

中国建筑企业

经营管理

刘孟筠
丛吉增

主
编

东北财经大学出版社

中国建筑企业经营管理

刘孟筠 丛吉增 主编

东北财经大学出版社

中国建筑企业经营管理

刘孟筠 丛吉增 主编

东北财经大学出版社出版发行（大连黑石礁）

辽宁省新华书店经销 大连凌山印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：12 1/2 字数：291,500

1986年11月第1版 1986年11月第1次印刷

责任编辑：程晓康 责任校对：王莉

封面设计：边峰光

印数：1—12,000

统一书号：4428·109 定价：2.10元

编者说明

本书是为适应基本建设财务信用专业“建筑企业经营管理”课程的教学需要而编写的。1980年以来，在东北财经大学基建经济系本科、专修科、函授班多次使用，并在教学实践过程中反复修改，充实提高。

本书以马克思主义管理理论为指导，从我国建筑企业的特点出发，在调查研究的基础上，总结了我国建筑企业经营管理的经验，同时，注意吸收国外现代企业经营管理的理论和方法中可供我国借鉴的部分。本书内容较全面，切合实际，通俗易懂，可作为高等、中等财经院校、专修科和干部培训班、函授班的教材，也可供建筑业有关管理人员学习参考。

本书各章的执笔人，依姓氏笔划为序：丛吉增（第一、二、四、八、九章），刘孟筠（第五、六、七章），余明（第三、十二章），梁世连（第十、十一章），由主编刘孟筠、丛吉增统一修改定稿。并由中国基建经济研究会常务理事韩双林付教授主审，提出了很多宝贵意见，在此表示感谢。

当前我国正处在经济体制改革的进程中，建筑企业的经营管理不断出现新情况、新问题，加之我们水平有限，本书难免有疏漏乃至错误之处，恳请读者批评、指正，以便将来在适当时期加以修订。

一九八六年二月

目 录

第一章 建筑企业	1
第一节 建筑企业的性质.....	1
第二节 建筑企业生产的技术经济特点.....	3
第三节 建筑企业在国民经济中的地位和作用.....	6
第四节 建筑企业的任务.....	8
第五节 建筑企业素质.....	11
第二章 建筑企业管理概论	15
第一节 建筑企业管理的性质.....	15
第二节 建筑企业管理的任务.....	22
第三节 建筑企业管理的权限和责任.....	24
第四节 建筑企业管理的组织形式.....	26
第五节 建筑企业管理的发展过程.....	33
第六节 建筑企业管理现代化.....	38
第三章 建筑企业的经营管理	43
第一节 投标管理.....	43
第二节 承包合同管理.....	52
第三节 预算管理.....	56
第四章 建筑企业的计划管理	62
第一节 计划管理的意义、任务和特点.....	62

第二节	建筑企业的计划体系及主要内容	65
第三节	建筑企业的计划指标体系 及主要指标的计算	67
第四节	计划的编制	72
第五节	计划的贯彻与控制	79
第六节	用统筹法编制施工计划	82
第五章	建筑企业的施工管理	111
第一节	施工管理的概念、任务和重要性	111
第二节	施工准备工作	112
第三节	施工组织设计	118
第四节	流水作业的组织 and 工期计算	134
第五节	施工作业计划与调度工作	147
第六节	竣工收尾与交工验收	150
第六章	建筑企业的技术管理	152
第一节	技术管理的内容和任务	152
第二节	技术管理制度	154
第三节	技术责任制	162
第四节	技术革新和技术改造	167
第五节	标准化工作	172
第六节	施工技术组织措施计划	175
第七章	建筑企业的质量管理	181
第一节	质量管理的概念和重要意义	181
第二节	全面质量管理的基本内容	185
第三节	搞好质量管理的基础工作	197
第四节	统计方法在全面质量管理中的应用	200
第八章	建筑企业的劳动管理	239
第一节	劳动管理的特点、任务和內容	239

第二节	提高劳动生产率	241
第三节	建筑企业的劳动定额	245
第四节	建筑企业编制定员和劳动组织	252
第五节	劳动纪律和劳动保护	256
第六节	职工的技术、业务培训	259
第九章	建筑企业的工资管理	262
第一节	工资工作的原则	262
第二节	建筑企业的等级工资制度	263
第三节	建筑企业的工资形式	267
第四节	奖励与津贴	271
第五节	工资计划工作	276
第六节	职工福利工作	279
第十章	建筑企业的物资管理	283
第一节	物资管理的意义和任务	283
第二节	物资消耗定额和储备定额	286
第三节	物资供应计划及其实施	297
第四节	物资仓库管理	303
第五节	物资的节约和合理利用	311
第十一章	建筑企业的机械设备管理	313
第一节	建筑机械设备管理的任务	313
第二节	建筑机械设备管理的基础工作	316
第三节	建筑机械设备的日常使用管理	324
第四节	建筑机械设备的检查、保养和修理	329
第五节	建筑机械设备的经济管理	336
第六节	建筑机械设备技术经济指标的考核	345
第十二章	建筑企业的财务管理	350
第一节	财务管理的任务	350

第二节	固定资金管理.....	353
第三节	流动资金管理.....	361
第四节	专项资金管理.....	369
第五节	工程成本管理.....	372
第六节	建筑工程结算.....	380
第七节	利润管理.....	383
第八节	财务收支计划.....	388

第一章 建筑企业

中国建筑企业经营管理，主要是研究我国建筑企业经营和管理的整个过程。因此，首先要对我国建筑企业有个认识。

在我国现阶段，建筑企业存在着两种所有制形式，即全民所有制和集体所有制。本书着重论述我国全民所有制的建筑企业经营问题，但其基本原理和方法，对集体所有制的建筑企业，亦可供参考。

本章着重对我国全民所有制建筑企业的性质、生产特点、在国民经济中的地位、任务、素质等问题作一些分析。

第一节 建筑企业的性质

企业是从事生产、流通或服务性活动的独立核算的经济组织。我国建筑企业是建立在生产资料公有制基础上，从事有计划建筑安装活动的、实行独立核算的、具有法人性质的经济组织。

根据上述概念，我们可以从生产资料公有制、从事建筑安装活动、实行独立核算的具有法人性质的经济组织这三个方面来理解我国建筑企业的性质。

我国目前的经济主要是在公有制基础上的有计划的商品经

济。我国建筑企业的生产资料归全民所有或劳动者集体所有。生产资料公有制，这是我国建筑企业和资本主义建筑企业的本质区别。我国的经济和建筑企业的上述特点，决定了我国建筑企业的社会主义性质。它必须根据国家的指令性计划或指导性计划进行建筑物的商品生产经营活动。必须认真贯彻执行国家的经济政策、法令，坚持社会主义经营方向。同时，由于我国建筑企业的社会主义性质，决定了企业职工是企业的主人，企业的领导干部是人民的“公仆”，企业的领导干部不仅要对社会主义建设事业负责，还要直接对职工群众负责，正确处理好国家、企业和职工三者利益的关系，按照社会主义原则经营管理好企业。

与此相反，资本主义建筑企业，由于生产资料归资本家所有，这就不可避免地使建筑企业的经营管理一方面具有剥削性，另一方面具有盲目性。因而就严重束缚着建筑企业生产的发展。

我国建筑企业与其他经济组织，如工业企业、农业企业、商业企业、交通企业等有严格的区别，建筑企业是从事建筑安装活动，为整个社会提供生产和生活用的各种建筑物、构筑物的。

我国建筑企业还是实行独立核算具有法人性质的经济组织。建筑企业既是独立核算的经济组织，就不是行政组织，也不是行政组织的附属品，因此就要做到政企分开，上级机关不能单纯用行政手段进行管理；建筑企业既是一个独立核算的经济组织，就不能仅看成是个生产单位，必须同时搞好经营工作，是相对独立的商品生产者；建筑企业既是一个独立核算的经济组织，是商品生产者，就应严格进行经济核算，讲求经济效益，承担经济责任，同时也要承认企业具有自己的经济利

益；建筑企业既是一个独立核算的经济组织，为了从事正常的经济活动，企业就得享有应有的经营管理自主权。

我国建筑企业具有法人性质，是指建筑企业依法成立并能以自己的名义行使权利和负担义务。建筑企业取得法人地位，法律就要保护它合法的经济权益，同时建筑企业也要直接承担它在经济活动中的法律责任。

第二节 建筑企业生产的技术经济特点

由于建筑企业从事建筑安装活动，不同于一般工业生产，所以，在研究建筑企业的经营管理问题以前，必须了解和认识它的技术经济特点。

建筑企业生产的技术经济特点是由建筑产品的特征决定的。建筑产品不同于工业产品，它不能从一个地方运到另一个地方，拿到市场上去卖。它的生产过程和进入市场的过程，有它自己的特点，有它生产活动的规律性。其技术经济特点主要如下：

一、建筑产品的固定性决定了生产的流动性和分散性

一般工业产品在工厂内加工制造，生产者和生产设备是固定的，产品是流动的。而建筑产品则不同，它不能沿着生产线移动，而必须在固定的地点建造，建成后其位置也不能转移。这就使得建筑产品对象不稳定，生产流动性大，表现为：第一，生产者和生产机具在一幢建筑物的不同部位上进行流动；第二，生产者和生产机具在一个工地范围内的各个建筑对象上进行流动；第三，建筑队伍、施工机具在不同的工地上或不同建

设地区辗转流动。但是，建筑产品却是按顺序（基础、结构、屋盖、装修等）进行生产的。因此，建筑生产要讲求基本建设程序和施工顺序，要全面安排，统筹规划，合理组织人力、物力，科学利用时间和空间，进行有效的现场指挥和调度。同时也要注意搞好生产、生活基地建设，以适应生产流动性的需要。

二、建筑产品的多样性决定了建筑生产的单件性和个体性

一般工业产品的生产可以按照同一种设计图纸，同一种工艺方法，同一种生产过程进行生产。由于建筑产品的种类、规模、形式多样，每项工程、每个产品都是根据建设单位的发包，按照特定要求设计和建造的。因此，建筑产品在建设规模、种类、结构等方面差异很大。即使同类工程或采用标准设计，在不同地区或地段进行建设，也要受水文、地质、气象条件和交通运输、材料来源等影响，而使产品有所不同。建筑产品的这种特殊性，使得建筑生产过程——从设计到施工，具有突出的单件性和个体性，这就要求在组织施工生产时，必须针对不同施工对象，不同施工地点的变化而单独地搞好施工组织设计，组织好施工。

三、建筑产品的庞大性决定了建筑生产的长期性和综合性

建筑产品与一般的工业产品相比，体积十分庞大，需要耗用大量的人工、材料、运输机械和生活资料，占用大量资金。而且在有限的工作场地上，集中多工种、多机具围绕建筑产品进行施工，因此建筑生产时间较长。这就要求进行严密的科学

管理，事先做好规划工作。根据工程特点，因地制宜地搞好综合施工，尽量采用平行作业、流水作业、立体交叉作业等先进施工方法，保证按期完成施工任务。

四、建筑产品生产的露天性决定了生产的复杂性和艰苦性

建筑产品的生产多系露天作业，受自然气候条件影响很大，因而预见性、可控性差，很难实现均衡生产。同时由于自然气候条件的影响，建筑工人生产条件艰苦，这就要求在进行施工活动中，一定要充分考虑建筑生产这一特点，根据自然气候的实际情况预先安排好工程进度计划，并重视现场调度工作，以适应新情况的变化。同时要注意安全施工、文明施工，做好职工的生活福利工作，保证职工的身体健

五、建筑产品的先有主性决定了生产经营方式的特殊性

建筑产品是先有主后施工，使其生产经营方式与其他工业部门的生产经营方式很不相同，一般均采用承包方式。在目前大力提倡招标投标的情况下，建筑企业必须根据建筑市场的实际情况，认真搞好投标工作，力争使中标的任务与本企业的施工力量基本平衡。使企业不致于吃不饱，也不会超负荷。另一方面，有些专业建筑企业（如冶金、煤炭、石油、化工等）对于国家下达的任务必须完成。

从上述建筑产品的特征，可以看出建筑生产的复杂性，建筑企业经营管理的重要性。随着经济建设的发展，一方面必须改革生产工艺，用现代化技术装备建筑企业，尽早实现技术现代化；另一方面必须切实改进企业的经营管理，实现经营管理现代化。

第三节 建筑企业在国民经济中的地位和作用

建筑企业是我国国民经济中一个重要的物质生产单位。它在国民经济中的重要作用，主要表现在以下几个方面。

一、建筑企业为国民经济各部门的发展提供物质技术基础

建筑企业是国民经济的重要产业单位。它为社会和国民经济所有部门提供生产性和非生产性固定资产，为满足人们日益增长的物质文化需要提供最终建筑产品。人们要进行生产，要改善物质文化生活，没有建筑企业是不行的。生产要有厂房和设备，生活要有住宅、商业网点等设施，生产越发展，人民生活越改善，这方面的要求就越高，无论中国还是外国的历史都证明了这一点。

解放后，我国每年都进行大规模的基本建设，社会主义建设取得了伟大的成就，建筑企业在这方面起了巨大作用。据1949年至1981年的统计，建筑企业共完成建安工作量4,524亿元，建成多类型项目近30万个，占全国基本建设总投资的60%左右，房屋建筑竣工面积17.4亿平方米，其中，住宅7.8亿平方米，建成铁路31,169公里，公路245,521公里，为发展我国的工业、国防、科学技术和改善人民的物质文化生活，提供了重要的物质基础。

二、建筑企业的发展能促使其它国民经济部门的发展

建筑企业在生产过程中，消耗的物料种类多、数量大。据

北京调查，仅民用工程就需建筑材料76 大类 1,000 多种，需要·建材、冶金、化工、森工、仪表、轻工、机械等十多个部门生产供应。据1979年统计，我国基本建设钢材的消耗量约占全国消耗量的24.2%，木材约占26.8%，水泥约占66.5%，说明建筑企业的发展为国民经济许多生产部门提供了广阔的市场，并推动这些部门迅速发展。

三、建筑企业创造的产值在社会产品总值中占有一定比重

我国建筑企业完成的产值以1979年计算（只包括基本建设和挖革改项目，不包括农村建筑和人防工程等项目）即占社会产品总值的5.7%。

四、建筑企业创造的国民收入在国民收入总额中占一定比重

1949年到1979年，我国建筑企业为国家创造的国民收入为1,914亿元，占全国国民收入总额的4.2%，东欧各国建筑企业占国民收入的比重较大，约占8~12%。我国建筑企业占国民收入的比重较小，其主要原因是建筑产品价格的确定不够合理。如六十年代、七十年代还不包括利润，许多建筑制品企业没有计算产值，价格构成十分不合理。

五、建筑企业是劳动密集型部门，就业容量很大

我国建筑企业包括县以上全民和集体建筑企业职工680多万人（不包括基建工程兵、铁道兵），占全国职工人数的6.8%。

建筑企业是劳动密集的行业，每个职工平均占用的固定资

产少，技术装备费用低。我国建筑企业每个劳动力平均固定资产装备费为二千元，相当于工业的五分之一。即同一笔投资，建筑企业可吸收较多的劳动力。我国劳动力资源丰富，有计划地发展建筑企业将为我国劳动就业开辟广阔的场所。

六、建筑企业可在国外承包工程， 为国家增加外汇收入

国外极为重视国际承包工程的市场竞争，通过承包工程不仅可以带动资本、技术、劳务、设备及商品的输出，以赚取外汇，而且还可以扩大政治影响。我国劳动力多，资源丰富，工资又低，可以发挥优势，对外承包工程。党的十一届三中全会以来，我国建筑企业已积极向海外进军，打入国际市场。到一九八二年，我国已先后成立23个对外承包公司，同43个国家和地区建立了业务往来，承包工程累计成交额12亿美元，在外从业职工3万多人。但我国对外签订合同的金额，在国际建筑市场签约总额中所占的比重还很小，应创造条件，积极扩大。

从上述分析可见，建筑企业在国民经济中是一个重要的物质生产单位，在国民经济中占有重要地位。为了加速四化进程，必须不断加强我国建筑企业的建设。

第四节 建筑企业的任务

我国建筑企业的任务是由建筑企业的性质决定的。我国建筑企业是有计划的商品生产者。商品具有二重性，既具有使用价值，又具有价值。因此建筑企业的生产，也具有双重的目的性：从使用价值的方面来说，建筑企业应根据社会的实际需要，建造更多、更好的建筑产品，以满足社会物质文化日益增

长的需要；从价值方面来说，建筑企业应不断提高施工活动的经济效益，不但要为社会提供物质产品，而且要保证盈利，为国家和企业自身创造更大的收益，并提高企业职工的生活福利水平。

由此可见，我国建筑企业的任务是：完成国家的指令性计划，并在国家指导性计划的指导下，从事建筑产品生产经营活动，提供满足社会需要的建筑产品，实现盈利，为国家提供积累，为企业自身创造经济收益。这是我国建筑企业的根本任务，也是企业的全部生产经营活动的目的。企业的各项工作（政治、技术、业务等）都是为了实现这个目的。

根据上述我国建筑企业的根本任务，它的具体任务主要是：

一、缩短建设周期

由于建筑产品体积庞大，生产周期长，在长时间内要投入大量的人、财、物，但不会在这个时间内提供有用的产品；并且建筑产品停留在生产领域的时间越长，占用的资金也就越多。为了降低工程造价，加快投资的回收，建筑企业就必须科学地组织施工，加快施工进度，在短时间内为社会提供更多、更好的建筑产品，为加快四化进程做出贡献。

二、确保工程质量

建筑产品有的是生活资料（民用住宅等），有的是劳动手段（厂房等），能够使用数十年以至上百年的，因此建筑企业必须重视建筑产品的质量，要把“百年大计，质量第一”作为建筑企业施工生产的指导方针，要在高质量中求速度，在高质量中求节约，在高质量中求数量。这是社会主义基本经济规律所决