

建筑企业 经营与管理

Jianzhu Qiye
Jingying Yu Guanli
(第2版)

主编 王笃立 汪荣林
主审 李赞祥

北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

建筑企业经营与管理

(第2版)

主 编 王笃立 汪荣林

副主编 王 敏 李 建 徐家骅 崔 雪

参 编 王 军

主 审 李赞祥

内 容 提 要

本书详细阐述了建筑施工企业经营与管理的基础理论和方式方法。全书主要内容包括建筑企业管理概论、建筑企业组织管理、建筑企业战略管理、建筑企业经营预测与决策、建筑工程招标投标与合同管理、建筑企业计划管理、建筑企业生产要素管理、建筑企业文化和人力资源管理、建筑企业财务管理、建筑企业质量管理等。

本书可作为高等院校土建类相关专业的教材,也可作为函授和自考辅导用书,还可供建筑行业经营与管理人员参考使用。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业经营与管理/王笃立, 汪荣林主编. —2版. —北京: 北京理工大学出版社, 2014. 1

ISBN 978-7-5640-7784-6

I. ①建… II. ①王… ②汪… III. ①建筑企业—工业企业管理 IV. ①F407.96

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第117871号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(总编室)

82562903(教材售后服务热线)

68948351(其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京紫瑞利印刷有限公司

开 本 / 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 / 14

字 数 / 329千字

版 次 / 2014年1月第2版 2014年1月第1次印刷

定 价 / 38.00元

责任编辑 / 张慧峰

文案编辑 / 张慧峰

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

第2版前言

随着市场经济的发展,建筑施工企业面临的市场竞争越来越激烈,企业能否在市场竞争中立于不败之地,关键在于其能否为社会提供质量高、工期短、造价低的建筑产品。为此,建筑企业应采用正确的经营策略,强化内部各项管理,完善企业经营管理工作。

企业管理是按照生产资料所有者的利益和意志,对企业的生产经营活动进行决策、计划、组织、控制,通过对职工的领导和激励等以实现企业目标的活动;而建筑企业经营是指建筑企业为了销售的建筑商品能满足业主需求而进行的环境分析、市场调查、市场预测、经营决策、投标与签订合同、工程施工、竣工验收与交付使用、售后服务等综合性活动。建筑企业经营管理在建筑企业活动中起主导作用,是企业管理的重要组成部分。

为了使教材更加贴近实际,更能满足社会的需求,进一步体现高等教育的特点,我们根据各院校使用者的建议,结合近年来我国高等教育教学改革的动态,组织有关专家、作者对本教材进行了修订。本教材的修订以理论知识够用为度,以培养面向生产第一线的应用型人才为目的,强调提升学生的实践能力和动手能力。本次修订主要进行了如下工作:

(1) 对各章节的顺序与内容进行了较大调整。修订后的教材包括建筑企业经营管理概论、建筑企业组织管理、建筑企业战略管理、建筑企业经营预测与决策、建筑工程招标投标与合同管理、建筑企业计划管理、建筑企业生产要素管理、建筑企业文化和人力资源管理、建筑企业财务管理、建筑企业质量管理共十章内容。

(2) 为使教材的实用性更强,增加了部分新内容。如建筑企业管理的基础工作、企业组织设计的任务、建筑企业战略管理的类型与过程、建筑企业内部条件分析、建筑市场调研、建设工程投标报价的策略、FIDIC工程施工合同条件、索赔文件的编写、建筑企业施工生产要素管理的概念、建筑工程交工验收、建筑企业工资管理、建筑企业文化、建筑企业财务管理环境、企业资金预测、建筑企业固定资产管理、财务报表分析等知识点。此次内容的修订,注重紧跟社会发展的脚步,选取新技术、新方法,使教材内容更加贴近工作实际,更能适应实际教学的需求,从而达到学以致用目的。

(3) 对建筑企业战略的制定、实施与控制, 施工索赔的程序, 建筑企业计划管理, 材料管理评价, 建筑企业人员招聘、录用、培训及考核, 建筑企业收益管理, 建筑企业质量管理体系的建立等内容做了适当的修改, 使结构更加合理, 定义更加准确, 方法更加科学, 教学更加方便。

本教材由王笃立、汪荣林担任主编, 王敏、李建、徐家骅、崔雪担任副主编, 王军参与了本教材部分章节的编写, 由李赞祥主审。

在修订本教材的过程中, 我们参阅了部分国内同行的著作, 采纳了部分高等院校教师提出的宝贵意见, 在此对他们表示衷心的感谢! 对于参与本教材第1版编写但不再参加本次修订的教师、专家和学者, 本版教材所有编写人员向你们表示敬意, 感谢你们对高等教育改革所做出的不懈努力, 希望你们对本教材保持持续关注并多提宝贵意见。

限于编者的学识、专业水平和实践经验, 修订后的教材仍难免有疏漏或不妥之处, 敬请广大读者指正。

编 者

第1版前言

建筑企业即从事建筑商品生产或提供建筑劳务的企业,具体来讲,是指从事铁路、公路、隧道、桥梁、堤坝、电站、码头、机场、运动场、房屋等土木工程建筑活动,从事电力、通信线路、石油、燃气、给水、排水、供热等管道系统和各类机械设备、装置的安装活动,以及从事建筑装修和装饰设计、施工和安装活动的企业。建筑企业经营与管理,是对上述企业的生产经营活动按照生产资料所有者的利益和意志,进行决策、计划、组织、控制,以及对职工进行领导和激励等,从而实现企业目标的活动过程。

“建筑企业经营与管理”是建筑经济管理专业的专业课程,本教材以适应社会需求为目标,以培养技术能力为主线编写而成,在内容选择上考虑土建工程专业的深度和广度,以“必需、够用”为度,以“讲清概念、强化应用”为重点,深入浅出,注重实用。通过本课程的学习,学生可了解建筑企业的概念、性质和任务,初步掌握建筑企业经营管理的的基本方法,初步具备对建筑企业的技术、工程质量以及劳动、材料、设备和工具等资源进行管理的基本技能。

本教材共分十章,第一章为建筑企业经营管理概论,介绍了企业管理的概念、性质、任务和职能等;第二章为建筑企业组织管理,介绍了企业组织管理的概念、企业组织设计的基本原则,建筑企业的组织结构形式等;第三章为建筑企业战略管理,介绍了企业战略管理的概念、特征、过程,以及企业竞争战略的选择、实施与控制;第四章为建筑企业人力资源管理,介绍了人力资源规划,人力资源招聘、培训、考核,以及人力资源优化配置的基础知识等;第五章为建筑企业经营预测与决策,介绍了经营预测与决策的概念、内容、方法等;第六章为建筑企业计划管理,介绍了建筑企业计划管理及计划编制的概念、方法、实施与控制等;第七章为建筑企业招标投标与合同管理,介绍了工程招标投标、工程合同管理、索赔管理的概念、任务及工作内容等;第八章为建筑企业生产要素管理,介绍了建筑企业劳动、技术、材料、机械设备管理的概念、内容、控制和考核方法等;第九章为建筑企业财务管理,主要介绍了建筑企业资金筹集、流动资

产管理、成本费用管理、营业收入与利润管理，以及财务预算、财务分析的方法等；第十章为建筑企业质量管理，介绍了质量管理、质量管理体系的概念，建筑企业质量管理常用的统计分析方法及建筑工程质量检查与评定方法等。

本教材内容翔实，由浅入深，系统全面。为方便教学，各章前设置【学习重点】和【培养目标】，各章后设置【本章小结】和【思考与练习】，从更深层次给学生以思考、复习的切入点，由此构建了“引导—学习—总结—练习”的教学模式。

本教材由李赞祥、汪荣林、王笑童主编，徐艳华、刘便娥、孟秋明副主编。本教材可作为各高等院校土建类相关专业的教材，也可作为施工企业管理人员、工程技术人员的参考用书。本教材编写过程中，参阅了国内同行多部著作，部分高等院校教师也提出了很多宝贵意见，在此，对他们表示衷心的感谢！

本教材的编写虽经推敲核证，但限于编者的专业水平和实践经验，仍难免有疏漏或不妥之处，恳请广大读者指正。

编 者

目 录

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 建筑企业管理概述.....	8
第三节 建筑企业经营概述.....	13
第四节 建筑企业管理的职能与基础工作.....	16
第二章 建筑企业组织管理	19
第一节 企业组织管理概述.....	19
第二节 企业组织设计的任务与原则.....	20
第三节 建筑企业组织结构形式.....	22
第三章 建筑企业战略管理	27
第一节 建筑企业战略管理概述.....	27
第二节 建筑企业战略形势分析.....	35
第三节 建筑企业战略的制定、实施与控制.....	39
第四章 建筑企业经营预测与决策	47
第一节 建筑企业市场调研.....	47
第二节 建筑企业经营预测.....	51
第三节 建筑企业经营决策.....	57
第五章 建筑工程招投标与合同管理	66
第一节 建筑工程招标投标.....	66
第二节 建设工程合同管理.....	73
第三节 FIDIC工程施工合同条件	80
第四节 建筑工程索赔.....	83

第六章 建筑企业计划管理	91
第一节 计划管理概述	91
第二节 建筑企业计划体系与计划指标体系	92
第三节 建筑企业计划的管理	95
第七章 建筑企业生产要素管理	101
第一节 建筑企业施工生产管理	101
第二节 建筑企业劳动管理	104
第三节 建筑企业技术管理	108
第四节 建筑企业材料管理	112
第五节 建筑企业机械设备管理	116
第八章 建筑企业文化和人力资源管理	122
第一节 建筑企业文化	122
第二节 人力资源管理	124
第三节 人力资源规划	125
第四节 建筑企业人员招聘、录用、培训及考核	129
第五节 建筑企业人力资源的优化配置和能力开发	134
第九章 建筑企业财务管理	140
第一节 建筑企业财务管理概述	140
第二节 建筑企业资金管理	146
第三节 建筑企业资产管理	152
第四节 建筑企业成本管理	163
第五节 建筑企业收益管理	168
第六节 建筑企业财务分析	175
第十章 建筑企业质量管理	186
第一节 质量管理概述	186
第二节 企业质量管理的基础工作	190
第三节 建筑工程质量管理控制	192
第四节 建筑企业质量管理的统计分析方法	196
第五节 建筑企业质量管理体系的建立	208
参考文献	215

第一章 建筑企业经营管理概论

能力目标

1. 能区分企业管理三个层次之间的关系；
2. 能划分建筑企业资质等级；
3. 能选择合理的建筑企业经营方式。

知识目标

1. 了解建筑企业的基本概念与特征；
2. 掌握建筑企业资质等级；
3. 了解建筑企业管理的基本概念与特点；
4. 掌握建筑企业经营管理层次；
5. 掌握建筑企业经营方式与内容；
6. 熟悉建筑企业管理的基础工作。

第一节 建筑企业概述

一、企业基本概念

企业是从事生产、营销或服务活动的经济组织，是为满足社会需要并获取盈利而进行独立生产、独立经营、独立核算，具有法人资格的基本经济单位，是国民经济体系中的一个实体，也是社会的基层单位。

(一)企业应具备的条件

作为企业，必须具备以下条件：

- (1)拥有一定数量的从事经济活动所需的生产要素(人力、物力、资本、技术和信息等)。
- (2)具有健全的组织和独立财产。
- (3)依法进行登记注册并得到批准，具有法人资格。

(二)企业应具备的特征

作为企业，必须同时具备以下三个特征：

- (1)企业必须是经济组织。所谓经济组织，是指从事有关社会生产、交换、分配、消费等经济活动的组织。企业作为一个经济实体，既有别于其他的社会团体或组织，也有别于执行国家经济职能的经济管理机构，更有别于国家的政权机关或行政组织。

(2)企业必须是盈利性的组织。有些经济组织虽然从事生产、经济活动，但不是盈利性的，这样的经济组织就不能叫作企业。构成企业的根本标志是盈利，只有实行独立核算的盈利性经济组织才是企业。

(3)企业必须是经济法人。经济法人是指依法成立，并能按有关法律规定行使法定权力、履行法定义务的社会经济组织。它的设立必须经过工商行政管理部门批准，发给营业执照，在法律上取得“法人”地位。它能独立对外，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，法律要保护它合法的经济权益，同时它也直接承担在经济活动中的法律责任。

(三)企业的法律形式

企业的法律形式有多种，各有其法律和经济上的特点。

1. 个体企业

个体企业是由业主个人出资兴办，并由业主直接经营的企业。业主享有企业的全部经营所得，同时对企业的债务负有完全责任，如果经营失败，出现资不抵债的情况，业主要用自己的家产来抵偿。

个体企业一般规模较小，内部管理机构简单。它的优点是：建立和歇业的程序十分简单易行，产权能够比较自由地转让，经营者与所有者合一，经营方式灵活，决策迅速，利润独享，保密性强。它的缺点在于：多数个体企业本身财力有限，而且由于受到偿债能力的限制，取得贷款的能力较差，难于从事需要大量投资的大规模工商业活动；企业的生命力弱，如果业主无意经营或因健康状况不佳无力经营，企业的业务就要中断；企业完全依赖于业主个人的素质，素质低的业主，也难于由外部人员替换。

2. 合伙制企业

合伙制企业是由两个或两个以上的个人联合经营的企业，合伙人分享企业所得，并对营业亏损共同承担责任。它可以由部分合伙人经营，其他合伙人仅出资并共负盈亏，也可以由所有合伙人共同经营。

合伙制企业与个体企业相比有很多优点，主要体现在：合伙制企业可以从众多的合伙人处筹集资本，合伙人共同承担偿还责任从而降低了银行贷款的风险，使企业的筹资能力有所提高；同时，合伙人对企业盈亏负有完全责任，这意味着所有合伙人都以自己的全部家产为企业担保，因而有助于提高企业的信誉。

合伙制企业也有其明显缺点。首先，合伙制企业是根据合伙人之间的契约建立的，每当一位原有的合伙人离开，或者接纳一位新的合伙人，都必须重新确立一种合伙关系，从而造成法律上的复杂性，通过接纳新的合伙人增加资金的能力也就受到限制。其次，由于所有的合伙人都有权代表企业从事经济活动，重大决策都需要得到所有合伙人的同意，因而很容易造成决策上的延误和差错。再次，所有合伙人对于企业债务都负有连带无限清偿责任，这就使那些并不能控制企业的合伙人面临很大的风险。正是考虑到这些情况，英、美等国家不承认合伙企业为法人组织；而在法、德、日等国家，以无限公司形式出现的合伙制企业仍被承认是法人组织。

合伙制适用于我国城乡的小型工商企业及各种服务性企业。这些企业一般都以劳动出资型为主，本小利微，收入比较低。

3. 无限责任公司

无限责任公司是指由两个或两个以上的股东所组成，股东对公司的债务承担连带无限清偿责任的公司。所谓连带无限清偿责任，是指股东不论出资多少，对公司债权人以全部个人财产承担共同或单独清偿全部债务的责任。无限责任公司是典型的人合公司，其信用基础建立在股东个人的信用之上。

一般的，如果在公司章程中没有特殊规定，每个股东都有权利和义务处理公司的业务，对外都有代表公司的权利。公司的自有资本来自于股东的投资和公司的盈利。公司的盈余分派一般分为两个部分，一部分是按股东的投资额，以资本的利息形式分派；另一部分则按合伙的平分原则处理。

无限责任公司是否具有独立的法人地位，在各个国家的公司法中规定不一。如德国法律规定所有的人合公司都不是法人，因此，国家不是对公司征税，而是对股东征收个人所得税，尽管利润有时并没有实际分派到各个股东，而是留在公司的账目上，但这些利润仍然被看作股东的收入。

4. 有限责任公司

有限责任公司又称有限公司，在英、美等国称为封闭公司或私人公司，是指由两个以上股东共同出资，每个股东以其认缴的出资额对公司行为承担有限责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。这种公司不对外公开发行股票，股东的出资额由股东协商确定。股东之间并不要求等额，可以有多有少。股东交付股本金后，公司出具股权证书，作为股东在公司中所拥有的权益凭证，这种凭证不同于股票，不能自由流通，须在其他股东同意的条件下才能转让，并要优先转让给公司原有股东。

公司股东所负责任仅以其出资额为限，即把股东投入公司的财产与他们个人的其他财产脱钩，这就是所谓“有限责任”的含义。与无限责任公司的股东相比，有限责任公司的股东所承担的风险大为降低。

公司的股东人数通常有最低和最高限额的规定。如英国、法国、日本等国都规定有限责任公司的股东人数必须在 2~50 人之间。当股东人数超过上限时，须向法院申请特许或转为股份有限公司。我国《公司法》第二十四条规定：“有限责任公司由五十个以下股东共同出资设立。”有限责任公司的优点是设立程序比较简单，不必发布公告，也不必公开账目，尤其是公司的资产负债表一般不予公开，公司内部机构设置灵活。其缺点是由于不能公开发行股票，筹集资金的范围和规模一般都较小，难以适应大规模生产经营活动的需要。因此，有限责任公司这种形式一般适合于中小企业。

5. 股份有限公司

股份有限公司又称股份公司，在英、美等国称为公开公司或公众公司，是指注册资本由等额股份构成，并通过发行股票(或股权证)筹集资本，公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。

股份有限公司是典型的合资公司，各国法律都把它视为独立的法人。公司股东的身份、地位、信誉不再具有重要意义，任何愿出资的人都可以成为股东，不受资格限制。股东成为单纯的股票持有者，他们的权益主要体现在股票上，并随股票的转移而转移。公司股东人数有法律上的最低限额。法国、日本的法律规定不得少于 7 人，德国商法规定不得少于 5

人。我国《公司法》第七十九条规定：“设立股份有限公司，应当有二人以上二百人以下为发起人，其中须有过半数的发起人在中国境内有住所。”

股份有限公司的资本总额均分为每股金额相等的股份，以便于根据股票数量计算每个股东所拥有的权益。在交易所上市的股份有限公司，其股票可在社会上公开发行，并可以自由转让。

股份有限公司的股东不论大小，只以其认购的股份对公司承担责任。一旦公司破产，或公司解散进行清盘，公司债权人只能对公司的资产提出还债要求，而无权直接向股东讨债。

股份有限公司的所有权与经营权分离。公司的最高权力机构是股东大会，由股东大会委托董事会负责处理公司重大经营管理事宜。董事会聘任总经理，负责公司的日常经营。

股份有限公司有许多突出的优点。除了股东承担有限责任，从而减小了股东投资风险外，最显著的一个优点是有可能获准在交易所上市。股份有限公司上市后，由于面向社会发行股票，具有大规模的筹资能力，能迅速扩展企业规模，增强企业在市场上的竞争力。此外，由于股票易于迅速转让，提高了资本的流动性。

当然，股份有限公司也有缺点，如公司设立程序复杂，组建和歇业不像其他类型公司那样方便；公司营业情况和财务状况向社会公开，保密性不强；股东购买股票，主要是为了取得股利和从股票升值中取利，缺少对企业长远发展的关心；所有权与经营权的分离，会产生复杂的委托—代理关系，等等。

二、建筑企业基本概念

建筑企业又称建筑施工企业，是生产性企业的一种，即从事建筑商品生产或提供建筑劳务的企业。具体来讲，建筑企业是从事铁路、公路、隧道、桥梁、堤坝、电站、码头、机场、运动场、房屋(如厂房、剧院、旅馆、医院、商店、学校和住宅等)等土木工程建筑活动，从事电力、通信线路、石油、燃气、给水、排水、供热等管道系统和各类机械设备、装置的安装活动，从事对建筑物内、外装修和装饰的设计、施工和安装活动的企业。它通常包括建筑公司、建筑安装公司、机械化施工公司、专业工程公司及其他专业性建设公司等。

(一)建筑企业的分类

1. 按企业规模分类

按企业规模的不同，建筑企业可分为大型、中型和小型建筑企业。大、中、小型建筑企业的划分标准见表 1-1。

表 1-1 建筑企业大、中、小型划分标准 万元

项 目	指标	大 型	中 型	小 型
土木工程建筑企业	建筑业总产值	5 500 及以上	1 900 及以上~5 500 以下	1 900 以下
	生产用固定资产原值	1 900 及以上	1 100 及以上~1 900 以下	1 100 以下
线路、管道和设备安 装企业	建筑业总产值	4 000 及以上	1 500 及以上~4 000 以下	1 500 以下
	生产用固定资产原值	1 500 及以上	800 及以上~1 500 以下	800 以下

2. 按专业类别不同分类

按专业类别的不同,建筑企业可分为:

(1)对象专业化企业,如冶金、电力、化工、铁路、石油等建筑企业。

(2)建筑制品和构配件生产专业化企业,如混凝土预制厂、金属结构厂、构件预制厂、木材加工厂等。

(3)辅助、服务生产专业化企业,如建筑材料公司、运输和机修厂、机械租赁公司等。

(4)施工工艺专业化企业,如油漆、粉刷装修、水电安装、屋面防水、混凝土搅拌、升板、滑模等企业。

3. 按经营范围不同分类

按经营范围不同,建筑企业可分为综合性企业、专业性企业和劳务性企业。

4. 按资质条件分类

企业资质是指企业的建设业绩、人员素质、管理水平、资金数量和技术装备等。为了发展工程总包与分包新的行业管理体制,原建设部于2007年颁布了新的《建筑业企业资质管理规定》,规定建筑业企业资质类型分为施工总承包企业、施工专业承包企业和劳务分包企业三类。

(二)建筑企业的资质等级

1. 房屋建筑工程施工总承包企业的资质等级

房屋建筑工程施工总承包企业的资质等级分为特级、一级、二级和三级。房屋建筑工程施工总承包企业的资质等级标准及承包工程范围见表1-2。

表 1-2 建筑企业资质等级标准及承包工程范围

资质等级	特级	一级	二级	三级
代表工程业绩	近5年承担过下列5项工程总承包或施工总承包项目中的3项,工程质量合格。 (1)高度100米以上的建筑物; (2)28层以上的房屋建筑工程; (3)单体建筑面积5万平方米以上的房屋建筑工程; (4)钢筋混凝土结构单跨30米以上的建筑工程或钢结构单跨36米以上的房屋建筑工程; (5)单项建安合同额2亿元以上的房屋建筑工程	承担过下列6项中的4项以上: (1)25层以上的房屋建筑工程; (2)高度100米以上的构筑物或建筑物; (3)单体建筑面积3万平方米以上的房屋建筑工程; (4)单跨跨度30米以上的房屋建筑工程; (5)建筑面积10万平方米以上的住宅小区或建筑群体; (6)单项建安合同额1亿元以上的房屋建筑工程	承担过下列6项中的4项以上: (1)12层以上的房屋建筑工程; (2)高度50米以上的构筑物或建筑物; (3)单体建筑面积1万平方米以上的房屋建筑工程; (4)单跨跨度21米以上的房屋建筑工程; (5)建筑面积5万平方米以上的住宅小区或建筑群体; (6)单项建安合同额3000万元以上的房屋建筑工程	承担过下列5项中的3项以上: (1)6层以上的房屋建筑工程; (2)高度25米以上的构筑物或建筑物; (3)单体建筑面积5000平方米以上的房屋建筑工程; (4)单跨跨度15米以上的房屋建筑工程; (5)单项建安合同额500万元以上的房屋建筑工程

续表

资质等级		特级	一级	二级	三级
主要负责人资历	经理从事施工管理工作的经历	>10 年, 或具有高级职称	>10 年, 或具有高级职称	>8 年, 或具有中级职称	>5 年
	技术负责人从事建筑施工技术工作的经历及专业技术职称、职务	>15 年并具有本专业高级职称及一级注册建造师或注册工程师执业资格	>10 年, 并具有本专业高级职称	>8 年, 并具有本专业高级职称	>5 年, 并具有本专业中级以上职称
	财务负责人专业技术职称、职务	高级职称的总会计师	高级职称的总会计师	中级以上会计职称	初级以上会计职称
	经济负责人专业技术职称	高级职称的总经济师	高级职称的总经济师	—	—
有职称的工程技术和经济管理人员		≥300 人	≥300 人	≥150 人	≥50 人
有工程系列职称人员		≥200 人	≥200 人	≥100 人	≥30 人
高级职称人员的数量		≥10 人	≥10 人	≥2 人	—
中级职称的人员		≥60 人	≥60 人	≥20 人	≥10 人
项目经理资质等级及人数		一级项目经理 ≥12 人	一级项目经理 ≥12 人	二级以上的项目经理≥12 人	三级以上的项目经理≥10 人
注册资本金净资产		≥3 亿元 ≥3.6 亿元	≥5 000 万元 ≥6 000 万元	≥2 000 万元 ≥2 500 万元	≥600 万元 ≥700 万元
近三年工程结算收入		平均 ≥15 亿元	最高年≥2 亿元	最高年 ≥8 000 万元	最高年 ≥2 400 万元
承包工程范围		可承担各类房屋建筑工程的施工	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 层及以下、各类跨度的房屋建筑工程; (2)高度 240 米及以下的构筑物; (3)建筑面积 20 万平方米及以下的住宅小区或建筑群体	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 36 米及以下的房屋建筑工程; (2)高度 120 米及以下的构筑物; (3)建筑面积 12 万平方米及以下的住宅小区或建筑群体	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)14 层及以下、单跨跨度 24 米及以下的房屋建筑工程; (2)高度 70 米及以下的构筑物; (3)建筑面积 6 万平方米及以下的住宅小区或建筑群体

2. 专业承包企业资质等级

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》(建市[2007]72 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、技术装备的不同，分为一、二、三级。

3. 劳务分包企业资质等级

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、脚手架搭设作业分包、模板作业分包、焊接作业分包、水电电安装作业分包等。

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。

三、建筑企业的任务与作用

1. 建筑企业的任务

在国民经济建设中，建筑企业的任务就是在不断提高工程质量、缩短工期和增进效益的基础上，全面完成承担的建设任务，并为满足社会扩大再生产、改善人民生活条件作出贡献。具体来讲，其任务包括以下两个方面。

(1) 建筑企业应满足社会生产、生活对建筑产品的需要，包括社会需求者即用户的新建、扩建、改建或维修的需要，以及社会的建设和环境保护的需要。

(2) 建筑企业应不断提高经济效益，保证盈利，具体表现为：为国家提供积累，为企业发展创造更多的经济收益，并为生产者即职工的物质文化生活水平的提高提供收益。

建筑企业生产经营活动这两方面的任务都不能忽视，它们不可分割。

2. 建筑企业的作用

建筑企业在国民经济中发挥着重要作用，主要有以下几方面：

(1) 肩负着国民经济各部门的新建、扩建工程和技术改造工程的施工任务，为不断完善我国的国民经济体系、改善人民物质文化生活条件做贡献。

(2) 为社会创造比较永久性的文明和财富，提供相当的国民收入。

(3) 为国家提供税利，是为国家赚钱的一支重要力量。

(4) 建筑企业大多属于劳动密集型企业，能容纳大量劳动力，是重要的劳动就业场所。

(5) 能消耗大量的物资，对建筑材料生产、机器制造、交通运输的发展，具有积极的促进作用。

(6) 能进入国际建筑市场，进行工程承包或提供劳务而赚取外汇。

四、建筑企业责任与利益

1. 建筑企业责任

(1) 完成指令性计划，履行依法订立的合同。

(2) 保障固定资产的正常维修、改进和更新，确保企业财产的保值、增值。

(3) 遵守国家关于财务、劳动工资和物价管理等方面的规定，接受财政、审计、劳动工

资和物价等部门的监督。

(4)保证工程(产品)质量和服务质量,对用户和消费者负责。

(5)努力提高劳动生产率,节约资源、能源和原材料,降低成本。

(6)加强保卫工作,维护生产经营秩序,保护公共财产。

(7)贯彻安全生产制度,改善劳动条件,做好劳动保护和环境保护,做到安全生产和文明生产。

(8)加强思想政治教育、法制教育、国防教育、科学文化教育和技术业务培训,提高职工队伍素质。

(9)支持和奖励职工进行科学研究、发明创造,开展技术革新、合理化建议和社会主义劳动竞赛活动。

2. 建筑企业的利益

建筑企业的利益具体体现在以下几个方面:

(1)税后留利归企业自行支配,多创多留。

(2)分配中多劳多得,激励职工的积极性。

(3)对生产经营效果好的企业,在投资、贷款以及自筹资金中采取扶植政策,使之在扩大生产中多创利益。

(4)多创利,福利多,如建住宅与文化设施。

(5)多创利,智力投资多,按企业需要与职工的贡献,在企业内外,以至国外,对职工进行培训。

(6)对优秀企业,予以奖励、晋升等级。

第二节 建筑企业管理概述

一、企业管理基本概念

1. 企业管理的定义

企业管理是按照生产资料所有者的利益和意志,对企业的生产经营活动所进行的决策、计划、组织、控制,以及对职工的领导和激励等以期实现企业目标的活动过程。企业管理一般又可分为两类范畴:一是企业经营管理,以市场为目标,运用现代战略思想和营销手段,满足用户产品需求;二是企业生产管理,以生产为对象,其活动范围主要是企业内部的生产领域。两者之间的关系如图 1-1 所示。

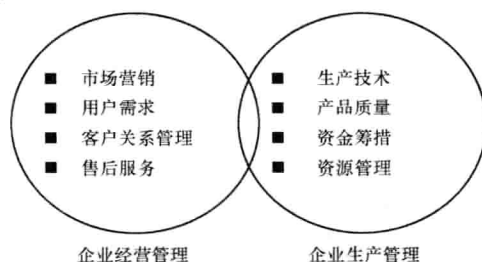


图 1-1 企业经营管理与企业生产管理的关系