

建筑企业管理学

俞文青 主编

中国财政经济出版社

建筑企业管理学

俞文青 主编

中国财政经济出版社

建筑企业管理学

俞文青 主编

*

中国财政经济出版社出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

密云双井印刷厂印刷

*

850×1168毫米 32开 16.5印张 392 000字

1991年1月第1版 1991年1月北京第1次印刷

印数: 1—4 100 定价: 7.50元

ISBN 7-5005-1137-X/F·1067

前 言

党的十一届三中全会以来，党中央、国务院总结了我国40年来经济建设正反两方面的经验，在理论上肯定了商品经济的充分发展，是社会主义经济不可逾越的阶段；明确了社会主义经济必须是自觉依据和应用价值规律，实行在公有制基础上的有计划的商品经济；认识到所有权与经营权可以适当分开，企业是具有一定权利和义务的法人，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者；政企职责必须分开，等等。这些理论和指导思想上的突破，推动了整个经济体制的改革，也要求建筑企业按照社会主义商品生产的特征来组织生产经营活动，使建筑企业具有适应市场变化的经营机制；要求建筑企业管理由生产型向生产经营型转轨。因此，如何按照社会主义有计划商品经济和建筑生产的特征，依据党和国家有关建设方针政策的精神，来探索适合我国国情的建筑企业管理的理论和方法，指导建筑企业管理的各项工作，就显得十分重要。本书就是对这方面工作所作的努力。

本书旨在为建筑经济工作者提供一本理论联系实际、较为完整、系统的建筑企业管理读物，也为财经院校有关专业提供建筑企业管理学的教材。

本书由俞文青主编。第一、二、三、四、五、十二、十三章由俞文青执笔；第六章由曹更新执笔；第七、八章由曹更新、王蔚松执笔；第九章由赵立平执笔；第十章由吕萍执笔；第十一章由俞文青、吕萍执笔；第十四章由王人已执笔；第十五章由俞文

青、曹更新执笔；全书由俞文青修改定稿。在编写过程中，曾得到建设部综合计划司、上海市建设委员会、上海市建筑工程局及其所属公司、上海市住宅建设总公司等的协助，在此，一并表示感谢。限于水平，本书在内容和编写方法上不妥之处，恳请广大同行和读者批评指正，以便续加修订。

编 者

1990年3月

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 建筑企业的性质和任务.....	(1)
第二节 建筑企业管理的产生和发展.....	(11)
第三节 建筑企业管理的性质和职能.....	(16)
第四节 建筑企业管理学的研究对象及其 内容体系.....	(24)
第五节 我国建筑企业管理的历史和发展方向.....	(28)
复习题.....	(36)
第二章 建筑企业的组织管理体制和思想政治工作	(38)
第一节 建筑企业的设置和规模.....	(38)
第二节 建筑企业的管理组织.....	(44)
第三节 建筑企业的领导制度.....	(59)
第四节 建筑企业的经济责任制.....	(67)
第五节 建筑企业的思想政治工作.....	(75)
复习题.....	(79)
第三章 建筑企业的经营决策	(81)
第一节 经营思想、经营目标、经营方针 和经营策略.....	(81)
第二节 经营决策的特点和原则.....	(88)
第三节 企业经营环境的分析.....	(92)
第四节 建筑产品社会需求和建筑材料价格的	

预测.....	(95)
第五节 经营决策的程序.....	(102)
第六节 经营决策的方法.....	(106)
复习题.....	(122)
习 题.....	(122)
第四章 建筑企业的投标决策	(126)
第一节 工程投标承包的程序.....	(126)
第二节 投标工程项目的选择.....	(132)
第三节 工程成本的估算.....	(135)
第四节 工程投标的策略.....	(142)
第五节 工程合同的管理.....	(154)
复习题.....	(159)
习 题.....	(160)
第五章 建筑企业的计划管理	(162)
第一节 计划管理的意义和任务.....	(162)
第二节 长期经营计划.....	(166)
第三节 年度经营计划.....	(170)
第四节 建筑企业生产能力的计算.....	(179)
第五节 施工计划指标的确定.....	(186)
第六节 工程项目及其进度的安排.....	(192)
复习题.....	(201)
习 题.....	(202)
第六章 建筑企业的施工管理	(203)
第一节 施工管理的内容.....	(203)
第二节 施工组织设计的作用及其编制原则.....	(207)
第三节 施工组织设计的编制.....	(218)
第四节 施工组织设计和施工计划的关系.....	(231)

第五节	施工作业计划	(233)
第六节	网络计划技术	(239)
复习题		(250)
习 题		(251)
第七章	建筑企业的质量管理	(252)
第一节	质量管理概述	(252)
第二节	质量管理的基础工作	(258)
第三节	质量保证体系	(262)
第四节	质量管理中的统计方法	(267)
复习题		(276)
习 题		(276)
第八章	建筑企业的技术管理	(279)
第一节	技术管理的内容	(279)
第二节	技术管理的基础工作	(281)
第三节	技术管理制度	(285)
第四节	技术革新和技术改造工作的组织	(290)
复习题		(291)
第九章	建筑企业的机械设备管理	(293)
第一节	机械设备的选择和评价	(293)
第二节	机械设备的合理使用	(297)
第三节	机械设备的产量定额	(300)
第四节	机械设备的运转规律和维护修理	(303)
第五节	机械设备的更新和改造	(309)
复习题		(313)
习 题		(314)
第十章	建筑企业的材料管理	(316)
第一节	材料的分类和供应方式	(316)

第二节	材料消耗定额和储备定额.....	(321)
第三节	材料供应计划.....	(330)
第四节	市场采购决策.....	(336)
第五节	库存量控制.....	(339)
复习题		(347)
习 题		(348)
第十一章	建筑企业的劳动工资管理	(350)
第一节	劳动组织工作.....	(350)
第二节	劳动定额.....	(354)
第三节	劳动生产率计划.....	(362)
第四节	劳动定员.....	(366)
第五节	行为科学在劳动管理中的应用.....	(372)
第六节	工资管理.....	(376)
复习题		(383)
第十二章	建筑企业的成本管理	(385)
第一节	工程成本的内容.....	(385)
第二节	降低工程成本的途径.....	(388)
第三节	工程成本预测和工程成本计划.....	(392)
第四节	工程成本的控制.....	(402)
复习题		(407)
习 题		(408)
第十三章	建筑企业的财务管理	(410)
第一节	固定资金管理.....	(410)
第二节	流动资金管理.....	(421)
第三节	利润管理.....	(430)
第四节	专项基金管理.....	(434)
第五节	财务收支管理.....	(436)

复习题.....	(440)
习 题.....	(441)
第十四章 附属生产企业的管理	(445)
第一节 附属生产企业管理的特点.....	(445)
第二节 附属生产企业的生产组织.....	(447)
第三节 附属生产企业的生产计划.....	(459)
第四节 附属生产企业的成本管理.....	(473)
复习题.....	(479)
习 题.....	(480)
第十五章 对外承包工程的管理	(483)
第一节 对外承包工程业务的特点和管理机构.....	(483)
第二节 国外工程投标的程序.....	(487)
第三节 国外工程投标的报价.....	(491)
第四节 国外工程的承包合同.....	(501)
第五节 国外工程的施工管理.....	(510)
复习题.....	(516)

第一章 总 论

第一节 建筑企业的性质和任务

一、什么是建筑企业

什么是建筑企业？简单地说，它是从事建筑生产经营活动的独立核算的盈利性经济组织。

作为企业，首先必须是经济组织。经济组织与行政组织不同。所谓经济组织，就是直接从事经济活动的组织；从事生产经营活动的是生产企业，其中从事建筑生产经营活动的是建筑企业；从事工业生产经营活动的是工业企业；从事流通活动的是商业企业；从事运输活动的是运输企业；等等。社会主义的国家机构是要管理经济的，但管理经济并不直接从事经济活动，不能算是经济组织。过去由于政企不分，有的代表国家管理经济的行政机构，也直接从事一部分经济活动，如物资部门既代表国家管理物资，又直接承担物资的流通活动。严格地说，代表国家管理经济的行政机关，主要任务是制定经济政策、法令和发展规划，并监督执行，应当与执行这些政策、法令、规划的直接从事经济活动经济组织分开。

企业是经济组织，但不是一切经济组织都是企业。有些经济组织虽然从事生产、经济活动，但不是盈利性的，这样的经济组织就不能叫做企业。构成企业的根本标志是盈利，只有盈利性的

经济组织才是企业。如从事建设活动的筹建单位，它是经济组织，但不是盈利性的，这些经济组织我们把它叫做建设单位。又如为行政机关服务的印刷厂、运输队，它们也直接从事生产、运输活动，也是经济组织，但不是盈利性的，我们把它们叫做事业单位。

企业是盈利性的，但并不是一切盈利性的经济组织都是企业。只有实行独立核算的盈利性经济组织，才能叫做企业。建筑企业的附属生产单位，如构件加工厂、机修厂等，为了加强它们的经济责任，虽然也实行核算，计算盈亏，但是由于它们不是国民经济的一个独立核算单位，它们的盈亏是计入建筑企业，并由建筑企业负责，因此也不能作为企业。至于几个公司联合起来的总公司，可以有如下两种情况：如果是松散的联合，总公司是为这些公司服务的，自己不是国民经济的一个独立核算单位，所属公司仍保留各自独立核算的地位，那末这种总公司不算企业，只是管理所属公司的机构，而它所属的公司则是企业；如果是紧密地联合，总公司作为国民经济的一个独立核算单位，总公司内部虽然进行分级核算，但所属公司已经不作为国民经济的独立核算单位，那么总公司是企业，所属公司就不再是企业，它们只是总公司隶属的内部生产单位。

企业还必须是经济法人。它的设立必须经过工商行政管理部门批准，发给营业执照，在法律上取得“法人”地位。它能独立对外，独立地同其他经济组织签订具有法律效力的合同、协议，法律要保护它合法的经济权益，同时它也直接承担在经济活动中的法律责任。

二、现代建筑企业生产的基本特征

现代建筑企业是在手工业基础上发展起来的，但是由于采用

的生产工具与手工业不同，因而引起它在生产上具有下列基本特征：

（一）采用机械体系进行生产，拥有比较复杂的技术装备，科学技术在生产中的作用日益提高

在手工操作的建筑企业中，工人使用手工工具进行生产，生产效率和工程质量，主要取决于工人的体力和凭个人经验积累起来的手艺。现代建筑企业则是用复杂的技术装备起来的，运用机械体系进行生产，用电力、压缩空气等为动力，一般企业都拥有整套的土方机械、钢筋混凝土机械、吊装机械、建筑安装机械、焊接机械、运输设备等。机械体系的广泛采用，使得人们在建筑生产过程中，不能不受以自然科学为基础的、独立于人们的意志之外的机械本身的运转规律的支配，特别是随着科学技术的发展，各种仪器、仪表、电子技术和自动控制设备在建筑生产中的采用愈来愈多，作用愈来愈重要，从而使科学技术在建筑生产中的作用愈益显著。在现代建筑企业中，无论是施工组织设计的制定、施工方法的选择、施工过程各个阶段的划分等等，都必须系统地运用科学技术知识来解决。

（二）劳动分工细、劳动协作严密，而且要受到机械体系的客观要求的制约

随着复杂的技术装备的采用和发展，建筑企业内部的劳动分工和协作关系也大大发展起来。每个现代建筑企业，都是一个既有严密分工又有高度协作的复杂劳动体系。一般地说，现代建筑企业是由若干施工单位组成的。这些施工单位又划分为若干班组。此外，还有各种必要的辅助生产部门、服务部门和管理部门。在这里，往往有许多不同工种的工人，许多工程技术人员、管理人员在一起劳动，他们之间存在着非常复杂的分工和协作关系，只有根据机械体系的要求，在合理分工的基础上加强协作，

才能使生产过程的各个部分，各道工序乃至各人的活动，都能同机械体系的运动相互协调一致，使生产顺利地进行。

(三) 现代建筑企业之间、建筑企业同其他经济部门之间，有着广泛而密切的联系

现代建筑生产具有高度发达的社会分工和十分复杂的协作关系。特别是随着建筑生产技术的发展，随着新材料、新构件、新施工工艺的出现，按专业化协作原则组织建筑生产越来越重要。在许多地区，建筑工程往往是由承担打桩的基础公司、承担构件生产的构配件公司、承担大型构件吊装的机械施工公司和承担一般土建工程施工的建筑工程公司等来共同完成。建筑企业之间的分工越细，它们之间的联系，它们同交通运输部门以及其他国民经济部门之间的联系，也就越来越广泛和复杂，生产社会化程度也愈来愈高。每个建筑企业都同其他许多建筑企业和经济单位发生千丝万缕的联系，离开了这种联系，企业的生产就寸步难行。任何一个建筑企业，只有正确组织好与其他企业和经济单位的协作关系，才能保证生产的顺利进行，同时也为其他企业的生产得以连续进行提供必要的条件。

现代建筑企业在生产技术方面和社会分工中的上述特征，要求我们必须努力学习并积极采用现代技术，加强企业物质技术基础的更新和改造，并按照社会化大生产的客观规律，合理地组织建筑企业的生产经营活动，不断提高企业的经济效益。

三、全民所有制建筑企业的社会性质

现代化建筑企业的社会性质，是由它的生产资料所有制决定的。一定的生产资料所有制，决定了人们生产的目的和人们在生产和劳动中的相互关系和分配关系。因此，有什么样的生产资料所有制，也就有什么样的社会性质的建筑企业

生产资料的全民所有制，是全民所有制建筑企业最本质的特征，从而也决定了社会主义全民所有制建筑企业具有不同于资本主义建筑企业的社会性质。

(一) 全民所有制建筑企业的生产目的，首先是为了满足社会日益增长的建筑产品和文化生活需要，与此同时，在自己的生产经营活动中，必须十分讲求经济效益，为国家和企业自身创造更多的积累。它不同于资本主义建筑企业单纯为了攫取最大限度的利润而生产。

(二) 全民所有制建筑企业是在国家统一领导下的独立的社会主义商品生产者和经营者，它不象资本主义建筑企业那样，生产经营活动完全受资本家个人意志的支配。因为社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济。它一方面要求有计划地发展生产，以满足社会的需要；另一方面，又必然具有商品经济的特征。这就决定了全民所有制建筑企业，既是国民经济的基本组成部分，又是独立的社会主义商品生产者和经营者。作为国民经济的基本组成部分，建筑企业必须服从国家的统一领导，贯彻国家的方针政策、遵守国家的法律和制度，使自己的生产经营活动符合国民经济发展的总体要求。作为独立的社会主义商品生产者和经营者，建筑企业必须具有自主权。根据马克思主义的理论和社会主义的实践，所有权同经营权是可以适当分开的。生产资料的所有者，不一定是直接的经营者，生产资料的经营权可以由国家委托企业在国家规定的政策法规范围内正确地加以行使。由于社会需求十分复杂，而且经常处于变动之中，企业条件千差万别，企业之间的经济联系错综复杂，任何国家机关都不可能完全了解和迅速适应这些情况。如果全民所有制的各个企业都由国家机构直接经营和管理，那就不可避免地产生严重的主观主义和官僚主义，压抑企业的生机和活力。特别是随着经济体制的改革，

商品经济的充分发展，价值规律的作用进一步加强，更需要扩大企业的自主权，才能使企业的生产经营活动，适应复杂多变的社会需求，自觉地运用价值规律，在国家计划指导下，在建设领域中充分发挥自己的主动性和积极性。

（三）全民所有制建筑企业在分配关系上，实行各尽所能、按劳分配的原则。企业的积累，一部分按规定上交国家，一部分留存企业并在企业内部进行分配。职工的收入，既与个人的劳动贡献相联系，又与企业的生产经营成果相联系。它不象资本主义建筑企业那样，工人剩余劳动时间所创造的价值，全部被资本家无偿占有，资本家和工人之间存在着剥削和被剥削的关系。

（四）全民所有制建筑企业的全体成员，包括领导干部、管理人员、技术人员和工人，都是社会主义劳动者，都是企业的主人，他们之间的关系是在根本利益一致基础上的同志式的互助合作关系。因此，必须实行职工群众当家作主的民主管理，切实保障职工参加管理的民主权利。它不象资本主义建筑企业那样，劳动者是资本家的雇佣，存在着统治与被统治的关系。

全民所有制建筑企业的社会性质，要求我们的建筑企业必须坚持社会主义方向和道路，贯彻执行国家的方针政策，遵守法律、法规，不断完善社会主义生产关系，促进建筑生产力的发展。

四、建筑企业的任务

建筑企业的任务，是由企业的社会性质和它在社会分工中所处的地位决定的。根据全民所有制建筑企业生产的目的，全民所有制建筑企业的任务，应该是在国家计划指导下，为社会提供数量多、质量好的建筑产品，按时完成工程建设任务，为国家提供税金和利润，也为企业自身的发展提供积累，把企业建设成为具

有高度物质文明和高度社会主义精神文明的现代化企业。

建筑企业分工从事建筑产品的生产经营活动，拥有一定的建筑生产力，应当为社会生产更多、更好的建筑产品，为国民经济各部门提供新增生产能力和工程效益，促进国民经济的更快发展，满足社会经常增长的物质和文化生活的需要。如果不搞生产，不完成建筑安装工程，建设任务就无法完成，建筑企业也就没有存在的必要。

社会主义经济是由众多的部门和企业组成的有机体。建筑企业作为组成国民经济的基本单位，它的生产经营活动的好坏，直接影响着国民经济力量的强弱。为此，建筑企业除了按时、按质完成工程建设任务外，还要在生产经营管理各个环节中厉行节约，不断提高经济效益，为国家提供税金和利润。税金和利润是劳动者为社会的劳动所创造的价值，是扩大社会主义再生产的资金的源泉，也是提高人民物质文化生活福利的资金来源。每一个建筑企业，都必须在完成工程建设任务和遵守财经制度的前提下，努力增加积累，为国家提供更多的税金和利润。

建筑企业作为商品生产者和经营者，应当享有自己的经济利益，企业生产经营管理的好坏，在收益多少上应该有所反映，企业应创造更多的积累，为自身发展、为改善企业职工福利提供资金来源。

要为国家和企业自身的发展积累更多的资金，就必须认真讲求经济效益。所谓经济效益，也就是生产耗费、资金占用同生产成果之间的对比关系。提高经济效益，就是以尽可能少的劳动消耗和物质消耗，尽可能少的资金占用，生产出更多、更好的建筑产品。这里前半句讲的是要尽可能地节约，即生产一定量产品的劳动消耗、物质消耗和资金占用要尽可能地少；后半句讲的是要尽可能增产，即消耗一定量劳动创造出来的建筑产品要尽可能地多，