

施工企业 管理案例

庞永师 编

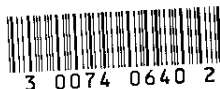
陕西科学技术出版社

95
F40
15
2

施工企业管理案例

庞永师 编

XAP11295



3 0074 0640 2

陕西科学技术出版社



C

032188

(陕)新登字第 002 号

施工企业管理案例

庞永师 编

陕西科学技术出版社出版发行

(西安北大街 131 号)

西安冶金建筑学院印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 7 印张 14 万字

1993 年 5 月第 1 版 1993 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1—3000

ISBN 7-5369-1681-7/C·41

定 价: 3.20 元

前 言

企业管理是一门理论性、实践性、综合性和权变性都很强的课程。为了搞好这门课程的教学，使广大在校学生和企业管理干部在较好地掌握本课程理论知识的基础上，同时获得较强的、独立和综合的实际工作能力，利用案例组织教学，是一条有效途径。为配合《施工企业管理》课程的教学，满足本科学生教学和干部岗位培训的要求，编写了《施工企业管理案例》。

《案例》是在长期探索、广泛调查、深入研究和系统分析的基础上，精心编写而成。本书通过大量案例，揭示了施工企业中的一些规律。对广大在校学生来说，可以在足不离校的情况下，“接触”到各种管理实际问题，从而弥补学生实践的不足与认识的片面，提高其发现问题、分析问题和解决问题的能力。对企业管理干部来说，在身不离岗的情况下，就能获得大量的管理信息，学到同行在管理上的成功经验和应吸取的教训，进一步丰富其管理知识，提高素质，增长才干。为开阅读者的视野，本书还收编了部分国外企业管理实例，以满足不同层次读者的需要。

《案例》在收集资料过程中，受到宝冶、三冶、十三冶等单位的支持。在编写过程中，西安冶院管理系教学主任金维星副教授给予指导，并对本书的初稿进行了审阅。本书在出版过程中，得到陕西科学技术出版社的大力支持，在此

一并表示深深的谢意。

鉴于本人水平所限，《案例》中难免存在缺点甚至错误，
诚恳希望读者提出宝贵意见。

编 者

1992年10月于西安治院

目 录

1. 适应市场 转换机制	(1)
2. 施工企业组织机构的改进	(5)
3. 芬兰罗生连木材土木工程公司的“参与制”	(11)
4. 夯实管理基础工作	(14)
5. 风险抵押型企业承包方案	(20)
6. 考卷风波	(28)
7. 秦楚经理的经营观	(30)
8. 独特的松下电器公司	(33)
9. 改造? 扩建?	(38)
10. 从山野的发展看决策的作用	(40)
11. 年度经营计划的可行性	(50)
12. 工程投标决策	(52)
13. 年度经营计划参考实例	(56)
14. 改善财务状况的措施	(72)
15. 应用盈亏平衡点分析、预测和控制施工成本	(75)
16. 计算机在财务管理中的应用	(86)
17. “闭环”管理施工法	(90)
18. 昌华推进技术进步的措施	(95)
19. PDCA 循环在工序控制中的应用	(99)
20. 重视产品质量的奔驰汽车公司	(112)
21. 神钢建设公司劳务市场启示	(116)

22. 人力资源决策·····	(120)
23. 劳动定额包干下的班组分配·····	(129)
24. 用定检项修取代计划检修·····	(133)
25. 物资现场管理的漏洞·····	(138)
26. 运用 ABC 分类法加强储备资金管理 ·····	(140)
27. 小型案例 5 则·····	(145)
28. 中兴建设公司·····	(152)
29. 日本竹中工务店·····	(163)
30. 大中型施工企业活力测评·····	(172)
31. 克鲁索——卢瓦尔的经营管理·····	(180)
32. 日本“企业管理之王”——丰田·····	(187)
33. 利群装修公司·····	(197)
附录：管理案例的阅读分析·····	(207)

1. 适应市场 转换机制

任才经理承包某市建三公司已3年多了，在激烈竞争的建筑市场，其经营状况如何呢？带着这个问题，我来到了三公司，见到任才经理。当问及企业情况时，他说：“1991年，因国家对基本建设战线采取‘控制总量，调整结构，整顿秩序，提高效益’的方针，使建筑市场僧多粥少的局面并未好转，加之原材料涨价，各项费用继续增长，生产成本持续上升，给企业经营带来了很大的压力，但也带来了动力。我们从企业实际出发，不断调整经营机制，使企业适应于商品经济模式，增强竞争能力，从而使企业走上稳定协调发展的轨道，全年完成产值21,655万元，是1990年的103.7%，超出年计划35.8%，实现利润1,180万元，超年计划4.1%；工程质量优良品率54%；全员劳动生产率21,014元/人，安全生产；轻伤事故频率2.99%，无重大伤亡事故和质量事故。各项主要指标保持在省内同行业第一位的水平。”

我问：“你和市建工局的3年承包期已满，有何打算？”他说：“1989年初签订的承包合同，我们已全部超额完成了各项指标。面对欣欣向荣的公司事业，广大职工要求，我愿意，建工局也同意我留任3年，继续经营三公司。”

“你对企业的形势很乐观吗？”

“不很乐观。进入1992年后，由于受外部环境持续偏紧的影响，形势仍十分严峻。一方面是公司任务严重不足，结

转跨年度工程降到历史最低水平，按实际生产能力，缺口近50%，而且任务构成极不协调，装饰工程就占70%，工程质量要求高，工期紧，用工量大，效益低。另一方面，拖欠工程款严重，资金沉淀，周转缓慢，直接影响施工生产。”

“那你准备如何在第2轮承包中再展宏图呢？”

他笑着说：“我们刚刚结束不久的承包集团会议整整开了3天，研究的就是这个问题。我们分析了企业的外部环境和内在因素，确定了在疲软中求生存，在逆境中求发展的企业战略和策略。”

“能否谈谈具体措施？”

“可以。”他接着说：“主要内容是：

(1) 在统一思想，认清形势，振奋精神的前提下，从企业实际出发，确立了‘立足本市，辐射全省，面向全国，走向世界’的经营战略思想；制定了3年任期目标，中长期技术发展规划和抓管理，上等级、全面提高素质的企业升级规划的战略目标，并争取在承包期内跻身国家一级企业的行列。从企业总目标出发，实行目标展开和目标分解，用系统方法进行目标系统的优化，形成企业战略目标，部门策略目标和职工个人目标，组成企业的目标系统。

(2) 全方位开拓国内市场。实行‘全方位开发承揽施工任务，坚持大中小项目一起上，保本微利，重合同，守信誉，优质高速低耗，扩大市场占有率’的经营方针，号召党政工团齐抓共管，明确责任，狠抓落实。要求领导干部带头承揽施工项目；基层单位各自为阵，立足自我，扩大承揽方位；各职能部门自上面下转变作风，全心全意为基层服务。并通过合理配置生产要素，推行项目管理，完善承包责任，严格执

行合同，进一步提高企业的社会信誉，缓解任务不足，遏制效益滑坡。

(3) 拓宽经营领域，跻身国际市场。一是稳定原苏联远东地区市场；二是在日本建立第一个跨国公司；三是涉足亚太地区，发展新的合作伙伴；四是组建合资企业，提高综合施工能力。

(4) 实行直线职能与矩阵式相结合的指挥体系，建立以全面计划管理为主导，以项目法施工为基础的集中领导、分级管理体制。按照系统管理的原则，逐步形成生产计划，技术质量、经营核算的三大管理体系，结合开展项目法施工，制定项目管理标准，项目部门工作标准和项目岗位工作标准，使公司逐步走上规范化，标准化管理轨道。

(5) 在材料管理上，结合现状，重新修订和完善限额领料管理办法，严把材料‘收、管、供、用’关，完善材料进场验收制度、奖罚制度及材料人员岗位责任制度。

(6) 在财务管理上，以完善项目核算为内容，把重点放在单位工程的成本核算上，加强成本预测和中间控制，完善核算体系。为缓解资金紧张的矛盾，启动生产资金，把清收工程欠款列到同承揽任务并重的位置，逐月制定、落实收款计划，实行奖金分留制，强化专户管理，分别考核，以收定支，开源节流，控制支出。

(7) 在技术管理上，结合开展‘质量、品种、效益年’活动，狠抓质量管理点，三检制度和工序跟踪，制定并完善‘天棚吊顶，基础放线，结构悬挑’等项质量控制新方法。进一步落实质量责任制，使工程项目处于全方位受控状态之中，稳定提高工程质量。以强化项目基础管理为内容，广泛开展

创‘四优’活动（即优秀施工组织设计，优秀技术档案，优秀施工现场管理，优秀科技成果），大力推进技术进步，进一步强化技术管理。

（8）在运用现代化管理方法上，坚持分层划块进行。在领导层推行方针目标管理；在生产计划上按统筹法原理，运用网络技术编制计划；在大项目、群体工程的施工中，采用‘闭环’施工管理法；在物资库存中，运用‘ABC 管理’方法；在劳动工资管理、工程成本分析、设备折旧计算、财务会计报表和计划统计报表的编制等诸方面，运用电子计算机实施辅助管理。

（9）改革劳动人事制度，建立双向转化机制。根据职工个人表现，实施干部和工人、固定工和临时工的相互转换机制。凡考核不合格的干部，要转到班组当工人，并且不享受干部待遇；凡生产工人中的优秀者，根据其学历和能力，可以调整或录聘为管理干部，并享受其相应待遇，从而消除劳动人事制度上的终身制，提高职工的竞争意识。

（10）搞好职工教育，全面提高队伍素质。充分发挥培训中心的作用，采取不同形式，培养人才，开发人才。对各层次、各专业的干部、工人进行有组织、有目的，分期分批的轮训，逐步实行持证上岗，不断提高专业水平和操作技能，从整体上达到提高队伍素质的目的。”

任才经理的一席话，对你有何启发？在转换经营机制，把企业推向市场的形势下，以任才经理为首的承包集团拟定的10条措施，是否能理顺企业与市场的关系及企业与职工的利益关系，是否能在错综复杂的建筑市场和严峻的经济形势下再创佳绩呢？

2. 施工企业组织机构的改进

王立生先生出任某市建八公司副经理(兼总经济师),刚走马上任,公司经理就让他研究一下当前公司的组织机构,提出一些可能提高效率的办法。一个月的调查之后,他思索着,要对现有机构做一定调整,那可不是一件容易的事情。同时,他也不敢肯定,自己是否已经掌握了足够的材料。但是,有一件事是毫无疑问的,就是他必须在下周一的经理办公会议上提出一个较完整的方案。

(1) 公司概况

八公司建于1953年,是该市历史最长,规模最大的建筑公司之一。现有5,500名职工,其中,专业技术、管理和辅助人员2,000人。该公司每年能完成近350,000m²的施工任务,产值约6,000万元。他们的产品大部分是高大的公共建筑和住宅建筑。近年来,公司先后获得省、市颁发的质量、安全等方面的奖励。

八公司是在市建总公司领导下,担负本市建筑任务的八大公司之一。总公司又受建委直接领导,凡属本市建委管辖范围的项目,总公司就按项目的所在区和各公司任务及技术水平等情况分配给下属公司,任务不足部分,由各公司自己承揽解决。自成立以来,八公司参加过许多著名的建筑工程施工,如电报大楼,火车站、市少年宫等,已锻炼出一支技术强、速度快,敢打硬仗的施工队伍。

(2) 组织机构

八公司下设 12 个职能科室, 这些科室分属经理和 4 个副经理的领导之下 (其中 3 总师由 3 个副经理分别兼任) (见图 2-1); 施工生产是由 4 个工区 (平均人数为 1,000 人) 完成; 4 个工区共有 17 个施工队, 各施工队大小不一样, 但每个队至少有 100 人 (见图 2-2)。每个工区有 1 名主任和一套与公司类似的职能组。每个施工队各设 1 名队长和几位辅助人员。在每个队里, 有 6~7 个组长负责各个施工组。一个施工队分散在不同工地的情况也是常有的事情。

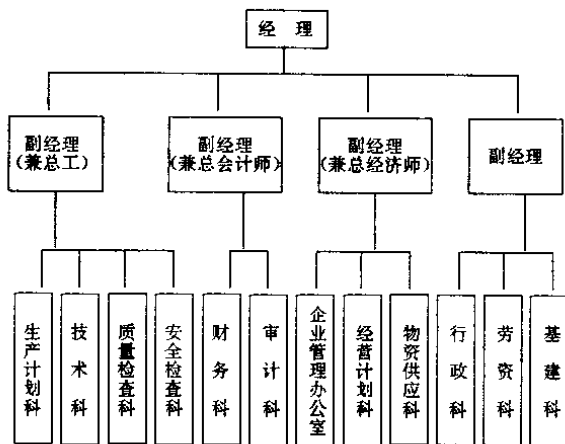


图 2-1 八公司业务组织机构

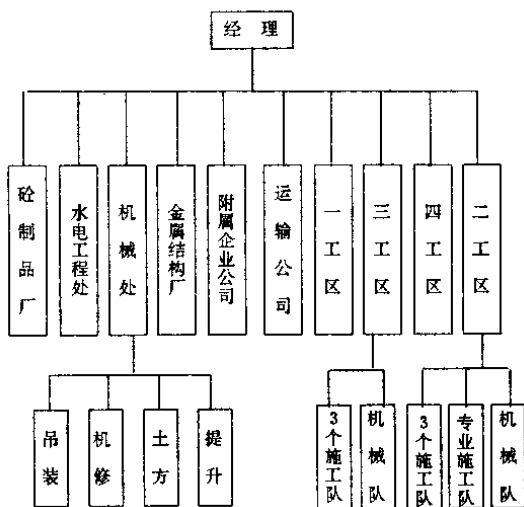


图 2-2 八公司专业组织结构

各工区还有专业机械队,根据需要来往于各工地之间;管子工和电工有他们自己的小组。对那些更专业化的工人(挖掘机和起重机司机),不属于任何一个工区,也不长期停留在某一工地上。

除上述这些基本的建筑工区外,本着一业为主,多种经营的方针,公司还有生产自用建筑材料(如钢筋加工,预制品加工,木、钢门窗等产品)的工厂。

公司的各项技术经济指标(竣工面积、总产值、全员劳动生产率、质量、安全、机械设备利用率,成本降低率和资

低成本来获取。

在组织施工中，工区有较大的自主权，可以与施工队一起确定季、月计划。施工队负责制订月、旬计划，再由班组长安排日进度。

(3) 王先生的调查

有趣的是：大约在 1985 年，二工区的作业组织结构（见图 2-3、图 2-4）问题曾由该工区主任向公司管理部门建议，允许他们成立由工区领导的专业施工队，主要由在高大建筑内部装修的泥水工、油漆工、玻璃工和屋顶装修工组成，分别来自于工区的 3 个普通施工队。在 50 年代末，当公司较小时，曾经有过专业队，但后来由于搞集中而被取消，只有机械队仍作为专业队伍保留下来并在工区的管理之下。这是因为：一是不必要让每个普通施工队都要有自己庞大的机械队伍；二是机械设备也较少，公司不可能给每个施工队一套相应的机械设备。

公司允许二工区实行这项改革，效果很好，该工区的建筑工效是全公司最高的（人均 62.4m^2 ，比公司平均的 59.8m^2 高出 4.2%），该工区的成本降低率为 8.77%，是全公司最高的。

对工区内具体工作程序，王先生也很感兴趣。

在其他工区，工作任务都是从工区一级下达到每个施工队，每个施工队再组织所有工人，包括泥水工、油漆工、玻璃工和屋顶装修工等进行施工作业，队领导负责为各班组分任务、安排进度（包括从获得原材料到完工检查的所有工作）。

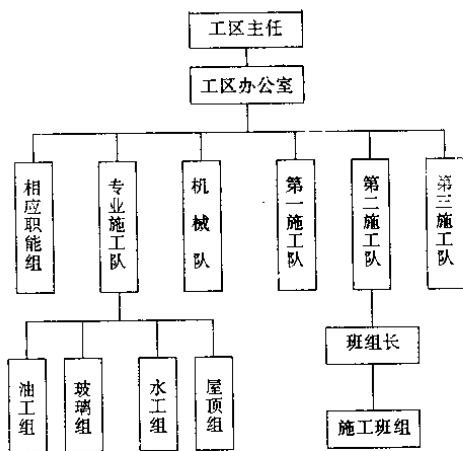


图 2-3 二工区组织机构

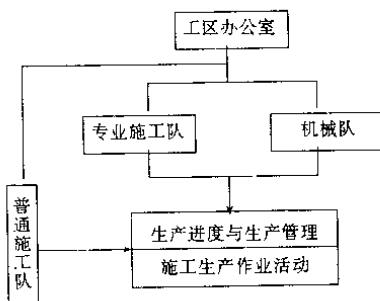


图 2-4 二工区施工作业关系图

二工区的任务仍然是分配到3个施工队的，但是给专业队分配任务的不是队长，而是工区办公室，这3个施工队所有的泥水工、油漆工、玻璃工和屋顶装修工都在一起，由工区统一指挥。工区办公室配置了负责安排进度的调度人员，以协调专业队与普通队之间的工种衔接。

如果把成立专业队的做法向其他工区推广，王先生感到还有一些问题需要系统考虑，一是成立专业队，工区一级的工作将会发生什么变化，队长的权力和职责将有什么变动；二是工程项目小，工地多的工区如何发挥专业队的作用；三是工种的衔接（即调度工作）如何搞的很周密；四是成立专业队对公司内部正在实施的“百元产值工资含量”包干制度会有什么影响，会不会出现什么新的问题，以致影响到全局。

根据上述所给资料，请你协助王先生作一个较为完整和切实可行的方案。