

建筑企业管理学

阮连法 编著

浙江大学出版社

建筑企业管理学

阮连法 编著

浙江大学出版社

内容简介

建筑企业管理学在我国还是一门正在发展的新兴学科。本书是作者在全面总结我国建国以来建筑企业管理正反两方面经验与教训的基础上,紧密结合当前建筑企业管理和体制改革的实践,并广泛地吸收了国内外现代管理科学的最新理论与方法编写而成的。本书具有较为完整的理论体系,其主要内容包括:建筑企业管理的一般概念;建筑企业经营管理;建筑工程招标与投标;建筑企业计划管理、组织管理、技术管理、质量管理、信息管理、材料与设备管理、成本与财务管理;项目监理;建设法规等。

本书主要是针对我国高等学校土木工程类建筑经济与管理专业方向的硕士研究生教学要求而编写的,本科生教学可选用其中部分章节和内容。本书在内容组织与写作方式上还同时兼顾了建筑企业各级主管学习和掌握建筑企业管理概念、理论与方法的需要,因此,本书也可作为建筑企业各级主管参考用书。

建筑企业管理学

阮连法 编著

责任编辑 傅百荣

* * *

浙江大学出版社出版发行

(杭州玉古路 20 号 邮政编码 310027)

(E-mail: zupress@mail.hz.zj.cn)

浙江大学出版社电脑排版中心排版

杭州金融管理干部学院印刷厂印刷

* * *

787mm×1092mm 16 开 14.75 印张 377 千字

1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷

印数 0001—1000

ISBN 7-308-02096-7/C·158 定价:17.00 元

前 言

提高我国建筑企业管理水平,不仅对建筑业的发展,而且对于整个国民经济的发展和社会主义现代化建设都具有十分重要的意义。长期以来,我国建筑企业缺乏独立经营的必要条件,不重视经营管理,因而企业管理十分落后,已经越来越不能满足我国社会主义市场经济体制的需要。为了适应我国建筑企业转换经营机制和建立现代企业制度的要求,满足在改革开放新形势下对建筑企业管理学习的需要,我们编写了《建筑企业管理学》一书。本书是根据建立社会主义市场经济体制的要求,以及最近一段时期国家颁发的一系列深化改革的法规和条例,在总结过去教学实践经验的基础上,吸收国内外对现代建筑企业管理研究的最新成果编写而成的,是我们对提高我国现代建筑企业管理尽的绵薄之力。

综观全书,其突出特点在于:首先,它注意了在全面总结改革开放以来建筑企业管理正反两方面经验与教训的基础上,紧密结合当前建筑企业管理实践和建筑企业管理体制的改革,提出了一些独创性的见解。其次,该书理论体系较为完整,除了对建筑企业管理的基本原理和方法进行了较为系统的阐述外,还增添了一些较新的内容,丰富实用。第三,它广泛地吸收了适合我国国情的国外现代企业管理科学的理论和方法,尤其注意了定性分析与定量分析的紧密结合。在编写过程中,我们始终坚持这样一个观点:通过科学的定量分析与优化计算,促进建筑企业经济效益的提高。同时,十分注意理论联系实际,强调实用性,通过大量实例介绍了现代企业预测与决策方法、投标报价策略、库存管理、设备更新管理、成本集成控制、价值工程、资本经营等在建筑企业管理中的应用。书中有一些内容是我们多年来研究的成果。熊鹰、匡亚萍两位同志为本书的成稿做了大量工作。建筑企业管理学在我国是一门新兴的学科,其理论与方法处在不断完善的过程中。希望本书能起到抛砖引玉的作用。

由于编写时间仓促,本人水平有限,本书缺点和不足之处敬请各位同行和广大读者予以批评指正。

阮连法

1998年12月于求是园

目 录

第一章 建筑企业管理概论	1
第一节 国民经济中的建筑业	1
第二节 管理的一般概念	5
第二章 建筑企业经营管理	13
第一节 建筑市场	13
第二节 企业经营战略	22
第三节 经营预测与决策	32
第三章 建筑工程招标投标	40
第一节 概述	40
第二节 招标投标程序及其主要内容	46
第三节 投标报价策略	55
第四节 招标投标工作的关键环节	56
第四章 建筑企业计划管理	59
第一节 概述	59
第二节 计划体系与计划指标体系	62
第三节 计划的编制、实施与控制	67
第五章 建筑企业组织管理	73
第一节 概述	73
第二节 建筑企业组织机构	78
第三节 人力资源的开发与管理	81
第四节 企业文化	89
第六章 建筑企业技术管理	93
第一节 概述	93
第二节 技术经济分析	97
第七章 建筑企业质量管理	100
第一节 概述	100

第二节 全面质量管理·····	103
第三节 GB/T19000——ISO9000 系列标准 ·····	109
第四节 质量管理工具 ·····	115
第八章 建筑企业信息管理·····	135
第一节 概述·····	135
第二节 信息管理 ·····	138
第三节 计算机在信息管理中的应用 ·····	141
第九章 建筑企业材料与机械设备管理·····	146
第一节 材料管理 ·····	146
第二节 机械设备管理 ·····	155
第十章 建筑企业成本与财务管理·····	166
第一节 成本管理概述 ·····	166
第二节 建筑企业成本预测·····	170
第三节 建筑企业成本计划·····	172
第四节 建筑企业成本控制·····	176
第五节 成本的集成控制 ·····	178
第六节 盈亏平衡法在成本管理中的应用·····	180
第七节 价值工程在成本管理中的应用 ·····	182
第八节 财务管理 ·····	189
第九节 资本经营 ·····	198
第十一章 建设项目监理 ·····	204
第一节 建设监理的基本概念 ·····	204
第二节 建设监理的性质、内容和任务 ·····	206
第三节 监理工程师的职责和权力·····	208
第十二章 建设法规·····	211
第一节 概述·····	211
第二节 市场主体法·····	215
第三节 建设工程合同法 ·····	220
参考文献 ·····	229

第一章 建筑企业管理概论

第一节 国民经济中的建筑业

一、建筑业的涵义

建筑业是一个独立的、重要的物质生产部门,是从事建筑工程勘察设计、施工安装和维修更新的物质生产部门。根据我国国民经济行业分类国家标准 GB/T4754—94 中规定,建筑业由土木工程建筑业,线路、管道和设备安装业,装修装饰业组成,具体内容如下:

(1) 土木工程建筑业。包括从事矿山、铁路、公路、隧道、桥梁、堤坝、电站、码头、机场、运动场、房屋(如厂房、剧院、旅馆、商店、学校和住宅)等建筑活动。也包括专门从事土木建筑物的修缮和爆破等活动。不包括房管部门兼营的房屋零星维修,房管部门兼营的房屋零星维修应列入房地产管理业。

(2) 线路、管道和设备安装业。包括专门从事电力、通讯线路、石油、燃气、给水、排水、供热等管道系统和各类机械设备、装置的安装活动。一个施工单位从事土木工程时,在工程内部敷设电路、管道和安装一些设备的,应列入土木工程建筑业。

(3) 装修装饰业。包括从事对建筑物的内、外装修和装饰的施工和安装活动,车、船、飞机等的装饰、装潢活动也包括在内。

随着城市建设的飞速发展,有些国家把房地产经营也包括在建筑业之内,有的则作为独立的行业。我国将建筑业列为国民经济物质生产部门,属第二产业。房地产业是指从事房地产投资、开发、经营和服务的行业,属第三产业。但住宅是建筑业的主要产品,这一点各国基本上是一致的。

现在,世界上许多国家都把建筑业作为一个独立的物质生产部门,我国把建筑业和工业、农业、交通运输业和商业一起并列为我国五大产业部门,并把建筑业的生产计划列入到国民经济计划体系中进行平衡。

建筑业的主要任务是进行工程建设。从我国基本建设投资构成来看,建筑安装工程费用约占 60%,设备购置费用约占 30%,其他基本建设费用约占 10%。对于住宅及文化教育事业的建筑,基本建设投资中约 90%用于建筑工程费用。

建筑业的主要作用是为国民经济各部门创造生产性固定资产,为各部门的技术改造和扩大再生产创造物质技术基础,为满足人们的物质和文化生活需要提供非生产性固定资产创造物质基础,还进行大修理以维持现有再生产。从建筑产品的用途来看,可分为两大类:一类是生产性建筑产品,如工厂、车站、码头、水坝、桥梁等;另一类是非生产性建筑产品,如住宅、医院、学校及文化设施、市政设施等。

二、建筑业的地位和作用

建筑业是国民经济中的主要物质生产部门,它对国民经济各部门的发展和人民生活的改善有着至关重要的作用。在日本,建筑业产值约占国民生产总值的1/5。建筑业被誉为“经济的播种人”和“万年成长产业”是有道理的,因为建筑业是各行业赖以生存与发展的基础性先导产业。没有强大的建筑业,整个社会再生产就无法有效进行。人类的衣、食、住、行都离不开建筑业,特别是住和行,更和建筑业密不可分,可见建筑业具有广泛的社会性和重要性,影响着社会其他方面的发展。

(一) 建筑业在国民经济中占有较大比重,能为社会创造新价值,提供积累

投资规模的大小直接影响着建筑业的产值,因而建筑业产值在不同年份具有波动性。但是从较长时期建筑业产值占国民经济总量的比重来考察,建筑业总产值占社会总产值比重在1978~1995年间,基本保持在8%~10%的水平,建筑业增加值占国民生产总值的比重基本保持在5%左右,与目前一些发达国家和发展中国家的建筑业所占水平大致相同。如美国1987年建筑业增加值占国内生产总值的比重为4.9%,英国5.2%,法国5.3%,印度1988年为5.1%,日本为8.4%。建筑业产值超过农、林、渔(约占3%)和交通运输业(约占5%),居全国第三位。

(二) 建筑业的关联度强,能带动许多关联产业的发展

建筑业一方面以自己的产品为社会和国民经济各部门服务,另一方面建筑业的发展要依赖工业提供机械设备和原料,在建筑生产过程中,又要消耗大量其他国民经济部门的产品。所以,建筑业与其他产业有着广泛的密切联系,并通过联系带动一系列产业发展。可见,国民经济的兴衰和建筑业紧紧联系在一起。

建筑业的产品包括土木工程、市政工程、房屋建筑,其中又分工业建筑与厂房、农业生产用房、动力用生产用房、运输仓库用房、民用建筑,在民用建筑中又分住宅建筑和公共建筑。这些建筑产品在国民经济各部门中都有消费需求,特别是住宅,更是人们必需的耐用消费资料。建筑产品成本构成中,物质消耗约占70%,它与50个以上的工业部门发生关系,特别是与建材工业、冶金工业、木材及木材加工业、金属结构及制品生产工业、化学工业之间的关系尤为密切,这些部门提供建设所需3/4以上的材料消耗。从国家统计局测算的“中国投入产出表”观察,建筑业的影响力系数在国民经济按33个部门划分时,一般是居前几位的。1987年影响力系数为1.186位,居第6位。1990年为1.158,居第10位(受当时治理整顿,压缩投资规模影响,但仍居前10名)。建筑业还要占用大量运输工具。因此,建筑业与交通运输业的发展也有着密切联系。

(三) 建筑业是劳动密集型产业,能容纳大量就业队伍

从整个国民经济就业人数构成来看,建筑业属于劳动密集型产业,可容纳大量的就业人员。吸纳劳动能力强是各国建筑业的共性(表1-1)。

由表1-1可见,各国建筑业都有几百万人队伍,占国民经济总就业人数的5%~10%左右。另外,和建筑业密切相关的建筑材料工业与建筑设备工业还要容纳相应的就业人员。据《大英百科全书》指出:在美国每十位就业人员中就有一个是与建筑业有直接或间接关系的。我国建筑业就业人数1987年为854万人,1993年达2117万人,平均每年增长8.9%,占全社会就业人员的比例由1987年的2.1%上升到1993年的5.1%。1996年建筑业就业人员已达2992万人,占社会就业人数的5.2%。预计我国2015年前建筑业就业比例仍将上升,在扩大就

业和吸收农村剩余劳动力方面将发挥重大作用。

表 1-1 世界各主要国家建筑业就业人数占全国就业人数之比

国 别	统计年份	全国建筑业就业人数(万人)	建筑业就业人数占社会就业人数比例(%)
美国	1990	769.6	6.5
英国	1991	165	6.7
法国	1990	163.4	7.2
德国	1989	182	7.4
日本	1990	588	9.4
意大利	1990	185.9	8.7
加拿大	1990	77.8	6.2
韩国	1990	133.9	7.4

(四) 建筑业可以发展国际承包,参加国际建筑市场的竞争,富有创汇潜力

当今世界是开放的世界,随着世界科技发展的不平衡与各国经济交往的增加,国际建筑承包活动亦在迅速发展,许多国家都非常重视开展国际承包和劳务合作。通过承包国际建筑工程进行综合性输出,不仅可以带动资本、技术、劳务、设备及商品输出。而且还可以扩大影响,赚取外汇。我国建筑业国际承包起步较晚,1979年才起步,当年成交额只有5117万美元,那时只能单纯提供劳务,但是发展迅速,1980~1994年平均年增长32%,每年完成营业额由1.7亿美元上升到48.77亿美元,现有在外执行合同营业人员21.99万人,分布在世界约170个国家和地区。1984年开始只有中国建筑工程总公司一家进入全球最大250家承包公司行列,1995年已发展到有23家进入全球最大225家国际大承包公司排名表,表明我国建筑业海外承包创汇发展潜力巨大。

(五) 建筑业向高空和地下技术发展,为人类扩展了活动空间

随着世界人口的增长及科学技术的发展,对有限的土地资源要充分利用,建筑业与科技结合逐步向地下与高空发展,70年代的建筑就是以修建大量超高层建筑和大规模地下建筑物为特征的。现在高层建筑、地下铁道等在世界几乎已成普遍的事,还有地下街、空间开发、海底隧道等技术都日趋完善。现今,世界已进入计算机、电子仪器、微机处理的新时代,在未来世界的探索中,在扩展人类活动场上,建筑业将与高科技结合发挥重要的作用。

综上所述,建筑业作为一个独立的物质生产部门,在国民经济中发挥着巨大的作用。在我国长远的发展规划中,必须把建筑业放在极其重要的地位。

三、建筑产品生产的技术经济特点

建筑业是以最终产品为生产对象,从事建筑产品的生产,同一般工业生产相比较,有共同的地方,同样是把资源投入产品的生产过程,其生产上的阶段性和连续性,组织上的专业化、协作化和联合化,是和工业产品的生产相一致的。但是,无论是何种建筑产品,与其他工业部门的产品相比较,都具有其显著的、独特的技术经济特征。

(一) 建筑产品的特点

1. 建筑产品在空间上的固定性

这是建筑产品与其他工业部门的产品之最大区别的一个重要技术经济特征。建筑产品,包括各种建筑物和构筑物,在一个地方建造后不能移动,只能在建造的地方供长期使用,其消费空间是固定的。它直接与作为基础的土地连接起来,在许多情况下,这些产品本身甚至就是土地的不可分割的一部分,例如:油气田、地下铁道和水库,建筑产品本身是固定不动的。

2. 建筑产品的多样性

建筑产品具有式样繁多的特点。根据不同的功能要求,在不同的地区,风格不同的设计者可把建筑产品设计成不同的形式和内容。建筑业的每一个建筑产品,需要一套单独的设计图纸和施工方案,而在建造时,根据各地区的施工条件,采用不同的施工方法和施工组织。即使功能相同、建筑类型相同的建筑产品,由于地形、地质、水文、气候等自然条件的影响,以及交通运输、材料供应等社会条件的不同,在建造时往往也需要对设计图纸及施工方案等作相应的改变。

3. 建筑产品的体积庞大

建筑产品在空间上,与一般产品相比,体积十分庞大,而且要在建筑物内部空间布置各种生产和生活所必需的设备和用具。所需建筑材料数量巨大,品种复杂,规格繁多,在建造过程中还要消耗大量的人力、物力和财力。正是由于建筑产品具有这一特点,因而它的价值很高。

(二) 建筑生产的技术经济特点

1. 建筑产品生产的单件性

建筑产品的固定性和多样性,促使建筑产品一般不具备批量生产的条件,需要个别组织、单个进行生产。每件建筑产品都有专门的用途,都需采用不同的造型、不同的结构、不同的施工方法,使用不同的材料、设备和建筑艺术形式。根据使用性质、耐用年限和抗震要求,采用不同的耐用等级、耐火等级和抗震等级。

随着建筑科学技术的不断发展,新的建筑材料、建筑结构不断涌现,建筑艺术形式经常推陈出新,即使用途相同的建筑产品,因为在不同时期兴建,采用的材料、结构和艺术形式也会不同。建筑产品的功能要求、设计者的爱好、科学技术的迅速发展及生产过程的特殊性,使得建筑生产从设计到施工具有鲜明突出的单件性和个体性。

2. 建筑产品生产的流动性和分散性

建筑产品的固定性和严格的施工顺序,带来了建筑产品生产的流动性,使生产者和生产工具经常流动转移,要从一个施工段转到另一个施工段,从房屋这个部位转到那个部位,在一项工程完工后,又要转移到另一项工程,生产地点分散在各地。许多不同的工种,在同一对象上进行作业,不可避免地会产生施工空间和时间的矛盾,因而必须充分地利用施工时间,做到科学地组织施工。生产设备、材料、附属生产加工企业、生产和生活设施经常迁移,将增加一些费用,施工地点在边远地区,还须计算远征工程费。

3. 建筑产品的生产过程具有综合性

建筑产品的生产首先由勘察单位进行勘测,设计单位设计,建设单位进行施工准备,建筑安装单位进行施工,其间建设监理单位进行监理,最后经过竣工验收交付使用。所以建筑安装单位在生产过程中,要和银行、设计单位、监理单位、材料供应部门、分包单位配合协作。由于生产过程复杂,牵涉单位多,是一个特殊的生产过程,具有综合性。

4. 建筑生产影响因素众多,尤其易受气候条件影响

建筑产品生产过程中,影响的因素很多。例如设计的变更、情况的变化、资金和物资的供应条件、专业化协作状况、城市交通和环境等等,这些因素对工程进度、工程质量、建筑成本等都

有很大影响。由于建筑产品的固定性和体积庞大,在露天进行高空作业,受风、雨、雪、温度等自然气候条件影响很大,生产条件差,难以做到均衡生产,同时建筑工人的劳动效率也受到影响,对工程进度、质量、成本的影响显著。

5. 建筑生产过程的不可间断性

一个建筑产品的生产全过程是:确定项目、选择地点、勘察设计、征地拆迁、购置设备和材料、建筑施工和安装、试车(或试水、试电)验收,直到竣工投产(或使用),这是一个不可间断的、完整的周期性的生产过程;再从建筑施工和安装来看,要能形成建筑产品,需要经过场地平整、基础工程、主体工程、装饰工程,最后交工验收。建筑产品是一个长期持续不断的劳动过程的成果。这种产品,只有到生产过程终了,才能完成,才能发挥作用。当然,在这过程中也可以生产出一些中间产品或局部产品。建筑生产要求在产品的生产过程中,各阶段、各环节的各项工作必须有条不紊地组织起来,在时间上不间断,空间上不脱节。要求生产过程的各项工作必须合理组织、统筹安排,遵守施工程序,按照合理的施工顺序科学地组织施工。

6. 建筑产品的生产周期长

建筑产品的生产周期是指建设项目或单位工程在建设过程中所耗用的时间,即从开始施工起,到全部建成投产或交付使用,发挥效益时止所经历的时间。建筑产品生产周期长,有的建设项目,少则1~2年,多则3~4年,5~6年,甚至上十年。因此,它必须长期大量占用和消耗人力、物力和财力,要到整个生产周期完结,才能出产品。故应科学地组织建筑生产,合理使用生产资金,不断缩短生产周期,尽快产生投资效益。

第二节 管理的一般概念

一、企业管理理论的形成与发展

管理科学与管理工作几乎存在于社会生活的每一个角落,管理工作是一切有组织的协作所不可缺少的,“一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要乐队指挥。”正是由于管理存在的普遍性,人们对它的理解的角度千差万别,而且概念本身又总是随着事物的发展而不断发展的,从而导致对管理所下的定义也是林林总总,并且都有一定的道理。强调管理作用的人认为:“管理就是谋取剩余”,所谓“剩余”就是产出大于投入的部分。强调决策作用的人认为:“管理就是决策。”强调管理者个人作用的认为:“管理就是领导。”强调管理工作的人则认为:“管理就是通过别人来使事情做成的一种职能。”其他还有把管理看作是一个由计划、组织、领导、控制所组成的过程,或是管理者组织他人工作的一项活动,也有认为管理就是用数理方法来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,并求出最优答案的一项工作,等等。为了反映管理的本质,人们博采众长,形成了现代管理学中的管理概念,即管理是依据事物发展的客观规律,通过综合运用人力资源和其他资源,有效地实现目标的过程。

管理的历史源远流长,但企业管理不是人类社会一开始就有的。企业管理是18世纪80年代资本主义社会工业革命的产物。18世纪下半叶从英国开始发生的工业革命,导致了工厂制度的产生。专业化协作的发展、生产基本组织的变革,带来了一系列新的问题,如工人的组织和相互间的配合问题,在机器生产条件下人与人、机与机的协调运转问题,劳资纠纷问题,劳动力的招募、训练与激励问题,纪律的维持问题,等等。新兴的工厂制度所提出的管理问题完全不同

于以前所碰到的管理问题。这些前所未有的管理问题需要人们去研究解决。在这种情况下,随着资本主义企业的发展壮大和管理实践的日益丰富,逐步形成了企业管理理论,并发展成为一门科学。企业管理大致经历了传统管理、科学管理、现代管理、系统管理四个阶段,每一个阶段企业管理的特点如表 1-2 所示。

表 1-2 企业管理理论发展的四个阶段

阶 段	年 份	主 要 特 点	
传统管理阶段	18 世纪 80 年代开始,到 19 世纪末或 20 世纪初	企业管理者一般也是企业资本所有者。管理主要靠个人的经验,管理工作的成败主要取决于个人经验、个性特点和工作作风。工人也主要靠自己的工作经验来操作,工人培训也主要是由师傅向徒弟传授个人经验的办法。总之,这一阶段仍然沿袭着小生产的传统,因而人们称之为传统管理阶段或经验管理阶段。	
科学管理阶段	20 世纪初到 40 年代	在资本主义从自由主义到垄断主义过渡过程中逐步形成。由于公司的兴起,市场规模和企业规模的扩大,管理工作日益复杂,逐渐形成一种专门的职业。 1911 年,泰罗(F. W. Taylor)发表了《科学管理》一书,他倡导要用科学思想、科学方法来处理和解决企业管理问题,比如进行劳动方法、工具、材料的标准化,对工人进行科学训练,实行刺激性的差别计件工资制,明确管理工作专业化,采用职能组织形式,推行“例外管理”制度等。泰罗的科学管理理论和方法的推行既能提高工人劳动效率又能降低成本,在一定时期内和一定程度上使资本家和工人都能增加收入,因而泰罗被称为“科学管理之父”,所以“泰罗制是资本家残酷剥削工人的手段,更是人类智慧的结晶”(列宁)。	
现代管理阶段	二次世界大战以后到 70 年代	其特点是在科学管理发展的基础上,以计算机为手段,应用运筹学和系统论的方法结合行为科学的应用把企业看成是人与物所组成的完整系统来进行综合管理。现代管理形成两大学派,如右所示:	管理科学派
			行为科学派
系统管理阶段	20 世纪 70 年代以后	是泰罗“科学管理”的发展,以运筹学、系统工程、电子技术等为手段,从操作方法作业水平的研究向科学组织的研究扩展。其目的是通过具体的数学模型和统计模型的应用来提高决策的有效性,其特点是着重于定量研究。 是运用人类学、社会学、心理学、经济学、管理学、人机工程等学科知识,对企业职工的行为及行为产生的原因进行分析研究的一门综合性的边缘学科。 随着科学技术的发展和经济的迅速发展,现代管理也进入了新的发展阶段,在管理中形成和发展了系统理论,认为企业是受技术影响的多元的心理社会系统,要求在管理过程中把管理科学和行为科学结合起来,从整体出发,对所有因素进行全面的分析研究,实现计划、方案、设计、协调控制措施的最优化管理。	

总之,同其他学科一样,管理科学也是在不断地发展完善当中,一定的管理理论反映了一

定的社会需求。在管理的各个发展阶段,各种管理思想都在一定程度上反映了管理的本质,都有其合理部分和可取之处,所以在工作中应该针对具体的管理对象和工作内容与特点,取其精华,去其糟粕。

二、管理的要素

管理所涉及的范围十分广泛,但是归纳起来,无非是对人、财、物、时间、信息五个要素的管理,管理工作的各项职能也是在这些要素的基础上进行和实施的,并受到这些要素和资源的约束和限制。

(一) 人力

人是管理工作的核心。人是社会系统中最基本的子系统,是社会的细胞。管理的重要目的和手段就是为作为管理对象的人创造好的环境,进行合理的组织、激励与控制,最大限度地发挥每个人的才能,并使每个人的才能全部朝着有利于达到公司目标的方向发展。简而言之,人员管理的宗旨是使企业的每个员工都各得其所,各尽其才。

(二) 财力

经济意义上的财富是一种资源,即使它以货币形式存在也是一种资产,充分利用各种经济资源来创造财富是管理的一个重要组成部分,财富的增加是衡量管理效果(特别是企业经济管理)的重要指标。

(三) 物力

社会生产与再生产都离不开一定的物质基础,设备、材料、仪器、能源等是管理工作的直接或间接对象,是管理的最终承担者。而且物质资源都具有一定的稀缺性,如何使物质资源合理配置,以发挥其最大效用,做到物尽其用,是管理工作的重要内容。

(四) 时间

时间是物质存在的一种形式,时间是一项特殊的稀有资源,它的供给丝毫没有弹性,也没有替代品。时间反映为速度、效率,管理工作必须考虑如何充分利用时间,以便在尽可能短的时间内,做更多的事,创造更多的财富。

(五) 信息

信息是经过加工解释之后,对人的行为产生有影响的或者说对人们有用的数据。从控制论的观点看,管理过程即是信息的收集、传递、加工、交流、判断、决策和反馈的过程,只有对信息进行有效的管理,才能使信息成为管理得心应手的工具。

三、管理的职能

管理是一个十分复杂连续的过程。本世纪初,法国的法约尔第一次完整地阐述了管理的各种职能,把管理分解为计划、组织、指挥、协调和控制五个要素。在法约尔之后,许多学者对管理职能作了进一步的探讨,出现了许多不同的学派,其中计划、组织、控制是各学派公认的管理职能。随着管理理论不断发展,到70年代以后,管理学家们通常把管理职能概括为计划、组织、领导、控制四大职能。

(一) 计划工作

任何管理活动都是从计划开始的。既然组织是为了实现某个特定的目的而存在的,那么就必须确定目标,制定实现目标之途径。计划工作表现为确立目标和明确下达目标的必要步骤,包括估量机会、建立目标、制订实现目标的战略方案、形成协调各种资源和活动的具体行动方

案等。

（二）组织工作

管理者制订出切实可行的计划后,就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划,也就是要进行组织工作。组织工作是为了有效地实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权力分配和工作协调的过程。它是计划工作的自然延伸,包括组织结构的设计、组织关系的确立、人员的配置以及组织的变革等。

（三）领导工作

每一个组织都是由人组成的,指导和协调组织中的人是管理的基本工作之一。领导工作就是管理者利用职权和威信施展影响,指导和激励各类人员努力去实现目标的过程。当管理者激励他的下属、指导下属的行动、选择最有效的沟通途径或解决组织成员间的纷争时,他就是在从事领导工作。

（四）控制工作

控制是保证组织目标能按计划实现所必不可少的,任何组织为了保证有效地实现目标,都要对组织成员和组织活动加以控制。控制工作包括确立控制标准、衡量实际业绩、进行差异分析、采取纠偏措施等。

管理的四个职能之间是相互联系的,管理正是通过计划、组织、领导、控制这四个基本过程(或手段)来展开和实施的。管理是一个不断循环的过程。

四、管理的两重性

管理是人们在同自然和社会斗争的过程中逐渐形成和发展起来的,因而不可避免地会受到自然因素和社会因素的影响,管理的自然属性构成管理的两重性。管理两重性的内涵如表1-3所示。

五、管理的方法

管理是以提高组织系统功效为目的的社会活动。方法是解决问题的途径和达到目的的手段。因此,管理的方法,即为实现管理目标所运用的各种能促进管理系统功效不断提高的手段、措施和途径。

由于实际工作中所运用的具体的方法千差万别,不同的管理对象、管理条件和不同的管理环境就会有不同的管理工作方法,所以不可能将这些方法一一列举,这里所说的管理方法不是指具体的管理方法,而是将这些具体的方法按照一定的标准归纳而分成几个大的方面。

管理方法可以按管理信息沟通的特点进行分类,也就是按照管理内容和管理对象施加影响的性质进行分类。根据信息沟通的特点进行分类是对管理方法最本质的分类方法。据此,管理方法可以分为行政方法、法律方法、经济方法、咨询顾问方法和宣传教育方法。

（一）行政的方法

指依靠行政领导机构和行政领导者的权力,通过强制性的行政命令直接对管理对象发生影响的管理方法。其特点有:

- (1) 权威性。权威性分为行政领导机关的权威和行政领导机关负责人的权威。
- (2) 强制性。要求人们在思想上、行动上都服从统一的意志,令行禁止,不允许各行其是。
- (3) 时效性。在实施的具体方式上因对象、目的和时间变化而变化。行政指令往往只对某一特定对象和时间有效。

(4) 垂直性。按照行政管理层次,一级服从一级,横向的命令无效,也不能越级指挥。

表 1-3 管理两重性的内涵

管理的属性	涵 义	管理属性的表现
自然属性	管理的自然属性也就是管理的科学性。管理虽然是一门软科学,但管理的过程是有一定规律可循的。管理的自然属性是由自然规律所决定的,它反映管理活动中人与自然之间的关系以及管理本身的科学规律。 管理的自然属性是由生产力和社会化大生产所决定的。	管理在人类社会生活中的出现是自然的,此间没有人为因素,只要人们以群体方式同自然界斗争,管理就开始存在了。
		管理在人类社会生活中的存在是自然的,不论管理采用什么形式进行,管理的效果如何,管理每时每刻都存在着。
		管理本身是一种客观自然事物,管理的形式、特点、过程、功能、实施等都有一种客观规律在起作用。
		管理的目的是与发展生产力的客观需要分不开的,而生产力的提高具有鲜明的自然特点。
社会属性	管理的社会属性是指管理同社会条件密切相关,在不同的民族、社会制度和社会经济发展阶段等背景下,管理实践都存在着明显的差异,体现着特殊的社会人文特色。 管理的社会属性是由生产关系、社会制度所决定的。	管理在社会经济发展的不同阶段上,其方式与内容有所不同,如传统管理基本上以经验为主,而现代管理的内容、方式、工具都空前扩大了。
		在不同的社会制度中,管理的内涵外延及管理中的地位与作用差异很大,这也就是所谓的管理的阶级性。
		管理受到国家、民族、地区的历史文化、传统习惯、社会条件、宗教信仰等背景的重大影响,从而具有一定的“民族特色”。
		虽然管理具有一定的科学规律性,但是具体到不同的管理环境和不同的管理人员,管理工作便会千差万别,形成不同的风格。

(5) 波动性。行政从某种意义来说,带有临时决策的特点。因此,领导者实施行政指挥的过程也是不断总结经验、自我完善的过程,这就可能使行政方法带有一定的波动性。

行政方法在管理中的作用为:①有利于管理职能的发挥;②有利于管理系统的统一;③有利于处理特殊的或突发性的事件。

(二) 法律的方法

指运用法律规范及其他纳入法的体系的各种行为规范进行管理的方法。其特点有:

(1) 普遍性。法律规范适用于一切人和机关、组织,在它们所规定的一切场合下都具有同等效力。法律面前人人平等。

(2) 规范性。规定了人们的权力和义务,明确界定合法与不合法的行为,并以此来规范人们的行为。

(3) 强制性。法律规范不同于道德规范和其他社会规范。它是由国家制定和认可,并通过国家的权力强制实施的。

(4) 稳定性。法律及其规范化文件是经过法律草案的提出、审查、讨论、通过和公布等程序,是一项十分严肃细致的过程,必须保持其连续性和稳定性,不能朝令夕改,立废无常。

法律方法在管理中的作用为:①保护社会成员的合法权益,调动每个人的工作积极性;②通过合法的合同关系来规范各种管理关系,使企业管理系统更具有稳定性;③法律方法运用的过程,也是法纪教育的过程,可以加强每个组织成员的守法观念。

(三) 经济的方法

指依靠企业组织,运用经济手段,按照客观经济规律的要求管理企业中有关问题。所谓经济手段是指运用价格、工资、奖金、罚款等经济杠杆和价值工具,以及经济合同、经济责任制等。其特点有:

(1) 利益性。它是经济方法最根本的特征。经济方法是建立在全部经济刺激基础上的,必须符合物质利益原则。

(2) 调节性。经济方法用于管理活动,不是靠指挥、强制,而是用价值机制和利益机制进行调节。

(3) 客观性。采用经济方法必须符合客观经济规律的要求,尊重客观经济规律的作用。

(4) 公开性。经济方法不同于行政方法之处主要在于其公开性,采用经济方法必须向社会和职工公开,而不应保密。企业领导只有将各种奖罚和技术经济指标公开,才能调动职工的积极性。

经济方法在管理中的作用为:①有利于从利益机制来激发组织成员的工作积极性和生产积极性;②有利于扩大基层组织自主权;③有利于管理组织成为具有活力并进行自我调节的管理系统。

(四) 咨询顾问的方法

指管理者聘请专家或运用各种专家集团机构,为管理决策提供筹划和参谋的方法。其特点有:

(1) 智能性。现代咨询顾问机构是汇集各方面专家组成的,因而具有较强的智能性。有人称其为“思想库”、“智囊团”。

(2) 应用性。现代咨询顾问机构虽然拥有自然科学、社会科学各方面人才,但他们并不去研究自然科学和工程技术或社会科学的理论,而是运用各自的专业知识,对所咨询的问题进行广泛的调查研究和综合分析,为决策者提供具有科学依据的计划、方案和建议。

(3) 独立性。咨询顾问机构属于社会服务组织,是独立的事业法人,不隶属于任何行政组织。它对某个问题咨询,仅根据客观的原则,经过调查、研究实验、辩论等过程,得出自己的结论,而不受任何个人和组织的干扰。

咨询顾问方法在管理中的作用为:①为企业管理决策进行设计和策划。在各种数据、资料 and 情报的基础上提出供决策者选择的方案;②为各类管理问题提供咨询,包括:发展战略咨询、生产经营管理咨询、人事管理咨询、市场调研、商务咨询、财务咨询、情报提供、程序编制等;③为管理职能社会化提供经验。目前已有评估、财务审计、预测等社会服务机构。

(五) 宣传教育的方法

宣传教育的方法不仅在精神文明建设中可以运用,在物质文明建设中也可以运用。它对于弘扬组织精神、沟通人际关系、激发工作热情,在管理系统中建立起一个团结向上、知法、守法的良好社会环境是十分重要的。其特点有:

(1) 启发性。各种强制性的管理方法只告诉人们应该怎么做,而宣传教育方法则告诉人们为什么要这样做,启发人们自觉地工作。

(2) 平等性。相互尊重、平等待人是宣传教育方法的基础。宣传教育工作必须尊重人,要有一种亲切感。

(3) 针对性。运用宣传教育方法不能以一个模式包打天下,必须根据被教育的对象因人施教,一把钥匙只能开一把锁。

(4) 长期性。一个人正确的世界观和人生观的确定,良好的行为规范的形成,均非一朝一夕之功。宣传教育过程是一个长期的、潜移默化的过程。

宣传教育方法在管理中的作用为:①对动员组织成员实现管理目标起保证作用;②激发组织成员的劳动热情;③可以创造良好的社会环境,增强管理系统的凝聚力。

六、企业管理现代化

企业管理现代化,就是根据社会经济规律和建筑生产力发展的要求,在企业管理中不断吸收和应用世界上管理科学的最新成就,把现代自然科学和社会科学的最新成果,应用于管理之中,使企业管理适应生产力和生产关系发展变化的要求,以推动建筑生产的发展和经济效益的提高。企业管理现代化主要包括管理思想、管理组织、管理方法和管理手段的现代化四个方面,其核心和基础是管理科学化。从现状出发,我国建筑企业管理现代化主要包括以下内容。

(一) 管理思想现代化

(1) 管理科学化的思想。指管理者必须用现代化的科学技术理论来武装头脑,树立全新的观念。这是管理思想现代化的基础和核心。

(2) 管理系统化的思想。按照系统的原理对企业实施系统管理时,管理者应具有以下几个观点:①全局性观点;②综合性观点;③满意性观点;④动态性观点;⑤可行性观点。

(3) 管理高效化的思想。作为管理者应时刻注意提高工作效率,创造更多的经济效益和社会效益。为此,应具备以下几个观念:①竞争观念;②市场观念;③时间观念;④信息观念。

(4) 管理民主化的思想。管理民主化的思想是社会主义生产关系的客观要求。其核心问题是真正确立职工的主人翁地位。企业各级领导必须发动工人参与管理,建立企业职工代表大会,对企业领导行使监督权。

(二) 管理组织现代化

主要指根据企业的生产特点和实际情况,依据精简机构、分工合理、责权制衡、协调配合、信息畅通、管理有效的原则来建立企业的组织管理机构、强化组织的凝聚力、振奋士气、提高组织运行的效率。

(三) 管理方法现代化

(1) 管理方法作业化。管理活动也是一道工序(作业),因此管理活动也应有标准,形成管理规范才能实现有效的管理。

(2) 管理方法信息化。指一切管理活动都应以信息为依据。

(3) 管理方法定量化。应用数学的定量分析和评价方法,“一切让数据说话”,以达到最优