

A Study on Management System Integration of Power Supply Station from a Versatile Approach

Gang Chen¹, Bin Ling²

¹State Grid Xuzhou Power Supply Company, Xuzhou Jiangsu

²Business School, Hohai University, Nanjing Jiangsu

Email: lingbin005@163.com

Received: Sep. 21st, 2017; accepted: Oct. 6th, 2017; published: Oct. 13th, 2017

Abstract

Building the versatile power supply station brings big changes to organizational structure and managing pattern of rural power stations, which is of great significance to improve the rural electricity service. This present study analyzed the status quo of rural power supply management and proposed its serious challenges such as structural personnel deficiency, work motivation, service consciousness, staff competency and systematic management. And then, we propose an integrated management system framework which includes two tools, four profiles, and eight central points. Finally, conclusions and implications were discussed.

Keywords

Versatile Power Supply Station, Systematic Management, Power Supply Station, State Grid

全能型管理背景下供电所管理系统整合研究

陈刚¹, 凌斌²

¹国网徐州供电公司, 江苏 徐州

²河海大学商学院, 江苏 南京

Email: lingbin005@163.com

收稿日期: 2017年9月21日; 录用日期: 2017年10月6日; 发布日期: 2017年10月13日

摘要

国家电网关于建设乡镇全能型供电所带来农村供电所组织结构和管理模式的转变, 对于提高农村用电服

务具有重要意义。本研究基于案例研究的方法, 剖析了农村供电所管理现状, 以及在人员结构性缺员、工作激励、服务意识、员工素质能力和系统化管理等方面存在的困境。在此基础上提出全能型供电所管理系统整合框架, 具体包括两种管理手段、四种管理侧面和八个管理中心点。最后, 文章对研究结论和实践启示做了讨论。

关键词

全能型供电所, 系统化管理, 供电所, 国家电网

Copyright © 2017 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

国家新一轮的电力体制改革改变了传统的电力行业和市场布局。特别是给直接服务“三农”的国网农电供电企业和供电所带来巨大的挑战和冲击[1]。由于乡镇供电所是国网最基层的管理和服务窗口, 其工作质量的好坏不仅关系着农电企业发展的市场状况, 也关系到整个国网公司的社会形象和客户口碑。2017年, 国家电网提出加强建设乡镇全能型供电所的规划, 要求全面推进星级农村供电所建设, 增强农村供电所业务协调运行、人员一专多能、服务一次到位。全能型的建设目标需要供电所具有与之匹配的组织管理基础和配置。而目前乡镇供电所的组织管理需要进行系统性的提升和转变, 整体管理水平参差不齐, 人员能力素质有待提升, 工作激励水平较为欠缺, 结构化缺员较为突出, 优质化服务意识不足等[2]。

从系统化管理整合的思路来提高基层供电所的管理效能效益, 进而提升全能型供电所的建设具有重要的研究价值。本研究首先分析了电力行业基层供电所管理现状, 明确制约全能型供电所发展的问题, 然后从岗位职责管理、人员能力提升、绩效考核管理和内部管控体系等方面, 提出系统化管理整合的“两种手段”、“四个侧面”和“八个中心点”。不同于以往单个管理模块的提升, 本研究认为管理系统的整合对于提升供电所基层组织管理结构具有更加重要的理论意义和实践启示。本研究以徐州农电有限公司下属拾屯供电所作为案例。案例研究是一种构建理论的方法, 可以很好地回答和解决组织管理中的机制和策略问题[3][4]。本研究选取拾屯供电所作为单案例研究对象, 通过半结构化访谈、档案数据和业务数据等方式获取案例数据。选择供电所所有管理人员和四名普通员工, 共计14名访谈对象。

2. 供电所管理案例分析

(一) 结构性缺员日益凸显

长期以来我国农村的电力基础设施就较为薄弱, 农电环境比较复杂, 农电管理观念比较陈旧。业务所人员老化比较突出, 人员编制比较固化, 缺乏新鲜血液的输入, 队伍的知识结构比较陈旧。自2014年以来, 国网江苏省公司对农电人员招募设定很大限制。3年来, 农电队伍缺乏新生力量的补充, 特别是供电所抢修外勤, 营业厅窗口内勤人员缺口较为严重。目前, 部分供电所营业厅窗口很难开全, 多数采取跨专业临时调动, 结构性缺员的现状正在日益凸显。

(二) 队伍活力还显不足

随着营销农电新技术、新业务持续推进, 营销生产各类业务系统已经成为当前各项工作的基础, 对提高生产经营效率发挥了重要作用。但同样对年龄较大, 特别是45岁以上的员工造成学习上的困难, 这

部分人群大多有较为丰富的现场工作能力,但对电子化、信息化的新技术普遍接受程度较低,有的甚至不会计算机操作。一些农电员工安全常识缺乏,某些技能操作不够熟练,执行工作时不够规范,容易导致安全事故。而一些老员工主要基于经验和直觉操作,缺乏规范和标准化程序,难以导致新老员工的更替和知识传递。人员素质和能力培养成为建设全能型供电所的突出障碍。

(三) 农电改革缺乏认同

目前来看,5~10年后,农电改革的具体形式和农电发展的方向还不明朗。调研中,大多数员工,特别是即将退休的员工普遍对将来改革的用工方式、分配制度,以及退休养老保障、之女就业等现实问题存在后顾之忧。近2年退休农电员工退休金低于地区最低生活保障的标准,农电公司也积极协调人力资源部尽可能保障职工权益。

(四) 服务意识技能有待提升

当前,能源变革和电力体制改革全面推进,特别是售电侧放开,对供电服务提出了更高的要求。供电所作为公司服务的前沿,近年来,通过电子化、信息化应用的推广,客户满意度持续提升,但通过近年来95,598投诉工单分析,仍有少部分员工在服务意识、服务技能等方面存在短板,暴露出责任心不强等问题。

(五) 系统化管理需要持续加强

近年来通过痕迹化管控、协调监督等综合治理,员工队伍意识和规范化行为得到了有效的提高。但通过2016年风险内控专项行动的开展,依然暴露出许多管理上的漏洞,虽然没有发现违法行为,但“一卡多刷”、机外流转等有章不循的问题还不同程度的存在。需要通过建立风险内控长效机制,来持续提升一专多能,全能建设等问题,确保供电所管理系统持续提升。

(六) 收入分配缺乏激励与公平

供电所工作人员往往需要负担较多的供电业务管理,包括装表接电、日常抄表、电费收取、电网检修等工作,这些工作量在一定程度上已严重超过城市电力工作人员的工作量。业务所在薪资分配方面带有“大锅饭”的思想,真正在一线工作的员工并不一定能够获得与之相匹配的薪酬和奖励,导致员工收入缺乏公平和激励。

3. 系统化管理整合策略

系统化管理整合策略的重要宗旨是提高供电所管理效率和效能,全力支持国家电网公司关于加强乡镇供电所管理工作的若干重要举措,进一步制定“高效”、“全能型”乡镇供电所的建设方案。探讨契合公司战略发展的创新型管理策略,解决当前面临的管理难题,增加乡镇供电所员工的工作激励与效率,改善供电所内部班组层面上的管理结构,并最终提升电力客户的服务水平与质量。本研究在全能型管理背景下提出“两优两建”的管理创新举措(见图1),具体概况为“两种手段”、“四个侧面”和“八个中心点”。

3.1. 两种管理手段

为了打造“全能型”供电所,采用“优”与“建”两种管理手段来对岗位职责、岗位能力、绩效管理和管控机制进行深入探讨。在各个方面形成有效的管理策略和手段。

“两优”指的是分别优化岗位职责与绩效考评体系。其目标是在现有的管理体系基础之上,融入管理创新理念,围绕“全能型”供电所的管理要求进行管理效率和效能的优化。作为优化手段,其核心目标在于营造高绩效的管理系统,兼顾组织内部的公正和激励。与以往的管理措施不同,本研究的创新之处体现在岗位价值再造、复合型岗位设计、目标激励性考评,以及立体化考核系统。

“两建”指的是在全力建设全能型岗位能力与管控机制。其目标是基于农电公司当前的管理需求和供电所的发展特征, 围绕“全能型”供电所的管理目标, 强化供电所内部的能力建设, 重视复合型能力与一专多能的建设要求, 强调在绩效考核、职责管理和能力培养等方面加强内部管控, 同时又重视农电公司对下辖各供电所的直接管控, 鼓励供电所间的协同协调, 以机制预防不当行为的发生。与以往管理措施不同, “两建”的创新之处体现为全能型能力模型、复合型培训方案、协同性管控与防范性管控。

3.2. 四个管理侧面

基于“两优两建”的管理手段, 重点探讨“责、能、评、控”四个管理侧面。这四个侧面构成了有机的管理系统, 彼此之间相互联系。这四种管理模块不是分割的, 而是以整体的系统来施加影响, 彼此相互制约与制衡(图 2)。

“责”指的是对现有的岗位职责进行优化, 为每个岗位设定责任等级, 突出岗位职责的价值认知, 并根据网格化管理模式对管理结构进行优化[5], 打破传统的行政主导, 强调业务和服务主导, 从多岗位协调的视角进行结构设计。包含两个基本创新点: 岗位价值再造与复合型岗位设计。

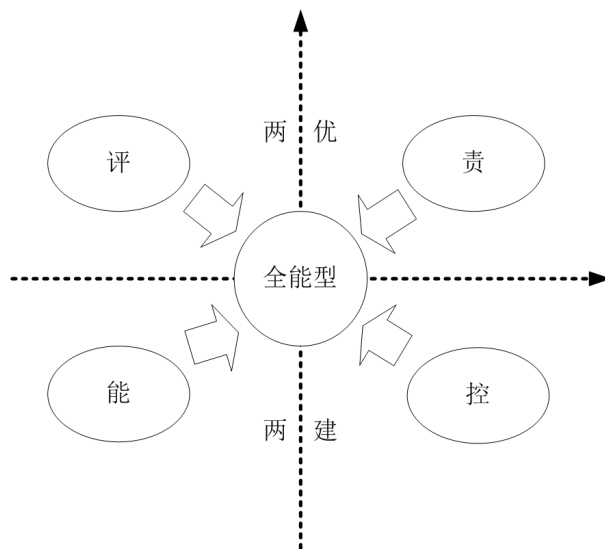


Figure 1. Management system integrated framework of versatile power supply station
图 1. 全能型供电所管理系统整合框架

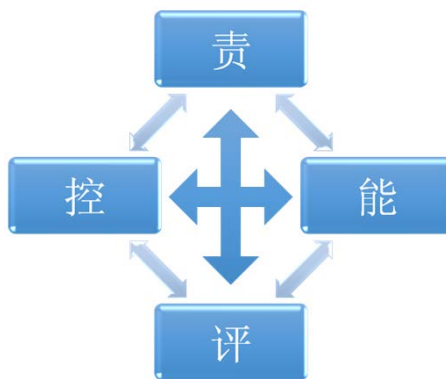


Figure 2. Four profiles of management
图 2. 管理的四个侧面

“能”的管理侧面体现为通过培养复合型能力要素和培养方案来建设“全能型”供电所。通过对业务流程分析,采用胜任力模型的建构方法[6],针对每个岗位设计两级素质能力指标,既要反应岗位的一般素质要求,又要体现核心素质要求。在清晰地界定素质指标的基础上,采用模糊层次分析法,为每项能力设定相应的权重等级。此外,在网格化管理结构的基础上制定全能型的能力培养方案。突出培养方式的灵活性、战略性、复合型和交叉性。包含两个基本创新点:全能型能力模型与复合型培训方案。

“评”是基于目标管理系统,为每个岗位界定清晰明确的绩效考核指标,并对核心业务赋予较高的权重,采用多元化指标,包括态度、能力与业务行为等。打破吃大锅饭的弊病,鼓励员工敢于尝试,维护主动性员工的利益。基于目标的绩效评价系统重视对业务和服务目标的设定与分解,重视员工个体的参与,重视对业务流程的监控和督导,最为重要的是重视对结果的评价。包含两个基本创新点:目标激励性考评与立体化考核系统。

“控”是基于风险管理来优化农电公司的管控机制。其中包含两个管控层面:农电公司对下辖供电所的管控,以及供电所内部的管控机制。农电公司对供电所的管控抓手主要体现在风险管控方面,既要赋予一定的自由度,同时也要加强监管,硬性支撑与柔性环境相结合。既要顶天,又要立地。以各供电所的最终成绩和管理过程作为衡量手段,降低片面追求指标。供电所内部的管控机制与其他三个方面是相联系的,是一个基点与三种支撑的关系。职责、能力和绩效统一在管控范畴之内,供电所通过这三种支撑来加强对内部员工的监管。既要重视风险防范,又要加强协同合作。包括两个创新点:协同性管控与防范性管控兼顾。

3.3. 八个管理中心点

1) 岗位价值的再造。重新设计岗位职责条目,划分岗位价值等级。让员工重新认识自身岗位的核心价值,以及对其他岗位的协作联系。

2) 复合型岗位设计。划分岗位职责间的协同性,以网格化管理作为基础,设定各台区的责任制,以业务和服务重新组织岗位结构。

3) 全能型能力模型。以全能型素质要求为基础,重视能力的权重等级划分,更加重视能力之间的配置,强调任务与能力的匹配性。

4) 复合型培训方案。采取多元立体式培训方案,重视培训的前期设计,鼓励员工的培训参与,提升学习认知与业务行动的有机结合。

5) 目标激励性考评。分解业务目标到具体每个岗位,依据岗位核心价值,设定激励性和公平性的评价权重。

6) 立体化考核系统。避免单一的评价指标和方式,鼓励采用业务、能力和态度相结合的评价方式,既要抓住硬性的绩效指标,又要重视柔性的文化环境,同时还要兼顾员工个体的能力发展。

7) 协同性管控机制。从长远来看,管控的着眼点是通过“管”和“控”来达到协同:管理渠道协同,确保命令信息通畅;内部业务协同,鼓励多业务间合作,重视网格化团队建设;管理模块协同,降低命令行政导向,职能服务于业务和服务。

8) 防范性管控机制。规避风险是管控机制的重点,从人财物三个方面进行风险控制,避免资源分配不当,纠正人员行为失当,强调物品高效归档。

4. 研究讨论与启示

我国乡镇基层农电供电所的全能型建设有助于推动电力行业的市场化转变和战略性服务导向的定位。国家电网依托信息化技术和网格化管理模式,推进基层供电所组织管理结构全能型建设,具体表现为培

养复合型员工, 建立快速响应的服务前端, 促进业务协同运行, 人员一专多能和服务一次到位。这对于提升基层供电所机能建设具有非常战略性的意义和价值, 值得深入研究和探讨其背后的管理效能机制和配置等问题。本文从全能型管理的背景之下, 以徐州农电有限公司下辖的拾屯供电所作为研究对象, 深入剖析了基层供电所目前的管理现状和人才困境, 理清支撑全能型供电所建设的管理挑战和需求。从系统管理的角度, 整合了人力资源管理的各大模块, 提出一套系统性和整体化的解决方案[7] [8] [9]。相比传统单一的管理模块优化, 本研究更加重视和突出系统管理优化, 不是把孤立地看待管理模块, 而是重视彼此之间的联系, 关注管理机能之间的系统性关系。

本文提出“两优两建”的系统化管理框架, 将优化岗位职责和绩效考评体系作为一项管理手段, 又将建设能力培养体系和内部管控机制作为另外一项管理手段。这四种模块反映了建设全能型供电所的管理侧面, 彼此之间相互联系。围绕着全能型供电所和网格化管理要求, 针对四种管理策略, 提出各模块的中心任务。本研究能够为建设全能型供电所提供一定的启示。对于乡镇供电所来说, 组织管理的基础设施相对薄弱, 需要一种系统性和整体性提升。本研究提出的责、能、评、控四大要素为建设全能型供电所提供重要的管理框架。“责”要强调岗位价值再造与复合型岗位设计, 提供全能型供电所建设的管理基础;“能”要重视全能型能力模型与复合型培训方案, 为建设全能型供电所提供人力资源输入;“评”提出目标激励性考评与立体化考核系统, 为建设全能型供电所提供激励因素, 加强人员的向心力;“控”要强化协同性管控与防范性管控的兼顾, 为建设全能型供电所提供信息沟通渠道和风险监控。

参考文献 (References)

- [1] 廖志勇. 浅谈我国的电力体制改革[J]. 法制与经济(中旬), 2013(1): 83-84.
- [2] 罗国亮. 中国农电管理体制: 演变、问题与改革[J]. 经济研究参考, 2012(27): 55-63.
- [3] Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd Edition, Sage Publications.
- [4] 黄江明, 李亮, 王伟. 案例研究: 从好的故事到好的理论——中国企业管理案例与理论构建研究论坛(2010)综述[J]. 管理世界, 2011(2): 118-126.
- [5] 孙柏瑛, 于扬铭. 网格化管理模式再审视[J]. 南京社会科学, 2015(4): 65-79.
- [6] Sanchez, J.I. and Levine, E.L. (2009) What Is (or Should Be) the Difference between Competency Modeling and Traditional Job Analysis? *Human Resource Management Review*, **19**, 53-63. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.002>
- [7] 苏方国, 赵曙明. 系统化人力资源实践与企业竞争优势[J]. 外国经济与管理, 2003(2): 7-11.
- [8] 黄再胜. 企业激励目标理论的合约逻辑与基本要义[J]. 外国经济与管理, 2007(2): 10-16.
- [9] 唐长福. 国有企业有效激励机制构建研究[J]. 现代经济探讨, 2017(7): 72-75.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>
期刊邮箱: mm@hanspub.org