

电力企业逆境管理

周渝慧 王建功 编著

中国电力出版社

电力企业逆境管理

周渝慧 王建功 编著

中国电力出版社

内 容 提 要

本书经过对企业逆境的大量分析研究,针对电力企业进入买方市场的现实,提出电力企业逆境管理的理论,并着重分析了电力企业逆境的产生原因、规律性、预警、防范的策略和方法,为电力企业经营管理者提供一套防范风险的经营思路,使其更好地适应市场,追求卓越。

本书适合于电力企业经营管理者阅读,还可作为各级教育和管理培训的教材或参考资料,对于研究跨世纪电力企业经营管理战略,也有一定的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

电力企业逆境管理/周渝慧,王建功编著. - 北京:中国电力出版社,1999

ISBN 7-80125-889-4

I. 电… II. ①周… ②王… III. 电力工业-工业企业
管理:风险管理 IV. F407.616

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 24613 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京市梨园印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

1999 年 3 月第一版 1999 年 3 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 32 开本 2 印张 39 千字

印数 0001—2000 册 定价 3.60 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换)

前 言

在市场竞争中，企业想活得轻松些、潇洒点，不容易，但这也不是做不到的事。孙子言：“以虞待不虞者胜”，即是个中之奥妙。

作为企业家要谙熟企业发展和兴衰的脉络，在风云变幻、捉摸不定的市场中，企业居逆境中，周身皆针砭药石，砥节砺行而不觉；处顺境内，眼前尽兵刀刃戈矛，销膏靡骨而不知”（《策根谭》：洪应明）。古今中外，市场如战场，企业家如指挥家，如孙子所说：“智者之虑，必杂于利害。”即在利思害，在害思利。如此方能使企业趋利避害，防患未然，长保不败之身。

本书作者从1989年开始研究企业逆境管理，曾参与由国家自然科学基金委员会青年科研基金资助项目《企业逆境管理》课题的研究，并亲自对十多家大型企业（包括电力企业）进行了逆境管理实地调研、上百家企业经理的问卷调查。结合理论教学，分析了众多中外经营成败的案例：经过十年积累，结合当前电力企业走向市场的现实选择，我们提出电力企业逆境管理的理论。它应成为现代企业科学管理的重要内容之一。目前，正值我国电力体制变革和电力企业改革的关键阶段，每一个企业的改革将面临两个选择：要么走向光明的顺境，要么步入坎坷的逆境。本书旨在与读者共同探讨买方市场中的电力企业如何察觉并认识逆境，怎样防范

由于内部管理和外部市场引起的经营风险。更重要的是，当电力企业处于逆境时，如何消除逆境，走向成功。

本书由王永干高级工程师审阅，并提出了很多宝贵意见；同时，作者在多年的研究和写作过程中曾得到王宏超教授级高级工程师、刘淑敏高级会计师、杨传箭教授和宋守信研究员的指导和帮助，在此表示诚挚的感谢。由于作者水平有限，错误之处在所难免，为使本理论更臻于完善。望读者不吝赐教。

编著者

1999年1月1日于北京

ISBN 7-80125-889-4



9 787801 258892 >

ISBN 7-80125-889-4 (1M)

定价: 3.00

F407

7735

目 录

前言

第一章 企业逆境的必然性.....	1
第二章 企业逆境和管理逆境.....	8
第三章 企业逆境的特征及表现形态	18
第四章 企业逆境的管理对策	25
第五章 企业逆境产生的原因	26
第六章 企业逆境的运动规律及迭波原理	29
第七章 企业逆境与顺境的关系与转化条件	36
第八章 企业逆境的界定	37
第九章 企业逆境预警	40
第十章 可操作性对策	44
第十一章 企业逆境战略的时数分析	50
参考文献	55

我们会经常听见许多企业家讲，要“居安思危”，那么，怎样才能居安思危？对于危机我们应该怎样去把握？现在商场如战场，当企业面临生存危机的时候，仅仅是想到有危机行不行？本书主要简单地探索企业逆境及其形成的原因、规律和可操作性对策，从而揭示企业为什么陷入逆境，如何走出或超越逆境，为电力企业家适应市场风险，进行管理变革，提供新的管理思想和可操作方法。

随着电力企业“公司化改造、商业化运营，法制化管理”经营方针的进一步推行，电力市场正逐步向规范化扩展，各类电力公司之间的竞争也日益激烈，“卖电难”已经开始困扰电力公司。按照管理理论分析，由于外部环境和内部管理等原因，某些电力公司的经营已开始步入逆境。目前对企业逆境的研究，已成为国内外企业管理面临的新课题。那么，企业为什么会陷入逆境，如何才能走出或超越逆境，这也是当今电力企业家所关注的一大热点。

第一章 企业逆境的必然性

在市场经济社会中，企业经济活动是随着市场的波动而不断向前发展的，正是这种客观存在的经济波动，使得企业

的产、供、销等经营活动总是处于一种不均衡的运动状态之中。一旦这种经济波动超过一定的界限，企业的经营、生产就会剧烈振荡，从而使企业陷入管理危机而难以自拔。换句话说，企业的生产经营活动处在均衡状态下总是暂时的、失稳的。企业逆境作为企业在从事商品经济活动中的客观现象，是不以人们的意志而存在的。企业逆境的出现，正如企业顺境的来临一样，均取决于企业经济活动的内在规律。

西方的企业家把逆境叫“商业周期”，马克思叫它“经济危机”，从19世纪末到20世纪的经济发展看，西方发达国家在20世纪30年代经历的大萧条，对世界经济造成了巨大的破坏，著名经济学家凯恩斯在大萧条之后提出了“有效需求不足”的诊断，采取“刺激经济，赤字财政”等措施，扭转了资本主义的逆境。但是，这并不是万能的，经济发展到了一定程度之后，到了20世纪70年代由于石油危机引起了“滞胀”，即经济停滞和通货膨胀同时并存的奇怪现象，使美国经济进入新的逆境。1982年美国经济开始走出逆境，其原因是总统里根采用了供应学派的政策建议：提高利率、降低税率、削减政府开支、吸引资金到生产领域，促使经济开始复苏。1997年初美国经济增长已经持续6年，1996年增加了约300万个就业机会，消费者信心高涨，公司利润剧增，纽约道·琼斯股票指数在1998年超过9000点大关，通货膨胀率降低。当人们都担心造成逆境的普遍原因：如股市过热、存货过多、通货膨胀还会重新将经济拖入逆境时，经济学家却在最近告诫人们，高技术和金融市场的发展速度与经济周期相关。

客观经济规律告诉我们，当经济中的某些行业发展过

快，经济最容易下滑。1893 年的世界经济大萧条就起因于铁路的过度扩张，换句话说讲，世界经济将伴随新的经济周期运行。随着电脑、网络、现代通信、移动电话等的进一步繁荣，使得它们对经济发展的作用变得非常强大和重要，许多公司已把信息技术作为本公司的战略资产，如电脑联网的电力营业厅、庞大的银行和证券市场、大型商场、现代化的机场等，一旦电脑主机发生故障，就无法工作，以致于高技术产业对其他领域产生了循环反应。当经济情况良好时，迅速发展的高科技公司抛出新产品繁荣市场，同时，这个行业的工资水平高于其他行业，带动人们工资收入增加，从而刺激经济；但是，值得注意的是，当这些高技术产品的更新周期放慢，影响整个经济发展的速度放慢时，就会促使政府、银行为防止通货膨胀而提高利率，引起企、事业部门成本增加而控制投资，其发展速度也会放慢。当各单位各部门的经费都趋于紧张时，便会首先削减信息技术方面的资本预算开支，比如电力行业的管理信息系统的设备投资。一旦经济转向弱势，削减这些投资的行为反过来又可能制约高技术行业的复苏。

目前已有迹象表明，美国硅谷的高技术发展的减慢已经开始，面对经济学家的这些分析，高科技公司为了避免步入逆境，目前正投入上亿美元开发新产品，引进 MMX 技术^①并发展全球网络。与此同时，降低价格也引来了新的需求。这充分说明，依靠市场，这些高技术企业可以超越逆境，甚至逆境企业也可以通过市场走出逆境，起死回生。

① MMX 技术指电脑中具有多媒体处理能力的奔腾处理器。

近来，整个亚洲经济也已经受到发展过热的困扰，廉价劳动力的优势正在消失，房地产、金融的盲目投资导致一些国家的泡沫经济。泰国发生金融危机已经造成泰国货币——铢贬值 55% 以上，危机波及东南亚和全球经济。造成这次大范围危机的原因是一些亚洲国家经济发展过热，增长方式粗放化，政府对宏观经济和金融市场的控制不力，既给短期性外资让出了投机的空间，又使国内外的资金过度投入到高风险活动之中。当外国投机资本预见该地区的经济增长速度将放慢，回报将减少时，就迅速撤走资金造成货币大幅度贬值，引起金融危机。这说明，当经济系统已经处于不稳定的时候，外部力量稍有影响，就可能引发逆境。一年来，由泰国金融危机引起的东南亚经济危机正在向全球扩散，已经造成了世界性的经济动荡。

目前我国宏观经济继续呈现景气复苏期的缓升阶段，但微观经济实体的经营状况却不容乐观，国有企业经营困难。究其原因，主要是因为前些年大而全、小而全的重复建设导致了产业结构、经济结构的不合理格局，多少年来的计划经济造成的卖方市场，掩盖了经济过热，加剧了盲目投资，由此造成的生产能力过剩，使不少企业逗留在管理误区里不能自拔。随着社会主义市场经济的发展，多数商品的供求关系发生了量与质的逆转，市场已从供不应求向供求平衡或供大于求转化，买方市场的确立及经济结构的调整，使众多企业无法适应市场，步入逆境。

中国的电力工业在 20 世纪末开始走上了公司化的道路，对于长期习惯于计划经济管理的电力企业来说，这是一次根本性的变革。“电网国家管，电厂大家办”的发展方针已经

将电力公司推向了市场。从此，电力公司也将随市场的起伏波动，经历逆境和顺境的考验。

多少年来中国的电力企业走上了一条投资扩张的建设道路，随着用电市场日益突出的供需矛盾，也出现了“卖电难”和进一步发展的困境。主要表现在以下几个方面：

1. 减人增效的压力

电力企业 200 万职工，普通的电厂与发达国家的电厂或者国内先进电厂相比，仅人数一项，就是这些先进电厂的 5~10 倍左右。目前，公司化改造，提高组织效率，降低千瓦用人数量，实行机、炉、电联合值班，无人值班变电所等提高劳动生产率的集约化措施，又存在富裕人员安置的突出矛盾。已分流出来的多种经营企业竞争能力有限，还停留在主业的保护之下，没有真正按市场经济的要求建立多经企业的经营机制，形成自身的生存和发展能力，有的已造成主业、副业互相牵制，谁也不活的面貌。

2. 生产经营存在结构不合理

具体表现在峰谷用电差距大，发电能力不能充分利用。根据专家预测，如果全年负荷率能提高一个百分点，相当于增加 100 多万 kW 装机容量，折合 40 亿人民币的电力建设投资；另外在用电营业管理方面，更是粗放经营，例如某电网每年 1300 多亿 kWh 售电量，跑、冒、滴、漏都进了电网的线损，并且有逐年增加的趋势。

3. 电价水平不能真正反应电能商品的价值

现行电价不能如实反映成本支出，某上市公司的平均电价在 1997 年中期才 0.142 元/kWh，导致公司每股收益逐年下降，经营波动，不能维护正常的资本回报。事实上，价格

受价值规律的支配，一个企业的商品价格应该围绕价值上下波动，例如在 1996 年，美国某电力公司降价幅度为 20%。而我们的电力公司在管理电价时，却无法从管理制度上保证电价要遵循价值规律，在现行电价管理制度下，我们的企业很少关注电价反过来会对需求有何影响。例如在 1996 年第一季度，某电网售电量增长仅为 3%，是当时的历史最低增长率，紧接着，第二季度宣布全面提高电价，平均每千瓦·时电上涨 0.03 元，而此时的政府已经观察到电量增长的趋势，正预示着宏观经济增长偏冷，于是，开始采取降低利率（随后连续降低 6 次利率）、增加贷款等刺激经济的方法。事实上，电力企业的这次涨价策略的实施不但没有提高效益，扩大市场需求，反而在多种因素的影响下，使 1998 年 1~6 月售电量增长率降低到 1.08%，创售电量增长率的历史新低。这充分说明，电价与其他商品一样，应该随着市场需求有涨有跌，只涨不跌的价格对电力公司的管理没有促进作用，也不利于社会节约用电。因此，要繁荣电力市场还要靠灵活的价格机制起作用。

4. 资本运营能力低

1995 年电力企业总资产报酬率为 4.33%，而当时的一年期利率是 9.18%，1~3 年贷款利率为 13.14%，而目前经过 5 次调整后的银行一年期存款利率也为 4.77%，1~3 年贷款利率为 7.11%。由此可见，电力公司对于存量资产的经营效率是极低的；另外，增量资产的获取能力有限。“九五”期间，为实现国家计划要求的到本世纪末累计装机容量达到 2.9 亿 kWh 的目标，仅发电企业每年必须筹集资本金 150 亿元，而目前每年只能筹集 70 亿元。可以看出，

融资渠道不畅，是制约电力企业发展的重点和难点。

5. 经营管理观念落后

多年的计划经济使电力企业缺乏适应市场经济的企业家，没有科学的战略管理和电力市场的营销管理，对资本和市场的控制能力极其有限。随着独立发电公司的大量涌现，中央管理的国有电力企业在电力市场的竞争能力明显下降。

由于电力行业的技术特征所致，催费工作是营销工作的难点。据统计，1995 年全国电力系统未收回电费累计 93.3 亿元，占企业资产总额 4.1%，在 1996 年底欠电（热）费 150 亿元的基础上，1997 年新增欠费 104 亿元，比上年增长 69%，远远高于销售收入的增长。造成电费回收困境的原因是电是商品的观念还没有真正深入人心，“交费用电”的消费行为还有待于通过电力市场营销的创新去加以强化。

6. 对新的能源革命的反应较迟缓，资源消耗性能源战略在不远的将来将被迫进行调整

随着全球对环境的进一步认识，各国政府都出台新的能源政策，鼓励发展可再生性能源。同时在电力行业引入竞争，通过市场的力量，减少电力公司的行业垄断，促进其集约经营，降低对能源的消耗。电力公司的生存和发展即将面临竞争性市场和有限资源的双重约束。

从以上事实可以看出，不论是一个国家、一个行业或者是一个企业，逆境可以是多方面的因素引发的，没有一个企业可以保证使自己永远停留在顺境，对此，我们应保持清醒的头脑，学习防逆治逆的理论和对策，否则，逆境将是不可避免的。

第二章 企业逆境和管理逆境

1. 企业逆境

企业逆境是企业经营活动受到来自企业内部力量和外部力量的破坏所形成的一种严重失衡状态。所谓严重失衡是指企业经济活动在正常的经济波动中受到企业内部力量和外部力量的破坏，使企业的经济波动超过了一定的界限而产生的剧烈振荡。具体表现为管理混乱、决策失误、流动负债超额、经营亏损、发不出工资等。造成这种失衡的企业内部力量的因素主要有：人（如领导者、中层管理者、生产工人等）、财（如企业存款、银行贷款、企业的股本等），还有供、产、销某些生产环节、企业组织结构、生产技术、专业管理等。外部力量的因素就更多了，如国家的政策法规、政治制度、自然灾害、战争等。这些外部力量还可以分为偶然力量和必然力量两类。偶然力量是不可控的，而必然力量是可以进行预防的。

2. 管理逆境

处在逆境中的企业，人们常常能够看到企业在管理上有这样和那样的问题，这种管理上的逆境，我们称之为管理逆境。它是指企业由于管理基础薄弱或者管理行为失误，造成企业管理混乱、管理功能丧失，无法实现企业的既定目标。这种管理逆境的逐渐形成，是由于管理者素质低下及其管理行为失误两种现象交替作用的结果。

管理逆境是以丧失企业经营管理机制的形式来影响企业运行的，它可以依据企业的管理机制丧失程度分为以下三种形态。

(1) 管理失误，指管理者在经营活动中的失效行为和错误行为，管理者的失效行为表现为企业各项资源投入的不经济，家长式组织作风和不良的个人行为习惯。比如，某厂的设备老是出故障，而每次都是下级向上汇报，领导召集开会制订解决措施，但都没有从根本上得到解决，设备仍然经常出问题。这就是一种管理失效的具体表现。管理者的错误行为又分为作为性错误和非作为性错误两种行为方式。作为性错误是该管理者出于对企业的管理目标或管理制度的不认同而发生个体抵制性行为；非作为性错误则是由于管理者的素质低，从而在日常管理事务中表现出的习惯性和偏好性不合理行为。比如，管理者的惰性心理、无创新精神，或者是一贯的不分场合的保守型、冒险型决策作风等等。作为性错误和非作为性错误将使企业管理活动脱离正常秩序，导致企业管理出现严重的功能障碍的状态，即造成管理失误，如图 2-1 所示。管理失误是与管理者的个性心理相关的，它们以间接、渐缓和隐蔽的方式影响企业的正常的管理规范，造成管理活动的无目的和失效状态。如上市公司深圳发展银行 1997 年违规动用 3 亿资金炒作本公司股票，被没收非法收入 9000 万元，曾导致该股票价格一蹶不振。某电力公司因为煤矿的煤价上涨，违规将煤矿的电源切断，这都属于管理失误行为。

(2) 管理失控，指管理者的错误行为或管理失效状态的累积效应，或者是来自外部的沉重打击。例如，不少电力公

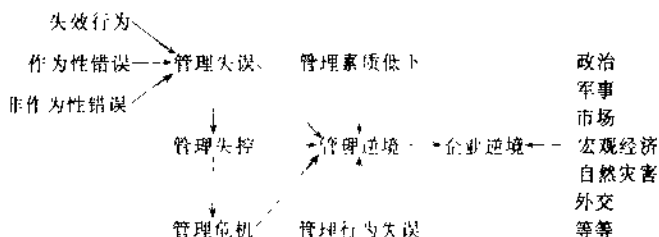


图 2-1 管理逆境状态图

司领导层责、权、利界线不清，企业外部煤价、运价变动，甚至股市波动等等，都可能导致局部管理组织涣散，企业管理功能在局部领域里丧失。其原因是企业在战略上的失误，或者没有建立居安思危的思想和企业防逆措施，以及日常管理事务的连续失效，管理失控也可以是管理失误的扩展。其后果是某些重要的管理领域的活动混乱失控，它可以直接引发企业逆境。但是，管理失控对于企业管理功能的破坏是局部性的，企业仍然可以维持最基本的管理活动和管理功能，而且这种局部失控的状态可以迅速被扭转。

(3) 管理危机（又称管理混乱），指企业在重要管理领域的活动中止、企业组织瘫痪、企业管理功能已经全面丧失的一种状态。造成管理危机的原因是企业战略管理上的重大决策错误，尤其是在企业已面临逆境时，企业决策者却在决定本企业生存性战略问题上的重大失误；或是管理失控现象不但得不到有效控制，反而进一步扩展，其后果是企业管理活动的秩序被全面破坏，企业丧失整体的管理功能，并难以在短期内迅速扭转。因此，管理危机必然引发企业逆境。