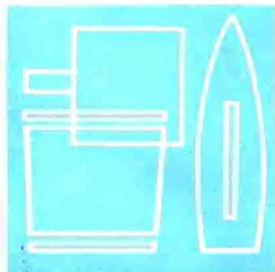


中国建筑装饰协会

建设类技工学校教材



建筑安装企业管理常识

07.96

中国建筑装饰协会

上海商学院

上海商学院建筑装饰学校

编

建设类技工学校教材

建筑安装企业管理常识

湖南省建筑技工学校
上海市设备安装公司 编
上海市设备安装公司技工学校

XAH/69/21



中国建筑工业出版社



C

187372

(京)新登字 035 号

本书是根据建设部教育司颁布的建筑安装类技工学校教学计划与教学大纲编写的。全书共分为七个课题：建筑施工企业管理综述；班组管理及建设；施工管理；全面质量管理；材料与机具管理；班组经济核算；安全管理等。

本书可供全国建筑安装类技工学校各工种使用，也适用于同工种职业高中和工人培训的数学用书。

建设类技工学校教材

建筑安装企业管理常识

湖南省建筑技工学校

上海市设备安装公司 编

上海市设备安装公司技工学校

中国建筑工业出版社出版(北京西郊百万庄)

新华书店总店科技发行所发行

北京顺义燕华印刷厂印刷

开本：787×1092毫米 1/16 印张：5 字数：11千字

1995年6月第一版 1995年6月第一次印刷

印数：1—6,100册 定价：3.80元

ISBN 7-112-02442-0

G · 222

(7500)

出版说明

为适应全国建设类技工学校安装类工种（专业）教学改革和满足当前各类职业高中、工人培训教学的需要，由中国建设教育协会技工教育委员会组织编写，中国建筑业出版社出版、发行了本套技工学校安装类教材。

该套教材共有17册，分别为《中小型锅炉安装》、《水暖管道基础》、《管道安装工艺学》、《设备安装工艺学》、《公差配合与量具》、《通风与空调技术基础》、《展开放样》、《通风工艺学》、《设备安装起重工艺学》、《焊接工艺学》、《铆工艺学》、《电气安装工艺学》、《电力拖动自动控制电路》、《电力调整工艺学》、《管道工程制图与识图》、《铆工与焊接识图》、《建筑安装企业管理常识》。

该套教材在编写内容上符合建设部颁发的《技工学校安装类教学计划与教学大纲》的要求，并采用了国家颁发的现行规范、标准和规定。该套教材编写时突出技能训练，理论联系实际，取材适当，反映了技工学校的教学特点。

该套教材适用于技工学校安装类工种（专业）相应课程的教学，也适用于职业高中、职业学校和技工培训等各类、各层次教学的使用要求。为使这套教材日臻完善，望各校师生和广大读者在教学和使用过程中提出宝贵意见，并及时告诉我司或技工教育委员会，以便进一步修正。

建设部教育司

1993年7月

前 言

为了适应社会发展,并根据技工学校教学及工人培训的特点,本书力求从实际出发,引用实例,以课题形式进行叙述,其内容以建筑安装企业班组管理为重点。

授完本教材全部内容约需60课时。使用本教材时,应根据国家经济体制改革及管理科学的发展和建筑安装企业管理的实际情况,加以修订和补充。

全书由王淑兰主编。参加本书编写工作的有上海市设备安装公司周振超(课题一、二);湖南省建筑技工学校王淑兰(课题三、四);上海市设备安装公司技工学校陆文华(课题五、六、七)。

本书由辽宁省设备安装公司尤志主审。

由于编者水平有限,本教材如有不妥之处,恳请读者批评指正。

目 录

课题一 建筑施工企业管理综述	1
一、企业管理的形成和发展	1
二、建筑产品及施工企业的特点	3
三、施工企业的性质与任务	5
四、施工企业管理的性质、职能与内容	8
五、建筑工程的招标投标制	10
复习思考题	12
课题二 班组管理及建设	14
一、班组管理	14
二、班组建设的方法与途径	16
复习思考题	19
课题三 施工管理	20
一、建筑安装施工管理的意义与任务	20
二、建筑安装施工管理的内容	20
三、建筑安装施工管理的特点	21
四、建筑安装施工管理的阶段	21
复习思考题	25
课题四 全面质量管理	26
一、全面质量管理的基本概念	26
二、全面质量管理的基础工作	28
三、质量数据的收集与整理	30
四、常用质量分析与控制的方法	33
五、工序能力指数	50
六、质量管理小组	53
复习思考题	56
课题五 材料与机具管理	57
一、现场材料管理	57
二、机具管理	59
复习思考题	61
课题六 班组经济核算	62
一、班组经济核算的目的与条件	62
二、班组经济核算的内容和方法	63
三、班组经济活动分析的内容和方法	64
复习思考题	66
课题七 安全管理	67

课题一 建筑施工企业管理综述

建筑业是一门相当古老的行业，它的历史几乎贯穿了人类的历史长河。建筑业在我国国民经济中是一个重要的物质生产部门，它为工业、国防、科研、文教、旅游等部门建造各类房屋，包括住宅、公共建筑、工业厂房及各种构筑物，并安装工艺设备及其配套的安装项目。因此，建筑业在整个社会再生产的过程中起着重要的作用。为了大力发展建筑业，使之适应社会主义市场经济的需要，我们必须认真研究建筑施工企业的管理问题，积极探索提高建筑施工企业管理水平的途径，使建筑业真正成为自我积累、自我发展、充满生机和活力的国民经济主要支柱产业。

一、企业管理的形成和发展

企业管理是随着商品生产的发展而发展的。企业管理发展到今天，已经成为一门系统性很强的科学，同其他事物一样，这门科学也经历了它自身的形成和发展的历史过程。

（一）企业管理的形成

管理是从人们生产劳动中出现协作和分工开始的，随着社会协作的不断扩大，分工日益复杂化、具体化。在原始社会中，管理工作已有所分工，管理机构也开始出现纵向的层次结构，如酋长管理整个部落的日常事物，出现重大情况时则通过部落联席会议和氏族公社等组织解决。这就是最原始的社会管理。在封建社会漫长的历史中许多杰出的大型工程项目，如我国秦朝的万里长城和都江堰水利工程、古埃及的金字塔等，都说明了当时的出色管理。但是，管理作为一门科学是在资本主义制度形成以后出现的。随着资本主义生产力的发展，特别是18世纪60年代开始的工业革命后，随着社会工业化的进展，企业管理便开始形成了。

（二）企业管理的发展

企业管理是管理科学中的一个重要分支，它的发展大体可分为传统管理理论、科学管理理论和现代管理理论三个阶段。

1. 传统管理理论阶段

早在1771年英国建立了世界上第一个工厂，采用了大生产方式，小手工业被大机器生产所排挤，社会的基本生产组织形式迅速从以家庭为单位转向以工厂为单位，随着生产规模的扩大，企业管理开始从社会管理中分化出来。从18世纪末到20世纪初的这一百多年间，资本主义工业发展迅速，当时还不可能产生比较系统的管理理论，但已经在不少方面出现管理理论的萌芽。它的最早的代表人物是亚当·斯密。他的劳动价值论，特别是关于分工的理论，对于资本主义的经济管理具有重大意义。但是，亚当·斯密的理论是建立在个人的技能和经验的基础上的，那时，工人决定自己进行生产的方法，凭自己的技能和经验决定如何从事他们的工作。因此，这一阶段的管理因缺乏科学根据的管理方法和手段，几乎等于没有管理的管理，这种传统的管理又称为经验管理。

2. 科学管理理论阶段

19世纪末到20世纪初形成的“科学管理理论”，其代表人物是被西方尊称为“科学管理之父”的美国人泰勒（1856~1915），他在工业管理中建立并推行了所谓“泰勒制”，他于1911年发表的《科学管理原理》，是世界上第一本以工业生产的组织管理作为研究对象的书籍。这位总工程师以他几十年的实践经验，研究出一种解决管理人员和工人之间矛盾的有效方法，他提出用科学管理代替旧的传统管理，追求最高的工作效率。主要做法有三个方面：

（1）通过对工人操作动作和时间的研究，制定出标准的作业方法；

（2）用总结出来的一套合理的操作方法和工具培训工人，使绝大多数工人能达到或超过定额；

（3）实行刺激性的差别计件工资制度，凡达到定额的工人按高工资率计算工资，反之，则按较低的工资率支付工资。

另一位代表人物是法国的法约尔（1841~1949），他的管理理论主要是以大企业为研究对象，他首次把管理活动分解为计划、组织、指挥、协调和控制等五个职能。并对企业管理人员提出了十四项管理原则，要求管理人员在实际工作中灵活地运用。本世纪20年代出现的“行为科学”理论，早期的代表人物是美国的梅奥（1880~1949），是他综合了心理学、生理学、人类学、社会学、经济学等科学进行研究，创造了“人际关系学”理论，为以后的行为科学研究奠定了基础。他认为“泰勒制”虽然大大提高了劳动生产率，但对于工人过于苛刻，容易激起工人的不满和反抗，只有从人的行为的本质中激发而出的动力，才能提高效率。梅奥等人还在美国通过进行有名的霍桑工厂试验，提出工人并不是把金钱当作刺激积极性的唯一动力“经济人”，而是在物质之外还有社会的心理因素的“社会人”。所以，新型的领导能力就是要在正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡，以解决劳资之间以至整个“工业文明社会”的矛盾和冲突，提高生产效率。继梅奥等人后，西方从事人的需要和人性方面研究的人便大量出现，行为科学在后阶段的发展大体上集中在三个领域：

（1）有关人的需要、动机和激励，如美国马斯洛的“人类需要层次论”等；

（2）同企业管理有关的所谓“人性”问题，如美国麦格雷戈的“X理论—Y理论”；

（3）企业中领导方式问题，如美国坦南鲍姆和施米特的“领导方式连续统一体理论”等。

3. 现代管理理论阶段

现代管理理论，是二战以后发展起来的，它以美国的西蒙为代表，综合了泰勒和梅奥的学说，吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机等学科的内容，创造了一套较完整的现代管理理论。西蒙等人认为，决策贯彻管理的全过程，管理就是决策，组织是由作为决策者的个人所组成的系统。

我国建筑施工企业管理主要是在建国以后得到一定的发展。第一个五年计划期间，我国改造了私营营造厂，建立和发展了国营施工企业，学习了前苏联的企业管埋方法，建设工程推行承包方式，企业实行计划管理，制定定额和标准，推行计件工资制等，对提高企业管理水平起了一定的作用。但在十年动乱中，企业管理被全盘否定，使我国的企业管埋长期处于落后状态。党的十一届三中全会以后，建筑业进行了全行业改革，围绕着提高工

程质量和投资效益引入了许多现代化管理方法，如科学决策、网络计划技术、工程招标投标制等的普遍推行，在一定程度上加快了施工企业管理水平的提高。但以目前的管理水平，建筑业仍难以担当起国民经济支柱产业的重任。因此，我们要在大力发展科学技术的同时，还必须努力学习掌握现代化管理方法，提高施工企业的管理水平。

（三）现代化管理的特征

建筑施工企业现代化管理是相对于传统的经验型管理而言的，它具有科学性、系统性和信息化等一些明显的特征。

1. 科学性

施工企业现代化首先体现在它的科学性，它是以现代科学理论为依据，而不是依照管理者的主观经验和意愿进行的。施工企业现代化管理方法是系统论、信息论、控制论、数理统计、运筹学、系统工程、行为科学的理论和方法在施工生产经营管理活动中的实际使用，辅之以科学合理的管理规则和管理标准，从而使企业的经营活动能够最大限度地实现企业目标。

2. 系统性

现代化管理是以企业管理作为一个整体系统来开展工作的，它要求管理人员全面、客观、系统地认识企业的经营管理状况和企业目标的实现程度，同时又通过管理方法和手段协调大系统内的各子系统之间相互关系。从而使企业中的各个管理层次、各项管理工作领域、具体的经营活动结合成为统一的整体，调动一切潜在的物质力量，最大限度地实现施工企业的经营管理目标。

3. 信息化

为了适应现代化大生产的客观要求，企业对信息的要求也越来越高。企业管理的信息化，就是要求管理以信息为依据，以电子计算机为手段，以现代化管理科学理论为指导，作出最优的决策，获得最佳的经济效果。

二、建筑产品及施工企业的特点

（一）建筑产品的分类

建筑物和构筑物都是建筑产品。它们经过建筑安装施工过程，通过竣工验收、交付使用以后，便形成新的固定资产，具有价值和使用价值，所以我们称此为建筑产品。

建筑物根据其用途可分为两大类：民用建筑和工业建筑。

（二）建筑产品的特点

建筑产品不同于其他产品，它具有以下特点：

1. 产品的固定性

任何建筑产品都在选定的地点建造和使用，建成后是无法移动的。由于建筑产品本身的固定性，因此造成建筑施工的流动性。

2. 产品的多样性

每个建筑产品都有特定的使用要求和功能，在建设规模、建筑内容和结构特点等方面各不相同，即使是同一建筑产品（如住宅楼、教学楼），也因水文、地质、气候条件、交通运输及材料来源等方面不同，使建筑产品表现出各自的差异。

3. 产品体积庞大

建筑产品比起其他产品，不仅体积庞大，而且高度和质量都比较大，因此所占用的资金、材料、劳动力就多。

4. 产品的特定性

建筑产品的施工具有特定的目的，无论是工业建筑还是民用建筑，不管建筑规模大还是小，都是根据使用单位的需要进行设计，并严格按设计图纸施工。

（三）施工企业的特点

施工企业主要是从事建筑产品生产的，它与一般的工业企业相比较，具有其明显的特点，突出表现为以下六点：

1. 建筑安装成果使用时间长，经济意义大

施工企业是通过建筑安装成果来为城乡人民和社会提供服务的，所有的施工项目一旦竣工交付使用后，就能在长时间发挥其使用功能，来满足用户和整个国民经济发展的需要。同时，建筑安装成果不但具有长期的使用价值，而且还具有经济价值，用户通过使用建筑安装的设备和设施进行扩大再生产，增加经济效益，从而不断地为社会创造财富，为社会主义现代化建设积累资金。

2. 建筑安装施工的科学技术综合性强

由于建筑安装是一个技术密集型行业，因此每个工程项目的完成，都需要结合运用各种科学知识和施工技术，包括测量、气象、机械、数学、力学、电学、材料及结构等学科的理论知识。这就需要一大批具有实践经验又精通管理的专业技术人员和一支能熟练掌握多种操作技能的工人队伍，以适应建筑业发展的需要。

3. 建筑安装施工的社会协作关系多

由于建筑产品的生产是社会化大生产的一个组成部分，因此任何一个施工项目都有赖于社会大协作才能完成。在企业内部需要施工预制、机械加工制造以及各工种、各工序之间的密切配合；在企业外部涉及的协作部门就更多，如同勘察、设计、财政金融、交通运输、水电环保、公安等部门和单位的协作配合，这就使建筑安装施工具有广泛的社会协作关系。

4. 建筑安装施工队伍的构成庞大复杂

建筑安装既是技术密集型行业，又是劳动密集型行业，它能容纳较多的劳动力，同时又造成建筑安装队伍构成庞大复杂。从构成看，有历史长久、设备精良、技术高超的部队和国营施工企业，也有组建不久、设备不全、技术水平参差不齐的中小集体施工单位。从人员素质看，既有组织性强、技术水平高的工程技术人员和固定工人，又有组织松散、技术水平差的临时工和民工。由于以上因素，这就给施工企业管理提出了一个新的课题。

5. 建筑安装施工流动性大，工作、生活条件艰苦。

一般的工业生产，大都是生产工人在固定的厂房、车间内生产，产品在市场上流通。然而，建筑安装的施工正相反，基本上是建筑产品固定不动，而施工人员在—幢建筑物的不同部位流动，施工队伍在不同的地区和工地流动。由于施工的流动性，加上一—般露天作业和高处作业较多，所以施工现场的工作条件差，生活条件艰苦。这就要求建筑安装工人必须具备良好的思想素质和吃苦耐劳的精神。

6. 建筑安装企业自主性差，有一定的依附性

一般的工业企业都在自己的生产计划范围内进行生产，有一定的自主性。而建筑安装

企业却不同，它往往是在先有用户的前提下才能进行施工。因此，其施工计划、形象进度、竣工时间都受用户的计划、进度、时间要求的制约。同时，露天施工时还经常受风、霜、雨、雪等气候条件的约束，从而在客观上造成了施工的不均衡性。这就要求施工组织者加强科学的施工管理，使主观安排尽量与客观条件相适应，以避免施工的不均衡性。

三、施工企业的性质与任务

(一) 施工企业的概念

企业是指从事生产，流通或服务性活动的，以盈利为目的的经济实体。按社会分工的不同，企业可分为工业企业，农业企业、交通运输企业、建筑企业、商业企业等。

建筑企业又称施工企业，是从事建筑产品生产，实行独立经营、独立核算、自负盈亏，具有法人资格的经济实体。施工企业是建筑业中的主体。由于建筑业中的专业分工不同，施工企业又可分为建筑工程公司、市政公司、建筑安装公司、机械施工公司、基础工程公司及构配件生产厂等。建筑安装企业属于建筑业中的专业性施工企业。

(二) 施工企业的性质

施工企业的性质是由生产资料的所有制形式所决定的。我国的施工企业目前基本上以全民所有制和集体所有制两种形式为主，它们具有以下性质：

1. 生产资料社会主义公有制

我国施工企业是以生产资料社会主义公有制为基础的，企业的生产资料（包括各种施工机械、建筑材料、建筑设施等）归全民或劳动群众集体所有。因此，企业必须服从国家的统一领导，坚持社会主义的经营方向，在经济活动中遵循社会主义基本经济规律和价值规律，贯彻执行党和政府的各项方针政策。

2. 是从事物质生产的基本单位

施工企业是进行商品生产的经济组织，是直接从事物质生产的基本单位。因此，施工企业的活动必须以经营活动为主，并在国家统一计划的协调、指导下，实行自主经营。

3. 是独立核算的经济组织

作为商品生产者的施工企业，具有独立核算经济组织的性质，在政策规定的范围内，施工企业有经营管理的自主权。按责、权、利相结合的原则，利用商品价值、市场经济、货币、信贷等经济杠杆，切实核算施工企业经营成果，以求用较少的耗费取得最佳的经济效益。

4. 有明确的生产目的

施工企业生产的目的是，为社会提供更多、更好的建筑产品，以满足人民群众对建筑产品日益增长的需要。同时，通过对施工企业经营机制的转换，提高企业的经济效益，为国家和企业多创利润，为改善职工物质文化生活创造条件。

5. 职工是企业的主人

社会主义施工企业的职工既是劳动者又是企业的主人。企业实行职工代表大会的民主管理制度。在实行按劳分配原则的基础上，职工的收入直接与企业的生产经营效益挂钩。

(三) 施工企业的任务

社会主义施工企业的任务取决于施工企业的性质。在社会主义商品经济的条件下，施工企业的根本任务是：

(1) 深化企业改革，积极转换经营机制，以适应建筑市场对施工企业提出的更高要

求。

(2) 在国家统一计划的协调、指导下, 为社会扩大再生产和改善人民群众物质文化生活提供经济实用、造型美观的建筑产品, 并提供良好的技术服务。

(3) 增创盈利, 为国家提供更多的积累, 为企业提供发展基金, 为改善职工生活创造物质条件。

(四) 施工企业的分类

1. 按所有制形式分

(1) 全民所有制施工企业;

(2) 集体所有制施工企业;

(3) 其他所有制施工企业, 如合资股份, 个体所有制等施工企业。

2. 按行政隶属关系分

(1) 国务院各部直属施工企业;

(2) 省、市、地、县施工企业;

(3) 大型厂、矿所属施工企业。

3. 按从事建筑工程的性质分:

(1) 土建公司;

(2) 专业公司, 其中包括工业设备安装公司、机械施工公司、基础公司等;

(3) 专业化公司, 如化工建设公司、冶金建设公司、桥梁建设公司、市政建设公司等。

4. 按施工企业所承担工程任务的区域分

(1) 城市型公司, 主要承担一个城市范围内的工程任务;

(2) 区域型公司, 承担分布在较大范围、固定区域内的工程任务;

(3) 现场型公司, 承担一个项目较大、工期较长的工程任务, 公司管理机构直接设在施工现场, 且随工程项目所在地而转移。

随着建筑业改革的深入, 施工企业区域限制已逐步被打破, 企业根据自身的生产经营能力, 实行跨地区、跨部门甚至跨出国门去承揽施工任务, 从而使建筑市场更趋活跃, 竞争也日益激烈。

5. 按企业等级分

(1) 一级企业;

(2) 二级企业;

(3) 三级企业。

设备安装企业等级标准如表1-1所示。

(五) 施工企业的组织机构

1. 施工企业的组织形式

施工企业的组织形式是指企业进行生产经营活动所采用的管理组织机构。企业管理组织形式取决于生产关系和生产力的发展及技术的进步。企业管理组织形式发展到今天, 大致可分为直线制、职能制、直线一职能制、事业部制、矩阵制和系统工程制六种, 以下简称其中两种。

(1) 直线一职能制组织形式。直线一职能制是由直线制和职能制相结合而形成的组

施工企业等级标准

表 1-1

企业类别及等级	项目	固定职工人数	施工经历	技术经济领导	具有技术经济职称占管理干部的百分数	全员平均技术装备率
从事设备安装、机械化施工的施工企业	一级企业	2000人以上	15年以上	设有高级工程师职称的总工程师和各主要专业工程师；设有会计师以上职称的总会计师	35%以上	有能适应专业施工需要的成套设备及检测手段
	二级企业	1000人以上	10年以上	设有工程师以上职称的总工程师；设有助理工程师以上职称的主要专业技术负责人；设有会计师	25%以上	有能适应专业施工需要的机械设备及检测手段
	三级企业	300人以上	5年以上	设有助理工程师以上职称的技术负责人；设有技术员或技师以上职称的主要专业技术负责人；设有助理会计师	15%以上	有适应专业施工需要的机械设备及必需的检测手段

织形式。它设置两套系统：一套是按指令统一的原则组成的指挥系统；另一套是按专业化原则组成的职能系统。将施工企业管理系统划分为公司管理层、工程处管理层和施工队管理层，每一管理层都有指挥部门和职能部门，使它们上下连接，垂直形成一个系统，一切指令都由企业内部各级领导直线下达，职能部门只对下级对口业务股进行业务指导，不能直接下达指令。其组织结构如图1-1所示。

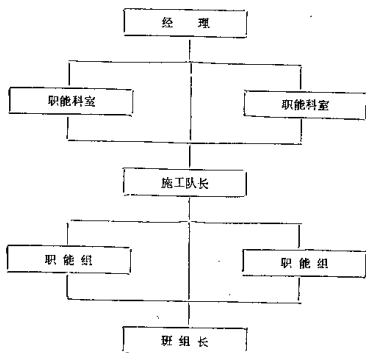


图 1-1 直线—职能制组织结构

直线—职能制的组织形式不仅能保持集中指挥的优点，又能发挥职能管理专业化的长处。其不足之处是各专业职能部门之间的横向联系差，容易产生脱节和矛盾。在我国经济体制改革以前大多数施工企业基本上采用这种组织形式。

(2) 矩阵组织形式。矩阵组织形式是本世纪50年代才出现的组织形式，它是在直线—

职能制垂直领导的基础上, 增加横向领导系统, 两者结合起来形成的一个“矩阵结构”。其组织结构如图1-2所示。

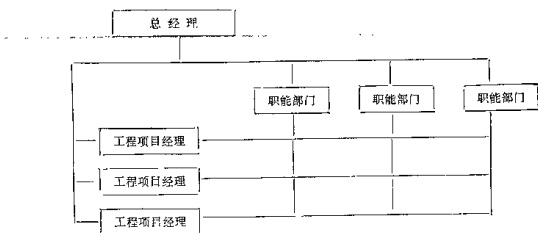


图 1-2 矩阵组织结构

这种组织形式是各工程项目经理和各职能部门经理受总经理领导, 各职能部门分别派专业管理人员参加几个(或几十个)工程项目的施工经营业务工作, 使同一个管理人员分别受原来垂直领导系统的各职能部门领导和工程项目经理领导。这种组织形式的优点是使企业管理中的纵向联系、横向联系很好地结合起来。加强了各职能部门之间的配合, 使各项专业管理能够协调地进行。缺点是在领导关系上会出现多头领导的矛盾。在我国推行项目法施工管理模式的施工企业普遍采取了这种组织形式。

2. 我国施工企业的组织机构

多年来我国施工企业组织机构基本上沿用直线—职能制的组织形式, 尽管施工企业的管理体制进行过几次大的调整, 但企业的组织结构的基本模式没有实质上的改变。

根据企业的经营规模在组织管理上一般分为三级管理体制和两级管理体制两类。

三级管理体制企业由公司、工程处和施工队三级管理机构组成, 公司为独立经济核算单位, 工程处、施工队均为内部经济核算单位。这种形式适合于较大的, 而且任务比较分散的一、二级施工企业。

两级管理体制企业由公司、工程处两级管理机构组成, 公司为独立经济核算单位, 工程处为内部经济核算单位。这种形式一般适合于任务比较集中的二、三级施工企业。

我国施工企业的组织机构如图1-3所示。

四、施工企业管理的性质、职能与内容

(一) 施工企业管理的性质

企业管理具有两重性: 一方面是有同生产力和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和社会制度相联系的社会属性。

在社会主义制度下的施工企业管理同样具有两重性: 一方面, 社会主义施工企业生产也是社会化大生产, 存在着复杂的劳动分工和广泛的生产协作关系, 在客观上需要实现指挥管理职能, 这是施工企业管理的自然属性。另一方面, 社会主义施工企业管理除了要合理组织生产力外, 还需要起正确反映和处理生产关系的作用。社会主义经济体制改革就是

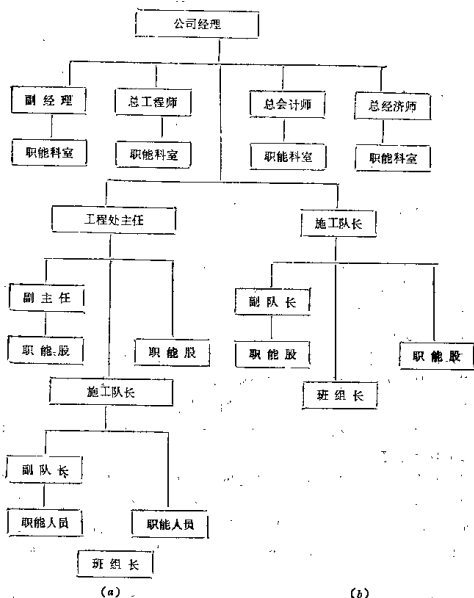


图 1-3 企业组织机构形式
(a) 三级管理制; (b) 两级管理制

为了调整目前不适应生产力发展的生产关系，对于施工企业来说，就面临着如何正确处理企业与国家，企业与企业，企业与职工的关系。这就是社会主义施工企业鲜明的社会属性。

施工企业管理的两重性这两种职能总是结合在一起发挥作用的，是不可随意分割的。这是由于施工过程就是生产力和生产关系的统一过程。我们要在重视管理对合理组织生产力要求的同时，还要重视管理对维护和完善社会主义生产关系的作用。要在总结我随合理有效的经验基础上，还要积极地、有选择地学习国外先进的施工企业管理方法，努力创建具有本国特色的社会主义施工企业管理科学。

(二) 施工企业管理的职能与内容

施工企业管理的基本职能有四个，即计划与决策；组织与指挥；控制与协调；教育与激励。其具体内容如下：

1. 计划与决策

计划是施工企业从事生产经营活动的行动纲领,它是衡量企业管理好与坏的重要标准,决策则是对企业生产经营的发展方向、战略目标以及由此而产生的一系列重大问题进行选择和决定。决策的成功与否,将对企业命运产生直接的影响。因此,决策是计划的先决条件,为计划提供最佳目标。计划则是决策目标的实施。

2. 组织与指挥

施工企业为了实现企业总目标和各项具体目标,把生产诸要素——劳动者、劳动手段、劳动对象和生产经营活动的各个环节——供应、生产、销售等在时间上和空间上合理地组织起来,指导经营活动按统一的步调高效率地进行。

3. 控制与协调

控制是使企业生产经营在一定的轨道和范围运行,协调是使各项工作密切配合,以便有效地去实现企业的目标。控制与协调是不可分割的统一体,没有控制就不可能导致协调,没有协调,也就不能使生产经营活动产生最佳效果。

4. 教育与激励

教育是提高企业全体人员素质的重要手段,是激励的基础;激励则是为了充分调动职工的主观能动性。对企业职工的教育与鼓励,充分调动企业职工的积极性,高度发挥人在生产中的作用,是办好社会主义施工企业的重要措施。

上述四个基本职能是相互联系、相互渗透、缺一不可的,是一个有机的整体。

(三) 项目法施工简介

在建设具有中国特色的社会主义理论的指导下,我国的经济体制改革不断深入,随着改革的浪潮,施工企业也开始逐步从计划经济转向市场经济。当施工企业进行深化改革、积极转换企业的经营机制时,作为施工企业改革突破口的项目法施工便应运而生,由于这种企业管理模式适合时代要求,被企业所接受,从而使施工企业的管理机制发生了深刻的变化。

项目法施工是我国施工领域在经济体制改革中提出的一种科学管理模式,其核心是通过施工企业经营机制的转换,实现施工生产要素的动态管理和优化组合。也就是说,以项目为基础,按项目组织生产,项目独立进行核算的项目法施工模式。它要求施工企业在管理思想上进行较大的变革,在充分重视商品经济市场作用的前提下,重视项目管理,讲求项目效益,进行项目独立核算,追求项目的成本、工期和质量的最佳结合。在管理组织上,实行以项目为基点的组织管理形式——项目经理负责制,改革过去的固定的传统组织形式。企业内部大都采用合同制的形式。在管理人才方面,重视使用能管理好项目的现代化管理人才,发挥项目经理的作用。至于管理方法和手段,则更多地采用先进的方法和手段,促使企业的现代化管理向更高层次发展。

项目法施工作为一种新型的企业管理模式,在其运行和实践过程中需要应用各种行之有效的现代化管理方法,以促进我国的施工项目管理达到国际先进水平。

五、建筑工程的招标投标制

(一) 实行招标投标制的作用及遵循原则

招标投标制是指通过招标选定建筑安装工程施工单位的一种经营方式,招标投标制的

推行，是建筑业的一项重大改革，它改变了以往单纯依靠行政手段分配施工任务的方式，破除了施工企业吃国家大锅饭的弊端，最大限度地调动了施工企业的积极性。实行招标投标制具有以下作用：

- (1) 有利于确保工程质量，缩短施工工期，提早发挥了投资效益。
- (2) 节约建设投资，简化了决算手续，减少了甲、乙双方的扯皮现象。
- (3) 促进了企业之间的公平竞争，有利于施工企业自身素质的提高，重视企业的社会信誉。

(4) 增强了施工企业的责任感，有利于调动各方面的积极性。

实行建筑安装工程招标投标制时，还应遵循下列原则：

(1) 凡是经国家和省、市批准的建筑安装工程，均可按照国家的有关规定，通过招标择优选定施工单位。

(2) 凡经批准有效投标资格的建筑安装企业（国营、集体及农村民工建筑队）均可通过投标，承揽工程任务。

(3) 国家保密工程或特殊工程，可由主管部门直接向施工单位下达建设任务，不受招标投标制的限制。

(4) 建筑安装工程的招投标，一般按城市或地区进行，国家的重大建设项目和有特殊任务要求的工程，可以跨地区进行招投标。

(二) 招标、投标的基本条件

1. 招标工程应具备的基本条件

- (1) 建设安装工程项目列入国家或地区基本建设计划。
- (2) 具有国家批准的持证的设计单位编制的施工图纸及有关文件。
- (3) 建设用地已经征用，障碍物已经全部拆除。
- (4) 施工现场水、电和道路条件已经落实。
- (5) 建筑资金、材料、设备已经落实，能够保证在施工期内连续施工的需要。
- (6) 有当地城乡建设部门颁发的建筑许可证。

2. 招标单位应具备的条件

- (1) 持有工商行政管理部门核准发给的营业执照。
- (2) 持有当地建委（或主管机关）审查核定的技术等级证明书。
- (3) 持有经建委（招标地）登记注册，发给的施工承包许可证。
- (4) 施工单位的技术等级与招标工程的技术要求等级相符合。
- (5) 外省外地的县级以下建筑队伍，应持有当地县级主管部门的证明文件和担保文件。

(三) 招标的程序和标价计算

1. 招标程序

建筑安装工程的招标程序如图1-4所示。

2. 标价计算

标价的计算必须以设计文件中实际包含的工程量为准，并以国家的有关法令、定额、规定为依据，全面包干，不留缺口。标价的形式有以下几种：

- (1) 按工程设计图纸及说明资料总造价包干。