

多种经营管理

王东林 郭子仪 王广庆 主 编

北京科学技术出版社

(京) 新登字 207 号

图书在版编目 (CIP) 数据

多种经营管理/ 王东林等编. — 北京: 北京科学技术出版社, 1995

ISBN 7-5304-1800-9

I. 多 II. 王 · III. 多种经营 — 企业管理 — 企业经济 IV . F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 14443 号

北京科学技术出版社出版

(北京西直门南大街 16 号)

邮政编码 100035

*

各地新华书店经销

北京昌平百善印刷厂

*

787×1092 毫米 16 开本 16 31 印张 380 千字

1995 年 8 月第一版 1995 年 8 月第一次印刷

印数 1—5000 册

定价 15.80 元

大力发戶多种经营
促进电力事业发戶

李平书题

九五午八月

编写说明

随着社会主义市场经济体制的建立,电力企业、多种经营得到蓬勃发展。加强有关多种经营方面知识的学习,探索多种经营方面的问题,以提高投资决策和经营管理水平,获取最大经济效益和社会效益,同时根据教学需要,我们组织了部分教师和实际工作同志编写了这本《多种经营管理》教材。《多种经营管理》一书摆在了我们的面前。该书向我们展示了多种经营企业及其产权制度与法人制度、公司制、资金的筹措与投资决策、资金成本分析与评估、金融与税务、审计、企业的营销管理,合资与合作经营、劳动工资与社会保障、物资管理、工商经营谈判、经济纠纷的处理,对外贸易管理、现代化管理方法在多种经营管理中的应用等内容。

本书所论述的14个方面的内容,每部分都可自成体系,教学中可视计划情况全讲或选讲。本书可作为高等院校经营管理类专业教学用书;各类经营管理类岗位培训用书;同时作为电力部对不具备规定学历申报高、中级经济管理类专业技术职务进行专业课考试的指定用书。

参加本书编写的有:第一章(赵长清、李斌)、第二章(王广庆、陈当)、第三章(黄元生、何淑芳)、第四章(赵天翔)、第五章(张振江)、第六章(杨正义,第一、二节,郭子仪,第三节)、第七章(费培根)、第八章(孙薇、王广庆)、第九章(任建国)、第十章(郭子仪)、第十一章(刘泽秋、王维洁)、第十二章(杨仁杰)、第十三章(邓耀群)、第十四章(王敬敏、王振旗)。

全国政协常委、中国电力企业联合会顾问、中国电力企业多种经营协会名誉会长、原电力部付部长,赵庆夫同志十分关心本书的编写和出版,并亲笔为本书题词。

王东林主任、邓耀群教授、张振江高级经济师参加了全书编写提纲的审定工作。

郭子仪副教授参加了全书编写提纲的审定工作,以及第六、七、九、十、十二、十三章的组稿和统稿工作。

王广庆教授参加了全书提纲的撰写,审定工作,第二、八、十一章的部分撰写工作,以及第一、二、三、四、五、八、十一、十二、十四章的组稿和统稿工作。

彭玉忠主任参加了全书编写提纲的审定与组稿工作。

王东林主任、宋俊康主任、对第一章的修改提出了许多宝贵意见。

由于水平所限,错误和不足之处在所难免,请广大读者批评指正。

编者

1995. 5

内容提要

本书主要介绍了如下内容：多种经营概述，多经企业的产权制度，法人制度与公司制，多经企业的筹资与投资决策，企业资金成果分析与评估，多经企业的金融、税务与审计，企业的营销管理，合资与合作经营，多经企业的劳动工资与社会保障，多经企业的物资管理，工商经营谈判，经济纠纷的处理，对外贸易管理，现代化管理方法在多种经营管理中的应用等。

本书可作为高等院校经营管理类专业教学用书；各类经营管理类岗位培训用书；同时也可作为电力部对不具备规定学历申报高、中级经济管理类专业技术职务进行专业课考试的指定用书。

序

电力企业多种经营，产生在计划经济体制下，由于其生产经营未被计划经济完全控制，所以从无到有，从小到大，历经波折，但它的迅猛发展，却显示出很强的生命力。尤其是1991年部确定了“电为核心，多种产业，三大支柱，协调发展”的方针以后，电力系统广大干部职工进一步解放思想，转变单一封闭的观念，把多种经营作为电力企业发展的三大支柱之一，像抓电力生产、电力建设那样抓多种经营，使多种经营出现了全面的、大幅度的高速发展。仅1991年到1994年多种经营企业就由5525个增加到9844个；从事多种经营的职工总数由40.4万人增长到75.8万人；多种经营总收入由85.4亿元增长到410亿元；多种经营超亿元单位由9个增加到138个。这些成倍增长的数字，对促进电力企业的发展，搞活电力企业经济，改善电力职工的生活，增强电力企业的凝聚力，具有非常实际的意义。发展多种经营的事实证明，它已成为电力企业深化改革，进一步解放生产力，进入社会主义市场经济的突破口。

在多种经营成为一项新兴事业的同时，电力大专院校纷纷把为多种经营培养人才作为己任，特意邀集了一批专家、教授和有关工作人员，在总结教学经验，进行科学研究的基础上，按照中央建立社会主义市场经济的理论要求，针对多种经营企业结构复杂、经营广泛的特点，认真编撰了这本《多种经营管理》教材，系统讲授了从事多种经营必须掌握的基本理论知识。这本教材不仅可以供大专院校作为教材，而且对多经企业的领导干部岗位培训以及不具备大专学历的多经干部晋升职称、专业考试都是很好的教材。

从多年发展多种经营的实践经验看，在学习研究“多种经营管理”专业基础知识，或者进行“多种经营管理”工作之前，在理论上和思想上需要先掌握几个带有根本性的问题，不然学到的基础知识就难于发挥作用。我把它写进序供大家学习、研究、参考。

一、要充分认识党的十四大作出的改革计划经济体制，建立社会主

义市场经济体制的决定，是建设有中国特色的社会主义的伟大实践，是一场深刻的革命。每个人既参加这一场深刻的革命，就应该准确地掌握建立社会主义市场经济这场革命的理论，清楚地了解什么是社会主义市场经济，什么是资本主义市场经济和为什么必须改革原有的计划经济。我国过去长期实行的计划经济管理体制，为何越来越不适应商品经济的发展，成为一种既无效率，又不公平，反而形成权力垄断、权力商品化，成为障碍市场经济发展的体制。我们只有在认真学习和充分掌握社会主义市场经济理论和它的特征，对计划经济体制和市场经济体制有清楚认识的情况下，才能在我们自己组织新企业，进行改革的实践中不重复以往走过的弯路，不致用旧办法管理新企业。

二、转换企业经营机制，建立现代企业制度，是十几年经济体制改革和企业改革经验的总结和理论发展，它不仅是国营大中型企业改革的重点，也是电力多种经营企业改革的重点。电力多种经营企业是在计划经济条件下产生和发展起来的，尽管它的生产经营未纳入计划经济，但在企业制度，经济体制和经营机制等许多方面却与主办单位是一胎而就，存在同样问题和弊病，同样需要进行转换企业经营机制，建立现代企业制度。因而，我们一定要弄清什么是制度、什么是机制，要弄清体制、机制、活力和效益的关系。无论从理论上讲还是从实践来看，都证明体制决定机制，机制决定活力，活力产生效益。这样在自己组织企业改革和实践时，就知道自己与企业该选用什么体制，该建立什么样的机制了。企业完成了公司制改制、注册、登记不等于完成了现代企业制度的建设，只有彻底摆脱计划经济中形成的束缚生产力，不利于市场经济发展的，经营管理模式，建立起适合市场经济要求的自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的经营机制，实现了产权清晰，权责分明，政企分开，管理科学，提高了效益才达到了建立现代企业制度的目的。

中央十分强调转换企业经营机制。建立现代企业制度要坚持以公有制为主体，多种成分共同发展的方针，国家所有和集体所有在社会总资产中占优势。我们电力企业发展多种经营，一贯坚持采用集体经济形式为主，有效地发展和搞活电力企业自有经济，充分调动和维护广大干部职工的积极性；在电力企业中，体现了国家所有和集体所有的社会主义

公有制占绝对优势和主导地位。这是电力多种经营保持持续大幅度发展的重要原因，也是今后需要坚持的一条重要原则。

三、部历年确定的“一厂两制”、“一业为主，多种经营”和“电为核心，多种产业，三大支柱，协调发展”的正确方针，是推动电力企业深化改革，多种经营迅猛发展的根本保证。这些方针充分体现了以经济建设为中心，体现了以公有制为主体，多种经济成分共同发展的社会主义市场经济体制要求，它不仅是推动电力企业转换经营机制，走上产业化、集团化道路，走向市场经济的正确指导方针，而且也是正确处理电力生产、基本建设、多种经营之间工作关系的指导方针。在分流企业富余职工到多种经营企业的过程中，它还起着稳定电力企业职工队伍的特殊作用。实践证明，部实施的大力发展多种经营方针，已经得到了广大电力干部职工的拥护和贯彻，企业发展多种经营的积极性空前高涨，致使多种经营在电力企业经济中，成为不可分割的重要组成部分。因而今后坚定不移的贯彻实行这些正确方针，是电力多种经营保持持续发展，兴旺发达的原动力。

四、一定要正确处理减人增效与发展多种经营的关系。电力企业提高劳动生产率的根本途径是减人，加速发展多种经营是接纳安置企业分流富余职工的基本出路。电力企业实施三项制度改革、减人增效和大力发展多种经营，是一项难度很大的系统工程，它涉及企业生产、安全、经营、管理各个环节，也涉及企业结构的重大调整。多种经营不发展，主业多余人员就分不出去，三项制度改革和其他改革就进行不下去，劳动生产率就无法提高，就会影响安定，反过来还会影响经济的发展。因此三项工作必须有机结合起来，实行三位一体，整体推进。保证主业和多种经营两个方面的劳动生产率和经济效益同步大幅度提高。忽视多种经营的发展和忽视研究妥善安置富余职工的措施，就可能造成严重后果。

第五、发展多种经营要有规划，要把握发展策略。多种经营是在特定的历史条件下发展起来的，各地虽有一定基础，但其中具备自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束条件，有拳头产品，成为支柱企业的尚不多，绝大多数还处于简陋“作坊式”生产状态。当前认真把握多种经营发展策略，是确保多种经营持续发展的关键。在没有固定投资渠

道，资金十分匮乏的情况下，一定要克服和制止分散使用资金，盲目继续上低档次“作坊式”企业和没有发展前途的项目的现象。各集团公司、省公司和企业的多种管理部门要善于针对本单位、本地区的特点，制定正确的开发策略和发展规划，要广泛的组织经济联合、要充分发挥超亿元单位的作用，尽快建立起龙头企业，形成具有自己特色的多种经营产业化、集团化体系。

几年来，电力企业在冲破单一封闭观念，发展多种经营方面取得了进展，但距冲破一切障碍，更新观念走上国际市场还相差很远，以致目前在电力系统中能够占领国际市场的企业还寥寥无几。因此，我们既要深入研究国内市场，又要研究国际市场，要有强烈的市场竞争意识，认真探索和开发国际市场。为什么大量设备只能进口，用什么办法能逐步减少进口，取代进口，这是摆在我们面前急待解决的课题，也是我们完全可能做到的。我们要掌握好国际贸易知识，学会充分利用外资的技巧，在发展国内市场的同时把国际贸易迅速发展起来，使我们的多种经营迅速进入国际市场。

谁具有强烈的市场竞争意识，谁对市场经济认识的早，行动的早，那个企业的改革和发展就早见效，早受益。

王东林

1995年7月

目 录

第一章 多种经营概述	(1)
第一节 多种经营企业	(1)
第二节 电力多种经营的特点	(4)
第三节 多种经营在行业中的地位与作用	(6)
第四节 多种经营的发展方向——现代企业制度	(8)
第二章 多种经营企业的资产管理	(12)
第一节 产权管理的概念	(12)
第二节 企业的法人财产权	(19)
第三节 多种经营企业的产权界定	(22)
第三章 公司制	(28)
第一节 公司制概述	(28)
第二节 公司体制	(33)
第三节 公司的决策和监督体制	(39)
第四章 多种经营企业的筹资和投资	(46)
第一节 资金的筹集	(46)
第二节 多种经营企业的投资	(54)
第五章 企业资金成果分析与评估	(66)
第一节 企业资金成果及其影响因素	(66)
第二节 利润规划	(69)
第三节 利润敏感性的计算与分析	(71)
第四节 资金成果的分析与评价	(74)
第六章 多种经营企业的金融、税务与审计	(87)
第一节 多种经营企业的金融	(87)
第二节 多种经营企业的税务	(92)
第三节 审计	(101)
第七章 企业市场营销管理	(110)
第一节 企业市场营销管理的任务	(110)
第二节 企业市场营销管理的过程	(114)
第三节 企业市场营销策略	(122)
第八章 合资与合作经营	(130)
第一节 国内合资与合作经营	(130)
第二节 合资经营中的投资组织	(132)
第三节 技术引进	(136)
第四节 利益分割、转移及障碍	(140)
第五节 合作经营	(143)

第九章 多种经营企业的劳动、工资和社会保障	(147)
第一节 多种经营企业的劳动人事管理	(147)
第二节 多种经营企业的工资	(149)
第三节 社会保障与社会保险	(153)
第十章 多种经营企业的物资管理	(159)
第一节 物资管理概述	(159)
第二节 物资定额管理	(161)
第三节 企业物资供应计划	(164)
第四节 物资仓储管理	(166)
第五节 ABC 分析法在仓储管理中的应用	(168)
第十一章 工商经营谈判	(172)
第一节 工商谈判概述	(172)
第二节 工商谈判的基本原则和类型	(173)
第三节 工商谈判的过程	(176)
第四节 工商谈判的技巧及运用	(181)
第五节 谈判风格	(186)
第十二章 经济纠纷的处理	(190)
第一节 经济仲裁	(190)
第二节 涉外经济仲裁	(196)
第三节 经济审判	(201)
第四节 经济审判程序	(205)
第十三章 对外贸易管理	(209)
第一节 对外贸易的市场与方式	(209)
第二节 我国的对外贸易管理	(214)
第十四章 管理信息系统和现代化管理技术及其应用	(224)
第一节 管理信息系统	(224)
第二节 网络计划技术及其应用	(230)
第三节 全面质量管理	(238)
第四节 价值工程理论及应用	(241)
附表	(250)

第一章 多种经营概述

第一节 多种经营企业

多种经营，又称多元化、多角化或多样化经营。它是现代企业中普遍采用的一种经营战略和策略。

多种经营是指一个企业在经营原有产品的基础上，又开辟新的市场，扩大经营范围，经营两个以上新的行业产品的市场经营策略。采用多种经营策略的企业，参与多种商品的生产与销售活动。它不局限于产品品种的增加，而且还包括生产和市场范围的扩大，其目的在于分散企业经营风险，避免某种产品市场的变动而影响企业的收益，以充分利用企业内部的人才、技术、资源优势以及生产潜力和市场营销潜力，获取最大的经济效益。

一、多种经营企业的形成和发展

在西方多种经营企业是市场经济深入发展，商品市场日益丰富、市场竞争日趋激烈、企业谋求效益最大化的产物。

多种经营作为企业的经营策略，始于第二次世界大战之后的西方资本主义国家。到了20世纪50年代，它在西方各国已经盛行。其主要特点：一是资本主义企业规模越来越大；跨国公司大量涌现，使所有权与经营权发生分离；二是现代科技发展迅猛，新技术运用于生产，使生产得到加速发展，推动了生产力的国际化，生产社会化程度日益提高；三是现代科技应用于生产，使生产经营日趋复杂，企业外部的市场环境瞬息万变，市场竞争更加激烈。由于上述原因，资本主义企业，特别是大型企业，面对国际范围的市场竞争，不得不进行多种产品和劳务的生产、销售和服务活动，以充分利用自身的优势和潜力，不断拓展经营范围。同时，迅速运用聚积起来的资本，寻找和选择新的投资领域，把触角伸向有利可图的行业以获取企业利润的最大化。

在追求利润最大化动力的驱使下，多种经营已风靡资本主义世界各类企业，乃至人们生活的各个领域。正如美国《企业必须面向未来》一书指出的那样：“埃克森公司投资巨万于信息工业”，“美国钢铁公司则染指石油部门”，“轮胎行业的巨臂固特异公司开始向天然气管道进军”，“化学公司正向飞机生产公司提供电子控制系统或经营保险业务”。“各企业都增加了产品的种类，在产品的尺寸、式样及颜色方面，都出现了多样化。”

多种经营策略，使许多企业降低了经营风险，减轻了经济危机带来的灾难，增加了盈利。因此，多种经营成为企业发展壮大的必由之路。

我国电力工业发展多种经营，提高电力企业“两效”是电力工业发展到一定阶段的必然产物。从目前看，电力工业要搞活企业，提高“两效”的路子主要有四条：一是合理地提高电价，但也要服从国家宏观调控；二是大面积更替容量小、效率低、消耗大的发电机组和供电设施，这需要巨大投入，电力工业目前还不具备这种能力；三是加强管理，降低成本，挖掘潜力提高效率，也是可行的；四是靠减人增效，即发挥企业自身优势，发展多种经营。实践证明，发展多种经营，有利于搞活企业，提高电力企业“两效”是最现实的。

二、我国多种经营企业的特色

我国实行改革开放以来，党的工作重点转移到经济工作上，多种经营得到很大发展，并在发展中逐步形成了自己的特色。

（一）兴起于农业，逐步发展到各类企业

我国是一个农业大国，为了振兴我国农业，建国以来，党和政府十分重视农业并大力提倡农业战线开展多种经营。“以粮为纲，农林牧副渔全面发展”的方针就是党中央实行农业多种经营战略思想的具体表现。后来，又规定牧区的生产方针是以牧为主，围绕牧业生产开展多种经营。党中央、国务院还转发了国家农委《关于积极发展农村多种经营的报告》，指出“搞好多种经营是发展商品经济的关键环节。”

乡镇企业是以农民为主体兴办的集多种经济成分、多种经营方式、多种产业于一体的经济实体的总称。党的十四大报告中对乡镇企业作出了高度评价：“它为农村剩余劳动力从土地上转移出来，为农村致富和逐步实现现代化，为促进工业和整个经济的改革和发展，开辟了一条新路。”并强调指出：今后要“继续大力发展乡镇企业。”改革开放 16 年来，乡镇企业在中国大地上迅速崛起，已成为我国农村经济发展和社会进步的主要力量，成为国民经济的重要支柱和最有活力的增长点，成为中小企业的主体和社会主义市场经济的重要力量，1994 年预计全国乡镇企业总产值为 39180 亿元，比上年增长 35%；出口交货值 3300 亿元，比上年增长 40.4%；上缴财政税金 1377 亿元，比上年增长 30%。

乡镇企业的总产值在国民经济中的比重，也有了进一步的提高，占社会总产值的比重，由上年的 36% 提高到 40% 左右。其中工业总产值占全国工业总产值的比重，由上年的 47% 提高到 50% 左右。事实说明，乡镇企业在我国社会发展中的作用令人瞩目。

多种经营，正式引入我国工业企业，作为经营方针来提倡，始于 50 年代末、60 年代初期。

1960 年，毛泽东同志视察武汉钢铁公司时，首先提出了工业企业开展多种经营的口号。当时，武汉钢铁公司除生产钢铁外，还利用机修厂制造机械设备和施工机具，利用高炉炉渣生产水泥，自制耐火材料和多种化工产品，成为当时我国工业战线开展多种经营的典型企业。

1962 年，朱德同志视察云南省个旧市，在云南锡业公司写下了“以锡为主，综合利用，重质重量，经济核算”的题词。朱德同志的题词，体现了多种经营的方针。

1984 年，国务院批准颁布的国家经委、国家体改委《关于增强大中型国营工业企业活力若干问题的暂行规定》系统地提出了工业企业“一业为主，多种经营”的方针、政策，明确指出：“鼓励企业开展一业为主，多种经营”。企业在确保完成国家计划的前提下，可以根据市场需要和自己的优势，发展多种产品，进行多种经营；可以进行产品的延伸，服务的延伸。对于依靠企业外部力量来承包的内部工程和劳务项目，企业可以在保证正常生产、维修任务的前提下，组织多余的劳动力承担，企业因此而减少的开支，扣除成本以后，可以按一定的比例提取一部分奖金和福利基金，以资鼓励。企业的工具、机修车间及车队、仓库、俱乐部、医院、食堂、幼儿园等服务部门，都可以向社会开放，独立核算，自负盈亏。企业在坚持完成国家计划和主导产品任务的前提下，可以独资或联合兴办第三产业。实行多种经营的

企业，要根据生产的不同产品、经营的不同行业，分别按不同的税种、税率纳税。”

近些年来，国务院先后颁布的《劳动就业服务企业管理规定》（国务院 66 号令）、《中华人民共和国城镇集体所有制条例》（国务院 88 号令）、《中共中央国务院关于加快发展第三产业的决定》、《全民所有制工业企业法》、《公司法》、《会计法》、《全民所有制工业企业转换经营机制条例》、《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》等政策法规为多种经营的健康发展，提供了政策依据和法律保证。

由于党和政府的正确引导，各行各业、各类企业的多种经营蓬勃发展。煤炭部提出了“以煤为本，多种经营，优化产业结构，提高经济效益”的战略措施；中国石油天然气总公司把开展多种经营提高到发展战略的高度，作为石油工业三大发展战略之一；电力部把多种经营与电力生产、电力建设摆到同等重要位置，作为电力工业的三大支柱之一。多种经营作为提高劳动生产率和电力企业深化改革的重要组成部分与配套措施，已成为搞活电力企业的一个战略方针。由于各产业部门各级领导的高度重视，并结合各自多种经营的发展实际，适时相继出台了一些推动本行业多种经营发展的政策规定和措施，从而使多种经营得到了稳步、健康发展。

（二）以承包经营为主，多种经营方式并举为辅

承包经营责任制是我国人民在改革实践中的创举，它是完善企业自我发展、自我约束机制的一条行之有效的路子，能够充分发挥企业全体职工的积极性、智慧与创造力。多种经营企业在形式上采取以承包经营为主要经营方式。有上缴利润递增包干、上缴利润定额包干、上缴利润基数包干、亏损企业减亏（或补贴）包干、行业投入产出包干，还有抵押承包、全员承包、企业承包企业、企业兼并企业等。此外，本着所有权与经营权适当分离的原则，根据企业实际需要，也采用其它经营方式，多种经营方式并举。如实行租赁经营，即把部分亏损或微利全民所有制小型企业、商店等，在不改变原有所有制性质的前提下，有期限地交给集体或个人承租经营。对集体所有制企业，经营方式更加灵活多样，承包、租赁、股份或授权经营、资产经营责任制等广泛采用。在全民所有制、集体所有制企业之间，发展广泛联合，建立联合企业、企业集团，进行联合经营，发挥各自优势，共同开发，有效地促进了多种经营的发展，提高了企业综合经济效益。

（三）以公有制为主体，多种经济成分共同发展

目前，我国多种经营的一个显著特征，就是以公有制为主体，多种经济成分共同发展。即在积极促进国有经济和集体经济以及公有法人持股为主的股份经济等发展的同时，鼓励个体、私营、外资经济的发展。随着产权的流动和重组，财产混合所有的经济单位越来越多，将会形成新的财产所有结构。坚持公有制为主体，即公有制经济的资产存量及其所提供的国民生产总值和国民收入在社会经济总量中占有明显的优势，但公有制明显优势是就总量来说的，不同行业、不同地区、不同时间，情况有所不同，不排除非公有制经济在某些行业、地区占有优势。从我国目前的实际情况看，非公有制经济发展潜力还很大，还要继续鼓励非公有制经济的发展。从发展趋势看，非公有制经济在整个国民经济中所占的比重还会进一步增长，这是正常的。坚持公有制为主体，并不是公有经济成分越多越好，建国 40 多年的历史充分证明，单一的公有制经济，不符合我国国情，也不利于调动各方面的积极因素，促进生

产力的发展。所以，在我国实行多种经营的国营大中型企业，基本上都突破了单一全民所有制的经济形式，通过大力发展集体经济，开展多种经营，在坚持公有制为主体的前提下，形成了多种经济形式并存的格局。例如，华东电力集团在电力生产、电力基建持续稳定发展的同时，大力发展多种经营，1994年多种经营总收入已达78.8亿元，年总收入超亿元单位达38家，实现利润5.36亿元，多经职工总数已达120790人，其中安置全民分流职工70021人，安置待业青年27877人。利用电力行业优势，调整和发展并重，创办独立核算、自负盈亏的经济实体1527家，其中全民多经企业48家，集体多经企业1440家、股份制企业6家，股份合作制企业12家，中外合资企业21家。从而出现了国有经济、集体经济、合作经济、股份经济、外资经济共同发展的新局面。

（四）“一业为主，多元开发”

综观我国农业及各行各业，特别是工业企业的多种经营，都是以从事一个主要产业或主导产品为基础的。企业的主业在确保完成国家计划和主导产品任务的前提下，根据市场需要，充分利用自身的行业优势，进行产业和产品的多元开发，以及通过产品和服务的延伸，开展多种经营这是我国社会主义市场经济体制和企业自身运行机制所决定的。例如，隶属于山东省电力公司从事多种经营的大型企业集团——山东鲁能集团公司根据市场需求和电力行业优势、先进的科学管理方法，积极开拓，其经济实力迅速发展，由1988年注册资本300万元，发展到目前集工业、房地产业、科技工贸为一体，拥有经营资产10亿元。兴建了占地280亩（另800亩以备扩大）的山东鲁能工业园，在济南建成了三星级酒店——贵都大酒店，在北京市黄金地带——西单兴建了建筑面积3.9万平方米，总投资近5亿元人民币的北京西单国际大厦。同时，还积极开拓国际市场，1994年签订进出口合同金额达600万美元，并与许多国家和地区建立了稳固的经济合同关系，在有些国家和地区成立了驻外公司。1994年在国内市场疲软的情况下，实现总收入达31.2亿元，实现利税3.08亿元。

第二节 电力多种经营的特点

一、电力多种经营的含义

正确把握电力多种经营的含义，是深化其理论，规范其实践的关键，概括地讲，电力多种经营包括以下两个方面。

（一）电力多种经营，是相对于“以电为主”的企业经营战略

长期以来，电力企业以电力生产、电力建设为核心，为企业的发展和社会经济效益的提高做出了巨大贡献。所谓“以电为主”是指电力企业的生产经营活动，必须坚持把电力生产、电力建设放在首位，坚持以安全发供电为主。我国电力企业坚持“以电为主”，除了谋求电力企业自身利益外，更重要的是在社会主义市场经济条件下，适应国民经济整体运行的需要。电力是国民经济的先行官，在我国，工农业生产、交通运输、国防建设以至人民生活都时刻离不开它，起着影响经济全局的重要作用，它是国民经济的一个重要组成部分。如果没有电力工业的发展，就谈不上经济振兴和社会进步。因此，必须搞好电力生产、电力建

设, 确保稳定发展。否则, 就丢掉了根本, 失去了电力企业存在的意义。但是, 为了更好地履行自己的责任, 促进电力工业的发展, 搞活电力企业, 还必须大力发展多种经营。只有积极开展多种经营, 才能进一步增强电力企业的活力和自我发展的后劲, 保持电力职工队伍的稳定。

在进一步深化电力企业改革, 转换企业经营机制中, 电力多种经营是指: 电力各企事业单位从事电力生产、经营和电力基本建设的主要流程和环节之外的, 明确划归多种经营管理部门归口管理的生产辅助服务系统和后勤服务系统, 以及除电力生产、建设以外的一、二、三产业的生产经营活动, 不分投资渠道、企业经济性质和经营方式, 也不分规模大小, 均属电力多种经营。

(二) 电力多种经营, 是相对于单一产品结构、单一经营模式的企业经营活动

由于电力企业是国家的基础工业和公用事业, 国家始终对电力企业实行统一和高度集中管理的方针, 并且管理十分严格, 生产技术特点等客观条件造就了电力企业单一产品、单一经营的封闭格局, 致使企业自我发展、自我完善能力很低, 企业缺少生机和活力。在这种情况下, 如果电力企业依然维持单一产品、单一经营, 企业改革就难以深入, 企业就会很难适应激烈的市场竞争, “路会越走越窄, 电力企业会变成没有生机的一潭死水, 电力企业的发展, 也会受到严重制约和损害。”

要搞活电力企业靠深化改革, 靠加大改革力度, 而开展多种经营, 是电力企业改革的深化, 搞活电力企业的必由之路。

二、电力多种经营的特点

电力多种经营也有其自身的特点。电力企业扶持兴办的多种经营企业, 包括劳动就业服务企业等, 同属于我国城镇集体所有制经济。因而, 它与城镇集体经济具有共同的特征。这个共同特征就是在生产经营方向和经济管理上, 必须按照《中华人民共和国城镇集体所有制条例》的规定, 遵循“自愿组合、民主管理、集体积累、自主支配、按劳分配、入股分红”的原则, 发扬艰苦奋斗、勤俭建国的精神, 走互助合作、共同富裕的道路, 并严格地执行该条例的其他各项规定。这既是社会主义劳动群众集体所有制经济的共同特征, 也是电力多种经营的重要特征。

电力多种经营作为电力经济的一个重要组成部分, 担负着为电力企业解决就业安置的任务, 因此具有劳动就业服务企业的性质。它除有社会主义集体经济的共同特征以外, 还有自身的特点。

1. 电力多种经营企业资产的来源和构成是多渠道、多元化的 其中有主办单位投入的, 有多经(劳服)管理部门统筹资金投入的, 有本企业积累形成的, 包括国家减免税部分形成的资产, 有上级主管部门扶持的资产, 有主办单位为安置企业分流职工给予的安置费, 还有少量职工带资入股形成的资金等等。但是, 从总体上看, 多种经营企业资产主体是主办单位扶持的(同时也要看到企业经过多年的发展, 借款已还清, 大多数企业已形成企业自有资产)。生产资料的属性决定了电力多种经营组织管理、生产、发展的特性。

2. 电力多种经营企业在组织管理体制上具有双重性 即实行行业和地方政府双重管理,

以电力行业管理为主的管理体制。从电力部、中电联到各网、省局及各企业都设有多种经营管理部门，负责对多经企业宏观管理，其主要职能包括规划、指导、协调、监督、服务，形成了自上而下完整的管理体系。

3. 电力多种经营企业的生产经营项目对主办单位有一生的依附性 无论是面向电力生产、建设、职工生活服务的项目，还是面向社会的生产生活服务项目，在产、供、销活动中，仍有相当一部分企业对主办单位有一定的依附性。特别是为电力生产、建设配套服务的企业，对主办单位的依附性更强，在相当长的时期内，这种依附关系仍将继续存在。

4. 电力多种经营企业的创办和发展，改变了原有企业的所有制结构形成了“一厂两制”或“一厂多制”长期并存的格局 各级领导干部，特别是各级第一把手把大力发展多种经营、集体经济纳入任期目标和重要议事日程，把电力生产、电力建设、多种经营放在同等重要位置，统一规划、统筹安排、定期研究解决发展中的重大问题。

5. 电力多种经营企业安置任务繁重 根据电力行业分布面广、部分企业地处边远、流动性大的特点（水电施工单位更为突出），电力多种经营企业不仅要安置待业子女、职工家属，还要承担全民企业大量的分流职工以及征地农民工、社会待业青年等的安置任务。截止到目前，电力系统还有2.28 万左右的职工子女尚待安置。

第三节 多种经营在行业中的地位与作用

一、多种经营在行业中的地位

（一）多种经营在电力行业中同电力生产、电力建设处于同等重要位置，是电力工业的重要组成部分

从1994年电力工业主要经济指标与多种经营主要经济指标对比看，1994年电力工业总产值据不完全统计为1124.1亿元（快报数），而多种经营企业总收入据不完全统计为410亿元，占电力工业总产值的36.47%。

电力工业据不完全统计实现利润约为77.43亿元（快报数），其中，多种经营达到22.3亿元，占电力工业实现利润总额的28.8%。有不少网、省局多种经营总收入接近或超过主业总收入的1/3。职工平均人数电力工业达到1495000人，多种经营企业724640人，相当于电力工业职工总数的48.47%。不少电力企业已出现“一部分人干电业，一部分人干多经”的局面。东北电力集团从事电业的职工总数为15万多人，而多经企业职工总数已达19万多人。1994年全国电力多经总收入超亿元单位已达138个。总收入达到253亿元。电力多种经营企业目前其产业结构有建安业、工业、商业、服务业、房地产业、运输业、咨询业、种植业、养殖业等几大产业体系，已成为电力行业不可分割和不可缺少的重要组成部分，成为电力工业开辟和进入市场的先头部队，是电力系统名符其实的一大支柱产业。

（二）多种经营企业是电力集团的紧密层企业

由大中型企业改革试点组建的电力企业集团，是由一个核心企业与紧密层企业、半紧密层企业、松散层企业组成，即以电为核心，围绕它或在它的辐射下，形成多种产业，协调发