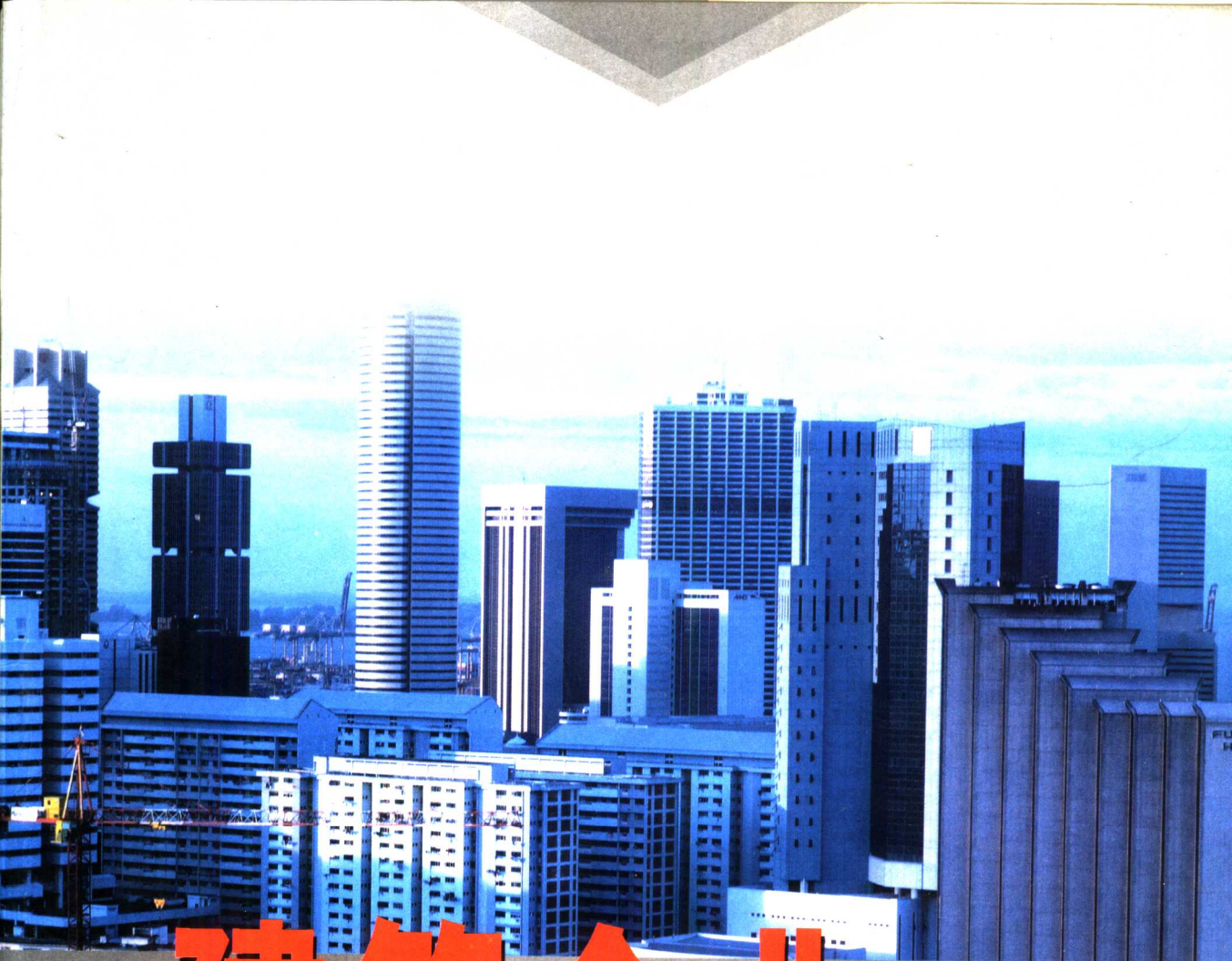




建筑企业

JIANZHUQIYE
XIANDAI
GUANLI

现代管理

杨传喜 孙文怀 等 编著



27

黄河水利出版社

建筑企业现代管理

杨传喜 孙文怀 等 编著

黄河水利出版社

内 容 提 要

全书共分九章,主要介绍了建筑企业现代管理的基本概念及基本理论,包括企业形象设计、投标管理、项目成本管理、计划管理、合同管理与索赔管理、质量与安全管理、财务管理、技术管理及生产要素管理等。

本书可作为高等院校工程管理类、建筑类、土木工程类及岩土工程类各专业的教材使用,亦可作为建筑企业设计、施工、监理及管理人士的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业现代管理/杨传喜,孙文怀等编著. —郑州:
黄河水利出版社,2001.11
ISBN 7-80621-515-8

I. 建… II. ①杨…②孙… III. 建筑企业—企业管理 IV. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 079492 号

出 版 社:黄河水利出版社

地址:河南省郑州市金水路 11 号 邮政编码:450003

发行单位:黄河水利出版社

发行部电话及传真:0371-6022620

E-mail:yrp@public2.zz.ha.cn

承印单位:黄河水利委员会印刷厂

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:17.25

字数:396 千字

印数:1-1600

版次:2001 年 11 月第 1 版

印次:2001 年 11 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-80621-515-8/F·28

定 价:35.00 元

《建筑企业现代管理》编著人员

罗明钧 刘瑶志 左汉明 刘持友 李化青
祝真强 邢卫忠 杨传喜 孙文怀 谢庆勇

前 言

随着社会主义市场经济的发展,我国建筑企业正在由生产型转变为经营型,建筑企业管理的重点也从生产施工管理转变为经营管理。我国即将加入 WTO,届时,市场更加国际化,建筑企业的生存、发展与建筑企业的经营管理显得更加密切相关。建筑企业经营管理,是以市场为对象、以建筑工程施工为手段、以保证工程施工质量优良及创造利润为主要目标,为实现企业目标、使企业生产技术经济活动与企业外部环境达到动态均衡的一系列有组织的活动。

当前,计算机在建筑企业经营管理中应用前景非常广阔,为建筑企业经营管理实现“程序化、标准化、自动化”提供了必要的手段,在企业管理中发挥了良好的作用。

建筑企业在竞争中求生存,在管理中求发展,不断地向建筑市场的广度和深度进军。为学习研究现代管理知识,培养建筑市场需用的人才,使建筑企业在国际、国内市场中生存、发展,我们组织编写了此书。

本书由从事高等院校教学、科研及长期从事建筑企业管理的几位同志共同编写。

在编写过程中,得到了有关专家的大力支持与协助,在此表示感谢。

由于作者水平有限,难免有错漏之处,恳请读者批评指正。

编 者

2001 年 7 月

目 录

第一章 企业形象设计	(1)
1.1 管理体系	(1)
1.2 管理制度	(5)
1.3 战略、策略和经营目标	(10)
1.4 企业形象的考核	(12)
第二章 投标工作管理	(14)
2.1 建立投标组织机构	(14)
2.2 熟悉招标规定、程序和评标办法	(17)
2.3 施工投标	(37)
2.4 投标技巧与竞标策略	(42)
第三章 项目成本管理	(48)
3.1 工程项目的成本、利润与价格	(48)
3.2 工程项目成本的编制程序	(53)
3.3 标后预算	(54)
3.4 项目工程成本分解	(56)
3.5 项目工程成本控制	(63)
3.6 项目工程成本考核与分析	(70)
第四章 计划管理	(73)
4.1 全面计划管理	(73)
4.2 全面计划管理体系	(76)
4.3 计划的编制与考核	(81)
4.4 项目施工计划的管理	(86)
第五章 合同管理与索赔管理	(117)
5.1 合同的概念	(117)
5.2 招标投标阶段的合同管理	(122)
5.3 合同实施阶段的管理	(149)
5.4 承包合同的违约索赔	(169)
5.5 商务索赔	(190)
5.6 索赔的诉讼时效与诉讼程序	(193)
5.7 索赔技巧	(199)
5.8 关于正确处理索赔问题的原则	(200)
第六章 质量与安全管理	(203)
6.1 质量管理	(203)

6.2	质量保证	(213)
6.3	施工项目的安全保证与保险	(217)
第七章	财务管理	(221)
7.1	财务管理的内容、职能、任务和原则	(221)
7.2	财务管理的体制和组织	(224)
7.3	建筑企业资金的占用与来源	(229)
7.4	固定资金管理	(229)
7.5	流动资金管理	(232)
7.6	专项资金管理	(234)
第八章	技术管理	(237)
8.1	技术管理概述	(237)
8.2	技术管理基础工作	(238)
8.3	技术管理的主要工作	(241)
8.4	技术经济分析	(247)
第九章	生产要素管理	(251)
9.1	劳动管理	(251)
9.2	材料管理	(254)
9.3	建筑材料的消耗定额与储备定额	(256)
9.4	机械设备管理	(262)
参考文献		(266)

第一章 企业形象设计

企业经营者应内抓管理,外树形象。所谓内抓管理,就是加强内部建设,强化管理,改革机制,建立健全各项规章制度,降低工程成本,实现企业利润目标;外树形象,就是企业生产技术经济活动应适应外部市场环境的变化,制定企业目标、计划和战略,提高市场占有率,取得较好的效益。因此,任何一个建筑企业,都要参与国际国内建筑市场的竞争,都要以自身的实力、自身的素质在这个市场上树立自身的形象,努力承担大量的建筑工程项目。

1.1 管理体系

建筑企业要有健全的经营管理体系,通过管理体系的正常运转实现经营目标。

1.1.1 公司制企业组织特征

在现代企业制度中,公司制是企业的主要形式。它的组织制度的最明显的特征是:所有者、经营者和生产者之间通过公司的权力机构、决策机构、管理机构和监督机构形成各自独立、权责分明、相互制约的关系,并以法律和公司章程加以确立和实现。通过三权分立的管理体制,实现企业内部的权力制衡,达到企业内部自治的目的。这种组织制度,既赋予经营者充分的自主权,又确保所有者的权益,同时能够调动生产者的积极性。

1.1.2 公司制企业的领导层

公司经理。公司制企业一般采取董事会(主管部门)领导下的经理负责制。企业经理在企业中有对内管理事务权限和对外有诉讼及商务代理权限。他是企业章程规定常设的公司业务执行人。企业应依据章程规定设置经理。当经理有几人时,则应有一人为总经理,副总经理辅助总经理工作,管理企业的经营业务。

公司三总师。三总师即总工程师、总会计师、总经济师。三总师是企业的业务主管,负责公司的生产、经营、管理和核算。

1.1.3 公司制企业的组织机构

1.1.3.1 建立组织机构的原则

(1)统一领导分级管理原则。统一领导是指决策权的集中和指挥权的统一。决策权必须集中,一个企业的指挥权只能有一个主要领导人指挥。同时,由于现代企业技术经济情况十分复杂,为了防止指挥失误,就必须形成一个指挥等级。实行逐级授权,这就是分级管理,集权与分权,都是组织现代化大生产的需要。

(2)分工协作的原则。把企业内部任务作横向分解,以促使各项工作往专业化方面发展,称为分工;在分工的基础上,必须加强协作和配合。企业的分工通常包括:职务和岗位

的设置、部门的划分、地区分工、施工生产专业分工等。协作包括:企业总目标和部门分目标的协调,各个职能机构在行动上配合协调,职能部门与主管人员之间工作协调等。

(3)高效多能的原则。高效,主要指机构分工合理,关系明确,配合协调,整个管理环节能自我调节,信息畅通;多能,指机构设置应有明确的功能,性质相同、功能接近的,可合并设置,没有一个环节不必要的机构,没有一个不必要的管理人员,以达到精干、高效的目的。

(4)生产经营第一的原则。组织机构的建立应按照企业的规模、类型、承担工程任务区域大小和生产经营活动范围等因素来加以确定。

(5)权力制衡的原则。组织机构的建立应能互相制约、互相把关,不应有直出直入环节。

1.1.1.3.2 组织机构的形式

(1)直线职能制。这是一种直线制和职能制相结合而成的组织机构形式。直线制是从企业最高管理层到最低管理层均按垂直系统进行管理。不专门设立职能机构,企业所有业务都必须由企业经理亲自处理,一个下属单位只接受一个上级领导者的指挥。职能制是在各级领导者之下,按专业分工设置的必要的职能部门,它发挥职能专业化的作用,下级领导者或执行者既要服从上级领导的指挥,又要接受上级各部门的指挥。直线职能制综合了直线制和职能制的优点,在领导者对下级实行垂直领导的同时,职能部门对下级机构进行业务指导。这样,既保证了集中统一领导,又发挥了职能部门的专业作用。直线职能制的职能部门,一般都拥有某一方面的专业技术能力,虽然只能规定让它发挥参谋作用,但实际的影响都大得多。职能部门往往拥有该领域的计划、方案、措施的决定控制权,如图 1-1 所示。

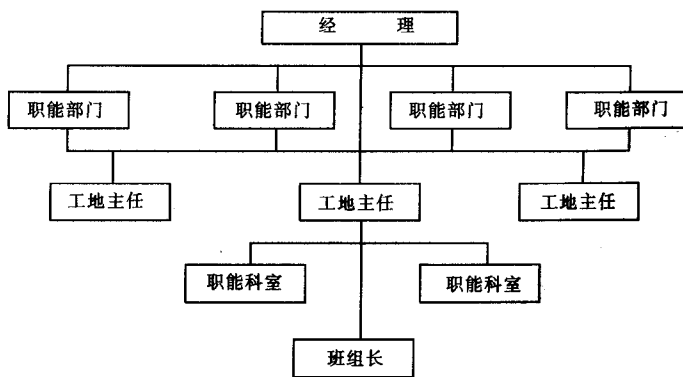


图 1-1 直线职能制组织形式

(2)事业部制。事业部制组织形式是从直线职能制结构转化而来的,其基本点是企业的生产经营活动按工程任务分布地区和专业类别划分部门,设立经营事业部。各事业部在公司统一领导下具有相应的经营自主权,并承担相应的经济责任,各事业部都是实现总公司目标的责任单位。它使企业最高领导层摆脱日常事务性工作,能集中精力研究战略性决策,有利于把专业化分工和协作结合起来;各事业部之间相互比较和竞争,发挥积极

性和主动性,更好地适应市场变化,可以促进整体效率的提高。其不足之处是公司和各事业部都建立职能机构,造成机构重叠,会加大管理费用,且事业部之间会存在片面追求自身利益和较难协调现象。这种组织形式一般适用规模大、工程任务多、分布地区广的建筑企业(如图 1-2)。

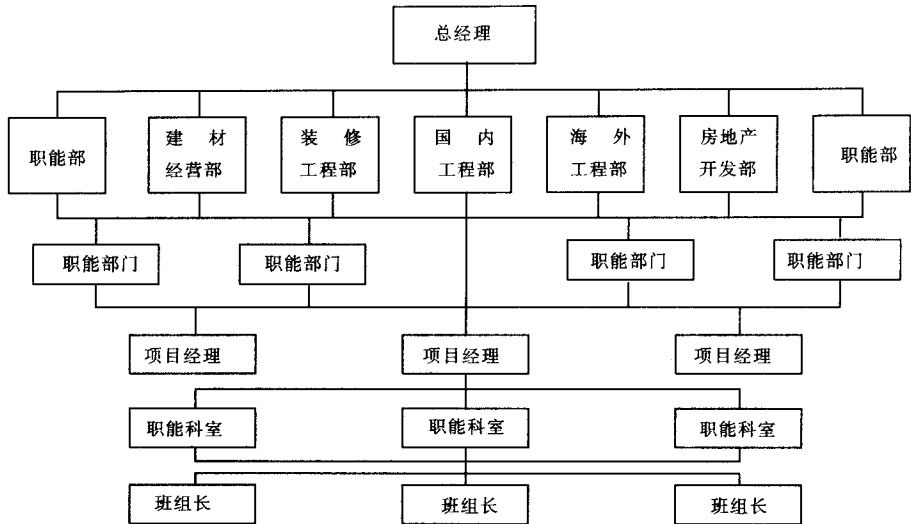


图 1-2 事业部制组织形式

(3)矩阵制。它是一种既有按职能划分的纵向部门系统,又有按完成特定任务需要而设立的横向组织系统。纵横结合,使同一名小组工作人员既与职能部门保持组织和业务上的垂直联系;又与工程项目组织保持横向联系。这种组织形式的优点是把上下左右,集权与分权进行了最优的结合;缺点是领导关系上的双重性往往会发生一些矛盾。它适用于大型建筑企业和承担工程项目比较复杂、需要集中各方面专业人员共同参加完成的大型工程项目(如图 1-3)。

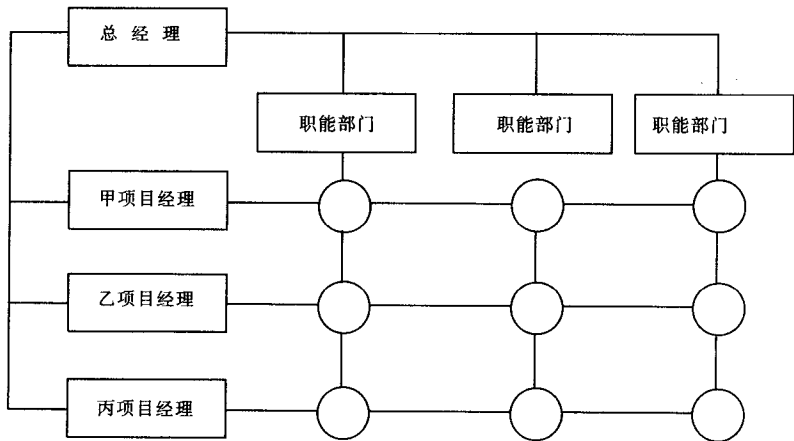


图 1-3 矩阵制组织形式

1.1.4 组织机构管理体系

我国目前多数建筑企业采用直线职能制组织机构管理体系。

1.1.4.1 分级组织机构体系

1. 两级管理制

公司—项目经理部。公司是生产经营的决策和行政指挥中心,具有法人地位,实行独立核算。凡是带有企业全面性、长远性的问题,以及对外签订经济合同、编制企业计划等,均由公司集中管理,统一领导。公司设置一定的职能机构,并对其下一级的职能机构进行业务指导。

2. 三级管理制

公司—分公司—项目经理部。三级管理制比两级管理制增加了一个中间机构,即分公司。三级管理制的分公司和项目经理部与两级管理制的项目经理部,都是企业内部的生产管理机构,为内部核算单位。它们在公司统一领导下,组织施工生产,完成公司下达的计划任务,也可受公司的委托,对外代表公司参加经营活动。图 1-4,为建筑企业分级组织机构体系。

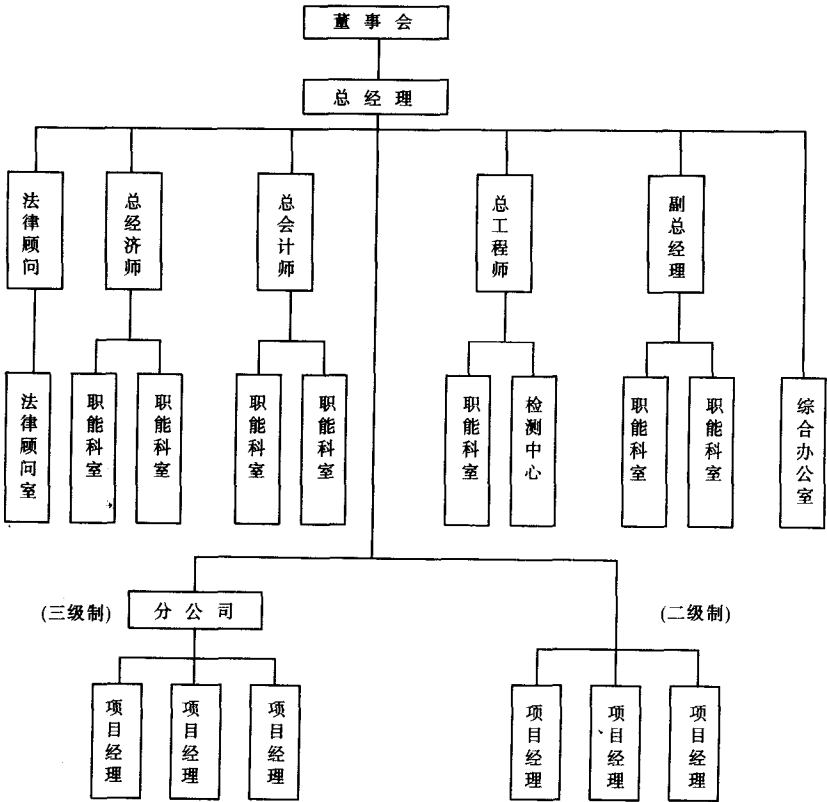


图 1-4 建筑企业分级组织机构体系

1.1.4.2 企业各级组织机构的管理权限

公司与基层按照“管大、放小”的原则,进行合理分权。公司总经理充分调动分公司和项目经理部的积极性,形成一个统一的、团结协作的战斗集体,才能使企业在激烈的市场竞争中,立于不败之地。

公司、分公司、项目经理部的管理权限:

1. 公司的管理权限

- (1)公司是企业的行政指挥中心,企业的管理权、经营决策权集中在公司。
- (2)公司具有法人地位,能对外参加工程投标及办理其他对外经济业务。
- (3)公司独立核算,自负盈亏,实行独立完整的会计核算,按期向国家缴纳税款。
- (4)制定公司中长期计划和年度企业计划,部署全企业生产经营活动,协调所属单位之间施工生产活动。
- (5)完成董事会审定的经营计划、利润计划,对外履行各项经济合同。

2. 分公司的管理权限

- (1)分公司是企业管理生产的一级机构,行使公司规定的权限。
- (2)分公司受公司委托以公司名誉参加对外投标,但不具有法人地位。
- (3)分公司是企业内部核算单位,根据公司分配的财产、资金和生产范围,实行公司部分会计核算任务,完成公司下达的利润指标,实行超额利润分成或奖、惩。
- (4)落实、保证企业近期计划,制定季度施工生产计划,协调所属工程施工生产活动。
- (5)完成公司规定的各项技术经济指标,对公司负责,是企业内部的考核单位。

3. 项目经理部的权限

- (1)项目经理部是企业基层生产单位,行使公司(分公司)规定的权限。
- (2)项目经理部不具有法人地位,一般不参与对外经济业务,可参加企业内部投标。
- (3)项目经理部实行小班子、工地或个人经营承包,按承包合同规定范围核算工程成本,自负盈亏。
- (4)直接组织生产,按照公司(分公司)季度计划要求,制定月、旬作业计划,完成经营承包或上级下达的施工生产任务,协调班组生产活动。
- (5)对承担的施工生产任务负全面责任,是公司的内部考核单位。

1.1.4.3 建立健全企业的各职能机构

企业的各职能机构是对施工企业实施施工管理的职能部门,是各级领导的参谋部和智囊团。建筑企业的职能机构是指专业性职能机构和综合性职能机构两种类型。专业性职能机构,指从事某项专业管理业务的部门,如:生产经营、技术装备、劳动人事、财务会计等部门。综合性职能机构,指具有综合和协调专业部门职能的机构,如:质量保证办公室、法律顾问室等。

各级职能机构的设置一般应与上一级对口,岗位不能有缺口,以免管理链出现中断,影响上情下达、下情上报及信息的反馈和重大问题的决策。

1.2 管理制度

企业的管理制度分为责任制度和规章制度。责任制度和规章制度,都是为保证企业

组织机构和管理体系正常运转所必须的最基本的工作制度。

1.2.1 责任制度

按涉及的工作幅度分为企业对外所应承担的责任和企业内部工作分工的责任制度。企业对外的责任制主要指企业作为法人向工程业主及其他经济关系人所承担的责任。通常以法律、条例、规定、协议、合同等形式表示。企业内部责任制包括权利与责任相统一的岗位责任制和由各种责任承担结果与责任人经济利益相结合的内部经济责任制。要树立企业的良好形象,关键是练好内功。在此,以下主要介绍企业内部责任制。

1.2.1.1 岗位责任制

岗位责任制是把企业的例行性工作及责任分解到部门和各岗位的一种制度。它明确各部门、各岗位的职责、任务,使每个部门、每个岗位职工都知道应该干什么,不应该干什么,并对自己所在岗位的生产和工作负责。岗位责任制包括领导岗位责任制,如经理、总工程师、总会计师、总经济师责任制;职能科室和管理人员责任制;技术人员岗位责任制等。不论是谁在哪个岗位上工作,就要执行那个岗位的责任制,做到事事有人管,人人有职责,办事有标准,工作有检查。现将建筑企业领导层、各职能部门及有关人员的主要职责介绍如下:

1. 经理

(1)企业法人代表,对企业承建的工程与服务质量满足顾客的期望和需要、法律和法规的要求及企业的经营管理,全面负责。

(2)主持制定和发布企业的质量方针、质量目标、经营方针,承担企业质量管理体系和经营目标的策划、建立、完善和实施及持续改进的决策责任。

(3)主持研究企业重大决策及人事安排,主持管理评审工作会议,就企业的质量方针、经营目标及质量管理体系的现状和适宜性、有效性、充分性定期作出正式评价,为保证质量管理体系的有效运行和持续改进作出决策。

(4)委任管理者代表,批准任免企业内部质量审核员名单。

(5)委任分公司经理及项目经理,任免各职能部门负责人及工作人员。

2. 副经理

(1)协助经理贯彻实施企业经营指导思想,落实质量方针和质量目标。

(2)合理组织生产、掌握信息,领导和监督生产管理体系的正常运转,保证企业承担的工程质量,制止一切忽视质量的倾向和做法。

(3)承担经理临时委派的工作,在企业经营方面代表经理并向经理报告工作。

3. 总工程师

(1)负责公司的技术管理工作,对公司承接的工程任务负有技术指导和管理的领导责任,监督各级职能部门领导和项目负责人履行质量管理职责,并向总经理报告工作。

(2)组织技术规程、施工规范、质量标准的贯彻落实,负责审定大型(重要)工程施工组织设计和项目质量计划以及重要特殊项目的施工方案和重大技术措施。

(3)对检验、测试工作机构、人员、设备、仪器的配备、校准及管理制度的建立和健全,承担技术指导和领导责任。

(4)组织质量事故调查,审定处理措施。安排或直接组织在建工程项目的质量联检、工程质量评定和工程竣工报验工作。

(5)领导和组织工程质量方面文件和质量记录的管理、归档及其他有关事宜。

4. 总会计师

(1)实施财务管理,组织成本核算,对实现公司质量方针、经营方针、落实质量目标、经营目标的经济运行负责。

(2)对质量管理活动中资金使用的有效性负责。

(3)参与产品要求的评审,对合同中的经济担保费、项目实施的资金筹措能力等做出判断和决定。

5. 总经济师

(1)组织经营计划的贯彻落实,对经营方针和目标管理的经济效益负责。

(2)全面负责公司的经营管理活动和产品要求的评审工作,组织工程投标工作。

(3)组织好经济信息的收集、整理、分析工作,对预期的建设单位资信情况做出判断,为参与投标决策提供依据。

6. 项目经理

(1)贯彻公司的经营方针,明确本项目的经营目标,实施工程项目的经营管理。

(2)针对工程项目,完善职能机构,明确各职能部门的职权范围,保证质量管理体系的正常运转。组织项目部实施公司质量管理体系文件、制度并落实质量奖罚办法,实施质量否决权,组织工程质量不定期检查、评议;抓好分项、分部、单位工程的检查评定工作。

(3)负责项目的质量策划、监督、检查,编制项目质量计划和施工组织设计;安排好质量计划和施工组织设计的报批工作,确保施工过程、检验和试验等控制程序及有关质量活动符合公司质量管理体系文件、顾客需求和法律、法规的要求;为建设单位提供满意的产品和服务。

(4)有和建设单位洽谈补充工程合同的权利,对补充工程合同的评审负责;对公司全局产生影响的补充工程合同签订前,应报公司有关职能部门审批。

7. 质量保证办公室

(1)贯彻公司质量方针,收集质量管理信息,研究质量管理体系运行状况,开展质量管理体系的纠正与预防措施活动。

(2)指导各职能部门及施工项目开展质量管理活动。

(3)做好质量管理体系要求的宣传贯彻和具体组织培训工作。

(4)组织公司质量管理体系文件中质量手册、程序及主管工作方面文件的编写、报批、发放、修订、换版等控制工作。

(5)根据掌握的质量信息和质量管理体系运行状况,适时向管理者代表反映情况,提出适宜的內部质量审核计划,向管理者代表报告和解决内部审核工作中的困难,保证内部质量审核工作的有效性。

(6)组织对内部质量审核员进行必要的业务培训。

(7)负责公司范围内文件(质量管理体系文件)以及质量记录的控制管理和检查工作。

(8)审核各工程项目的质量计划并报总工程师批准。

8. 工程处

- (1)审核各施工项目编制的施工组织设计,并报总工程师批准。
- (2)督促检查各施工项目的施工过程控制管理,指导项目部按照有关标准、法规、规范、规定的要求进行施工。
- (3)必要时参加项目试验段施工和施工质量事故的调查、分析,制订事故的处理方案。
- (4)对推广应用新材料、新技术、新工艺实施技术指导。
- (5)负责竣工文件的标准化指导工作,审查竣工验收资料,整理收集和保存各工程项目的竣工资料,全面管理工程档案室的竣工资料并建立总台账。
- (6)收集、整理、发放和组织实施国家、行业、公司内部颁布的技术标准和施工规范,并负责公司范围内此类文件的控制管理工作。
- (7)组织技术攻关和质量改进活动,对各施工项目不合格产品的控制、纠正和预防措施的制定以及实施进行检查指导。
- (8)工程竣工后适时组织工程回访和保修服务工作并将有关信息提交管理部门评审。
- (9)对各施工项目标识和可追溯性工作的执行情况进行监督和检查。
- (10)制定公司生产计划,督促检查各项目部落实生产计划。
- (11)编制公司总预算及各项目部预算。

9. 经营处

- (1)收集工程信息,及时向公司提出工程投标的建议。
- (2)组织投标项目资格预审文件和投标书的编制,并负责中标后的签约工作。
- (3)组织合同评审并负责合同管理工作。
- (4)组织对工程分包方的资质审查并指导检查分公司,对其进行必要的控制,在完工后对其合同履行情况进行综合考评。

10. 质量检验处

- (1)贯彻执行国家颁布的有关政策、法令,执行国家、行业颁布的质量检验评定标准。
- (2)检查、指导施工项目质量检验部门按照分项、分部、单位工程的顺序对采购产品、施工过程和工程产品实施检验评定并对其检验状态标识情况进行监督检查。
- (3)组织公司范围内各工程项目之间的定期质量联检和不定期的抽查。
- (4)收集公司范围内的产品类质量信息,必要时协助工程处对质量事故进行调研、分析事故原因。
- (5)对公司测量、试验室等日常工作指导和管理,对各施工项目实施的所有检验、测量、试验设备的校验状态标识和控制。

- (6)指导各职能部门和各施工项目运用统计技术、分析工作、处理施工质量问题。

11. 器材处

- (1)全面负责公司范围的工程物资器材的检查和指导工作。
- (2)指导施工项目的采购工作,定期对其执行采购控制程序情况进行检验。
- (3)需要时按照公司有关质量管理体系文件完成公司下达的物资器材采购的任务。

12. 机械运输处

- (1)负责公司车辆、机械的管理。组织实施和监督检查分公司及项目部的机械车辆维

修和保养工作,定期组织工程机械、车辆的检查鉴定。

(2)组织制定和实施车辆、机械操作手的技术培训计划。做好有关上岗证件的管理发放工作。

(3)建立公司机械、车辆台账。依据有关标准、法规要求制定公司机械车辆管理规定。

(4)指导项目部机械运输部门采购信息、采购控制文件的收集、整理、保管、归档等工作。

13. 人事处

(1)公司职工管理教育培训的主管部门。明确从事各项经营活动职工的能力需求准则和技术培训,编制年度培训计划,组织和协调各职能部门组织落实。

(2)考核公司职工的绩效,管理公司职工培训档案。

(3)在落实公司的经营方针和目标、质量方针和目标的工作中,对内宣传、教育,提高质量意识;对外宣传、报道,提高公司市场声誉。

1.2.1.2 经济责任制

经济责任制是处理各种经济关系,把相互之间应承担的经济责任同必要的经济权利、各自的经济利益结合起来的一种管理制度。它包括企业外部经济责任制和企业内部经济责任制。企业外部经济责任制主要指双方在履行经济合同过程中所承担的工作职责、权利和经济责任。企业内部的经济责任制,是指企业各生产单位、职能科室和每个职工执行工作任务中应承担的经济责任,并把各自完成生产(工作)任务的好坏同企业经营成果,以及职能部门和职工个人的经济利益结合起来。公司可根据有关规定制定合同外部经济责任制和内部经济责任制,并报主管部门批准实施。

1.2.2 规章制度

规章制度是指企业职工在例行生产经营管理活动中应遵循的有关方法、程序、要求及标准所作的规定。按制定规章制度的对象可分为国家制定的、地方及主管部门制定的、企业自行制定的三类规章制度。按施工生产经营管理的专业可分为施工技术管理制度、工程质量及安全生产管理制度、机械设备及固定资产管理制度、材料供应与管理的管理制度、财务管理制度以及劳动人事管理制度等。每一个企业都应有为保证企业组织机构正常运转所必须的最基本的工作制度。现将建筑施工企业的基本制度按经营管理专业介绍如下。

1. 施工技术管理制度

施工技术管理制度包括内业管理制度、现场施工管理制度。内业管理制度,包括文件、资料管理制度、图纸会审制度、技术交底制度、文件会签制度、合同评审制度、检验试验制度、施工组织设计及施工方案的编制规定、计量支付制度等。现场施工管理制度包括施工现场管理职责、文明施工管理、施工环境管理等。

2. 工程质量及安全生产管理制度

工程质量是建筑企业的生命,是建筑企业的形象。因此,建筑施工企业必须建立健全质量保证体系,制定工程质量及安全生产管理制度,包括质量检验制度、隐蔽工程检查验收制度、工程质量检验评定制度、质量安全措施等。

3. 机械设备及固定资产管理制度

机械设备及固定资产是企业实力的体现,是企业的家底,是市场竞争的根本。因此,必须重视和健全机械设备及固定资产管理制度,包括计划编制和审批制度,固定资产验收、试车制度,固定资产保管、调拨、清查、报废制度,机械设备预期保养、检修制度等。

4. 材料供应与管理的管理制度

制定材料供应与管理的制度的主要目的是规范材料供应程序、堵塞漏洞、合理使用材料,使“物尽其用”。包括材料计划、采购、验收、保管、领退、耗用、回收等制度。

5. 财务管理制度

企业领导要善于“当家理财”,不会理财就不会当家,要制定完善的财务管理制度,严格财务管理,按程序办事,避免不正当程序操作,减少不必要的开支。包括会计制度、财务制度、费用开支标准、工程产品成本核算办法、工程预(结)算管理办法、费用报销手续等,都要有明确的制度。

6. 劳动及人事管理制度

企业领导要充分调动一切积极因素,为企业发展增加活力,要健全劳动及人事管理制度,使“人尽其力”,包括定员定编、职工考勤、工资基金管理、职工奖惩、职工教育等制度。

1.3 战略、策略和经营目标

战略是建筑企业的灵魂,是企业在一定时期内带动全局的方针与任务的运筹及谋划;策略是指为实现战略任务而采取的手段;目标是企业生产经营活动在一定时期内所要达到的成果,它包括贡献目标、市场目标、发展目标等。

1.3.1 经营战略

经营战略主要包括市场战略、产品战略和投资战略三方面。这三个方面的战略形成了企业战略三角形,如图 1-5 所示。在这个三角形中,占主导地位的是产品战略,一个企业能建设好一项又一项优质工程,就会拥有越来越多的市场。在科学的市场战略指导下,产品使用价值才能迅速实现,加速资金周转,增加企业盈利,使企业有更多资金用于投资。投资战略是产品战略的基础,没有资金来源和正确的投资战略,就不能实施产品战略。产品战略、市场战略和投资战略构成一个战略整体。这个战略整体互相依赖、互相支持,形成良性循环。

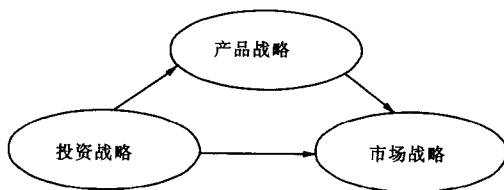


图 1-5 战略三角形