

# Research on the Value Management Mode of Power Supply Enterprises under the “Double-carbon” Target

Lan Yang Yulin Qiu\* Chenmin Wang

State Grid Gansu Electric Power Company Tianshui Power Supply Company, Tianshui, Gansu, 741000, China

## Abstract

China's 14th Five-Year Plan has clearly set a “double-carbon” target, which has pushed China's energy industry into a new stage of low-carbon reform. Value management of power supply enterprises not only includes traditional financial management, asset management and operation management, but also covers intelligent transformation and other aspects. This requires that power supply enterprises must comprehensively examine their own business structure and operation mode, find the correct positioning, and give full play to their advantages. In this process, Gansu power supply enterprises take the data chain and value chain as the key clues, and pay attention to three different management levels of organization, assets and projects. It aims to accurately identify the value elements of each management level, and establish a management mode named “double chain point, line and surface”, in order to improve the overall operation and management quality and efficiency of municipal power supply companies, and contribute to the realization of the “double carbon” goal.

## Keywords

lean management; industry and financial integration path; performance excellence mode

## “双碳”目标下的供电企业价值管理模式研究

杨澜 邱玉林\* 王辰敏

国网甘肃省电力公司天水供电公司, 中国·甘肃天水 741000

## 摘要

中国的“十四五”规划中明确设定了“双碳”目标,这一目标推动中国能源行业进入了低碳变革的新阶段。供电企业价值管理不仅包括传统的财务管理、资产管理和运营管理,还涵盖了智能化转型等方面。这就要求供电企业必须全面审视自身的业务结构和运营模式,找准定位,发挥优势,在这一过程中,甘肃供电企业以数据链和价值链为关键线索,同时关注组织、资产、项目三个不同的管理层次。旨在精确识别各个管理层次的价值要素,建立了一种名为“双链点线面”的管理模式,以期提高市级供电公司的整体运营管理质量和效率,为实现“双碳”目标贡献力量。

## 关键词

精益管理;业财融合路径;卓越绩效模式

## 1 引言

2015年,国务院颁布了《中共中央国务院关于进一步深化电力体制改革的若干意见》,该文件明确指出,要“深化电力体制改革,构建以新能源为主体的新型电力系统”。这一新型电力系统的建设,推动了新能源配套电网及相关的投资显著增长,同时,企业在成本效益管理方面所面临的挑战也在不断加大。

【作者简介】杨澜(1992-),女,中国甘肃天水人,本科,从事财务管理研究。

【通讯作者】邱玉林(1978-),女,中国甘肃武威人,从事财务管理研究。

## 2 供电企业精益管理现状

以A公司为例,目前存在精益管理水平不高、经营管理模式粗放、业财融合深度不够、业务条线衔接不紧密等问题,价值管理工作亟需体系化。因此,须聚焦各类价值载体,不断提升生产运营效率,提高投入产出水平。

基于此,A公司以数据链、价值链为线索,立足于组织、资产、项目三个管理层次,构建市级供电公司价值链“双链点线面”管理模式,提升整体运营管理质效。

价值链管理“双链点线面”评价分析应用模式内涵图见图1。

### 2.1 梳理价值链,打造“一个”经营管理视角

#### 2.1.1 精细梳理,明确组织层价值路径,找准发力点

基于省公司“两会”规划,梳理市级组织发展目标,形成年度工作清单,与此同时,逐层向下延伸价值管理触角。

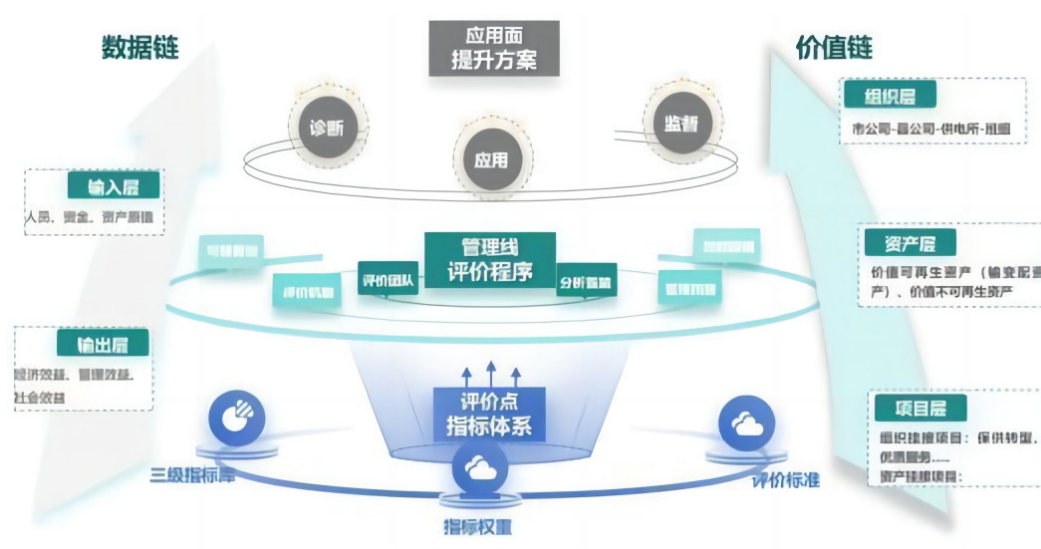


图1 价值管理“双链点线面”评价分析应用模式内涵图

一是摸排各专业业务工作，总结各级组织基本价值活动清单，细化评价要素。二是整合各层级业务活动，建立起内部模拟利润管理机制，反映各层级的输配电收入、运营成本及提质增效奖惩收益情况，找准价值连接点<sup>[1]</sup>。

### 2.1.2 精益管理，掌握资产层价值载体，定位着力点

分类资产价值类型，划分管侧重点。资产主要划分为固定资产和无形资产，固定资产细分为输电线路、变电设备等五大类。在此基础上，以价值创造和管理的复杂程度，将资产划分为价值可再生资产和价值不可再生资产，其中，主要将价值可再生资产纳入财务价值链开展分析管理。

构建资产组，挂接价值管理单元。根据生产组织形式、服务管理区域等要素，将价值可再生资产划分为高压线路、变电站、中压线路、台区等四类资产组，并遵循统一价值管理单元，挂接组织管理层级，直接定位资产管理范围，反映资产价值创造归属，支撑各级组织的管理提升。

### 2.1.3 精准把控，盯紧项目层价值接口，把握落脚点

基于项目投入目的和成本支出情况，从保供转型、优质服务、数智转型和经营管理四个方面归集投资项目，精准衔接组织目标。此外，基于资产管理投资需求，建立起“项目标签”与“资产标签”的对应关系，增强资产与项目的强耦合程度<sup>[2]</sup>。

## 2.2 贯通数据链，构建“一条”业财融合路径

### 2.2.1 整理价值输入数据，打通成本归集链路

依据资金成本投入形式，将投入成本分为可控费用和专项成本。其中，可控费用依据标准成本建设成果，根据成本动因开展归集分摊；专项成本费用则在“项目+预算”双重管控下进行归集，从细化储备项目分类、深化预算过程管控、严肃财务精益考核三个方面精准把握专项成本，提高投入成本管理精益度。

### 2.2.2 定位价值输出维度，贯通效益换算规则

从经济效益、安全生产、管理提升等多个维度明确产

出效益，衡量指标需求数据，构建指标计算规则和数据获取路径，进一步结合内部模拟利润获取相关产出数据，将各层级的经营管理收入（产出指标）直接归集至各层级组织。

## 2.3 聚焦评价重点，形成“一套”评价指标体系

### 2.3.1 着眼公司发展目标，构建三级指标库

结合分析维度，从组织层、资产层、项目层三个层面梳理投入产出评价指标，形成三级指标库。一是引入 ESG 理念，从经济效益、电网安全、优质服务、服务“双碳”四个评价维度，归集组织层评价指标。二是聚焦资产运行，基于资产投资评价及运行管理情况，从经济效益、电网安全、供电可靠性、用户满意度等维度归集资产评价指标。三是着眼项目管理，着眼项目管理全过程，以进度和成本为核心，结合不同项目投入目的，进一步归集项目层评价指标<sup>[3]</sup>。

### 2.3.2 立足专业工作重点，确定指标权重

基于价值链各层级各专业的工作重点和管理目标的差异，组建专家小组，共同研讨形成工作重点和经营目标清单，根据对标分析确定组织层各项一级指标权重，并利用熵权法确定二级指标权重。

### 2.3.3 聚焦价值管理需求，建立评价规则

细化评分标准。将价值链各级评价总分设定为 100 分，制定各项指标的评分规则，细化各指标评分标准。

制定得分规则。基于价值链各层级管理逻辑，内嵌价值链末端评价结果对顶端评价的贡献因子，明确项目层、资产层、组织层逐级影响效能。

明确得分内涵。对价值链各层级评价划分得分区间，构建管理效能评价标准，以评价分数反映管理效能，深挖各维度管理问题，定位管理短板，针对评分等级，精准采取管理措施。

试点评价验证。选取 A 供电公司某供电所开展综合评价，对该供电所 2022 年组织运营、所辖资产状态、投入项目管理情况开展评价，并反向追溯指标得分原因。

## 2.4 厘清管理线，形成“一套”评价管理程序

### 2.4.1 组建管理团队，打造评价分析“首脑”

以财务部牵头，发展策划部等部门分派专人组成“1+n”评价团队，承担评价需求确定、评价数据收集、开展评价分析、评价分析结果调整应用等工作。此外，选择专业对口的联络员对接各专业部门，获取一线管理情况和评价数据，传达评价需求和评价结果。

### 2.4.2 构建评价机制，安装常态管理“四肢”

依托于日常管理需要，深入融合绩效考核、资产管理、项目储备管理等工作，创新构建组织层、资产层、项目层评价机制，分别明确三层评价对象的评价应用、评价频次、评价周期。

### 2.4.3 设计可视看板，穿戴效能挖掘“眼镜”

构建价值链评价画像，展示资产项目投入效能。结合投入中位数、效能得分均值作为评价标准，将投入与产出各分为高、中、低3个评级，共9种标签，对单位资产项目的投入产出情况进行分类。

应用波士顿矩阵图，综合展示组织管理效能。利用“波士顿矩阵图”，从组织效能、发展速度两个维度对各单位经营概况评估，最终形成“五型画像”（优质型、发展型、稳定型、潜力型、缓慢型）。

## 2.5 拓展应用面，完善“一套”管理提升方案

### 2.5.1 引入卓越绩效模式，摸底经营管理薄弱点

卓越绩效模式：源于美国“波多里奇国家质量奖”，吸收众多世界成功企业管理经验，是当前国际上广泛认同的组织经营质量管理模式。设计投入产出效能敏感度分析模型，利用红黄绿灯清晰标识出需要关注的重点，追踪影响产出和效能的关键因素，供前端业务部门进行分析和改进<sup>[4]</sup>。

### 2.5.2 推动结果指导应用，优化财务管理各环节

事前辅助资源分配决策，拓宽预算分配评价维度。建立“组织层—资产层—项目层”多层严控的预算分配机制。在组织层反映各单位投入产出“三效”优势和短板，在资产层则分析存量资产效能，严格把控资金分配。

事中优化项目经济性审查，保障项目储备质量。将评价指标分项目类别固化嵌入可研方案必要性和预期成果中，协同部门设置不同指标阈值下限，辅助评估项目立项。

事后对比经营投资效能，激发担当作为动力。纵向上，定位经营薄弱环节、适时预警，层层传导“花钱问效”压力；横向上，形成同级组织效能产出比较“朋友圈”，激发比学赶超潜力<sup>[5]</sup>。

### 2.5.3 强化应用整改监督，引入“回头看”机制

根据价值链评价分析出的经营薄弱点和管理问题解决策略，开展管理机制优化整改，将优化管理情况记录在册，

定期查看整改效能，据此不断优化调整评价管理体系。

## 3 主要成效

### 3.1 助力双碳目标，推动生产服务“可持续”

引入 ESG 管理理念，不断优化调整新能源投资与管理。以平凉公司为例，管理模式应用以来，新能源发电量为 8.47 亿千瓦时，相当于节约标煤 10.41 万吨，减排二氧化碳 66.1 万吨，相较于 2022 年提升 42.98%，新能源装机容量增量为 14.39%，电能替代增加电量 2.41 亿千瓦时。

### 3.2 减少低效投入，跑出提质增效“加速度”

通过精准识别低效益管理活动和业务环节，降低了无效资金支出，提高了价值创造能力。一是低效投资大幅缩减。剔除一批低效投资项目后，缩减金额共计 6596.61 万元，缩减幅度达 15.51%。二是经营效益显著提升。截至 2023 年 10 月，售电量 81.24 亿千瓦时，较 2022 年增长 2.93 亿千瓦时，增幅 3.74%；营业收入 34.62 亿元，较 2022 年增长 1.35 亿元，增幅 4.04%；客户服务满意度较 2022 年提升 2.17 个百分点，供电可靠率较 2022 年提升 0.02 个百分点。

### 3.3 改进管理模式，夯实卓越发展“基本盘”

构建更全面的价值链管理体系和应用方案，有效支撑了 A 公司高质量发展。一方面，建立综合效益评价指标体系，促进了对内管理审视的准确性和对外服务提供的优质度；另一方面，专项管理卓有成效，人身伤亡事故率较 2022 年降低 100%，严重违章事件减少 1 个。

## 4 结语

论文以数据链、价值链为线索，打造了“一个”经营管理视角，构建了“一条”业财融合口径；立足于组织、资产、项目三个管理层级，形成了“一套”评价指标体系、“一套”评价管理程序，完善了“一套”管理提升方案，形成市级供电公司价值链“双链点线面”管理模式，有效提升了整理运营管理质效。

### 参考文献

- [1] 张全,代贤忠,韩新阳,等.基于全生命周期投入产出效益的电网规划精准投资方法[J].中国电力,2018,51(10):171-177.
- [2] 刘鋈,都兰娜.基于激发生产要素价值创造的电力企业标杆管理实践[J].企业管理,2021(S1):448-449.
- [3] 国网江苏省电力有限公司.面向未来的电力企业管理[M].北京:中国人民大学出版社,2022.
- [4] 叶颖津,林玲,阮迪,等.新型电力系统下电网企业有效资产运营效率评估[J].中国电力,2023,56(6):185-193.
- [5] 刘鋈,都兰娜.基于激发生产要素价值创造的电力企业标杆管理实践[J].企业管理,2021(S1):448-449.