

电力工业企业 现代化管理与经营

季 智 编著

中国水利电力企业管理协会
华北电力企业管理协会

1988.10.10 10:10:10

电力工业企业 现代化管理与经营

季 智 编著

中国水利电力企业管理协会

华北电力企业管理协会

前 言

本书是从电力企业经营角度编著的，打破了过去生产、技术运行、检修、劳动、材料、财务等管理编写的内容，是从企业改革精神出发，论述企业的经营管理，对生产与服务、生产与经营、封闭与开放、形势与趋势，电力经营战略。着重作了论述。对现代化管理的理论政策、经济效益分析、信息和决策也作了论述。介绍了风险、租赁、服务、弹性经营，并对色标、工效、行政和企业成功的经营术，搞活企业，企业参谋学，智囊团的作用，企业诊断，对领导评价，电价管理，环境保护，基建资金筹措，政治思想工作等也都有所说明。其中的观点、内容和方法对电力工业企业可以借鉴，本意想对企业管理有所改进，为提高管理，搞活企业，开创新局面能起点作用。本书引用国内外书籍中一些资料和统计，由于是多年积累的，没有注明出处，尚请谅解。对错误之处也请读者指正。

编著者

一九八五年四月

目 录

第一章 企业经营学的发展	(1)
一、企业管理与经营.....	(1)
二、生产型企业和生产经营型企业.....	(3)
三、行政办法和经济办法.....	(5)
四、封闭管理与开放经营.....	(6)
五、管理型和服务型.....	(11)
六、电力工业经营战略.....	(12)
七、人治与法治.....	(15)
第二章 掌握新趋势，树立新观念	(21)
一、当前企业经营管理的趋向.....	(22)
二、破一些旧传统观点，树立一些新观念.....	(28)
三、电力工业现代化经营管理与过去管理不同之处	(33)
第三章 企业管理若干理论政策	(41)
一、社会主义企业管理若干理论政策.....	(41)
二、关于电力现代化管理.....	(50)
三、电力工业技术政策.....	(58)
第四章 组织指挥系统	(71)
一、组织理论原则.....	(71)
二、集权与分权.....	(75)
三、经济责任制.....	(76)
四、电力组织体制改革的模式.....	(85)

五、电力组织形式与国外比较	(89)
第五章 人才管理和智力开发	(99)
一、企业人才结构	(99)
二、改革人事制度,发现人才和培养人才	(107)
三、选拔考核干部	(111)
第六章 经济效益分析在企业管理中的重要性	(119)
一、事故分析指标	(122)
二、燃料的经济效益分析指标	(124)
三、关于发电设备经济效率分析指标	(126)
四、关于大型发电机组运行可靠性分析指标	(126)
五、关于用电经济效益分析指标	(127)
六、关于改进工程经济效益分析指标	(130)
七、关于线损经济效益分析指标	(131)
八、设备管理经济效益分析指标	(132)
九、备品使用经济效益分析指标	(132)
十、财务成本经济效益分析指标	(134)
十一、基建工程经济效益分析指标	(135)
十二、厂长分析日报的基本功	(136)
第七章 经营管理系统论	(140)
一、电力生产的特点	(140)
二、发挥电网优势	(141)
三、电网经济效益	(142)
四、电力系统安全经济结合技术	(146)
五、电力预测	(148)
六、电力生产计划	(150)
七、电网分层管理和调度	(151)

八、建立电网信息系统·····	(152)
九、电网内部要保持适当比例关系·····	(153)
第八章 基建资金的筹措 ·····	(155)
一、实行快速折旧,推动固定资产投资·····	(156)
二、用户、企业自筹资金办电·····	(156)
三、各用户集资办电·····	(157)
四、贷款建设电站·····	(157)
五、国家投资·····	(157)
六、多种经营集资办电·····	(158)
七、吸引外资合营办电·····	(158)
第九章 设备管理现代化 ·····	(159)
一、设备管理趋势和理论·····	(159)
二、检修经济责任制和承包方式·····	(165)
三、可靠性工程·····	(167)
四、设备综合工程学·····	(178)
五、维修性工程·····	(189)
六、集中检修专业检修·····	(192)
七、设备诊断技术·····	(198)
第十章 信息反馈控制与决策 ·····	(204)
一、反馈与控制·····	(204)
二、计算机与通讯一体化·····	(207)
三、企业管理的决策·····	(212)
第十一章 电子计算机在经营管理方面的应用 ·····	(218)
一、计算机应用于现代化管理的必然趋势·····	(218)
二、计算机在管理方面的应用·····	(219)
三、计算机在管理上应用效果·····	(224)
四、计算机应用于管理重点是信息处理·····	(225)

五、计算机在管理上应用过程	(226)
六、计算机保密问题	(228)
第十二章 有效的经营管理方法	(229)
一、服务管理	(229)
二、风险管理	(231)
三、租赁管理	(232)
四、电价管理	(233)
五、弹性经营管理	(236)
六、工效管理	(243)
七、色标管理	(244)
八、经济合同管理	(248)
九、行政管理	(249)
十、车间班组管理	(252)
十一、负债经营	(257)
十二、“社会责任”经营	(258)
十三、多种经营	(260)
十四、企业经营术	(261)
第十三章 现代化企业经营智囊团	(266)
一、现代参谋学是一门综合科学	(266)
二、智囊团的作用	(269)
三、智囊团的组织形式	(270)
四、现代化领导者善于运用智囊团	(272)
五、企业管理协会工作方法向六个模式转化	(275)
第十四章 搞活电力工业企业的途径	(278)
一、搞活企业的标志	(278)
二、解放思想认清形势	(279)

三、外部注入·····	(280)
四、内部开发·····	(281)
五、横向联合·····	(282)
六、要正确处理几个关系·····	(286)
七、企业咨询·····	(286)
第十五章 能源和动力资源 ·····	(291)
一、能源概述·····	(291)
二、世界能源需求·····	(293)
三、能源利用的简史·····	(296)
四、国内外的能源形势·····	(296)
五、能源在国民经济中的重要性·····	(298)
六、电力动力资源·····	(301)
七、新能源转化为电能方式·····	(302)
第十六章 环境保护管理 ·····	(307)
一、环境污染和人类健康的关系·····	(307)
二、防大气污染的措施·····	(308)
三、防止水域污染的措施·····	(309)
四、防止噪音污染的措施·····	(310)
五、保护自然环境·····	(310)
六、环境保护的组织管理·····	(311)
七、燃煤中型火电厂的环境保护措施·····	(312)
第十七章 政治思想工作 ·····	(314)
一、政治工作在企业的重要性·····	(314)
二、思想工作是一门科学·····	(314)
三、思想工作一些理论问题·····	(315)
四、政治工作一些原则要求·····	(317)
五、政治思想工作方法·····	(319)

- 六、思想政治工作要建立必要的制度……………（321）
- 七、思想效果的检查……………（322）

第一章 企业经营学的发展

一个企业的经营与管理，都结合本国实际情况有学有创。企业管理学形成比较早，由一系列的管理理论，管理原则，管理形式，管理方法，管理制度等组成，是企业管理实践活动在理论上的概括和反映。从十九世纪末至现在形成比较系统和完整的企业管理学。企业管理学也是跨多种学科的综合边缘科学，是由企业与社会，企业与环境，国际开发合作，企业联合，企业经营战略，筹措资金，企业经营结构（包括人才、技术、经济市场结构），企业决策，行政管理，智囊参谋应用，以经营型，开放型，服务型等为主要内容构成的企业经营学。目前企业经营目标不是过去追求利润一元化为目标，企业要有社会责任和尊重人类多元化的目标。企业经营学虽然有些看法不尽一致，但在企业经营中还有它的规律性，根据这些规律来创建具有中国特色的企业经营与管理学。

一、企业管理与经营

企业的管理与经营是有密切联系的，不可截然分开，但又有区别和不同之处。管理一词有管辖，控制，处理的意思。管理有一个过程，管理根据计划进行控制、处理，以达到自己的目标，完成计划。管理是由生产发展的连续性和阶段性决定的，管理具有科学性和社会性是由社会经济效益性决定的，没有管理，社会生产就无法进行。管理大致分为古代经验管

理，近代科学管理，现代管理（二十世纪三十年代到现在）。管理职能在西方，有一功能，二功能，三功能，到十一功能等学派，主要指计划、组织，指挥，协调，控制，激励，人事，调集资源，通讯联系，决策，创新等，虽然说法不一，方法各异，就我国情况，管理应包括计划（目标），控制、服务，人事，政治，信息，改革，决策等几个方面。管理属于微观经济范围。在企业经营方面，主要在整个企业偏重于宏观和中观经济范围，主要是方针政策，从经营战略出发，组织设计从整体远景发展和开放经营等方面去考虑一些大的问题，进行纵向横向协调，重大改革创新，价格的研究确定，从概念的演变来看，经营的范围要比管理范围大，目前大的企业越来越重视企业经营的作用，经营与管理主要区别如下：

管理与经营主要区别

管 理	经 营
由于共同劳动而引起的指挥职能，管理制度和具体管理技术，侧重于企业内部各项经济活动	由商品经济而引起的调节或适应社会的职能，掌握时代变化和市场情况，侧重于企业与社会经济的发展联系起来。
短期的和年度的计划，主要是完成生产计划，达到预定目标，提高经济效益，属于微观经济，是战术性的。	远景的发展规划，制订经济战略生存和发展的方向。以提高系统最大效益为目标，属于中观经济，是战略性的。

生产型，封闭。管理型为主。

以一个部门的经济效益为主，讲求本企业（工程单位）内部经济效益。

采用现代化管理方法，应用质量管理，综合设备管理，运筹学，计划网络，价值工程等为主。

注意企业内部标志，对外用厂名，而没有标志符号。

用行政办法管理企业。

生产经营型，开放经营，服务管理为主。

以一个系统的经济效益为主，讲求系统的，全网的，整体综合经济效益。

采用现代化管理方法，应用管理经济学，企业经营学，后勤学，政行学，成本财务管理等为主。

在社会上注意塑造企业形象，一般不同厂名，而用色标代表一个企业形象，为全企业在社会创造良好印象，俗话说“创牌子”。

用经济办法管理企业。

二、生产型企业和生产经营型企业

关于经济建设“转轨”“变型”的方针，是新形势对工业企业提出的客观要求，是整顿企业的主要内容，也是改革的方向。生产型和生产经营型（也简称经营型）在指导思想，方针目标，管理性质，体制组织，经营作风，领导方法，都有原则的不同，具体区别如下：

生产型（执行型）

以安全第一为中心，技术管理为内容的单纯抓生产，追求产值，是粗放经营。

以生产为中心，实行以产定销，单一经营，只管生产，不管销售，产销脱节，应变能力差，是“封闭型”管理。

在计划方面，主要是指令性指标，在考核上以数量指标为主，财务以拨款为主。

在管理上主要是轻经济，重技术，轻管理，重产量，轻质量，重速度，轻效益。

经营型（决策型）

以经济效益为中心，生产经营一起抓，实行安全，优质，低耗，高效，高利，集约化经营。

实行多种经济形式，多种经营，加强市场预测，以销定产，产销一致，有应变能力，是“开放型”管理。

在计划方面指令性指标少。参考指标多，在考核上以价值指标为主财务以贷款为主。

在国家方针政策和宏观经济指导下，全面考核企业经营成果和经济效益。

生产型

企业权力比较少，企业多收益，留成少。

分配原则，企业吃国家“大锅饭”职工吃企业“大锅饭”企业经营好坏职工的工资没变化。

生产经营型

企业权力比较大，企业多收益留成多。

企业利益和职工工资挂钩，实行多劳多得，本着国家拿大头，企业拿中头，个人拿小头的分配原则，实行奖金不封顶。

实行岗位责任制，对工作不承包，不承担经济后果。

在领导方法上，以纵向领导为主，横向联系少，单一靠职能科室为主，实行职能控制。

在企业改造上，以外延为主。

为生产服务的指导思想是主要的，只重视本单位的管理，重视技术人员，但缺人才战略投资。

实行经济责任制，经济效果好坏，承担经济责任，实行层层承包。

有纵向领导，更多是横向联系，开展多种联合，实行智能控制。同时靠智囊机构，两条腿走路。

改造以内函为主。

为用户服务的思想是主要的。重视市场研究和人才开发。

三、行政办法和经济办法

行政管理办法，简言之是吃两个大锅饭，即企业吃国家，个人吃企业的大锅饭，在领导方法上用行政方法，主要靠命令行事，来管理企业。经济办法，主要是发挥企业主动性，用经济手段对企业施加影响，使企业发挥最好的经济效益。目前大多数国家对企业都是减少行政办法，加强经济办法，对企业进行管理。行政办法和经济办法主要区别如下：

行政办法

用行政手段来管理所属工厂企业，对企业经营好坏不承担经济责任。

所有制和经营不分。

下达给企业主要都是指令性指标，企业都得完成任务指标。

用行政命令指标处理生产经济有关问题。

靠人治，领导个人拍脑袋办事多。

对企业经营成果，除少数留给企业，都要上交，一般平均分配。工资也是统一规定。

处理日常工作和产品销售是买卖关系。

经济办法

企业管理权力下放给企业，企业经营好坏承担经济责任。

所有制和经营分开。

加强引导，减少指令性指标，以指导性指标为主。

用经济手段，如处理国家、企业和个人三者的关系。

主要靠法治，并利用智囊机构作出决策。

对企业经营好坏进行承包，按劳付酬，多利多留。工资按企业经济效益可以上下浮动。

用经济合同建立信用关系。

四、封闭管理与开放经营

企业管理是一个系统，一个系统是具有整体性，联系性，适应性，调节性，最优性。大系统中又有中小系统，电厂，供电局和车间，班组等。一个系统按所处环境的性质，

又分为封闭系统和开放系统,封闭系统是静态系统,开放系统是生产经营,销售系统,技术开发系统。一般的情况下,在管理控制方面要采取封闭系统,在经营方面采取开放系统。

封闭原理是指任何一个系统内的管理手段必须构成一个连续封闭的回路,才能形成有效的管理运动,才能自如地吸收,加工和作功。

管理系统的基本封闭回路如图所示:就作为管理手段的机构来说,执行机构必须确切无误地贯彻指挥中心的指令。为了保证这一点,应有监督机构;没有准确地执行,就没有正确的输出,也无从正确地反馈,反馈原理也就无法实现,管理就失去了作用。反馈机构根据执行实践的结果,提出修正指令的可供选择的方案。

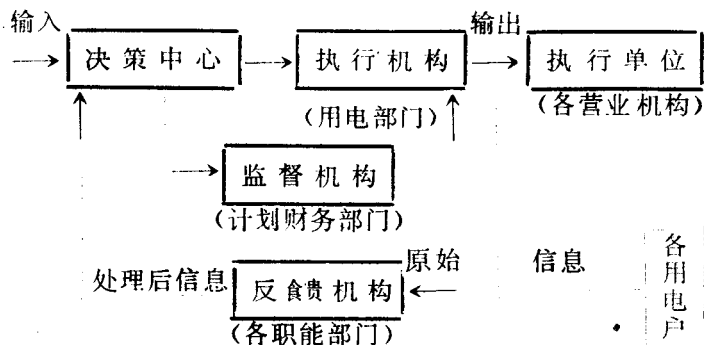


图1 管理系统的基本封闭回路图

管理首先要立法,只有构成一个封闭的法网,才能进行控制。譬如一个管理制度。但如果不监督执行,执行好与坏

又没有明确赏罚，这个法就是不封闭的。

不封闭的管理害处甚多。例如，如果管理系统缺少反馈机构，那么它的职能只能由执行机构代为行使，变成自己执行自己反馈，这就会带来诸多弊病：（1）执行者往往忙于日常事务，无暇顾及深入的调查研究和分析评价，因此，反馈的信息多是支离破碎的表面现象，不成系统，如果根据这些反馈信息去修正管理，难免头痛医头，脚痛医脚，不得要领。（2）执行者自己反馈，由于同切身利益有关，容易迁就自谅，报喜不报忧，这就会造成假象，使决策中心情况不明，心中无数。（3）执行机构的功能不同于反馈机构，执行机构要求坚决地、不折不扣地贯彻决策中心的指令，才能使管理走向有序。而反馈机构却需要根据调查情况提出自己不同的看法，递请决策者参考。由于这两个机构的功能不同，因而不能越俎代庖。

那么如何来实现封闭的管理呢？

1. 从后果评估出发，评价后果的标准是目的，看后果能否达到预期的目的。一般说来，后果与目的总是不完全一致的，这就要采取对策，加以封闭，杜绝偏离目的的后果。即使可以完全达到目的，但事物一分为二，同时总会产生某些副作用，因而也需要采取对策，使副作用尽量减少，这也是封闭。所以，评估后果是贯彻封闭原理的起点。

2. 从各种后果中循踪追迹。特别要选择可以反馈控制的主导线，加以封闭。例如，企业长期管理混乱，原因很多，最主导的原因作为问题反馈上来了，原因找到了，也无法解决，因为企业无权，怎么办呢？封闭的办法就是扩大自主权。但是扩大自主权又带来一些新的后果，要继续循踪追迹。

3. 封闭的基本方法。封闭基本方法有二：其一是从后