

管 理 现 代 化 在用电管理中的应用

上 海 电 力 学 院

一九八七年十月

前 言

用电管理是一门正在发展中的专业，政策性较强，涉及面较广，技术性较复杂。水利电力部在上海电力学院开办了用电管理研讨班，责成我担负《管理现代化在用电管理中的应用》的讲课。讲后根据学院要求，现对已讲的《供电企业如何推行管理现代化》，《用电管理体制 改革》《三电管理》、《改革售电办法》、《峰谷分时电价》等五个专题进行整理印发，供同志们工作中参考，由于时间仓促，水平所限，难免有错误和片面，欢迎大家批评指正，也欢迎同志们来信对有关问题的研讨，以便今后进一步搞好用电管理专业的建设。

河南省电力工业局 吴文生

一九八七年七月

目 录

一、供电企业如何推行管理现代化.....	(1)
二、用电管理体制 ⁵ 改革.....	(13)
三、“三电”管理.....	(27)
附(一)计划用电承包办法.....	(37)
(二)一查四定、凭证供电办法.....	(45)
(三)常用的节电计算办法.....	(48)
(四)安全用电检查办法.....	(48)
四、改革售电办法.....	(51)
五、峰谷分时电价.....	(60)
附(一)峰谷分时电价 理论值的测算.....	(70)
附(二)实行峰谷分时电价的经济效益.....	(93)

供电企业如何推行管理现代化

现代化管理是一门科学，是生产力。它不仅是一项新事物，而且是一项科学性很强的工作。它不仅是管理方法和管理手段的改进，而且是管理思想、管理组织和体制的变革。如何创建具有中国特色的社会主义供电，用电管理现代化，必然会遇到各种思想阻力。因此，只有很好的解决认识问题和实际问题，积极推行企业管理现代化才有可能取得较好的成绩。

一、建设现代化供电企业，必须实现管理现代化

管理现代化，是一个综合的、系统的概念，是指企业在生产经营管理上综合地运用现代自然科学，社会科学，管理科学的成果，有效的组织企业生产经营活动。它包括管理思想、管理组织、管理方法和管理手段的现代化，通过合理地组织生产力，正确地调整生产关系，从而不断地提高企业的经济效益。它同我们目前正在进行的经济体制改革是密切相关的，赵总理指出：“我们要进行现代化建设，企业管理必须现代化，没有管理的现代化，也就谈不上实现四个现代化”。所以企业管理现代化关系着我国2000年能否顺利实现四个现代化的大问题，特别是在当前，以微电子技术为先导的世界新技术改革的到来，对我们电力工业提出了许多更高、更严的要求。因此，作为电力系统的供电企业，它直接

反映着电力工业的最终经营成果。因此，提高企业经营管理水平，推行管理现代化，就有着现实意义，其重要性和必要性有：

1、推行管理现代化是供电企业社会化大生产的客观要求。

解放30多年来，供电企业发生了深刻的变化，生产规模不断扩大，供电能力成倍增长。例如，86年河南用电量达200亿度和49年相比增长百倍以上，郑州供电局主变容量达130万千伏安，年售电量达30多个亿，企业拥有固定资产原值已达3个多亿。这显然，不能用小生产的管理方式去管理现代化的大生产。现代化的电力工业，需要现代化的管理。

2、推行管理现代化是供电企业自身科学技术进步的客观要求。

小平指出：“四个现代化，关键是科学技术的现代化”。而现代化的科学技术又必须具备现代化的管理，否则先进的科学技术不能发挥其应有的作用。

目前，电力工业的发展速度是相当快的，每年装机以500~800的速度发展，正朝着用电子计算机管理大容量，超高压的发电机组和输电线路，以及变电所、用户所组成的电力系统。对于这样一个庞大的电力系统，必须配备相应成套的管理人员，掌握现代化的管理技术，才能使整个系统协调一致地为国民经济提供安全、经济、可靠的电力能源。

3、推行管理现代化，是供电企业提高经济效益的客观

要求。

国外有“七分在管理，三分在技术”的企业成败论，说明了管理的重要性。目前，许多企业经济效益不高，内部有不少潜力，如①原材料浪费很大；②能源利用率不高；③工时利用不充分；④生产定额不科学；⑤计量不准确；⑥机构重叠；⑦办事效率不高等。都说明了管理工作的落后。通过推行管理现代化，实现①管理组织的高效化；②管理方式的民主化；③管理手段的电子化；④管理方法的现代化，就能以最优的生产方式，取得最佳的经济成果。

实践证明：管理对现代化大生产是一种取之不尽，用之不竭的特殊资源，我们必须以积极的态度加以开发和应用。目前，我国工业面临着一场严重的挑战，面临着一个如何提高企业素质的新转变。客观形势向所有的工业尖锐地提出了这样一个问题，靠老办法，靠现有水平混不下去了。如果我们的企业不来一个根本的转变，不在质量上，素质上有一个显著的提高，就没有生命力，就没有出路。一句话，不前进，就无法生存。如果我们不清醒地认识到这一点，不把企业的生产经营管理转到科学化、现代化的轨道上来，企业就会在当前激烈的竞争中失败。所以，实现企业管理现代化已经是一个十分迫切需要解决的问题，必须从现在起纳入企业的工作日程，纳入企业的长远发展规划中。

二、推行管理现代化，必须从传统的管理方式中解脱出来。

电业从管理的现有水平看，经过三十多年的曲折发展，

已经具备了一定基础，同时也积累了一套比较丰富的经验。从管理的整体看，处于科学管理阶段，正朝着向现代化管理的方向发展。但就某些管理环节上看，还是落后的，依然停留在经验管理和传统管理上。按照现代化管理的要求，还没有树起系统论、信息论、控制论的观点，这样就阻碍着企业的发展。为了使供电企业这些环节逐步地从传统管理，转变为科学管理，上升到现代化管理，从现实性情况出发，应首先打好基础，重点抓住两个转变。一个是管理思想的转变，一个是管理内容的转变。其具体作法：

1、宣传群众，教育群众，努力实现思想的转变，开始推广应用现代化管理，职工思想有不同认识，一般出现：

①领导层着急：各级领导干部和工程技术人员，认识到管理的重要性，但又缺乏这方面的系统理论知识，感到着急。

②高不可攀：由于受传统管理的思想束缚，一听到现代化管理，感到是一门高深的学问，认为实现管理现代化是将来的事情。

③干活思想：认为搞不搞现代化都是干活。甚至对推行管理现代化，提出了不少的问题。这些情况的出现是正常的、为实现管理思想的转变，要办一些适量的学习班，讲解电力工业实现管理现代化的重大意义以及管理现代化的有关内容。教育广大职工必须把重生产、轻管理的思想转变到既要重生产，更要重管理的轨道上来。

2、大胆应用、努力实现管理内容的转变。

现代化的管理方式，无论是在管理的深度上，还是在管理的广度上都具有明显的特点。在管理内容的转变中，要注意抓转变：①从生产性管理转向经营性管理，主要是对生产经营中的各个环节加以控制，将生产成果同经济效益权衡对比分析。

②从执行性管理转向决策性管理。通过开展预测技术，减少盲目性，增强科学性，提高领导层的决策水平。

③从战术性管理转向战略性管理：从提高微观效益出发，确保全国宏观效益的提高。

④从定性管理转向定量管理。通过全面数据信息管理，逐步做到数据说话，靠数据进行决策。

总之，管理内容一定要适应客观经济规律加以转变。

3、抓住重点，选准突破口。在推行管理现代化过程中，要选用一批懂生产，会管理的“明白人”，组成小组有针对性的推广应用。在取得经验后，及时总结。同时利用典型引路的方法，组织试点单位在大会上做经验介绍，以此进行普及教育。

三、现代化管理要标准化、系统化、程序化

企业管理的标准化、系统化、程序化有利于明确企业各部门的业务和职责范围，建立科学的责任制度，使企业中的所有部门，其中包括：生产部门、经营部门、后勤部门以及政工部门等等，都能有机的协调起来，形成一个整体，有利于大量日常管理工作标准化、系统化、程序化，使企业建立起良好的工作秩序，减少一些不必要的层次和手续，避免互

相扯皮，提高工作效率。只有在发生例外事件，才请示领导或开会研究。这样可以使各级干部和广大工作人员从大量的繁琐的会议中解脱出来，可以集中主要精力去考虑研究和探索那些与企业发展有密切关系的重大问题。同时，也为广泛应用电子计算机等现代化管理手段，创造条件。

1、企业管理标准化

企业管理标准化，是企业在生产技术和经营管理活动各方面实现合理化、统一化、制度化的过程。它要求把重复出现的业务工作，按照科学管理的原则，确定出标准数据，标准工作程序，标准工作方法，用一系列细则、规定、规范、条例、规程、制度等形式固定下来，作为企业经营管理的准则，并遵守准则实施管理，迅速地产生实际效果。企业管理工作以标准化开始，以标准化告终。没有标准化就没有企业管理。各项管理工作，都有不同的工作质量，工作方法，工作程序和工作联系的要求，而各项工作之间又互相衔接，相互影响，相互制约，因此，各种不同工作标准之间也存在着密切的联系（如城市绿化与配电），需要相互协调、配合，以保证整个企业管理工作系统的科学化、程序化、制度化和高效化。

企业管理标准包括：技术标准与管理标准两大部分，其一，制订技术标准，为了保证供电局安全，经济、多供、少损的方针贯彻执行。针对国家标准制订企业管理标准；在用电管理方面其内容：①计划用电——电力、电量分配标准，负荷率标准；②节约用电——电耗定额标准；③安全用电——配

变台/次用户万/次；④城市配网——供电可靠率；⑤电费管理——抄收标准，电费回收率；⑥电能计量——修校标准（准确率）等等。

其二，制订管理标准：管理标准是把企业中各个部门和各类人员的工作任务、工作内容、协作关系和要达到的要求，具体考核条件等等，用标准形式确定下来，定期检查考核，用以衡量企业中各类人员工作任务完成的水平和程度。这样就使得企业各项管理工作逐步实现科学化、定量化、数据化、效率化。管理标准内容包括：计划管理、技术管理、生产管理、经营管理、财务管理等标准以及生产岗位经济责任制，管理岗位责任制。

1、管理标准构成：

- 一是工作程序标准；
- 二是管理工作（质量）标准；
- 三是有关各种管理制度；
- 四是各种原始记录和报表；
- 五是工作质量检查考核办法；

供电企业要按照标准化、系统化、程序化和经济责任制四个方面进行“制订企业管理标准”，管理标准包括《专业管理标准》、《原始记录和报告》、《专业管理制》三部分。

2、管理工作系统化

管理工作系统化，包括：管理系统和管理信息系统两大部分。根据系统工程管理，从企业管理的组织与指挥职能出发，合理划分专业管理系统。建立由局长分工负责的输变电、

供用电，基建、计划、安全等专业管理系统，形成有效的生产指挥系统，来保证企业生产经营活动的目标实现。各专业管理要有系统横向专业指导权和考核权。实现管理工作系统化，保证标准化管理的实现。

信息是企业生产经营活动的一个重要因素。供电局了解信息不是市场信息，而是电网信息、用户信息。它的作用越来越受人们的重视。第一，它是企业正确决策的基础。第二，它是实现企业经营管理职能的手段。第三，它是实现科学管理的基础。在现代生产中，社会分工日益深化，科学技术日新月异地发展，企业生产经济活动的内部外部联系越来越复杂，而使信息急剧增加。对信息进行及时、准确、适用、经济的处理，是改善企业经营管理和实现管理现代化的客观要求。

3、管理工作程序化

管理工作程序化即从企业管理基本职能出发，强化管理的协调和控制。对企业管理活动，制订出管理规范，按其顺序的过程执行。每个企业都是由许多相互联系，相互依存的部门所组成，它是一个有机的整体。部门之间，单位之间，必须协调一致，有条不紊地按程序进行，企业的生产经营活动才能少发生或不发生冲突或中断。因此，必须建立管理工作程序化。管理工作程序包括：工作时间程序和办事程序两种。①工作时间程序是指班、日、月、季、全年的工作，做到全面安排，使整个工作忙而不乱。每一阶段都有重点，一目了然。②办事程序是指“办好每一件工作必须经过的步骤，同

时还规定周转的手续，周转用的表格，由谁来签字以及具体内容的填写方法等。编制办事程序图表，使办事的各部门职责分清，也有利于各部门之间的协作。为了提高办事效率，在绘制办事程序图表时，必须详细调查一下，每一道办事程序是否可以省掉或者是否可以与其它程序合并，尽可能减少办事层次和办事步骤，以提高办事效率，所以在编制工作程序时要进行图表分析。例如，办理用电手续，提倡一口对外……再如计划用电，要作量力分析，量值分析，量力结合，量值挂钩。

总之，要尽可能做到管理标准与经济责任制相联系，管理标准与科室管理工作相统一，管理标准与管理信息相结合。从而使管理工作职责，分工明确，工作关系协调。真正做到责、权、利相结合。

四、推行管理现代化的基本方法

推行管理现代化一般经历四个阶段：第一普及管理现代化知识，提高对管理现代化的认识；第二试点：推广现代化管理方法，探索管理现代化的途径；第三加强管理基础工作，进一步提高企业素质；第四加速电子计算机开发应用，逐步建立管理信息系统。在实现的过程中，注意做到三个结合：

1、坚持管理现代化与经济体制改革相结合。

现代化管理分两大部分，一是合理组织生产，经营活动；二是企业内部生产关系及领导体制的正确调整和完善。而企业内部生产关系及领导体制的调整和完善，恰是经济体

制改革的主要组成部分，因此，企业管理现代化只有结合经济体制改革，才能打破过去老的管理方式，提高企业素质，提高经济效益。

2、坚持管理现代化与科学技术进步相结合。

随着社会化大生产和科学技术的发展，管理现代化对推进科学技术进步，有着重要的作用。在用电管理方面，电力负荷控制装置等一系列新技术，较好地实现管理目标。

3、坚持管理现代化与管理基础工作相结合。

管理基础工作包括：标准、定额、计量、原始记录及统计工作，信息管理，规章制度，人员培训等。管理基础工作的任务是：为企业管理的各种职能和业务提供科学的标准和依据，为企业各级领导和部门，提供必需的、准确可靠的信息情报和数据资料。因此，管理基础工作是推行管理现代化的基础和前程。

五、加速实现供电企业管理现代化

目前，电力工业科学技术和生产装备正在突飞猛进的发展，新技术广泛采用，自动化水平不断提高，对加速实现管理现代化，保证向国民经济各部门提供安全，经济，可靠、合格的电力，充满信心。为了把管理现代化不断引向深入，使之健康发展，取得更大的成果。

1、企业领导必须以战略的眼光对待管理现代化，要切实抓好对这项工作的组织领导。

除国家重视以外，要靠企业自身的努力。特别是实行局长负责制的单位，局长是企业行政管理的主要领导，拥有指

挥权和决策权。同时受法律约束，对国家承担经济责任。按照社会主义企业生产目的和局长的职责权限，应该把推行现代化管理列入企业的长远规划中，既有近期安排，又有长远打算。推行现代化管理要有一定的组织形式，行政主要领导挂帅，确定方案，按专业管理，配备人员，做到组织落实。

2、推行管理现代化要同改革密切结合、协调发展，同步进行。

一是：在企业扩权中，应改革不适应生产力发展的生产关系，如干部管理，机构设置，奖励分配等制度。

二是：积极推行局长负责制。建立起以局长为首的生产经营和行政管理指挥系统，使局长有权，有力，有法地经营管理企业。

三是：根据需求和可能，并结合企业自身情况，有针对性的积极推广国家经委颁发的18种和水电企协24种现代化管理方法：

例如：经济责任制；目标管理；全面质量管理；全面经济核算；系统工程；价值工程；管理信息体系等等。以提高企业的经营决策水平。

3、推行管理现代化，必须坚持学创结合。

管理现代化是集中全体职工聪明才智和拼搏精神干出来的。不能简单的机械地套用，更不是“外国化”，而是首先注意总结自己的管理经验，然后借鉴国外的科学管理方法，达到融合提炼的目的。要从供电企业的生产经营实际出发，积极寻找课题，对于关键问题要成立攻关小组，要实行联岗经济责任制和联网经济责任制，体现供电企业的特点。

4、推行管理现代化必须建立一套扎实的基础工作。

企业的基础工作是大量的，但主要是定额管理，标准化工作和一整套以经济责任制为核心的规章制度，只有建立起一套健全的基础工作，管理现代化的技术和方法，才能得到充分的发挥和利用。比如，节电管理，要建立历史节电资料，电耗定额，工序定额，如果没有定额或者定额不先进，讲节约用电就不真实。

5、推行管理现代化必须加速人才培养。

随着管理方法和管理手段的提高，没有相应的管理人员是不行的。再好的生产设备，再好的管理方法，再先进的科学技术，都需要高素质的人去掌握、应用，所以人才是实现企业管理现代化的核心，不造就一批德才兼备的人才，就没有管理的现代化。目前职工队伍的文化、技术、业务，素质偏低，特别是受“十年动乱”的影响，部分青工虽然拿到了文凭，但达不到应有的水平。50——60年代的工程技术人员，管理人员虽然专业知识和实践经验比较丰富，但面对新技术革命的到来，急需要进行“知识更新”。

总之，企业管理现代化是改善企业素质、提高经济效益，开创社会主义现代化建设新局面的一项重要任务。

目前许多供电企业已把管理现代化放在与生产管理同等重要的地位，使之相互促进。

用电管理体制改革

建国以来，电力工业一直沿着“产品经济”的路子发展和管理，缺乏“商品经济”的经营思想。长期对电是商品认识不足，形成“重发，轻供，不管用”的管理方式，五十年代，受产品经济的影响，对电只承认产品，不承认商品，只重视安全生产，不重视经营管理，六十年代，重视了电力工业的发展，但忽视经济效益，在管理上是“大锅饭”，搞四合一环形供电，一平二调。七十年代，开始认识电是商品，但忽视商品价格，仍扩大执行各种优待电价，进入八十年代的今天，在党的十一届三中全会的指引下，既承认电是商品也承认价格，但忽视按价值规律办事。所以，在电业管理上仍是“大锅饭”，在计划上是“供给制”的方式。多年来，不承认电是“工商联合体”，电既是工业，也有商品，在生产上是工业，在经营上是商业，光有工业生产的思想，没有商业的经营思想，是单纯的，不全面的，电力工业生产的特点，是产、供、销同时完成，就包含着生产和销售，销售本身就是经营，就是出售商品，长期忽视经营管理工作，由于经营思想不明确，管理体制不适应，电力企业的经济效益一直很低。至今仍停留在生产型企业，而未有真正做到由“生产型企业转变为生产经营型企业的轨道上来。

一、供电企业的性质和职能

1、供电企业关系着千家万户的“光明，安全和

福”，供电局负有生产、经营和服务三大任务，是社会公共事业的组成部分，是电业部门为用户服务的“窗口”，社会对电力行业评价都要通过供电营业部门反映出来，因此，必须认真做好供用电的管理工作。

2、摆正安全生产，经济效益和服务用户的关系，树立安全、经济、服务的指导思想。要充分认识安全是基础，效益是中心，服务是宗旨，这是供电部门的主要任务，要确保安全经济供电，强化生产指挥系统，严格执行各级安全责任制，做好安全监察工作，严防事故的发生，提高供电可靠性。

3、合理收取电费，抓紧电费回收，确保国家财政收入是供电部门的本职工作。电费回收不仅关系到国家财政收支平衡，也将影响全网电业职工的切身利益。在电费回收上，要抓紧、抓早、抓及时，措施得力，敢于碰硬，我省做到了八年电费结零，在遭到多种灾情的年分里，由于地方政府和广大用户的支持均作到了当年电费结零，近年来分别作到了月度、季度结零。

4、努力提高供用电部门的素质。提高素质的关键是提高企业领导班子的素质。充实用电部门的技术力量，抓紧职工技术培训，搞好用电管理工作，提高企业素质，必须有长远规划，分步实施。

5、牢固树立“人民电业为人民”的工作作风。做到送电上门，服务上门，解决“用电难”，“办事难”的问题，当前电是紧俏商品，又是独家经营，要千方百计，为千家万户服务，我们电业部门的服务质量关系到“国计民生”的大