

建筑企业经营管理

葛震明 编著

同济大学出版社



92
F407.96
9
2

建筑企业经营管理

葛震明 编著

XA-H03/10



3 0084 5198 5

同济大学出版社



B 971029

(沪)204号

内 容 提 要

本书系统地介绍了建筑企业经营和管理的理论、方法和实际应用。全书共分四部分：第一部分是建筑企业和建筑企业经营管理的基本概念；第二部分是建筑企业经营，着重论述经营预测、经营决策、工程承包和经营计划；第三部分是建筑企业的施工生产管理，概要介绍了施工、技术、质量、物资、设备和劳动等管理；第四部分为经济管理，着重论述了建筑企业的财务管理、成本管理和经济核算。

本书内容通俗简明、深入浅出，在结合我国建筑企业的实际的同时，介绍国外先进的现代管理理论和方法。本书可作为建筑经济管理和建筑工程类专业建筑企业经营管理课程的教学用书，也可作为建筑管理部门和建筑企业的管理工作者的参考资料。

责任编辑 徐明松

封面设计 陈益平

建筑企业经营管理

葛震明 编著

同济大学出版社出版

(上海四平路1239号)

新华书店上海发行所发行

江苏启东印刷三厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：8.375 字数：236千字

1992年11月第1版

1992年11月第1次印刷

印数：1—5000 定价：2.90元

ISBN7-5608-1037-3/F·118

前 言

在我国经济建设中,作为支柱行业基本组成部分的建筑企业起着举足轻重的作用,它的经营与管理直接关系到国家固定资产投资效益(速度、质量和费用)。随着经济体制改革的深入,建筑企业的经营管理正发生着深刻的变化,每一企业必须适应这样的变化,逐步地从单纯生产管理型向经营管理型转变;同时,企业经营管理也从传统的经营管理向现代化经营管理过渡。在我国社会主义有计划的商品经济条件下,建筑企业如何才能使自己的经营管理适应国家经济发展,适应现代化经营管理,这是一个非常重要和迫切的问题。遗憾的是,由于我们过去长期忽视企业经营和现代化管理,建筑企业经营和管理也不作为一门学科而得到应有的研究,因此,存在的问题较多。当前,无论是企业经营管理的实际工作者,还是建筑经营管理专业的学生,都迫切需要建筑企业经营管理的系统而实用的理论和方法方面的知识。鉴于此原因,编者从1985年起,着手编写本教材,作为同济大学建筑经济专业本科、建设干部专修科以及建筑经济管理函授专业的试用教材。

理论须来自于实践,建筑企业经营管理理论也须来自于企业实践。但是,我国正处于经济体制改革和新老两种模式交替的时期,社会主义建筑企业的经营与管理的实践正在深化,有待于进一步系统化、理论化;国外的一些先进的经营管理理论和方法也有待于逐步消化,因此,在本书编写过程中,本人深感实践与理论的不足,加之自身水平的限制,书中的内容肯定有不妥和错误之处,恳请读者批评指正。

本书在试用期间,承蒙许多老师与学生、特别是林知炎老师提出了很多宝贵意见,在此深表感谢。

编 者

1991年4月

目 录

前 言 绪 论

第一章 建筑企业

- 第一节 概述.....5
- 第二节 社会主义建筑企业的责任、权限和利益.....15
- 第三节 建筑企业的素质.....18
- 第四节 建筑企业组织机构.....20

第二章 建筑企业经营管理原理

- 第一节 企业经营管理概念.....26
- 第二节 企业经营管理现代化.....31
- 第三节 建筑企业经营管理特点和内容.....35
- 第四节 建筑企业经营管理的基礎工作.....43

第三章 建筑企业经营预测

- 第一节 概述.....46
- 第二节 经营预测方法.....48
- 第三节 建筑企业经营预测的内容和要求.....68

第四章 建筑企业经营决策

第一节	概述	72
第二节	企业经营决策的原则和程序	75
第三节	常用的决策方法	78
第四节	建筑企业经营决策的内容	91

第五章 建筑企业的工程承包

第一节	建筑工程的承建方式	95
第二节	工程的招揽和选择	98
第三节	建筑工程的招标与投标	109
第四节	工程估价及定价	118
第五节	竞争投标策略	120

第六章 建筑企业的计划管理

第一节	概述	129
第二节	建筑企业的计划体系和指标体系	130
第三节	建筑企业的经营计划	133
第四节	建筑企业的施工技术财务计划	139

第七章 建筑企业施工生产管理

第一节	建筑工程施工管理	146
第二节	建筑企业技术管理	154
第三节	建筑企业质量管理	162
第四节	建筑企业物资管理	184
第五节	建筑企业机械设备管理	194
第六节	建筑企业劳动管理	206

第八章 建筑企业财务管理

第一节	概述·····	215
第二节	建筑企业资金的构成、来源及运用·····	216
第三节	固定资金管理·····	219
第四节	流动资金管理·····	224
第五节	专项基金管理·····	225
第六节	建筑企业的利润·····	227
第七节	建筑企业财务计划·····	229

第九章 建筑企业成本管理

第一节	成本管理概述·····	231
第二节	工程成本的构成及影响因素·····	233
第三节	建筑企业成本计划·····	236
第四节	成本核算、成本分析和成本控制·····	238

第十章 建筑企业经济核算

第一节	概述·····	243
第二节	经济核算的先决条件和内容·····	244
第三节	建筑企业经济核算的方法·····	246
第四节	建筑企业经济活动分析·····	249
参考文献	·····	257

绪 论

企业经营管理客观地存在于每个企业之中，反映在企业的全部经济活动上，贯串于企业生产和经营的全过程。企业经营管理的好坏不仅直接关系到企业的生存和发展，同时也对国民经济的发展，和世界经济的发展起着重要的作用。企业经营管理的重要意义已得到举世公认。

理论来自于实践，企业经营管理的理论来自于企业的生产、经营的实践，并对企业的生产、经营和管理起到促进和指导作用。因此，企业经营管理作为一门独立的学科，已得到广大科学工作者和企业管理工作者的普遍重视和不断深入探讨、研究，在理论上和实际应用中不断地取得进展。

企业经营管理作为一门学科有其自己特殊的研究对象、目的、方法和体系。

建筑企业经营管理的对象是建筑企业生产经营活动的全过程及其技术经济发展变化规律。

建筑企业经营管理的目的是通过揭示建筑企业生产、经营和管理的客观规律，总结科学经营管理建筑企业的理论、方法和手段，指导和促进人们科学地经营和管理建筑企业。

建筑企业经营管理学科的性质取决于它研究对象的内容和性质。与任何企业经营管理学一样，建筑企业经营管理的既涉及到生产力方面的问题，包括企业施工生产管理的各方面，也涉及到生产关系方面的问题，包括企业与国家、企业与企业之间的经济关系及企业内部经济活动中的人际关系。

由此可见，建筑企业经营管理的对象既涉及到与社会化大生产相联系和与发展生产力有关的自然属性，又涉及到与社会制度、生产关系有关的社会属性，因此，建筑企业经营管理是一门

综合自然科学和社会科学的边缘学科，它既不同于主要研究生产关系变化的社会科学，如国民经济学、社会学等，又不同于单纯研究生产力、解决人与自然关系的工程技术科学，如施工工艺学等。它具有自然科学与社会科学相互渗透的特点。

另外，建筑企业经营管理的内容随着社会化大生产的发展和科学技术的进步而不断发展和充实，因此，建筑企业经营管理也是一门实践性很强的应用性科学。

建筑企业经营管理的环境(市场、竞争)、条件和任务等都是不断变化的动态过程。企业经营者不仅要掌握建筑企业经营管理的一般技术经济规律、理论和方法，更重要的是必须从实际出发，把科学的经营管理理论知识与企业客观实际情况相结合，创造性地从事生产、经营和管理。从这个意义上讲，企业经营管理是一门综合性艺术，它是建筑企业经营者、特别是企业的主要领导者和决策者应用科学的经营管理理论和方法，结合企业实际条件和环境，发挥聪明才智和领导技巧的艺术。

建筑企业经营管理的内容体系包括：

1. 建筑企业经营

建筑企业经营是企业为完成其基本任务，通过外部环境和内部能力的分析，决定企业的经营目标、经营方针、经营策略和经营计划。具体内容包括：企业的经营预测和经营决策，工程施工任务的经营。

2. 建筑企业的施工生产管理

建筑企业的施工生产管理是指对建筑企业一切施工生产活动的全部管理工作的总称。施工生产管理是以企业的经营目标、方针、战略等决策为依据，全面地有效地贯彻和落实于企业一切生产经济活动之中。其具体内容包括：计划管理、工程施工管理、资源(劳动、物资、设备)管理、技术管理和质量管理等。

3. 建筑企业的经济管理

建筑企业经济管理是对企业从事的一切经济活动，从价值再生产的角度进行研究，全面地计划、统计、控制和核算企业的资源

消耗、资金运用和经济效益。具体内容包括：工程和企业成本管理、固定资金管理、流动资金管理、经济核算和经济活动分析等。

第一章 建筑企业

第一节 概 述

一、企业概述

1. 企业及其特点

企业是从事经济活动，以盈利为目的，实行自主经营，独立核算，具有法人资格的经济组织。企业是组成国民经济的基本单位。

但是，并不是任何从事经济活动的单位都是企业。企业必须具备如下条件：

(1) 企业必须拥有从事经济活动所需的资金、生产资料和健全的组织。

(2) 企业从事经济活动的目的是取得盈利。企业的盈利不仅是企业经营管理的结果，也是其取得经济效益的反映。

(3) 企业必须依法进行登记注册，得到批准，承担必要的经济义务。

(4) 具有法人资格。

2. 企业的作用

企业是国民经济的基本单位。它对社会的发展、国家经济的繁荣、人民生活的改善都起着重要的作用，具体表现为：

(1) 为国家创造财富。企业直接从事生产，组织流通、提供服务等经济活动，创造财富和赢利向国家上缴税利。企业上缴的税利是国家财政收入的主要来源。企业发达，则经济繁荣。

(2) 为社会增加就业。企业直接使用人力资源，为劳动者创造

就业机会。

(3) 为人民改善生活。企业直接为消费者提供各种生活必需品和服务。这是人民丰衣足食、身心健康的保证。

(4) 为投资创造机会。社会和国家经济的发展都需要投资，进行扩大再生产，而企业则是投资者首先考虑的对象。

3. 企业的分类

企业可按不同标准进行分类。

(1) 按从事经济活动的不同，企业可分为：

生产性企业。如从事商品生产的工业企业，农业企业，建筑企业等。

在流通领域中，从事交换和分配服务的企业。如交通运输企业、商业企业、金融企业。这类企业不创造使用价值，但能促进和保证生产性企业的生产及商品的流通和交换，因而增加商品的价值。

服务性企业。为生产、流通、消费提供各种服务的企业：如提供咨询、信息，分担风险等特殊服务的企业；提供生活消费和文娱等服务(如饭店、旅馆、文娱体育场所等)的企业。

(2) 按生产资料所有制不同，企业可分为全民所有制企业(即国营企业)、集体所有制企业、私营企业、公私合营企业和中外合资企业等。不同的所有制决定了企业的社会属性。

(3) 按生产力中各要素所占比重不同，可分为劳动密集型企业和技术密集型企业。

(4) 按企业规模不同，可分为大型企业、中型企业和小型企业。

企业大小划分标准有多种：

- ① 按投资额多少；
- ② 按生产能力大小；
- ③ 按雇用职工的多少；
- ④ 按使用动力的多少。

不同性质、不同类型企业可采用不同的标准划分企业。

二、建筑企业及其分类

1. 建筑企业

建筑企业是从事建筑产品生产或提供建筑劳务的生产性企业。因此,它具有生产性企业的特征:从事建筑商品生产或商品性劳务,通过自主经营、独立核算和有效管理取得赢利。

但是,建筑企业所从事的建筑产品和建筑劳务的特点决定了企业独特的技术经济特点:

(1) 在技术上,企业生产产品或劳务的多样性。根据每个业主的不同要求,设计和生产(或维修)每项建筑产品。

(2) 在组织上,企业生产的流动性。企业的人员、机具以及相应的机构都要随生产任务而迁移流动。

(3) 在经济上由于建筑产品的生产周期长,需占用资金大,企业在市场为每项产品单独进行竞争,确定价格。

上述技术经济特点决定了建筑企业的自然属性。

企业的所有制决定了企业的社会属性。在我国社会主义制度下,绝大部分建筑企业都是全民所有制企业。

全民所有制决定了建筑企业的社会性质,这就要求企业:

(1) 必须坚持社会主义方向,端正生产经营的目的,树立社会主义经营作风。

(2) 企业必须接受国家宏观的控制和领导。建筑企业只是相对独立的商品生产者和经营者,企业的生产经营活动必须保证国家指导性计划和任务的完成。

(3) 生产资料公有制决定了企业中职工主人翁地位和相互平等互助的生产关系。

建筑企业通常包括建筑安装企业、施工企业、工程公司、建设公司,建筑公司等。

2. 建筑企业的分类

建筑企业除可按前面所述一般企业分类标准分类以外,结合建筑企业的特点,还可进一步按下列不同标准分类:

(1) 按经营方式不同,可分为:

① 综合型总承包企业。企业通过竞争投标,或协商、或委派等方式,取得建设项目或工程的总承包任务,直接与建设业主签订总承包合同,确定包括勘察、设计、施工、设备、安装等全过程的建设总造价,工期及具体要求。总承包企业可将建设任务的全部或一部分采用适宜的方式分包给其他建筑企业。

总承包企业在工程建设全过程中,负责对工程质量、工期和成本的控制,并协调各分包协作单位。这类企业是智力密集大型企业,以技术及经济管理人员为骨干,能提供综合性服务,可以拥有或不拥有直属施工力量。这类综合性建筑企业是近代社会化大生产和技术进步的产物,他们经营范围广,营业额大,是建筑业中的骨干企业。目前我国尚无这类企业,但随着经济的发展,将逐步建立起具有设计、科研、设备采购、施工安装一体化的总承包建筑企业,以适应现代化建设的需要。

② 承建土建工程施工的建筑企业。企业通过委派,或竞争投标,或协商等方式,从业主或总承包公司取得土建工程施工任务。当从业主直接取得工程时,该企业可作为总包单位,与业主签订总包合同,确定工程建造总造价、工期及其他要求,并可按需将部分土建或非土建施工任务分包给其他专业化建筑企业;当从总承包建筑企业中取得工程时,该企业仅作为分包单位,负责承包的土建施工任务。目前,我国绝大部分建筑企业都属此类。根据目前我国建筑施工技术及机械装备水平,这类企业属于劳动密集型企业。

③ 从事专业性施工的建筑企业。企业通过投标竞争或其他方式,从总包单位或直接从业主那里取得某种专门化的施工任务,如土石方、基础、结构安装、工业设备安装、装修、维修、工业筑炉、水电安装、管道安装等。目前我国专业性建筑企业数量还比较少,随着技术进步和分工越来越细,这类企业数量将增加。与一般土建建筑企业相比,这类企业的装备率、机械化施工程度都较高,劳动生产率也高。

④ 专门从事工程建设咨询服务的咨询企业。咨询企业是社

会经济发展的必然产物。有各种不同性质的咨询企业。工程建设咨询企业承接业主委托的各项业务,通常包括:可行性研究,投资地区的资源及社会情况调查、建设场地的选择,设计、各责招标投标,审查批准施工设计,监督施工、采购和检查设备制造情况、验收工程及试车、培训专门人员,以及直接负责项目管理等等。

咨询服务企业的特点是工作内容综合性、灵活性,企业人员的知识集约性以及严格的法制观点。通常也采用承包方式,确定承包的咨询服务的内容、要求和费用等。

⑤ 从事建筑产品中的构件,部件和半成品商品化生产的建筑企业,如从事商品化的预制构件、钢门窗、钢结构混凝土结构等生产的企业。

我国建筑企业从总体上说,从事建筑安装工程的建筑企业仍占绝大多数。随着改革的深入。从事专业化、商品化生产的企业将增加。

(2) 按规模的不同,可分为大型、中型和小型建筑企业。

如前所述,企业规模大小有多种度量标准,如投资额、总产值、雇用工人数量或设备动力数等。目前,我国的生产性企业,一般都按生产能力,即企业拥有资本和生产技术条件的综合效能确定其规模,而目前我国的建筑企业尚属于劳动密集型企业,承包工程任务多少与雇用工人数量成一定比例。因此建筑企业的规模仍按职工人数多少划分,划分标准如表 1-1 所示。

表 1-1 中国建筑企业不同规模的职工人数

规模 企业性质	大型	中型	小型
土建类及综合性建筑企业	4000 以上	2000—4000	2000 以下
专业化建筑企业	2000 以上	1000—2000	1000 以下

(3) 按企业技术水平、规模等综合情况,对企业进行分级。