



世纪建筑工程管理系列规划教材

建筑企业经营管理

主编 唐健人 陈茂明
主审 张登云



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



F407.96
25

21 世纪建筑工程管理系列规划教材

建筑企业经营管理

主编 唐健人 陈茂明

主审 张登云



机械工业出版社

本书针对高职高专建筑工程管理专业的教学需要,结合高职高专的办学精神,全面系统地阐述了建筑企业经营管理的基本理论,并在编写中引用了大量的实例。

本书在介绍建筑企业经营管理的基本理论和特征、经营方式以及建筑企业管理的基本知识的基础上,对建筑企业经营管理的具体业务内容作了全面的概括。建筑企业的经营管理涉及面广,并且各项管理内容相互影响较大,所以本书以建设工程施工项目管理为主线,以经营管理为主要内容,以建筑企业经营环境与市场为起点,系统介绍了建筑企业经营管理概论、建筑企业品牌经营、建设工程市场与建筑企业经营、建筑企业计划管理、建筑企业施工管理、建筑企业质量管理、建筑企业安全管理、建筑企业生产要素管理、建筑企业档案资料管理、建筑企业文化建设、建筑企业经营评价等内容。

作为 21 世纪建筑工程管理系列规划教材,本书具有政策性、综合性、实用性、实践性强等特点,并在教材中引进了品牌经营,档案资料管理的理念、方法。本书可作为高职高专和应用技术学院建筑经济与管理专业、工程造价管理专业、房地产经营管理专业、物业经营管理专业、土木工程施工与管理类相关专业的教材,同时也可作为建筑企业经营管理的学习参考书。

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业经营管理/唐健人,陈茂明主编. —北京:机械工业出版社,2004.8

(21 世纪建筑工程管理系列规划教材)

ISBN 7-111-14975-0

I. 建… II. ①唐… ②陈… III. 建筑工业—工业企业—教材 IV. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 074044 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:李俊玲 冷彬

封面设计:姚毅 责任印制:石冉

保定市印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 8 月第 1 版·第 2 次印刷

1000mm×1400mm B5·9 印张·347 千字

定价:22.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话:(010) 68326294

本社服务热线电话:(010) 68311609

本社服务邮箱:marketing@mail.machineinfo.gov.cn

咨询投稿热线电话:(010) 88379540

投稿邮箱:sbs@mail.machineinfo.gov.cn

封面无防伪标均为盗版

前 言

为了适应 21 世纪高职高专的建筑企业经营管理课程及相关相近专业在校学生学习和教学改革的需要,培养高素质的理论与实践相结合的建筑企业经营管理人才,我们组织了三所高等院校和一家管理与实践部门的专家学者,合作编写了本教材。

本教材的主要特点:

1. 独有的课程体系。全书用系统科学的理论建立课程体系,将建筑企业经营管理内容归纳为建筑企业经营管理基础知识、建筑企业经营、建筑企业生产管理、建筑企业文化及经营评价四大部分,借此反映建筑企业经营管理的基础理论和建筑企业经营管理的主要内容。在内容上以建筑企业生产过程的业务工作为依据,重点放在经济性、经营性的管理上,比如人力资源管理、材料管理等,因财务管理需要较多的财会知识作基础,本教材未涉及太多的财务管理内容。

2. 理论联系实际。全书以社会主义市场经济理论为指导,以现行法规和建筑业实际状况为依据,借鉴国外的先进经营管理经验,系统阐述建筑企业经营管理理论和方法。编写过程中,把现代经营管理理论和方法与我国建筑企业实际做法融汇贯通。

3. 体现高职高专特色。全书力求通俗、简明,适合高职高专学生阅读。书中删减了较深奥的理论论述和公式推导,增加了实际操作内容,利于培养学生的动手能力。

4. 教材内容重点突出,避免重复。建筑施工组织、建筑工程造价、财务管理等均作了从略处理,由相关课程完成,如建筑工程投标报价,只阐述原理,不叙述具体计算方法。

5. 创新性。本教材将品牌经营引入了建筑企业,率先向学生明确提出了建筑企业也要有品牌意识,需要进行品牌经营,并阐述了如何进行品牌经营。

全书按 90 学时讲授,每章后有复习思考题供学生复习巩固之用。

全书共 11 章。由唐健人、陈茂明主编。参加本书编写人员及编写

分工如下:

湖南城建职业技术学院唐健人(第一、五章);四川建筑职业技术学院陈茂明(第二、十一章);湖南城建职业技术学院胡六星(第四、九、十章);湖南城建职业技术学院吴志超(第八章);湖南建工集团第三工程公司马正春(第六章);湖南建工集团第三工程公司郭桂秋(第七章);内蒙古建筑职业技术学院樊文广(第三章)。

全书由唐健人、陈茂明统稿。

本书由内蒙古建筑职业技术学院张登云主审。主审对本书内容提出了许多宝贵的意见和建议,谨此致谢!

本书是集体劳动的成果,在编写出版过程中,承蒙机械工业出版社、湖南城建职业技术学院、四川建筑职业技术学院、内蒙古建筑职业技术学院、湖南建工集团第三工程公司等单位及领导的关心和大力支持,在此表示衷心的感谢!

本书在编写过程中参考或吸收了国内外有关专家、学者的最新科研成果,除在参考文献中列出外,在此谨向这些书刊资料的作者表示衷心的感谢!

尽管我们付出了很多艰辛劳动,但是由于水平有限和时间仓促等原因,本书中可能还会存在一些错漏或不足之处,敬请广大读者批评指正,以便再次修订,使之更臻完善!

编 者

目 录

前言

第一章 建筑企业经营管理概论	1
第一节 建筑企业概述.....	1
第二节 建筑企业组织.....	7
第三节 建筑企业制度创新.....	10
第四节 建筑企业的责任制.....	20
第五节 建筑企业经营管理.....	22
复习思考题.....	33
第二章 建筑企业品牌经营	34
第一节 品牌概论.....	34
第二节 品牌设计.....	41
第三节 品牌形象.....	46
第四节 品牌建设、运营与管理.....	55
第五节 建筑企业品牌经营.....	66
复习思考题.....	72
第三章 建设工程市场与建筑企业经营	74
第一节 建设工程市场.....	74
第二节 建筑企业的经营方式.....	82
第三节 建筑企业经营预测与决策.....	93
复习思考题.....	102
第四章 建筑企业计划管理	104
第一节 概述.....	104
第二节 建筑企业的计划管理体系.....	109
第三节 建筑企业计划的管理.....	116
复习思考题.....	119
第五章 建筑企业施工管理	120
第一节 施工管理的任务及主要内容.....	120
第二节 施工准备工作.....	120
第三节 施工项目管理.....	123
第四节 交工验收管理.....	134

复习思考题	136
第六章 建筑企业质量管理	137
第一节 质量管理概述	137
第二节 ISO9000 系列标准和全面质量管理	138
第三节 质量体系	141
第四节 质量管理的基础工作	146
第五节 建筑安装工程质量检验和评定	152
第六节 质量管理中常用的统计分析方法	156
第七节 质量成本分析	167
复习思考题	168
第七章 建筑企业安全管理	169
第一节 建筑施工安全管理	169
第二节 建筑施工安全标准化管理	171
第三节 建筑施工工伤事故管理	172
第四节 建设工程安全生产管理措施	179
复习思考题	183
第八章 建筑企业生产要素管理	184
第一节 建筑企业技术管理	184
第二节 建筑企业人力资源管理	188
第三节 建筑企业材料管理	195
第四节 建筑企业机械设备管理	205
复习思考题	214
第九章 建筑企业档案资料管理	216
第一节 概述	216
第二节 质量管理技术资料	219
第三节 质量保证资料	226
第四节 竣工图	236
第五节 单位工程质量检验评定记录	237
复习思考题	238
第十章 建筑企业文化建设	239
第一节 概述	239
第二节 建筑企业文化建设	248
复习思考题	253
第十一章 建筑企业经营评价	254
第一节 建筑企业经营评价的内容	254

第二节 建筑企业经营效果评价指标·····	264
第三节 建筑企业经营评价常用的技术方法·····	270
复习思考题·····	277
参考文献·····	278

第一章 建筑企业经营管理概论

【内容提要】

本章是学习全书的基础，主要介绍了建筑企业经营管理的涵义，研究建筑企业生产经营活动的客观规律，阐述经营管理的理论和方法。通过本章的学习，可以概括了解建筑企业经营管理的基础知识，为学习后面具体内容奠定基础。

第一节 建筑企业概述

一、建筑企业的概念

1. 企业的概念

企业是指依法自主经营、自负盈亏、独立核算，从事商品生产和经营，具有法人资格的经济组织。

企业有许多类型，按不同的行业可以分为工业企业、农业企业、交通运输企业、邮电通信企业、商业企业、物资企业、金融企业、建筑企业等。

2. 建筑企业的概念

建筑业企业，简称为建筑企业，是指依法自主经营、自负盈亏、独立核算，从事建筑商品生产和经营，具有法人资格的经济组织。建筑商品包括土木工程、建筑工程、线路管道设备安装工程、装修工程的新建、扩建、改建活动，以及技术、劳务服务等。建筑商品具有一系列特点，例如地点固定、类型多样、体形庞大、使用寿命长等。这些特点决定了建筑企业本身也存在许多行业特征。如采取以承包为主的经营方式，通过承揽工程任务获得建筑商品的建造权；采取以现场管理为主的生产组织方式，以项目为对象建立基层管理机构；企业的生产经营地点总是不断流动，无法固定。

二、建筑企业的特征

建筑企业作为企业，必须同时具备以下特征：

1. 企业必须是经济组织

经济组织是指从事有关社会生产、交换、分配、消费等经济活动的组织。从事生产经营活动的组织是生产企业，其中从事建筑商品生产经营活动的组织是建筑企业；从事工业生产经营活动的组织是工业企业；从事流通活动的是商品企业等等。

2. 企业必须是独立自主的经济组织

企业拥有自主经营和发展所必需的各种权利。企业的独立自主性具体表现为：企业能按照自己的意志在法律规范的范围内独立开展生产经营活动（自主经营），能对自己的经营效果承担全部经济责任（自负盈亏），能独立地对生产经营过程进行观察、记录、计算和分析，以自身的经营收入抵补支出并获取盈利（独立核算）。

3. 企业必须是营利性的经济组织

企业从事的是商品生产经营活动，因此必须遵循商品经济规律，追求利润的最大化。只有取得更多的利润，才能不断改善员工的生活福利，增加企业积累，扩大经营规模。这一特征，使企业区别于其他非营利性的组织和单位，如政府机关、事业单位和社会团体等。

4. 企业必须是具有法人资格的经济组织

法人是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。

企业依法经工商行政管理部门批准，发给营业执照，在法律上取得法人资格。只有取得了法人资格，企业才能在核准登记的营业范围内从事经营活动，才能独立对外，独立地与其他经济组织签订具有法律效力的合同、协议、契约，也才能独立享有民事权力，并独立承担民事责任。

作为建筑企业，必须具备以下基本条件：

1) 有独立组织生产和进行经营管理的组织机构，在法律上取得法人资格，能独立对外签订合同并具有法律效力。

2) 有与承担施工任务相适应的技术人员、管理人员和生产技术工人。

3) 有与承担施工任务相适应的生产机具和流动资金，并在银行开设账户，是国民经济的基本核算单位。

4) 有健全的会计制度和经济核算办法，能独立进行经济核算，自负盈亏。

5) 有保证工程质量和施工工期的手段和设施。

三、建筑企业的分类

建筑企业有多种类型，可以按以下方法进行分类。

(1) 按企业制度分类 可分为个人业主制企业、合伙制企业、公司制企业。

(2) 按资产所有分类 可分为国有企业、集体所有企业、个人所有企业，以及外商投资企业（如外资企业、中外合资企业、中外合作企业等）。

(3) 按经营范围分类 可分为综合性建筑企业 and 专业性建筑企业。

(4) 按经营方式分类 可分为承包建筑企业、房地产开发企业、构件加工企业、设备租赁企业、技术咨询企业等。

(5) 按企业规模分类 可分为大型建筑企业、中型建筑企业、小型建筑企业。

(6) 按资质条件分类 可分为施工总承包、专业承包和劳务分包三大序列。

四、建筑企业的资质管理

我国将建筑企业按资质条件划分为不同级别的企业。国家建设部于 2001 年 4 月 18 日颁布了新的《建筑企业资质管理规定》(以下简称《规定》,已于 2001 年 7 月 1 日起施行),力求通过加强资质管理,促使建筑业调整规模、优化结构、重组资产;促使建筑施工企业做优做强、做精做专、有序运作,不断提升综合实力。

建筑业企业资质管理是国家对相关企业单位的资格和素质提出明确要求,根据企业单位所具备的条件,拟定资质等级,并按照资质等级划定业务范围。

1. 资质的含义

所谓“资质”,包括资格和素质两个方面的内涵。资格是表述企业单位具有的资历、财力、业绩、信誉等;素质主要是指企业单位的人员、资金、装备的数量构成,技术管理水平和生产能力等各方面的基本状况。

对建筑企业实行资质管理,是建筑市场管理的重要组成部分,具有十分重要的意义。在资质管理中,国务院建设行政主管部门根据各类建筑工程的技术经济特点,对承包企业的资质条件作了详细规定,划分了等级标准,明确了承包范围。此外,还形成了一套完善的申请、审批、年检等制度。

资质管理,实质上是一种资格认证制度。建筑企业必须具备一定的资质条件,并经过建设行政主管部门审批后取得相应的资质等级证书,才有资格在规定的营业范围内承包工程。实行资质管理制度,是保障建筑企业依法承包工程,维护建筑市场正常经济秩序的必要措施。

2. 资质等级的标准

《规定》将建筑业企业资质分为施工总承包、专业承包和劳务分包三大序列。并对各自的承包能力和专业业务活动范围,作了以下规定:

1) 施工总承包序列企业,是指对工程实行施工全过程承包或主体工程施工承包建筑业企业。施工总承包序列企业资质设特级、一级、二级、三级共 4 个等级,分为 12 个资质类别。

2) 专业承包序列企业,是指具有专业化施工技术能力,主要在专业分包市场上承接专业施工任务的建筑业企业。专业承包序列资质设 2 个或者 3 个等级,分为 60 个资质类别。

3) 劳务分包序列企业,是指具有一定数量的技术工人和工程管理人员,专门在建筑劳务分包市场上承接任务的建筑业企业。劳务分包序列资质设 2 个等级,或者不分等级,分为 13 个资质类别。

3. 资质等级的审批

建筑业企业的资质等级实行分级审批制度。

根据《规定》第 7 条第 2 款规定:“中央管理的企业直接向国务院建设行政主

管部门申请资质,其所属企业申请施工总承包特级、一级和专业承包一级资质的,由中央管理的企业向国务院行政主管部门申请,同时,向企业注册所在地省级建设行政主管部门备案。”

根据《规定》第10条规定,施工总承包序列特级和一级企业、专业承包序列一级企业(不含本规定第7条第2款所列企业)资质经省级建设行政主管部门审核同意后,由国务院建设行政主管部门审批;其中铁道、交通、水利、信息产业、民航等方面的建筑业企业资质,由省级建设行政主管部门征得同级有关部门审核同意后,报国务院建设行政主管部门,经国务院有关部门初审同意后,由国务院建设行政主管部门审批。

施工总承包序列和专业承包序列二级及二级以下企业资质,由企业注册所在地省、自治区、直辖市人民政府建设行政主管部门审批;其中交通、水利、通信等方面的建筑企业资质,由省、自治区、直辖市人民政府建设行政主管部门征得同级有关部门初审同意后审批。

劳务分包序列企业资质由企业所在地省、自治区、直辖市人民政府建设行政主管部门颁发相应资质等级的《建筑业企业资质证书》。

4. 资质等级的动态管理

建筑业企业的资质管理是一种动态管理。企业资质经审定后并非一成不变,而是根据企业资质条件的变化而变动,可以升级,也可以降级。

1) 新设立的建筑业企业,其资质等级按照最低等级核定,并设一年的暂定期,然后和其他企业一样进入动态管理。

建筑业企业资质年检的内容是检查企业资质条件是否符合资质等级标准,是否存在质量、安全、市场行为等方面的违法违规行为。

建筑业企业年检结论分为合格、基本合格、不合格三种。

2) 建筑业企业资质年检不合格或者连续两年基本合格的,建设行政主管部门应当重新核定其资质等级。新核定的资质等级应当低于原资质等级,达不到最低级资质等级标准的,取消资质。

3) 建筑业企业连续三年年检合格,方可申请晋升上一个资质等级。

4) 降级的建筑业企业,经过一年以上时间的整改,经建设行政主管部门核查确认,达到规定的资质标准,且在此期间内未发生质量、安全、市场行为等方面的违法违规行为的,可以按照本规定重新申请原资质等级。

五、建筑企业的素质

建筑企业生产经营水平的高低,生存与发展能力的强弱,关键在于企业素质。

(一) 企业素质的内容

企业素质是企业的领导力、组织力、管理力、技术力和人力、物力等组成的内在因素的集合力和外在表现能力,是经济社会中赖以生存和发展的能力。它随

时间而变化,是个动态的综合质量的概念。企业素质的内容,包括以下两个方面。

1. 内部集合力

内部集合力主要体现在以下几个方面。

(1) 领导层素质 是指企业的上层、中层和基层的各级领导班子的素质。其中最主要的是企业上层领导班子的素质,它是企业重大决策的核心,是企业业绩好坏的关键,在很大程度上决定了企业的命运。

领导层素质包括领导个体素质和领导集体素质两个方面。

1) 领导个体素质是指领导层每个成员应具备的条件和能力。作为企业的领导成员,应具一定的政治思想水平、政策水平和领导能力;有强烈的事业心和责任感,勇挑重担,不怕个人担风险,敢于负责,具有开拓能力;善于分析,具有远见卓识和战略头脑及敏锐的洞察能力;信息灵通,善于抓住时机,具有果断的决策能力;善于做人的思想工作,知人善任,具有有效组织、指挥、协调和控制的组织能力;方向目标正确,虽历经挫折而有坚韧不拔的毅力;能根据瞬息变化的企业内外条件,做出正确的决策,有效地组织所管辖的活动,完成各项任务,并取得好的效果的管理能力;有一定的专业知识和业务技能,能掌握建筑业的发展动态,分析企业现状,做出应变措施的能力;有健康的身体,能胜任工作。在国外,提倡“T”形知识结构的人成为领导者,即有知识面广的一横,有专业领域造诣深的竖的一面,这样才能在横向上开拓,纵向上创造。

2) 领导集体素质是指领导班子的整体功能,包括年龄、知识、专业和才能的结构。领导成员的个体素质高,并不意味着领导班子的整体功能就好。因为,领导班子的整体功能不仅取决于领导个体素质,还取决于领导班子的结构和协调能力。领导班子负责全企业的领导工作,需要很强的综合能力,就是一个“全才”。因为“全才”的人很少,领导班子的成员应有合理的搭配。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;又有独当一面实干的,即叱咤风云的将才,以取长补短、有效合作、相互支持、相辅相成,形成综合经营管理能力强的集体。总之,企业领导层成员中,要有坚持正确政治方向、团结企业广大职工的党委书记;能卓有成效地组织和指挥企业生产经营的经理(厂长);能加强企业技术管理、推动技术进步的总工程师;能切实加强企业经营、提高经济效益的总经济师;能严格维护财经纪律、精打细算、开辟财源的总会计师。领导成员之间只有精诚团结,相互支持、理解,才能共同把企业搞好。

(2) 职工队伍素质 职工队伍素质是指广大工人、技术人员和管理人员的素质。建筑企业取得的各项成绩是全体职工共同劳动的成果。职工队伍素质的高低,直接影响企业生产经营状况。

(3) 技术素质 技术素质是指企业施工工艺水平和技术装备水平。

1) 施工工艺水平。随着建筑科学技术的发展,对施工工艺提出了更新更高的

要求。一个现代建筑企业，必须拥有较高的施工工艺水平，才能适应建筑施工技术发展的需要。

2) 技术装备水平。技术装备的综合水平和主要工种工程的技术装备水平，是形成建筑企业竞争力、提高企业生产能力和生产规模的标志。

(4) 经营管理素质 经营管理是生产力，是现代企业的必要条件。随着社会化大生产的进展，企业的经营管理素质显得越来越重要。它包括经营管理思想、组织、方法、手段等的科学化程度，以及企业经营管理等各项基础工作的质量。

在建筑企业生产经营活动中，只有当各要素有机结合成一个整体后，才能形成强有力的生存和发展能力，而经营管理是完成这种结合的有力手段。经营管理素质是建筑企业协调运行，有效工作的重要因素。

以上人员、技术、经营管理的内在要素，相互制约和依赖，构成企业内部的整体素质。

2. 外部表现能力

建筑企业素质的外在表现，集中反映在企业生存与发展的能力上，具体为以下几方面内容。

(1) 竞争能力 指建筑企业通过社会信誉、工程质量、工期、成本、服务等手段，在市场竞争中占领市场的能力。

(2) 应变能力 指建筑企业在瞬息万变的经营环境中，及时反馈信息，果断决策，迅速适应新环境的能力。

(3) 盈利能力 指建筑企业通过各种有效手段，降低物料消耗，节减管理费用，提高劳动效率，扩大经营收入，追求利润最大化的能力。

(4) 技术开发能力 是指建筑企业引进新人才，开拓新市场，开发新产品，使用新技术、新工艺、新材料，改革经营管理等方面的创新能力。

(5) 扩大再生产能力 指建筑企业利用自己的人力、财力、物力，改善经营管理，挖潜、改造，革新技术，发展生产、扩大经营，扩大承包规模的能力。

(二) 提高建筑企业素质的意义

当今世界，建筑业作为一种综合性、专业性服务的第三产业，在国民经济中的地位越来越重要。我国经过 20 多年的改革开放，建筑业已发展成为国民经济的支柱产业。建筑企业是建筑市场的经营主体，担负着向社会提供建筑商品的重任。随着科学技术的发展和人民生活水平的提高，建设项目向规模大、技术复杂、工艺先进、协作多、难度大的方向发展，客观上要求建筑企业必须具有较高的素质，否则难以适应这种变化。但目前，我国建筑企业整体素质，无论从国际对比看，还是从发展需要看都是比较低的。提高建筑企业素质不仅是当务之急，也是根本改变建筑企业面貌的长期战略任务。

市场经济的特征之一是竞争，建筑企业必须在市场竞争的环境中经受考验，

寻求生存与发展的空间。建筑市场的竞争,是建筑商品质量、价格、工期的竞争,是建筑企业之间技术、经济、管理、信誉方面的实力竞争,最终体现为建筑企业素质的竞争。只有素质优良的建筑企业,才能生产出质量好、价格低、工期短的建筑商品,才能取得更大的社会效益和经济效益。

(三) 提高建筑企业素质的途径

提高建筑企业素质,必须建立提高企业素质的战略,采取外因和内因相结合的方法,让外因成为压力,内因成为动力。经济体制改革是促进提高企业素质的外因,而提高企业素质的关键是企业内部的因素。

建筑企业要在激烈的市场竞争中得到生存和发展,就必须全面提高企业素质:培养大批优秀人才,改善经营管理,不断改进施工工艺,掌握先进技术,装备精良设备,才能在竞争中处于领先地位,获得生存和发展的机会。

第二节 建筑企业组织

一、建筑企业组织的概念

1. 企业组织的定义

企业组织,是指企业为了对生产经营活动行使有效管理而建立的管理机构。企业组织的工作,包括机构设置、责任划分、权力分配等。

2. 企业组织管理的含义

企业的组织管理是为了实现企业的目标,明确规定各工作部门、人员的职责、权限和利益,使企业中的各部门和全体人员能够协同尽力地工作,建立规章制度,对各工作部门和人员进行考核。

二、建筑企业组织的原则

为了保证企业组织的科学性,建立组织体系时必须坚持以下原则。

1. 统一领导与分级管理相结合的原则

统一领导体现为适度的集权。企业必须建立以经理为中心的生产经营指挥系统,将企业的经营决策权、组织指挥权、评价奖惩权等相对集中在公司一级管理机构,以协调企业的工作,保证行动一致。适度集权,是形成统一指挥,使领导者权责一致的必要手段。

实行统一领导的同时,必须实行分级管理。分级管理,即把一部分权力授予有关部门或下级组织的负责人,让他们在授权范围内独立地从事管理工作。分级管理,可以充分发挥各职能部门和各级组织的积极性、主动性,让全企业有效地运转。

正确处理统一领导和分级管理二者关系的关键是权责一致。企业内的每一个部门,每一级组织,都必须在明确职责范围的基础上授予相应的权力,并统一服从企业最高决策者的领导。

2. 分工与协作相结合的原则

在分级管理时,对工作任务和职权进行分解,并配备一定机构和人员,称为分工。分工能实现专业化管理,提高工作效率。但分工并不是分家,因为企业是一个整体,各部门、各级组织之间都存在内在联系,必须在一个共同目标约束下运行才能保证整体功能的发挥。也即是说,在强调分工的同时,要加强协作,加强各部门、各级组织、各类人员之间工作上的配合。

3. 例行与例外相结合的原则

企业经营管理中,经常且反复出现的工作,叫例行工作;不经常发生,只是偶尔出现的工作,叫例外工作。划分和设立职能部门,必须以例行工作为依据。因为划分职能部门的目的,在于实行专业化管理,而只有大量反复出现的工作,才可能总结出其中的规律,成为一种专门化的业务。

例行和例外相结合的原则,要求以例行工作为依据设立职能部门,由职能部门处理大量的例行工作,企业领导集中精力处理重大决策问题和例外事件。

三、建筑企业组织的要素

建立企业组织受到各种因素的制约,最主要的制约因素有以下三个。

1. 管理层次

管理层次,是指企业最高决策者到最基层作业人员之间分级管理的级数。

管理层次是企业组织的纵向划分。一个建筑企业有众多的职工,企业最高决策者受到能力和精力的限制,不可能对每个职工实施直接管理,必须借助于不同的管理层次实行分级管理,才能有效地控制企业。

管理层次多,上下信息传递就慢,指令经常走样,会增加协调的困难,所需人员和设施要增多,多耗精力、时间与经费,所以是一种浪费。因此,层次以少为好。当然,也要视企业规模而定,应满足企业的需要。我国建筑企业,一般设置两级或三级管理。两级管理指公司一项目经理部两个层次;三级管理指公司一分公司一项目经理部三个层次。公司是经营决策层,分公司是管理层,作业层由项目经理部管理,队伍由自有或非自有职工(劳务承包队)组成。

2. 管理跨度

管理跨度又称管理幅度,指一名领导者直接而有效地管理下级人员的数量。如一个科长能领导几名科员,一名施工员(工长)能领导几名班长,一名班长能领导几个工人等等。

管理跨度过大,会造成领导者顾此失彼;管理跨度过小,又不利于发挥领导者的能力,造成浪费。对企业的上层领导,跨度以 6~7 人为宜,中层领导以 10 人左右为宜,基层领导以 12 人左右为宜。领导能力强,管理跨度可大些,领导能力弱,管理跨度可适当小些。管理跨度与层次,有相互制约的关系,在企业总人数不变的情况下,跨度大,层次就少,跨度小,层次就多。这就要求进行认真的

设计。

确定管理跨度时应注意，领导者的工作量随着管理跨度的增加而成倍增加。这是因为，领导者的工作量与他本人和下级接触关系，以及下级人员之间的接触关系有关。这些工作关系，有的需要领导者直接处理，有的需要领导者协调处理，结果都会导致领导者工作量的大幅度增加。

3. 管理部门的划分

管理部门，是指企业组织中专门从事某一方面业务工作的部门。管理部门又称为职能部门。

管理部门是企业组织横向的划分，是管理专业化分工所形成的。部门划分要适当，部门过多，控制与协调就困难；部门太少，分工不清，也会降低管理效率。建筑企业通常划分为经营、计划、工程、质量、安全、材料、设备、财务、人事等部门，负责相应的业务工作，给领导当好参谋。

四、建筑企业组织机构的形式

我国建筑企业常用的两种主要组织机构形式有两级管理和三级管理。

（一）两级管理的组织机构形式

实行两级管理的建筑企业，通常设置公司一项目经理部两个管理层次，按照矩阵制的原理组成企业的组织机构，如图 1-1 所示。

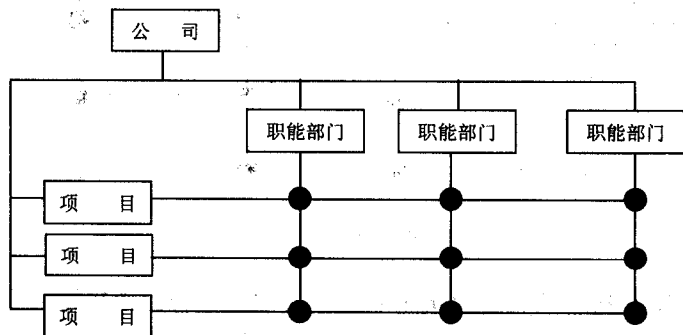


图 1-1 建筑企业两级管理矩阵组织机构

1. 含义

建筑企业两级管理矩阵组织机构，是把按职能划分的部门和按工程项目（或产品）设立的管理机构，依照矩阵方式有机结合起来的一种组织机构形式。这种组织机构以工程项目为对象设置，各项目管理机构内的管理人员从各职能部门抽调，归项目管理机构的负责人项目经理统一领导，待工程完工交付使用后又回到职能部门或到另外工程项目的组织机构中工作。

2. 特点和适用范围

建筑企业两级管理矩阵制组织机构具有灵活的特点，它能根据工程任务的情