
一、施工企业领导体制的历史发展	(14)
二、施工企业厂长(经理)负责制	(18)
三、施工企业的民主管理	(22)
四、施工企业党组织的保证监督作用	(23)
第三章 施工企业的公共关系	(25)
一、施工企业公共关系的基本概念	(25)
二、施工企业公共关系的目的与职能	(27)
三、施工企业内部的公共关系	(31)
四、施工企业外部的公共关系	(32)
第四章 施工企业管理中的法律保障	(35)
一、法律在施工企业管理中的意义	(35)
二、施工企业的权利和义务	(38)
三、施工企业管理与经济合同问题	(42)
四、施工企业的法律机构	(47)
第五章 施工企业的精神文明建设	(50)

一、施工企业精神文明建设的重要性·····	(50)
二、施工企业精神文明建设的基本内容·····	(52)
三、施工企业精神文明建设的有关问题·····	(56)
第六章 施工企业的现代化管理·····	(61)
一、施工企业现代化管理的概念·····	(61)
二、施工企业管理思想现代化·····	(64)
三、施工企业管理组织现代化·····	(71)
四、施工企业管理方法和手段现代化·····	(74)
第七章 施工企业的经营管理与决策·····	(75)
一、施工企业经营与决策的概念·····	(75)
二、施工企业经营决策的内容·····	(77)
三、施工企业经营决策的程序·····	(81)
四、施工企业经营决策的方法·····	(85)
第八章 施工工程的招标投标·····	(91)
一、施工企业的经营方式·····	(91)
二、施工工程招标承包制·····	(94)
三、施工工程招标投标的程序·····	(98)
四、施工工程投标策略·····	(100)
第九章 施工企业定额管理·····	(106)
一、施工企业定额的概念·····	(106)
二、施工企业定额的作用·····	(109)
三、编制施工定额的原则·····	(113)
四、施工定额管理·····	(116)
第十章 施工企业标准化与计量工作·····	(119)
一、施工企业标准化的基本概念·····	(119)
二、施工企业标准化·····	(122)
三、施工计量的概念和内容·····	(125)

四、加强和完善计量工作·····	(129)
第十一章 施工企业的基础统计 ·····	(132)
一、施工企业基础统计的对象和任务·····	(132)
二、施工企业基础统计的指标体系·····	(136)
三、施工企业统计调查和统计图表·····	(142)
四、施工企业基础统计分析·····	(145)
第十二章 施工企业计划管理 ·····	(148)
一、施工企业的全面计划管理·····	(148)
二、施工企业的经营计划·····	(150)
三、施工企业的年度计划·····	(156)
四、施工作业计划·····	(160)
第十三章 施工企业技术管理 ·····	(163)
一、施工企业技术管理的意义·····	(163)
二、施工企业技术管理制度·····	(165)
三、施工技术标准和技术规程·····	(169)
四、施工企业技术培训与技术考核·····	(170)
五、施工企业的技术开发·····	(173)
第十四章 施工组织设计 ·····	(177)
一、施工组织设计及其内容·····	(177)
二、施工组织设计的作用和种类·····	(178)
三、施工网络计划的基本知识·····	(179)
四、施工网络计划的支路算法·····	(191)
五、施工网络计划的优化·····	(195)
第十五章 施工管理 ·····	(205)
一、施工管理及其任务·····	(205)
二、施工准备工作·····	(206)
三、施工现场管理·····	(208)

四、施工工程竣工验收·····	(216)
五、文明施工生产·····	(217)
第十六章 施工企业劳动管理 ·····	(220)
一、施工企业劳动管理及其任务·····	(220)
二、施工劳动定额管理及其作用·····	(221)
三、施工劳动组织与定员·····	(222)
四、施工劳动安全管理·····	(226)
五、施工劳动生产率及其计算·····	(229)
第十七章 施工质量管理 ·····	(232)
一、施工质量管理及其基础工作·····	(232)
二、施工全面质量管理·····	(235)
三、施工质量保证体系·····	(238)
四、施工质量管理的统计分析法·····	(243)
第十八章 施工机械设备管理 ·····	(258)
一、施工机械设备管理及其任务·····	(258)
二、施工机械设备的使用管理·····	(260)
三、施工机械设备的保养、检查和修理·····	(263)
四、施工机械设备的更新与改造·····	(268)
五、施工机械设备管理的评价·····	(273)
第十九章 施工企业物资管理 ·····	(277)
一、施工企业物资管理及其任务·····	(277)
二、施工企业物资的定额管理·····	(280)
三、施工企业现场物资管理·····	(287)
四、施工企业能源消耗管理·····	(290)
五、施工企业物资管理评价·····	(291)
第二十章 施工企业资金管理 ·····	(294)
一、施工企业的资金·····	(294)

二、施工企业固定资金管理.....	(298)
三、施工企业流动资金管理.....	(302)
四、施工企业利润管理.....	(307)
第二十一章 施工企业经济核算.....	(310)
一、施工企业经济核算的概念.....	(310)
二、施工企业经济核算的内容和形式.....	(311)
三、施工企业经济核算的指标体系和方法.....	(315)
四、施工企业经济活动分析.....	(318)
第二十二章 施工企业的责任制和规章制度.....	(326)
一、施工企业责任制的概念.....	(326)
二、施工企业经济责任制的基本形式和内容.....	(328)
三、施工企业的规章制度.....	(332)
后 记.....	(337)

第一章 施工企业管理概论

一、施工企业的概念、性质和任务

(一) 施工企业的概念

企业是个历史概念，它是生产力发展到一定水平的产物，是商品生产的产物，随商品生产的发展而发展。

企业泛指从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营、实行独立经济核算，具有法人资格的基本经济实体。

施工企业又称建筑企业，是主要从事土木建筑和设备安装工程的施工，进行自主经营、独立核算、自负盈亏的经济实体。

施工企业是从事施工生产活动的经济实体，这表明两层意思：一是说施工企业是从事物质生产活动的经济实体；二是说它从事的生产活动是施工生产活动。

施工企业具有特定的生产目标，如房屋建筑、公路、水利、电力、桥梁等建设项目。因而在安排施工生产活动中，必须接受国家统一计划的控制，受经济规律的制约和支配。

不是任何施工单位都可以自称为施工企业，施工单位要成为施工企业，必须具备以下三个条件。

(1) 要独立进行生产。施工企业必须具备生产三要素，即劳动力、施工机具和各种建筑材料。通过三要素有机的合理配置，对自然进行开采、加工，建造各类构筑物。

(2) 要独立经营。施工企业应具有独立经营的能力和应

变发展能力。对外有法人资格。在国家计划指导下，独立进行本企业的经营决策，直接对外承揽任务，参加投标活动。对内能自主地组织生产，自主地支配人、财、物，掌握部署施工生产的主动权。

(3) 应是经济实体。在财务上要有自己支配的固定资金和流动资金，要进行独立核算，以自己的销售收入抵偿生产支出，并取得盈利。

(二) 施工企业的性质

任何一个企业都存在于一定的社会环境之中，受一定的生产关系的性质的制约。由于我国是社会主义国家，所以我国的公有制企业的性质反映在以下几点：

(1) 从所有制看，施工企业的生产资料从主体上来说是有公有的，生产资料占有权归国家或集体，使用权和支配权归企业。占有权和使用经营权是可以分离的。

(2) 从生产目的看，施工企业的生产目的，一方面要以尽量少的投资，为社会经济发展和人民生活水平的提高，提供更多的物质财富；另一方面必须要讲求企业自身的效益，增强企业生存与自我发展能力。

(3) 从同国家的关系看，施工企业一方面要接受国家计划的指导、监督，受经济规律的制约；另一方面必须有生产经营自主权、物资管理自主权、劳动工资管理自主权、财务管理自主权等。

(4) 从职工在企业中的地位看，企业职工是生产施工中的主人，职工之间的关系是平等的、同志式的关系。职工有权参加企业的政治、经济民主管理。企业对职工实行按劳分配，奖勤罚懒。

（三）施工企业的任务

任务由性质所决定。在社会主义商品经济条件下，施工企业的任务具有双重性：一是出产品，满足社会扩大再生产以及改善人民物质文化生活对于增加固定资产的需要；二是出利润，满足企业自身在激烈的竞争中求生存、图发展的需要。

上述两个方面是辩证的统一整体，二者不可偏废。在商品经济条件下，出利润证明产品供别人供社会消费了，只有实现了产品供别人供社会消费的转换，才能说明此产品满足了社会的需要，从而也增强了企业自身的生存和发展能力。

二、管理的二重性

管理二重性学说是马克思在《资本论》中反复阐述的原理。马克思认为，只要人们是从事共同劳动，只要存在着分工与协作，就必须有管理。我们通常把这种一般性质的管理，即协调劳动者之间以及劳动者与劳动资料、劳动对象之间的关系，看作是一种属性。这种一般性的管理是与生产力相联系的自然属性。但是，任何管理都是在一定生产关系中进行的，必然受生产关系的影响和制约。马克思认为，“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”（《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页）

管理的二重性，一是指与生产力运动规律有关的共同属性；二是指与生产关系运动规律有关的特殊属性。管理的二重性所要说明的就是在不同的社会制度下管理的个性和共性的关

系问题。任何社会都要进行生产活动，而生产活动又是经济活动最基本的形态。它必须具备作为劳动者的人，劳动工具，劳动对象，即所谓生产力三要素。马克思指出：“不论生产的社会形态如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的条件下只在可能性上是生产因素。凡是进行生产，就必须使它们结合起来。”（《马克思恩格斯全集》第24卷第44页）这就是说，在任何社会制度下，要进行经济生产活动，都必须使劳动者同劳动对象和劳动工具结合起来。在这个“结合”中，客观上就要求人们正确地认识和处理人与自然的关系，合理地利用自然资源，维护生态平衡，改善生态环境。这就必须进行一系列的组织管理实施活动，这些活动属于管理的自然属性，也是共性。在经济活动中，人与人之间的关系主要表现为生产与分配关系，在国与国、地区与地区、企业与企业之间则表现为流通与交换关系。这些关系错综复杂、变化莫测。而这些关系在不同的社会制度下和不同的社会发展阶段上，矛盾的形式和处理的方式是不同的。这些属于管理的社会属性，也是各个不同社会制度所表现的个性，或叫特殊性。

管理二重性对资本主义企业管理来说，一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程。这就如马克思所指出的那样，资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能；它同时也是剥削社会劳动过程的职能。列宁在分析“泰罗制”时谈到，“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就。”（《列宁选集》第3卷第511页）

管理二重性的理论，对于我们社会主义现代化建设具有重大的现实意义。就其自然属性来说，各个社会经济制度不同的国家并无本质的区别。因为它们在利用科学技术，发展生产，

满足市场需求以及开发自然资源等方面，具有一定的一致性。因此，社会主义国家实行开放政策，学习和借鉴各国经济管理中一切符合科学的、先进的东西，这是社会化大生产所必需的。资本主义的管理方法和经验，应该被认为是人类共同的文化遗产，是许多人辛勤劳动的结果。我们要善于学习，掌握明辨是非的方法，既不照搬外国的全部方法，也不闭关自守。同时要结合实际情况，具体分析，把马克思主义的普遍真理同本地区、本部门、本单位的具体问题联系起来，开拓我们自己的具有社会主义特色的管理理论体系。

三、施工产品的商品属性

（一）问题的提出

长期以来，由于受传统理论观点的束缚，人们把生产资料不当作商品看待，更不承认施工产品的商品属性。城市经济体制改革恰恰是从建筑施工行业开始的，随着改革的深入，人们对施工产品中的房屋、道路、桥梁等都承认或赋予了商品性质。但是时至今日人们还没有彻底解决这个问题。例如，水电施工企业的产品——大坝，就没有当作商品来看待。首先表现在造价预算中就没有C、V、m之分；其次表现在形成固定资产后也没有当作商品来管理，而是无偿上交。

这种情况既不符合经济学的基本原理，也与深入改革的步伐不合拍。

（二）施工产品应该是商品

（1）在商品经济社会中，任何劳动产品在价值上都应分

为C、V、m，这是马克思经济学原理之一。

马克思曾经指出：“任何一个部类得资本之助生产出来的全部年产品的价值，都分为二部分：一部分代表生产上消费的，从价值方面说只是转移到产品中去的不变资本C；一部分是由全部常年的劳动加入的。后者又分成二部分：垫付可变资本V的补偿物和这以上形成剩余价值m的超过额。所以，和每个商品的价值一样，每一个部类年产品全部的价值，也都分成 $C+V+m$ ”。（《资本论》第二卷第429—430页）把单个商品和任何一个部类生产的全部年产品在价值上划分为 $C+V+m$ 是马克思在经济学说史上的一大贡献，从而科学地解决了社会再生产得以顺利进行的问题。C是作为补偿消耗掉的生产资料价值，V是作为补偿工人劳动耗费的价值，m是工人新创造的价值。其中m在今天的条件下，一部分是以税收的形式上交国家作为积累，一部分作为企业的自留资金。企业把自留资金又分为两部分，一部分用于扩大再生产的需要，一部分用于集体福利和职工收入增长的需要。

然而，由于长期以来不承认水电施工产品也是商品，水电施工企业的扩大再生产资金、集体福利和职工收入增长的基金都没有正常的来源，即使有也不是从m中提存的，而是来源于国家投资包干或投标承包的费用之中。一般的来说是来源于对C的节省和提前工期的奖励之中。这种情况是无法用经济学的理论作解释的，何况降低C是要受到限制的，不是随心所欲的。因此，只有承认施工产品的商品属性，这个问题才会解决。

（2）在商品经济社会中，生产资料应该是商品，这种认识是在经济体制改革中对经济理论的一大突破。

在马克思、恩格斯的精典著作中，社会主义是不存在商

品生产的社会。列宁和斯大林后来发展了马克思、格斯恩的思想，认为社会主义没有商品生产、货币交换不行。但是斯大林认为生产资料不是商品，只能计价调拨，不能买卖。我国受这一思想的影响，长期以来不承认生产资料是商品。经济体制的改革和经济理论终于迈出了可喜的一步，既承认了生产资料是商品，又相应开辟了生产资料市场。

但是，作为生产资料的水电站至今没有被承认是商品，不能不说是一件憾事，这从理论上讲也是不合理的。①不能把生产资料单纯看作是机器和原材料。建筑物、动力等统属此范畴。马克思在考察生产资料价值转移时指出：“某些生产资料如建筑物等，由于共同使用而变得比较经济了，因而能够降低产品的价格。”（法文版《资本论》第一卷第390页）在考察什么是机器时，马克思指出：“所有发达的机器都由三个本质上不同的部分组成：发动机、传动机构和工作机。发动机是整个机构的动力。它或者产生自己的动力，如蒸汽机、电磁机、卡路里机等；或者接受外部某种自然力的推动，如水车受落差水推动，风车的翼受气流推动等。”（《同上》第375页）很显然，马克思是把建筑物和动力统属生产资料范畴。根据这个道理，大坝作为发电、通航、防洪的庞然建筑物，当然应当作为商品看待。②经济学认为，每一个商品都是由初级产品、中间产品和最终产品所组成。由于社会化大生产分工协作的要求，初级产品、中间产品和最终产品不可能由一个企业完成，所以单独考察初级产品、中间产品和最终产品，它们又都是单独的商品。这个道理是人们非常熟悉、简单明了的事实，然而在施工产品上没能体现出来。现在的情况是，作为修建大坝发电站所需的钢筋、水泥等初级产品是生产这些产品的企业作为商品出卖给施工企业的，作为电站所再生产出的能源——电力来