

施工企业管理学基础

中国人民大学工业经济系
基本建设经济教研室编

中国人民大学出版社

施工企业管理学基础

中国人民大学工业经济系
基本建设经济教研室编

中国人民大学出版社

编者前言

本书曾以《施工企业管理基本知识》为名出版。这次根据大中型施工企业经理统考前教学、辅导中的经验和问题、国家统考复习大纲（修订稿）及学科的发展，参考国内外有关资料，也适当考虑高等院校建筑经济、基本建设经济等专业开设施工企业管理基础理论课程的教学需要，对原书进行了较大增补修订，新增加了七章，更名为《施工企业管理学基础》出版。

在这次编写中，我们力图运用马克思列宁主义毛泽东思想的基本理论，阐明施工企业管理的基本问题、基本经验、基本原理、基本方法和基本知识；并且，注意了阐述管理理论与经济体制改革实践相结合；论述中国经验与介绍外国现代管理科学知识相结合；论述现实问题与简略的历史回顾相结合；讲清原则、概念与适当介绍方法相结合；对不同观点的学术论争，我们本着“百家争鸣”的精神，独立思考，尽可能地提出自己的看法。

本书对各类施工企业的经营管理问题和经验，舍其个性，取其共性，进行总括性的简要介绍，并力求在理论上加以分析、论证和说明，目的是使读者对施工企业经营管理的全体有一个轮廓性的了解。

本书适合作初学者的基础入门教材、高等院校设置施工企业管理课程的各系科专业的教学参考用书、施工企业领导干部和中层干部的培训教材以及建筑企业职工自学读物。

参加本书编写工作的同志有（按章次排列）：张达，第一、二十八章；张仲敏，第二章；钟成勋，第三、二十六、二十七章；叶

目 录

第一篇 施工企业管理总论

第 一 章 社会主义施工企业	1
第一节 施工企业概念、性质和任务	1
第二节 施工企业的历史发展、分类和作用	4
第三节 施工企业和国家的关系	7
第四节 施工企业素质	15
第 二 章 企业管理概论	21
第一节 企业管理的性质	21
第二节 Δ 企业管理的职能	24
第三节 企业管理的任务与作用	28
第四节 施工企业生产经营管理的特点	30
第五节 施工企业管理的现代化	34
第 三 章 企业领导制度	41
第一节 企业领导制度的历史发展	41
Δ 第二节 企业厂长(经理)负责制	42
第三节 企业中党组织的地位和作用	49
第四节 企业职工民主管理	51
\star 第五节 总工程师、总经济师、总会计师制度	56
第 四 章 企业的组织机构和规章制度	63
第一节 组织管理的内容和原则	63
第二节 企业组织机构的数量关系和主要形式	68
第三节 权责相应的内部责任制	78

1. 组织机构设置的内容
2. 组织机构图. 并重新
重新印制

第四节	企业的规章制度	82
第 五 章	企业的信息系统	86
第一节	信息在经营管理中的作用	86
第二节	企业管理的基础工作	92
第三节	管理信息系统	95

第二篇 企业经营与决策

第 六 章	经营管理概论	101
第一节	生产型管理和经营型管理	101
第二节	我国施工企业管理的转型	105
第三节	经营思想	109
第 七 章	经营方式和合同管理	114
第一节	经营方式的概念	114
第二节	经营方式分类	116
第三节	工程招标承包制	125
第四节	招标承包的组织及程序	128
第五节	工程合同	134
第 八 章	决策的一般原理	143
第一节	决策的概念与决策的组织系统	143
第二节	决策的一般程序	148
第三节	企业决策的一般类型	152
第 九 章	经营业务决策	162
第一节	企业的投标决策	162
第二节	工程项目的投标决策——工程成本估价	169
第三节	工程项目投标决策——投标报价	177
第四节	投标报价的组织工作	184
第五节	工程业务招揽	185
第 十 章	资源决策	187
第一节	资源决策及其在经营管理中的地位	187
第二节	企业技术装备决策	188

李 强 作

第三节	材料购买及库存决策	195
第四节	技术开发决策	208
第五节	人力资源决策	213
第十一章	预测和经营计划的编制	216
第一节	经营目标与目标管理	216
第二节	调查和预测	220
第三节	经营计划的编制	233

第三篇 企业生产管理 (印刷)

第十二章	企业生产管理的任务和施工计划	239
第一节	施工企业的生产管理与工程项目管理	239
第二节	企业的施工计划	242
第三节	施工计划编制及审批程序	244
第四节	施工作业计划	249
第十三章	施工组织设计	252
第一节	施工组织设计及其与企业施工计划的关系	252
第二节	施工组织设计的种类和内容	254
第三节	施工进度计划	256
第四节	施工进度计划的编制原理——流水作业法	260
第十四章	网络计划法	267
第一节	网络计划及其产生	267
第二节	双代号网络计划法	269
第三节	单代号网络计划法	276
第四节	流水作业网络计划法	278
第十五章	施工管理	286
第一节	施工准备工作	286
第二节	现场施工管理	289
第三节	竣工验收工作	298
第十六章	技术管理	302
第一节	技术管理的任务和原则	302

第二节	技术管理制度	304
第三节	技术组织措施和技术革新	308
第四节	工程技术档案	310
第十七章	全面质量管理	313
第一节	全面质量管理概念和提高工程质量的意义	313
第二节	质量保证体系	318
第三节	质量管理中的统计方法	324
第十八章	劳动管理	335
第一节	劳动管理概述	335
第二节	劳动定额	338
第三节	企业劳动定员	340
第四节	劳动组织和劳动纪律	342
第五节	劳动保护和劳动保险	345
第十九章	机械设备和工具管理	349
第一节	机械设备管理的意义和任务	349
第二节	机械设备的使用管理	350
第三节	机械设备的保养、修理和更新	353
第四节	机械设备的技术经济指标	357
第五节	工具和周转材料的管理	360
第二十章	材料管理	363
第一节	材料管理的意义和任务	363
第二节	材料定额管理	368
第三节	仓库管理和现场管理	370
第四节	材料管理评价	373

第四篇 企业财务管理

第二十一章	财务管理	377
第一节	财务管理的内容和任务	377
第二节	固定资金管理	380
第三节	流动资金管理	390

第四节	专用基金管理	399
第五节	财务计划	402
第二十二章	成本管理	404
第一节	成本管理的意义和内容	404
第二节	成本预测和成本计划	407
第三节	降低工程成本的途径与成本控制	410
第四节	价值工程	414
第五节	利润管理	419
第二十三章	财务决策	424
第一节	财务决策的意义	424
第二节	企业资金筹措来源的决策	425
第三节	利息与资金的时间价值	427
第四节	复利系数	430
第五节	投资决策	432
第二十四章	经济核算制	439
第一节	经济核算与经济核算制	439
第二节	经济核算制的原则	442
第三节	经济核算制的形式	444
第四节	经济活动分析	447
第五节	审计监督	456

第五篇 企业职工队伍管理

第二十五章	企业思想政治教育工作	459
第一节	企业思想政治教育工作的概念、意义和任务	459
第二节	思想政治工作的原则	464
第三节	思想政治教育工作的内容和方法	468
第四节	思想政治工作队伍的建设	473
第二十六章	企业人事管理	476
第一节	企业人事管理概论	476
第二节	企业人事管理的内容	481

第三节	企业用人之道	500
第四节	外国企业选拔管理人员的方法	512
第二十七章	职工物质利益	519
第一节	社会主义的物质利益原则和按劳分配原则	519
第二节	工资制度和工资形式	525
第三节	奖励和津贴	542
第四节	企业内部经济责任制	545
第五节	集体福利	548
第二十八章	职工教育	551
第一节	职工教育的意义和任务	551
第二节	职工教育的特点、内容和形式	557
第三节	职工教育管理	560

第一篇 施工企业管理总论

第一章 社会主义施工企业

第一节 施工企业概念、性质和任务

一、施工企业概念

施工企业又称建筑企业。不同的部门，根据专业的特点，企业名称叫法不一，如工程局、工程处、建设公司、工程公司、市政公司、房修公司、建筑安装公司、建设开发公司、机械施工公司等。施工企业是统称。

① 施工企业是从事施工生产活动的经济实体，是相对独立、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。

施工企业是从事施工生产活动的经济实体。这句话有两层含义：一是说施工企业是从物质生产活动的经济实体；二是说它从事的生产活动是施工生产活动。

施工企业从事的活动是物质生产活动，有别于其它非生产的经济组织。施工企业是国民经济中的一个重要物质生产单位，它为国民经济各部门提供各种生产性和非生产性固定资产，为各种生产性和非生产性固定资产的大修理提供劳务。衡量一个企业是否是生产企业，决定性的标志是看它能否为社会提供物质产品。明确施工企业活动的生产性质，表面上似乎不成问题，其实不然。建国后相当长的一个时期内，实际工作中把施工企业当作吃国家投资的行政消费单位对待，实行的是行政单位的管理办

法。从现象看，施工企业大多用国家投资买材料，买施工机具和支付工人工资。但这种消费的性质是生产性消费，不是行政单位的非生产性消费。施工企业使用国家投资生产出了建筑物和各类土木工程，向社会提供了有效用的固定资产，并且，创造了新的价值。

施工企业从事的生产活动是施工生产活动。按社会分工的不同，有的企业从事工业生产活动，有的企业从事农业生产活动，有的企业从事交通运输生产活动。施工企业则从事房屋建筑，公路、铁路、水利等土木工程施工，具有一般工业生产的特征。但是它的产品和生产活动又有一系列技术经济特点，所以它是有别于一般工业企业的另一种类型的企业。

施工企业是生产单位，采取相对独立，自主经营，自负盈亏的经营方式。施工企业在经营上有别于事业单位、社会福利组织和其他非经济团体。

施工单位成为企业是有条件的，不是任何施工单位都可以自称为施工企业。施工单位成为企业必须同时具备下列条件：

1. 施工企业为要独立组织生产，必须具备劳动力、施工机具和各种建筑材料。

2. 施工企业要自立经营，必须在行政上和经济上具有一定的独立性。对外要有法人资格，在国家计划的指导下独立地进行经营决策；对内能自主地组织生产，自主地支配人、财、物。

3. 施工企业要自负盈亏，在财务上要有自己支配的固定资金和流动资金，要独立核算工程成本，以自己的销售收入抵偿生产支出，并取得盈利。

施工企业为什么要采用相对独立的自主经营，自负盈亏的经营方式？因为施工企业是一个相对独立的商品生产者和经营者。社会主义还存在着商品生产，社会主义经济是以公有制为基础的有计划的商品经济，建筑经济活动也不例外。我们过去长期

不承认施工企业是商品生产者和经营者，因而对施工企业采取国家直接经营管理的办法，统得过多，管得过死，使企业没有自主权，缺乏生机，结果吃了大苦头。明确施工企业是一个相对独立的商品生产者和经营者很重要，这意味着施工企业的生产经营活动不能违背价值规律的要求，也离不开货币、成本、价值、价格、利润、等价交换、竞争等商品经济的范畴，这些范畴和规律在施工企业的生产经营活动中仍然要起作用，企业管理人员必须学会自觉地应用这些经济范畴和规律来办好企业。

二、施工企业的性质

任何一个企业都存在于一定的生产关系之中，受一定的社会经济制度支配。生产关系的不同，决定着企业性质的不同。在我国公有制条件下，施工企业有国家经营的全民所有制企业和集体经营的集体所有制的企业两类。

社会主义施工企业同资本主义施工企业有根本的区别：

- (1) 生产资料所有制不同，前者是公有制，后者是资本家个人所有；
- (2) 企业的生产目的不同。生产资料的私有制决定了资本主义企业的生产目的是为了追求利润。生产资料的公有制决定了社会主义企业的生产目的是为了加速社会主义建设，发展社会主义经济，满足社会和人民不断增长的物质和文化生活需要；
- (3) 职工在企业中的地位不同。资本主义企业的主人是资本家，资本家与工人的关系是剥削与被剥削关系，压迫与被压迫的关系。社会主义企业的全体劳动者都是企业的主人，他们以主人翁的态度，为社会、集体和劳动者本身的利益自觉地劳动。他们之间的关系是互助合作平等的同志关系；
- (4) 收益分配的不同。资本主义企业的产品归资本家所有，工人剩余劳动创造的剩余价值转化为利润被资本家无偿占有。社会主义企业的产品归国家和集体所有，按照统筹兼顾国家、集体和个人的原则进行分配，在劳动者个人消费品的分配上，实行按劳分配的原则。

三、施工企业的任务

施工企业的任务决定于施工企业的性质。在社会主义有计划的商品经济条件下,施工企业有双重的任务。首先是满足社会扩大再生产和改善人民物质文化生活对于增加固定资产的需要,在国家计划指导下全面地完成基本建设和老企业技术改造的各项施工任务;其次是保证盈利,为国家和企业的发展提供更多的积累。

上述两个任务缺一不可,而且主次不能颠倒。社会主义社会的生产目的旨在满足社会及其成员不断增长的物质和文化生活的需要,所以,企业的第一位任务是生产物质产品,在施工企业即是完成各种建筑安装的施工任务。在生产物质产品的同时要求企业盈利,这是第二位的任务,也是不可缺的任务。过去在“左”的路线干扰下,企业不能讲盈利,讲盈利就是搞资本主义、修正主义。这种错误的理论给国民经济带来极大的损害。其实,价值和利润是商品生产的经济范畴,只要存在商品生产,这些范畴就存在。现在强调企业要提高经济效益,就是要求以最少的投入,生产出尽可能多的合格产品,这就使两者结合起来了。

第二节 施工企业的历史发展、 分类和作用

一、施工企业的历史发展

施工企业是社会生产力发展到一定阶段上的社会分工的产物。资本主义大工业和新兴城市的发展,为资本主义建筑企业的出现创造了前提。

产业革命最早发生在英国,十八世纪六十年代以后纺织工业技术的重大革命,蒸汽机的发明和采用,推动了采掘业、冶金业、机器制造业、近代交通运输业等部门的发展。工厂、矿山、铁路、公路、运河、城市的建设,促成了近代建筑业的兴起,使

历史悠久的建筑活动，从农业等生产部门中分化独立出来，摆脱了从属于农业等部门的附属地位，而成为独立的社会生产行业。建筑业是大机器工业发展的重要条件之一，是大机器工业的必然伴侣，所以英国建筑业的发展是比较早的。资本主义企业性质的承包商的出现也是在这个历史时期。建筑施工最早只是农民一种家庭劳动，社会分工的扩大，使这种家庭劳动变成独立的社会职业，形成独立的手艺人。随着产业革命的兴起，对建筑物和土木工程的社会需求迅速扩大，产生了雇佣许多原来独立、分散的手艺人，而专门承包建筑工程的包工头，后来进一步发展为建筑工程承包商。承包商的出现，改变了以前业主自己购买材料，自己雇工建造或委托总管监造的状况。

中国是文明古国，虽然历史为我们留下了许多举世闻名的古老建筑，但它们的建造都不是用企业方法经营的。中国商品经济不发达，施工生产采取企业方法经营是在十九世纪末二十世纪初。中国资本主义建筑企业的出现最早在上海。据历史资料记载，上海最早出现由中国人经营的营造厂是在1880年前后。

解放前为数不多的营造厂，虽然已具有资本主义企业的特点，但还保留着浓厚的封建色彩，没有形成为现代企业。我国现代施工企业，只是在新中国成立之后，随着国家大规模经济建设的发展和基本建设任务的增加而发展和壮大起来的。截至1984年，建筑企业的职工人数达到1481.4万人。其中全民所有制建筑企业554.2万人，城镇集体所有制建筑企业327.2万人，农村建筑队600万人。施工企业已成为国家经济建设的巨大物质力量。

二、施工企业分类

对施工企业进行科学管理，必须区别企业的不同类型，结合它们的实际情况进行有差别的管理。

按所有制分类：可分为全民所有制施工企业和集体所有制施工企业。集体施工企业又分县以上城镇集体施工企业和农村建筑

队。根据我国现阶段生产力所达到的水平，全民和集体施工企业并存，有利于加快建设速度和发展建设事业，有利于调动职工群众的积极性，有利于城镇人口就业和充分利用农村剩余劳动力。

按行政隶属关系分类：国营施工企业分中央部属施工企业，地方所属施工企业和大型厂矿附属施工企业。分级设置施工企业，有利于调动中央、地方和企业的积极性，更好地保证重点工程建设，有利于灵活地为各种基本建设工程服务，为企业的技术改造服务。

按服务的区域分类：分现场型企业、城市型企业和区域型企业。实行开放政策以来，我们还发展了承包国外工程的对外施工企业。施工企业划分服务区域是为了尽量减少流动性给生产和经营管理带来的不利影响。

按企业规模分类：分大、中、小型施工企业。施工企业由于施工对象不固定，又没有对生产能力起决定性作用的主体设备，所以大、中、小企业的划分一般以企业固定职工人数为划分标准。建筑安装施工企业（包括房管、市政系统的施工企业）职工人数4,000人以上的为大型企业；2,000至4,000人的为中型企业；2,000人以下的为小型企业。机械化施工（包括土石方）公司职工人数2,000人以上的为大型企业；1,000至2,000人的为中型企业；1,000人以下的为小型企业。这个分类标准，是由我国建筑业生产力水平不高的客观条件决定的。在生产力水平进一步提高的情况下，大中小企业的划分，将变化为以企业综合施工能力为标准。世界上一些经济发达，建筑业生产力水平高的国家，就是这样分类的。把施工企业区分大中小型，便于在管理上可发挥不同规模企业的经济优势，也便于抓重点企业。

按专业化分类：分对象专业化施工企业，如冶金建设公司，化工建设公司，桥梁建设公司，住宅建设公司，房屋修缮公司

等；工艺阶段专业化施工企业，如筑炉公司，基础工程公司，安装工程公司，装修工程公司等；还有综合性的建筑公司，它没有固定的施工对象，无论工业建筑，公共建筑，住宅建设等施工任务都承担。施工企业实行专业化，可以发挥专业化的优越性，提高企业的经济效益。

按经营方式分类：分专业承包（外包）施工企业和厂矿自营（内包）施工企业。专业承包企业在经济上比自营企业有许多优点，应该多发展这种专业承包公司。但是自营施工企业在一定条件下，还有它的积极作用，应根据具体情况控制发展。

三、施工企业作用

施工企业同工业企业、农业企业一样，作为国民经济的细胞，作为国民经济有机体的一个不可缺少的组成部分，发挥着作用。

（一）施工企业肩负国民经济各部门的基本建设和老企业技术改造的施工任务，以及房屋建筑和构筑物的大修理任务，它的活动直接影响社会再生产和国民经济各个部门的发展速度，影响人民物质文化生活水平的提高。建国以来，施工企业广大职工，为建立我国独立完整的工业体系和国民经济体系，加强国防实力，改善人民物质文化生活条件，作出了巨大贡献。

（二）施工企业是盈利性企业，目前利润水平虽然不高，但还是为国家提供了一定的利润。

（三）施工企业是容纳大量劳动力和消耗大量物资的企业，它对劳动就业、建筑材料生产以及机器制造业的发展具有积极的促进作用。

第三节 施工企业和国家的关系

在社会主义条件下正确处理企业和国家的关系，对克服官僚