

Dianli
Qiyè
Guanlǐ
Yánjiū

王宏超 著

電力企業管理研究

杜星垣

新 華 出 版 社

电力企业管理研究

王宏超 著

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

电力企业管理研究/王宏超著. - 北京: 新华出版社,
2000. 4

ISBN 7-5011-4831-7

I. 电… II. 王… III. 电力工业-工业企业管理-
中国-文集 IV. F426.61-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 19982 号

电力企业管理研究

王宏超 著

*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编:100803)

新华书店经销

中国电力报社通宇公司照排

北京中铁建印刷厂印刷

*

880×1230 毫米 32 开本 18.375 印张 插页 4 张 564,000 字

2000 年 4 月第一版 2000 年 4 月北京第一次印刷

印数:1—4,000 册

ISBN 7-5011-4831-7/F·694 定价:32 元

胸怀全局
求实奋进

王林题词

一九九九年十二月

《电力企业管理研究》顾问、编辑组成员

顾 问：叶荣泗 吉 辅 郑鸿翔

刘宝铭 刘国胜 孙金国

主 编：石云山 周 沂

编 辑：(姓氏笔划为序)

王永千 龙镇和 孙永安

李佐浩 范继祥 陈勇慧

张兰慧 赵宗鹤 潘锁华

序

我与宏超同志相识多年。我在东北电管局工作时,他在华北电管局,两个兄弟网局,又是近邻,工作上多有联系与交往,我来北京工作后,沟通与交往是经常的。

年前,他给我一本《电力企业管理研究》样稿,主要是他个人的作品;少量的的是由他主持组织集体撰写的,也有与他人合写的。他要我为该书写一个序,我欣然允诺。

这本书收集并精选了该同志近 20 年来的文章、讲话和发言,共 60 余篇,计 40 余万字,足见其辛勤之劳。从时间跨度来说,接近 20 年。这 20 年正是我国改革开放的新时期,正是在邓小平同志建设有中国特色社会主义理论指引下从计划经济体制向社会主义市场经济转变的时期,是电力工业迅猛发展的时期。从作品的内容来看,有企业承包经营、经济活动分析、企业经营管理、转机建制、企业内部分配、电网改革与管理、组建企业集团、人力资源开发、拓宽电力市场寻求新的供电增长点、构建电力企业管理科学体系、创建一流企业、实现管理跨越、开展咨询服务、组织企业家活动日,做好行业协会工作,其涉及面之广,几乎囊括企业管理的方方面面。这些文章反映了一个历史时期电力企业管理发展的历程,反映了作者在一个时期对管理认识逐步深化的过程及其认识发展的轨迹。

我认为值得推荐给读者的有这样几点:

作者跟着时代的发展,从改革的视角、发展的观点去认识和对待电力企业的管理。它在发展中取得了巨大进展,也带来新的矛盾,这些矛盾只有靠深化改革、靠发展去解决。这个观点是作者得益于邓小平理论的学习、得益学习党的路线、方针、政策。

作者努力去探索总结企业管理发展的经验和教训、不回避矛盾,实

事求是地回顾历史的本来面目。人们在改造客观世界过程中认识是逐步深化,有时也要经历曲折和反复,总结经验就是对客观事物的再认识。只有善于总结经验,也包括挫折和教训,找出规律的人,才是聪明的人。有些人只重视经验的总结而忽视教训的总结,其实教训是成功的阶梯。“失败乃成功之母”,如是谓矣。

作者勤于思考,抓住问题,锲而不舍,这集中地反映在《探索建立科学的电力企业管理体系》一文中,提出了要建立 17 个管理体系。当然这是探索性的,要继续去补充、完善、充实,也可以再商榷,但在读及有关电力企业管理的文章中,这可说是第一篇。

作者的思想是开放的,积极学习汲取国外、境外的先进管理,曾与香港中华电力公司的专家多次研讨,传播先进的管理理论和方法,对转变观念,改进管理,开拓市场,开发人才,提高经济效益产生了一定的影响。

作者长期从事电力企业经营管理的领导工作,有丰富的领导经验,在领导工作中十分强调理论联系实际,一切从实际出发,追求实际效果。他倡导要老老实实地向企业学习,实实在在地为企业服务,要植根于企业,吸取营养;强调对领导负责和对群众负责的一致性,也都贯穿在其作品之中。

新的世纪过几天即将来临,我国加入 WTO 亦已临近。国际国内的两个市场必将风云变幻,置身于复杂环境之中的电力企业,欲搏取成功,就必须制定自己的经营战略。我以为这和深化改革、加强企业管理是本书的真正意义所在。

作为宏超同志的挚友,读了这本书,写上这些话,作为本书的序。

A handwritten signature in black ink, reading '赵希正' (Zhao Xipeng). The characters are written in a cursive, flowing style. The first character '赵' is on the left, followed by '希' and '正' on the right. The signature is positioned above the date and title.

1999 年 12 月 23 日

(赵希正系国家电力公司副总经理、中电联理事长)

祝《电力企业管理研究》出版发行

我和宏超同志在一个班子中工作,可以说亲如兄弟,近如手足。70年代末,我在北京供电局任局长期间,他是党委书记,1982年我们同时到华北电管局任副局长,我管生产、他管经营,遇到大事共同商量、密切合作。每年全网两次大型经济活动分析会,我们共同参加。在计划经济体制下对经营高度集中垄断的电力公司,如何加强管理,提高经济效益,宏超同志是动了脑筋的,积累了不少好经验。如在电网经营工作上,他狠抓两头,即“燃料成本和电费回收”。在电费回收工作中,他提出“三千精神”,即“千方百计策划,千言万语宣传,千辛万苦工作”,保证了电费回收率年年100%,同时,他积极开展减人增效和多种经营,为社会增加产品,为国家和企业积累资金;他还努力坚持低成本运营,抓降低发电煤耗、厂用电率、降低线路损失率,控制各项费用支出,取得了降低成本、增加利润的效果;他采取了多种措施,控制建设费用和施工成本,尤其是积极开拓电力市场,提倡安全经济多发多供,坚持以经济效益为中心,加强目标管理,开展承包经营,分解指标到基层企业、甚至到车间班组,不断提高企业效益;后来他抓转机建制,推行现代企业管理制度,加快实现管理跨越和创新等方面都有较好的成效。

本书所收集他的60余篇文章、报告和发言,是宏超同志付出了很大的心血,亲自整理出来的。我认为以资借鉴、可供企业经营者、管理者研究参阅的。相信一定会得到电力行业有识之士的支持和欢迎!

张绍贤

一九九九年十二月二十九日

(张绍贤系中电联名誉理事长)

祝 辞

我与宏超同志相识近 20 年,祝贺他撰写的《电力企业管理研究》一书的出版。

这本书反映了 20 年来作者在一个时期深入实际,潜心钻研、认识不断深化的过程,也从一个层面再现了我国改革开放时期电力企业管理发展的历程。它有助于读者了解电力企业管理发展简况,有助于激励一些有志于研究电力企业管理的同志去回顾,去总结,去探索电力企业管理科学。

宏超同志长期在电力企业各岗位、各层面从事企业管理工作和协会工作,有丰富的实践经验,有正反两方面的切身体会。他的文章、讲话、发言,都基于企业管理的实际,言之有物,言之有的,记载着他的心声。宏超同志思想开放,思路开阔,善于学习,敏于思考,敢于直言,勤于耕耘,形成自己的风格,在电力系统管理队伍中,是颇有影响者之一。

我期待着有更多的电力企业经营管理者推出更多的作品,迎接新纪元。

刘 宏

一九九九年十二月二十六日

(刘 宏系中电联常务副理事长)

目 录

I、综合管理

■改革与发展回顾

企业改革与管理发展回顾	(1)
谈经验和教训	(10)

■承包经营

谈华北电网全面完成承包经营任务	(24)
论京津唐电网承包经营的形势与任务	(29)
开展“双增双节”推进配套改革	(34)

■经营管理与经济活动分析

论缓和当前供电紧张局面的途径	(38)
当前电力企业经营状况和改善对策	(45)
分析好 大有益 贵在坚持	(49)
要会读“三张”财务报表(之一)	(54)
要会读“三张”财务报表(之二)	(64)
要会读“三张”财务报表(之三)	(70)

■电网改革与管理

华北电网改革与深化	(76)
-----------------	--------

电网管理向企业深层发展	(80)
华北电网企业管理要更上一层楼	(84)
推进“网厂分开 竞价上网”改革试点 实现管理创新	(89)

■构筑科学管理体系

探索建立电力企业管理科学体系	(98)
企业管理与管理科学的思考	(108)
以科学管理促进生产力的发展	(112)
让管理与技术两个轮子同步转起来	(116)
深化改革为建立现代企业制度创造条件	(119)

■组建企业集团

对抓紧组建电力企业集团的粗浅认识	(123)
华北电力联合公司组建方案研究	(128)
对京津唐电网特点的再认识	(133)

■电力市场

拓宽电力市场是电力企业发展的生命线	(140)
市场开发与服务承诺	(145)
新千年对企业管理的新思考	(149)

II、企 业 管 理

■推进两个转变

积极推进两个转变	(157)
----------------	---------

把握改革趋势 实现两个转变	(161)
---------------------	---------

■经营战略研究

调整经营战略 实施管理跨越	(164)
---------------------	---------

制定与实施企业经营战略	(169)
-------------------	---------

电力企业的经营战略管理问题	(173)
---------------------	---------

■转机建制

转换机制 步入市场	(177)
-----------------	---------

抓住时机 转换经营机制	(180)
-------------------	---------

■人力资源开发

在企业发展战略中注重开发人力资源	(188)
------------------------	---------

谈人力资源管理	(198)
---------------	---------

■强化管理

深化改革 强化管理	(209)
-----------------	---------

关于加强企业管理的思考	(219)
-------------------	---------

当务之急是加强企业管理	(223)
-------------------	---------

积极开展电力企业管理研究	(226)
--------------------	---------

■创建一流电力企业

企业管理创一流 提高为用户服务水平和经济效益	(232)
------------------------------	---------

当前一流电力企业有关问题的汇集	(240)
-----------------------	---------

■企业内部分配

电力企业分配制度的改革	(246)
-------------------	---------

电力企业内部分配制度和分配方式的咨询建议	(251)
----------------------------	---------

III、企业管理咨询

企业管理咨询功能和作用	(261)
对华能大连电厂搞好内部管理的咨询调查	(263)
优化管理 苦练内功创一流	(267)
认真真抓管理 奋勇争先创一流	(275)
开拓进取 争创一流企业	(284)
横向对比 寻找差距 细化落实 迎头赶上	(294)
明确思路 统筹规划 分步实施 做出成效	(300)
抓住机遇 优化管理 以人为本 奋勇争先创一流	(304)
开拓前进 在双文明建设上创新水平	(316)
以人为本 实现管理跨越	(325)

IV、企业家活动日

深化企业改革 强化经营管理	(335)
强化企业管理 确立总体思路	(344)
加强企业文化建设 塑造企业形象	(352)
实施科学管理 适应电力体制改革需要	(360)
奋勇争先创建一流企业	(367)
努力改善企业财务状况	(377)
开拓市场 利用市场机 寻求新的经济增长	(381)
以市场为导向 调整经营战略	(393)
加强企业经营战略管理 实现企业经营目标	(399)

V、协会工作

参与研究企业改革 为企业改革服务	(405)
深化企业改革 强化企业管理 做好服务	(414)
以优质服务开创协会工作新局面	(419)
向企业学习 为企业服务 努力开创协会工作新局面	(425)
坚持服务宗旨 建设适应新形势要求的协会	(432)
新时期电力企协走势	(442)

VI、电力企业经营战略案例

管理是企业常新的课题	(447)
企业发展经营战略构想与实践	
——浙江北仑发电厂	(448)
企业发展战略框架及 2000~2005 年发展计划	
——长春热电二厂 执笔人:副总工程师何文榜	(479)
推行“创新导向管理”见成效	
——获得第六届全国管理现代化创新成果	
一等奖(1999 年度)	
华能南京分公司经理、党委书记、电厂	
厂长 刘国胜	(490)
电力市场呼唤发电企业低成本营运	
——中电联火电分会课题组	
执笔人:浙江嘉兴电厂副厂长 傅林江	(508)

以营销观点看广西电力市场

——获得国家电力公司系统政策研究

优秀论文(1998 年度)

广西电力有限公司 胡建东 (530)

“八五”期间电力企业管理工作要点

——中国电力企业联合会 (542)

“九五”电力行业企业管理现代化工作纲要

——中国电力企业联合会 (554)

编后记 (561)

企业改革与管理发展回顾

(1999年9月)

在即将进入新世纪之时,围绕电力企业改革与发展这项紧迫任务,我们有必要对改革开放以来加强和改善企业管理所走过的历程、积累的经验和成功的做法进行认真的回顾,认清电力企业在改革过程中管理工作的发展和发生的巨变,以求进一步研究、推动在加快市场化改革进程中实现管理创新。

一、电力企业改革与管理发展过程的回顾

二十年来,电力企业改革与管理的发展大致经历了五个阶段:

(一)企业整顿阶段:1979年至1984年。以1979年4月召开的中央工作会议到1984年党的十二届三中全会为标志。此间,党中央、国务院先后下发了一系列文件,提出了扩权让利,实行经济责任制,给企业一定的经营自主权,通过试点,逐步推开,企业由过去那种没有任何经营自主权,没有自身的经济利益向拥有一定限度的经营自主权和一定比例的经济利益转变;由过去完全附属于政府行政部门开始向经济实体转变,出现了政企逐步分开的理念与雏形。从这时起,国家集中力量抓企业整顿,经过了恢复性整顿和建设性整顿。1979年5月,电力工业部在全电会议上提出,贯彻落实“调整、改革、整顿、提高”的方针,全面整顿企业,并要求企业整顿工作必须紧紧围绕“安全、质量”这个中心环节进行。通过整顿,初步建立起精干有力的生产指挥系统。各种生产指挥系统包括调度系统,都要有明确的责任制,严密的规章制度,良好的生产秩序,达到生产上的安全、经济、满发和建设上的优质、节约、高效。同时,整顿企业劳动组织、劳动纪律和财经纪律,相应的恢复、建立企业内部管理制度,加强企业管理的基础工作,实行经济责任制。对企业领导班子也按照“四化”(即革命化、年轻化、知识化、专业

化)的要求进行了初步整顿。在这期间,与改革开放和企业整顿同步,干部和职工逐步澄清思想认识,以管理的两重性为理论基础,开始学习吸收借鉴发达国家的电力企业管理经验,学习管理科学知识,并用于实践。有的企业,如华北电管局系统,提出了学习借鉴国外企业管理经验的要求。在整顿中,电力部特别强调依靠职工群众,实行民主管理,加强技术监督,保证安全、经济、满发,切实保证工程质量,做好生产准备,做到建一个、成一个,尽快发挥效益。在企业整顿的同时,电力企业开展了学大庆,建设大庆式企业活动。经过整顿后的电力企业,安全生产出现了新局面,全国 11 个百万千瓦以上的电网中,已有 9 个电网的频率合格率达到 99% 以上,其中,东北电网、京津唐电网基本达到 100%。据统计 23 个省、直辖市、自治区的发供电企业,生产秩序良好,有 1/2 企业的生产技术经济指标达到或超过历史最好水平。东北、京津唐两个电网和 69 个基层企业建成了大庆式企业,石景山发电厂等 6 个单位荣获国务院授予的“全国先进企业”称号。

(二)探索阶段:1984 年至 1987 年,党的十二届三中全会作出《关于经济体制改革的决定》,城市经济体制改革逐步全面地推开。

1983 年,国家实行第一步利改税后,电力生产企业实行了税后利润定额上交办法,超定额部分企业自留,并按 3:2:2:3 的比例建立奖励、福利、后备和生产发展 4 项基金。按照国务院《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》和水利电力部《关于电力工业简政放权的规定》,以华北电业管理局为例,于 1985 年制定了《华北电网经济体制改革要点》、《华北电业管理局关于对省(市)电力局实行内部经济责任制的方案》、《华北电业管理局对直属发供电企业经济责任制方案》和《华北电业管理局关于下放管理权限的规定》,并在华北电力系统内实行了指令性计划、指导性计划、双增双节的梯级计划目标管理。在华北电业管理局直属单位中分别对发供电企业实行了内部价格、内部核算、内部利润、内部留成加指标考核的经济责任制;对施工企业实行了百元产值工资含量包干加指标考核的经济责任制;对修造企业实行了内部利改税办法;对设计院实行了设计产值承包分成办法;对事业单位实行了经费包干、节约分成的办法。与此同时,在企业的领导体制改革上也有所突破,开始推行厂长(经理)负责制,并提出转换企业经营机制、由