第一章 县供电企业管理概述

第一节 概　　述

一、企业和现代企业制度

1. 企业

什么叫企业？企业是以营利为目的的社会组织，是社会商品和服务的生产者和提供者。在市场经济条件下，企业是最基本、最重要的市场竞争主体和经营实体。企业伴随着市场经济的发展而不断发展壮大和完善，企业形式的变革又大大提高了社会生产能力，推动着社会经济的发展。企业是社会财富的创造者，企业的改革和发展是实现社会经济发展、提高人民生活水平的必由之路。

企业作为社会商品和服务的生产者和提供者，是社会经济的基本单位，具有以下特征。

(1) 企业以营利为目的。企业的设立和行为的目的是获得利润，利润是企业生存和发展的条件。不谈利润的企业是没有的。利润是企业经营效益的集中反映。如果企业没有利润甚至亏损，那么企业将解散直至破产。

(2) 企业是商品的生产者和服务的提供者。人们消费的商品和服务由企业生产和提供。商品是为了满足人们的某种需要，利用一定的物质手段，通过劳动而创造出来的物质资料。服务是为满足社会需要按照等价有偿原则而从事的劳务活动，企业就是商品和劳务的直接提供者。

(3) 企业具有独立人格。企业在市场中作为一个独立的人格从事生产经营活动，实行独立核算、自负盈亏、自我约束、自我发展，拥有对企业财产的所有权和经营自主权，获得盈利是企业生存发展的条件，亏损则破产倒闭。企业自己承担法律责任和财

需要全本请访问 www.ertongbook.com

产责任。

（4）企业依法经营，照章纳税。市场经济条件下的企业没有行政主管部门。企业的设立依照工商法规，经营遵循经济法律法规，对政府承担纳税义务，向政府提供财政收入。

企业的特征决定着企业的作用。在市场经济条件下，企业是推动国民经济向前发展的直接力量，发挥着经济和社会两方面的作用。企业的经济作用表现为：其一，企业作为直接生产力的载体，不断为社会创造财富，推动社会生产规模的不断扩大。其二，企业为了追求利润，不断采用新的科技成果，改进生产工艺，提高工业装备水平，改善管理水平，提高劳动生产率，不断推动社会生产力的发展。其三，企业不断培训、培养技术人才和熟练工人，提高企业职工的技术素质，有利于社会生产的发展。同样，企业还承担着重要的社会功能，主要有：满足人民群众不断增长的物质和文化需求；创造就业机会；为国家创造更多的财富，充实国力；为其他社会和公共事业的发展提供必要的条件等。总之，企业作为市场经济的细胞，同时也是国民经济的基本单位，对国家经济建设、科学技术进步、人民生活消费水平的提高，起着重要的作用。

2. 现代企业制度

建立社会主义市场经济体制的一个重要内容是建立现代企业制度现代企业制度是适应社会化大生产需要，以法人制度为核心，以公司为主要组织形式的企业组织和管理的制度。企业制度是市场经济的基础，没有现代企业制度也就不可能有现代市场经济。

划分企业的标准问题是建立现代企业制度首先要解决的问题，打破所有制标准，确立以出资形式和责任形式为划分企业的标准，才能奠定现代企业制度的基石，即资本信用原则，资本真实原则、企业的法人地位。

（1）资本信用原则。在现代企业制度里，企业的核心是资本，企业的所有权和经营权决定于资本，投资者对企业的权利来源于其出资额，权利的大小决定于资本量的多少。资本量的多少决定

着企业在市场竞争中的信用地位。在公司制度里，投资者以出资额为限来承担责任，而公司以其全部资产对外承担责任。企业从事经济活动，无论是投资行为还是交易行业，首先要看谁是该企业的所有者，谁说了算数，企业有多大的资本信用，能够有多大履行合同的能力，有多大偿还债务的能力，有多大赔偿能力，有多大承担民事责任的能力。

（2）资本真实原则。既然企业是靠资本量树立对外的信用，资本就必须真实。人家看你的资本信用才与你打交道。你注册的企业有 100万资本，而实际上没有，就是欺诈，对社会信誉的欺诈。资本的真实是现代企业的生命线，因为企业对外承担责任的基础是企业拥有自己的资产。资本真实要求出资人把出资的财产转移到企业名下，而且合法有效，即按照法律规定办理了财产权的转移手续，企业才拥有独立法人财产权。

（3）企业的法人地位。市场主体始终和法人制度分不开，法人制度是现代企业制度的基石，企业作为法人具有独立的人格，具有民事权利能力和民事行为能力，能以自己的名义享有民事权利和承担民事责任。法人企业没有行政主管部门，它能独立支配企业的全部财产，能用它的全部财产来偿还债务。

3. 现代企业制度的内容

现代企业制度的内容包括：现代企业产权制度、现代企业组织制度和现代企业管理制度。这里的现代企业主要是指公司，特别是有限责任公司和股份有限公司。

（1）现代企业产权制度。产权是财产产权的简称，是指企业对法人财产所拥有的各项权能的总称。企业的财产权是由投资者的出资形成的，投资者对企业财产享有最终的所有权。但是，企业财产权一旦形成，投资者的最终所有权就被限制，企业成为法人财产的所有者，享有该财产的占有、使用、收益和处分四项权能。企业因投资设立，确立了两种所有权，即投资者对企业的共同所有权，即最终所有权和企业对投资形成的法人所有权。在企业法人所有权的基础上，可以派生出产权的其他权能，企业在存

续期间，这些权能可以与所有权结合，也可以与所有权分离，分离后的权能形成经营权。这样，投资者的终极所有权转化为股权，其他权能转化为企业法人财产权。

（2）现代企业组织制度。组织制度是以一个组织为实现自己的目标而设立的分工与协调的系统。企业组织制度是规定企业各部门职责、人员分工与协调、上下管理层关系的组织形式。现代企业组织制度主要指公司组织制度。把公司的工作分门别类，划分部门，明确职责，规定权限。现代企业组织制度的基本原则是：目标统一，权力界限明确，责权利统一，精干、高效。

（3）现代企业管理制度。市场经济是竞争经济，企业要在竞争中生存发展，必须不断提高企业的经营管理水平，提高经济效益。科学规范的企业管理制度是现代企业制度的又一个重要内容。所谓企业管理制度是对企业管理活动的规范化、制度化，也就是对企业的研究开发管理、生产管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理等作出科学的、规范的制度安排。

综上所述，现代企业制度是以公司为典型企业形式，以完善的法人制度为核心的，符合现代市场经济要求的新型企业制度，这种企业制度在资源配置上起着重大作用。因此，在我国《公司法》中，只允许设立有限责任公司和股份有限公司。国内外越来越多的实践和事实都说明，公司是一种规范化程度较高的、组织结构较完善的企业组织形式。它具有能最大限度地筹集资金、较好地分散经营风险、有助于国有企业转换经营机制和吸收外资等明显优点，确实是在市场经济中存在的一种理想的企业形式。所以，全面实行“公司化改组，也就成了我国实施电力体制改革所选取的最佳模式。

二、县级电力企业

1. 电力企业

电力企业是指以生产经营电力产品为主的工业企业，如国家电力公司、省电力公司、县供电公司等相对独立的经济实体。

电力企业是建立在现代科学技术基础上的高度集中的社会化

大生产（即具有现代工业企业的共同特征）；同时，电能的生产输送、分配和消费是紧密相连、瞬间同时进行的，而且还必须严格保持能量的平衡，并需要有一定的备用容量（即具有电力企业自身的特征）。因此，电力企业是具有先行性质的基础行业，具有社会性质的公用事业，具有先进技术装备的技术资金密集型企业。

2. 县级电力企业

县级电力企业是指以县为实体、政企分开、建立现代企业制度的供电企业。

县级电力企业是电力工业的重要组成部分，是农村电气化发展过程中的产物，随着我国社会主义市场经济的建立和农电体制改革的深入，县级电力企业应具备以下主要特征。

（1） 以县为实体。坚持县为实体的建设和发展原则是深化农电改革的需要，是由农电的特殊性所决定的：首先，突出了县级电力企业的农村电气化发展的主力军地位和作用。其次，有利于促进当地经济的发展。我国有 2000 多个县，地理区域位置、资源、政治、经济、文化、人口、民族等各种条件千差万别，只有根据不同的县情，使农电体制适应当地市场经济要求，与当地经济发展程度相适应，才能真正调动地方政府和农民群众办电的积极性。第三，有利于县级电力企业真正成为经济实体，实现县、乡统一经营管理，减轻农民负担。总之，以县为实体符合我国国情，是具有中国特色的农电管理体制。

（2）政企分开。由县综合经济管理部门行使政府管电职能；供电企业成为独立或相对独立核算的实体，行使企业经营职能。

（3）建立现代企业制度。县级电力企业可以通过资产纽带关系，参股入股等方式建立有限责任公司或股份有限责任公司，原则上一县一公司。

（4）县级电力企业是供电企业。根据厂网分开的原则。县级电力企业应统一管理电网和统一负责供电营业工作。

3. 县级电力企业的建立和发展

县级电力企业发展过程是与我国农村电气化事业的发展历程

需要全本请访问 www.ertongbook.com

分不开的，从 60 年代初开始，大体经历了始发、大发展、体制改革探索 3 个阶段。

（1）小水电建设，县级电力企业进入始发阶段（60 年代初～1978 年）。1949～1957 年是我国农村电气化以小水电为主的初始阶段，这是建国后国民经济恢复和第一个五年计划时期，农村用电主要利用当地能源，群众自办一些小型水（火）电站，解决少数村庄照明和农副产品加工，而大电网供电地区主要集中在大城市郊区。1957 年全国农村用电量仅 1 亿 kWh，仅占全国总用电量的 0.6%。这一时期农村电力归属地方管理，分散经营，没有专门的农电管理机构。

1958～1977 年是我国农村电气化以农村电力排灌和农村抗灾用电为主的发展阶段。60 年代初兴建电力排灌工程，抗御旱涝灾害，解决农业用电成为国民经济的重点，到 1978 年全国农村用电量达到了 510 亿 kWh，占全国总用电量的 40%。国家为调动县、乡办电和管电积极性，确定在国家电网供电区内，在大电网管理单位的业务指导下，成立归属县政府的县级趸售转供电的农电管理组织机构。70 年代初，国家对小水电和小火电及大网内的农电工作实行统一管理，加强了电力行业管理，确定了县级电力部门就是农村电气化基层管理单位的概念。随着电力工业体制的改革，国家、大区、省、地（市）、县相应成立了农电归口管理部门或机构，但都带有浓厚的计划经济和行政管理的特点。

（2）改革开放，县级电力企业大发展阶段（1978～1987 年）。1978 年党的十一届三中全会后，由于推行了改革开放的经济政策，解放了农村生产力，乡镇企业如雨后春笋般地发展起来。由于电力供应紧张，逐步形成集体、个人和地方集资办电蓬勃兴起的局面。以农村电气化为目标，全国开始建设一百个以小水电为主的具有中国特色的农村电气化试点县，农电管理体制逐步得到加强和完善，形成了以国家、省、县、乡为主的四级农电管理体制，大区电网管理局和地市供电局为上一级电力主管部门的派出机构；县供电局既是政府的农电管理部门，又是农电企业，为典

型的政企合一的管理体制。

（3）建立市场经济，县级电力企业进入体制改革探索阶段（1988年到现在）。为适应社会主义市场经济的要求，实现两个根本性转变，转换经营机制，农电企业开始了由计划经济向市场经济过渡的体制改革探索。

目前，我国农村电网体制大体有五种形式，一是由国网直供直管；二是国网实行趸售，县电力局一家管电；三是由国网与农网两家分片管电或交叉管电；四是由县自产自供自管；五是大型工矿企业自备电厂，向附近地方供电形成了县级供电网络。

农电企业从加强行业管理、代管、联营、股份制到一县一公司，改革的浪潮使农电体制改革的步伐不断加快，为农村电力市场的建立和农电企业走向市场做好了准备，目前全国共有县级供电企业2400个，其中直管760个，趸售方式1040个（其中代管约500个，其他方式约600个）。到1998年，全国县及县以下总用电量为4955亿kWh，占全国总用电量的40.53%，人均用电量达到了414kWh/（人·年）。

（4）县电力企业的发展趋势。农电体制改革应该打破垄断观念，塑造新的生产关系和产权关系，建立一个适应社会主义经济体制和电力工业发展规律的管理体制和现代企业制度。农电企业建立现代制度及进行公司改组必须置于网、省电力公司建立现代企业制度的大框架中。按《电力法》中“一个供电营业区内只设一个供电营业机构和电网运行实行统一调度”的规定，一个县级供电区只能设一个农村管电机构（县电力局）通过公司制改组成为一个县级电力有限责任公司或股份有限责任公司，直供直管县将改组成为省电力公司的子公司，同时，作为过渡性措施，还要全面规范对趸售县的代管。

公司制改组是农电企业改革的方向和应选的模式，而县为实体则是农电企业改革的核心所在。

政企分开是电力体制改革的关键问题，只有将管电政企职责分开，电力企业才具备公司制改组、商业化运营、法制化管理的

首要条件。

三、企业管理的概念、职能及发展过程

1. 管理的概念

管理是指协调人类集体活动，以达到既定目标的一种组织和指挥职能。因此，管理应具有下列几层含义。

（1）凡是有共同劳动的地方，就必须有管理，管理是人类共同劳动的产物。同时管理是随着生产力的发展而不断发展的，生产力越提高，共同劳动的规模越大；分工越细，协作关系也越复杂；劳动分工协作发展的越细对管理的要求就越高。

（2）管理要通过具体组织和指挥等职能来协调人们在劳动中所产生的各种关系，实现有效的管理。

（3）管理要实现预期的目标任务。通过有效的管理使生产过程中人、物、财之间的各种关系有机地结合在一起，以实现预期的目标任务，并且还要通过计划和控制职能，使生产过程中各要素达到最佳组合，以获得达到最大经济效益。

2 企业管理的职能

（1）计划职能，即确定计划目标，使生产经营活动按计划进行。它包括决策，是管理的首要职能，它将贯彻在企业管理的各个方面，是整个生产经营活动的行动纲领。

（2）组织职能，即生产经营活动中在人员和合理分工、协作，合理配备和使用企业的资源，正确处理人员相互关系的管理活动。

（3）指挥职能，即对企业的各种生产经营活动发出指令、调度和信息。指挥要准、快、灵才能适应瞬息万变的客观状况。

（4）控制职能，即严格监督决策与计划的实施，防止和纠正超出既定目标和轨道的各种活动。

（5）协调职能，即调节、调整生产过程与对外协作中所出现的各种矛盾和问题，以实现计划的最优化，并获得最佳的经济效益。

除上述职能外，有的还提出了激励、教育、创新等职能。

3. 企业管理的发展历程

（1）资本主义企业管理的发展过程。企业管理是资本主义工

厂制度出现以后的产物。随着商品经济、社会化大生产以及科学技术的飞速发展，资本主义企业管理积累了比较丰富的经验，它大体经历了 3 个阶段。

1）传统经验管理阶段(18 世纪后期至 20 世纪初)。在这个阶段，企业规模不大，生产水平低，主要是采用小生产经营方式，没有科学的操作规程和严格的规章制度，主要凭资本家和代理人的个人经验进行企业管理，靠师傅带徒弟的方式培养工人。

2）科学管理阶段（20 世纪初至 40 年代)。资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡，使企业规模不断扩大，生产技术复杂，劳资矛盾日益加深，这就要求将过去积累的管理经验系统化、标准化、理论化，于是出现了新的科学管理理论。

科学管理阶段的特点是将积累的管理经验系统化和标准化，并运用科学方法和手段研究和解决企业内部生产管理问题。管理成了一门科学的理论，但是缺乏研究企业的全面管理和人的因素。

3）现代管理阶段（20 世纪 40 年代至今）。第二次世界大战以后，科学技术和工业生产迅速发展，工程规模扩大，产品升级换代的周期大大缩短，生产社会化程度日益提高，市场竞争空前激烈，因此，企业管理中大量地应用了现代科学技术的新成就，产生了许多管理科学的新学派，促进了管理科学的发展，形成了在管理思想、内容、组织、方法手段等方面有着新特点的现代管理。

现代管理阶段的主要特点：

①突出经营决策，决策贯穿于企业管理的全过程，管理就是决策，面对市场进行决策，力求提高盈利水平。

②广泛应用现代科学技术新成就，如运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等先进管理方法和工具，提高管理效率。

③强调在企业管理中要重视行为科学，实行以人为中心管理，采用激励手段，重视职工教育，进行智力投资。

④对企业进行系统管理，研究企业内部的各个子系统的综合平衡，达到最优化的全面管理。

⑤企业发展的核心问题是开发新产品，重视产品质量，提高

企业创新能力。

（2）我国企业管理的发展过程。旧中国是半殖民地半封建国家，工业基础十分薄弱，有一些官僚买办资产阶级所办的工厂，民族资本主义工业（如纺织厂等），以及在苏联办的手工业工厂，虽积累了一定管理经验，但都比较落后。建国 50 年来，我国建立了庞大的现代工业企业，我国的企业管理经历了一条曲折的道路。

1978 年党的十一届三中全会之后，我国的工作重心转移到社会主义建设上来，确定了建设有中国特色的社会主义理论和改革开放的战略方针，在对所有国营企业进行全面整顿的基础上，进行了扩权试点，试行经济责任制，实行利改税等改革措施。党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》，使企业进入了经营机制的转换阶段，开展企业升级活动，通过推行承包经营责任制，试行租赁制，选择股份制试点等办法改革企业经营方式，同时还推行了企业内部配套改革。

1984 年以来，全国人大制定和颁布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》、《破产法》、《公司法》、《电力法》等几十个法律、法规性文件，使我国企业管理走向法制化、规范化的道路。1992 年春邓小平同志南巡讲话掀起了全国经济建设的新高潮，党的十四大明确提出了在我国建设社会主义市场经济体制的目标模式，1993 年八届人大又把它写进了宪法。 1997 年党的十五大提出建设有中国特色的社会主义，进行经济体制改革，指出建立现代企业制度是国有企业改革的方向。 1998 年党中央制定了国有企业到 2010 年改革和发展的目标，并明确指出加强和改善企业管理是加快国企改革的主要途径之一。 1999 年党中央、国务院部署加快农村电力体制改革，加强农村电力管理工作。从此我国电力企业的改革和发展进入了新的历史阶段。

四、县供电企业管理主要内容及基础工作

县供电企业管理要解决的问题是使企业的电力产品和服务不断地适应市场需要，建立规范、经济、有序的农村电力市场，加

强企业的用电和营销工作，确定最合理的经营资源（人、财、物）分配方案，提高企业经济效益。同时，确保农村电网的安全可靠供电，实现电力为农业、农民、农村经济发展服务的目标。

1. 企业管理的主要内容

（1）制定企业生产经营发展战略，即制定县电力工业发展战略、重大方针、长远规划和各年度计划，包括农村电气化发展规划、电力技术进步规划、节电节能规划等，提出发展目标、项目、策略。

（2）企业经营管理，即以经营活动为对象的管理。它指企业为实现其经营目标，以市场需求为对象，以商品生产和交换为手段，对企业外部环境与内部能力进行平衡协调的一系列有组织的管理活动。

（3）企业生产管理，即对企业生产活动的管理。它是根据经营决策的目标、方针、计划和生产任务，组织生产活动，对经营决策的实现起着保证作用。

（4）生产技术管理，包括设备管理和运行管理。

1）设备管理，包括制订和执行技术监督规程、设备缺陷管理、可靠性准则和管理以及图纸资料和技术档案管理制度。

2）运行管理，包括制订和执行《电业安全工作规程》，实行运行、施工现场的工作票制度，保证施工设备与运行设备隔离，在运行的设备系统上进行重要的、复杂的操作执行操作票制度和监护操作制度。此外，还有对人员的培训考试制度。

技术管理工作概括为抓一项资料，两个计划（反事故措施计划、安全措施计划）、三种规程（运行规程、检修规程、安全作业规程）、四项监督（化学监督、绝缘监督、仪表监督、金属监督）、五项制度（交接班制度、巡回检查制度、设备缺限管理制度、操作票制度、工作票制度），这些生产管理坚持了很长时间，随着高度自动化的出现有所变化和进步。

（5）人员管理。人是劳动过程的主体，是组成生产三要素中最积极的因素，对企业的生产经营成果起着主导作用。因此，认

需要全本请访问 www.ertongbook.com

真做好企业中各类人员的政治思想工作和物质福利分配，充分调动人的积极性，是企业管理的重要内容之一。

（6）行业管理。行业是具有相同的产品性质、用途、标准、相同的服务对象和近似的工艺流程的同类企业的总称。行业管理职能由政府管理行业职能和行业自主协调两部分组成。行业管理主要职责是制定行业规划和行业政策，进行行业管理，在政府与企业之间发挥桥梁纽带作用，维护行业利益。电力行业管理组织是电力行业协会，它是沟通政府与电力企业之间的联系，维护会员合法权益，协调经济关系，维护公平竞争，促进电力行业发展的重要中介组织。县供电企业是电力行业协会会员。

2. 企业管理基础工作

（1）建立以责任制为核心的规章制度。现代化电力企业是一个组织严密、分工细致、协同一致、纪律严明的有机整体，并且还具有产、供、销同时性的特点。为保证企业生产经营管理顺利进行，就必须建立健全科学管理的规章制度，正确处理不同岗位人与人之间，人和设备及物资之间的关系，实现企业管理的规范化和制度化。

规章制度就是用文字的形式，对生产经营管理工作的要求所作的规定，是企业全体职工应遵循的工作规范和准则。企业的规章制度可分为基本制度、工作制度和责任制度三类。

1）基本制度指国家正式颁布的带有根本性的制度，如厂长（经理、局长）负责制、职工代表大会制等。

2）工作制度指企业思想政治、生产技术、经营管理及各项具体业务的制度。

3）责任制度指规定企业每个成员在各自岗位上应承担的任务和责任，以及相应的权力。它主要指的是岗位责任制度，包括领导人员岗位责任制、管理人员岗位责任制和工人岗位责任制等。

规章制度要依靠责任制度来落实，因此它处于规章制度的核心地位。目前企业中实行的内部经济责任制，把岗位责任制、经济核算和按劳分配三者有机结合在一起，把企业的总体目标，在

内部层层分解，最后落实到岗位，这样既明确了岗位的责和权，又与个人经济利益紧密挂钩、做到责、权、利相结合，有利于调动职工的积极性。

（2） 标准化工作，即对技术标准和管理标准的制定、执行和管理。所谓标准，就是指对事物规定的应该达到的统一尺度和必须共同遵守的规定。

技术标准是对生产对象、生产条件、生产方法和包装、储运等所规定的应该达到的标准。如电网电压的标准等级、供电质量的标准、高低压输配电设备和装置的标准系列等。企业要认真贯彻国家标准和行业标准。

管理标准是对企业各项管理的职责、程序、要求的规定。如管理业务的标准化和程序化、信息处理标准、考核奖惩标准等。企业应用管理标准就是要使各项管理工作做到合理化、规范化和高效化，对企业重复出现的管理业务，都要按客观要求规定的标准工作程序和工作方法进行处理，作为每个人的行动准则。因此，标准化工作有利于提高科学管理水平，对提高企业经济效益有着十分重要的作用。

（3）计量工作。计量是指用一种标准的单位量，去测定另一同类量的值。计量工作包括测试、检验及对各种理化性能的测定和分析等工作。

原始记录反映出的数据，都是通过计量等手段产生出来的，它是企业生产技术经营管理活动情况最初的直接记录。县供电企业中设备基本情况记录、设备运行维护情况记录、物资材料消耗记录等原始记录，必须及时、全面、系统、准确。因为它既是企业日常生产经营管理的基本资料，同时也是计划统计工作的依据。

随着科学技术的发展，电力企业的计量工作，要按照《全国工业企业计量工作定级、升级标准》，要实现检测手段和计量技术的现代化。对激光技术、遥测遥感技术、微机自动控制技术等测量控制装置要加强维护，妥善保管。

（4）定额工作，指对企业各类技术经济定额的制定、执行和

管理。它是企业在一定的生产技术条件下，为合理利用人力、物力、财力所规定的消耗和占用标准。

先进合理的定额才能使企业科学化管理，是企业管理中不可缺少的重要管理手段。因此制定定额要采用科学的方法，要有充分的技术和经济依据，使之达到先进合理水平。定额要随着科学技术进步进行不断的修订，以保持先进性。制定定额的方法有：经验估计法、统计分析法、技术测定法和理论计算法。

县供电企业的主要定额有：

1）设备利用定额，如发供电设备的完好率、利用率等。

2）供电质量、安全、可靠性定额，如电压、频率合格率、供电可靠率、安全生产天数、事故率等。

3）劳动定额，如工时定额，设备定员等。

4）能源消耗定额，如厂用电率、线损率等。

5）材料消耗定额和物资储备定额。

6）流动资金和费用定额。

7）用电定额，如农田排灌、工副业生产、生活照明等用电单耗定额。

8）工程概（预）算定额，如基建工程概算、施工预算定额。

（5）统计工作，即对原记录进行综合类加工，以获得比较完整、系统的数据资料，用来反映企业生产经营的变化动态，是企业经营决策、制定计划、指挥生产、预测负荷的重要依据，也是制定各种技术经济定额的基本资料。因此统计工作应做到统计资料及时、准确、全面、系统，机构设置健全，人员素质高，信息处理现代化。

（6）信息工作，即对资料、数据进行收集、处理、传递、贮存、检索和输出等管理工作。随着企业管理水平的提高，以计算机为核心的管理信息系统，把企业内外各种信息渠道连成网络，对企业的人、财、物、设备与技术等企业管理的五项基本资源实行有效的管理，以实现企业的生产经营管理目标。

企业的信息主要来源于原始记录、台账、报表、统计、分析、

科技经济情报、档案等方面。信息工作要做到准确、及时、全面，能及时反映企业管理各要素的动态变化。档案是企业信息资源的重要组成部分。它不仅具有信息的普遍性，而且又以其内容的广泛性、原始性、权威性和回溯性具有特殊的价值，它是派生新信息的原生信息，是整个信息系统的基础。在市场经济条件下，企业档案工作的重心应由政治视角转向经济建设视角，确立围绕和服务于市场需求的档案管理全新观念，依法治档，逐步升级。企业的档案工作应该变被动静态管理为主动动态服务，充分发挥服务功能，针对企业生产经营特点，搞好跟踪服务，根据企业发展的态势，搞好延伸服务，从而，真正为企业发展保驾护航，增添力量。

（7）职工教育，指对企业全体工作人员（包括职工和领导干部）的政治思想、技术和管理等方面的教育培训工作。企业职工是企业现代化建设的主力军，充分发挥广大职工的社会主义建设的积极性，这是企业管理要解决的重要课题。针对当前县供电企业职工队伍的现状和提高企业管理水平的迫切需要，加强职工教育对全面提高企业职工素质、加速企业人力资源的开发、促进企业市场竞争能力，具有十分重要的现实意义。

综上所述，基础工作是一项系统工程，只有做好各项企业管理的基础工作，才能实现企业管理的现代化。

第二节　县供电企业组织机构

组织职能是企业管理的一项重要职能。企业为了保证生产经营活动统一指挥，必须建立一个统一的、强有力的、高效率的生产经营管理指挥系统，设置必要的组织机构。

一、企业组织机构设置原则

1. 目标一致、高效精干的原则

企业的生产经营目标，是企业全体职工在一定期间内要共同达到的预期奋斗任务，因此，企业中各部门必须有统一的目标体系，互相协调一致，使职工为实现企业生产经营目标能够作出积

极贡献。企业管理组织的结构要做到机构精简、队伍精干、办事高效，机构的设置、调整、取消或合并都必须以对完成任务、实现目标有利为标准。同时，还要根据企业外部环境和任务目标，既能保持相对稳定性，又能保持一定的弹性和适应性。

2. 统一指挥、分级管理原则

企业组织机构的设置要按照现代企业社会化大生产的要求，一方面应有利于加强企业开展生产经营活动指挥的统一性，凡是对有关全局性、长远性的大事，实行集中指挥、统一领导即集权；另一方面还要发挥各级管理部门工作的主动性，在其授权范围内，做到责、权、利一致，可以有权处理有关的业务，实行分级管理即分权，同时，避免越级管理。

3. 管理幅度、管理层次原则

管理幅度是指一个上级领导能直接领导下级的人员数即管理的广度。管理层次是指企业高层的决策、指令贯彻到基层所经过的环节，即管理的深度。管理幅度与管理层次一般成反比关系，也就是管理幅度越大，管理层次就越少，需要的管理人员也少。反之，管理幅度越小，管理层次越多，需要的管理人员也增多。因此，管理幅度的大小，对企业组织机构的设置影响很大。有效管理幅度的大小，受到管理内容的复杂程度，领导者的知识、能力、经验等条件的限制。因此，机构设置时必须考虑权责对等，才能能职相称。

4. 分工协作、责权明确原则

企业管理的高效率，必须要求企业中的各项管理工作，在整体规划下明确分工，强调协作与配合，划清职责范围，提高管理专业化程度。

二、企业组织机构的形式

企业的组织机构是企业内部各级层次之间授予关系的基本框架。目前，县供电企业采用的主要组织机构形式有直线制、直线职能制和公司制等。

1. 直线制

直线制是企业内部各部门依照军队组织的一种按垂直排列的生产指挥系统，自上而下地发布命令，自下而上地对各级领导负责。成一种直线权责关系，如图 1-1 所示。

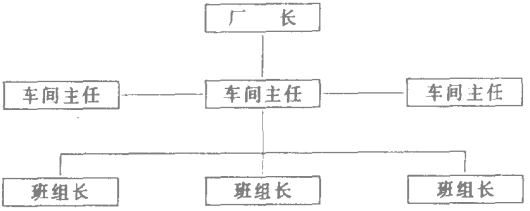


图 1-1　直线制组织机构示意图

这种组织形式适用于工艺简单的小型电力企业。它的优点是机构简单，权责明确，管理权限集中，便于统一指挥。缺点是要求各级领导者具有多方面的管理才能，这比较困难。

2、直线职能制

直线职能制是直线制的发展，它保留了直线制的基本形式，但在各级生产经营领导之下，设立相应的职能部门，如生技股、调度股、农电股、财务股、营销股和办公室等，作为领导的参谋部。职能部门制订的计划、方案指令必须通过领导批准后才能下达执行，如图 1-2 所示，目前，大多数县供电企业基本上都采用直线职能制组织形式。它的优点是既保持了各级领导的集中统一指挥，又发挥了职能部门专业人员的参谋作用。缺点是职能部门多，专业分工过细，不便于协调。

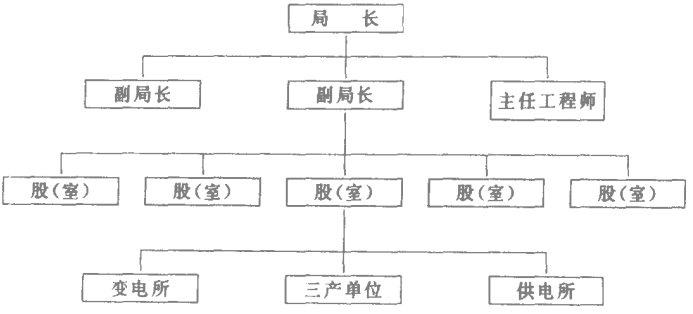


图 1-2　县供电企业直线职能制组织机构示意图

需要全本请访问 www.ertongbook.com