

贵州电网:构建战略实施体系

■ 贵州电网公司副总经理 陈真

2011年2月,南方电网公司按照“集团化管理模式、一体化管理制度,加强公司的有效管控能力,明晰各层级管理定位和管理关系,提升公司综合效益”的管理定位,大力推行战略管理,发布了《中国南方电网有限责任公司中长期发展战略》(以下简称为中长期发展战略)。作为南方电网公司的全资子公司,贵州电网公司以中长期发展战略作为统领,迅速开展了一系列的实施对接和落地研究工作。

系统构建战略实施体系 全面制定战略实施规划

根据《财富》杂志调查显示,因为战略问题而失败的美国企业中,70%的战略方案都十分完美,失败的原因在于战略执行出现问题。相对于战略规划而言,战略实施的操作难度和管理价值都数倍于前者。其中,建立战略实施体系和制定战略实施规划,成为有效推进公司战略实施的两个先决条件。

以系统性的顶层视角,构建战略实施的体系

从整体视角出发并结合贵州电网的管理实践,以实施规划、实施路径、平衡计分卡、实施层次、过程控制、业绩考核等五个方面作为架构本体,以制度流程、队伍建设、系统支持等三个方面作为外延支撑,系统地

图1 战略实施体系

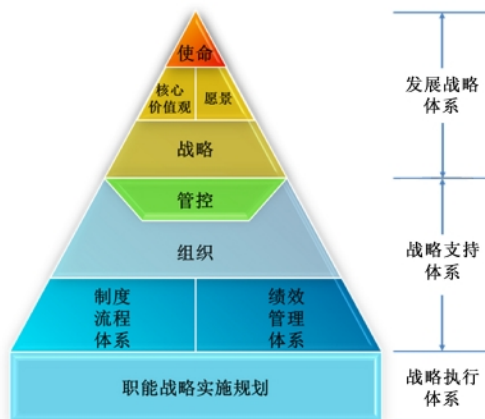


建立公司战略实施体系(如图1所示)。

以创先工作总体方案和子战略形成完整的战略实施规划

南方电网公司中长期发展战略将战略体系分为发展战略体系、战略支持体系和战略执行体系共三大板块(如图2所示)。中长期发展战略同时提出了将创建国际先进水平企业作为战略实施载体,通过探索实践、总结提炼、全面推广的过程,实现一体化、规范化管理,

图2 战略管理金字塔



最终实现管理精益化,提高公司整体管理水平,提升公司综合效率和效益。

贵州电网公司从贯彻落实中长期发展战略出发,在2011年10月发布了创先工作总体方案,各地区局也相应制定了创先工作实施方案。随着中长期发展战略关于各职能战略的陆续制定和下发,以及一体化中期报告战略承接性评审,贵州电网公司也将启动子战略编制工作。创先工作总体方案和子战略构成完整的战略实施规划,两者之间各有侧重、互为补充。其中,前者将创先作为战略实施载体,搭建公司战略实施的管理框架,确立“三步走”总体目标,提出公司和地区局两个层面的创先评价标

准,从加强五个核心能力建设和开展协同运作出发,制定营配一体化和资产全周期管理等 15 个创先专项计划,明确指标任务和制度流程两大创先支持体系,乃至针对具体的创先实施单位制定详细的支持方案,其实质是中长期发展战略中所有“规定动作”在贵州电网公司的行动计划书。后者则立足于公司的区位环境和内部条件,深入分析公司发展现状、机遇、挑战以及优势、劣势,找准定位,选好重点,使制定的公司战略执行规划既体现网公司的战略意图,与其中长期发展战略有机衔接、协同配合,又反映公司的发展要求,是体现贵州电网公司特色的“规定动作+自选动作”的行动计划书。在此基础上,建立各专业、多层次、全覆盖的计划、评价和动态控制的管理体系,并最终将纳入前者规划的载体进行实施运行。

强化战略实施全过程控制 开展战略实施效果动态评价

有效地开展战略控制和战略评价,是引领贵州电网公司下属 9 个地区局和 79 个县级供电企业化战略为行动的关键所在,前者侧重战略实施的过程,后者侧重战略实施的结果,两者均以实施规划为前提,共同作用于公司的战略实施及其决策。

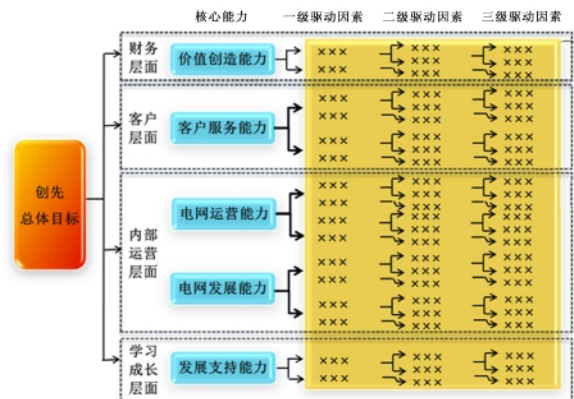
明确实施路径,规划战略驱动关系链

公司创先工作总体方案明确提出了“2015 年达到国内先进水平,到 2020 年基本达到国际先进水平,成为服务好、管理好、形象好的省级电网公司”的总体目标。要实现这个总体目标和战略实施规划涉及的各类专项任务,首先必须理清战略逻辑和明确实施路径。每一级组织和每个员工都有自身理解的战略逻辑,这导致即便看到相同的事实和具有相同的目标,但其付诸实践的战略行为和产生的结果却不尽相同。中长期发展战略从资产全生命周期管理、客户全方位服务、资源集约化管理的经营理念出发,提出着力构建客户服务能力、电网运营能力、电网发展能力、价值创造能力、发展支持能力等五个核心能力。这五个核心能力既是实现“成为服务好、管理好、形象好的国际先进电力企业”南方电网公司战略目标的关键领域和主要推动力,同时也是贵州电网公司开展战略实施的重点任务,是理

清战略逻辑和明确实施路径的基础。

对应于五个核心能力,建立三级战略驱动因素关系链(如图 3 所示),可以通过流程和职能的组合式分解逻辑,逐级建立战略驱动因素,以保证在公司不同组织层面的关键性行动方案的一致性,使之成为不断强化和提升各项核心能力的保障,并且能够充分发挥杠杆效应和最大化战略实施效果。

图 3 战略驱动因素关系链

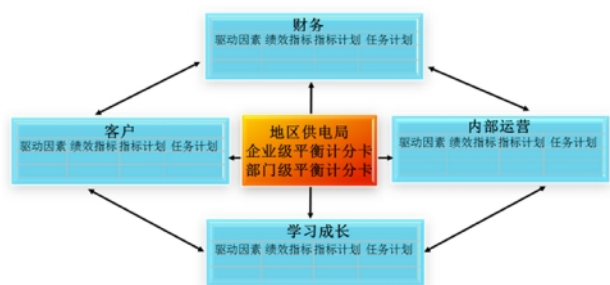


运用平衡计分卡整合指标与任务,成为战略控制与评价的统一管理工具

为科学、客观地评价各地区供电局创先水平和综合业务表现,指导其更有效地开展创先工作,从平衡计分卡四个维度出发,贵州电网公司设定了地区局创先指标及其国内先进水平、国际先进水平的参照基准值,作为公司衡量地区局创先目标达成与否的评价标准。该方案同时制定了客户服务、绿色环保、安全管理、供电可靠性、营配一体化、电网规划、工程建设、物流、资产全周期管理、全面预算管理、党建、企业文化、干部履职、教育培训、信息化共计 15 个创先专项计划,明确了各任务项对应的责任主体、具体措施、交付成果、里程碑和起至时间。

长期以来,电网公司普遍存在指标和任务种类繁多、重复下达、口径不一致等现象,既给基层单位增加不少的管理成本,也缺乏统一的数据交换平台为公司战略实施提供决策支持。运用平衡计分卡(如图 4 所示)这个有效的战略管理工具,以指标和任务作为两条推进主线,可以考虑在公司范围整体规划“一体化”的指标任务体系,建立统一、全面、均衡、多用途的衡量标

图4 平衡计分卡



准,减少管理成本和提升管理效率。其中,针对指标主线,按照平衡计分卡四个维度和五个核心能力对应形成的战略驱动因素关系链,全面整合网省公司下达各专业口指标,除公司下达地区局的考核指标以外,同时将南方电网公司下达的经营业绩考核指标和重点督办工作、公司子战略实施和推进创先工作、分子公司(地区供电局和县级供电企业)领导班子绩效考核工作、党建工作责任制、四好班子和党风廉政建设、县级供电企业基础达标创优等考核工作,有机整合起来并建立地区局指标库和编制专业级指标辞典。针对任务主线,统一搭建公司任务管理架构,将南方电网公司下达年度重点任务,承接、分解形成公司对地区局和县级供电企业的考核任务,同时整合15个创先专项任务和子战略实施推进任务,公司督办的其它重点任务和各专业管理任务,结合各地区局自行拟定的年度重点任务,由此建立完整的地区局任务库。

在此基础上,各地区局可以将公司下达的考核指标和任务分解落实到部门级(含县级供电企业),同时根据责任归属关系和流程控制活动,从指标库和任务库补充抽取其它专业指标以及相应任务,对应战略实施地图纳入地区局企业级和部门级(含县级供电企业)平衡计分卡,通过公司、地区局两级专业部门进行计划下达和赋值审核,实施年度、月度的过程控制和改进提升,加强各地区局战略实施能力和创先绩效管理,推动实现公司创先总体目标。

依据管控定位确定实施层次,形成“共同但有区别”的整体推进局面

中长期发展战略明确提出省公司、地市供电局和

县区供电局的三级定位,其中省公司作为安全生产主体、经营管理主体、客户服务管理主体和绩效责任主体,除组织本省区电网建设、运行、调度等各项安全生产工作外,另外对于作为运营操作主体和客户服务主体的地市供电局、县区供电局负有指导协调经营管理业务、开展客户服务业务、监督考核运营的责任。南方电网公司中长期发展战略提出的管控要求,明确了省公司的战略实施层次,以及对下属各地区局和县级供电企业的管控程度及其管控方式。应该看到,管控定位是决定战略实施层次的关键,战略实施由公司主导、各单位共同参与,形成“共同但有区别”的整体推进局面是其必然要求。贵州电网公司将创先作为战略实施载体,已结合实际情况制定了“梯形布局、双线推进、分步实施、共同发展”的原则,按照地区局及县级供电企业两条线共三个梯队进行分步实施,明确各层面之间需要以点带面,互促互补、协调发展,实现共同进步。

目前各地区局的规模体量、运营水平和管理基础参差不齐,三个创先梯队要想获得集群优势和集聚效应,应该做到“有所为,有所不为”,“管而不死,活而不乱”。根据公司统一规划和部署,在创先工作的推进过程中应该注重实效,贯彻“越往基层,管理应该越简洁”的原则,遵循以下三种实施模式:一是**统一标准模式**。它强调按照一致性的原则,将标准化要求高、受单位特殊情况影响小的创先工作纳入适用范围,在最大程度上保持公司创先工作成果的一致性。二是**统一方法模式**。它强调按照普适性的原则,将公司相关要求与供电局实际特点、实施方法、实施内容相结合,保证创先工作成果在公司范围内可复制、可推广。三是**差异化模式**。它强调按照创新性的原则,将公司相关要求和供电局实际规模、管理基础、实施条件等个性化因素相结合,保证公司创先工作能够有亮点、显特色、树典型、上台阶。比如公司下达给地区局和县级供电企业的考核指标,体现了既定的管控定位下的管控视角和管控诉求,代表着公司对下属分子公司的绩效期望,作为各地区局也可以结合公司赋予的创先使命和自身的差异化因素,相应制定局级监控指标、局级年度重点任务并分解下达到部门级(含县级供电企业),通过责任传递机制调动各类资源投入,迅速弥补短板和提升核心指标

运行水平,在既定的时间内实现创先目标。从聚焦于战略实施和推进创先工作而言,考虑地区局在基层单位(生产部门和县级供电企业)承担的指标和任务不宜过多,可采用考核和监控两种使用类型,对地区局指标库和任务库进行分类管理,考核类的指标和任务根据权重计算得分,监控类的指标和任务用于统计数据不占权重,由此可以满足组织绩效考核和专业管理统计的双重需要。

采取六种措施,强化过程控制实现战略落地

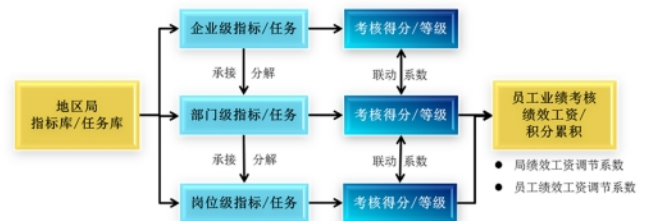
在运用平衡计分卡建立战略实施衡量标准的基础上,公司需要统一制定配套管理机制,其重点,一是如何通过平衡计分卡将公司下达的考核指标,在地区局下属各部门、单位进一步得到承接和落实;二是采取何种控制手段,解决各专业级指标(含考核指标)在两级下达计划赋值中的分解和缺损问题;三是如何通过牵头部门细化和分解任务,合理地评价任务在进度控制和完成质量方面的情况。为加强地区局战略实施的过程控制,针对企业级(公司级、地区供电局级)平衡计分卡涉及的考核指标和考核任务,可以采取权重控制、计划控制和统计控制等三种措施。针对专业级平衡计分卡所涉及的指标和任务,可以采取频度控制、预警控制、流程控制等另外三种措施。公司将在后续进行专题研究,制定和下发地区局创先绩效管理办法,具体界定包括指标任务体系和平衡计分卡的管理责任、计划赋值、考核管理、过程控制、与业绩考核对接设置等事项,重点在于掌控指标运行状态及其分析改进、任务进度控制及其交付成果质量。在实施运行环节将由公司归口部门按照年度、季度,对于9个地区局、79个县级供电企业平衡计分卡得分进行汇总和排名。

加强绩效考核,建立组织绩效和员工业绩的联动机制

《中国南方电网有限责任公司员工业绩考核应用管理办法》和《贵州电网公司员工业绩考核管理实施细则》均强调进一步建立健全员工业绩考核管理制度,注重员工的累积贡献,建立常态化的工资增长机制,提升员工业绩考核管理水平。上述网省公司的文件已明确

组织和个人业绩考核相结合原则,以及组织和个人年度考核结果与积分的对应关系,规定了组织业绩考核结果按照20:70:10的比例划分形成A、B、C三级。因此公司战略实施除了开展有效的过程控制,同时需要输出组织绩效结果并匹配必要的业绩考核,具体包括考核频度和报送时间、考核标准、考核得分和对应考核等级、绩效工资计算和发放、考核结果公示和申诉处理等事项。在组织绩效和员工业绩考核之间建立联动机制(如图5所示),将企业级、部门级的指标和任务,进一步承接和分解到岗位级,使员工绩效合约更具备可操作性,形成“企业—部门—员工”在指标任务计划及其常态管理的纵向“一体化”,通过基层员工的战略行为和工作业绩,自下而上推动实现总体目标。

图5 组织绩效与员工绩效考核的联动机制



打造支持体系 形成战略实施的持续推动力

上述关于实施路径、平衡计分卡等五个方面,作用于战略实施控制和评价的全过程管理。除此以外,文化、流程、组织、人员、信息技术等五个管理要素,对于战略实施同样起到关键的推动作用。其中:中长期发展战略已确立“万家灯火、南网情深”的核心价值观,省市两级的组织架构业已通过一体化完成相应调整。应侧重从流程、人员、信息技术等三个管理要素,分别对应于制度流程、队伍建设、系统支持等三个方面,作为管理架构的外延支撑,以及公司战略实施的现实意义和策略考虑。

遵循流程职能逻辑和把握流程控制点,有效推动战略实施

贵州电网公司推进制度流程体系建设分为两个阶

段,公司本部制度流程编修已经结束,地区局层面的承接工作计划将在 2012 年内完成。制度流程作为“一体化、规范化”管理的实施重点,按照“管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单信息化”的思路,提出“顶层设计、全面承接、横向协同、管理落地”原则(如图 6 所示)。其中,一是**顶层设计**。从流程关系总图出发,站在公司全局的、整体的、系统的角度,对流程进行顶层设计。二是**全面承接**。始终以南方电网公司一体化要求作为工作的重要依据,通过将“七个领域”一体化的管理制度、管理流程的分析、消化、吸收,有机融入到公司本部工作流程,体现了“纵向贯通”。三是**横向协同**。以公司战略目标为导向,通过各专业领域形成横向协同效应,明确工作职责,厘清管理界面,控制时限和提高效率,明确各流程关键节点工作要求,加强对工作全过程的质量、成本、服务等方面的控制,做到信息共享和表单统一,使流程图逻辑严密、表达清晰、可操作。四是**管理落地**。根据 PDCA 要求建立制度计

图 6 制度流程建设原则



划、编制、评价、改进的闭环管理,建立制度、流程、标准体系框架及关联关系表,提高管理的体系性,实现自上而下的管理落地。

在制度流程体系建设推动公司战略实施的进程中,需要做到“点面结合”:一是从“面”出发,遵循流程职能逻辑的完整性。此前公司制定的流程职能逻辑,体现了从公司一级业务领域到二级业务单元、三级业务模块以及最终形成业务流程清单的整个推导过程。三

级流程职能逻辑较为完整地覆盖了公司核心业务和战略实施的重点领域,同时也是地区局层面开展制度流程承接工作的基础。流程之间的逻辑关系梳理,辅之以明确工作职责和管理界面,能够从管控和组织角度对于战略实施起到强有力的支撑作用。二是从“点”出发,把握流程控制点和流程效率的因果关系。流程控制应该从时限控制、质量控制体现关键节点,而专业级指标在地区局部门级的承接和分解,其主要依据就是流程控制点和责任归属关系。对于战略实施而言,其衡量标准在很大程度上就是流程效率的发挥程度,因此把握流程控制点是实现期望的流程效率乃至战略实施成效的关键所在。

加强干部能力建设和培养,提高队伍管理科学化 and 专业化水平

人员作为支撑性的三大管理要素之一,对公司战略实施具有直接的推动力。其中,干部队伍的思想作风、能力建设、管理考核,党员队伍的先进性、纯洁性,党建工作方式方法,员工队伍的胜任能力、劳动关系和分配秩序,都对战略实施的成败起到关键性的作用。有效的战略实施能够推动和加强队伍建设,建议从专业化管理和创先支持体系建设两个方面入手,一是将党建与企业文化、人力资源等职能战略的实施工作和日常专业管理工作相结合,加强能力素质培养和培训与评价体系建设。二是充分利用指标任务和制度流程这两个创先支持体系的建设成果,提高队伍管理的科学化和专业化水平。

建设战略实施管理信息系统,打造战略决策支持中心

在贵州电网公司范围内开展战略实施,满足公司本部、各地区局和县级供电企业各专业口的指标任务管理需要,无疑是个庞大的系统工程。基于前述战略管理整体架构,需要充分利用信息技术支持,定制开发和上线运行公司战略实施管理的信息系统,在应用端将各专业口指标和任务纳入其中,从创建、下达、报送、审核等环节实现全过程管理;在监控端以平衡计分卡和报表为核心,实现可溯源、可预警、事前和事中控制,打造公司的战略决策支持中心。CP&EM