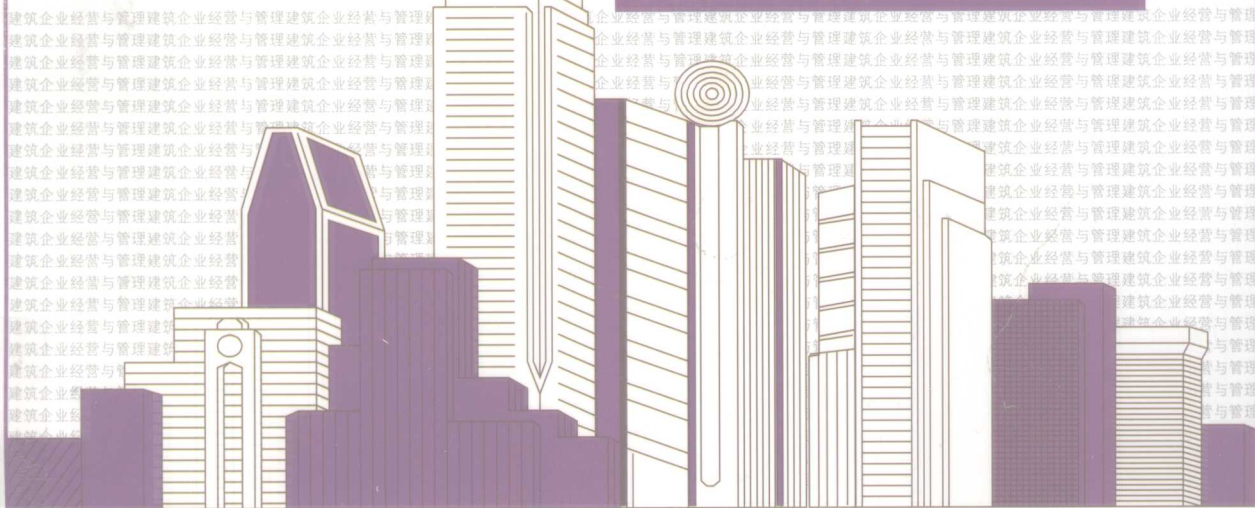


IANZHUQIYE
JINGYINGYUGUANLI

建筑企业 经营与管理

李赞祥 汪荣林 王笑童 主编



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

建筑企业经营与管理

主 编 李赞祥 汪荣林 王笑童
副主编 徐艳华 刘便娥 孟秋明

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 提 要

本书共分十章,内容包括建筑企业经营管理概论、建筑企业组织管理、建筑企业战略管理、建筑企业人力资源管理、建筑企业经营预测与决策、建筑企业计划管理、建筑企业招标投标与合同管理、建筑企业生产要素管理、建筑企业财务管理、建筑企业质量管理等。

本书可作为高等院校土建类建筑经济管理专业的教材,也可供广大建筑行业经营与管理人员参考使用。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业经营与管理/李赞祥,汪荣林,王笑童主编. —北京:北京理工大学出版社,2009.6

ISBN 978-7-5640-2415-4

I. 建… II. ①李…②汪…③王… III. 建筑企业-工业企业管理-高等学校-教材 IV. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 109547 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京通州京华印刷制版厂

开 本 / 787 毫米×960 毫米 1/16

印 张 / 13

字 数 / 273 千字

版 次 / 2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 25.00 元

责任印制 / 母长新

对本书内容有任何疑问及建议,请与本书编委会联系。邮箱:bitdayi@sina.com

图书出现印装质量问题,请与本社市场部联系,电话:(010)68944990

出版说明

建筑业作为我国国民经济发展的支柱产业之一，长期以来为国民经济的发展做出了突出的贡献。特别是进入 21 世纪以后，建筑业发生了巨大的变化，我国的建筑施工技术水平跻身于世界先进行列，在解决重大项目的科研攻关中得到了长足的发展，我国的建筑施工企业已成为发展经济、建设国家的一支重要的有生力量。

随着社会的发展，城市化进程的加快，建筑领域科技的进步，市场竞争将日趋激烈；此外，随着全球一体化进程的加快，我国建筑施工企业面对的不再是单一的国内市场，跨国、跨地区、跨产业的竞争模式逐渐成为一种新的竞争手段。因此，建筑行业对人才质量的要求也越来越高。

教材作为体现教学内容和教学方法的知识载体，是进行教学活动的基本工具，是深化教育教学改革、保障和提高教学质量的重要支柱和基础。教育部自 1998 年颁布新的《普通高等院校本科专业目录》以来，多次提出深化高等教育改革、提高人才培养质量的指导性意见和具体措施，各高校（院系）根据我国经济社会发展的新形势，紧密结合建设行业发展的实际，结合本校、本院系的实际，在实践中积极探索，在改革中不断创新，总结出了许多新经验。实践证明，加强施工理论与应用的研究对于提高施工技术的高科技含量，高质量、高效率地完成大型工程建设，促进高效的施工技术成果在建筑工程中的推广应用，实现施工技术现代化，并最终实现我国建筑业的现代化具有重要作用。

为适应高等学校专业调整后教学改革的需要，北京理工大学出版社邀请国内部分高等院校老师和具有丰富实践经验的工程师、技术人员组成编写组，组织编写并出版了本系列教材。该系列教材以“教育要面向现代化，面向世界，面向未来”为宗旨，考虑土建类专业教材“教”与“学”的要求，从土建工程施工管理工作对人才的要求出发，通过对职业岗位的调查分析和论证，紧紧围绕培养目标，较好地处理了基础课与专业课的关系、理论教学与实践教学的关系、统一要求与体现特色的关系，以及传授知识、培养能力与加强素质教育的关系等。

本系列教材特点如下：

一、作者由教师、工程师组成，专业优势突出

本系列教材作者均来自教学一线和工程实践一线，其中一部分是具有丰富教学经验的教师，因此教材内容更加贴近教学实际需要，方便“教师的教”和“学生的学”，增强了教材的实用性；另一部分是建筑设计与建筑施工管理的工程师或建筑业专家，在编写内容上更加贴近工程实践需要，从而保证了学生所学到的知识就是工程建设岗位所需要的知识，真正做到“学以致用”。

二、教材理论够用，重在实践

本系列教材严格依据高等院校人才培养目标进行定位，以适应社会需求为目标，以培养技术能力为主线，在内容选择上充分考虑土建工程专业的深度和广度，以“必需、够用”为度，以“讲清概念、强化应用”为重点，深入浅出，注重实用。本系列教材除设置主干课程以外，还设置了以实践为主旨，配合主干课程学习的实践、实训指导，注重学生实践能力的培养。

三、教材体例设计独特，方便教学

本系列教材内容在体例设计上新颖独特，每章前面设置有【学习重点】和【培养目标】，对本章内容和教学要求作出了引导；每章后面设置有【本章小结】，对本章的重点内容进行了概括性总结。此外，每章后面还设置了【思考与练习】，供学生课后练习使用，构建了一个“引导—学习—总结—练习”的教学全过程。

四、教材内容新颖，表现形式灵活

本系列教材在编写过程中，突出一个“新”字，教材以现行国家标准、行业标准为依据，编入了各种新材料、新工艺、新技术；对理论性强的课程，采用图片、表格等形式加以表现，使枯燥无味的理论学习变得轻松易懂，在方便教学的同时激发学生的学习兴趣。

五、教材具有现代性，内容精简

本系列教材编写过程中，编委会特别要求教材不仅要具有原理性、基础性，还要具有现代性，纳入最新知识及发展趋势。对教学课程的设置力求少而精，并通过整合的方法有效地进行精减。这样做不只是为了精减学时，更主要的是可淡化细节，强化理论、注重实践，有助于传授知识与能力培养的协调和发展。

六、教材内容全面，适用面广

本系列教材的编写充分考虑了我国不同地域各高校的办学条件，旨在加强学生能力的培养，尤其是在实践能力的培养方面进行了慎重考虑和认真选择，同时也充分考虑了土建类专业的特点；教材可供各高等学校、应用型本科院校、成人高等院校土木工程、建筑工程及其他相关专业学生使用，也可作为建筑工程施工及技术管理人员的参考用书。

教学改革是一个不断深化的过程，教材建设是高等院校教育改革的一项基础性工程，同时也是一个不断推陈出新的过程。要真正做到出精品教材，出特色教材，一方面需要编者的努力，另一方面也需要读者提出宝贵的意见和建议。我们深切希望本系列教材的出版能够推动我国高等院校土建类专业教学事业的发展，并对我国高等院校土建类专业教材的改革起到积极、有效的推动作用，为培养新世纪工程建设的高级人才做出贡献。

在本系列教材编写过程中，得到了不少高等院校教师的大力支持，受到了诸多工程建设一线工程师的指点和帮助，在此特向他们致以衷心的感谢！同时，对参与编写本系列教材和为本系列教材出版作出努力的全体人员表示感谢！

北京理工大学出版社

前 言

建筑企业即从事建筑商品生产或提供建筑劳务的企业，具体来讲，是指从事铁路、公路、隧道、桥梁、堤坝、电站、码头、机场、运动场、房屋等土木工程建筑活动，从事电力、通信线路、石油、燃气、给水、排水、供热等管道系统和各类机械设备、装置的安装活动，以及从事建筑装修和装饰设计、施工和安装活动的企业。建筑企业经营与管理，是对上述企业的生产经营活动按照生产资料所有者的利益和意志，进行决策、计划、组织、控制，以及对职工进行领导和激励等，从而实现企业目标的活动过程。

“建筑企业经营与管理”是建筑经济管理专业的专业课程，本教材以适应社会需求为目标，以培养技术能力为主线编写而成，在内容选择上考虑土建工程专业的深度和广度，以“必需、够用”为度，以“讲清概念、强化应用”为重点，深入浅出，注重实用。通过本课程的学习，学生可了解建筑企业的概念、性质和任务，初步掌握建筑企业经营管理的的基本方法，初步具备对建筑企业的技术、工程质量以及劳动、材料、设备和工具等资源进行管理的基本技能。

本教材共分十章，第一章为建筑企业经营管理概论，介绍了企业管理的概念、性质、任务和职能等；第二章为建筑企业组织管理，介绍了企业组织管理的概念、企业组织设计的基本原则，建筑企业的组织结构形式等；第三章为建筑企业战略管理，介绍了企业战略管理的概念、特征、过程，以及企业竞争战略的选择、实施与控制；第四章为建筑企业人力资源管理，介绍了人力资源规划，人力资源招聘、培训、考核，以及人力资源优化配置的基础知识等；第五章为建筑企业经营预测与决策，介绍了经营预测与决策的概念、内容、方法等；第六章为建筑企业计划管理，介绍了建筑企业计划管理及计划编制的概念、方法、实施与控制等；第七章为建筑企业招标投标与合同管理，介绍了工程招标投标、工程合同管理、索赔管理的概念、任务及工作内容等；第八章为建筑企业生产要素管理，介绍了建筑企业劳动、技术、材料、机械设备管理的概念、内容、控制和考核方法等；第九章为建筑企业财务管理，主要介绍了建筑企业资金筹集、流动资产的管理、成本费用管理、营业收入与利润管理，以及财务预算、财务分析的方法等；第十章为建筑企业质量管理，介绍了质量管理、质量管理体系的概念，建筑企业质量管理常用的统计分析方法及建筑工程质量检查与评定方法等。

本教材内容翔实，由浅入深，系统全面。为方便教学，各章前设置【学习重点】和【培养目标】，各章后设置【本章小结】和【思考与练习】，从更深层次给学生以思考、复习的切入点，由此构建了“引导—学习—总结—练习”的教学模式。

本教材由李赞祥、汪荣林、王笑童主编，徐艳华、刘便娥、孟秋明副主编。本教材可作为各高等院校土建类相关专业的教材，也可作为施工企业管理人员、工程技术人员的参考用书。本教材编写过程中，参阅了国内同行多部著作，部分高等院校教师也提出了很多宝贵意见，在此，对他们表示衷心的感谢！

本教材的编写虽经推敲核证，但限于编者的专业水平和实践经验，仍难免有疏漏或不妥之处，恳请广大读者指正。

编 者



目 录

第一章 建筑企业经营管理概论	(1)
第一节 建筑企业概述.....	(1)
第二节 企业管理概述.....	(5)
第三节 建筑企业管理概述.....	(7)
第二章 建筑企业组织管理	(12)
第一节 企业组织管理概述	(12)
第二节 企业组织设计基本原则	(13)
第三节 建筑企业组织结构形式	(14)
第三章 建筑企业战略管理	(19)
第一节 企业战略管理概述	(19)
第二节 建筑企业战略环境分析	(21)
第三节 建筑企业竞争战略的选择、实施与控制	(23)
第四章 建筑企业人力资源管理	(28)
第一节 人力资源管理概述	(28)
第二节 人力资源规划	(29)
第三节 人力资源招聘、培训及考核	(33)
第四节 人力资源优化配置	(37)
第五章 建筑企业经营预测与决策	(40)
第一节 建筑企业经营预测	(40)
第二节 建筑企业经营决策	(46)
第六章 建筑企业计划管理	(56)
第一节 计划管理概述	(56)
第二节 建筑企业计划体系与计划指标体系	(58)



第三节 建筑企业计划的编制	(61)
第四节 建筑企业计划的实施与控制	(65)
第七章 建筑企业招标投标与合同管理	(67)
第一节 建筑企业的经营方式	(67)
第二节 工程招标投标	(69)
第三节 建筑工程招标方式与程序	(71)
第四节 建筑工程投标报价	(74)
第五节 工程合同管理	(80)
第六节 施工索赔	(88)
第八章 建筑企业生产要素管理	(95)
第一节 建筑企业劳动管理	(95)
第二节 建筑企业技术管理	(101)
第三节 建筑企业材料管理	(106)
第四节 建筑企业机械设备管理	(118)
第九章 建筑企业财务管理	(128)
第一节 建筑企业财务管理概述	(128)
第二节 建筑企业资金筹集	(132)
第三节 建筑企业流动资产管理	(135)
第四节 建筑企业成本费用管理	(143)
第五节 建筑企业营业收入及利润管理	(150)
第六节 建筑企业财务预算	(157)
第七节 建筑企业财务分析	(159)
第十章 建筑企业质量管理	(165)
第一节 质量管理概述	(165)
第二节 建筑企业质量管理体系	(173)
第三节 建筑企业质量管理常用的统计分析方法	(178)
第四节 建筑工程质量检查与评定	(196)
参考文献	(200)

第一章 建筑企业经营管理概论

学习重点

企业与建筑企业；建筑企业管理的概念、性质和任务；建筑企业管理的特点和基础性工作。

培养目标

了解企业与建筑企业的概念；熟悉建筑企业的分类、任务及责权利；了解建筑企业管理的概念、性质和任务；熟悉建筑企业管理的特点和基础工作。

第一节 建筑企业概述

一、企业与建筑企业

1. 企业

企业是从事生产、营销或服务活动的经济组织，是为满足社会需要并获取盈利而进行独立生产、独立经营、独立核算，具有法人资格的基本经济单位，是国民经济体系中的一个实体，是社会的基层单位。

企业必须具备如下条件：

(1) 拥有一定数量的从事经济活动所需的生产要素（人力、物力、资本、技术和信息等）。

(2) 具有健全的组织和独立财产。

(3) 依法进行登记注册并得到批准，具有法人资格。

作为企业，必须同时具备以下三个特征：

(1) 企业必须是经济组织。所谓经济组织，是指从事有关社会生产、交换、分配、消费等经济活动的组织。企业作为一个经济实体，既有别于其他的社会团体或组织，也有别于执行国家经济职能的经济管理机构，更有别于国家的政权机关或行政组织。

(2) 企业必须是盈利性的组织。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，只有实行独立核算的盈利性经济组织才是企业。



(3) 企业还必须是经济法人。经济法人是指依法成立,并能按有关法律规定行使法定权力、履行法定义务的社会经济组织。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,独立地与其他经济组织签订具有法律效力的合同、协议、契约,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。

2. 建筑企业

建筑企业又称建筑施工企业,是生产性企业的一种,即从事建筑商品生产或提供建筑劳务的企业。具体来讲,建筑企业是从事铁路、公路、隧道、桥梁、堤坝、电站、码头、机场、运动场、房屋(如厂房、剧院、旅馆、医院、商店、学校和住宅等)等土木工程建筑活动,从事电力、通信线路、石油、燃气、给水、排水、供热等管道系统和各类机械设备、装置的安装活动,从事对建筑物内、外装修和装饰的设计、施工和安装活动的企业。它通常包括建筑公司、建筑安装公司、机械化施工公司、专业工程公司及其他专业性建设公司等。

二、建筑企业的分类

根据企业的经营范围、专业分工程度、组织规模大小、所处地位和作用不同,建筑企业可从不同角度进行分类。

1. 按专业类别分类

按专业类别的不同,建筑企业可分为:

(1) 对象专业化企业,如冶金、电力、化工、铁路、石油等建筑企业。

(2) 建筑制品和构配件生产专业化企业,如混凝土预制厂、金属结构厂、构件预制厂、木材加工厂等。

(3) 辅助、服务生产专业化企业,如建筑材料公司、运输和机修厂、机械租赁公司等。

(4) 施工工艺专业化企业,如油漆、粉刷装修、水电安装、屋面防水、混凝土搅拌、升板、滑模等企业。

2. 按资质条件分类

企业资质是指企业的建设业绩、人员素质、管理水平、资金数量和技术装备等。为了发展工程总包与分包新的行业管理体制,原建设部于2007年颁布了新的《建筑业企业资质管理规定》,规定建筑业企业资质类型分为施工总承包企业、施工专业承包企业和劳务分包企业三类。

3. 按企业规模分类

按企业规模的不同,可分为大型、中型和小型建筑企业。大、中、小型建筑企业的划分



标准见表 1-1。

表 1-1 建筑企业大、中、小型划分标准

项 目	指标/万元	大 型	中 型	小 型
土木工程建筑企业	建筑业总产值	5 500 及以上	1 900 及以上~5 500 以下	1 900 以下
	生产用固定资产原值	1 900 及以上	1 100 及以上~1 900 以下	1 100 以下
线路、管道和设备 安装企业	建筑业总产值	4 000 及以上	1 500 及以上~4 000 以下	1 500 以下
	生产用固定资产原值	1 500 及以上	800 及以上~1 500 以下	800 以下

三、建筑企业的任务

在国民经济建设中，建筑企业的任务就是在不断提高工程质量、缩短工期和增进效益的基础上，全面完成承担的建设任务，并为满足社会扩大再生产、改善人民生活条件作出贡献。具体来讲，其任务包括以下两个方面。

(1) 建筑企业应满足社会生产、生活对建筑产品的需要，包括社会需求者即用户的新建、扩建、改建或维修的需要与社会的建设和环境保护的需要。

(2) 建筑企业应不断提高经济效益，保证盈利，具体表现为：为国家提供积累，为企业发展创造更多的经济收益，并为生产者即职工的物质文化生产水平的提高提供收益。

建筑企业生产经营活动的这两方面的任务都不能忽视，它们是不可分割的。

四、建筑企业的责权利

现代企业制度的四项基本特征是：“产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学”。因此，明确建筑企业的责任、权限和利益，是建立现代企业制度的基础。

1. 企业的责任

在责权利三者关系中，应是以责定权，以责定利。企业具有如下责任：

- (1) 完成指令性计划，履行依法订立的合同。
- (2) 保障固定资产的正常维修、改进和更新，确保企业财产的保值、增值。
- (3) 遵守国家关于财务、劳动工资和物价管理等方面的规定，接受财政、审计、劳动工资和物价等部门的监督。
- (4) 保证工程（产品）质量和服务质量，对用户和消费者负责。
- (5) 努力提高劳动生产率，节约资源、能源和原材料，降低成本。
- (6) 加强保卫工作，维护生产经营秩序，保护公共财产。
- (7) 贯彻安全生产制度，改善劳动条件，做好劳动保护和环境保护，做到安全生产和文明生产。
- (8) 加强思想政治教育、法制教育、国防教育、科学文化教育和技术业务培训，提高职



工队伍素质。

(9) 支持和奖励职工进行科学研究、发明创造,开展技术革新、合理化建议和社会主义劳动竞赛活动。

2. 企业的权利

《全民所有制建筑安装企业转换经营机制实施办法》明确规定,建筑企业享有 14 项经营权:生产经营决策权;建筑产品、劳务承包定价权;产品销售权;承包工程所需物资采购权;对外经营权;投资决策权;自主支配和统筹使用资金权;资产处置权;联营、兼并权;劳动用工权;人事管理权;工资、奖金分配权;内部机构设置权;拒绝摊派权。下面择要进行介绍。

(1) 生产经营决策权。这是增强建筑企业活力,实现企业自主经营的先决条件,也是企业作为市场主体的客观要求。

(2) 建筑产品、劳务承包定价权。建筑企业是独立的商品生产者和经营者,必然要进入市场,通过投标竞争,承揽工程任务,承发包双方通过签订合同确定建筑产品、劳务承包价格。建筑产品的价格由生产建筑产品的价值和市场供求关系来确定,建筑企业与工业企业一样享有定价权。

(3) 对外经营权。建筑企业要面向国内、国外两个市场,参加两个市场的竞争。凡技术能力和经营管理水平等条件具备的,经有关部门批准,可享有对外经营权,可以直接在境外承揽工程,提供劳务,出口建筑材料设备,进口自用的建筑材料设备。未获得对外经营权的企业,可以自主选择对外代理企业,并有权参与同外商谈判。

(4) 投资决策权。建筑企业作为自主经营、自负盈亏的独立法人和经济实体,为了增强企业自我发展能力,提高资产运营效益,在下述三方面扩大了投资决策权:一是企业投资权限,主要依据企业自身的投资能力确定;二是鼓励企业用留利增加新的投入;三是强化投资责任。企业和政府有关部门投资决策失误,致使企业财产遭受损失的,主要责任者要分别承担经济、行政和法律责任。

(5) 人事管理权和工资、奖金分配权。按照职工能进能出、能上能下、收入能高能低的原则,企业对劳动人事分配制度作了新的规定。在充分考虑社会稳定和企业职工承受能力的前提下,企业工资总数应随企业经济效益的增减而增减。

3. 企业的利益

建筑企业的利益具体体现在以下几个方面:

(1) 税后留利归企业自行支配,多创多留。

(2) 分配中多劳多得,激励职工的积极性。

(3) 对生产经营效果好的企业,在投资、贷款以及自筹资金中采取扶植政策,使之在扩

大生产中多创利益。

(4) 多创利，福利多，如建住宅与文化设施。

(5) 多创利，智力投资多，按企业需要与职工的贡献，在企业内外，以至国外，对职工进行培训。

(6) 对优秀企业，予以奖励、晋升等级。

第二节 企业管理概述

一、企业管理的概念

企业管理是按照生产资料所有者的利益和意志，对企业的生产经营活动所进行的决策、计划、组织、控制，以及对职工的领导和激励等以期实现企业目标的活动过程。企业管理一般又可分为两类范畴：一是企业经营管理，以市场为目标，运用现代战略思想和营销手段，满足用户产品需求；二是企业生产管理，以生产为对象，其活动范围主要是企业内部的生产领域。两者之间的关系，如图 1-1 所示。

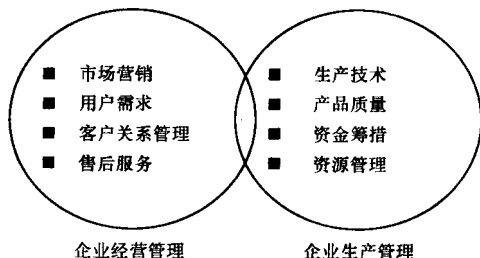


图 1-1 企业经营管理与企业生产管理的关系

二、企业管理的二重性

企业管理的二重性是指任何社会的企业管理整个活动都具有自然属性和社会属性。一方面，具有同生产力、社会大生产相联系的自然属性；另一方面，具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

企业管理二重性中的自然属性，是社会主义国家和资本主义国家共有的属性，因此对发达资本主义国家的先进企业发展生产力和解决社会化大生产方面的经验，就应加以汲取或借鉴。

企业管理的社会属性，是指企业的生产经营活动都是生产资料的所有者按照自己的利益和意志来进行的，企业管理就是要维护和完善一定的生产关系，实现特定的目的。生产资料所有制不同，生产目的、人们的相互关系、分配制度也就不同。它是有阶级性的，生产资料所有制不同的企业，其社会属性也不相同。

总之，企业管理涉及社会科学和自然科学两大领域。企业管理是一种权力，也是一门科学。如果只热衷于管理的权力，而不研究管理的科学，那是很危险的。因此只有建立在科学基础上的权力，才能发挥作用。



三、企业管理的任务

企业管理的任务取决于企业管理的性质,服从于企业的任务。企业任务的完成是通过管理任务的完成来实现的。企业管理的任务主要包括以下几个方面:

(1) 根据客观规律,包括经济与技术活动规律的要求和社会主义建设的需要,确定建筑企业的管理观念、发展方向和战略目标。

(2) 根据企业管理的性质和社会生产力发展的要求,改革和完善建筑企业管理制度。

(3) 在国家政策和计划指导下,正确处理本企业与国家、与其他企业、与职工之间的三个关系,以及与消费者(用户)、资金提供者和地区社会间的关系。

(4) 运用科学的管理理论、方法和手段,加强计划、生产、技术、物资、劳动、财务等业务管理,并结合经济工作做好思想政治工作,提高管理的科学水平。

(5) 分析研究生产经营活动的诸因素,协调它们之间的关系,创造条件、全面完成国家计划,满足社会需要,努力提高企业的经济效益。

四、企业管理的职能

职能是指人、事物、机构应有的功能或作用。企业管理的职能是指为了完成企业的任务和目标,实现有效管理,企业管理业务工作必须具备的功能或应起的作用。科学管理先驱法约尔首先提出计划、组织、指挥、协调、控制等五职能说,以后又有“三职能”、“四职能”、“七职能”等,相互有共同之处。这里主要从以下四个方面介绍具体职能。

1. 计划与决策

计划是企业从事生产经营活动的行动纲领,是企业管理的起点和评价标准,是对全过程和人、财、物全面的综合平衡的依据。决策是为了达到企业预定目标,从拟定的若干个可行方案中,选择一个最好方案的过程,是针对企业的发展方向、战略目标和重大问题而说的。决策的好坏,对生产经营效果影响甚大。

2. 组织与指挥

组织是为了实现企业、部门和职工承担的目标任务,需要进行静态组织设计,动态组织调整和组织变革的决策,使企业建立既民主、又集中的领导体制,形成高效、有力的经营、生产,技术协调、统一的指挥系统,保证企业的人、财、物、机械、资金和方法等生产经营要素的有效结合,获得优质低耗的建筑产品。

3. 控制与协调

控制是对计划执行的检查、考核,发现并解决问题。控制的对象是生产经营活动全过程和各项管理业务。控制的标准是国家的政策、法规、计划和定额。协调是针对控制中所出现的与决策或计划偏离,协调各部门、各环节之间的关系,解决协作中的问题,发现潜力,并



使之发挥作用。

4. 教育与激励

教育在现代化管理中,显示了愈来愈重要的地位。它担负着包括企业文化、职业道德和技术进步在内的“两个精神”文明建设的重要职责。企业通过教育与激励职能的发挥,去调动企业一切积极因素,发挥广大职工当家做主的精神,不断提高职工的政治思想和技术业务水平,加强民主管理,落实各项经济责任制,奖勤罚懒,贯彻按劳分配原则。

第三节 建筑企业管理概述

一、建筑企业管理的特点

建筑生产不同于一般的工业生产,所以在研究建筑企业管理的特点时,必须了解建筑产品和生产的特点。

1. 建筑产品自身的特点

(1) 在空间上的固定性。一般的建筑产品均由自然地面以下的基础和自然地面以上的主体两部分组成。基础承受其全部荷载,并传给地基,同时将主体固定在地面上。任何建筑产品都是在选定的地点上建造和使用的。一般情况下,它与选定地点的土地不可分割,从开始建造直至拆除均不能移动。所以,建筑产品的建造和使用地点是统一的,且在空间上是固定的。

(2) 类型的多样性。建筑产品不仅要满足复杂的使用功能的要求,而且还要体现出地方或民族特色,体现出物质文明和精神文明程度,体现出建筑设计者的水平和技巧及建设者的欣赏水平和爱好,同时受各地自然环境的影响,而在建筑规模、建筑形式、构造结构和装饰等方面千差万别。

(3) 体积的庞大性。无论是复杂的建筑产品还是简单的建筑产品,均是为构成人们生活和生产的活动空间或满足某种使用功能而建造的。建造一个建筑产品需要大量的建筑材料、制品、构件和配件,因此一般的建筑产品要占用大片的土地和高耸的空间。建筑产品与其他工业产品相比,其体形格外庞大。

2. 建筑产品生产的特点

建筑产品自身的特点,决定了建筑产品的生产过程具有以下特点:

(1) 生产的流动性。建筑产品地点的固定性决定了产品生产的流动性。在建筑产品的生产中,工人及其使用的机具和材料等不仅要随着建筑产品建造地点的不同而流动,而且还要根据建筑产品的不同部位而流动生产。施工企业要在不同地区进行机构迁移或流动施工。在施工项目的施工准备阶段,要编制周密的施工组织计划,划分施工区



段或施工段，使流动生产的工人及其使用的机具和材料相互协调配合，使建筑产品的生产连续、均衡地进行。

(2) 生产的单件性。建筑产品地点的固定性和类型的多样性决定了产品生产的单件性。每个建筑产品应在国家或地区的统一规划内，根据其使用功能，在选定的地点上单独设计和单独施工。即使是选用标准设计、通用构件或配件，但是，由于建筑产品所在地区的自然、技术、经济条件的不同，其施工组织和施工方法等也要因地制宜，根据施工时间和施工条件而确定。因此，各建筑产品的生产具有单件性。

(3) 生产的地区性。建筑产品的固定性决定了同一使用功能的建筑产品因其建筑地点的不同，而会受到建设地区的自然、技术、经济和社会条件的约束，因此其建筑形式、结构、装饰设计、材料和施工组织等均不一样。可见，建筑产品的生产具有地区性。

(4) 生产周期长。建筑产品的固定性和体形庞大的特点决定了建筑产品的生产周期长。因为建筑产品体形庞大，最终建成的建筑产品必然会耗费大量的人力、物力和财力；同时，建筑产品的生产过程还要受到工艺流程和生产程序的制约，各专业、工种间必须按照合理的施工顺序进行配合和衔接；又由于建筑产品地点的固定性，使施工活动的空间受到局限，从而导致建筑产品的生产具有生产周期长、占用流动资金大的特点。

(5) 露天作业多。建筑产品地点的固定性和体形庞大的特点，使建筑产品不可能在工厂、车间内直接进行施工，即使在建筑产品的生产达到高度的工业化水平的条件下，仍然需要在施工现场内进行总装配，然后才能形成最终的建筑产品。

(6) 高空作业多。由于建筑产品体形庞大，特别是随着城市现代化的进展，高层建筑物的施工任务日益增多，在建筑产品的生产中高空作业多的特点日益明显。

(7) 生产协作单位多。建筑产品的生产涉及面广，在建筑企业内部，要在不同时期和不同建筑产品上组织多专业、多工种的综合作业，而在建筑企业的外部，需要不同种类的专业施工企业以及城市规划、土地征用、勘察设计、公安消防、公用事业、环境保护、质量监督、科研试验、交通运输、银行财务、物资供应等单位 and 主管部门协作配合。

3. 建筑企业管理的特点

由于建筑产品和施工生产的技术经济特点，使建筑企业经营管理具有以下基本特点：

(1) 生产经营业务不稳定。由于建筑产品的多样性，同一时期不同用户对建筑产品的种类需求是不同的，对一个建筑企业来说，其生产经营的对象和业务是不固定和不稳定的。因此，要求建筑企业善于预测社会经济的发展趋势，以及固定资产投资规模、方向和产品种类构成比例，具有适应社会需求的应变能力。

(2) 经营管理环境多变化。建筑产品的固定性和建筑生产的流动性，使企业的经营环境随着建设工程的地点而变化。施工地点不同，地形、地质、水文、气候等自然环境差异较