

电网企业基于可持续发展理念的“六型”事业部建设探究

陆军, 王小文, 姜景芮

(国网甘肃省电力公司发展事业部, 甘肃 兰州 730030)

摘要: 本文聚焦“双碳”目标和新能源产业链培育, 以可持续发展理念引领专业管理和电网发展新格局, 发挥发展专业电网业务“龙头”牵引作用和电网企业电力产业链“链长”引领作用, 打造“六型”事业部, 包括发展引领型、人才密集型、精准管理型、系统研究型、双碳服务型和专业团队型, 推动“业务专业化、管理扁平化”发展模式和“管办合一、高效运转”管控模式的形成, 切实提升事业部的经营活力、管控能力、执行效力。

关键词: 事业部; 可持续性管理; 组织管控

中图分类号: F426

文献标识码: A

DOI: 10.12230/j.issn.2095-6657.2022.33.015

当前, 随着国家电网战略目标和“一体四翼”产业布局的深入落地, 以可持续发展理念引领专业管理和电网发展新格局, 扩大其在区域能源治理中的话语权, 引领电力产业可持续发展, 成为新时期具有新作为、新担当的重要体现。电网发展作为公司发展的“龙头”专业, 坚持绿色低碳、以人为本、能力内生、开放共赢原则, 立足甘肃省情、网情、企情, 基于新型电力系统建设全局和电力产业链视角, 积极探索新业态、拓展新格局, 力争将公司建设成为西北地区高质量、可持续发展的央企表率 and 示范样板, 加快推动新型电力系统的建设以及国家电网战略目标和“一体四翼”布局落地甘肃, 这也是其专业担当和使命所在。

1 “事业部制”定义及应用价值

事业部作为一种明显区别于传统典型的“职能制”模式的新型组织形态, 又称为“斯隆模型”, 最早由通用汽车公司常务副总经理斯隆于1924年提出, 属于集团内部实行的分权式多分支部门的组织结构模式, 具有“独立核算、自负盈亏”的典型特点, 多应用于市场化程度高、业务板块明显的企业, 目前在职能管理领域应用广泛。

为探索将事业部制创造性地引入职能管理范畴, 依托电网企业专业垂直管理现状, 特别是基于发展专业发挥专业管理职能、产业创新引领的特点, 在甘肃公司整体事业部制改革的基础上, 本文提出深化职能型、创新型卓越事业部构建新模式, 这是对电网发展专业管理模式的新探索, 开创了国网系统发展专业“事业部制”管理的先河, 也是压减专业管理层级、激活组织管理活力、提升组织管理效能的积极实践。

2 “六型”事业部建设路径

应以可持续性管理理念为引领, 基于事业部管理运作理论

实践, 聚焦“双碳”目标和新能源产业链培育, 打造“六型”事业部建设新模式, 构建“业务专业化、管理扁平化”发展模式和“管办合一、高效运转”管控模式, 切实发挥发展专业电网业务“龙头”牵引作用和电网企业电力产业链“链长”引领作用, 提升事业部的经营活力、管控能力、执行效力^[1]。

2.1 “发展引领型”事业部

应从专业发展、电网发展、电力产业、能源转型上构建“管办合一”管理机制、“领航发展”业务模式、“源网荷储”发展体系、“网地融合”能源生态。

(1) 引领专业发展, 构建“管办合一”专业管理机制

应发挥“管办合一”“自主管控”优势, 紧扣公司发展, 规划业务职能管理机构与省级业务实施机构的职责定位, 加强上下专业垂直管理价值引领, 将发展事业部功能定位瞄准在“电网规划引导全省能源布局、发展战略引导全省能源转型、重大课题引导全省能源安全”的高度, 凝聚电网内部的专业合力、组织合力, 化解改革的矛盾。

(2) 引领电网发展, 构建“领航发展”电网业务模式

基于电网发展是电网业务“龙头”专业的现实, 是公司推动“一体四翼”产业布局落地、建设新型电力系统、服务“双碳”目标落地的源头, 将发展事业部定位为“公司的决策支撑中心、技术权威中心、公司发展领航员”, 使其成为提升业务团队专业能力、把好电网发展技术关口、引领电力产业生态建设的组织机构“硬载体”。

(3) 引领电力产业, 构建“源网荷储”协调发展体系

发展事业部牵引着电网发展, 直接面对“源网荷储”一体化发展、碳市场和电力市场协同发展、智能(智慧)电网、新型电力系统建设等电力产业新发展、新趋势, 将发展事业部统一到加强新型电力系统建设、服务地方经济发展和电力市场建

设的全局中来，借助地域独特的资源优势、人才资源优势、高层沟通优势，抓机遇、展作为。

(4) 引领能源转型，构建“网地融合”绿色能源生态

坚持“共建共享共用”原则，将发展事业部的设立和运营置于发挥甘肃电网重要作用（西北电网总枢纽、国家电网主通道、现代能源建设基地）的格局和高度上来，实现电网与地方、产业、专业的多重融合，引领电网进行绿色低碳转型和清洁能源转型。

2.2 “双碳服务型”事业部

发挥电力的“枢纽”作用，挖掘甘肃的地域优势，探索以新能源为重点、以电能为中心的绿色低碳发展新模式，探索“电网中心”新能源发展路径。

(1) 构建新能源发展共享生态圈

发挥发展专业电网业务“龙头”牵引作用和电网企业电力产业链“链长”引领作用，编制公司“十四五”碳管理规划，推动与政府、企业、社会、媒体、居民等利益相关方合作共赢；系统研究公司实现碳达峰的路径，开展碳盘查，加强碳指标管理，推动电网与地方多层面、多领域、全方位一体化融合发展，将甘肃打造成碳市场和电力市场相互促进、协同发展的“实践先锋”及“源网荷储”友好互动的新型电网示范基地。

(2) 组建新能源并网服务中心

以规范有序、便民利民、高效服务为核心理念，在发展事业部组建新能源并网服务中心，打造新能源并网服务全流程一体化服务窗口，负责甘肃全省新能源电源接入电网系统，统一受理和组织，并做好电源政策、电源接网流程的宣传、答疑和解释工作，编制电源项目接入受理及要求说明，实现新能源电源项目并网前期一站式服务，为甘肃新能源企业提供便捷、优质、高效的并网服务，推动新能源项目“应并尽并、能并尽并”。

(3) 深化“新能源云”服务平台

拓展国网“新能源云”平台的功能，建立线上线下统一接网服务窗口，推进“云服务”“微服务”的实施，开展“新能源云服务双碳”云培训，实现项目业主足不出户就能办理接网前期手续，拓展新能源线上服务新业态，解决高比例新能源接入带来的电力系统不确定性和脆弱性问题，为新能源产业的发展提供优质的“并网服务”。

(4) 构建“省市一体”工作机制

组织市（州）公司抓好区域内新能源管控，积极与当地能源主管部门沟通，针对新能源的开发规模、时序、布局等提供合理化建议，推动新能源实现“全局统筹、量率一体”发展^[2]。

2.3 “系统研究型”事业部

基于创新驱动、政策引领原则，在宏观政策、双碳目标、能源产业、乡村振兴、技术创新上，通过建设“五个中心”打造电网经营管理决策辅助的“新高地”。

(1) 以新发展理念为引领，打造经营决策辅助中心

瞄准电网可持续、高质量发展的目标，做好对宏观形势、产业政策等的解读，建立政策简报共享机制、定期政策汇编机制等制度，形成能源电力“政策集”。

(2) 以碳减排实施为主线，打造电网降碳实践中心

基于国家层面“1+N”碳达峰、碳中和和政策体系，在服务社会层面推动“源网荷储”各环节多端发力，在公司层面积积极压降系统内办公用能碳减排量，探索研究电网企业碳市场和电力市场相互促进、协同发展的策略，成为低碳发展的探索者、实践者。

(3) 以数字化转型为方向，打造智能电网规划中心

主动顺应能源革命和数字革命融合发展的趋势，推进新型电力系统技术攻关，完善科技创新协同攻关体系，推动公司和电网全业务、全环节实现数字化、智能化转型。

(4) 以新能源服务为核心，打造新型电力系统中心

树立“共享共赢”思想，主动与政府主管部门沟通对接，及时分析国家能源电力发展的新形势，关注“源网荷储”一体化、多能互补、微电网、新型储能等新领域的动向。

(5) 以乡村电气化为路径，打造乡村振兴支撑中心

应衔接巩固脱贫攻坚成果，着眼乡村振兴战略落地，聚焦共同富裕奋斗目标，开展农配网工程建设，重点支持原连片特困区，推动农业生产电气化、农民生活电气化。

2.4 “精准管理型”事业部

从组织管理、管控模式、运行机制上构建“战略+运营”模式，着力解决合规监管、业绩考核、权责界面等问题，提升事业部的经营活力、管控能力、执行效力。

(1) 扁平化内设机构

以事业部业务专业化发展为主线，推动业务“条块化”管理，基于分部制的特点和优势，整合、精简、压缩管理层级，对职能类同、职责相似、业务相近的处室和部门进行有机整合，将原省公司发展策划部与甘肃经研院13个二级内设机构缩减为10个，彻底取消原经研院专业室（班组）层级，并新设立新能源并网服务中心，形成“八部三中心”组织格局，明确发展事业部的专业管理界限，推动形成“上下一体、权责清晰”的专业管理格局。

(2) 战略型管控模式

基于组织架构，结合不同管控模式的典型特征和适用条件，坚持优化协同高效原则，建立“三张清单、两个机制”（部门职责清单、权责清单、职责边界清单，部门间协调配合机制、职能运行监管机制），分清事业部“管办”边界线，形成发展事业部管控界面图，厘清各内设机构的职责界面和管理界面，界定关键业务和事项的执行力、审核权、决策权、监督权等管理主体，推动发展事业部业务“协同化”运转^[3]。

(3) 规范化运行机制

为保障事业部顺畅运行,需建立问题库、问题动态“清零”策略库及销号机制,以及任务管控机制、周工作会机制,提升事业部的经营活力、管控能力、执行效力。另外,要以经营业绩目标的高标准完成和重点工作任务的高质量落实来推动公司和电网的高质量、可持续发展。

(4) 差异化考核激励

坚持以业绩导向为主线,按照“客观公正、注重实绩、简便易行”的原则,构建以“业绩激励”为核心的发展事业部绩效考核管理体系,确保结果的客观性、公正性、针对性,合理拉开考核差距,有效发挥绩效考核激励的约束作用,激励担当作为、干事创业的员工。

2.5 “专业团队型”事业部

基于电网高质量、可持续发展的视角,探索电网发展的精益化管理策略,并着力建立一支复合型、创新型、专业化、高素质、有活力的发展专业队伍。

(1) 构建“精益化”专业工作体系

聚焦发展专业电网规划、项目管理、能源研究、投资计划、技术经济、统计分析等核心职能,依托内设“八部三中心”机构全面加强业务管理,并重点在项目精准投资评价、电网高质量发展评价、新能源规划等方面建立评价机制,推动电网高质量、可持续发展。

(2) 打造“复合型”专业队伍

从专业队伍的长远发展着眼,需优化队伍结构、提升人才素质、深化专业传承、做实工作作风,建立一支能够满足体制顺畅、高效运转且充满活力的复合型、创新型、专业化队伍。一是注重专业传承,实施发展人才“托举工程”,依托公司青年托举人才评选机制,深化“师带徒、传帮带、结对子”等以点带面的培养方式,拓展和应用上下交流、人才托举等工作机制;二是搭建柔性团队,构建新兴业务专家后备梯队,调动省市县所(班)全体力量,发挥外部专家的支撑作用,组建一支跨层级、跨单位、跨专业的发展专业柔性团队,形成专业联动、上下一体的发展专业“网格化”柔性组织,自上而下形成“分管领导亲自挂帅、专业部门组织牵头、一线员工广泛参与”的责任落实体系,补齐专业力量不足的短板。

2.6 “人才密集型”事业部

聚焦科技人才,以科技创新为抓手,建立科技人才总量动态管理机制、培养机制、激励机制,并创建人才交流平台,持续为人才赋能、为专业提质。

(1) 构建“上下内外”共享生态

坚持开放、共享原则,构建“产学研用”联合人才培养机制,形成平台型能源电力专家库。向上依托国家电网公司经研体系、公司科技创新技术专家委员会等机制,与国网发展部、

国网经研院、国网能源院、中国电科院、国网智研院等部门(单位)建立多方合作,向外与省科技厅、省发展改革委、省交通厅、省政府参事室等政府部门以及中国科学院、西安交通大学、清华大学、四川大学、华北电力大学等高等院校加强合作。

(2) 培育一流创新能力技术队伍

发展事业部需建立与“科技创新领域一关键核心技术”相匹配的科技人才队伍总量动态管理机制,识别发展专业当前科技人才队伍的缺口,针对性开展科技人才的培养(引进)工作,并依托现有人才培养基地等人才培养平台,打造一支规模适当、结构合理、创新高效、具有一流创新能力的发展专业科技人才队伍。

3 结语

本文基于专业管理职能、产业创新引领的特点,提出“六型”事业部建设模式,初步研究形成“业务专业化、管理扁平化”的发展模式和“管办合一、高效运转”的管控模式,管理人员与技术人员的业务逐步融合,形成一支“自有+柔性”复合型、创新型人才队伍,有力发挥发展专业创新引领、专业支撑、产业协同价值,电网企业电力产业链“链长”作用凸显,成为“双碳”目标落地和区域能源清洁转型的“先行官”“领跑者”。

下一步将持续解放思想,进一步明确“职能型事业部”的基本定位,厘清事业部与同政府、同国网、同本部、同内部、同基层的“五大”关系,推动新兴业务、专业服务向更加灵活的机制转变,推动向管理要效益、向改革要效益,形成“一个大脑、一种声音、一致步调”的运行管理新格局,推进组织效能“上台阶”。

参考文献:

- [1]程明,王颖钧,丁筱筠,等.电力企业事业部制领导班子绩效管理机制研究[J].电气技术与经济,2022,(03):169-171.
- [2]孙艳.基于事业部制的企业战略绩效管理体系构建[J].企业改革与管理,2019,(07):65-66.
- [3]吴俊,李翔,莫紫凌,等.基于新型电力系统的企业系统运行业务发展对策研究——以中国南方电网有限责任公司为例[J].企业改革与管理,2022,(05):113-116.

作者简介:陆军(1991-),男,甘肃武威人,硕士研究生,中级工程师,主要从事输电网规划、新能源发展研究、企业发展规划研究;王小文(1990-),女,甘肃武威人,硕士研究生,中级经济师,主要从事企业法律、企业发展规划研究;姜景芮(1986-),男,河南临颖人,大学本科,中级工程师,主要从事电网发展、企业综合治理、企业发展规划研究。