

目 录

第一篇 施工企业管理总论

第一章 社会主义施工企业	1
第一节 施工企业的概念、性质	1
第二节 施工企业的发展和现状	2
第三节 施工企业在社会主义建设中的地位和作用	4
第四节 施工企业和国家的经济关系	5
第五节 施工企业素质	8
第二章 企业管理概论	12
第一节 企业管理的必要性和重要性	12
第二节 企业管理职能	14
第三节 企业管理的基本原则和方法	16
第四节 施工企业管理的任务与作用	19
第五节 施工企业技术经济特点和企业管理的规律性	20
第六节 施工企业管理的历史发展	23
第七节 施工企业管理现代化	26
第八节 社会主义施工企业管理学的建立和发展	27
第三章 企业领导制度	31
第一节 企业领导制度的发展	31
第二节 企业经理负责制	32
第三节 企业党组织的地位、任务和作用	38
第四节 职工民主管理	41
第五节 总工程师、总经济师和总会计师制度	45
第四章 企业的组织系统	49
第一节 组织管理含义及基本内容	49
第二节 组织系统设计的原则	51
第三节 企业组织机构的设计	54
第四节 权责相应的责任系统	63
第五节 企业的规章制度	66
第五章 企业的全面质量管理	69
第一节 全面质量管理概念	69
第二节 全面质量管理的基本理论和常用方法	74
第三节 施工企业的全面质量管理	83

第六章 企业的信息管理	88
第一节 信息在经营管理中的作用	88
第二节 信息管理的基本内容	92
第三节 企业管理的基础工作	96
第四节 用电子计算机处理企业的信息	99
第五节 信息管理的经济性	105

第二篇 施工企业经营管理

第七章 经营管理概论	107
第一节 企业管理的两种类型	107
第二节 我国施工企业管理的转型	113
第三节 经营的思想观念	116
第八章 决策的一般原理	121
第一节 决策的科学概念及其在企业管理中的地位	121
第二节 企业决策的组织系统	123
第三节 管理决策的一般程序	125
第四节 企业决策分类及决策技术	130
第九章 目标管理、预测、经营计划	137
第一节 企业的目标管理	137
第二节 市场调查	140
第三节 经营预测	142
第四节 经营计划的编制	153
第十章 经营方式和合同管理	158
第一节 自主选择经营方式的意义	158
第二节 企业经营方式分类	160
第三节 工程的招标承包制	166
第四节 招标承包的组织及程序	168
第五节 工程合同管理	172
第十一章 经营业务决策	178
第一节 投标决策是企业经营业务决策的核心	178
第二节 企业的工程招揽能力	179
第三节 工程项目的投标决策——工程成本估价	184
第四节 工程项目的投标决策——投标报价的决策	188
第五节 投标报价的组织工作	192
第六节 工程业务招揽	192
第十二章 资源决策	194
第一节 资源决策的一般原理	194
第二节 企业技术装备决策	197

第三节	材料购买及库存决策	203
第四节	技术开发决策	208
第五节	人力资源决策	211

第三篇 施工企业生产管理

第十三章	施工企业生产管理概论	214
第一节	生产管理在经营管理中的地位	214
第二节	生产管理的任务和内容	215
第三节	生产管理的原则	218
第十四章	施工企业生产计划	221
第一节	施工企业生产计划的任务	221
第二节	施工企业生产计划的内容及指标体系	223
第三节	施工企业生产计划的编制和贯彻执行	226
第四节	施工作业计划	229
第十五章	流水作业	231
第一节	流水作业的基本原理	231
第二节	建筑施工流水作业组织的特点	233
第三节	建筑施工流水作业的组织方法	236
第四节	流水参数及相互关系	241
第十六章	网络计划法	245
第一节	网络计划法概述	245
第二节	双代号网络计划法	246
第三节	单代号网络计划法	256
第四节	流水搭接网络计划法	260
第十七章	施工组织设计	267
第一节	施工组织设计及其与施工企业生产计划的关系	267
第二节	施工组织设计的种类和内容	268
第三节	施工方案的制定	273
第四节	施工进度计划的编制	282
第五节	施工平面图的设计	287
第十八章	施工管理	291
第一节	施工准备工作	291
第二节	现场施工管理	293
第三节	竣工验收工作	304
第十九章	施工企业技术管理	308
第一节	施工企业技术管理的任务和内容	308
第二节	技术管理的基础工作和制度	310
第三节	技术组织措施和技术革新	313

第四节	技术情报与技术档案管理	316
第二十章	安全管理	321
第一节	安全管理的意义	321
第二节	安全施工计划	322
第三节	安全教育	324
第四节	安全施工检查	325
第二十一章	劳动管理	327
第一节	劳动管理概论	327
第二节	工作研究	329
第三节	劳动定额	332
第四节	企业劳动定员	333
第五节	劳动组织和劳动纪律	334
第二十二章	机械设备与工具的管理	337
第一节	机械设备管理的意义和任务	337
第二节	机械设备的选择和使用管理	339
第三节	机械设备的维护、修理及更新	342
第四节	机械设备的技术经济指标	345
第五节	工具和周转材料的管理	347
第二十三章	材料管理	349
第一节	材料管理的意义和任务	349
第二节	材料定额管理	352
第三节	仓库管理和现场管理	354
第四节	材料管理评价	355

第四篇 施工企业财务管理

第二十四章	财务管理	358
第一节	财务管理的内容和任务	358
第二节	固定资金管理	360
第三节	流动资金管理	366
第四节	专用基金管理	371
第五节	财务计划	373
第六节	审 计	374
第二十五章	财务决策	376
第一节	财务决策的意义	376
第二节	企业资金筹集来源的决策	376
第三节	利息与资金的时间价值	378
第四节	复利系数	380
第五节	投资决策	381

第二十六章 工程成本	386
第一节 工程成本的概念和组成	386
第二节 工程成本预测与计划	389
第三节 工程成本控制	391
第四节 质量成本	397
第五节 价值工程在工程成本控制中的应用	400
第六节 利润的管理	405
第二十七章 施工企业的经济活动分析	410
第一节 施工企业经济活动分析的意义	410
第二节 施工企业经济活动分析的方法	411
第三节 施工企业经济活动分析的内容	413

第五篇 企业领导和职工

第二十八章 领导科学和领导艺术	419
第一节 领导科学的形成与发展	419
第二节 领导决策的民主化和科学化	421
第三节 领导者的用人之道	423
第二十九章 思想政治工作	426
第一节 思想政治工作的地位和作用	426
第二节 企业职工行为	427
第三节 思想政治工作方法	428
第三十章 职工教育	430
第一节 职工教育的意义和指导方针	430
第二节 法纪教育	433
第三节 职业道德教育	436
第四节 文化业务技术培训	437
第三十一章 职工物质利益	440
第一节 社会主义的物质利益原则和按劳分配原则	440
第二节 工资制度和工资形式	443
第三节 奖励和津贴	452
第四节 企业内部经济责任制	454
第五节 集体福利	456

第一篇

施工企业管理总论

第一章 社会主义施工企业

第一节 施工企业的概念、性质

一、施工企业的概念

施工企业又称建筑企业。不同的部门，根据工程专业的特点和隶属关系，有不同的企业名称，如工程局、工程处、建设公司、工程公司、市政公司、房修公司、建筑安装公司、建设开发公司、机械施工公司、基础公司、装饰公司，等等。施工企业是从事施工活动的商品生产者和经营者，在企业的经营机制上，则是相对独立的、自主经营、自负盈亏的经济实体。

施工企业是国民经济体系中的一个重要组成部分，也是为国民经济各部门提供各种生产性和非生产性固定资产的一个基本物质生产单位，施工企业从事于房屋建筑、工业设施、铁路公路、油田矿山、水利电力等土木工程的施工，既具有一般工业生产的特征，但又有产品固定、人员流动、露天作业、劳动密集、工期较长等特点。施工生产活动的结果，使许多原材料、构配件、机电设备形成新的价值和使用价值，直接促进国民经济的发展和提高人民物质文化生活的水平。

施工企业既是生产单位，又是独立核算的经营单位。施工企业在完成生产任务的同时，还要独立核算，自负盈亏。施工企业在体制上有别于行政单位或事业单位、社会福利组织、以及其他非经济团体。附属于机关、院校、厂矿、社团的非独立核算、无营业执照的修缮单位和工程机构，不能称为施工企业。

施工企业必须具备下列条件：

1. 施工企业必须经工商行政管理机关审定登记并发给营业执照，取得法人资格，能自主经营、自负盈亏。
2. 施工企业必须具备一定的施工能力，能独立组织生产，有必要的管理人员和生产工人，有必要的技术装备和供料渠道，有必要的管理制度和施工经验。
3. 施工企业必须是独立核算的经营单位，在财务上有自主地支配的固定资金和流动资金，要核算成本，从承揽工程价款支付施工费用并取得盈利和依法缴纳税款。

施工企业是社会生产力发展到一定阶段时社会分工的产物，我国的施工企业是为社会主义建设服务的。

二、施工企业的性质

任何一个企业都依存于一定的社会环境,受所在社会的政治体制和经济体制的约束。我国的施工企业有全民所有制和集体所有制两种所有制,这两种企业都是社会主义性质的企业。社会主义施工企业同资本主义施工企业有着根本的区别:生产资料所有制和生产经营目的不同;生产关系上国家、企业和职工三者之间的关系不同;职工在企业中的地位和作用不同;企业的资金运用和分配制度不同,企业经济效益和社会效益的评价不同。

施工企业是建筑商品的生产者和经营者。马克思说:“不论任何社会,人们对经济效果都是关心的。”邓小平同志也曾指出:“社会主义优越于资本主义制度。这要表现在许多方面,但首先要表现在经济发展速度和效果方面。”企业讲求经济效果,是一个在各种社会制度下都普遍存在的客观经济规律。但是,在不同的社会制度下,经济效果的实质是由生产资料所有制的性质决定的,从而也是由社会生产的目的决定的。社会制度不同,生产目的不同,经济效果的实质也完全不同。资本主义企业生产的目的是为了追求最大限度的利润,在资本家看来,在生产中耗费的是他预付的资本,作为资本家“将本求利”是天经地义的。资本的利润率就是资本主义企业的经济效果,这是资本家评价经济效果的根本标准。社会主义企业生产的目的不仅是为了利润,而首先是为了满足人民群众日益增长的物质和文化生活的需要,衡量社会主义企业经济效果的根本标准是劳动消耗同所获得的符合社会和人民需要的成果之间的比较。只有当生产的产品符合社会和人民的需要时,它的价值和使用价值才能实现。施工企业的产品是各种建设工程,它直接涉及国民经济的各个部门和广大人民群众的生产、生活以及全社会的教育、科学、文化事业。从这个意义上说,社会主义施工企业的一切经济和生产活动,都要根据是否有利于节约整个社会的劳动消耗,是否有利于实现社会主义生产目的来评价。在建筑产品也要纳入商品经济范畴的观点下,提高施工企业的经济效果,在价值上表现为用同样多的费用支出取得尽可能多的盈利,而在使用价值上则表现为用同样多的劳动消耗取得尽可能多的符合社会和人民需要的产品,发挥最大的社会效益。社会主义经济是公有制经济,因此,社会主义施工企业应当立足于全社会来考察和评价其经济效果。

第二节 施工企业的发展和现状

一、我国施工队伍的历史发展

中国是文明古国,虽然历史为我们留下了许多举世闻名的伟大工程和古老建筑,如长城、灵渠、都江堰,如故宫、岱庙、应县塔,但它们的建造都不是用企业方法经营的。随着殖民主义者的入侵和商品经济的发展,十九世纪末叶在上海出现了具有封建色彩和资本主义性质的营造厂,开始承建工厂、教堂、海关、港口等建筑,这是最早的施工企业雏形。由于旧中国政治腐败、经济衰微,营造厂很不景气,据有关方面的资料,1949年新中国成立时,我国从事建筑施工的只有一支约二十万人的属于私营营造厂的职工队伍。

1949年8月,由华北人民政府公路总局组建的华北建筑公司在北京正式开业,有职工四千余人,这是我国解放后建立的第一个大型国营建筑公司。1950年4月,上海市工务局也成立了一个公营建筑公司,此后,各地陆续组建了各种专业的工程公司,到1952年底,全国全民所有制施工企业已发展到99.5万人,比1949年增加了四倍。从1953年开始的第一个五年计划的大规模经济建设,不断发展和壮大了施工队伍,“一五”期末的1957年,全国国营施工企业职工总数达到245万人,另有集体建筑职工20万人。随着国家基本建设任务的增加和整个经济形势的发展,到“六五”期末的1985年底,全国国营施工企业职工总数已达577万人,另有城镇集体建筑职工335万人,形成了一支对国民经济有直接影响的强大队伍。

二、我国施工企业的现状

施工企业是从事固定资产生产和再生产的一个物质生产部门,建国以来,我国的施工队伍是按照部门管理的原则,分自营和承包两个体系建立起来的,各工交部门归口管理的是专业施工队伍,主要承担各部系统的基建施工任务和新兴工矿区的建设,城建部门归口管理地方建筑队伍,主要承担一般工业与民用建筑工程,这两种队伍体系的管理体制、经济政策、物资供应、技术装备等方面有很大不同,但随着整个经济体制的多次变化,组织机构的时分时合,特别是党的十一届三中全会以后企业要适应改革、开放、搞活的形势,施工企业跨地区、跨部门承揽任务,企业之间搞横向联合,农村建筑队蓬勃发展和进城施工,在管理体制和生产经营的各方面,在一定程度上突破了我国长期以来实行的施工管理行政化和所有制结构单一化的旧模式,顺应了有计划商品经济新机制的要求。当前施工企业管理体制改革的趋向有三个特点:

一是国营施工企业和主管部门的行政关系趋向松散化。随着招标投标新机制的推行,国营施工企业逐步由过去只对上级主管部门负责的纵向行政隶属关系,转向了对社会负责的横向经济关系。企业承担本部门施工任务的比重明显下降,面向社会揽活的比重大幅度上升,企业的领导意识和经营方针从以往过多地注重向上级领导和主管部门“报喜”,转为十分重视社会效益和用户评价,在管理模式上正在从指令性计划管理的生产型转向相对独立、自主管理、开拓经营的生产经营型。

二是施工企业横向经济联合趋向社会化。近几年来,国营施工企业为了挖掘潜力、发挥优势,更好地完成工程建设任务,已有相当一部分企业打破了地区、部门和所有制界限,打破了设计、施工、采购、劳务等方面的界限,积极发展了各类横向经济联合体,适应了国内和国际工程招标承包制的推行,发展了多种经营和第三产业,使企业在扩大生产领域、开辟财源的同时,又减轻了老弱病残人员的负担并得以充实精壮劳动力。在搞活企业的做法上,各种联营公司,各种合资渠道,各种分包方式,各种协作关系,使不少施工企业增强了施工能力,扩大了经营范围,在建筑市场日益开放的新形势下,显示了较强的竞争能力和发展能力。

三是国营施工企业的经营主体趋向多元化。许多国营施工企业改变了过去全民所有制纯而又纯的观念,按照所有权和经营权可以适当分离的原则,减少管理层次,划小内部核算单位,实行各种形式的经营承包,出现了分层次的集体、个体经营,改变了只有国营、供给制和“大锅饭”的单一经营模式。有的施工企业把原来基层的生产经营组织改组为“集体承包、

队负盈亏、按劳分配、民主管理”的承包队，形成了企业内领导层和承包队两个层次的经营主体；有的施工企业以工程项目为对象建立承包组织，摆脱了行政化管理体制的约束，可随工程项目的性质、规模和施工条件的不同要求而灵活配置人员和机构，组织“项目负责、指标包干、单独核算、专业承包”的施工小分队，或者实行项目经理负责制、工地主任负责制。

由于上述情况的发展变化，过去在施工企业的分类管理上，除按所有制分为全民和集体施工企业，按行政隶属关系分为国务院各部所属、地方所属和大型厂矿附属的施工企业仍将沿用进行管理外，在服务区域分类上的现场型、城市型、区域型施工企业，在企业规模上按人数多少划分大、中、小型施工企业，在专业化分类上实行专业承包或内包施工等方面，提出了许多新的课题需要我们去探索。如按原来的分类方法，截止“六五”期末的1985年底，全国共有施工企业11150个，职工总数为912万人，其中国务院21个部、局、总公司所属施工企业221万人，各省、市、自治区所属施工企业357万人，城镇集体施工企业335万人；另外还有农村建筑队83000个，长年从业人员790万人。以上两项合计的施工队伍总人数已超过1700万人，达到了历史的最高峰。

为了控制施工队伍的盲目发展，防止施工企业因承担力不胜任的工程而造成工程质量事故，并适应建筑市场开放后施工企业跨地区、跨部门承揽工程任务的需要，为招标单位恰当地选择施工单位提供必要的依据，国务院有关部门已从1985年起，根据本部门专业工程的特点和施工企业的实际情况，制定了本系统施工企业的资格等级标准，陆续进行了定级发证工作。一般施工企业在定级时审定了企业负责人、技术人员、管理人员和技术工人的素质、数量及构成状况，技术装备和施工管理水平，固定资金、流动资金和实际施工能力等等，然后按1~4级划分标准核定其资格等级。由于建设单位不按等级和营业范围选定施工企业，或施工企业越级承揽工程任务而造成重大质量或人身事故时，要追究责任一方的经济、法律责任。

第三节 施工企业在社会主义建设中的地位和作用

施工企业在国民经济中，同工业企业、农业企业、交通运输企业、商业服务企业等一样，是国民经济有机体的一个不可缺少的组成部分，它肩负着各部门的新建扩建工程和技术改造的施工任务，以及各类工程建筑和构筑物的维护修缮任务，在社会主义建设中，施工企业的活动直接或间接地影响社会再生产的能力和国家的经济发展速度，影响人民物质文化生活水平的提高。过去的三十多年里，施工企业为建立我国独立完整的工业生产和交通运输体系，加强国防军工实力，改善人民物质文化生活条件，作出了巨大贡献，与此同时，施工企业在国民经济中的地位也日益突出起来，它是造福人民、造福社会的重要力量。

施工企业是一个独立的商品生产单位。过去不承认生产资料是商品，因而也不承认施工企业是独立的商品生产者和经营者。现在大家从理论上已认识到施工企业的商品生产性质。在资本主义制度下，每个企业都只追求其自身的经济效果和利润，而在社会主义条件下，施工企业只能是相对独立的商品生产者和经营者，因为它必须接受国家的领导和管制，社会主义的商品生产是在国家统一计划领导下的商品生产，社会主义施工企业的服务对象，主要是

国家的基本建设，要受国家计划的控制与调节，因而其经营自主权也首先要保证国家对企业的统一领导，正确处理国家、企业和职工三者的关系。这里强调了统一领导，但也必须注意防止过去对施工企业统得过多、过死的弊病，既要保证国家的统一领导，又要使企业能够独立经营、自负盈亏，向国家提供一定的利润并缴纳税金。

施工企业的生产特点，还反映了它是能够容纳大量劳动力和消耗大量物资的企业，因而在国民经济中，它对劳动就业、建筑材料生产、以及机电设备制造、交通运输业的发展，都有积极的促进作用。

第四节 施工企业和国家的经济关系

一、正确认识企业的经济关系

企业的经济关系，在本质上是由企业所有制性质决定的。任何社会的权利关系都是从该社会的经济关系产生出来的，都是社会经济关系的反映。对于社会或国家来说，企业承担什么责任，赋予什么权限，享有什么利益，根本决定于社会制度和企业性质，决定于国家对企业的管理体制。

私人资本主义企业，生产资料归资本家（集团）所有。资本家对企业的生产资料具有绝对的支配权，对企业的经营具有完全的决策权，对企业的盈亏承担全部风险责任。企业和国家的关系，在行政上表现为企业执行政府的政策法令，国家保护资本家企业的利益；在经济上表现为企业向国家纳税，企业的经济活动基本上不受国家干预，可以完全独立经营。

社会主义国营企业，生产资料采取全民所有制形式，企业领导根据国家的任命和委托，使用和支配企业的生产资料，国家从全民利益出发，确定企业的经营方向，在规定的责权利范围内从事生产经营活动。为了增强社会主义经济的活力，我国在经济体制改革日益深化的进程中，改革的重点是完善企业的经营机制。不少企业正在理论和实践两个方面积极探索社会主义国营企业所有权和经营权分离的课题，认真实行多种形式的承包经营责任制，使企业真正成为相对独立的、自主经营、自负盈亏的经济实体。

社会主义集体企业，生产资料归劳动者集体所有，企业根据劳动者的集体利益和国家的法规，对生产资料享有完全的支配权和使用权，生产经营活动和收益分配基本上由企业自行决定。企业和国家的关系，表现为坚持企业的社会主义方向，执行国家的政策法令，接受国家对生产经营活动的统一计划指导，向国家缴纳税金和提供必要的社会服务。

社会主义的施工企业作为一个独立的经济组织，首先，不论其所有制性质如何，都要接受国家对企业的管理，主要是通过计划、法律、经济和行政四种手段进行。其次，应当明确它对国家和社会的责任。责任是确定企业和国家经济关系的基础，也是确定企业权益的前提。正确处理企业和国家的经济关系，就是要正确处理好企业的责任、权限和利益的关系，正确处理好国家、企业和职工三者之间的关系。

二、施工企业的责任

根据我国经济建设的目标和社会主义企业的性质与任务，施工企业的责任，首先是坚持四项基本原则，认真贯彻党的路线和方针，执行国家的政策和法令，服从国家的统一领导和管理。既要搞好物质文明建设，也要搞好精神文明建设，认真加强思想政治工作，教育职工做有理想、有道德、有文化、有纪律的一代新人，这是经济建设顺利进行和健康发展的保证。

其次是努力搞好生产经营管理，所有的施工企业都必须增强质量观念和效益观念，增强适应建筑市场和社会需要的观念，增强为国家四化建设和人民幸福多作贡献的观念，不断改善经营管理，提高工程质量，降低工程成本，减少物质消耗，改进服务态度，增加经济效益。在日常工作中，要按国家计划和工程合同完成施工任务；要严格遵守财经纪律，按规定及时上缴税金、利润；要努力培养人才，积极采用先进技术和科学管理方法，提高企业素质，提高企业的竞争和发展能力；要加强劳动保护，注意消除环境污染，保证安全生产；还要讲求企业信誉，树立良好的职业道德风尚，为用户提供优质服务。

施工企业承担的建设工程，除象一般商品所要求的价廉物美以外，还有其特定的价值观念，这就是在施工过程的一次成优，在使用过程的长期经济效益和文化历史意义。

三、施工企业的权限

在新经济体制的运行中，企业的生存和发展，职工物质利益的增进，将更加取决于企业自身管理水平的高低和经营的好坏，这对所有企业及其领导者都是严峻的考验。我国“七五”期间的经济体制改革，明确要求进一步增强企业特别是全民所有制大中型企业的活力，使它们真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。为此，就必须相应地进一步扩大企业的生产经营自主权，使企业真正具有自我积累、自我改造、自我发展的能力。同时，要完善企业的行为机制，加强企业的自我约束，使企业的权责相一致，以责定权，这是保证有效管理的必要条件。否则，有责无权，承担责任就是一句空话。施工企业应有的权限主要是：

1. 生产经营自主权。施工企业的生产计划，要在国家统一计划的指导下，首先保证完成国家下达的任务，通过工程合同落实计划要求和各方的责任，企业有权根据自身条件和社会需要，自行确定投标项目来承揽部分施工任务或发展为施工服务的多种经营；企业有权根据生产发展和稳定队伍需要，自行确定生产基地、技术装备和生活设施建设的自主权。企业的主管上级和其他有关单位，不应干预企业内部的正常生产经营业务活动。

2. 物资管理自主权。物资是生产的必要条件，根据人财物统一的原则，施工企业有权按照规定取得国家分配的建筑材料和设备，任何单位和个人不得从中抽调或卡扣，物资部门应协助施工企业进行余缺调剂，施工企业也有权从市场择优采购所需的材料、机具和设备。

3. 劳动工资管理自主权。根据施工企业任务变化大、流动分散和高空、野外作业多的特点，企业有权根据任务需要，通过当地劳动部门直接招用临时工、合同工；按照国家劳动计划增加固定职工时，有权择优录用经过考核的人员；在日常人事管理上，按照《全民所有制工业企业厂长工作条例》的规定，企业（经理）有权任免中层行政干部，对职工进行奖惩，对违纪职工予以行政处分直至辞退。在工资管理上，根据按劳分配原则，实行工资含量包干的单位，有权选用计时加奖励或计件工资制并建立必要的奖惩制度；实行包工的小集体施工队，有权选用适当的经济承包方式，但要强调确保质量安全，不得偷工减料，要防止分光吃

净或变相剥削。

4. 财务管理自主权。企业要独立地组织生产和经营,必须有独立的资金和管理权限。企业应当有权向银行申请贷款(固定资产投资或流动资金);有权开拓其他资金渠道,依据有关法令组织合资、集资或外资的联营基金;有权在保证大修理的前提下,统筹使用基本折旧、大修理折旧费和生产发展基金;有权出租或有偿转让多余闲置的固定资产;有权在按规定上缴税利以后支配余下的利润,建立新产品试制基金、生产发展基金、后备基金、职工福利基金和职工奖励基金等。此外,除国家有明文规定的义务外,企业有权拒绝和抵制向企业摊派的各种费用。

四、施工企业的利益

赵紫阳总理在《关于第七个五年计划的报告》中明确指出:“我们的改革能否顺利地推向前进,在很大程度上取决于对各种利益关系的调整是否恰当。……我们进行经济体制改革,目的是为了扫除发展社会生产力的阻碍,实现国家的繁荣富强和人民的富裕幸福。在改革的过程中,随着生产的发展,应该也能够给广大群众带来看得见的物质利益。前几年的实践,充分证明了这一点。但是,不可能也不应该要求每项改革都会给每个社会成员立竿见影地带来明显的经济利益。有许多改革的措施,需要经过一定时间的实践,才能发挥出它们的效益。有的改革措施,甚至需要一些地方、部门、企业和群众暂时牺牲某些经济利益,但它们对我国经济的长远发展和人民生活的持久改善,将发挥重大的作用。希望我们的干部和群众都能清楚地认识到这一点,自觉地兼顾当前利益和长远利益,并使当前利益服从于长远利益。我们的改革必须合理确定地方、部门的权益,特别要扩大企业的权益,以便更好地调动它们的积极性,把经济搞活。”

施工企业的经济利益集中表现在利润水平和利润的分配上。长期以来,国家对施工企业实行微利政策,现在规定的2.5%法定利润率很低,实行招标投标承包制后施工企业的利润水平更低了。过去国营施工企业与国家的分配关系上曾经采用的统收统支办法,“收多收少全部上缴,花多花少实报实销”,吃“大锅饭”,搞平均主义,造成企业内无动力,外无压力,不关心经济效益,挫伤了企业的积极性和主动性。1979年开始实行利润留成,使企业经营的好坏与职工的物质利益初步挂起钩。1983年起又有步骤地把企业缴纳的利润改为缴纳税金。利改税使国家的财政收入能够随经济的发展而稳定增长,使企业从增加的利润中得到较多的收益,从而促进企业改善经营管理。这一改革体现了社会主义经济的物质利益原则,对于国家贡献大、经营成果好、产品质量高、付出劳动多的企业和职工,将能得到较多的利益和报酬。但是,由于各个施工企业原有的经营管理水平、技术装备水平、人员结构和素质差别很大,再加工程任务、收费标准、施工条件等方面诸多不同,施工企业经济效益的合理考核,国家、企业和职工利益的合理分配,都还有待进一步的调整与探索,我们对新旧体制转换的艰巨性和复杂性要有足够的认识,要自觉地树立全局观念,坚决遵守和执行国家的宏观经济决策,只有在保证整个国民经济协调发展的前提下,企业的利益才能得到根本保障,只能在有利于增进全局利益的条件下,才能正当地讲求企业的局部利益和谋取职工的个人利益。

第五节 施工企业素质

一、企业素质的概念

所谓企业素质，就是企业内部人力、物力、技术和组织等因素有机结合所形成的企业生存与发展的能力。企业是一个人群和物群构成的有机体。企业素质从其内在因素看，表现为领导班子素质、职工素质、技术素质和经营管理素质；从其外在表现看，表现为企业的生存能力和发展能力。企业素质是一个群体质量的概念，企业素质的高低，直接受其内在因素和外部条件的影响而不断变化。探讨提高企业素质的途径，将会有效地促进企业挖掘潜力、改善管理、提高效益，对国家和社会作出更大贡献。

二、企业素质的内容

企业素质的含义，至今还没有公认的确切内容，对于施工企业素质，一般可以从内在因素和外在表现两个方面来理解：

1. 企业素质的内在因素

领导班子素质。一个企业经营管理的成败得失、经济效益的大小高低，关键在于领导班子素质的好坏强弱。企业领导班子是企业全部生产经营活动决策和计划的首脑机构和指挥核心，领导班子的素质对企业的生存和发展有着决定性的作用。

企业领导班子主要是指独立经营、具有法人地位的公司一级领导成员，领导班子素质通常包括个人素质和集体素质两个方面。

个人素质，是指企业领导成员的政治思想水平、政策水平、文化程度、专业知识、业务能力、领导能力和工作作风，以及年龄、健康等自然状况。企业主要领导干部的个人素质尤为重要。企业领导班子成员要有从事社会主义建设事业的革命精神，能坚持企业的社会主义经营方向，有强烈的事业心和责任感，勇于改革，敢挑重担，有远见卓识，能果断决策；还要熟悉施工生产，懂得法规政策，善于经营管理，有组织、指挥、协调和控制的能力，廉洁奉公，知人善任，联系群众，有民主作风，身体健康，能适应繁重工作的需要。

集体素质。集体素质反映在人员结构和群体效应两个方面。人员结构包括年龄结构、知识结构、专业结构和才能结构。金无足赤，人无全才，一个班子要有不同角色搭配，有的出谋献计，有的掌舵决策，各种人才取长补短，相辅相成，才能显示集体的智慧和力量。群体效应是指班子的集合力或离心力。这里，往往 $1 + 2 \neq 3$ ，有时增人会减力量，有时减人反倒能增加力量，关键是领导班子成员能否团结合作，相互支持，主要领导人能否起细胞核的凝聚作用。

职工素质。人是生产力诸要素中起决定作用的因素，职工队伍的素质是企业素质的基础。职工队伍除领导班子外，还有工人、工程技术人员和各类管理人员。我国的施工企业现阶段主要还是劳动密集型企业，劳动力的质量，直接影响工程质量和劳动效率，随着国民经济的发展和科学技术的进步，职工队伍的素质对企业现代化的意义更为重要，通常我们从职工

的政治、文化、技术和专业知识水平以及承担技术、业务工作的能力来衡量企业职工素质。这里要特别强调职工队伍的政治素质。

政治素质，主要是指企业职工在建设物质文明的同时对待建设社会主义精神文明的态度和行动。我们坚决摒弃维护剥削和压迫的资本主义思想体系和社会制度，摒弃资本主义的一切丑恶腐朽的东西，但是，必须下大决心用大力气，把当代世界各国包括资本主义发达国家的先进的科学技术、具有普遍适用性的经济行政管理经验和其他有益文化学到手，并在实践中加以检验和发展。职工的政治素质是促进社会生产力和实现四个现代化的思想基础。

技术素质，主要是指企业的施工装备和施工工艺所达到的水平。技术素质包括人和物两个方面，企业职工掌握先进施工技术的能力和施工装备的完善程度，以及企业技术人员和生产工人的质量、数量状况，都反映企业的技术素质，也说明企业所拥有的技术优势和竞争、发展能力。技术素质是企业搞好生产经营的物质基础。

管理素质，是指企业在现代化大生产的劳动和协作过程中，组织、指挥、控制、监督和保证生产正常进行的能力。管理素质包括管理思想、管理组织、管理方法和管理手段的科学化、现代化程度，也包括企业管理中各种标准、定额、计量、检测、统计、为信息管理服务的基础工作的质量。管理不仅是正常生产的必要条件，同时也是充分发挥生产要素的作用，提高劳动生产率和经济效益的推动力和创造力。管理也是一种生产力。

评价企业素质，必须对上述各种内在因素进行综合的分析和考察，因为这些因素是密切联系而又相互制约的。

2. 企业素质的外在表现

施工能力。企业担负工程建设任务的类型、性质、规模、数量等的承受能力。通常用金额表示的施工产值（建筑安装工作量）和以实物数量表示的工程量，都是综合施工能力的反映。

竞争能力。企业的工程质量、工程造价、建设工期、服务质量、社会信誉等在国内、国际的同行业中所保持的水平。在工程实行招标投标的情况下，表现为经营信息和报价决策水平，以及得标率的高低。

应变能力。企业对施工任务、施工条件变化的适应程度，以及承受外界不可预见因素冲击的缓解能力。在整个施工过程中，表现为对生产计划和组织实施的预测、预控、预见和预防的动态管理效果。

盈利能力。企业在工程概预算或包干指标确定的造价内，或工程投标时的报价金额内，通过加强管理、合理组织施工，不断提高劳动生产率、降低原材料消耗和构配件、架设物损耗，节省间接费用开支等以及兴建附属企业和经营第三产业等所能获得的利润水平。

技术开发能力。企业在技术上的自我发展和创新能力，表现为采用新技术、新机具、新工艺、新材料的积极性和实际效果。这是提高施工能力，创造新的施工水平的根本性措施。

扩大再生产能力。企业依靠自身的力量改善经营管理、革新技术、培育人才、生财聚财，来增强施工力量，扩大生产规模，为国家提供更多税利，为社会做出更大贡献的能力。

以上几种企业生存能力和发展能力是企业素质的集中表现。

三、提高企业素质的意义

中国共产党十二届六中全会通过的《关于社会主义精神文明建设指导方针的决议》中指出：“人的素质是历史的产物，又给历史以巨大影响。在社会主义条件下，努力改善全体公民的素质，必将使社会劳动生产率不断提高，使人和人之间在公有制基础上的新型关系不断发展，使整个社会的面貌发生深刻的变化。这是我国社会主义现代化事业获得成功的必不可少的条件。”企业素质的提出，反映了我们对企业在社会主义建设中有巨大作用的认识。提高施工企业的素质，既是大规模经济建设的需要，又是从根本上改变企业管理落后面貌的战略性措施。一九八六年七月，国务院在《关于加强工业企业管理若干问题的决定》中明确提出了要“抓管理、上等级，全面提高企业素质。”并且说明，当前“企业素质差的问题仍然存在，技术落后，管理更落后。突出表现在不少企业的产品质量差，物质消耗高，经济效益低，不能适应现代化建设和人民消费的需要。”要求我们对此必须有清醒的认识和强烈的紧迫感。上述的精神和要求，对于建筑施工行业在《决定》中明确规定也同样适用，可见提高施工企业素质已是大势所趋、势在必行的兴利除弊、振兴经济的大计。

1. 根据党的十二大提出的本世纪末工农业总产值翻两番的战略目标，基本建设任务十分艰巨，重点工程项目相当繁重，老企业的技术改造和城市建设任务也在持续地增加，一大批交通、能源、原材料工业建设工程需要早日建成，这些工程规模大、工艺新、配套项目多、施工难度大，客观上就要求承担工程施工的企业具有较高的素质，而我国施工企业当前的实际素质与形势任务的要求很不适应，人员素质不高，技术和管理人员比例小，工人中青工多，操作能力差，技术装备率低，劳动效率不能发挥，还带来工程质量差、施工工期长、施工成本高、经济效益低的不良后果。所以，施工企业必须全面提高素质，以便更好地完成今后的艰巨建设任务。

2. 经济体制的改革，建筑市场的开放，招标承包制的推行，施工企业面临着竞争和生存的挑战，一系列新经济政策和改革、整顿措施，迫使施工企业考虑新情况和新问题，迫使企业转变经营思想和经营作风，迫使企业抓职工培训教育和抓现代科学管理，从根本上提高企业素质，增强应变能力，以求企业的生存与发展。这是在商品经济条件下，由于外部竞争的压力，激发企业自我积累、自我发展的必然规律。

3. 在社会主义制度下，企业的经济效益和国民经济的发展是互为条件，互相促进的。提高企业的素质，将增加企业的经济效益，从而促进国民经济的发展，这是提高国民经济效益的基础和可靠保证。反过来，国民经济的发展意味着生产结构的合理和比例关系的协调，因而它是提高企业经济效益的前提和条件。施工企业是构成国民经济的基层细胞，提高施工企业素质，加强施工企业的行业管理和宏观控制，使施工企业这个细胞充满生机和活力，并且通过改善经营思想，加强科学管理，狠抓增产节支，使每一个细胞都有健康坚实的机体，就会大大提高国民经济中扩大再生产的能力，而促使整个国民经济的高涨。

四、施工企业提高素质的途径

施工企业的生产和经营受内部和外部多种因素的制约和影响，所以有效地提高素质也要从内外两个方面进行。

在宏观经济管理上,要为施工企业创造一个良好的外部环境,使企业具有提高素质的内在动力和外来压力。当前正在深入进行的经济体制改革,企业吃国家的“大锅饭”和职工吃企业的“大锅饭”体制的不复存在,扩权、开放、搞活、竞争、投标、承包、定级等一系列改革的新经济政策,都从外部促使施工企业积极提高其素质。

但是,提高施工企业素质的关键是在企业内部的改革:整顿领导班子,全员培训职工,加强基层建设,抓好基础工作,推行科学管理,推进技术进步,等等。从企业内部提高素质,不仅要从质的方面提高各种因素的自有水平,而更重要的是要寻求各种因素的最优化结构和动态管理方案,使各种因素能互相协调和促进,发挥最高的效率和获得最大的效益。领导班子要求革命化、年轻化、知识化、专业化,并且互相支持,团结协作,建成一个精神状态好、工作标准高、管理本领强、实干作风硬的坚强群体;全员培训是提高职工素质的治本措施,要通过各种渠道,采取多种形式,对管理干部、技术人员和生产工人、服务人员进行多层次、多业务、多工种的培训,努力提高职工队伍的政治思想、文化知识、施工技术和业务管理水平;基层建设包括基层组织建设和基层业务建设,有关项目管理、管理跨度、管理层次、管理制度以及班组生产活动的组织工作,都要适应改革的需要和企业的实际状况,不搞形式,讲求实效;抓好基础工作,着重在整顿和健全各项管理工作的基础,如标准、计量、计划、统计、定员、定额、信息、档案等等,基础工作抓好了,将有助于提高企业的经营决策能力和科学管理水平;在努力推行现代化科学管理方法的同时,要注意吸取传统管理中的有益经验,积极探索具有中国特色的施工管理道路;在推进企业技术进步的同时,也要认真分析企业原有的技术优势和当地的施工条件,提倡从实际出发,鼓励群众的技术革新,不单纯依靠增人、增设备、增投资来扩大施工能力,而要有计划地采用内含扩大再生产的方式,努力改进施工工艺,积极改善技术素质,不断提高工程质量、逐步降低物质消耗、合理缩短施工工期、有效减轻劳动强度、认真组织文明施工,这是挖掘企业潜力,开展增产节约,促进经济效益的根本途径。

复习思考题

1. 施工企业在国民经济中的地位和作用?
2. 社会主义的施工企业性质及其与国家的关系?
3. 施工企业的责、权、利应当如何认识?
4. 施工企业的素质主要表现在哪些方面?结合你所在企业,思考如何提高企业的素质?

第二章 企业管理概论

第一节 企业管理的必要性和重要性

一、企业管理的概念

实现企业任务，提高企业经济效益，既要靠技术，也要靠管理。企业管理，是指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计划、组织、指挥、控制、协调与激励，保证生产经营活动顺利进行，获取最佳的经济效益，实现企业的既定目标和任务。

企业管理，是企业生产经营活动中各项管理工作的一个总称。企业的生产经营活动，归纳起来不外乎两大部分：一部分是企业内部的活动，它以生产活动为中心，包括基本生产过程，辅助生产过程，生产技术准备过程，以及为生产服务的工作，等等。对于这些活动的管理，称为广义的生产管理。狭义的生产管理，指的仅是对基本生产过程和辅助生产过程的管理。企业的另一部分活动，涉及到企业外部，联系到社会经济的流通、分配和消费过程，包括生产的经营方式（如工程是自营施工还是承包施工，承包方式是指派任务还是招标投标等），物资的供应，劳动用工的补充与调整，产品的销售与售后服务，与其他企业的协作关系，等等，对于这些活动的管理，属于一般的经营管理。广义的经营管理，则是泛指以提高工程投资效益，包括企业经济效益和社会效益为目标的全部筹划决策和组织措施。企业管理，是生产管理和经营管理的统一。

企业管理，既要有正确的理论指导，又要细致处理各项具体业务。企业的管理业务，内容广泛，主要包括：1. 生产经营管理业务。如计划、生产、技术、劳动、物资、财务等各项管理工作；2. 人事行政管理业务。如人事、档案、保卫、培训、生活后勤等管理工作；3. 思想政治工作；4. 组织领导。企业管理是管理理论和业务管理的有机结合。

二、管理的必要性和性质

管理是一种特殊的社会劳动。它是由社会分工、共同协作劳动引起的，并与生产力的发展水平相适应；又受占统治地位的生产关系的制约和影响。管理一方面具有与生产力、与社会化大生产相联系的自然属性；另一方面又具有与生产关系、与社会制度相联系的社会属性。

进行社会生产，要发生人与自然的关系。管理是共同劳动、社会化大生产的客观要求和直接产物。马克思在《资本论》中指出：“管理是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”^①凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，客观上都需要指挥劳动和监督劳动。生产过程的社会结合，意味着

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。