



中等职业教育国家规划教材
全国中等职业教育教材审定委员会审定

建筑企业经营管理

(建筑经济管理专业)

主编 吴富民 田恒久



高等教育出版社

中等职业教育国家规划教材
全国中等职业教育教材审定委员会审定

建筑企业经营管理

(建筑经济管理专业)

主 编 吴富民 田恒久
责任主审 刘伟庆
审 稿 岳昌年 陆军令

高等教育出版社

内容提要

本书是根据教育部 2001 年颁发的《中等职业学校建筑经济管理专业教学指导方案》中主干课程“建筑企业经营管理教学基本要求”,并参照有关行业的职业技能鉴定规范编写的国家规划教材。

本书内容包括:建筑企业管理基础知识、建筑市场经营、建筑工程招标投标、建筑工程合同管理、计划管理、施工技术管理、质量管理、建筑项目监理、劳动人事管理、材料管理、机械设备管理等。

本书可作为中等职业学校建筑经济管理专业和建筑类其他专业教材,也可作为相关行业岗位培训教材或自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业经营管理/吴富民,田恒久主编. —北京:
高等教育出版社,2002.12
中等职业教育国家规划教材
ISBN 7-04-011704-5

I.建... II.①吴...②田... III.建筑企业—企业管理—专业学校—教材 IV.F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 096727 号

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市东城区沙滩后街 55 号
邮政编码 100009
传 真 010-64014048

购书热线 010-64054588
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所
印 刷 北京新丰印刷厂

开 本 787×1092 1/16
印 张 14.25
字 数 350 000

版 次 2002 年 12 月第 1 版
印 次 2002 年 12 月第 1 次印刷
定 价 17.40 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

中等职业教育国家规划教材

出版说明

为了贯彻《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》精神,落实《面向21世纪教育振兴行动计划》中提出的职业教育课程改革和教材建设规划,根据教育部关于《中等职业教育国家规划教材申报、立项及管理意见》(教职成[2001]1号)的精神,我们组织力量对实现中等职业教育培养目标和保证基本教学规格起保障作用的德育课程、文化基础课程、专业技术基础课程和80个重点建设专业主干课程的教材进行了规划和编写,从2001年秋季开学起,国家规划教材将陆续提供给各类中等职业学校选用。

国家规划教材是根据教育部最新颁布的德育课程、文化基础课程、专业技术基础课程和80个重点建设专业主干课程的教学大纲(课程教学基本要求)编写,并经全国中等职业教育教材审定委员会审定。新教材全面贯彻素质教育思想,从社会发展对高素质劳动者和中初级专门人才需要的实际出发,注重对学生的创新精神和实践能力的培养。新教材在理论体系、组织结构和阐述方法等方面均作了一些新的尝试。新教材实行一纲多本,努力为教材选用提供比较和选择,满足不同学制、不同专业和不同办学条件的教学需要。

希望各地、各部门积极推广和选用国家规划教材,并在使用过程中,注意总结经验,及时提出修改意见和建议,使之不断完善和提高。

教育部职业教育与成人教育司

前 言

本书是根据教育部 2001 年颁发的《中等职业学校建筑经济管理专业教学指导方案》中主干课程“建筑企业经营管理教学基本要求”,并参照有关行业的职业技能鉴定规范及中级技术工人等级考核标准编写的中等职业教育国家规划教材。

建筑企业是国民经济中的一个重要物质生产部门,是我国国民经济的支柱产业之一。随着我国经济结构的战略性调整,城镇化进程的加快和加入世界贸易组织,对劳动者素质和人才结构的要求将发生很大变化,建筑企业正迎着历史性的机遇和挑战。在现代经济中,企业竞争的核心是管理能力的竞争,因此,用现代先进适用的管理理论和方法造就企业管理者,就成为企业提高管理能力的必然。

本教材根据《中等职业学校建筑经济管理专业教学指导方案》和本课程教学基本要求编写。内容共分十一章,即建筑企业管理基础知识、建筑市场经营、建筑工程招标投标、建筑工程合同管理、计划管理、施工技术管理、建筑企业质量管理、建设项目监理、劳动人事管理、材料管理、机械设备管理。

结合企业对中等专业人才管理实践能力的要求和课堂教学的方便,本教材在编写上突出两个特点:一是重点突出,目标明确,知识点清楚,在保证系统性的同时强调管理素质的培养;二是注重实践和应用。教材内容侧重于实际操作,实践练习,拉近了课堂和企业距离,便于学生领会教材真谛,达到培养学生综合实践能力的目标。

本教材的教学时数为 98 学时,各章学时分配如下表:

章次	学时数	章次	学时数
第一章	10	第七章	12
第二章	8	第八章	10
第三章	10	第九章	8
第四章	8	第十章	12
第五章	6	第十一章	6
第六章	8	机动	

本书由吴富民、田恒久任主编,其中第一、四、五章由陶红霞编写,第二、三、八章由田恒久编写,第六、九、十一章由王立霞编写,第七、十章由吴富民编写,全书由吴富民统稿。

本书通过全国中等职业教育教材审定委员会审定,由南京工业大学刘伟庆教授担任责任主审,南京工业大学岳昌年教授、陆军令副教授审稿。他们对书稿提出了很多宝贵意见,在此表示衷心感谢。

由于企业管理是一门综合性学科,建筑业管理也在不断改革和探索,加之编写人员水平有限,书中缺点和不妥在所难免,恳请广大学者、读者批评指正。

编者

2002 年 11 月

目 录

第一章 建筑企业管理基础知识	1	实践练习	105
第一节 建筑企业	1	第七章 质量管理	106
第二节 企业管理基础知识	7	第一节 质量管理概述	106
第三节 现代企业制度	14	第二节 全面质量管理保证体系	110
复习思考题	18	第三节 建筑工程施工质量验收	114
第二章 建筑市场经营	19	第四节 质量成本分析	130
第一节 建筑市场概述	19	第五节 ISO9000 系列标准	131
第二节 建筑市场经营	22	复习思考题	147
第三节 经营预测与决策	26	实践练习	147
复习思考题	34	第八章 建设项目监理	148
第三章 建筑工程招标投标	36	第一节 建设工程监理概述	148
第一节 工程招投标制度	36	第二节 建设工程监理体制	153
第二节 工程招标投标程序	39	第三节 工程项目建设监理组织	154
第三节 工程估价与报价	55	第四节 建设工程委托监理合同	159
复习思考题	57	第五节 工程项目监理的目标控制	166
案例分析	57	第六节 工程索赔	169
第四章 建筑工程合同管理	59	复习思考题	172
第一节 合同概述	59	案例分析	172
第二节 施工合同的订立、履行、争议的解决	62	第九章 劳动人事管理	174
第三节 建设工程施工合同示范文本概述	67	第一节 劳动人事管理概述	174
第四节 FIDIC 合同条件简介	71	第二节 劳动者管理	174
复习思考题	74	第三节 劳动管理	178
案例分析	75	第四节 劳动报酬管理	180
第五章 计划管理	76	第五节 职工能力开发与行为激励	183
第一节 计划管理概述	76	第六节 企业文化建设	185
第二节 目标管理	77	复习思考题	187
第三节 建筑企业计划指标体系	80	实践练习	188
第四节 计划的编制	82	第十章 材料管理	189
复习思考题	87	第一节 材料管理概述	189
实践练习	88	第二节 材料消耗定额与储备定额管理	192
第六章 施工技术管理	89	第三节 材料计划、采购	199
第一节 施工管理	89	第四节 材料仓库管理	204
第二节 技术管理	94	第五节 周转材料及工具管理	206
复习思考题	104	复习思考题	208
		实践练习	208

第十一章	机械设备管理	209	第四节	机械设备的损耗与更新	215
第一节	机械设备管理概述	209	复习思考题	217	
第二节	机械设备的购置与租赁	210	参考文献	218	
第三节	机械设备的日常管理	212			

第一章 建筑企业管理基础知识

第一节 建筑企业

一、企业的概念及特征

(一) 企业的概念

企业是从事商品生产、流通、服务等经济活动,为满足社会需要,独立经营、独立核算、自负盈亏并获取盈利的具有法人资格的经济组织。

企业必须具备如下条件:拥有一定数量的从事经济活动所需的资金;具有健全的组织和独立的财产;依法进行登记注册并得到批准;具有法人资格的经济实体。

(二) 企业的特征

企业必须具备如下基本特征:直接为社会提供产品或服务;提供产品或服务的直接目的是获取利润;拥有经营自主权;必须实行独立核算、自负盈亏;必须向国家纳税。

二、建筑企业的概念及条件

(一) 建筑企业的概念

建筑企业是指依法自主经营、自负盈亏、独立核算、从事建筑商品生产和经营的具有法人资格的经济组织。如,建工集团总公司、机械施工公司、建设开发公司等都是建筑企业。

(二) 建筑企业应具备的条件

建筑企业应具备以下几个条件:

1. 建筑施工企业必须依法到工商行政管理部门登记注册并取得批准手续,经资质管理部门审查批准领取《建筑业企业资质证书》,并按证书核定的相应资质等级所规定的范围承担施工任务;
2. 建筑施工企业必须具有独立承担施工生产的能力,即要有与施工相适应的专业技术管理人员、相应的机械设备以及相应的资金;
3. 建筑施工企业应具备相应的经营管理能力。主要有:独立承担施工组织的能力,对所承担工程的质量、安全、文明施工、工期、经济效益的承诺能力及施工过程中的外部协调能力等。

三、建筑企业资质等级标准

(一) 建筑企业资质的概念

建筑企业资质,是指建筑企业的建设业绩、人员素质、管理水平、资金数量、技术装备等的总称。建筑企业资质等级,是指国务院行政主管部门按资质条件把企业划分成的不同等级。

(二) 建筑企业资质等级的标准

以施工总承包后列的房屋建筑工程为例,企业资质等级标准见表 1-1 所示。

表 1-1 房屋建筑工程施工总承包企业资质等级标准及承包工程范围

项 目	特 级	一 级	二 级	三 级
	承担过下列六项中四项以上工程的施工总承包或主体工程承包且质量合格			五项中的三项
近五年业绩	(1) 25 层以上房屋建筑工程 (2) 高度在 100 米以上的建筑物或构筑物 (3) 单体建筑面积 3 万平方米以上的房屋建筑工程 (4) 单跨跨度 30 米以上的房屋建筑工程 (5) 建筑面积 10 万平方米以上的住宅小区或建筑群体 (6) 单项建安合同额 1 亿元以上的房屋建筑工程	(1) 12 层以上房屋建筑工程 (2) 50 米以上的建筑物或构筑物 (3) 单体建筑面积 1 万平方米以上房屋建筑工程 (4) 单跨跨度 21 米以上房屋建筑工程 (5) 5 万平方米以上的住宅小区或建筑群体 (6) 单项建安合同额 3 000 万以上房屋建筑工程	(1) 6 层以上房屋建筑工程 (2) 25 米以上建筑物或构筑物 (3) 单体建筑面积 5 000 平方米以上建筑物或构筑物 (4) 单跨跨度 15 米以上房屋建筑工程 (5) 单项建安合同额 500 万元以上房屋建筑工程	
主要负责人资历	经理从事施工管理工作的活动	10 年以上或具有高级职称	8 年以上或具有中级职称以上	5 年以上
	技术负责人从事建筑施工技术管理工作经历及专业技术职称、职务	10 年以上并具有本专业高级职称的总工程师	8 年以上并具有本专业高级职称的技术负责人	5 年以上并具有本专业中级以上职称的技术负责人
	财务负责人专业技术职称、职务	高级职称的总会计师	高级以上会计职称	初级以上会计职称
	经济负责人专业技术职称、职务	高级职称的总经济师		
有职称的工程、经济、技术人员	不少于 300 人,其中技术人员不少于 200 人且具有高级职称的不少于 10 人,中级职称的不少于 60 人	不少于 150 人,其中,技术人员不少于 100 人,且具有高级职称的不少于 2 人,中级职称的不少于 20 人	不少于 50 人,其中技术人员不少于 30 人且具有中级以上职称不少于 10 人	
项目经理资质等级及人数	一级,不少于 12 人	二级以上,不少于 12 人	三级以上不少于 10 人	
资本金(元以上)	3 亿元	5 000 万元以上	2 000 万元以上	600 万元以上
净资产(元以上)	3.6 亿元	6 000 万元以上	2 500 万元以上	700 万元以上
近 3 年平均工程结算收入(元以上)	15 亿元	2 亿元以上	8 000 万元	2 400 万元以上
施工机械及质量检测设备	有相应的机械和设备			
承包工程范围	可承担单项合同额不超过注册资金成本 5 倍的下列房屋建筑工程施工			
	可承担各类房屋建筑工程施工	40 层以下各类建筑物,高度 240 米以下的构筑物,建筑面积 20 万平方米以下的住宅区或建筑群体	28 层以下,单跨跨度 36 米以下的房屋建筑工程;高度 120 米以下的构筑物;建筑面积 12 万平方米以下的住宅区或建筑群体	14 层及以下,单跨跨度 24 米以下的房屋建筑工程;高度 70 米及以下的构筑物;建筑面积 6 万平方米及以下的住宅区或建筑群体

四、建筑企业组织

(一) 组织的含义

组织是指为了达到某些特定目标,在分工合作基础上构成的人的集合体。

组织的含义包括两个方面:一是指组织体。如:一个企业、学校等都称为组织。二是指组织工作或活动。它是为实现一定的目标,相互结合,通过对任务和权力关系的设计和授予,形成任务明确、分工协作的人为系统及其运作过程。

（二）建筑企业组织的概念

建筑企业组织是企业为了对生产经营活动进行有效地管理而建立的管理机构。企业组织工作,包括设置职能部门、划分责任、分配权力、建立规章制度等。

现代组织理论提出,组织的设置应遵循两个原则:一是以职能为原则;二是以对象为原则。前者侧重企业组织问题,后者则侧重项目组织问题。为此,建筑企业管理中组织机构设置的原则是:

1. 高效精干的原则

在保证履行必要职能的前提下,要求尽量简化机构,减少层次,做到人员精干,一专多能,一人多职。

2. 管理跨度与管理层次统一的原则

要科学地划分管理层次,合理地确定人员的编制,使每一个层次都能保持适当的管理跨度,以便各级领导集中力量在职责范围内实施有效的管理。

3. 业务系统化管理和协作一致的原则

企业管理组织的系统化原则是由自身的系统性所决定的,企业作为一个系统,是由众多子系统组成的有机整体,各子系统之间,在系统内部各单位之间,不同的栋号、工种、工序之间存在着大量的结合部,这就要求项目组织必须是一个完整的组织机构系统。协作是指在专业分工和系统管理的基础上,将各部门的分目标与企业的总目标协调起来,使各级和各机构在职责和行动上相互配合。

4. 因事设岗,按岗定人,以责授权的原则。

5. 例行与例外相结合的原则

所谓例行工作,指的是经常且反复出现的工作;例外工作,指的是不经常发生,只是偶尔出现的工作。企业的工作虽然千变万化,但仍有规律可循。建立企业组织划分职能部门时,必须以例行工作为依据。因为划分职能部门的目的,在于实行专业化管理,而只有大量反复出现的工作,才可能总结出其中的规律,成为一种专门化的业务。例行与例外相结合的组织原则,要求以例行工作为依据建立业务部门,企业领导集中精力处理重大决策问题和例外事件。

（三）建筑企业组织的要素

建筑企业组织受到多种要素的制约,最主要的是以下三个要素:

1. 管理部门

管理部门就是指企业组织机构中专门从事某一方面业务工作的单位。适当划分管理部门是建立企业组织首先必须解决的问题。

建筑企业一般按管理职能划分部门,故管理部门又称职能部门。在通常情况下,建筑企业根据生产经营过程中各环节的业务工作,设立经营、计划、施工、技术、质量、安全、机械、财务、劳动、人事等管理部门。这些管理部门都有相对固定的业务范围和职责,拥有相应的权力,负责处理职责范围内的日常工作,给领导当好参谋。

管理部门划分是否合理,直接关系到企业组织的工作效率和运行秩序。必须做到以下几点:

(1) 适应需要。各部门的业务范围要明确,业务量要充足。只有当某类业务工作经常反复出现,而且具备了一定的数量后,才有必要设立一个专门部门来管理。

(2) 功能专一。划分部门的目的是实行专业化管理,要求各部门的业务尽量做到专一,发挥

业务人员的一技之长。

(3) 权责分明。各部门要有明确的责任和相应的权力。设立一个管理部门,应根据工作性质明确应负担的责任。明确责任的同时,还应授予相应的权力。责任和权力是部门开展工作的两个基本要素。

(4) 不留漏洞。也就是说企业的一切例行工作都应分配到相关部门的责任范围内。

(5) 关系明确。确定部门业务范围时,必须同时明确部门间的工作关系和 workflows,是先后工序关系,还是平衡协调关系,或者是其他什么关系。

2. 管理幅度

管理幅度又称管理跨度,指一名领导者直接而有效地管理下级人员的数量。例如,一名班长能领导几名工人,项目经理能领导几名工长和业务负责人,一个科长能领导几名科员,等等。

管理幅度过大过小都会影响工作。管理幅度过大,会造成领导者顾此失彼;管理幅度过小,又不能充分发挥领导者的能力,造成浪费。正确确定管理幅度,是建立企业组织必须解决的重要问题。管理幅度的大小与多种因素有关,主要有以下几种。见表 1-2。

表 1-2 管理幅度与相关因素的关系

序号	影响管理幅度的因素	幅度大	幅度小
1	领导者个人的才能	强	弱
2	下级的才能	强	弱
3	工作的繁简程度	简单	繁杂
4	所负责任的大小	小	大
5	例外工作的多少	少	多
6	业绩评价	易	难

领导者的工作量随着管理幅度的增加而成倍增加。因为,领导者的工作量与他本人和下属的接触关系,以及下属人员之间的接触关系有关,而管理幅度每增加一倍,工作接触关系将成倍增加。

因此,建立企业组织时,必须合理确定各级领导者的管理幅度,不要认为管理幅度的增减无碍大局,而应该认真分析各个领导岗位工作的性质,科学地确定管理幅度。

3. 管理层次

管理层次指企业最高决策者到最低层工作人员之间分级管理的级数。由于受到管理幅度的限制,企业最高领导者不可能对每个职工实施直接管理,这就需要设置一定数量的层次来实行分级管理。如何确定管理层次,是建立企业组织必须解决的一个重要问题。

管理层次决定了企业内部信息传递的距离和机构的复杂程度。管理层次的多少和管理部门、管理幅度有密切的关系。一般情况下,管理层次与管理幅度成反比,即管理层次越多,管理幅度越小;管理层次越少,管理幅度越大。因为在企业管理总量不变的情况下,每增加一个管理层次,各级领导的管理幅度就相应减小。

设置管理层次,必须综合考虑职能部门、管理幅度等因素。既做到精简,又有利于高效地开展 work。目前,我国大中型建筑企业一般管理分三个大的管理层次,即公司——分公司——项目经理部。也有设立两个管理层次的,即公司——项目经理部。

(四) 企业组织机构形式

从企业组织的结构形式的演变看,主要有以下几种类型。

1. 直线制

直线制是企业组织中各种管理职位按垂直系统直线排列建立起来的一种组织机构形式。这种组织机构形式,不设职能部门,各层次领导对本层次的一切工作全面负责,上下级之间构成直线领导和被领导关系。如图1-1。

这种组织机构形式的优点是:结构简单,职责分明,隶属关系明确,易于统一指挥和领导,工作效率高。它的缺点是实行没有职能机构的“个人管理”,无法实现管理工作专业化,管理水平低,要求领导者有较全面的知识。直线制仅适用于技术简单、产品单一、规模小的小型企业。现代建筑企业一般不采用这种结构形式。

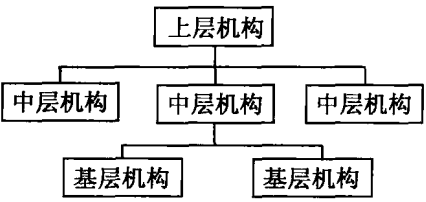


图 1-1 直线制组织机构示意图

2. 职能制

职能制是在各上层机构下设一些职能部门,分别从职能的角度对基层进行业务管理的一种组织机构形式。这种组织机构形式,各层次均设职能部门,由各级领导指挥职能部门,职能部门指导下级工作。如图 1-2。

这种形式的组织机构,强调管理专业,注重职能人员的作用,易于提高业务人员的管理水平。但这种组织结构形式,下级接受多个上级指令,即形成多头领导,责任不清,不能形成统一指挥。现代建筑企业一般也不采用这种结构形式。

3. 直线职能制

直线职能制是在各管理层设置职能部门,同时在各层次之间实行垂直领导的一种组织机构形式。这种组织机构形式,各层次的领导形成直线关系,各层次的职能部门主要起参谋作用,对相应层次在业务上起指导作用,不直接指挥下级。如图 1-3。

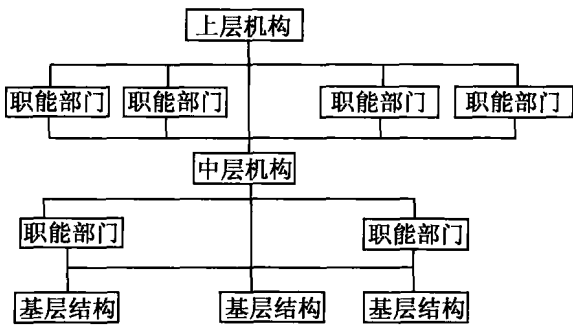


图 1-2 职能制组织机构示意图

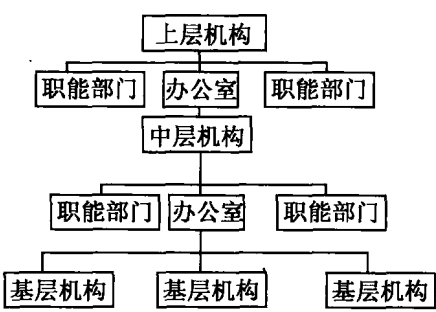


图 1-3 直线职能制组织机构示意图

直线职能制组织机构,综合了直线制和职能制的优点。既保留了直线制统一指挥的特点,又实现了职能制专业化管理的要求。但直线职能制也有缺点,主要是各职能部门之间横向联系少,指挥部门与职能部门易产生矛盾,信息传递线路长。

4. 矩阵制

矩阵制是在传统的直线制的基础上增加横向领导系统,两者构成如数学上的矩阵结构,专业人员在编制上属于职能部门,专业业务受职能部门领导,而工作则由项目经理指挥,项目完成后

仍回到原职能部门。这是目前一种比较典型和理想的组织形式,在建筑企业中普遍采用。如图 1-4。

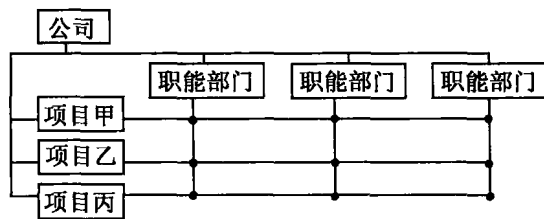


图 1-4 矩阵制组织机构示意图

矩阵制组织机构是把职能部门的纵向系列的责任、权限与项目经理部横向系列的责任、权限按矩阵式结合起来。它的优点是使企业管理中的横向联系、纵向联系很好地结合起来,便于集中各种专门技术和经验,有利于激发专业人员的积极性和创造性,提高管理组织的灵活性和适应性。在职能方面各项目信息沟通较快,而且由于生产要素集中于相应管理部门,公司便于统一平衡。

5. 事业部制

事业部制又称分权制,它是在产品部门化基础上建立起来的,组织的最高层领导下设立多个事业部,各事业部有各自独立的产品市场、独立的责任和利益、实行独立核算的一种分权管理组织结构。这种组织机构形式最突出的特点是“集中决策,分散经营”,即组织最高层集中决策,事业部独立经营。如图 1-5。

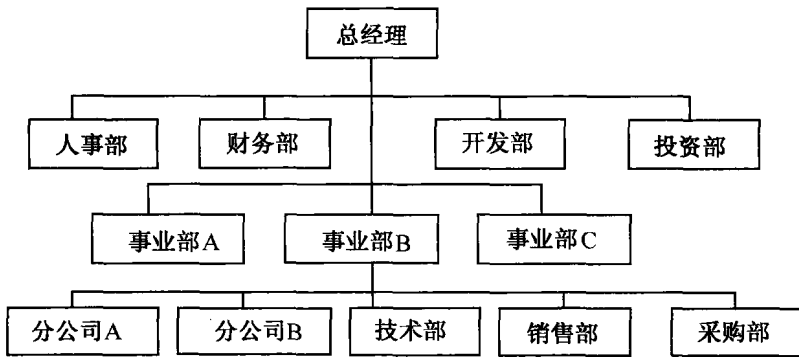


图 1-5 事业部制组织机构示意图

事业部制的优点是提高了中层机构的灵活性和适应性,有利于产品专业化;公司摆脱了具体事务,可以集中精力做好战略决策和长远规划。这种组织机构适合于市场分散,产品类型多,跨地区的大型企业。

6. 多维制(多元制)

“维”是借助于几何学的概念,平面为二维,空间为三维,再加上时间为四维。一般认为,在组织形式中,除了职能、事业这两项变化因素外,还有不同地区、不同时间的多个变化因素存在。因而采用“多维”的组织形式。

多维制的优点:一是明确了专业管理与综合性管理的关联关系,突出了“全”、“专”管理内容;二是组成了立体交叉管理体系,适应于社会化大生产和现代化管理的需要;三是信息传递快,有利于提高工作效率。这种形式比较适合小型的专业性较强的或技术比较单一的项目。

现代建筑企业很少采用单一模式的组织机构,而是根据企业实际情况将几种组织结构形式结合起来,形成本企业的组织机构。许多大型建筑企业是把直线职能制、事业部制、矩阵制结合在一起,构成一种复合组织机构。

第二节 企业管理基础知识

一、管理的概念

管理是管理者为有效地达到组织目标,对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。这个概念包含着以下几层意思:(1) 管理是一种有意识、有组织的群体活动;(2) 管理是一个动态的协调过程,主要协调人与人之间的活动和利益关系,它贯穿于整个管理过程的始终;(3) 管理是围绕着某一共同目标进行的,目标不明确,管理便无从谈起,目标是否切合实际,直接关系到管理成败或成效的高低;(4) 管理的目的在于有效地达到组织目标。如果一个组织没有内在的效率要求,也不会产生管理的动力;(5) 管理的对象是组织资源和组织活动。组织目标是通过组织活动实现的,而任何组织活动都离不开使用或消耗一定的资源。管理作为协调活动,就是以最低的成本获取和使用组织资源,以最佳方式安排组织活动各个环节的秩序,从而使组织活动更有效地趋向其目标。

二、企业管理的概念、性质和任务

(一) 企业管理的概念

企业管理是指企业为实现经营目标而对生产经营活动及人、财、物、信息等资源所进行的计划、组织、控制等一系列活动。企业管理是社会化大生产的必然产物,它是随着企业的出现而逐步形成的。通过管理,可以保证企业活动的顺利进行,实现既定目标。

企业管理的对象是企业的生产经营活动。企业生产经营活动可以归纳为两个部分:生产活动和经营活动。生产活动,即企业内部以生产为中心的活动,包括基本生产、辅助生产、生产技术准备、生产服务等内容;经营活动,即以企业经营为中心的活动,主要指企业发展、参与市场竞争而进行的各项活动。例如:制定经营战略目标、预测决策、市场开拓、产品销售、技术开发等。我们不能把企业生产活动和经营活动分开,它们是一个统一的整体。企业的许多业务活动,既是生产问题,又包含着经营因素。

(二) 企业管理的性质

企业管理的性质具有二重性: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。

1. 自然属性

企业管理的自然属性,反映为合理地组织生产力方面,即如何通过经营管理而提高企业的生产力水平,进而提高企业的经济效益。首先,社会化大生产存在着复杂的劳动分工和广泛的生产

协作关系,需要将大量的劳动力、劳动手段和劳动对象结合在一起,而只有通过科学的管理,才能正确处理分工与协作的关系,保证生产三要素处于最佳结合状态,从而提高生产力水平。其次,任何一个企业,总是希望以最少的投入,生产出更多、更好的适销对路的商品,以获取最佳的经济效益。

企业管理的自然属性,各种形态的社会都存在,不管社会制度和所有制如何,没有什么本质区别,即没有阶级性。

2. 社会属性

企业管理的社会属性,表现为合理地维护生产关系方面,不同的社会将维护不同的生产关系。无论什么形态的社会,生产资料占有者总是要按照自己的意愿组织生产经营活动,实现自己的目标。在资本主义社会,企业经营管理维护资本所有者的利益;在社会主义社会,企业经营管理维护以公有制为基础的生产关系,保护企业职工切身利益,贯彻按劳分配的原则,正确处理人们在生产经营过程中的相互关系。

企业管理的社会属性,在不同的社会形态下存在着本质的区别,即有阶级性。

(三) 企业管理的任务

企业管理的具体任务主要有以下几个方面:

1. 完善企业组织和管理体制

根据企业承担任务的特点和生产经营活动的需要,建立和完善企业的组织机构和管理体制。

2. 确定企业经营目标

在充分研究企业内外环境的基础上,根据国家计划和市场需求,通过预测和决策方法,确定企业发展战略和经营目标,并利用计划手段落实经营目标的具体实施方案。

3. 合理组织生产力

将生产力的三个基本要素和企业管理的各个要素科学地组织起来,不断提高劳动生产率和企业的综合生产力水平,生产出合格的建筑产品。

4. 完善生产关系

企业管理必须正确执行国家的方针政策,贯彻按劳分配的原则,维护企业全体职工的根本利益,正确处理国家、企业、职工三者之间的利益关系。

5. 推动技术进步

企业管理要正确制订企业的技术发展规划,加强科学研究,应用和推广新技术,不断推动技术进步,提高技术水平。

6. 提高经济效益

企业管理要利用各种各样的手段和方法,减少劳动消耗,降低成本,增加收入,提高企业的综合经济效益,为国家增加税收,为企业增加积累,不断改善职工的物质生活。

7. 提高职工队伍素质

企业管理要对职工进行思想政治教育,提高职工的文化技术水平,建设一支责任心强、技术水平过硬、管理水平高的职工队伍,以适应快速发展的社会主义现代化建设的需要。

8. 提高企业管理的综合水平

企业管理综合水平的高低,标志一个企业的生存与发展能力。企业要充分运用各种现代化管理的理论、方法和手段,加强业务管理工作,不断提高经营管理的综合水平。

三、企业管理职能

(一) 企业管理职能的含义

企业管理的职能是指企业管理具备的作用和功能。最早系统提出管理具体职能的是法国工程师、高级经理人员法约尔,他把管理活动概括为计划、组织、指挥、协调和控制五个职能,称为“五功能”学说。

(二) 企业管理职能的内容

经营管理职能一般可划分为计划、组织、指挥、协调、控制和激励等六个职能。

1. 计划职能

计划职能是企业管理的首要职能,它是企业管理的起点,也是企业管理的归宿。计划是企业全部活动的行动纲领,它可以把企业生产经营活动的全过程、全部目标和全部活动统统纳入计划轨道,用一个动态的计划体系来协调控制整个企业,使企业生产经营活动协调有序地达到预期目标。因此说计划是企业管理的起点并贯穿于企业管理全过程之中。

2. 组织职能

经营管理要实现预期的计划目标,则必须通过职责划分、授权、合同的签订与执行和运用各种规章制度等方式,建立一个高效率的组织保证系统,以确保企业目标的实现。

3. 指挥职能

企业生产经营活动,必须要在统一的指挥下才能协调运转。指挥职能就是对企业各类人员发布命令、分派工作、提出要求的管理活动。

4. 协调职能

协调职能又称调节职能,是对企业的生产经营活动实行统一调度、协调生产经营的各项活动,使之建立良好的配合关系,以实现企业目标的管理活动。协调可分为纵向协调和横向协调。

5. 控制职能

计划在实施过程中经常会出现一些偏差,这些偏差可能是实际条件发生变化或计划执行者主观原因造成的,也可能是计划本身的原因造成的。控制职能,是指在计划实施过程中,发现偏差,及时采取措施加以纠正的管理活动。

6. 激励职能

激励职能,指为调动职工积极性而进行的各项管理活动。企业可通过精神鼓励和物质奖励来激发职工的劳动热情,对失职的职工进行必要的惩罚,以鼓励先进,鞭策后进,调动广大职工的积极性。

以上六个基本职能,相互联系、相互渗透、相互制约和依存,不可偏废。

四、企业管理基础工作

企业管理的基础工作,是指为实现企业经营目标和有效地开展各项经营管理活动,而提供资料依据、基本手段和前提条件的各种工作。其内容有以下几个方面:

(一) 规章制度

规章制度是企业职工参与生产经营活动应遵守的行为规范。规章制度可分为三类。

1. 责任制度

本制度规定了企业的领导人员、技术人员、管理人员以及工人所处岗位的任务和责任。从岗位上分,有各级领导人员的责任制、职能机构和职能人员的责任制、工人的责任制;从管理业务上分,有生产责任制、技术责任制和经济责任制;另外,还有交接班制等。

责任制度能保证各类人员按照自己的责任和职责有序、协调地完成共同的目标,防止一些问题的发生。

2. 技术标准和技术规程

它是企业技术管理、质量管理、设备管理等方面的重要基础工作。

建筑安装工程技术标准,是对建筑安装工程质量规格及检验方法等所作的技术规定。如:《建筑安装工程施工及验收规范》、《建筑安装工程质量检验及评定标准》等。

建筑安装工程技术规程是施工及验收规范的具体化,对建筑安装工程的施工过程、操作方法、设备和工具使用、施工技术安全要求等方面所作的规定。一般分为四种:

(1) 施工工艺规程。它规定了施工的工艺要求,施工顺序、质量要求等。

(2) 施工操作规程。它规定了工人在施工中的操作方法和注意事项。

(3) 设备维护和检修规程。它按照设备磨损的自然规律制订设备定期检修、经常维护的制度。

(4) 安全操作规程。它是为了保证在施工过程中人身安全和设备运行安全所作的规定。

3. 经济管理的规章制度

经济管理的规章制度主要有:

材料管理中的限额领料制度,仓库保管制度,物资回收制度;劳动管理中的考勤制度,劳动培训制度,定期考核制度,奖励制度等;财务管理中的财务制度,成本考核制度,会计核算制度等;机械设备管理中机械维护制度,等等。

(二) 原始记录

1. 原始记录

原始记录是通过一定形式,按照规定的要求,用文字或数字对施工生产技术经济活动所作的最原始、最基本的记载。它记载了企业多方面的情况,如施工生产过程的记录;固定资产入账、销毁、报废、转移;原材料的领、发、退、耗量;设备维修、运行等。它是搜集企业生产技术经济活动资料的重要手段,是建立台账和进行统计分析的依据。原始记录有两种形式,一种是原始报表,一种是原始凭证。做好原始记录的基本要求是:全面、及时、准确、简便。

2. 台账

台账是把零碎的原始记录按时间顺序汇总在一起的记录册,通过逐日、逐月、逐年的登记而成的。台账要做到规格化、系统化、档案化。

3. 统计分析

统计分析是把企业各个方面所作的原始记录通过一系列统计报表(如生产、机械设备、物资供应、劳资、财务成本、科研等),对企业的施工生产活动进行及时的综合分析。统计报表要求及时、准确、全面,并有情况分析。

4. 情报工作

情报工作是国内外同行业生产管理技术经济活动的情况报告,作为指导企业改进经营管理的依据。