

关于电网企业最小单元化管理体系认识

邵静

国网安徽电动汽车服务有限公司

摘要：随着输配电价改革不断深入，管理精度越发细致，业务和财务受职能化壁垒影响，传统的业务管理和价值管理由于联动性不强，难以满足日益精益的经营管理需求，在供电所层面矛盾尤为凸显。为了更好地适应输配电价改革和监管要求，落实向资产要效益决策部署，从供电所经营管理实际出发，应用全面预算管理、平衡计分卡、价值链分析等管理会计工具方法，积极探索以资产可视化经营管理平台为抓手，以投资问效的经营管理模式为目标，以内模传导的经营指标评价体系为引导，以绩效关联的经营激励机制为动力，将经营理念传递到最小单元，将经营管理方法贯穿基层一线，引导供电所转观念、育能力、提质效，通过经营感知、量化可视推动供电所加强精益管理，将业务管理和价值管理有机融合，实现经营管理精准高效，推动经营质效稳健提升。

关键词：电网企业；单元化管理；体系认识

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2022.05.238

一、经营形势和管理现状问题分析

1. 经营形势分析

(1) 主动适应输配电价改革和监管的需要

输配电价改革按“准许成本加合理收益”原则核定输配电准许收入，将输配电价与上网电价、销售电价在形成机制上分开，加强对电网企业投资效率、成本管理、资产管理的监管。2019年5月24日，《国家发展改革委 国家能源局关于印发〈输配电定价成本监审办法〉的通知》（发改价格规〔2019〕897号），进一步完善对电网输配电成本的监管，加大了成本监审约束作用。2021年10月12日，国家发展改革委发布了《关于进一步深化燃煤发电上网电价市场化改革的通知》（发改价格〔2021〕1439号），加快推进电价市场化改革，推动工商业用户全部进入市场，建立电网企业代理购电制，发电成本及时通过市场机制向用户传导。电价从原来由“输配电价+购销差价”双轨制，转向输配电价单轨制，按顺价模式执行输配电价，真正意义上实现了输配电价独立核定。输配电价改革持续深化、行业监管逐步趋严，要求公司创新财务管理理念与模式，构建以资产为核心的经营模式，持续推进优化经营管理策略工作，主动适应输配电价改革要求。

(2) 落实向资产要效益决策部署的需要

构建以资产为核心的经营模式，主动适应国企改革及电力改革要求，牢固树立向资产要效益的意识，确保公司稳健经营、可持续发展。公司以最小经营单元供电所为研究对象，以数字化供电所建设为平台，从供电所电网资产现状和问题出发，通过构建供电所以资产为核心经营模式，将经营理念传递到基层一线，推进乡镇供电所积极主动参与资产经营管理，全市纵向一体化落实向资产要效益。

2. 管理现状问题分析

供电所向资产要效益的意识和以资产为核心经营理

念不强，大部分供电所员工对输配电价改革了解不多、认识不够深入，以至于建立以资产为核心经营理念还没有很好的树立；供电所大部分工作是围绕业务管控，比较少关心业务所对应的价值内涵，割裂业务和价值内在联系，导致向资产要效益的意识不够。基于供电所经营管理现状，为了更好地将经营管理理念和质效要求传递组织末梢，探索建立所供电所资产可视化看板，通过不断具体应用培养供电所向资产要效益经营行为习惯，将经营管理理念和精益管理方法逐渐传递到供电所每一位员工，融入每一项具体作业，从而提升供电所经营管理水平和经营质效。

二、总体设计

(一) 应用相关管理会计工具方法的目标

1. 应用全面预算管理的目标

应用全面预算管理会计工具的目标在于将企业的短期战略目标从企业运营各方面进行量化，并细化到各经营单元、延伸到基层一线，为下一步的决策目标及资源配置提供支持，对企业的营销、生产、费用、资金等生产经营活动进行分析、预测，并编制预算计划，使公司战略目标得以实现。

2. 应用平衡计分卡的目标

以平衡计分卡为工具将公司经营目标进行分解，使得公司经营目标可量化、可执行、可跟踪、可考核、可改进，确保经营管理落地与实施；并且将年度经营目标从公司层面细分到最小经营单元供电所层级，从业务到财务建立指标体系，驱动公司改进管理和提升效率。

3. 应用价值链分析的目标

运用价值链分析的目标在于将业务管理和价值管理建立联动，让供电所在精益管理实践中转变观念、培养能力，用价值思维在业务实操中优选方案，实现业务管理和价值管理同频共振，提升公司整体经营质效。

(二) 应用相关管理会计工具方法的总体思路

运用价值链分析，以资产可视化经营管理平台为抓手，以投资问效的经营管理模式为目标，运用平衡计分卡，以内模传导的经营指标评价体系为引导，以绩效关联的经营激励机制为动力，将经营理念传递到最小单元，将经营管理方法贯穿基层一线，引导供电所转观念、育能力、提质效，运用全面预算管理，通过经营感知、量化可视推动供电所对预算、投资、资产、设备等加强精益管理，将业务管理和价值管理有机融合，构建供电所以资产为核心经营模式，推进乡镇供电所积极主动参与资产经营管理，实现经营管理精准高效，推动经营质效稳健提升。

（三）相关管理会计工具方法的内容

1. 全面预算

全面预算是依据公司经营发展战略，通过事前统筹平衡、事中跟踪监控、事后考核评价，整合业务流、资金流、信息流，形成的全面统领公司经济资源配置方案，经营活动的实施方案和经营业绩考评方案。

2. 平衡计分卡

管理会计应用指引第603号，是指基于企业战略，从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度，将战略目标逐层分解转化为具体的、相互平衡的绩效指标体系，并据此进行绩效管理的方法。

3. 价值链分析

是指把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支撑性活动，构成企业的价值链。企业运用价值链的分析方法来关注和培养在价值链的关键环节上获得重要的核心竞争力，以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。

（四）应用相关管理会计工具方法的创新

从电力公司供电所实际出发，综合运用全面预算管理、平衡计分卡、价值链分析等管理会计工具方法，建立经营综合评价模型，以经营综合指数为主体，以投入产出和内模传导评价为两翼，建立“一体两翼”的经营综合评价模型，根据经营综合指数排名直接挂钩绩效奖励，通过争先晋位激励引导供电所提质增效。在“一体”方面，经营综合指数主要由投入产出和内模传导评价结果按权重计算得出，是供电所经营情况的综合反映。在“两翼”方面，投入产出主要由资本性投入产出和成本性投入产出两个维度构成。

三、应用过程

（一）建立“以资产为核心”的经营管理平台，实现经营感知量化可视

1. 建立供电所资产经营监测看板，实现资产效益数据化

数据集成，价值量化。以数据中台为载体，以多维精益管理系统为抓手，以供电所资产经营监测看板为展示平台，通过财务业务相关数据，按照经济效益和社会效益进行分类，将社会效益根据评价结果进行量化赋

值，对资产形成、资产现状、资产运维成本、资产投入和运行所带来的效益进行数据化展示和价值量化，让供电所以对资产情况有刻度认知，从而为供电所以资产为核心开展业务管理和价值管理，落实向资产要效益奠定数据基础。

2. 建立供电所馈线资产明细管理，实现资产管理精细化

分层归类，穿透明细。按照公司层-供电所层-馈线层-具体配电线路及设备资产层进行分层管理，分所界定资产边界、分馈线衔接生产营销等核心指标，通过层层穿透实现资产精细化管理。建立公司和供电所层面资产边界，实现具体资产和设备分所管理。

3. 建立供电所预算执行分项展示，实现预算管理精益化

分项展示，精益管理。对供电所预算费用执行进行明细展示，便于供电所开展具体费用执行跟踪、结构分析和统筹安排，实现预算精益化管理。让供电所对全年费用预算有全面清晰了解和精准统筹把控，为供电所费用统筹安排提供数据支撑。

（二）建立投资问效的经营管理模式，实现经营质效稳健提升

1. 建立经营综合评价模型，激励引导提质增效

以经营综合指数为主体，以投入产出和内模传导评价为两翼，建立“一体两翼”的经营综合评价模型，根据经营综合指数排名直接挂钩绩效奖励，通过争先晋位激励引导供电所提质增效。在“一体”方面，经营综合指数主要由投入产出和内模传导评价结果按权重计算得出，是供电所经营情况的综合反映。在“两翼”方面，投入产出主要由资本性投入产出和成本性投入产出两个维度构成，资本性投入产出比=经济效益/资本性投入。

2. 建立资源优化配置机制，服务提升运维质效

以预算精益技术服务为支撑，从预算源头管控，将预算申报颗粒度细化到供电所，由各供电所提报预算需求，引导供电所树立当家做主的责任意识和经理理念，让预算资源统筹与供电所实际生产业务进行深度融合，优化预算资源配置，不断推进资源配置效率和设备运行质效双提升。

（三）建立精益管理的经营管理方法，实现经营管理精准高效

1. 以预算精益管理技术服务为支撑，实现预算精益管理

依托预算精益管理技术服务，通过提质增效小助手，结合各部门专业需求，按照预算科目，通过线上申报、审核方式，大大提升工作效率；推动供电所预算管理由“粗放型”向“精益型”转变，增加预算分解功能，实现预算分解到供电所，建立预算执行线上分析管控，按期在线跟踪预算、核算情况，实现预算、核算精

益管理细化和前移，加快推进预算执行，不断优化成本结构。

2. 以工程全过程管理为抓手，实现工程精益管理

将项目储备情况和通过情况纳入内模评价，督促引导供电所利用好对当地电网熟悉和管理经验，做大做强项目储备；按项目明确工程里程碑时间表，全流程跟踪项目关键管控节点，按周召开推进会协调推进，将工程项目提前投产纳入内模评价，督促引导发挥供电所属地化管理优势，有序高效推进工程项目建设、竣工转资和资产接收维护；建立在建工程管理明细台账，便于供电所开展工程精益管理。

（四）建立内模传导的经营指标评价体系，实现经营传导高度承接

1. 承接一级内模评价，建立传导机制

根据一级内模评价融合稳增长和核价监管要求，统筹经营、核价“两个目标”导向，围绕“模拟利润、模拟现金流、模拟核价”三维评价体系和利润、资产负债率等维度，根据供电所经营业务和管理需求实际，综合数据考评准确性和取数可操作性，将一级内模评价传导转为常规核心指标。

2. 建立内模评价体系，做好经营评价

根据一级内部模拟市场评价体系，结合乡镇供电所综合评价指标体系和供电所业务实际，构建以资产为核心的供电所内模传导指标评价办法，通过设置简单明了的指标传导，让供电所对经营管理有更加直观感知，通过经营指标传导到供电所这个最小经营单元，让省公司经营决策部署能在基层一线落地执行。

四、取得成效

通过在供电所构建以资产为核心经营模式，让经营管理理念传导到基层一线，补齐供电所经营管理短板，也让供电所在精益管理实践中转变观念、培养能力，用价值思维在业务实操中优选方案，实现业务管理和价值管理同频共振，提升公司整体经营质效。

（一）供电所经营管理理念不断增强

从公司管理和业务管理将经营管理理念和经营管理要求宣贯传导到供电所，对经营管理目标和导向有明晰了解，改变原来在投资和经营决策时凭直觉、靠经验，逐渐转变成用价值引领、用精益管控、用数据说话，能更好综合考量业务管理需求和价值管理目标，更好统筹短期业务完成目标和电网发展长期目标，实现投资方案优选和费用高效使用。

（二）供电所数智化水平不断强化

通过在供电所数字化平台搭建经营管理模块功能，改变供电所经营管理零散、线下局面，实现供电所经营管理在线、集中、系统管理，让供电所对生产经营状况及变化有具体量化感知，实现资产效益数据化，引导供电所树立当家做主的责任意识和经理理念，实现供电所预算管理精益化。

（三）供电所业财融合实现突破

构建供电所以资产为核心经营模式，实现供电所数据流、业务流、价值流融合统一，建立投入产出分析模型，通过将预算、工程和资产精益化管理下沉到供电所层级，让财务价值管理融入具体业务操作中，实现业务管理和价值管理融合。

五、经验总结

（一）相关管理会计工具方法的基本应用条件

1. 要借助数字化、共享中台的手段，集聚业务数据和财务数据，管理会计工具方法需要建立在大量的数据积累和分析上，现代的信息化、数字化建设能够对管理会计方法的应用起到很大支持作用。

2. 业务数据要标签化和规范化，便于数据进行归类、加分和分析，也利于数据比对分析，有利于提升数据处理效率和提高数据利用率。

（二）相关管理会计工具方法成功应用的关键因素

要注重业财融合发展，打破专业壁垒，业务管理提升离不开财务价值引领，否则就会失去方向，财务精益管理离不开业务数据支撑，否则就会成为无源之水，因此，财务要向业务前端延伸，做业务合作伙伴，运用价值管理引领业务发展，才能真正应用好管理会计工具，实现公司发展战略。

（三）对改进相关管理会计工具方法应用效果的思考

绩效管理只是作为调动员工积极的抓手和工具，一定要兼顾公平和效率，把握好员工所能接受的度，不能强制性运用引发员工抵触心理，形成破窗效益。

（四）对发展和完善相关管理会计工具方法的建议

管理会计工具要结合宏观环境和企业管理需求变化进行适时调整和完善，使其能够更好地服务社会发展和企业管理需求，有条件可以按行业组织管理会计工具应用大比武，交流碰撞推进管理会计工具实践应用。

（五）对推广应用相关管理会计工具方法的建议

建立管理会计工具应用典型库，对管理会计工具应用进行分层分类，便于各层级人员学习和查阅，从而让大家更好的掌握和运用，在广泛实践应用中推动发展。

参考文献

[1] 孙霞, 颜慧. 国网管理人员全员培训工作的创新与推进探讨[J]. 大科技. 2019, (39).

[2] 周晓虎, 董兴奎, 俞磊, 等. 电网企业人员培训工作中存在的问题及改进建议[J]. 企业改革与管理. 2020, (13).

[3] 高鹏. 电力企业员工培训管理模式的革新[J]. 商品与质量. 2020, (23).

[4] 弋欣. 电网企业管理创新研究[J]. 现代企业文化. 2021, (26).

[5] 谢庆章. 电力企业员工培训管理模式的革新[J]. 企业科技与发展. 2020, (5).