

本书包括日本建筑业的经营和营业两部分，共75个问题，内容涉及与建筑业有关的法律、体制制度、政策措施，以及建筑企业经营管理和营业活动等多个方面，从现代化、社会化、专业化角度反映了日本建筑业经营管理的概貌。

〈問答式〉建設業の経営・営業実務

発行者：箕浦正良

発行所：（株）大成出版社

出版1979年8月20日 第1版第1次印刷

建設省計画局 編集

建設業経営・営業研究会 著

* * *

日本建筑业经营营业问答

日本建设省计划局 编

日本建筑业经营营业研究会 著

中国城乡建设经济研究所 戚未艾 译

*

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

中国建筑工业出版社印刷厂印刷（北京阜外南礼士路）

*

开本：787×1092毫米 1/32印张，3³/₈字数：76千字

1985年5月第一版 1985年5月第一次印刷

印数：1—17,600册 定价：0.42元

统一书号：15040·4764

目 录

第一章 经 营	1
一、公司在法律上有哪些组织形式?	1
二、个人企业改为法人组织时应该注意什么?	3
三、适合企业规模的经营组织是什么?	4
四、中小建筑企业采用哪种管理机构好?	6
五、什么是内部牵制组织? 它和内部监察是什么关系? ...	7
六、编制长(中)期经营计划时应该注意什么?	8
七、怎样编制年度计划?	10
八、怎样编制和控制综合预算?	12
九、什么是目标管理? 怎样使这一制度起作用?	13
十、用什么方法充实自有资本?	15
十一、在经济低速增长下,建筑业经营应该注意什么?	17
十二、今后应该怎样加强经营?	19
十三、股东大会应该注意什么?	21
十四、董事有哪些责任?	22
十五、董事会应该注意什么问题?	23
十六、监察员的业务是什么?	25
十七、怎样制订职务制度和业务章程?	27
十八、用什么方法送批公文好?	28
十九、什么是情报管理?	29
二十、利用统计资料时应该注意什么?	32

二十一、对分包企业的基本想法是什么?	33
二十二、法律上对分包企业的资格是否有规定?	34
二十三、建设省制订的总包分包关系合理化指导纲要是什么?	36
二十四、建筑工程标准分包合同条款是什么?	39
二十五、根据什么进行多层分包? 其对策如何?	39
二十六、在多层分包制下雇主的责任是什么?	42
二十七、应该怎样对待转包和多层分包?	43
二十八、建筑业法和总包分包关系合理化指导纲要等对指导分包是怎样规定的?	45
二十九、应该怎样选择分包?	47
三十、应该怎样签订分包合同?	49
三十一、总包在履行分包合同时应该注意什么?	51
三十二、在分包的雇工管理上应该注意什么? 总包应该采取哪些措施?	52
三十三、怎样管理分包企业?	54
三十四、怎样对分包进行实际业务指导?	55
三十五、什么形式的协作会组织最适合?	57
三十六、协作会等的经营要点是什么?	58
三十七、协作公司在经营上应该注意什么?	59
三十八、选择经营顾问和税务师时应该注意什么?	60
三十九、J·V工程有什么特点?	62
四十、什么是企业生产合作社?	63
四十一、怎样办理建筑业许可的申请手续?	64
四十二、怎样填写经营审查事项申请书?	67
四十三、建设省对发生贪污渎职事件和工程事故的建筑业指名停止营业等的标准是什么?	69

第二章 营 业	72
四十四、建筑业营业的特点是什么?	72
四十五、承担营业活动的组织采取什么形式为好?	73
四十六、营业活动的负责人应该由谁担任?	74
四十七、怎样开始营业活动?	75
四十八、什么是营业情报? 怎样收集?	76
四十九、怎样整理、分析营业情报?	77
五十、用什么方法揽到工程?	78
五十一、在什么情况下才能特定承包?(用什么绝招揽到 工程?)	80
五十二、从开始营业活动到承包工程有哪些手续?	81
五十三、访问业主时需要有什么精神准备?	82
五十四、进行商谈时应该注意什么?	83
五十五、开展营业活动的必要武器是什么?	84
五十六、开展营业活动时的活动范围会涉及哪些领域?	85
五十七、营业活动成功的条件是什么?(十五个需要核实的 问题)	86
五十八、建筑市场有哪些特点?	86
五十九、经济形势的变化和建筑市场有什么关系?	87
六十、怎样进行市场调查?	88
六十一、怎样调查公共工程和民间设备投资的动向?	89
六十二、怎样确定接受订货的目标?	90
六十三、怎样选择和追求重要工程目标?	91
六十四、怎样选择和接触未建立过联系的业主?	91
六十五、营业员个人的营业活动和有组织的营业活动有何 不同?	92

六十六、	什么是有组织的营业活动?	93
六十七、	怎样密切营业员相互间的合作和联络?	94
六十八、	什么是推销工程师 (Salesengineer)?	95
六十九、	技术和营业是什么关系?	96
七十、	怎样有效地管理营业活动?	97
七十一、	营业活动体制和管理体制的结构如何?	98
七十二、	营业员应该具备什么能力?	99
七十三、	怎样教育和训练营业员?	100
七十四、	什么是O. J.T?	101
七十五、	怎样教育和训练营业干部?	102

第一章 经 营

一、公司在法律上有哪些组织形式？

1.日本法制上承认的公司有以下几种，它们的性质各不相同，但是不论在什么情况下，它们都有一个共同点，即必须是由两个人以上（一个人不行）出资组成的营利性社团法人。

①商法上规定的公司为：无限公司、合资公司、股份公司；

②有限公司法上规定的公司为：有限公司。

2.各类公司的特点如下：

（1）无限公司。由负无限责任^①的成员组成。不论他们各自出资多少，都必须共同对全公司、对公司债权人负直接的、无限的个人责任。同时，除另有规定外，每个成员都应该有执行公司业务的权利，并且可以直接参与企业的经营。

这种组织形式很重视各个成员的特点，所以不适合大型企业，只适合重视对外信誉的、由少数人组成的小型企业。

（2）合资公司。由两种成员组成，一种是和无限公司的成员一样负有无限责任的；另一种是负有限责任的。后者根据各自出资额的多少对公司债权人负个人责任，同时，他们也不具有负无限责任的成员所具有的业务执行权。

① 无限责任，即以债务人的全部财产偿还债务的责任——译者注。

这种组织形式，有利于持有资本但不愿意亲自进行经营的人和没有资本却赋有经营才能的人共同经营企业，因而可以扩大资本规模。但是，由于它和无限公司一样都是基于成员个人的特点而结合起来的，所以仍不适于大型企业。

(3) 股份公司。由被称为“股东”的成员组成。股东只按各自出资额的多少对公司负出资义务。同时，他们对公司债权人应负的财产责任只涉及公司的财产，此外没有其它任何责任。

这种股东的地位按其“股份”所占的比例而不同，原则上股份可以自由转让，而且为了便于转让，股份已经被有价证券（股票）化。因此，出资人通过转让股份，便可以随时、轻易地将投入的资本收回。而且，即便是出资很少的人也可以成为股东。由于这种组织形式能够广泛动员民众的资本，因而适合于大型企业。

但是，从保护债权人的观点出发，商法对股份公司作了较严格的规定，从成立公司到经营管理，都要履行复杂的手续。

(4) 有限公司。由和股份公司股东负有几乎同样义务的成员组成。但是，由于有限公司是以成员间的相互信赖为基础的、闭关自守式的组织形式，因而其成员不同于股东，成员个人的特点不容忽视。成员总数原则上不超过五十人，而且禁止公开募集，不允许将成员持有的股份转化为有价证券，并限制股份的转让。如果要將股份转让给成员之外的人时，公司有权指定受让者。

这种组织形式最适合少数互相信赖的人小范围地经营小型企业。

有限公司成员所负的责任和股份公司成员一样，为有限责任，在需要保护债权人这点上也和股份公司相同，但是由

于有限公司以成员间的相互信赖为基础，并有其狭隘性，所以在成立手续、组织机构和经营管理的方法上，都较股份公司简单，受法律的干涉也比后者少。

二、个人企业改为法人组织时应该注意什么？

1.一般说来，法人组织比个人企业有以下优点：

①可以扩大企业规模——事业需要扩大，必须从外部筹集资金时；

②可以减轻缴税负担——收入额增加，按个人收入计算，缴税负担大时；

③可以明确计算资本效益——想明确地把事业用资产、收益、费用和个人资产、收入分开时；

④可以扩大对外信用——需要扩大信用时（对外来说，公司是一种现代化的经营形态）；

⑤可以回避危险——要分担或减轻损失责任时。

2.即便作为一个法人组织，也只是经营的主体从个人变为法人，而营业的实际状况还和原来一样。因此，问题在于以什么形式转入新公司体制才好？这就必须从本公司的营业规模、行业、经营情况等来考虑，认真研究各类公司的利弊，然后决定应该转变为哪种公司。

3.一般说来，个人企业转变为股份公司的事例似乎较多，但是因为法律上对经营股份公司所要求的手续很复杂，所以许多中小股份公司实际上是违反商法，不履行这些手续的。

因此，如果是不公开股份、人数少的闭守性企业，第一步先改为有限公司较合适；如果是具有相当规模的大企业，那么改为股份公司是妥当的。

4. 成立有限公司的手续程序如下:

(1) 决定成员(发起人)。成员人数限制在五十人以内, 两个人以上。

(2) 全体成员制订公司章程, 取得公证人对章程的认证。

(3) 为成立公司召开成员大会, 选出一名以上的董事。监察机构可视情况而设, 通常也由选举产生。

(4) 如果章程中明确了董事和监察事宜, 第(3)项手续便可省略。

(5) 董事为二人以上, 其中需要有特定的人代表公司作为代表董事^①时, 代表董事可以在成立大会上选举产生, 或者由章程确定。

(6) 董事必须投资(也可进行实物投资)。

(7) 代表董事要在投资之日起两周内申请登记成立有限公司。根据法律规定, 登记的同时, 有限公司即成立。

成立股份公司有两种方式: ①是“发行成立”即由发起人认购发行的全部股票; ②是“募集成立”, 即发起人只认购全部股票中的一部分, 其余的则向其它人募集。一般多采用后一种方式。

三、适合企业规模的经营组织是什么?

1. 建筑业具有不同于其它行业的特殊性和多样性, 因此经营组织的形式也千差万别, 无法一概而论。但是建筑企业的使命是: 在合同期限内将从业主那里承包来的工程, 按照合同要求的质量标准, 通过企业合理化^②尽可能节约地进行

① 代表董事由董事会选举产生, 对外代表公司, 对内有执行业务的权利——译者注。

② 企业合理化是指企业根据科学的理论, 消除浪费, 提高生产效率——译者注

施工。从这种观点出发,各种规模的企业都可以自行考虑完成这一使命需要采用的经营组织形式。

2. 建筑业经营的基本职能有三种:①接受订货^①;②施工;③核算。作为建筑业组织的原始形态,这三种职能不可分割地都是在施工现场履行的。但是,企业规模稍有扩大,管理部门就得和现场部门分开,设立负责营业、采购和设计的组织。如果企业规模再扩大,就要考虑将构成经营基本要素的“人”、“财”、“物”这三项中的每一项都专业化,成立负责管人的“人事部门”、“劳务部门”,负责管物的“器材部门”、“财务部门”和负责理财的“经理部门”,乃至介于它们之间掌管总务的“总务部门”。如果企业规模进一步扩大,就要按职能划分,设立对所有的经营计划、管理、调整、评价提建议的“调查部门”、“规划部门”和“监察部门”。

3. 与上述各种职能分化同时并行的,是企业规模不断扩大带来的经营上的分化,以及职权转让所必然带来的分化,即分化出总公司、分公司和办事处等。

分公司的划分可按地区(如东京分公司、大阪分公司)、工种(如建筑分公司、土木分公司)或二者相结合(如东京土木分公司、大阪建筑分公司)的方式进行,形式多样,各有利弊。

设立分公司的意义在于:它可以作为该地区(或该工种)分支机构——事业部制^②性质的盈利负责单位发挥作用。其

① 这里把建筑产品看作商品即“货物”,因此把承接工程任务广义地说成“接受订货”。在本书中,还有“订货者”、“订货单”等类似提法——译者注。

② 事业部制 (divisional organization) 是按产品、地区和市场不同组成事业部,给予事业部长从生产到销售、盈利管理的所有权限——译者注。

对外机能是进行营业活动：其对内机能是：*a* .作为事业部制性质的经营负责单位负责盈利；*b* .负责施工现场的管理和监督；*c* .协助和支援施工。

在设立分公司时，要考虑采取能够充分、有效地发挥上述公司机能的形式。

4.综上所述，经营组织形式应该具有随企业规模的扩大而不断增加的各种复杂职能，“组织”是为了完成业务而设置的。人们说：日本式经营的特征是和组织相协调地干工作。但是在经济低速增长的情况下，这种不断扩大规模的经营却是不能允许的。人们认为一个企业在发展、扩大时，关键是继续保持作为骨干企业的长处，即保持有一个能够随机应变、渠道畅通的组织。

四、中小建筑企业采用哪种管理机构好？

1.中小建筑企业的规模有大有小，职工从几个人到几百人的都有。但是，不论规模多么大，关键是不能任意增加非生产部门人员，而要提高生产部门人员所占的比例，经常保持灵活、随机应变的企业素质。

前面讲过，作为建筑业的原始形态，经营中心是现场，为此，应把重点放在“营业”和“施工”这些直接从事生产的部门，采取现场中心型经营组织形式。但是随着工程量增加和施工复杂化，企业扩大了规模，因而需要离开现场成立独立的管理部门。

2.管理部门的基本职能和作用：

(1)集中各项工程业务，从全公司的角度谋求企业合理化。

①营业部门——a.接受订货的专业化和综合化；b.概算业务的专业化等；

②物资部门——统购物资等；

③人事、劳务部门——a.灵活培养使用全面人才（包括分配、考核、教育、创造劳动条件等）；b.从全公司的角度指导、管理协作公司等；

④财务部门——基于全公司的立场使用、管理资金。

（2）从侧面支援施工

①施工辅助部门——a.集中经营、管理机械和材料等；b.设计业务集中、专业化；c.技术研究开发专业化等；

②工程监督管理部门——从技术上指导和援助施工。

（3）统一进行经营管理并代表公司对外交涉。

①总务部门——负责文件、法律、总务、财产管理、安全保卫和秘书业务；

②计划调查部门——做经营人的助手。

3.管理部门存在的意义在上述第2项的（1）～（3）中已简要叙述，组织管理机构时，主要应考虑本企业的规模，使管理机构能充分履行以上三项职能，千万注意不要随便使非生产部门过分庞大。

五、什么是内部牵制组织？它和内部监察是什么关系？

1.内部牵制组织和内部监察相结合，构成内部控制组织。

随着企业规模的扩大和复杂化，经营者逐渐难以直接统管所有的组织，因而要让出一部分权力，这就提高了设置内部控制组织的必要性。

2. 内部控制的内容包括: a. 资产管理 (保证企业资产的安全); b. 会计管理 (确保会计记录的准确和可靠); c. 业务管理 (合理经营、提高效率)。其中内部牵制组织主要是以会计管理为目标的。这一组织最初是利用复式簿记帐簿体系中内在的自动验证机能进行制约的, 即利用原始凭证和会计传票、帐簿, 副帐和主帐, 副帐和总帐中的许多自动牵制机能来制约的。这些业务由不同的人员担任, 业务的执行情况由其它担任会计的人来核对 以达到杜绝不法行为、弄虚作假和错误的目的。现在, 不单是在这种会计组织内部使用这种方法, 而且, 由于执行实际业务、资金管理和会计的人员都不同, 所以在许多企业的经营组织中都全面地掺进了这种互相制约的会计性业务管理方法。具体地说, 就是营业员和材料员的业务受现金出纳员的制约, 而现金出纳员的业务又受会计的制约。

3. 这种通过内部牵制进行管理的缺点是各项业务分别进行, 缺少综合性, 而且不能发现所有的不法行为和错误。同时, 过分严格地实行内部牵制, 还容易产生官僚主义并使工作僵化。正是为了弥补这些不足, 企业里设置了相对独立的第三者——内部监察员, 这是很必要的。

4. 今后内部监察应有的工作方式不是像以往那样始终只是为了发现不法行为和错误, 而是要将目光投向组织上和管理上的各种方法, 在提高经济效益上积极发挥作用。

六、编制长 (中) 期经营计划时应该注意什么?

1. 编制长期经营计划, 是洞察未来5~10年的市场变化, 把构成企业的“人”、“资金”、“设备”最有效地组织起来, 促使企业继续发展的必要手段。长期以来, 建筑业以自己是

接受订货的产业为理由而忽视编制长期经营计划。但是随着经营规模的扩大，不允许再搞临时应付性的经营了，这时大家才逐步认识到长期经营计划的意义。

特别是最近，许多公司都想摆脱承包，进入开发事业等新兴事业的轨道。但是待这些新兴事业都走上轨道还需要相当长的岁月和大量资金。因此，长期经营计划的重要性也日趋明显。

2. 编制长期经营计划的程序如下：

(1) 确定目标

根据各企业的经营思想和基本方针确定目标。

(例) 对付经济低速增长，谋求企业稳定发展。

(2) 制定基本方针

制定达到目标的基本战略重点。

(例) *a.* 充实自有资本；*b.* 减少垫付款工程比例，谋求资金的有效运用；*c.* 加强扶植协作单位。

在此阶段要调整各项基本方针，使之互相不发生矛盾。

(3) 预测

对于制定计划说来，有必要预测各种可能性。可以从企业外部环境的变化和最适宜的内在条件这二个方面进行预测。

① 预测外部环境：*a.* 社会、经济、技术动向；*b.* 市场动向；*c.* 同行业其它公司动向等；

② 分析本公司成绩：*a.* 分析和评价全公司接受的订货额、工程竣工额、施工额、盈利的竞争能力；*b.* 掌握每个分公司、营业所的成绩；*c.* 掌握人员、机械设备的现状等。

这时，特别重要的是根据缜密的市场调查，进行准确的接受订货预测。因为这一预测是工程计划、设备计划、人员计划、向外订货计划、研究开发计划、资金计划的基

础。

进行接受订货预测时，兼用统计法（宏观方法）和累积法是合理的。使用累积法时，重点是充分吸收分公司、营业所、办事处等各地区负责人的意见，避免总公司的领导部门独断专行，这对提高计划实施的可能性是很重要的。

（4）年度计划

根据长期预测制订出各个长期计划后，为了具体实施，还需要制订年度计划（年度计划的制订请参考下一题）。

3. 上述长期计划的意义正在被逐步认识，长期计划也逐步被各企业采用。但是由于其历史不长，还存在着以下问题：

- ① 还未被企业最高经营管理层和下属组织所充分理解；
- ② 预测的不够准确；
- ③ 计划制定后弃之不管等。

因此，为了使长期经营计划有效，千万不能制定好后就弃之不管，而要经常将计划和现状加以核对，必要时可以每年修改一部分，形成“滚动式”的计划，以便与现状相符。

七、怎样编制年度计划？

1. 编制年度计划的目的是预定一个事业年度的短期活动。把长期经营计划中已经明确了战略基本目标按年度分开，作为年度经营目标。为完成这一目标而制订的计划就是年度计划。

年度计划把整个经营方针从数字上加以明确，作为各个部门活动的目标，然后再和确定各部门管理人员责任的预算制度相结合，编制成盈亏预算。

2. 编制年度计划的程序如下:

(1) 制定年度经营目标

年度经营目标作为业务活动的目标和指针, 应尽可能具体和详细。制定年度目标时, 最需要注意的是本企业应该如何适应周围已知条件的变化, 这也是企业最高经营管理层必须洞察的。这样就提高了实施计划的可能性, 使计划成为有用的东西。

(2) 确定责任管理部门

年度计划需要明确各部门活动的责任, 规定出谁做什么工作, 做到何种程度。一般说来, 管理责任多按分公司的形式划分, 确定这种责任管理部门也是形成评价体系的前提。

(3) 计算盈利指标

计算盈利指标有盈亏临界点计算和资本盈利率计算等方法。前一种方法容易由人随意划分固定费用和变动费用, 容易变成玩弄“数字游戏”。但是, 如果能确定临界点, 以此作为一个大致的目标则是有益的。主要是分配管理部门费等固定费用要恰当, 并且留下一部分作为内部积累, 以充实企业实力。其数额可作为盈利的指标。

(4) 制订单项计划

单项计划有: 工程计划、接受订货计划、设备计划、人员计划、向外订货计划、研究开发计划等。这些计划分别由各个负责部门制订。

(5) 计划的综合平衡和调整

各个负责部门制订出计划后, 由最高经营管理机构的直属计划部门(经理室或计划室)从整个公司的观点进行综合平衡, 调整各个部门之间的利害关系, 最后决定年度计划。