

建筑工程经济与企业管理

建筑企业管理

西安冶金建筑学院
建工系施工教研室

1985

前 言

根据中央教育部1983年教高字021号文件：“在工程技术专业开设技术经济和企业管理两门必修课程，共80学时左右”的精神，为了培养工程技术专业的学生增强经济观点，掌握必要的经济分析方法，熟悉企业管理的基本理论，了解企业的主要业务活动，建工系施工教研室为工民建专业组织编写了“建筑工程经济与企业管理”这套试用教材。全书分两册，上册为建筑工程经济部分，约40万字；下册为建筑企业管理部分，约27万字。该教材可按全部内容讲授（约需80学时），也可根据需要选讲其中某些章节。

本教材除供工民建专业使用外，也可作为土建类其它专业（给排水，供热通风，环境保护，建筑学，总图设计，城市规划和地下水工程专业等）的教学用书，以及土建类工程技术人员参考用书。

本教材，建筑工程经济部分由刘硯田编写；建筑企业管理部分：第一章建筑企业管理总论，第二章建筑企业经营管理，第三章建筑企业施工管理，第五章建筑企业经济管理由金维星编写；第四章建筑企业质量管理由罗笃常编写，第六章行为科学由雷江旺编写。全书由刘硯田负责统一整理。

鉴于本书编写时间仓促，编者水平有限，有不妥之处，希读者予以指正。

西安冶金建筑学院 建工系施工教研室 1985年

目 录

第一章 建筑企业管理总论	(1)
第一节 社会主义的建筑企业.....	(1)
第二节 企业管理的职能和任务.....	(7)
第三节 建筑企业的管理体制.....	(9)
第四节 企业管理现代化.....	(13)
第五节 企业管理发展史.....	(16)
第二章 建筑企业经营管理	(19)
第一节 经营管理与经营思想.....	(19)
第二节 经营方式.....	(21)
第三节 经营计划.....	(31)
第四节 经营决策.....	(40)
第三章 建筑企业施工管理	(50)
第一节 建筑产品的生产过程及施工管理的任务.....	(50)
第二节 施工计划.....	(51)
第三节 施工准备工作.....	(58)
第四节 现场施工管理.....	(60)
第五节 劳动定额与劳动组织.....	(62)
第六节 物资技术供应.....	(68)
第七节 机械设备的使用、维护和修理.....	(73)
第八节 交工验收.....	(76)
第四章 建筑企业质量管理	(78)
第一节 质量与全面质量管理.....	(78)
第二节 质量管理的常用科学分析方法.....	(85)
第三节 质量管理的数理统计方法.....	(89)
第四节 抽样检查.....	(122)
第五章 建筑企业经济管理	(139)
第一节 工程成本与成本管理.....	(139)
第二节 资金运动及财务管理的任务.....	(146)
第三节 工程拨款、结算与竣工决算.....	(150)

第四节	全面经济核算.....	(152)
第六章	行为科学.....	(157)
第一节	行为科学概述.....	(157)
第二节	心理因素的产生和作用.....	(159)
第三节	需要理论.....	(162)
第四节	人群行为理论.....	(166)
第五节	领导行为分析.....	(171)
第六节	信息交流与体制改革（组织结构对行为的影响）.....	(177)

第一章 建筑企业管理总论

第一节 社会主义的建筑企业

一、国民经济中的建筑业与建筑企业

建筑业是我国国民经济中的一个重要的物质生产部门。它的主要任务是从事基本建设项目的勘察设计和建筑安装活动，为国民经济和社会各方面提供生产性、非生产性固定资产，为满足人们日益增长的物质文化生活需要提供最终建筑产品。

据1980年统计表明，新中国成立三十多年来，我国建筑业随着国民经济的发展而得到了迅速的发展，职工人数增加了五十倍之多，目前大约有1,000万人。其中国营企业3,000多个，职工达550万人；勘察设计单位1,400多个，人员也达30万之众。上述单位（不包括集体企业）三十多年来共完成大中型基本建设项目3,500多个，完成基本建设投资4,160多亿元（其中建安工作量约占60%），竣工房屋建筑面积18.8亿M²，为国民经济的各个领域，包括工业、农业、科技、国防和人民生活提供了强大的物质技术基础。实践证明，建筑业已经成为我国国民经济中规模最大的物质生产部门之一，它与工业、农业、交通运输和商业并列为五大产业部门，已经成为我国国民经济发展的重要支柱。

在建筑业这个部门中，各类建筑企业（包括直接从事物质生产活动的土建、安装和构件生产等的企业）是主体，此外还包括勘察、设计、科研、教育等配合、服务单位。本书主要以建筑企业为对象来研究企业管理的基本原理和方法。

建筑企业亦称施工企业，它是国民经济的基本单位，是公有制的、营利性的经济组织。

把企业（包括各类企业）作为国民经济的基本单位，是由于生产力的发展水平和劳动社会化的程度决定的。因为生产力的发展水平（特别是生产工具的发展和进步）和劳动社会化的程度，决定着生产力的各构成要素（劳动者、劳动对象和劳动手段），究竟需要在多大的范围和规模上结合起来，才能够既保证按照一定的生产技术规律生产社会所需要的产品，又能充分地发挥和提高生产效率。正因为如此，人类不同的历史时期，社会经济活动的基本单位都采用了不同的形式。例如原始社会以氏族为基本经济单位，奴隶社会和封建社会以家庭为基本经济单位。只是到了近代，随着社会生产力的发展和劳动社会化程度的提高，才出现了企业这样的经济单位，并逐步发展成现代化的各种企业。

企业作为人类经济活动的基本单位，它的基本职能，是在其所从事的物质生产活动中，为生产资料的所有者创造更多的物质财富。社会主义企业作为公有制的营利性的经济组织，在国家计划的统一领导下，按照国民经济的整体利益进行相对独立的经营活动。企业有权支配和使用全民所有制的生产资料，但必须实行严格的经济核算，不断提高自身的经济效益，向国家负有全面的经济责任。如果企业不能生产出社会需要的产品，不能营利的活，则它对整个国民经济就失去了存在的意义。

此外，企业作为一个营利的经济组织，它不同于任何别的社会组织（机关、学校等），也不同于其他非营利的经济组织。因此，单纯用行政办法管理企业，就会产生很多弊端，难于实现预期的经济效益。

二、建筑企业的性质和特点

从事物质生产活动的企业，具有两个基本性质，即：一方面企业是具体组织生产力活动的组织，具有由生产力、社会化大生产所决定的自然属性；另一方面，企业又是体现一定生产关系的经济组织，具有由生产关系（核心是所有制）和社会制度所决定的社会属性。企业的自然属性和社会属性，通常称之为企业的二重性。

就企业的自然属性而言，是任何企业（不管是社会主义企业，还是资本主义企业）均具有的共性。例如，它们都是建立在现代科学技术基础上的、具有高度分工与协作的劳动社会化的大生产；在生产技术上都必须系统地运用科学技术成果和知识，有效地使用各种技术设备和技术方法，合理地组织生产，促进生产力的不断发展。在这些方面，不同企业之间只是生产力发展水平和劳动社会化程度的差异而已。因此，就合理组织生产力的方法而言，一切企业都是可以互相学习的。

此外，企业的生产经营活动，从来都是生产资料的占有者按照自己的意志和利益来进行管理，以便维护现存的生产关系，实现特定的阶级目的。因此，社会制度不同，生产资料所有制不同，不同企业之间就存在着社会属性的差别。

资本主义企业以私有制为基础，劳资关系是剥削与被剥削的对立关系，生产目的是为了追求最大限度的利润，企业之间是一种生存竞争关系，它经常使企业蒙受破产的威胁，使社会生产力受到严重的破坏。这是资本主义制度本身无法解决的矛盾。社会主义企业则完全不同，它是以公有制为基础的自由平等生产者的联合体，职工成为企业的主人。企业的收益，除个人所得部分外，由国家和企业按照全体劳动人民（在企业内部是按全体职工）的共同利益，有计划地用于社会主义建设事业和集体福利事业。企业生产的目的是为了满足社会生产和人民群众日益增长的物质文化生活需要。

社会主义企业与资本主义企业在社会性质上的这种根本区别，充分体现了社会主义制度极大的优越性，同时它也告诉我们，必须采用适合我们社会主义企业特点的经营管理方式，才能管好我们的企业。

必须进一步指出的是，由于建筑产品具有固定性、多样性等一系列技术经济特点，因而与与一般工业企业相比，建筑企业在自然属性方面，还具有它本身的特点：

（1）建筑企业没有固定的、稳定的劳动对象；

（2）建筑企业没有固定的、稳定的生产条件；

（3）由于建筑产品没有流通领域，或流通领域很短，是个特殊商品，因此，建筑企业是个特殊的商品生产者；

（4）建筑企业的基本生产过程具有流动性，生产组织方法有多变性缺乏连续性、均衡性。因此，施工队伍搬迁频繁，作业条件差，施工机械化程度低，并且实现机械化、自动化也比工业企业难度大。

（5）建筑施工企业不负责产品设计，计划层次多、稳定性差、经营管理牵制因素

多、管理难度大等等。

了解和掌握建筑企业的上述特点，对分析、研究和改进建筑企业管理，具有十分重要的意义。

三、建筑企业的分类

通常我们所说的建筑企业，由于专业特点和隶属关系的不同，其名称叫法不一。如工程局、建设公司、工程公司、市政公司、房修公司、建筑安装公司、综合开发公司、工程承包公司，以及机械化施工公司等等，建筑企业是其统称。为了对企业进行科学管理，就必须区别企业的不同类型，并结合它们的实际情况进行有差别的管理。

从管理的需要出发，我国对建筑企业的分类有以下几种形式：

1. 按行政隶属关系分类，有中央部属建筑企业、地方所属建筑企业和大型厂矿自营建筑企业。按隶属关系分级设置企业，有利于调动中央、地方和企业的积极性，更好地保证重点建设，灵活地为各种基本建设工程和老厂技术改造服务。

2. 按所有制分类，有全民所有制企业和集体所有制企业。全民所有制企业的生产资料属国家所有，企业有使用权和部分支配权，因此在生产经营活动中具有相对的独立性，而集体所有制在国家政策法规允许的范围内则是完全独立的。

3. 按服务（活动）区域分类。各种企业按照它们服务活动地区的范围不同，可以划分为区域型、城市型和现场型三种类型。区域型公司主要承包一个区域（如一个省、大区等）内的工程任务，它通过所属生产单位在广大地区内进行施工；城市型公司是区域公司的一种特殊类型，它的活动范围一般“限制”在一个城市之内；现场型公司通常只在一个施工现场上进行施工，这种公司直接参加施工领导。按区域分类设置企业是为了尽量减少建筑企业的流动性。

4. 按照承包工程的性质，建筑施工企业可以划分为一般土建公司、专业公司和综合公司。

一般土建公司从事各种类型的土建工程施工，它实际上是一种土建专业公司。其它专业化公司，一般则有以下几种类型。

按施工对象专业化的公司。这类企业多半是非建设部直属的现场型的建设公司，例如冶金公司、化工公司等等。由于不同类型的建筑产品具有不同的特点，如冶金工程的特点是高、大、重；而化工建筑则具有大量的墙壁容器、管道、塔架等等，因此，按施工对象专业化的建筑施工企业，一般都在技术装备、施工力量上具有一定的特长优势。

按施工过程专业化的公司。指专门完成一定的施工阶段或施工工艺的建筑企业。例如基础（土方）公司、设备安装公司、管道安装公司、装修公司等。

生产制品或构配件的公司。如金属结构厂、混凝土构件预制厂、商品混凝土制作厂等。

综合公司是包括土建和专业施工力量的建筑企业。它能够独立完成建设工程的全部施工任务，而不管工程是工业项目，还是民用项目。非建设部所属的现场型建设公司，多半是综合公司。

5. 按企业规模分类，可以分为大、中、小型建筑企业。决定建筑企业规模或者生产能

力的主要因素是固定职工人数及企业的技术构成,例如技术工人、技术人员、管理人员的构成比例、素质以及企业的装备水平等。对建筑企业按生产能力分类划等,在管理上可以发挥不同企业的经济优势,合理分配施工任务。在工程建设招标投标过程中,企业的类别和等级是资格预审的主要内容之一。我国企业管理条例明确规定了建筑企业分类划等的标准和相应的承包业务范围,这里不再赘述。

四、建筑企业素质

所谓企业素质,就是企业内部人力、物力、技术和管理等各种因素有机结合所形成的企业生存和发展能力。企业素质从其内在因素看,主要表现为人员素质、技术素质和管理素质;从其外在表现看,主要表现为企业的生存和发展能力。

1. 人员素质

企业的人员,指的是从企业领导人到每一个职工的全体成员。由于人在企业生产经营活动中所起的主导作用,人员素质便成为企业素质的关键和基础。

企业的人员素质可以概括为领导班子素质和职工队伍素质这两个方面。

领导班子素质,包括领导人的个人素质和领导班子集体素质。个人素质指的是各级领导人、尤其是主要负责人的政治思想水平、政策水平、文化程度、专业知识、业务能力、组织能力和领导作风,以及年令、健康等自然状况。作为社会主义的新型企业家,要求企业领导人具有技术上的创新精神和管理上的开拓精神,有强烈的事业心和责任感,尊重知识、尊重人才,善于改革,有理想、有纪律,能够掌好权、用好权。

领导班子的集体素质,主要指领导班子的年令结构、知识结构、专业结构和才能结构,以及领导班子本身和企业党、政、工三方在工作上的集合力,可详见本章第二节有关内容。

职工队伍素质,包括工人、工程技术人员和管理人员等的思想觉悟、政治、文化、技术和各种专业知识的水平,以及他们处理技术、业务工作的能力。建筑业是劳动密集型的行业,职工队伍素质为企业素质的基础,显得尤为重要。

2. 技术素质

技术素质主要指企业的技术装备和施工技术水平,它是搞好企业生产经营活动的物质技术基础。

3. 管理素质

在现代化大规模协作劳动过程中,管理既是生产经营活动得以正常进行的必要条件,又是充分发挥生产力要素、提高生产能力和经济效益的一种推动力和创造力。

管理素质包括管理思想、管理组织、管理方法和管理手段科学化、现代化的程度,以及管理标准化、信息化、制度化等基础工作所达到的水平。

企业素质的外在表现,主要为企业生存和发展的能力。可以具体化为:

竞争能力。即企业以自己的工程质量、工期、成本和服务质量、信誉等在国内外同行业中所保持的水平,从而享有的在同等条件下获得工程任务的能力。工业企业,竞争能力通过它的产品价格和市场占有率来体现。建筑企业的竞争能力突出地表现为在投标中的中标率。

应变能力。指建筑企业对施工任务、条件和经营环境变化的适应程度，以及对于不可预见因素的冲击的适应能力。在市场竞争环境中，应变能力还表现为企业进行风险预测、风险控制的能力。

盈利能力。指企业在工程概、预算和包干指标所确定的造价内，或者在投标报价范围内，通过挖掘内部潜力，提高劳动生产率、降低成本等正当途径，所能取得的利润水平。

技术开发能力。技术开发就是开发新技术。技术开发能力就是企业通过应用研究，不断地把现代科技转化为现实的生产力，或者通过吸收和消化国内外先进技术、经验，不断地进行技术革新与更新的能力。

扩大再生产的能力。企业的再生产有简单再生产和扩大再生产两种形式。简单再生产是在原有基础上的再生产；扩大再生产则要扩大企业的生产能力。扩大再生产有内含和外延两种途径。内含扩大再生产就是通过挖掘企业内部潜力、提高企业资源的利用效果等来扩大生产能力；外延扩大再生产就是通过基本建设“扩大生产场所”，即依靠企业本身的财力和资源来建造与购置新的固定资产。企业按照社会的需要，通过内含与外延两种途径，并且以内含为主来增强施工能力，扩大生产规模的能力，就是我们所说的扩大再生产能力。

企业素质的诸因素是互相联系、互相制约的。提高企业素质必须对企业进行综合治理。根据我国建筑企业技术和管理都比较落后的现实情况，提高企业素质既是当务之急，又是从根本上改变企业落后面貌的战略措施。

五、建筑企业系统及其任务

1. 建筑企业系统

所谓系统，是由许多（至少两个以上）相互联系、相互制约的成分要素结合成的、能执行特定功能、达到特定目的的有机整体。

从这个定义出发，任何企业都构成一个系统。建筑企业是由若干个相互联系的生产部门、管理部门、服务部门等组成的系统，这些部门都服从于企业系统的整体目标，整个企业系统的功能，可以简单地表示如图1—1所示的关系。把资源（人、财、物）输入，经过转换机构，变成企业的成果输出。企业的内部、外部都有信息传送，有关输出的信息反馈到输入，输入就会根据收到的信息改变其内容、数量。企业必须掌握输入和输出以及转换功能中间的各种规律和关系，这就构成了企业管理的全部内容。

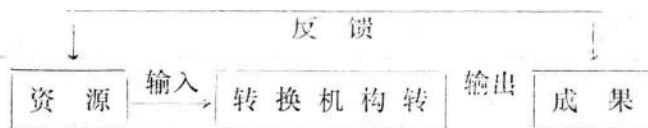


图1—1 企业系统的功能

2. 企业系统的构成要素

建筑企业是从事建筑产品生产活动的经济组织，所以，建筑企业系统必须具有从事施工生产经营活动的劳动力、劳动对象和劳动手段等生产要素，同时还要有反映这些要素相互结合和运动的价值表现和信息。因此，建筑企业系统是由以下基本要素构成的（图1—2）：

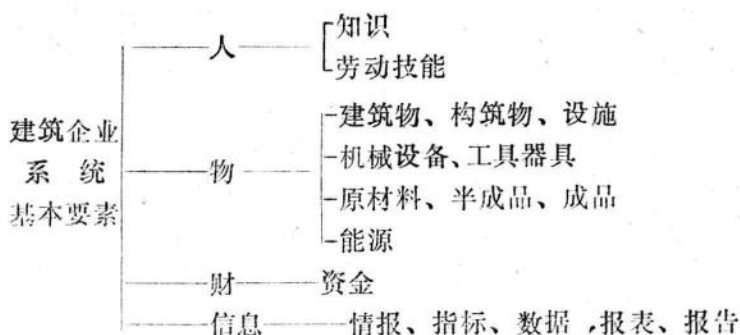


图 1—2 企业系统的构成要素

3. 企业系统的子系统

建筑企业是在国家统一领导下的相对独立的生产经营单位，企业系统的各种构成要素必然要按照它所具有的机能进行活动。所以，企业必须科学地确定目标、活动方案和各种技术组织措施，使其先进、合理、可行；要不断地协调各种生产力要素，使其合理结合、正常运动，充分发挥作用，从而保证企业系统达到预期的目的。建筑企业的上述各种生产经营活动的机能，决定了企业系统又可以划分为如下的子系统（表 1—1）：

建筑企业系统的子系统

表 1—1

子 系 统	内 容
经营计划系统	预测、平衡、协调、拟定企业长期计划和年(季)度计划和月计划。
施工技术系统	合理组织生产力三要素，进行； 综合施工、降低消耗；控制进度，提高质量； 安全生产，文明施工。 开展科研、推广采用新技术、新工艺
物资供应系统	筹措企业生产经营活动中必须的各种物资、半成品、成品、能源等。
人事教育系统	人力的调配、组织、运用、培训，以及工资、奖金等。
财 务 系 统	资金的筹措、运用，费用、成本、利润的核算等等。
生 产 系 统	基本生产、附属生产、辅助生产

4. 企业系统的环境

当企业系统处于运动状态时，会产生人、物、财、信息的流动。这种流动可以由企业系统流向其它系统，也可以由其它系统流向该企业系统。这样，企业系统要与其它一些外部系统相互影响。从广义而言，后者称为前者的环境。从环境向企业系统的流动称为输入，从企业系统向环境的流动称为输出。通常，我们把构成企业系统的要素的输入称为直接输入，把企业系统的成果输出称为直接输出。除此之外，其它的输入和输出则分别称为间接输入和间接输出。这样，狭义地讲，只接受企业系统的间接输出和给出企业系统的间接输入

的外部系统称为狭义的环境。建筑企业系统的输入、输出和环境如图 1—3 所示。

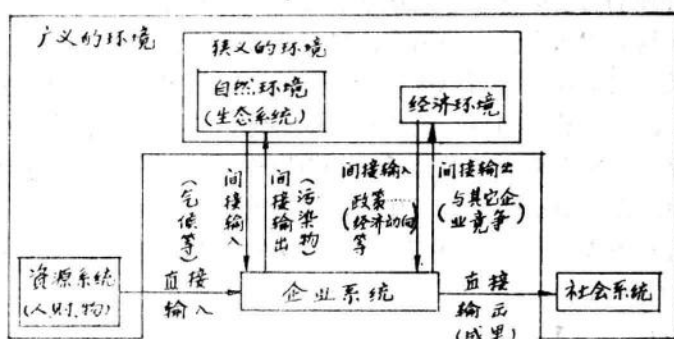


图 1—3 企业系统的输入、输出及环境

介绍企业系统的上述概念，其目的是为了使得企业管理人员对企业生产经营活动有一个总的看法，总的概念。以便能够掌握企业管理的全局，提高本企业对外部环境的适应性。

5. 企业系统的目标——任务

企业系统的目标，就是用较少的资源投入，取得较多的成果产出（即少投入、多产出），并且使输出成果能够满足社会的需要，提高企业的社会效益和经济效益。对于建筑企业来说，就是要用最低的资源耗费（最低的成本支出），在规定的工期以内，生产出合乎质量标准的建筑产品，满足社会扩大再生产和改善人民物质文化生活对于增加固定资产的需要；增加企业的盈利，为国家和企业的发展提供更多的积累。这也就是建筑企业的任务。

第二节 企业管理的职能和任务

企业为了实现自己的任务，必须对企业的一切生产经营活动进行科学的管理。

一、企业管理及其职能

企业管理就是按照客观的经济规律和技术规律，合理地组织企业的全部生产经营活动。

建筑企业的生产经营活动，大致可以分为两大部分：一部分是在企业内部的活动，它以生产活动为中心，包括基本生产过程，辅助生产过程，施工准备与技术准备过程，以及为施工生产的服务工作等等。对于这些活动的管理，我们把它叫做生产管理。建筑企业的另一部分活动，涉及企业外部，联系到社会的流通、分配、消耗等过程，包括原材料、能源等物资供应问题，生产任务落实问题，企业系统的外部环境的调查、预测问题，机械设备、劳动力等的调整补充问题，以及企业需要处理的各种经济关系问题等等。对这些活动的管理，我们把它叫做经营管理。由此可见，企业管理的内容包括生产管理和经营管理两大部分，两者之间的关系是互相联系、密不可分的。整个企业管理工作，是对上述管理内

内容和范围,行使如下的管理职能:

1. 计划与决策

计划是企业管理的首要职能。计划职能就是在对企业系统及其环境进行调查预测的基础上,根据国家计划的要求和社会的需要,以及企业本身的条件,确定企业长期的和近期的奋斗目标,以及如何实现这些目标的手段和方法。计划是企业生产经营活动的纲领,既是企业管理的起点,又是它的归宿。企业经营的好坏,也以计划作为评价的重要标准。

为了充分发挥计划对企业生产经营活动的指导作用,不论在计划的编制阶段,或者在计划的执行过程中,都必须搞好决策工作。决策就是确定未来行动目标并从两个以上行动方案中选择一个合理方案的工作。决策失误,计划就会陷入困境,对企业经营成败、经济效益的大小等影响极大。

2. 组织与指挥

为了实现企业生产经营活动的目的和计划,必须把企业系统的各种构成要素和生产过程的各个环节,合理地组织起来。它包括合理地设置企业管理机构,明确各职能机构职责和权限,规定各级领导的权力和责任,按照企业的统一计划,把企业各部门、各单位、各工种、各工序甚至每个人的工作协调地统一起来,保证企业的生产经营活动的顺利进行。

指挥是按照既定的计划、方案,对企业的各种职能部门和单位发布行动指令的职能。指挥在企业管理的各项活动中发挥着神经系统的功能。

3. 控制与协调

控制就是对企业生产经营活动的发展过程和计划的执行情况进行检查和纠偏。控制有事先控制(如计划编制过程中的综合平衡、方案论证等)和过程控制。控制的主要依据是计划,此外还有与计划有关的管理标准,规章制度,以及党和政府有关的方针、政策、法令等。控制的具体内容,例如有生产控制、质量控制、消耗控制、库存控制、成本和财务控制等。

控制是为了按计划实现企业生产经营活动的目标。通过控制,发现企业计划与决策的失误,或者是计划执行中的偏差,就要进行协调,也就是调节。协调或调节的意义还在于它能克服组织工作上的漏洞或缺陷,使企业内部各部门、各单位和职工之间保持良好的协作配合关系,有效地去实现企业的目标。

为了有效地进行控制与协调,企业应当用信息反馈的原理和方法,并逐步建立和完善企业管理信息系统。

4. 教育和鼓励

在社会主义企业中,人不仅是生产力的重要因素,而且是企业的主体。把人作为生产力的要素来管理,是劳动管理的内容。这里所说的教育和鼓励,是指对作为企业主体的职工队伍进行管理的职能。其目的是为了充分调动和发挥职工的积极性、创造性和智慧,这种积极性、创造性和智慧是企业活力的源泉,是企业兴旺发达,提高经济效益的基础。

教育包括思想政治教育和科学文化技术教育两个方面,而鼓励则包括对职工进行精神鼓励和物质鼓励两项内容。

思想政治教育包括共产主义思想体系的教育、理想纪律教育、主人翁地位教育,以及

正确处理国家、企业与职工三者之间物质利益关系的教育等等。它主要是通过企业的思想政治工作系统来加以实施。思想政治工作是社会主义一切工作的生命线，也是建筑企业各项工作的生命线。

上述管理四个方面的职能是互相联系、互相渗透、交叉进行、缺一不可的。建筑企业管理就是要研究和利用这些管理职能的理论和办法，充分发挥这些管理职能的作用，把企业管好。

二、企业管理的任务

企业管理的基本任务，就是根据企业的性质、特点和环境，充分运用管理职能，实现企业系统的整体目标——任务。具体说来，即：

1. 按照科学技术规律合理组织生产力活动，充分利用企业资源，不断提高生产效率和经济效益；

2. 调整企业中那些与生产力发展不相适应的生产关系（如物质利益关系、民主与集中的关系等。）维护和完善那些与生产力发展相适应的生产关系，促进生产力的不断发展。

3. 不断调整企业中上层建筑（如政治思想、经营方针、管理体制、规章制度等）与生产力发展不相适应的部分，促进生产力的发展。

上述企业管理的基本任务中，第一项与企业的自然属性相连系，构成企业管理的自然属性；后两项与企业的社会属性相连系，构成企业管理的社会属性。企业管理的自然属性和社会属性，通常称之为企业管理的二重性，它们之间的对应关系如图1—4所示。

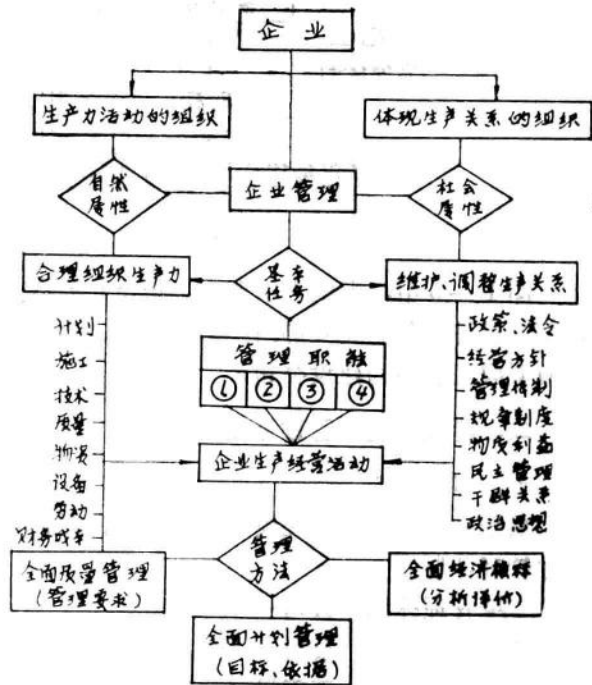


图1—4 企业管理任务与职能关系

第三节 建筑企业的管理体制

一、我国建筑业的管理体制

在分析建筑企业管理体制以前，先概要地介绍一下我国建筑业的管理体制。

如前所述，新中国成立以来，我国的建筑业得到了迅速发展。但是建筑业的管理体制，从“一五”时期开始形成以来，虽经几次调整，却没有大的变化，延续至今的建筑业管理体制如图1—5所示。

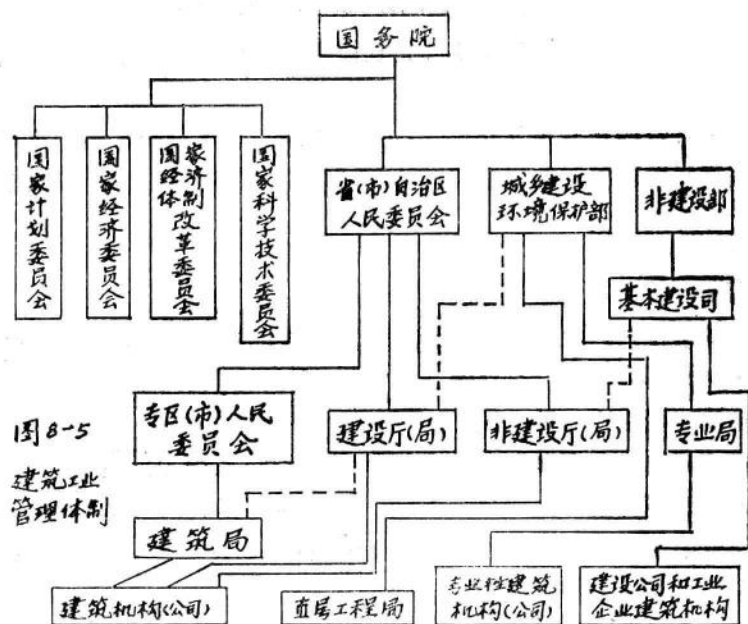


图 1—5 建筑工业管理体制

图 1—5 中，虚线表示业务（指导）关系。非建设部是指建设部（指城乡建设环境保护部）以外的其它工业部门，如冶金部、化工部、铁道部等。它们的所属施工队伍多半为区域型或现场型的建设公司。

二、建筑企业的管理体制

1. 组织系统

根据企业的类型和规模不同，建筑施工企业的内部组织系统可以有二级、三级和四级三种管理体制。

二级管理体制：公司——施工队。

三级管理体制：公司——工程处（工区）——施工队

四级管理体制：工程局（建设公司）——工程公司——工程处——施工队。

四级管理体制，多半在中央所属的区域或现场型建筑企业中采用；三级管理体制比较广泛；二级管理体制则主要在一般地县以下的三、四类建筑企业中采用。

建筑公司所属的生产单位，离开公司较远，或受公司委托，可以对外进行一定的业务联系的，也就是独立性比较大的可以称为工程处；离公司较近、对外业务联系以及附属辅助生产活动大部分或全部由公司直接管理的，可以称为工区。

2. 职能结构形式

企业管理的职能结构形式：是随着生产的发展和经营管理的需要而不断发生变化的。主要有：

（1）直线制

直线制是早期的管理结构形式，或者初级形式，实行直线制管理，就是企业各级领导

人员凭借自己的知识、经验和能力，不设职能机构和人员，亲自履行全部管理职能，按隶属关系直接指挥所属单位各项工作，并逐级向上全权负责。在社会化大生产的条件下，这种型式已不能适用。直线制的模式参见图 1—6。

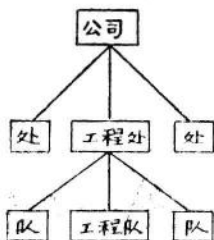


图1—6 直线制

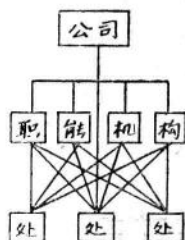


图1—7 职能制

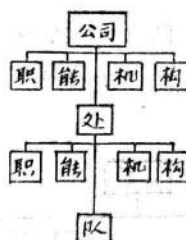


图1—8 直线—职能制

（2）职能制

它的特点是，企业各级均设管理职能机构。而且，各职能机构在自己的职能范围内都有权直接指挥下级。其模式如图 1—7 所示。

职能制能弥补直线制的不足，具有明确的管理职责分工，可以适应较复杂的管理工作。但不利于集中统一领导，不利于建立领导的责任制，对下级来说，则容易因为多头领导而造成工作混乱。

（3）直线——职能制

为了克服直线制和职能制的缺点，需把管理人员分为两类：第一类是直线指挥人员，即企业各级负责人。他们对所属部门和单位实行直接领导，对所领导的工作全部负责。第二类是职能人员，起各级领导人的参谋和助手作用。这种职能人员可以对下级机构进行业务指导，但不能向下级机构发布命令和行使指挥权，参见图 1—8。

直线——职能制兼有直线制和职能制的优点，因而是目前广泛采用的管理结构形式。它的不足之处，是各职能部门之间的联系较差。

（4）矩阵制

矩阵制管理结构是适应重点工程项目管理的需要而建立的一种有弹性的管理结构形式，其模式如图 1—9 所示。

为了加强对重点工程项目的领导，企业领导亲自负责、并从各职能机构抽掉专业管理人员组成管理组（有时也叫指挥组或服务组）。专业管理人员分别代表本职能部门，负责处理本专业的问题，既接受管理组长的领导，又同原单位保持密切的联系，以便及时沟通情况，加强协作，并把重大问题带回原单位研究处理。工程项目完工以后，管理组的成员仍各回原单位工作。

3. 能级结构

“能”是指管理者的能力和权力。能级结构是指管理分层次，按层次建立一定的职责、规范和标准，选用具有适当能力的人并授与必要的权力。

合理的能级结构，能够保证正常的管理程序，实现管理的高效率。能级结构的基本要求是：

(1) 管理能级必须分层次并具稳定的结构形式。现代管理的能级结构不是任意分层,各层也不是随意组合。稳定的、科学的能级结构是一个正三角形,参看图1—10。

在图1—10所示的能级结构中,中层管理兼有执行、监督的职能,而基层管理的主要职能就是执行。决策层必须是精干的,决策者必须具有较高的决策水平和管理水平,才能保证决策正确。而执行必须是坚决的、不走样的。决策失误,将造成极大的浪费和损失,而如果执行走样,则再好的决策也难于奏效。

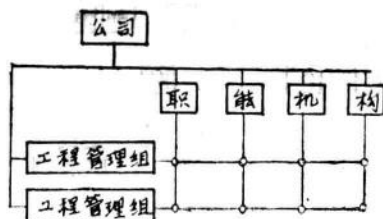


图1—9 矩阵制



图1—10 级能结构

(2) 不同的管理能级,必须有相应的职责、权限、物质利益和精神荣誉。做到权、责、利统一,奖惩分明,使管理者在其位、谋其政、行其权、尽其责。

4. 领导体制(权力结构)

建筑企业的领导体制,是指企业内部的领导制度和相应的管理制度及其所反映的党委、经理、职代会三者之间的权力分配关系。

建国三十多年来,企业的领导制度几经变革,曾经实行过“一长制”、“党委领导下的经理负责制”。进入八十年代以后,企业领导制度发生重大变革,开始推行“经理负责制”。

“一长制”是单一的首长个人负责制,即所谓“经理独裁”,职工完全服从首长意志。显然,这是不符合社会主义企业性质的。“党委领导下的经理负责制”把党委作为企业一切工作的领导核心,凡属重大问题,都必须由企业党委讨论决定,党委的领导权,就是指其对企业一切重大问题的决策权。显然,这不符合党组织的性质,并且由于党政分工不明、经理权责分离等弊病,难以适应现代化管理的需要。

实行经理负责制,就是由经理对企业的生产指挥和经营管理全权负责。经理全权负责但并不等于经理独裁;经理关于生产、行政工作的决策,党委不干预,但并不意味着削弱党的领导作用。这样,在如何处理党、政、工之间的关系上,对经理提出了更高的要求。

企业党委是政治组织,其主要责任是贯彻党的路线、方针、政策,作好思想政治工作,加强党的建设,充分发挥党组织的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用,并对经理行使职权起保证监督作用。经理要尊重党委,经常主动地就工作问题同党委“通气”。

职工代表大会是民主管理的组织形式,它的常设机构是企业工会。经理要切实保证职工参加企业的民主管理,认真支持职工代表大会行使职权开展工作,真正使职工代表大会在审议企业重大决策、监督企业行政领导、维护职工合法权益等方面发挥重要作用,充分体现职工群众的主人翁地位。

第四节 企业管理现代化

一、企业管理现代化的含义和内容

建筑企业管理现代化,就是按照客观经济规律,运用现代科学技术理论和手段,对企业生产经营活动进行科学化的管理。或者说,企业管理的现代化,就是能够体现时代特点的管理科学化。

企业管理现代化不是一个静止的概念,是随着科学技术的进步而不断发展的。但是总的说来,它包括以下四个方面的内容:

1. 管理思想科学化。就是指导企业生产经营活动的思想要符合客观规律,包括自然规律、经济规律、企业管理规律等,提高按客观规律管理的自觉性。按照客观规律进行管理是科学管理的核心和前提。

2. 管理组织科学化

管理组织科学化,就是企业组织的合理化。具体包括:管理体制和管理结构合理化,劳动组织合理化等等。合理的组织,应符合企业实际,有利于企业构成要素的合理结合,有利于生产力的不断发展,实现对企业资源的充分运用和产生管理的高效率。

3. 管理方法科学化

科学的管理方法,是符合企业实际的、先进的管理方法。它随着管理科学理论的不断发展和企业管理基础工作的不断加强,而不断的完善和进化。具体包括:

(1) 管理作业化、程序化

管理也是一种作业、应当象工人操作规程一样,给管理人员制定工作规范,包括工作标准、工作程序、完成时间、业务流程等。此外,每项管理工作,都应按照“计划——执行——检查——处理”的科学程序(如图1—11示)进行。这样,就可以消除混乱,建立正常的工作秩序,进行有效的管理,不断提高管理水平。

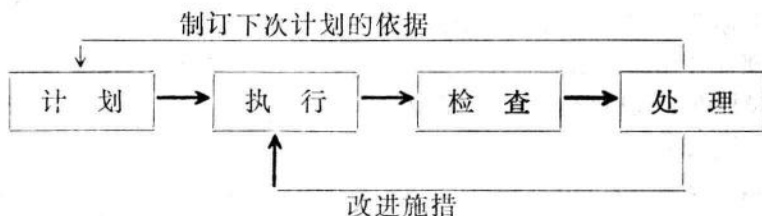


图1—11 科学管理程序

(2) 管理方法定量化,就是应用数学方法进行定量的分析、评价,实现管理方案的优化,实现最优的管理。管理工作中的数学基础包括高等数学、概率论、数理统计、信息论、控制论和运筹学等。其中,运筹学是最重要的管理与决策方法。应用数学方法需要有科学的管理基础(后详),而数学方法的应用程度,也就在一定程度上标志着企业管理科学化的水平。

(3) 管理方法群众化