

水利电力系统领导干部岗位培训教材

电力企业管理

董希文 主编

水利电力
出版社

内 容 提 要

本书遵照党的十三大的精神和国家经委的要求,总结了我国电力企业多年来的管理经验,参照国外电力企业的现代化管理方法,针对我国电力工业在今后若干年内深化改革和实行现代化过程中将要出现的一些情况,就局、厂长(经理)等领导干部所必须掌握的管理知识,按电力企业管理总论、经营管理、生产管理分别进行了概括性论述。本书可供电业各级领导干部、管理人员和技术人员进行业务培训使用,也可作为大专院校电力专业讲授企业管理课程的教材。

水利电力系统领导干部岗位培训教材
电 力 企 业 管 理
董希文 主编

水利电力出版社出版、发行
(北京三里河四六号)
水利电力出版社印刷厂印刷

787×1092毫米 16开本 25.25印张 567千字
1988年4月第一版 1988年4月北京第一次印刷
印数00001—34440册 定价6.00元
ISBN 7-120-00372-0 /TK·59



《电力企业管理》编审领导小组：

史大桢 沈耀才 许英才 **李寿祺** 王宏超 苏亮

主 编：董希文

副主编：刘长桢 程志智

参 编：盛绪美 邓耀群 杨济凯 谭昌铭

刘钟声 陶兴平 纪瑞明 钱维嵩

贾立武 邓永生 郭子仪 沈 纪

吴守仁

主 审：沈耀才

编写说明

为了适应水利电力系统大中型企业领导干部岗位职务培训工作的开展，部教育司、生产司、基建司组织了部分有专长的教授、讲师和专业科技干部，编写了一套体现水利电力行业特点的领导干部岗位培训教材，共有14本，书名是：《电力企业管理》，《电力生产企业现代管理》，《电力生产企业现代管理案例》，《电力生产现代技术（电网部分）》，《电力生产现代技术（供电部分）》，《电力生产现代技术（火电厂部分）》，《电力生产现代技术（水电厂部分）》，《电力建设现代管理》，《电力施工企业管理》，《火电施工现代技术》，《送变电施工现代技术》，《水电施工企业现代管理》，《水电施工企业经营管埋》，《水电施工现代技术》。

这套教材主要是供给水利电力系统大中型企业局厂长(经理)、党委书记、总工程师、总经济师、总会计师岗位培训时使用，也可供其它经济管理干部和科技干部的岗位培训和高等院校有关专业选用。

由于经验不足，编写时间又很仓促，再加上当前水利电力企业正处在改革之中，一些问题正在研究探索，而且新的技术又在不断发展，因此书中一定会存在着不完善或者欠妥之处，望读者批评指正。

水利电力部教育司

1987年8月

前 言

党的第十三次全国代表大会通过的赵紫阳同志的报告指出：“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。必须清醒地认识到，技术落后，管理落后，靠消耗大量资源来发展经济，是没有出路的”。“不改变设计落后、装备陈旧、工艺粗糙、管理松懈的状况，工业和其它部门的发展也难以继续”。“科学技术进步和管理水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事”。为了推动技术进步和管理水平的提高，“必须下极大的力量，通过各种途径，加强对劳动者的职业教育和在职继续教育，努力建设起一支素质优良、纪律严明的劳动大军”。

在党中央和国务院的领导下，水利电力部多年来一直注意了技术进步和管理改进。1977年以来，水利电力部连年举办了多期局、厂长研究班，由有关司、局领导和专家讲解电力企业管理基本知识。1983年5月，国务院决定对企业的经理、厂长举行国家统考。为此，在原研究班教材汇编的基础上，于1984年7月修编出版了《电力企业管理基本知识》（试用本），作为发供电企业局、厂长国家统考培训教材。次年5月，根据试用情况，又委托华北电业管理局再次组织修订，并录制了电视教材。当时，全国电力企业正按照党中央的部署进行第三次整顿，要求在恢复正常生产秩序之后，进一步对企业进行全面整顿，使企业管理达到并超过历史最好水平。所以，上述两本教材，均以讲解现行管理为其基本内容。

去年，电力企业的局、厂长国家统考已告一段落。国家经委要求企业领导干部今后仍应继续坚持学习，学习的内容需要提高一步，并以逐步实现企业管理现代化为目标。本书遵照党的十三大的精神和国家经委的要求，总结我国电力企业多年来的管理经验，参照国外电力企业的现代化管理方法，针对我国电力工业在今后若干年内深入改革和实行现代化过程中将要出现的一些情况，就局、厂长（经理）等领导干部所必须掌握的管理知识，按总论、经营管理、生产管理分别进行了概括性论述，供电业各级领导干部、管理人员和技术人员进行业务培训使用，也可作为大专院校电力专业讲授企业管理课程的教材。

目前，国外大专院校尚无电力企业管理的系科，也无专门讲解电业管理的课本；国内虽有少数院校举办了电力管理工程专业，但还处于起步阶段。本书编写无前例可援，只能从实际出发进行编写，错误之处，恳请读者指正。

水利电力部《电力企业管理》

编 审 领 导 小 组

1987年12月

目 录

编写说明

前 言

绪 论 1

第一篇 电力企业管理总论

第一章 电力企业管理概论	11
第一节 电力工业发展的历史和规律性	11
第二节 电力工业特征	17
第三节 电力企业管理的特点	19
第四节 我国电业管理概况	21
第二章 电力工业的经济效益	27
第一节 电力工业的社会效益	27
第二节 电力工业的经济效益	28
第三节 电力企业提高经济效益的途径	33
第三章 电力企业管理现代化	39
第一节 企业管理现代化	39
第二节 电力工业现代化	41
第三节 电力企业管理现代化	43
第四节 公共关系管理	48
第四章 电力企业管理基础工作	53
第一节 企业管理基础工作概述	53
第二节 电力企业管理基础工作的内容和要求	54
第三节 企业管理信息系统	60
第四节 电力企业管理应用电子计算机的基础工作	65
第五章 电力企业管理体制与组织形式	68
第一节 电力企业管理体制的概述	68
第二节 电力企业管理体制的特点	71
第三节 电力企业管理体制的模式与改革的方向	74
第四节 电力企业的组织管理	77
第五节 电力企业的经济责任制	80
第六章 电力企业的领导制度	83
第一节 企业领导制度概述	83
第二节 厂长负责制	85

第三节 职工的民主管理制度	90
第四节 企业党组织的保证监督作用	93
第七章 电力企业的精神文明建设	96
第一节 加强思想政治工作	96
第二节 坚持不懈地进行职业道德教育	98
第三节 加强职工的教育	104

第二篇 电力企业经营管理

第八章 电力企业经营管理概论	109
第一节 电力企业经营管理的意义与内容	109
第二节 电力企业经营管理的指导思想与方针	110
第三节 电力企业经营目标和经营决策	113
第九章 电力企业计划管理	116
第一节 电力企业计划管理的意义与任务	116
第二节 电力企业计划分类	117
第三节 需电量及电力负荷预测	119
第四节 电力企业计划的编制与执行	128
第五节 电力企业统计	125
第六节 网络技术在电力企业各类工程项目计划管理中的应用	127
第十章 电力企业长远发展规划	134
第一节 长远发展规划的性质、意义、任务与内容	134
第二节 电力企业长远发展规划目标及电力开发方针	134
第三节 电力企业发展规划的程序和内容	137
第四节 电力长远发展规划的编制方法	144
第十一章 电力基本建设管理	157
第一节 电力基本建设的概念与意义	157
第二节 电力基本建设程序	159
第三节 电力基本建设前期工作	163
第四节 电力工程项目招标及投标	163
第十二章 电力企业财务管理总论	169
第一节 财务管理的意义、内容和基本方法	169
第二节 资金运用与来源的辩证关系	171
第十三章 资金管理	175
第一节 固定资金的管理	175
第二节 流动资金的管理	178
第三节 专项资金的管理	181
第四节 电力开发资金的筹措与管理	184

第十四章 电力成本、销售和利润管理	186
第一节 电力成本管理	186
第二节 电力销售和利润管理	193
第三节 成本-产量-利润关系的分析	197
第十五章 经济核算制	208
第一节 经济核算的概念	208
第二节 经济核算制	205
第三节 经济活动分析	208
第十六章 电价和热价	214
第一节 电价的特点和作用	214
第二节 电价构成和制定电价的原则	215
第三节 电价制度	218
第四节 热价	225
第十七章 电力企业劳动工资管理	227
第一节 劳动工资管理的意义、任务和内容	227
第二节 提高劳动生产率	228
第三节 电力企业劳动组织	229
第四节 电力企业劳动制度	234
第五节 电力企业工资管理	237
第六节 劳动保险和生活福利	243
第七节 劳动保护组织与管理	244
第十八章 电力企业物资管理	246
第一节 物资管理的任务	246
第二节 物资计划管理	246
第三节 物资定额管理和备品管理	248
第四节 仓库和车间的物资管理	250
第五节 进口设备的管理	251
第六节 物资统计分析工作	255
第七节 物资管理现代化	256
第八节 物资管理体制的改革	258
第十九章 现代审计	259
第一节 概论	259
第二节 审计的基本职能、地位与作用	259
第三节 审计的组织、任务和职权	261
第四节 审计的程序	262
第五节 工业企业财务收支审计	263
第六节 财经法纪审计	264

第七节 管理审计	266
第八节 厂长(经理)任期终结审计	268
第九节 基本建设审计	270

第三篇 电力企业生产管理

第二十章 电力企业发、供电生产管理概论	271
第一节 电力企业发、供电生产管理的特点	271
第二节 电力企业生产管理的地位、作用与任务	273
第三节 电力企业生产管理诊断	274
第二十一章 电力企业的安全与可靠性管理	277
第一节 对电力企业原有安全管理的评价	277
第二节 全面质量管理	277
第三节 可靠性管理概述	285
第四节 可靠性计算的基本知识	290
第五节 可靠性管理分析计算实例	294
第六节 设备全过程管理	297
第二十二章 电网调度管理	299
第一节 电网调度工作的性质和任务	299
第二节 电网调度工作的主要内容	299
第三节 电网经济调度	300
第四节 电网安全稳定运行及电网调度的作用	304
第五节 电网事故处理	307
第六节 电网调度的组织机构和调度纪律	308
第七节 相邻电网的关系	309
第二十三章 发电厂管理	312
第一节 发电厂管理概述	312
第二节 发电厂的运行管理	315
第三节 发电设备管理	324
第四节 火力发电厂的燃料管理	327
第五节 火电厂环境保护	334
第二十四章 供电管理	338
第一节 供电管理的内容和任务	338
第二节 电压质量和供电可靠性管理	340
第三节 线损管理	342
第四节 供电设备的运行管理	345
第五节 城市电网的规划、改造和建设	347
第二十五章 用电管理	350

第一节	用电管理的地位和特点	350
第二节	全国供用电规则	352
第三节	用电监察	354
第四节	营业管理	359
第五节	用电管理分析	364
第六节	国外营业工作简介	365
第二十六章	农电管理	366
第一节	农村电气化的意义和作用	366
第二节	农村电气化的特点	369
第三节	农村电气化事业的目标	373
第四节	农电企业经营管理	373
第二十七章	科技管理	377
第一节	科技管理概述	377
第二节	电力生产中的科技管理工作	379
第三节	科研管理	383
第四节	技术转移及专利	387
结束语		389

绪 论

一、企业管理是一门科学

企业管理是伴随着企业的产生而出现的一门科学。企业(enterprise),一般是指从事生产、流通等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营、自负盈亏、实行独立经济核算,具有法人资格的基本经济单位。企业是个历史概念,它是生产力发展到一定水平的产物,是商品生产的产物,随商品生产的发展而发展。在资本主义社会之前,企业仅是个别的、少数的。从原始社会到封建社会,自给自足的自然经济占统治地位,社会生产和消费主要是以家庭为经济单位,这样的单位不叫企业。那时专为奴隶主、封建主服务的,以手工劳动为基础的作坊,也不叫企业。到了资本主义社会,资本所有者雇用许多工人从事劳动,生产商品并与其他生产单位和消费者发生经济联系。这时,从事社会生产和流通的工厂、矿山、农场、商店等才大量出现,这些基本经济单位都称为企业。1760~1830年以英国为中心的第一次产业革命之后,蒸汽机及其他机器大量发明和采用,资本主义经济高度发展,企业管理日益复杂,种种管理方法的探讨和理论的研究,逐渐使企业管理形成了一项学说繁多的专门科学。所谓企业管理(enterprise management),就是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。

(一) 企业管理理论的发展

资本主义企业管理,从产业革命算起,已有二百多年的历史。它大体经历了三个阶段。

1. 传统管理阶段

从18世纪末至20世纪初,主要是在资本主义工业发展前期。工业企业刚从工场手工业发展起来,企业规模小,生产技术简单,管理者是由资本家担任的。传统管理主要是解决如何分工协作,保证生产正常进行;如何减少资本的耗费,以赚取更多的利润。其特点是还没有完全摆脱小生产经营方式的影响,生产者凭自己的经验操作,没有统一的操作规程;管理者凭个人的经验管理,没有统一的管理办法,基本上处于积累经验的阶段。到19世纪中叶,这种情况已不能适应资本主义发展的需要,于是,推行管理制度化的主张纷纷出现。在理论上的先行者有英国剑桥大学教授巴贝奇(Charles Babbage, 1792~1891),他曾花多年时间访问英、法的一些工厂,研究管理问题,于1832年发表《论机器和制造业的经济》,论述了专业分工、工作方法、机器与工具的使用、成本纪录等,这是管理学上一本重要的文献。

2. 科学管理阶段

从20世纪初到40年代,资本主义从自由竞争走向垄断,生产力发展很快,企业规模不断扩大,生产技术日益复杂,劳资矛盾日益加深,客观上要求提高企业管理水平,实行所谓科学管理。

1895~1920年间,美国的泰罗(Frederick Winslow Taylor, 1856~1915)及其支持者甘

特 (Henry L. Gantt, 1861~1919)、吉尔布雷思夫妇 (Frank Gilbreth, 1868~1924 and Lillian M. Gilbreth, 1878~1972), 法国的法约尔 (Henri Fayol, 1841~1925), 德国的韦伯 (Max Weber, 1864~1920) 等人均先后在实际工作中和理论上进行了大量的探讨, 他们抛弃了根据经验和习惯或主观想象与假设来管理的做法, 而采用科学管理的方法。泰罗在经过大量试验之后, 于1895年发表《计件工资制》, 1903年发表《工场管理》, 1911年发表《科学管理原理》, 被认为是科学管理的创始人。法约尔被称为现代经营管理的创始人, 1916年发表《工业管理和一般管理》。韦伯被称为组织理论的创始人, 发表过《社会和经济组织的理论》。

以泰罗为代表的科学管理的主要内容是: (1) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。按照工作定额原理, 经过查定, 制定出工人的“合理的日工作量”; (2) 必须为每项工作挑选“第一流的工人”; (3) 按照标准化原理使工人掌握标准化的操作方法, 使用标准化的工具、机器和材料, 并使作业环境标准化; (4) 采用“差别计件制”的刺激性付酬制度; (5) 工人和雇主都必须认识到提高劳动生产率对双方都有利, 双方都进行“精神革命”, 互相协作, 共同为提高劳动生产率而努力; (6) 把计划职能 (管理职能) 同执行职能 (实际操作) 分开; (7) 推行职能制和直线职能制; (8) 组织机构上的管理控制采用例外原则, 即规模较大的企业的高级管理人员只保留对例外事项 (即重要事项) 的决定和监督权, 一般日常事务授权下级处理。这种科学管理理论和制度也称为古典管理理论、传统管理理论或泰罗制, 在20世纪初得到广泛采用。

3. 现代管理阶段

从第二次世界大战以后至今。这一时期资本主义企业管理的理论流派甚多, 主要是两大学派, 即“行为科学派”和“系统管理学派”。实际上行为科学的学说, 在梅奥 (George Elton Mayo, 1880~1949) 于1927年参加美国霍桑工厂进行的实验后即已指出, 当时称为人际关系学说, 到1949年才定名为行为科学 (behavioral science)。泰罗制的实施, 对提高工效起了重要作用, 但加强了对工人的剥削, 激起了工人的反抗。一些学者感到单用泰罗制不能有效控制工人, 还必须应用心理学来研究管理。梅奥的人际关系学说认为职工不是单纯的“经济人”, 而是“社会人”; 企业中存在着非正式组织, 在非正式组织中, 是以感情作为重要标准的; 新的企业领导能力在于正确处理人际关系, 通过提高职工的满足度来提高其士气。1933年他发表了《工业文明的人性论》, 1945年又发表《工业文明的社会问题》。第二次世界大战以后, 行为科学的新学说就更多了。

第二次世界大战后, 企业的外部环境, 如政治、经济、技术、文化、社会等条件都发生了极大的变化。人们进一步认识到, 企业作为整个社会大系统中的一个子系统, 是一个开放系统, 它必须适应现代环境的要求, 才能生存与发展。于是出现了许多新的理论, 如卡斯特 (Fremont E. Kast) 和罗森茨韦克 (James E. Rosenzweig) 1963年发表《系统理论和管理》, 被称为系统管理学派。这些学派大都以电子计算机为手段, 应用运筹学和系统理论的方法, 结合行为科学的应用, 把企业看成是由人和物所组成的完整系统而进行综合管理。

从企业管理理论的发展来说, 则有古典管理理论阶段 (19世纪末至20世纪初)、行为管

理理论阶段(20世纪20年代至1945年)、现代管理理论阶段(1945年至今)三个阶段。

(二) 马克思主义的管理二重性学说

企业管理要处理的问题包括人与物的关系,也包括人与人的关系。在人与人的关系中,包括组织生产所必需的组织、指挥等关系,在资本主义企业中,也包括雇佣劳动中所存在的剥削关系,这就是企业管理中存在的两重性问题。马克思在《资本论》第三卷中分析资本主义企业管理时指出:

“在直接生产过程具有社会结合过程的形式,而不是当作独立生产者的孤立的劳动出现的地方,到处都必然会有监督和指挥的劳动发生。不过它具有两重的性质。

一方面,在一切有许多个人进行协作的劳动上,过程的联系和统一都必然需要有一个指挥的意志,需要有各种与部分劳动无关而与工场全部活动有关的职能,和一个乐队需要有一个指挥人一样。它是一种生产的劳动,那在每一种实行结合的生产方式内,都是一种必须要做的劳动。

另一方面——且把商业部门撇开不说——在一切以劳动者(作为直接生产者)和生产资料所有者间的对立作为基础建立起来的生产方式内,又都必然会有这种监督劳动发生。当中的对立愈是大,这种监督劳动所起的作用也就愈是大。所以,它的作用在奴隶制度下达到了最高点。在资本主义生产方式内,那也是不可避免的,因为在这里,生产过程同时就是资本家消费劳动力的过程。”^①

从马克思的论述中可以看到,企业管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。企业管理的自然属性与社会制度无关,它反映管理要对生产力发挥组织作用;它是进行一切社会化大生产的必要条件,是组织协作劳动过程的客观要求,只与生产力的特征有关;它决定于生产力发展水平和劳动社会化程度,而不取决于生产关系的性质。企业管理的社会属性,反映管理要体现生产关系的发展,是实现生产目的的重要手段;它决定于社会生产关系的性质,并随生产关系性质的变化而变化。

马克思关于管理的必要性和管理具有两重性的论述,是社会主义企业管理科学的理论基础,对于指导企业管理实践具有重要意义。明确企业管理的自然属性,我们就可以在研究企业生产技术和生产力合理组织方面,吸收和借鉴一些发达国家在这方面的先进经验;明确企业管理的社会属性,我们就可以划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别,为总结我国企业管理经验,发挥社会主义制度的优势,创立具有中国特色的社会主义企业管理体系而努力。

马克思在《资本论》第三卷论述合作工厂时就指明了这一点,他说:“合作工厂又提供了一个实例,证明资本家作为生产上一种担负责任的人,已经变为多余。资本家的劳动在它不是由生产过程单纯当作资本主义生产过程引起,因此不会与资本一同消灭的程度内,在它不是以剥削别人劳动的功能为限的程度内,从而,在它是由劳动过程的社会形式,由许多人为一个共同结果而形成的结合和协作引起的程度内,本来就与资本是完全独立的,

① 马克思《资本论》第3卷,第437页,人民出版社,1966年8月第2版。

像这个形式本身,当它把这个资本主义外壳炸开时,会和资本完全独立一样。”^①同卷又说:“在合作工厂内,监督劳动的对立性质已经消灭,因为经理人的报酬是由工人支付,他也不代表资本,和工人相对立。”^②

列宁在评价泰罗的科学管理时,指出它“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列的最丰富的科学成就,……应该在俄国研究和传授泰罗制,有系统地试行这种制度,并且使它适应下来。”^③

(三) 电力企业管理的理论亟需总结

以上所说的种种企业管理的理论,大都是针对制造行业、矿山、炼钢、纺织等行业的管理问题而提出的。电力企业——公用电力工业比之那些行业是个比较年轻的行业,从1882年纽约和伦敦成立发电厂向市内供电以来,至今只有105年历史。由于电力企业从一开始就是自动化程度较高的行业,它的产品是看不见摸不着的电量,又是公用事业性质,所以,它和制造等行业有很大的不同。百年来,电力工业有了很大的发展,发电机组单机容量最初不过几十千瓦,现在已超过100万kW;除水电厂、火电厂之外,又有了核电厂;电网覆盖全国,并且很多国家的电网互相联接,最大的苏联统一电网达到2.5亿kW左右,最远的送电线长达1500~2000km。在电业管理方面也出现了很多卓有成效的业绩:20年代列宁的电气化计划曾经促使苏联摆脱落后状态,建立社会主义工业化的基础;80年代美国TVA(田纳西流域管理局)的开发计划的实现也曾使灾害频繁的田纳西流域得到综合治理,成为美国最富庶的地区之一,并建成了总装机容量3000多万kW的统一的电网;40年代英国和法国的电力工业国有化使两国的电业迅速得到恢复和发展,并在标准化方面有所建树;50年代的日本,自1955~1958年,连续制订了四次电力现代化计划,迅速使日本的电业由严重缺电的落后状态变为现代化的电业。英、法、日本都在十几年间使发电容量成一倍、两倍的增长而从业人员却基本不增,甚至有所减少。大部分国家的水电站已无人值班而采取梯级集中控制,二次变电站已无人值班而由基地变电站集中控制。向用户供电的可靠度已达到十年内不满足供电的时间不超过一天。无论是生产管理或经营管理,无论是内部管理或对用户服务,各国电业都有很多好的管理方法和制度,但是至今还没有从理论上加以分析和归纳,使之形成一门学问。大学里很早就有电机工程系,有电力系统专业,各种电力技术的论著和书籍很多,各国电气工程师学会都成立很早并素负盛名,然而电业管理却不见经传。看来,这是一个亟待解决的问题。

二、企业管理的职能

(一) 法约尔的学说——企业管理的五项职能

被称为现代经营管理理论创始人的法约尔,曾任法国康门塔里——福尔香色矿冶公司总经理30年,使该公司由破产边缘发展为法国中部最大的矿冶集团的一部分。他全面总结了他的经营管理经验,形成了一套比较完整的管理理论,于1916年发表《工业管理和一般

① 马克思《资本论》第3卷,第441页,人民出版社,1966年6月第2版。

② 马克思《资本论》第3卷,第442页,人民出版社,1966年6月第2版。

③ 《列宁选集》第3卷,第511页,人民出版社,1972年10月第2版。

管理》一书，其中指出在任何企业中，不论规模大小，都存在着六种活动，即技术活动，商业活动，财务活动，安全活动，会计活动和管理活动。前五种活动是众所周知的，后一种管理活动，一般人对它缺乏明确的认识，值得特别注意。他对此作了进一步的解释，指出管理包含五种职能（要素）：

1. 计划

是管理的首要因素。管理人员应对与企业有影响的未来事态作出尽可能准确的预测，并制定一项指导未来决策的行动计划。

2. 组织

它包括有关组织机构、活动和相互关系的规章制度，以及职工的招募、评价和训练。这个职能将决定完成任务所必需的适当机器、物料和人员调配。

3. 指挥

是对下属的活动给予指导。要求指挥者必须以身作则，对下属及其与企业之间的合同应有透彻的了解，定期检查组织机构，对不称职人员应及时处理，经常与主要助手开会协商，以便达到指挥的统一。

4. 协调

是结合、统一以及调和所有企业活动与个人的努力，以实现一项共同的目标。

5. 控制

是为了保证实际工作按已定计划和命令去完成的那些活动。涉及企业管理过程的其他四种职能，它促使计划编制得更准确，使组织简化和加强，提高指挥效率，并便于进行协调。法约尔说，一切都应“受控制”。

法约尔提出的管理的五种职能，形成了一个完整的管理过程，因此他被称为管理过程学派的创始人。同时，他还总结了实际工作经验，提出了管理人员的14条原则，使他的经营管理理论形成一个整体。

（二）企业管理与行业管理

在资本主义经济高度发达之后，为了取得更大的经济效益，往往需要在同一行业的企业之间进行一些统筹规划或统一规定，于是就出现了行业管理。行业管理所要解决的问题往往不是一个企业所能办到的，比如产品的标准化，生产设备及零件的标准化，技术规程和统计报表的统一，甚至发展规划的协调和统一，人员培训的统筹安排，试验研究的协调和合作等等。有些是民间自愿组织起来的，如由专业工程师学会来制订技术标准，由同行行业协会来商定某些准则，美国各电力安全协调区的可靠性准则就是由区内各电力公司共同制订的。有些是由政府有关部牵头制订的，如日本的通商产业省就制订了很多条例法令，像《机械振兴法》等等。这些行业管理的标准、法令、准则和条例往往是十分需要的，它甚至可以改变企业的生产方式，例如，在海运及公路运输中采用集装箱，大大提高运输效率，不仅通行于一个国家之内的运输业，并且通行于国际之间。日本的电业虽然分成9个公司，但很多管理活动都是由作为行业公会的电气事业联合会出面来统筹安排的。所以，研究现代的企业管理不能不同时注意某些行业管理的内容，它们是密切相关的。今天，我们研究我国的电力企业管理，作为社会主义全民所有制的企业，作为公用的电力企业，很

多企业管理的内容将以行业管理的形式出现，而电网管理局和省电力局往往还要考虑所管地区的行业管理内容。

（三）“办企业”与“带队伍”

所有资本主义企业管理理论都有一个共同点，即将企业作为国民经济的基本经济单位来研究，办好企业的主要目的是盈利。虽然他们也提要让工人的意见得到尊重，以提高职工的满足度来提高士气；虽然他们也提出不仅考虑盈利，也要考虑社会需要，但终究还是将企业看作“经济细胞”，企业管理的目的还在于要企业本身兴旺发达。

社会主义社会中，企业主要是全民所有或集体所有，工人阶级是领导阶级，劳动者应当当家作主，职工在企业中并不是雇佣关系，而是主人翁。因此，解放以来，我们在企业中一直强调要依靠群众，要启发群众的觉悟，做好思想政治工作，不仅仅要做好八小时以内的思想工作，并且要做好八小时以外的思想工作；不仅仅要做好职工本人的思想工作，并且要做好职工家属的思想工作。这些做法是我们从几十年革命斗争中在革命队伍内部所养成的传统作风继承下来的。应该说，在很多管理制度不甚合理、工资不高的条件下能够取得一些经济成果还是与这些做法有关的。时至今日，我们的企业领导还不能不考虑职工的吃、住问题，子女教育与就业问题。我们希望职工以厂为家，我们就不能不给职工以组织的温暖。因此，应该看到，在社会主义条件下讲企业管理，就不仅仅是个“办企业”问题，而且还有个“带队伍”问题。我们过去是这样做了，但认识并不是那样明确。应该看到，在社会主义条件下，一个企业不仅仅是个“经济细胞”，而且是个“社会细胞”，一个企业不仅要讲自身的经济效益，要盈利，要自主经营、自主管理、自负盈亏，而且要讲社会效益，要讲贡献，要讲队伍建设。50年代，党中央领导曾经指出要把我国工人阶级带成老红军那样。1964年大庆油田提出要带出一支过得硬的队伍，要当“大庆人”的口号，首次把这个问题在议论企业管理中正面提出来了。今天，党中央提出在建设社会主义精神文明的同时，要建设社会主义精神文明。要建设一支有理想、有道德、有文化、有纪律的队伍。作为一个企业领导者应该认真考虑这些问题，在研究企业管理中也应该十分重视这个问题，而这是资本主义企业管理理论中没有的。

三、电业的基本任务

（一）为用户提供充足、可靠、合格、廉价的电力是电业的基本任务

无论哪一个国家的电业，作为公用事业，都是以供给国民经济（各行各业的用户）以充足、可靠、合格、廉价的电力作为其基本任务。因此，每个电力企业的管理也应该以此为目的。

我国建国之初，于1950年2月召开了第一次全国电业会议，即明确1950年基本方针与任务是“保证安全发、送电，并准备有重点地建设两三年内工业生产所需的电源设备。在此总方针下，我们必须大力改进技术和管理制度，并进一步开展民主改革工作，努力消灭事故与贯彻定额管理，达到质好、量多、效率高与成本低的目标，以帮助其他工业的生产与发展”。这个决议也表达了上述基本任务的要求，但说的不那么明确。以后，历次全电会议上，都更突出地将安全发、供电作为总方针，所谓“安全、满发、多供、少损”“充足”二字不提了，“廉价”也研究得较少。上述方针是有缺点的，它使企业管理考虑得不全面，

对工作产生了不好的影响。

（二）划清正常状态与不正常状态是保证电业基本任务完成的前提

研究企业管理首先要考虑企业所处的环境背景状态。研究电力企业管理也是如此，首先要区分它是处于正常状态还是不正常状态，处于正常状态是一种管理方法，处于不正常状态则是另一种管理方法。这对于保证充足、可靠、合格、廉价供电是有决定性影响的。过去，对这个问题往往不那么明确，往往因为时日既久，遂习以为常，以不正常为正常。比如，对电网的生产管理和调度管理来说，电力供应充足属于正常状态，电力供应不足属于不正常状态，在这两种不同的状态下其管理方法是应该不同的。电网是应该有足够的备用容量的。当它有备用时，一台机组出了事故，可以从容地停下检修；当它备用容量不足或没有备用时，一台机组出了事故，就必须抢修，甚至还会打乱别的机组检修计划。在考虑检修管理时就首先应考虑究竟电网处于什么状态。又如，一个电厂的发电机组如果设备正常，就可以按规定间隔停机检修，如果缺陷甚多，事故频繁，则只有集中力量进行恢复性检修。当电网或电厂处于不正常状态时，应力求其达到正常状态，然后管理才会有较大改进。为了从根本上扭转缺电的局面，我们必须切实贯彻党的十三大提出的“充分重视基础工业和基础设施，加快发展以电力为中心的能源工业”^①的方针。为此，在电业的管理上也必须进行相应的改革。

四、研究电力企业管理的基本方法——从实际出发

（一）从实际出发，要以马列主义、毛泽东思想为指导

作为一门学问，企业管理是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学，它既研究有关生产力的合理组织问题，又研究人与人之间的生产关系问题，还研究规章、制度、法令等上层建筑问题。

作为一门学问，电力企业管理应该研究电力企业生产经营管理活动的客观规律，其主要内容包括：合理组织电力企业生产力，正确处理企业生产力发展与生产关系及上层建筑之间的关系，不断提高企业经济效益，满足社会对电力的需要。

研究电力企业管理最基本的方法应该是从实际出发。毛泽东同志《在延安文艺座谈会上的讲话》中指出：“我们讨论问题，应当从实际出发不是从定义出发。……我们是马克思主义者，马克思主义叫我们看问题不要从抽象的定义出发，而要从客观存在的事实出发，从分析这些事实中找出方针、政策、办法来。”他在《整顿党的作风》中指出：“真正的理论在世界上只有一种，就是从客观实际抽出来又在客观实际中得到了证明的理论。”他要我们不要用演绎的方法，而要用归纳法、分析法，要不断总结经验。

从实际出发，就必然是按照客观事物本身存在的规律性去了解它、分析它，这就必然要运用马克思列宁主义、毛泽东思想，因为马列主义、毛泽东思想是在总体上符合一切客观事物的规律的。

^① 赵紫阳《沿着有中国特色的社会主义道路前进——在中国共产党第十三次全国代表大会上的报告》，人民出版社，1987年11月版。