

建筑企业专业管理人员

JIANZHU QIYE ZHUANYE GUANLI RENYUAN

岗位资格培训教材

GANGWEI ZIGE PEIXUN JIAOCAI

建筑企业经营管理《

JIANZHU QIYE JINGYING GUANLI

吴兴国 主编



中国环境科学出版社

7407.9
109

建筑企业专业管理人员岗位资格培训教材

建筑企业经营管理

吴兴国 主编

中国环境科学出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑企业经营管理/吴兴国主编. —北京: 中国环境
科学出版社, 1994.12 (2007.6 重印)

建筑企业专业管理人员岗位资格培训教材

ISBN 978-7-80135-367-2

I. 建… II. 吴… III. 建筑企业-企业管理-技术
培训-教材 IV. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 29161 号

内 容 简 介

本书以项目管理为主线, 在拓宽管理的基本原理和体现新的基础知识同时, 侧重管理务实技能的提高, 涵盖相关知识、建筑企业经营、项目风险管理、企业信息管理、经营管理务实和工程项目管理以及企业文化等内容, 构成理论和实践相结合的体系, 具有前瞻性和很强的实用性。

本书除作为建筑企业专业管理人员岗位资格培训的教材, 还可以作为大中专院校建筑经济相关专业教学、施工企业经济管理人员、工程技术人员的参考用书

中国环境科学出版社出版

(100062 北京崇文区广渠门内大街 16 号)

北京市联华印刷厂印刷

新华书店总店科技发行所发行 各地新华书店经售

*

2004 年 6 月 第 三 版 开本 787×1092 1/16

2007 年 6 月第三次印刷 印张 14.5

印数 7 001—12 000 字数 352 千字

定价: 22.00 元

第三版出版说明

1987年建设部人事教育劳动司组织编写、我社出版的《建筑企业专业管理人员岗位培训教材》，于1994年修订再版，并更名为《建筑企业专业管理人员岗位资格培训教材》。出版至今，8年来在建筑专业管理人员岗位资格培训中发挥了重要的作用，为建筑企业提高技术素质和管理水平作出了贡献。随着我国加入WTO和建筑企业改革的深化，建筑科学技术日新月异，新规范、新标准、新法规相继颁布，先进的企业管理方法正在建筑企业实行。为此，我社根据使用单位、教师、学员的建议，适应市场经济和入世的需要，决定对这套教材进行修订。

这次修订工作总结以往的经验 and 各地读者提出的建议及意见，注重理论联系实际，突出实用性、科学性、先进性和适当超前性。删除陈旧过时的内容，反映当前建筑行业生产中采用的新技术、新工艺、新材料、新设备和现代管理理念。采用已颁布的新标准、新规范、新法规。修订后努力做到篇幅适当、图文并茂，每章有小结，备有思考复习题和适当的作业题。这些将使参加培训的管理人员和自学教材的读者，比较系统地掌握实用性技术和现代企业管理方法，成为符合培训目标要求的、有扎实技术素质和现代企业管理能力的骨干。

为使这套教材日臻完善，更加适合从业者资格考核的需要，希望使用单位提出宝贵意见，以便不断提高教材的质量。这套教材修订得到了各有关院校、设计、施工、科研单位的大力支持，在此谨致谢意。

中国环境科学出版社

2002年4月

出版说明

1987年由建设部干部局、建设部远距离教育中心组织编审,1988年由中国环境科学出版社出版的建筑企业专业管理人员岗位培训教材自出版以来,在建筑施工企业岗位培训工作中,发挥了重要的作用,但也存在一定的不足,特别是这套教材出版以来的6年中,我国的社会主义建设事业发生了巨大变化,科学技术日新月异。原来的教材已不适应社会主义市场经济和建筑施工企业岗位资格培训的需要,也不符合1987年以来颁布的新法规、新标准、新规范,为此我司决定对通用性强、培训工作急需的23种教材,进行修订或重新编写。经修订或重新编写的教材,基本上能满足建筑施工企业关键岗位培训工作的需要。

经修订或重新编写的这套教材,定名为建筑企业专业管理人员岗位资格培训教材。它是根据经审定的大纲和在总结前一套教材经验的基础上以及广大读者、教师、工程技术人员在使用中的意见和建议、结合改革开放形势发展的需要,按照科学性、先进性、针对性、实用性、适当超前性和注重技能培训的原则,进行修订和编写的。部分教材进行了大幅度的删减。为适应在职职工自学的要求,这套教材每章均附有小结、复习思考题和必要的作业题。

这套教材修订、新编的具体工作,由中国建设教育协会继续教育委员会负责组织。在编写、出版过程中,各有关院校、设计、施工、科研单位,为保证教材质量和按期出版,作出了不懈的努力,谨向这些单位致以谢意。

希望各地在使用过程中提出宝贵意见,以便不断提高建筑企业专业管理人员岗位资格培训教材的质量。

建设部人事教育劳动司

1994年8月

前 言

本教材原由建设部干部局，建设部远距离教育中心组织编审，1988年由中国环境科学出版社出版发行，作为建筑企业专业管理人员岗位培训教材。1994年因原教材部分内容滞后和当时建筑施工企业岗位资格培训的需要，由建设部人事教育劳动司组织修定，定名为建筑企业专业管理人员岗位资格培训教材使用至今，为提高专业管理人员的经营管理素质起到了很大的作用。鉴于教材使用近10年，面临当前全球经济一体化迅猛发展，市场竞争更趋激烈，产业结构的调整优化、建筑企业机制的变革、多元化格局的形成、投资方的多主体，建筑科技的不断进步、经营模式向国际通用接轨，既极大地丰富了建筑施工企业的内涵又扩大了其外延。为适应市场经济发展的需要，建立适应国际竞争要求的企业经营管理体系，更好地运用现代管理理念、现代管理方法等，本教材正是基于以上要求重新编写的。

教材编写的指导思想：以项目管理为主线，在拓宽管理的基本原理和体现新的管理基础知识同时，侧重经营管理务实技能的提高。

在编写过程中，参考了规范、教材、著作、论文，周树发教授编写第六章第七节至第十三节、甘钧编写第七章。在此，借出版之际向有关作者表示衷心的感谢。

编者水平有限，谬误之处在所难免，恳请专家和读者批评指正。

编 者

2004年4月

目 录

第一章 相关知识	1
第一节 世界贸易组织 (WTO)	1
第二节 建筑业发展对策	3
第三节 建筑企业组织	4
第四节 现代企业制度	8
第五节 建筑企业管理体制	15
第六节 建筑企业制度规范	20
第二章 建筑企业经营	24
第一节 建筑企业经营特点	24
第二节 建筑企业经营方式	25
第三节 建设工程招标投标	28
第四节 建设工程施工合同	37
第三章 项目风险管理	45
第一节 风险管理相关概念	45
第二节 工程风险识别	49
第三节 工程风险评价及对策	53
第四章 企业信息管理	58
第一节 信息及信息系统相关概念	58
第二节 建筑企业信息管理	61
第三节 项目管理软件的应用	64
第五章 经营管理务实	68
第一节 计划与控制	68
第二节 工程经济	74
第三节 成本管理	89
第四节 进度管理	101
第五节 质量管理	114
第六章 工程项目管理	129
第一节 建设工程项目管理规范	129
第二节 项目管理规划	132
第三节 项目经理责任制与项目经理部	137
第四节 项目进度、质量、安全控制	140
第五节 项目成本控制	152
第六节 项目现场管理	155

第七节 项目合同管理	158
第八节 项目信息管理	161
第九节 项目生产要素管理	164
第十节 项目组织协调	168
第十一节 项目竣工验收阶段管理	170
第十二节 项目考核评价	176
第十三节 项目回访保修管理	178
第七章 企业文化	181
第一节 企业文化的主要内容	181
第二节 企业文化的作用	183
第三节 企业文化建设	184
附录一 工程建设项目施工招标投标办法	186
附录二 建设工程施工合同（示范文本）（GF—1999—0201）	198

第一章 相关知识

第一节 世界贸易组织 (WTO)

建筑业是我国国民经济发展中一个重要的物质生产的大系统。中国改革开放以来,建筑业从闭关自守到改革创新,经历了翻天覆地的变化。

2001年12月10日,中国成为世贸组织的正式成员。加入WTO之后的我国的建筑企业,如何借鉴国际上建筑业先进科学的管理经验,如何进行建筑企业结构调整重组,如何与国际建筑市场接轨,如何顺应当代国际建筑业的发展趋势,要回答这些问题并付诸实施,应该首先了解和熟悉WTO,使我国的建筑企业尽早融入到世界经济贸易体系中去,以充分利用国际国内两种资源、两个市场,使我国的建筑企业在WTO规则的范围内发展壮大,不断开拓市场。

一、WTO的特点

(一) 具有国际法人资格的永久性组织

WTO是国际贸易规则的制订和管理机构,可以制订一系列原则或法律规范,是各成员国谈判磋商的场所,解决贸易争端以多边原则代替经济外交。

(二) 管辖的范围

WTO不仅规范管理国际贸易整个领域,还通过一系列新的协议将服务贸易、知识产权、国际投资等纳入其管理范围。如建筑服务,就涵盖了建筑物的总体工程服务;民用工程的总体建筑服务;安装与装配服务;建筑装修服务等。

(三) 成员承担义务的统一性

WTO的成员没有大小的区分,必须以“一揽子”方式接受世贸组织的协定、协议,不能对其承诺的协定、协议提出“打折”或“保留”。

(四) 解决争端的权威性

世贸组织的协定、协议与其成员国国内的法规处于平等地位,必须服从和执行其争端解决机构作出的裁决(“除非世贸组织成员完全协商一致反对通过裁决报告”除外)。

(五) 成员的广泛性

截止到目前,WTO成员已达143个。另外还有许多国家和地区正在积极申请加入。WTO成员的经济贸易额已占世界经济贸易总额的近95%。

二、加入WTO的机遇和挑战

邓小平指出:“关起门来搞建设是不能成功的,中国的发展离不开世界”。加入WTO是我国建立社会主义市场经济体制的要求,是必由之路。但我国作为发展中国家,应客观地看到会带来一些影响。根据WTO的分类,建设领域被划入服务部门。关于建设领域对外开放,就关联到开放市场(市场准入),关联到给予进入中国市场的外国投资者及企业以平等的待遇(国民待遇)。

按照我国承诺，建设领域扩大市场开放，就建筑业而言，外国企业可以在中国成立合资、合作企业，加入 WTO 后三年内允许外商成立独资企业，可以承揽全部由外国投资或赠款的建设工程，可以承揽我国利用国际金融组织贷款并采取国际招标的工程，可以承揽外商投资占 50%（含 50%）以上的中外合资、合作建设的工程；可以承揽国内建筑企业难以单独完成的国内投资建设的工程。经省级建设行政主管部门批准，允许与国内建筑企业联合总承包和分包。合资合作企业在三年内开始享受国民待遇等。

权衡利弊，从长远和发展来看，机遇和挑战共存，利大于弊。

（一）机遇

1. 为建筑业的发展营造有利的国际环境。我国加入 WTO 后，在国际上树立了改革开放大国形象，增强我国建筑市场对外国投资者的吸引力，在外资的质和量上得到了保证，增强我国建筑企业进入国际市场的机会，有利于建设服务的非政治化，创造稳定的国际环境。

2. 为建筑业产业结构调整增强源动力。建设服务要遵循国民待遇的规则，其实质就是对外国服务提供者和国内服务提供者一视同仁，面对平等的竞争，不首先建立适应与国外企业竞争的经营管理机制，就会在市场竞争中被淘汰。

（二）挑战

所谓“挑战”，其实质是国内建筑企业的“弱项”。主要表现：占领国际建筑市场，无法与外商抗衡；国内建筑市场逐渐被外商以不同的方式和规模占领。

造成“弱项”深层次的原因，从国内建筑企业经营管理方面分析，主要表现在：

1. 竞争意识差。外国建筑施工企业与生俱来是按市场经济建立并运作的，熟悉市场经济的竞争规则。我国建筑企业，在向外向型转变过程中，虽然在国外承揽了一些工程，但多数建筑企业忽略了对外向型建筑企业经济诸多关联因素深层的改革和创新，一般还不具备帮业主融资的能力，在 BOT 项目中只能充当“二包”的主角。企业高层管理者大多数并不了解国际竞争规则。项目管理体制多数仍停留在经验型表层上。

2. 管理机制差距大。这里主要是指项目管理上还没有形成以工程师为核心的项目管理模式，没有能完全体现高智能服务这一宗旨，项目管理前期工作的滞后与国际先进水平相比，其差距更大。真正把项目管理作为一个开放的系统，并以项目管理为中心，把项目管理涉及到的各个环节作为系统工程研究和处理，还刚刚起步。

3. 还没有完全树立信息观念。当代信息处理技术是对传统管理思想和传统管理模式的极大冲击，很多建筑企业对“信息就是财富，信息就是主动”理解不深。如大型的工程项目，不采用先进的信息处理技术作为管理的辅助手段，是难以达到投资控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理的预期目的。以信息管理系统来进行企业资源的配制和优化，进行企业内部结构层次功能的优化的企业还为数不多。不重视信息资源的利用，没有能建立企业内部信息管理系统，高效率仅是句空话。

4. 应用型人才不足。“科学技术是第一生产力。”市场竞争最终是人才的竞争。应用型人才不足，从目前来看，主要是缺乏信息网络人才、谈判型管理人才、适应“四新”技术中高级专业人才、外语、法律人才等。人才的匮乏已经成为扼制国内建筑企业发展的“瓶颈”。

第二节 建筑业发展对策

建筑业的发展对策,首先要充分运用 WTO 的运作机制,二要充分考虑到我国建筑行业实际现状,实施自我保护和发展。

一、建立并完善建筑市场机制

政府建设主管部门通过法律、行政、经济和引导进一步规范建筑市场,形成有序的建筑生产过程。

(一) 建立全国统一的建筑大市场

加快和进一步完善建筑管理体制,彻底打破条块保护和封锁,逐步形成一个更加开放、公平、透明、公正的竞争的建筑市场,为建筑企业提供机会均等的发展平台。

(二) 培育合格的市场竞争主体

建筑市场的主体是买方卖方和中介服务机构。对买方建设单位(业主),要培育使之成为具有工程发包和管理能力,对卖方(建筑施工企业)使之成为在市场经济条件下独立经营、自负盈亏的经济实体,努力培育引导提高中介服务机构素质,使其具有在政府和企业之间的协调能力。

(三) 逐步建立和完善工程风险管理制度

工程建设周期一般较长,政治、社会、经济、自然、技术等因素都有可能使建设工程遭到风险。而且风险因素和风险事件发生的概率很大,一旦发生,会产生严重损失的后果。如在固定总价合同条件下,施工企业就有可能承担相当大的风险。在施工过程中,实施风险管理,主要要做好风险识别、风险评价、风险对策、风险处理、风险处理检查等工作。

(四) 逐步建立和完善工程担保制度

风险管理的主要内容是工程担保和工程保险。建设单位(业主)和施工企业,应在有关合同示范文本中,要订立相应的工程担保和工程保险条款,施工企业要实行投标担保、施工履约担保和保修担保。加快培育和发展工程风险管理中介服务机构,以减少工程风险和赔偿纠纷。

(五) 优化生产要素市场

建筑企业的发展要摆脱长期依靠扩大队伍规模,必须转移到提高管理者素质、提高劳动者技能素质,以适应市场化、技术化。对建设工程的生产要素要进行市场化培育。发展建筑劳动力市场,注重从业人员培训;提高建筑机械设备化、商品化,培育和发展建筑机械设备租赁市场;推广新技术,培育和发展技术信息市场;加快资金融通,培育建筑资金市场的同时,充分利用债券市场和股票市场,拓宽融资渠道。

二、调整建筑业结构

(一) 调整企业经营方向

建筑企业应按照社会化大生产和市场经济要求,要逐步形成“施工总承包、专业承包和劳务分包”三个序列。施工总承包企业,可以对工程实行总承包或者对主体工程实行施工承包;专业承包企业,可以承接施工总承包分包的专业工程或者建设单位按照规定发包的专业工程;劳务分包企业,可以承接施工总承包或者专业承包企业分包的劳务作业。为

适应三大层次的工程建设体系。大型建筑企业要向管理密集、技术密集，具备投资、建设一体化，设计、施工一体化，国内、国外一体化方向发展；中、小型建筑企业要向专业化、小型化方向发展，并与大型骨干企业建立相对稳定的密切协作关系。

(二) 调整资产结构，盘活资本经营

企业要通过直接融资、资产剥离、重组、转换业主等进行资产结构调整，盘活存量资产，优化资产负债结构，利用企业的优势，努力开拓重点市场。逐步建立完善对外工程承包的融资体系，支持并引导具备实力和条件的企业上市。

三、不断提高企业技术创新和知识管理水平

凡是成功的建筑企业，必须依靠技术创新才能“发家致富”。建筑企业要尽快剥离劳务层轻装上阵，靠技术、靠管理实现利润。管理的重中之重，就是管理好应用推广先进的科学新技术，加大科学新技术的开发。

企业管理水平的提高，要以构建以知识为核心的管理，这才是真正意义上的管理型企业。正确地执行知识管理，企业将能走出一条彻底的新路。

建筑企业的最高管理层，应更多地采用以知识为主的发展战略去审视自己的公司，在知识经济中，强化对无形资产的管理，用知识资本来获取利润，通过对人的关注，包括努力提高员工的技术和建立有利于发挥创造性的环境，来达到增加盈利的目的。

我国一些走在改革前沿的管理型建筑企业，对知识管理的实践仍处在不成熟的摸索阶段，主要还没有把知识管理作为一个全新的做企业的方法来理解，介于知识型组织与传统企业之间。当前，正在和准备进行结构调整的建筑企业，要树立知识管理的理念，把企业的经营管理的中心转移到知识和员工的创造力上来。

第三节 建筑企业组织

一、企业的概念

企业：是指从事生产并在市场上从事交易活动具有法人资格以赢利为目的的经济实体；是市场上生产力要素的提供者或购买者，又是各种消费品的生产者和销售者，是市场最重要的市场主体。

二、组织的概念

组织按确定的组织关系或非确定的组织关系，分为正式组织和非正式组织。

(一) 正式组织的概念

正式组织是指两个或两个以上个人的有意识地加以协调的行为或力的系统。个体人格的行为是以组织人格为特征的行为，如企业的诚信。个人所作的行为或力的相互作用表现为正式组织的本质特征，如企业的团队精神。正式组织是个人行为在方法、时间、质和量经过有意识的调整而成系统化，并且具有一定的结构、统一系统、特定功能的行为系统，如企业的管理层次、职能部门等。

正式组织具有三要素：

协作意愿。协作意愿是个人为组织作贡献的愿望。个人努力的凝聚是个人协作意愿总体上组织的结果。

共同目标。共同目标是个人协作意愿的必要前提，共同目标是个人方向性行为。

信息沟通。协作意愿和共同目标是通过信息沟通关联的。信息沟通是正式组织的基础。

这里所指的信息沟通是指个体间能够起到传递信息的作用方式和手段。现代的通讯手段、计算机技术将会使信息沟通使传统信息沟通模式发生根本的变革。

(二) 非正式组织的概念

非正式组织，是两个或两个以上个人无意识地体系化、类型化了多种心理因素的系统。

个体在正式组织活动中，会发生正式组织关系之外的交往和接触，人与人之间长期的社会性接触，会形成共同的观念和行为特征。

非正式组织的特征：

无明确的结构和形态。非正式组织没有明确的组织名称和组织结构，个体与个体之间没有清楚明确的上下级关系。

做重在于人与人之间的协调，是自发形成的个人之间的协调，一般不受外界干预。

人与人之间的协调的导向是个人品格。个体与个体之间的协调，主要是通过情感、个性特征发生影响。

非正式组织与正式组织是不可分割的，非正式组织对正式组织的作用，主要表现在：为正式组织产生创造条件和打下基础，并有助于维持正式组织的凝聚力。给正式组织赋予活力，促进个体之间信息的沟通。

正式组织为非正式组织形成创造条件，为非正式组织长期存在和发展创造条件。因在正式组织中人与人之间的沟通具有持续的特征。

企业是正式组织，是正式组织与非正式组织的统一。掌握这一概念，对建筑企业如何经营管理是大有帮助的。

三、建筑业企业的概念

建筑业是一个大系统。其范畴包括了勘察、设计、建筑材料、半成品和成品的生产、施工及安装、维修和物业管理以及与其相关联的教学、咨询、科研、行业中介组织机构等。

随着社会的发展和科技的进步，建筑业这个大系统的范畴还会不断扩大，如信息产业形成信息技术在建筑业中的应用，已成为工业发达国家建筑业研究的主要方向。“智能建筑”已成为建筑工程的一个分部工程。构建由建筑、环境、生态、交通等交叉学科将是建筑业发展方向。

建筑业企业，按照《建筑业企业资质管理规定》（中华人民共和国建设部令·第87号），是指从事土木工程、建筑工程、线路管道设备安装工程、装修工程等新建、扩建、改建活动的企业。

建筑业企业应当按照其拥有的注册资本、净资产、专业技术人员、技术装备和已完成的建筑工程业绩等资质条件申请资质，经审查合格，取得相应等级的资质证书后，方可在其资质等级许可的范围内从事建筑活动。

四、建筑业企业资质分类和分级

施工总承包资质、专业承包资质、劳务分包资质序列按照工程性质和技术特点分别划分为若干资质类别。

各资质类别按照规定的条件划分为若干等级。

(一) 房屋建筑工程施工总承包企业资质等级标准

1. 特级资质标准

- (1) 企业注册资本金 3 亿元以上。
- (2) 企业净资产 3.6 亿元以上。
- (3) 企业近 3 年年平均工程结算收入 15 亿元以上。
- (4) 企业其他条件均达到一级资质标准。

2. 一级资质标准

(1) 企业近 5 年承担过下列 6 项中 4 项以上工程的施工总承包或主体工程承包，工程质量合格。

- 25 层以上的房屋建筑工程；
- 高度 100m 以上的构筑物或建筑物；
- 单体建筑面积 30000m² 以上的房屋建筑工程；
- 单跨跨度 30m 以上的房屋建筑工程；
- 建筑面积 100000m² 以上的住宅小区或建筑群体；
- 单项建安合同额 1 亿元以上的房屋建筑工程。

(2) 企业经理具有 10 年以上从事工程管理工作经历或具有高级职称；总工程师具有 10 年以上从事建筑施工技术管理工作经历并具有本专业高级职称；总会计师具有高级会计职称；总经济师具有高级职称。

企业有职称的工程技术和经济管理人员不少于 300 人，其中工程技术人员不少于 200 人；工程技术人员中，具有高级职称人员不少于 10 人；具有中级职称的人员不少于 60 人。

企业具有的一级资质项目经理不少于 12 人。

(3) 企业注册资本金 5000 万元以上，企业净资产 6000 万元以上。

(4) 企业近 3 年最高年工程结算收入 2 亿元以上。

(5) 企业具有与承包工程范围相适应的施工机械和质量检测设备。

3. 二级资质标准

(1) 企业近 5 年承担过下列 6 项中的 4 项以上工程的施工总承包或主体工程承包，工程质量合格。

- 12 层以上的房屋建筑工程；
- 高度 50m 以上的构筑物或建筑物；
- 单体建筑面积 10000m² 以上的房屋建筑工程；
- 单跨跨度 21m 以上的房屋建筑工程；
- 建筑面积 50000m² 以上的住宅小区或建筑群体；
- 单项建安合同额 3000 万元以上房屋建筑工程。

(2) 企业经理具有 8 年以上从事工程管理工作经历或具有中级以上职称；技术负责人具有 8 年以上从事建筑施工技术管理工作经历并具有本专业高级职称；财务负责人具有中级以上会计职称。

企业有职称的工程技术和经济管理人员不少于 150 人，其中工程技术人员不少于 100

人；工程技术人员中，具有高级职称的人员不少于 2 人，具有中级职称的人员不少于 20 人。

企业具有二级资质以上的项目经理不少于 12 人。

(3) 企业注册资本金 2000 万元以上，企业净资产 2500 万元以上。

(4) 企业近 3 年最高年工程结算收入 8000 万元以上。

(5) 企业具有与承包工程范围相适应的施工机械和质量检测设备。

4. 三级资质标准

(1) 企业近 5 年承担过下列 5 项中的 3 项以上工程的施工总承包或主体工程承包，工程质量合格。

6 层以上的房屋建筑工程；

高度 25m 以上的构筑物或建筑物；

单体建筑面积 5000m² 以上的房屋建筑工程；

单跨跨度 15m 以上的房屋建筑工程；

单项建安合同额 500 万元以上的房屋建筑工程。

(2) 企业经理具有 5 年以上从事工程管理工作经历；技术负责人具有 5 年以上从事建筑施工技术管理工作经历并具有本专业中级以上职称；财务负责人具有初级的会计职称。

企业有职称的工程技术和经济管理人员不少于 50 人，其中工程技术人员不少于 30 人；工程技术人员中，具有中级以上职称的人员不少于 10 人。

企业具有的三级资质以上项目经理不少于 10 人。

(3) 企业注册资本金 600 万元以上，企业净资产 700 万元以上。

(4) 企业近 3 年最高年工程结算收入 2400 万元以上。

(5) 企业具有与承包工程范围相适应的施工机械和质量检测设备。

房屋建筑工程施工总承包企业资质分为四个级别，反映了企业的建设业绩、人员素质、管理水平、资金情况、技术装备的不同要求。

房屋建筑施工总承包企业承包工程范围：

1. 特级企业

可承担各类房屋建筑工程的施工。

2. 一级企业

可承担单项建安合同额不超过企业注册资本金 5 倍的下列房屋建筑工程的施工：

(1) 40 层以下、各类跨度的房屋建筑工程；

(2) 高度 240m 及以下的构筑物；

(3) 建筑面积 200000m² 及以下的住宅小区或建筑群体。

3. 二级企业

可承担单项建安合同额不超过企业注册资本金 5 倍的下列房屋建筑工程的施工：

(1) 28 层及以下、单跨跨度 36m 及以下的房屋建筑工程；

(2) 高度 120m 及以下的构筑物；

(3) 建筑面积 120000m² 及以下的住宅小区或建筑群体。

4. 三级企业

可承担单项建安合同额不超过企业注册资本金的下列房屋建筑工程的施工：

(1) 14层及以下、单跨跨度 24m 及以下的房屋建筑工程;

(2) 高度 70m 及以下的构筑物;

(3) 建筑面积 60000m² 及以下的住宅小区或建筑群体。

承包范围的确定,明确了施工总承包企业在其资质等级许可的范围内从事建筑活动。

承包的房屋建筑工程是指工业、民用与公共建筑(建筑物、构筑物)工程。工程内容包括地基与基础工程,土石方工程,结构工程,屋面工程,内、外部的装修装饰工程,上下水、供暖、电器、卫生洁具、通风、照明、消防、防雷等安装工程。

(二) 专业承包企业资质等级标准

专业承包企业具有承担专业工程的综合优势。根据颁布执行的《建筑业企业资质等级标准》(建建[2001]82号)的通知,专业承包企业资质按专业类别共分为 60 个资质类别。如与房屋建筑工程有关的专业有:地基与基础工程、土石方工程、建筑装修装饰工程、建筑幕墙工程、钢结构工程、建筑防水工程、预应力工程、建筑智能化工程、电梯安装工程、消防设施工程,以及预拌商品混凝土、混凝土预制构件专业等。

每一个资质类别根据专业承包业绩、人员素质、管理水平、资金、技术装备又分为一、二、三级。

(三) 劳务分包企业资质等级标准

劳务分包企业根据其作业内容的不同,分为 13 个资质类别,如木工作业分包、砌筑作业分包、抹灰作业分包、石制作分包、油漆作业分包、钢筋作业分包、混凝土作业分包、脚手架作业分包、模板作业分包、焊接作业分包、水暖电安装作业分包等。

劳务分包企业根据企业资金、人员素质,完成的劳务分包合同额、机具设备等不同要求,有的分为一、二级,有的则不分级。

劳务分包企业中分为一、二级的有:

木工作业分包企业、砌筑作业分包企业、钢筋作业分包企业、脚手架搭设作业分包企业、模板作业分包企业、焊接作业分包企业等。

第四节 现代企业制度

以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础,但从市场经济的要求来看,公有制企业的现状与其在国民经济中的地位和作用存在着反差,建筑企业定位于外向型经济发展模式,在机制、手段、方法、流程方面做出符合国际惯例的调整步子不大,尽快转换国有企业经营机制,融入世界经济体系,建立现代企业制度是必由之路。

一、现代企业制度的主要特征(基本规范)

(一) 政企分开与法人治理结构

1. 政企分开。政府通过出资人代表对国家出资兴办和拥有股份的企业行使所有者职能,不干预企业的日常经营活动,并努力为企业创造良好的外部环境。

2. 明确政府与企业的责任。企业依法自主经营、照章纳税、自负盈亏,以其全部法人财产独立承担民事责任。政府以投入企业的资本额为限对企业的债务承担有限责任。

3. 取消企业行政级别

企业不在套用党政机关的行政级别,也不再比照党政机关干部的行政级别确定企业经

营管理者的待遇，实行适应现代企业制度要求的企业经营管理者办法。

4. 分离企业办社会的职能。

5. 国有资产实行授权经营。国有资产规模较大、公司制改革规范、内部管理制度健全、经营状况好的国有大型企业或企业集团公司，经政府授权，对其全资、控股或参股企业的国有资产行使所有者职能。

6. 实行股份制改造。除必须由国家垄断经营的企业外，其他国有大中型企业应依照《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）逐步改制为多元股东结构有限责任公司或股份有限公司。

7. 建立规范的法人治理结构。依照《公司法》明确股东会或股东大会、董事会、监事会和经理层的职责，并规范运作。

8. 强化监事会的监督作用。依照国务院发布的《国有企业监事暂行条例》，国有重点大型企业监事会由国务院派出，对国务院不派出监事会的国有企业，由省级人民政府决定派出，监事会依法履行监督职责。

国有控股的公司制企业，监事会中的国有股东代表半数以上应由不在企业内部任职的人员担任。

9. 建立母子公司体制。企业集团应按照《公司法》的要求建立母子公司体制，母公司对子公司依法行使出资人权利并承担相应责任。子公司应依法改制，建立规范的法人治理结构。

大型企业内部管理层次要科学、合理，除极少数大型企业集团外，企业集团的母子公司结构一般应在三个层次以内。

（二）发展战略

1. 加强发展战略研究。企业应了解经济全球化及当代科学技术的发展趋势，切实把握国家宏观经济政策、本行业关键技术的发展方向，企业主导产品在国内外市场的地位和变化趋势，全面分析、掌握自身及竞争对手的优势和劣势。

2. 确定科学合理的战略目标。发展战略必须符合国家产业政策，突出主业的发展、核心业务能力的培育和整体优势的发挥，增强技术创新能力和形成本企业的竞争优势，并根据市场的变化适时调整。

3. 作为重大决策的可行性研究。投资项目必须进行科学、审慎的可行性研究。

全球一体化经济，我国的建筑企业一定会在 BOT 项目中从承包商的角色转变为项目公司。BOT（Build - Operate - Transfer）即建造—运营—移交模式，是一种有效的融资与建造模式，一般是指“国家或地方政府部门通过特许权协议，授予签约方的外商投资企业（包括中外合资、中外合作、外商独资）承担公共性基础设施（基础产业）项目的投融资、建造、经营和维护；在协议规定的特许期限内，项目公司拥有投资建造设施的所有权（不是完整意义上的所有权），允许向设施使用者收取适当费用，由此回收项目投融资、经营和维护成本并获得合理的回报；特许期届满，项目公司将设施无偿地移交给签约方的政府部门。”

BOT 项目一般是大型基础设施项目，在实施的不同阶段，都具有风险（主要是投资回收期长，项目风险期长）。

4. 建立重大决策的责任制度。对于违反法律、国家产业政策，致使企业遭受严重损