

建筑企业管理基础

白福义 主编

JIANZHUQIYE
GUANLIJICHU

中国铁道出版社

97
F407.96
28
Z

建筑企业管理基础

白福义 主 编
张彦民 副主编
韩同银 主 审

111-10417



3 0075 8068 5

中 国 铁 道 出 版 社

1996 年 • 北京



C

372537

(京)新登字 063 号

内 容 提 要

本书以建筑工程的造价、工期、质量管理为主线,阐述进行企业管理必须具备的现代管理的基本理论和基本方法。主要内容包括:管理学原理、基本建设和建筑业、预测技术、决策技术、经济合同、工程定额与概(预)算、招标投标、施工组织设计、网络计划技术、全面质量管理和安全管理等。

本书可作为大专院校土木工程专业教材,也可作为土建类成人教育教学参考及建筑业广大工程技术人员和管理人员的参考用书。

建 筑 企 业 管 理 基 础

白儒义 主 编

中国铁道出版社出版

(北京市东单三条 14 号)

责任编辑 安鹤遒 封面设计 赵敬宇

石家庄市正定新华胶印厂印刷

开本:787×1092毫米 1/16 印张:21.5 字数:513千

1996年6月 第1版 第1次印刷

印数:1—3000册

ISBN7-113-02390-8/TU·509 定价:19.00元

前 言

随着我国社会主义市场经济体制的确立与建筑业和基本建设管理体制改革的不断深化,建筑企业已被推向市场,成为具有法人地位的商品生产者和经营者。建筑企业能否优质、高速、低耗和安全地为社会提供各类建筑产品,将成为衡量其经营管理水平的重要标志和制约其生存发展的重要条件。因此,加强企业管理,努力提高经营管理水平,对增强企业活力和促进国民经济的发展都有着重要的意义。

加强企业管理,这是一个内容非常博大的课题。社会主义建筑企业管理,是一门思想性、理论性和技术性都很强的科学,它涉及生产力、生产关系和上层建筑各个方面,内容非常广泛。但我们认为:提高企业素质,特别是提高企业的人员素质和管理素质,是提高企业经营管理水平的基础,是实现由粗放经营向集约经营转变的关键。为此,本书仅围绕建筑企业的基本经济活动——施工生产经营活动,以提高工程技术人员和管理人员的业务水平为宗旨,以工程项目的造价、工期、质量和安全等管理为基本内容,对现代建筑企业管理的基本原理、基本方法、基本思想进行系统的阐述。

本书由白福义任主编,张彦民任副主编,韩同银任主审。参加编写的人员(按章次排序):梁随臣、梁权编写第一章;白福义编写第二、三、四、五、六、八、十章;张彦民编写第七、十一章;刘新社编写第九章。

本书为满足土木工程专业本(专)科教学需要而编写,亦可作为广大工程技术人员和管理人员工作参考用书。在编写过程中得到了石家庄铁道学院经济管理系高文有、邢如其、张德泉、刘庆凡等有关同志热心关怀和大力支持,并参阅了近年来有关同志撰写的论著,我们在此一并表示致谢。由于时间和水平有限,书中难免存在缺点、错误和不足之处,真诚地希望读者提出宝贵意见。

编 者

1995 年 12 月

目 录

第一章 管理原理

第一节 企业、企业管理概述	(1)
第二节 经营管理思想	(6)
第三节 企业管理的性质和职能	(11)
第四节 管理模式(体制)	(23)

第二章 基本建设和建筑业

第一节 基本建设概述	(32)
第二节 基本建设程序	(39)
第三节 建筑业	(45)
第四节 基本建设法律关系	(50)

第三章 建筑市场预测

第一节 概述	(56)
第二节 定性预测技术	(63)
第三节 定量预测技术	(73)

第四章 管理决策

第一节 企业管理决策概述	(96)
第二节 管理决策的一般程序	(101)
第三节 管理决策方法	(104)
第四节 敏感性和风险分析简介	(116)

第五章 经营方式与经济合同

第一节 经营方式及其分类	(123)
第二节 经济合同概述	(129)
第三节 经济合同的履约和变更	(135)
第四节 经济合同的担保和纠纷排解	(140)
第五节 建筑安装工程承包合同	(142)

第六章 工程定额与工程概(预)算

第一节 工程定额概述	(146)
第二节 建筑工程造价构成	(152)
第三节 铁路工程概(预)算费用组成	(157)
第四节 铁路工程概(预)算的编制	(168)
第五节 施工预算	(174)

第七章 工程项目招标与投标

第一节 工程项目招标、投标概述	(177)
-----------------------	-------

第二节	建设工程施工招标	(183)
第三节	工程项目施工投标	(186)
第四节	投标决策	(190)
第五节	投标策略与报价技巧	(196)
第八章	施工组织设计	
第一节	施工组织设计概述	(202)
第二节	施工组织设计的编制	(210)
第三节	建筑施工流水作业	(222)
第九章	网络计划技术	
第一节	概述	(236)
第二节	双代号网络计划	(238)
第三节	单代号网络计划	(250)
第四节	其它网络计划	(254)
第五节	网络计划的优化	(266)
第十章	质量管理	
第一节	质量管理概述	(275)
第二节	全面质量管理概述	(280)
第三节	质量保证体系	(284)
第四节	质量管理中的数理统计方法	(292)
第五节	建筑工程质量检验与评定	(309)
第十一章	全员安全管理	
第一节	全员安全管理概述	(320)
第二节	全员安全管理的基础工作	(323)
第三节	事故原因分析与调查处理	(327)
第四节	事故的经济损失与工程保险	(334)

第一章 管理学原理

第一节 企业、企业管理概述

一、企业概念、地位、作用与特征

1、企业的概念：从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营、实行独立经济核算，具有法人资格的基本经济单位。

企业是个历史概念，这是生产力发展到一定水平的产物，是商品生产的产物，随商品生产的发展而发展。在资本主义社会之前，企业仅是个别的、少数的。到了资本主义社会，社会的基本经济单位发生了根本变化：它成为由资本所有者雇用的许多工人，使用一定的生产手段，共同协作，从事劳动的生产单位。它成为商品生产者，同其他生产单位和消费者发生经济联系。这时作为社会基本经济单位的企业才大量出现

根据企业所从事的经济活动，企业可分为：工业企业；农业企业；交通运输企业；商业企业；建筑施工企业；金融企业；服务性企业等。

2、企业的地位和作用。企业是国民经济的细胞。现代生产力的发展水平，决定了企业是社会经济活动的基本单位。不仅资本主义企业是这样，社会主义企业也是这样。社会经济生活的状况，即生产、交换、分配、消费的状况，在很大程度上取决于企业的生产经营状况。以社会主义企业来说，具体表现：(1)在生产领域，企业是生产的现场。劳动力同劳动资料的直接结合并生产出产品，是在企业里实现的。社会主义企业通过合理组织生产力，使企业的人力、物力和财力得到有效的利用。企业的素质好，整个国民经济的经济效益的提高，才有坚实的基础。(2)在交换领域，企业是实现交换的基本环节。每个企业，要同原材料和生产设备的供应者、产品用户、运输单位、设计科研机构等形成各式各样的交换关系。这些关系通过销售和经济合同联系起来，企业能否全面地完成销售任务和经济合同，是保证社会生产和再生产顺利进行的重要条件。(3)在分配领域，企业起着“劳动者——企业——国家”这个链条的中间环节的作用。企业职工的收入，一部分来自国家规定的基本工资，一部分来自归企业支配的职工福利基金和奖励基金。企业每个职工的最终收入，很大程度上取决于企业的生产经营成果。社会主义国民经济是由一个个企业所组成的统一整体。作为社会活动的一个基本经济单位——企业，犹如人体的一个个细胞，它是一个有生命力的能自行增殖的有机体。国发经济的发展速度，不仅取决于企业的数量和规模，而更重要的是取决于每个企业的素质。

3、企业的特征。不同社会制度下的企业，有自己的各自特征：

(1)资本主义企业，是生产资料由资本家占有，以攫取工人创造的剩余价值为目的的

企业。这就决定了资本主义企业有以下主要特征：①企业的生产资料，如机器设备、厂房、建筑物、土地、原材料等以及经营的产品归资本家私人占有。②、无偿占有工人创造的剩余价值。企业利润由资本家支配。③企业的管理权属于资本家。资本家和工人的关系是剥削和被剥削的关系。

(2)社会主义企业，是以生产资料社会主义公有制为基础，以满足社会主义建设和人民日益增长的物质和文化生活的需要为目的的企业。这就决定了社会主义企业有以下特征：①企业的生产资料，以及经营的产品归全体劳动人民，或各个劳动群众集体所有。②企业经营的目的是按照社会主义基本经济规律的要求确定的。③按照国民经济有计划按比例发展规律的要求和国家管理经济的职能，社会主义企业是在国家的统一领导下，实行自主经营，自负盈亏。④职工是企业的主人，他们之间的关系是平等的互助合作关系，实行职工群众当家作主的民主管理制度。⑤在分配关系上，正确处理国家、企业、个人三者的利益关系，在发展生产、增加积累的基础上提高人民的生活水平。⑥把企业职工逐渐培养成为有理想、有道德、有文化、守纪律的新型劳动者，在建设社会主义物质文明的同时，建设高度的社会主义精神文明。

二、管理及管理的地位与作用

1、管理的概念：管理活动自古就有，凡是有人群的地方就存在着管理活动。管理的含义，从字面看是指管辖和处理的意思，即管人与理事。随着历史的发展，管理的含义、内容和方式也在不断地发展和变化，对它的定义的理解多种多样，众说纷云，有人认为：“管理就是对人的管理”，“是组织他人去完成一定的事务的活动”。有人则认为：“管理就是领导，指挥他人的一种行为”；法国的管理学家法约尔说：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。美国管理学家西蒙则认为：“管理就是决策”等等。

综上所述，可以看出：管理是管理者为达到一定的目标，运用组织、计划、指挥、控制等职能，以协调组织内各项事务和各种资源的合理组合和利用的一种活动。由此，可以看出，一切管理都是由三个基本要素组成：即：一是管理的主体——管理者；二是管理的客体，即管理的对象，由人和事组成的一个动态系统；三是管理的效果，即管理主体作用于管理对象而产生的预期结果，即实现的管理目标。在管理系统中，管理者——人，是管理的主体，在管理中占主导地位，起着主导作用。

2、管理的地位与作用：本世纪以来，尤其是第二次世界大战以后，全世界掀起了管理热潮，管理科学成为一个热门科学，管理队伍已成为世界经济发展的主宰大军。被世人公认的管理、科学、技术成为现代社会的三大支柱，甚至认为“19世纪是工业世纪，20世纪则是管理世纪”。美国人认为，他们是三分靠技术，七分靠管理，使他们在战后很快地成为世界上第一经济强国。日本紧跟美国，在50年代末，在总结自己经验的基础上，结合本国国情，靠科学与管理两个轮子使经济腾飞，日本学习美国的管理，可以说青出于蓝而胜于蓝，已成为世界第二经济强国，他们自己总结经验时说：“管理与设备，管理更重要，管理出效率，管理出质量，管理可以提高经济效益，管理为采用更先进的技术创造了条件。”

目前，世界上无论是发达国家，还是发展中国家，都已认识到管理具有重要的社会作用。就我国目前的现实而言，科学技术落后，管理更加落后。我国当前急于解决的问题，第

一是管理,第二是管理,第三还是管理,只要把管理提高了,靠目前的固定资产和技术条件,经济效益可以提高50%到100%。国外一些社会学家认为,19世纪经济学家特别受到欢迎,而20世纪40年代以后,管理人才则受到特别青睐,今后更是管理科学综合运用社会科学、自然科学和技术等知识,为繁荣社会经济和人类的进步发展,大显身手的黄金时代。

管理在推进社会经济的发展中,发挥着巨大的作用,如果从理论上表述,其社会作用可概括为以下几点:

(1)通过管理,可以使潜在的生产力,变为现实的生产力。人们在共同的生产活动中,通过管理将各种独立存在的生产要素有效地结合在一起,从而创造物质财富;同时人们的共同劳动的不同分工与协作,通过有效地管理产生巨大的生产力。由此可见,管理是使各个生产要素的有效组合及人们共同劳动的合理分工与协作不可缺少的前提和重要因素,只有科学的管理才能保证社会经济的顺利发展。

(2)管理是加速人类社会进步的杠杆。通过管理把分散的单个劳动能力有效地组织起来,形成巨大的集体力,这种集体力,大大超过单个能力的总和,起到增大倍率的作用,从而促进生产力发展,加速社会进步。

(3)管理会使科学技术这个最先进的生产力得到最充分的发挥。科学技术和科学都是生产力,对生产力起结合和控制作用,但科学技术结合和控制的是个体,而管理结合和控制的是群体,两者的结合将大大推动社会生产力的发展,所以有人比喻管理与科技是现代社会进步的两个轮子,缺一不可。

(4)管理制约生产力总体能力的发挥。生产中的诸要素(劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术管理),以劳动者为主体,通过管理把各个要素有效结合起来,形成生产能力,这种结合的合理与否,决定着生产能力的大小。因此,管理水平的高低,直接影响到生产总能力的高低。有许多专家认为:我国在现有技术设备和资源条件下,如果切实改进管理,提高管理水平,生产力水平可以提高50%到100%以上。

三、企业管理的概念及企业管理学研究的对象

1、企业管理的概念:是指依据生产资料所有者的利益和意志,遵循客观经济规律,对企业生产经营活动进行决策、计划、组织、协调、指挥和监督,使生产各环节(供、产、销)密切配合、衔接,各种资源(人、财、物、信息)充分利用,以获得最佳经济效益,实现企业目标。企业管理是社会化大生产的客观要求的直接产物。

2、企业管理学的研究对象。企业管理主要是围绕着各项管理职能而展开的,它的内容很广泛。从理论上概括起来分析,主要是涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面。

从生产力方面看,主要是研究生产力合理组织问题。马克思说:“不论生产的社会形式如何,劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产,就必须使它们结合起来。”把劳动者和生产资料结合起来,组织好,就是生产力合理组织问题。如工厂布置、设备排列和工作地的组织;产品技术标准、工艺规程和操作方法及各种定额的制定;生产的计划和控制,以及安全生产、劳动保护、设备管理、物资管理、质量管理、生产管理等。总之,就是研究如何根据国家计划、社会需要和

企业生产技术特点,合理地组织产品的生产过程,按质、按量、按期、低消耗地出产产品。

从生产关系方面看,主要是研究如何正确地处理企业内部人与人的关系,如领导和群众的相互关系,工人和技术人员、管理人员的相互关系,工人群众之间的相互关系等;要研究如何处理企业内部的分配关系,企业与国家、企业与企业之间的经济关系;建立和完善管理体制、组织机构、经济责任制等等。总之,就是要研究如何调动各方面的积极性和创造性,争取获得最大的经济效益。

从上层建筑方面看,主要是研究如何结合企业实际,贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、计划,搞好社会主义精神文明建设,健全规章制度,严格劳动纪律等等,以便维护社会主义生产关系,促进生产力的发展。

总之,由于企业管理涉及生产力、生产关系、上层建筑等方面的问题,因而它是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学。它虽然属于广义的经济科学的范畴,但是,它同主要研究生产关系发展变化的规律性,解决人与人之间经济关系的一般经济科学,是有区别的;它虽然要研究生产力合理组织方面的问题,但它与主要研究生产力、解决人与自然关系问题的一般工程技术学也是有区别的。它既不是单纯的经济科学,也不是单纯的技术科学,它具有社会科学和自然科学互相渗透的特点。

四、企业管理的任务和内容

1、企业管理的任务。从总的说,企业管理的任务是完善生产技术和组织发展生产力,研究与解决生产、技术和经济工作中的矛盾,实现技术进步,提高经济效益,为社会和为人民提高物质文化生活水平,提供适用产品,为国家提供财富,把企业办成两个文明的现代化企业。具体地说,是:

(1)根据客观规律,包括经济与技术活动规律的要求和社会主义建设的需要,确定企业的管理观念、发展方向和战略目标。

(2)根据企业管理的性质和社会生产力发展的要求,改革和完善企业管理制度。

(3)在国家计划指导下,正确处理本企业与国家、与其它企业、与职工之间的三个关系,以及消费者(用户)、资金提供者和地区社会间的关系。

(4)运用科学的管理理论、方法和手段,加强计划、生产、技术、物资、劳动、财务等业务管理,并结合经济工作做好思想政治工作,提高管理的科学水平。

(5)分析研究生产经营活动的诸因素,协调它们之间的关系,创造条件,全面完成国家计划,满足社会需要,努力提高企业的经济效益。

2、企业管理的内容。为了实现上述企业管理任务,企业管理的内容主要有:生产经营管理,人事行政管理,思想政治工作和组织领导。

(1)生产经营管理。企业生产经营活动是产品的直接生产过程和流通过程的统一。生产经营管理是指从进行市场调查、产品的生产、销售和为用户服务等生产经营全过程的管理。

生产经营管理主要包括以下一些内容:

①经营计划方面的管理。经营计划管理的主要特点,就是按照“以销定产”的原则,根据市场变化,适应社会需要,来制定计划,并在执行中根据变化了的情况不断的调整计划。

经营计划管理是全过程的动态管理。

②生产和技术方面的管理。主要包括科学技术管理;生产管理;质量管理;设备和工具管理;劳动工资管理。

③物资供应和销售方面的管理。企业的物资供应和产品销售,是同企业直接生产过程相结合的。每个企业的生产活动,一方面不断地为社会提供适合需要的产品,另一方面又不断地消费着各种物资。所以,物资供应和产品销售是联系企业生产和社会需要的纽带,也是企业生产经营活动的重要组成部分。

④财务管理。主要包括资金筹措,固定资金和流动资金管理,成本管理,利润管理,财务收支计划,经济核算等。

(2)人事行政管理。人事行政管理主要包括职工的录用、考核,干部的选拔、配备,人事档案,职工的技术业务培训,保卫工作,以及集体福利事业管理等。

(3)思想政治工作。思想政治工作是提高职工思想觉悟,解决职工立场、思想方法和认识等方面的工作。其内容是十分广泛的,渗透在企业工作的各个方面。从大的说,有爱国主义、集体主义、社会主义教育。从更细的说有革命理想、信念、道德、情操、纪律等方面的教育。这些内容,都是通过系统的共产主义思想体系教育和日常思想政治教育两种方式对职工进行灌输的。这两种方式互有联系又互有特点,缺一不可。

(4)组织领导。包括正确贯彻执行领导制度,领导班子建设,建立合理的管理体制、组织机构和规章制度,改进领导作风和工作方法,等等。是企业实现生产经营活动的组织保证。

五、企业管理发展简史

现代企业管理作为一门科学,是随着资本主义的产生和发展而形成的。它的发展大体经历了如下三个阶段:

1、传统经验管理阶段。大约从18世纪末到20世纪初。英国的亚当·斯密是个经济管理方面有代表性的人物。他提出的劳动价值论,特别是分工的理论,对资本主义管理有一定的意义。这一阶段,社会生产力发展水平不高,企业规模不大,其日常管理靠的是经验,也就是凭资本家或其代理人的经验来进行管理,缺乏制定完备的操作规程和严格的规章制度,工人的培养,采取师傅带徒弟的办法传授经验和知识。实际上,这时期沿用的仍是小生产的管理办法。

2、科学管理阶段。从20世纪初到20世纪40年代。随着资本主义向自由竞争阶段的过渡,企业规模不断扩大,生产技术越来越复杂,劳资矛盾日益深化,适应这种形势的发展,十分需要建立有效的企业管理体制,不断提高企业管理科学水平。于是出现了“科学管理”的理论,其创始人是美国的泰罗(1856~1915)。他曾致力于从事工厂车间工人搬运作业的研究,以及工人砌墙劳动作业经验的研究等,提出了生产操作标准化,工时利用科学化,采用有差别的工资制度,以及实施职能化的组织原理等有关理论。1911年出版了泰罗的“科学管理原理”一书,促使企业管理从传统的经验管理走上了科学管理的道路。泰罗被西方称为“科学管理之父”,他的科学管理理论开创和形成了古典管理学派。在资本主义企业管理理论中,当时与泰罗齐名的有法国的法约尔,他提出的整个经营管理活动内容、管

理五职能论和管理十四项原则等古典组织理论,也是构成古典管理学派的重要内容。其他如韦伯、古利克、厄威克等,都为企业科学管理的发展作出贡献。在科学技术发达的今天,据不完全统计,美国仍有相当大的企业应用着泰罗的科学管理的原理和方法。

3. 理代管理阶段。从第二次世界大战以来直到现在。第二次世界大战后,科学技术的发展日新月异,大型工程项目纷纷兴建,工业新产品生产不断涌现,企业规模更加扩展,商品竞争更趋激烈,靠原来的企业管理理论和方法已经不能适应新形势的需要,所以在“科学管理”不断发展的基础上,出现了理代企业管理。其特征可归纳为:以经营决策为重心,以电子计算机为手段,应用运筹学和系统理论的方法,结合行为科学的应用,把企业看成是由人和物所组成的完整系统而进行综合的管理。现代企业管理发展中涌现出了许多管理学派,其中以两大流派为著称,即:生产关系方面的行为科学学派和生产力方面的管理科学学派。以30年代梅奥开始到马斯洛、麦格雷戈等人为代表的行为学派,认为人的行为是企业管理的关键因素,主张用心理学和社会学的理论来研究企业管理,以人的行为动机、人际关系和社会环境等方面研究它们对企业生产经营活动的影响及其效果。以伯法等为代表的管理科学学派则认为,企业管理问题可以通过数学模式和数学程序,来表示计算、决策、组织、控制等合乎逻辑的程序,选出管理最优的答案,以达到企业的目标。这一学派以运筹学与电子计算机作为管理的方法和手段,形成了现代“管理科学”。

在企业管理的发展过程中,不论是古典管理学派,还是行为科学学派或是管理科学学派,对企业管理现代理论体系,都作出了一定的贡献。

我国的企业管理,直到解放前夕,实际上主要仍是停留在传统经验管理阶段。管理现代企业,是新中国建立以后逐渐开展的。四十多年来,我国的企业管理工作走过了一条曲折的道路,积累了大量的正面和反面的经验。从总体上看,我国的企业管理工作,仍然没有摆脱比较落后与生产力发展的水平及国家经济建设的需要不相适应的状态。为了加速我国社会主义理化建设,我们不仅要在科学技术方面努力创新和开发,同时还要迅速改变企业管理的落后面貌,尽快把企业管理搞上去。

第二节 经营管理思想

一、经营、经营思想、社会主义企业经营管理的指导思想

1、经营。我国最早出现经营这个词是在《诗经》。其中有“经之营之”的诗句描写经营的艰辛。这里营是营造,即当代称为建筑施工的活动,经是筹划和测量。施工活动总是与一定筹划、测量活动相联系,所以有经营之词出现。建筑施工活动中,事先的筹划与测量,直接关系到建筑的成败、优劣,因此这个词就被逐渐引伸开来,表示运筹帷幄、艰辛创业的精神及其事业,如《史记》中记载项羽“欲以力征经营天下”。后来人们又扩大了经营一辞的应用范围,如事业上的周旋往来、奔波劳碌,称为渗透经营、筹划、创业、周旋往来这些内容合起来,也就是今天所说的决策。可见我国辞义中的经营原本就有决策的含义。

现在人们对经营有种种解释,概括起来不外两种:一种着眼于内外分界,认为经营是企业的外部活动;一种着眼于商务活动,以为它是与企业生产活动相对应的。这两种看法

表明了企业的活动范围和活动内容,但没有从本质上加深对经营的认识。如同说管理是企业内部活动的总和,并没有解释了管理,把经营看成是商务(或商业)活动的总和,同样,没有解释了经营。从法约尔开始,人们对管理的认识加深了,知道管理是一个计划、组织、协调、指挥、控制的过程。这是本世纪20年代的事,当时人们还不太注意经营,所以没有对经营作出类似管理一样的内在性说明。由于经营环境的变化,许多管理学家对经营本质进行探讨,其结果出现了诺贝尔奖金获得者西蒙的决策理论,他提出管理就是决策,他所说的管理实际就是经营或者说经营型的管理。

2、经营思想。是指反映一定生产力水平下形成的观念。企业经营思想是企业从事生产经营活动,解决各种问题,实现企业目标,求得企业生存的发展的指导思想。它是支配企业生产经营活动的思想基础,是企业行动的指南,因此,确立正确的经营指导思想,是企业经营管理的首要问题。

企业的经营活动是在一定的社会环境中进行的,它脱离不开社会的各个方面。所以,企业经营思想的形成与发展首先是由所处的社会政治制度、经济体制的和市场需求等企业外部的客观环境决定的,同时也受企业领导人的政策水平、科学知识、实践经验、思想方法、工作作风等主观因素影响。建立在生产资料私有制基础上的资本主义企业的经营思想是为了获得最大利润社会主义企业以公有制为基础的相对独立的经济实体,企业的经营思想必须反映社会主义企业的性质和特点。

3、社会主义企业经营管理的指导思想。社会主义企业管理指导思想的核心是提高社会效益,正确处理企业对社会、用户、竞争对手和企业内部职工之间关系。概括地说,就是按照党和国家的方针政策,在国家计划的指导下,为满足用户需要,最经济地组织产品的生产和销售,获得利润,提高整个社会的经济效益。企业的经营指导思想是否正确,是决定企业经营的经济效果和实现社会主义生产目的的关键,与企业的生存和发展是紧密相关的。

社会主义企业要为用户服务。为用户服务本质上就是为社会主义建设和提高人民物质文化生活水平服务,为建设社会主义物质文明和精神文明服务。树立全心全意为人民服务的观点,一切从用户需要出发,其中包括质量、数量、规格、交货期、价格、外观、售前售后服务、购买方式等各种要求。只有在满足社会 and 用户需要的前提下,企业本身才能得到生存的发展。

社会主义企业之间的关系应是平等互利、等价交换、相互促进、共同提高,反映社会主义制度下的人们相互合作的关系。社会主义企业之间的竞争,包括同行业生产者之间的竞争,生产者与供应者、生产者与消费者之间的竞争。社会主义企业的经营活动在竞争中绝不能弄虚作假,以邻为壑,不能以劣充好,压价居奇,而应该在国家统一计划和有关政策、法令和价格制度下互守合同,共同协作,完成规定的任务。企业通过竞争可以提高生产科学技术和经营管理水平,提高竞争能力。

企业要关心职工的利益,并引导职工关心国家和企业的利益。在发展生产、提高经济效益的基础上,逐步提高职工的生活水平。

二、企业经营管理的价值观念

1、经营的价值观念。企业由生产型向生产经营型转轨,首先是经营观念、经营意识的转变。企业经营职能的发挥,也要有正确的经营指导思想,而经营指导思想的确立首先又是经营观念的确立。

什么是价值观念?价值观念是我国企业管理体制改革中引进的术语,有的地方称为价值判断。这里的价值并不是习惯上所指的的商品的那个价值,那是一个经济学范畴的定义,指凝结于商品中劳动量。这里所指的价值是“值得”的意思,也就是什么样的事物、目标、值得我们去努力追求,什么样的成果值得我们称赞。价值观念是一种意识形态。在日常生活中我们可以常常见到,同样事物有的人十分欣赏,倍加赞扬;有的人却不以为然,或甚至十分反感。另外,同一事物,同一个人,由于时期的相隔,也会发生不同的评价,甚至产生截然不同的态度。价值观念既然是一种观念、一种意识,它总是潜在地渗透于人们的心灵深处,成为支配人们行为的诱因,影响到人们处理矛盾的方法和态度,影响人们对事物的取舍,决策中的选择。

为什么会有不同的价值观念?这与社会经济及文化发展水平有密切关系。以消费观念来说,建国初期一般职工的消费欲望,不过是买一只手表或一辆自行车,而近年来职工的消费欲望却是购置电冰箱、彩电、空调等高档耐用消费品了。消费观念也是一种价值观。了解顾客消费观念的变化,对企业经营也是十分重要的决策依据。价值观念与民族传统的习俗意识也有直接联系,许多民族的特殊爱好、别的民族是无法理解的。

2、社会主义企业经营管理的价值观念,社会主义企业的领导和职工必须有最基本、统一的经营价值观念。什么是社会主义企业应该具备的经营管理的观念?拿什么基本标准来衡量企业经营成败得失,拿什么作为企业经营管理努力的基本目标?社会主义正确的经营观念应该是经济效益、社会效益、企业信誉的统一。

回顾我国企业管理的历史,曾经有过这样那样的价值观,在相当长的一段时期里是单纯政治观念指导企业管理,日常工作中只算政治帐,不算经济帐,能完成上级交给的任务就好。在生产秩序比较正常的时期,企业管理是生产型的管理,指导思想是单纯的生产观念,最主要的奋斗目标就是增加产值、产量。体制改革以来,有些企业又产生单纯盈利观念,单纯职工福利观念,在这种观念指导下,产品质量得不到重视,甚至企业理出亏损。因此,必须树立正确的经营观念。

(1)企业经营的经济效益。这是指一定循环周期企业投入和产出比较的效果。企业投入的资源包括企业的固定资金、流动资金、产品应用的材料、工具,企业拥用的职工等。企业的产出是指在一定时期中企业完成的产量、产值等。此外,从企业经营全局看,还应该包括人才的产出,资金的运转,包括企业利润及上交的税金等等。好的经济效益可以表示为在投入资源一定的条件下,企业完成更多的产量、产值;也可以表示在完成同一产品中物质资源消耗的节约,或者一而节约了投入的物质资源,一而增加了物质产品及利润。企业只有提高经济效益,才有可能为国家创造更多固定资产,通过纳税为国家建设和人民生活提高提供更多资金,使企业可以自我积累、自我改造、自我发展,使职工物质生活水平得到提高。

以经济效益作为企业经营价值观念,就是说企业经营决策人员要有投入产出的观念,在决策中必须以实现最佳目标或接近目标中最低物质资源消耗作为衡量基准。以提高经济效益为努力目标。

以经营经济效益作为价值观念,不单是企业经营决策层的事,而是全体职工必须共同确立的观念。这就是在经营及生产全过程中把投入产出的比较作为一根主线贯彻始终。企业投入产出不但表现为企业整体上,以时间(年度)为单位或一项工程的比较,也是每一局部工作中的比较与考核。实际上,上一道工序的产出,就是下一道工序的投入,同一工入今天的产出就是明天的投入。如果上一道工序质量出了问题,下一道投入的就是劣质的在制品、半成品;如果今天产出的物质消耗太高,明天投入的将是更多的物质资源。总之,企业投入产出又是许多小投入小产出的总和,没有全体职工的经济效益意识,就不可能获得企业好的经济效益。

(2)企业经营的社会效益。是指企业经营及生产活动对社会产生的效果。一个企业经营的好坏,不能只看它完成了多少产值、产量、利润增长等等情况,还要看社会效益。经济效益和社会效益有一致的一面,也有不一致的一面,企业经营应当求这两者的一致,要学会正确处理二者的关系。

以施工企业为例,施工企业经营的社会效益主要体现在两个方面:一是工程施工中由于施工活动对社会产生的影响,另一是工程竣工交付使用后该工程在社会发挥的效果。

施工中的社会效益常常被一些人疏忽或遗忘。比如城市人口密集地区进行施工,施工用地占用、废渣土弃置、噪声、震动、场容等等,处理不好都会影响到附近居民生活及城市交通等问题;树木迁移、生态环境的保护、历史遗迹保存、文物的保护、保存,此外,施工中当地劳动力的使用,安全问题等等,这些都是施工过程中要考虑到社会效果。

工程竣工后的社会效益是指因该工程交工使用后,对社会产生的有益效果,集中反映为投资效益。但是工程的投资效益,并不完全取决于施工单位,甚至可以说,主要不取决于施工企业,比如工程投产后原料不足,厂址不当,管理不善,产品滞销等由此导致投资无法正常回收,这是投资者、项目设计者或者国家审批部门的责任,对投资者来说,投资效益也有直接效益和间接效益之分。上面所说的,就属于直接效益;工程竣工投产后,还可能促进当地经济文化繁荣,扩大了城市就业范围,这些又是间接的效益。这一层次间接效益中也会有消极的因素,如由于工厂开工造成空气或水质污染,高楼密集阳光受阻,电波受到干扰,生态平衡遭到破坏,由此而产生治理公害以改善环境的社会投资。

对施工企业而言,工程投资效益与工程质量、投产日期、造价直接有关。所以施工企业生产经营的间接效益,又可分质量效益、工期效益、成本效益。

质量效益。任何一项工程在设计说明或合同文件中都有一定保证质量的技术要求和质量标准。工程交工是指符合质量要求的工程交付投产,质量优良,才能保证工程的使用功能和长期发挥效益。但施工的特点是许多工序的综合成果,迅速被隐蔽、掩埋,表面上看不出来。质量监督不严,留下无穷的隐患,不但使用寿命受到影响,而且加大了维修费用,或改建费用。

工期效益。这是指以合同工期或工期定额为界限的拖延或缩短工期带来的社会影响。一项工程提前投入使用,就能提前收回投资,有的工程还因此而产生一系列非数字可以计

算的社会效果。以一个 12.5 万 KW 的发电厂为例,提前一天发电就可以提前一天供应 300 万度的电能,而 300 万度的电力资源所产生连锁的工业、农业生产上、生活上的效益,更是难以估量。要获得提前竣工按期竣工投产,牵涉的问题也是多方面的,就正常情况下,也要应用统筹法、网络图等控制工程进度。但科学方法同样要有全体职工的时间观念为支柱,否则也将事倍功半。

成本效益。它直接体现为工程造价对投资者产生的影响。由于成本减少,因此降低了工程造价,节约了国家投资。降低成本,又源于物质消耗水平的下降,不论在资金及物力、人力上都为社会间接创造了价值;成本降低还可有增加企业的利润,通过向国家增交税利,也是企业为社会创造的效益。正确处理国家、企业、职工三者利益分配关系,也是体现经济效益和社会效益统一的标志。

(3) **企业信誉。**是指社会各界包括用户对企业的评价。如果说企业的经济效益和社会效益标志着企业对社会作出贡献,这些都可以认为是企业物质的有形产品,那么企业的信誉就是一种非物质的无形的产品,但从信誉给企业带来的作用看,它又是一种无形的资源。企业信誉对企业具有特别重要的意义。它是一种信赖及可靠的竞争力量。

企业的信誉一般来自两个方面:一是历史上工作的成果;一是服务的态度(如历史上合同信守的情况)。而这两者又主要靠企业长期行为的积累,是来自社会各界的评价。企业在生产经营活动中必须珍惜自己的信誉,同时还需要继续努力做好工作,不断巩固和提高信誉,并通过宣传渠道实事求是地争取扩大社会影响。

经营的价值观念的三个方面归根到底是一致的。但在工程实践中出现矛盾的情况也常常发生,在处理矛盾中很难提出哪个第一,也难区分主次先后,具体情况总是复杂的,只有牢固树立经济效益、社会效益和企业信誉统一的价值观,才能在矛盾出现时寻求合理的解决办法。

3. **经营价值观念的具体化。**经营价值观念是一种观念形态、思想意识,不论是不是意识到它的存在,企业决策者及职工总是以一定的价值观念支配各自的行动。检验经营价值观念是否正确不是看一时一事,而要看生产经营活动的全过程;也要看企业管理中各层次、各个环节所有的领域。经营价值观念的具体表现:

(1) **质量、工期、成本观念。**经营型管理要以决策为管理的侧重点,这并不意味着放松生产管理,在经营型管理中生产管理仍然是根本。西方有些企业家认为生产观是企业第一利润源泉,这确是经验之谈,我们提决策型管理本身就包含了经营职能方面的决策,也包括生产观方面决策。

(2) **经营的战略观念和应变观念。**这是由企业外部经营环境所决定的。企业经营环境主要是市场,同时也有社会环境,技术环境。外部环境对经营决策来说,时间上多变,内容上复杂。应变观念就是审时度势,西方管理有一个学派自称为权变学派。企业总不能让环境来适应自己,既然如此就只能以自己的变化来适应环境的需要。战略决策的意义就是一个应变的过程。企业经营要根据客观条件,有长期战略性的目标规划和实施安排。有了战略目标、战略计划,才能承受环境的影响和变化,提高应变能力。

(3) **时间观念和效率观念。**时间和效率本身就是经济效益。这里强调有两层含义,一指善于把握时间;一指要有利息观念和资金周转的观念。

(4)政策观念和法制观念。这是由国家对企业从直接管理改为间接控制所决定的。这一点对资本主义企业也是如此。只不过西方企业家总是千方百计利用法律和政策漏洞谋求私利。社会主义企业,企业的利益与国家利益是一致的,法律是一种约束力量,而更重要的是一种保护力量。违反政策、法律,不但使国家或其他人受到损害,但同样要使企业受到损害。更何况违反政策、法令企业要承担政治及法律的责任。

第三节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的性质

研究和实施企业管理,要洞悉和掌握企业管理的性质。

企业管理具有二重性质,一方面具有同生产力、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、社会制度相联系的社会属性。管理的二重性是马克思分析资本主义企业管理时指出的。马克思说得十分清楚,凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。

指挥和监督劳动是组织生产力的职能。它是由于协作劳动所引起的,是社会化大生产的客观要求。马克思说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少的需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”不论哪一种社会形态,只要直接生产过程具有社会结合过程的形态,客观上都需要指挥监督,即需要管理。生产过程的社会结合,意味着是在存在劳动分工与协作的情况下进行共同劳动。这种结合,既包括劳动力的结合,也包括劳动手段、劳动对象的结合,实质上就是生产力诸要素的结合。管理虽然不是生产力的具体物质要素,但是是生产力要素得以结合并发挥其集合作用的前提。没有管理,就不能保证生产过程正常和顺利地进行。管理得当与否,生产结果大不一样。从这个意义上说,管理也就是生产力,搞好管理,能够创造新的生产力。社会生产规模越大,劳动分工越细,协作越广泛,技术越复杂,管理越重要。这种由合理组织生产力而引起的管理需要,是管理的自然属性,同人们的生产方式、社会制度是没有直接关系的。

但是,协作劳动总是在一定的社会形态下进行的,生产过程中必然还要发生人与人的关系。管理不仅是合理组织生产力,还要维护和处理生产关系。马克思在分析资本主义管理时揭示,资本主义生产过程不仅是制造产品的社会劳动过程,同时又是资本的价值增殖过程。在实现这一目的的过程中,管理还有另一职能,就是通过资本主义的监督和指挥劳动,为资本家的利益而剥削社会劳动。管理维护生产关系的职能和作用,与生产关系和社会制度有直接关系,具有鲜明的社会性。在阶级社会里,管理的社会性又表现为管理的阶段性。

在社会主义制度下,社会生产过程仍然存在生产力和生产关系两个方面,因而管理也具有二重性。

首先,社会主义企业生产也是社会化大生产,是成百、上千,甚至数以万计的劳动者利