

施工企业管理知识

上册



中国建筑工业出版社

本书为施工企业管理方面的知识手册，分上、下两册。编者采用问答的形式，阐述了施工企业管理方面的基本知识，总结了综合管理和传统管理的经验，介绍了现代化管理的信息，内容比较广泛、丰富，文字比较通俗易懂，有助于提高各类施工企业的素质和管理水平，从而促进建筑业的改革。

本书上册介绍施工企业概况、领导者素质、思想政治工作和职工教育，施工企业经营管理的特点和内容，计划、施工、技术、工程质量、安全生产、劳动工资、物资供应、机械设备管理的特点和内容。

本书由北京市建筑工程总公司(原北京市建筑工程局)编写，中国施工企业管理协会审查。

本书可供施工企业管理人员阅读，亦可供建筑业各级领导干部、综合管理人员以及施工、教学、经济管理研究人员参考。

施工企业管理知识500问

上册

北京市建筑工程总公司 编

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

北京市顺义县板桥印刷厂印刷

*

开本：787×1092毫米 1/32 印张：14³/₄ 字数：331千字

1984年12月第一版 1984年12月第一次印刷

印数：1—150,000 定价：2.25元

统一书号：15040·4755

序 言

赵紫阳总理在六届人大二次会议的政府工作报告中，对改革建筑业和基本建设的管理体系作了重要指示。施工企业是建筑业的重要组成部分，面临的改革任务相当繁重。例如，不再单纯靠行政分配任务，采用投标竞争承包；不再按人头核定工资总额，实行按完成任务多少浮动。同时，企业在资金使用、资产处理、机构设置、劳动管理、工资管理以及联合经营等方面进一步扩大了自主权，同建设单位之间也将变成经济实体之间的关系等等。客观环境的变化，对施工企业提出了新的挑战。要适应这一改革的新形势，企业必须迅速改变长期以来存在的队伍素质差、管理水平低、技术落后的状况，以提高企业素质，增强应变能力和竞争能力。

提高企业素质，关键是提高人员素质。近年来，许多地区、部门及企业在这方面下了很大的功夫，组织了各种形式的教育、培训活动，取得了一定效果，但普遍反映缺乏实用的教材和读物。为了满足这方面的需要，帮助施工企业各级领导干部和管理人员较系统地学习基本知识，北京市建筑工程总公司编写了《施工企业管理知识500问》，中国施工企业管理协会进行了审查，现与广大读者见面，想必对大家是有所益处的。

彭 敏

1984年6月21日

编者的话

施工企业是国民经济有机整体的组成细胞，是建筑业的重要组成部分。施工企业的经济效益如何，对整个国民经济，尤其是建筑业的经济效益关系极大；而施工企业的经济效益如何，在很大程度上取决于施工企业的经营管理水平。

我国的施工企业，是在建国初期适应国民经济的恢复和发展，工程建设的需要组建，对私人营造商逐步改造而成的。到一九八三年末，全国国营和城镇集体施工企业已逾九千多个。党的十一届三中全会以来，随着国家对建筑业一系列政策的调整，这些企业的面貌发生了不同程度的变化。目前，建筑业正在推行投资包干和招标承包制，围绕缩短工期，降低造价，提高工程质量和投资效益进行改革。这就对施工企业的经营管理，提出了新的更高的要求。目前，施工企业各级管理干部，特别是大批刚走上领导岗位的中、青年管理干部，强烈希望学习管理知识，提高管理水平，但苦于找不到一部便于他们查阅参考的全面介绍施工企业管理知识的手册。正是为了适应这种实际需要，我们编写这部《施工企业管理知识500问》，为提高施工企业的经营管理水平，尽一点微薄的力量。

本书分上、下两册，二十二个部分，503个条目。书中涉及内容比较广泛，既包括施工企业的经营管理，又包括业务部门的专业管理，还根据建筑业的实际，介绍了一些现代管理的方法和技术，增设了建筑业改革方面的条目。在内容

叙述上，我们采用了问答形式，一题一议，尽可能针对施工企业的实际情况，予以介绍，便于读者在繁忙的工作之余，随手查阅，得到一点知识，解决一个疑问。

在编写过程中，我们力求突出实用性、知识性，尽量反映改革之中出现的新鲜事物，但由于我们水平有限，时间仓促，难免存在这样那样的缺点或错误。我们诚恳地期待着读者的批评。

本书于1983年3月开始设计条目，6月进入编写。1984年4月完成初稿。1984年5月，国家计委施工管理局委托中国施工企业管理协会召开会议，对全稿进行了审查。6月，我们根据会议提出的宝贵意见，进行了全面的修改。

本书各部分执笔人员如下：一、施工企业概述 吴方斌；二、施工企业领导者 田振郁；三、职工队伍建设 阎文学、刘丽臣；四、经营管理 田振郁、杨万高；五、计划管理 杨甲戌；六、施工管理 王洪斌；七、技术管理 曹继文；八、工程质量管理 穆宗石；九、安全生产管理 钟燕龄；十、劳动工资管理 王贵栋、刘桐贻；十一、物资管理 章玉林；十二、机械设备管理 陆德忠；十三、合同管理 杨万高；十四、定额管理 张世尧、丛培经；十五、预算管理 杨万高；十六、财务管理 聂政、张凤贵；十七、成本管理 柳世清；十八、经济核算 张凤贵；十九、经济活动分析 柳世清；二十、全优工程管理 孙油锤；二十一、全面质量管理 贾中池、王贯一；二十二、现代管理方法与技术 陈桂棋、田振郁；附录 李礼平、司徒一凡。

本书编写工作由杨嗣信主持。田振郁、吴方斌、丛培经、阎文学、张洪兴、陈桂棋、柳世清、张凤贵、聂政、杨万高、杨甲戌、游广才、刘北安、高永立、董肖恒等参加了大部分

或部分书稿的修改工作。

参加本书审查的主要人员有(以姓氏笔划为序):于志斌、孔庆日、王瑞存、刘安胜、任宝永、江秉镕、刘策、刘景书、李实、李国忠、时俊保、张乃如、张玉海、张敏、张新国、胡立入、宣立中、赵宝林、郝祯、俞致和、晏兴南、高延贤、都德成、虞孝彤等。赵玉勤、郑如浩和花明卿也参加了部分工作。

在编写、审查过程中,国家计委施工管理局张岳东、张青林多次给予指导,并对部分书稿进行了修改;国家计委副主任、中国施工企业管理协会理事长彭敏为本书写了序言,在此一并表示感谢。

北京市建筑工程总公司

一九八四年七月

目 录

一 施工企业概述

- 1 什么是建筑业? 1
- 2 为什么说建筑业是国民经济的一个重要物质生产部门? 2
- 3 我国建筑业的发展历史如何? 4
- 4 党的十一届三中全会以来国家对建筑业的政策有哪些调整? 7
- 5 建筑业怎样进行全行业的改革? 8
- 6 什么是建筑工业化? 其主要内容是什么?10
- 7 什么是施工企业? 它应具备哪些条件?13
- 8 施工企业大致分哪几种类型?14
- 9 我国施工企业的性质是什么?16
- 10 施工企业有哪些责任、权力和利益?17
- 11 施工生产为什么要采取企业化经营?20
- 12 施工单位与建设单位的关系是什么?22
- 13 施工单位与设计单位的关系是什么?23
- 14 什么是企业素质? 施工企业素质包括哪些内容?24
- 15 为什么现阶段施工企业要强调提高企业素质?25
- 16 提高施工企业素质的奋斗目标是什么? 衡量施工企业素质好差的主要标准是什么?27
- 17 怎样提高施工企业的素质?27

18	什么是经济责任制? 施工企业经济责任制主要 包括哪些内容?	28
19	施工生产有哪些特点?	30
20	什么是施工生产的专业化、联合化?	32
21	什么是施工企业的经济效益? 其考核的主要指 标和评价的原则是什么?	35
22	怎样提高施工企业的经济效益?	37

二 施 工 企 业 领 导

23	改革使企业领导者面临的内外环境发生了哪 些变化? 对领导者提出了哪些新要求?	39
24	企业领导者应该具备什么样的素质?	41
25	企业领导者应具备哪些能力?	43
26	企业领导者应具有什么样的作风?	44
27	企业领导者应掌握哪些基本知识?	45
28	为什么企业领导者要掌握心理学知识?	47
29	企业领导者应掌握哪些基本的领导方法?	48
30	新任领导干部如何打开局面?	51
31	企业领导者如何培养自己的创造性思维?	53
32	企业领导者如何处理好同下级的关系?	56
33	企业领导者从哪些方面培养下级的能力?	58
34	企业领导者如何指导下级的工作?	60
35	企业领导者如何开好会议?	61
36	经理(厂长)的主要工作是什么?	66
37	经理(厂长)应如何领导和指挥?	68
38	企业领导者如何才能有效地管理?	69
39	为什么企业领导者要十分注意下级和职工情绪、	

	情感的变化?	71
40	企业领导者如何发挥人的创造力?	73
41	企业领导者如何选拔管理人才?	74
42	如何选择有效的领导方式?	76
43	企业领导行为四分图和管理方格图是怎么回事?	78

三 职工队伍建设

44	施工企业职工队伍的结构发生了哪些变化?	81
45	为什么加强职工队伍管理首先强调提高人的素质?	82
46	思想政治工作应遵循哪些原则?	84
47	思想政治工作的基本内容是什么?	86
48	思想政治工作有哪些方法?	88
49	怎样加强和改进思想政治工作?	89
50	如何提高思想政治工作科学化水平?	91
51	影响人的积极性发挥有哪些因素?	93
52	怎样发现和发挥每个人的长处?	95
53	如何发掘青年职工的思想“能源”?	96
54	政工干部应具备哪些知识和基本功?	99
55	怎样正确认识知识和知识分子?	100
56	如何落实党的知识分子政策,充分发挥知识分子的作用?	102
57	为什么要加强职工教育? 其意义是什么?	103
58	职工教育的特点、内容和形式是什么?	105
59	如何加强职工教育管理?	106

四 经 营 管 理

- 60 什么是企业管理？其基本职能是什么？ 109
- 61 什么是经营？它与管理是什么关系？ 111
- 62 研究企业管理的原则和方法是什么？ 112
- 63 为什么说管理是企业成败的关键？ 114
- 64 如何对待资本主义企业管理的经验？ 115
- 65 为什么以人为中心的管理是企业管理工作的发展趋势？ 117
- 66 企业管理现代化从哪儿抓起？ 119
- 67 社会主义企业组织的一般原则是什么？ 120
- 68 什么是企业中的“三权”？其相互关系是什么？ 123
- 69 什么是行政方法和经济方法？其相互关系是什么？ 124
- 70 社会主义施工企业管理的原则是什么？ 125
- 71 施工企业管理的任务和作用是什么？ 127
- 72 施工企业经营管理有哪些特点？ 129
- 73 施工企业管理包括哪些内容？ 131
- 74 施工企业管理的基础工作包括哪些内容？ 132
- 75 什么是建设经营方式？我国实行的建设经营方式主要有哪几种？ 134
- 76 在承发包关系中发包和承包单位各有哪些责任？ 137
- 77 什么是投资包干制？实行这种制度有什么好处？ ... 138
- 78 实行建设项目投资包干有哪些形式？依据是什么？ 140

- 79 建设项目的投资包干包括哪些内容? 包干后委托单位应向承包单位提供哪些条件? 141
- 80 实行建设项目投资包干时双方在权益和奖罚方面有哪些规定? 142
- 81 什么是招标承包制? 实行这种制度有什么好处? 144
- 82 实行工程招标承包制应遵循哪些原则? 实行招标的工程必须具备哪些条件? 146
- 83 建筑安装工程招标文件包括哪些内容? 其招标方法是什么? 147
- 84 施工企业申请投标应向招标单位提供本企业哪些情况? 报送标函的内容及应注意的问题有哪些? 148
- 85 怎样决标? 决标后招、中标单位及主管部门应做的工作和承担的责任有哪些? 150
- 86 国际上建筑安装工程招标的程序是什么? 152
- 87 施工企业若参加投标应做好哪些工作? 154

五 计 划 管 理

- 88 什么是施工企业计划管理? 为什么要加强计划管理? 156
- 89 施工企业计划管理的任务和特点是什么? 157
- 90 施工企业有哪些计划? 159
- 91 施工企业年度计划包括哪些内容? 161
- 92 施工企业季度计划包括哪些内容? 163
- 93 施工企业月度作业计划包括哪些内容? 164
- 94 编制施工计划有哪些原则和依据? 165

95	如何编好施工作业计划?.....	166
96	什么是滚动式计划?.....	168
97	施工组织设计与施工企业计划有什么关系?.....	169
98	施工企业如何按基本建设程序办事?.....	170
99	什么是综合平衡? 如何搞好综合平衡?.....	172
100	什么是均衡生产? 施工企业怎样才能实现 均衡生产?	173
101	怎样抓好计划的贯彻执行?	174
102	什么是指标和指标体系? 施工企业有哪些 现行计划指标?	175
103	什么是建设工期? 如何计算建设工期?	177
104	什么是施工工期? 如何计算施工工期?	179
105	什么是价格指数? 为什么要计算建筑产品的 价格指数?	181
106	什么是建筑业的净产值? 计算它有什么作用?	182
107	统计在计划管理中有哪些作用?	183
108	怎样综合评价施工企业的计划完成情况?	185
109	如何改进施工企业的计划管理工作?	186

六 施 工 管 理

110	什么是施工管理? 它的基本任务是什么?	189
111	施工管理有哪些基本内容?	190
112	施工准备工作的基本任务和范围是什么?	192
113	开工前的准备工作包括哪些内容?	193
114	作业条件的施工准备工作包括哪些内容?	195
115	怎样做好施工准备工作?	196
116	什么是施工组织设计? 它的作用是什么?	198

117	施工组织设计有哪几类？包括哪些基本内容？	199
118	施工组织设计的编制原则是什么？	200
119	施工组织设计有哪些主要编制依据？	201
120	施工组织设计的编制程序如何？	202
121	如何确定施工部署、施工方案和施工方法？	202
122	如何编制施工进度计划？	205
123	怎样设计施工总平面图？	209
124	什么是流水作业？横道图和网络计划图 各有什么优缺点？	212
125	施工现场场容管理有哪些基本内容？	216
126	如何做好施工阶段的施工管理工作？	217
127	什么是施工调度工作？如何做好施工 调度工作？	219
128	什么是施工任务书（单）？如何做好施工 任务书（单）的管理工作？	220
129	怎样组织好工程的交工验收？	224

七 技 术 管 理

130	什么是技术管理？其作用、任务和要求是 什么？	226
131	技术管理制度主要包括哪些内容？	228
132	我国现行的建筑安装工程技术标准和技术规程 包括哪些内容？	230
133	怎样进行“三结合”设计和图纸审查？	231
134	怎样做好技术交底工作？	235
135	怎样做好材料检验工作？	236
136	工程技术档案包括哪些内容？如何做好	

	技术文件的管理?	238
137	技术档案中的土建施工试验资料和工程施工记录包括哪些内容?	240
138	技术工作计划和技术措施计划各包括哪些内容? 如何编制和贯彻技术措施计划?	241
139	如何领导和组织好技术革新?	244
140	怎样搞好科学技术研究工作?	246
141	怎样搞好科技情报工作?	247
142	如何建立企业技术管理机构和相应的责任制?	248
143	总工程师和主任工程师的主要职责是什么?	250
144	技术队长和单位工程负责人的主要职责是什么?	252
145	怎样进行施工公害的防治管理?	253

八 工程质量管理

146	什么是工程质量管理?	255
147	工程质量的基本要求是什么?	256
148	怎样做好工程质量管理?	257
149	质量管理责任制应包括哪些内容?	258
150	什么是自检、互检、交接检制度?	260
151	为什么要设置专职的质量检查机构? 其主要职能是什么?	261
152	什么是预检? 哪些项目要进行预检?	262
153	什么是隐蔽工程检查? 哪些项目要进行隐蔽工程检查?	263
154	什么是结构工程质量验收? 验收哪些内容?	265
155	怎样进行建筑工程的质量检查?	266

156	怎样进行建筑工程的质量评定?	268
157	国家为什么要开展优质工程的评选工作?	270
158	国家优质工程的评选范围和期限有哪些 基本要求?	271
159	国家优质工程金质奖和银质奖的评选条件 是什么?	272
160	施工企业如何申报国家优质工程奖?	272
161	什么是工程质量事故? 对质量事故应 如何处理?	273
162	结构工程施工前应做好哪些准备工作?	274
163	装修工程施工前应做好哪些准备工作?	276
164	怎样做好成品保护工作?	277

九 安 全 生 产 管 理

165	施工企业安全生产管理有哪些主要内容?	280
166	我国有哪些主要建筑施工安全生产法规?	280
167	施工企业有哪些主要安全生产管理制度?	282
168	什么是安全系统工程学? 其优越性是什么?	284
169	目前建筑工程施工中有哪些重大伤亡事故?	285
170	搞好建筑施工安全生产主要应抓好哪几个 方面的工作?	286
171	施工企业各级领导在安全生产方面的责任 是什么?	287
172	施工企业各职能部门在安全生产方面的责任 是什么?	289
173	几个单位联合施工时的安全管理规定是什么?	290
174	施工企业有哪些安全生产统计指标?	291

175	施工现场中安全生产的主要要求是什么?	292
176	大模板、升板、滑模和装配壁板式施工中的一般安全要求是什么?	294
177	拆除工程的一般安全要求是什么?	296
178	如何预防高处坠落事故?	296
179	如何预防物体打击事故?	299
180	如何预防机械伤害事故?	300
181	如何预防触电事故?	303
182	如何做好触电急救?	305
183	如何预防坍塌事故?	306
184	如何预防中毒、中暑事故?	308
185	如何预防职业性疾病?	309

十 劳动工资管理

186	施工企业劳动工资管理的内容和任务是什么? 施工企业基层劳动工资管理有哪些业务工作?	311
187	什么是劳动生产率? 施工企业劳动生产率 主要有哪些表现形式?	313
188	施工企业提高劳动生产率的意义和途径 是什么?	316
189	什么是劳动定额? 它有哪些基本形式?	318
190	劳动定额的作用和定额水平的确定原则 是什么?	320
191	如何加强劳动定额管理? 施工企业各级劳动 定额管理有哪些内容?	321
192	施工企业的职工如何分类? 由哪些人员构成?	323
193	企业定员编制有哪些方法? 如何搞好定员	

	管理工作?	325
194	施工企业劳动组织的任务、内容、形式是什么? 改进劳动组织有哪些原则?	326
195	什么是企业劳动计划? 其作用及主要内容 是什么?	329
196	施工企业的劳动纪律包括哪些内容?	332
197	施工企业有哪几种工资形式, 如何计算?	332
198	建筑安装工人工资标准是怎样确定的?	335
199	什么是百元产值工资含量包干? 如何进行 计算?	337
200	实行百元产值工资含量包干应做好哪些工作?	338
201	当前施工企业有哪几种奖励制度? 实行奖励 应遵循哪些原则?	339
202	劳动统计的任务和主要内容是什么?	340

十一 物资供应管理

203	什么是物资流通? 社会主义物资流通的性质 和特点是什么?	342
204	什么是物资分配? 物资分配和物资流通的关系是 什么?	343
205	什么是物资管理和物资管理体制?	344
206	施工企业的物资管理有什么特点?	347
207	施工企业材料供应有几种形式?	348
208	施工企业物资管理体制设置的依据是什么? 它有哪些主要形式?	349
209	施工企业物资供应部门的职能和任务是什么?	351
210	施工企业物资供应工作的内容和方法是什么?	351