

电力工业企业管理 文件资料

电力工业部生产司企业管理处

•66

电力工业出版社

电力工业企业管理文件资料

电力工业部生产司企业管理处

*

电力工业出版社出版、发行

(北京德胜门外六铺炕)

水利电力印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 9.75 印张 213 千字

1981年8月第一版 1981年8月北京第一次印刷

印数 00001—51000 册 定价**1.00** 元

书号 15036·4228

前 言

为了改善和加强企业的经营管理,搞好企业的整顿工作,国务院、国家经委、财政部、物资总局以及电力工业部,根据我国三十多年经济建设方面的经验教训和企业的现状,并吸取了国外的先进经验,颁发了一系列的文件。电力工业战线的各企业单位根据文件的精神和要求,并结合本单位的实际情况,做了大量工作,取得了不少经验,建立和健全了一整套比较成熟、比较科学的企业管理办法和规章制度。

为了便于各级管理干部更好地学习和领会文件的精神及要求,学习兄弟单位的先进经验,提高干部的管理水平,改善企业的经营管理,我们选择了一部分有关文件和部分电力工业企业单位的经验总结、现行的规章制度,编成《电力工业企业管理文件资料》一书,包括企业整顿、企业的基础工作、扩大企业自主权、企业管理等方面的内容。本书可供电力系统各级领导干部、企业管理人员及班组长以上干部阅读。

本书编选工作中的不足之处,欢迎广大读者批评指正。

电力工业部生产司企业管理处

一九八〇年十一月

目 录

第一部分 整顿企业的有关文件

一、关于制订电力工业生产企业整顿提高 规划的要点	1
二、电力基层企业整顿标准 (一九八〇年十月修订稿)	6
三、对现代化发电厂、供电局的要求 (一九八〇年十月讨论稿)	9

第二部分 有关基础工作的规章制度

一、电力工业部制订的有关制度	13
(一) 电力系统发电企业职工守则 (一九八〇年十月讨论稿)	13
(二) 供电部门职工服务守则(暂行) [电力工业部(80)电生字第52号文]	14
(三) 发、供电企业班组生产管理试行办法 (一九八〇年十月讨论稿)	14
(四) 关于电力生产企业开展小指标管理 和竞赛的意见 [电力工业部(80)电庆字第3号文]	18
(五) 电力生产企业技术经济指标分解试行办法 [电力工业部(80)电庆字第3号文]	22
(六) 电力工业部直属单位生产奖励、津贴 座谈会纪要 [电力工业部(80)电劳字第88号文]	41

(七) 关于在电力生产、基本建设企业中实行节约 燃料、材料奖励的补充规定 [电力工业部(80)电劳字第39号文]	45
(八) 动力系统负荷管理办法 (一九八〇年十月讨论稿)	50
二、发电厂、供电局制订的有关制度	56
(一) 发电厂的各级岗位责任制	56
(二) 发电厂月度作业计划管理办法	97
(三) 发电厂设备缺陷管理制度	100
(四) 发电厂设备检修管理制度	102
(五) 发电厂燃料管理制度	108
(六) 发电厂劳动管理试行办法	112
(七) 发电厂考勤管理试行办法	115
(八) 发电厂经济活动分析制度	121
(九) 发电厂文明生产标准	123
(十) 供电局的系统发展规划管理制度	129
(十一) 供电局的综合统计管理制度	132
(十二) 供电局的生产工程管理制度	133
(十三) 供电局双革工作管理制度	140
(十四) 供电局合理化建议暂行奖励条例	142
(十五) 供电局科技情报工作管理制度	144

第三部分 整顿企业的经验

一、电力系统重点企业整顿的基本情况	146
二、望亭发电厂整顿企业简况	156
三、石景山发电总厂试行全面质量管理	163
四、辽宁电厂企业整顿情况	178
五、丰满发电厂企业整顿工作情况	184
六、北京供电局改善电压质量,加强指标管理的情况	188

第四部分 企业管理文件

- 一、关于加强工业企业经济核算的若干规定（讨论稿）
（全国清产核资扭亏增盈经济核算会议文件） 198
- 二、关于电力工业生产企业经济责任制条例（草案）
（一九六四年全国电业经济工作会议文件） 212
- 三、关于加强电力工业生产企业经济管理“基本功”工作的规定（草案）
（一九六四年全国电业经济工作会议文件） 228

第五部分 扩大企业自主权

- 一、国务院关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定
（一九七九年七月十三日） 236
 - 二、国家经委关于全面贯彻执行国务院《关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定》的具体意见（讨论稿）
（全国工交工作会议文件） 240
 - 三、电力工业部转发《国务院批转国家经委、财政部关于国营工业企业利润留成试行办法的通知》
[电力工业部（80）电财字第31号文] 252
 - 四、国务院批转国家经委关于扩大企业自主权试点工作情况和今后意见的报告
[国发（1980）226号文] 262
 - 五、对电力生产基层企业扩大经营管理自主权的意见（修改稿） 274
-

六、华北电业管理局京津唐电网生产企业，实 行扩大企业经营管理自主权的情况	279
七、四川省电力工业局坚持改革，促进电力 生产发展 ——扩大企业自主权试点情况	287
八、青山热电厂扩大企业自主权的几点做法	295

第一部分

整顿企业的有关文件

一、关于制订电力工业生产企业 整顿提高规划的要点

(一)整顿企业的指导思想

整顿企业是贯彻执行“调整、改革、整顿、提高”的方针的重要组成部分。电力生产企业的整顿要坚持党的四项基本原则，要围绕实现四化这个总要求，在调整中进行整顿，在整顿中进行调整，贯彻一切活动要以生产为中心，讲究经济效益，加强经济核算，建立起一个精干有力的生产行政指挥系统，坚持安全第一、质量第一的方针，达到安全、经济、满发、多供；坚持加强电网的统一经营、分级管理、统一核算、分级考核，把经济工作真正转到讲究经济效益的轨道上来，充分发挥大电网的经济优越性，提高三个水平，更好地为发展国民经济服务。

(二)整顿企业的标准

1. 网局、省局整顿标准

(1) 建立一个坚持社会主义道路、团结一致搞四化的年富力强、懂业务技术、有干劲的优秀干部参加的领导班子。

(2) 按照全网统一经营、分级管理、统一核算、分级

考核的原则，做到统一规划、统一计划、统一调度、统一检修、统一燃料、统一核算，并建立起正常的生产秩序。

建立、健全各项规章制度和岗位责任制。职能处室充分发挥其参谋助手作用，并做到“三个面向”、“五到现场”，为基层服务。

（3）全面完成国家计划和各项技术经济指标。安全情况有显著好转。电网的周波合格率和中枢点电压合格率在99%以上。节约能源指标达到国内先进水平。

（4）坚持计划用电、节约用电，实行择优供电，试行供用电合同。

（5）所属基层单位中有60%达到一类企业的标准，三类企业不得超过3%。

2. 基层企业整顿标准

（1）领导班子坚强有力，适应四化建设要求。局、厂和车间的领导班子思想路线端正，年富力强，团结精干，作风正派，熟悉生产技术业务，联系群众，关心职工生活，能胜任本职岗位工作，遵守党的各项方针政策，认真执行上级的指示和调度命令。

（2）建立、健全适应现代化企业要求的民主管理制度和科学管理制度。认真执行党委领导下的职工代表大会制和党委领导下的厂长负责制。建立严格的责任制度。在党委领导下，生产的组织指挥由厂长全权负责，生产技术工作由总工程师负责，财务工作由总会计师（或副厂长）负责。各级、各个环节以及各个岗位，都要有明确的责任制。电力生产的三大规程，十项制度要严格遵守执行。

（3）安全第一的方针，得到认真贯彻。组织机构健全。措施得力，执行认真，事故逐年下降，安全情况有显著好转，

并不断创造新的安全纪录。

(4) 生产设备完善, 各种仪表和自动装置齐全、准确、灵敏。主要设备完好率年平均在92%以上, 辅助设备完好率年平均在90%以上, 各种阀门、管道的泄漏率不超过0.3%。对仓库保管的物资要保管整齐, 帐物相符。

(5) 各项技术经济指标已经超过本企业的历史最好水平, 有的要达到国内先进水平。主要消耗定额齐全, 记录、统计完整。车间、班组实行按小指标考核的奖惩制度。

(6) 文明生产好, 环境保护工作取得较好效果。厂区整洁、绿化, 道路平整畅通, 车间干净整洁、窗明机净、保温齐全、标志鲜明。

(7) 关心职工的物质文化生活和集体福利设施。

(8) 建立起以生产为中心的工作制度和培训制度, 并认真执行, 已收到显著的效果。将职工的积极性调动起来, 形成学文化、学科学、钻研技术业务的风气。

(三) 整顿企业的工作重点

一九八〇年是整顿企业关键的一年。企业整顿应进入全面质量管理, 全面经济核算, 全员培训, 提高水平的第三阶段。今年整顿的重点是:

(1) 继续搞好电网的整顿。根据电力工业的特点, 电网必须实行高度的集中统一管理, 统一核算, 分级考核, 全面贯彻国务院一八四号文件的精神。

(2) 改变发、供、用电比例关系不协调的局面。

(3) 把领导班子配好, 建立、健全企业基本管理制度。

(4) 做好“三基”工作。搞好班组建设工作, 要制订班组工作条例和工人守则。

把基层企业的现场规程“三规十制”健全起来, 严格执

行，并把小指标管理工作搞好。开展小指标竞赛，按优劣评分得奖，以调动职工的积极性、创造性。

大练基本功，开展技术培训活动。

（5）用经济办法管好企业，扩大以网局为主的企业自主权。今年试点的企业要认真总结提高，并修改扩大企业自主权办法，实行指标考核，计分算奖，使国家、企业和职工三者的利益更好地结合。

（6）继续开展增产节约运动，以节约求增产。制订节约管理办法，认真贯彻《省煤节电条例》。把节约能源、技术革新（如省煤节电一百例，节电汇编六十例），落实到企业、班组。

（7）搞好现有老企业填平补齐、挖掘内部潜力。原有企业400万千瓦填平补齐基本完成后，一九八〇年还有少数需要扫尾。关于一九七七年以来新增生产设备需要填平补齐的工程，出力受限制的设备，应由基建结尾，在今后两年内达到满发稳发。

（8）加强企业经济核算。树立企业产品是商品的观点，要讲经济效益，多为国家增加积累，要精打细算，要发挥统计、经济、财会人员的作用。

加强企业指标和小指标分析活动，各基层企业每季要进行企业总评价的分析。

（9）搞好干部培训。企业管理干部在三年内轮训一遍，并办好培训基地，培养专业人员。

（10）开展社会主义劳动竞赛。开展评、比、选、树活动，培养、评选出更多劳动模范、先进集体，迎接全国劳模大会召开。

（四）加强领导

（1）要按照企业整顿的标准，网局、省局要在今明两

年内对所属大中型企业的整顿作出规划，在两年内基本上把企业整顿好。整顿的规划，包括企业名称、整顿重点和整顿期限，于三月底报部。

（2）要抓重点。部重点了解50万千瓦以上的电厂和变电容量在100万千伏安、年售电量在30亿度以上的供电局。网局、省局要抓10万千瓦以上的电厂，变电容量在20万千伏安、年售电量在10亿度以上的供电局。这些企业的整顿情况半年报一次。

（3）要明确一个机构负责抓企业的整顿工作。

（4）整顿的方法，要实行抓两头，带中间，进行分类指导。分类要求如下：

对5%左右的后进企业，各网局和省局应尽快地帮助这些企业整顿好领导班子，特别是一、二把手，要下决心加以调整，各项经济指标要达到历史最好水平。这类企业要求在一九八〇年内整顿好。

比较好的企业，要按照整顿的标准，逐项对照检查，本着缺什么补什么的精神，认真搞好补课；各项经济指标在已经达到历史最好水平的基础上赶超国内先进水平。

先进企业，对照企业整顿标准，严格要求，成为实现四化的骨干企业，摸索总结现代电力工业生产企业的建设经验，各项经济技术指标在达到设计水平的基础上，赶超国内先进水平，部分经济技术指标要赶超国外先进水平。对这类企业，各网局、省局要花力量帮助总结经验，以便在其他企业中推广。

（5）整顿企业要有规划、有检查、有总结，抓出效果来，年中、年末各抓一次。

〔摘自电力工业部（80）电庆字第2号文〕

二、电力基层企业整顿标准

(一九八〇年十月修订稿)

根据执行电力工业部(80)电庆字第2号文《关于制订电力工业生产企业整顿提高规划要点的通知》以来的情况,将其中规定的基层企业整顿标准做了些补充修订,要求各企业在一九八二年以前逐步达到这个标准。已经达到这个标准的企业,可按照部定的《对现代化发电厂、供电局的要求》(草案),制订具体规划,争取在一九八五年前达到现代化企业的要求。

(一)领导班子坚强有力、适应现代化建设要求

局、厂和车间的领导班子思想路线端正,团结协作,作风正派,遵守党的方针政策,执行上级指示和调度命令。班子成员要做到年轻化,知识化,专业化,德才兼备,身体健康,能坚持工作,局、厂级领导班子成员的平均年龄在五十岁左右,具有中专或高中以上的文化水平,熟悉电力企业的生产知识,其中有一至二名四十岁左右的干部。负责指挥生产和经营管理的领导干部,大多数要具备中专以上文化程度,熟悉或精通本岗位的生产技术和业务。车间、科室的领导干部要具备大、中专、高中及以上的文化水平,精通本专业的生产技术和业务知识。

(二)建立、健全适应现代化要求的科学管理制度

各级领导和各个岗位都要有明确的生产责任、技术责任、经济责任制度和工作质量标准及考核办法,真正做到了事事有人负责,工作有标准,办事有程序,考核有制度,奖惩严

明。在组织机构的设置和管理方法上，讲究经济效益，应用经济方法和新的科学成果，建立安全生产、质量管理、经济核算、教育培训、节约能源等制度和办法，并取得了成效。电力生产的安全、运行、检修三大规程和十项制度得到认真执行。生产指挥系统灵活如意，令行禁止。基础资料比较健全，计划和主要定额齐全，记录统计完整。

（三）扩大职工的民主权利

认真执行职工代表大会制或职工大会制度，使职工当家做主的权利得到充分发挥和保证。实现政治生活民主化，企业管理民主化。

（四）安全第一的方针，得到认真贯彻

安全机构健全，措施得力，执行认真，安全生产水平不断提高，事故率逐年下降，并不断创造新的安全纪录。要大幅度地降低和杜绝五种重大事故和水淹厂房事故：发电事故率每年不超过0.5次/台，送电事故率每年不超过0.3次/百公里，变电事故率每年不超过0.15次/台，误操作事故要比上年度减少一半。临时检修次数：烧煤机组每年不超过2次/台，烧油机组和水电机组每年不超过1次/台。安全纪录：发电厂要达到两个一百天，供电局要达到一个八十天到一百天。

（五）生产设备完善

设计上装置的各种仪表和自动装置要齐全、准确、灵敏。主设备完好率达到92%以上，其中一类设备占50%以上；辅助设备完好率达到90%以上，其中一类设备占50%以上；各种阀门、管道的漏泄率不超过0.3%。设备可调小时按大修间隔时间平均计算，燃油机组达到7600小时，燃煤机组达到7200小时，水电机组达到7800小时，调相机达到7500小时。

继电保护正确动作率和热工、电气仪表合格率要达到98%以上。高加投入率达到90%以上，自动投入率达到80%以上。

(六)完成上级考核的各项技术经济指标

锅炉、汽机、水泵、风机等主要设备的效率要达到或接近设计水平。车间(工区)、班组要执行按小指标考核和计划任务书的制度。主要消耗定额齐全、记录统计完整。

(七)提高为用户服务质量,改进服务态度,改善营业,用电管理,简化报、装手续,方便用户

(八)文明生产好,环境保护工作取得较好的效果

职工在现场的衣着要符合安全生产和劳动保护条例的要求;职工遵纪守法、有礼貌、讲卫生、工作严肃认真;宿舍区、工厂区道路平整、整洁卫生、绿化美观;车间设备整齐、干净、窗明机净、保温完整、标志齐全、消灭七漏(煤、水、汽、油、灰、风、烟)、照明及卫生符合劳动保护要求;电缆沟盖板齐全完整、无积水、无垃圾、防火阻隔设施完整;“三废”排放、噪音、粉尘处理,要有规划,有措施,逐年有所改进。

(九)实行全员培训

培训教育有规划、有制度、有考核、有奖惩、制度完整、执行认真。培训形式多样,因地制宜,效果显著。加强对经营管理人员的培训。各岗位的职工要达到“三熟三能”、“应知应会”的要求。班组长要具备三级工以上的技术水平和初中以上的文化知识。干部要具备本专业的中专技术业务知识或初中文化水平,十年以上工龄的实践经验。

(十)实现党政分开

建立起以生产为中心的思想政治工作制度科学的工作

方法，把思想政治工作做活、做实、做深，落实到生产和工作上去。在调动职工的社会主义积极性、发挥职工的聪明才智、保证生产任务的完成方面，取得显著效果。

（十一）关心职工生活

职工的物质文化生活和集体福利设施、居住条件要逐年有所改善和提高，注意开展文体活动。创造条件积极办好食堂、浴室、医务所、托儿所、运行人员休息室和学校等设施。

三、对现代化发电厂、供电局的要求

（一九八〇年十月讨论稿）

各发电厂、供电局在达到或接近我部制订的企业整顿标准后，需要进一步向现代化企业进军，赶超机组设计水平、国内同类型企业先进水平和国际先进水平。现提出一九八五年前对现代化发电厂、供电局的各项要求如下：

1. 要求达到的各项先进经济技术指标

（1）按部定事故统计标准，安全发、供电天数：大、中型发电厂一年达到300～350天，供电局达到100～150天。

（2）电压质量不得低于国家标准。

（3）供电可靠率达到99.5～99.9%。

（4）煤耗、水耗达到设计水平，线损接近理论计算水平。

（5）汽轮发电机组大修间隔，要求烧煤锅炉二年，烧油锅炉三年，汽、水轮机四至五年。

（6）主辅设备完好率达到95%以上，其中一类设备占60%以上。

（7）单元式运行值班员要求全面掌握机、炉、电操作

技能的水平，一次变电所达到遥测通讯，二次变电所逐步实行三遥。

2. 领导班子和职工的技术文化水平

厂（局）级领导干部平均年龄在四十五岁左右，各级领导干部大多数达到中专以上文化水平，成为本岗位的专家。其它岗位的工人，绝大多数达到初中、技工或中技水平。

3. 生产设备现代化

发电厂、供电局是自动化程度较高的连续性生产企业，越是现代化的发、供电设备，自动化程度越高，这是生产特点所决定的。但是，现代化是一个相对的概念，我国目前的发电设备是新、老、大、小并存，从三十年代到七十年代产品都有，在相当长的一个时期内还要存在。对设备现代化的要求，要从实际出发，讲究经济效益，不能“一刀切”，要区别对待：

（1）合理提高自动化水平。设备上装置的热工、电气自动化装置要全部投入正常运行，各种监视、测试、计量、控制、显示仪表、仪器装备和各种保护装置要准确、灵敏；新装备的大机组要有较高的自动化水平；输煤、除灰系统逐步达到集中控制。

（2）汽机、锅炉、电机（包括调相机）、风机、水泵、磨煤机等重要设备的效率要达到设计水平，运行中的各项小指标要达到设计值的要求。

（3）检修、维护工艺，要达到工艺操作机械化、质量标准化、测试科学化、线路检修带电化。

（4）电厂、供电局要设置适应电网调度需要的通讯和信息传送设备。

（5）发、供电企业内部做好填平补齐，基本上做到内