

引 论

中央一位领导同志指出：“通过加强管理来提高企业效益有很大潜力。我们要下功夫练内功，向管理要质量，向管理要市场，向管理要效益”；同时还说：“我们在坚持那些行之有效的管理制度、管理办法的同时，要努力按照社会主义市场经济发展的要求，赋予企业管理以新的内容、方式和手段，实现科学管理”。

企业管理的好与坏，效果大不一样。“中国经济效益纵深行”在一篇关于管理问题的调查报告中写道：“忽视管理：产生浪费的黑洞”。文中列举了以下数字：企业经营管理不善造成亏损的占 80% 以上；1985 年到 1994 年间，被调查的 90 种产品中有 50% 的产品物耗大幅度上升；由于产生废品，每年损失上千亿元；1993 年至 1994 年两年间，全国共发生火灾 8 万起，直接经济损失达 23 亿元，死伤 1.5 万人。文中揭示了这样的问题：“被人们称为‘软件’和‘慢功’的管理问题，这些年来一直被很多人忽视和漠视。但它毫不留情地不断地为我们制造出政令不畅、决策失误、亏损严重、资产流失、灾祸频繁等等人们不愿接受却往往又无法回避的难题”。

无数的事例说明，抓管理，出质量、出市场占有率、出效益。中国海外集团有限公司（国家大型建筑联合企业）于 1979 年 6 月在香港成立，自 1985 年起，已连续 10 年盈利，1994 年税后利润达 9 亿港元，成交额达 40 多亿港元；营业额超过 60 亿港元；公司已成为“香港市民置业的信心”被誉为“香港地产界的一颗新星”；是自建台阶登高峰的中资企业典范”。这个公司的成功之道集中到一

点，就是进行了成功的经营管理，他们经营管理做法和经验已被收集到《振兴建筑业研究参考资料》中，成为专辑，很值得建筑业企业认真学习和借鉴，正面的经验和反面教训告诉我们，必须研究企业经营管理，发展企业经营管理，搞好经营管理，实施“靠经营管理振兴建筑业”的宏伟战略。

我们还要把视线转向国外，90年代上半期世界经济发生了戏剧性的变化。1993年，日本的经济竞争力在雄居首位8年之后落在新加坡之后，排行第三，而美国重居世界首位。1995年日本再次下滑落在香港之后排列第四，美国仍居首位。90年代上半期，美国的经济增长率和创造的就业机会都高于日本和欧洲，这样的增长不是靠硬件投资而获得的，美国经济学家在《商业周刊》上发表文章认为，美国的经济成就虽然也有宏观措施得当的因素，但主要得利于信息化和管理变革。因此，要靠经营管理振兴建筑业，必须研究信息时代的管理变革，跟上时代步伐并努力走在前列。

第一篇

建筑业企业经营 管理的概念

一、建筑业企业

建设部已经颁布了《建筑业企业资质管理规定》。该规定说：“建筑业企业指施工总承包企业、施工承包企业和建筑劳务企业”。其中施工企业包括工业与民用建筑工程施工企业等 33 类施工企业。建筑业企业是从事土木建筑工程、线路、管道及设备安装工程、建筑装修装饰工程等新建、扩建、改建活动的企业，是建筑业队伍的主干，是建筑业之所以能够成为物质生产部门的组织基础，是建筑业发展为我国国民经济支柱产业的支柱。

建筑业企业是生产建筑产品的企业，这是它区别于其他行业的企业的关键特征。由于建筑产品的固定性、多样性和庞大性，产生了建筑业企业生产活动的流动性、单件性（一次性）和长期性，且消耗巨大资源和资金，不得不进行大量露天作业。所以，建筑业企业的经营管理自成体系、自具理论、自有方法。

在我国经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变和经济增长方式从粗放型向集约型转变的今天，我们认识建筑业企业和建筑业企业的经营管理，必须把它放在市场中，放在国际、国内、行业的大环境中。建筑业企业的发展，支持着建筑大市场的发展，支持着建筑业的发展，支持着国民经济的发展。同样，建筑业企业的发展，也有赖于国民经济和建筑行业的发展，有赖于企业经营管理，有赖于企业的改制、改组、改造、改进和改善等改革新举措的实施。我们研究建筑业企业经营管理的目的，说到底，就是为了发展企业，多出效益，为国民经济的发展多作贡献。

二、建筑业企业经营管理

企业经营管理，也称企业管理，涵盖生产管理和经营管理。其

中生产管理在企业内部进行，目的是提高生产效率，搞好产品质量，降低产品成本。经营管理指对企业的交易活动、市场行为、企业资产所进行的管理，旨在利用市场，提高经济效益，并取得经济效益、社会效益和企业信誉的统一。企业经营管理是一门重要的学科，在近代，产生了爆炸性的发展，是一个热门学科。世界各国都建立了专门研究企业经营管理的机构，研究企业经营管理的理论、实践和发展。在大学里，设有经营管理专业、系或院，乃至有专门的经营管理大学。我国在企业经营管理方面的研究和实践正在升温，正在形成全民族建立管理意识的高潮，正在探索在多方面与国际惯例接轨。最近，许多报纸连篇发表论企业经营管理的文章。例如，1995年8月24日人民日报刊登一篇文章，提出要进行企业管理观念的扩展与更新。文章中提出，企业管理是一项内容丰富的开放性系统工程 既要解决‘经管企业’的问题 又要解决‘经营企业’的问题，更要把两者结合起来。全面的管理分三个层次，第一个层次是基础管理，第二个层次是经营管理，第三个层次是发展管理，即资产经营。企业管理的目标是增强企业的市场竞争能力。企业管理的实质是把企业管理上升到资本运营的水平。企业管理的实施必须重视发展和培养经营人才。1995年8月9日工商时报发表题为‘跨世纪年代企业管理新特点’的文章 提出未来10年企业管理将呈现以下10个特点：

- (1) 企业创新管理将越来越受到重视；
- (2) 企业文化管理将增加新内容；
- (3) 企业软件管理将更加系统化；
- (4) 企业战略管理将强调目标的创新；
- (5) 企业权变管理将更加灵活和精细；
- (6) 企业公共关系管理倍加受到重视；
- (7) 企业现场管理将向柔性化发展；
- (8) 企业资源开发管理更加重视人的作用；
- (9) 企业咨询管理将更加善于借用外脑；
- (10) 企业民主管理将越来越人性化。

当代的企业管理，是开放型的，即把企业管理扩展到市场中去，处理好市场与管理的关系。要处理好两者的关系，就要注意三点：第一是向管理要生产潜力。要面向市场，就要在微观的企业管理上下功夫，以管理取得挖潜增效的目的。第二，向管理要市场竞争力。只有管理好才能效益高、质量好，才有竞争力，才能占领市场，开拓市场，才能取得更大效益。第三，市场营销中有管理问题。企业要研究产品的市场占有率、产销率、用户满意率、销售利润率、市场信息的收集和应用，从而以市场为依托，加强企业管理，使企业在市场中发展。浙江省绍兴县三建公司是一个由乡镇企业发展起来的国家一级施工企业，他们近十年走的是质量兴业的道路，他们实施“质量与名牌战略”，提出“以质量取信于用户，以质量赢得市场”，做好一个基本项目，取信一方市场的口号，不但在浙江省战功赫赫，五年中获 18 项优质工程。而且 1994 年度在上海的施工企业质量单项综合考评中，名列第五，说明他们已经在上海的建筑市场上立足并赢得信誉。他们说得好“市场竞争就是质量竞争，有质量才有市场，有市场才有效益”，这就是管理与市场的辩证关系。

三、企业经营与管理的相互关系

经营与管理是两个概念，它们之间有五个方面的联系：

1. 经营与管理有统一性

这个统一性表现在目标上。我们如果把经营看作是一个目标，则管理便是达到这个目标的使之成功的手段。不得离开经营去讲管理，离开经营的管理是无目标的管理；也不能离开管理去讲经营，离开管理是不能实现经营目标的。企业要自主经营、自我发展、自负盈亏、自我约束，需要有效的管理。管理是经营成功的源动力。

2. 经营与管理具有市场性

建筑施工企业的经营和管理都要面向市场。因此要研究建筑市场的特点，以便发展和利用建筑市场。建筑市场至少有三个特点。

首先，建筑市场先有交易，后有商品。这有别于一般的市场交易先有商品后有市场。甲乙双方签订合同是一种交易行为；在签订合同的时候只看到图纸，并没有看到大厦、工厂等建筑商品。建筑商品是在交易确定或合同签订之后开始形成的。甲方把工程直接发包给承包商或通过招标和投标竞争把工程发包给承包商。它是凭着对承包商的信任，而承包商又是以商誉赢得信任的。所以承发包双方在进行着商誉交易。建筑商品建成以后，作为交易对象是不能改变既定交易关系的。

其次，建筑市场的交易行为和建筑产品的生产阶段是非常一致的。在建筑承包合同签订之后，我们砌的每一块砖，都是交易后的一块砖，即每项施工活动都是交易活动。这也是不可逆转的活动，当然施工的最后还有竣工验收阶段，但它是一种在总体上表示“交付”产品（交易）的一种形式。甲方要投入到生产过程中去，甲乙双方都要投入管理并相互制约和促进。没有哪个建设单位在建筑过程中是不投入管理活动的。为了进行管理，如果建设单位的力量不足，就委托建设监理单位或咨询公司进行管理。即便是“交钥匙”工程，建设单位也要按“项目法人负责制”的要求进行责任内的管理。

再次，建筑市场和建筑商品的社会性很强。一般的商品虽有社会性，但都不如建筑商品的社会性强。一项工程建在农村或者城市，都要按规划办，还涉及到安全、环保、保卫等各个方面。工程建成之后，其收益影响到社会的企事业单位和个人。建筑产品的生产，并不是甲方和乙方自己的事。甲方有钱，不一定可以建造工程；乙方有能力，不一定能施工。工程收益也不完全是甲乙方的事。宿舍完工后，用户住进去了，他关心周围的环境。工厂的生产会影响到周围的环境。1994 年青海的沟后水库垮塌，造成 288 人死亡，他们都不是建设单位或承包商的人，而是社会上的人。所以一项工程可以造福于社会，也可能殃及社会。正由于工程的社会性强，故政府要通过各种形式参与建筑市场管理和监督。有人提意见说，搞建设手续太多了，要求简化一点。我们也研究过，该简化的必须简化，但也不能太简化了，因为许多手续是建筑产品的社会性

所必需的。美国搞建设的手续比我们还多，还复杂，例如美国的开工许可证要求承包商满足 28 项许可要求，少了一项，承包商就不能施工。

3. 经营和管理具有职业性

经营和管理是一种职业性活动，就同医生和律师要进行职业性活动一样。管理方面要有管理专家，专门搞管理或搞某一项专业性管理。企业家是专门搞经营管理的，我国应当有企业家群体，专门办企业。经营和管理都是一种职业岗位的职能。

4. 经营和管理各有其自主性

我们强调自主经营，自主管理，是说经营和管理都要从企业本身的经营目标出发，按照企业的需要开展活动，自主地经营，自主地管理企业，管理经营活动。

5. 企业的经营管理都有国际性

世界各国都在研究本国或其他各国的经营管理，都在发展经营管理学科。企业要在国际市场上开展活动，占领国际市场，都要重视经营和管理的国际性。要把经营管理科学和成就看作是人类社会的共同财富，扩大交流，相互学习。目前我们许多领域的经营管理都要与国际通用做法接轨。

四、经营管理理论的发展

1. 国际上企业经营管理理论的发展

在国际上，企业的经营管理理论经历了一个漫长的发展过程。从 18 世纪末到现在，大体经历了三个发展阶段。

第一个阶段是 19 世纪末以前，从传统的经验管理向科学管理的过渡时期。这个时期的企业管理理论和思想主要反映在企业家办工厂的个人实践和经济学家们的个别论述中，没有出现专门研究管理的学者，也没有形成独立管理著述。例如美国的理查德·阿克赖特 (Richard Arkwright) 于 1769 年和 1771 年分别建立了两个在美国早期使用机械的工厂，他在管理工厂时，在连续生产、工厂纪律、劳

动分工、资源协调等方面都有创造，是一个实际应用高效率管理原则的先驱者。英国的罗伯特·欧文（Robert Owen）在人事管理方面做了许多试验。英国的詹姆斯·斯图尔特（James Stewart）和亚当·斯密（Adam Smith）提出了劳动分工问题。亚当·斯密还最早提出了“经济人”的观点，认为人都要追求自己的经济利益。

第二个阶段是科学管理阶段。这个阶段形成于 19 世纪末至 20 世纪初，以美国的泰罗（F·W·Taylor）和法国的法约尔（Henri Fayol）为代表人物。泰罗经过 20 多年的实践与研究，于 1911 年出版了《科学管理原理》一书，系统阐述了他的科学管理思想。法约尔在 1916 年出版《工业管理和一般管理》一书，提出了整体工业经营活动包括技术、商业、财务、安全、会计、管理等 6 个方面活动的观点和管理有计划、组织、指挥、协调、控制 5 种职能的论断，以及管理人员的 14 条原则。科学管理的主要内容有 8 个方面：

科学管理的中心问题是提高劳动生产率；

必须为每项工作挑选“第一流的工人”；

要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化；

实行计件工资的鼓励性报酬制度；

工人和雇主两方面都必须认识到提高劳动生产率对两者都有利，都要来一次“革命精神”，互相协作，共同为提高劳动生产率而努力；

⑥把计划职能（管理职能）同执行职能（操作）分开，由专门的管理部门承担管理职能；

⑦推行职能制和直线职能制的组织形式；

⑧组织机构上的管理控制原理。

科学管理理论 20 世纪初在欧美得到了广泛的传播，并极大地促进了资本主义国家劳动生产率的提高。直到现在，科学管理的许多理论仍在影响着企业管理。

第三个阶段是现代管理阶段，它是 1945 年第二次世界大战以

后到现在的资本主义企业管理。它是在科学不断发展的基础上，以电子计算机为手段，应用运筹学和系统管理方法，结合行为科学的应用，把企业看成是由人和物所组成的完整系统而进行综合的管理。它包括管理科学和行为科学两大派。其中管理科学学派强调量化管理方法的应用；行为科学派强调管理中应重视人的因素，以激励的方法调动人的积极性。70年代以后，现代企业管理的发展进入了一个新的阶段，在管理中形成和发展了系统理论。美国的卡斯特教授（F·E·Kast）和卢森茨韦格（J·E·Rosencweig）1970年合写的《组织与管理——从系统出发的研究》是系统理论应用于企业管理的代表作。现代企业管理的发展趋势是：

在组织结构和决策上，强调把系统性和灵活性更好地结合起来，以求得整个系统的最优化解决方案；

多方设法做好人的工作，使企业管理的许多工作从定性发展到定量；

在经理人员的职能上，强调主要是做好各个方面的联系和协调工作，经理必须是一个通才，并成为一种专门职业；

对经理人员的教育培训将愈来愈受到重视，并愈来愈倚重于高等学校的教育；

计划的职能将大大加强；

⑥ 信息联系工作将大大加强，电子计算机的应用将形成网络；

⑦ 利润仍将是企业追求的主要目标之一，企业将承担更多的社会责任和公共义务；

⑧ 政府在今后的企业管理中将起着越来越大的协调作用，立法机关将通过各种方法对企业产生重大影响，政府和企业将为解决某些重大的社会问题而共同协作。

2、我国企业管理科学理论和实践的发展

（1）我国古代的管理思想

我国古代指鸦片战争以前漫长的历史时代，这个时期的管理思想虽然比较零星分散，但却熠熠生辉。这些管理思想，有的在代表人物的著作中，有的反映在他们的实践中，有的是反映劳动人民智

慧的传说，可以归纳为组织、经营、用人、理财和管物五个方面。

1) 组织

自周朝以来，历代朝廷封官定职，都编有详细的职官表，层次分明，职责清楚。在劳动组织方面，中国古代进行工农业生产和重大工程建设，都组织大量劳动力参加。秦代修筑长城曾征役 30 万人，隋代动用百万民工修浚运河，都是复杂的劳动组织实践。战国时代的墨翟（公元前 468~前 376），最早提出过劳动过程分工的思想，类似于现代的流水作业原理。

2) 经营

中国古代有许多知名的理财家，如春秋时的管仲，战国时的商鞅，西汉时的桑弘羊，唐代的刘宴，宋代的王安石，明代的张居正等人，都进行过经济改革，对当时乃至以后产生很大影响。历史上范蠡、白圭、子贡、吕不韦、猗顿、邓通等人经营工商业而成巨富的史实均有记载，并有不少经营思想。《史记·货殖列传》中有关于经营物品必须质量完好，货币必须流通，采购物品时对易腐烂的东西切勿贪图高价而长期存储，通过商品数量的多寡预测其价格的贵贱等，都反映了市场经营的原理。管仲首先提倡食盐官营，进而盐铁官营，协助齐桓公成为霸主。西汉武帝时，桑弘羊推行盐铁官营制度，并首先提出均输和平准政策，由政府掌握物资以稳定京师物价，从而使国家财政收入大增。

3) 用人

中国古代素有“选贤任能”、“任人唯贤”的主张。“禅让制度”就是推举能人的制度。隋文帝创立的科举制度相延 1300 多年。

4) 理财

中国在古代就实行会计制度和审计制度。南宋郑伯谦在《太平经国之书》中提出了会计原则：主管财务行政官吏的职能和主管会计官吏的职能要分别由不同“官司”掌管，即出纳和会计分离，以便于监督。他还分析了宋初 60 余年的财政积累不到三年即消耗殆尽的原因是由于取消了主计之官，不重视会计的结果。清代魏源在他的改革建议中，主张对经营盐务、漕运、造船、外贸等方面要降低

成本。汉代司马迁在《史记·货殖列传》中指出，一定数量的资金可获得一定数量的合理利润，年利润率可达 20%，如低于此数，便是没有得到合理的利润。他提出要经营群众普遍需要的商品，经营要善于掌握时机，要有丰富的生产经营知识。明代邱溶曾将元末至明朝 47 年的海运和漕运记录按逐年起运的实收和损失数量作了详细统计，得出“海运损耗远较河运为小”的结论，这是进行统计分析的典型。

5) 管物

古代很早就有财物保管，收纳及支出的制度，并有专职官员分类管理。周代设有分管府库财物的内府、大府、王府。汉代设少府管钱，司农管物。宋代规定，通判官到任，必须亲阅帐籍所列财物，属吏不得作弊，主库吏 3 年一换。对于粮食仓储，历代王朝都有比较严密的制度。

《孙子兵法》是世界上最古老的兵书，距今已 2500 多年，是战略战术的杰作，也是管理思想的宝库。《孙子兵法》可供企业管理借鉴的营理原则和管理思想十分丰富。例如《孙子兵法》把“道”作为“五事”（道、天、地、将、法）和“七计”（主孰为道？将孰为能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？）之首。“道”指政治、路线、方针、政策。在企业管理中，企业的经营思想、经营方针、经营目标对头了，干群意见统一了，步调一致了，企业的成功就有了大半。再如《地形篇》中的“知己知彼”，“百战不殆”这句话，出自《孙子兵法》的《谋攻篇》中，其中突出“知”，是唯物论的命题。战争要想胜利，经营要想成功，便要知己知彼。在企业管理中，企业要经营成功，竞争取胜，也要知己知彼，“己”便是企业，“彼”便是市场和竞争对手。《虚实篇》中的“因敌制胜”，突出“变”，承认事物是发展变化的，要进行动态管理。总之，《孙子兵法》十三篇，篇篇充满军事韬略，篇篇都是企业管理可以遵循的思想真谛，受到中外管理学者高度重视，乃至形成了研究《孙子兵法》用于企业管理研究和应用的热潮。中国的企业管理者也要研究和应用《孙子兵法》。

在漫长的封建社会里，建筑活动有两种类型：一种是官府主持的建筑活动，另一种是民间的建筑活动。民间建筑活动管理的特点是：第一，木匠、石匠等手工业者农忙务农，农闲作工，计酬采取“点工制”，即计日取酬，或计件包工制，到明末清初产生了“水木作”，作主派工匠去作工，按日作工日支取报酬。第二，一般劳动人民建房，多为农民互助，不取报酬；或工匠取酬，壮工不取酬。设计、施工不分，施工由业主负责管理。第三，技术传授，父子、师徒相传，学徒期收入归师傅。第四，随着商品经济的发展，竞争加剧，产生了封建垄断性质的行会组织，订有严格的“业规”或“帮规”。手工业者分三个等级，即师傅、伙计（学徒期满的工匠）和学徒，师傅、伙计可参加行会。行会内的高手师傅为“行头”或“行老”。业主招工建房，通过“行老”推荐，收取“过手钱”。这种形式称作“佣作坊”，不参加“佣作坊”的个体工匠可到“工匠市”等候招雇。

官府建筑活动管理的特点是：第一，由封建统治阶级依靠行政力量强行征调劳动人民施工，依靠刀枪棍棒监督。第二，重大工程以木工工师为主，先做模型，然后施工。第三，工艺技术严格保密，从不轻易传人。第四，官府建筑规模宏大，技术要求很高，历代工匠积累了丰富的建筑经验，逐步形成了工料限额管理制度。第五，由于规模的建筑活动，也积累了丰富的施工组织经验，如北宋丁渭主持修复宫殿工程，在施工中运用了系统工程学原理。

(2) 解放前的企业管理

解放前的企业管理有两类，一类是官僚资本企业管理，一类是中国民族资本企业管理。

1) 官僚资产阶级为适应封建地主阶级和帝国主义的需要，对凭借地主买办资产阶级专政的国家政权力量而建立起来的国家垄断资本主义企业管理，由于依赖封建政治经济和帝国主义，故带有封建性、买办性和垄断性。

2) 民族资本主义企业管理划分为几个时期且各有其特点。

1872 年至 1895 年时期，外资侵入，中国自然经济开始解体，

民族资本企业应时而生。中国逐步办起了缫丝、机器、轧花、棉纺织、面粉、火柴、造纸、玻璃、船舶修造等 50 多个企业。由于资金少、规模小，大多数企业承袭手工作坊的办法，生产效率低下。企业一般由官僚、富绅、商人股东来管理。他们的经营技术知识贫乏，经营管理水平低，产品生产批量小、质量低，难以和外货竞争，企业往往亏本倒闭。

1896 年至 1919 年时期，中国在维新运动、抵制外货、收回权利运动的推动下，加上世界大战期间欧美帝国主义国家忙于战争，中国民族资本出现了几次办企业的高潮，民族资本企业的经营管理也得到了改善。主要特点是：第一，运用招股、添股、借贷等方式集资，力求采取机器生产。第二，重视原材料的供应，有的设立原材料基地或原材料收购站，以保证生产的需要。第三，改良设备、技术，改善产品质量，提高产品在市场上的信誉。第四，增加工人劳动强度，提高生产效率。但由于多数企业资金不足，技术人员缺乏，设备陈旧，原材料昂贵，不能得到政府关税等方面保护，发展过程中仍然困难很多。

1920~1949 年时期，帝国主义战后重来，民族资本企业逐渐萧条。由于帝国主义垄断资本采用借款、合办、收买等方式大力兼并，如上连年内战，蒋、宋、孔、陈四大家族官僚资本对国民经济的全面控制，民族资本企业处于极端困难的境地，不能得到法律保障。抗日战争爆发后，处境更加悲惨，为了在帝国主义和官僚资本双重压迫下谋求生存和发展，民族资本企业在经营管理上开始推行科学管理，加紧剥削工人以获取利润。主要表现在开辟多种进销渠道，推进机械化和半机械化生产，注意积累并灵活有效利用资金，组织企业联营，加强人才培养，合理使用人才等。

3) 解放前中国的资本主义建筑业以上海营造厂的产生与发展为代表，大致分为四个阶段：

第一个阶段是 1843 年至 1912 年称萌芽时期。在 1843 年上海开埠之前上海的建筑活动还处于“点工”或“包工不包料”的个体手工状态。帝国主义直接经营的营造公司及专营设计的建筑师事务所

(打样间)开始出现。由此影响,于 1880 年出现了中国人开设的营造厂。到 1912 年前后上海已有近百家营造厂或工料兼承的水木作。

第二阶段,是 1912 年至 1927 年,称初兴时期,由于帝国主义大战无暇东顾,上海发展的刺激,营造业进入初步兴盛阶段,1921 年仅美租界就发出营房执照 5344 件。

第三阶段是 1927 年到 1937 年,属畸形兴盛时期。一次大战结束,帝国主义列强卷土重来,资本输出急剧增加,加之币值稳定,工商业发展,故各类建筑蜂涌而起,营造厂商盛极一时,成立了同业公会,建筑协会,印行《建筑月刊》,至 1937 年营造厂已突破 500 家,水木作数百家。

第四阶段是 1937 年到 1949 年,称衰落时期。由于日本占领上海,半数营造厂迁往内地,留沪者也陷于停顿。抗战胜利后国民党加紧内战,通货膨胀,营造事业难以进行。

总之,解放前的营造业带有浓厚的买办性、封建性。但营造业的发展产生了现代建筑队伍,从工匠的个体活动或小集体活动走向专业分工的多方面、多工种,较大规模的专业协作,设计与施工分离。设计中专业齐全,分工明确。建筑生产力提高。营造厂实行了层层转包的资本主义经营管理制度,竞争激烈,要求营造厂商努力节约时间,提高效率,以获得更多利润,并生存下去。概括起来,资本主义营造中的四个环节:投标制、合同制、转包制及监工制,在上海的营造业中均已流行,因此资本主义的管理科学理论也传进了我国,开始零星地应用。

(3) 中国革命根据地公营企业管理

为了保障供给,发展经济,革命根据地相继建立了公营的工业、商业、交通运输和邮电企业,是社会主义性质的企业,在经营管理方面有显著特点。

1) 土地革命战争时期

重视行政管理,建立了企业的行政机构、中国共产党支部和职工会,贯彻了革命军队中官兵一致、民主管理的原则,吸取职工参

加管理教育职工自力更生艰苦创业，以最大的热忱完成生产任务。但没有严格的生产计划及原料、产品验收保管制度。

2) 抗日战争时期

随着抗日根据地的建立和扩大，国营企业迅速发展起来。1942年毛泽东发表《经济与财政问题》重要讲话，提出了“发展经济，保障供给”的经济工作和财政工作的总方针。1943年陕甘宁边区政府又召开了直属工厂会议。两次会议的精神形成了这一时期企业管理的下述特点：实行了工厂管理一元化。在厂外，受主管部门领导；在厂内，厂长集中管理行政和生产；党支部和工会的工作是以保证完成生产任务为中心，并形成了厂长领导下的厂务会议。②开始实行经济核算制。精简机构，减少了非生产人员。改革工资制度，逐渐实行了全面工资制（计件累进工资制）。开展向劳动模范学习运动，开展个人、班组和厂际竞赛。⑥发挥技术人员的作用，奖励创造发明。

3) 解放战争时期的企业管理

根据地的国营企业，在解放战争中都迅速壮大，对经营管理工作提出了新要求，使之有了新发展，主要表现在以下几方面：①民主管理制度日益完善，工厂管理委员会作为企业的统一领导机构。

企业化原则得到普遍重视和实行。③加强职工教育。④实行多劳多得的工资制度，计件奖励的工资制度被普遍采用。开展立功运动。

4) 中华人民共和国建国后的企业管理

① 1950~1952 年

该三年是国民经济恢复时期。当时存在国营经济、资本主义经济和个体经济。国家对全国财政经济工作、物资调拨和现金实行统一管理，打击投机商人，稳定物价，保障了工业生产的迅速恢复和发展。这一时期进行了民主改革、生产管理改革和企业改组，为开展社会主义经济建设准备了条件。

② 1953 年~1957 年

是中国的第一个五年计划时期，在企业管理方面，引进了苏联