

# 建筑企业管理现代化

经验选编

城乡建设环境保护部建筑管理局  
上海市建筑业联合会

编 印

资料卷

# 建筑企业管理现代化 经验选编

城乡建设环境保护部建筑管理局  
上海市建筑业联合会 编 印

## 编者的话

最近几年，随着建筑业体制改革逐步展开和领导班子文化程度普遍提高，许多建筑企业在高等院校和科研机构的协助下，努力探索国内外经营管理科学，在建立和应用现代化管理制度、方法和手段方面取得了可喜成效。这些成效尽管是初步的探索性的，却是建筑企业发展中必不可少的过程，具有重要的指导意义。建设部建筑管理局于一九八五年十月组织交流了这方面的经验，并举办了专题讲座，请南京工学院、上海交通大学等高等院校的教授作了关于建筑企业推进管理现代化的报告。这些经验和报告雄辩地证明，实现建筑企业管理现代化是一项重要的战略任务，必须当作一件紧迫的大事在改革中努力推进。为此，我们将这些经验和报告编辑成册，供广大建筑企业领导和管理人员以及建筑经济管理院校、建筑经济研究机构有关同志研究借鉴。

本书汇编过程中，由建设部傅仁章、上海市建委何国浩作了修改、定稿和编辑。限于编辑水平，所选经验材料有不全面之处，请读者批评指正。

编者

一九八五年十月

# 目 录

## 建筑企业现代化管理座谈会纪要…… ( 1 )

### 经验材料

#### 初探施工企业管理现代化

上海市第一建筑工程公司……………( 8 )

#### 运用线性分析 预测发展趋势

上海市第一建筑工程公司……………( 31 )

#### 运用投入产出原理 制定企业生产目标

上海市第一建筑工程公司……………( 44 )

#### 运用系统工程理论 实施方针目标管理

上海市第一建筑工程公司……………( 51 )

#### 运用平准化原理 制订均衡施工模型

上海市第一建筑工程公司……………( 73 )

#### 运用多目标决策 指导选标议标

上海市第一建筑工程公司……………( 82 )

#### 运用网络计划技术 缩短施工生产周期

上海市第一建筑工程公司……………( 89 )

#### 推行全面质量管理 提高产品综合质量

上海市第一建筑工程公司……………( 99 )

**应用量本利分析 预测和控制成本**

上海市第一建筑工程公司……………(113)

**运用责任会计方法 辅助单位工程成本控制**

上海市第一建筑工程公司……………(130)

**运用A、B、C分类方法 提高资金效用**

上海市第一建筑工程公司……………(137)

**运用寿命周期分析 提高职工工作效率**

上海市第一建筑工程公司……………(144)

**运用能力指数分析 提高职工工作效率**

上海市第一建筑工程公司……………(153)

**运用测时法 修订企业劳动定额**

上海市第一建筑工程公司……………(159)

**开展技术经济分析 促进技术经济统一**

上海市第一建筑工程公司……………(169)

**运用电子计算机技术 加强企业信息处理**

上海市第一建筑工程公司……………(179)

**应用现代化管理 改善企业管理素质**

邯郸市第二建筑工程公司……………(186)

**用网络法编制施工作业计划的体会**

广西第一建筑工程公司……………(194)

**以企业发展战略为目标 扩展管理现代化新领域**

长春市第三建筑工程公司……………(200)

## **目标管理和电算技术在建筑企业的应用**

天津市第三建筑工程公司……………(205)

## **推行管理现代化 提高企业管理水平**

沈阳市第三建筑工程公司……………(221)

## **怎样在企业管理现代化中起步**

南京市第二建筑工程公司 南京工学院土木工程系  
管理科学与工程系……………(232)

## **抓住关键立足治本 努力造就企业新一代**

浙江省第一建筑工程公司……………(239)

## **以全面计划管理为突破口 提高科学管理水平**

上海市第六住宅建筑工程公司……………(248)

## **推行现代化管理 提高竞争能力**

哈尔滨市第二建筑工程公司……………(252)

## **积极推行现代化管理方法 努力提高企业经济效益**

北京市第一建筑工程公司……………(262)

## **走管理现代化的道路 加速企业前进步伐**

昆明市宏达建筑经营公司……………(269)

## **推行全面质量管理 开创企业新局面**

河南省第六建筑工程公司……………(278)

## **推行科学管理 增强企业活力**

中建五局第四建筑安装公司……………(283)

## **微型计算机在企业管理中的应用**

天津市第二建筑工程公司……………(291)

## 发挥微机在施工图预算中的作用

武汉市工业设备安装公司……………(294)

## 关于编制建筑工程管理微机软件系统的情况介绍

福建省第六建筑工程公司……………(296)

## 管理现代化讲座

### 管理现代化与建筑业的改革

南京工学院土木系副教授 杜训……………(299)

### 关于建筑企业管理计算机化的若干问题

上海交通大学土建系副教授 林少培……………(327)

### 施工企业采用新技术的经济效果分析

中国人民大学 周惠珍……………(347)

### 多目标网络计划编制与应用

中国人民大学 张婀娜……………(367)

# 建筑企业管理现代化座谈会纪要

(一九八五年十月十二日)

一九八五年十月九日至十二日，建设部建筑管理局在上海市召开了建筑企业管理现代化座谈会。参加会议的有省、自治区、直辖市建设厅(建委)的同志，有计划单列城市建委(建工局)的同志，有建筑总公司及基层企业的同志，有高等院校的同志，共五十八人。上海市建筑业联合会(筹)的同志及部分企业代表二十八人列席了会议。会议交流了上海市第一建筑公司、邯郸市第二建筑公司、天津市第三建筑公司、沈阳市第三建筑公司、南京市第二建筑公司、浙江省第一建筑公司等单位的经验。遵照党中央“七五”计划建议关于坚持把提高经济效益特别是提高产品质量放到十分突出的位置上来，改进和加强企业管理的要求，研究了推进建筑企业管理现代化的方向、目标、原则和方法。同时邀请南京工学院土木系和上海交通大学土建系杜训、林少培两位教授作了关于在建筑企业推进管理现代化问题的学术报告。代表们对这次会议表示满意，并对所讨论的问题取得为基本一致的意见，纪要如下：

## 一、推进建筑企业管理现代化是一项战略任务

到会同志一致认为，推进管理现代化，采用科学的管理思想、组织、方法和手段，是建筑企业发展的必经阶段，是一项重要的战略任务。随着建筑业体制改革的深入发展，建筑企业正面临着日益激烈的竞争性承包的选择，由过去指定性承包为主体而形成的一套企业管理制度，必须进行相应的



变革，否则就会落伍以至被淘汰。会上介绍的经验也证明，不进行体制改革，管理现代化就不可能取得重大突破，只抓体制改革，不抓管理现代化，改革的成果也不可能巩固和发展。体制改革和管理现代化是相辅相成的，必须紧密结合。随着建筑科学技术的进步，高层、高级建筑显著增加，大量新技术、新工艺、新材料、新设备用于工程建设，也要求企业管理有个新发展，否则再先进的技术也不能充分发挥作用。同时，建筑企业经过整顿，推进管理现代化的时机较为成熟，条件基本具备。全国企业整顿领导小组提出：“我们进行的企业全面整顿工作，只是走了第一步，为今后的发展提高奠定了初步基础，从明年开始，企业管理工作要上新的台阶。”这就是要求企业眼睛向内，挖掘潜力，改善管理，全面提高企业素质，以适应“七五”建设的要求。所以，推进管理现代化，无论从当前看还是从长远看，对建筑企业来说都是一个重要的紧迫的大事，必须不失时机地把它提到议事日程上来。

## 二、建筑企业管理现代化的方向和目标

大家认为，企业管理现代化是个不断发展的过程，是根据社会主义经济规律，为适应生产力发展的客观要求，对企业的生产经营进行高效率的管理，创造最佳经济效益的过程。从目前建筑企业的生产经营水平、技术装备和职工文化技术结构的实际情况出发，管理现代化的方向就是紧紧抓住提高工程质量、缩短建设周期、降低物资消耗这三个环节，来全力提高企业素质，真正把企业的工作转到以提高效益为中心的轨道上来，建立起具有中国特色的建筑企业的管理的现代化体系。

会议认为，管理现代化的目标：“七五”期间大型建筑企

业及部分基础较好的中小型建筑企业，要初步实现管理现代化，并形成科学的管理体系。在步骤上，前两年主要是抓基础工作、组织培训和进行试点，为后三年的大面积推广创造条件。具体要求是：

1. 普遍加强建筑企业的各项基础工作。建立健全各项规章制度，不断完善各种形式的经济责任制，并严格进行考核；各项原始记录、台帐真实齐全，统计数据及时准确；各项定额先进合理；计量、检验手段完备，严格执行。

2. 开展多渠道、多层次培训，提高职工素质。企业领导干部要具有现代化的管理思想和管理理论，树立系统观念、经营观念和竞争观念，并以此来指导企业的生产经营和管理活动；要建设起一支具有现代化管理知识的专业干部队伍，企业中施工、预算、计划、统计、劳资、定额、材料、机械、财会、质检、安全等关键岗位的管理人员，都要经过现代经营管理知识的专门培训，考核合格才能上岗。企业的工人也要接受不同程度的现代化管理知识的培训，逐步作到全员参加管理。

3. 建立科学的组织管理机构。同实行管理现代化和经理负责制相适应，逐步建立起统一的、强有力的、高效率的生产指挥系统和经营管理系统。企业组织机构的调整，要考虑统一指挥与专业分工相结合、有效管理跨度、纵向与横向协调以及实行以承包为主体的各种形式经济责任制的要求。当前要注意消除人浮于事，减少管理层次，作到人尽其才，才尽其用。具体形式，一般企业可采用直线职能型或矩阵结构型，有的大型联合企业可试行事业部制或其他形式。

4. 应用现代化的管理方法和手段。大型企业和有条件的

中小型企业要在计划、质量、财会、物资等方面积极应用各种现代化管理方法和手段，逐步向系统化、标准化、程序化、数据化方向发展。首先推广应用目标管理、网络计划技术、全面质量管理、量本利分析、A B C分类控制法、机械寿命分析等方法；各级试点企业还要进行投入产出、决策技术、线性规划、价值工程等有关方法的综合试点。企业要逐步采用电子计算机、电传、录像等现代化管理工具。“七五”期间，主要抓微型计算机的应用，大部分国营企业、小部分集体企业要采用电子计算机编制预算，以及进行人事、劳资、计划、统计和成本管理等，建立起企业的数据库和管理信息系统。对于微机人员培训和软件开发，要以省、自治区、直辖市为单位统一组织进行，避免低水平的重复，造成浪费。

建筑企业管理现代化，采取什么样的体系，即最终建立什么样的模式？大家希望各级建筑主管部门组织建筑企业、科研单位和高等院校积极进行探索，尽快提出符合行业特点的方案来。上海市第一建筑公司等单位提出“二制四全”（经理负责制、经济责任制、全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算、全面人事劳动管理）模式，即上面是决策层的经理负责制，中间层是四个“全面管理”，经济责任制主要起量化的保证作用。大家认为，可以作为一个方案，继续进行试点。

### 三、推进建筑企业管理现代化的原则和方法

大家认为，推进建筑企业管理现代化，应当遵循以下原则：

1. 坚持实事求是。要围绕提高企业经济效益这个总目标，抓住生产经营上的主要问题，选择好各自的突破口。既

不能生搬硬套，也不能一哄而起，要讲求实效，切忌形式主义。管理基础较好的企业，可从数据汇集整理，建立管理信息系统入手；承包责任制比较落实的企业，可从目标管理入手；管理人员已掌握了网络计划、全面质量管理等方法的，可从计划、质量等管理入手，再逐步深入展开，并根据需要和可能，积极推广使用现代化管理手段。总之，要允许企业根据自身条件进行多种试验和探索，并不断总结经验，逐步形成适合本企业特点的管理模式。

2. 坚持循序渐进。从总体上说，要从易到难，由简入繁；从单项应用向多项应用发展，由一个单位工程的小系统向企业管理的大系统发展。同时，建筑企业在长期生产经营活动中，已形成的具有自己特色的传统管理经验，企业应在科学分析的基础上，加以继承、发展和改革如质量管理中的预防为主和三检制(自检、互检、交接检)，就应当通过应用全面质量管理的方法使之更加完善；成本管理中的经济核算和经济活动分析，就应当通过应用责任会计方法使经济责任更加落实，等等。

3. 要抓好试点。这次到会的建筑企业都要积极进行管理现代化的试点。建设部拟配合省、直辖市建设厅(建委)，先抓十个试点企业。它们是上海市第一建筑工程公司、北京市第一建筑工程公司、天津市第三建筑工程公司、沈阳市第三建筑工程公司、哈尔滨市第二建筑工程公司、南京市第二建筑工程公司、邯郸市第二建筑工程公司、河南省第六建筑工程公司、云南省昆明市宏达建筑公司和中国建筑第五工程局第四建筑安装公司。各地都要抓若干个试点企业(包括集体所有制建筑企业)，以利取得经验。所有试点企业，都要争取与高等院

校、科研机构进行合作，取得帮助，共同努力开发探索。部与试点企业之间要不断沟通信息；试点企业之间也要加强联系，不断交流经验。

#### 四、要加强推进企业管理现代化的领导

大家认为，建筑企业管理现代化能否顺利进行，除了企业自身的努力外，各级主管部门高度重视，加强领导，并采取适当推动政策，至关重要。

首先是认真抓好宣传教育，解决认识问题，特别是各级领导干部的认识问题。大家认为，长时期以来建筑业存在着重视生产技术，忽视经营管理的倾向，无论是学校教育、人事安排还是工资分配，都舍不得在管理上投资，这是导致建筑企业管理落后的一个重要原因。各级建筑主管机关必须彻底扭转这种倾向，真正把企业管理现代化当做繁荣和发展建筑业、加快四化建设的一件大事来抓。检查部署工作，表彰先进企业，都要把管理现代化作为一项重要内容。同时要帮助企业克服各种思想障碍。有的安于现状，认为企业经过整顿，搞不搞管理现代化关系不大；有的与改革对立起来，认为改革是当务之急，搞管理现代化远水不解近渴；有的认为管理现代化高不可攀，存在着神秘化的思想。所有这些，都要认真解决，使企业领导干部对管理现代化有一个明确的认识。

其次是制定推进企业管理现代化的规划。企业管理现代化是一项科学性很强的工作，它本身就是一个巨大的系统工程，因此必须有计划有领导地选行。建筑企业管理现代化，目前尚处于起步阶段，急需学习、研究、试点，急需总结、完善、提高，急需探索从选点试行到普遍推广的渐进过程。这些都需要有个大致的估量和粗线条的安排，并把它纳入行

业发展规划之中。制订规划和组织实施的办法，可以参照前段企业整顿工作的经验，并继续发挥企业整顿干部队伍的作用。

再次是发挥科研单位、高等院校的作用，组织他们进行现代化管理理论和方法的应用研究及有关软件开发。请他们对各项管理现代化方案、措施，进行广泛的技术经济评价，使基本成熟的部分早日得到推广。在这方面，南京市第二建筑公司与南京工学院联合探索的作法，大家认为应当提倡。

各级建筑业联合会，在推进企业管理现代化方面肩负着特殊的使命，应当积极开展指导、咨询、培训和经验交流等活动。

同时，各级建筑主管部门要制定奖励政策。对推进管理现代化成效显著的企业和个人，要给予精神奖励和物质奖励。

# 初探施工企业管理现代化

上海市第一建筑工程公司

建筑施工企业肩负着为社会增加财富，满足人民物质生活和文化生活需要的社会责任，履行责任的标志就是工程质量好、工期短、成本低和具有社会信誉。在当前建筑业全行业改革，实行建设工程投资包干和招标承包等等建筑市场竞争的新形势下，施工企业管理现代化不仅是协调企业内部各生产者和生产过程各环节之间关系，适应外部环境影响，谋求企业前途和生存的必由之路，而且是适应社会化大生产和生产力高度发展的客观要求，是实现四化总目标的一项重要紧迫任务。

## 一、推行企业管理现代化的认识

一九七九年，我们公司完成的主要经济技术指标不好，处于徘徊不前的状态。经过分析，看到企业管理模式僵化、缺乏生机的弊端。主要表现在四个方面：一是各职能部门注重封闭式的专业管理，缺乏横向配合和综合协调，“扯皮”现象严重；二是习惯于行政指令下进行单一传统管理，缺乏主观能动作用，“等”、“靠”思想严重；三是满足于事后处理，缺乏动态预见、控制和变化的能力；四是局限于单打一的战术，缺乏战略性的管理。由于多年来实行的是比较狭隘的传统管理，造成企业管理手段贫乏，管理人员只善于埋头苦干，不善于适应环境变化。不善于思考和创新，不善于与能者竞

争。

党的十一届三中全会公报关于“实现四个现代化，要求大幅度地提高生产力，也就必然要求多方面地改变与生产力不相适应的生产关系和上层建筑，改变一切不适应的管理方式、活动方式，因而是一场广泛的、深刻的革命。”以及著名科学家钱学森《组织管理的技术——系统工程》的文章，给了我们很大的启发和教育。钱学森同志综揽各学派的论点，提出中国式系统工程理论，加上公司一些领导和专业干部参加听取当时传播现代管理基础知识的讲座，从而产生了管理思想现代化的萌芽，希望企业能用系统工程原理对各项管理工作进行统筹规划，综合平衡，在整顿中得到综合治理，使工程的施工组织设计措施和企业全部经营管理活动成为相互协调的有机整体。为此公司聘请了大专院校教师讲授现代管理基础知识课程，重点对科、队级干部和机关干部进行培训，先后学习了系统工程、价值工程、决策论、人才论、贮存论、更新论、信息论、动态研究、经济预测和 TQC 管理等。由于现代管理思想的陶冶和启发，中层干部在与传统管理的比较中，发现了现代管理的科学性和先进性，产生了要求更新管理手段的欲望。

由于在干部中初步奠定了管理现代化思想基础，自一九八〇年起，我们从对管理现代化进行探索，选点试行，尝到甜头，到在企业内全面推广，经历由易到繁，由简单到复杂，由单项到配套，在管理、组织、方法、手段、人才上推进企业管理现代化。使企业增强了活力，生产能力、盈利能力、自我发展能力有了显著提高。五年来，公司竣工面积平均每年递增9.9%，完成工作量平均每年递增16.7%，实现利润平



均每年递增16.9%，上交利润额比三中全会前十六年的总和多一倍以上，全员劳动生产率从7804元/人提高到10643元/人，工程质量优良率保持在95%左右，竣工全优率保持在90%左右。公司从落后状态中脱颖而出，成为全国先进施工企业。

五年的探索实践和收获，使我们加深了对推行企业管理现代化重要性及必要性。

### 1. 建筑技术经济的发展，必须推行管理现代化

随着建筑施工技术和生产的不断发展，企业分工越来越细密，生产具有高度的连续性，技术要求严格，协作关系复杂。我公司施工对象从民用高层住宅发展到超高层的外资或合资高级旅游宾馆、高级公寓及高级公用建筑工程，施工力量从六千人发展到一万人以上，施工技术从单一的老一套发展成成套施工技术体系，大量新兴技术、工艺、材料被采用，施工装备从使用落后陈旧的机械设备发展到使用具有先进、适用、快速、高效特点的国内外配套机械设备。在这种建筑技术经济迅速发展的形势下，要使人力、物力、财力充分发挥作用，使生产、技术、经济工作得到合理结合，必须依靠严密的科学管理方法。管理现代化和管理一样具有生产力和生产关系的两重性。这几年，我们凭借管理现代化手段，既注重反映生产力要素的最佳组合，又讲究改善生产关系，注重人才开发和利用，保证组织结构上的适应，使公司在任务递增快、技术要求高、时间要求急、数量要求多、物资供应时有缺口情况下，圆满地完成各项工业及城市建设任务。

### 2. 企业要获得生存发展能力，必须推行管理现代化。

企业要成为相对独立的经济实体，成为自主经营、独立核算、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，必须具有