

集体建筑企业经营管理

北京建筑工业出版社出版

北京建筑工业出版社

不斷總結經驗
提高企業素質

趙鵬飛

為科學化管理拋
磚引玉，為現代
化大業添磚加瓦。

書贈：桑作達築金書
經濟管理出版社

丁馬強 五十年
三月初

集俸建築仁止業
大有司為

悟真
九零
四月

《集体建筑企业经营管理》编辑委员会

主编 刘振汉

委员 (按姓氏笔画排列)

丁庆云	刁 祥	于铁春	马光宏	王思博
王德餘	王鲁峰	王俊才	王宝纪	王天水
王 罗	左金铮	叶木修	刘衡平	朱丹赤
佟明杰	吕洪年	杨庆安	杨秋长	李泽民
陈晋楚	陈玉林	初天骏	范荫轩	肖俊泉
张德泰	张仁厚	张惠昌	张 平	亨 强
依乃昌	吴之乃	赵彦林	赵程久	顾玉成
黄重光	黄根显	崔茂如	秦啸武	随日旭
周长瑞	贾春秀	钱志勤	傅中山	蒋春堂
薛春魁	薛桂成	戴振国		
责任编辑	胡永旭			

大力培养有效管理者

(代 序 言)

1986年12月,我曾拜读了北京市城区集体建筑工程总公司组织编写的《北京市城区集体建筑企业发展史》,很受教益。这是自建国以来首次见到城市性的集体建筑企业发展史,其作用,正如中国建筑业联合会会长肖桐题词所述,“总结集体建筑企业经验,促进改革;编写当代建筑史书,功留后世”。

三年后,我又有幸看到了这个总公司主编的《集体建筑企业经营理》书稿。全书分二十一章,涉猎企业管理的各个方面,既有常规知识,也有一些新观点,许多章节吸收了十年改革积累起来的丰富经验,颇具实用价值。

城镇集体建筑企业振兴于改革之中,不少佼佼者跻身全国建筑业先进行列,驰名中外。但从整体上讲,由于发展快、基础差、素质不高,尚处在粗放经营的发展阶段,主要是靠高投入、低效益、过多的人力物力消耗来满足工程建设需要的。这在历史发展的一定阶段,特别是建设规模连续大幅度上升时期,尚属必要。当集体建筑企业取得相当程度的发展以后,继续沿着这条路子走下去,不仅与国家建设日益提高的要求不适应,而且将影响自身的健康发展。中国共产党的十三届五中全会指出,要通过进一步的治理整顿和深化改革,坚定不移地把经济工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来,实现国民经济的长期持续稳定协调发展。为了实现这一任务,建筑业面临的将是全局性、历史性的转变,就是从粗放经营向集约经营转变,从劳务密集型向劳务与技术密集结合型转变,也就是从量的扩大转向质的提高。这是我国建筑业为国民经济各部门提供物质技术基础,确保实现我国经济发展

第二步战略目标所要解决的一个十分重要的问题。实施这种转变，必须以提高全行业素质为重点，通过提高队伍素质、技术素质，管理素质和领导素质，使建筑业的经济效益进入自我改造、自我发展的良性循环，使工程质量能够满足生产、工作和人民生活日益增长的需要。集体建筑企业是全国建筑业的重要组成部分，因为先天不足尤须后天补上。培训职工，培养大批有效管理者，就是一个十分重要的措施。出版这本书的目的，正在于此。这里，我谨代表中国建筑业联合会集体建筑企业协会对编者和出版工作者的辛劳表示衷心感谢。

傅仁章

一九九〇年三月四日

目 录

第一章	绪论	(1)
第一节	集体建筑企业的历史与现状.....	(1)
第二节	集体建筑企业的地位与作用.....	(3)
第三节	企业的思想政治工作.....	(5)
第四节	企业精神与职业道德.....	(9)
第二章	企业的经营管理	(13)
第一节	经营目标.....	(13)
第二节	经营方式.....	(14)
第三节	企业管理.....	(16)
第四节	如何实现经营目标.....	(19)
第三章	建设工程招标投标	(21)
第一节	招标投标的基本概念.....	(21)
第二节	招标投标的程序与方法.....	(23)
第三节	投标前的准备工作.....	(27)
第四节	投标原则与策略的运用.....	(27)
第五节	标书的编制及应注意的问题.....	(29)
第六节	中标与签订合同.....	(31)
第七节	如何做好投标工作.....	(32)
第四章	建筑安装工程承包合同管理	(35)
第一节	合同的性质和作用.....	(35)
第二节	建筑企业合同的分类.....	(36)
第三节	建筑安装工程承包合同的内容.....	(37)
第四节	签订工程承包合同的原则.....	(39)
第五节	签订工程承包合同的程序与方法.....	(40)
第六节	违反合同的处理方法.....	(41)
第七节	如何做好合同管理工作.....	(41)
第五章	工程概预算管理	(45)

第一节	概述.....	(45)
第二节	“三算”之间的关系及“两算”对比方法.....	(49)
第三节	概预算管理的任务.....	(51)
第四节	概预算管理机构及其职责.....	(52)
第五节	如何做好概预算管理工作.....	(54)
第六章	经营承包责任制.....	(57)
第一节	经营承包的原则.....	(57)
第二节	经营承包的方式.....	(58)
第三节	经营承包责任制的内容.....	(59)
第四节	如何推行经营承包责任制.....	(61)
第七章	计划管理.....	(66)
第一节	计划管理的原则.....	(66)
第二节	施工计划的内容与编制方法.....	(67)
第三节	计划的贯彻执行.....	(75)
第四节	怎样当好计划员.....	(76)
第八章	建筑业统计.....	(77)
第一节	统计工作任务.....	(77)
第二节	建筑业统计指标及计算方法.....	(78)
第三节	统计报表制度.....	(80)
第四节	统计资料的搜集、整理与分工.....	(83)
第五节	发挥统计监督与反馈作用.....	(85)
第六节	如何做好统计工作.....	(87)
第九章	建筑工程技术管理.....	(88)
第一节	图纸的管理.....	(88)
第二节	施工组织设计.....	(91)
第三节	施工技术交底.....	(100)
第四节	材料检验与试块管理.....	(101)
第五节	工程技术档案管理.....	(102)
第六节	技术责任制.....	(104)
第七节	如何做好技术管理工作.....	(106)
第十章	工程质量管理.....	(108)
第一节	工程质量管理的内容和要求.....	(108)

第二节	建立健全质量保证体系.....	(109)
第三节	严格按施工验收规范办事.....	(110)
第四节	加强质量验收评定工作.....	(111)
第五节	抓好工程质量检查工作.....	(112)
第六节	如何做好质量管理工作.....	(114)
第十一章	安全管理与文明施工.....	(117)
第一节	施工现场安全管理的要求和措施.....	(117)
第二节	安全管理机构及安全管理制度.....	(119)
第三节	创建文明安全工地.....	(124)
第四节	如何做好安全管理工作.....	(127)
第十二章	施工现场的治安防火管理.....	(130)
第一节	施工现场治安防火管理的法规与原则.....	(130)
第二节	施工现场治安防火管理的要求及措施.....	(131)
第三节	施工现场治安防火管理中经常遇到的 问题及处置方法.....	(135)
第四节	如何做好施工现场治安防火管理工作.....	(139)
第十三章	机械设备与料具管理.....	(143)
第一节	机械设备管理.....	(143)
第二节	料具管理.....	(150)
第十四章	劳动工资管理.....	(158)
第一节	劳动管理.....	(158)
第二节	工资管理.....	(164)
第三节	如何做好劳动工资工作.....	(174)
第十五章	财务管理.....	(176)
第一节	财务收支计划.....	(176)
第二节	财务管理.....	(179)
第三节	会计管理.....	(186)
第四节	如何做好财会工作.....	(189)
第十六章	企业行政管理.....	(191)
第一节	企业行政管理工作的原则.....	(191)
第二节	食堂管理.....	(192)
第三节	住宿管理.....	(192)

第四节	粮食户口管理.....	(193)
第五节	行政财务管理.....	(194)
第六节	如何做好企业行政管理工作.....	(195)
第十七章	现代建筑装饰工程施工管理.....	(197)
第一节	运用网络技术、加强计划管理.....	(198)
第二节	严格质量标准、强化质量管理.....	(203)
第三节	狠抓消耗环节、落实成本管理.....	(206)
第十八章	公共关系管理.....	(210)
第一节	公共关系是现代企业管理的一项重要工作.....	(210)
第二节	公共关系管理的职能.....	(215)
第三节	塑造好形象, 创造好环境.....	(217)
第四节	集体建筑企业的公共关系管理.....	(220)
第十九章	如何当好集体建筑企业的经理.....	(223)
第一节	不断提高企业经理的素质.....	(223)
第二节	充分发挥经理在企业的中心地位作用.....	(226)
第二十章	如何当好施工队长.....	(232)
第一节	端正指导思想.....	(233)
第二节	抓好重点工作.....	(234)
第三节	深入施工现场.....	(238)
第四节	改进工作作风.....	(238)
第五节	关心职工生活.....	(239)
第二十一章	如何当好工长.....	(241)
第一节	施工准备工作.....	(241)
第二节	施工组织工作.....	(243)
第三节	向工人交底工作.....	(244)
第四节	施工中的指导和检查工作.....	(245)
第五节	安全防护工作.....	(246)
第六节	质量管理工作.....	(247)
第七节	填写施工日志.....	(248)
第八节	改进工作作风.....	(248)
附录	北京市城区部分集体建筑企业名录.....	(251)
后记		(259)

第一章 绪 论

在社会主义初级阶段，实行有计划的商品经济，要求我们按经济规律办事，加强企业的经营管理。近几年的施工生产实践证明：加强企业的经营管理，是提高工程质量、缩短建设周期、降低工程成本、提高经济效益的一项根本措施。在当前压缩基本建设规模，建筑市场竞争剧烈的严峻形势下，不断提高企业的经营管理水平，提高企业的社会信誉，是集体建筑企业求生存、图发展所面临的重要任务。

现在全国上下都强调要加强企业的经营管理，提高企业的经济效益。中共中央十三届五中全会通过的《中共中央关于进一步治理整顿和深化改革的决定》提出：“我们任何时候都必须始终坚持长期持续、稳定、协调发展的指导思想，坚决防止片面追求过高的发展速度，始终把不断提高经济效益，放到经济工作的首要位置上来”，并要求我们“下决心改进企业的经营管理，挖掘内部潜力，提高科技水平，走投入少、产出多、效益好的经济发展路子。”总结实践经验，提高到理性认识，编写一本集体建筑企业经营管理的书，组织职工学习经营管理知识，提高企业的素质，提高企业的经济效益，是形势的需要，也是企业的一项基本建设。

第一节 集体建筑企业的历史与现状

我国城镇集体建筑企业是在解放初期改造私人营造厂的基础上逐步发展和壮大起来的。据统计1949年全国集体单位职工人数仅9万人，其中集体建筑业的职工人数很少。在“一五”大规模开始社会主义建设时期，集体建筑企业有很大发展，1956年职工

猛增到126万人。后来大部分转为国营建筑业职工，1958年下降到20万人。其后又经过几上几下，1978年集体建筑企业职工增加到175万人。十一届三中全会以后，随着改革开放的深入，城市建设规模的扩大，城镇集体建筑企业的发展进入一个黄金时期。到1987年企业达到9837个，职工405万人，比1978年增长1.3倍。1987年全国城镇集体建筑企业完成产值278亿元，竣工面积1亿平方米，全员劳动生产率7063元，拥有固定资产净值47.6亿元，实现利润9.5亿元，上交利税9亿元，为国家作出了重大贡献。

北京市集体建筑企业有悠久的历史，从1949年6月成立的第一个社会主义公有制性质的第五建筑劳动合作社开始，中间经过“一五”时期的修建服务社，“二五”至“四五”时期的修缮服务站，“五五”时期的建筑队，直至“六五”期间的城区集体建筑企业，几起几落，走了四十年曲折发展的道路。据统计1987年北京市城镇集体建筑企业共有1800多个，职工29万人，完成总产值达到23.5亿元，开复工面积1249万平方米，竣工面积627万平方米，固定资产净值2亿元，实现利润1.4亿元，上交税金1亿元，为首都建设作出了积极的贡献。

为了适应首都四化建设的需要，加强对城镇集体建筑企业的领导和管理，北京市委、市政府决定于1984年9月成立北京市城区集体建筑工程总公司（现改名为北京市城区联合建筑工程总公司）。这个总公司是一个松散型的集体建筑企业集团，它的宗旨是对所辖企业“多促进、多帮助、少干预”，积极为城区集体建筑企业服务，促进其蓬勃发展。到1987年，总公司所辖企业发展到50家，职工10万人，年产值10亿元，竣工面积184万平方米，劳动生产率1万元，实现利润5855万元，上交利税4432万元。总公司下属企业，包括建筑施工、设备安装、机械施工、勘察设计、园林古建、房屋综合开发等单位，具有综合总承包能力，能承建设计复杂、工艺先进、技术要求高的各种工业民用建筑、市政公用设施、园林古建、高级装修、古建修葺等工程。1984~1989年6年来共完成总产值39.2亿元，开工建设面积994万平方米，竣工

交用面积759万平方米,上交税利2.18亿元,是首都建设的一支重要力量。1984年以来建造了民盟中央办公楼、中国红十字会培训中心、社会主义学院教工楼、中孟友谊小学校舍等196项 81 万平方米优质工程。建成了具有国际先进水平的北京音乐厅、亚洲最大的国家作物种质中心的种质库、世界一流水平的清华大学大规模集成电路科研楼、全市独创的倒“A”型全环绕结构的复外24层青年公寓,复外大街最大的具有高级装饰水平的长安商业大楼。修建了北方最大的水上古建筑龙潭公园龙吟阁、慕田峪长城饭店和书画社、古色古香的南河沿食品店、敦煌饭店、三家村饭馆、老君堂酒楼。修复了东便门角楼、大钟寺、古观象台、西便门古城墙、前门正阳门楼等,面目一新。参加了方庄、安贞里、南八里庄、知春里、甘露园等十几个新建住宅区的一大批工程的开发和施工,为首都建设作出了积极贡献。同时设计了著名的山西阳泉“百团大战”纪念碑,获得专家好评。

第二节 集体建筑企业的地位与作用

1983年4月国务院制定的《关于城镇集体所有制经济若干政策问题的暂行规定》,明确了城镇集体所有制经济的性质、地位和作用。《规定》明确指出:“城镇集体所有制经济是社会主义公有制经济的一个重要组成部分,是我国基本经济形式之一。它适合我国生产力发展水平,有旺盛的生命力。”并强调指出:“发挥集体所有制经济点多面广、经营灵活、方便群众、投资少、见效快、容纳劳动力较多等优点,对于发展生产、扩大就业、广开门路、搞活经济、满足需要、增加出口、积累资金,都有重大作用。”《规定》还明确提出:“发展城镇集体所有制经济,是党和国家的一项长期的、重要的政策,不是权宜之计。”“国家保护城镇集体所有制经济组织合法的权利和利益,并根据政策、计划进行统筹安排,积极鼓励、扶持、帮助其发展。”“各有关部门对待集体所有制单位应同国营单位一样,在政治上一视同仁,

在经济上平等对待。”实践证明，国务院这个规定是正确的，促进了国民经济的发展，促进了城镇集体企业的发展，促进了城镇集体建筑企业的发展，发挥了重要作用。

城镇集体建筑企业是财产属于本企业劳动群众集体所有、实行共同劳动并以按劳分配为主的社会主义经济组织。城镇集体建筑企业是城镇集体经济一个的重要组成部分，也是社会主义公有制经济的一个重要组成部分。它适合我国生产力发展水平，适应城市建设发展的需要，有旺盛的生命力。它近年来的兴起和发展，是党的方针政策正确和各级政府支持、扶植的结果。

在我国，建筑业是国民经济的支柱产业之一，它的总产值仅次于工业、农业而排在第三位。建筑业总产值在社会总产值中占有相当大的比重（10%），创造的国民收入也占有很大的比重（6%以上），是国民经济的重要组成部分。它为国民经济各部门提供重要的物质技术基础；为居民提供大量住宅和其它物质文化生活资料；还为国民经济各部门吸收大量物质产品、促进建材、冶金、森林工业、化工、机械等与建筑业相关部门的发展，作为建筑业重要组成部分的集体建筑企业，也发挥了它应有的作用。

建筑业是由全民所有制企业、城镇集体所有制企业和农村建筑队三支队伍组成的。据统计1987年城镇集体建筑企业职工年末人数达405万人，占全部建筑职工的22%。这一年全国城镇集体建筑企业完成产值278亿元，竣工各类建筑面积1亿平方米，为完成国家基本建设计划、改善人民的物质文化生活作出了贡献：实现利润9.5亿元，上交利税9亿元，为国家和企业增加了收入；拥有固定资产原值68亿元，净值47亿元，各种机械70万余台，总功率达到650万千瓦，增加了集体积累；1987年职工人数比1980年增加250万人，安置了大量待业青年、失足青年和社会闲散人员，吸收了农村中大批剩余劳动力，既支援了贫困地区，又为农村培训了大批技术骨干。职工工资总额43亿元，年人均工资达到1100元，改善了职工生活，促进了社会的安定团结。

第三节 企业的思想政治工作

思想政治工作是经济工作和其它一切工作的生命线，是我们实现四化，建设具有中国特色的社会主义现代化强国的有力保证。加强集体建筑企业的思想政治工作，坚持企业的社会主义方向，巩固和提高集体建筑企业，为发展国民经济、搞好城市建设多做贡献，是我们面临的一项紧迫任务。

江泽民同志在庆祝中华人民共和国成立四十周年大会上的讲话指出：“精神文明建设，说到底是要提高全民族的素质，培养有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义新人。不能设想，一个没有强大精神支柱的民族，可以自立于世界民族之林。”他还提出：“要紧密结合现代化建设和改革开放的实际，结合人们的思想实际，大力加强和改进意识形态领域里的工作，加强和改进思想政治工作。坚持不懈地向全国人民特别是青少年进行爱国主义、集体主义、社会主义和自力更生、艰苦奋斗的思想教育以及革命传统教育；对共产党员、共青团员和先进分子还要经常进行共产主义教育。”江泽民同志对加强思想政治工作的目的、意义、内容和方法都作了深刻的论述。

思想政治工作要紧密结合现代化建设和改革开放的实际，结合人们的思想实际来进行，这是一个必须遵循的原则。集体建筑企业职工的思想状况，总的说来主流是好的，广大职工拥护党的领导，坚持走社会主义道路。在集体建筑企业工作的同志集体意识强，少“铁饭碗”思想因而都有自力更生、艰苦奋斗的精神，而且具有吃苦耐劳、能打硬仗的优良传统，这是首先应该肯定的。但是也必须看到，这支队伍仍然存在一些弱点，如有的企业有临时思想和短期行为；有的职工有私有观念和雇佣观点；有的企业和职工组织纪律性不强，思想政治工作薄弱等，需要我们正视并注意解决。

一、结合党的基本路线教育，巩固和发展集体所有制经济
集体经济在我国是社会主义公有制经济，是国民经济一个重

要组成部分。党中央和国务院一再强调对集体经济的政策不变。我们要结合党的基本路线教育，结合近年来集体建筑企业的成就，宣传党和政府对集体企业的方针政策，宣传集体建筑企业在国民经济中的地位和作用，解决好两方面的认识问题。

一是克服临时思想和短期行为，树立长期思想和长远打算。在治理整顿期间政府仍提倡和支持发展城镇集体经济，尊重和落实集体企业自主权。城镇集体建筑企业是城市建设一支重要力量，是有发展前途的。只要企业领导树立信心，团结和教育全体职工，搞好工程质量，提高企业信誉，加强企业管理，提高企业经济效益，增产节约，增收节支，过几年紧日子，任何困难都是可以渡过的。企业领导必须有长远打算，立足于当前，着眼于未来，增强企业的竞争能力和自我发展能力，以百折不挠的信心和决心向更高的目标迈进！

二是克服私有观念，正确处理个人、集体和国家三者的关系。我国宪法明确规定，社会主义公有制包括全民所有制和劳动群众集体所有制两种形式，所以坚持和发展集体所有制是坚持社会主义道路的问题。在集体企业中残存的私有观念必须克服，公有制思想必须牢固树立起来。处理问题要从大局出发，严格执行政策和制度。特别要正确处理好个人、集体和国家三者利益的关系，先国家后集体。企业必须留有积累，以扩大再生产，在分配问题上不能只顾眼前利益分光用光，要积累职工的生老病死所用的集体福利基金。

在组织上，对一些企业领导班子要进行充实和调整，安排一定比例的中青年领导干部，增加一部分固定职工。这对于树立长远打算，克服短期行为，将带来生机和活力，对巩固和发展集体建筑企业也是必要的。

二、结合坚持四项基本原则的教育，树立依靠工人阶级办好企业的思想

坚持四项基本原则，首先是坚持党的领导。中国共产党是工人阶级的政党，是工人阶级的先锋队，党和工人阶级有血肉不可