

中等专业学校教材



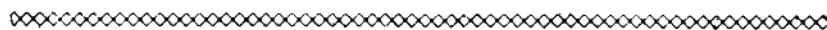
电力企业管理概论

郑州电力学校 张粉江 编



92
1997.66
1
2

中等专业学校教材



电力企业管理概论

郑州电力学校 张粉江 编

XAH57124



水利电力出版社



B

823538

(京)新登字115号

内 容 简 介

全书共分十三章：电力企业管理概述、电力企业管理的基础工作、电力企业管理现代化、网络计划技术、电力企业经营管理概述、电力企业计划管理、电力企业财务管理、电力企业物资管理、发供电生产管理概述、电网运行管理、发电厂管理、供电管理、用电管理。

本书可作为中等专业学校非管理类专业的教学用书，也可作为电力企业工程技术人员的参考书。

中等专业学校教材

电力企业管理概论

郑州电力学校 张粉江 编

*

水利电力出版社出版

(北京三里河路6号)

新华书店北京发行所发行·各地新华书店经售

水利电力出版社印刷厂印刷

*

787×1092毫米 16开本 8.75印张 194千字

1991年10月第一版 1991年10月北京第一次印刷

印数00001—13640册

ISBN7-120-01359-9/TK·225

定价2.20元

前 言

随着我国经济体制改革的深入，电力企业由生产型向生产经营型转化。这就要求技术人员不但要有熟练的技术，而且要有经营观点，掌握一定的管理知识。为了适应这个要求，编写了这本教材。

在编写过程中得到了丁德劭副教授及众多同行们的帮助和支持，在这里表示感谢。

本教材按56课时编写，主要介绍电力企业管理的基本知识，电力企业的主要技术经济指标，并简单介绍现代化管理方法。讲授时可根据不同对象予以取舍和补充。

由于本人水平所限，有不当之处欢迎批评、指正。

编 者

1989年11月

目 录

前 言

第一章 电力企业管理概述	1
第一节 我国电力工业发展简史	1
第二节 企业和企业管理	2
第三节 电力企业管理	5
第二章 电力企业管理的基础工作	9
第一节 电力企业管理基础工作的重要性和特点	9
第二节 电力企业管理基础工作的内容和要求	9
第三节 电力企业的主要技术经济指标	12
第三章 电力企业管理现代化	14
第一节 电力企业管理现代化的意义及原则	14
第二节 电力企业管理现代化的内容	14
第三节 电力企业管理现代化的方法	15
第四章 网络计划技术	21
第一节 概述	21
第二节 网络图的构成	22
第三节 网络图的绘制	23
第四节 网络图的时间参数	26
第五节 网络图的调整与优化	30
第六节 分层网络图	36
第七节 动态网络计划技术简介	37
第五章 电力企业经营管理概论	40
第一节 电力企业经营管理的意义和内容	40
第二节 电力企业经营管理的指导思想和方针	41
第三节 电力企业经营决策	42
第六章 电力企业计划管理	44
第一节 电力企业计划管理的意义和任务	44
第二节 需电量、电力负荷预测及电力电量平衡	46
第三节 电力企业计划的编制和控制	52
第四节 电力企业长远发展规划及电力开发方针	54
第五节 规划方案的技术经济比较	56
第七章 电力企业财务管理	63
第一节 电力企业财务管理概述	63
第二节 电力企业资金管理	63
第三节 电力企业成本管理	68

第四节	电力企业销售收入和纯收入管理	72
第五节	电价和电价管理	75
第八章	电力企业物资管理	79
第一节	物资管理的特点和任务	79
第二节	物资的计划管理	79
第三节	物资的定额管理和仓库管理	80
第四节	电力企业燃料管理	83
第九章	电力企业发供电生产管理概述	86
第一节	发供电生产运行管理	86
第二节	发供电生产的指挥系统	87
第十章	电网运行管理	90
第一节	发展大电网的经济效益	90
第二节	电网安全可靠运行管理	91
第三节	电网经济调度管理	96
第十一章	发电厂管理	103
第一节	发电厂管理的任务和基本内容	104
第二节	发电厂安全可靠运行管理	105
第三节	发电厂经济运行管理	106
第四节	发电设备管理	108
第五节	发电厂的环境保护	111
第十二章	配电管理	114
第一节	供电管理的地位、特点和任务	114
第二节	供电设备的运行管理	115
第三节	供电质量管理	117
第四节	线损管理	118
第五节	城市电网的规划、建设和改造	120
第十三章	用电管理	123
第一节	用电管理的特点、作用和任务	123
第二节	用电监察	124
第三节	营业管理	129
第四节	电能计量	130
第五节	全国供用电规则和供用电合同	131
第六节	用电营业分析	131

第一章 电力企业管理概述

随着改革开放和政治经济体制改革,我国的企业正在从生产型转变为生产经营型。这就要求企业的职工和决策者不仅具有生产技术知识,而且具有管理知识。只有这样,企业的各项决策才能既符合生产规律又符合经营规律,使企业立于不败之地。

第一节 我国电力工业发展简史

我国最早接触电是1879年。这年美国总统格拉托访问我国,5月17日和18日在上海外滩举行欢迎会,会上用上海虹口一家外商的发电机发出的电力使弧光灯发出耀眼的光亮。在中国建电站是1882年。这年英国商人在中国安装了12kW发电机。中国人自己建设电站始于1888年。这年从外国人手中买来的75kW发电机装在中南海悖悖房,于1890年10月发电,为慈禧太后供电。1890年两广总督在广州安装了两台73.6kW柴油发电机。之后,中国人和外国人陆续在我国各地建成多处发电厂。因当时的电厂只供照明用,故把电厂称为电灯公司。

我国解放前的电力工业发展缓慢。从1882~1911年的30年间装机容量只有3.3万kW。设备从外国买来,又大部分集中在外国人手中。1912~1936年正值军阀混战期间,装机容量只有104万kW。其中东北地区41万kW装机容量中的90%以上由日本人掌握。1937~1945年,日本侵略我国,破坏严重。之后,国民党忙于打内战,无心搞建设,解放时的装机容量只有184.86万kW,发电量为43.1万kW·h,平均每人占有发电量10kW·h左右。

新中国成立后,电力工业得到迅速发展。1987年,发电装机容量和发电量的年平均增长速度分别达到11%和13.4%,发电量达4960亿kW·h,装机容量达10192.65万kW;装机容量由原来的世界第25位上升到第6位,列在美国、苏联、日本、加拿大和联邦德国之后。1989年底,我国的发电设备装机容量达1.24亿kW,发电量达5820亿kW·h。全国已有100万kW以上容量的电网12个,其中东北、华北、华中和华东四大电网的装机容量都已超过1400万kW,西北、西南、华南和山东省电网的装机容量达500万kW以上。四大电网的500kV线路网架已初步或即将形成。四大电网的自动化调度中心将陆续调试投产。全国拥有500kV线路4202km,变电容量1239万kVA;330kV线路2462km,变电容量279万kVA。

全国已有99.4%的县和88.9%的乡用上了电。

1956年我国自行制造了第一台6000kW火力发电机组。经过30年的努力,1986年我国试制成功了单机容量为60万kW的火力发电机组。装在元宝山电厂的60万kW进口机组已

于1985年底投入运行。20万kW以上机组容量占全国总装机容量四分之一以上。它们将成为我国“七五”计划期间的主力机组。1951年我国自制成功第一台800kW水轮发电机组,目前已可制造32万kW容量的水轮发电机组。全国小水电的装机容量已达1000万kW以上。

核电已经起步,从法国和英国引进的2台90万kW压水堆核电机组装在广东的大亚湾,国产30万kW压水堆核电机组装在华东的秦山。

潮汐、地热、风力、太阳能及沼气等能源用于发电、供热也有一定的发展。

第二节 企业和企业管理

一、企业

1. 企业的概念

工业企业法中说:“工业企业是从事工业生产经营活动为主的,相对独立的经济实体,是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,是具有一定权力和义务的法人。”可以看出,企业应具备三个条件:一是商品的生产者和经营者;二是独立核算自负盈亏;三是服从国家统一领导,承担一定的责任,有自身的经济利益。据此,电力工业的生产特点决定了发电厂、供电局都不应是独立核算的企业。它们实行内部核算,是工厂型的内部核算企业,核算形式不同于独立核算企业,但填报表时按企业对待。电业局才是独立核算的企业。由于电力工业生产和核算的特殊性,原水电部根据国家统计局的要求,经与有关部门研究后,1986年8月7日下达了工司字1986·28号文,对电力工业的工业总产值、净产值的计算做了具体规定。

2. 社会主义企业的特征

在生产方面,社会主义企业与资本主义企业有共性,即:企业是系统地应用科学技术知识进行社会化大生产的物质生产单位;企业内部分工细致并受机器设备客观条件的制约;生产过程具有高度的比例性和连续性;企业与外部有广泛的生产技术和经济上的联系。

在生产关系方面,社会主义企业与资本主义企业有着根本的区别,即生产资料所有制不同。社会主义企业的生产资料是公有制,包括全民所有制和集体所有制。资本主义的生产资料是私有制。

对社会主义企业来讲,实行各尽所能、按劳分配的原则;实行工人当家作主的民主管理;不但要建设高度的社会主义物质文明,还要建设高度的精神文明;企业的生产目的是为了满足不同人民日益增长的物质文化生活需要。而资本主义企业的生产目的则是资本家最大限度地获得利润,剥削工人的剩余劳动。

3. 企业构成要素

企业由人、财、物和信息构成。“人”的素质指人的体质、品质、智力等状况;企业的“财”主要是指资金多少和来源;“物”包括土地、建筑物、机器、设备、仪表、原材料、运输工具及能源等;“信息”可分为情报、指标、数据、图纸及规章制度等。

4. 企业的任务

社会主义企业的任务是，在国家计划指导下，为社会生产工业产品，以满足人民日益增长的物质和文化生活需要，为国家积累资金，为企业的自我发展创造条件，建成具有物质文明和精神文明的现代化企业。

电力工业企业的根本任务是全面完成国家计划，为社会生产电力，为国家积累资金，以满足日益增长的用电需要。近几年我国进行经济体制改革，对有些行业，国家已不下达指令性计划，企业可根据市场需要确定生产方向和产品数量。电力产品有其特殊性，我国又缺电严重，需平衡各企业的用电，故电力企业必须按国家计划执行。电力工业是上缴利税大户，每年上缴利税约占电力企业销售收入的四分之一。

二、企业管理

1. 企业管理的产生

企业管理是伴随着企业的产生而出现的一门科学，是随着生产的社会化而产生的。社会越进步，生产越发展，分工越细，对管理人员的要求越高。随着生产的发展，把各种知识，如自然科学、经济学等知识应用到管理中，形成并逐渐完善企业管理学。

2. 资本主义企业管理的发展

随着生产的发展，从200多年前开始，资本家把各种知识应用到企业的管理中，逐渐形成了资本主义的企业管理。资本主义的企业管理大体分为以下三个阶段：

(1) 传统管理。资本主义工业发展初期，即18世纪后期至20世纪初，企业管理由资本家及其代理人凭经验进行。这个时期的特点是小生产经营方式。

(2) 科学管理。20世纪初至40年代的近40年间，随着工业的发展，资本主义从自由竞争向垄断过渡，要求提高企业的管理水平，把过去积累的经验系统化、标准化，用科学管理代替传统管理。科学管理阶段的特点是将过去的经验系统化、标准化并上升为理论，以解决企业的管理问题。这方面的代表人物是美国的泰罗，还有甘特、约法尔等人。

(3) 现代化管理。20世纪40年代后及第二次世界大战后，资本主义发展很快，科学技术也得到迅速发展，要求管理有相应的发展：在管理思想和管理方法上实现现代化。现代化管理分为两大学派，即行为科学派和管理科学派。行为科学派主要强调从社会学、心理学角度来研究企业生产经营活动，做人的工作，激励人的主动性和创造力，处理好人与人之间的关系，提高劳动生产力。行为科学派侧重于生产力的合理组织。管理科学派也称系统管理科学派，是泰罗科学管理的继续和发展，它强调吸收现代科学技术成就，实现管理现代化。管理科学派侧重于生产力的调节。行为科学派和管理科学派各有侧重，互相补充。现代化管理的主要特点是：突出经营决策的重要性，面对市场，面对用户，力求提高利润水平；强调以人为中心。以尊重人为中心，以激励人为手段，笼络人心并进行智力开发；实行系统管理，运用系统论、控制论、信息论、运筹学等数学方法和计算机技术等，实现现代化管理。

3. 我国的社会主义企业管理

与西方国家的企业管理相比，我国的社会主义企业管理历史短，又经历了曲折的过程，管理处于落后状态。电力企业管理则处于系统研究的起步阶段。总结30多年的经验教

训，已基本解决了下列问题：社会主义企业要不要管理；管理人员要不要掌握专门的管理知识和技能；在管理工作中能不能按客观规律的要求办事等。越来越多的人认识到，管理水平的高低对发展经济有着重大的作用；管理是科学，搞好管理可以产生新的生产力，因而必须重视管理；不仅搞管理的人要懂管理知识，搞工程技术的人也应懂管理知识。只有这样，才能既有生产观点，又有经营观点，把企业搞得更活、更好。

4. 企业管理学的特点

由于企业的性质和环境不同，以及它在各个时期经营管理不同，决定了企业管理的规律也不同。企业与企业之间是这样，国与国之间也是这样。如日本的企业管理很先进，对促进日本经济的崛起起了很大的作用，但它的管理不完全适合我国。所以我们要研究和掌握我国社会主义企业管理的规律，创建具有中国特色的社会主义企业管理。为此我们要注意到企业管理学的如下特点：

（1）企业管理学是边缘科学。经济学研究生产关系发展变化的规律，解决人与人之间的经济关系。工程技术科学研究生产力，解决人与自然界的关系。企业管理学涉及到生产力、生产关系和上层建筑三个方面，是一门跨社会科学和自然科学的边缘科学。它研究生产关系，但不只是研究生产关系；它研究生产力，又不只是研究生产力。因此，管理科学既与经济科学有关，又与技术科学有关。

（2）企业管理学是应用科学。企业管理学具有很强的实践性。它不是单纯的理论科学。在客观上不存在永恒不变的企业管理，它随着生产经营的时期，以及企业的性质、环境不同而不同。我们学习别国企业管理的经验时应注意到这一点。这和技术科学不同。

（3）企业管理学是动态科学。经济现象是复杂的，因为影响因素多，使企业管理学随着企业管理实践的发展变化而不断发展变化，因此企业管理学不能象其他科学那样，可以用数学方法算出最佳方案。

上述特点决定了企业管理学不能给管理者提供解决问题的标准模式。管理者必须掌握企业管理的一般规律，按照客观规律的要求，从企业的实际出发，实行创造性的管理。在某种意义上说，企业管理不仅是一门科学，而且是一门艺术。

5. 企业管理的职能

在实际生产经营活动中，企业管理的职能包括计划、组织、指挥、控制、用人和协调等方面职能。它是在国家计划、政策法规、技术进步、市场需要等条件下进行的。

计划职能即经过调查研究，分析企业的发展条件，决定企业生产经营活动的目标和方针。组织职能是将企业的各要素、各部门、各环节及上下左右、内外关系，在时间和空间上合理地组织起来，形成一个整体。指挥职能是领导或指导企业各级各类人员的活动。控制职能是指对企业计划执行情况进行检查和监督，分析其差异，并采取必要的措施及时地调整和纠正偏差，以控制企业的生产经营活动，有效地实现企业的经营目标。用人职能日益受到人们的重视。人们认识到，智力开发是提高劳动生产率的重要源泉。协调职能是协调企业各组织的工作和各项生产经营活动，协调和改善各单位间的相互关系，建立良好的工作关系，以步调一致地实现企业的共同目标。

管理的本质是协调，它贯穿于计划、组织、控制、指挥与用人职能之中。

第三节 电力企业管理

电力企业管理是研究电力工业生产、经营管理客观规律的一门综合性科学。它涉及到生产力、生产关系和上层建筑三个方面的内容。因而要正确处理企业的生产力、生产关系、上层建筑三者的关系。这就要根据电力工业生产力发展的要求,处理好两个关系:一是正确处理企业内、外部关系,包括国家与企业的关系,以及企业内各部门各类人员之间的关系和经济分配的关系;二是正确调整、改革与完善企业生产关系、上层建筑与生产力之间的关系,以增强企业的活力,促进企业生产的发展。另外,要研究电力产品的产、供、销全过程生产力的合理组织,科学地组织电力的生产、输送和分配,为社会提供充足、可靠、合格、廉价的电力。

一、电力工业在国民经济中的地位

电能是优质的二次能源,已广泛应用于国民经济的各个行业和人民生活。它之所以得到如此广泛的应用,是因为电能具有一系列的优点。这些优点是:转换方便,电能可以较方便地转换为其他形式的能,如机械能、热能、光能、化学能等;容易控制,没有污染,使用电能不会造成对环境的污染;利用效率高、节约能源;使用电能可以提高机械化、自动化程度,促进各行各业的技术进步,提高劳动生产率;利用电能还可以改善工作环境和劳动条件等。

由于电能具有以上优点,电力工业已成为促进经济发展、提高人民物质文化生活水平,实现社会主义现代化的物质技术基础,在国民经济中占有重要的位置。

各行各业都要用电。能源是现代化发展的必要条件,也是国民经济发展的必要条件。能源工业的发展速度和水平是衡量一个国家国民经济实力的重要标志。

80年代初,世界主要国家的发电量如表1-1所示。

表 1-1 世界主要国家的发电量

国 家	美 国	苏 联	日 本	西 德	加 拿 大	中 国	英 国	法 国	意 大 利
发 电 量 (亿kW·h)	23643	13300	5797	3683	3785	3093	2776	2640	1913

80年代初,我国的发电量居世界第6位,1986年我国的发电量为4453亿kW·h,上升为世界第5位,到1989年,我国的发电量达5820亿kW·h,居世界第4位。

每年人均发电量水平越高,表明这个国家的工业化水平越高,这个国家就越富。我国人均发电量水平还很低,1989年约500kW·h,属发展中国家。

电力工业增加生产能力,基本上依靠增加设备装机容量达到。但是,电力基本建设项目的周期长,即使采用现代化施工机械,合理组织,与其他行业比较,电力基本建设的周期仍要长得多。因此,电力建设要先行一步,即电力工业已成为国民经济中具有社会公益性和发展先行性的国民经济基础行业,是实现现代化和经济发展的重点。电力工业的发展与

经营效果的好坏,对国民经济的发展起着举足轻重的作用。

二、电力工业的生产特点

电力工业生产具有它自己的特点。这些特点如下:

(1) 产品单一,即产品品种少,只有电力和热力两种。

(2) 产、供、销瞬间、同时完成,没有中间产品。

(3) 产品不能大量储存。贮存电力需花费较多的资金,占用较多的设备。电力充足的国家以销定产,我国由于经济发展较快,电力供应不足,采用以产定销的办法。

(4) 电力的生产、输送和消费在功率和能量上,任何时刻都严格保持平衡,并需有一定的备用容量和能源。

(5) 电能是商品且是特殊商品。它具有价值和使用价值,具有商品的特性。在企业改革中,这一点显得尤为重要。

电力生产的这些特点决定了电力企业管理的特点。

三、电力企业管理的特点

电力企业管理的特点如下:

(1) 与用户关系密切。发供电企业与用户之间是互相依存、互相影响的关系。产供销瞬间、同时完成,任何时刻电网发出的功率、电量都严格地与用户的总需要量保持平衡,决定了电力企业管理的这个特点。

(2) 要与电力工业生产、建设先行相适应。电能是优质的二次能源,越来越广泛地被使用。电能不能大量贮存决定了发展电力工业必须依靠增加装机容量来增加生产能力。建设电厂,从设计、勘探选厂、施工、安装到投产运行,需要很长的时间和很多的资金。为满足不断增长的用电需要,电力应先行,管理也应与此相适应。

(3) 具有公益服务性。这是由电力供应的公益服务性决定的。电力已广泛应用于国民经济的各个行业及社会的各个领域,因此电力企业生产经营活动的好坏不仅关系着本企业的经济效益,而且对社会生产有着直接的重大的影响。另一方面,电力企业要善于依靠地方进行各种活动。

(4) 要重视安全可靠。电力生产的安全可靠与否,直接影响国民经济的发展和社会的正常秩序。

(5) 要注重经济效益。电力企业是技术和资金密集型企业,技术先进,设备复杂,建设规模大,工期长,投资高。因此要求电力工业企业须特别注意电力建设和生产的经济效益。

电力工业的资金密集型表现为固定资产占全部资产的比例大,在基础行业中是最高的行业。固定资产占全部资产的比例,钢铁工业为57.2%,石油工业为30%,水泥工业为54.6%,电力工业高达92%。

(6) 要提高发电能源利用率。电力工业企业需要消耗大量的一次能源才能提供充足的二次能源。燃料费占火电售电成本的50%以上,占火电发电成本的70%左右。因耗能多,所以电网发供电效率的高低,能耗的微量节约或浪费,对我国能源的有效利用和平衡有重大影响。如1989年我国的发电量为5820亿kW·h,若发电标准煤耗每降低1g/kW·h,

则全国节约的煤炭可供一台20万kW机组全年发电用煤。

(7) 电价具有多样性。电力是商品,它具有一般商品的性质,又有自己的特性。电力生产既受电网生产条件的影响,又受用户用电方式的影响。为使电力企业得到公平合理的收益,以进行简单再生产和扩大再生产,并使用户有公平合理的负担,应视各地发、供、用不同情况制定不同的电价。电价应起到价格的经济杠杆作用,调节供求关系。

(8) 电网管理具有高度统一性。电力产品的产、供、销密切联系、互相依存不可分割的特点决定了电网必须实行高度的集中统一领导和管理。这表现为以电网为统一核算单位,实行电网统一调度管理。

综上所述,电力企业的管理即简单又复杂。电力企业产品单一、市场固定,比其他行业要简单。电力企业管理的复杂性表现在:电网运行瞬间万变,日夜不同,寒暑有异;电网将成百台机组,成千条线路,成百万的用户联系在一起;要处理好各方面的关系和问题是非常不容易的,因而电力企业的管理比其他行业复杂得多。

四、电力企业管理的任务

企业管理的任务,概括地说就是不断总结我们国家的企业管理实践经验,创建具有中国特色的企业管理学。企业的管理人员运用反映中国社会主义企业管理客观规律的科学理论和方法,不断提高企业管理水平,促进社会主义经济建设的发展。

具体到电力工业企业,企业管理的任务是研究电力企业管理的发展规律和实践经验,不断充实其内容,发展和完善其理论和体系,指导企业的生产、经营活动,不断提高企业的经济效益,满足社会对电力的需要。

五、学习和研究电力企业管理的方法

学习和研究企业管理的指导理论和基本方法是马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义。具体地说,学习和研究电力企业管理的方法是:

(1) 必须理论联系实际。企业管理产生于实践并随实践的不断变化而发展。因此学习和研究企业管理必须理论联系实际,坚持实事求是的辩证唯物主义的科学态度,深入实际调查研究,尊重群众的经验并把实践经验上升为理论。

(2) 掌握电力生产的发展规律和行业特点。电力企业各部门的生产有共性,但每个部门在生产力的组织和发展上又有自己的规律和特点,因此,必须掌握并按这些规律和特点办事。

(3) 运用系统的观点和方法研究电力系统的管理问题。电力系统构成电力企业的实体。有电业就有电力系统。电力工业随电力系统的发展而发展。电力工业的各个组成部分互相联系、互相制约,故电力工业企业的各项管理应置于系统的统一指挥和调度之下。当然电力企业的各单位,如发电厂、供电局应有其相对的独立性,但与其他行业,如机械制造工业的工厂不同,后者为独立核算单位,生产经营、销售等由厂里决定,有更大的自由权和独立性。

(4) 要有创造性的态度和方法。经济现象的复杂性决定了影响企业好坏的因素很多,且有些因素无法定量。企业管理不象技术科学那样能通过计算求出最佳方案,它没有标准模式。故要用创造性的态度和方法来学习和研究企业管理中的问题。

学习和研究企业管理时应注意以下几个问题:

(1) 研究企业管理必须吸收和应用多种科学知识。企业管理研究的对象是生产力、生产关系和上层建筑三个方面,涉及到的客观经济规律和自然规律都应了解,如生产关系一定要适合生产力性质的规律;社会主义的基本经济规律;国民经济有计划按比例发展的规律;各尽所能按劳分配;价值规律;生产力发展的规律以及与生产力发展有关的自然科学方面的规律等。与企业管理关系密切的多种学科知识,有哲学、经济学、数学、技术学、社会学、心理学等。

(2) 洋为中用。认真研究、吸收其他国家企业管理中科学的内容和方法。企业管理是科学性、技术性、社会性很强的科学,具有革命性和科学性相统一的鲜明特点。社会主义企业和资本主义企业都是社会化大生产,因而符合社会化大生产的科学的管理方法都可以用。这些方法可以为一定的阶级服务,但不具有属于某一阶级的阶级性,如制定劳动定额的方法、全面质量管理、网络计划技术等。

(3) 创建具有中国特色的社会主义企业管理。根据我国的社会制度、文化、历史、地理、民族及资源等具体情况,采取科学态度,吸收其他国家的科学管理方法,加以中国化,以发展我国的企业管理。电力工业也不例外,应遵循电力工业发展的自然规律和客观经济规律,联系实际,吸取和借鉴外国的先进管理方法,创建与发展适合我国国情的电力企业管理。

作业与思考

1. 与工程技术科学比较,企业管理学有哪些特点?
2. 构成企业的要素有哪些?
3. 企业管理有哪些职能?
4. 电力工业在国民经济中的地位如何?
5. 电力企业管理有哪些特点?

第二章 电力企业管理的基础工作

第一节 电力企业管理基础工作的重要性和特点

一、电力企业管理基础工作的含义

电力企业管理基础工作是专业性管理工作。它是在现有科学技术水平、管理组织能力的条件下,为现代化企业进行生产经营活动,实现经营目标和管理职能,提供资料依据、共同准则、基本手段和前提条件。

二、电力企业管理基础工作的作用

我们通常讲的企业素质包括企业的职工队伍素质、技术装备素质和经营管理素质。企业管理的基础工作是企业经营管理素质的根本环节,是企业管理的重要组成部分,是搞好企业管理的基础和关键,在企业管理中有着重要的作用。企业管理基础工作的作用主要表现在:是企业建立正常生产秩序,有效组织生产经营活动的重要手段;为企业的各项管理职能提供依据和标准;是改善企业管理、提高企业经济效益的基本条件;为档案、资料的积累和人力智力开发工作创造条件。

企业管理基础工作是否健全、完善,关系着企业管理的水平和经济效益。如统计和定额工作比较健全、完善的单位,对完成任务的监督、考核就方便易行,准确可靠,并且对落实经济责任制有科学的依据。

三、电力企业管理基础工作的特点

企业管理基础工作不是高深的尖端工作,但要做好很不容易。这是由电力企业管理基础工作的特点决定的。基础工作的特点如下:

(1) 分散性。基础工作是管理、加工、整理各种原始数据的工作。这些原始数据分散、面广,决定了企业管理基础工作的分散性。

(2) 庞大性。基础资料的数量多,且随企业的发展而不断增加,使企业管理的基础工作表现为庞大性。

(3) 非消耗性。基础资料可以被不同层次的不同人员多次使用而不被消耗。

(4) 加工方法的多样性。简单的、大量的、重复性的资料,可用加、减、乘、除算术方法进行处理。较复杂的技术经济专题则需进行逻辑处理,采用较复杂的数学模型进行计算。

(5) 基础资料的产生、加工和运用,在时间和空间上的不一致性。基础资料包括企业各个时期、各个部门的原始资料、数据,要求各部门的工作人员随时记录、不断充实。加工处理则在事件发生后并供不同人员在不同时间使用。

第二节 电力企业管理基础工作的内容和要求

一、电力企业管理基础工作的内容

企业各类人员从事的工作都有基础工作。其内容如下:

(1) 建立以责任制为核心的规章制度。责任制是规定企业内部各级组织、各类人员的工作范围、应负责任和相应权力的制度。经济责任制则是把经济利益包括在内的责任制。

规章制度是用文字形式对生产经营的要求做出的规定。电力企业的规章制度可分为基本制度和工作制度两类。基本制度是国家颁布的带根本性的制度,如厂长负责制、职工代表大会制等。工作制度是有关政治、技术、经济等各项工作的具体业务制度,如政治工作制度、劳动工资管理制度、计划管理制度、燃料管理和物资供应管理制度、生产管理制度、基本建设管理制度、设备管理制度、经济核算和财务管理制度、安全管理制度及福利事业管理制度等。

生产技术管理制度是在分析总结电业系统多年经验教训后制定出来的,是需要共同遵守的。电力企业的生产技术管理制度主要是三种规程、四项监督和五项制度。

三种规程即运行规程,包括每台设备的运行规程;检修规程,包括检修的管理制度和质量标准;安全规程,包括热力和机械、发电厂和变电所电气、电力线路等电业安全规程。要求规程做到三符合,即符合典型规程要求,符合制造及设计规定,符合设备状况和现场运行条件。

四项监督即化学监督,主要是汽、水品质监督和油务监督;绝缘监督,对电气设备进行绝缘监督检查;仪表监督,热工仪表及自动装置的检查;金属监督,主要是对高温高压管道与部件的金属检查。这四项监督都是保证安全运行的预防性检查,是搞好生产所必需的。

五项制度,即交接班制度、巡回检查制度、设备缺陷管理制度、操作票制度和工作票制度。

以上生产技术管理的规程和制度是保证设备处于良好技术状态、保证安全生产的关键。

综上所述,以责任制为核心的规章制度是企业组织工作的基本手段。

(2) 标准化工作。标准是对某项工作(或事物)规定应达到的统一尺度和必须遵守的共同规定。标准可分为国家标准、部颁标准和企业标准。还有一种分法是把标准分为技术标准和管理标准。技术标准是企业标准化的主体,目前已比较完整,如产品标准、工艺规程等。管理标准是对企业大量的管理业务所规定的工作标准、程序和方法。

标准化即产品的系列化及零件的标准化、通用化。

(3) 定额工作。定额即在一定的生产技术、组织条件下,企业生产经营管理活动中对人、财、物的消耗和利用(或占有)所规定的数量界限。

为了使定额切实可行,制订定额要符合下列要求:制订定额要有充足的科学依据;定额的计算要有足够的精确度;定额要有完整的技术经济条件说明,如时间、环境;定额资料要求系统完整、简明方便、切合实际,并根据需要及时修订、补充、完善;定额水平应有先进性和激励性。

定额的种类很多,常用的有:劳动消耗定额、安全可靠性定额、物资消耗定额、管理费用定额、储备定额、工程概算定额等。

(4) 计量工作。计量是指用一种标准的单位量去测定另一种量的值。计量的内容包括测试、试验及对各种理化性能的测定分析等。

计量是企业经济活动中取得数据的重要手段。没有完善的计量工作,就不可能有真实

可靠的原始记录，也就不可能提供正确的核算材料，甚至造成生产事故，使企业蒙受巨大的经济损失。

(5) 信息工作。信息是指经过加工处理，对经济活动有用的数据。数据就是记录下来的人事，是企业进行生产指挥或制定管理决策的依据。但不是所有的数据都是信息，只有经过加工处理，对管理决策有用的数据才是信息。

信息工作是企业在进行生产经营活动中，对所需资料的收集、处理、传递、储存等管理工作。随着生产的发展，现代化企业的规模越来越大，工艺越来越复杂，自动化水平越来越高，对信息处理的要求也越来越高。加强企业管理，要求从“事后管理”向“实时管理”过渡，把收集到的资料及时处理、及时反映到生产中去。

(6) 统计工作。统计工作可分为统计调查、统计整理和统计分析三个阶段。

企业管理的基础工作是经济管理的基本功。电力企业管理的基础工作可以概括为：“一套计划、两种分析、三级核算、四项资料、五大制度和六项定额”。

一套计划是指企业生产经营活动的各个方面的计划，包括：生产计划，设备检修计划、反事故措施和技术组织措施计划、劳动工资计划、物资供应计划、产品成本计划、销售收入及利润计划、财务计划、固定资产更新改造计划、基本建设计划、职工教育培训计划等。为了保证国家计划的完成，协调企业各部门间的工作，基层企业还有月度计划任务书；每月需做一次，明确规定企业各部门当月需完成的工作，以保证企业年度计划的完成。

二种分析即综合分析和专业分析。网局、发电厂、供电局每隔一段时间(半年或一季度)进行一次全面综合的分析；职能科室或分场每月至少一次分析本部门的生产和工作情况。

三级核算。核算的方法有会计核算、统计核算和业务核算。三级是指网局级、厂(局)级及分场(工区)的核算。

四项资料指生产资料，包括发电、供电、用电管理的资料；财务、会计资料；劳动工资管理资料；物资供应管理资料。

五大制度即计划管理制度、财务会计制度、劳动工资管理制度、物资供应管理制度、供用电管理制度。

六类定额即消耗定额、储备定额、劳动定额、资金定额、管理费用定额和设备利用定额。

以上这些基础工作是互相联系不可偏废的，只有全面做好各项基础工作，安全生产才有保证，经济效益才能显著，企业才能搞得更好、更活。

二、做好基础工作的要求

做好基础工作的要求如下：

(1) 从企业的实际出发，全面系统地做好基础工作。基础工作涉及企业的各个方面，无论哪一项管理工作都有为它提供依据的基础工作。生产经营过程中要对众多的数据进行算术运算、逻辑处理。如果数据不全面，就难以提供准确、完整的信息，从而没有使用价值。

(2) 基础工作要扎实讲求实效。基础工作是企业管理的重要手段。若基础工作提供的信息虚假，则在此基础上做出的决策就会失败。只有按照基础工作的要求，实事求是、