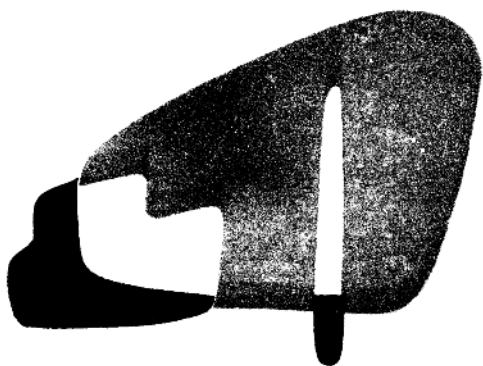


中等专业学校试用教材

建筑企业 计划管理

上海市建筑管理学校 黄颂信



07.92

中国建筑工业出版社

本教材根据建筑企业生产经营活动的规律,结合建筑企业多年来计划管理的经验,阐述了建筑企业计划管理的理论、原则、程序和方法,介绍了计划体系和指标体系,以及经营计划、施工技术财务计划和施工作业计划的内容和编制方法,并附有实例。除作为建筑类中等专业学校建筑企业经济管理专业的教材之外,亦可供建筑企业管理人员学习参考。

中等专业学校试用教材

建筑企业计划管理

上海市建筑管理学校 黄颂信

中国建筑工业出版社出版(北京西郊百万庄)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

中国建筑工业出版社印刷厂印刷(北京阜外南礼士路)

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 6% 字数: 160 千字

1987年7月第一版 1987年7月第一次印刷

印数: 1— 26,090册 定价: 0.95元

统一书号: 15040·5132

前 言

本教材是根据建筑类中等专业学校建筑企业经济管理专业《建筑企业计划管理》课程教学大纲的要求编写的,着重对建筑企业计划管理的任务、理论、原则以及年度施工技术财务计划和施工作业计划的内容和编制方法等加以阐述,以实现企业的最佳决策目标。初稿曾在教学中试用二年,并在初审和复审的基础上结合建筑业管理体制改革的进行了修改。

本教材由黑龙江建校韩慧娟同志主审。参加审稿的还有:黑龙江建校吴明瑞,江西建校孔凡湘,四川建校吴泽,重庆建校宋伦权,上海建筑管理学校张祖烈、林振勇,上海市建筑施工技术研究所徐绳墨以及建设部教育局陆品才等同志。在审稿中提出了许多宝贵意见,使教材内容得以进一步充实和完善,特此表示感谢。

由于编者水平所限,本教材还会有不少错误和缺点,希望使用本教材的兄弟学校及有关单位能继续提出修改意见,使教材更臻完善。

上海市建筑管理学校 黄颂信
一九八五年十月

目 录

第一章 建筑企业计划管理概论	1
第一节 建筑企业的基本概念	1
第二节 建筑企业计划管理的研究对象和任务	7
第三节 建筑企业计划管理的基础工作	8
第四节 企业计划管理的重要地位	11
第二章 建筑企业计划管理的理论和原则	12
第一节 产、供、销动态综合平衡理论	12
第二节 企业计划管理的原则	15
第三章 建筑企业计划指标体系	17
第一节 计划指标体系的概念和分类	17
第二节 企业各项计划指标的计算方法	19
第三节 单位建筑工程计划指标的计算实例	24
第四章 建筑企业计划体系	35
第一节 基本建设计划	35
第二节 建筑企业计划体系	36
第五章 企业经营计划与施工技术财务计划	40
第一节 企业经营计划	40
第二节 施工技术财务计划	46
第三节 施工技术财务计划编制实例	53
第六章 企业施工作业计划	68
第一节 企业施工作业计划的概念	68
第二节 企业施工作业计划的编制	68
第三节 企业施工作业计划编制实例	75
第四节 队组施工作业计划与施工任务单	85
第五节 企业施工作业计划的实施	91
附录 I 《建筑面积计算规则》	94
附录 II 《建设项目、单位工程开工、竣工日期及施工工期的计算规则》	96
附录 III 《主要实物工程量计算规则》	97
附录 IV 《建筑安装工作量计算的几项具体规定》	99
附录 V 《企业全部职工人数计算细则的规定》	101

第一章 建筑企业计划管理概论

第一节 建筑企业的基本概念

一、建筑企业的性质

建筑企业是以从事建筑产品生产为中心的经济实体，是构成我国国民经济的基本单位。我国是社会主义国家，生产资料以公有制为基础，实行有计划的商品经济，企业生产经营活动的目的是满足人民不断增长的物质和文化生活的需要。因此，我国建筑企业的性质不仅与资本主义国家建筑企业的性质不同，同时，由于建筑企业特殊的生产技术特征，与我国工业企业的性质也有差别，特分述如下：

1. 建筑企业是一个相对独立的经济实体

我国实行的是有计划的商品经济。建筑企业作为一个相对独立的商品生产单位，在经营上享有一定的独立性和自主权。建筑企业的生产经营活动是以计划调节为主、市场调节为辅，也即必须接受国家计划指导和管理，而不能象资本主义的市场经济那样，完全根据市场的需要安排生产。建筑企业的服务对象主要是固定资产投资项目中的建筑安装工程，而我国固定资产投资项目受国家计划的严格控制。因此，只有在完成国家下达的指令性计划和指导性计划的前提下，建筑企业才有条件安排本身的产、供、销活动，才有权选择灵活的经营方式。同时，也只能在国家赋予企业的责、权、利范围内管理企业的人、财、物，并对企业经营效果承担一定的经济和法律的责任，以及分享一定的经济利益。

2. 建筑企业的职工是企业的主人

社会主义国家的生产资料是以公有制为基础的。社会主义企业的职工是企业的主人，通过职工代表大会的形式参加企业管理，决定企业的重大问题。企业的每个职工都有可能接受人民的重托，被任命、聘用为企业的领导者，肩负管理企业的重大使命。企业领导者与企业职工之间在职务分工上是领导与被领导的关系，在政治上则是平等的、同志式的关系。

3. 建筑企业的生产具有流动性、单件性和不稳定性的特点

建筑企业的产品在空间上具有固定性，产品位置不能移动。产品建造地点的固定性引起建筑企业生产的流动性。劳动者不但要在建筑产品的各个部位即不同的分部分项工程上移动工作，而且随着建筑产品的完成，必须随同劳动工具、机械设备等立即转向新的建造地点。有些建筑企业生产经营活动范围跨越几百公里。

建筑企业的产品体形庞大，结构复杂，是一个完整的固定资产实物体系。这些特点几乎使每个建筑产品都有它独特的功能、形式、类别、品种、规格和型号。建筑产品的环境条件和生产条件，如气候（冰冻、雨、雪、大风、酷暑等）、地形、水文、地质等也因地而异。这就使建筑企业难以实现产品的大批量生产，而必须对每个建筑产品因地、因时制宜地制定施工工艺方案，从而具有单件生产的性质。

建筑企业的生产还具有不稳定的性质。建筑企业的生产方式是先确定买主和用户，接受建设单位的委托，双方经过协商并签订工程承包合同后才能组织生产。而在组织生产过程中，对内要进行工程项目的施工组织设计，对企业的人、财、物进行合理的安排和协调；对外要与建设单位、设计单位、专业施工单位、材料及构配件供应单位、运输单位、公用事业单位、市政单位、环境卫生保护单位等进行广泛的联系。这些企业内部和外部的因素都直接影响到企业的生产，造成企业生产条件多变和不稳定。

二、建筑企业的任务

建筑企业的任务与建筑企业的性质直接有关。在社会主义有计划的商品经济条件下，建筑企业的任务是既要为满足社会日益增长的物质文化生活需要而生产各种建筑产品（包括新建、改建、扩建和更新改造等工程任务），又要保证企业在生产经营过程中取得较佳经济效益并获得盈利，以便为国家的繁荣富强和企业的兴旺发展提供更多的积累。上述两个方面缺一不可，而且企业的领导人员必须始终明确企业生产的目的是为国家为社会利益服务，为人民的利益增加积累，只有这样，企业才不致迷失方向。建筑企业为了实现上述任务，必须努力做好以下工作：

1. 坚持四项基本原则，认真贯彻国家的方针、政策和法令，服从国家的统一领导和管理。
2. 按计划完成国家建设任务，认真执行工程承包合同，注重经营道德，自觉维护企业的信誉，主动为用户服务。
3. 爱护企业的公共财产使之不受侵犯；用好管好国家和集体的财产，使之充分发挥作用。
4. 坚持基本建设施工程序，不断改善经营管理，提高工程质量，缩短建设工期，降低工程成本，加速资金周转，努力提高经济效益。
5. 按规定及时上缴税金、利润，严格遵守财经纪律。
6. 合理利用基本折旧基金、大修基金和生产发展基金，有计划地对企业进行技术改造，发展生产。
7. 努力培养人才，积极采用先进工艺技术和科学管理方法，大力提高技术水平和管理水平。
8. 搞好安全生产，改善工作条件，保证职工健康。
9. 正确处理国家、企业、职工三者的物质利益关系，在发展生产的基础上，逐步提高职工的生活福利。
10. 加强思想政治工作，不断提高职工的思想觉悟和道德水准，教育职工自觉遵守国家法律、法令和劳动纪律。

三、建筑企业的组织形式和类型

由于我国的技术经济条件和管理水平的历史原因，以及建筑产品生产过程的经济技术特点，建国以来，我国建筑企业虽然不断改进组织机构，以适应社会主义建设发展的需要，但仍存在着“大而全”，“小而全”的弊端，应列为今后改革的重点。目前建筑企业的组织形式大体有如下的几种类型。

（一）按生产资料所有制划分

1. 社会主义全民所有制建筑企业。它是建筑企业的主体，是建筑业的中坚力量。主

要承担我国城市、重点地区和重要工程项目的建设。这类企业拥有较好的技术装备和较强的技术力量，并有较为丰富的施工组织管理方面的经验。

2. 社会主义集体所有制建筑企业。它是我国建筑企业劳动技术力量雄厚的一支队伍，又可分为县级集体所有制建筑企业和农村社队的建筑队。它们以完成小型建筑工程为主，并接受全民所有制建筑企业的分包任务，有较好的适应性和竞争能力。

3. 社会主义其它所有制建筑企业。它是当前经济体制改革过程中正在探索发展的一种经济形式，是社会主义全民所有制和集体所有制的一种补充经济形式。

(二) 按经济活动区域范围划分

1. 城市型建筑企业。它主要担负一个城市范围内的建筑工程任务。市、县建筑企业属于此种类型。这是当前数量较多的建筑企业。

2. 区域型建筑企业。它主要担负本区域范围内的建筑工程任务。我国地区级以上建筑企业属于这种类型。这类企业有较大的生产能力和技术后方基地。

3. 现场型建筑企业。它主要承担一个规模特大、工期较长的重点建筑工程任务。这类建筑企业不是临时性的组织，而是为了适应特大型工程任务的需要，而在工程现场建立或迁入现场的。如承担宝山钢铁总厂工程和葛洲坝工程的建筑企业中，大部分就属于这一类型。

4. 对外建筑企业。它主要承担国际上友好国家的工程建设，施工区域很大，从亚洲、非洲直到南美洲各地均有承建项目。全国对外建筑企业，如中国建筑工程总公司，各省(市)均有其分支机构。

(三) 按承包工程的性质划分

1. 一般建筑企业(又称建筑工程公司)。它是当前我国建筑企业中数量最多最普及的一种类型。这些企业的特点是能独立承担或作为总包单位全面承担一般建筑工程或安装工程从开工到竣工的全部施工过程。这类企业机构齐全，包罗各个工种，有较庞大的生产基地，综合性强。有的大城市虽将其中部分专业性较强的工程从一般建筑企业的施工生产过程中分解出来，但一般建筑企业仍具有综合性企业的特点。

2. 专业化建筑企业。专业化建筑企业是从一般建筑企业中分解出来的。它根据专业化的原则，将分散的少量生产转变为比较集中的批量生产。目前我国专业化建筑企业有以下三种形式：

(1) 工艺专业化建筑企业。它是按各施工阶段的不同工艺成立的专业化建筑企业，如：基础工程公司(承担打桩工程、地下及水下的深基础工程)，机械施工公司(承担结构吊装、大型土方挖运等工程)，工业设备安装工程公司(承担工业设备安装、管道安装、工业炉砌筑、烟道、通风管道安装等工程)。

(2) 对象专业化建筑企业。它是按建筑产品的类别划分而成立的专业化建筑企业。如按门类划分的有工业建筑和民用建筑企业，按工业部门划分的有冶金、化工、煤炭、石油、纺织、火电等建筑企业。

(3) 构配件生产专业化建筑企业。它是把施工过程中需用的构配件，进行大批量、专业化生产的企业。如各种钢筋混凝土制品厂、门窗厂、五金零件厂、钢结构生产厂等。

3. 联合化建筑企业。所谓联合化是指完成最终建筑产品在工艺上有密切联系的各专业化建筑企业联合起来，形成一个整体。这种联合企业，不改变原有企业独立经济核算单

位的性质，只是协调计划，统筹安排施工力量，不搞一调二平，不吃大锅饭，不约束或限制原有企业的积极性，它能协调所属土建、基础、安装、构件、机械施工、工业设备安装等企业的生产计划，具有生产整幢房屋或整体建筑的能力。

4.设计-施工一体化建筑企业。这一般指能够完成一个建设项目从规划、设计、施工、安装到调试生产等全部工作内容的建筑企业。由于设计和施工能很好地结合，可以减少企业之间的扯皮现象，缩短建设工期。这类企业要配备强有力的领导班子，以协调好企业内部之间的关系。

按年末在册职工人数划分建筑企业规模

(1983年资料) 表 1-1

规 模	建筑安装企业 (人)	机械施工企业 (人)
大 型	≥4000	≥2000
中 型	2000~3999	1000~1999
小 中	≤1999	≤999

(四) 按隶属关系划分

1. 中央部属建筑企业。
2. 地方所属建筑企业。
3. 大型厂矿附属建筑企业。

(五) 按建筑企业的规模大小划分

我国建筑企业，按企业年末拥有在册职工人数的多少及专业性质划分为大、中、小

三种类型。见表1-1。

(六) 按建筑企业管理的模式划分

按建筑企业管理的模式划分，是企业管理体制改革中提出的概念，它将企业划分为以下二种类型。

1. 生产型建筑企业。生产型建筑企业是指由主管行政部门直接指挥的建筑企业，实际上成了行政机关的附属物。企业执行上级的指示，以完成国家的计划为主要目标。企业需要的资源包括人力、材料、机械设备、资金由国家统一调拨；企业的建设任务由国家统一分配，利润全部上缴，亏损由国家补贴；企业只管生产，不管经营，企业所追求的是完成国家的计划指标。这一类型企业不能充分发挥本身积极性、主动性和创造性，缺乏社会主义的生机和活力。在经济体制改革以前，我国建筑企业均属于这一类型。

2. 生产经营型。生产经营型建筑企业在行政上隶属于有关主管部门。它受国家有关法令、法规、经济政策和主管部门的约束，以接受国家主管部门下达的计划指标为主，但在国家政策许可范围内，对企业的生产经营管理和承担工程任务有部分的决策权。企业和建设单位的关系上承认商品生产等价交换的原则，实行工程承包合同制。这样，就把企业置于一种社会主义竞争的环境之中，使之有可能在提高经济效益的基础上积累资金，求得自身的生存和发展，增强企业的活力。这种型式的建筑企业，是我国经济体制改革中正在探索和逐步形成的。

建筑企业由生产型转变成生产经营型，乃是企业管理体制改革的必由之路。

四、建筑企业组织机构设置原则及形式

1. 建筑企业组织机构设置的原则

企业有成千上万的人在一起劳动，因而必须有一个相对稳定的组织机构。一个健全的组织机构必须目标明确，人人都有合适的工作岗位和明确的职责权限。只有这样，才能使整个企业易于指挥，各方面工作协调一致，互相配合，信息反馈及时准确，出现问题能迅速妥善解决。为了使组织机构具有高效率，组织机构的设置应遵守以下四个方面的原则：

(1) 专业化。它能提高熟练程度，从而提高效率与质量。但也不能分工过细，而增

加协调的困难, 以及由于单纯作业而使工人的积极性减退。

(2) 权力委托。要使一个组织或个人的责、权、利相适应, 也就是要有相应的工作, 相应的自主权和相应的成果。

(3) 指挥系统。一个组织或个人只能接受一个上级的指令, 否则, 多头领导势必引起混乱。

(4) 管理的界限。一个领导人直接管理下级的人数应当有个界限。人数多了, 就不能充分的掌握与领导。人数少了, 工作开展就慢, 同时还易于形成过多的监督而造成下级的积极性的减退。因此, 管理的界限, 须视领导者的能力、工作数量与质量的要求适当地予以确定。

2. 我国目前建筑企业组织机构的设置情况

建筑企业根据其类型和规模不同, 实行二级管理体制或三级管理体制。

三级管理制由公司、工程处、施工队三级管理机构组成。公司为独立经济核算单位, 工程处为企业内部核算单位, 施工队为工程处下属的生产机构。三级管理机构通常为人数较多、规模较大的建筑企业所采用。二级管理制由公司和施工队两级组成。公司为独立核算单位, 施工队为公司下属的生产机构。这种管理体制多数为一般中小型公司使用。

城市型建筑企业三级管理体制组织机构的一般设置情况如图1-1、图1-2、图1-3所示。

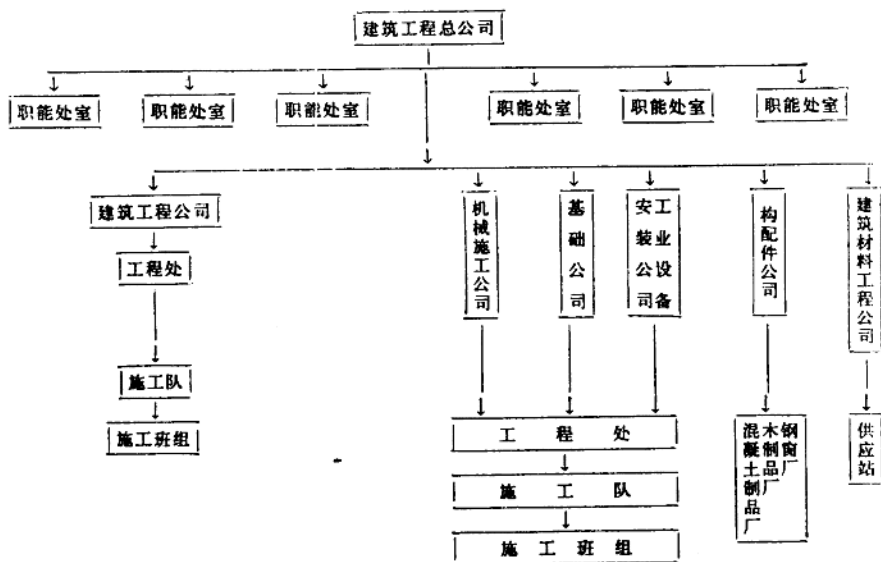


图 1-1 城市型建筑工程总公司组织机构

3. 建筑企业的管理形式

建筑企业一般有以下几种管理形式:

(1) 直线式。适应于规模较小的组织机构, 不设立职能人员。因此, 指挥人员情况明, 决心大, 信息传递迅速, 指挥系统效率较高。

建 筑 工 程 公 司

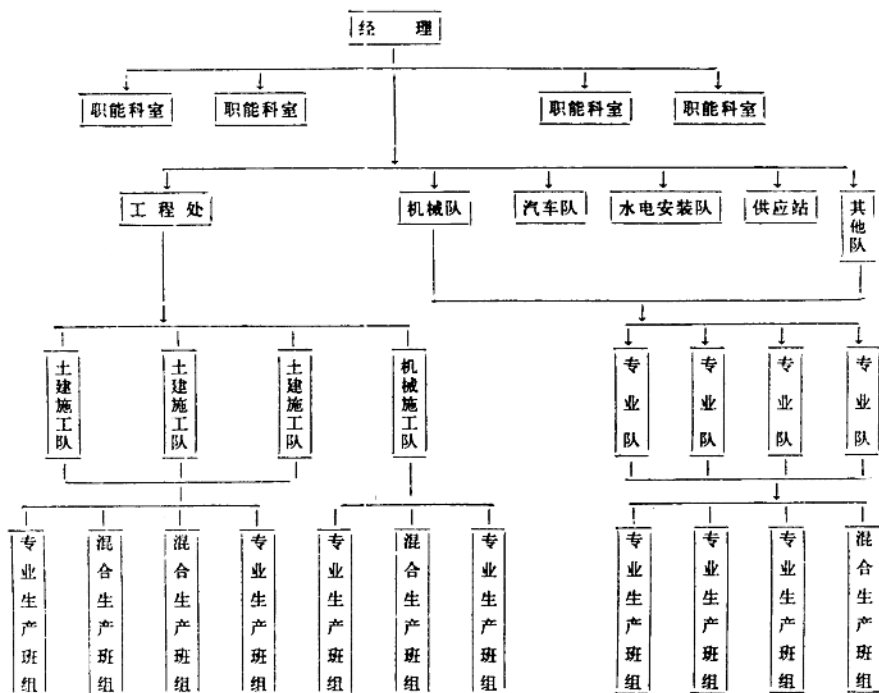


图 1-2 城市型建筑工程公司组织机构

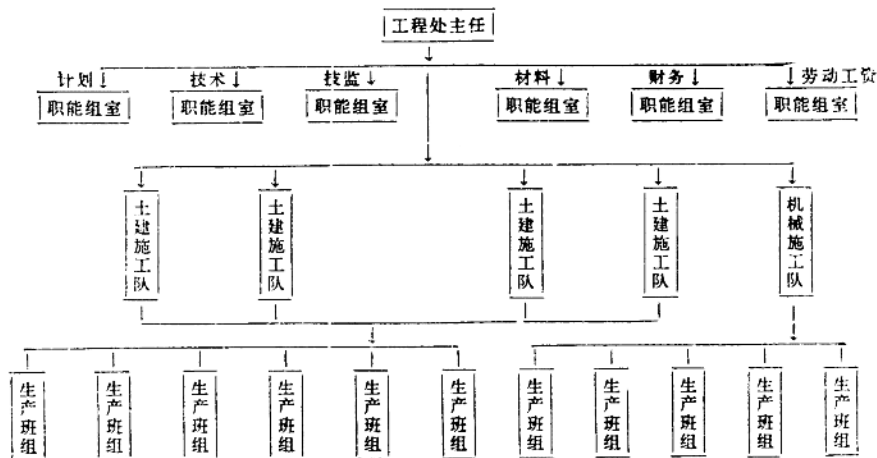


图 1-3 城市型建筑工程公司所属工程处组织机构

(2) 职能式。增加了有权下达指令的职能机构(职能科、股、组),即下级既受上级管理机构的领导,又接受上级职能机构的命令。是业务上专业化分工的产物。它的缺点是领导多头,职责不清。

(3) 直线职能式。鉴于上述两种形式的优缺点而采取的结合方式。指挥系统是企业

经理—工程处主任—施工队长，而职能(科、股、组)是参谋，对下一层次为业务指导关系。这种形式，目前我国普遍应用。

(4) 矩阵式。也称目标结构式、事业部制，是在经济改革过程中探索的一种新形式。根据生产需要将有关的职能科室合并为一个事业部，它能克服直线职能式的科室间脱节的缺点。但增加了事业部与科室间的矛盾。

第二节 建筑企业计划管理的研究对象和任务

一、建筑企业计划管理的概念

企业计划管理是以生产经营为中心，通过计划编制过程，确定企业的计划目标，组织计划的实施，并以计划目标为标准进行控制，根据实施及控制的信息反馈，进行调整的周期性的生产经营管理活动的过程。如图1-4所示。

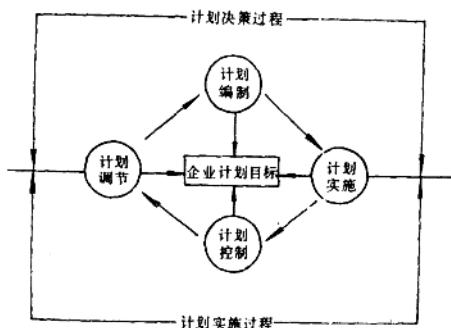


图 1-4 企业计划管理周期循环图

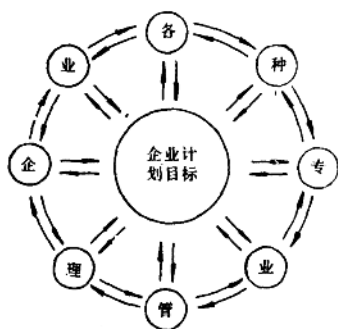


图 1-5 企业各专业计划管理与企业计划目标的关系

企业计划管理又可以具体分为人、财、物的管理，或分为更具体、更细致的各种专业管理，如技术、技监、生产、机械设备、劳动工资、人事、组织、材料、工用具、行政、后勤、财务、成本管理等。这些专业性的管理都是以企业计划目标为中心进行的，如图1-5所示。

建筑企业必须进行全面的计划管理。所谓全面计划管理，就是通过企业计划管理周期循环的过程，带动企业一切工作，使企业全体成员的活动纳入企业计划目标的轨道。这里提到的一切工作，从横向看是指企业的各个部门、不同层次、各个岗位的工作，从纵向看是指企业生产经营中的产、供、销活动。所以，全面计划管理可以概括为全企业、全过程、全员性的计划管理。

二、建筑企业计划管理的研究对象

通过对建筑企业与企业计划管理的基本概念的介绍，我们就比较容易了解建筑企业计划管理的研究对象是什么了。它主要是研究建筑企业的各项计划活动，研究建筑企业内部和外部与计划有关的生产经营条件，以充分利用企业生产能力，提高企业经济效益。

三、建筑企业计划管理的任务

建筑企业计划管理的任务与建筑企业的任务是完全一致的，就是正确处理企业生产经

营活动过程的各种矛盾,促使企业全面完成计划任务,不断提高企业经济效益。具体有以下四个方面的任务。

1.把正确贯彻党对基本建设和建筑业的方针政策作为企业计划管理的指导思想。明确企业生产经营活动的目的性,把国家利益和企业利益统一起来。确定企业的发展方向和经营目标。

2.做好计划的综合平衡和优化,使企业内部各部门、各生产要素和企业外部条件保持合理的综合平衡,协调好企业产、供、销的关系,最优地使用人力、物力、财力,提高企业的经济效益。

3.使企业的整体目标与企业内部的各级目标互相联系、配套。企业计划有整体的,也有分部门的;时间上有长期的、中期的、也有分阶段的。计划管理的任务就是把它们有机地联系起来,形成相互协调配套的计划。

4.做好计划执行情况的检查、统计和分析。随时收集、掌握计划执行过程中反馈的信息,及时调整和改进实施计划,努力提高计划管理水平。

第三节 建筑企业计划管理的基础工作

为了使建筑企业计划管理能够科学地进行,首先要做好管理的基础工作。如果基础工作未做好,谈企业计划管理就是一句空话。企业计划管理的基础工作,主要包括建立信息系统、规章制度、技术经济定额和技术标准四个方面。这四个方面也是整个企业管理的基础工作,现分述如下。

一、建立企业管理信息系统

信息是指可以用文字、语言、数据、图表或其它信号来表示,并可传递、处理及应用的对象。管理信息系统是指输入与管理有关的信息,而输出供企业管理使用的信息的系统,包括建立一个相应的信息机构。现代管理信息系统是与电子计算机的应用直接联系在一起的。在我国建筑企业暂时还没有条件广泛使用计算机的情况下,要建立和健全人工的管理信息系统。

1.信息系统的作用

企业在生产经营活动过程中,对于各种千变万化的技术经济信息,如果能够及时准确的捕捉和掌握并加以分析,则企业的一切计划决策就会有可靠的依据,企业的计划目标就容易实现,就可以避免失误。因此,建立管理信息系统并使之正常运转,是企业计划管理极其重要的基础工作之一。

2.信息的种类

建筑企业的信息可以分为企业外部的信息和企业内部的信息。

(1)企业外部的信息

企业外部的信息,即我们通常称的企业经营信息,主要有以下内容:

①社会对建筑产品的需求情况。包括建筑产品的品种、类型、结构、分布情况及社会总需求等;

②建筑同行业的竞争情况。竞争对象有或者没有,有多少,哪些是主要竞争对手等;

③市场原料供应情况。哪些是短线紧缺材料,哪些是长线的富余材料等。

④国家或者地区的基本建设的方针、政策、计划等。

企业外部信息的特点是复杂多变，它不受企业的意志所左右，而是随社会环境和政治经济条件的变化而变化。企业需要不失时机地去捕捉，去掌握它。这对企业经营的好坏是至关重要的。

(2) 企业内部的信息

企业内部的信息，又称为企业生产活动的信息。它是企业在施工生产中根据施工图纸和技术资料，把人力、资金、材料、机械设备在空间和时间上组合起来后发生的一系列变化着的情况。例如，某建筑物是否按设计要求进行，质量是否达到标准，进度是否符合计划安排，人员的思想情绪怎样，工效是否达到定额，有否缺勤现象，天气的变化等等。把这些反馈的实际信息与计划进行比较，是对企业计划进行有效控制的重要方法。

二、建立和健全企业规章制度

1. 企业规章制度的作用

现代化企业大生产过程，是成千上万人共同协作劳动的过程，除了有计划地进行事先组织安排和协调外，更重要的是实施。为了实施计划，企业每一个职工在生产活动中的行为就必须有所依循、有所约束。这样就必须建立和健全各种规章制度。规章制度是企业领导者履行组织指挥职能的一个重要手段。企业规章制度对于不理解者来说是一种强制，而对于理解者则是自觉的工作要求和标准。

2. 规章制度的种类

企业的规章制度包括国家或主管部门规定的规章制度和企业内部自行制定的各项规章制度两类。前一类规章制度包括各项有关的政策、法令和规定，因为是由国家和上级主管部门制定的，所以也叫社会性的规章制度。企业在不违反国家方针政策的前提下，可以根据本企业的实际情况制定具有本企业特色的规章制度，以充分调动每个职工的积极性。企业的规章制度主要有以下几个方面：

(1) 岗位责任制。它明确规定企业每个职工的工作岗位和职责。

(2) 经济责任制。它明确规定企业各个部门和个人必须完成的一定数量和质量工作任务，并对自己的工作成果承担经济责任，从而使部门和个人的劳动成果与经济利益密切结合起来，以调动部门和劳动者的积极性，增强责任心。

(3) 财务会计核算制度。它是对建筑企业生产经营活动各个方面的资金运动过程，以货币为主要计量单位，进行连续地、系统地、全面地记录和核算的制度。

(4) 统计核算制度。它是对建筑企业生产经营活动中的各个方面，用不同的计量单位，通过数据综合、对比、分析的方法，从数量和质量上进行记录和核算的制度。如工期、实物量、施工产值、劳动工日消耗、材料消耗的核算等；

(5) 原始记录制度。原始记录是指用文字或数字对企业生产活动过程所作的直接的最初的记录，又叫原始凭证。它是统计核算和会计核算的基本依据。通常包括职工出勤记录、单位工程施工任务单、单位工程材料领用记录、单位工程机械台班消耗记录、单位工程进度记录、设计变更记录、隐蔽工程验收记录、分项工程质量评定记录等。

(6) 其他有关制度。

三、制定和完善技术经济定额

1. 技术经济定额的作用

技术经济定额就是在一定的生产技术和生产组织条件下，为完成一定量的合格产品或工作任务在人力、物力、财力的利用和消耗方面应当遵守和达到的标准。它通常包括质量和数量两个方面。编制企业计划，都需要经过科学的计算，而要进行科学的计算，就必须有符合企业实际情况的各种技术经济定额。定额的正确程度直接关系到企业的计划能不能正确指导生产和提高职工的生产积极性。

2. 技术经济定额的种类

(1) 劳动定额

它是在一定的技术、组织条件下为完成单位产品规定的活劳动消耗标准，按表现形式可分为时间定额和产量定额两类；按适用范围可分为国家统一劳动定额、省（市）劳动定额和企业定额等类。

(2) 原材料消耗定额

它是指在一定的技术、组织条件下，为完成单位产品规定的物化劳动的消耗标准，包括主要材料、辅助材料、燃烧动力消耗等。按适用范围也可分为国家定额、省（市）定额和企业定额等类。

(3) 机械台班消耗定额

它是指在一定的技术、组织条件下，为完成单位产品规定的机械台班的消耗标准。按适用范围也可分为省（市）定额和企业标准等类。

(4) 建筑工程预算定额

它是指在一定的技术、组织条件下，为完成分项工程的单位产品规定的物化劳动和活劳动消耗标准。省（市）颁布的叫建筑工程施工图预算定额，供编制施工图预算用；企业自己制定的叫施工预算定额，供编制施工预算用。

(5) 工期定额

它是指完成某项建筑产品所规定的工期限额标准。工期有建设工期和施工工期之分。建设工期是指建设项目或单项工程从开工到建成投产所用的全部时间。施工工期一般是指单位工程从基础开挖到竣工验收所用的时间。对这些时间，国家、省（市）、企业都规定了定额（或试行定额）。

(6) 资金定额

它是指企业为组织正常生产经营活动需要的资金限额标准。目前国家还没有制定具体定额。

四、建立和健全技术标准

企业的各种技术标准，是企业进行技术、质量和安全管理的基础，它反映了国家、地区或企业在一定时期内的生产技术水平，在技术管理上具有法律作用。企业计划管理也必须遵循这些标准，以保证企业各个部门协调工作。目前建筑企业主要有以下几个方面的技术标准：

1. 建筑安装工程施工及验收规范；
2. 建筑安装工程质量检验及评定标准；
3. 建筑安装材料、半成品的技术标准及相应的检验标准；
4. 施工工艺规程；
5. 施工操作规程；

6.设备维护和检修规程;

7.安全操作规程。

第四节 企业计划管理的重要地位

我国是社会主义国家,我国企业计划管理的重要性不仅在国家宏观的计划经济方面,而且在企业微观经济方面都具有重要地位。具体有以下二点。

1.企业计划管理是国民经济有计划按比例发展的客观需要

社会主义的建筑企业以及企业内部的计划工作都是整个社会主义计划体系的一个环节,都是国民经济计划的基础和有机组成部分。建筑企业如果不按照国家规定计划来进行它的生产经营活动,从而影响国家基本建设计划的完成,就可能引起整个国民经济比例关系失调。因此,从整个国民经济观点来看,建筑企业的生产经营活动,必须在国家计划指导下进行,并与社会需要取得一致。建筑企业生产经营活动的计划性,是社会主义建筑企业管理生产的基本原则之一,也是社会主义建筑企业和资本主义建筑企业的根本区别之一。当然,随着城市经济体制改革的深入发展,国家对企业的指令性计划的比例将逐步缩小,指导性计划的比例将逐步扩大,但计划管理仍然是社会主义经济的基本特征。

2.计划管理是现代化企业生产组织本身的客观需要

社会主义建筑企业生产经营活动的计划性,也是现代建筑生产本身的要求,是现代建筑企业的特点所决定的。

现代建筑企业的生产过程十分复杂,分工十分精细,协作十分严密。在这种情况下,要使企业各部门、各个职工的活动能够有条不紊地、协调地进行,并且有良好的经济效益,就必须统筹安排,实行科学的计划管理。

企业计划管理在整个企业管理中占有重要地位。它是一项综合性的管理。人们常说计划是“龙头”、“纽带”,计划的节约是最大的节约,计划的浪费是最大的浪费,它恰当而形象地说明了计划管理与其它各项专业管理之间的关系,也说明了计划管理在企业和国家经济管理中的地位和作用。

复习思考题一

- 1.简述社会主义建筑企业的性质。
- 2.建筑企业的任务是什么?
- 3.建筑企业组织机构设置原则有哪些?管理形式有哪些?我国目前主要采用哪种管理形式?为什么?
- 4.简述生产型建筑企业和生产经营型建筑企业有哪些特点。
- 5.什么是企业计划管理?试用图表示其管理的循环过程。什么叫全面计划管理?它有哪些特点?
- 6.建筑企业计划管理的具体任务是什么?
- 7.简述建筑企业计划管理的基础工作有哪些方面?各有什么作用?
- 8.简述企业计划管理的重要意义。

第二章 建筑企业计划管理的理论和原则

第一节 产、供、销动态综合平衡理论

企业计划管理必须能够科学地指导企业的生产经营活动,能够使企业获得较好的经济效益。企业计划管理是否有理论原理可依循呢?根据长期的计划工作实践,可以得出企业计划管理的理论:就是“在满足社会需要并取得较佳经济效益的前提下,在整个计划管理过程中,始终维持企业产、供、销活动的动态综合平衡”。为什么说这是企业计划管理的理论呢?第一,就产、供关系来说,企业生产的组成要素必须按一定的比例组合起来,才能充分发挥本身的生产能力。否则,企业就不能发挥本身的生产能力;其次,就企业产、销关系来说,社会对建筑产品的需求经常处于复杂的变化状态,企业的生产只有与社会的需要相适应,企业才能有效地组织自己的生产活动。既然社会对建筑产品的需求是动态地变化的,企业就必须提高本身的素质,增强应变能力,才能适应社会对建筑产品需求的变化。这种需求变化和企业适应的过程就叫动态综合平衡。

一、企业产、供之间的综合平衡

企业生产活动的目的是满足社会需要,使产品价廉物美,达到常说的生产高效、优质、低耗三个目标。只有这样,企业才能取得较佳的经济效益。企业为了实现上述目标,必须投入劳动力、料材、机械设备、资金和技术,通常称生产五个要素。因此说,企业的生产活动,就是由投入五个生产要素,到产品产出并达到三个生产目标的活动。企业计划管理的任务就是事先把各生产要素在空间上和时间内科学地组织起来,使它们彼此相互协调。而要协调就要在企业生产与供应之间进行综合平衡。没有这样的综合平衡,企业的生产活动就不能正常进行,更不能充分发挥生产能力,也无法取得经济效益。要搞好综合平衡,就必须有资料可依,有章法可循,也就是“一切让数据说话”,使企业的计划管理真正起到“龙头”的作用。

为了具体地说明企业生产与供应之间综合平衡的客观性,现举例进行讨论。

【例 1】 生产与供应的平衡问题。企业要用 5 天时间完成某工程 100m^3 基础墙的砌筑任务,试问怎样进行综合平衡。

【解】 企业要在 5 天内完成 100m^3 基础墙的生产任务,则企业必须具有每天完成 20m^3 基础墙的生产能力。具体地说,企业生产任务必须与以下五个生产要素维持综合平衡:

(1) 劳动力要素。每天完成 20m^3 的基础墙,根据企业劳动定额的计算,每天应供应瓦工及其他工种 18 人进行生产劳动,才能符合与生产任务平衡的要求。

(2) 材料要素。每天完成 20m^3 的基础墙,根据企业的材料消耗定额计算,每天应有相应的材料,如砖、砂浆等供应,才能符合与生产任务平衡的要求。

(3) 机械设备要素。每天完成 20m^3 的基础墙,根据企业的机械设备消耗定额的计算,每天应有相应的机械设备,如砂浆机械、脚手板、专用工具等供应,才能符合与生产

任务平衡的要求。

(4) 技术要素。每天完成 20m^3 的基础墙, 根据工程的技术要求, 每天出勤的瓦工及其他工种必须具有相应的技术熟练程度, 同时, 设计图纸和有关技术文件必须齐全, 才能适应生产任务的平衡要求。

(5) 资金要素。每天完成 20m^3 的基础墙, 根据有关的价格标准, 企业必须提供相应数额的资金, 支付材料、机械、劳动工资等费用, 才能适应生产任务的平衡要求。

企业生产任务与生产要素之间的比例关系, 是随企业的技术水平和组织管理水平而转移的, 不同素质的企业存在着不同的比例。很明显, 如果企业生产任务与生产要素之间的比例关系失调, 就会造成企业生产秩序的混乱。例如, 如果该工程某天只有劳动力供应的平衡, 没有材料供应的平衡, 则该工程这一天必然停工待料; 反之, 则该工程这天必然是材料闲置, 而无人施工。

【例2】 产、供、销平衡问题。已知某构件厂年产钢筋混凝土构件 70000m^3 , 质量良好, 该厂的生产场地和构件堆场可分别堆置构件 960m^3 。现因某种原因, 该厂构件滞销, 无法出厂。问该厂产、供、销平衡情况如何? 若该厂构件畅销, 产品供不应求, 情况又如何?

【解】 该厂生产构件的饱和容量 $= 960 + 960 = 1920\text{m}^3$

$$\text{该厂场地堆满需要的时间} = \frac{1920}{\frac{70000}{(365 - 52 - 7 - 12)}} \approx 8 \text{ 天}$$

(上式括号内的数字为该厂年工作天数; 其中365为年日历天, 52为年星期例假日; 7为法定假日; 12为因气候条件影响生产的天数)

第一种情况: 该厂构件滞销, 企业产、供、销不能维持动态综合平衡。8天后因场地堆满, 企业将被迫停产, 若长此下去, 将因资金积压而导致企业倒闭。

第二种情况: 企业构件畅销, 产、供、销容易维持动态综合平衡, 企业能获得较佳的经济效益。该企业可能会有以下二种经营态度。

(1) 第一种经营态度。企业有高度的为人民服务的责任感, 充分发动全厂职工, 挖掘企业内部各种潜力, 改革工艺方法, 增添部分关键性的技术装备, 开展增产节约活动, 提高企业技术经济定额的水平, 提高生产能力, 提高产品质量, 改进服务态度, 以满足社会需要。这样, 不仅该企业本身获得较佳的经济效益, 同时, 也提高了社会效益。在竞争中, 企业能立于不败之地。

第二种经营态度。如该厂额定生产能力不能提高的情况下, 产生不良的经营思想和作风, 不惜用降低产品质量和服务质量的手段来达到增加利润的目的。如只愿生产利润率高的规格的标准构件, 不愿生产利润率低的小型非标准构件, 造成构件供应不配套。该厂本身虽然暂时取得了较佳的经济效益, 但却损害了社会效益, 损害了本身的信誉, 因而将受到有关主管部门的行政干预和经济制裁, 最终是对本厂不利。在竞争中, 企业也容易被淘汰。

【例3】 产、供平衡问题。上例的构件厂产品畅销, 但水泥仅能满足该厂生产的一半需要, 问该厂产、供平衡情况如何?

【解】 因原材料供应脱节, 企业生产能力只能发挥额定能力的50%, 企业产、供、销