

# 电力企业管理创新管控体系研究及实践应用

乐弘习

(国网上海市南供电公司, 上海 200000)

**摘要** 国家电网是我国国民经济和社会发展的支撑, 而电力公司作为我国电网的主体, 其运行效率直接关系到我国的电网和国民经济的发展。目前, 我国电力企业的经营体制还面临着许多问题, 因此, 加强企业内部的经营体制改革和完善, 已成为目前国内电网企业急需解决的问题。本文通过对现有的管理制度创新的内涵、现行的经营制度创新状况进行了分析, 指出在今后的发展过程中, 要进一步提高创新能力与水平, 同时, 电力企业的管理创新发展还不完善, 企业相关管理创新与管控机制不健全等问题, 研究建立电力企业管理创新管控体系, 并进行实践应用, 旨在为提升创新水平及管理能力的提供参考。

**关键词** 电力企业 管理创新 管控体系

中图分类号: F272

文献标识码: A

文章编号: 1007-0745(2022)11-0088-03

改革是推动发展的首要力量。在我国企业的改革与发展中, 电力行业必须在持续提高自身的技术和水平的基础上, 以科技创新推动公司的发展, 以更好地服务于广大群众对用电的要求。当前, 我国各大电网建设、新能源消纳量、储能容量等关键技术的改革已初见端倪, 相关的研究制度也日趋完善。在推动和运用科学技术的过程中, 企业的经营活动能够促进企业的经营管理的变革。但是, 与我国的科技创新相比, 我国的企业在创新要素的统筹安排、配套体制机制和效率方面都有很大的差异。文章通过对电网的综合集成, 构建了电网公司的管理创新控制系统, 并在实际中加以运用, 提高了供电公司的管理创新水平。

## 1 电力公司管理体系创新概述

### 1.1 管理体系创新的概念

创新就是企业不断地发展改革, 不断完善企业内部环境, 提高企业的竞争力。创新以经验创造知识, 以灵感推动产品的创造。而管理体制创新, 是指企业在内部、外部环境和过程中遇到的问题时, 通过自己的管理制度, 创造或引入先进的管理理念, 通过实践、过程、技能和结构来提升企业的效率和绩效<sup>[1]</sup>。从数据上来看, 在科技进步中, 企业的科技创新所起的作用大约在 70% 左右。目前, 一些高技术企业的经营体制改革正在逐渐进行, 并且成效显著。

经营理念的创新则是加强经营理念更新迭代, 把经营理念的革新融入公司的发展之中, 使创新经营理念在电力公司的发展中起到最大的促进和引领的作用。第一, 企业理念创新的目标是强化管理与管理创新,

强化职工工作主动性、工作创造力, 坚持“以人为本”的经营理念, 切实提升企业的发展活力和创新能力。从而保障发电企业的利益; 第二, 电力企业管理层要从企业经营实践中汲取经营管理的有益经验, 并结合当前电力企业的经营目标和最新的经营方式进行自身的管理创新; 第三, 根据当前的管理状况、人员管理制度、工资制度等, 对现有的人才资源管理制度、人员分配制度、奖励制度进行改革, 从而使电力公司的人才制度得到进一步的改善, 以此来促进电力公司的文化建设, 增强职工的创造力。

### 1.2 电力公司管理体系创新的现状

管理体制改革是一项系统性的工作, 涉及多个领域, 需要全体员工共同努力。首先, 要建立一个有效的激励机制, 为企业的管理改革制订具体的年度经营计划。其次, 建立较为完备的管理体制, 并在借鉴外国先进的经营方法基础上进行大胆的探索。此外, 要创造一个良好的管理制度的工作环境, 加强对员工的教育, 使员工能够主动地投身到管理的工作中来。目前我国大部分的电网企业都进行了治理体制改革, 而且已有一定的成效, 但是目前的企业治理体制改革还面临以下三个问题: (1) 由于基层员工的参与率低, 企业管理层对企业经营状况缺乏认识, 就盲目地进行经营管理改革, 造成企业内部管理体制和现实工作的矛盾, 使企业内部组织无法正常工作。(2) 员工的工作热情较低, 没有建立健全的员工奖励制度, 员工对制度的改革意识不足, 对企业的改革工作不够关注。(3) 一些成果没有得到有效的应用, 而企业的

现代经营体制也亟待更新的管理方法来支持,目前国内各大电网企业在经营创新方面的投入还很少,使得企业的经营创新还处于纸上谈兵的状态。

### 1.3 电力公司管理体系创新的经验借鉴

企业管理创新是解决企业安全生产、电网建设、用电户管理和改造发展过程中存在的管理问题,从而使企业管理水平得到进一步的提高,并用科学管理的方法,从精益管理、企业管理制度、管理模式、运行机制、方法和手段等方面提出具有创新和改进因素的方法,经过实际的检验,可以使企业的管理水平、综合效益和经营效益得到改善,并且能够得到广泛的应用。当前,一些企业在经营体制上形成了比较健全的体制创新,经营体制改革也已初见成效。以xx省电网为案例,构建了一套完善的管理创新的组织与保证系统。首先,公司在加强组织和保证方面,建立了省级和市级的管理体制变革工作领导小组,并对其进行了全面的统筹和决策。其次,公司在强化安全保障机制方面,持续提升了企业内部对企业的经营体制改革的关注<sup>[2]</sup>。

## 2 电力企业管理创新体系构建应遵循的几个原则

### 2.1 贯彻落实“以人为本”的方针

供电企业经营者要充分认识到所有职工的主观能动性,对职工在供电公司的运营中所取得的经济利益予以充分的评价,最大程度地提高雇员的敬业意识,加强职工对供电公司的忠诚度,要从心理上和经济上加以激励。

### 2.2 保持全面发展

电力公司在制订公司发展和经营目标时,要遵循“群众性”的原则;在职工的经营中,要充分发挥民主的作用,通过集体智慧来制订和执行电力公司的发展战略,使其具有科学性和可行性。

### 2.3 “与市场保持一致”的方针

市场在发展和变革中,需要电力公司在经营制度上进行持续的变革,使其与市场相适应,从而达到效益最大化。

## 3 电力企业管理创新管控体系

### 3.1 以管理创新项目为载体

将管理革新工程作为实施管理的一个主要手段,即:立项、方案、期中、竣工验收。(1)项目立项:以目标为导向,以问题为导向,以需求为导向;加强规划,整合力量,聚焦企业的变革,突出企业治理的

薄弱环节,聚焦重点和重点工作以及人民群众的问题。

(2)项目策划:项目小组制订执行方案,明确项目目标,研究内容,研究模式,任务分工,关键节点和可实现的成果,并根据项目的实施方案进行具体的执行。

(3)工程中期审查:对工程的执行采取“工程计划条+主要的里程碑工程”的中间审查方式。工程进度条控制的重点是控制其进度,保证工程的按期完工。重点工程的控制,就是控制工程的质量,保证工程的高品质。(4)项目的验收:项目的验收是指根据项目进度,对项目的目标完成情况、成果的交付、过程控制和后续转化的运用情况进行全面的评估。对不合格的工程,在限期之内进行整改,并重新提交验收报告<sup>[3]</sup>。

### 3.2 规范管理创新成果价值实现路径

(1)成果注册:在实施过程中,经验收审核确认,对已经取得的管理创新成果进行备案,并建立管理创新成果数据库。(2)绩效评估与推荐:结合国家、行业和企业创新成果的评审方法和工作要点,开展管理创新成果的内部评价,并推荐至国家、省、行业管理创新奖励评审活动。(3)成果的转化和推广:将科技成果的推广和运用与企业的实际运作相结合,以提升企业的管理创新成果在企业的各个方面的推广和利用效果。根据对企业经营创新的评估结果,编制出经营创新产品的推广使用名录。通过试点和全面推进,把先进经验和先进做法有机地联系起来,把成果的推广运用起来,使企业的管理创新的成果更加具有普遍性以及深刻的价值,从而达到企业的效益最大化。(4)完善企业经营创新的激励制度。管理创新成果与管理创新专项奖励金、管理创新成果奖励金、组织和个人绩效、评先评优、创新经费、员工个人积分等相结合,对管理创新贡献突出的单位及个人进行多方位有效正向激励,激发创新活力,实现良性循环。

### 3.3 优化整合管理创新资源

(1)建设管理革新的平台:建设“1+N”的管理与革新工作室,“1”是指设立一个综合性的管理创新工作室,开展交叉学科的基础性管理创新,“N”是指建设N个专门从事安全生产、营销服务、新兴业务发展等专业领域的创新性研究。同时,加强与高校、外部咨询等“外脑”的交流,促进产学研深度结合,促进创新要素集聚优化,促进协同发展。(2)建设管理创新人才库:从专业技术、技能、管理专家和管理骨干队伍中,遴选管理创新人才,组建管理创新人才库。以创新能力、质量、实效和贡献为导向,构建相应的创新人才评估体系,培养、引进和用好管理创新人才,以激励工作人员的积极性、主动性和创造性,实现管

理创新人才的互通、互动和互补。

### 3.4 实施成效

经过多年的实践运用,管理创新工程数量翻一番,培养出一大批理论基础扎实、实践内涵丰富的优秀管理创新成果,在行业公司考核中,得奖率同比增长70%,管理创新平台初步形成,管理创新人才库中高水平人才比重不断增加,实现了创新资源的有效整合和合理利用,激发了员工的创新活力,企业整体的创新能力上升一个台阶。但是,在实际运用过程中,也出现了一些问题,如在管理创新的价值运用方面还有待提高等<sup>[4]</sup>。

## 4 电力公司管理体系创新的措施研究

### 4.1 完善组织制度

要构建健全创新管理体制机制,如管理创新领导小组、管理创新成果评审委员会、公司专业管理部门、业务支撑和实施机构等,明确不同部门的工作职责。企业经营制度改革要制订具体的年度规划,各基层单位要按照每年的目标来确定工作的开展,并对其进行评价,使之成为一个标准化的工作程序。

在市场竞争中,企业要明确自身定位,在市场竞争中扮演主要角色,并依据市场竞争状况、企业生产力,建立一个具有更低廉运行费用的企业经营管理系统,从而提升企业的竞争能力;针对电网企业的送电、变电成本进行科学的规划,运用互联网技术和企业间的竞争关系,建立适合企业运行的“优胜劣汰”制度。通过对电力公司的运营管理,不仅可以有效地降低运行费用,而且可以最大限度地利用管理人员的作用,从而建立健全管理制度;在实施企业运营成本管理时,要大胆改变以往仅由经理参加的传统的管理模式,积极激励全体职工参加,从而全面地增强员工的成本意识,实现职工的节约积极性和能动性的提高,使全企业员工的人才优势得到充分发挥,改革和创新企业管理体制。

### 4.2 加强文化建设

在企业内进行管理制度改革,促进企业文化建设,促进企业的创新,创造企业的经营和创新的环境,这些都是企业的文化根基。创建具有企业特点的创新价值观,设计创新感知载体,以激励全体员工的创新积极性,为企业的管理体制改革营造一个良好的社会氛围。

### 4.3 加大资金投入

要加速推进企业的经营体制创新,就需要增加资金投入,按照年度经营创新计划的规定,给予适当的

资金扶持,同时还要加强对投入方式和规模规划、资金使用流程、创新投入效果评价等方面的监管。管理上的革新投资要集中在关键的方面,要做到专款,要使投资收益最大化。

### 4.4 创新激励机制

为了增强企业的员工参与度和提高员工的工作热情,必须加强企业的创新意识,把企业的经营创新融入发展策略和各种业绩评价之中。电力公司的经营体制改革是一项长期、动态的、系统的工作,必须建立一套完善的激励制度,才能使企业的经营体制改革持续向前推进。引进绩效管理和精细的经营方法,促进一体化的经营系统的建立。要按照具体目标,制订具体的工作计划,规范和细化各方面的工作方法和程序,以建立健全的管理制度<sup>[5]</sup>。

## 5 结语

综上所述,当前电网是我国的一条生命线,其稳定高效运行对于我国的电网发展具有十分重大的意义。目前,我国的电网企业治理体制改革已有成果,建立起了一套具有创新性的经营机制,但由于职工认识不足、基层参与度低、激励机制不健全等问题,因此,要从制度、资金、激励机制等几个层面入手,建立科学、高效的现代化管理制度,为公司的发展奠定坚实的基础。随着我国电网公司的持续发展和变革,电力公司的经营策略和管理方式也在发生着变化,公司的竞争能力也在发生着改变。因此,在管理上要注重闭环原则、比较分析原则和不断优化原则,有利于企业间的资源集成,从而实现企业管理水平、竞争力和生产效益的提升。

## 参考文献:

- [1] 裘华东,马亮.“以防为主”的省地县三级电力营销稽查工作体系创新与实践[J].企业管理,2016(S1):2.
- [2] 扈春莲.电力企业管理创新管控体系研究及实践应用[J].农电管理,2021(09):60-61.
- [3] 陈鹏,杨清元.电力企业的全面风险管理策略研究与应用[J].中外企业家,2017(27):88-89.
- [4] 湛灿霞.国有电力科研企业财务集约化管理体系研究[D].武汉:中国地质大学(武汉),2011.
- [5] 张皓蓝.基于“互联网+”的智慧型水力发电企业风险管控技术创新及应用[D].绵阳:西南科技大学,2018.