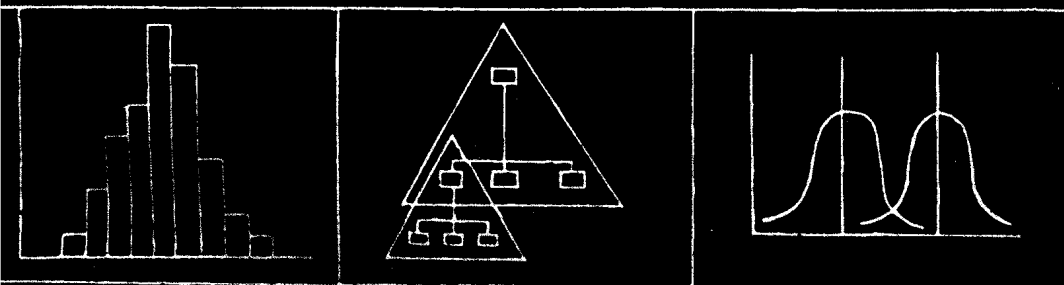


建筑企业管理概论



5

本书是建筑施工工程师技术丛书之一，包括管理原理、管理理论、经营管理和生产管理四部分。全书内容为：企业与企业经营管理、管理理论的发生和发展、企业管理的基本原理、日美苏建筑企业管理概况、建筑企业经营管理、生产管理。书中尽量采用图、表和解析方式，阐述管理理论中抽象的定义、概念、原则等。

本书适合于从事建筑施工的工程技术人员、建筑企业经营管理人员学习，也可作为高等院校建筑管理专业、工民建专业师生参考，并可供有关的培训班、进修班使用。

责任编辑 林婉华

建筑施工工程师技术丛书

建筑企业管理概论

刘保策 主编

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(北京阜外南礼士路)

开本：850×1168毫米 1/32 印张：9¹/₂；字数：253千字

1989年12月第一版 1989年12月第一次印刷

印数：1-2,090册 定价：8.80元

ISBN7-112-00587-6/TU·417

(5744)

出版说明

当前,新技术革命浪潮冲击着一切经济部门,建筑业也不例外。许多现代化的科学技术方法和管理手段正逐步地应用在建筑业中,取得了越来越大的经济效益。党的十一届三中全会以来,我国的建筑事业得到了蓬勃发展,各种现代化的建筑如雨后春笋,逐年增多。常年奔波在施工生产第一线的建筑施工工程师们,担负着繁重而复杂的施工任务。他们渴望学习新技术,提高业务水平;渴望更新自己的知识以适应现代化的要求。从科学技术的发展和四化建设的需要考虑,对在职科技人员进行继续教育的重要性和迫切性也日益突出。为此,我们组织出版了这套丛书,希望这套书能对他们有所裨益,并在工程实践中广泛应用新技术,建造出更多优良的工程,取得更佳的经济效益。

城乡建设环境保护部曾委托同济大学、重庆建筑工程学院、哈尔滨建筑工程学院从一九八一年开始举办建筑施工工程师进修班。这套丛书就是根据这些班的教学内容,结合当前施工技术的发展,将施工新技术、新材料、新结构的课题适当加多,以同济大学的老师为主组织编写的。可作为工程师进修班的教材,也可作为建筑施工工程师和有关人员自学丛书。计划列题十余种,三年左右出齐。成书时尽量做到内容完整系统,文字叙述深入浅出,以便于现场施工工程师和技术员自学。当然,书中的内容选材是否适当,能否满足读者的要求,还希望广大读者提出意见,以便我们改进。谢谢!

城乡建设环境保护部干部局

中国建筑工业出版社

1986年6月

前 言

建筑企业管理概论是作为建筑企业经营管理人员、工程管理人员和科研人员的培训教材而编写的，并列为建筑施工工程师技术丛书。

建筑企业管理概论包括管理原理、管理理论、经营管理和生产管理四部分。全书本着理论联系实际、少而精和实用的原则编写的。尽量采用图、表或解析方式，用“形象描绘”或“数量关系”阐述管理理论中抽象的定义、概念、原则等，力争文图并茂，便于学员理解。

本教材除了适用于建筑企业经营管理人员、工程技术人员和科研人员的培训班、进修班使用外，也可供高等学校建筑管理工程专业和具有大专水平的企业管理工程学习班、进修班使用，还可以作为管理部门人员的学习参考书。

本书由关柯教授（哈尔滨建筑工程学院）主审，刘保策（哈尔滨建工学院）主编。第一章、第二章、第三章、第四章、第五章第一节、第六章第四节由刘保策编写；第五章的第二节、三节、四节，第六章的第一节、二节由张德群（哈尔滨建工学院）编写；第六章的第三节由张智惠（哈尔滨建工学院）编写。

由于编者水平所限，难免有不妥不足之处，请予以指教。

编写过程中，参考了有关教材、论著和资料，得到了建设部干部局的指导和支持，在此一并致谢。

编者

1987年12月

目 录

绪 言	1
第一章 企业与企业管理	4
第一节 企业	4
一、 企业的概念	4
二、 企业的构成、类型及环境	7
三、 企业的责任、权限和利益	14
四、 企业的素质	20
第二节 企业管理	25
一、 企业管理的概念	25
二、 企业管理的两重属性	27
三、 管理的概念范畴	28
四、 企业管理的任务、内容和程序	31
第三节 企业管理的职能	32
一、 概述	32
二、 计划职能	36
三、 组织职能	37
四、 控制职能	37
五、 激励职能	38
第二章 管理理论的发生和发展	40
第一节 资本主义早期管理思想	40
一、 早期管理思想产生的背景与实践	40
二、 早期管理思想	41
第二节 科学管理理论的产生和发展	43
一、 科学管理理论产生的时代背景	43
二、 科学管理理论	44
第三节 现代管理理论的产生和发展	51

一、	现代管理理论产生的背景	51
二、	“行为科学”管理学派	52
三、	“管理科学”管理学派	59
四、	“决策理论”管理学派	62
五、	其他管理理论学派简介	67
第四节	我国管理思想、实践及现代化	70
一、	我国古代管理思想	70
二、	我国近代企业管理实践	76
三、	建筑企业管理现代化	79
第三章	企业管理的基本原理	87
第一节	系统原理	87
一、	系统与系统工程	87
二、	系统分析	93
三、	建筑企业系统	96
四、	建筑企业管理信息系统	97
第二节	组织原理	100
一、	组织的职能	100
二、	组织设计的原则	102
三、	企业的组织形式	106
四、	建筑企业组织机构	112
第三节	领导原理	118
一、	领导的概念	118
二、	领导体制	119
三、	领导行为	125
四、	领导艺术	132
第四章	日美苏建筑企业管理概况	140
第一节	日本建筑企业管理概况	140
一、	日本建筑业	140
二、	日本战后建筑发展概况	142
三、	日本建设行政管理组成	143
四、	日本建筑企业	144
五、	建筑企业管理情况	147

六、	日本企业管理特点	152
第二节	美国建筑企业管理概况	153
一、	美国建筑业	153
二、	美国企业管理制度的基础	155
三、	美国建筑企业管理	157
四、	美国企业管理的有效方法	162
第三节	苏联建筑企业管理概况	163
一、	建筑业的概况	163
二、	苏联建筑企业管理情况	165
三、	改进企业管理的重要措施	168
第五章	建筑企业经营管理	172
第一节	企业管理观念	172
一、	企业管理观念的形成	172
二、	管理的价值观念	176
三、	企业经营管理的观念	177
四、	企业经营目标和方针	180
第二节	经营方式	181
一、	经营方式的发展及分类	181
二、	招标与投标	185
三、	投标策略	189
四、	工程合同	195
第三节	经营预测	202
一、	预测及其作用	202
二、	经营预测的内容	203
三、	经营预测的分类	204
四、	经营预测的程序	205
五、	定性预测方法	208
六、	定量预测方法	211
第四节	经营决策	218
一、	决策及其分类	218
二、	经营决策的特点与作用	221
三、	经营决策的基本程序	222

四、	决策分析的基本方法	224
五、	创造性和决策	236
第六章	生产管理	238
第一节	生产管理综述	238
一、	三大目标管理	239
二、	生产五要素管理	242
第二节	全面质量管理	248
一、	概述	248
二、	全面质量管理的基础工作	251
三、	质量保证体系	253
四、	常用的七种质量管理方法	257
五、	质量管理活动实例	272
第三节	技术管理	276
一、	技术管理的地位和作用	276
二、	技术管理系统	276
三、	日常技术管理工作	278
四、	技术管理制度	283
第四节	库存管理技术与机械设备更新	286
一、	库存管理技术	286
二、	机械设备更新	289
	主要参考书目	293

绪 言

建筑企业现代化包括生产技术现代化和管理现代化。要加速管理现代化，就必须建立和加速发展建筑企业管理学。因为，在现代的经济活动中，任何管理实践活动都是在一定的管理理论指导下进行的，没有科学的管理理论，便没有科学的管理实践。因此，建立和发展我国具有中国特色的企业管理理论具有十分重要的意义。

一、学科研究的对象、范畴和任务

建筑企业管理学（概论）是以建筑企业为对象，系统地研究企业管理知识的一门科学。它由一系列的管理理论、管理原则、管理形式、管理方式、管理制度等组成。它是建筑企业管理实践活动在理论上的概括和反映。

建筑企业管理与其他企业管理一样，其目的都是为了满足社会、消费者和企业本身的需求，提高社会效益。企业管理的基本理论、原则、方法等也是一样的。但也有区别：建筑产品、建筑施工及其管理特点是不一样的。

建筑企业管理学的研究范畴有三个部分

1. 企业内部生产领域的管理规律；
2. 与企业关联的外部流通领域的管理规律；
3. 研究生产领域与外部流通领域的相互关系及其作用规律。

建筑企业管理学的任务是：

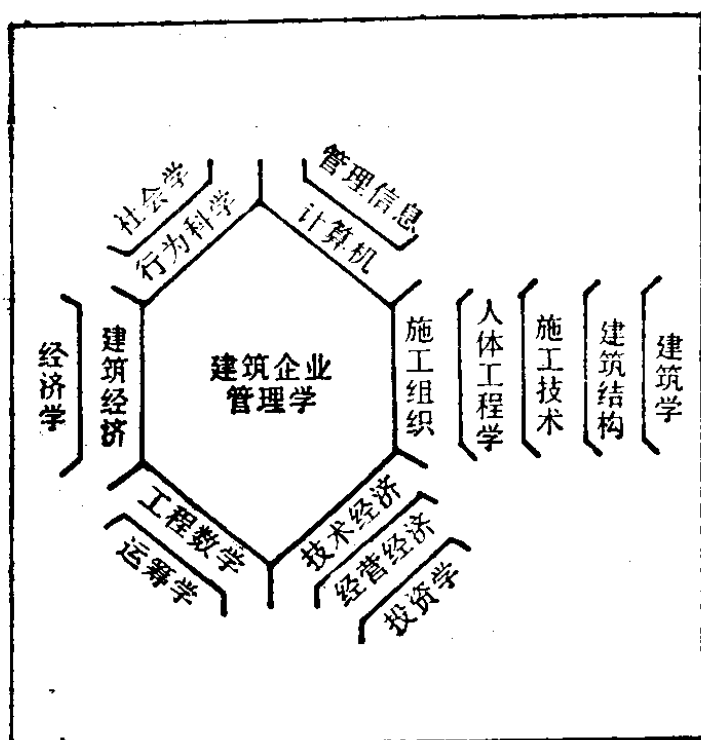
1. 总结和发展我国的企业管理思想、理论和丰富的管理经验。

2. 研究国外有益的管理理论和经验。

3. 建立具有中国特色的企业管理理论，找出实现企业管理现代化的可靠途径。

二、相 关 学 科

依据我国情况，密切与建筑企业管理学相关的学科有以下几类，如图所示。



绪图 1

1. 建筑施工组织、人体工程学、建筑技术、建筑结构及建筑学等学科。

2. 建筑经济及技术经济学。

3. 技术经济、经营经济及投资学等学科。

4. 工程数学、运筹学等学科。

5. 管理信息及计算机学科。

6. 行为科学及社会学等学科。

三、学 习 方 法

学习建筑企业管理学，必须是理论联系实际。因为它是实践性很强的一门学科。来源于实践，反过来又指导实践。必须是实事求是，立足当前，放眼未来，针对企业的当前实际，不断探索改善企业生产经营管理的途径，并逐步使企业管理水平达到世界先进水平，推进企业管理现代化。为此，

1.从企业调查、深入企业实际入手，了解企业的现状和改革进程，注意案例分析，掌握实际材料。

2.系统学习管理理论，并有针对性的与实际相结合，寻求解决办法。增长分析和解决实际问题的能力。

3.从社会的角度研究企业管理，学习和研究宏观经济及政治方面的问题，扩大知识面。这是学习和研究管理科学不可缺少的。

4.学习建筑工程知识，深入了解工程建设，这也是学好管理工程的重要方面。

建筑企业管理学是一门新兴的学科，前景广阔，还需要我们不断探索、改革和开拓，创造具有中国特色的企业管理学。

第一章 企业与企业 管理

我们研究社会主义企业管理，首先要对中国的企业本身有个全面的了解和认识，然后对企业管理进行深入研究和探讨。

第一节 企 业

一、企业的概念

(一) 企 业

企业是从物质生产、流通或提供服务等经济活动的经济组织，为满足社会需要并获取盈利，实行独立经营、独立生产、独立核算，具有法人资格的经济单位。企业是现代国民经济体系中的组织细胞。

企业是个历史概念，它是生产力发展到一定水平的产物，是商品生产的产物，随着商品生产的发展而发展。在资本主义社会之前，企业仅是个别的、少数的。到了资本主义社会，社会的基本经济单位发生了根本变化：它成了由资本所有者雇用的许多工人，使用一定的生产手段，共同协作，从事劳动的生产单位。它成为商品生产者，同其他生产单位和消费者发生经济联系。这时作为社会基本经济单位的企业才大量出现。具有上述特征的从事社会生产和流通的基本经济单位，如工厂、矿山、农场、商店等都叫企业。

(二) 企业的性质

企业的性质取决于社会的经济制度。任何一个企业都存在于一定的社会环境,受到一定的社会制度所支配。当今的世界社会,依据企业性质划分,基本上分为社会主义企业与资本主义企业两类。我国的企业主要是国家经营的和集体经营的两种。这两种企业都是社会主义性质的企业。另外还有个体经营的私营企业以及中外合资企业等。

社会主义企业与资本主义企业有根本区别。资本主义企业生产资料私人占有,是以攫取工人创造的剩余价值、追求最大利润为目的的企业。社会主义企业是以生产资料社会主义公有制为基础,以满足社会主义建设和人民日益增长的物质和文化生活的需要为目的的企业。职工是企业的主人,实行职工民主管理,按照“各尽所能,按劳分配”的原则分配。

社会主义企业与资本主义企业的基本内涵示意如图1-1所示。

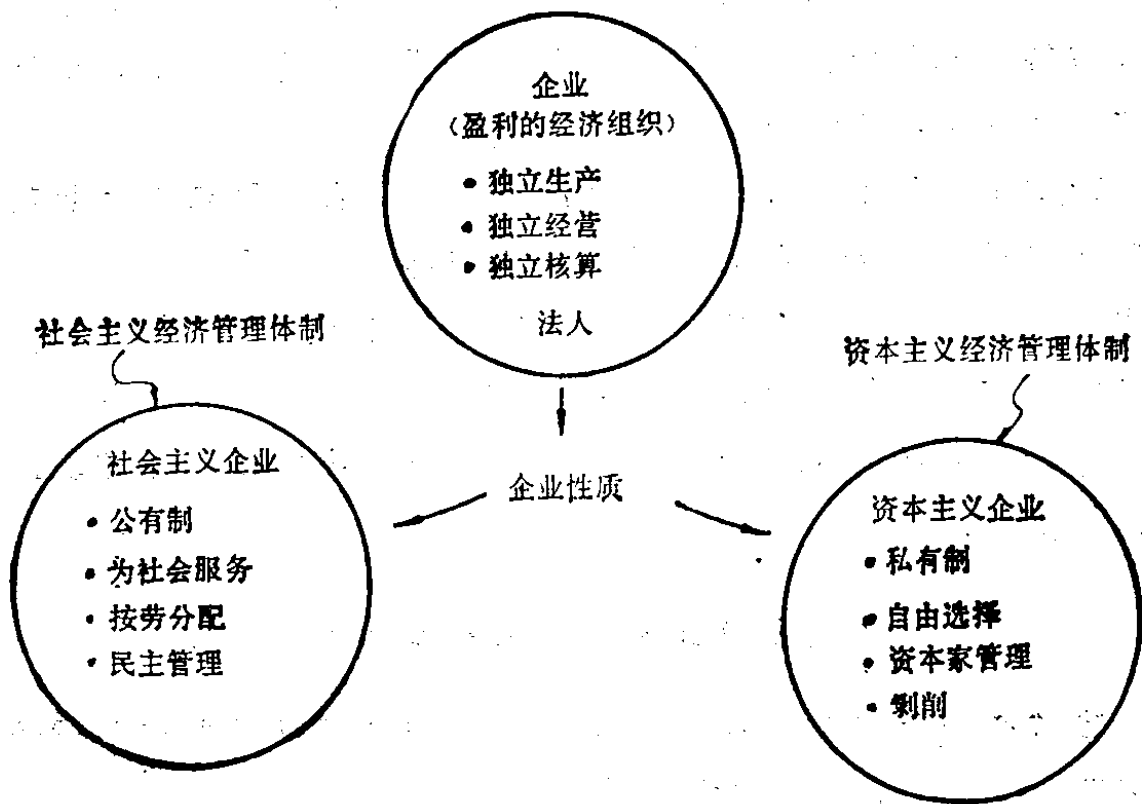


图 1-1 社会主义企业与资本主义企业

(三) 建 筑 企 业

在我国社会里，按社会分工不同，企业可分为工业企业、建筑企业、交通运输企业、农业企业、邮电企业、商业企业、旅游以及服务企业等等。

建筑企业，又称施工企业。它是主要从事土木建筑和设备安装工程施工的企业。通常包括建筑公司、工程公司、建设公司等。诸如：住宅建筑公司、市政建筑工程公司、设备安装工程公司、机械施工公司、土石方、基础施工公司、维修公司、装修工程公司以及建设开发公司等等。

建筑企业也同其他工业企业一样，都是同样的把一系列生产要素投入到生产中去，经过生产经营全过程，进入流通领域，它与工业企业生产经营一样，具有一般工业生产特性，但是它的产品和生产活动又有自己的特点，诸如建筑产品本身的固定性、庞大性和多样性；建筑产品生产的单件性、流动性、生产周期长、露天作业和协作复杂；生产经营管理上的任务不稳定、环境复杂和人员多变等一系列的特点，因而，又区别于一般工业企业。建筑企业管理要比一般工业企业管理更为复杂。

建筑企业是建筑业的基本构成单位，又是国民经济中的基本物质生产单位，为各行各业提供建筑产品（或商品），运用特有的资金，购买机具、材料、支付工资，从事生产，产出产品，形成新的价值和使用价值。它不是行政消费单位，也不是事业单位、社会福利组织或其他非经济团体，而且国民经济中重要的支柱产业之一。

(四) 建筑企业的任务和作用

建筑企业的任务，从总体来说，应该在不断提高产品质量、缩短工期、降低成本和增进效益的基础上，完成国家建设任务和改善城乡人民生活物质条件，为社会提供经济、实用、美观的建筑产品。进一步分析来看，在社会主义商品生产条件下，它的任

务包括两个方面。第一方面是满足社会生产、生活对建筑产品的需要。即社会需求者（用户）的新建、扩建、改建或维修的需要以及地区社会的建设和环境保护的需要。另一方面是保证企业获得适宜的利润。其中，一为国家上缴税金，二为企业的发展提供积累，三为生生产者即企业职工的物质文化生活水平的提高提供条件。这两个方面的任务，都必须完成，而且，两者要统一，作到投入少产出多。那种不讲盈利或者只求盈利，不顾国家利益的做法，显然都是错误的。

国内外多年的实践证明，建筑企业是国民经济有机的重要组成部分，它发挥着重要作用。其具体表现在如下几个方面：

1.为国民经济各部门的发展或扩大再生产提供物质技术基础，创造生产环境。

建国以来，我国进行了大规模的建设，取得了巨大成就。据不完全统计，1949年至1985年间，竣工各类房屋约达28亿平方米，建成大中型项目3800多个，固定资产约达5000多亿元，这些，大部分是由建筑企业提供的产品和劳务实现的。

2.为满足人民的物质文化需要，建造各类房屋和住宅，直接为人民提供适宜的生活环境。据有关统计，建国以来，改建和新建城镇约三千四百多个，新建住宅十亿平方米，以及修复名胜古迹、旅游区和新建纪念性建筑等。创造和改善人民的生活环境。

3.建筑业能够促进和调解国民经济发展。并为国家提供税利，提供相当的国民收入。

4.建筑企业可以容纳大量的劳动力，它是重要的劳动就业场所。同时，在施工生产中需要消耗大量物资，对建材生产、设备制造、交通运输等行业具有促进作用。它是搞活国民经济的重要一环。

二、企业的构成、类型及环境

（一）构成企业的基本条件

为了维护国家、社会、用户和生产者的权益，提高建筑企业

的社会效益、经济效益和企业的信誉，免遭损失浪费，建筑企业必须具备一定的条件。其基本条件如下：

1. 具有独立组织生产的能力，具备生产的三要素，即劳动力、施工机具和各种建筑材料。在科学技术发展的今天，科学技术是重要的生产力，因此，要求劳动力应具有一定的科学技术知识和技能。

2. 必须成为经济实体，在行政上和经济上具有一定的独立性，能够独立进行生产、经营或服务，具有法人资格，在国家计划指导下独立地进行经营决策。对内能够自主地支配人、财、物，自主的组织供、产、销等活动。

3. 要有独立进行经济核算的条件，在财务上有自主支配的固定资产和流动资金，核算工程成本，从自己的销售收入抵偿生产支出，并获得利润。

4. 要有一定的保证工程质量和施工工期的手段和设施。

企业的构成除了上述的基本条件之外，为了企业的生存和发展，企业还必须具有明确的管理观念、经营方针和目标，合理的组织机构，科学的领导方式，有效地运转。这样才能构成一个合

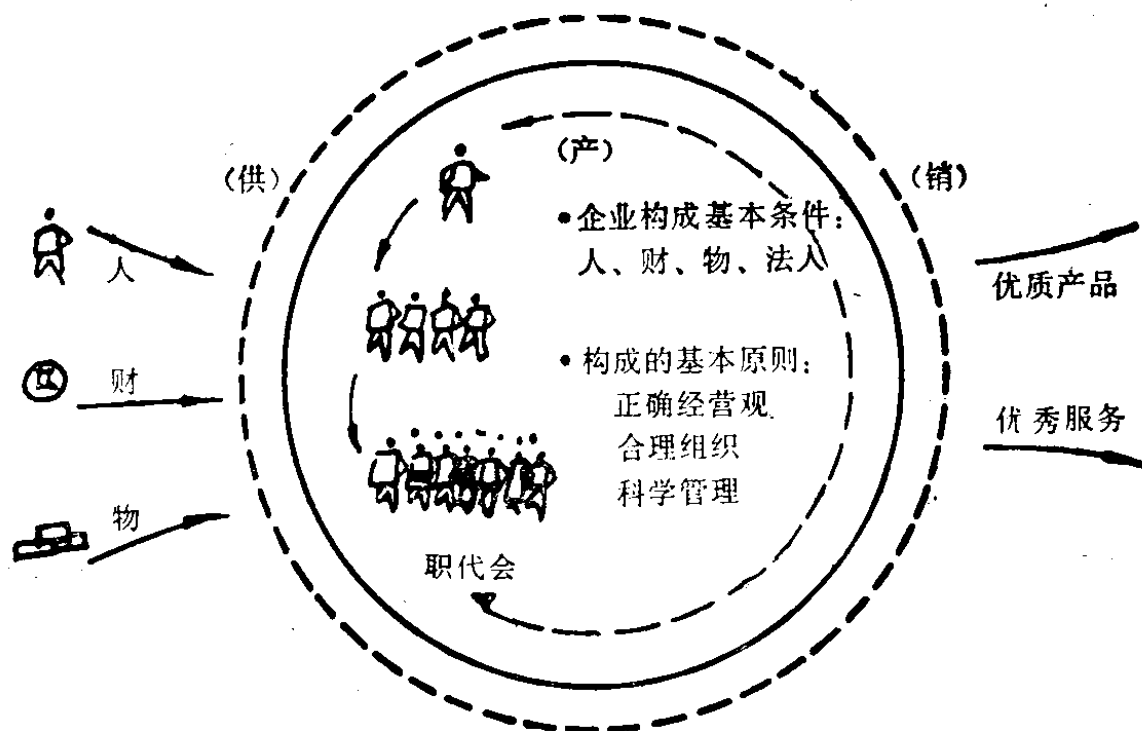


图 1-2 企业的构成

格的企业，如图1-2所示意。

(二) 企业的类型

根据我国企业管理学者在企业管理体制改革中提出的概念，把企业分为生产型企业 and 生产经营型企业两种基本类型。生产型企业是指体制改革前的企业模式，它的主要特点是以完成国家下达的生产任务为目标，产品由国家统购包销；利润全部上缴。生产经营型企业是指在国家统一指导和管理下，企业具有一定的生产经营自主权的企业模式。对企业的人、财、物和供、产、销各环节具有一定的占用、支配、使用和经营权。它是经济体制改革后出现的，以1984年《中共中央关于经济体制改革的决定》为准则，正在探索中的一种企业模式。

同时，我国处在社会主义初级阶段，私营企业和中外合资企业占有一定位置。

另外，我国台湾省目前实行资本主义制度，企业是按资本主义经营方式经营，我们称它为经营型企业。因此，我国企业若按其生产经营和管理方式来划分的话，企业可分为三种基本类型，即生产型、生产经营型和经营型，如图1-3所示意。

1. 生产型企业管理的特点

这种类型的管理主要是在建国初期建立起来，又经“十年动乱”破坏，经济体制改革前又恢复的管理模式。其主要特点如下：

1) 隶属关系。受政府主管部门直接指挥和管理，成为国家经营、企业执行，企业不是相对独立的商品生产者和经营者。

2) 任务目标。企业任务由主管部门指派下达，企业按国家规定的各项技术经济指标完成指令性计划。

3) 企业与建设单位的关系。企业处于从属地位，企业与建设单位之间没有建立商品生产买方卖方平等的关系。工程造价按统一的定额、标准确定，无协商的可能。合同的履约、建设计划的变动，建设单位的违约或者片面撕毁合同等，企业无法追究责任。

4) 资源供应。资金、机械由国家筹措调拨；材料随基本建