

# 新形势下精益化管理在电力企业中的应用

熊琦

(辽宁红沿河核电有限公司 辽宁 大连 116000)

**摘要:** 随着国家电力体制改革的不断推进,打破了传统的电力市场交易格局。新形势下精益化管理是破解电力市场倒逼电厂经营模式转变的有效抓手,是电力企业提升企业管理水平,推动业财深度融合,降本增效,进而提高市场竞争力的必然选择。本文结合 X 电力企业现状,制定了新形势下企业应对市场竞争,开展精益化管理的实施方案。

**关键词:** 战略管理;成本领先;精益化管理

## 一、新形势下企业战略选择

2015年3月份国务院发布《关于进一步深化电力体制改革的若干意见》,坚

持市场化改革,在发电侧和售电侧开展有效竞争,培育独立的市场主体,着力构建主体多元、竞争有序的电力交易格局,形成适应市场要求的电价机制,激发企业内在活力,使市场在资源配置中起决定性作用。重点提出放开竞争性环节电力价格,把输配电价与发售电价在形成机制上分开。参与电力市场交易的发电企业上网电价由用户或售电主体与发电企业通过协商、市场竞价等方式自主确定。

战略管理是根据外部市场环境、结合自身实际,对企业全局的、长远的发展方向、目标、任务,以及资源配置做出决策和管理的过程。成本领先战略也称为低成本战略,是指企业通过有效途径降低成本,使企业的全部成本低于竞争对手的成本,甚至是在同行业中最低的成本,从而获取竞争优势的一种战略。

在目前电力市场改革新形势下,发电企业产品及服务同质化竞争特性明显,要想赢得市场和客户,要有竞争力的售电价格,要求公司选择成本领先战略,实行精益化管理,确定建立成本优势,提高企业成本管理的水平。

本文以 X 电力企业为例,制定了新形势下企业应对市场竞争,开展精益化管理的实施方案。

## 二、精益化管理实施方案

### (一) 实施精益化管理的意义

精益化管理是一种先进的管理理念,其本质是利用最小的资源创造最大的价值,达到效益最大化。全面推进精益化管理,是公司适应新形势强化企业管理工作的重要部署,是建设具有持续市场竞争力企业的现实需要,是推进管理创新,向管理要效益的重要举措,是破解电力市场倒逼电厂经营模式转变的有效抓手,对提高发展质量和效益具有非常重要的意义。

精益化管理要求企业各项工作及业务活动必须运用“精益”思维,其核心目标就是“以最小的投入与消耗,创造出尽可能多的价值,提供出优质的产品和服务”。其理念精髓在于“精”、“益”结合,“精”——少投入,少消耗,尤其要减少资源的投入和耗

费;“益”——多产出,多效益,实现企业升级的目标,更加精益求精。

近年来,在国家电改及区域电力市场供过于求的新形势下, X 电力公司高度重视成本管理工作,先后开展了增收节支、降本增效和对标管理等一系列活动,全员成本意识不断增强,管理水平显著提高。但仍不同程度地存在重业务轻管理的现象,对标国际先进水平,管理观念尚需转变,管理方法和措施、行为模式还需改进,管理水平仍有很大的提升空间。公司各部门要利用好精益化管理的契机,进一步优化资源配置,提升企业管理效率和效益,增强企业核心竞争能力。从系统管理的角度出发,打破部门协作壁垒,把业务上下游相关利益主体作为价值链来进行整体分析,提升客户价值,减少资源浪费,使管理逐步实现从粗放管理到精益化管理的转变,促进公司持续健康发展。

### (二) 精益化管理主要目标

总体目标是:安全零事故、质量零缺陷、工作零差错、成本零浪费的精益化目标要求,全面提升企业竞争力和创造价值能力。

具体目标包括了技术类:机组设备可靠性指数、能力因子、厂用电率,财务类:市场电量、定额大修理费用、库存控制等。

### (三) 精益化管理工作组织

精益化管理涉及生产领域及各行政职能部门,因此需要组建以生产业务精益化管理为核心、绩效考核为抓手、财务指标为结果的一体化精益化管理组织体系。具体如下:

#### 1、领导小组

公司成立精益工作领导小组,负责公司精益管理重大决策,协调解决各部门精益管理推进问题。领导小组包括总经理及各业务和职能部门主管领导。

#### 2、工作小组

领导小组下设工作组,由财务部和生产部门共同牵头,主要职责是:在领导小组的领导下,全面贯彻集团及公司层面关于开展精益化工作的各项部署和要求,对精益化工作进行具体策划、组织、协调、指导、监督、考核。

### (四) 精益化管理工作内容

精益化的目标是降成本，难点是标准化，要落实分解责任到最基层，科学合理设置考核指标，完成年度精益化任务。聚焦燃料管理、备品备件管理、更新改造管理、大修服务运维成本管理、提升机组出力以及降低厂用电消耗、维修手段优化、人力资源配置等重点领域。

按照上述思路，公司精益化实施重点是抓好下述三方面工作：

1、加强精益化管理基础工作建设。精益化的实施基于扎实的管理基础，以“精益管理、提升效率”为目标，抓好“建立健全有效的规章制度、清晰的岗位职责、健全的标准体系、顺畅的信息传递和科学的绩效管理”五项基础管理工作。

一是进一步加强规章制度建设。以重基础、严管理、促规范为核心，注重规章制度的系统性和有效性，强化制度的贯彻执行。

二是进一步健全标准体系。以“完整性、协调性和先进性”为重点，建立完善技术标准、管理标准和工作标准，结合技术与管理创新，不断提升标准水平。

三是建立标准报告制度，进一步顺畅信息传递。利用信息化系统整合公司管理资源，确保数据信息的及时性、完整性和信息传递的快捷顺畅，实现管理的预警、分析和控制，确保公司各项业务高效运行。

四是定期（月、季）跟踪考核，促进责任主体自觉改进其业绩的积极性，逐步提升业绩效率效能水平和公司的持续发展能力。创造绩效改善的环境，激发全体员工的积极性、主动性和创造性。各项基础管理工作要统筹规划，系统推进，为全面推进精益化打下坚实基础。

2、推动精益生产，突出系统设备管理核心作用和地位，以提高生产效率效能为目的，加强专业协同配合，优化要素资源整合，提升精益生产管理。重点抓好如下工作：

一是优化工作过程管理，进行检修工艺及计划排布优化；二是优化设备检修配合工作的管理（一票制作业管理）；三是加大一票制项目管理范围，强化主票负责人职责，合理优化检修资源；四是维修模板标准化，维修大纲和维修流程优化常态化；五是提高电源相关系统可靠性；六是整合外包项目及用工，减少承包商人数。

3、开展精益经营，推动业财融合，建立责任会计制度。

（1）建立健全成本管理制度，定期评估评价储备定额、采购价格、用工标准、大修工期等，确保水平同行先进。

（2）建立责任会计制度，落实经济责任。即：以业务为基础，以责任为载体，区分会计对象和明确主体责任，落实经济责任。

（3）推动业财融合，以计划落实战略（规划），以预算保障

计划，以考核促进预算，全面提升预算管理。重点是量化作业（耗费），夯实预算基础；核心是规范开展效率效能的评价考核，逐步提升责任主体业绩及业绩管理水平，减少资源浪费。

（4）完善考核监督体系，在制定目标的同时，制定相适应的考核奖惩办法，年度末根据实际执行情况进行考核，实现指标分解、执行、考核的全流程闭环管理。严格执行考核结果，考核结果与年度激励相结合，确保精益化管理能够起到持续的正向引导作用。

（五）精益化管理工作要求

公司精益化管理工作推进的总体要求是：统一思想、加强领导；上下结合、统筹规划；突出效率、注重实效；加强沟通，辅导推进。各部处要根据精益化管理工作的总体目标，结合生产管理活动的实际，找短板、选择重点，分阶段推进各专业各领域精益化工作的开展，力争三年达到公司确定的精益化管理目标。具体要求是：

1、统一思想，加强领导。精益化管理目的就是减少浪费，提高公司效益效率，提升公司及个人绩效水平，促进公司和个人的共同发展。广大员工要树立“企荣我荣，共同发展”的主人翁意识，统一思想，共同推进精益化管理工作全面开展。

2、上下结合，统筹安排。结合公司精益化管理中期目标，统筹提出阶段性规划实施方案。各部处根据公司运营、设备健康状况和业务实际，制定详实、细化、可操作的实施方案或细则，明确阶段任务、具体目标和措施，上报建议方案，公司统一评审沟通后颁布实施。

4、突出效率，注重实效。各部处具体行动方案要突出效率效果，主动推进，采用的方法、措施要具体可行符合 SMART 要求，责任到位，注重价值创造。

4、加强沟通，辅导推进。工作小组与各部处要加强沟通，确保信息畅通。对口做好业务辅导工作，确保总体方向不偏离。

### 三、结语

在企业管理中，应用精益化管理主要有以下三点作用：一是能够从全局出发、从价值链的维度对经营决策进行优化和完善，有利于企业战略实现；二是能够优化工作流程，提升企业的生产效率和管理工作效率；三是能够实现成本领先战略，有效降低企业经营成本，提高企业在电力市场交易中竞争力提升企业经营效益。

### 参考文献：

[1]管理会计应用指引第 100 号——战略管理.财政部,2017

[2]国有企业管理动态——(东北国企精益管理工作增刊).国资委企业改革局,2019