

Exploration and Practice of “333” Application Control System of Internal Simulation Market of Municipal Power Supply Enterprises

Shuwen Zhang

State Grid Gansu Electric Power Company Qingyang Power Supply Company, Qingyang, Gansu, 745000, China

Abstract

The 19th National Congress of the Communist Party of China proposed to improve the management system of various state-owned assets, reform the authorized management system of state-owned capital, accelerate the optimization of the layout of state-owned economy, promote the preservation and appreciation of state-owned assets, and promote state-owned capital stronger, better and bigger; the municipal power supply enterprises, play an irreplaceable role in the steady growth of regional economy and sustainable industrial development. This paper from the “three deconstruction” solid foundation security, “three make” build evaluation mechanism and “three focus” to clarify the benefit distribution of three dimensions, explore the municipal power supply enterprise internal simulation market “333” ground application control system, implement the new reform policy of state-owned enterprises, created a new situation of power grid development, formed the overall management new idea, the municipal power supply enterprises to deepen the internal simulation market operation is of great significance.

Keywords

power supply enterprise; internal simulation market; landing application; control system

市级供电企业内部模拟市场“333”落地应用管控体系探索与实践

张淑文

国网甘肃省电力公司庆阳供电公司, 中国·甘肃庆阳 745000

摘要

党的十九大提出, 要完善各类国有资产管理体制, 改革国有资本授权经营体制, 加快国有经济布局优化, 促进国有资产保值增值, 推动国有资本做强做优做大; 市级供电企业作为能源央企上传下达的属地直属单位, 在地区经济稳定增长、产业持续发展等方面发挥着不可替代的作用。论文从“三解构”夯实基础保障、“三制订”构建评价机制和“三聚焦”厘清效益分配三个维度出发, 探索出市级供电企业内部模拟市场“333”落地应用管控体系, 贯彻了国企改革新政策, 开创了电网发展新局面, 形成了全员经营新理念, 对市级供电企业深化内部模拟市场的运行有着重要意义。

关键词

供电企业; 内部模拟市场; 落地应用; 管控体系

1 引言

自2020年9月习近平总书记在第七十五届联合国大会一般性辩论上提出“双碳”目标后, 各级供电企业肩负起服务新能源发展、构建以新能源为主体的新型电力系统的历史重任, 未来在新能源项目并网接入、储能设施建设、电网稳控系统升级等方面均需大量投入。而内部模拟市场的应用, 以“全收入、全成本、全利润”的方式反映各级供电企业经营状况, 价值量化到基层, 责任分解到全员, 有利于全面激

发电网企业各级单位、部门的经营意识^[1]。但如何解决内部模拟市场落地应用的桎梏, 促进内部模拟市场高效高质管控, 已成为供电企业亟待解决的问题。

2 实践背景

构建市级供电企业内部模拟市场落地应用管控体系是优化国有资本配置的客观需要。在当前经济下行压力巨大背景下, 国资央企在巩固国企改革三年行动成果的基础上, 乘势而上推进国企改革深化提升行动, 以更大力度、更实举措推进各项工作, 为促进高质量发展、稳经济作出更大贡献, 更具有现实意义。而作为关系国计民生和能源发展的“国家队”, 供电企业必须在激烈的行业竞争中取得竞争优势,

【作者简介】张淑文(1978-), 中国甘肃天水人, 本科, 中级会计师, 从事企业财务管理研究。

而保持必要的资金投入是发展的基础,企业盈利模式由“购销价差”向“成本+收益”转变已成为潮流风向。因此,供电企业稳经营的责任与压力正在不断增大,必须通过降成本、提效率、增效益来优化国有资本配置,进一步对冲一系列的不利影响。

构建市级供电企业内部模拟市场落地应用管控体系是提升企业经营质效的迫切需要。市级供电企业作为国家电网有限公司的全资企业,下辖职能部门、业务支撑(实施)机构和县(区)供电企业数量较多,供电区域基本覆盖全市,其规模较大、机构较杂、层级较广、人员较多,且受原有制度影响,“行政化单位”管理模式及“生产型企业”的特征明显,价值贡献难量化、经营压力难传导和效益意识难强化的问题凸显。为有效转变企业经营管理模式,促进经营质效提升,市级供电企业亟待建设内部模拟市场落地应用管控体系,以此保障内部模拟市场的健康有序运行,实现公司整体利益最大化。

3 体系内容

3.1 “三确定”夯实基础保障,稳抓稳打助力长效运行

3.1.1 确定总体思路,把实建设方向

市供电企业全面落实省公司工作思路,紧扣公司发展举措,围绕利润中心,把实建设方向,以“量、价、费、损”为管控重点,坚持多劳多得、效益优先的原则,建立效益与工资总额、企业负责人的挂钩机制,引导县(区)企业、供电所、班组树立“电量度电必争、价格执行到位、投入效能提升、积极降损创效”的经营理念,持续深化县(区)企业、供电所、班组内部模拟利润考核维度与评价方法,全面提升生产一线管理水平与盈利能力。

3.1.2 确定实施原则,把稳基础建设

实施原则的确定是保障工作顺利开展的基本遵循,有利于明确工作目标、减少工作失误和提高经济效益。市级供电企业可从四方面确定内部模拟市场建设的实施原则,把稳建设基础。一是统一制定、分级管理。内部模拟利润管理实施方案由市级统一制定,各县(区)级根据市级下达的内部模拟利润指标,结合经营实际,科学测算、合理制定供电所、班组内部模拟利润备案目标,并按月进行管控,实现县(区)企业、供电所、班组三级全覆盖。二是科学评价、突出质效。围绕供电企业利润形成过程,以“稳存量、拓增量、抢变量”和“实现输配电收入准确、足额回收”为目标,县(区)企业、供电所、班组内部模拟利润从“同比”与“目标值比”两个维度开展效益贡献评价。对内部模拟利润中未覆盖的内容,增加提质增效奖惩收益进行补充,激发员工创新创效活力,助力提质增效工作走深走实。三是注重考评、工效挂钩。内部模拟利润结果直接用于县(区)企业工资总额、企业负责人业绩指标考核和供电所、班组长年终考评。按照“多劳多得、效益优先”原则,实现价值贡献和薪酬挂钩。四是优化机制、

提升效益。完善内部模拟利润与提质增效、可控费用的协同管理机制,实现内部模拟利润管理全面覆盖。加强内部模拟利润执行与考核分析,动态优化考核事项,建立促进效益增长的长效机制,保障公司经营业绩稳步提升^[2]。

3.1.3 确定工作分工,加强团队建设

为保障内部模拟市场高效运行、内部模拟利润有序管理,市级供电企业可通过组建工作机构、明晰部门职责,加强团队建设。

在组建工作机构方面,形成包括决策层、管理层和执行层的企业内部模拟利润工作机构。一是决策层,市级供电企业总经理办公会是内部模拟利润管理的最高决策机构,负责审议内部模拟利润目标和考核兑现结果,研究决策内部模拟利润建设和管理的重大事项。二是在管理层,成立市级供电企业内部模拟利润工作小组,组长由市级供电企业总会计师担任,成员由财务部、组织部、发展部、营销部、设备部、综服中心主要负责人及相关专责组成,工作小组办公室设在财务部。工作小组负责制定县(区)企业、供电所及班组内部模拟利润实施方案,下达县(区)企业、供电所及班组长年度经营目标与任务,按月计算并通报县(区)企业、供电所内部模拟利润执行结果;根据市级供电企业综合计划调整情况,同步调整县(区)企业、供电所内部模拟利润相关指标;负责对县(区)企业、供电所及班组争议事项提出仲裁意见;负责向市级供电企业总经理办公会提交内部模拟利润考核方案,落实总经理办公会考核意见。三是在执行层,由县(区)企业、供电所及所辖班组组成,负责按照市级供电企业发布的年度经营目标,围绕“量、价、损”核心业务,制订供电所、班组年度经营目标并向公司备案,引导全员开展增收节支、提质增效工作,努力创造利润。

在明晰部门职责方面,一是财务部,负责内部模拟利润中价格管理、目标制订、日常运营管理与执行结果的计算与通报;负责提供内部模拟利润考核意见。二是组织部,负责制定县(区)企业、供电所人工成本目标;负责按月提供县(区)企业、供电所人工成本执行情况;负责落实县(区)企业内部模拟利润考核兑现。三是设备部,负责制定班组业绩指标目标及过程执行管控工作。四是发展部,负责制定县(区)企业、供电所输配电价电量、居民、农业用电量与线损率目标;负责按月提供县(区)企业输配电价电量、居民、农业用电量执行情况;负责按月提供县(区)企业线损率完成情况。五是营销部,负责制定一般工商业电量基本电费、力调电费目标,居民、农业电量的电价目标;负责按月提供各县(区)企业基本电费、力调电费执行情况;负责按月提供各县(区)企业居民、农业电量的电价执行情况;负责制定班组业绩指标目标及过程执行管控工作。

3.2 “三制订”构建评价机制,内查外调支撑良性运行

3.2.1 制订市场营销目标,层层传导达预期

综合考量内部模拟市场主、客观因素,将市级供电企

业综合计划和财务预算作为基础,层层传导并制定出内部模拟市场利润目标。一是县(区)企业、供电所的售电量按照综合计划分解下达;二是大工业及一般工商业分压输配电价以归口省级企业下达为准,居民、农业售电价以上年实际执行数为基础,考虑当年政策变动因素后核定;三是人工成本按上年实际数核定;四是可控费用按年初下达的标准成本核定。

3.2.2 制订计算执行结果,多维评价助提升

为高效衡量内部模拟市场运行的工作进度及运行质量,市级供电企业实行“过程+结果”双计算模式,可从多个评价维度衡量各单位、部门对内部模拟市场的执行效果,助力内模市场运行有质的提升。一是年内执行结果计算,输配电收入以责任部门报送数为基础进行计算;县(区)企业、供电所运营成本按市级供电企业核定的各项成本时间进度计算;提质增效奖惩收益月度不确认。二是年度执行结果计算,输配电收入以责任部门报送数为基础进行计算;县(区)企业、供电所运营成本按实际发生数计算;提质增效奖惩收益按奖惩事项逐项计算确认。

3.2.3 制订日常管控方式,多措并举促规范

为加强对内部模拟市场的运行监督与日常管控,市级供电企业可按照主体差异酌情设置不同时限要求,进一步促进市场的良性规范运行。一是规范通报时限。县(区)企业、供电所内部模拟利润按月开展通报,班组内部模拟利润按季开展通报,年末一次性考核兑现。二是规范报备时限。市级供电企业下达经营目标后,县(区)企业在10个工作日内将供电所、班组年度经营目标向市公司报备。三是规范反馈时限。市级供电企业责任部门在每月(季)5日前反馈县(区)企业关键指标完成值,县(区)企业每月(季)5日前反馈供电所、班组关键指标完成值。财务部根据关键指标完成值计算县(区)企业、供电所、班组内部模拟利润,并定期发布执行结果。

3.3 “三聚焦”厘清效益分配,公平公正实现稳定运行

3.3.1 聚焦县(区)企业效益分配,比例划拨促稳定

聚焦县(区)企业层面的内部市场公平公正稳定运行,将县(区)企业内部模拟利润年度完成结果用于县(区)企业负责人业绩指标考核,并划定相应比例,其中输配电收入占60%、内部模拟利润占40%。在输配电收入方面,主要存在三种情况:一是输配电收入同比增长的,按照增长量排序,等距离加指标分值的0%~10%;同比减少,按照减少量排序,等距离减指标分值的5%~10%;二是输配电收入增长率为正值的,按照增长率排序,等距离加指标分值的0%~10%;增长率为负值的,按照增长率排序,等距离减指标分值的5%~10%;三是输配电收入完成值与目标值比,每超过目标值1%,加指标分值的1%,最高加指标分值的3%。

在内部模拟利润方面,主要存在两种情况:一是内部模拟利润同比增长的,按照内部模拟利润排序(由高到低),等距离加指标分值的0%~10%;同比减少,按照内部模拟利润排序(由高到低),等距离减指标分值的0%~10%;二是内部模拟利润完成值与目标值比,每超过目标值1%,加指标分值的1%,最高加指标分值的3%。

3.3.2 聚焦供电所效益分配,基准增减促稳定

聚焦供电所层面的内模市场公平公正稳定运行,将供电所内部模拟利润完成结果用于各县(区)企业年终考核评价,由县(区)企业负责进行分解落实,考核标准不低于年终考评分值的10%,其中:输配电收入占考评分值的80%、内部模拟利润占考评分值的20%,提质增效奖惩收益分值在基准分值基础上最多±30%。在输配电收入方面,主要存在三种情况,同县(区)企业层面保持一致。在内部模拟利润方面,主要存在两种情况,同县(区)企业层面一致。

3.3.3 聚焦班组效益分配,精准衡量促稳定

聚焦班组层面的内模市场公平公正稳定运行,将班组内部模拟利润完成结果用于各供电所年终考核评价,由各供电所负责进行分解落实,考核标准不低于年终考评分值的10%,其中:输配电收入占考评分值的80%、内部模拟利润占考评分值的20%。提质增效奖惩收益分值在基准分值基础上最多±30%。在输配电收入方面,班组输配电收入完成值与目标值比较,每增减5万元,加减标准分值的5%,本项加减的分值最多不超过标准分值30%;在内部模拟利润方面,班组内部模拟利润完成值与目标值比较,每增减5万元,加减标准分值的5%,本项加减的分值最多不超过标准分值30%。

4 实践效果

通过系统化、科学化地构建市级供电企业内部模拟市场“333”落地应用管控体系,进一步加强对内部模拟市场的落地应用管控,一是考核激励实施,实现了内部模拟市场考评结果与企业负责人业绩考核和单位工资总额“双挂钩”机制,将全年工资总额按相应比例作为内模考核专项工资。二是覆盖范围广,市级供电企业管控县(区)企业、供电所及班组三级内部模拟市场落地应用,将内部模拟市场的理念贯穿到全员,各级员工系统经营观念发生较大转变,员工从单纯的“生产者”变成“生产经营者”,从被动完成效益目标变成主动创造效益价值,公司整体价值创造能力得到进一步的提升。

参考文献

- [1] 聂艳.精益管控 提质增效全面推进电网企业内部模拟市场建设应用[J].中国电业与能源,2022(11).
- [2] 石杰,冯博.区域供电公司内部模拟利润考核管理体系建设及应用[J].农电管理,2021(11):2.