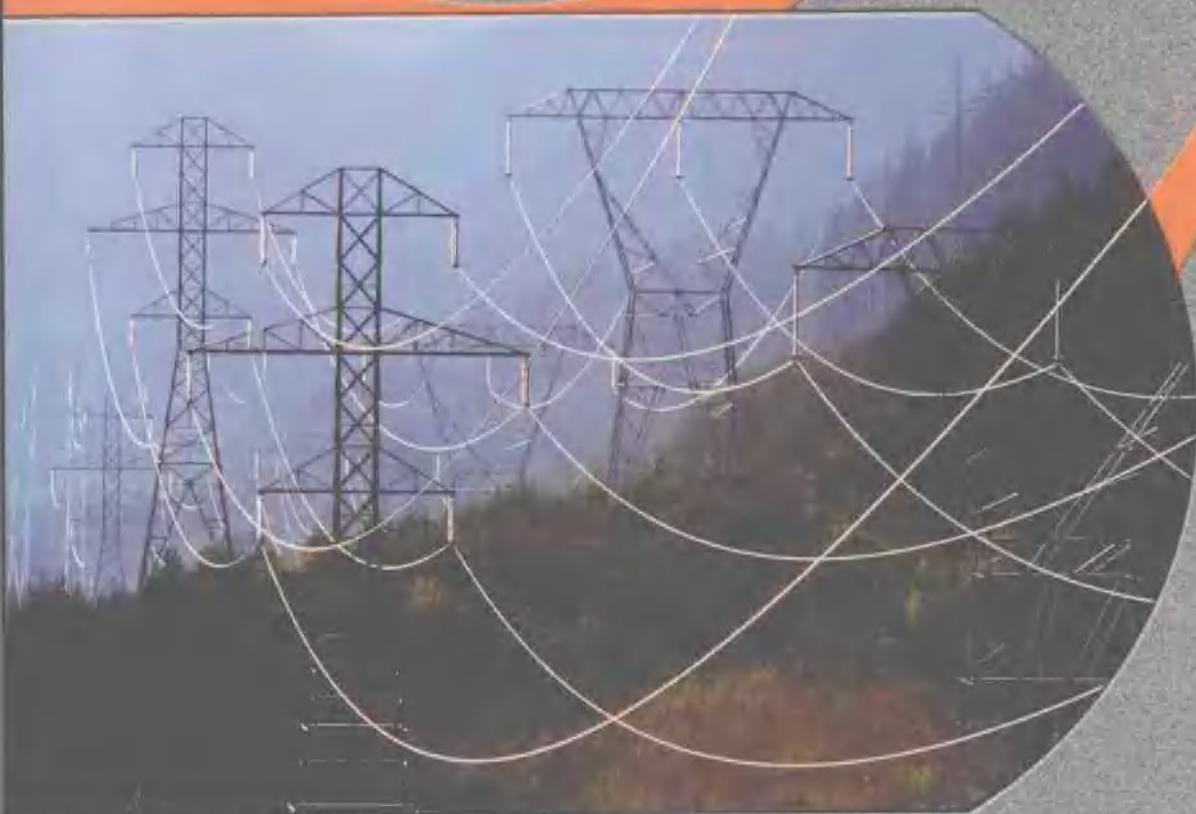


县市级电力企业岗位培训教材

农电企业现代管理

■ 王晋生 许玉红 主编



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn



县市级电力企业岗位培训教材

农电企业现代管理

◎ 王晋生 许玉红 主编



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

本书是《县市级电力企业岗位培训教材》中的《农电企业现代管理》分册。全书共分为八章,主要内容有:农电企业现代制度及管理概述、人力资源管理、农电企业财务管理、农电企业生产技术管理、农电市场营销管理、农电安全管理、乡镇供电营业所规范化管理和农电企业文化建设等。本书较为全面系统地阐述了农电企业各项经营管理与生产技术管理的基本知识和应用,为县市级电力企业各级经营管理人员更新观念、开拓思路、进一步搞好管理工作、实现管理现代化,提供了有益的参考和帮助。

本书可作为县市级电力企业各级经营管理人员的岗位培训教材,也可供相关技术人员及其他有关人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

农电企业现代管理/王晋生,许玉红主编. —北京:
中国水利水电出版社, 2004.7

(县市级电力企业岗位培训教材)

ISBN 7-5084-2156-6

I. 农... II. ①王... ②许... III. 电力工业—工业
企业管理—技术培训—教材 IV. F426.61

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第049923号

书 名	县市级电力企业岗位培训教材 农电企业现代管理
作 者	王晋生 许玉红 主编
出版 发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路6号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16开本 14印张 332千字
版 次	2004年7月第1版 2004年7月第1次印刷
印 数	0001—5100册
定 价	24.00元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

前 言

党的十六大制定了要在2020年前我国全面建设小康社会的宏伟发展目标。为此,我国要走新型工业化的道路,全面繁荣农村经济,加快城镇化的进程。农业现代化、县乡小城镇建设,离不开农村电气化和农电现代化。在世纪之交进行的农电“两改一同价”工程,使电力行业在21世纪为“建设现代农业、发展农村经济、增加农民收入”提供更好的服务打下了扎实的基础。它对于减轻农民负担,实现农村电气化,进一步开拓农村市场,改善农村生态环境,实现城乡协调发展,具有十分重大和长远的意义。

随着农村电气化事业的蓬勃发展,尤其是农村用电“两改一同价”的全面实施,县市级电力企业正面临着前所未有的机遇和挑战。如何适应新形势发展的要求,充分发挥县市级电力企业作为法人实体的应有作用,以期在社会主义市场经济大潮中站稳脚跟,并寻求更快更好的发展,向社会提供“安全、可靠、质优、价廉”的电力,从而真正实现以经济效益为中心,安全生产为基础,优质服务为宗旨,深化改革为动力,科技进步为后劲的现代化企业运行机制。当务之急是要对现有的县市级电力企业职工进行全员岗位培训。为此,经过精心策划和广泛调研,我们组织编写了《县市级电力企业岗位培训教材》,以适应当前县市级电力企业广大经营管理人员、工程技术人员和有关人员学习农电企业现代管理知识、农电经营知识及农电技术,并且达到上岗标准的需要。

本套教材注重理论联系实际,提供了大量实例,语言通俗易懂、简洁明了,全面总结和反映了当前我国电力科技的发展水平及其在农村电气化上的应用,以及县市级电力企业的经营管理经验,不仅可以作为县市级电力企业职工岗位培训教材,而且可以作为有关技术和经营管理人员日常工作的参考书。

本书是《县市级电力企业岗位培训教材》中的《农电企业现代管理》分册。全书共分为八章,主要内容有:农电企业现代制发及管理概述、人力资源管理、农电企业财务管理、农电企业生产安全管理、农电市场营销管理、农电安全管理、乡镇供电营业所规范化管理和农电企业文化建设等。本书技

为全面系统地阐述了农电企业各项经营管理与生产技术管理的基本知识和应用，为基层经营管理人员更新观念、开拓思路、进一步搞好管理工作、实现管理现代化，提供了有益的帮助和参考。

本书由王晋生、许玉红担任主编，参加编写的还有李晓玲、王江、范顺喜、任晓东、侯金明等，俞少明对书稿进行了认真审阅。

鉴于作者的水平所限，书中难免有疏漏和不妥之处，敬请广大读者和同行专家批评指正。

作 者

2004年5月

目 录

前 言

第一章 农电企业现代制度及管理概述	1
第一节 现代企业制度	1
第二节 21 世纪的农电企业	3
第三节 农电企业现代管理	4
第四节 农电企业组织机构	6
第五节 农电企业劳动定员	7
第六节 建设一流县供电企业	10
复习思考题	13
第二章 人力资源管理	14
第一节 人力资源管理的任务和功能	14
第二节 农电企业人力资源数量标准	17
第三节 农电企业人力资源定员测算	24
第四节 人力资源预测与规划	37
第五节 对在职工工的岗位培训	40
第六节 员工培训目标和培训实施	47
复习思考题	50
第三章 农电企业财务管理	51
第一节 农电企业财务管理的内容	51
第二节 资金的筹集与管理	53
第三节 投资管理	56
第四节 流动资产管理	56
第五节 长期资产管理	59
第六节 所有者权益管理	62
第七节 成本管理	63
第八节 营业收入与利润管理	68
第九节 财务报表分析	70
复习思考题	75
第四章 农电企业生产技术管理	77
第一节 农村电网建设与改造	77

第二节	生产技术管理系统	87
第三节	物资管理	90
第四节	设备管理	93
第五节	县级电网调度管理	98
第六节	供电设备运行检修管理	103
第七节	电压质量和无功电力管理	107
第八节	农村电网线损管理	112
第九节	农村电网供电可靠性管理	122
第十节	新装备与新技术在农村电网中的应用	126
	复习思考题	132
第五章	农电市场营销管理	135
第一节	电力市场营销	135
第二节	电力市场细分与目标市场选择	138
第三节	电力市场营销策略	140
第四节	电力市场开拓	141
第五节	用电营销管理	143
第六节	业务扩充管理	145
第七节	日常用电营业管理	154
第八节	电能计量管理	156
第九节	电价和电费管理	157
第十节	用电检查	161
第十一节	营销质量管理	163
第十二节	电力营销管理信息系统	165
	复习思考题	168
第六章	农电安全管理	171
第一节	农电安全目标与考核奖惩	171
第二节	农电安全责任制	172
第三节	安全监督职责	174
第四节	安全教育培训	175
第五节	安全制度安全措施安全检查	177
第六节	农电施工安全管理	179
第七节	农村安全用电管理	180
	复习思考题	184
第七章	乡镇供电营业所规范化管理	186
第一节	供电所机构设置	186
第二节	供电所岗位设置和岗位职责	190
第三节	供电所营销管理	193

第四节 供电所安全生产管理	195
第五节 供电所专业管理	197
第六节 供电所优质服务	199
第七节 供电所基础管理	201
复习思考题	204
第八章 农电企业文化建设	206
第一节 企业文化的构成与功能	206
第二节 社会主义市场经济体制下的企业文化建设	208
第三节 企业形象	209
第四节 塑造县供电企业良好的企业形象	210
第五节 县供电企业的规范化服务	212
第六节 企业思想政治工作	213
复习思考题	216

第一章 农电企业现代制度及管理概述

第一节 现代企业制度

一、企业

1. 企业的性质

企业是以营利为目的的社会组织，是社会商品和服务的生产者和提供者。在市场经济条件下，企业是最基本、最重要的市场竞争主体和经营实体。企业是社会财富的创造者，是社会经济的基本单位。

2. 企业的特征

(1) 企业以营利为目的。企业的设立和行为的目的是获得利润，利润是企业生存和发展的条件。不谈利润的企业是没有的。利润是企业经营效益的集中反映。如果企业没有利润甚至亏损，那么企业将解散直至破产。

(2) 企业是商品的生产者和服务的提供者。人们消费的商品和服务由企业生产和提供。商品是为了满足人们的某种需要，利用一定的物质手段，通过劳动而创造出来的物质资料。服务是为满足社会需要按照等价有偿原则而从事的劳务活动，企业就是商品和劳务的直接提供者。

(3) 企业具有独立人格。企业在市场中作为一个独立的人格从事生产经营活动，实行独立核算、自负盈亏、自我约束、自我发展，拥有对企业财产的所有权和经营自主权，获得盈利是企业生存发展的条件，亏损则破产倒闭。企业自己承担法律责任和财产责任。

(4) 企业依法经营，照章纳税。市场经济条件下的企业没有行政主管部门。企业的设立依照工商法规，经营遵循经济法律法规，对政府承担纳税义务，向政府提供财政收入。

3. 企业的作用

企业的特征决定着企业的作用。在市场经济条件下，企业是推动国民经济向前发展的直接力量，发挥着经济和社会两方面的作用。企业的经济作用表现为：其一，企业作为直接生产力的载体，不断为社会创造财富，推动社会生产规模的不断扩大。其二，企业为了追求利润，不断采用新的科技成果，改进生产工艺，提高工业装备水平，改善管理水平，提高劳动生产率，不断推动社会生产力的发展。其三，企业不断培训、培养技术人才和熟练工人，提高企业职工的技术素质，有利于社会生产的发展。同样，企业还承担着重要的社会功能，主要有：满足人民群众不断增长的物质和文化需求；创造就业机会；为国家创造更多的财富，充实国力；为其他社会和公共事业的发展提供必要的条件等。总之，企业作为市场经济的细胞，同时也是国民经济的基本单位，对国家经济建设、科学技术进步、

人民生活消费水平的提高，起着重要的作用。

二、现代企业制度

1. 现代企业制度的性质

现代企业制度是适应社会化大生产需要，以法人制度为核心、以公司为主要组织形式的企业组织和管理的制度。现代企业制度是市场经济的基础，没有现代企业制度也就可能有市场经济。现代企业制度是以出资形式和有限责任形式为基石的。

2. 现代企业制度的特征

(1) 资本信用原则。企业的核心是资本，企业的所有权和经营权决定于资本。投资者对企业的权利来源于投资者的出资额。资本量的多少决定了权利的大小。资本量的多少决定着企业在市场竞争中的信用地位。现代企业制度，投资者以出资额为限来承担责任，公司又以其全部资产对外承担责任。企业从事经济活动，无论是投资行为还是交易行为，首先要看谁是该企业的所有者，谁说了算数。然后要看企业有多大的资本信用，有多大的履行合同能力，有多大的偿还债务能力，有多大赔偿能力，有多大承担民事责任的能力。

(2) 资本真实原则。资本的真实是现代企业的生命线，因为企业对外承担责任的基础是企业所拥有的资产。资本真实要求出资人把出资的财产转移到企业名下，并且必须合法有效，即是按照法律规定办理了财产权的转移手续。

(3) 企业的法人地位。市场主体始终和法人制度分不开。法人制度是现代企业制度的基石。企业作为法人具有独立的人格，具有民事权利能力和民事行为能力，企业可以以自己的名义享有民事权利和承担民事责任。企业的法人地位决定企业能独立支配企业的全部财产，能用他的全部财产来偿还债务，企业没有上级，没有行政主管部门。

3. 现代企业制度的内容

(1) 现代企业产权制度。产权是财产权的简称，是指企业对法人财产所拥有的各项权能的总称。企业的财产权是由投资者的出资形成的，投资者对企业财产享有最终所有权。但是，企业财产权一旦形成，投资者的最终所有权就被限制，企业成为法人财产的所有者，享有对该财产的占有、使用、收益和处分四项权能。企业是因投资而设立的，但设立之后就确立了两种所有权：一种是投资者对企业的共同所有权，即最终所有权；另一种是企业对投资形成的法人所有权。在企业法人所有权的基础上，又可以派生出产权的其他权能。企业在存续期间，这些权能可以与所有权结合，也可以与所有权分离。分离后的权能形成经营权。这样，投资者的终极所有权转化为股权，其他权能转化为企业法人财产权。

(2) 现代企业组织制度。组织制度是以一个组织为实现自己的目标而设立的分工与协调的系统。企业组织制度是规定企业各部门职责、人员分工与协调、上下管理层关系的组织形式。现代企业组织制度主要指公司组织制度，实行董事会领导下的总经理负责制。股东会、董事会、监事会三权分立，各负其责，互相牵制。董事长是企业的法定代表人，董事长聘任总经理，也有董事长兼任总经理。总经理是企业生产经营的直接指挥者，把公司的工作分门别类，划分部门，明确职责，规定权限。现代企业组织制度的基本原则是：目标统一，权力界限明确，责权利统一，精干、高效。

(3) 现代企业管理制度。市场经济是竞争经济，企业要在竞争中生存发展，必须不断提高企业的经营管理水平，提高经济效益。科学规范的企业管理制度是现代企业制度的又

一个重要内容。所谓企业管理制度是对企业管理活动的规范化、制度化,也就是对企业的研究开发管理、生产管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理等作出科学的、规范的制度安排。

综上所述,现代企业制度是以公司为典型企业形式,以完善的法人制度为核心,符合现代市场经济要求的新型企业制度,这种企业制度在资源配置上起着重大作用。公司是一种规范化程度较高的、组织结构较完善的企业组织形式。它具有能最大限度地筹集资金、较好地分散经营风险、有助于国有企业转换经营机制和吸收外资等明显优点,是在市场经济中存在的一种理想的企业形式。所以,全面实行“公司化改组”,也就成了我国实施电力体制改革所选取的最佳模式。

第二节 21 世纪的农电企业

一、农村电气化事业

我国农村电气化事业是先从大中城市周围的近郊农村和有丰富水力资源、煤炭资源的农村开始的。农业合作化运动时,农村开始出现集体经济,农民群众在国家的扶持下自办小水(火)电站,解决农副产品加工和抗旱排涝。20 世纪 70 年代,国家对小水电和小火电及大电网内的农电工作实行统一管理,确定了县级电力部门就是农村电气化基层管理单位的概念。20 世纪 80 年代改单开放的春风吹遍了大地,解放了农村生产力,电力供需矛盾尤其突出,出现了集体、个人和地方集资办电热潮。国家因势利导,提出建设一百个以小水电为主的农村电气化县和一百个以小火电为主的农村电气化县的宏伟计划。由于电力工业的源头一直是政企合一的模式,因此,形成了从国家到省、地、县的政企合一的电力管理体制。到 20 世纪 90 年代中叶,随着电力工业部的撤销,电力工业向企业改造,终于在 2003 年形成了 3~4 个全国性的独立发电企业和国家电网公司、南方电网公司两个电网经营企业。在这期间,农电企业也开始了由计划经济向市场经济过渡的体制改革探索。

二、当前农村电网的五种形式

- (1) 由国家电网公司、南方电网公司直供、直管。
- (2) 国家电网公司、南方电网公司实行趸售,县电力局一家管电。
- (3) 在一个县行政区划内既有大电网供电营业区又有县电力企业供电营业区,分片管电或交叉供电。
- (4) 大电网未到达的县,自发自供自管。
- (5) 大型工矿企业的自备电厂,向附近地方供电形成了县级供电网络。

三、县电力企业(农电企业)的发展趋势

公司制改组是农电企业改革的方向和应选择的模式,以县为实体则是农电企业改革的核心所在,政企分开是电力体制改革的关键。只有将管电的职能移交给政府,电力企业才具备公司化改组、商业化运营、法制化管理的条件。改制后的县电力企业具有以下几个特征。

- (1) 政企分开。由县综合经济管理部门行使政府管电职能;供电企业成为独立或相对

独立核算的实体，行使企业经营职能。

(2) 县为实体。坚持县为实体的建设和发展原则是深化农电改革的需要，是由农电的特殊性所决定的：首先，突出了县级电力企业的农村电气化发展的主力军地位和作用。其次，有利于促进当地经济的发展。我国有 2000 多个县，地理区域位置、资源、政治、经济、文化、人口、民族等各种条件千差万别，只有根据不同的县情，使农电体制适应当地市场经济要求，与当地经济发展程度相适应，才能真正调动地方政府和农民群众办电的积极性。第三，有利于县级电力企业真正成为经济实体，实现县、乡统一经营管理，减轻农民负担。总之，以县为实体符合我国国情，是具有中国特色的农电管理体制。

(3) 专营供电。县级电力企业是供电企业。根据厂网分开的原则，县级电力企业应统一管理电网和统一负责供电营业工作。

(4) 建立现代企业制度。县级电力企业可以通过资产纽带关系、参股入股等方式建立有限责任公司或股份有限公司，原则上一县一公司。

第三节 农电企业现代管理

一、企业管理

1. 管理

管理是指协调人类集体活动，以达到既定目标的一种组织和指挥职能。管理应具有下列几层含义。

(1) 凡是有共同劳动的地方，就必须有管理。管理是人类共同劳动的产物，同时管理又随着生产力的发展而不断发展。生产力越高，共同劳动的规模越大；分工越细，协作关系也越复杂。劳动分工协作发展对管理的要求就越高。

(2) 管理要通过具体组织和指挥等职能来协调人们在劳动中所产生的各种关系，实现有效的管理。

(3) 管理要实现预期的目标任务。通过有效的管理使生产过程中人、财、物之间的各种关系有机地结合在一起，以实现预期的目标任务，并且还要通过计划和控制职能，使生产过程中各要素达到最佳组合，以获得达到最大经济效益。

2. 企业管理的职能

(1) 计划职能。即确定计划目标，使生产经营活动按计划进行。它包括决策，是管理的首要职能，它将贯彻在企业管理的各个方面，是整个生产经营活动的行动纲领。

(2) 组织职能。即在生产经营活动中，人员的合理分工和协作，合理配备和使用企业的资源，正确处理人员相互关系的管理活动。

(3) 指挥职能。即对企业的各种生产经营活动发出指令、调度和信息。指挥要准、快、灵才能适应瞬息万变的客观状况。

(4) 控制职能。即严格监督决策与计划的实施，防止和纠正超出既定目标和轨道的各种活动。

(5) 协调职能。即调节、调整生产过程与对外协作中所出现的各种矛盾和问题，以实

现计划的最优化，并获得最佳的经济效益。

除上述主要职能外，还有激励、教育、创新等职能。

3. 现代管理的主要特点

(1) 突出经营决策。决策贯穿于企业管理的全过程，管理就是决策，面对市场进行决策，办求提高盈利水平。

(2) 以人为本。强调在企业管理中要重视行为科学，实行以人为中心管理，采用激励手段，重视职工教育，进行智力投资。

(3) 对企业进行系统管理，研究企业内部的各个子系统的综合平衡，达到最优化的全面管理。

(4) 企业发展的核心问题是开发新产品，重视产品质量，提高企业创新能力。

(5) 广泛应用现代科学技术新成就，如运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等先进管理方法和工具，提高管理效率。

二、农电企业现代管理的主要方面

(1) 制定企业生产经营发展战略。即制定县电力工业发展战略、重大方针、长远规划和各年度计划，包括农村电气化发展规划、电力技术进步规划、节电节能规划等，提出发展目标、项目、策略。

(2) 企业经营管理。即以经营活动为对象的管理。它指企业为实现其经营目标，以市场需求为对象，以商品生产和交换为手段，对企业外部环境与内部能力进行平衡协调的一系列有组织的管理活动。

(3) 企业生产管理。即对企业生产活动的管理。它是根据经营决策的目标、方针、计划 and 生产任务，组织生产活动，对经营决策的实现起着保证作用。

(4) 生产技术管理。包括设备管理和运行管理。

1) 设备管理，制订和执行技术监督规程、设备缺陷管理、可靠性准则和管理以及图纸资料和技术档案管理制度。

2) 运行管理，制订和执行《电业安全工作规程》，实行运行、施工现场的工作票制度，保证施工设备与运行设备隔离，在运行的设备系统上进行重要的、复杂的操作执行操作票制度和监护操作制度。此外，还有对人员的培训考试制度。

技术管理，概括为抓一项资料、两个计划（反事故措施计划、安全措施计划）、三种规程（运行规程、检修规程、安全作业规程）、四项监督（化学监督、绝缘监督、仪表监督、金属监督）、五项制度（交接班制度、巡回检查制度、设备缺陷管理制度、操作票制度、工作票制度），随着高度自动化的出现有所变化和进步。

(5) 人员管理。人是劳动过程的主体，是组成生产三要素中最积极的因素，对企业的生产经营成果起着主导作用。因此，认真做好企业中各类人员的政治思想工作和物质福利分配，充分调动人的积极性，是企业管理的重要内容之一。

(6) 信息管理。即对资料、数据进行收集、处理、传递、贮存、检索和输出等管理工作。随着企业管理水平的提高，以计算机为核心的管理信息系统，把企业内外各种信息渠道连成网络，对企业的人、财、物、设备与技术等企业管理的五项基本资源实行有效的管理，以实现企业的生产经营管理目标。

第四节 农电企业组织机构

一、企业组织机构设置的一般原则

1. 目标一致、高效精干原则

企业的生产经营目标,是企业全体职工在一定期间内要共同达到的预期奋斗任务。因此,企业中各部门必须有统一的目标体系,互相协调一致,使职工为实现企业生产经营目标能够作出积极贡献。企业管理组织要做到机构精简、队伍精干、办事高效。机构的设置、调整、取消或合并都必须以对完成任务、实现目标有利为标准。同时,还要根据企业外部环境和任务目标,既能保持相对稳定性,又具有一定的弹性和适应性。

2. 统一指挥、分级管理原则

企业组织机构的设置要按照现代企业社会化大生产的要求,一方面应有利于加强企业开展生产经营活动指挥的统一性,凡是对有关全局性、长远性的大事,实行集中指挥、统一领导即集权;另一方面还要发挥各级管理部门工作的主动性,在其授权范围内,做到责、权、利一致,有权处理各自有关的业务,实行分级管理即分权。同时,避免越级管理。

3. 管理幅度、管理层次原则

管理幅度是指一个上级领导能直接领导下级的人员数即管理的广度。管理层次是指企业高层的决策、指令贯彻到基层所经过的环节,即管理的深度。管理幅度与管理层次一般成反比关系,也就是管理幅度越大,管理层次就越少,需要的管理人员也少。反之,管理幅度越小,管理层次越多,需要的管理人员也增多。因此,管理幅度的大小,对企业组织机构的设置影响很大。有效管理幅度的大小,受到管理内容的复杂程度,领导者的知识、能力、经验等条件的限制。因此,机构设置时必须考虑权责对等,做到能职相称。

4. 分工协作、责权明确原则

企业管理的高效率,必然要求企业中的各项管理工作,在整体规划下明确分工,强调协作与配合,划清职责范围,提高管理专业化程度。

二、公司制企业治理结构

公司制组织形式是现代化企业的组织制度,是一种新型、高效、完善的企业治理结构。它的主要优点是有一套科学完整的组织结构,通过规范的组织制度,使企业的权力机构、监督机构、决策和执行机构之间职责明确,并形成制约关系。另外它可以根据投出资形式、债务承担的责任组成各种不同形式的公司,故适用企业的改制。

公司制实行董事会经理领导体制,建立股东会、董事会、监事会和总经理等分层次的组织结构和权力机构。股东会由全体股东组成,是公司的最高权力机构,有权选举和罢免董事会和监事会成员,行使终极所有权。董事会由股东大会选举组成,行使经营决策权。监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成,依照法律和公司章程对董事会和总经理行使职权活动进行监督,行使监督权。经理由董事会聘任,主持公司生产经营管理工作,行使直接经营权。经理对董事会负责,董事会对股东会负责。

公司制组织管理实行三权分立制,董事会行使决策权、职工代表委员会和监事会行使

监督权、总经理行使执行权。公司制组织形式如图 1-1 所示。

三、公司制企业领导制度

1. 经理负责制

公司制企业的行政组织是企业生产经营活动的统一指挥中心。公司制企业的行政组织是在股东大会闭幕期间,实行董事会领导下的经理负责制,负责处理日常生产经营管理业务,经理对企业生产经营管理全权负责。经理具有以下主要职权。

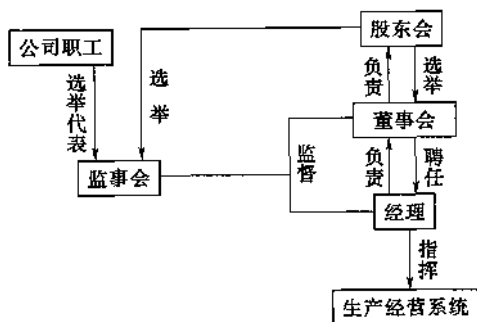


图 1-1 公司制组织形式（治理结构）
实行三权分立制

(1) 主持公司的生产经营管理工作, 组织实施董事会决议。

(2) 组织实施公司年度经营计划和投资方案。

(3) 拟订公司内部管理机构设置方案。

(4) 拟订公司的基本管理制度。

(5) 制订公司的具体规章。

(6) 提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人。

(7) 聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的负责管理人员。

2. 企业中的中国共产党基层组织

实行公司制的企业, 要按照有关法规建立企业内部党组织并开展活动。

企业党组织的主要任务:

(1) 保证和监督党和国家各项方针、政策的贯彻实施。

(2) 搞好企业党的思想建设、组织建设, 改进工作作风。

(3) 支持经理实现任期目标和生产经营的统一指挥。

(4) 做好职工思想政治工作。

(5) 加强对群众组织的思想政治领导, 做好群众工作。

3. 职工民主管理

实行职工民主管理是现代企业制度的特征之一。企业要从制度上进一步明确和保证职工参与决策的权力, 维护职工的合法权益, 加强监督机制。工会与职工代表大会要组织参加企业的民主管理, 体现职工群众的主人翁地位, 使工人阶级真正成为企业的主人。在公司制企业中, 工会代表职工向董事会、监事会反映职工的意见和要求, 维护职工的合法权益。工会组织推荐职工代表进入监事会, 参与对企业经营管理的监督工作。

第五节 农电企业劳动定员

一、农电企业劳动定员标准的编制原则

1. 概述

原国家电力公司为了供电企业在保证安全生产的基础上, 合理组织生产, 不断提高劳

动效率和管理、服务水平,促进“创一流”工作和建立现代企业制度,使我国供电企业的用人水平尽早接近或达到国际水平,以国电人资[2000]499号文颁发了《供电劳动定员标准(试行)》(以下简称《标准》)。

原劳动部和电力工业部曾于1994年联合下文发布《供电劳动定员标准》(劳部发[1994]488号)。新标准是国家电力公司根据电力工业体制的变化情况,通过对全国供电企业的用人水平、生产技术、管理经验等方面的总结、分析和对部分供电企业进行的三次典型调查后,吸收国际上先进的管理经验和国内电力企业的改革成果,结合原标准发布以来供电设备技术水平的进步、现代化管理手段的应用、劳动组织的改善、职工队伍素质的提高等实际情况,经过有关专家的多次论证、全面测算和多次修订后编制而成的。

2. 编制原则

遵照劳动法及有关配套法规和电力生产有关规章制度,按照科学分工、合理配人、满负荷工作、高效率生产的原则,使标准不仅起到合理组织生产、全面提高劳动效率的作用,而且也起到保障劳动者合法权益的作用。该标准是示范性管理标准,是核定供电企业定员和供电企业组织生产、配置劳动力的依据,也是供电企业“创一流”人员效率指标考核的依据。

二、《标准》的定员范围

1. 定员范围确定原则

《标准》的定员范围是按照建立现代企业制度的要求,借鉴国际上供电企业的管理模式,吸收我国电力管理体制和现代化生产技术应用的成功经验,在保证安全供电的基础上,以供电企业生产经营必要的环节来确定的。定员范围包括生产、管理和党群工作三大部分。

2. 生产部分的定员范围

- (1) 输电(输电线路运行维护,输电电缆运行检修)。
- (2) 变电(变电运行与维护,继电保护试验、高压试验、仪表试验及化验)。
- (3) 配电与电力营销(城区配电、城区电力营销,镇及乡村配电营业,配电电缆运行检修,电力促销与用电检查,电力负荷管理,电能计量装置管理)。
- (4) 电力调度与通信(电力调度、电力通信)。
- (5) 输电线路检修、变电检修和配电检修(这三个工种暂作为过渡,将会逐步从生产部分中分离出去)。

3. 县供电机构的定员范围

本县供电机构所辖范围内的生产、经营管理工作。

4. 县供电机构党群工作定员范围

本县供电机构所辖范围内的党务、纪检、工会、共青团、妇联的管理工作。

三、《标准》体现的体制模式

《标准》反映了当前供电企业普遍实行的新的管理体制。

(1)《标准》将配电和电力营销合为一个项,并把镇及乡村的配电和电力营销合为一,不仅代表了当前一流供电企业普遍实行的新的管理体制,而且还适应了当前乃至今后一段时期农电体制改革的新趋势。

(2)《标准》中的管理部分和党群工作部分都是只给出工作范围及相应精干的定员总量,其目的是要促使企业的管理机构按照精干、高效的原则来进行设置,改变过去那种按专业过细分工、上下对口设置管理机构的做法。

(3)《标准》将输电线路检修,变电检修和配电检修作为过渡,将修配、修缮以及后勤服务剔除,就是要在能够保证安全输售电的基础上,依据供电企业必要的生产经营环节,建立一种精简、高效运转的体制。这是现阶段我国供电企业应该实现的,也是可以实现的一种先进、科学的体制模式。

四、《标准》的专业设置

《标准》的专业设置改变了过去的传统设置模式,其特点是覆盖面广、综合性强。主要表现在以下几个方面:

(1)输电不是按运行、维护分开设置的,而是按运行维护合二为一来设置的。

(2)变电也不是按运行、维护分开来设置的,而是按运行维护合二为一来设置的。

(3)镇及乡村的配电和电力营销不是分别设置的,而是按配电与电力营销合二为一设置的。

(4)在城区电力营销中,改变了原来的抄表、核算、收费分别设置的表现形式,而是采用了统一给出综合定员的表现形式。

(5)新列出了用电服务项目,但将原来的业务扩充项目并在了用电服务中。

(6)镇及乡村配电营业不仅包括其配电运行维护和营业,而且还覆盖了配电检修、业扩、电能表的新装与轮换等项目。

(7)将原来的用电监察改设为电力促销与用电检查。

五、《标准》对上岗人员素质的要求和主要用途

1.《标准》对上岗人员素质的要求

由于《标准》的水平较高,专业设置覆盖面广、综合性强,这就要求所有上岗人员必须具有较高的素质。

(1)其专业技术水平要普遍达到一专多能、一岗多责,主要运行岗位值班人员要达到全能值班水平。

(2)其专业技能水平要达到本岗位技能鉴定标准的要求。

在实施《标准》时,必须要加大对职工的培训力度,提高职工的业务技术素质和技能水平。

2.《标准》的用途

《标准》适用于在正常生产技术和劳动组织条件下的地、县级供电企业的生产、管理、党群工作的劳动定员管理工作。其主要用途如下:

(1)各类供电企业进行定员测算、制订定员方案的依据。

(2)确定和衡量不同供电企业用人水平的惟一标准。

(3)新架设输电线路、新建变电所及新装各供电设备或培训各类人员的依据。

(4)可为供电企业“创一流”和实现减人增效目标起到导向性和示范性的作用。

(5)可促进各供电企业之间,用同一标准相互衡量、找出各自的差距,采取有效措施,加大改革力度,从而提高全国供电企业的用人水平。