

城乡建设电视中专教材

建筑企业管理 基本知识

吴 越 霍 达 编

中国建筑工业出版社

本书是城乡建设电视中专“建筑与施工管理”专业建筑企业管理基本知识课程的教材。本教材共九章，以讲述建筑企业管理概述、经营、施工、技术、质量、劳动、材料、设备和工具以及财务管理等方面的基本知识和基本方法为主，使读者对建筑企业管理的最基本知识有一定了解和掌握，并能在工作中加以运用。

本书亦可供全日制中专学校及大专院校相应专业学生学习参考。

城乡建设电视中专教材
建筑企业管理基本知识

吴越 霍达 编

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

开本：787×1092毫米 1/16 印张：9 字数：219千字
1988年7月第一版 1988年7月第一次印刷
印数：1—50,080册 定价：1.80元

ISBN 7-112-00281-8/G·47

统一书号：15040·5483

前 言

本书是城乡建设电视中专建筑与施工管理专业建筑企业管理基本知识课程的教材，教材内容根据成都教学大纲审定会审定的教学大纲按36学时安排。以讲述建筑企业管理的基本知识和基本方法为主。使学生对建筑企业管理最基本的知识有一定了解和掌握，并能在工作中加以运用。

本书由吴越（河南财经学院）和霍达（郑州工学院）编写。霍达负责第二章第二节和第五章，吴越负责其余部分和最后统稿工作。郑州工学院黄聚瑶副教授负责主审并提出许多宝贵的意见，在此表示感谢。

由于编者水平有限，书中难免有错误和不妥之处，恳请读者批评指正。

编者

1987年6月于郑州

目 录

前 言

第一章 概 论	1
第一节 建筑企业	1
第二节 建筑企业管理概论	2
第二章 建筑企业经营管理	15
第一节 经营管理概述	15
第二节 经营业务基础	19
第三节 经营计划	27
第三章 建筑企业施工管理	45
第一节 施工管理的特点和主要内容	45
第二节 施工准备	45
第三节 施工组织设计	46
第四节 施工作业计划与施工任务书	48
第五节 施工调度	54
第六节 交工验收	55
第七节 网络计划法	56
第四章 建筑企业技术管理	59
第一节 技术管理的任务和原则	59
第二节 技术管理的基础工作	60
第三节 技术管理制度	61
第四节 技术组织措施和技术革新	62
第五章 建筑企业工程质量管理	64
第一节 全面质量管理的概念和基础工作	64
第二节 质量保证体系的一般知识	68
第三节 工程质量管理工作的基本内容	73
第四节 工程质量管理统计分析方法	77
第六章 建筑企业劳动管理	86
第一节 劳动管理的任务和主要内容	86
第二节 劳动定额	86
第三节 劳动组织与劳动定员	91
第四节 劳动保护与劳动保险	93
第五节 劳动工资计划	94
第七章 建筑企业材料管理	99
第一节 材料管理的任务和供应方式	99
第二节 材料消耗定额和储备定额	101
第三节 材料供应计划及仓库设施	105
第四节 ABC 分析法	107
第八章 建筑企业机械设备和工具管理	110

第一节	机械设备管理的主要内容	110
第二节	机械设备的选型、使用、维修和更新	110
第三节	机械设备的技术经济指标	115
第九章	建筑企业财务管理	118
第一节	概述	118
第二节	固定资金管理	119
第三节	流动资金管理	122
第四节	工程成本管理	127
第五节	销售收入和利润管理	132
第六节	专项资金管理	133
第七节	经济核算制	134

第一章 概 论

第一节 建 筑 企 业

一、建筑企业的概念、性质和任务

社会主义建筑企业和社会主义其他工业企业一样，它是建立在生产资料社会主义公有制的基础上，具有一定生产能力的，既是生产力活动的组织，又是体现一定生产关系的组织，它是生产力和生产关系的统一体。其二，建筑企业必须是直接从事建筑产品生产和提供建筑安装劳务的，它又和一般从事工业产品生产的企业不同，和生产建筑材料的工业企业也有所不同。第三，建筑企业必须是自主经营、独立核算、具有法人性质的经营组织。

(1) 建筑企业要独立组织施工生产，必须具备劳动力、施工机具和各种建筑材料。(2) 建筑企业要独立经营，必须在行政上和经济上具有独立性。对外要有法人资格，在国家计划指导下，独立进行经营决策；对内能自主地组织施工生产，自主地支配人、财物。(3) 建筑企业要独立核算，有资金支配权，要核算工程成本，用自己的销售收入抵偿生产支出，并取得盈利。

我国的建筑企业有国家经营和集体经营两种，这两种企业都是社会主义性质的企业。社会主义建筑企业和资本主义建筑企业有着根本的区别。主要表现在：

1. 社会主义建筑企业是公有制的企业，生产资料归全民所有或劳动者集体所有，劳动者是企业的主人；而资本主义建筑企业是私有制企业，生产资料归资本家私人所有，劳动力是商品，劳动者被剥削。

2. 社会主义建筑企业的生产目的是满足社会日益增长的物质和文化生活需要，企业的独立具有相对性，即企业必须服从国家的集中领导和统一计划；而资本主义建筑企业的生产目的是为了追逐资本家的最大利润，即资本家的利益至上。

3. 社会主义建筑企业之间也要竞争，但它们受有计划按比例发展的规律所支配，主要还是协作；而资本主义建筑企业之间是你死我活的竞争。

4. 社会主义建筑企业实行按劳分配，而资本主义建筑企业生产的全部产品归资本家所有，通过与劳动力商品的不等价交换，榨取剩余价值。

社会主义建筑企业的根本任务是：根据国家计划 and 市场需求，全面地完成基本建设和企业技术改造的各项施工任务，同时，为国家和企业的发展提供更多的积累。

二、建筑企业的分类

建筑企业有以下的分类方法。

按所有制分类：可分为全民所有制建筑企业和集体所有制建筑企业。集体建筑企业又分为县以上城镇集体建筑企业和农村建筑队。

按企业隶属关系分类：全民建筑企业可分为中央部属企业（如建设部、铁道部、冶金部、交通部、煤炭部、化工部、石油部等部属总公司和直属公司）、省属和县属企业等。

按服务的区域分类：可分为现场型企业、区域型企业、城市型企业。

按企业规模的大小分类：可分为大、中、小型企业。建筑企业一般以企业固定职工人数

作为划分大中小型的标准。凡固定职工总人数在4000人以上者为大型；2000至4000人者为中型；2000人以下者为小型。

按企业专业化的方向分类：可分为对象专业化企业，制品专业化企业，服务专业化企业。对象专业化企业指冶金、化工、纺织、电力、石油、住宅、公共建筑、市政、构筑物等建筑公司；制品专业化企业指建材加工、建筑构配件等生产企业，筑炉、基础、安装、装修等工程公司；服务专业化指机修、运输、物资供应等企业。

按经营方式分类：可分为专业承包（外包）建筑企业和厂矿自营（内包）建筑企业。

第二节 建筑企业管理概论

一、企业管理的性质和职能

（一）企业管理的概念

凡是有集体劳动的地方，都有管理。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。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”^①。马克思清楚地说明管理是共同劳动中不可缺少的社会职能。建筑企业管理是对建筑企业的生产经营活动，进行计划、组织、指挥、控制和调节，保证实现企业生产经营活动的总目标，取得最佳经济效益。

企业管理，是企业生产经营活动的一个总称。它包括两个部分：一部分是以生产活动为中心的企业内部活动，如基本生产过程、辅助生产过程、生产技术准备过程，以及为生产服务等管理，即所说的广义的生产管理（狭义的生产管理指的是基本生产和辅助生产的管理）。另一部分，涉及企业外部，如指派建设任务或签订投标协议，材料设备的供应、劳动力的调整补充、产品的销售、资金的结算等，即所说的经营管理。企业管理，是生产管理和经营管理的统一。

建筑企业管理的具体内容，包括经营决策、计划管理、施工管理、人事管理、劳动管理、机械设备和工具管理、材料管理、技术管理、财务管理和思想政治工作等。

（二）企业管理的性质

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。马克思说：“管理是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”^②。就是说管理之所以必要是共同劳动决定的，凡是有人群劳动的地方就必须有管理。

企业管理具有二重性。一方面具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，另一方面又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。企业管理之所以具有二重性，这是由于企业生产过程是生产力和生产关系的统一体，要保证生产过程的正常进行，企业管理就必须具有两个方面的基本职能，一是合理组织生产力，二是维护生产关系，前者决定企业管理的自然属性，后者决定企业管理的社会属性。马克思在分析资本主义企业管理的二重性时指出：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生，并属于社会劳动过

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

② 《马克思恩格斯全集》第25卷431页。

程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能”^①。这就是说，对生产使用价值的社会劳动过程的指挥，反映社会化大生产的一般要求；作为对资本主义价值增殖过程的监督，对体现资本主义生产关系的剥削实质。社会主义企业管理仍然具有二重性。在生产动力方面，它的自然属性仍然是合理组织生产力，组织社会化大生产的基本职能。在生产关系方面，由于实行生产资料公有制，其社会属性与资本主义企业管理有根本的不同，消灭了剥削，代替它的是同志式的相互合作的社会主义生产关系，这就是社会主义企业管理的社会属性。

正确完整地认识企业管理的二重性，对提高企业管理水平，探索、鉴别和有选择地学习外国资本主义的管理经验有重大的现实意义。我们既要重视管理对维护和完善社会主义生产关系的作用，又要重视管理对合理组织生产力的要求。我们的任务是在认真总结我们自己行之有效的经验的基础上，积极地学习国外建筑施工企业管理方法中合乎科学的东西，努力创建具有中国特色的社会主义建筑企业管理学。

（三）管理的职能

企业管理的两大基本职能是合理组织生产力和维护完善生产关系及调整上层建筑，以适应和促进经济基础的发展。

企业管理的具体职能说法很多，一般的说，包括计划、组织、指挥控制和协调。

1. 计划

计划是建筑施工企业从事生产经营活动的行动纲领。计划就是通过调查研究和预测、编制计划、进行综合平衡、评选最优方案，对企业的生产经营活动的发展方向、战略目标和重大问题作出正确决策，以期合理地利用现有资源，争取更大的经济效益。只有正确执行计划这一管理职能，才能使企业各个方面的工作有明确的奋斗目标，才能使目前和长远相衔接，局部与整体相衔接，从而使之相互协调配合。

2. 组织

组织就是使企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节，在空间和时间上有机地联系协调起来，形成一个有机整体，充分发挥整体的作用。组织职能包括：管理制度的确立、管理环节的规定、管理机构的设置、管理人员的选配，以及各单位各岗位的职责、权利的划分；合理调整劳动组织、合理使用劳动力；提供和调配必要的物质技术条件；协调企业内部纵向和横向各方面的关系，使其步调一致，有计划按比例地发展。

3. 指挥

指挥就是对企业各级各类人员的领导或指导。马克思指出：“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，两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”^②。这就需要指挥，指挥职能是保证企业生产经营活动进行的不可缺少的条件。没有正确的统一指挥，只有计划和组织也不能正常地有效地开展活动。

4. 控制（监督）

控制也称监督，就是在计划执行过程中，经常检查生产经营活动的进展情况和实际成

① 《马克思恩格斯全集》第23卷第368页。

② 《马克思恩格斯全集》第24卷第44页，人民出版社1972年版。

果，同原定的计划、目标和标准进行对比，发现差异，找出原因，采取措施。控制的目的在于保证企业实际的生产经营活动及其成果同预期的目标一致，把企业的计划任务和目标转化为现实。控制有生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制等。

5. 协调（调节）

协调就是调节企业内部各单位、部门的工作，协调各项生产经营活动，使它们建立良好的配合关系，减少重复或矛盾，以实现企业的目标。协调可分为纵向协调与横向协调，内部协调与外部协调。纵向协调是指上下级之间的协调，横向协调是指同级（各部门、各车间）之间的协调。外部协调指与外企业、外单位之间的协调。为了有效地进行协调，要使全体职工对企业的生产经营目标，方针、决策、标准、制度等都能了解，树立全局观念，互相支援，通力合作，克服本位主义。

企业管理的基本职能和具体职能关系

如图1-1。

二、建筑企业生产经营管理的特点

社会主义建筑企业的企业管理既需用一般工业企业管理的原理与方法，又因它具有独有的技术经济特点，决定它具有独有的生产经营管理特点。

（一）建设工程的技术经济特点

建设工程具有它独有的技术经济特点，主要体现在其产品和生产施工过程中。

1. 建筑产品的固定性和多样性。建筑产品是固定的，它从施工到竣工使用，都和土地连在一起，不能移动。建筑产品的类型和功能也多样，几乎每一建筑产品都有独特的形式和结构。即使是建筑类型相同，使用功能相同，由于地形、地质、水文、气候等自然条件和建筑材料不同，其建筑产品也有所差异。

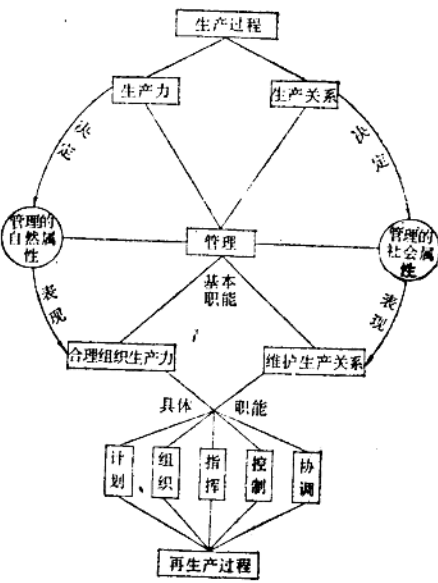


图 1-1 企业管理的基本职能与具体职能

2. 建筑施工的流动性。建筑产品的固定性决定了建筑施工的流动性。主要表现在建筑职工队伍（连同生产资料）经常在不同工地，不同建设地区之间的辗转流动，或在同一工地不同建筑对象之间及同一建筑对象不同部位上的流动。

3. 建筑施工的多变性与单件性。建筑产品的多样性、建筑施工的流动性，建筑产品按用户要求施工等特点决定了建筑施工的多变性。它表现在建筑的自然条件（如地质、地形、水文、气候等），技术条件（如工程的结构类型、技术复杂性等）和社会条件（如物资供应、运输、专业化、协作条件、环境因素等）变化大，使建筑施工的预见性、自主性、可控性差。由于建筑产品的多样性还决定建筑施工的单件性，即不能按批量生产。

4. 建筑施工周期长。建筑产品的总体性（即不能分解为若干部件分头同时生产），施工的严格顺序性（如不能违背“基础—主体—屋盖”这样的顺序），建筑产品的形体庞大

和建筑生产工业化水平低等特点决定建筑施工的周期长。

5. 建筑施工多系露天高空作业。建筑产品位置固定、形体庞大，决定其建筑施工需在露天高空条件下进行，受季节、气候、自然条件的影响很大。如刮风、下雨、下雪等气候变化，常常影响施工的顺利进行。

6. 建筑施工综合性强。建筑产品的多样性及其施工的单件性，决定建筑施工的综合性。施工生产涉及面广，对内是多工种综合施工作业，对外社会协作关系复杂，需要同建设单位、勘察与设计单位、专业化施工企业，以及材料、运输、公用事业、市政设施、环保、劳动和银行等部门协作，施工生产具有广泛的社会综合性。

（二）建筑企业生产经营管理的特点

由于建设工程（建筑产品）和施工生产的上述特点，决定建筑企业生产经营管理的特点：

1. 生产经营业务不稳定。建设工程类型繁多，任务多变，企业要按用户的委托，工程项目的特点，组织施工生产，这一时期可能是组织兴建少量的重点工业企业，下一时期又可能是大量建造民用住宅；这一时期是建造钢结构和钢筋混凝土结构建筑，下一时期却是以砖混结构为主，企业的生产经营业务是极不稳定的。因此，要求建筑企业要善于预测国家经济发展趋势，经营管理业务要同基建投资规模和方向相适应，企业应有适应社会需求的应变能力。

2. 管理环境多变化。建筑企业的管理环境是随着建设工程的地点起变化。管理环境可分为自然环境（如地形、地质、水文，气候等）和社会环境（如劳动力供应、物资供应、运输和配套协作条件等），这些环境是在经常变化的。因此，要求企业管理机构（如工程指挥部、工地领导小组等）分散流动，设在工地现场，后勤部门也要跟随施工队伍流动。在冬、雨季施工时，要增设安全设施等。

3. 机构人员变动大。建设工程项目和施工条件不稳定，连续性差，变化因素多，因此难于实现有节奏地均衡地施工，机构人员、工种比例往往随施工任务的大小而变化。

根据上述的特点做好管理工作，比如采用投标和其他发承包方式，要遵守基本建设程序与施工程序解决生产经营业务不稳定的问题，实行少量技术工人骨干，从农村招收大量合同工（普通工）解决人员变动大的问题，加强预决算管理及及时按进度结算以加速资金的筹集等。

三、建筑企业管理现代化的途径

企业管理现代化是一个过程，它随着科学技术和管理实践的发展，在企业管理中不断吸收和应用世界上管理科学的新成就，把自然科学和社会科学的新成就应用于企业管理，使其适应生产力与生产关系的发展。

企业管理现代化是建筑生产现代化的前提，现代建筑生产不仅需要现代化的施工技术，而且需要现代化的管理，两者结合才能保证实现建设工程的工期和质量，才能提高建筑生产的劳动生产率，改善建筑企业的素质和增加建筑企业的经济效益，才能赶上和超过国内外先进水平。

我国建筑企业管理现代化，主要包括以下几个方面：

1. 企业经营管理思想现代化。指企业经营管理的指导思想要符合自然规律、经济规律和管理规律，建筑企业要从生产型管理向经营型管理转变，在经营管理工作要树立经济

效益观念和战略观念、质量第一和市场竞争观念、服务观念、创新观念、人才开发观念、时间和信息观念、利息和资金周转观念、逐步实现建筑产品商品化。

2. 管理组织高效化。就是要根据生产关系适合生产力，上层建筑适合经济基础的原理，根据集权与分权结合。统一性与灵活性结合的原则健全管理体制，设置管理机构，确定生产组织形式和劳动组织形式，提高工作效率，实现管理组织高效化。如普遍推行经理负责制，强化经营决策机构与信息系统，强化智力开发和技术开发组织，搞好职工的培训、选拔使用，实现管理民主方式，建立合理的权力结构和完整的科学规章制度和保证体系等。

3. 管理方法科学化。建筑企业要在继承传统行之有效的管理经验和方法的基础上，积极推广先进的科学管理方法，如网络技术、正交试验、全面质量管理、全面经济核算；全面计划管理（目标管理）、价值工程、市场预测、ABC管理、系统管理、滚动计划、量本利分析、设备综合管理、线性规划、决策技术、经济责任制等。

4. 管理手段电子化。就是在建筑企业的生产经营活动中，逐步采用电子计算机、通讯、监测、显示等现代化工具使企业管理的各项职能达到经济、准确、及时、高效。目前，电子计算机已大量用于企业管理，美国用于企业管理的电子计算机占70%，建筑业是应用电子计算机的最早者，在苏联、美国及其他一些国家中，很多大中型建筑企业已建立起电子计算机化的管理信息系统，能够自动编制CPM（关键路线法）和施工组织设计，自动控制施工中的特殊问题。近来，又用博奕论解决最佳投标策略问题的计算机程序，充分说明计算机在建筑企业管理有广阔的前途，我国建筑企业已把计算机应用于局部的管理业务，如工资计算、会计、计划和统计计算、编制工程预算和网络进度等。计算机用于企业管理可以提高管理效率、管理质量，节约人力，实行生产经营过程的最优控制，所以它是企业管理现代化的重要手段。

5. 管理人员专业化。就是要由各方面的专家来管理企业，现代化施工生产，从设计、工艺、设备、制造、质量管理、供销、经济核算都已发展为一门独立学科，并创造许多专门的管理技术方法，就必然要求管理人员懂技术、懂经济、懂管理，精通本行的专业知识，还要有处理各项管理业务、经营决策和组织指挥的能力，成为各行各业的管理专家。

在实现企业管理现代化过程中，要因地制宜，结合企业的现状进行多种管理方式的探索，不能照抄照搬，强行推行一种固定的管理方式，要不断总结经验，逐步形成适合本企业特点的管理方式。当前我国的建筑企业管理现状主要是基础工作差，技术设备陈旧，经济效益低。基础工作包括：（1）标准化工作，指技术标准、产品标准、管理标准在内的完整的标准化管理体系。要把主要产品采用国际标准作为赶超国际水平的重要内容。批量生产的产品，要按国际标准或国家标准进行设计和生产。（2）检测手段和计量技术，要严格按照《全国工业企业计量工作定级升级标准》的要求，做到计量器具、手段齐全完备，计量工作准确完善。（3）定额工作。要坚持定额的平均先进性，积极采用科学方法制订、修订和完善各类定额，提高定额管理工作的水平。（4）信息工作。要建立和完善管理信息系统，从原始凭证、台帐和统计报表抓起，扎扎实实建立和健全各种信息，运用计算机收集、处理、储存、检索企业信息，企业内外各种信息渠道要联成网络。（5）规章制度。要建立和健全以经济责任制为中心的规章制度。（6）职工教育等。基础工作是实行科学管理的依据，企业的正确计划、决策、组织、指挥、协调、控制都离不开基础工作，各建筑企

业要扎扎实实地抓好企业基础工作。当前，一部分建筑企业还处于生产型管理，缺少经营自主权，经济效益低，需要加快转轨变型的步伐，企业要从生产型管理转变为经营型管理，从以完成生产任务为中心转变到提高经济效益为中心的轨道上来。对设备技术条件较差的建筑企业，可以先行企业管理方法科学化，逐步实现企业管理手段电子化，要实事求是，制订推行现代化管理的目标、计划、措施，促其尽快实现。

学习外国发达资本主义国家的先进经营管理方法是现代化大生产的需要，现代化大生产的生产技术特点表现在：大规模采用机器体系，并有系统地将科学技术知识应用于生产；劳动分工细致，要求形成广泛的专业化体系，生产过程具有高度的比例性和连续性，这些特点也是我们社会主义建筑企业所具有的，我们完全可以借鉴。其次，学习国外先进管理方法是发展社会主义商品经济的需要，资本主义经济中的商品、货币、价格、利润、利息等，社会主义经济中依然存在，价值规律仍然起调节作用，所以，对外贸易，对外经济合作，引进外资，引进技术等同样值得借鉴。要本着“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的方针学习外国，借鉴要务实，引进要创新。学习外国管理经验一定要适合国情，洋为中用，不要照抄照搬，要选择改造。

总之，在推行管理现代化过程中，要大力发展社会主义商品经济，又要防止和克服“一切向钱看”；坚持按劳分配，又要克服按酬付劳的雇佣观点；企业要成为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，又要服从国家计划，我们推行的是具有社会主义特点的管理现代化。

四、领导制度

企业的领导制度所要解决的问题，实质上就是明确党、政、工在企业中的地位和作用，划分它们的职责和权限，即经理的生产行政统一指挥，党委的保证监督，职工的民主管理，理顺三者的关系，调动各方面的积极性，同心协力办好企业。

（一）经理负责制

1956年党的八大决定在企业实行党委领导下的经理负责制以来，在建筑企业超过一定的积极促进作用，也暴露出党政不会、以党代政；决策慢，责权利相分离，不适应经济结构变化的需要等弊病。

因此，企业领导制度的改革势在必行，正如赵紫阳同志在六届人大二次会议上所作政府工作报告中指出：“在国营企业中逐步实行厂长（经理）负责制，企业的生产指挥、经营管理由国家委托厂长（经理）全权负责”。

1. 经理负责制是社会化、现代化大生产的客观要求。

建筑企业的施工周期长，环节多，分工复杂，协作严密，这就要求企业内部相互协作，密切配合。企业与外部各经济单位有着广泛的经济联系，生产经营中发生的许多问题都需要及时解决。因此整个企业的施工经营活动，必须集中统一指挥，以协调各人和各方面的工作。这个指挥就是建筑企业的经理，经理作为企业的法人代表行使职权，经理对建筑企业的生产指挥和经营管理工作统一领导，全面负责。

2. 建立经理为首的强有力的生产行政指挥系统，强化经理的职权。

（1）经理的责任

①经理应根据国家计划 and 市场需求结合任期目标，提出企业的年度经营目标和发展方向，经管委会和职代会审议后付诸实施。

②经理应当组织企业各方面力量,保证完成国家计划,组织实现国家下达给企业的各项任务,严格履行经济合同。

③经理应当注重市场信息,不断开发新产品,降低成本和费用,增强企业的应变、竞争能力。

④经理应通过严格的质量管理,保证建筑产品质量达到国家标准、部颁标准或合同规定的要求。

⑤经理应当推进企业技术进步和现代化管理,提高经济效益,增强企业自我改造和自我发展能力。

⑥经理应不断改善劳动条件,重视安全生产和环境保护,在发展生产基础上,改善职工物质文化生活条件,做好治安保卫工作。

⑦经理应采取切实措施,进行智力投资和人才开发,加强对职工的思想、文化教育,组织职工技术革新,提合理化建议,做好政治思想工作,充分调动职工的主动性、积极性和创造性。

⑧经理应当依法保障企业职工代表大会和工会的职权,应当支持企业共青团和科协等群众组织工作。

(2) 经理的权限

①经理在管委会的协助下,对企业的重大经营决策有最后决策权,在组织生产经营活动中有统一指挥权。

②对副经理、“三总师”有推荐权,对中层干部有任免权。对有重大贡献的职工有调资晋级权,对违纪职工有行政处分辞退权。

③经理有权拒绝企业外部任何组织和个人抽调、借用企业的人员,无偿占用企业的资金和物资,对企业摊派劳务与费用。

④经理对职代会决定有异议有提请复议权,复议后仍有意见,先按职代会决定执行,同时报告上级主管机关。

3. 强化以经理为首的生产行政指挥系统。

为了保证建筑企业几百、几千,甚至几万的职工在严密分工基础上进行协作,保证施工生产连续地进行,就必须保证经理的统一指挥,强化以经理为首的生产行政指挥系统。

为了保证企业各部门各级施工合作,按质按量按期地完成施工任务,以公司总调度室为中心,组成公司的生产调度网。公司调度室根据作业计划,把生产各环节衔接起来,统一指挥全公司的施工生产活动。公司各项生产指令必须通过生产调度系统下达,以实现统一指挥。指令带有强制性,对拒绝执行或以不恰当的方式来执行指令者,要予以制裁处分。

4. 建立企业的集体决策机构——企业管理委员会

企业的决策,直接关系到企业的生存和发展,为了防止经营决策上的错误,设立企业管理委员会,就企业经营管理中的重大问题协助经理决策。企业管理委员会由经理、副经理、总工程师、总经济师、总会计师、党委书记、工会主席、团委书记、职代会选出的职工代表组成。职工代表人数占委员会全体成员三分之一。经理任企业管理委员会主任。这里所称的重大经营决策问题是:① 经营方针、长远和年度计划、重大技术改造和技术引进计划,职工培训计划、工资调整计划和财务预决算、自有资金分配和使用方案;② 企业党政工团等脱产人员编制和管理机构的设置和调整;③ 重要规章制度的建立、修改和

废除。上述重大问题的讨论方案，均由经理提出，其中需要上级主管机关审批的，由经理负责上级。需要职代会审议的，由经理提交职代会讨论。

管委会是决策机构，它协助经理决策，但不能代替经理指挥日常生产经营活动，在讨论中有分歧意见时，由经理拍板定案。经理也不能把日常生产经营管理工作交给管委会讨论。

实行总工程师、总经济师和总会计师负责制。

总工程师、总经济师和总会计师分别是经理在生产技术管理和财务会计、经济核算工作上的助手，他们分别对分管的工作全权负责。

总工程师的主要工作是对建筑企业进行技术决策、技术指挥、技术监督、技术培训、技术考核、技术鉴定、技术革新等项管理工作，领导整个企业的技术工作责任制系统（即公司设总工程师、各工区设主任工程师，各工程队设技术队长或主管工程师，各工程项目设技术负责人，实行技术岗位责任制），各级技术负责人对本职工作范围技术问题有决定权，不受其他行政领导人的干预。各级技术负责人在行政上同级主要负责人领导，业务上受上级技术负责人领导。

总经济师的主要工作是领导开展经营环境调查和预测，制订经营计划和决策，建立和健全企业计划管理体系，落实企业经济责任制，不断提高企业的经济效益。

总会计师的主要工作是协助经理统一领导企业的财务会计工作，组织有关财务会计制度的制订，执行、监督与检查，严格检查和监督财经纪律等。

（二）企业的党组织

企业党委在企业内主要是思想政治领导和保证监督，这是企业的特点、性质和任务所决定的。党委要把工作重心放在支持经理实行任期目标负责制和统一管理生产经营活动上，放到保证监督国家各项方针政策的贯彻执行上，放在搞好企业党的建设和思想政治工作上，抓好企业的精神文明建设，以保证企业生产经营中心任务的完成。

（三）职工代表大会

职工代表大会是企业实现民主管理的基本形式，是职工行使民主管理的权力机构。

企业实行民主管理，职工当家作主，这是社会主义企业与资本主义企业的根本区别之一。社会主义企业职工有权按规定选举自己所信任的代表参加企业职工代表大会，由代表对职代会的决议和提案进行落实检查，对企业行政领导进行质询。

五、组织机构与规章制度

（一）建立组织机构的意义和原则

建筑企业的组织机构是履行经营管理职能，贯彻方针政策，实现计划任务的组织形式，也是组织动员企业内部人力资源的重要手段。它包括企业内管理层次和平行机构的责权利划分及其相互关系等方面。

企业的组织机构不是各层次各职能机构的简单相加，而是一个有机的整体。合理的组织结构可以化个人分散的力量为集中的力量，纳个人活动入企业所定的轨道，充分发挥各类人员的才干。合理的组织结构可以保证组织领导关系的连续性和稳定性，使企业内部各层次、各部门的关系制度化，避免相互推诿和工作重复。合理的组织结构有利于按职务选配管理干部，有利于对决议、执行情况的领导、监督、检查和提高效率等。

企业组织机构，一般应相对稳定，但由于建筑企业的生产经营业务不稳定、经营环

境、目标多变、组织机构也要随着作适时的调整 and 改革。

建筑企业组织机构建设的原则：

第一，统一领导和分级管理的原则

统一领导是指决策权的集中（即集权）和指挥权的统一，统一领导可以提高工作效率，加强企业各级领导人的责任感，也是对各级领导人的锻炼。现代建筑企业承担施工任务复杂，为了防止指挥上的失误，采取两个办法：一是加强职能部门；二是形成一个指挥等级链（分级管理），实行逐级授权，使集权和分权相结合。授权要恰当，授权程度可按施工地区分散情况，现场环境的复杂程度，企业规模的大小，业务渠道的多少，上层领导的控制能力和手段，各级领导人的管理能力等因素决定。

第二，精干、高效、节约的原则

建筑企业组织机构应按企业的生产经营管理特点建立，即按企业的技术复杂程度、生产条件变化、流动性大小、经营地区的分散情况，管理的复杂性而定。组织机构的规模要与企业的施工任务相适应，要因事设职，因职设人。管理层次要减少，管理幅度要适当。管理幅度，是指一个行政领导能直接领导的下级人数。一个行政领导人的有效管理幅度受到各种因素的影响，如职务的性质和内容、干部的素质、职能机构的健全、规章制度的完善等。一般的说，管理幅度与管理层次成反比，而管理层次是由管理幅度决定的。在确定企业组织机构时，要尽量减少层次和减少部门，做到精干、高效和节约。

第三，分工和协作的原则

把企业内部的任务作横向分解落实到人叫分工，分工使各项工作专业化，这是提高管理效率的重要因素。企业分工包括岗位分工、部门分工、地区分工、任务分工、专业分工等，分工要适当，过粗效率低，过细则造成机构重叠，各自为政。

在分工的基础上，加强协作配合，包括部门与企业的协调，职能部门间的协调，主管人之间的协调等。

第四，责权相等的原则

企业的管理机构设置，必须规定每一层次和职能部门的职责和权限，有责必有权，有权必有责，责权必相等。

命令和指挥要统一，就是要求企业各级机构，必须服从上级行政领导的命令和指挥，而且只服从一个上级领导的命令和指挥，避免多头领导多头指挥。各级机构都实行政负责任制，下级领导对上级负责，副职对正职负责，一般干部对单位领导负责。一般的说，各级管理机构都不应越级指挥。

（二）组织机构的形式

把部门、幅度、层次三个因素恰当地结合起来，就是企业的组织机构，组织机构形式通常有以下四种：

1. 直线制。这是早期的企业管理组织形式，就是企业的各级行政领导人直接指挥和管理下属人员，各级不设职能机构（有的在企业一级设少数职能人员），上下垂直领导，故称直线制（见图1-2）。这种组织形式的优点：机构比较简单，指挥管理统一，责任权力明确，决策迅速，不会出现多头领导。其缺点：多种职能业务集中在一人，培养选拔全能管理者困难，一般适用于集体所有制的建筑工程队和现场作业管理。

2. 职能制。这种组织形式的最高层次和中级层次都设有相应的职能机构，这些职能机

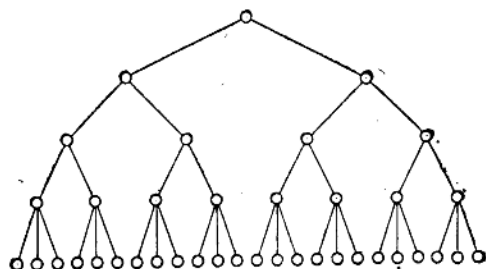


图 1-2

构，按照业务分工都有权给下级下达命令和指示（见图1-3）。它的优点：分工细，管理专业性强，适用于管理和生产技术复杂的企业。其缺点是令出多门，多头领导，下级无所适从，破坏了集中统一领导，容易造成无人负责现象。

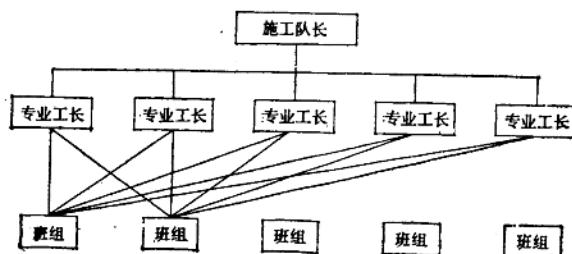


图 1-3

3. 直线职能制。这种组织形式是直线制和职能制的结合。它的特点是以直线为主体，同时发挥职能部门的指导参谋作用，取两者之长，去两者之短，当前我国建筑企业普遍采用这种组织形式（见图1-4）。这种形式把企业管理人员分成两类：一类是直接指挥人员，他们拥有对下级指挥命令的权力，并对该组织负全部责任；另一类是职能管理人员，他们是指令人员的参谋，他们只能对下一级职能机构（职能员）进行业务性指导和监督，而不能发号施令，这样，既发挥职能参谋作用，又保持集中统一的生产指挥和管理，避免了多头领导。但在实际执行中也暴露出一些问题，如因职能协调配合不好，造成多头指挥，决策缓慢等。

4. 矩阵制。这是一种有利于解决直线职能制矛盾的组织形式。即在已有的组织机构中，为完成某项特定的任务（产品或工程项目）从各职能部门抽调专业人员，组成专门的产品（或工程项目）小组或委员会，负责同有关部门进行横向联系，小组成员受小组（委员会）的领导，同时又受原派出的职能部门领导，这种组织形式形成一个矩阵，故叫矩阵制（见图1-5）。这种形式的优点：上下两层职能合一，精兵简政，机构形式是按企业每一时期的生产经营任务确定的，灵活机动，适应性强，有利于专业管理协作。其缺点是稳定性差，机构人员都是多变，管理人员思想不稳定；管理干部受派出职能部门和工程项目小组的双重领导，当双重领导之间意见分歧时，而使管理人员无所适从，工作易出差错，又分不清责任。

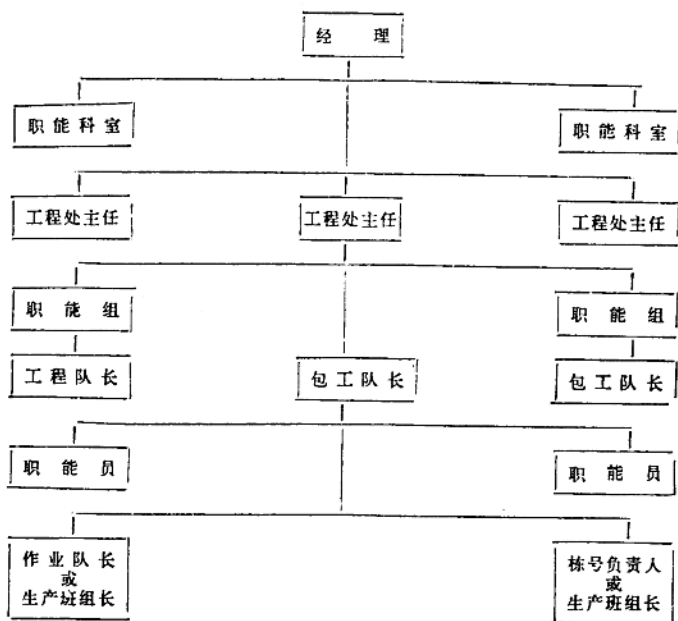


图 1-4 直线职能制组织

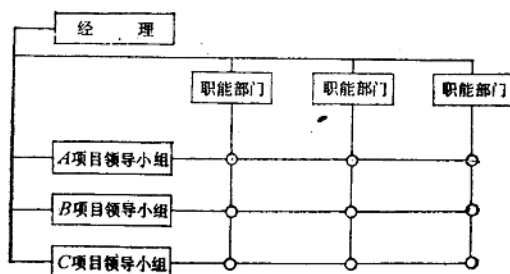


图 1-5 矩阵制组织

我国建筑企业管理机构的管理体制，一般有三级管理和两级管理两种。大中型企业多采用三级管理制，即公司、工程处（工区）和工程队（工段）三级专业管理机构。小型企业多采用两级管理制，即公司和工程队两级专业管理机构。这些管理机构均未包括单位工程管理组（栋号班子）或生产班组，包工队等。

（三）企业内部责任制

企业的责任制，包括对外责任制和内部责任制。对外责任制是企业向国家、建设单位、社会公共承担的责任；内部责任制是为完成企业外部的责任，对企业内部各单位、各层次及至职工授予的责任体系。

内部责任制包括部门及个人的岗位责任制与经济责任制。

1. 部门及个人岗位责任制

部门及个人的岗位责任制是把建筑企业的例行性工作及责任分解落实到各个部门和岗