

住房和城乡建设领域
职业培训教材
**建筑施工企业
经营管理**

建设部干部学院 主编



住房和城乡建设领域职业培训教材

建筑施工企业经营管理

建设部干部学院 主编

华中科技大学出版社
中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

建筑施工企业经营管理/建设部干部学院 主编.

—武汉:华中科技大学出版社,2009.9

住房和城乡建设领域职业培训教材

ISBN 978-7-5609-5530-8

I. 建… II. 建… III. 建筑企业—工业企业管理—技术培训—教材 IV. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 111114 号

建筑施工企业经营管理

建设部干部学院 主编

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

地 址:武汉市武昌珞喻路 1037 号(邮编:430074)

出 版 人:阮海洪

策划编辑:孙学良

责任编辑:杨 睿

封面设计:曾新蕾

责任监印:张正林

印 刷:天津泰宇印务有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:18.25

字 数:358 千字

版 次:2009 年 9 月第 1 版

印 次:2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5609-5530-8/TU·664

定 价:29.80 元

投稿热线:(010)64155588-8000 邮箱:hjztg@163.com

销售电话:(022)60266190,60266192,60266193,(022)60266199(兼传真)

网 址:www.hustpas.com;www.hustp.com

(凡购本书,如有缺页、脱页,请向本社发行部调换)

前 言

住房和城乡建设领域岗位技术管理人员(施工员、质量员、造价员、材料员、测量员、资料员、试验员、安全员)是建筑施工企业项目一线的技术骨干,对推动建筑业技术与管理的进步,促进建设工程领域的健康发展,起到了极其重要的作用。他们的专业知识水平和实际工作能力,不仅直接影响到建设工程项目的施工质量及企业经济效益,也在很大程度上影响着建筑业的发展进程与方向。建筑工程技术管理人员的教育与培训工作,一直是国家和地方建设行政主管部门及建筑施工企业的工作重点之一。

考虑到工程建设技术人员分散性、流动性以及施工任务繁忙、学习时间少等实际情况,为适应新形势下工程建设领域的技术发展和教育培训的工作特点,建设部干部学院组织了一批长期从事建筑专业教育培训的老师和有着丰富的一线施工经验的专业技术人员、专家,进行了多次的座谈并深入施工现场做了细致、系统的调研工作。在聆听了工程建设技术人员对自身工作和学习成长需求的基础上,根据建筑施工企业最新的技术发展,结合国家及各地方对于建筑施工企业技术管理人员考核的要求,编制了这套可读性强,技术内容最新,知识系统、全面,适合不同层次、不同岗位技术人员学习,并与其工作需要相结合的培训教材。

同时,这套教材也充分考虑、尊重并吸收了众多培训老师的意见和建议,对于建筑教育培训工作中教材的科学性、可读性、生动性等做了必要的调整和补充。

本套教材根据国家、行业及地方最新的标准、规范要求,结合了建筑工程技术管理人员实际工作和建筑工程施工技术体系特点,紧扣建筑施工新技术、新材料、新工艺、新产品的发展步伐,对涉及建筑施工的专业知识,进行了科学、合理的划分,由浅入深,重点突出。本套教材力求做到技术全面、系统、先进、实用;做到内容编排形式生动、易理解、可读性强;做到读者能在学习过程中提高工作能力,在实际工作中熟练运用专业技术知识。

《住房和城乡建设领域职业培训教材》丛书包括 19 个分册:《房屋建筑构造》、《建筑材料及试验》、《建筑力学》、《建筑结构》、《地基与基础》、《工程测量》、《建筑识图》、《建筑工程施工质量控制与验收》、《建筑工程质量事故分析与处理》、《建筑施工技术》、《建筑工程造价及相关知识》、《建筑工程施工组织设计与管理》、《建筑施工安全技术与管理》、《建筑工程资料管理与实务》、《建筑设备安装》、《建筑施工企业经营管理》、《建筑材料供应与管理》、《建筑电气》、《建筑施工机械》,包括建筑工程施工理论基础、建筑施工企业经营管理、建筑施工技术应用与施工管理、安全、职业健康及环境保护等知识,系统、全面、科学地对建筑工程

领域相关知识进行了阐述。

本丛书的特点是以相关考核大纲为依据,专业基础理论知识紧密结合现场施工实际,学习与工作并重,简明扼要,可读性强。

本丛书可以作为各地建筑施工企业、建筑业相关培训机构的职业培训教材,也可作为建筑工程技术人员日常工作、学习的参考用书。

本套丛书由建设部干部学院组织,众多专业技术人员及培训老师共同参与编写,由于我们组织经验不足以及时间仓促,书中难免存在一些疏漏、错误之处。敬请各省市有关培训单位和技术人员将问题以及意见反馈给我们,以便再版时修订。

《住房和城乡建设领域职业培训教材》编委会

2009年6月

目 录

绪论	1
第一篇 建筑企业经营管理	7
第一章 建筑企业经营管理概论	8
第一节 建筑企业概述	8
第二节 建筑企业组织结构	12
第三节 建筑企业经营管理的职能和目标	17
第四节 建筑企业管理的发展趋势	19
第二章 建筑企业市场经营与战略管理	21
第一节 建筑市场	21
第二节 建筑市场经营	23
第三节 建筑企业营销策略	44
第四节 建筑企业战略管理	47
第三章 招标与投标管理	52
第一节 概述	52
第二节 招标	54
第三节 投标	60
第四节 国际工程的招投标	63
第四章 建筑企业经营评价	69
第一节 建筑企业经营评价的概念及意义	69
第二节 建筑企业经营评价的内容	70
第三节 建筑企业经营评价常用的技术方法	74
第二篇 建设工程项目管理	79
第五章 项目管理概述	80
第一节 项目管理的内容及管理目标	80
第二节 项目范围管理	82
第三节 项目管理规划	86
第六章 项目管理组织与项目经理责任制	91
第一节 概述	91
第二节 项目经理部	96
第三节 项目经理责任制	103

第四节 项目团队建设	105
第七章 项目合同管理	108
第一节 概述	108
第二节 项目合同评审	110
第三节 项目合同实施计划	115
第四节 项目合同实施控制	119
第五节 项目合同的终止和评价	130
第八章 项目成本管理	134
第一节 概述	134
第二节 项目成本计划	136
第三节 项目成本控制	137
第四节 项目成本核算	144
第五节 项目成本分析与考核	149
第九章 项目采购管理	153
第一节 概述	153
第二节 项目采购计划	154
第三节 项目采购控制	156
第十章 项目资源管理	162
第一节 概述	162
第二节 人力资源管理	164
第三节 材料管理	168
第四节 机械设备管理	171
第五节 施工技术管理	174
第六节 资金管理	176
第十一章 项目进度管理	182
第一节 概述	182
第二节 项目进度计划的编制	184
第三节 项目进度计划实施	187
第四节 项目进度计划的检查与调整	188
第十二章 项目质量管理	191
第一节 概述	191
第二节 项目质量管理体系	192
第三节 项目质量策划	194
第四节 项目质量控制	196
第五节 项目质量事故的处理及项目质量改进	202

第十三章	项目沟通管理	205
第一节	项目沟通程序和内容	205
第二节	项目沟通计划	207
第三节	项目沟通的依据与方式	208
第四节	项目沟通的障碍与冲突管理	210
第十四章	项目风险管理	212
第一节	概述	212
第二节	项目风险识别	214
第三节	项目风险评估	217
第四节	项目风险响应	219
第五节	项目风险控制	222
第十五章	项目职业健康安全管理	225
第一节	项目职业健康安全管理概述	225
第二节	职业健康安全的技术措施计划与实施	228
第三节	职业健康安全隐患及事故处理	231
第四节	施工现场文明施工	237
第五节	项目现场环境管理	241
第十六章	项目信息管理	246
第一节	概述	246
第二节	项目信息管理计划与实施	249
第三节	项目信息安全管理	253
第四节	工程文档管理	255
第十七章	项目收尾管理	260
第一节	项目竣工收尾	260
第二节	项目管理竣工验收	261
第三节	项目竣工结算与决算	264
第四节	项目回访保修	271
第五节	项目管理考核评价	274
附录	住房和城乡建设领域职业培训教材《建筑施工企业经营管理》教学大纲 ...	277
参考文献		281

绪 论

企业管理是指企业为实现经营目标,对生产经营活动进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动的总称,它是伴随着社会化大生产而逐步形成的一类特殊管理活动。在自然经济条件下,企业尚未出现,管理并不重要。随着生产力的发展,商品经济代替自然经济,企业出现,社会化大生产要求协作劳动,管理成了不可缺少的条件,企业管理理论也随之出现。

建筑企业是为社会提供建筑产品或建筑劳务的经济组织。为了完成自己的任务,就要做好建筑企业管理工作。建筑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计划、组织、领导和控制等一系列工作活动的总称。建筑企业管理是企业经营和管理的简称。

建筑企业经营是企业为满足社会及用户的需要,根据其外部环境和内部条件,制定所应采取的目标、方针与策略等一系列带有全局性战略的活动。

建筑企业的管理是指为了实现企业的经营目标,执行经营确定的方针和策略,对企业的生产活动及人、财、物、信息等资源所进行的计划、组织、控制和领导等一系列工作活动,即生产管理。

建筑企业的经营和管理是一个统一的有机整体。建筑企业经营的核心是决策,而管理则是实现决策的手段,是为实现决策目标而进行的计划、组织、控制和领导活动,但两者的最终目的都是充分利用企业的经营资源,以尽可能少的劳动消耗生产出更多的符合社会需要的产品和服务,取得最佳的经济效益,实现企业的发展目标。因此,我们把这个有机整体称为建筑企业管理。

一、建筑企业管理的对象和内容

1. 建筑企业管理的对象

企业管理的对象是企业生产经营活动。建筑企业的生产经营活动大致可分为企业外部活动和企业内部活动。企业外部活动包括销售活动和供应活动,也称为企业的经营活动。企业对经营活动的管理称为企业经营管理。企业内部的活动,包括围绕建筑产品的形成而展开的施工过程的活动,辅助生产的活动,附属生产的活动以及生产服务过程的活动。对这些活动的管理,称为施工生产管理,主要体现为建设工程项目管理。

2. 建筑企业管理的内容

建筑企业管理的内容要依据企业的目标,同时也要根据整体市场的要求及企业自身的技术经济特点,按照科学的管理分工来确定。包括建筑企业经营管

理和建设工程项目管理,具体内容有建筑企业的市场经营管理、招投标管理、项目合同管理、项目成本管理、项目采购管理、项目资源管理、项目进度管理、项目质量管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目职业健康安全与环境管理、项目信息管理和项目收尾管理。

二、建筑企业的管理特点

由于建筑产品及其生产的特点,建筑企业具有与其他企业不同的管理特点。

1. 生产经营业务不稳定

由于建筑产品的多样性,不同时期和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将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的变化,使其具有适应社会需求的应变能力。

2. 特定的投标承包方式

建筑产品生产多是预约生产,以合同形式来承包。建筑企业首先需要通过投标竞争获得承包工程任务,并通过工程承包合同与用户建立经济法律关系。在招标投标中,往往是一家用户多家竞争,而且十分激烈,因此,必须讲究竞争策略。建筑企业要根据用户的委托,按合同要求完成预定的任务,并在工程进行过程中接受用户的监督。

3. 基层组织人员变动大

由于产品多样、生产地点不断流动、任务不稳定、环境多变等原因,直接领导生产经营活动的企业基层组织结构和人员,必须随工程对象的规模、性质、地理分布不同而适时变化和调整。在建设过程中,不同工程、不同季节,职工的需要量波动很大,工种的配合比例也会有较大的差异。因此,建筑企业内部的管理组织结构适宜项目管理制,在劳动用工方面,建筑企业不宜保持庞大、固定的工程队伍,只宜拥有精干的经营管理人员、工程技术人员和适量的技术工人骨干,等工程需要时,再雇用合同工和临时工。

4. 管理环境多变

建筑产品的固定性和生产的流动性,导致企业管理环境变化大,可变因素多。管理环境可分为自然环境(包括地形、地质、水文、气候等)和社会环境(包括市场竞争、劳动力供应、物资供应、运输和配套协作条件等),这些环境是经常变化的。在大城市承包施工,组织分包、劳务、材料、运输等比较方便,而在边远地区或新开发地区就有许多不便。如果承包海外工程,面对的环境会更为复杂、更为特殊。因此,建筑企业生产经营的预见性、可控性比较差,许多工作要因地因时因环境而宜。

5. 其他管理特点

在计划管理方面,建筑企业的计划包括两类,一类是以企业为对象编制的生

产经营计划,一类是以工程项目为对象编制的工程施工组织设计。这两类计划是相互依托、密切联系的,一般前一类计划由后一类计划去落实,而后一类计划受前一类计划的指导。

在建筑产品价值确定方面,有其特殊的计价方法,即应根据工程而异,分别编制其预算文件,作为投标报价的基础或结算的依据。

在资金占用方面,由于建筑产品生产周期长、占用资金多,所支付的贷款利息也大。

由此可见,建筑企业管理比一般工业企业管理更复杂,要研究和认识建筑企业生产经营管理的这些特点,就要运用企业管理的基本原理,有针对性地采取措施,从而解决建筑企业管理中的上述问题。

三、建筑企业管理的作用

企业经营管理的目的就是追求企业良好的经济效益和社会信誉,经营管理的宗旨是追求企业长远、健康和可持续发展。建设工程项目管理是保证建设工程质量,提高经济效益,保证建设项目顺利实施的重要因素,项目管理的准确性和科学性,对建设项目具有极大的影响,而建设工程项目对建筑企业来说是至关重要的利润来源。项目管理工作的管理体系是否先进,以及其业务和技术水平的高低,都直接影响到工程建设的质量和经济效益,它在保证建设工程的健康顺利进行、提高固定资产的投资效益、保障人民生命财产的安全、促进国民经济稳定和顺利发展等方面,都发挥着十分重要的作用。

四、建筑企业管理的任务

我国建筑企业管理的任务是由建筑企业的性质决定的。我国建筑企业是有计划的商品生产者。建筑企业的生产,具有双重的目的性。从使用价值的方面来说,建筑企业管理就是应根据社会的实际需要,建造更多、更好的建筑产品,以满足社会物质文化日益增长的需要;从价值方面来说,建筑企业管理应不断提高施工活动的经济效益,不但要为社会提供物质产品,而且要保证赢利,为国家和企业自身创造更大的收益,并提高企业职工的生活水平。

我国建筑企业管理的根本任务是在国家宏观计划的指导下,从事建筑产品生产经营活动,提供满足社会需要的建筑产品,实现赢利,为国家提供积累,为企业自身创造经济收益。这也是企业的全部生产经营活动的目的。企业的各项工作(政治、技术、业务等)都是为了实现这个目的。

建筑企业管理的具体任务又可细分为以下几点。

1. 缩短建设周期

由于建筑产品体积庞大,生产周期长,在长时间内要投入大量的人力、财力、

物力,但不会在这个时间内提供有用的产品;并且建筑产品停留在生产领域的时间越长,占用的资金也就越多。为了降低工程造价,加快投资的回收,建筑企业就必须科学地组织施工,加快施工进度,在短时间内为社会提供更多、更好的建筑产品,为推动社会经济发展作出贡献。

2. 确保工程质量

建筑产品有的是生活资料(民用住宅等),有的是劳动手段(厂房等),能够使用数十年以至上百年的,因此建筑企业必须重视建筑产品的质量,要把“百年大计,质量第一”作为建筑企业施工生产的指导方针,要在高质量中求速度,在高质量中求节约,在高质量中求数量。这是社会主义市场经济规律所决定的,也是关系国家和人民长远利益的一件大事。

3. 提高劳动生产率

提高劳动生产率是节约人力、降低成本、增加生产的最有效途径。“效率就是生命”,只有不断提高劳动生产率,才能创造更多的财富。因此,必须积极开展技术革新和技术革命,尽量采用新技术、新工艺、新材料和先进的操作方法,挖潜、革新、改造,并努力采用先进的科学管理方法和手段,以改善劳动条件,不断提高劳动生产率。

4. 获取经济效益

建筑企业完成一项施工生产任务时,要消耗大量人力、物力、财力。因此,要加强经济核算,用最少的物化劳动和活劳动的消耗,取得最大的经济效益。这就要求企业不仅要高速度、高质量地完成任务,而且要努力降低成本,增加利润,为国家节省资源,为企业自身创造收益。

5. 保证施工安全

建筑施工工种繁多,流动性大,许多工种常年处于露天作业,而且有大量的高空、地下、立体交叉作业以及小面积多工种作业,笨重的劳动密集型重体力劳动等,因此建筑企业较一般工业企业更易出安全问题。建筑企业的安全关系到企业职工的幸福和经济利益,还涉及许多社会问题,建筑企业必须建立完善的安全保证,这也是建筑企业管理的一项重要职责。

6. 加强队伍建设

企业的发展,一方面靠先进的技术、设备;另一方面,更重要的是依靠掌握先进技术和先进管理方法的广大职工群众。因此,在企业中,必须树立人是企业主体的思想,把培养、训练建筑队伍的工作认真抓好。通过文化教育、技术培训,结合思想政治工作,正确实行精神鼓励和物质鼓励相结合的原则,充分调动广大职工的积极性,建设一支强大的既有优良的政治素质,又有优良的技术业务素质的建筑大军,这是建筑企业现代化进程中的一项战略措施。

以上六个方面是保证完成建筑企业根本任务的具体要求,它们之间是相互

联系、相互制约的关系。只有全面地完成了这些任务,才能使企业全面发展。在实际工作中,某些时候,针对当时的具体情况和薄弱环节,着重强调其中某一方面的任务是完全必要的。但是,这样做的目的,是为了更好地、更全面地完成建筑企业的根本任务。因此,任何时候,在考虑到完成企业某一方面任务的时候,必须同时考虑到它对其他方面的影响,片面地追求某一个方面,忽视其他方面的做法,都会给企业带来不利的影响。

五、《建筑施工企业经营管理》的内容及学习方法

《建筑施工企业经营管理》是一门以建筑企业的经营管理和建设工程项目的管理为研究对象的综合性应用学科。本书分两篇对建筑施工企业经营管理进行介绍,第一篇主要讲企业经营管理方面的知识;考虑到项目管理的重要性,在第二篇中结合《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)对项目管理进行了全面介绍。在学习本课程时要注意联系实际工程中遇到的管理问题,便于对这门课程全面深入的理解和学习。

第一篇 建筑企业经营管理

第一章 建筑企业经营管理概论

第一节 建筑企业概述

建筑企业是从事建筑商品生产或提供建筑劳务的企业。具体来说,是从事铁路、公路、隧道、桥梁、堤坝、电站、码头、机场、运动场、房屋等工程建筑活动,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。建筑企业又称建筑施工企业,它通常包括建筑公司、建筑安装公司、机械化施工公司、工程公司及其他专业性建设公司等。

一、建筑企业的特征

建筑企业同其他企业一样,具有以下基本特征。

(1)建筑企业是有明确产权的经济组织。企业参与市场活动,实质上是进行商品产权转移。要顺利完成商品产权转移,就要求企业拥有商品的所有权。另外,在市场经济条件下谁投资、谁受益、谁承担风险,这也要求企业必须有明确的产权归属关系。

(2)建筑企业是自主经营的经济组织。企业以全部法人财产承担市场风险,应拥有自主经营和发展所需的各种权利。企业在市场活动中拥有自己独立的发展目标,按照自己的意志在法律规定的范围内自主经营,独立地对生产经营过程进行观察、记录、计算和分析,以自身的经营收入抵补支出并获取盈利(自负盈亏、独立核算)。

(3)建筑企业是盈利性的经济组织。建筑企业从事建筑商品生产经营活动,必须遵循商品经济规律,追求利润最大化。只有取得更多利润,才能实现资产保值、增值的愿望,增加企业积累,扩大经营规模。

(4)建筑企业是具有法人资格的经济组织。企业经工商行政管理机关核准登记,取得法人资格,便成为独立的市场主体,可以在核准登记的营业范围内从事经营活动,独立享有相应的民事权利,承担民事责任,受法律的约束和保护。

(5)建筑企业是市场交易中平等的主体。在市场交易中,不论企业规模和经济性质,在法律上一律平等。

此外作为建筑企业,还必须具备以下条件:有独立组织生产和进行经营管理的组织机构,能独立对外签订合同并具有法律效力;有与承担施工任务相适应的

技术人员、管理人员和生产技术工人;有与承担施工任务相适应的生产机具和流动资金,并在银行开设账户,是国民经济的基本核算单位;有健全的会计制度和经济核算办法,能独立进行经济核算,自负盈亏;有保证工程质量和施工工期的手段和设施。

二、建筑企业分类

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,可从不同角度进行分类。但建筑企业综合性强,因而一个建筑企业往往同时具有几种分类条件。为了按企业的自然属性和社会属性进行科学管理,这就必须研究企业分类类型。建筑企业类型划分有以下几种。

1. 按专业类别分类

按专业类别分类,可分为对象专业化企业,如冶金、电力、化工、铁路、石油等建筑企业;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;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;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。《建筑业企业资质管理规定》(建设部令第159号),重新划分了企业等级的具体标准,并规定了不同等级企业的承包工程范围。

房屋建筑工程施工总承包企业资质等级标准分为特级、一级、二级和三级。

3. 按规模等级分类

根据《统计上大中小型企业划分办法》(暂行)(国统字[2003]第17号),建筑企业以从业人数、销售额和资产总额三项指标为划分依据,可以分为大、中、小三类,具体划分标准见表1-1。

表 1-1 建筑企业大、中、小型划分办法

类别	指标	单位	大型	中型	小型
建筑企业	从业人数	人	3000 及以上	600~3000 以下	600 以下
	年工程结算收入	万元	30000 及以上	3000~30000 以下	3000 以下
	资产总额	万元	40000 及以上	4000~40000 以下	4000 以下

三、建筑企业的资质等级

1. 房屋建筑工程施工总承包企业的资质等级

房屋建筑工程施工总承包企业的资质等级标准及承包工程范围见表1-2。