

刍议电网企业同业对标的精细化管理的实现

文雅刚

国网山东省电力公司昌邑市供电公司 山东 昌邑 261300

摘要: 电力是国民经济建设中最关键的基本保障的电源,同人民日常生活需要密切相关。电力公司,是将电力通过输配电系统将安全、准确、安全、合理的电力供应给电力用户的专门企业,所以,必须提高在各方面的作业能力,以确保电能的持续安全与平稳,同业对标精细化管理也十分有效。

关键词: 供电企业; 同业对标; 精细化管理

引言

现阶段,随着中国经济社会的迅速发展,中国电力工程的技术水平也得到了较大的提高。用电管理是保障现代化管理的顺利实施的关键部分。电力公司的管理工作对此有着相当多的内容。供电企业的管理也有着非常多的研究。所以,本文中应该通过电力公司的同业对标管理工作,对电力公司的同业对标精细化管理实现方式进行了一些研究和探讨,也就是对怎样更好进行电力公司同业对标精细化管理给出了一点意见,期望能够给电力公司的管理带来一点有用的帮助。

1 同业对标精细化管理概述

同业对标是一种以指标来衡量和提高公司运行能力的行为,又称之为指标管理。同业对标是持续和长期的对比评价,通过不断把公司和处于领先地位的其他公司进行对比,进而实现有效的推动公司的综合能力提高的目标^[1]。精细化管理工作是使管理工作具体而明确化,是对管理工作任务加以落实,是公司工作的基础。供电公司的同业对标精细化管理是指针对同业对标实施精细化管理,以确保同行业对标的项目可以在精细化管理的流程中,进一步的加以细化与贯彻。从而确保在同业对标中获取的信息数据,可以同时整整地在供电公司的一种信息管理与服务环境中发挥作用,从而实现了同行业对标的实现。

2 地市供电企业同业对标现状分析

2.1 实例分析

比如,创建于一九七零年的某地方电力公司总发电规模高达2.03亿 km^2 ,由十四家区县的发电企业、2938名员工构成,共有20个220kV变电站、50个110kV变电站。某电力公司的同业对标项目最早可追溯至20世纪90年代初期,其驻地供电局,也早已在九零年开展了“学标杆、比标杆、争标杆”的“达标班组”活动这里的“达标”也就在一个意义上纳入了对标桿的范畴。到了二零

零八年,供电企业的同行业对标管理取得了全新的发展成效,公司所提出的“螺旋式”同业对标提升目标实现了企业“模仿复制→变革创新→最佳流程创造”的对标争先,公司内部同行业对标管理系统也由此形成。同业对标制度,主要由基本评价指标体系、业务对标指标、业务对标报表三个方面构成,对标报表中的基础信息包括供电区域、总供电人数、单位总供电人口、单位供电人口、员工总数、企业投资规模、年最大供电电压、年度全社会平均耗电量、年度售电总量、趸售电力总量、输电线路全长可变电容量、变压器种类、变压器重量、开关位置、10kV开关箱、中心城区内的电力线路电缆总长度、二百20多kV及以下的变压器无人值班状态、中心城区三十五kV及以上的剩余电流密度断路器组合化率、10kV以下的配电价格线路绝缘化率、10kV配网与城市主干线之间的手拉手比、10个kV配网自动化程度、10kV及以上的塑料壳型变压器无油化率、供电主通道通信电缆化度、110kV及以上的继电保护装置及自动装置微电化度等共二十八项组成,控标参数共七十一项。

2.2 同业对标管理存在的不足

2.2.1 指标划分精细化程度不足

电力公司同业往往将对标管理项目的划分与规定,划入了企业绩效对标项目、经营管理对标项目范围之内,这也在一定程度上影响了该项目界定的科学化与细致度,但这种界定方式显然并不能适应公司的业务要求,而且随着同行业对标管理工作本身的动态属性、公司对同行对标项目排名的过分关注,近年来供电公司的同业对标项目越来越多变成了是业绩而不是管理,此类情形的发生与项目的细致度不足也有了相当紧密的关系。

2.3 管理理念问题

我国在供电行业中普遍存在的情况,一般也是重结果轻方法,而对同业的评标结果、方法、标准也受到了企业管理者的普遍关注。同业对标的主要目的,在于于

对公司自身的经营状况,汲取先进企业最优秀的运作模式、运行手段,将此作为进一步提升企业自身经营管理水平的重要措施。在同业对标的管理、经验总结和管理也是十分关键的工作,是提高公司管理的有效措施。如果是在供电公司内部,继续实行重成果轻管理的经营思想,将会给公司总体管理造成干扰,不利电力公司的经营。

3 同业对标的精细化管理中应注意的问题

首先,必须重视自身品德和法制层面的问题。其中包含了以下几点:第一,因为同业之间比较容易收集到标杆企业和企业内部很多的信息,而这些信息也可以获得政府对其他企业使用的许可,但是如果如果没有或者根本没有明确目的的,发生了这个问题就必须做出充分的沟通交流,来取得并达成共同的目标。其次,如何正确的获取和利用知识产权与所有者信息的信息^[2]。第三,标杆公司应注意所分享数据的真实与准确性,并就机密资料和技术等知识产权问题提供适当的法律咨询,以避免引起争议。第二,正确的实施控标制度。供电公司同业对标的精细化控制,更应充分到合理和适当的对标的细致范围的划分。尤其是业绩对标这类型的管理方式,更易变成了而不是管理上的需要。其三,不能只重视成果。同业对标的效果固然重要,但对标的设计和优化策略的提出才是同业对标的基础。如果只关注成果,而不注意对流程的细致控制,就很容易产生因对标项目和成果在总结上显得非常“美丽”而对实际的操作与管理原地踏步,或推进得非常的迟缓的情况产生。

4 供电企业同业对标的精细化管理的实现策略

4.1 确定对标标杆

对标标杆的选择十分重要,是提高同行业对标效率的基础,也是提高供电公司整体管理水平的关键因素。在对标标杆化制作的前期,个人必须先要总结在自身工作中出现的缺陷和困难,并明确对标的工作要点和难度,以确保对标项目成功进行。而公司的规模、经营模式、人员规模和负债结构等也成为公司进一步研究的焦点。经过充分而深入的研究,了解管理中的缺陷,再提出同业对标方案,通过国家电网的项目评价信息选取标准,确定对标方案。在标准选择的过程中应当尽可能选取与该公司接近的行业,提高同业对标获取信息的有效性。确定对标标杆后,要遵循下列二个原则,确保工程成功进行:首先,实用性原则。项目实际情况是标准选取的基础。选取标杆的过程中,尽可能选取与本公司运行方式、电网构造、经营状况等相近的企业,以增强同行业中标的作用,促进供电业务顺利进行。第二,可实现的原则。电源公司在选取标准上,尽量选取远远大于本

公司容量的电源公司为标准,以减少标准过多对本公司经营的消极影响。

4.2 确定对标方式

供电公司在通过同行业对标提高企业经营水平和管理能力的同时,还必须通过有效的对标手段,为经营水平升级提供有效的支持,从而展示同行业对标的效果。外委对标和内部自主对标也是在我国当前同行业对标中常见的方式,在当前同行业对标中也可以采用前二种方法,作为提高公司自身业务水平的重要手段^[3]。如果你的公司要通过局部对标的方式开展对标业务,可以经过自主对标的方式开展对标工作如组织内部与单位对标,经过现场考察和探讨,找到自己的不足之处并借鉴最新的技术加以完善。跨部门的对标,通常都是以外委对标的方式为主,而这一的招标方式又比较复杂,且常常需要较多的人才和时间,因此必须经过多方面的协调筹划,方可进行对标事宜。就当前国内电力企业同业对标现状而言,自主对标的形式比较可行,对标流程简化,及时发现本公司的问题,改善经营效率。

4.3 对标比较

4.3.1 企业伦理

一个商业组织在采用正当方式开展业务活动中必须遵守的伦理准则叫做企业伦理,这也是公司在开展内部关系管理中必须遵循的一条行为规范。进行同业对标所要遵循的企业伦理,通常是在“个人”和组织之间进行合作的商业谈判中的一些规定、准则和规范,在进行对标中也会有很多关于企业伦理方面的情况发生。我们要求开展对标项目的二方和谐沟通,了解到各方的意见,最后遵循各方共同形成的标准和行为准则。

4.3.2 法律方面的问题

标杆公司和被对标的公司都一定要认识到,双方之间可能产生的法律风险。期望是合作各方觉得哪些东西可以对外公开以及怎么使用,双方也要互相体会到对方的期待,对共享给其他公司的信息数据标杆也应仔细理解它们的实际价值,所有信息指标杆他们所了解及利用过的各种数据;对科研成果、计算机程序、新技术产品以及专利知识产权等也均是知识产权签约各方应了解各自的专利的优势,并进行相应的法律咨询。

4.3.3 重视对标过程与改进方案的实施过程

同业对标并非简单的进行数据的对比,而是要通过对标的评估和改进手段,来向对标企业引进和运用更为先进的制造工艺和管理手段,从而实现增强电力企业整体能力的目标。另外,必须形成强大的同业对标的力量和制度,对标项目的整体管理,做到专业管理,保证对

标项目的所有部分都能够顺畅的完成。为了进一步增强其应用意义,选取了供电企业的经营业务和部分同行业对标的工作范围中对象其中的专业同业对标操作过程,被总结为“制定同业对标方案→明确项目负责人→制定整改措施→开展市县公司企业同业对标工作→组织召开企业同业对标分析会→下发督办单→市公司营销专业同业对标结果考核应用→县公司同业对标结果考核应用→通报企业对标情况→整改落实情况”在其中将原因、整改实施中双方均贯穿了精细化管理理念。

4.3.4 打造独特的供电企业品牌文化

建立企业品牌则必须打造构建的供电公司品牌文化,从而实现公司产品的社会引领功能,所以建立企业的品牌文化就必须贯彻“以人为中心”的方针,因为公司本身才是电力公司品牌形成和传递的主体,而电力公司品牌文化中强调“以人为本”的企业原则,使得公司员工间产生一种普遍认可的共同价值观,才能得到顾客认同的公司品牌才是优秀的公司品牌文化^[3]。其次,对全体员工产生崇高的使命感,优秀的公司企业精神应让他们对电力的成长和未来产生期待,有着长期致力于中国供电公司落地项目建设与电力开发和研究工作的强烈使命感与责任心。

4.3.5 持续和巩固对标与改进成果

通过对标与管理制定完善的计划,公司从经营和管理的层面进行改善,在此过程中,要持续的对提升情况以及存在的不足加以整理,并对公司有效的经营过程与技术方面的知识进行固化,建立常态化的运行管理机制,使公司可以在较好的基础上实现不断的发展和提升。

关于职业道德和司法层面的问题,可以采取引入专家顾问或者专业律师的形式,对涉及到道德风险与司法方面的对标内容或者知识产权的内容与标杆企业展开充分的沟通,从而更好的取得相应的许可和支持。第二,正确的选择和分配对标的项目指标。在进行对目标选取的同时要一定的有针对性,以避免选取了和绩效直接有

关的一些项目,使对标的项目可以更有效的帮助供电公司,达到促进成长与提升生产力的目的。

4.3.6 完善运行管理模式

供电企业中标所得到的资料,无法进行利用,必须对企业的运营状况作出充分深入的研究,按照企业伦理规定,在合理的原则上,通过获取信息,用其补充企业运营中的缺陷。实际运行中,认识到企业运行与标杆企业间的差别,对标杆公司运行过程和模式的有效性做出分析判断,明确在本企业应用中可能会发生的经营风险,提出风险防范方法,并编制落实措施。在供电公司运用对标技术之后,再提出方案,确定具体对标项目,并基于此开展对标操作,把标准技术贯彻到具体项目上,改善供电公司运营效益。另外还要确定对标项目,把项目任务细化,分派给不同的员工,提高获取信息的效益。通过项目任务和员工目标信息的精细化管理,完善公司项目信息,提高管理水平。

结束语

同业对标制度是供电公司通过改善工作方法提高管理能力的最有效方法,同时也是公司改善绩效管理水平和企业各部门关系的有力手段。但对于如何进行同业对标,良好的管理工作仍然至关重要^[4]。通过对同业对标实施精细化管理,将能够更有效的提高同行业对标的效益与成本,进而确保供电公司也可以得到更良好的经营管理。

参考文献

- [1]裴艳萍.新时期供电企业同业对标管理策略研究[J].科技创新导报,2017,14(30):184+186.
- [2]徐志玲.加强同业对标工作、促进营销质效提升[J].低碳世界,2017(25):128~129.
- [3]刘劲松.探讨县级供电企业供电所同业对标管理措施[J].中国电力企业管理,2015(12):77~79.
- [4]郑昊.电力企业同业对标全过程管理的策略研究[J].低碳世界,2017(19).