

电力多种经营 优秀论文集

中国电力企业联合会多种经营部 编

北京科学技术出版社

.61-53

内 容 提 要

本书的文章是从1994年全国电力系统多种经营企业的经理(厂长)们所撰写的论文中评选出来的,叙述了电力多种经营企业提高经济效益的途径,以及发展方向等。可供电力系统多种经营企业开展社会主义经济理论教育、业务培训及经营管理时参考、借鉴。

编写说明

电力系统多种经营企业从起步到现在的十几年的发展历程中,已从原来的安置型、福利型企业逐步向生产经营型、效益型转变、发展,成为电力“三大支柱”之一。

随着社会主义市场经济体制的确立,电力多种经营企业如何进一步转换经营机制,如何走向市场,如何推行股份制,如何进一步加强职工队伍建设等等。这些课题都很有必要认真研究一下。《电力多种经营优秀论文集》就是从参加 1994 年全国电力系统多种经营企业岗位培训的经理(厂长)们撰写的论文中评选出的,经作者进一步修改的文章汇编而成,尽力做到理论联系实际,生动翔实。这些研究成果可供电力系统多种经营企业在开展社会主义市场经济理论教育、培训;开展三项制度改革,开展业务培训和管理工作时参考与借鉴。

本论文集的出版得到电力系统各多种经营企业的大力支持。

本优秀论文集,以论文修改稿件寄给电力系统多种经营岗位培训办公室的先后,为编排顺序。

由于本论文集篇幅所限,每篇一般只能按编写通知的规定要求,控制在 3000 字以内。为尽可能多刊登一些好文章,对每篇稿件,凡超过规定字数者,基本上在不伤及原论文框架的前提下,做了适当删、减和修改,请各位作者给予谅解。全书由刘明同志主编并统稿。

由于时间仓促,加上编者水平所限,不足之处在所难免,希望读者提出宝贵意见,以便今后改进。

中国电力企业联合会多种经营部

1994 年 12 月 30 日

目 录

增强集体企业活力初探.....	舒翠珍 (1)
建立多种经营企业的现代企业制度.....	池 勇 (3)
市场经济体制下电力多种经营企业如何提高效益.....	张淑清 (5)
在市场经济体制下电力多种经营企业必须转换经营机制.....	张 忠 (7)
股份合作体制是电力多种经营企业改革的方向.....	马华中 (9)
电力多种经营企业如何向产业化、集团化方向发展	冉 洪 (11)
更新观念、转换机制、适应市场	沈良钦 (13)
电力多种经营如何走向市场	张方生 (15)
在社会主义市场经济体制下电力多种经营企业如何走向市场	上官春雷 (17)
营造具有生命力的企业多种经营机制.....	谢鹤鸣 (19)
谈电力多种经营企业机制的转换	孙明智 (21)
浅议提高电力多种经营企业经济效益的途径	王经纬 (23)
电力多种经营企业实行股份制探讨	袁晓声 (25)
上海电力表计厂多种经营企业在市场竞争中求发展的几点启示	杨秉章 (28)
电力多种经营企业进行机制转换的优势	杨润泉 (31)
在市场经济体制下如何进一步提高电力多种经营企业的经济效益	宋贵彬 (33)
电力多种经营企业实行股份制的探讨	刘跃生 (35)
在市场经济体制下如何提高多种经营企业的经济效益	潘士林 (37)
浅谈加快转换经营机制, 发展电力多种经营	江新林 (39)
电力多种经营企业发展的方向——产业化、集团化	张华文 (41)
转换经营机制, 加速电力多种经营企业的发展	徐 凌 (43)
电力多种经营企业向产业化、集团化方向发展的有关问题的探讨	李其林 (45)
浅谈多种经营企业经营决策艺术	陆贵来 (47)
试论在市场竞争情况下东西家企业的生存与发展	姜福姚 (49)
论上海电力建设系统集体企业尚待解决的问题	李杜生 (51)
谈纳税管理的意义与措施	路培群 (53)
浅谈在市场经济条件下多种经营企业提高经济效益的基本途径	刘文焕 (55)
浅谈电力多种经营企业经营机制的转换	蔡贤伟 (57)
浅谈电力多种经营企业纳税管理	李明安 (59)
浅谈电力多种经营企业经营机制的转换	汪 静 (61)
在社会主义市场经济形势下如何发展电力多种经营企业	张惠国 (63)
试论集体企业的生存与发展	马天福 (65)
浅谈在市场经济体制下提高电力多种经营企业效益的途径	周玉德 (68)
市场经济条件下如何发展电力多种经营企业	汪林宝 (70)
电力多种经营企业实行股份制的探讨	戴 然 (72)
试论电力多种经营企业向规模化、产业化、集团化方向发展	胡 斌 (74)
电力多种经营企业实行股份合作制的探讨	陈启忠 (76)

多种经营企业发展的困惑和思考	王 勇 (78)
在市场经济体制下如何进一步提高电力多种经营企业的效益	张阿雯 (81)
电力多种经营企业走向市场在于转换经营机制	刘铁山 (83)
适应企业改革, 转变工厂卫生保健工作管理模式	谭连营 (85)
试论电力多种经营企业与主办单位之间的关系	陈建国 (88)
电力多种经营企业产品质量的全面管理	王生智 (90)
浅谈电力多种经营企业经营机制的转换	向 明 (92)
电力多种经营企业的产业化、集团化新识	顾 新 (94)
在市场经济条件下如何发展电力多种经营企业	金建雄 (97)
浅谈电力多种经营企业实行股份制的问题	俞玉新 (99)
浅谈电力多种经营企业如何加强产品质量管理	刘平寰 (101)
当前市场经济形势下如何深化改革, 增强集体企业活力	苏纯宝 (103)
试论电力多种经营企业如何走向市场经济	俞宪乔 (105)
浅谈电力多种经营中物资部门的生存与发展	李浦发 (107)
人的素质是提高电力多种经营企业经济效益的根本保证	付连生 (109)
搞活中国电力联合工贸集团的经营对策	宋 军 (111)
关于多种经营企业建立现代企业制度的若干思考	张忠堂 (113)
在市场经济体制下, 如何进一步提高电力多种经营企业的经济效益	钱晓云 (115)
浅谈转换经营机制, 大力发展多种经营	倪海平 (118)
在市场经济体制下如何进一步提高电力多种经营企业的经济效益	高 鹏 (120)
浅谈电力多种经营企业经营机制的转换	程福宝 (122)
如何完善和调整多经企业的领导体制、组织结构和管理制度	李世子 (124)
论在市场经济条件下如何进一步提高电力多经企业的经济效益	谢国强 (128)
加强产品质量管理, 促进电力多经企业的健康发展	王贤良 (130)
在市场经济体制下如何进一步提高电力多经企业经济效益	朱春明 (132)
电力多种经营企业实行股份制的探讨	龙 化 (134)
浅议多种经营企业的发展之路	钱庆球 (136)
电力多种经营企业如何加强产品质量管理	石通现 (138)
提高电力多种经营企业经济效益初探	李季荣 (140)
在市场经济体制下如何进一步提高电力多经企业的经济效益	石翠娥 (143)
采用现代企业制度改造电力多种经营企业	于建强 (145)
调整思想、瞄准市场、努力提高多种经营企业的经济效益	贾判武 (147)
换脑子, 移位置, 转机, 进一步提高电力多经企业的效益	蔡建跃 (149)
在市场经济条件下如何进一步提高电力多经企业的效益	郭学义 (151)
电力多种经营企业实行股份制是转换经营机制的必由之路	张培田 (153)
对电力多经企业加强产品质量管理的探讨	薛良鸣 (155)
在市场经济体制下如何进一步提高电力多种经营企业经济效益	游景光 (157)
浅谈电力多种经营企业经营机制的转换	黄荣烈 (159)
浅谈在市场经济体制下提高电力多种经营企业经济效益的途径	黄昌改 (161)

电力多经企业现状浅析	孙金荣 (163)
在发展中适应, 在适应中发展	杨国英 (165)
浅谈电力多种经营企业经营机制的转换	冯杭德 (167)
在市场经济体制下如何进一步提高电力多经企业的效益	傅争鸣 (169)
按现代企业制度改革电力多经企业存在的弊端	万少华 (171)
在市场经济体制下如何进一步提高电力多经企业的经济效益	孟凡胜 (173)
实行股份制经营是电力多经企业转换经营机制的理想抉择	彭允俊 (175)
浅谈电力多经企业经营机制的转换	孙金宝 (177)
协作联合是电力多经企业向集团化方向发展的可靠途径	沈秀英 (179)
浅谈电力多经企业向产业化、集团化方向发展	邓忠猛 (181)
改革组织管理体制, 促进经营机制转换	郝跃武 (183)
跳出“行业保护”的误区	冯永平 (186)
电力多经企业在市场经济体制下如何发展自己, 提高效益	胡孝庄 (191)
股份合作制——电力多种经营企业新的发展途径	莫松林 (193)
浅谈新税制与多经企业的节税增效	傅子波 (195)
电力多种经营企业实行股份合作制的探讨	张国凤 (197)
对发展电力多经企业的一点看法	邱向京 (199)
在市场经济体制下如何进一步提高电力多经企业的经济效益	蒋放鸣 (201)
浅谈电力多种经营企业的纳税管理	张宏余 (203)
电力多种经营企业如何向产业化、集团化方向发展	刘延伟 (205)
苦练内功, 适应市场	刘跃禄 (207)
试论电力多种经营企业转换经营机制	金玉平 (209)
电力多种经营实行股份合作制的探讨	刘 勇 (211)
在市场经济体制下如何进一步提高多经企业经济效益	兰牧生 (213)
建立适应市场经济发展的电力多经企业机制	褚金荣 (215)
电力多种经营企业如何走向市场	高建龙 (217)
试论走集团化之路是电力多种经营企业发展的必然趋势	史文秀 (219)
电力多种经营企业实行股份合作制的探讨	王小宝 (221)
在市场经济下如何进一步提高电力多经企业的经济效益	董中元 (223)
电力多种经营的发展与经营管理人员的培训	刘 明 (225)

增强集体企业活力初探

舒翠珍 上海石洞口电力实业有限公司

不断提高经济效益是企业改革的中心环节。为此，必须使企业充满活力。那么，如何增强集体企业的活力呢？我以为主要有四个方面：

一、解放思想，更新观念，在经营模式上变依赖型为竞争型

党的“十四大”提出了建立市场经济体制的目标，随着改革开放的不断深化发展，客观上要求企业迅速适应市场经济的需求。但长期以来，由于我国推行的是计划经济体制，人们的思想和企业的经营机制等，无不深深地打上计划经济的烙印。因此，当前首要的任务是解放思想，敢于冲破计划经济传统观念和方法的束缚，换上适应市场经济需求的思想观念、方式方法。对集体企业来说，采取何种经营模式更是事关重大。我们总公司就经历了一个由依赖型向竞争型经营模式的转变。前几年，作为石洞口发电厂的三产，基本上背靠电厂吃“皇粮”，集体企业从全民企业那里接一部分任务、挖一块经济效益过来，端的是铁饭碗，吃的是太平饭，无需担什么风险，企业根本没有什么活力。随着改革深化和市场经济形势发展，全民企业不断把富余人员转置到集体企业，加上内部、外部对承揽业务的竞争日益剧烈，集体企业再照老一套不行了，必须推行竞争型经营模式。各分公司接业务靠竞争，各人上岗位靠竞争，创效益，获收入也靠竞争，这样全公司就活起来了。短短几年中，我们总公司从最初的3个分公司发展到现在的14个分公司，为电厂承担了30%职工的开支，并且以质量优、服务好取胜，占领了电厂的内部业务市场。如粉煤灰公司1993年内完成了电厂的电除尘一次大修和四次小修，使设备的除尘率超过了设计标准，获得了电厂好评。对外也面向社会去抢占市场，先后建立了规模较大的房地产公司和围堤工程公司，运用各种竞争措施，打入了上海及外地市场，可实现年利润150万元。经营模式的转变使全公司活力骤增，经济效益明显提高。总公司成立一年来，创造了总产值4672.6万元，实现利润50万元，上交税利168万元，职工人均收入比1992年增长30%以上。

二、深化改革，调整结构，集中调控财力，扩大经营范围，不断提高企业经济效益

改革是增强企业活力的原动力。作为集体企业更需要发扬“船小易调头”的优势，不断深化企业内部改革，从经营机制、产品结构、人员安置、财物调配、效益分配等诸方面进行改革，探索最佳途径，为了开拓新的经营领域，进行了结构调整，充实生产第一线力量。如公司把原来的空调班、水电班合并起来，组织空调维修人员成立了机械制冷工程公司，把部分化水、水煤分析人员合并成立了化学工程公司，增强了专业实力和市场竞争能力，该公司利用旧设备更新改造建立了一个小型水厂，一年实现利润30多万元。

资金调配得当与否，对于公司的总体竞争能力和经济收益关系极大。因此，必须对公司的财力、物力进行宏观调控、统筹安排，采用长短并存、协调发展的使用资金策略。一方面抓一批投资少、周期短、见效快的生产经营项目，加快资金周转，如投资25万元的粉煤灰公司的琉璃瓦生产线项目，年产量10万块，一年可以收回全部投资；另一方面看准某些有明显经济效益、市场对路的大项目，集中一定财力投上去。如总公司投资600万元建成供热网，就是针对附近的石洞煤气厂、石油公司、多经港区建成后，生产、生活大量需要热气而决策的。根据市场需求和自身力量许可，总公司相继成立了许多分公司，开

拓了许多新业务，扩大了经营范围。如花木分公司原来只承担电厂的绿化任务，现在已能年产鲜花 20 万枝，供应市场，还出口日本，年利润达到 40 万元。

三、推行经济承包责任制，强化经理负责制

几年来的实践证明，在集体企业里推行经济承包责任制是个好办法。既能把企业里各级领导干部的积极性调动起来，真正负起责任；又能把全体员工的积极性、创造性挖掘出来，使大家与企业同命运、共甘苦，真正当企业的主人，从而有力地促进生产发展。总公司采用逐级承包的办法，使各分公司责、权、利明确，做到奖罚分明，大家越干越起劲。如粉煤灰公司 1993 年按合同约定的超额利润提成总额达到 33.8 万元，总公司坚持按承包合同兑现，让粉煤灰公司自主支配发放，大大地提高了职工收入，激发了该公司干部、职工的工作热情，形成了良性循环。

要推行好经济承包责任制，关键要强化经理负责制。一是要选好经理，按各分公司的业务要求，选好合适的经理人选，要不拘一格选人才，做到人尽其才，才尽其用；二是放手让经理行使职权，总公司不要过多地去管头管脚，干扰他们正常的工作权限，只要抓住承包目标的实现，抓好党的方针、政策的执行以及管好干部依法行事就行了；三是要不断总结如何完善经理负责制，责、权、利三者如何有机的结合，及时总结、推广好的经验；四是加强对经理的培训，不断提高经理的工作水平。

政治路线确定后，干部是决定因素。经理的素质和水平，往往会决定一个公司的兴衰，14 个分公司发展不大平衡，有的盈利，有的亏损，当然原因很多，但经理能力的强与弱，恐怕是个主要因素。

四、苦练内功，提高企业整体素质，利用优势，大力开拓内外业务

在竞争十分激烈的市场经济形势下，要增强企业的竞争能力，就必须不断提高企业的总体素质。这就要求苦练内功，从人员培训、内部管理、技术进步等方面多下功夫。我们总分公司在干部、工人的教育培训上，十分舍得进行智力投资，采取送出去、请进来的办法，先后举办了法制、财税、计算机、概算等学习班，帮助有关人员增长业务知识。在内部管理上打破干部、工人界限，采用竞争上岗，做到能者上，不能者下，激励广大干部、工人努力提高自身素质，以求取得较为理想的岗位。另外将岗位与经济收入挂钩，使能者多劳也多得，这样就调动了全体干部、工人的积极性。

企业要增强活力、谋求发展，就必须有自知之明。在开拓业务方面做到扬长避短，充分发挥自己的优势。总公司地处长江口，有建造江河码头的优势，有特大型企业的电厂做靠山，有一支强大的专业、技术人员队伍，加上多年来的积累，有相当的物力和财力，这些优势，就决定了公司发展的方向，如装卸公司利用地理优势，投资 30 万元建成一个既能短驳又能装卸的码头，年吞吐量达 20 万吨以上，可承接苏南及上海北区的装卸业务，年利润可创 50 万元左右。

综上所述，集体企业搞活的途径很多，只要以邓小平同志建设社会主义的理论为指导，敢想敢试，善于总结，我们的路就会越走越宽，企业就会越搞越活，经济效益也会越搞越好。

建立多种经营企业的现代企业制度

池 勇 浙江省电力中心调度所

建立现代企业制度,明晰国有企业产权,实现投资主体的多元化,使企业成为独立自主的法人实体是一项前所未有的复杂的社会工程,也是我国企业改革面临的一场攻坚战。电力多种经营企业面临着向新的体制转换的过程,建立产权明晰的现代化企业制度是电力多种经营企业改革的方向。

一、建立现代化企业制度,进行产权制度的创新,使企业成为法人实体

传统的国有企业的产权制度的弊端表现在以下方面。1. 企业产权主体虚置或缺位,国有企业的财产“人人是主人,人人不关心”。这种产权主体的虚置造成了资产大量流失。2. 企业产权关系模糊。国有企业作为国家行政机构的附属物,没有独立的法人地位,企业赚了,利润上缴,企业亏了,国家给予补贴,这种模糊的产权关系形成“大锅饭”制度。3. 企业产权结构单一化。政府是唯一的投资主体,形成了国有企业的长期的投资“饥饿症”,致使企业发展的后劲不足。4. 企业产权封闭、凝固化。企业的产权无法流动,不能形成联合、兼并、嫁接、拍卖、破产等产权流动机制。5. 企业所有者的国家,对企业负无限责任,政府成了无限政府。

现代企业的产权制度,主要有以下优点。1. 由产权界限不清走向产权量化。要建立多个法人相互持股的公司制,实行产权的流转与交易,建立财产混合企业,都必须首先使产权量化,量化了的产权可以有效的避免流失,使国有资产的管理由资产实物管理转变为资产价值形态的管理,实现国有资产的保值增值。2. 使产权关系由模糊走向明晰化。出资者的国家按投入企业的资本额享有资产受益等所有者的权利,企业以其全部法人财产权,自主经营、自负盈亏,对出资者承担资产保值增值的责任。3. 产权结构由单一化走向多元化。法人相互持股,使股权结构多元化,分散化,通过产权的流转形成各种不同的财产混合企业。4. 由产权流转的凝固化走向产权转让的市场化。产权转化主要采取兼并、改组、合并、分立、租赁、拍卖、股份转让、资产转让、国有民营、破产 10 种形式。5. 出资者的责任由无限化走向有限化。现代企业制度中,出资者只承担以出资额为限的有限责任。

二、建立现代企业制度,核心的工作是组织制度改革,建立以法人为核心的企业领导体制

传统的企业领导体制的特点有以下方面:1. 企业人事制度行政化。企业的负责人由政府任命,企业领导人的升迁、调动主要根据上级领导的长官意志决定。2. 企业组织形式非法化。国有企业不具备独立的法人财产权。3. 企业负责人政策观念强,市场策划能力弱。现代企业制度就是要改革传统的企业领导体制,通过公司建立起所有者、经营者、生产者共同参预的权力机构,形成各自独立、权责分明、相互制约的新型关系,并通过法律和公司章程得以实现。具体表现以下方面:①成立新的管理机构即董事会、监事会、股东大会;②对公司经理实行董事会聘任制;③把企业确定为独立的经济组织;④在股东大会、董监事会、经理人员之间形成相互制约的机制。

三、加快建立多种经营企业的现代化企业制度

多种经营企业实行公司制是建立现代企业制度的有益探索，公司制企业以清晰的产权关系为基础，以完善的企业法人制度为核心，以有限责任制为主要特征。企业改组为公司，要达到以下目的。1. 寻求公有制与市场经济相结合的有效途径，促进企业转换经营机制，提高经济效益，进一步解放和发展生产力。2. 政府不直接干预企业生产经营活动，使企业真正进入市场，按照市场需求自主经营。3. 确立企业法人财产权，企业成为承担民事责任的法人实体，实现民事权利和行为能力的统一，切实做到自负盈亏。4. 完善企业内部领导体制和组织管理制度，形成企业内权责分明，团结合作，互相制约的机制。

通过以上现代企业有关机制的论述，我认为在发展电力系统的多种经营企业之际，必须建立起一套与市场经济发展相适应的现代企业制度。

第一，多种经营企业要完善法人制度，抓紧做好现代企业制度的各项基础工作，进行清产核资，界定产权，清理债权债务。国家授权投资的机构或者国家授权的部门及其他出资者，按持股比例依法享有股东权利，包括资产受益，重大决策和选择管理者等权利，并以出资额为限对企业承担有限责任。出资者不直接参与企业的具体经营活动，不能直接支配法人财产，不能独资撤股，但可以依法转让。

第二，确立企业的公司组织形式。按照分类指导的原则，生产某些特殊产品的企业或者属于特定行业的企业应改组为有限责任公司，具备条件的可改组为股份有限公司。

第三，建立科学、规范的公司治理结构，形成由股东会、董事会、监事会和经理层组成的公司治理结构，保证权责明确，各司其职，有效行使决策、监督和执行权。

第四，改革企业劳动人事工资制度，取消企业管理人员的国家干部身分，打破不同所有制职工之间身分界限，建立企业与职工双向选择的用人制度。经理，副经理等高级管理人员与董事会签订用工合同，其他员工与企业签订劳动合同。企业和员工均可以依法解除劳动合同。企业可以设立劳动争议调解委员会，政府对企业工资总额实行间接控制，制定最低工资标准，对企业工资水平的确定情况进行监督、检查。

第五，完善企业内部分配制度。企业收入分配以经济效益为依据，实行总额浮动，经理试行与资产增值挂钩的年薪制，经营人员试行持股经营或税后利润提成制，并进行职工持股。

第六，以产权关系为纽带建立新的企业管理体系。总公司可控制子公司和参股子公司。通过派出产权代表的方式参与经营管理，把总公司建成资产经营中心、投资中心、财务结算中心、监督和服务中心，从生产管理转向资产经营管理型，积极支持有实力的子公司逐步扩大经营规模，向跨地区、跨行业、跨所有制的方向发展。

第七，加强企业文化建设，强化企业管理人员的企业文化意识，普及企业文化知识，使企业真正成为实现两个文明建设的统一。

总之，建立现代企业制度是一项艰苦而复杂的系统工程，这项工程的实施决不是一件易事，需要一定的时间。但是，为使企业更具有活力，使企业真正成为市场经济的主体，迫切需要加快建立现代企业制度，这就需要政府、主办单位、多种经营企业三者共同努力，协同攻关。

市场经济体制下电力多种经营 企业如何提高效益

张淑清 丰满发电厂

发展市场经济，就是要提高企业的经济效益，这是市场经济的核心。那么电力多种经营企业如何进入市场，参与各种竞争，按照效益原则与效益机制从事生产经营，成为市场竞争的主体呢？我想从以下四个方面来进行探讨。

一、进一步更新、转变观念，干今天想长远

电力企业要真正成为“四自”的经济实体，必须把不断地提高劳动生产率，提高经济效益贯穿于全部生产经营之中。效益的取得在于适应和实干，在市场经济体制下怎样干呢？我认为：

1. 转变观念，干今天，想明天，计划后天

电力多种经营企业的干部、职工，特别是领导干部在传统的计划经济体制中已工作了几十年，形成了具有电业特色的领导、管理方式。传统的模式导致的积习一时难改。不少的企业领导，存在着“背靠大树好乘凉”的依赖思想。这种思想的存在，阻碍了电力多种经营企业的发展。诚然多种经营企业必须靠主业这棵大树，而且要靠牢，这是电力多种经营企业的优势，但这决不是依赖。靠就是利用主业提供的优越条件，结合本企业的特点，搞好市场调查，选好项目，确定产品，使企业尽早进入市场，创造效益，站稳脚跟。否则我们的多种经营企业将难以维持，但将来向何处去，这是个值得探讨的问题。电力多种经营企业要想办好，企业领导者必须转变观念，从全民模式中解放出来，一是要树立为明天的思想，办企业、搞经营要克服短期行为；二是树立以盈利为目的思想，就是敢赚钱，会赚钱的思想。这样我们的电力多种经营企业才能不断发展壮大，不断完善。

2. 掌握了解市场，超前决策，参与竞争，提高效益

电力多种经营企业能否提高经济效益，关键是如何搞好经营，经营的关键是领导如何做好决策，一年来这个问题一直困扰着我们。我们深深地懂得，领导是一个企业兴衰成败的关键，领导决策正确，企业效益好，凝聚力强。领导决策正确的基础就是掌握、了解市场信息。要了解市场信息，把握住时机也是很不容易的。例如今年三月份，我们公司到山东、河南等地进行了调研，花费了很大精力，回来后反复地进行了可行性分析、咨询。现在正对决策方案进行试探性研究。出现这种情况主要原因是：（1）信息了解、掌握的不夠，对瞬息万变的市场形势看的不准，面对市场竞争的压力，心中无底。（2）经营的决策就是投资决策，由于资金是企业的，投资数额很大，因此决策正确与否关系到企业的兴衰。（3）缺少懂技术、会管理，能够适应市场经济的人才。

由于种种原因，企业的领导者对决策都是很慎重的。市场经济这个现实对企业领导的决策提出了两个基本要求。一是要具有超前性。市场是复杂的，不断变化的，领导要认真学习市场经济理论，争当行家里手，做到面对复杂的市场信息做大量的“去粗取精，去伪存真”，“由此及彼，由表及里”的深入细致的研究工作，对市场状况了解清，看得准，才能敢于决策。二是企业领导要转变观念，敢于冒险，参与竞争。有市场就必须有竞争，并且

竞争的结果只有两个，要么取胜，兴旺发达，要么失败，穷困潦倒。取胜也好，失败也罢。胜败之中都潜藏着一种必然，那就是“物竞天择，适者生存”。

电力多种经营企业的领导，要进一步解放思想转变观念，从电力企业传统的优越感中走出来，增强危机感，进而将这种危机感转化为企业职工的紧迫感，使企业在市场经济中达到新的飞越。

二、建立适应市场经济需求的组织机构

强化企业管理，不断提高企业经济效益是企业的出发点。企业为了达到这一目的，就要按照市场变化及规律设置机构。在机构设置中要充分利用电力企业的优势，建立相应的系统：

1. 反应灵敏的信息系统。从市场上收集本企业产品的状况，搞好市场预测。从行业中收集信息，由于电力行业的触角无所不在，每个区域都有电力的管理和服务机构，要面向行业搞好信息收集，占领行业市场。

2. 成果倍出的科研系统。电力企业是技术密集型企业，技术先进，人才济济，具有开发高科技产品和高科技咨询的能力。多种经营企业要利用这一有利条件，开展各项技术活动，使科技成果尽快转化为生产力。

3. 联系广泛的供销系统。电力多种经营企业供销系统，要改变以往的电力销售状况，面向社会，打开销路，以销促产，以产增益。

4. 高效的生产系统。生产系统是企业的主干，在市场经济条件下，多种经营企业的产品能否打入市场，取决于生产系统的状况如何，生产系统必须做到以下三点：（1）效率高。企业一经做出生产某种产品的决策，就要以最快的速度组织并投入生产，迅速推出新产品进入市场。（2）质量好。企业进入市场的是产品，产品是否过硬全靠质量。产品质量好，适销对路，创名牌，企业才能在市场竞争中战胜对手，求得生存和发展。（3）消耗少。利用库区搞养殖业等，以最少的耗费，最低的成本，生产出最好的，符合社会需要的物品。

5. 管理严谨的财务系统。多种经营企业作为自主经营，自负盈亏的商品生产者和经营者，财务管理的严谨程度对企业效益的影响是很大的。财务管理不科学，必然造成企业生产的损失，增加产品成本，削弱产品的竞争力。因此要严格财务制度，注重财务的科学管理，使资金运用得当，发挥最大的效益。

三、加强多种经营企业职工的培训，提高职工整体素质

与主业相比，多种经营企业职工素质普遍较低，这是多年来多种经营企业的安置型的积淀，必须尽快改变这种状况，才能适应市场经济的发展。所以我们要加强各类人员的岗位培训，抽出一定时间进行交流，技术学习，使之达到行业要求。尤其是强化市场竞争的意识，提高职工的整体素质，为企业提高效益创造条件。

总之，电力多种经营企业进入市场是大势所趋，不管人们是否愿意，最终将被卷入这股洪流，在这股洪流中是犹豫，徘徊，还是积极迎接挑战，对我们多种经营干部是一个考验。只有面对挑战，按照市场经济的规律去追求，才能实现最大的经济效益。

在市场经济条件下电力多种经营企业 必须转换经营机制

张 忠 泰兴市供电局

电力多种经营经过 10 多年的发展，一步一个脚印，一年一个台阶，现已初具规模，并已成为增加整个电力企业不可缺少的重要支柱。如何巩固电力多种经营企业取得的成果，将电力多种经营向纵深推进，使之继续获得较快的发展，在社会主义大市场中占有一席之地，笔者认为，电力多种经营企业必须转换企业的经营机制，以适应社会主义市场经济体制的需要。

一、转换电力多种经营企业经营机制是适应社会主义市场经济，深化企业改革的必然选择

随着改革的不断深入，企业必须适应社会主义市场经济的需要，建立与之相适应的现代企业制度，企业改革的中心则是转换企业经营机制，电力多种经营企业也不应例外。目前社会主义市场经济正在逐步形成，正在实施中的财税、金融、投资、外贸等宏观调控体制改革及国有企业产权体制的改革，标志着我国向社会主义市场经济体制迈出重要的步伐，改革进入了全面加快、综合配套的阶段。这是推动企业内部改革，建立和完善经营机制的有利的条件。电力多种经营企业由于产权责任关系都比较明确，在建立和完善多种经营企业应有的机制方面有条件先走一步。

电力多种经营企业脱胎于全民所有制企业的母体，由电力企业扶持兴办，它的管理体制和经营机制，深受计划经济模式的影响。一些同志习惯沿用管理国有企业的办法去管理多种经营，把它作为一个基层部门单位对待，以至实体不实，无法面对市场参与竞争；一些企业仍然受小生产者观念的束缚，没有战略眼光，舍不得投入，生产条件十分简陋，工作环境很差，没有高精尖项目，小打小闹形不成规模；绝大部分企业仍然过分依赖行业保护，没有能够脱离行业保护伞，跨行业去发展；更有少数企业管理不善，产品质次价高，销路不畅，形成亏损。如此等等，根本不能适应蓬勃发展的市场经济大潮。要想扭转这种状况，作为电力多种经营企业只有从转换经营机制入手，通过转换经营机制，给企业注入新的活力，把企业推向市场这个大海，让企业在市场竞争中求生存、求发展。通过市场机制的作用，促使企业自觉调整企业行为，加强管理，提高效益，获得较快的发展。

二、注重学习，提高认识，联系实际，讲究方法是顺利转换电力多种经营企业经营机制的关键

认识是行动的先导。在实现电力多种经营企业经营机制的转换过程中，首先要认真学习社会主义市场经济理论，自觉、全面、系统地钻研《邓小平文选》第三卷中有关建立社会主义市场经济体制的论述，领会其精神实质。邓小平同志提出的建设有中国特色的社会主义理论，其主要构思就是通过改革开放发展社会主义商品经济，通过借鉴各国经济发展的成功经验，建立适合我国国情的社会主义市场体系。在学习中要坚持理论联系实际，做到学用结合。通过学习，充分认识建立社会主义市场体系的必要性、紧迫性和艰巨性，同心同德，推进改革；通过学习，用改革开放的理论和观点来看待处理问题，大胆探索，勇

于实践；通过学习，全面理解发展社会主义市场经济同严格按党性原则办事的内在联系，增强全局观念，正确对待和处理改革开放中的各种利益关系，经受住新时期所面临的新考验。

电力多种经营企业应在社会主义市场经济理论指引下，进一步解放思想，更新观念，抓住机遇，发展自己。近几年来，电力多种经营企业出现了前所未有的蓬勃发展的势头，产值利润大幅度增长，经营规模越来越大。多种经营的发展，不仅为深化企业制度改革发挥了重要作用，还为稳定主业、促进主业的发展做出了贡献。同时职工的思想观念也发生了深刻的变化，社会主义市场经济体制的意识逐步建立起来，市场的观念，竞争意识，效益的观念不断深化。市场竞争中的优胜劣汰，迫使每个职工都关心企业。为了企业的经济效益，每个职工都奋力拼搏。时间就是金钱，质量就是企业的生命在职工中形成共识。这些都为实现电力多种经营企业经营机制的转换创造了极为有利的条件。

三、按照现代企业制度要求转换电力多种经营企业经营机制，促进电力多种经营快速、稳定、健康地发展

电力多种经营企业和其他企业一样，随着经营机制的转换，既给企业带来了机遇，也给企业增加了压力。当把电力多种经营企业推向市场后，它再不可能依赖于行业保护，过去已经形成的优势不再存在，甚至有可能转化为劣势。在市场经济条件下，全部生产要素进入市场，在资源配置中起基础性作用，企业通过市场信号和利益导向调整企业行为。这时就要求我们必须把眼睛时刻盯住市场，一切以是否符合市场需要作为我们全部经济工作的出发点。

10多年来，电力多种经营企业从无到有，从小到大，从创业阶段到巩固发展阶段，现已具有相当规模和经济实力，为今后的发展奠定了坚实的基础。但是要使电力多种经营企业通过转换经营机制得到更快的发展，还必须建立一套完整的企业管理办法，制定出企业整体发展目标。企业在走向市场过程中，既要认真培育规范内部市场，又要积极开拓外部市场，既要考虑发展速度，也要考虑投资效益，主要要扶持多种经营，多种经营要超脱主业。企业作为自主经营和市场竞争的主体，一定要以优质的产品、优惠的价格、优良的服务赢得用户的信任。企业内部必须加强管理，建立必要的激励机制、运行机制和约束机制，打破现有的分配方式，贯彻效率优先、兼顾公平的原则，重奖有功人员，分配向外部市场的高效益、高风险倾斜。建立完整的可操作性强的监管制度，具体的管理手段和严格的考核办法，定期检查和评估企业的经营效益。加强职工培训，全面提高职工素质，使企业在市场竞争中立于不败之地。

综上所述，电力多种经营企业经营机制的转换条件已经成熟，要使电力多种经营得到较快的发展，转换企业的经营机制势在必行。应当相信，通过转换经营机制，电力多种经营企业一定能从不会游泳学会游泳，最终在市场经济大潮中大显身手，破浪前进。可以预见，在不久的将来，电力多种经营企业的企业结构将得到合理调整，企业优势将得以充分发挥，企业生产要素的合理流动和资源的优化配置将大为改观，企业市场适应能力将大大增强，企业产业化、集团化经营格局将逐步形成，电力多种经营企业将会在社会众多企业面前独树一帜。

股份合作制是电力多种经营企业改革的方向

马华中 常熟市供电局

随着我国经济体制改革的不断深入，社会主义市场经济体系的不断完善，电力工业“三大支柱”之一的电力多种经营企业必须进一步深化改革，以适应社会化大生产的需要。目前，许多地方的电力多种经营企业，实际上仍寄生于主业，没有真正成为独立的法人实体，仍受到计划经济模式的影响和束缚，而且随着经营规模的扩大这种束缚就越明显，要解决这一深层次的问题，就必须转换企业的经营机制，而转换经营机制的一条有效途径就是实行股份合作制。

一、股份合作制度是深化电力多种经营企业改革的一种选择

从根本上来说，要使企业在市场竞争中充满活力，最主要的是要调动企业自身的积极性，企业的工人要有积极性，企业的经营管理者更要有积极性。以前，在计划经济的条件下，政企不分，企业自身没有经营主动权，面对变幻莫测的市场，不能灵活地适应。而且，在最终的利益分配方面也缺乏有效的、合理合法的激励机制，所以企业自身没有积极性，没有活力。企业实行承包经营责任制以后，虽然在调动企业积极性，增强企业活力方面发挥了相当显著的作用。但是由于在产权、经营权方面的关系尚未明确，所以还有很大的局限性。主要表现在以下几个方面：

第一，承包制仍然没有解决产权具体化、多元化，以及产权和经营机制的分离问题。多种经营企业仍处在主业的行政控制之下。在确定承包基数过程中，仍存在许多漏洞，发包和承包行为均带有很大的主观随意性。主管部门即使在承包合同签订以后，仍可以在人事、计划、考核等许多方面对企业进行种种干预和控制，而承包企业同样可以利用承包制的固有缺陷钻空子，往往千方百计通过对合同内容实质的“重塑”，为自己的小集体谋取各种合法的和非法的利益。往往忽视企业的内部管理，不注意通过提高企业的竞争能力来取得长远的效益。

第二，由于产权关系不明晰，政企没有实现根本的分离，承包方不可能长期拥有彻底的经营和分配自主权，所以承包方往往以追求承包期内利益的最大化为目标，结果势必导致企业行为的短期化。从根本上来说这种短期化行为是以损害企业资产为前提的，承包方对于超出承包期的长远投资和技术改造缺乏兴趣，而尽可能将原有资产转化为短期的经济效益，造成国有资产的超常损耗和流失，尽管企业的长期效益不断下降，而个人收入却可能不断增长。

因此，在电力部门多种经营企业中实行承包制并非一种最佳的选择，要使企业具有不断进取的积极性，充满生机，就必须在产权这一根本问题上实行改革，选择适应市场经济的产权制度，具体来说就是推行股份合作制。

所谓股份合作制其内涵与股份制是相同的，主要区别在于规模和企业性质。根据目前电力多种经营企业的现状，实行股份合作制是一条切实可行的途径。股份制从根本上明确了产权的界定，使不同的资本所有权按照股份比例加以组合，同时使所有权和经营权分离开来，企业因而有了独立经营的自主权，形成了所有者、经营、工人三部分既互相联系，又互相分离和制约的利益主体。所有者着眼于获得最大的资本收益，经理人员着眼于

长远利益，要求多积累，工人则希望收入有保障，工资有增加。这样就能最大限度地调动企业的积极性，使企业永葆活力。一方面，最大限度地提高经济效益，实现利润最大化是实现各自利益的基础，因而也是企业内部各个利益主体共同致力的目标。另一方面，由于分配关系和比例的不同，三者之间又存在一种互相制约的关系。企业就在这种既联系，又分离，又制约的利益关系中得到发展，企业内部结构不断趋于完善，企业行为更加有效，企业职工共同享受和承担企业的利益和风险。与之相适应，股份制还创造了企业内部科学的权力机构。股东行使财产终极所有权，并通过股东大会行使财产管理权，董事会行使经营决策权，经理行使生产经营指挥权，监事会行使监督权，职工代表大会代表全体劳动者的利益参与企业重大经营决策。这就形成了所有权、经营权与监督权的分离与制约，形成了所有者、经营者和劳动者责与权的统一和制约。这种利益和权力制约的机制是企业行为合理化的有效保证。

综上所述，电力多种经营企业实行股份合作制对于深化改革，解决旧体制下难于解决的一些深层次的问题，增强企业活力，推动企业进步，是十分必要的。

二、股份合作制是电力多种经营企业向产业化、集团化发展的催化剂

作为支柱产业之一的电力多种经营企业要真正适应社会化大生产的需要，走向社会，面向国际，参与国际竞争，必须形成更大的规模，实现产业化、集团化。而股份合作制是多种经营企业加快产业化、集团化进程的催化剂。

第一，通过股份制改造实现多种经营企业经营机制的转换，达到“两权”的真正分离，企业法人地位的真正确定和产权关系的具体落实，使企业真正摆脱主业附属物地位，真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品的生产者和经营者。

第二，实行股份制改造可以解决电力多种经营企业资金不足、生产规模小，设备陈旧的问题。并采用多元化集资的方法，使股份合作制有一个完整的股权结构，促进企业的发展。

第三，通过企业间相互参股、控股可以进一步发展横向联合，调整产品结构，促进生产要素的合理流动，实现资源的优化配制。

第四，通过实行股份合作制可以促进骨干企业向集团化经营过渡，进而形成以资金为纽带的企业集团。

第五，在进行股份合作制改造的同时必须注意：

1. 不能沿用过去的一套管理办法，使股东大会、董事会形同虚设，而实行股份制仅仅是为筹集资金，资金一到手就万事大吉，这样不可能真正发挥股份制的优势。实行股份制应该按照《公司法》的规定，按股份制管理要求从转换经营机制上下功夫，决不能搞新瓶装陈酒，而应该脱胎换骨。

2. 由于电力多种经营企业起步晚，没有一定的产业规模，要发展集团化必须探索一条适合自己的路子。不具备产业条件和经济实力的地方不宜一下子搞集团，而应着手抓重点骨干企业的发展壮大，有目标地培植骨干企业，发展其产业规模和经济实力。为广开资金渠道和少走弯路，在骨干企业中应该实行股份制，以加速形成规范化的企业集团。

总之，推行股份合作制是电力多种经营企业深化改革的一个主要方向。

电力多种经营企业如何向产业化、 集团化方向发展

——浅析绵阳电力多种经营企业的发展

冉 洪 绵阳电力建设开发公司

经过十几年的努力，电力多种经营企业已由“安置型”、“福利型”、发展到现在的具有相当生产经营规模和经济实力的经济实体，成为电力工业重要组成部分。特别是“电为核心、多种产业、三大支柱、协调发展”的新十六字方针，把电力多种经营同电力生产和建设放在同等重要位置。作为电力工业三大支柱之一的电力多种经营，不仅是“两个安置”的重要渠道，是提高职工生活水平主要来源，而且是提高电力企业“双效”的重要途径。电力多种经营企业是服务于电力生产和建设，推动电力企业经营机制转换，平衡电力工业密集技术的可靠保障。

一、向产业化、集团化方向发展是电力多种经营企业的必然选择

生产力决定生产关系，也是决定人类社会发展的物质力量。电力要摆脱困境，要提高“双效”，要填补更新设备、完善电网的资金缺口，仅靠国家的投入是远远不够的，建立现代企业制度是国有企业改革的方向。要完成整个电力企业经营机制的转换，使电力企业稳步进入市场成为竞争主体，健全的法人制度和集团公司的形式是电力企业平稳过渡的先决条件，而产业化、集团化的电力多种经营企业恰恰为这个“过渡”提供了宝贵经验，它较电力企业的经验更具有借鉴价值和深远意义。毫无疑问，要充分发挥电力行业在管理、技术、生产诸多方面的优势，电力多种经营企业必须向产业化、集团化方面发展。

二、产业化、集团化的电力多种经营体系是电力工业发展的坚实后盾

电力多种经营企业以为电力生产建设服务为宗旨，在诸如建安、修造、运输等产业基础上，努力拓展市场，涉足房地产、旅游、养殖等领域，逐步形成多元化产品体系。产业化、集团化的电力多种经营企业，集中了多元化产品在各自市场中的优势，有机调整，互通互补，使企业更具有活力和竞争力。

产业化、集团化的电力多种经营企业由于其性质和特征，必将成为全方位管理人才和生产技术骨干培养锻炼的场所，也将成为电力企业转换经营机制，建立现代企业制度的试点和先行。不难想象，率先在电力多种经营企业市场竞争机制下，锻炼成长的优秀同志将具备适应社会主义市场经济发展需要的能力。

电力多种经营企业只有向产业化、集团化方向发展，才能促进产业结构合理化，充分发挥电力行业优势，提高整体效益，才能集中和调整人、财、物，杜绝“吃空饭”的败家作风，实现对电力企业及主办单位的“回报”，形成良性循环，为国家电力生产和建设作出贡献。

三、阻碍电力多种经营企业发展的客观因素及发展趋势

新十六字方针已勾勒出电力多种经营企业发展的宏伟蓝图，电力多种经营企业向产业化、集团化方向发展是不容置疑的。但是这个新的社会主义经济组织发展历史短、底子薄，企业管理制度不尽完善，企业内部激励和约束机制未真正落实。很多同志对电力多种