

经理、厂(矿)长
业务学习资料

建

《科学与人》杂志社主编

上海科学技术文献出版社

经理、厂(矿)长业务学习资料

· 基 建 ·

《科学与人》杂志社主编

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市武康路2号)

湖北省蒲圻县印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张8.75 字数226,800字

1984年6月第1版 1984年6月第1次印刷

印数: 1—20,000

书号: 17192·94 定价: 1.30元

前 言

当前，我国正处于经济管理体制的改革过程之中，企业管理中的许多课题亟待我们去钻研和解决。为了使全国广大工矿企业的领导干部和管理人员掌握全国经理、厂（矿）长统考所需要的企业管理的基本知识，提高企业经营管理水平，我们根据《国营企业经理、厂（矿）长国家统考复习大纲》的要求，与有关主管部门和学术机关共同组织了专家、教授编写了一套《经理、厂（矿）长业务学习资料》，按“方针政策”、“工业”、“商业”、“外贸”、“铁路”、“交通”、“邮电”、“基建”八个分册独立成书，供有关干部、管理人员及有志于研究管理科学的广大读者参考，也可以作为大专院校或培训单位的教材之用。

本书由张康宁（一、二、六、十章）、桂国强（三、七、十一章）、彭宏汉（四、九、十二、十三章）、谭比华（五、八、十四章）同志编写。

在本书编写过程中，曾得到朱国章、杨升鸣、徐永康同志的大力支持，并承许多专家热情关怀与指点，谨此致谢。由于我们水平有限，且时间仓促，书中不妥之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编 者

1984年4月

目 录

前 言

第一篇 施工企业管理总论

第一章 施工企业

- 一、施工企业概论..... (1)
- 二、施工企业的责任、权限、利益..... (14)
- 三、企业素质..... (19)

第二章 企业管理概论

- 一、施工企业经营管理的特点..... (23)
- 二、提高施工企业的经营管理水平..... (26)

第三章 企业的组织机构和规章制度

- 一、组织机构建立的原则及组织形式..... (31)
- 二、施工企业职能部门的划分及内部责任制..... (37)

第二篇 施工企业的经营管理

第四章 经营管理计划

- 一、企业经营管理目标..... (42)
- 二、经营战略计划..... (46)
- 三、施工技术财务计划..... (50)

第五章 经营方式

- 一、经营方式的概念..... (57)
- 二、工程合同..... (58)
- 三、工程预算..... (63)

第六章 资源决策

- 一、技术装备决策..... (79)
- 二、材料购买决策..... (88)
- 三、技术开发决策..... (93)
- 四、人力资源决策..... (98)

第七章 财务管理

- 一、资金管理.....(101)
- 二、工程成本管理.....(116)
- 三、财务收支计划.....(123)

第三篇 施工企业生产管理

第八章 施工计划管理

- 一、施工计划管理的任务.....(126)
- 二、施工计划的编制及审批程序.....(133)
- 三、施工作业计划.....(135)

第九章 施工组织设计

- 一、概述.....(143)
- 二、施工组织设计的分类和内容.....(144)
- 三、流水作业.....(150)
- 四、网络计划技术.....(157)

第十章 施工管理

- 一、施工准备.....(161)
- 二、现场施工管理.....(168)
- 三、调度工作.....(170)
- 四、交工验收.....(172)

第十一章 技术管理

- 一、技术管理概论.....(177)
- 二、技术管理制度.....(180)
- 三、技术标准和技术规程.....(185)
- 四、施工技术的组织措施.....(185)
- 五、技术档案.....(188)

第十二章 劳动管理

- 一、概论.....(199)
- 二、劳动定额在施工中的作用.....(200)
- 三、劳动组织和劳动纪律.....(204)
- 四、劳动保护和劳动安全.....(207)

第十三章 机械设备和工具管理

- 一、概念.....(214)
- 二、机械设备的使用.....(216)
- 三、机械设备的保养和修理.....(220)
- 四、机械设备使用的综合评价.....(223)
- 五、工具及周转材料管理的意义和内容.....(227)

第十四章 材料管理

- 一、材料管理的意义和任务.....(228)
- 二、材料消耗定额和储备定额.....(230)

- 三、仓库管理和现场管理.....(234)
- 四、材料管理评价.....(239)

第十五章 思想政治工作

- 一、思想政治工作的意义和任务.....(241)
- 二、思想政治工作的内容、原则和方法.....(244)
- 三、思想政治工作队伍的建设.....(247)

第十六章 职工的物质利益

- 一、社会主义企业必须坚持各尽所能、
按劳分配原则.....(249)
- 二、工资、奖励制度.....(251)
- 三、集体福利.....(262)

第四篇 施工企业职工队伍管理

第十七章 职工教育

- 一、职工教育的意义和任务.....(264)
- 二、职工教育的主要内容.....(266)
- 三、加强职工教育的措施.....(268)

第一篇 施工企业管理总论

第一章 施 工 企 业

一、施工企业概论

1. 企业的含义

什么是企业？企业是从事物质产品的生产、流通以及服务性活动的独立核算的经济单位。企业是一个经济组织，它不同于行政组织，也不同于学校等那样的事业单位。它可以从事产品的生产或从事产品的流通、交换，也可以对外进行独立的经济联系、独立经营、独立核算。按企业经营活动划分，可分为工业企业、农业企业、商业企业、交通运输企业等等。

什么是工业企业、施工企业？在我国，施工企业和工业企业一样，都是建立在生产资料社会主义公有制基础上的、从事工业生产经营活动的经济组织。这个定义说明：

（1）企业的生产资料属于劳动人民所公有，与属于资本家阶级私有的资本主义企业根本不同。当前我国企业的所有制，主要存在着全民所有与集体所有两种形式，但两者同属公有制，因而同属社会主义企业。

（2）企业从事工业生产活动，为社会提供工业物质产品或工业性劳务。这是它区别于农业企业、商业企业、交通运输企业等之处。企业要进行工业生产活动，就必须拥有相应的劳动者、劳动资料和劳动对象，这些就是工业生产力。

（3）企业在从事生产活动的同时，还要进行供销、财务等一系列的经营活动。社会主义经济还是商品经济，工业企业的产品（无论是生产资料或消费品）、建筑产品都是商品，每

个企业都应当是独立核算、以收抵支、保证盈利的商品生产者。商品生产者就需要从事经营。一个不从事独立核算和经营的单位（如某些行政机关、学校附设的印刷厂），尽管进行工业生产活动，也不能算企业。

（4）企业是从事生产经营活动的经济组织。它与文教、科研、卫生机构等事业单位不同，与中央到地方各级行使国家政权的行政机关、行政组织也不同。它是社会主义经济体系的基本单位，应当在整个社会经济发展中发挥应有的作用。

随着社会主义经济的发展和工业生产专业化协作水平的提高，我国工业企业的组织形式也在发展变化。企业既然要从事工业生产经营活动，则其内部各部分在生产技术上应有密切的联系，适合生产工业产品或提高工业性劳务的需要；在社会经济中能以商品生产者的身份出现，通过供销、财务活动与外界发生经济往来，计算经济效益。

2. 企业的特征

社会主义工业企业有国营企业和集体所有制企业两大类。这里准备着重讨论国营工业的特征。国营工业企业的特征可以从生产力和生产关系两个方面来概括。

（1）从生产力方面看，它具有以下一些特征：

现代工业企业是从手工业基础上发展起来的。由于生产工具与科学技术的发展，现代工业企业具有与手工业不同的生产技术特点。主要表现为：

①采用机器体系进行生产，拥有比较复杂的技术装备，有系统地将科学技术应用于生产。

在手工业企业中，工人使用手工工具进行生产，生产效率和产品质量，主要取决于工人的体力和凭个人经验积累起来的手艺。现代工业企业则运用机器体系进行生产，用电力、蒸汽、压缩空气为动力，一般工厂都拥有整套的生产设备、动力设备、动力传导装置、起重运输机械等。机器体系的广泛采用，使得人们在生产过程中，不能不受以自然科学为基础的，

和人的意志相独立的机器本身的运转规律的支配。马克思指出：“劳动资料取得机器这种物质存在方式，要求以自然力代替人力，以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成规。”

（《马克思恩格斯全集》第23卷，第423页）特别是随着科学技术的发展，各种仪器、仪表、电子技术和自动控制设备在生产中采用愈来愈多，作用愈来愈重要，从而使科学技术在生产中的作用日益显著。列宁在分析小商品生产的手工业，到工场手工业，再到大机器工业发展阶段的特征时指出：“上述三种基本的工业形式，首先是以各种不同的技术方法来区分的。……只有大机器工业才引起急剧的变化，把手工业技术远远抛开，在新的合理的基础上改造生产，有系统地将科学知识应用于生产。”（《列宁全集》第3卷，第496页）

②劳动分工精细，协作严密。

现代工业企业是一个既有严密分工，又有高度协作的复杂的生产体系。整个生产过程包括着一系列相互衔接、紧密联系的部门和环节；每个生产部门和环节，又进一步划分为许多生产阶段和工序，分别采用着不同的机器设备；不但需要各种不同工种和专业的生产工人，还需要许多专业的工程技术人员和经营管理人员。几乎任何一种产品，都是整个企业成百成千人的共同劳动的成果；而每个人所完成的只不过是整个生产过程中一个极小的部分。企业的生产活动，就是在这样广泛的基础上进行的。而这种分工又取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求。细致的劳动分工必然要求严密的协作，而且这种协作，一般地说，也是由所使用的机器设备本身所决定的。只有加强协作，才能使生产过程的各个部分、各道工序以至各个人的活动，都能同机器体系的运动相互协调，使生产顺利进行。细致的分工与严密的协作，为机器大工业生产带来了经济上的巨大效果，保证有可能节约地利用劳动，空前地扩大生产规模和加速产品的生产过程。但是，它同时也带来机器大工业生产在组织管理方面的复杂性。

③生产过程具有高度的比例性和连续性。

现代工业企业所采用的各种机器，是根据工业产品生产工艺的要求，按照一定的比例配置的。它们各按一定的速度运转，当前后台设备连续运转时，生产才能顺利进行。“在有组织的机器体系中，各局部机器之间不断地交接工作，也在各局部机器的数目、规模和速度之间造成一定的比例。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第418页）这样，生产过程各部分之间的联系，也就表现为各个局部机器设备之间的联系。这种联系摆脱了人身自然条件限制，而受着机器设备运转规律的支配。其中任何一台机器的误差、失常、中断，都会影响到生产之间的协作和配合。机器的联系愈紧密，生产率愈高，机器之间的配合制约作用就愈显著，设备工作中断对生产造成的损失也愈大。特别是在使用联动机的企业里，例如冶金、化工等企业，由于设备和工艺的特点，不仅要求机器设备连续运转，并且在前后台设备供应材料、半成品过程中，在时间上达到高度精密的配合，生产具有高度的连续性。在其它行业的工业企业里，随着机械化和自动化程度日益提高，以及流水生产线先进生产组织形式的广泛采用，生产的连续程度，也在不断地提高。生产过程比例性、连续性的提高，同样增加了管理的复杂性，提出了严格的要求。

以上说明了生产技术方面的一些主要特征。随着现代化生产的发展，产品品种、质量以及技术的不断更新，大大增强了科学技术在生产发展中的作用，这就必然对企业领导、技术人员和管理人员的科学技术、管理的知识水平提出了更高的要求。

（2）从生产关系方面看。社会主义工业企业具有以下一些特征：

①生产资料公有制是社会主义社会最根本的特征，也是社会主义工业企业最根本的特征。资本主义企业是以生产资料私有制为基础的，不论它是独资经营，还是合股经营，都是属于私

人的，即归资本家所有。社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础的是属于全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产。资本主义生产经营活动，一方面具有剥削性，它是建立在资本家同工人群众之间的阶级对抗的基础上的；另一方面又具有盲目性，“社会化生产和资本主义占有之间的矛盾表现为个别工厂中的生产的组织性和整个社会的生产的无政府状态之间的对立。”（《马克思恩格斯选集》第3卷，第313页）社会主义企业的生产经营活动，一方面是在国家自觉地运用计划按比例发展的客观规律，实行计划经济的基础上，因而企业必须遵循国家制定的各项方针、政策、法令，坚持以国家的统一计划为指导；另一方面，它又是建立社会主义商品经济的基础。不论流通领域还是生产领域，价值规律都起作用，市场是反映供给和要求关系的一面镜子，因而企业必须掌握市场供求情况，生产市场所需要的产品，充分发挥社会主义商品生产者的作用。

②社会主义工业企业的另一基本特征，是实行“各尽所能，按劳分配”的原则。它也是社会主义企业区别于资本主义企业的一个特征，是对几千年剥削制度的根本否定。在资本主义制度下，劳动力是商品，资本家付给工人的工资，就是工人劳动力的价格，它远远低于工人劳动所创造的价值，资本家无偿地占有了剩余价值，这就是资本主义企业的分配关系。在社会主义制度下，劳动力不再是商品，工资也不再是劳动力的价格，它是按个人贡献大小（劳动的质量和数量）由国民收入中直接分配给个人的一个部分。我国国民收入的使用，分为两个方面，一是积累基金，二是消费基金，归根到底它们都是用于人民，为全体劳动人民造福的。所以，在社会主义制度下，也就根除了剩余价值的剥削。

“各尽所能，按劳分配”是社会主义分配原则。由于社会主义阶段生产力发展水平还不可能提供十分丰富的产品，只能按照劳动的质量和数量分配个人消费品，实行多劳多得，少劳少得，不劳不得。所以，企业职工的收入要与个人的劳动贡献

相联系，又要与企业的经营成果相联系。企业与企业之间，职工与职工之间应当允许有收益的差别。那种在分配上不承认劳动的差别，搞平均主义，干与不干一个样；干好与干坏一个样，是不符合“各尽所能，按劳分配”原则的，是会挫伤群众社会主义生产劳动的积极性的。

③社会主义工业企业第三个基本特征是实行职工群众当家作主的高度民主制。在资本主义制度下，劳动人民不占有生产资料，他们为了生存，只能向资本家出卖劳动力，成为资本家的雇佣者和被剥削者。在社会主义制度下，随着生产资料社会主义公有制的建立，劳动人民成了生产资料的主人，成了企业、国家和社会的主人，人们之间建立了新型的平等关系，他们以主人翁的态度为社会、为集体和个人的利益而从事生产劳动。所以，社会主义企业的劳动者，应当既是生产者，又是管理者。在社会主义企业中，必须实行职工当家作主的民主管理。否则，就不能充分发挥职工群众的社会主义积极性，同心协力，办好企业。要实行职工群众当家作主的民主管理，必须使职工懂得当家作主的道理，具有主人翁的观念；必须使职工群众确实感到主人翁的地位，充分发挥职工当家作主权利的职工代表大会制度的作用；必须使职工利益同企业经营成果挂钩，建立当家作主的经济责任制；必须使职工群众具有高度科学文化水平和崇高的道德风尚，以便实行高度的民主制；必须加强党的领导，企业党委要领导职工群众当家作主，正确行使民主权利，企业行政领导要积极地、主动地支持和帮助职工群众，正确行使民主权利，工会要维护并组织职工行使民主权利，成为职工代表大会的工作机构。

以上我们从生产关系方面分析了社会主义工业同资本主义企业相比所具有的特征。它同资本主义工业企业是具有本质区别的。只有认识这种区别，掌握社会主义工业企业生产关系方面的特征，才能坚持社会主义方向，发挥社会主义制度的优越性，管好企业。

3. 企业的形式

具备以上特征的我国工业企业，有两种组织形式：

(1) 单厂工业企业。即一个工厂就是一个企业。这种企业，一般由在生产技术上有密切联系的若干车间（下分工段、班组）和一些管理部门、服务部门所组成，其联系形式也是多种多样的。有各个组成部分对产品进行顺序加工的，如机械制造厂的不同车间（工段、班组）分别担任毛坯准备、机械加工和成品装配；有各个组成部分同时制造不同产品的，如服装厂中分为缝制棉布服装、化纤服装和毛料服装等部分；有各个组成部分在生产技术上是服务关系的，如工厂中的机修、工具制造、动力供应等部分，是为基本生产服务的。在一个工厂里，可能存在几种不同的生产技术联系形式。单厂工业企业，必须实行全厂统一经营，统一核算盈亏和统一处理对外经济联系。

(2) 多厂工业企业，即一个企业是由几个、甚至几十个工厂组成的，是按照专业化协作和经济合理的原则，把许多生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织在一起。它是企业性的工业公司，是实行统一经营的经济组织。

这种工业公司的组织形式也是多种多样的。从生产技术联系形式看，有按同类产品组成的专业公司，如电力工业公司、标准件公司等；有按协作配套组成的专业公司，如汽车工业、自行车工业公司等；有为其他企业提供服务的技术服务公司，如铸造、锻造、电镀等工业公司；有由工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司，如钢铁联合公司、纺织印染联合公司等；有以综合利用为基础的联合企业，如石油化工联合公司等；还有综合性的公司，如轻工机械工业公司等。

此外还有科研单位与生产企业的联合，工商联合，农工商联合等形式，如按照公司的范围大小来划分，可分为：地方性工业公司、区域性工业公司、全国性工业公司等。

4. 企业的任务

社会主义工业企业的根本任务是：在国家统一计划指导

下，为社会提供物质产品或劳务，为国家提供资金和利润，也为企业自身的发展提供收益。

企业的这一任务是由它在国民经济中的作用和它的性质所决定的。从国民经济来看，企业分工从事工业生产经营活动，拥有一定的工业生产力，应当为社会生产工业产品或劳务，推动国民经济的发展，满足人民生活的需要。如果不抓生产，不出产品，社会需要就无法满足，企业也就丧失了存在的理由。再从企业性质看，社会主义企业应当体现社会主义基本经济规律的要求，在高度技术基础上使生产不断增长和完善，以满足社会需要。还应当通过生产经营活动，为国家提供资金和利润。资金和利润是劳动者为社会劳动所创造的价值，是社会主义建设资金的重要源泉。利润是综合反映企业经济效果的一个指标，要求增加上交利润，就能促进企业增产节约，全面提高经济效益。

企业是商品生产者，应当享有自己的经济利益。企业生产经营的好坏，应当有收益的差别，同时，企业职工的个人利益要和生产经营成果直接联系。因此，企业的任务除了首先满足社会和国家的需要以外，还应包括争取提高企业自身的经济收益。

企业完成其根本任务，对于实现我国社会主义现代化建设，有着重大意义。我国是社会主义国家，又是技术经济落后的国家。实现四个现代化所需的物资和资金主要依靠现有企业来提供。因此，企业完成根本任务的好坏直接关系到现代化建设的进度，每个企业都必须全力以赴，保证任务的完成，并为此承担经济责任。

我们企业管理就是为完成企业的根本任务服务的，必须充分利用一切资源，努力提高经济效益。企业完成根本任务的程度如何，应当成为衡量企业管理水平高低的主要标准。

施工企业应具备的条件

建筑施工企业是实现社会主义扩大再生产的重要物质生产

部门，肩负着为工业、农业、科学文化和人民生活提供物质技术基础的光荣任务。建筑施工企业要完成各项任务，必须具备以下几个必不可少的基本条件：

1. 形成生产能力的基本条件

(1) 要有一定数量和素质的熟练工人、技术人员和管理干部，并按照一定组织原则和结构比例组成生产机构和管理机构。企业中，工种要齐全，专业要对口，各主要工种或专业间应保持适当的比例。

人是构成企业的最主要的因素。企业只有具备一定数量和素质的熟练工人、技术人员和管理干部，按照一定的组织原则，根据企业的规模 and 任务，组成一套完整的管理机构，形成一个有机整体，才能承担建设任务。把队伍组织好，充分调动全体职工的社会主义积极性，才能正常地进行生产，开展经济活动。

(2) 要有一定的物质技术基础，即企业要有必要的固定资产和物质条件。如必要的施工机械、机械设备、生产技术基地、生活福利设施等。

我们知道，形成生产力（也叫社会生产力，是人们征服和改造自然，生产物质资料的能力。）的三要素是：劳动力（指人们从事劳动的体力和脑力的总和，亦即人们常说的劳动者的劳动能力。）、劳动资料（也叫劳动手段。是人们用来改变和影响劳动对象的一切物质资料。它不包括劳动对象。然而劳动者要利用这些物质资料来改变和影响劳动对象，才能生产出各种各样的适合人们所需要的产品。在劳动资料中，最重要的是生产工具）和劳动对象（指人们在物质生产过程中运用劳动工具作用在上面的东西，如加工工业中原料和辅助材料，采掘工业中的矿藏，农牧业中的农作物和动物，等等）。建筑生产的劳动对象包括各种原材料与半成品。在现行物资分配体制下，不是把建筑工程所需的材料直接分配给承担施工任务的施工企业，而是按投资系统分配给建设单位。施工企业用料向建设单

位领用，给一点，用一点。建筑材料跟随投资分配，施工企业只有在承担施工任务以后，才拥有建筑材料。没有工程任务，企业手中就没有材料。可见，施工企业只拥有作为劳动手段的施工机械设备，而不具有作为劳动对象的工程材料。因此，施工企业只能说是具有生产能力而不具备完整的生产力条件。这样与其他工业企业相比，施工企业就缺乏生产的自主性，生产上的被动局面也就由此产生，致使施工企业成为一个单纯提供劳务的单位。今后，应按照人、财、物统一的原则，改革“千家备料，一家施工”的材料供应体制，由施工单位包工包料。

(3) 要有一定数量的流动资金。建筑生产与其它工业生产相比，占用物资比重大，生产周期长，资金周转慢。因此，施工企业在施工过程中占用流动资金的比例要比一般工业企业大两倍左右。可见，在实际工作中，正确确定施工企业流动资金的需要量，是个非常复杂而又有重要意义的问题。流动资金核定少了，不能保证正常周转的需要，亦即影响生产；核定多了，则会多占国家的建设资金，企业要多付利息，不利于经济核算。

上述人、财、物三个条件，即构成施工企业生产能力的基本条件（即技术经济条件）。如果不具备这三个条件，企业就不能进行生产。

2. 具备一定的经济管理自主权

社会主义工业企业，作为独立生产工业产品生产单位和独立核算盈亏的经济单位，必须有自己独立的经济责任和经济利益，必须有经营管理的自主权。

长期以来，我们的企业在经济管理上的自主权一直很少，上级行政机关对企业管得过死。在人力上，企业需要的劳动力一律要由上级安排，添人的时候也无权择优录取；人多了，又无权处理，只好窝工浪费。在财力上，资金由国家供给，利润由国家全部收走，亏损由国家补贴，企业毫无机动财力，没有力量求得企业的发展，解决职工福利、改善群众生活。在物力