

# 论火电企业综合计划管理

刘奕彤

国能哈尔滨热电有限公司企法部

**[摘要]**火电企业的生产过程较为复杂,其管理模式和一般企业有所不同,需要更好地保持其发展的稳定性和可靠性,计划和管理在火电企业经营管理的过程中起到了重要的作用。传统的火电生产计划一般是以生产为导向,采用单一的管理模式,各职能部门间很少进行信息交流,这样就会出现不合理的资源运用情况,间接提高了企业的生产运营成本。这种计划的重点是专业计划,没有考虑到企业最大化的整体效益,因此很难适应当前的经济体制改革和企业需求,需要用一种全新的计划管理模式来替代。综合计划管理是一种新型的管理模式,采用的计划管理模式将企业经营作为主导,并结合了综合统计、全面预算、综合计划,相互间形成了一个动态的闭环系统。这样的管理过程能确保各职能部门间随时交流信息,协调处理好相互间的逻辑关系,最大化利用资源,从而提高生产管理效率。

**[关键词]**火电企业;综合计划管理;运用

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-6261.2020.02.1102

火力发电企业生产工程复杂、烦琐,严格的过程控制可以降低生产成本、提高企业效益。综合计划管理作为高效与系统的计划管理模式,可以改善传统管理中存在的问题,具有现实意义。

## 一、火电企业现行管理模式中存在的问题

1. 制订的计划不科学。我国实施电网体制改革后,厂网就此分开,发电市场的竞争也变得日趋激烈。发电企业的发电量已经不再由国家规定,而是由市场来决定,所以企业需要根据自身的经营能力和经营状况来制定计划。但在现行的管理模式中,火电企业并没有将经营状况作为制定计划的依据,仍然将企业生产能力作为重点,不重视市场预测经营管理活动。

2. 缺乏沟通与协调。发电企业内部拥有众多的业务部门,这些部门的分工各不相同,当前的计划管理模式虽然加强了各部门的管理职能,但是形成了相互独立的管理小体系,导致各部门间不能及时沟通和协调。虽然各部门的职责非常明确,会根据计划指标开展各自的生产和管理,但是没有发挥好各专业计划间的综合功能和协调平衡能力,容易出现的问题,导致工作计划无法实现完美衔接,会耗费大量的时间和精力。现行计划缺乏广泛的内容,由于各部门和生产单位间不能很好地进行沟通和协调,无法实现最大化的社会经济效益。

3. 不注重动态管理和动态控制。火电企业现在采用的计划管理模式从流程上看,其是单一的、静态的、不科学的,属于线性生产管理方式。各职能部门为实现企业的最终利润目标,没有相应的过程控制和动态管理机制进行跟踪管理。这样的管理模式不够灵活、应变能力差,无法及时反馈信息和解决问题,导致生产效率下降。从管理方式上看,火电企业不注重动态管理和动态控制还表现在,其只注重企业管理中的计划和领导两大职能,而没有进行组织和控制。管理中的组织职能主要指的是企业在计划和生产过程中将各部门有

效地结合起来,进行资源的协调和重新配置。而现行的计划管理模式正式由于没有进行有效的组织管理,使各部门之间缺乏整体协作与交流。

4. 考核体制不完善。现行的计划管理模式的绩效考核只注重对最终结果进行评定,在所有生产活动结束后,将实际的生产结果与预期的进行对比进而对职工进行奖惩。这样的考核体制体现的是事后奖惩,周期过长,导致火电企业在生产过程中不能及时解决出现的问题。同时,企业内部各职能部门各自为政,进行自己的考核,导致考核内容混乱重复,指标之间缺乏综合平衡。

## 二、综合计划管理的应用

1. 做好准备。火电企业为了实现综合计划的落实,应制定完善的管理控制制度,确保专业计划与综合计划之间目标一致。依托火电企业发展的具体情况,制定切实可行的年度综合计划指标,明确年度工作的任务与目标,并将任务与目标分解到各部门,部门又将目标、任务细化到个人,全面落实企业综合计划。另外,优化管理计划,构建完善的评比考核制度,激发员工工作积极性,提升各部门工作质量;严格控制企业预算,提升预算合理性,规范资金使用,以综合计划管理方式为依据,提升电力企业资金管理质量。

2. 目标确定。新电改形势下,受厂网分开、竞价上网等模式影响,火力发电企业承受更多的市场压力,要想在这样的环境下化被动为主动,就需要合理配置内部资源,降低企业成本支出。火电企业以综合计划管理为基础,引入先进的科学管理理念,优化配置企业效益与社会效益,理顺综合计划管理思路,构建可行的综合计划管理流程,构建完善的指标体系,明确指标管理下各方责任。对具体编制方法的规定,细分综合计划,实现精细化管理与控制过程,强化分析经济活动,及时总结成功经验与教训,多方研究后给出优化措施。另外,综合统计分析工作,提供更多的资料支持管理者决策,综合利用内部信息资源,统一处理,依托现代科学

技术，做好信息流管理工作，达成信息化管理的目的。

3. 组织体系。电力企业管理中，应树立科学有效的思想理念，转变老旧的控制理念，主要体现为用最低的成本取得最高质量水平和以有限的成本取得高水平的质量转变控制。另外，要求项目最大化的功能价值体现在工程项目的整体过程中，切实做到从各个方向进行企业控制，提升公司的效率，减少经济消耗，提升公司综合实力和公司的竞争力。火电企业综合计划管理实施前，要构建一个系统的管理组织体系，良好的组织体系应呈现金字塔状，充分体现出综合计划管理的集权性与整体性。火力发电企业应重视综合计划管理，并主动参与其中，将其作为企业战略计划重点抓，实现全局掌控，统一指挥与整体部署的同时，也需要建立一个独立的综合计划管理委员会，负责指挥、部署及调整。企业领导直接以市场经营部门为负责部门，也是计划实施的前沿，同时协调各部门的配合。

4. 闭环管理。火电企业实施综合计划管理时也要建立一个完整的闭环式管理体系结构，整体规划企业制订计划、生产及经营活动等内容，将各个环节紧密联系起来，有效控制与管理企业经营管理。如实施全面预算管理，全面预算管理指的是以预算的方式对各部门、各单位进行各类财务及非财务资源进行分配、考核以及控制，最终形成一种具有全面控制约束力的一种有效机制。通过全面预算分析，可以制定科学的方案对企业的财务资源及非财务资源进行有效分配，从而实现内部资源的科学整合，对企业提高生产具有重要意义。另外，可将预算渗透到单位的各部门、各个项目中，对于考核部门的绩效具有非常重要的意义。通过全面预算管理机制的约束，企业在发展过程中更能保证经营质量。

5. 建设技术平台。在综合计划管理基础上，电力企业应合理利用信息系统，将信息系统应用至财务管控、物资管控等方面中去，强化信息建设，提升数据信息管理质量，提高信息资源共享程度，保证综合计划管理的可靠性与合理性，为电力企业实现可持续发展奠定基础。对于发电企业而言，中央数据库的建立是企业进行综合计划管理的一大主要特点。而中央数据库能快速、方便的对企业数据进行统计和分析，能及时有效的对各电厂或电厂各职能部门所举行的各类经营管理活动进行快速统计与分析，方便发电企业和各个电厂加大对过程的管理和控制。同时，利用中央数据库对各厂信息进行统筹、分析和规划，能有效实现对资源的综合调配，促进企业综合管理部门对资源进行统一的调控和管理。另外，利用中央数据库能实现信息的快速传播，确保企业内部、电厂内部和各部门之间保持信息的通畅性与透明化，体现信息流在火力发电企业管理中的重要性，并且数据库的建立也是火力发电企业实施综合计划管理模式的先进性体现。

因此，为促进发电企业健康、长久、稳定运行，一定要利用先进的计算机网络技术和对象开发技术建立一个完善的数据库管理系统，实现电力企业综合规划管理和对相关应用软件的开发研究，并将其作为电力企业实施先进管理理念和先进管理模式的工具与载体。

### 三、火电企业实施综合计划管理的策略

1. 转变生产理念为经营理念。传统的火电企业计划管理模式是生产型计划管理模式，企业内部计划主要是完成指令性计划，设计指标时只考虑用生产指标加上一部分的经营指标。随着市场改革的不断发展，火电企业应及时转变观念，将生产理念转变为经营理念。首先，火电企业要充分重视市场经营部的重要性，将经营作为市场导向，分析预测市场，给予市场经营部更多的权限，综合平衡好企业各方面的工作。其次，各管理部门应积极配合好计划的制定和执行，同时全方位调度各管理部门的行为，让经营部成为企业的龙头。最后，各职能部门应积极转变理念，要高度重视企业的经营计划和决策，将经营部确定的目标定为企业的最终利润目标，这样才能获得最大化的利润。

2. 充分利用中央数据库。建立中央数据库是火电企业的一个最主要的特点，中央数据库是火电企业内部信息资源的集中管理系统，火电企业要充分利用中央数据库。首先，火电企业可以通过中央数据库有效整合内部资源，对内部资源进行集中管理；其次，火电企业通过设置中央数据库的使用权限，各职能部门可以通过它及时了解其他职能部门的相关情况，如制定计划、实施计划和变更计划等，这样各职能部门可以据此来做出相应调整，确保企业管理中资源的协调性；最后，火电企业可以通过数据库进行信息的上传和下达，从而保持各部门间信息的畅通和透明。

3. 提高计划管理人员的素质。综合计划管理具有科学性、多变性和复杂性等特点，需要相关人员具备专业的技术知识，同时还需具备丰富的管理经验。对于计划来说，它是超前的，因此计划管理人员也需要具备超前的知识水平。首先，企业要定期对计划管理人员进行培训，以此来提高其素质。其次，计划管理人员应积极学习和现代企业制度相关的知识，并具备良好的市场预测、分析能力，还要熟悉企业的生产流程，具有较强的平衡分析能力，同时还要掌握先进的管理方法。

总之，火电企业引入综合计划管理模式，可以显著提高企业效益。特别是其中包含的信息技术部门，可以显著提高管理质量与效率，推动火电企业信息化建设水平提升。

### 参考文献

[1] 范蕊. 论火电企业综合计划管理[J]. 价值工程, 2014(27): 168-175.