

施 工 技 术 管 理 问 题 精 解

科学技术文献出版社出版·发行

木 兰 印 刷 厂 印 刷

开本787×1092毫米 1/32·印张14 7/16·字数313千字

书号: 15176·756

定价: 2.90元

前 言

企业的改革及经济效益的提高，在很大程度上取决于管理水平的提高，而提高企业管理水平，则取决于企业经理的素质。根据赵紫阳总理的指示，经济管理干部考试指导委员会于一九八四年八月和八五年一月先后组织了两批企业经理、厂（矿）长国家统考，今后还将继续进行这一类考试，在这两次统考中建筑业有2068名经理参加了考试，取得了较好的成绩。

为了提高建筑业经理的管理水平，进一步提高建筑业经理的管理素质及统考应试质量，企业经理在参加国家统考前进行自学和集中复习的需要管理知识。哈尔滨建筑工程学院管理工程系及合肥工业大学建筑分校编写了本书。本书的编写，主要依据国家考试指导委员会对厂长经理考试的要求、统考复习大纲以及我们参加施工企业经理统考培训工作的经验同时为了开阔思路，还适当增加了一些施工企业管理知识的新内容。本书也可作为施工企业领导干部和管理人员自学和培训的参考资料。

参加本书编写工作：余小昌 王要武 房乐德 田金信
任玉峰 刘保策 张德群 张铁城

全书由关柯、王异同志总纂定稿。

由于编写者的水平有限，加之时间仓促，缺点错误在所难免，敬请读者批评指正。

编者

一九八五年三月

目 录

第 一 章	社会主义施工企业	1
第 二 章	企业管理概论	16
第 三 章	企业领导制度	33
第 四 章	企业的组织机构和规章制度	49
第 五 章	经营管理概论	65
第 六 章	经营计划	78
第 七 章	经营方式	99
第 八 章	资源决策	112
第 九 章	财务管理	140
第 十 章	经济核算制	169
第 十 一 章	施工计划管理	184
第 十 二 章	施工组织设计	194
第 十 三 章	施工管理	255
第 十 四 章	技术管理	273
第 十 五 章	全面质量管理	287
第 十 六 章	劳动管理	302
第 十 七 章	机械设备和工具管理	314
第 十 八 章	材料管理	330
第 十 九 章	企业思想政治工作	341
第 二 十 章	职工物质利益	350
第 二 十 一 章	职工教育	367

附录:

1. 第一批国家考试试题及答案要点..... 373
2. 第二批国家考试试题及答案要点..... 399
3. 国家统考论述题优秀答卷选..... 412

杜

第一章 社会主义施工企业

一、简答和简述

(一) 什么是施工企业？它应具备哪些条件？施工企业的任务是什么？

答：施工企业又称建筑企业。是从事建筑生产，进行独立经营，独立核算的经济组织。是国民经济体系中的一个环节，社会的基层组织。

施工企业具备以下条件：

1. 要有独立组织生产的能力。必须具备生产力的三要素：劳动力、机具和各种建筑材料。在科学技术变为生产力的今天，更要求劳动力应具有一定的科学技术知识和业务技能。

2. 要成为经济实体，必须在行政上和经济上具有一定的独立性。独立经营，对外要有法人资格。在国家计划的指导下独立地进行经营决策，对内能自主地支配人、财、物。

3. 要有进行独立核算的条件，在财务上有自主支配的固定资金和流动资金，核算工程成本，以自己的销售收入抵偿生产支出，并取得盈利。

施工企业的任务决定于社会主义生产的目的和施工企业的性质。它的任务包括两方面的内容：首先是满足社会对建

筑产品的需要；其次是保证盈利，为国家和企业提供更多的积累。

（二）怎样正确理解企业的独立性及在生产经营中起的作用？

答：施工企业是一个独立的商品生产单位。它要独立进行经营活动；独立进行生产活动；独立进行经济核算。这种独立性，表现在企业有相应的经营自主权。和对内有支配人、财、物的自主权。

然而，国营施工企业的这种独立性是相对的，在社会主义条件下，它不是一个完全独立的商品生产者，必须接受国家的领导和管理，企业的生产经营活动不可能背离开国家计划的指导。

企业在经营上有一定的独立性，对调动企业和职工改善生产经营管理的积极性具有重要作用。是搞活企业的前提，是体制改革的方向。

（三）社会主义施工企业同资本主义的企业有什么根本区别？

答：由于企业所处的社会环境和社会制度的不同，其根本区别在于：

1. 生产资料所有制不同，即公有与私有的区别。
2. 生产目的不同，即为满足社会需要与单纯追求利润。
3. 企业同国家关系的不同，即有无国家计划的指导。
4. 职工在企业中的地位不同，即有无主人翁的地位。
5. 企业的分配制度不同，即是否按劳分配，实行劳动

保护。

(四) 施工企业的分类的意义和分类方法有那些？

答：其意义在于进行科学管理，须按不同类型，实行有差别（针对性）的管理。

其分类方法有：

1. 按所有制分类，全民与集体。
2. 按行政隶属关系分类，中央、地方（省、市、区、……）所属。
3. 按服务区域分类，现场型、城市型和区域型。
4. 按企业规模分类，大、中、小型企业。
5. 按专业化分类，按产品对象，工艺阶段，以及综合等。
6. 按经营方式分类，自营，承包，开发等。

(五) 施工企业的作用是什么？（或在国民经济中的地位）

答：是物质生产部门，是国民经济中不可缺少的组成部分。其作用：

1. 为国民经济各部门的扩大再生产（基本建设），提高生产力（技术改造），维持生产（大修理）和人民生活水平的提高，进行建设施工，而提供物质基础，它直接影响着各部门的发展速度。

2. 为社会创造了较长久性的文明和财富，提供相当的国民收入。

3. 是盈利性企业，为国家提供税利，可以赚钱的一支

重要力量。

4. 能容纳大量劳动力，是重要的劳动就业场所。

5. 能消耗大量物资，对建材生产、机器制造和交通运输业的发展，具有积极的促进作用。

6. 能进入国际建筑市场，提供劳务或承包，赚取外汇。

(六) 研究企业责权利的目的是什么？它是由什么来决定的？

答：其目的主要是解决企业经济责任制和正确处理企业和国家的经济关系。

企业的责权利是由企业的性质和国家对企业的经济管理体制来决定的。

私人资本主义企业，生产资料归私人所有，有绝对支配权，完全的经营决策权。企业和国家关系，在行政上，企业执行政府的政策法规，国家保护与监督私营企业；在经济上企业向国家纳税。企业内部完全独立经营，不受国家干预。

社会主义国营企业，生产资料为全民所有，由国家占有和支配，长期来企业只有使用权和部分支配权。按十二届三中全会决定，所有权与经营权分开，（参见该决定）简政放权，扩大企业经营自主权，企业可以在国家赋予的责权利范围内从事经营活动。

社会主义集体企业，生产资料归劳动集体所有和占有，根据劳动者的集体利益和国家法令，有完全的使用权和支配权。企业坚持社会主义方向，执行党的方针政策，在国家统一计划指导下从事经营活动，向国家纳税。

目前，正在具体地进行这一改革的理论和实践的探索。

(七) 施工企业的责任有那些？

答：责任是确定权益的基础和出发点。

施工企业是国民经济中的基本物质生产单位。它对国家和社会负有自己的责任。这些责任有：

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，认真执行承包合同，讲究经营道德，主动为用户服务。

3. 维护企业的公共财产不受侵犯，并用好管好。

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，缩短工期，降低成本，加速资金周转，努力提高经济效益。

5. 按规定及时上缴税利，严格遵守财经纪律。

6. 合理利用基金（折旧、大修理和生产发展等）有计划地进行挖潜改造，发展生产。

7. 努力培养人才，采用先进技术和管理方法，提高技术和管理水平。

8. 保证安全生产，做好环境保护，提高职工健康水平。

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，逐步改善职工的生活福利。

10. 加强思想政治工作，不断提高职工的思想觉悟和共产主义道德品质，教育职工模范遵守国家法律、法令和劳动纪律。

(八) 施工企业的权限有那些？

答：要保证实现施工企业所承担的责任，就必须赋予相应的权力。责权统一，以责定权。这也是经济体制改革所要解决的一个重要问题。施工企业应有的权限是：

1. 生产经营自主权。施工企业的生产计划，要在国家计划指导下，逐步建立在合同的基础上。有权承揽部分施工任务和发展多种经营，选择灵活多样的经营方式。内部的生产经营活动任何人不能干涉。

2. 物资管理供产销活动的自主权。物资是生产的必要条件，应根据人财物统一的原则，施工企业有权取得完成任务所必需的物资。让产需见面，包工包料，调剂使用，并允许自行采购一部分。

3. 劳动工资管理自主权。按规定自行委派、任免、聘用和选举干部，有权根据生产需要，通过当地劳动部门直接招用临时工、合同工，增加固定工的择优录取。实行工资含量包干，选择适宜的工资制，并根据职工的表现进行奖惩，晋级和开除。

4. 生产生活设施建设的自主权。由于施工的特点，须赋予更多的自主权。如技术装备资金的固定来源；大型设施的包干使用；住宅文化设施的不低于社会一标般准等。

5. 财务管理自主权。拥有独立的资金。有权：向银行贷款（投资和流动资金）；统筹使用各种基金与其它收入，有偿转让或出租闲置的固定资产；税后利的支配或使用。

6. 有权拒绝各种摊派。除国家有明确规定的义务外，任何单位和个人不得向企业摊派各种费用。不经上级主管部

门批准，不得随意向企业抽调人员、设备、材料和资金。

7. 在国家允许范围内，确定产品的价格，如投·标·报·价·，议·价·，以及浮·动·价·格·。

(九) 施工企业的利益有那些？

答：有责有利，以责定利，是以尽责的任务而定利益。这是处理好企业和国家关系的重要问题。是责权利高度统一不可缺少的一部分。企业应有独立的经济利益，是经济规律的客观要求。施工企业的利益有如下几方面。

1. 承·认·经·济·效·益·差·别·的客观存在。由于企业的经营管理、技术装备、技术熟练和劳动态度的不同，其消耗有高有低，是普遍存在的。

2. 与·经·营·效·果·挂·钩·。根据社会主义的按劳分配和物质利益原则，经营成果好的，对国家贡献大、付出劳动多的企业和职工个人，应得到更多的报酬。少的少得，亏者有惩。

3. 实行利改税，把企业和国家之间的分配关系，用法定的形式固定下来。利改税分两步走：第一步是把企业上缴利润部分改为税收，即税利并存，第二步是从税利并存逐步过渡到完全以税代利。

利改税可以破除企业吃国家“大锅饭”的状况使国家财政收入能够随着经济的发展而稳定增长，也可以使企业从所增加的利润中得到较多的收益，从而增强企业改善经营管理、提高经济效益的动力。这对于企业在接近条件下开展竞争和进行财政体制的改革都具有重要意义。

4. 企业利益问题处理得好坏会促进企业更好地利用自己的权力，更好地完成自己对社会和国家担负的责任。

(十) 施工企业的法人地位是什么？

答：“法人”是法学名词，依法定程序建立的组织或个人。在法律上享有一定的权力和义务。做为独立经济组织的施工企业，为了经营服务，有效地行使经营自主权。就要向政府注册登记，经审定，获得法人资格。其权利义务如下。

1. 法人的权利，拥有（1）资产负债权；（2）银行开户；（3）对外签订合同；（4）纠纷的诉讼权；（5）国家规定外，一切摊派或抽调的拒绝权；（6）维护企业的利益。

2. 法人的义务。需要（1）生产社会需要产品；（2）盈利；（3）履行合同；（4）守法；（5）贷款要付息要偿还；（6）向国家纳税。

(十一) 企业与国家的关系

答：

1. 在权限上。所有权（国家）与经营权（企业），适当分开，企业在国家计划和管理下，扩大一定的自主权（参见十二届三中全会决定。）

2. 职责上。政企职责分开，政府的主要职责四点（计划和管理；税收；企业领导人的委任或批准；决定企业建关停并转迁）。（参见十二届三中全会决定）

3. 利益上。税后利自行支配；与效果挂钩；三者兼顾，多劳多得；允许先富。

（十二）什么是企业素质？包括那些内容？

答：企业素质就是企业内部人力、物力、技术和组织管理等各种因素有机结合所形成的企业生存和发展的能力。可将其内容分解为内在因素和外在表现。是个动态的质量概念。

1. 内在因素包括：

（1）领导班子素质。是企业经营效果好坏的关键，对企业经营决策的质量起重要作用。它可分为个人素质和集体素质两个方面。

①个人素质是指领导成员的条件和能力。条件即四化条件：政治思想水平、政策水平、领导作风，事业心和责任感（即革命化）；年龄、健康等（即年青化）；专业知识、业务能力（即专业化）；文化程度、学识水平（即知识化）。能力是指具有：勇挑重担、不怕个人担风险，敢于改革的开拓魄力；善于分析、有远见，有战略头脑的洞察力；不失时机，善于果断的决策力；有力地组织、指挥、协调和控制，关心培养人、知人善任的组织力；以及历经挫折的坚毅不拔的毅力。

②集体素质。一是指班子结构，包括年龄、知识、专业和才能结构。全才的人很少，应是合理的搭配。有掌舵的，即统帅三军的帅才；有出谋划策的，即运筹帷幄的相才；又有独挡一面实干的，即叱咤风云的将才。取长补短，相辅相成。二是指班子的集合力。不搞拆台、抵消，不是 $1 + (-1) = 0$ ，而是团结合作，相互支持。

（2）职工队伍素质。工人、技术人员和管理人员的素

质，是企业素质的基础。其水平高低，对产品质量，物资节约和劳动效果，具有重要作用，对现代化更为重要。它指的是职工的政治、文化、技术和由业务水平和解决技术和管理问题的能力。

(3) 技术素质。是做好生产经营工作的物质基础，主要包括施工工艺和技术装备的水平，以及技术改造和开发的产品战略能力，影响着生产力的发挥和盈利水平。

(4) 管理素质。管理是生产力，是现代企业生产经营所必需，能有效地发挥生产要素的作用，是提高生产能力和经济效益的一种推动力和创造力。它包括管理思想、组织、方法和手段的现代科学化水平。以及各种信息、预测，标准、定额、计量和检测等基础工作的质量。

对整个企业素质、须综合考察评价。人是决定因素，应看生产经营的实际效果，它是企业素质的实际反映。

2. 外在表现

生存能力和发展能力是企业素质的集中表现。

(1) 生存能力包括：

①竞争能力：社会信誉、质量、工期、成本和服务；国内外同行水平；仲标率。

②应变能力：任务、施工条件变化下的适应能力；外界的不可预见的冲击的适应能力。

③盈利能力：造价内降低材料消耗、管理费用和提高效率的盈利水平。

(2) 发展能力包括：

④技术开发能力：新技术、机具、工艺、材料的创新水

平。

⑤扩大再生产能力：依靠自力、改善经营管理；革新技术，扩大生产或承包规模的能力。

（十三）提高施工企业素质的途径？

提高施工企业素质要采取外因和内因相结合的方式。

1. 经济体制改革是促进提高企业素质的外因。因为构成企业素质的每一个因素，企业经营管理的每一个方面，都同国民经济的管理体制有密切的关系，并受它的制约，因此改革经济体制，打破企业吃国家大锅饭的经营方式，创造一种竞争的环境，会使企业具有提高素质的内在动力和外在压力。

2、提高企业素质的关键是在企业内部的内因。企业内部各种因素水平（质）的提高并达到其最优的结合（如合理地机械化水平、劳动力结构等），提高企业素质内因是关键，这主要包括：建设一个强有力的领导班子；通过各种渠道，进行多种形式提高职工的文化、技术、管理素质的全员培训；整顿和健全标准、定额、计量、信息等管理基础工作，搞好企业的传统管理，努力推行现代化管理方法；此外，还要推进企业的技术进步，有计划地进行技术改造，使企业的人员、组织、设备、技术力量、资金等达到最优的配置。

二、选择判断（认为正确的在括弧内画上
√，错误的画上×）

（一）施工企业

1. （ ）要完全独立经营，对外要有企业资格。
2. （ ）既是经济组织又是行政组织。
3. （ ）是国民经济中的第三产业。
4. （ ）是国民经济中的基本物质生产单位。
5. （ ）属于生产消费部门。

答：4、5是正确的。

（二）社会主义施工企业同资本主义施工企业的根本区别在于

1. （ ）生产资料所有制和生产目的不同；
2. （ ）企业同国家的关系和职工在企业中的地位不同；
3. （ ）企业的法人资格不同；
4. （ ）企业的分配制度不同。

答：1、2、4是正确的。

（三）施工企业按所有制分类，可分为

1. （ ）大中型施工企业；
2. （ ）集体所有制施工企业；
3. （ ）地方所属施工企业；