

建筑管理

马连秋 郝建文
石其金 药树华
编 著

中国建筑工业出版社

内 容 简 介

《建筑业管理》是在国家治理经济环境，整顿经济秩序，全面深化改革的新形势下，以国家有关政策法规为依据，结合经济体制改革和建筑业改革的趋向以及多年来建筑业管理的工作经验，吸收了现代化管理学可资借鉴的部分，对建筑业管理的理论、原则、形式和方法进行较全面、系统地阐述。全书共七篇，即建筑业行业管理、建筑施工企业管理、建筑施工企业经营管理、建筑施工企业生产管理、建筑施工企业职工队伍管理、建筑施工企业管理现代化、建筑业基本建设管理体制改单，特别是对建筑业行业管理和建筑业改革的专篇介绍，使本书具有建筑业管理较完整的理论体系和方法体系。本书作为建筑业管理人员培训教材，可供建设系统管理人员在自学和工作中参考。

建 筑 业 管 理

•

中国建筑工业出版社出版、发行（北京西郊百万庄）

新华书店经销

沈阳市建工印刷厂印刷

•

开本：850×1168毫米 1/32 印张：17 3/4 字数：470千字

1991年4月第一版 1991年4月第一次印刷

印数：1—4,000册 定价：13.00元

ISBN7—112—01080—2/TV·784

(6154)

写在前边的话

党的十一届三中全会以来，建筑业在城市各业中率先进行了全行业的改革，这一时期，是建筑业全面启动，蓬勃发展，开拓振兴的伟大历史阶段。改革开放的巨大浪潮，使建筑业彻底摆脱了被动、落后和缺乏活力的状态，从根本上改变了长期沿袭的旧体制，闯出了一条具有中国特色的建筑业发展振兴之路。显然，在其巨大的历史变革中，建筑业自身的活性增强，积累了极其丰富的经验。总结这些作法、经验，不断上升到理性的认识，走上科学化的管理轨道，用以指导今后的伟大实践，是十分必要的。沈阳建筑业几位年青的专业工作者，怀着这样的信念，将这本书奉献给全行业的同志们。

《建筑业管理》一书，着重总结、归纳了自改革开放以来的实践，首次对建筑业行业管理这一管理体制的改革进行了科学论述，对建筑施工企业的经营管理进行了系统总结，在理论上具有新意。

《建筑业管理》在编著过程中，得到了有关领导和同志的热情关怀与指导。沈阳市建工局局长邱镜河同志对其进行了精心组织与指导，并对全书进行了认真审阅，提供了极为宝贵的建议和意见；冯景学、祁雨辰、陆梅生、李德森等同志给予了具体指导；胡芳民、周志伟、付子良等专家学者给予了大力帮助，在此谨致谢意。

由于时间仓促，本书尚有不妥之处，请读者提出宝贵意见。

编 者

一九九一年元月

目 录

第一篇 建筑业行业管理

第一章 行业管理概念.....	(1)
第一节 行业管理概念.....	(1)
第二节 行业管理的特点.....	(2)
第三节 行业管理任务和作用.....	(3)
第二章 行业管理职能与职责.....	(5)
第一节 行业管理的职能.....	(5)
第二节 行业管理应遵循的原则.....	(6)
第三节 行业管理职责的行使.....	(7)
第三章 行业管理组织结构.....	(9)
第一节 行业管理体制.....	(9)
第二节 行业管理组织体系.....	(11)
第三节 分级管理.....	(14)
第四章 建筑市场管理.....	(17)
第一节 建筑市场的概念与内容.....	(17)
第二节 建筑市场的发育与完善.....	(19)
第三节 建筑市场管理.....	(21)

第二篇 建筑施工企业管理

第五章 建筑施工企业.....	(25)
第一节 建筑施工企业的概念和性质.....	(25)
第二节 企业的地位与作用.....	(27)
第三节 企业的营业等级.....	(30)
第四节 企业的责权利.....	(33)
第五节 企业的素质.....	(38)

第六章 企业管理概论	(44)
第一节 企业管理的必要性和重要性	(44)
第二节 企业管理的性质与职能	(45)
第三节 企业管理的基本原则与方法	(50)
第四节 企业管理的任务与作用	(55)
第五节 企业技术经济特点	(57)
第七章 企业领导制度	(62)
第一节 企业经理负责制	(62)
第二节 党组织的保证监督	(65)
第三节 职工民主管理	(67)
第四节 建立健全“三总师”制度	(72)
第八章 企业管理观念	(76)
第一节 竞争观念	(76)
第二节 效益观念	(78)
第三节 市场观念	(81)
第四节 管理现代化观念	(82)
第五节 经济联合	(83)
第九章 企业组织机构	(86)
第一节 组织管理的概念及基本内容	(86)
第二节 组织机构建立的原则和要求	(88)
第三节 企业组织机构的设置	(92)
第十章 企业规章制度	(102)
第一节 企业规章制度的作用	(102)
第二节 规章制度的种类和内容	(103)
第三节 完善、健全规章制度	(106)
第四节 企业管理的基础工作	(107)

第三篇 建筑施工企业经营管理

第十一章 经营管理概论	(115)
第一节 经营管理的意义	(115)

第二节	经营管理的特点	(116)
第三节	经营管理的指导思想	(118)
第十二章	经营方式和合同管理	(120)
第一节	自主选择经营方式的意义	(120)
第二节	企业经营方式分类	(124)
第三节	工程的招标承包制	(134)
第四节	招标承包的组织及程序	(137)
第五节	工程合同管理	(142)
第六节	工程预算及取费	(150)
第十三章	目标管理、市场调查及经营预测	(159)
第一节	目标管理	(159)
第二节	市场调查	(164)
第三节	经营预测	(167)
第十四章	经营计划	(171)
第一节	经营计划的概念和作用	(171)
第二节	企业经营目标和指标	(173)
第三节	经营计划编制方式	(175)
第四节	经营计划的执行和控制	(177)
第五节	经营战略计划	(178)
第十五章	决策原理及资源决策	(180)
第一节	决策的概念及地位	(180)
第二节	企业决策的组织系统	(184)
第三节	管理决策的一般程序	(187)
第四节	企业决策分类及决策技术	(194)
第五节	技术装备决策	(199)
第六节	材料开发决策	(202)
第七节	技术开发决策	(204)
第八节	人力资源决策	(207)
第十六章	经营业务决策	(210)
第一节	投标决策是企业经营业务决策的核心	(210)

第二节	企业的工程招揽能力·····	(211)
第三节	工程项目的投标决策——工程成本估价···	(215)
第四节	工程项目的投标决策——投标报价的 决策·····	(219)
第五节	投标报价的组织工作·····	(223)
第六节	工程业务招揽·····	(224)
第十七章	经营承包·····	(226)
第一节	经营承包的意义·····	(226)
第二节	经营承包责任制所应遵循的原则·····	(228)
第三节	企业对国家的经营承包的基本内容、 责任和权力·····	(229)
第四节	企业横向的经营承包·····	(230)
第五节	企业内部经营承包的层次与内容·····	(231)
第六节	施工队经营承包·····	(232)
第七节	施工班组承包·····	(235)
第八节	经营承包应注意的问题·····	(235)
第十八章	财务管理·····	(237)
第一节	财务管理的内容和任务·····	(237)
第二节	固定资金管理·····	(239)
第三节	流动资金管理·····	(249)
第四节	专用基金管理·····	(256)
第五节	财务计划·····	(259)
第六节	信贷、利息、股票·····	(261)
第七节	审 计·····	(263)
第十九章	工程成本管理·····	(265)
第一节	工程成本的概念和组成·····	(265)
第二节	工程成本的预测与计划·····	(270)
第三节	工程成本控制·····	(275)
第二十章	经济核算·····	(279)
第一节	经济核算与经济核算制·····	(279)

第二节	经济核算内容	(282)
第三节	经济核算组织	(283)
第四节	经济核算技术方法	(286)
第五节	建立健全经济核算技术指标体系	(288)
第六节	工程成本核算	(291)
第七节	施工队经济核算	(295)
第八节	班组经济核算	(297)
第二十一章	经济活动分析	(298)
第一节	施工企业经济活动分析概述及其意义	(298)
第二节	施工企业经济活动分析的方法	(301)
第三节	施工企业经济活动分析的内容	(306)

第四篇 建筑施工企业生产管理

第二十二章	生产管理概论	(315)
第一节	生产管理的地位	(315)
第二节	生产管理的任务和内容	(317)
第三节	生产管理的原则	(322)
第二十三章	生产计划	(326)
第一节	计划管理的作用与任务	(326)
第二节	生产计划的内容及指标体系	(329)
第三节	生产计划的编制和执行	(334)
第四节	施工作业计划	(340)
第二十四章	施工组织设计	(343)
第一节	施工组织设计的任务和作用	(343)
第二节	施工组织设计的种类和内容	(344)
第三节	施工方案的制定	(352)
第四节	施工进度计划的编制	(360)
第五节	施工平面图的设计	(365)
第二十五章	施工管理	(370)
第一节	施工准备工作	(370)

第二节	现场施工管理	(373)
第三节	组织调度	(376)
第四节	竣工验收工作	(379)
第二十六章	技术管理	(384)
第一节	技术管理的任务和内容	(384)
第二节	技术管理的基础工作和制度	(388)
第三节	技术组织措施和技术革新	(392)
第四节	技术情报与技术档案管理	(397)
第二十七章	质量管理	(403)
第一节	质量管理的任务和内容	(403)
第二节	企业质量管理体系	(406)
第三节	施工过程的质量保证	(408)
第二十八章	劳动管理	(415)
第一节	劳动管理概论	(415)
第二节	劳动组织	(418)
第三节	劳动纪律	(420)
第四节	劳动定额	(421)
第二十九章	安全管理	(423)
第一节	安全管理的意义	(423)
第二节	安全施工计划	(424)
第三节	安全教育	(429)
第四节	安全施工检查	(430)
第三十章	设备管理	(431)
第一节	机械设备管理的意义和任务	(431)
第二节	机械设备的选择和使用管理	(433)
第三节	机械设备的维护、修理及更新	(439)
第四节	机械设备的经济技术指标	(444)
第三十一章	材料管理	(447)
第一节	材料管理的意义和任务	(447)
第二节	材料定额管理	(452)

第三节	仓库管理和现场管理·····	(454)
第四节	材料管理评价·····	(457)
第五节	工具和周转材料管理·····	(459)
第三十二章	职工教育·····	(461)
第一节	职工教育的特点和意义·····	(461)
第二节	职工教育的内容和指导方针·····	(463)
第三节	职工的法纪教育·····	(465)
第四节	职业道德教育·····	(468)
第五节	文化业务技术培训·····	(469)
第三十三章	思想政治工作·····	(472)
第一节	思想政治工作的意义·····	(472)
第二节	思想政治工作的基本任务和原则·····	(474)
第三节	职工行为研究·····	(477)

第五篇 建筑施工企业管理现代化

第三十四章	企业管理现代化概论·····	(481)
第一节	现代化管理概念·····	(481)
第二节	现代化管理的地位和作用·····	(484)
第三节	企业管理现代化的方向、目标和原则·····	(485)
第三十五章	管理现代化的手段和方法·····	(490)
第一节	系统工程·····	(490)
第二节	价值工程·····	(495)
第三节	网络技术·····	(500)
第四节	全面质量管理·····	(505)
第五节	量本利分析·····	(509)
第六节	ABC管理法·····	(514)

第六篇 建筑业与基本建设管理体制变革

第三十六章	管理体制变革·····	(519)
第一节	基本建设计划体制改革·····	(519)

第二节	基本建设投资体制改革·····	(521)
第三节	基本建设拨款改贷款·····	(524)
第四节	基本建设物资供应体制改革·····	(525)
第五节	设计体制改革·····	(526)
第六节	流动资金体制改革·····	(527)
第七节	建设监理制度·····	(530)
第三十七章	企业机制改革·····	(533)
第一节	经营方式改革·····	(533)
第二节	管理体制改革·····	(537)
第三节	产权制度改革·····	(539)
第四节	分配体制改革·····	(543)
第三十八章	施工管理体制改革·····	(547)
第一节	施工管理体制改革的意义·····	(547)
第二节	施工管理体制改革的内容·····	(548)
第三节	“鲁布革”基本经验·····	(553)

第一篇 建筑业行业管理

第一章 行业管理概念

第一节 行业管理概念

建筑业行业管理是我国在经济体制改革中，从部门对企业进行直接管理，向政府对企业实行间接管理的转化过程中出现的。它是介于政府的宏观综合管理与企业微观管理之间的中间层次，是由政府行业主管部门和作为政府助手的行业协会来承担的。从政府职能转变的一定意义上讲，它具有上层建筑改革的意义。从行业管理的经济活动来看，它又是调节经济关系所不可缺少的活动，构成经济体制改革和政治体制改革结合部，是宏观管理结构的变革。因此，对行业管理有关理论和实践的探讨，是发展社会主义商品经济的重要课题。

关于什么是“行业管理”，目前理论界提出了如下种种不同的定义：

“行业管理就是管理者对行业的经济活动进行计划、决策、组织指挥、监督和调节活动”。

“行业管理就是对全行业包括不同部门、地区和各种所有制的企业实行统筹、协调、服务、监督和指导”。

“行业管理就是指各级政府主管各专业的部门对本行业的行政管理，它有三个突出的特点：第一，行业管理的主体是政府，行业管理的工作是政府工作。第二，行业管理的性质是行政管理。第三，行业管理的对象是全行业的所有企业”。

“行业管理是企业自主经营基础上自愿建立全国性或区域性的民间行业组合，对成员企业的生产经营活动进行扶植、引

导、协调的一种管理方式”。

“行业管理是指管理者对全行业的经济活动所进行的宏观的、间接的、以经济方法为主的管理”。

以上各种定义主要侧重于从管理对象、管理内容、管理职能、管理组织、管理方法和手段来解释行业管理的内涵。这对于帮助人们认识行业管理与其他类型经济管理的区别无疑是必要的。但是，我们认为仅仅这样给行业管理下定义是不够的。因为依靠这些定义，我们并没有真正把握行业管理的本质特征，也不能很好地理解从部门管理向行业管理转变的客观必然性。在这里，一个特别值得人们注意的问题是：行业与行业管理并不是两个必然联系的概念。行业是客观存在的社会经济活动种类，它是社会内部分工的产物。然而，行业的客观存在并不意味着行业管理的客观存在。我们认为，行业管理是商品经济条件下，管理者按照技术经济的同一性原则，对社会经济活动进行的专业化分类管理。这便是行业管理的含义。

第二节 行业管理的特点

依据行业管理的定义，行业管理具备以下四个特点：

1. 行业管理以行业利益的客观存在为前提。维护和发展行业利益是同行业生产者自发要求进行行业管理的基本原因。在社会主义条件下，政府进行行业管理也是因为行业利益的相对独立存在，才产生协调行业利益与国民经济整体利益的必要条件。行业利益的客观存在，是由于企业存在自己相对独立的经济利益，企业与企业之间存在着利益差别，与此相适应，商品经济关系是贯穿于社会生产和再生产过程中的基本经济关系。

2. 行业管理以行业的客观存在为基础。但行业自身并不是一级经济组织，而是多个经济组织的集合体。任何独立经营单位，不论其是企业还是企业的车间（分公司），不论其所有制形式，不论其行政隶属关系，只要是从事同类的社会经济活动，都

属于行业管理的对象。

3. 行业管理是一种专业化性质的经济管理。它的任务不是对不同劳动之间相互协作的统一指挥，而主要是对同一劳动领域内不同经济实体之间相互协作关系的统一组织、计划、指挥、监督和调节；解决同类独立经营单位所面临的共同问题；通过为企业提供各种服务等方式来促进行业经济的发展。

4. 就某个行业来说，在保证管理有效性的前提下，行业管理可以采取多种不同类型的管理方式，如部门管理方式、公司管理方式、协会管理方式等等。

第三节 行业管理任务和作用

建筑业行业管理是从中心城市开始的。1984年以来，沈阳、南京、重庆、南昌四个城市，针对建筑业管理体制上存在的部门分割、政出多门和政企职责不分等问题，经当地人民政府批准，先后组建了面向全行业的建筑业管理机构（建筑工程管理局），并明确了行业管理的主要任务。归纳起来大体有九个方面：①研究和制定行业发展规划和方针政策；②参与拟定和组织运用各种经济调节手段；③研究制定行业技术经济法规；④组织行业的信息；⑤平衡协调企业经济关系；⑥加强建筑市场管理（包括施工单位资质审查、工程质量监督、招标投标管理、承包合同管理和定额管理等）；⑦协调涉外工程承包与劳务合作；⑧组织制定实施行业改革方案并交流经验；⑨指导行业协会工作。这些内容，大致概括了行业管理的跨度，突出了行业指导、规划、监督、协调、服务的特点，对全国建筑行业管理起到了率先垂范的作用。

根据目前全国22个大城市行业管理的实践，行业管理的作用日益显露出来：

1. 实现政府职能转变，由部门管理转为行业管理。这些城市自有主管部门实行行业管理以来，由于摆脱了直属企业的具体生产业务，集中精力研究行业的发展规划、方针政策，抓立法、

抓大事，以法治业，以法管理，促使建筑市场存在的盲目压价、施工偷工减料、违法承包、违法经营、转手转包等不正之风都有很大程度的好转。

2. 突破了建筑业长期条块分割，政企职责不分，建筑业主管部门与直属企业旧体制的格局，初步闯出了一条面向社会、面向全行业、行使政府管理职能的新路子。企业也开始摆脱了行政的束缚，到市场上参与竞争，自主生产经营能力有所增强。企业间横向关系开始密切，综合生产水平、技术水平不断提高。行业管理使城市的施工产值、劳动生产率、工程质量等都在逐年增长和提高。

3. 为建筑业管理体制的深化改革创造了良好环境和条件。行业管理同中心城市的区域管理结合起来，发挥了中心城市在组织建筑经济活动方面的重要作用。一方面承担了国家对各种不同建筑企业实施规划计划、组织、协调、监督等管理职能。另一方面组织邻近地区建筑业的经济协作，不但适应了商品经济发展的要求，有利于形成一定区域的建筑经济活动的网络，而且还为中央各部从事一般建筑安装工程的直属施工企业及省属建筑企业下放到所在城市，实行属地化管理，打下了良好的基础。

第二章 行业管理职能与职责

第一节 行业管理的职能

在管什么的问题上，目前主要有两种看法：一种看法认为，行业管理应包括所有的管理职能，计划、决策、组织、指挥、协调、监督和调节都应是行业管理的任务；另一种看法则认为，行业管理不应包括管理的全部职能，主要是进行行业规划，以及制定行业发展和调整的政策和措施等。

建筑业和整个国民经济是一项庞大而复杂的系统工程。要有效地实施对这一系统的管理，需要从提高系统整体效益的目标出发，设置若干管理机构，并协调其功能，形成若干子系统。行业管理只是整个国民经济管理系统中的一个子系统。因此，它只能完成国民经济管理中需要由它完成的那一部分任务。否则就会职责不清，功能不明，甚至互相牵扯和干扰，影响管理工作的效率和系统总目标的实现。

根据行业管理在整个国民经济管理中的地位，在政企职责分开以后，政府行业组织不再管理企业日常的生产经营活动，而应把主要精力放在搞好行业的宏观控制上，其主要职能大致有三项：

1. 在调查研究和预测的基础上，制定行业调整和发展规划，主要是要搞好中长期发展规划。这种规划不是指定企业生产什么产品，而是要着重规划好行业生产产品未来需求总量和趋势，技术的发展方向，明确发展重点、布局，制定产品的技术标准，为企业决策提供信息，并为企业开展生产经营活动创造良好的外部环境。

2. 提出实现规划目标的经济、行政和法律办法，必须经过国家有关部门的协调和平衡才能付诸实施。但由于行业管理部门

是全行业的统一管理者，对本行业发展中需要解决的问题最熟悉，对应该和可能采取的管理和控制方法也最有发言权。

3. 提供本行业发展与相关行业发展的建议。现代化大生产是相互联系和相互制约的。每一个行业的发展都离不开其他行业的协作和配合，一个行业的调整，也会影响到众多行业的兴衰。因此，行业管理部门在规划本行业的调整和发展时，一方面要考虑相关部门的需要，另一方面也应根据本行业的发展和调整提出建议，供国家综合经济管理部门进行平衡时参考。

第二节 行业管理应遵循的原则

在社会主义初级阶段，发展生产力是全部工作的中心。因此，加强行业管理，必须坚持社会主义初级阶段的基本路线，以发展生产力为最高准则。根据建筑业的特点和行业管理体系的要求，建筑行业管理应遵循以下几项原则。

1. 管理范围集中性原则。过去实行的部门管理体制，是一种系统内自上而下的纵向管理系统，缺乏横向交流。因此，在部门管理体制下，由于同一行业分属多个部门，而各部门之间又互相分割，自成体系，各自为政，割裂了全行业的统一性，无法对全行业全面安排，统筹规划，合理布局，导致盲目发展，造成浪费。因此，行业管理必须打破地区、部门、所有制、城乡之间的界限，由政府部门和行业组织对全行业实行集中性统一管理。就建筑业而言，不论是商业、外贸、农林办的建筑安装企业，也不论是部队、铁路和乡镇企业，凡是从事建筑施工安装的企业和产品，都必须纳入行业管理的轨道，由政府部门和行业组织进行集中性行业管理，都要执行行业规划、技术经济政策、法规条例、技术标准等项规范。

2. 公平管理原则。加强建筑业管理，必须坚持公平合理、一视同仁的原则，创造一个公平竞争的环境，不允许亲一方、疏一方，重一方、轻一方，更不允许对任何方面进行排斥、歧视。