

水利电力系统领导  
干部岗位培训教材

902618

# 电力施工企业管理

丁则诚 颜其照 郭鉴新 主编



河海大学出版社

责任编辑：朱宪卿  
特约编辑：程乃巽  
封面设计：大吉



ISBN 7-5630-0195-6/TM·10

定价：5.90元

# 电力施工企业管理

丁则诚 颜其照 郭鉴新 主编

河海大学出版社



## 内 容 提 要

本书分为施工企业管理概论和施工企业管理专论两篇,共有二十五章。上篇为概论部分,包括施工企业的领导体制、管理体制、计划管理、质量管理、技术管理、安全管理、劳动人事管理、财务管理、成本管理、基地建设和现场生活服务等内容;下篇为专论部分,包括经营预测和决策、全面质量管理、经济责任制、概(预)算、定额及其管理、招标投标、微机编制网络计划、信息管理、能训性分析等在施工管理上的应用,还有国外工程施工承包与管理以及如何搞活施工企业的专题论述等。全书贯彻了《中华人民共和国全民所有制工业企业法》和全民所有制工业企业三个《条例》以及经济体制改革的精神和有关规定,并针对电力施工企业的特点提出各项专业管理的实践经验和规律。书中介绍了现代化管理方法在施工企业管理上的应用,还选编了一个承包国外工程的实例。全书内容充实,论述系统,经验丰富,具有开创性、科学性和实用性。

本书可用作电力施工企业的总工程师、总经济师、总会计师的岗位培训教材,也是其他专业系统施工企业管理人员和技术干部学习和工作的参考资料,又可作为高等院校企业管理专业的教材。

## 电 力 施 工 企 业 管 理

丁 则 诚 主 编  
颜 其 照  
郭 鉴 新

河海大学出版社出版  
江苏省新华书店发行  
南京市江宁镇彩色印刷厂印刷

开本787×1092 1/16 印张 18.75字数 474千字  
1989年8月第一版 1989年8月第一次印刷  
印数1—8000册

ISBN 7-5630-0195-6/TM·10

定价:5.90元

## 编写说明

为了适应水利电力系统大中型企业领导干部岗位职务培训工作的开展，部教育司、生产司、基建司组织了部分有专长的教授、讲师和专业科技干部，编写了一套体现水利电力行业特点的领导干部岗位培训教材，共有十四本，书名是《电力企业管理》、《电力生产企业现代管理》、《电力生产企业现代管理案例》、《电力生产现代技术（电网部分）》、《电力生产现代技术（供电部分）》、《电力生产现代技术（火电厂部分）》、《电力生产现代技术（水电厂部分）》、《电力建设现代管理》、《电力施工企业管理》、《火电施工现代技术》、《送变电施工现代技术》、《水电施工企业现代管理》、《水电施工企业经营管理》、《水电施工现代技术》。

这套教材主要是供给水利、电力系统大中型企业局厂长（经理）、党委书记、总工程师、总经济师、总会计师岗位培训时使用，也可供其它经济管理干部和科技干部的岗位培训和高等院校有关专业选用。

由于经验不足，编写时间又很仓促，再加上当前水利电力企业正处在改革之中，一些问题正在研究探索，而且新的技术又在不断发展，因此，书中一定会存在着不完善或者欠妥之处，望读者批评指正。

水利电力部教育司

1987年8月

## 前 言

《电力施工企业管理》一书，是在水利电力部教育司和基建司的组织和帮助下编写的。全书分上、下两篇，上篇的内容为施工企业的基本管理，下篇的内容主要是施工企业管理的专题论述。全书着重于贯彻《中华人民共和国全民所有制工业企业法》和全民所有制工业企业的三个《条例》和有关经济体制改革的基本精神，既总结了多年来电力施工企业管理的规律，又征集了大量施工企业新的管理知识和实践经验，如现代管理方法在施工企业管理的应用，国外工程的承包与管理等，具有一定的开拓性。本书还具有通用性，除作为电力施工企业领导干部的岗位培训和高等院校教材外，也完全可以作为各专业施工企业管理技术人员工作和学习的参考书。

本书由下列人员编写（以姓氏笔画排列）：

丁则诚（华北电业管理局）

王甫爱（湖北省电力建设第一工程公司）

何汉昆（武汉水利电力管理干部学院）

李恩福（湖北省电力建设公司）

李岗（水利电力部）

侯炳辉（清华大学）

郭鉴新（上海电力建设局）

颜其照（武汉水利电力学院）

樊九洲（水利电力部）

本书由丁则诚、颜其照、郭鉴新主编，并由水利电力部朱思义主审。

本书在编写及出版过程中，邀请了电力系统陈家骅、程履中、耿显昆、林培勋、杨勤明、吕忠瑞、缪洪达、顾祖德、荣志明、向毓千、孙莲芝等同志对书稿进行审阅，提出了许多宝贵意见；湖北省电力建设公司卢定奎、王锦基、王襄民、安代胜、陈玉龙、陈汛、徐涵初等同志还热情地为本书的编写提供有益的资料；武汉水利电力学院陈朝珍、李廷孝、郑明瑾等同志为组织编审做了大量工作，并得到武汉水利电力学院、武汉水利电力管理干部学院、华北电业管理局、上海电力建设局、湖北省电力建设公司等单位的大力支持；河海大学程乃巽教授对本书的编写和出版给予热情的指导，在此一并致谢。

编 者

1988年5月

# 目 录

## 上 篇 电力施工企业管理概论

<b>第一章 绪论</b> .....	( 1 )
<b>第二章 施工企业的领导体制</b> .....	( 6 )
第一节 概述.....	( 6 )
第二节 厂长负责制和厂长职责.....	( 6 )
第三节 企业党组织的保证监督和职工的民主管理.....	( 8 )
第四节 企业行政领导成员的设置和分工.....	( 9 )
<b>第三章 施工企业的生产经营组织</b> .....	( 12 )
第一节 概述.....	( 12 )
第二节 施工企业的队伍组织.....	( 13 )
第三节 施工企业的管理组织.....	( 14 )
第四节 施工企业的生产劳动组织.....	( 17 )
<b>第四章 施工企业的经营计划</b> .....	( 19 )
第一节 概述.....	( 19 )
第二节 经营计划的内容和指标.....	( 20 )
第三节 经营计划的编制和管理.....	( 22 )
<b>第五章 施工(生产)计划管理</b> .....	( 28 )
第一节 概述.....	( 28 )
第二节 年、季综合施工计划.....	( 29 )
第三节 月、旬施工作业计划.....	( 31 )
第四节 施工计划的编制、平衡、实施与检查.....	( 32 )
第五节 施工任务单(书).....	( 34 )
第六节 施工统计和统计分析.....	( 36 )
<b>第六章 施工组织管理</b> .....	( 39 )
第一节 概述.....	( 39 )
第二节 施工准备.....	( 40 )
第三节 施工组织设计.....	( 41 )
第四节 施工调度和施工总平面管理.....	( 50 )
第五节 调整试运和竣工验收.....	( 52 )
<b>第七章 施工技术管理</b> .....	( 55 )
第一节 概述.....	( 55 )
第二节 施工技术标准、规程和技术管理制度.....	( 56 )
第三节 施工质量管理.....	( 57 )
第四节 施工现场的设计管理.....	( 59 )
第五节 施工科研与技术发展.....	( 61 )
<b>第八章 施工安全管理</b> .....	( 63 )

第一节	概述	( 63 )
第二节	安全施工管理体系和安全施工责任制	( 64 )
第三节	安全技术措施计划、安全教育及安全检查	( 65 )
第四节	事故的预测和预防	( 66 )
第五节	现代化安全管理与安全系统工程	( 67 )
<b>第九章</b>	<b>施工企业的辅助生产管理</b>	( 74 )
第一节	机械设备管理	( 74 )
第二节	加工厂的管理	( 78 )
<b>第十章</b>	<b>工程的物资管理</b>	( 79 )
第一节	概述	( 79 )
第二节	设备管理	( 80 )
第三节	材料管理	( 82 )
<b>第十一章</b>	<b>施工企业的劳动人事管理</b>	( 88 )
第一节	概述	( 88 )
第二节	劳动力管理	( 89 )
第三节	工资管理	( 93 )
第四节	人员培训、考核、晋升与流动	( 97 )
第五节	企业的思想政治工作	( 99 )
<b>第十二章</b>	<b>施工企业的财务管理</b>	( 102 )
第一节	财务管理的意义和任务	( 102 )
第二节	固定资金管理	( 105 )
第三节	流动资金管理	( 111 )
第四节	专用基金和特种基金管理	( 117 )
第五节	利润管理和财务计划	( 119 )
<b>第十三章</b>	<b>施工企业的成本管理</b>	( 125 )
第一节	成本管理综述	( 125 )
第二节	成本预测与成本计划	( 129 )
第三节	成本控制	( 134 )
第四节	成本核算	( 136 )
第五节	成本分析与考核	( 139 )
<b>第十四章</b>	<b>基地建设和现场生活服务</b>	( 143 )
第一节	施工企业的基地建设	( 143 )
第二节	现场的生活服务	( 145 )
<b>下 篇 电力施工企业管理专论</b>		
<b>第十五章</b>	<b>施工企业经营预测和决策</b>	( 147 )
第一节	概述	( 147 )
第二节	经营预测的内容及步骤	( 149 )
第三节	施工企业经营预测的要求及方法	( 151 )
第四节	经营决策的分类及程序	( 162 )



第五节	施工企业经营决策的内容和常用方法	( 166 )
<b>第十六章</b>	<b>全面质量管理</b>	( 176 )
第一节	全面质量管理的意义与要求	( 176 )
第二节	全面质量管理的程序、步骤及方法	( 181 )
第三节	质量保证体系	( 199 )
第四节	质量管理小组活动	( 202 )
<b>第十七章</b>	<b>施工企业的经济责任制</b>	( 204 )
第一节	经济责任制的含义、要求和意义	( 204 )
第二节	经济责任制的体系	( 205 )
第三节	企业对上级的经济责任制	( 207 )
第四节	施工企业对发包单位的工程承包	( 209 )
第五节	企业内部的经济责任制	( 212 )
<b>第十八章</b>	<b>工程概、预算及其管理</b>	( 215 )
第一节	概、预算的概念和性质	( 215 )
第二节	概、预算的内容组成和费用构成	( 216 )
第三节	概、预算的工程项目划分	( 217 )
第四节	概、预算的编制依据	( 218 )
第五节	施工企业对概、预算的管理	( 219 )
<b>第十九章</b>	<b>施工企业的定额及其管理</b>	( 220 )
第一节	企业定额管理的概念	( 220 )
第二节	作业过程的方法研究和时间研究	( 224 )
第三节	企业定额的编制和实施	( 229 )
<b>第二十章</b>	<b>施工的招标投标</b>	( 232 )
第一节	概述	( 232 )
第二节	招标的程序和主要工作内容	( 235 )
第三节	招标文件要点和有关投标须知	( 237 )
第四节	投标工作	( 238 )
第五节	招标文件中的合同部分	( 243 )
<b>第二十一章</b>	<b>微机编制网络施工进度</b>	( 246 )
第一节	施工进度编制的发展过程	( 246 )
第二节	微机编制施工进度系统概述	( 246 )
第三节	进度分级	( 247 )
第四节	网络和网络图的绘制	( 248 )
第五节	时间计划	( 250 )
第六节	资源计划	( 253 )
第七节	工程计划	( 254 )
<b>第二十二章</b>	<b>施工企业的信息管理</b>	( 256 )
第一节	信息与数据	( 256 )
第二节	物质流与信息流	( 259 )

第三节	施工企业信息管理的现代化.....	( 261 )
<b>第二十三章</b>	<b>能训性分析在电力施工企业中的应用.....</b>	<b>( 265 )</b>
第一节	能训性分析的意义.....	( 265 )
第二节	能训性分析的基本方法.....	( 266 )
第三节	能训性分析的定量与计算程序.....	( 268 )
<b>第二十四章</b>	<b>国外工程施工承包与管理.....</b>	<b>( 273 )</b>
第一节	国外工程承包的步骤、方式和渠道的沟通.....	( 273 )
第二节	承包报价和承包合同.....	( 275 )
第三节	队伍组织、物资供应.....	( 280 )
第四节	施工现场管理.....	( 284 )
<b>第二十五章</b>	<b>搞活施工企业的途径.....</b>	<b>( 286 )</b>
第一节	搞活企业的实质和意义.....	( 286 )
第二节	搞活企业的关键.....	( 286 )
第三节	搞活施工企业的途径.....	( 287 )

# 第一章 绪 论

企业管理是指企业为完成规定的任务、承包的责任而在经营、生产上所进行的各项组织活动的总称。“企业管理”作为管理科学的一个分支，是研究企业合理组织生产，有效开展经营，不断提高效益的原理、原则、规律和方法的学科。它同其他管理科学一样，是在不断发展的。

## 一、电力施工企业及其管理的含义

企业有多种门类。施工企业指主要从事建筑产品生产的企业，总称为建筑业。建筑产品则是指通过施工所完成的建设工程，包括建筑工程、安装工程等，是产品的特殊表现形式。在有计划商品经济的条件下，建筑产品也是商品，施工企业也是商品生产者。

电力施工企业是指以电力建设工程为主要施工对象，具有一定专业施工优势的施工企业。它的实际施工对象则经常超越电力基本建设工程范围而面向社会其它建设工程。这是由于各类建设工程的施工活动具有很多共性的缘故。对各类建设工程，特别是对电力建设工程的承包范围，有的也可以从单纯施工延伸到对工程建设的全面管理或建设全过程承包。

研究“电力施工企业管理”，就是要结合电力施工企业的特点，探索企业管理的原理、原则、规律和方法。相对于一般的企业管理研究，是要在求其共性中体现其个性，寓个性于共性之中。

## 二、电力施工企业的生产条件和生产特点

电力施工企业在生产条件和生产特点上，与一般施工企业有相同之处，也有不同之点。综合起来，体现为：

(1) 生产的个别性。施工都是按各个工程的不同设计，在各自不同的施工条件下逐个进行的。不像工业生产那样能够进行批量生产，也不像有些民用建筑有多幢号建筑群那样，能有同样的设计和同样的施工条件。

(2) 作业的分散和流动性。这是所有施工企业面临的共同条件，即一个工程有一个生产地点，相互隔开，人员往来流动。不象工业企业那样生产高度密集、场所固定。相对地说，电力施工企业较之民用建筑企业流动的范围更大，经常跨省跨区进行施工。

(3) 施工工期紧迫，作业交叉频繁。这种现象在火电工程施工中尤为突出。经常是：设计供图与施工准备交叉，土建与安装交叉，设备到货先后与正常安装顺序交叉，空中与地面多层作业交叉，不同专业，不同工种在同一施工场所的作业交叉等。国家为了加速电力建设，始终要求以最快速度完成每年的机组投产和送变电投产任务，从而决定了建设工期的高度紧迫。它不仅要求施工本身的高速度，还要求把设计图纸、设备材料未能及时供应而拖后的时间在施工中补偿过来。因此，在坚持基建程序的总前提下，在施工阶段实行战术上的交叉，就常常变得难以避免。

(4) 任务的起伏性大。工程施工对于建筑产品不能储存，只能按接受承包的工程项目逐个进行。所能接受承包的工程的类型、多少、早晚、远近是受国家计划或市场条件制约的，工程与工程之间很难按理想衔接。在同一工程中，不同施工工种又有不同的高峰低谷的

变迁。这些因素使电力施工企业的生产活动很难象工业生产那样保持均衡，也不及民用建筑企业那样能在同一地区的几个工程点之间灵活调配、组织，来争取均衡生产。

电力施工企业的上述施工条件和生产特点，给企业管理带来了更大的复杂性和更多的困难。要搞好电力施工企业的管理，必须适应这些条件和特点。

### 三、施工企业管理的分类及构成

(一)按管理的类别分，其内容包括：

1、经营管理 它是为企业经营活动服务的管理，着重解决两方面问题：一是企业的战略性、综合性活动的运筹和实施，包括经营开发、生产发展、技术进步、干部选拔、基地规划等；二是企业与外部社会的联系、配合和合作，它为生产创造施工前期条件和后勤保障，例如：任务承揽、投标承包、工程结算、物资订购、配合设计、横向联合、经济合作、沟通地方渠道、组织工程分包等。

2、生产管理 它是为正常施工生产服务的管理，主要解决具体生产过程中的组织、协调、指挥等方面的问题。

由于施工企业的主要生产活动是按工程项目分散进行的，每个工程项目的施工都是一个相对完整的生产过程，有各自的生产管理活动，因此，施工企业的生产管理是建立在工程项目生产管理的基础上的，是对各工程项目生产管理的总成和协调，故研究施工企业的生产管理，在很多方面必须着眼于工程项目的生产管理。

施工企业的生产活动除进行工程施工外，还包括有辅助性加工部门、产品生产部门的生产活动（如金属结构加工、混凝土构件预制、保温材料加工、氧气生产等），它们的生产管理应根据各自的特点进行。

3、队伍管理 人是生产力的主要因素，施工队伍是施工企业的基本实力。由于施工作业分散性、流动性和起伏性，电力施工企业队伍的管理尤为重要。队伍管理具体包括队伍的规划、队伍的培养、人员的调动、工资奖励的掌握、后方各类人员的安排、生产福利的管理等。

4、建设管理（即工程总承包管理） 这是指施工企业兼办建设单位工作，对工程建设工作实行总承包所进行的管理。这种管理都是按工程项目进行的，可以与施工按项目进行的生产管理配合进行。它不属于施工管理的范围，但在一定条件下构成电力施工企业管理的一部分。具体包括：设计、设备、厂区管理，概、预算投资管理，工程综合进度管理，工程发包，工程质量监督、验收，组织起动试运等。

(二)按管理的客观对象分，有以下几个方面内容：

1、设计方面的管理 包括与设计单位的协调配合（图纸交付进度、施工组织设计大纲的编制等），设计图纸及变更的管理，现场的补充设计，临时建筑和基地设施的设计等。在接受工程总承包的情况下，还包括有关的设计委托工作。

2、物资方面的管理 包括：

(1)设备方面的管理，指对未安装设备的管理，包括委托加工配制的非标设备的管理；

(2)材料、半成品、构件方面的管理；

(3)机械、工具、仪器方面的管理。

3、资金方面的管理 包括资金的筹集、运用和控制。

#### 4、人员方面的管理。

5、空间和时间方面的管理 包括场地的布置和管理；空间与地面交叉作业的安排和利用；施工综合进度的安排和跟踪平衡；对场地、空间随时间变迁而进行动态筹划与调度等。

(三)按管理的内在因素考虑，以下几种管理是渗透于企业的全部或大部分生产经营活动和组织管理之中的。

1、人事管理 企业的各项施工任务、各项生产经营活动都要靠人去组织和去完成。因此，处处、事事都要做好人的工作，解决好对人的组织、安排、使用、关心、帮助、培养、考核、晋升等问题。

2、计划管理 企业的各项工作都存在着按计划进行管理的问题，即企业的各种生产经营、各类专业管理，各个管理对象都包括有各自的计划管理内容。

3、技术管理 它是保证施工进度、质量、安全、经济的必要手段，在企业生产管理范围内的各项管理中，都有着技术管理的内容。

4、经济管理 它不仅指全企业、全工程的财务管理和成本核算，还包括企业各个层次各个部门、各个环节、各项管理所需进行的经济考核，即用定额、指标进行控制，并与经济利益相联系，求得人尽其能，物尽其用，节约资金，克服浪费，提高效益等。

5、信息管理 企业的所有管理都必须建立在信息管理的基础上，即都包含着信息管理的因素。信息管理工作做得越好，相应企业管理工作也就越有成效。

#### 四、施工企业管理的职能

主要有以下几方面：

(一)调查与预测 通过调查，掌握有关的技术和经济信息、资料，运用科学方法加以整理、概括和分析，据以作出相应的预测。

(二)决策与计划 决策是为了达到一定的预期目的，从对具有可行性的两个以上方案中作出正确的选择。计划是为实现决策而作出的具体行动部署。决策与计划必须有调查和预测为基础。调查和预测越充分越精确，决策与计划就会越少失误。正确的决策和计划是企业管理的關鍵。

(三)组织与指挥 组织是针对特定目的，对生产经营的各个环节、各个要素采用一定方法进行合理的组合、协调，使之形成整体能力，以求得最佳的配合，发挥最大的效能。在组织过程中需要有力的指挥，以能及时有效地处理矛盾，应付错综复杂、瞬息多变的局面。组织和指挥是实现决策与计划的保证。

(四)检查与控制 检查是对工作进行情况的监督与衡量，判明其是否符合原定的目标、计划、要求、规定和标准。发现问题，及时解决，出现偏差，认真纠正，初见端倪，预加控制。检查是为了更好地控制，而控制要靠检查来保证。企业内部在广泛推行经济责任制，分级落实责任的情况下，需要改进检查和控制的具体方法，但它作为管理的一种职能仍是不可缺少的。

(五)服务与配合 企业的各项经营活动、生产活动需要通过管理来计划、组织、指挥和控制，从根本上说，管理是为生产服务、为经营服务的。搞好生产、搞好经营是管理的目的。因此服务与配合的职能是管理的重要职能，它要求为生产、经营第一线提供各种必要的条件和方便，急其所急，供其所需，解其所难。各个专业管理之间要通力合作，协调配合，共同做好对生产、经营的服务工作。

(六)教育与激励 教育就是要培养职工的思想、道德、纪律、文化和专业素质。这种培养工作必须从多种管理的角度各有侧重地同时并举,不只是某一两个专责管理部门的责任。激励是指从精神和物质上,对在工作和生产上作出显著贡献的职工给予表扬和奖励,并通过按劳分配的工资奖励制度,不断提高广大职工的工作积极性和创造性。要与企业内部各种不同层次、不同侧面的经济责任制相结合,在统一领导下发挥多渠道的激励职能。

应该指出:施工企业管理的各项职能是相互关联、相辅相成、不断发展的。必须把各项职能全面发挥出来,从而促进企业管理水平的不断提高。

#### 五、企业管理的自然属性和社会属性

任何社会的企业管理都具有两重性:

(一)企业管理的自然属性 它是生产力水平的客观反映,取决于生产发展的自然需要,是不同社会制度、不同所有制形式所共同适用的。我们应当从企业管理的这个自然属性着眼,认真考察资本主义企业中一切合乎科学的管理经验,通过吸收、消化和筛选,结合我国国情积极借鉴,为我所用,使我们的企业管理水平不断提高,日益科学化和现代化。

(二)企业管理的社会属性 它是由社会制度、所有制形式及其他社会经济因素所决定的,反映着不同的生产关系,服务于不同的生产目的和经营目的。不同生产方式下的企业管理的社会属性是不能相互通用的。作为企业领导也应当从企业管理的这个社会属性着眼,认真研究我国国情,深刻领会党的方针政策,按照国家经济体制改革的发展需要,来改革企业管理,开创出具有中国特色的社会主义企业管理的新路子。这是我们在企业管理中所必须遵循的一个基本原则。

#### 六、企业管理的法律依据和法律保障

企业管理是为企业的生存和发展服务的。企业的法律地位,企业的责、权、利的法定关系,直接影响着企业管理应采取的原则和方式。企业管理必须以国家关于企业的有关法律(法规)为依据,在法律规定的条件、范围、关系和保障下进行。这一点也是企业管理的社会属性的重要体现。

在我国,已陆续颁布了若干有关企业的法律,其中属于纲领性的是《全民所有制工业企业法》。它虽然主要是针对工业企业的,但它的基本精神和原则同样适用于建筑业。电力施工企业应当按《企业法》中关于企业的责、权、利的规定来统揽企业内部的各项管理。

我国现行法律对企业所作规定的要点是:

(1)企业是自主经营、自负盈亏的法人。

(2)企业的根本任务是:根据国家计划 and 市场需求,发展商品生产,创造财富,增加积累,满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

(3)企业必须坚持在建设社会主义物质文明的同时,建设社会主义精神文明,建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍;企业必须遵守法律、法规,坚持社会主义方向;企业必须实现资产增值,依法缴纳税金、费用和利润。

(4)企业实行所有权与经营权分离,即全民所有制的所有权属于全民,但经营权交给经营者掌握。广义的经营权还包括对企业资产的占有权、使用权和处理权。企业如何经营,如何发展,企业资产如何依法转移,相互参股,相互投资,相互组合,相互转让,都可以由企业依法自主自行决定。

(5)企业承包制是我国现阶段实行两权分离的有效形式。

(六)要调动广大职工的积极性和创造性。既要保证企业经营者能够独立行使经营权,具有管理权威,又要保证工人能够充分行使民主权力,发挥主人翁的作用。

(七)实行党政分开,厂长(经理)是企业的法定代表人,在企业中处于中心地位,对企业负全面责任。企业党组织不再起统一领导作用,而是行使保证监督职能。

国家的法律是在不断充实之中,企业必须密切注视这方面的新进展,相应地对企业管理及时作必要调整,使之始终建立在严格的法律基础上,为法律所允许,受法律的保障。

#### 七、对企业管理的评价

评价企业管理水平的高低,有两方面标准:一方面是管理本身,即它的系统性、科学性、现代化;另一方面看企业的实际经营与生产效果,这后一点是根本的。企业的经营生产效果主要表现在三方面:

第一,企业的经济效益。要把纵向的自我对比与横向的行业对比结合起来,既看绝对水平,也看相对变化水平。

第二,企业的信誉。包括工期的准点,质量的可靠,包价的合理,服务的周到,职业道德的优良等。

第三,企业的队伍。主要看队伍的素质和精神面貌。

以上是评价企业管理的基本依据,换言之,即是企业管理所要达到的目的、所应发挥的作用。电力施工企业要在今后的市场竞争中求生存、求发展,必须在推进技术进步的同时,大力加强企业管理。

努力完善,不断加强企业管理,是所有电力施工企业的当务之急和长期任务。

## 第二章 施工企业的领导体制

### 第一节 概 述

企业领导体制是指企业对生产、经营实施领导的基本方式。企业必须有强有力的、统一的领导，才能保证生产、经营的正常进行，办好企业才有保证。指挥多头，职责不清，企业管理就会混乱，经济效益也就无法提高。由此可见，解决好企业领导体制，对企业具有头等重要意义。

在我国，企业领导体制问题的核心是企业中党组织、行政、工会以何种关系配合协作，按何种原则分工的问题。同时，企业行政领导成员之间如何分工配合，这是低一层次的问题，但也是领导体制范围内需要解决的问题。

企业领导体制是与政治、经济体制密切相关的，它为政治、经济体制所决定，随政治、经济体制的发展变化而变化。长期以来企业中实行党委领导下的厂长（经理）负责制，即党委统一领导、厂长行政指挥和职工民主管理。这是根据过去年代的实践经验总结出来的，这在过去是可行的也是必要的。近年来，随着社会主义经济的发展和改革的深化，通过试点和分析对比，业经证明：在新形势下对企业实行厂长负责制和党委监督保证的体制，具有更大优越性、更强的生命力。为此，国家已通过法律和法规确认厂长负责制是国家对企业的基本制度。这方面的具体法律法规是：《中华人民共和国全民所有制工业企业法》、《全民所有制工业企业厂长工作条例》、《中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例》和《全民所有制企业职工代表大会条例》。无疑，这些法律和法规在电力施工企业也是必须贯彻执行执行的。

### 第二节 厂长负责制和厂长职责

#### 一、厂长（经理）负责制的含义

厂长负责制确立厂长在企业中的中心地位，依法对企业行使包括经营决策、生产指挥、人事任免、思想教育在内的全面的领导权，承担企业物质文明建设和精神文明建设的全面责任，是企业的法人代表，对国家、对企业所有者、对全厂职工负责。企业中的党组织对企业的生产和经营发挥保证和监督作用。职工群众在企业中的主人翁地位受法律保障，有权依法对企业的各项活动分别行使建议权、审议权；对职工生活福利方面的重大事项，有审议决定权；对企业各级领导干部有评议监督权。

#### 二、对企业实行厂长（经理）负责制的必要性

(1)现代化的生产，技术要求严格，组织工作复杂，需要及时协调处理的问题很多，企业必须有高度集中的、高节奏、高效率的行政指挥，才能适应这种要求，保证生产连续不断地有秩序地进行。



(2)企业实行自主经营、自负盈亏，实行经营权与所有权分离，因而要求企业有独立的经营承包人和责任承担人。厂长作为企业的法人代表，要承担着这种责任，同时要具有相应的权益，实现责、权、利相结合。只有这样，才能有效地避免集体负责时常常出现无人负责的现象。

(3)在有计划的商品经济的条件下，企业都将走向市场，迎接市场的竞争。为在竞争中赢得优势，就必须有灵敏的信息、及时的预测、当机的决策。只有实行厂长负责制，才能适应这种要求。

(4)企业中的所有工作都是互相关连的，厂长在实施行政指挥中必须作人员的组织、干部的安排和调动工作，也必须做好对职工的思想政治工作，启发职工的自觉，关心职工的生活，遇事与群众商量，走群众路线。同样，人事工作、思想工作、民主生活如果不与行政指挥相结合，也会缺乏生气，不能很好地为生产经营服务。因此，只有由厂长把企业的全盘工作都管起来，实行全面负责，才能使企业各项工作相互结合，收到良好的效果。

### 三、厂长负责制下厂长(经理)对生产经营管理工作行使的主要职权

(1)依照法律和国家规定，决定或报请审批企业的各项计划。

(2)决定企业行政机构的设置，提请政府主管部门任免副厂级行政领导干部，任免中层行政领导干部。

(3)提出工资调整方案、奖金分配方案和重要的规章制度，提出福利基金使用方案和其他有关职工生活福利的重大事项的建议，分别提请职工代表大会审查同意和审查决定。

(4)依法奖惩职工，提请政府主管部门奖惩副厂级行政领导干部。

(5)支持职工代表大会、工会和其他合法群众组织的工作，执行职工代表大会依法作出的决定。

### 四、厂长负责制下的管理委员会

“企业法”规定企业设立管理委员会(或其他形式)协助厂长决定企业的重大问题。管理委员会由企业各方面的负责人和职工代表组成。厂长任管理委员会主任，并由厂长提出所需讨论的重大问题的讨论方案。

按规定应由管理委员会讨论的重大问题为：

(1)经营方针、长远规划和年度计划、基本建设方案和重大技术改造方案，职工培训计划、工资调整方案；留用资金分配和使用方案；承包经营责任制方案等。

(2)工资列入企业成本开支的企业人员编制和行政机构的设置和调整。

(3)制订、修改和废除重要规章制度的方案。

### 五、搞好厂长负责制对厂长提出的要求

(1)慎重选配好合适的厂长(经理)。按“企业法”规定，厂长的产生，由政府主管部门根据企业的情况决定采取两种方式中的一种。一种方式是由政府主管部门委任或者招聘；另一种方式是由企业职工代表大会选举。不论采取何种方式产生，都要坚持干部“四化”标准，从严要求。要创造条件，积极引进竞争机制，从竞争中发掘思想正、作风好、精明强干、勇于开拓、善于开拓的人选。

(2)把企业的承包经营责任制同厂长(经理)任期目标责任制结合起来。国家对企业实行所有权与经营权分离，要求经营者(即厂长、经理)通过合同或契约，承包企业的经营目标。承包的经营目标一般也就是厂长(经理)的任期目标。厂长(经理)要敢于向国家、企