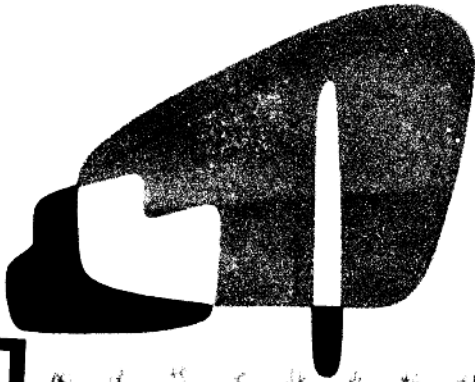


中等专业学校试用教材

建筑企业管理

王冠儒 吴 泽 肖乾茂 编



中国建筑工业出版社

本书是根据中等专业学校工业与民用建筑专业教学计划编写的教材。较全面系统而又简明地介绍了建筑企业管理的内容。在简要阐明建筑企业管理的性质、任务与作用后,介绍了经营预测、决策和经营方式等经营管理的一般知识,较为具体地对计划、施工、技术、质量、材料、机械设备、劳动工资、财务等八大管理和经济核算的内容与方法作了说明,还简要阐述了思想政治工作和职工队伍的管理。

本书除作教材外,还可供土建、施工、管理人员参考。

中等专业学校试用教材

建筑企业管理

王冠儒 吴 泽 肖乾茂 编

*

中国建筑工业出版社出版(北京西郊百万庄)
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
北京市平谷县大华山印刷厂印刷

*

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 9²/₁₆ 字数: 237千字

1989年7月第一版 1989年7月第一次印刷

印数: 1—21,070册 定价: 1.85元

ISBN7-112-00581-7/F·31

(5738)

前 言

本教材系根据一九八八年建设部制订的《建筑类中等专业学校工业与民用建筑专业教学计划》对本课程的要求编写的。

随着国家经济体制与政治体制的改革,建筑企业的组织机构和领导制度正处于改革过程中。因此,企业管理中有关组织机构和领导制度部分内容,暂未编入。教学时,可根据改革情况补充讲授。中专校工民建专业已开设有《施工组织》课与《建筑工程定额与预算》课,本教材涉及施工组织设计与定额预算时,为避免重复,从略处理。

本教材适用于中等专业学校工业与民用建筑专业,也可供有关专业和培训班使用,供建筑企业管理人员和工程技术人员参考。

本教材由陕西省建筑工程总公司海金涛主审,四川省建筑工程学校王冠儒主编,吴泽、肖乾茂参加部分编写。

由于编者水平有限,加以现正值改革时期,本教材一定会有不妥之处,恳请给予批评指正。

在审稿过程中,海金涛同志提了许多宝贵的修改意见;建设部系统职业技术教育研究会工民建专业研究会主任李祯祥同志参加了复审定稿会,也提了不少宝贵的意见;在编写过程中,曾得到建设部教育局中专处、中国建筑工业出版社和四川省建筑工程学校的支持和帮助,在此一并致谢!

编 者

1988年4月

目 录

绪论	1
第一章 建筑企业管理概论	3
第一节 建筑企业	3
第二节 企业管理的概念	6
第三节 企业管理的性质、任务和作用	7
第四节 企业管理的职能和基础工作	9
第五节 建筑生产特点及其对企业管理的影响	10
第六节 建筑企业管理的原则	11
第二章 经营预测	13
第一节 预测的基本概念和内容	13
第二节 定性预测法	14
第三节 定量预测法	14
第三章 经营决策	21
第一节 决策的概念和分类	21
第二节 定量决策	23
第四章 经营方式	28
第一节 经营方式分类	28
第二节 工程招标与投标	30
第三节 工程合同	35
第五章 计划管理	41
第一节 计划管理的概念和类型	41
第二节 计划指标	42
第三节 计划的种类和内容	43
第四节 计划的编制	45
第五节 计划的实施和检查	52
第六章 施工管理	54
第一节 施工管理的基本任务	54
第二节 施工准备	54
第三节 施工阶段的管理	56
第四节 交工验收	58
第七章 技术管理	60
第一节 技术管理的任务和内容	60
第二节 技术管理的基础工作	60
第三节 技术管理制度	62
第四节 技术革新和技术开发	65
第八章 全面质量管理	67
第一节 概述	67
第二节 全面质量管理的工作步骤	71

第三节	全面质量管理的几种管理工具	73
第四节	质量的检验与评定	83
第九章	材料管理	87
第一节	材料管理的意义和任务	87
第二节	材料消耗定额	87
第三节	材料计划	89
第四节	材料储备	91
第五节	材料供应	96
第六节	仓库管理	98
第七节	现场材料管理	99
第八节	材料重点管理方法	100
第九节	工具管理	102
第十章	机械设备管理	103
第一节	机械设备管理的任务和内容	103
第二节	机械设备的装备	104
第三节	机械设备的选择、管理和使用	106
第四节	机械设备的保养和修理	107
第五节	机械设备的技术经济指标	109
第十一章	劳动工资管理	111
第一节	劳动工资管理的任务和内容	111
第二节	劳动定额	113
第三节	企业的劳动定员	114
第四节	劳动组织、计划和纪律	116
第五节	劳动保护	118
第六节	工资制度和集体福利	119
第十二章	财务管理	126
第一节	财务管理的性质和任务	126
第二节	固定资金管理	127
第三节	流动资金管理	129
第四节	成本管理	133
第五节	利润管理	137
第六节	财务计划	138
第十三章	经济核算	141
第一节	经济核算和经济核算制	141
第二节	经济核算的内容	142
第三节	经济核算的方法和体系	143
第四节	经济活动分析	144
第十四章	思想政治工作和职工教育	146
第一节	思想政治工作和职工教育的任务和内容	146
第二节	思想政治工作	147
第三节	职工教育	149

绪 论

一、本课程研究的对象和任务

本课程研究的对象，是建筑企业在生产经营活动中的管理规律。即企业内部生产领域里的生产管理规律和企业外部流通领域里的经营管理规律，以及这两个领域间的相互关系与作用的规律。同时还要研究建筑企业提高生产力，改善生产关系，以及贯彻党和国家的路线、方针、政策、法令、法规等问题，促进企业沿着正确的方向发展，以适应四化建设的需要。

本课程的任务，是通过学习要求达到下列目的。

1. 掌握建筑企业生产经营管理的基本概念、基本原理和基本方法，明确企业实行科学管理的途径，以便在今后实际工作中自觉地运用生产经营管理规律，改善企业管理，提高企业的经济效益和社会效益。

2. 掌握生产管理中的计划、施工、技术、质量等管理内容和方法，能按科学管理原则从事企业生产管理工作。

3. 了解有关经营管理和现代化管理的一般知识和简要运算原理，为今后进一步提高经营管理水平打下基础。

二、本课程的内容

本课程除绪论外，共分十四章。第一章为绪论，主要介绍建筑企业与建筑企业管理的性质、任务和作用等基本概念；第二、三、四章简要介绍经营预测、决策和经营方式等经营管理的一般知识；第五至十三章较为详细地介绍计划、施工、技术、质量、材料、机械设备、劳动工资、财务八大管理和经济核算等具体业务工作的内容和方法；第十四章简要介绍思想政治工作和职工教育，即有关职工队伍的管理。

三、本课程的特点和学习方法

本课程是适应生产的需要新开设的。

本课程的特点，首先就在于它是新开设的一门专业课，在内容上、层次上、深浅度上，与其它相关课的关系和分工上，都有待逐渐探索、完善。

其次，本课程还是一门正在发展中的学科。西方国家对企业管理的研究，从十九世纪末以美国的泰勒为代表人物研究的“古典管理理论”开始，发展到“行为科学”理论的研究，再发展到现在的“现代化管理”，一般称之为管理理论发展的三阶段。我国有的企业是开始迈进了第三阶段，进行现代化管理，但有的企业却还处于无管理状态。本课程就在这样一个企业管理水平极不平衡的条件下开设的。

第三，本课程是具有综合性和很强的实践性的课程，既涉及自然科学，又涉及社会科学。要学好它，必须具备有建筑生产知识、施工技术知识和一定的设计知识，还要有一定的经济知识。

根据以上特点和中等专业学校工业与民用建筑专业培养目标“毕业后能从事一般工业

与民用建筑工程的施工技术工作和管理工作”。在学习方法上要求做到以下几个结合。

1. 传统的管理与现代化管理相结合。既要学习传统的、行之有效的管理经验，又要学习探索新的现代化管理方法，立足当前，放眼未来。

2. 理论与实践相结合。既要重视理论学习，更要重视理论在实践中的应用。一个中专毕业生，不仅要有基本的理论知识，还应有较强的实践技能，扭转过去在中专教学中，重理论、轻实践，重学科的系统性、完整性过多，对应用性、实践性重视不够的倾向。

3. 学习与实习相结合。不论在认识实习、生产实习，还是毕业实习中，都把管理的学习列入实习计划。在认识实习和生产实习中，主要建立企业管理的感性知识，为日后学习本课程打下基础；毕业实习则亲自参与管理实习，巩固所学管理知识，为日后踏上工作岗位，即能顶岗担负管理工作。

4. 课堂讲授与讨论相结合。企业管理是一门新兴的学问，许多管理方法尚处在探索之中，随着生产的发展，客观环境的变化，管理方法会随之改变。即便在同一环境、同样条件下，管理方法也还会因人而异。因此，在课堂讲授时，除密切联系实际，进行案例教学，充实教学内容外，尽可能多开展专题讨论，各抒己见。这样，不仅会加深理解，而且会相互启发，有助于打开思路，有利于提高学生分析问题和解决问题的能力。

第一章 建筑企业管理概论

第一节 建筑企业

一、建筑企业的性质和任务

建筑企业是从事建筑生产活动相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，是具有一定法律权力和义务的法人。在国民经济肌体中，是具有活力的细胞。

所谓“相对独立”，是指它不是完全独立的，它必须在国家的计划和管理下从事生产经营活动。社会主义国家不仅是政治权力的行使者，而且是生产资料全民所有制和全民利益的代表者，它对企业进行管理，企业就只有相对的独立性。

所谓“法人”，这是一个法学名词，是依照法定程序建立的组织或个人，在法律上享有一定的权力和义务。法人的权利：拥有资产负债权；银行单独开设帐户权；对外签订经济合同权；发生合同纠纷的诉讼权；国家规定外的一切摊派或抽调的拒绝权；以及维护本企业的利益权。法人的义务：必须生产社会所需要的产品、商品；保证盈利；履行经济合同；遵守法律；贷款要按规定付息和偿还；向国家纳税等。

我国的建筑企业是社会主义建筑企业，坚持社会主义经营方向，接受国家宏观计划的控制和监督，保证国家计划和发展国民经济任务的完成。企业与职工的关系是平等的、同志式的，在分配制度上是以按劳分配为原则的。它与资本主义建筑企业剥削压榨工人有本质的不同。

建筑企业的任务，首先是要满足社会生产、生活对建筑产品的需要，即满足用户在新建、扩建、改建或维修等方面的需要，以及社会的建设和环境保护的需要。其次是要保证盈利，即保证为国家和企业的发展提供更多的积累，为企业职工的物质文化生活水平的提高创造经济效益。前者是第一位的，后者是第二位的，但都是必须完成的。

二、建筑企业的业务范围

建筑企业的业务范围，一般有：

（一）承包工程。如承包工程施工，承包设计、施工；对规划、设计、设备、施工安装、试车投产等进行总承包。

（二）建商品房出售。在城市规划指导下，建造住宅或通用性生产房屋，向单位、集体或个人出售。

（三）生产销售建筑用半成品及构配件。如混凝土、石灰膏、钢筋混凝土预制品、钢门窗等。

（四）经营施工机械、施工设备等的租赁业务。如吊装机械、定型钢模板的出租。

（五）咨询服务。如房屋的改建、维修、加固的技术咨询，技术专利或先进技术的转

让等。

(六) 多种经营。如利用边角余料兼营钢木家具及其它钢木制品, 利用自身的生产能力对外加工, 为合理安排劳动力开展第三产业的服务项目等。

三、建筑企业的责权利

了解建筑企业的责权利, 主要是为了正确处理企业和国家的关系, 建立健全企业经济责任制。责权利三者, 责任是确定权力和利益的前提和根据。要以责定权, 以尽责定利, 使企业成为责权利紧密结合的经济实体。

(一) 建筑企业的责任

1. 坚持四项基本原则, 认真贯彻执行国家的方针、政策、法令、法规, 服从国家的宏观控制和指导。

2. 必须完成国家指令性计划, 必须履行依法订立的合同。

3. 必须保证产品质量和服务质量, 对用户、社会和国家负责。

4. 必须提高劳动效率, 节约能源和原材料, 努力降低产品成本。

5. 必须遵守财务制度、劳动工资制度和物价管理, 依法缴纳税金、费用、利润, 接受财政、审计、劳动工资和物价机关的监督。

6. 必须有效地利用固定资产, 保障固定资产的正常维修, 改进和更新设备。

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

8. 必须加强保卫工作, 维护生产秩序, 保护国家财产。

9. 应当加强思想政治教育、法制教育、国防教育、科学文化教育和技术业务培训, 提高职工队伍的素质。

10. 应当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。

(二) 建筑企业的权限

1. 生产经营自主权。企业在国家计划指导下, 有权自行承揽工程任务, 发展多种经营; 有权拒绝任何部门和单位在指令性计划外安排的生产任务; 企业内部的生产经营活动, 外部任何人不得干涉。

2. 物资管理自主权。企业有权自行选择供货单位, 购进生产需要的物资。

3. 劳动人事管理自主权。企业有权决定机构设置及其人员编制; 有权依照法律和国务院规定录用、辞退职工。

4. 财务管理自主权。企业有权依照国务院规定使用留用资金; 有权依照国务院规定出租或者有偿转让国家授予其经营管理的固定资产, 所得的收益必须用于设备更新和技术改造; 有权确定适合本企业情况的工资形式和奖金分配办法。

5. 企业有权拒绝任何机关和单位向企业摊派人力、物力、财力。除法律、法规另有规定外, 任何机关和单位以任何方式要求企业提供人力、物力、财力的, 都属于摊派。

(三) 建筑企业的利益

主要是经济利益, 一般体现在:

1. 税后利, 多创多留。

2. 分配中本着按劳分配原则, 多劳多得。

3.对生产经营好的企业,在投资、贷款和自筹资金中,采取优惠扶植政策。

4.对优秀企业给以奖励。

5.多创利,多办各种福利事业。

6.多创利,多进行各种智力投资,对职工进行各种方式的培训。

四、建筑企业的素质

一个建筑企业要求得生存和发展,其根本问题取决于企业的素质。企业素质是个质量的概念,它是动态的,是在不断变化的。

企业素质包括内在因素的集合力 and 外在表现能力两方面。内在因素的集合力,表现为领导班子的素质、职工队伍的素质、技术素质和经营管理素质;外在表现能力,表现为企业的生存能力和发展能力。

(一)内在因素的集合力

1.领导班子的素质。包括领导班子的整体素质和领导者个人的素质。

领导班子的整体素质,主要视其班子成员的结构。即其专业结构、年龄结构、知识结构、智能结构是否合理,是否形成一个高效能的领导集体。一个领导班子的成员要有不同的角色,既有掌舵的,又有出谋划策的,有独当一面实干的,取长补短,相辅相成。同时,还要视其班子成员能否团结合作,相互支持。

领导者个人的素质,主要视其领导个人是否坚持四项基本原则,是否具有改革开放精神,是否有强烈的事业心和责任感,是否具有一定的政策水平和决策、组织、指挥等能力,尤其是主要领导者个人的素质更为重要。

2.职工队伍的素质,主要视其政治、文化、技术、专业知识水平和业务能力,以及职工队伍中各类人员的比例和技术等级构成的比例是否合理。

3.技术素质,主要视企业的施工工艺水平和技术装备素质,是否采用新工艺、新技术和先进的施工设备。

4.经营管理素质,主要视企业经营管理科学化和现代化的程度,有关经营管理的各种基础工作、规章制度和经济责任制的状况等。

(二)外在表现能力

1.生存能力。包括:

(1)竞争能力。是指企业在质量、工期、成本、服务、信誉等方面的竞争地位,在竞争中取胜,赢得市场的能力。

(2)应变能力。是指企业在施工任务、施工条件发生变化,以及受到外界各种不可预见的因素冲击时的适应能力。

(3)盈利能力。是指企业有效利用人力、物力和财力,从而获得预期利润的能力。

2.发展能力。包括:

(1)技术开发能力。是指企业的市场开拓、产品创新的能力。即企业在新产品、新技术、新工艺、新机具、新材料以及管理技术等方面的创新水平和能力。

(2)扩大再生产能力。即企业依靠自身的力量进行技术改造、增添设备、改善经营管理、扩大承包规模的能力。

评价企业素质,必须作综合评价。人是决定因素。同时,既要企业的各种水平和能力,还要看企业的业绩,业绩是企业素质的实际反映。

五、建筑企业分类

目前,我国建筑企业的类型,大致有以下几种。

(一)按所有制分,有全民所有制建筑企业和集体所有制建筑企业。

(二)按隶属关系分,有中央部属建筑企业、地方所属建筑企业和大型厂矿附属建筑企业。

(三)按服务区域分,有城市型建筑企业、区域型建筑企业和现场型建筑企业。

(四)按规模分,有大、中、小三种类型的建筑企业,一般建筑安装企业在4000人以上为大型,2000~4000人为中型,2000人以下小型。机械化施工公司在2000人以上为大型,1000~2000人为中型,1000人以下小型。

(五)按专业化分,有冶金、化工、油田、煤矿、井下、港口、桥梁、住宅等建设公司和房屋修缮、筑炉、基础工程、安装工程、装修工程等专业公司。

另外还可以按照技术等级进行划分。

六、建筑企业的作用

建筑企业是国民经济的重要物质生产部门。它生产的建筑产品,为社会创造了物质财富,为国民经济各部门进行再生产提供了物质条件,使城乡人民的居住条件 and 生产环境得到改善;它所耗用的物资品种多、数量大,为工业、交通运输等部门提供了重要市场;它的发展,不仅吸收了不少劳动力,而且通过新建工业企业和商业服务网点,给劳动就业提供了更多的机会;它在为国家提供建筑产品的同时,也为国家提供了积累,特别是进入国际市场后,为国家增加了不少外汇。为此,应大力发展建筑业,使它逐步成为国民经济的一大支柱。

第二节 企业管理的概念

凡是有很多人在一起劳动,就有管理。管理是劳动分工的产物。

一个企业为了实现它的预定目标和任务,企业成员对企业的生产经营活动所进行的决策、计划、组织、控制和激励等工作,就是企业管理。

企业的生产经营活动包括两大部分。一部分是企业内部生产领域的活动,包括基本生产、辅助生产、生产技术准备以及为生产服务等活动,对这些活动的管理称为生产管理。一部分是涉及企业外部流通领域的活动,包括投入前的承揽工程,采购材料和机具设备,招聘职工,以及产出后的销售和售后服务等活动,对这些活动的管理称为经营管理。企业管理就是生产管理和经营管理的总称。

任何一个企业,为了实现它的任务,必须要做好管理工作。生产管理必须搞好才能生产出合格的产品,一般都比较重视。但对经营管理,长时期以来,却为人们所忽视,只在最近几年才被重视起来。随着经济体制改革的深入,社会主义商品生产的不断发展,企业间加剧了竞争,企业要在激烈的竞争中求得生存和发展,只有精心经营,精心研究经营战略和经营方法,才能立于不败之地。建筑业几年来发展很快,建筑企业间的竞争,尤为突出,加强建筑企业的经营管理,就显得更加重要。实践证明,凡是会经营的企业,任务就完成得好,经济效益也高,还赢得了信誉。不会经营的企业,任务就完成不好,经济效益和社会效益都很差。

经营管理与生产管理二者既有区别，又相互联系。二者的区别是：

1.基本任务方面。前者的基本任务是根据社会及用户需要，确定企业发展目标和战略，决定企业全局性的问题；后者的基本任务是正确结合企业人、财、物，协调企业各生产过程和部门、环节的关系，保证企业这部机器正常运转。

2.追求目标方面。前者追求的目标，是以最少的投入，获得最大的经济效益，使国家企业、职工都能增加收益；后者追求的目标，是不断提高生产效率和管理工作的效率。经济效益好，必须要求生产效率高；但生产效率高，不一定经济效益好。比如不是为社会及用户生产适销对路的产品，效率愈高，经济效益相反会愈不好。

3.工作内容方面。前者的工作内容，主要是对经营环境进行调查和分析，对经营业务进行预测与决策，制定企业对内对外的方针、策略，招揽工程任务，参与工程投标，搞技术开发等；后者的工作内容，是做好生产计划管理、施工管理、技术管理、质量管理、机械设备管理、材料管理、劳动工资管理、财务及成本管理等。

4.活动范围方面。前者侧重于企业外部的往来；后者则在企业内部。

5.组织关系方面。前者主要是企业上层领导的职责，负责作出战略性决策；后者主要是企业中层领导和管理人员的职责，负责实施战略决策，从事具体作业或工作。

二者的联系是：经营是生产的前提，经营搞不好，得不到生产任务，生产没有对象，生产是经营的基础，生产搞不好，失掉用户，失去市场，经营必陷于困境。

第三节 企业管理的性质、任务和作用

一、企业管理的性质

企业管理具有二重性。一方面具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。这种自然属性是没有阶级性的，即在任何社会的企业里都是相同的，都需要对生产过程进行严格的科学管理，合理组织生产力。生产的社会化程度愈高，科学管理的要求就愈严格，合理组织生产力就愈重要，这是由社会化大生产本身存在着复杂的劳动分工和广泛的生产协作关系所决定的。另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。这种社会属性则是有阶级性的，在不同的社会制度的企业里是根本不同的。资本主义企业的管理，目的是榨取工人创造的剩余价值，在资本家与雇佣劳动之间是剥削与被剥削的关系；而社会主义企业的管理，则是为了更好地满足人民日益增长的物质文化需要，在职工之间是同志式的关系。

长期以来，我国的企业重视了管理的社会属性，重视了管理对维护和完善社会主义生产关系的作用，忽视了自然属性，忽视了管理对发展生产力方面的作用，使生产力长期处于落后状态。对国外的即便是属于自然属性，且适合我国国情的科学管理经验，也没有很好地被吸收。

正确认识企业管理的二重性，有着重要的现实意义。

第一，“社会主义社会的根本任务是发展生产力”。我国现处“在社会主义初级阶段，为了摆脱贫穷和落后，尤其要把发展生产力作为全部工作的中心。是否有利于发展生产力，应当成为我们考虑一切问题的出发点和检验一切工作的根本标准”^①。因此，既要

^① 赵紫阳总书记在中国共产党第十三次全国代表大会上的报告。

重视企业管理对维护和完善社会主义关系的作用，更要重视企业管理对发展生产力的作用。

第二，对国外凡属与生产力联系，属于管理自然属性范围的管理技术、工具、方法等，只要适合我国国情，都可行“拿来主义”，为我所用；凡属与生产关系相联系，属于管理社会属性范围的方法、措施，都需要经过改造，否则不能为我所用。

第三，根据企业管理的二重性，有必重总结我国建筑企业管理正反两方面的经验和教训，建立具有中国特色的社会主义管理科学体系。

二、建筑企业管理的任务

（一）根据企业的内部和外部条件，制定企业的发展目标和战略。即企业的经营目标和经营战略。

（二）根据基本建设程序和施工程序，合理组织生产力，充分利用人力、物力、财力，不断提高产品质量，提高劳动生产率，降低成本，增加利润，大力提高企业的经济效益。

（三）根据企业管理的性质和社会生产力发展的要求，改革和完善企业内部的管理体制。在国家政策和计划指导下，不断完善生产关系，正确处理企业、企业、企业、企业和职工之间的关系。在发展生产的基础上，逐步提高广大职工的物质文化水平，改善劳动条件。

（四）企业管理现代化。运用现代管理科学的理论、方法和手段，不断提高管理的科学水平。

（五）不断对职工进行思想政治和文化科学技术教育，建设一支思想好、技术高的施工队伍和一批又红又专、善于管理现代化企业的技术人员和管理干部，提高企业素质，以适应四个现代化的需要。

三、建筑企业管理的作用

建筑企业管理的作用，主要表现在以下三个方面。

（一）企业的成功和失败，生存和发展，管理是关键。企业的盛衰存亡，有赖于企业的正确经营决策，有赖于正确的制定发展目标和战略，有赖于科学的管理。

国内外的若干实践证明，许多企业的亏损和倒闭，大多是由于管理不善造成的。美国曾对失败的企业作过调查，在调查报告结论中说：一个企业的失败，“七分在管理，三分在技术”。目前，我国正在进行的经济体制改革与政治体制改革中，不少精明强干、善经营会管理的人才脱颖而出，当他们承包了长期亏损的企业后，采取了一系列加强管理的措施，企业很快就转亏为盈，不少企业不仅能得以生存，而且有较大的发展。

（二）企业要获得最佳经济效益，搞好管理是重要途径。经济效益是个综合指标，取决于技术和管理等多种因素。建筑企业如果加强了管理，合理组织生产力，正确地处理各种生产关系，就可以把生产经营活动中各个相互影响的因素协调起来，把不利因素转变为有利因素，从而获得最佳经济效益。

现代化建设的三大要素，即资金、技术、管理。管理不好，资金和技术就形不成新的生产能力，就发挥不了作用。管理得好，就可以少花钱，多办事，提高经济效益，这也是为若干事实所证明了的。

（三）要加速实现社会主义现代化，管理是有力手段。搞好管理，就能在同样的人力、物力、财力条件下，获得最佳经济效益，为满足社会需要建造更多更好的固定资产，

为国家提供更多的积累,实现社会主义现代化的资金,就有了保证。

搞好管理,还意味着能把建筑企业的设备和其它各方面的潜力充分挖掘出来,不断革新技术,使有的技术装备得到合理的改造。对于那些已拥有现代化设备的企业,无疑的更需要搞好管理,充分发挥其设备的作用,以加速社会主义现代化建设。对于那些已经现代化的企业,如果不加强管理,也将无法为继。

一些经济学家把科学管理和科学技术比喻为推动现代文明社会向前发展的两个轮子;有的把现代文明社会比作一个鼎,鼎的三个支柱就是科学、技术、管理,其中管理起着使科学、技术运转的作用。

第四节 企业管理的职能和基础工作

一、企业管理的职能

为了实现企业的任务,企业必须具有管理的基本职能。

(一)决策。决策按层次分,有经营决策、管理决策、实务层决策,这里指的是经营决策。经营决策就是企业为了实现其生产经营目标,有意识地寻求多种实施方案,按决策者的智慧、经验、胆识和决策标准,进行优化选择和决定。决策是经营管理的核心,它直接影响企业的盛衰存亡,与其它职能相比较,是处在先于和高于其它职能的地位。

(二)计划。就是根据企业所确定的决策方案、上级指令和承担的任务,结合自身条件,提出行动计划,以及实施这个计划的工作步骤、方法和措施。

(三)组织。就是根据计划安排,把生产的各种要素(劳动者、劳动手段、劳动对象)和其它有关的各个方面,在时间上和空间上合理地组织起来,形成一个有机的整体,从而最大限度地发挥它们的作用,使企业生产活动顺利进行。

(四)控制。就是在组织生产活动中,对计划的执行情况进行检查,发现差异,找出问题,查明原因,及时采取措施加以解决,防止再度发生,必要时也可调整原订计划。因此,控制一般包括检查、监督和调节等工作内容。

(五)激励。就是在政治思想领先的原则下,对职工进行精神激励和物质激励,以充分发挥职工的积极性和创造性。

二、企业管理的基础工作

(一)建立和健全以责任制为核心的规章制度

建立健全规章制度,主要是建立健全岗位责任制。把生产任务和各项工作的要求,具体落实到每一个职工,做到职责分明,人人有基本职责,有明确的考核标准和办事细则,使企业管理工作,井井有条。

其它如考勤、考核、奖惩、财务、仓库保管、领用料等各种专业管理制度也需要建立,作为管理的准则。

(二)建立健全各种技术标准和技术规程

技术标准有国标、部标、企业标准等。建筑生产中颁发有工程验收标准、质量标准以及原材料、半成品的技术验收标准。没有这些统一的技术标准,质量检验就没有依据。

技术规程是为执行技术标准而制定的统一的行动准则。建筑生产中制订有施工技术规程、操作规程、设备维修和检修规程、安全技术规程等。

（三）建立健全各类技术经济定额

定额是在一定的生产条件下，企业在人力、物力、财力的利用和消耗方面应当达到的限额。没有定额，也就没有科学的管理。建筑生产中，有劳动定额、材料消耗定额、机械台班定额和其它各种技术经济定额等。

（四）建立健全计量工作

计量工作包括计量检定、测试、化验分析等方面的计量技术和计量手段，它对生产经营活动中各物质要素的数量和质量进行控制和管理。应积极创造条件，改革落后的计量器具和计量测试技术，逐步实现检验手段和计量技术的现代化。

（五）建立健全各种有关原始资料及数据统计

如各种原始记录、将原始记录按时间顺序汇总整理成册的台帐、统计报表，以及技术经济情报等。前三种系企业的内信息，技术经济情报系外信息，因此，也可以说要建立健全信息管理工作。

第五节 建筑生产特点及其对企业 管理的影响

一、建筑生产的特点

（一）建筑产品是固定的，庞大的。建成后不能移动，只能在建造地点使用。

（二）建筑产品是多样的，单件性的。建筑产品有工业厂房、民用建筑；在工业和民用建筑中，又因使用功能不同，形成多样的建筑；即便使用功能相同，也还因地区不同而异；即便在同一地区，具有同种功能的建筑物，也常因风格不同，也按单件分别设计。

（三）建筑生产是流动的。建筑工作者们不是长期固定在一个范围内，而是从这个建筑物流动到另一个建筑物，从这个工地流动到另一个工地，从这个地区流动到另一个地区，总是不断地流动进行生产活动。

（四）建筑生产牵涉面广，协作关系复杂。在企业内部牵涉到多工种和附属生产部门的配合作业；在企业外部牵涉到其它专业化企业、材料供应与运输、水电公用事业、环保和劳动部门等的协作配合。

（五）建筑生产多系露天作业，受自然气候条件影响大。

（六）建筑生产可变因素多，甚至还有不可预见的因素。它不仅受自然条件的影响，还受技术条件和社会条件的影响。

二、建筑生产特点对企业管理的影响

由于建筑生产有以上一些特点，就给企业管理带来了下列影响。

（一）生产业务不稳定。因建筑产品的多样性，建筑生产的流动性，就可能今天盖厂房，明天建学校；今天用这一些工人、材料和机械，明天用另一些工人、材料和机械；今天刚对这个地区的一切情况比较熟悉了，明天又将转移到另一个地区。如此等等，使生产业务极不稳定。这就要求建筑企业管理，必须适应生产复杂多变的情况，加强市场预测，作好决策，使企业的经营规模与市场状况相适应，增强应变能力，作好每个工程项目的施工计划、施工组织设计、施工准备等项工作，用加强对每一项工程有区别的管理，克服生产整体上的不稳定性。

(二) 组织形式不稳定。由于建筑产品的多样性和建筑生产的流动性,使建筑企业的组织形式常处于分合过程中,施工队伍的一分一合,给管理带来了诸多不利。这就要求组织机构要精简,技术人员、管理人员要精干,减少固定工,增加合同工,适应组织形式的不稳定。

(三) 职工思想不稳定。主要是流动性大,队伍调迁频繁,生产作业条件差,生活艰苦所致。这就要求加强职工队伍管理,做深入细致的思想政治工作,同时为职工办些实事。如设置固定的生活基地,妥善解决职工福利和物质待遇差等问题,解除后顾之忧。

(四) 生产周期长。主要是受建筑生产牵涉面广,受自然条件、技术条件和社会条件的影响。这就要求加强合同管理,明确甲乙双方责任,同时加强计划、施工、技术、材料、劳动等管理,尽一切努力缩短生产周期。

第六节 建筑企业管理的原则

建筑企业管理原则,主要有以下几点。

一、坚持社会主义经营方向

建筑企业生产的根本目的,是要为人民日益增长的物质文化需要提供更多更好的建筑产品和为国家提供更多的积累。这是由社会主义公有制性质所决定的,也是社会主义基本经济规律在建筑企业中的体现和要求。因此,建筑企业管理必须坚持企业既要为人民提供更多更好的建筑产品,又要为国家提供更多的积累这一个社会主义经营方向。

二、重视人的因素,实行民主管理

人是企业的主体,职工群众是企业的主人,职工的主动性和创造性,是企业发展永不枯竭的“能源”。劳动手段要由人操纵,劳动对象要经过人的劳动,才能变成建筑产品。因此,建筑企业管理,必须重视人的因素,做好人的工作,执行群众路线,依靠群众民主管理企业。如全面计划管理、全面质量管理、全面成本管理以及职工代表大会等,吸收工人群众参加,并进行监督,实行生产、经济、政治三大民主,把人的积极性充分调动起来,企业的生产任务就一定能顺利完成。

三、实行计划管理原则

在我国经济体制改革中,国民经济计划已改为粗线条有弹性的计划,指令性计划和指导性计划两种形式并用。根据这个情况,企业应该建立起更为严格的、为企业自身经营生产活动服务的经营计划(包括生产计划在内),企业要接受国家计划的指导,运用全面计划管理手段,把企业决策目标,在空间里(一切部门、全体职工)和时间里(年、季、月度或中长期计划)部署开来,使计划成为引导职工、规范职工行为的行动纲领,使企业的生产经营活动形成一个有机的整体,使职工围绕着决策目标共同努力奋斗。

在实行招标承包制的条件下,企业计划也应分为必成计划(指令性的)和期成计划(指导性的)两部分。中长期计划全部是期成计划,年度、季度计划中的未完施工和已签合同的施工任务是必成计划,其余尚无确定对象的施工任务则需通过市场调查和预测,编成期成计划,在中标签约后修订成为必成计划。如果任务不足,就要采取适当的转产等措施,加以解决。

四、讲求经济效益,严格实行经济核算制

建筑企业为独立核算单位，自负盈亏，并不断增加积累，以增强企业自我改造、自我发展的能力。为此，建筑企业必须讲求经济效益，严格实行经济核算制，加强会计核算、统计核算和业务核算，建立严格的经济责任制，明确职责和权限。在企业外部和企业内部（公司、工区或工程处、施工队、班组）广泛推行经济合同，促进企业以最小的消耗，获得最大的经济效果。

五、逐步实现企业管理现代化

社会主义企业管理现代化，包括管理思想、组织、方法、手段四个方面的现代化。它是根据社会主义经济规律，为适应现代化生产力发展的客观要求，运用科学的思想、组织、方法、手段对企业的生产进行有效的管理，使之达到或接近国际先进水平，创造最佳经济效益。

企业管理思想的现代化，是指企业在生产经营管理上的指导思想，要有正确的价值观念（指评价是非优劣的标准）。正确的价值观念应该是社会效益、经济效益和信誉三者的统一。在追求经济效益时，必须把社会效益和企业的信誉放在头等地位来考虑。此外，在指导思想上还必须具备若干经营观念，即战略观念、目标观念、市场观念、用户观念、竞争观念、时间观念、变革观念和创新观念等等。

企业管理组织的现代化，是指企业的机构设置要合理，劳动组织要科学，管理体制有利于生产力的发展。

企业管理方法的现代化，是指企业要在唯物辩证法的指导下，把系统论、信息论、控制论等运用在企业管理上，从定性管理到定量管理，从凭经验到让数据说话，从少数人管理到全员参与管理，体现现代化管理的系统性、综合性和民主性。

企业管理手段的现代化，是指为适应管理工作的高效率所采用的现代化技术手段。如信息传输、收集所采用的电传设备、工业电视、自动显示装置、自动收录记录以及电脑控制系统，信息处理所使用的电子计算机等。

上述企业管理四个方面的现代化，思想现代化是核心，组织现代化是保证，方法现代化是措施，手段现代化是工具。而这些现代化都要靠人去实现，没有相应的管理人才是不行的。因此，大力培训现有在职干部和培养新的管理干部，积极开发智力资源，是企业管理现代化的重要要求。