

NONGDIAN JINGYING GUANLI

农电 经营 管理

钱 国 安 主 编
辽宁科学技术出版社



编委会成员

主 任	杨洪义				
副主任	钱国安	锡春茂	张庭斌	钟梓才	郑志华
	吴希斌	王榆青	王 瑞	陈忠欣	牛治文
编 委	刘长隆	孙永志	范 珣	叶春庆	李裕忠
	施玉芳	刘福义	王 慧	周启龙	金 哲
	谢永祥	胡文贵	史云江	马殿敏	毛 兵

编写人员

主 编	钱国安				
副主编	李学尧	荀殿桐	周启龙		
编著者	钱国安	范 珣	王玉升	孙永志	李忠武
	金 哲	杨洪清	南俊星	诸 勇	王家兴
	郭桂柱	武万福	李学弟	徐世义	王欣铃
	邢玉斌	王 慧	孙国凯	周启龙	尹久远
	胡文贵	史云江			
审 稿	蔡铁铮				

序

两年前，钱国安教授主编了《农电生产管理》一书，而今，他组织编写的《农电经营管理》又同读者见面了。这两本书配套出版，使整个农电管理工作开始有了自己的较为全面、系统的参考书籍，对农电事业的发展起到了积极作用。

我国农村电力网是世界上规模最大的，覆盖了 90% 的国土，为全国 80% 的人口服务。随着农村经济的迅速发展，全国县及县以下用电量已占全国总用电量 1/3 以上。目前，农电作为电力行业的一个重要组成部分，同电力行业一样，既是公益事业，又要实行企业管理。这就要求农电部门不仅要全心全意为农业生产、为农民生活、为农村经济服务，坚持“人民电业为人民”的宗旨，同时要遵循经济规律和价值规律，加强经济核算，强化经营管理，提高经济效益，在可能的情况下，多增加收入。随着改革的不断深入，社会主义市场经济体系逐步建立和完善，农电企业加强经营管理越来越重要。

如果说管理是农电工作的薄弱环节，那么经营管理则是薄弱环节中的薄弱部分。钱国安教授组织辽宁、黑龙江、吉林、江苏、山西、山东等地理论上有造诣、实际工作经验丰富的同志，搜集了大量资料和典型经验，结合农电工作的实际，写出了本书。书中不仅系统总结了各地农电管理工作的成功经验，而且在理论和实践上都提供了不少新的思路 and 做法，对开展这方面的研究探索有着很好的启发作用，对从事具体工作的各级领导、专业技术人员及广大职工有着很好的参考价值。

经营管理作为农电整个管理工作的重要组成部分，是一项复杂的系统工程，它不仅涉及到人、财、物诸多方面，还与管理体制、利益分配等息息相关，在很大程度上受到有关政策和规定（如电价政策、财务制度）等影响，在理论和实践上都需要不断探索、总结、改革。希望这本书能抛砖引玉，启发更多的同志重视、参与、研究探索这项工作，把农电经营管理提高到一个新的水平。

祝贺本书出版！感谢为此书付出辛勤劳动的所有同志。

—黄金凯

前 言

经营管理是农电工作的重要组成部分,也是薄弱环节。随着改革的不断深入,社会主义市场经济体系逐步建立和完善,各级农电部门都在积极强化经营管理,并努力进行各种尝试和探索。为了适应形势发展的需要,满足各级农电部门、广大农电职工和有关院校的需要,在沈阳农业大学农村电气化专业钱国安教授的主持下,辽宁、黑龙江、吉林、江苏、山西、山东等地有丰富工作经验的同志,共同努力,编写了本书。这是我国至今出版的第一本系统介绍农电经营管理知识和方法的书籍,它与先期出版的《农电生产管理》一书相配套,对提高农电管理工作水平将起到积极作用。

农电经营管理涉及诸多方面,是一项极其复杂的工作,在理论和实践上有许多问题需要进一步探索。我们认为,在目前情况下,农电经营管理的主要任务是运用组织、计划、控制的职能,在保证电力事业社会效益的前提下,运用市场规律和价值规律,尽可能使经营的有限电力能源获取高的经济效益。本书中所谓的农电企业,实际上是指各级农电管理部门,包括省、市、县农电局(处、科),县以下的电管总站、乡电管站。基于上述想法,本书的内容共分为十五章,主要包括以下几个方面:

1. 通过计划用电、节约用电、线损管理以及电费、电价管理,减少损耗,降低成本,使有限的电力能源获取最高的经济效益。
2. 做好报装接电、用电监查、计量以及抄表、核算、收费等日常工作,为用户提供优质服务,减少漏洞,增加收入。
3. 按市场经济规律指导经营活动,加强财务管理与监督,积极贯彻实施新的财务制度,注重经济核算,积极开展企业经济活动分析。
4. 深化改革,推行各种经营承包责任制。采用微型计算机等现代化管理手段,提高管理工作的科学性和时效性。
5. 强化和完善乡(镇)电管站管理,全面提高经营管理水平。

本书编写过程中,努力把企业经营管理的基本原理同农电工作实际相结合,系统介绍农电经营管理的基本知识和方法,注意南北方经营管理工作的不同要求,全面介绍各地的成功经验,并提出一些新的思路和做法。因此,本书既有一定的理论性,又有很强的实用性和可操作性。

编写本书在某种意义上只是探索和尝试。书中不足之处,敬请读者批评指正。

编委会

1993年3月

目 录

第一章 概述	1
第一节 农村电气化事业的发展历程	1
第二节 现行农电管理体制分析	3
第三节 企业经营管理的含义及其作用	4
第四节 企业经营管理的职能、原则和方法	5
第五节 现代管理理论在农电经营管理中的应用	9
一、动力原理	9
二、弹性原理	11
三、系统原理	12
四、封闭原理	13
第六节 企业经营决策	14
一、企业经营决策的特点、内容及重要性	14
二、经营决策的原则	15
三、经营决策的程序	16
四、决策方法	16
第二章 电力负荷预测	19
第一节 国民经济行业用电分类说明	19
第二节 电力负荷微观预测方法	21
一、单耗法	21
二、需用系数法	22
三、设备定额法	23
四、年递增率法	24
第三节 电力负荷宏观预测方法	25
一、定性预测方法	25
二、定量预测法	27
第三章 用电业务管理	40
第一节 业务扩充	40
一、业务扩充的意义	40
二、业务扩充的主要内容	40
三、业务扩充的工作流程	42
四、业务扩充与电网发展的关系	43
第二节 用电办理	45
一、新装、增容与变更用电的申请	45

二、供电方案的制订	54
三、业扩工程的设计、安装、试验与接电	57
第三节 供电贴费	62
一、收取供电贴费的意义	62
二、收取供电贴费的有关规定	63
三、贴费收取范围与标准	63
四、贴费的使用范围	65
五、贴费的管理	65
第四节 供用电合同	66
一、签订合同的基本要求	67
二、供用电合同的主要内容	67
三、供用电合同的管理	68
第五节 集资办电	69
一、集资扩建,新建发电厂	69
二、集资购买用电权	69
三、集资办电的有关规定	70
第四章 抄、核、收管理	71
第一节 抄表	71
一、工作范围	71
二、抄表方式	72
三、抄表卡片及抄表日志	74
四、现场抄表异常现象判断及处理	77
五、线、变损失的计算	79
第二节 核算	79
一、工作范围	80
二、电费核算与发行	80
三、建立核算与核算整理的制约关系	82
四、核算工作基本知识	82
第三节 收费	85
一、工作范围	86
二、电费收取	86
三、收费、现金及应收款整理	90
四、电费管理	91
五、电费的财务管理及统计	92
第五章 电价与电费	94
第一节 电价的制定	94
一、电价管理和电价制定的原则	94
二、电价制定的依据	96
三、电能成本	97
第二节 现行电价	99

一、电能的计价方式·····	99
二、现行电价·····	106
三、指导性电量电价·····	108
第三节 农村电价与电费·····	110
一、我国农村电价的沿革与现状·····	110
二、农村电价存在的问题·····	111
三、减轻农民电费不合理负担·····	113
四、改革农村电价的基本原则和设想·····	114
第六章 计划用电管理·····	115
第一节 实行计划用电管理的必要性·····	115
一、计划用电工作的特点·····	115
二、计划用电工作的主要环节·····	115
三、做好计划用电工作的必要性·····	116
第二节 电力负荷率·····	116
第三节 电力负荷的调整·····	118
一、电力负荷的划分·····	118
二、电力负荷曲线的形成·····	119
三、日负荷调整·····	121
四、周负荷调整·····	121
五、月负荷调整·····	121
第四节 计划用电工作的开展·····	122
一、国家实行电力分配的原则和方法·····	122
二、计划用电管理的基本做法·····	122
三、计划用电的管理手段·····	123
第五节 计划用电分析·····	123
一、资料的管理·····	123
二、负荷分析·····	124
三、供用电量分析·····	124
四、负荷率与线损率关系分析·····	124
五、分析的目的和方法·····	126
第六节 电力负荷的控制·····	127
一、计划用电时间的划分·····	127
二、电力负荷控制装置·····	127
第七节 编制用电计划·····	131
一、资料搜集·····	131
二、编制方法·····	131
第七章 用电监察与营业普查·····	132
第一节 对用电监察人员的基本要求·····	132
第二节 用电监察人员的职责范围·····	133
第三节 用电稽查工作·····	138

第四节 违章与窃电	139
一、违章与处理	139
二、窃电与处理	141
第五节 营业普查	142
一、方法、步骤	142
二、普查的内容	143
三、验收标准	144
第八章 计量管理	145
第一节 计量系统和机构	145
一、计量管理系统和机构	145
二、计量人员的配备	145
三、建立健全计量管理制度	146
四、原始记录与技术档案	146
第二节 计量器具的配备	146
一、能源计量器具的配备	146
二、计量器具配备率计算	147
三、经营管理计量器具的配备	147
第三节 计量网络图	148
一、计量网络图的形式	148
二、计量网络图的编制	148
三、计量网络图的应用	153
四、能源及经营管理计量检测率的计算	153
第四节 电能计量装置	154
一、电能计量装置的作用	154
二、电能计量装置的组成	154
三、电能计量装置的精度要求及检验周期	155
第五节 电能表及测量用互感器	156
一、电能表铭牌型号的含义及技术参数	156
二、新型电能表	157
三、电能表的选择与安装	157
四、互感器的选择与使用	158
第六节 电能表常用接线	165
一、单相电能表的接线	165
二、三相三线有功电能表的接线	166
三、三相四线有功电能表的接线	168
四、无功电能表的接线	169
五、电能表计量联合接线	172
第七节 电能计量装置接线检查	173
一、互感器的极性和变比试验	173
二、二次线导通检查和端子标志号的核对	175

三、带电检查电能计量装置的接线	176
第八节 电能计量综合误差计算	180
一、有功电能计量的综合误差	180
二、无功电能表的综合误差	184
三、电压互感器二次回路电压降引起的误差	184
四、减少计量装置综合误差的方法	185
第九节 电能计量的异常现象及电量更正	185
一、电能表计量常见的异常现象	185
二、电量更正	186
第十节 电测量考核标准	187
一、电测量监督工作的基本任务	187
二、五项指标统计计算	187
第十一节 电能计量装置回顾与展望	188
一、峰谷分时计量	188
二、预付电费计量	188
三、固态电子式电能量表	189
第九章 线损管理	190
第一节 线损管理的系统性	190
一、线路损失电量与线损率	190
二、农电网络线损的分类与构成	190
三、降低线损的重要意义	191
四、线损管理的系统性	193
第二节 农网线损的理论计算	193
一、10kV配电线路损耗电量计算	193
二、变压器电能损耗计算	198
三、电力电容器损耗电量计算	199
四、农村低压线路损耗电量计算	199
五、电度表等仪器仪表损耗电量计算	200
六、农网线损理论计算结果的分析与应用	200
第三节 降低农网线路损耗的主要措施	201
一、对农网进行升压,减少重复变电容量	201
二、改造农村高、低压电网,实行标准化管理	202
三、改善与调整电网运行电压水平	202
四、搞好计划用电,调荷节电	204
五、平衡三相负荷,降低低压线损	204
六、降低变压器损耗	205
七、并联变压器实行经济运行	210
八、采用无功补偿措施,降低电网损耗	212
第四节 降低线损的管理措施	216
第十章 节约用电	219

第一节 节约用电的意义	218
第二节 节电计算	218
第三节 电能平衡	219
一、电能平衡的概念	219
二、电能平衡的方法	220
三、电能平衡的电量的测定	220
第四节 农村电动机的节约用电	220
一、电动机的选择	220
二、电动机的运行管理	221
第五节 电焊机的节约用电	221
一、交流电弧焊机的特性	221
二、交流电弧焊机的节电方法	222
第六节 农业电力排灌的节约用电	222
一、农业电力排灌及其特点	223
二、农业电力排灌站省水节电措施	223
第七节 农副产品加工业的节约用电	226
一、农副产品加工业用电种类	226
二、农副产品加工业的节电途径	226
第八节 照明节约用电	228
一、照明节约用电的途径和指标	228
二、高效节能光源的选择	228
三、照明器的选择	229
四、照度水平的选择	230
五、照明控制方式的选择	230
六、照明方式的选择	230
七、照明设施的维护	231
第十一章 农电企业经济活动分析	232
第一节 营业分析	232
一、营业分析的基本方法	232
二、营业分析指标的分类	233
三、营业分析中常用的经济指标	240
四、农电趸售收入分析实例	241
第二节 财务分析	243
一、财务分析任务	243
二、财务分析方法	243
三、流动资金分析	247
四、固定资产分析	249
五、成本分析	252
六、利润分析	253
第十二章 财务管理与会计核算	256

第一节 财务管理	256
一、财务管理体制	256
二、财务管理原则	256
三、财务管理任务及其内容	257
第二节 会计核算	260
一、资产类会计科目使用及会计分录举例	260
二、负债类会计科目使用及会计分录举例	275
三、所有者权益类会计科目使用及会计分录举例	282
四、成本类会计科目使用及会计分录举例	284
五、损益类会计科目使用及会计分录举例	285
第十三章 农电经营管理中微型计算机系统的设计与应用	293
第一节 管理信息系统的建设	293
一、基本概念	293
二、生命周期	595
三、结构设计	296
四、数据库设计	299
第二节 几种经营管理程序系统设计方法分析	304
一、用电管理信息系统	304
二、财务管理信息系统	313
三、电力负荷回归预测程序系统	315
四、线性盈亏分析经济决策程序系统	319
五、统筹分配经济决策程序系统	321
第三节 决策支持系统	324
一、决策支持系统的概念	324
二、决策支持系统的基本功能和特征	325
三、DSS与MIS 的关系	326
四、DSS 的框架结构	327
五、DSS 的发展前景	329
第十四章 农电企业承包经营	331
第一节 概述	331
一、农电企业承包经营责任制的发展特点	331
二、承包经营责任制的作用	331
三、落实承包经营责任制应注意的几个问题	332
第二节 承包经营模式	333
一、承包经营模式的分类	333
二、几种承包经营模式介绍	334
三、承包期限	337
第三节 承包基数的确定	338
一、核定基数的原则	338
二、售电量基数	338

三、内部利润基数.....	339
四、工资总额基数.....	340
五、线损率基数.....	340
第四节 承包经营合同.....	340
一、合同的签订.....	340
二、合同的履行.....	341
三、违反合同的责任.....	342
四、合同纠纷的调解和仲裁.....	342
第五节 承包经营的考核.....	342
一、考核组织体系.....	342
二、考核分析方法.....	343
第六节 承包经营责任审计.....	345
一、承包经营审计的概念.....	345
二、承包经营审计的特点.....	345
三、承包经营审计的内容.....	346
四、承包经营审计中应注意的几个问题.....	347
第十五章 乡(镇)电力管理站.....	349
第一节 乡(镇)电力管理站的地位与作用.....	349
第二节 乡(镇)电力管理站的职责与任务.....	351
第三节 农村电工管理.....	356
第四节 农村用电标准化建设.....	359
第五节 乡(镇)电管站规章制度.....	362
一、乡(镇)电管站应建立的规章制度.....	362
二、江苏省常熟市福山镇电管站规章制度摘要.....	363
第六节 乡(镇)电管站整顿与改革.....	372
一、乡(镇)电管站存在的问题.....	372
二、乡(镇)电管站的整顿.....	373
三、乡(镇)电管站的改革.....	374

第一章 概 述

第一节 农村电气化事业的发展历程

解放前我国农村基本上没有电，即使是大城市附近，农村用电也寥寥无几，1949年全国农村用电量只有2000万kWh。中华人民共和国成立后，国家十分重视农业生产的发展，大搞水利建设，有力地推动了农电事业的发展。尤其是党的十一届三中全会以来，农电事业得到了突飞猛进的发展，农村电力装机和用电水平达到了一定的规模，8亿多农民有7亿多用上了电。1990年，全国县以下农村用电量达到1014亿kWh，占全国总用电量的16.5%，是1949年的5070倍。农电事业的发展，促进了农村自然经济向现代化商品经济的转化，为发展农村生产和建设社会主义新农村起到了重要作用。纵观我国农电事业发展的历程，可以分为三个历史阶段。

第一阶段：解放初期至50年代末，为农电事业的起步阶段。电力从大城市逐步延伸到县城，再从县城辐射到农村，为农田排灌、农副产品加工和饲料加工提供了动力。与此同时，在水力资源较丰富的南方省（区），新建了一批小水电站。这是农村电气化的开创时期。那时，农村每年增加用电量1300多万kWh。到1957年，全国农村用电量才突破了1亿kWh大关，占当时全国用电量的0.6%。1958年以后平均每年增加用电量2亿多kWh，到1960年，全国农村用电量达到7亿多kWh。

第二阶段：60年代至“文革”结束，为农电事业的发展阶段。1960年以后，党中央制定了“以农业为基础，以工业为主导”发展国民经济的方针。当时，我国正处在三年困难时期，解决粮食问题是发展国民经济的关键。为此，国家提出重点建设32个商品粮棉基地。解决农业生产用电，大力兴建电力排灌工程，成为当时发展农业、提高粮食产量的一项重要措施。农电建设开始列入国家计划，每年兴建电力排灌站20—30万kW。电力排灌的建设也带动了农副产品加工业和农村照明的发展。党中央十分重视农村电气化工作，于1963年批准在水利电力部设立农村电气化局，加强对全国农电工作的领导。1963年的全国电力工作会议确定了“以商品粮棉基地为重点，以排灌用电为中心，以电网供电为主，电网和农村小型电站（主要是小水电）并举”的农电发展方针。从此，农村电气化工作进入了大发展时期。从1962年到1965年，农村平均每年增加用电量7亿多kWh，到1965年底，农村用电量达到37亿kWh，占全国总用电量的比重由4.2%上升到6.5%。电力在抗御自然灾害、保证农业增产增收中发挥了巨大作用。

“文化大革命”的十年动乱期间，由于城市生活和工业用电增长缓慢，农村可以从大电网得到较多的电力，加上农村的政治形势相对来说还比较稳定，农电建设仍以较快的速度发展。到1976年，农村用电达到320亿kWh。但是，由于“文化大革命”的影

响，放松了建设管理和业务技术管理，发展比例失调，工程质量下降，供用电事故上升，严重影响了农电事业的健康发展。

第三阶段：党的十一届三中全会以后，为农村电气化全面发展振兴阶段。1978年以来，在党的路线、方针、政策指引下，整顿了农村电气化工作，巩固和发展、建设和管理相结合，边调整边发展。一方面抓了农村电网的整顿改造，使它达到标准化要求；一方面抓了以小水电为主的农村电源建设，从1983年开始，搞了100个初步电气化县的建设，取得了显著成效。到1990年底，全国县及县以下用电量达到2059亿kWh，占全国总用电量的33.6%；其中农村用电量1014kWh，占县及县以下总用电量的49.2%，农业人口年人均用电量115kWh；农村电站装机容量2200万kW，有高、低压线路650万千米，各种变压器容量2.64亿kVA；在全国2371个县（旗、县级市、市郊区等）中，有2341个县有了电，乡、村、户的通电率分别达到了95.8%、88%和82.6%。现有农电职工62.5万人，农村电工99.5万人，形成了160多万人的农村电气化队伍。

农村电气化事业是农村两个文明建设的重要组成部分，是农村经济发展的基础。它的发展从根本上改变了旧中国广大农村传统的生产方式和农民的生活方式，也改变着我国农村的自然经济面貌。我国农村要走自己的发展道路，建设具有中国特色的社会主义新型农村，农村电气化是必需的物质技术基础。因此，我国农村电气化建设与管理，多年来形成了自己独有的特点，主要包括：农电建设实行多渠道、多层次办电，以地方为主，地方、企业、集体和个人通力合作；电源建设实行因地制宜、多能互补、积极利用当地能源建电站与大电网供电并举、以大电网供电为主的方针；管理上实行“地方为主，县为实体，统一规划，集中调度，分级管理”的原则；建设资金主要靠地方和用电各方筹集，国家给予适当扶持，实行“以电养电”政策；发展上注意正确处理中央与地方、全民与集体、水利与电力、大电网与小电网、工业与农业的关系，充分调动和发挥各方面的积极性。

长期以来，农村电气化按照上述方针和原则健康发展。目前，全国有60%左右的地区由大电网供电，30%左右靠小水电供电，其余10%由小火电、风电、地热发电等供电。尤其是小水电发展很快，1990年装机达1318万kW，年发电是393亿kWh，以小水电供电为主的县有618个，全国第二批200个以小水电供电为主的初步电气化县建设已开始实施。小火电装机已达491万kW，年发电量176亿kWh，以小火电供电为主的县有74个。在地广人稀的草原已装风力发电机组67700多台，共计发电容量23万kW，供给了6万多户农牧民家庭用电。农电事业的不断发展，使我国农村的用电结构发生了巨大变化。50年代以排灌用电为主，60年代初生活用电和农副产品加工才起步，70年代乡村工业开始用电，80年代由于乡、镇、村工业的兴起用电量增长很快，农民生活用电也大幅度提高。1990年，全国农村用电的构成比例为：电力排灌用电占18.5%，农副产品加工用电占19.4%，乡、镇、村工业用电占37.2%，生活照明用电占20.6%，其他用电占4.3%。农村用电结构的变化，说明我国农村已从单一农业种植经济逐步走上了农、工、副、商全面发展的轨道，农民生活已开始从温饱型逐步向宽裕型转化。

第二节 现行农电管理体制分析

1. 现行农电管理体制：我国农村电气化发展过程中形成了两种不同的管理组织形式。一种是先建小水电站或小火电站，而后逐步联成地方小电网，大部分以县为单位，一般由当地政府的水电局管理。另一种是由国家电网向农村延伸供电，一般由电网和地方政府共同管理。目前，农村电气化管理的组织系统大体形成了如下形式。电力部水利开发及农村电气化司，统一管理农村电气化工作，包括农村电网、小火电和其它能源发电的基本建设和运行管理的业务指导；农村小水电站及小水电供电占50%以上的县，则由水利部农村小水电司负责归口管理。各省、市、自治区电力部门的农电处（局），主管大电网供电范围内的农村电气化工作；各省、市、自治区的水电（水利）厅（局）的小水电处（地方电力处）主管地方兴办的小水电及其配套小电网范围内的农村电气化工作。在县、市、旗中，均设立了管理农电工作的机构，有电业局（供电局、农电局、电力公司），也有水电局（水电公司、供电所）。用电乡镇，大都建立了供电、农电或电力管理站。农村电工队伍也逐步实行了行业管理。

2. 目前农电体制中存在的问题：目前的农电管理体制，从省、地到县电力部门，一般都兼有当地政府管电职能。由于模式不一，目前有大电网直供直管的，有向电网趸售的，还有自成地方电网自发自管的。因此说，全国农电管理体制还没有理顺。存在的主要问题是：

（1）条块分割，政企职责不分。各级电力（供电、农电）局按行政区划设置，业务按条条领导，党的关系在地方，采取的是一套行政办法管理企业。基层企业被管得很死，缺乏活力。特别是大电网与小电网交叉的地区，在缺电情况下，中央和地方、水利和电力、网局和农电局三种矛盾交织在一起，很难处理。

（2）国家对农电企业统的过多、过死，责、权、利分离。由大电网直供直管的农电企业，长期以来实行的是统收统支两条线管理的体制，统的多，管的死，企业缺乏自我积累、自我改造和自我发展的能力；与电网实行趸售的农电企业，企业虽有了一定的经营自主权，但在人、财、物上地方政府干预过多，有的单位以致造成“以电养人”，各项技术经济指标呈下降趋势；自发自供自管的农电企业，多依赖于地方政府，基础工作较薄弱，管理不善，浪费严重，缺少自主经营能力。近几年来，集资办电比重增加，而电价由国家统管，不论是哪种形式的企业，都不同程度地出现了成本日益升高，企业利税率减少，自筹资金下降，“以电养电”经营艰难的局面。

（3）电力分配上的“大锅饭”和企业分配中的平均主义，制约了企业的发展，影响了职工的积极性。

针对上述问题，农电应在以下几方面深化改革：

根据国家电力体制改革“省为实体、联合电网、统一调度、集资办电、政企分开”的二十字方针，农电的体制改革要继续按“地方为主，县为实体、统一规划、集中调度、分级管理”的原则加快进行。

（1）应尽快理顺农电管理体制，增强宏观综合平衡和指导功能，从电价、税收、

资金、物资供应上，改善农电企业的外部条件，真正落实好“以电养电”的政策。

(2) 改革经营模式，使农电企业真正成为具有自我积累、自我改造和自我发展能力的经济实体。应逐步将大电网直供县改为趸售或承包经营；现行趸售县局在人、财、物上，上级业务主管部门应实行集中控制管理；地方小电网企业要做到自主经营，电力部门应在业务技术上加强行业管理。

(3) 加快转换企业内部经营机制，搞好劳动、人事和分配制度的改革，进一步深化完善承包经营责任制。要认真贯彻“电为核心，多种产业、三大支柱、协调发展”的企业经营方针，大力发展多种产业，从安置型走向开发型，增强企业自我积累和自我发展的能力。

(4) 推行技术进步和现代化管理，从完善基础工作和提高队伍素质入手，强化企业经营管理，向先进的管理要优质、要低耗、要效益、要发展。

第三节 企业经营管理的含义及其作用

1. 企业经营管理的含义：经营管理是人类社会一种复杂的实践活动，是具体的社会现象，是人以一定的社会方式、方法作用于客观事物，使客观事物按照一定的目标发展所进行的一系列活动。对于具体企业来说，就是根据客观规律和经济规律的要求，对企业生产、经营的整个过程进行决策、计划、组织、指挥和协调，对从事生产经营的人员进行教育培训，使生产经营的各个环节有机衔接。使企业的人、财、物得到充分合理的利用，提高经济效益，实现企业的目标。

企业的经营管理主要包括四个基本要素：第一是管理的主体，即参与管理的人。第二是管理的客体，即被管理的对象。第三是管理方法，即主体以什么样的形式作用于客体。第四是管理的目的。管理的目的决定管理的性质，是管理活动的根本出发点。这四个基本要素构成了经营管理的基本内容。

不同企业经营管理的内容有不同的含义。农电企业经营管理是指农电企业为了自己的生存和发展，为了实现长远目标所进行的决策，以及为实现这种决策从多方面所做的努力。实质上是解决农电企业的外部环境、企业的经营目标、企业的内部条件这三者之间的动态平衡关系。

2. 企业经营管理的必要性：企业的经营管理是社会分工和协作的客观要求，是共同劳动的产物。只要存在共同劳动，存在社会分工和协作，就需要计划、组织、指挥和协调，即需要管理。人类开始进行协作，就出现了管理活动，以完成个人所不能达到的目的。人们通过管理来调整每个人的活动，以适应总体的要求，保证协作目标的实现。共同劳动的规模越大，劳动分工越细，互相协作的范围越广，技术和装备越复杂，社会的经济联系越广泛，经营管理的工作就越重要。因此，企业经营管理的必要性是由商品生产的发展和社会化生产的客观需要决定的。马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动。一个提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要有乐队指挥。”这就是说，在有许多人一起进行分工协作共同劳动的企业中，就必须有人来计划生产，组织劳动，指挥各个

环节的活动,协调各方面的关系。

经营管理对企业还有下述重要意义:

(1) 科学的经营管理是提高企业经济效益的决定性因素:提高经济效益是指用尽可能少的人力和物力消耗,取得尽可能多的符合社会需要的产品,以满足人们不断增长的物质和文化要求,从而推动企业和社会的经济发展。农电企业要想进一步提高经济效益,必须对现有的设备及人员进行科学的分析、组织和利用,使得人尽其才,物尽其力,提高服务质量,获得信誉,只有这样,才能增加销售电量,提高自己的经济效益。

(2) 科学的经营管理是企业经济增长的支柱:一个企业乃至一个国家的经济增长包含着经济增长速度和经济发展的水平两个方面。经济发展速度如何提高,经济发展水平如何从较低阶段跨入较高阶段,目前国际上有“四大支柱”之说,即一靠科学,二靠技术,三靠管理,四靠教育。说明管理对企业的重要性。

(3) 科学的经营管理能加快企业的发展进程:企业发展步伐的快慢,一要有资金,二要懂技术,三要善于管理。科学的经营管理能使资金合理利用,人力充分发挥,企业的发展就能加快,事半功倍;不懂科学管理,或管理水平低下,结果是有资金不能用在刀刃上,有技术无法发挥作用,企业的发展将缓慢。

第四节 企业经营管理的职能、原则和方法

1. 企业经营管理的职能

企业的经营管理是通过执行具体职能来进行的,农电企业经营管理的职能包括经营管理的过程应该做些什么,在哪些方面发挥作用。对经营管理职能的具体划分,主要有以下几项。

(1) 决策:决策主要是指农电企业在一定时期内对经营活动中的重大问题,如经营目标、经营方针、负荷发展、用户需求、资源利用等作出优化选择和决定。执行决策职能,首先要进行细致的调查研究,在掌握大量资料基础上,进行科学预测,确定具体的决策目标,然后拟定几种可以实现目标的备选方案,经过分析比较和评价,从中选择一个最合适的方案,付诸实施。在实施过程中,还要注意跟踪检查和及时做好信息反馈。决策的正确与否,对企业的发展有决定性的影响。所以,决策是具有战略意义的重要职能,是实施其他经营管理职能的前提和基础。

(2) 计划:计划是指企业对未来的生产经营活动进行具体的、统一的安排,以指导整个企业的经营管理工作。执行计划职能,要对企业中的人力、物力、财力等进行合理的使用和分配,协调好企业内部和外部的关系,处理好企业的发展速度和当时效益之间的关系。同时还要将计划指标具体落实到各部门、各单位以至每个人,使其都有明确的目标和责任,以便进行控制和考核。这样才能使经营管理过程中的各方面工作,相互配合,协调开展,避免混乱和盲目性。

(3) 组织:组织是指企业要把经营管理活动中的各种要素,在空间和时间上合理地组织起来,使人力、物力、财力合理结合,生产、销售相互衔接,形成一个有机的整