

中等专业学校工业与民用建筑专业系列教材

建筑企业管理

四川省建筑工程学校 吴泽 主编
吴泽 廖涛 李涛 编

7.96

中国建筑工业出版社

中等专业学校工业与民用建筑专业系列教材

建筑企业管理

四川省建筑工程学校

吴 泽 主编

吴泽 廖涛 李涛 编

中国建筑工业出版社

(京)新登字 035 号

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业管理/吴泽主编. —北京:中国建筑工业出版社,1998

中等专业学校工业与民用建筑专业系列教材

ISBN 7-112-03549-X

I. 建… II. 吴… III. 建筑业-工业企业管理-专业学校-教材 IV. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 12938 号

本书内容包括:建筑企业管理概论,经营预测与决策,全面质量管理,施工项目承揽,施工项目组织,施工项目计划,施工项目实施过程控制,施工项目生产要素管理。全书以施工项目为中心展开讨论建筑企业管理,重点介绍管理基础知识和施工项目管理的主要内容。

本书为中等专业学校工业与民用建筑专业的教材,也可作为建设类其他工科专业的教材或教学参考书,还可供建筑企业施工项目管理人员阅读参考。

中等专业学校工业与民用建筑专业系列教材

建筑企业管理

四川省建筑工程学校

吴泽 主编

吴泽 廖涛 李涛 编

*

中国建筑工业出版社出版(北京西郊百万庄)

新华书店总店科技发行所发行

北京市兴顺印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 10 1/2 字数: 253 千字

1998 年 12 月第一版 1998 年 12 月第一次印刷

印数: 1—20,000 册 定价: 10.90 元

ISBN 7-112-03549-X

G·287 (8789)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

出版说明

为适应全国建设类中等专业学校教学改革和满足建筑技术进步的要求,由建设部中等专业学校工民建与村镇建设专业指导委员会组织编写了一套中等专业学校工业与民用建筑专业系列教材,由中国建筑工业出版社出版。

这套教材采用了国家颁发的现行规范、标准和规定,内容符合建设部颁发的中等专业学校工业与民用建筑专业教育标准、培养方案的要求,并理论联系实际,取材适当,反映了目前建筑科学技术水平。

这套教材适用于普通中等专业学校工业与民用建筑专业和村镇建设等专业相应课程的教学,也能满足职工中学、电视中专、中专自学考试、专业证书和技术培训等各类中专层次相应专业的使用要求。为使这套教材日臻完善,望各校师生和广大读者在教学和使用过程中提出宝贵意见,并告我司职业技术教育处或建设部中等专业学校工民建与村镇建设专业指导委员会,以便进一步修订。

建设部人事教育劳动司

1997年8月

前 言

本教材是根据中等专业学校工业与民用建筑专业“建筑企业管理”课程教学大纲编写的。按照教学大纲的要求,重点突出施工项目管理,以施工项目为中心展开建筑企业管理。

本教材分为八章,包括:建筑企业管理概论,经营预测与决策,全面质量管理,施工项目承揽,施工项目组织,施工项目计划,施工项目实施过程控制,施工项目生产要素管理。根据工业与民用建筑专业的特点,在内容安排上作了如下处理:一方面简要介绍建筑企业管理的基本原理,使学生对建筑企业管理有一个概略了解;另一方面将建筑企业管理中的各项专业管理融入施工项目管理之中,并作为重点加以介绍,使学生全面掌握施工项目管理的内容和方法。

本教材以社会主义市场经济理论为指导,以国家的有关法规、政策为依据,结合建筑企业的实际作法,构建内容体系;力图写出中等专业学校工业与民用建筑专业教材的特色,对于经济理论部分,尽量采用通俗易懂的语言,以适合工科学生阅读;对于项目管理部分,尽量详实阐述,突出操作性,以增强应用价值。

本教材由四川省建筑工程学校吴泽高级讲师主编,廖涛讲师、李涛讲师参编。初稿执笔分工如下:吴泽编写第一、三、四章,廖涛、李涛合编第二、五、六、七、八章。全书由吴泽统稿。

本教材由北京建工集团总公司总工程师韩立群主审。主审对书稿提出了许多宝贵意见,对保证教材质量起了重要作用,在此致以真诚谢意。

本教材在编写过程中,得到了建设部人事教育劳动司职教处、建设部中等专业学校工民建与村镇建设专业指导委员会、中国建筑工业出版社的大力支持,参考了有关书籍和资料,在此表示衷心感谢。

由于作者水平有限,书中难免存在不妥之处,请读者指正。

目 录

第一章 建筑企业管理概论	1
第一节 建筑企业	1
第二节 建筑企业组织	4
第三节 现代企业制度	9
第四节 建筑企业管理基础知识	13
复习思考题	20
第二章 经营预测与决策	21
第一节 建筑市场	21
第二节 经营预测	26
第三节 经营决策	34
复习思考题	40
第三章 全面质量管理	41
第一节 全面质量管理概述	41
第二节 质量保证体系	44
第三节 全面质量管理的统计分析方法	47
第四节 ISO9000 系列标准简介	57
复习思考题	60
第四章 施工项目承揽	61
第一节 经营方式	61
第二节 建设工程施工招标与投标	65
第三节 建设工程施工合同	71
复习思考题	75
第五章 施工项目组织	77
第一节 施工项目管理概述	77
第二节 施工项目经理	79
第三节 施工项目的组织形式及项目经理部	82
第四节 施工项目管理制度	85
复习思考题	86
第六章 施工项目计划	87
第一节 计划与计划管理	87
第二节 施工项目目标管理	89
第三节 施工项目规划	93
复习思考题	96

第七章 施工项目实施过程控制	97
第一节 施工准备	97
第二节 施工项目进度控制	99
第三节 施工项目质量与安全控制	105
第四节 施工项目成本控制	108
第五节 交工验收	111
复习思考题	114
第八章 施工项目生产要素管理	115
第一节 施工项目劳动工资管理	115
第二节 施工项目材料管理	122
第三节 施工项目机械设备管理	142
第四节 施工项目技术管理	149
第五节 施工项目资金管理	155
复习思考题	160

第一章 建筑企业管理概论

第一节 建筑企业

一、建筑企业的概念

建筑企业是指依法拥有资产,自主经营,自负盈亏,独立核算,从事建筑商品生产和经营,具有法人资格的经济组织。这一概念,包含以下几层涵义:

(一)企业是一个经济组织

所谓经济组织,是指直接从事经济活动,即直接从事商品生产和经营活动的经济实体。这一点,使企业区别于其他不直接从事经济活动的行政机关、事业单位等组织。

(二)企业拥有一定资产和相应条件

企业必须拥有一定数量的资产,并依法享有占有、使用和处分这些财产的权利,才能在市场经济条件下开展正常的经济活动。与此同时,企业还必须具备相应的生产经营条件,如人力、技术、信息、经营场所等。

(三)企业是独立的经济实体

主要体现在自主经营、自负盈亏和独立核算上。企业能按照自己的意愿依法独立开展经营活动,能对自己的经营效果承担全部经济责任,能独立地对自己的经营过程进行核算。这一点,使企业区别于其他单纯的生产单位,如建筑公司所属的工程队,工厂所属的车间等。

(四)企业具有法人资格

法人是具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。企业依法经工商行政管理机关核准登记,取得法人资格。企业取得法人资格,便成为独立的市场主体,可以在核准登记的营业范围内从事经营活动,享有相应的权利,独立承担责任。

(五)建筑企业主要从事建筑商品的生产和经营

企业有多种类型,按经营范围和经营方式的不同,可以分成工业企业、农业企业、商业企业、交通运输业企业、建筑业企业等。建筑业企业又简称为建筑企业,是以建筑商品为主营业务的一类企业。建筑商品的种类很多,包括各种建筑物、构筑物、道路桥梁、设备安装等。当然,建筑企业除了主要从事建筑商品的生产和经营外,还可兼营其他业务。

二、建筑企业的素质

在市场经济的激烈竞争中,企业的生存与发展能力,主要取决于自身的素质。

(一)建筑企业素质的概念

事物的素质,通常指其内在性质和质量。建筑企业也不例外,它的素质主要体现在内部各要素的质量上。但是,建筑企业是一个开放系统,必须在市场经济的环境中求得生存与发展,其内在要素的质量只有在竞争中才能体现出来。所以,建筑企业素质可以综合表述为:

企业内部各个要素的质量和各要素有机结合所形成的外在表现能力。

这个定义说明,衡量一个建筑企业的素质,一要看企业内部各要素的质量,二要看企业在建筑市场中的竞争能力。

(二)建筑企业的内在素质

建筑企业的内在素质可以概括为人员、技术和管理三个方面的素质。

1. 人员素质

人员素质是企业素质的核心。有了高素质的人员,企业才可能构建出良好的整体素质。人员素质可以从领导者和职工队伍两个方面来分析。

(1)领导者的素质。建筑企业是一个复杂的系统,必须在强有力的领导者控制之下,才能有效运转。企业经营状况如何,很大程度上取决于领导者的素质。企业领导者的素质,包括领导个体素质和领导群体素质。

1)领导个体素质。指企业领导班子内每个成员的素质。作为企业的领导成员,应具备一定的政治水平,有强烈的事业心和责任感,有较高的业务水平和管理能力,工作富有创造性,身体健康。领导个体素质,可以概括为德、勤、能、绩、体五个方面。这五个方面也是我国在人事管理上考核领导干部的主要内容。

2)领导群体素质。指企业领导班子的整体功能。领导成员的个体素质高,并不意味着领导班子的整个功能就好。领导班子的整体功能不仅取决于领导个体的素质,还取决于领导群体的结构和协调能力。企业领导班子的成员必须在年龄、知识、专业和能力等方面构成合理的结构,才可能协调工作,形成良好的整体功能。

(2)职工队伍的素质。建筑企业的一切活动,必须依靠广大职工的共同劳动才能完成。职工队伍素质的高低,直接影响企业的生产经营状况。建筑企业的职工队伍包括工人、技术人员和管理人员。要求各类人员具备相应的政治、文化、技术和专业知识,以及实际工作的能力。此外,各类人员的比例要合理。

2. 技术素质

技术素质主要指企业的技术装备水平和施工工艺水平。技术装备水平是衡量建筑企业技术素质的重要标志,是企业实力的象征。施工工艺水平反映建筑企业掌握先进技术的能力,是工程质量的保证。

3. 管理素质

人员、技术等要素必须有机地结合在一起,形成一个整体后才能组合成企业的综合素质。而管理是完成这种结合的有力手段。管理水平高,企业就能协调、有效运转,产生良好的经营效果;反之,企业形不成整体,不可能正常运行。管理素质包括管理思想、组织、方法、手段的科学化程度。

(三)建筑企业的外在能力

建筑企业的素质只有在生产经营活动中才能表现出来,我们称之为外在能力,也就是在市场竞争中的生存和发展能力。具体表现为下面几种能力:

1. 竞争能力

指建筑企业的工程质量、工期、成本、服务态度、社会信誉等方面在用户中的地位,重点反映为市场的占有率。市场占有率越高,说明竞争力越强。

2. 应变能力

指建筑企业在瞬息万变的经营环境中,根据条件的变化迅速作出反应,采取恰当对策的能力。

3. 盈利能力

指建筑企业通过各种有效手段,尽量降低成本,追求利润最大化的能力。

4. 技术开发能力

指建筑企业在市场开拓,新产品、新技术、新工艺、新机具、新材料的开发,经营管理创新等方面的能力。

5. 经营规模扩张能力

指建筑企业在市场竞争中,通过更新改造,引进技术,提高劳动生产率,不断扩大经营规模的能力。

三、建筑企业的分类

建筑企业有多种类型,通常按以下特征进行分类。

(一)按资产主体分类

按资产主体可以将企业分为独资企业、合资企业、股份企业。

1. 独资企业

独资企业只有单一的投资主体,它的资产属某一个投资者所有。独资企业包括国有独资企业、私有独资企业、外商独资企业等。

2. 合资企业

合资企业有两个以上投资主体,它的资产属投资者共同所有。合资企业的合资形式多种多样,主要有:私有经济之间合资,国有经济和其他经济成分合资,中外合资等。

3. 股份企业

股份企业也是一种合资企业,但它必须按照公司制企业的要求运作。股份企业有多个投资主体,资产属全体股东所有。股份企业分为股份有限公司、有限责任公司两种形式。

(二)按经营范围分类

按经营范围可以将建筑企业分为综合建筑公司和专业建筑公司两大类。

1. 综合建筑公司

综合建筑公司指有能力从事建筑商品综合生产与经营的企业。如能进行设计、施工总承包的工程承包公司,有综合施工能力的建筑工程公司等。

2. 专业建筑公司

专业建筑公司指专门从事某一类建筑商品或者某一单位工程(或分部工程)生产和经营的企业。如土石方公司、场道公司、基础公司、设备安装公司、机械化施工公司、装饰公司、构配件加工厂等。

(三)按经营方式分类

按经营方式可以将建筑企业分为承包企业、房地产开发企业,以及构配件加工企业、设备租赁企业、技术服务企业、劳务服务企业等。

1. 承包企业

承包企业指以承包工程为主要经营方式的一类建筑企业。前面所述的各种综合建筑公司、专业建筑公司都是以承包为主要经营方式,均属于这类企业。承包企业又可以进一步划分为工程施工总承包企业、施工承包企业和专项分包企业三类。

2. 房地产开发企业

房地产开发企业指以房地产开发为主要经营方式的企业。房地产开发企业在经营方式和承包企业大不相同,它采取企业自己筹集资金,待工程建成后出售或出租给用户的方式。采取这种经营方式的企业,必须拥有雄厚的资金作保证。目前,许多大型承包企业,也兼营部分房地产。

(四)按资质条件分类

按资质条件可以将建筑企业分为不同的等级。工程施工总承包企业资质等级分为一、二级;施工承包企业资质等级分为一、二、三、四级。

按资质条件划分建筑企业的等级,是建筑企业最重要的一种分类。所谓建筑企业的资质,是指企业的建设业绩、人员素质、管理水平、资金数量、技术装备等。国务院建设行政主管部门在划分建筑企业资质等级的同时,制定、发布了各资质等级的标准和承包工程范围,并规定了动态管理办法。各类建筑企业必须按规定到各级政府建设行政主管部门申请资质等级,经审查合格的企业,由资质管理部门颁发《建筑业企业资质证书》。只有取得了资质证书的建筑企业,才能在规定的范围内承包工程,开展经营活动。

对建筑企业实施资质管理,是建筑业管理的一项基础工作,对于规范建筑市场具有十分重要的意义。

第二节 建筑企业组织

一、建筑企业组织的概念

组织一词有两种含义:一是指为了实现一定目的而建立的群体机构,如企业就是一个组织;二是指一种管理活动,是对系统中各要素的组合工作。

建筑企业组织指为了实现经营目标,使企业有效运行而建立的管理机构,以及围绕管理机构而开展的各项工作。

建筑企业是一个复杂的系统,必须设置科学的机构才能保证正常运转。建筑企业大致是从管理职能和管理层次两个方面来建立机构的。建筑企业的组织从横向划分成若干部门,负责各项专门业务工作;从纵向划分成若干层次,实现分级管理。建筑企业组织机构就是由若干个管理部门和管理层次有机结合而形成的一个庞大的组织体系。

二、建筑企业组织的原则

为了保证企业组织的科学性,建立组织机构时必须坚持以下原则:

(一)精干高效的原则

精干高效是建立企业组织机构的一个最基本的原则,也是检验组织机构是否科学的主要标准。应尽量做到机构精简,人员精干,层次分明,关系清楚,从而保证整个组织高效率的工作。

(二)统一领导与分级管理相结合的原则

统一领导体现为适度的集权和指令的统一。企业必须将经营决策、组织指挥等重要权力集中在公司一级,以保证全企业各环节协调一致,为一个共同目标而工作。适度集权是保证指令统一,使领导者权责一致的重要手段。

当然,统一领导并不意味着把一切权力都集中起来,还必须实行分级管理,才能收到好的

效果。分级管理的实质是将一部分权力授予下级机构,使各级机构都能在公司统一领导下,在自己职权范围内大胆工作。

统一领导和分级管理的关系是集权和分权的辩证统一关系。正确处理二者关系的关键是权责一致。建立组织时,每一级机构都必须首先明确职责范围,然后授予一定的权力,使之权责一致。

(三)分工与协作相结合的原则

分工是将工作根据其性质不同进行适当划分,配备一定的机构和人员进行管理。分工的目的是实现管理专业化,明确工作范围,提高工作效率。但分工必须与协作相结合,分工的同时要加强各个部门、各类人员之间工作上的配合。因为企业是一个整体,各项工作之间存在内在联系,必须协调一致才能发挥出整体功能。

应当指出,企业组织的分工要粗细适当。分工过细,会导致机构臃肿,责任不清;分工过粗,又不利于管理专业化的发展。分工与协作相结合的原则,就是要求我们在分工时注意部门设置、岗位划分的合理性,明确各个部门、各类人员之间的协作关系。

(四)例行与例外相结合的原则

建立企业组织机构必须处理好例行工作和例外工作的关系。例行工作是指经常且反复出现的工作;例外工作是指不经常出现,偶尔发生的工作。建立企业组织时,必须以例行工作为依据设立职能机构。因为只有例行工作才可能反复出现,成为一种专门业务,也才有必要设立一个专门部门去管它。例外工作一般由领导处理。

例行与例外相结合的原则,就是要求以例行工作为依据建立业务部门,由业务部门处理大量的经常性工作,企业领导集中精力处理重大决策等例外性工作。

三、建筑企业组织的要素

建立企业组织受到多种因素的制约,但最主要的是以下三个因素:

(一)管理部门

管理部门是指企业组织机构中专门从事某一方面业务工作的单位。划分管理部门的目的是实现管理的专业化分工,提高工作效率。合理设置管理部门,是建立企业组织首先必须解决的问题。

建筑企业一般按管理职能划分部门,所以管理部门又称职能部门。通常情况下,建筑企业根据生产经营各环节的工作性质,设立经营、工程、质量、安全、人事、劳资、财务、材料、设备、开发等管理部门。这些管理部门有相对稳定的业务工作,明确的职权范围,在同级行政领导的组织下开展工作。

管理部门划分是否科学合理,直接关系到企业的工作秩序和工作效率,应尽量做到以下几点:

1. 业务量足

各管理部门要有明确的业务范围和足够的业务量。只有当某类业务经常反复出现,而且达到一定工作量后,才有必要设立一个专门部门来管理。否则,管理部门业务量不足,形成无事可做的现象,造成人力浪费。

2. 功能专一

各管理部门的业务尽量做到专一,发展业务人员的专长,提高工作质量和效率。当然,功能专一并不是只干某一项工作,而是把性质相近,联系密切的工作放在一起。但是管理部

门的工作范围不能太宽,更不能包罗万象,如果那样就失去了划分部门的意义。

3. 权责分明

各管理部门要有明确的职责和相应的职权。设置一个管理部门,应根据业务性质明确应承担的责任,授予相应的权力。部门的职责是检查工作成绩的标准和尺度,也是部门在企业中地位和作用的体现;部门的职权是完成工作,承担责任的保障。职责和职权是部门开展工作的两个基本要素。

4. 关系明确

各管理部门之间的工作关系要明确。因为管理部门是管理专业化分工的产物,但分工必须和协作相结合,而协作的前提条件是各部门之间有明确的关系。所以,划分部门时除了本部门的业务要明确外,还要弄清楚和相关部门的关系。

(二)管理幅度

管理幅度又称管理跨度,指一名领导者直接而有效地管理下级人员的数量。显然,管理幅度是有一定限制的,过大过小都会影响工作的正常开展。管理幅度过大,领导者由于精力、体力、知识和时间的限制,会造成顾此失彼的现象;管理幅度过小,又不利充分发挥领导者的能力,造成浪费。正确规定各级领导者的管理幅度,是建立企业组织必须解决的又一个重要问题。

管理幅度的大小受到多种因素的影响,主要有以下几种。

1. 工作能力的强弱

这里所说的工作能力,包括领导者的工作能力和下级工作能力两个方面。领导者工作能力强,其管理幅度可大一些;下级工作能力强,上级领导者的工作容易开展,其管理幅度可以大一些。反之亦然。

2. 工作责任的大小

一名领导者工作的责任大,他在处理问题时就需多思考,花去更多的精力,这时的管理幅度应小一些;反之则应增大管理幅度。

3. 工作任务的难易

如果一名领导者负责的工作很复杂,难度大,他在处理问题时必然费力费时,此时管理幅度应适当小一些,以便集中精力处理好工作;反之管理幅度应大一些。

4. 工作条件的优劣

工作条件包括环境、手段、信息等内容。工作条件好,领导者工作起来效率高,管理幅度就可大一些;工作条件差,则应缩小管理幅度。

除上述因素外,管理幅度还受到业绩评价、例外工作、接触时间、检查手段等多种因素的制约,这里不再赘述。

需要指出,研究管理幅度时应注意增减幅度对领导者工作量大小的影响。一般情况下,领导者工作量随着管理幅度的增加而成倍增长。这是因为,每增加一个下级人员,领导者不仅要直接管理他,还要处理他和其余人员之间的关系,从而成倍增加了工作量。

(三)管理层次

管理层次指企业最高领导者到最基层作业人员之间分级管理的级数。前面已经谈到,建立企业组织必须从横向划分部门,以纵向划分层次。由于受到管理幅度的限制,企业最高领导者不可能对每个职工实施直接管理,这就需要设置一定数量的层次来实行分级管理。

如何确定管理层次,是建立企业组织必须解决的一个重要问题。

管理层次决定了企业内部信息传递的距离和机构的复杂程度。管理层次的多少和管理部门、管理幅度有密切的关系。一般说来,管理层次越多,由于各层次均要设置管理部门而导致企业部门的总量增大,机构就越复杂。但是管理层次增多可以减少管理幅度,因为在企业管理总量不变的情况下,每增加一个管理层次,各级领导的管理幅度就相应减少。

设置管理层次,必须综合考虑管理部门,管理幅度等因素。既做到精简,又有利于高效地开展工作。目前,我国大中型建筑企业一般分三个大的管理层次,即公司——分公司——项目经理部。也有设立两个管理层次的,即公司——项目经理部。

四、建筑企业组织的结构类型

从企业组织的结构形式的演变看,主要有以下几种类型。

(一)直线制

直线制又称军队式制。它是按企业组织中管理层次的垂直系统建立机构的一种组织结构形式。这种组织结构形式,不设职能部门,各层次领导对本层次的一切工作全面负责,上下级之间构成直线领导和被领导关系。

直线制具有结构简单,关系清楚,权责分明,指挥统一等特点。但由于不设职能部门,领导没有参谋,什么工作都得管,不利于提高管理水平。直线制只适合技术简单、产品单一、规模不大的小型企业。现代建筑企业一般不采用这种结构形式。

直线制的结构如图 1-1。

(二)职能制

职能制是在各管理层次设职能部门,各层次领导通过职能部门管理下级的一种组织结构形式。这种组织结构形式,各层次均设职能部门,由各级领导指挥职能部门,职能部门指挥下级。

职能制强调管理分专业,注重职能人员的作用,易于提高业务人员的管理水平。但这种组织结构形式造成多头领导,下级接受多个上级指令,责任不清,形不成统一指挥。现代建筑企业一般也不采用这种结构形式。

职能制的结构如图 1-2。

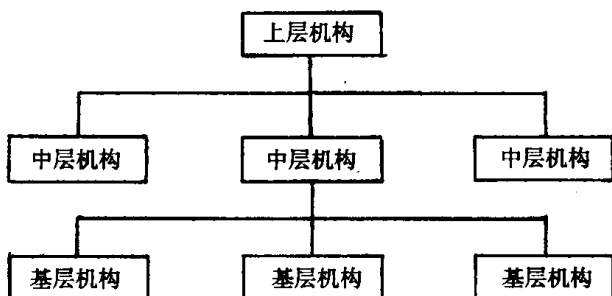


图 1-1 直线制组织结构

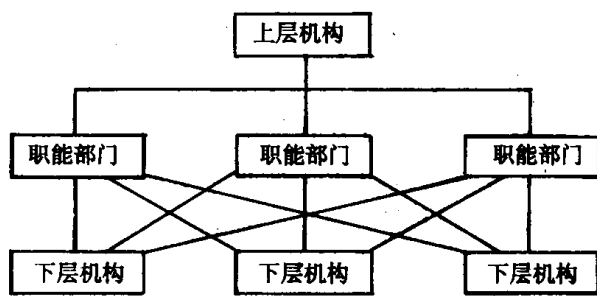


图 1-2 职能制组织结构

(三)直线职能制

直线职能制是在各管理层次设职能部门,同时在各层次之间实行直线领导的一种组织结构形式。这种组织结构形式,各层次的领导形成直线关系,各层次的职能部门主要起参谋作用,不直接指挥下级。

直线职能制是在直线制和职能制的基础上发展起来,它既有直线制指挥统一的特点,又

有职能制管理专业化的优势,是许多企业普遍采用的一种结构形式。但这种组织结构形式的直线系统和职能系统的权责不易划分清楚,工作中容易产生矛盾。

直线职能制的结构如图 1-3。

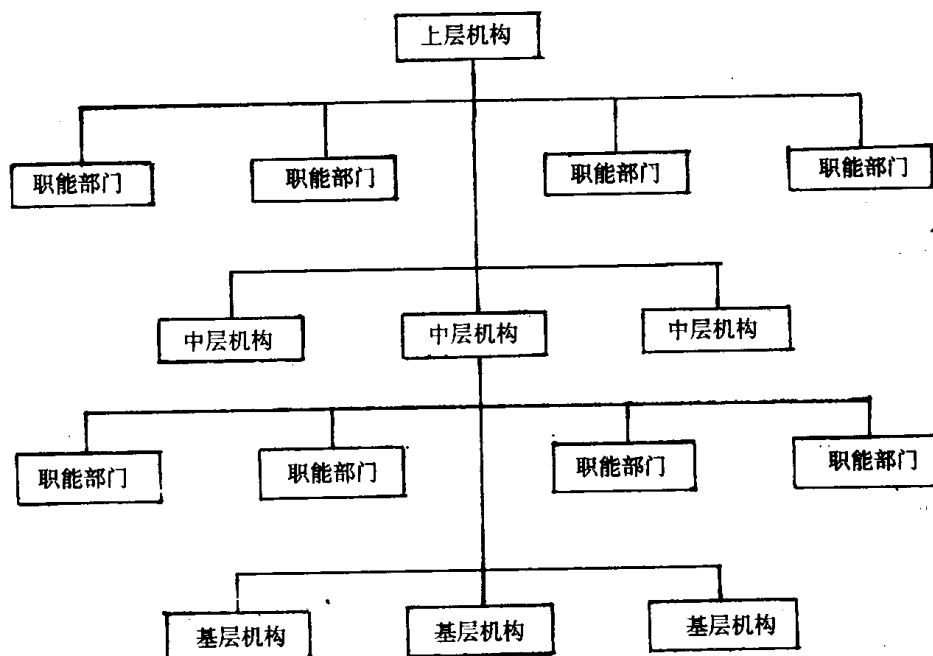


图 1-3 直线职能制结构

(四)矩阵制

矩阵制是把按职能划分的部门和按项目(产品)划分的机构,以矩阵的形式有机结合起来而形成的一种组织结构形式。这种结构形式,组织内的职能部门和项目机构,从纵横两个方向交叉组成一个矩阵,机构中的业务人员从各职能部门抽调,待项目完成后又回到原职能部门或到另外项目机构中工作。

矩阵制的最大特点是机构灵活,目标明确。按项目组建机构能适应经营业务的变化,而且项目机构的管理目标明确。建筑企业推行项目法施工后,比较适合采用矩阵制结构建立企业组织。矩阵制的主要缺点是机构不稳定,人员变动频繁。

矩阵制的结构如图 1-4。

(五)事业部制

事业部制又称分权制,它是在公司下按地区或产品设立相对独立,有一定经营权的生产经营机构的一种组织结构形式。按事业部制建立企业组织,公司只保持最基本的决策权,各事业部有相对独立的生产经营权,有自己的产品和市场,经济上独立核算。事业部制的结构形式与直线职能制类似,所不同的是扩大了中层机构的权力,让其拥有一定程度的经营自主权,独立经营和核算。

事业部制提高了中层机构的灵活性和适应性,有利于发展产品专业化;公司摆脱了具体事务,可以集中精力作好战略决策和长远规划。这种组织结构适合于市场分散,产品类型多,跨地区的大型企业。但事业部制分权以后,公司的控制能力相对弱化。

除上述五种结构类型外,企业组织还有多种形式,如多维制等,限于篇幅,这里不一一叙述。

需要说明,现代建筑企业很少采用单一模式的组织结构,而是根据企业实际情况将几种

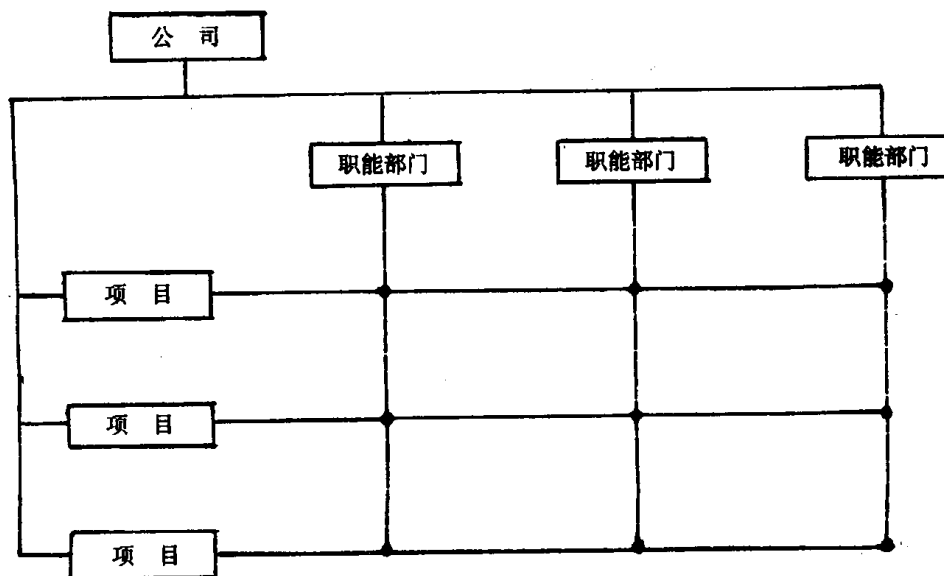


图 1-4 矩阵制组织结构

组织结构形式组合在一起,形成本企业的组织机构。许多大型建筑企业是把直线职能制、事业部制、矩阵制结合在一起,构成一种复合组织机构。例如,在三级管理的建筑企业,公司和分公司之间按直线职能制,但国外工程按地区设立事业部,规模较大的多种经营产品也设立事业部;分公司和项目经理部按矩阵制建立机构。

第三节 现代企业制度

一、现代企业制度的概念

(一)企业制度的概念

企业制度是关于企业产权、组织、责任、经营、管理等行为最基本的规范和模式。市场经济在数百年的发展过程中,逐步形成了个人业主制、合伙制和公司制三种最基本的企业制度。

个人业主制是指由业主个人出资兴办,由业主自己直接经营的一种企业制度。个人业主制企业的经营收入归业主个人,全部债务也由业主个人承担,如果出现资不抵债的情况,业主要用自己的家财来抵偿,即承担无限责任。

合伙制是指由两个或两个以上的个人共同出资,联合经营的一种企业制度。合伙制企业的经营收入由合伙人分享,全部债务由合伙人分担,并用自己的家财担保,即承担无限责任。

公司制是指由股东共同出资,由股东推举的代表负责经营的一种新型企业制度。公司制企业有一套完整规范的运作方法,它的经营收入由股东共享,债务由公司的全部资产承担责任,即承担有限责任。

在市场经济的实践中,除上述三种基本企业制度外,还演变出了一些其他形式的企业制度,如合作制、两合制等。

(二)现代企业制度的概念

现代企业制度是以公司制为主要形式的一种企业制度。现代企业制度要求按公司制的

方法规范企业的产权、责任、组织,并形成科学的管理体制。现代企业制度是市场经济发展的需要,是起支配地位的一种制度。我国大中型建筑企业在深化改革过程中,都要逐步建立现代企业制度。

二、现代企业制度的特征

在我国,现代企业制度具有产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学等基本特征。

(一)产权清晰

谁投资就由谁得益,由谁承担风险,这是市场经济的基本准则。因此,必须明确产权归属关系。产权清晰,就是要弄清楚资产是谁投资的,由谁来负责经营。按照现代企业制度的要求,企业的资产由股东投资,股东拥有最终所有权;产权的代表(机构)拥有投资所形成的法人财产权;企业的管理机构具体经营资产,拥有经营权。

(二)权责明确

权责对等是现代企业制度的基本要求。作为投资者,有分享收益,选择管理者的权力,投资可以转让,但不能抽回,并以投资额为限对公司承担责任;作为企业,享有由股东投资形成的全部法人财产权,依法自主经营、自负盈亏,享有民事权利,承担民事责任,并对资产的保值增值承担责任。

(三)政企分开

政企分开主要针对国有企业而言。国有企业的资产属国家所有,但政府并不直接经营管理资产,也不直接参与企业的生产经营活动。政企分开就是要分清政府和企业的职能。一方面,要把政府行政职能和资产管理职能分开,政府主要进行行政管理,对社会经济宏观调控,国有资产由专门的监控机构管理;另一方面,要把政府和企业的职责分开,政府不参与企业的生产经营活动,企业作为自主经营、自负盈亏的法人实体独立经营国有资产,承担起资产保值增值的责任,不再承担社会职能。

(四)管理科学

现代企业制度要求建立一套科学的企业管理体制,企业内部形成自我激励和约束的机制。管理科学的涵义很广泛,重点是建设好组织制度、用工制度、工资制度、财务制度等管理的基础工作,在管理思想、管理组织、管理方法、管理手段等方面全面实现现代化。

三、现代企业制度的内容

现代企业制度的内容十分广泛,但最基本的主要有以下几个方面。

(一)现代企业产权制度

产权是指财产的所有权,以及由所有权实现形式所决定的财产占有、使用、处分等权利的总称。

现代企业产权制度就是关于投放在企业中资产的所有权、占有权、使用权、处分权的总的规定,以及各方利益主体在享有权益的同时应承担的责任的规定。

现代企业产权制度主要明确以下内容:

(1)企业资产的最终所有者,即明确企业资产最终属谁所有。

(2)对于企业中的国有资产,要明确对最终所有者负责,并能有效评价、监督国有资产经营状况的管理机构。

(3)确立企业的法人财产权,企业法人经营国有资产,并承担保值增值的责任。

(4)建立和完善产权市场,按市场经济的规律依法进行产权转让。