

打通责任链条 推动价值创造

深圳供电局探索构建全员新型经营责任制

- 2020年,深圳供电局在南方电网内率先实施了经理层成员任期制和契约化管理。
- 2021年深圳供电局进一步深化扩面,创新应用卓越绩效管理理念,实施了全员新型经营责任制,形成具有企业特色的全员新型经营责任制“14124”改革框架。
- 2023年,深圳供电局持续擦亮全员新型经营责任制改革名片,相关案例经验获国资委“国有企业改革深化提升行动简报”专刊刊发,并在国企学习网络学院平台进行推广分享。

南方电网深圳供电局(以下简称“深圳供电局”)构建全员新型经营责任制,坚决贯彻落实国务院国资委部署要求,积极把握国企改革“双百行动”重大改革机遇,紧紧抓住责任制这一“牛鼻子”,持续完善现代企业制度的基层实践和创造性尝试。近年来,深圳供电局持续深化“全员契约化管理”和“基层生产经营责任制改革”两类改革举措。

以上率下

实施全员契约化管理

深圳供电局围绕战略目标分解指标,运用平衡计分卡从经营效益、内部运营、客户服务、企业成长四个维度制定指标任务,分层分级制定指标库,针对性梳理各项指标的逻辑关系和应用场景,形成“1+3+N”指标管理体系(即1个指标总库、3个指标关系图、多个应用场景),明晰影响战略规划落地的关键指标,将战略规划贯穿到日常管理、业务执行中,实现穿透式管控,提升战略执行力。

面对如何激发队伍活力、指标过低无法传递压力、指标过高难以达成等问题,深圳供电局在指标设置上更加注重合理“摸高”,鼓励各领域超越自我、“跑赢大盘”,让“躺平不可取”变为“躺赢不可能”。指标设置做到“五个不低于,一个赶超”,即不低于集团考核值、历史完成值、战略分解值、计划预算值、行业对标年度目标值,同时要赶超国际先进水平。

深圳供电局坚持责权利对等,分层分级建立授权管理机制。对经理层,通过“一张清单”定权责,“一套机制”保运行,让经理层一心一意谋经营、抓落实、强管理。对各级管理人员,则侧重赋予足够的选人用人和薪酬分配自主权,激发其主观能动性。在选人用人方面,打造内部人才市场。在薪酬分配



方面,实施工资总额下放,创新设置薪酬自主分配离散度指标,从拉开最高最低两人差距到拉开全员差异,从机制上打破平均主义。2022年,深圳供电局同岗级收入差距倍数达2.05。

在责任评价环节,面对如何分类分层实施全员考核、考核什么的问题。深圳供电局实事求是,不搞“一刀切”,结合岗位特点、岗位职责、业绩产生周期等维度进行分类管理,将岗位分为经理层、非经理层管理人员、专家人才、班(站)长、普通员工等5个类型。为增强管理一致性和规范性,为5类人员制定“同一套契约范本”,根据岗位职责差异制定针对性的契约内容,让责权利等契约内容可见、可比、可感,一目了然,并按管理关系实施逐层考核。

开展岗位价值评估是业界共同的难题。深圳供电局从经理层开始试点,聚焦岗位的影响力、沟通难度、解决问题能力、任职条件、风险大小5个维度,构建岗位价值评估模型,得出的岗位系数与薪酬直

接关联,体现岗位间价值差异。接着,将岗位系数推广应用到技术技能岗位,改变传统薪酬兑现看“身份”、看“级别”的管理思维,从源头打破平均主义。

黄海鹏/摄

接关联,体现岗位间价值差异。接着,将岗位系数推广应用到技术技能岗位,改变传统薪酬兑现看“身份”、看“级别”的管理思维,从源头打破平均主义。

深圳供电局坚持强制分布,刚性兑现,强激励硬约束。如建立考核结果强制比例分布机制,将业绩优秀比例与组织绩效结果挂钩,优秀比例与组织绩效考核结果同升降,强化“共担不均摊,多劳更多得”。建立业绩考核结果“两个刚性一个关联”机制,实现“干多干少不一样”,业绩考核与职业发展相关联。

从人延伸到组织

实施基层生产经营责任制改革

策划这项改革举措之初,深圳供电局



▲南方电网深圳供电局建设者在输电线路走线巡视。黄海鹏/摄

重点剖析了基层生产经营中的痛点难点,发现最核心的就是制度机制限制过多,基层自主决策权限不足,员工潜能激发不充分,基层组织自主经营能力、主人翁意识未根本性建立。

为解决这些问题,深圳供电局把责任制改革方法从人延伸到组织,并在深入研究“安徽小岗村”和“华为大岗村”两个案例的基础上,借鉴划小责任单位、加大授权和激励等改革精髓和关键做法,将直接承担生产经营任务的一线团队,也就是基层供电局作为责任主体。

深圳供电局实施“加强型授权”,最大限度释放基层自主经营活力。选定合适的基层单位,授权其在基本框架下自主组织生产经营活动,并按需逐步扩大授权范围,再基于授权效果评估动态调整。同时,建立逐级授权机制,基层单位可以进一步分解授权。为了从机制上鼓励基层改革创新,保障授权效果,深圳供电局把职能部门和基层单位“绑定”为改革联合体,推动职能部门深入参与,指导帮助基层单位开展探索创新,双向发力,责任共担、收益共享。如何评价改革成效?深圳供电局建立

“高质量发展评价”模型,不仅关注生产经营指标结果,也关注改革成效和实施过程,从超额贡献指标、改革实绩、承诺事项三个维度开展评价。超额贡献指标占比50%,突出售电量、线损率、可控成本等高质量发展指标的摸高,鼓励创造超额贡献;改革实绩占比50%,从生产组织模式变革等6个方面开展评价,更看重改革过程质量;承诺事项则为改革“兜底”,牢牢守住安全生产、客户服务、合法经营、队伍稳定等底线,确保改革兼具力度、深度、广度、效度。

在责任应用环节,深圳供电局坚持激励与约束并重,实施高质量发展激励。通过划小核算单元,建立超额贡献核算方法及回馈机制,把组织效益、个人收入与经营效益挂钩,鼓励基层发挥主观能动性降本增效,创造超额贡献。深圳供电局坚持减少约束但不降低底线要求:一方面鼓励探索,减少非必要干预,最大力度支持自主经营;另一方面,为限制改革中关注短期效益而牺牲中长期发展潜力的极端做法,设定可控成本完成率指标下限,建立健全事后追责、收益递延兑现等约束机制。

(张业勤 余航 陈伟 何芹帆)

中国能源报
CHINA ENERGY NEWS

人民日报社 主管主办

践行央媒使命 守望能源变革

能源行业权威舆论阵地

中国能源网(含官方微博、官方微信)入列中央新闻网站



2024年《中国能源报》
全年定价480元/份 每周一出版

国内邮发代号1-6
国内统一刊号为CN11-0068

咨询热线 010-6536 9497

发行热线 010-6536 9492

传真 010-6536 9481