

# 倾 心 集

## 农电管理与调查研究

○ 江苏省电力公司摇张世建著



中国矿业大学出版社





## 功到自然成 倾心结硕果 (序言)

摇摇欣闻世建同志的又一部专著《倾心集·农电管理与调查研究》将付梓,真可谓“功到自然成,倾心结硕果”。对此,我感到非常高兴,谨致热烈地祝贺。

1986年猴月,在全国农电干部上岗培训教材《县供电企业管理》一书的编委会议上,我与世建同志相识,对该书有关章节的撰写提出过修改建议。会后作为教材的主编,世建同志很快就补写好有关内容,并寄来征求意见,此事给我留下了深刻的印象。该书出版后,《中国电力报》(农电版)特辟“培训园地”予以连载,在系统内反映很好。此后,我与全国广大读者一样,经常在各类电力期刊上读到世建同志发表的文章,越发觉得他是一位关注农电、思想敏锐、勤于笔耕、颇有见解的企业管理热心人。

据我所知,世建同志只读过初中,曾担任过高中教师,1982年进入电力系统,通过参加自学考试取得了大专文凭。他先后担任过发电厂司炉、县、市供电公司秘书,从事农电管理工作以来,更是立足本职,爱岗敬业,重视调查研究,悉心理论探讨,矢志不渝笔耕,不时发表成果,并多次获得全国电力系统各类征文一、二、三等奖,去年还获得江苏省电力公司“企业管理创新奖”。现为《电业政策研究》、《中国电力企业管理》、《农电管理》、《农村电工》和《中国电力报》(农电专版)的特约撰稿人。出版过论文专著《益言集》、《管窥集·与时俱进话农电》等书籍,受国家电网公司农电工作部的委托,先后参与过《农村供电所规范化管理读本》、《农村供电所规范化管理实践》和《农村供

摇

电所规范化管理务实手册》等书籍撰写,作为基层单位的一名普通管理干部,能达到这样的造诣实属不易。

《倾心集·农电管理与调查研究》一书,收录了作者撰写的许多篇文章,约100万字,除少量新作外,均发表在全国或省级电力期刊上。其中许多文章本来就是国网公司农电工作部和江苏省电力公司农电工作部以及中国电力联合会政策调研部、《中国电力报》、《电业政策研究》、《中国电力企业管理》、《农电管理》、《农村电工》等电力期刊编辑部委托完成的研究课题。作者站在改革的前沿,紧紧围绕农电工作实践,着眼于体制改革、农网改造、城乡用电同价、农电安全、电力营销、生产运行、线损管理、优质服务、规范化管理、成本核算、教育培训和多种产业等敏感环节,调查研究,思考探索,有的放矢,勤奋笔耕,内容几乎涵盖了农电管理的各个方面。阅读此类文章,透过字里行间,读者既可以追寻农村电气化事业的发展轨迹,又能够领悟舆论导向对宏观决策的影响,继而生发出由衷的感叹:世建同志在改革大潮中的超前意识,对农电管理热点问题的特别关注,深入基层认真调查的务实作风,以及研究政策时所提出的许多真知灼见,充分体现了一名优秀共产党员强烈的事业心和高度的责任感。因此,我觉得该书的出版和发行,对于指导农电系统的管理工作,具有一定的借鉴和推进作用,由此欣然作序,向电力系统的领导者、管理者及广大基层同志推荐,相信广大农电同行能够从中得到许多有益的启示。

王抒祥

二〇〇九年 源月 源日于重庆

(注:王抒祥同志系国家电网公司农电工作部副主任)





# 笔耕为农电摇 乐在鼓与呼

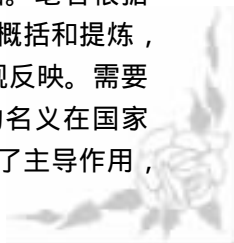
## (自序)

张世建

由于上级领导和许多同行的鼓励与支持,最近,我从近年来撰写并发表的文章中,以“农电管理与调查研究”为主题,精心选择 100 余篇,汇编成这本新著。

《倾心集·农电管理与调查研究》约 100 万字,分成“体制改革”、“营销服务”、“生产运行”、“成本核算”、“规范管理”、“农电多产”和“企业文化”七个篇目,涉及的范围几乎涵盖农电管理的各个方面。就内容而言,相关文章大体上可分为三类:一是宏观理论研究。主要针对不同时期农电工作中的热点和难题,联系实际,瞻前顾后,经过认真思考,力图寻求答案。事实上,许多成果则是受国家电网公司和省电力公司及多家电力期刊领导的委托而承担的研究课题。二是专题调查报告。在农电管理工作中,不时发现基层单位管理工作中的许多做法具有创新性,对推进面上的农电管理工作具有指导意义,所以不失时机地捕捉灵感,生发激情,通过采访调研后及时成稿。这类文章往往因其取材贴近实际、思考相对超前、介绍比较具体而引起农电管理同行的共鸣,并受到他们的欢迎。三是工作经验总结。笔者根据所在单位农电管理的阶段性重点,就其典型性进行概括和提炼,这在某种程度上也是对基层情况的真实记录和客观反映。需要说明的是,笔者的部分职务作品曾以单位或领导的名义在国家和全省农电会议上作过交流,我在成稿过程中发挥了主导作用,

摇袁



经处理后亦被有关报刊选用,此次有重点的选编收入《倾心集》中;有少数文章曾被笔者收入专著《管窥集》,基于县供电公司就是“大农电”的全新观念,考虑到《倾心集》的专题性和系统性,凡隶属“农电管理”和“调查研究”的范畴,且达到一定层次的,此次亦被笔者收编入集。总之,本人之所以乐于站在“农电”的立场和角度为事业的发展和员工的利益,笔耕不辍,倾心鼓呼,着力反映同行的心声和意愿。应该说,既出乎本人对农电事业的执著,也缘于写作兴趣和人生价值的追求。

值《倾心集》出版之际,笔者谨向欣然为本书作序的国家电网公司农电工作部王抒祥主任,亲自给拙作题“跋”以示鼓励的盐城供电公司周士跃总经理,表示由衷地感谢!同时,诚挚地感谢长期以来对我从事农电调研工作充分肯定、给予激励、热情支持或提供方便的国家电网公司、江苏省电力公司和盐城供电公司诸位领导与同事。在这里,我还要特别感谢中国矿业大学出版社编审、副社长罗时嘉,中国电力出版社专家编辑室主任张涛、编辑张玲,《农村电工》杂志社副主编靳春城、编辑徐泽友等领导、老师或朋友,他们都为我的著作出版付出了辛勤的劳动。

新著问世,心情复杂,欣喜之余,深感不安:其一,如果没有方方面面的关照或帮助,单凭个人努力,不可能取得这些成果;其二,无庸讳言,受水平、阅历和所处环境的限制,书中谬误在所难免,有些观点尚待评判。为此,真诚地期盼广大读者对《倾心集》中的错误与不足,给予批评或指正。

圆园年 远月 愿日

摇原





## 目摇摇录

|                       |        |
|-----------------------|--------|
| 功到自然成摇倾心结硕果(序言) ..... | 王抒祥(员) |
| 笔耕为农电摇乐在鼓与呼(自序) ..... | 张世建(猿) |

## 体制改革篇

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| 农村集体电力资产稳妥交接的实践与思考 .....      | (猿)  |
| 农电管理面临的难题及对策 .....            | (愿)  |
| 深化农电体制改革的有益探索                 |      |
| 摇——东台市全面推行村电工管理“三到站”的调查 ..... | (员缘) |
| 切实加大改革力度摇不断深化农电管理 .....       | (圆)  |
| 实施三项制度改革摇强化农电行业管理 .....       | (猿)  |
| 对《农电变革新方向》的质疑                 |      |
| 摇——兼与毛晋同志商榷 .....             | (猿)  |
| 健全农村电气化可持续发展机制的思考             |      |
| 摇——对盐城市农村电气化建设的调研 .....       | (源)  |
| 关于加强乡站建设的思考 .....             | (缘)  |
| 搞活供电企业的几点建议 .....             | (远)  |
| 农电体制改革中做好信访工作的实践与思考 .....     | (苑)  |
| 职工竞争上岗心态浅析 .....              | (苑)  |
| 有感于“蔡桥模式” .....               | (愿)  |
| “末位淘汰制”置疑 .....               | (愿)  |

摇录

## 营销服务篇

- 强化农电营销管理的思考 ..... (愿苑)
- 对强化农电营销管理的探讨 ..... (愿圆)
- 农电撑起“半壁江山”
- 摇——盐城市实现城乡用电管理“一体化”的调查 ..... (愿苑)
- 关于开拓农村电力市场的分析与思考 ..... (愿苑)
- 供电紧张给农村造成的影响及对策
- 摇——东台市农村缺电现状调研 ..... (愿缘)
- 勇于创新解难题摇实现限电不拉路
- 摇——东台市供电公司平衡电力负荷的调查 ..... (愿苑)
- 农村电力营销管理现状及对策
- 摇——江苏省盐城市相关情况的调研 ..... (愿苑)
- 电能计量装置常见差错及分析 ..... (愿猿)
- 集中抄表系统实用化工作初探 ..... (愿猿)
- 坚持依法管电摇维护企业权益
- 摇——东台市溱东镇用电秩序专项整治的调查 ..... (愿源)
- 因情制宜巧用定时器摇平衡负荷解决大问题
- 摇——东台市许河镇相关情况的调查 ..... (愿愿)
- 我们是怎样规范电价管理的
- 摇——盐城供电公司相关情况的调查 ..... (愿圆)
- 加大力度抓试点摇降低电价办实事
- 摇——响水县整顿农村电价情况的调查 ..... (愿源)
- 应用微机管理摇实行“一票到户”
- 摇——建湖县强化农村电价管理改革的调查 ..... (愿员)



措施到位摇变难为易

摇——建湖县供电公司回收排涝电费的调查 ..... (页四)

降低农村电价系列调查之一 这里的电价为何合理稳定

摇——盐城市郊区楼王镇电价管理的调查 ..... (页四)

降低农村电价系列调查之二 这里电价在全市最低

摇——东台市后港镇农村照明电价的调查 ..... (页四)

降低农村电价系列调查之三 降低农村电价大有潜力可控

摇——访大丰市通商镇电力管理站 ..... (页四)

降低农村电价系列调查之四 功夫用到实在处

摇——建湖县荡中乡电管站电费电价管理纪事 ..... (页四)

降低农村电价系列调查之五：

摇舍得花钱整改摇实行联网照明摇电价明显降低

摇——来自射阳县海河镇高华村的报道 ..... (页四)

提高农村供电服务承诺水平之管见 ..... (页四)

## 生产运行篇

强化农电安全管理的思考(之一) ..... (页四)

强化农电安全管理的思考(之二) ..... (页四)

强化安全生产之管见 ..... (页四)

强化农电安全培训的成功探索 ..... (页四)

论企业党委书记在安全生产中的责任 ..... (页四)

论“超前思维”在安全生产中的作用 ..... (页四)

论安全生产中的“自我保护” ..... (页四)

违章作业考核登记办法初探 ..... (页四)

不容忽视的安全管理误区 ..... (页四)



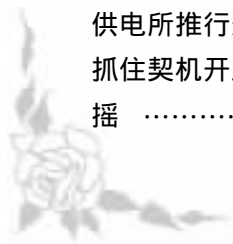
|                            |      |
|----------------------------|------|
| 新洋港供电所整治专变在行动 .....        | (圆缘) |
| 农网改造后如何强化线损管理的思考 .....     | (圆源) |
| 低压线损管理大有潜力可挖               |      |
| 摇——盐都射阳两县农村低压线损情况的调查 ..... | (圆缘) |
| 他们是这样管理线损的                 |      |
| 摇——盐都县低压线损管理情况的调查 .....    | (圆愿) |

## 成本核算篇

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 关于“同价”测算的探讨 .....          | (圆缘) |
| 城乡用电同网同价后政策配套的思考 .....     | (圆愿) |
| 农村供电所经营成本调查与思考 .....       | (圆愿) |
| 强化农电经营管理势在必行               |      |
| 摇——兼论城乡用电同价后合理降低经营成本 ..... | (圆缘) |
| 确定低压维管费收支范围及标准的思考 .....    | (圆园) |
| 乡镇路灯谁来点亮？                  |      |
| 摇——关于农村用电一个敏感话题的调查 .....   | (圆缘) |

## 规范管理篇

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 农村供电所规范化管理的重要意义 .....   | (圆缘) |
| 论农村供电所规范化管理的发展方向 .....  | (圆愿) |
| 供电所推行规范化管理的思考 .....     | (猿缘) |
| 抓住契机开展管理年活动摇立足规范强化供电所工作 |      |
| 摇 .....                 | (猿员) |





## 健全长效机制重点抓好“三率”

摇规范和创新农村供电所管理 ..... (猿怨)

整合供电所规范化创建资料之管见 ..... (猿园)

关于开展农电管理创新活动的思考 ..... (猿怨)

关于规范农村供电所经济活动分析的指导意见 ..... (猿猿)

## “同业比较”访云亭

摇——农电管理标杆单位考察纪实 ..... (猿猿)

## 多种产业篇

加快发展农电多产的实践和思考 ..... (猿象)

发挥行业优势搞活多种经营 ..... (猿园)

发展多种经营是搞活乡站的必由之路

摇——大丰市农电总站狠抓“三产”的调查 ..... (猿愿)

大力发展农电“多经”的成功探索

摇——盐城市创建新型农村电气化服务有限公司的调查

摇 ..... (猿猿)

摇象

## 企业文化篇

关于确立企业精神的探讨 ..... (猿猿)

“江苏特色”的培育与提炼

摇——兼论加强企业文化建设 ..... (猿愿)

如何协调企业党政关系的思考 ..... (猿源)

企业用人之道浅谈 ..... (猿怨)

如何当好供电所长 ..... (源园)

|                                               |         |
|-----------------------------------------------|---------|
| 稳定发供电运行人员队伍的探讨 .....                          | (源员)    |
| 推进企业民主管理之我见 .....                             | (源苑)    |
| 企业文化应体现个性 .....                               | (源愿)    |
| 思想政治工作要坚持针对性 .....                            | (源园)    |
| 试论劳动竞赛中评比工作的改进 .....                          | (源苑)    |
| 强化农电培训工作之管见 .....                             | (源源)    |
| 全员参与夯基础摇志在争先展风姿<br>摇——盐城供电公司开展农电岗位练兵活动的调查 ... | (源园)    |
| 跋 .....                                       | 周士跃(源源) |



# 体制改革篇





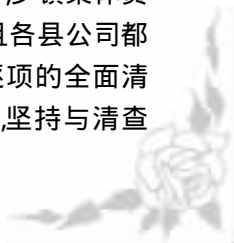
## 农村集体电力资产稳妥交接的实践与思考

在实施农电体制改革过程中,有关方面必须执行国务院(1998)80号文件的规定,对原有农村集体电力资产坚持“自愿上交、无偿划拨”的原则,规范运作,稳妥交接。由于这项工作既复杂又特殊,十分重要,比较敏感,有关领导颇感困扰,甚至视为难题。怎样化解矛盾?如何开展工作?正是大家思考的热点之一。联系所在单位的实践,笔者撰写了本文,陈述管窥之见,仅供同行参考。

### 一、工作到底难在哪里

由于经历过农村集体电力资产的移交和接收,因此,开展相关工作确实较难,不摸准症结所在,就可能走弯路。概括地说,工作难就难在以下几个方面:

■清产核资必须过细。这是农村集体电力资产顺利交接的基础。由于乡村体制几经变革,“集资办电”又历时久远,多数资产甚至无账可查。因此,涉及面广,工作量大,要摸清家底确实不易,需要做过细工作:一是认真调查研究;二是确定登记范围;三是统一评估标准;四是规范相关表式;五是培训实施清查的人员;六是全面清查登记。在清产核资工作中,乡镇集体资产办公室人员要全过程参与,体现公正与合理,而且各县公司都特别强调进行逐站(所)、逐村、逐组、逐变、逐杆、逐项的全面清查。明确要求各县供电公司以农村供电所为单位,坚持与清查资产同步,重建或完善相关的资产台账。



产权界定比较复杂。由于历史的原因,农村电力投资主体复杂,产权不够明晰,管理比较混乱。因此,产权的合理界定既要追根溯源又要符合政策,属于依法确认产权归属的法律规定,这在资产交接过程中尤为重要。直接关系到地方交什么?企业接多少?对此,我们根据国家政策和主管部门的规定,结合基层的实际,经过慎重研究,做出了统一界定:原千伏代管资产其更改资金超过原值的一律转为国有资产,不再作为集体电力资产移交;在“扶贫通电”和“农村电气化建设”中,由国家和地方政府出资形成的电力资产,凡未列入县供电局大账的,则划属乡镇电管站;由电管站投资用于线路扩建改建或村组应付而未付的线路工程材料款所形成的资产同样划属站有集体资产。

资产现值要作评估。对于准备交接的农村集体电力资产,县级电力企业不能简单地按其原值照单全收,因为这部分资产有的早已超期“服役”,有的几经更新改造,资产原值决非现值。况且这类资产一旦进入供电企业大账,还要考虑提取折旧和增值保值。所以,进行资产现值评估尽管麻烦,却又非搞不可。应该注意的是,这项工作的开展,必须选择具备评估资质的权威部门来承担,切不可自行安排。否则,有可能前功尽弃。同时,进行价值评估所涉及的金额巨大,在收费问题上,要讲究策略,体现“最大从优”。委托评估前,应通过协商或谈判,争取合理交费。我市远县、圆市(县级市)员区农村电力资产原值高达猿亿元,经过市价格认证中心评估,仅付猿万元费用。

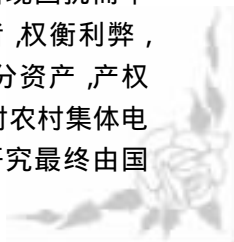
不良资产有待处置。众所周知,纳入农村集体电力资产的不仅包括多种投资来源所形成的各类线路、设备及相关供电设施,同时还应包括:现金、存货、债权等;房屋、运输车辆、工器具和达到相应价值的其他办公、营业、运行设施及大宗用品等固定资产;特别是对外投资、长期国债等长期投资,其他各类负债及所有者权益等流动负债。在上述所列资产中,凡不能收回的



钱物,包括产权关系不清、容易与第三方发生矛盾的资产,都属不良资产。这部分资产数额巨大,如果全盘接收,那么更新、改造、重建或清理就会受到资金、人力和时间等诸多因素的制约,不仅很难到位,而且还会给企业的经营管理带来沉重负担,所以必须妥善处置。对此做法是:具体情况具体分析,不搞“一刀切”,在合法、合理和合情的前提下,该收、应收和能收的则予以接收,否则,就要区别情况后再作出接收、部分接收或不予接收的决策。例如:该收的集镇、村组居民公用的电力资产,就应该全部接收;电力管理站难以收回的陈欠煤差电费、应收款、无还款来源的贷款以及债务和亏损等,虽属不良资产,但不予接收就不近情理,也难以操作,则属应收资产也要悉数收回;由于各种原因,客观形成的私有公用的少数配电变压器和高、低压供电线路等农村电力资产,就属于可收可不收的范围,要在自愿的原则下,决定接收、缓收或不收,如电力排灌站属于集体资产,大多年久失修,又是季节性使用,且有主管部门,我们就没有接收。但是,也要注意对确认无法回收的属于电管站的不良资产,必须实行责任追究,只要还有一线希望,现任所长、会计及当事人就要继续追收,不能轻易放弃,努力将国有资产的流失控制在最低限度。

## 二、值得注意的敏感问题

不应受到“收”与“不收”的困扰。就全国而言,农电企业大体分为“直供直管”、“实行趸售”和“自供自管”三种经营模式,这在客观上决定了不同企业对相关资产交接与否则有不同思考,容易产生“收”与“不收”的疑虑,甚至由于出现困扰而举棋不定。其实这大可不必,作为电力企业的经营者,权衡利弊,应该立足于“收”。道理很清楚:如果不接收这部分资产,产权关系就理不顺,农电体制改革也很难到位。再说,对农村集体电力资产的移交和接收,是经过有关方面长期调查研究最终由国



务院做出的决策,我们就应该不折不扣地执行。当然,接收这部分资产,其中包括为数较多的不良资产,势必给县级供电企业在更新改造、安全责任、强化管理和保值增值等方面带来压力,但是问题的关键并不取决于资产的归属,而恰恰在于移交和接收过程中的工作质量,特别是接收之后的规范管理。更重要的是,这部分资产收归供电企业后,只要合理处置,则既扩大了行业经营规模,又增强了企业发展后劲,挖掘潜力,化弊为利,何乐而不为?

力求得到相关方面的支持。农村原有集体电力资产向供电企业“自愿上交,无偿划拨”,是实施农电体制改革的重要基础条件之一,涉及到地方政府、行政村组、农民群众和国有企业经济利益的调整,国家在政策上虽有规定,但基层的情况非常复杂,工作中需要方方面面的参与和配合,尤其是县乡政府、有关部门和村组干部的支持,如果单靠行业管理上施以力度,好事未必就能办好,工作不一定会如期到位,这就有形成共识的问题。市、县供电局(公司)的负责人要以国务院文件为依据,务必在工作起步前及时向地方政府汇报,并与政府所属经济、国资产、物价、税务等部门取得联系,请他们派员参与资产“交”、“接”的组织领导和具体操作,发挥其协调关系和解决矛盾的主导作用。同时,还要在交接过程中高度重视村组干部和农民群众的政策宣传,争取求得广泛的理解,避免发生哄抢物资和干扰交接等现象,确保相关工作的顺利进行。

规范交接程序至关重要。我们不仅要依法办事、规范程序,而且应该周密计划、合理安排,做到按部就班,环环扣紧,循序渐进,一着不让。例如,在实际操作流程上,要从清查登记入手,再按抽查评估、界定产权、逐项核实、申报处理的顺序进行,最后还要认真履行交接手续。这是资产交接的最后“关口”,也是最为重要的一项程序,只有规范操作,才能充分体现“自愿上