

电

电力系统领导干部岗位任职
资格培训案例系列教材

电力企业 生产经营管理



案例

主编 张纯

本册主编 张纯

本册副主编 张喜荣

7.616.2

中国水利水电出版社

96
F407.616.2
3
2

电力系统领导干部
岗位任职资格培训案例系列教材

电力企业生产 经营管理案例

主 编 张 纯
本书主编 张 纯
本书副主编 张喜荣
本书主审 董希文



3 0109 5961 1

中国水利水电出版社



C

253752

图书在版编目 (CIP) 数据

电力企业生产经营管理案例/张纯主编. —北京: 中国水利水电出版社, 1996

电力系统领导干部岗位任职资格培训案例系列教材

ISBN 7-80124-127-4

I. 电… II. 张… III. 电力工业-工业企业管理-经济管理-培训-教材 IV. F407.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 02632 号

书 名	电力系统领导干部岗位任职资格培训案例系列教材 电力企业生产经营管理案例
作 者	张 纯 主编 张喜荣 副主编
出版、发行 经 售	中国水利水电出版社(北京市三里河路 6 号 100044) 全国各地新华书店
排 版	北京京建照排厂
印 刷	北京市京东印刷厂
规 格	850×1168 毫米 32 开本 5.625 印张 141 千字
版 次	1996 年 4 月第 一版 1996 年 4 月北京第 一 次印刷
印 数	00001—10100 册
定 价	12.00 元

电力系统领导干部岗位任职资格培训案例 系列教材编委会名单

主任委员： 李宝祺

副主任委员： 徐大平 金明轩 张 纯

委 员：（按姓氏笔画排列）

于新华	牛 哲	邵世伟	张 纯
李宝祺	李春杰	李冠凡	吴大器
陆莉华	金明轩	徐大平	徐玉华
徐振远	徐道安	宗文渊	郭子仪
董希文	谢松林	斯汉均	熊扬恒
潘劲松			

主 编：张 纯

各分册主编：李春杰 李冠凡 吴大器 张 纯

各分册主审：邵世伟 董希文 谢松林

序 言

在我国实行社会主义市场经济和建立现代企业制度的过程中，为使电力系统企业领导干部岗位培训工作更加适应电力企业改革与发展的需要，弥补教材不足、解决教材及培训模式陈旧的问题，中电联教育培训部和中国电力教育协会管理人员培训委员会，在1994年11月成立了《电力系统领导干部岗位任职资格培训案例系列教材》编委会，确定东北电力学院、上海电力学院、长沙电力学院、华北电力大学（北京）四个院校为主编单位，组织电力部大中型企业领导干部岗位培训点的教授、副教授和高级专业技术人员30余人，在调查研究的基础上，收集、整理了数百个案例，分类编写了《电力企业生产经营管理案例》、《电力企业财务管理案例》、《电力企业涉外经济案例》、《电力企业经济法规案例》等四册案例教材。这套教材密切结合我国电力企业管理的实际情况，在学习借鉴国际上先进的管理方法和模式，改革领导干部岗位培训内容方面，进行了有益的探索，具有一定的实用性和先进性。它的问世，必将对提高管理人员岗位培训以及学历教育的质量，起到积极的促进作用。

今后，如何更好地开展电力企业领导干部的培训工
作，为电力企业的改革与发展培养造就一支高素质的电
力企业家队伍，是摆在我们面前的一个非常重要的课题。

希望各级领导和广大教育工作者在广泛调查、深入

研究上很下功夫，搞好教材建设，改进教学方法和内容，不断提高培训质量，取得更好的培训成果。

这次出版的案例教材，是一次新的尝试，教材中难免存在一些缺陷和不足，我希望大家都能来爱护和培养这株幼苗，不断充实、完善它，使它茁壮成长。我希望在不久的将来，看到质量更高，更具特色的续集出版。

史大猷

一九九五年十二月

搞好教育改革
提高教育质量

查克明

九五年十二月

廣泛採用案例教學
是提高培訓質量的
有效途徑

張紹賢

一九九六年元月

改进教学方法，改革教学
内容，提高管理人员岗位培
训质量。

一九九六年九月八日

吉辅

前 言

为适应电力系统各级企业领导干部岗位任职资格培训工作的深化,电力工业管理体制改革的深化,以适应社会主义市场经济的建立,促进电力工业的高速发展,中电联教培部组织编写了一套体现电力行业特点的,适应企业领导干部岗位任职资格培训的案例教材,《电力企业生产经营管理案例》就是这套教材之一。

案例教学是一种启发式和理论联系实际的好好的教学方法。案例是一种教学工具,起着验证理论、深化理解和实际演练的作用,目的是培养学员独立分析和判断实际问题、解决实际问题的能力。随着案例目标的不同,有局部专题性案例,也有涉及多种因素的综合性 and 有定量分析的案例。

本书按电力企业生产经营管理的总体分以下四章编写:生产经营决策、生产经营管理、技术经济分析与评价、管理行为及其他。另外,为使学员对案例和案例教学有所了解,在第一章介绍了管理案例的编写。本书共收集编写了30个案例,这些案例都是编者根据多年教学和实践中直接或间接收集和积累的资料编写的,密切结合电力工业的实际,适用性较强。

本书为电力系统各级企业领导干部岗位任职资格培训教材,也可作为普通高等学校管理类各专业的教材,还可供电力生产企业经营管理有关人员学习和工作参考。

本套书由东北电力学院张纯主编,本书由张纯主编,张喜荣副主编,董希文主审。参加编写的还有东北电力学院邢耀群、华瑶、王文莉、宋代清,上海电力学院吴大器、施泉生,西北电力职工大学彭安福,成都电力职工大学舒宗礼,武汉水利电力大学王学军等。

案例教学在我国刚刚起步,如何结合电力生产企业的实际进

行教学尚在探索之中，加之这次组织编写的时间短、费用少和编者的水平有限，不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

1995年10月

目 录

序言

前言

第一章 管理案例的编写	1
一、案例教学	1
二、确定案例主题	2
三、案例素材及搜集	3
四、案例的编写	6
第二章 生产经营决策	8
一、江南电力修造厂生产方式的投资决策	8
二、沈东电厂改建扩建项目决策案例	11
三、电力多种经营战略案例——电力多种经营发展向何处去	23
四、电力多种经营战略案例——星级宾馆该如何市场定位	26
五、华西热电厂多种经营项目投资方向决策	29
六、电力修造企业技术改造方案的决策	35
第三章 生产经营管理	40
一、发电厂目标利润规划案例	40
二、价值工程在火力发电厂经营管理的应用案例	49
三、国产 20 万 kW 汽轮发电机组安装网络计划	52
四、网络计划的时间—费用优化案例	61
五、运用量本利分析提高经营水平	64
六、电力系统负荷预测案例	70
七、电网可靠性管理与分析案例	75
八、应用目标管理提高企业经济效益案例	83
九、江城电厂锅炉更换新型燃烧器应用网络计划技术管理案例	88
十、用电分析及预测案例	93
十一、火电厂燃油订货量的确定	97
十二、应用“PDCA”法提高系统电压质量	99

第四章 技术经济分析与评价	104
一、电源选择案例	104
二、电力系统电源建设的技术经济分析案例	108
三、江城电力修造厂技术改造项目的可行性分析	114
四、经济评价案例	116
五、项目财务评价案例	119
六、技术改造项目经济评价案例	127
第五章 管理行为及其他	133
一、电力生产组织体制——新厂新办法的成功案例.....	133
二、李厂长的决策	137
三、一次厂务会的研究成果	139
四、系统工程在电网体制改革中应用案例	140
五、电厂环境工程系统分析案例	152
六、投入产出技术的应用	160

第一章 管理案例的编写

一、案例教学

随着我国改革开放的深入和市场经济的发展，产品在国内外竞争的激烈，需要大批开拓型的企业经营管理人才，这就要求提高和加强管理教学。如何提高管理教学水平，工作很多，但主要有：①建立适合我国国情的管理科学理论；②编写出高水平的管理教材；③采用先进的教学方法。

管理科学是一门应用科学或应用技术，管理教学更应注重实践，我国历来提倡教育与生产劳动相结合，与生产实践相联系，案例教学就是一种启发式和理论结合实际的好的教学方法。管理教学中的案例教学，是指在对某一企业、部门或单位的一个或几个问题进行直接或间接调查后，将调查所得客观材料，进行加工整理写出案例，作为教案提供给学员。学员运用已掌握的管理理论与方法以及其他知识，进行思考、分析问题，最终提出解决问题的意见，或对解决的意见提出自己的分析和看法，以提高学员分析问题和解决实际问题的能力。

案例教学始于本世纪初哈佛大学的医学院和法学院。工程技术可以结合工程实际、仿真和实验室，培养学员解决实际问题的能力，并锻炼操作技能。医学靠“病例”，法学靠“模拟法庭”进行学习诊断和锻炼审判技能。在管理教学中，用一些企业的实际例子进行教学，以加深理解，这实质就是案例教学的雏型。40年代发展成案例教学，不但有专题性案例、生产管理案例，而且涉及多种因素的综合性案例和有定量分析的案例。

应注意，案例是一种教学工具，目的是培养学员独立分析和判断实际问题 and 解决实际问题的能力。要进行案例教学，就要有足够的案例，案例的形成过程，主要有以下几个步骤。

- (1) 确定案例的目标和目的；
- (2) 拟定案例的调查提纲；
- (3) 搜集可供编写案例的资料及资料的分析整理；
- (4) 案例的初编、校核和修改；
- (5) 投入使用，发现问题再次修改；
- (6) 最终形成案例。

总之，一个案例的形成，总体上要经历三个阶段：①确定案例主题；②案例素材及搜集；③案例的编写。

二、确定案例主题

案例是一种教学工具，起着验证理论、深化理解、实际演练的作用。能帮助培养学员分析问题的技巧，使学员在处理一个管理问题时，对此管理问题所涉及的诸多因素中，分清哪些是与决策有关的主要因素，哪些是次要因素，权衡它们的重要性，运用有关的理论知识，最后提出一项解决该问题的决策行动方案，在确定案例主题时，要考虑以下几个因素。

(一) 案例的教学目的

学员学过此案例后，准备学会哪些理论知识，得到什么样的教益和启发，掌握哪些分析技巧，这是编写案例的出发点和基础。

(二) 案例的类型

目的确定后，类型也就基本确定了，也就是该案例准备在什么情况下使用，是在教学过程中，配合某一章节的教学或局部的专题性案例，还是用于总结性的，为解决一个综合性的管理问题的综合性案例。

(三) 需要与可能

目前案例教学在我国起步时间还不长，需要编写适合我国国情的案例量很大，但我们力量分散，费用无着落，个人的工作量又较大。因此，案例的编写要分清需要的缓急，和可能组织起来的现实的编写力量而定。

（四）案例素材的来源

案例内容基本是真实的，具体的描述，拟定主题时，就要考虑案例主题素材的来源。素材可以来自现代化大企业，也可以来自中、小企业、乡镇企业和街道工厂，总之要有出处。

主题确定后就要制定编写计划，其主要内容包括：

（1）案例题目。

（2）教学目的和案例类型。

（3）预计篇幅与字数。这与案例目的和类型相关，通常专题性案例篇幅短些，而综合性案例较长，但亦不宜超过一万字。

（4）时间进度。包括案例素材的搜集及案例编写的时间，要有一个进度，否则易于自流，失去控制，使计划落空。

（5）人员组织。要有组织者和编写人员。案例的编写是一项重要的基础建设，不但能提高教学质量，同时也是培养师资的重要的有效手段。现在的管理教师大多无实践经验，编写案例可迫使教师接触实际，从而提高管理教师的实践知识和写作能力。

三、案例素材及搜集

案例是对管理情景的客观描述，要强调它的真实性，虚构成分要适当，基本上是写实性的。因此，案例素材是案例编写的基础，也是整个案例教学的基础，情况不实，材料不足，是写不出好案例的。

案例素材又称案例的原始资料，是从案例调查对象那里汇集的，可供编写案例的各种信息资料的总和。案例素材的搜集，就是从案例调查对象那里汇集可供编写案例的各种信息资料的过程。

（一）案例素材搜集计划

进行案例素材的搜集，首先就要有一个搜集计划，这样可以使搜集工作有条不紊地进行，计划的主要内容如下：

（1）案例素材的搜集范围和单位。案例素材的来源，一是编

写者个人的阅历，不论是成功的经验，还是失败的教训，都是第一手直接的资料，这可组织有经历的干部学员编写。对多数管理课教师而言，主要是第二手的他人的实践经历，这就要通过调查活动，去搜寻、了解和搜集，可以通过谈话、报纸、杂志、电视报导和会议情报等，抓住线索和信息，跟踪追击，确定素材的搜集范围和满足案例编写目的与主题要求，又有合作意向的对象单位。

(2) 案例素材搜集的内容。要系统恰当地制定素材搜集的内容，以及在搜集过程中需要提出的问题，编制调查提纲，这个提纲是原始的，不可能十分详尽具体，在调查过程中，视调查情况，不断调整、充实和修订。同时，还要熟悉被调查者所处的环境、业务情况、职权范围及思考问题的方式，这会帮助我们准确地描述客观事物。

(3) 素材搜集的时间。

(4) 案例素材搜集的方法。

(5) 素材的分析整理与保存。对调查的初步记录，要及时地分析整理，必要时还需进行补充和追记，使之系统化、条理化。通过分析整理，可以发现新问题，及时补充调整调查提纲，使调查更符合目标要求，力求取得案例编写所需的一切详尽素材。对调查的资料，要进行登记，记明调查日期与时间，被调查的单位、人员、职务、调查记要以及调查者、记录者和参加者的姓名，妥为保存，以备编写案例之需。

(6) 素材搜集的组织和人员。包括组织者、参加者及其分工。

(二) 案例素材的搜集方法

要获得精确的、具有普遍性和典型意义的案例素材，必须采取有效的搜集方法。选择素材的搜集方法，主要取决于所期望获得的信息资料的类别。搜集方法主要有直接访谈和间接搜集。

1. 直接访谈

直接访谈是案例编写者，根据目标要求亲自深入调查对象单位，自己调查、自己编写案例。直接访谈不排除通过通讯方式进