

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.070

# 发电企业“JYKJ”管理体系存在的问题与对策探讨

金 鑫

[中电(普安)发电有限责任公司,贵州 黔西南州 561503]

**摘 要:**在“3060碳中和碳达峰”目标的引领下,在深化国有企业改革、培育具有全球竞争力的世界一流企业战略方针的指引下,各大电力集团正走在推进“建设世界一流清洁能源企业”战略落地的新征程中。各发电企业应当秉承创新协调、开放共享的理念,从自身特点与定位出发,建设符合发电企业中长期发展规律的管理体系,推动自身实现质量更好、效益更高、竞争力更强、影响力更大的发展。JYKJ管理体系是一套重过程也重结果的动态管理体系。本文总结归纳了发电企业在JYKJ管理体系建设与执行的实践中遇到的具体问题,分析了经验与不足,提出了优化对策,以帮助企业在实践中不断检验和修正理论,为理论转化为实践提供有效路径。

**关键词:**发电企业;JYKJ管理体系;问题;对策

过去的发电企业发电量、售电价由国家制定或安排,基本属于旱涝保收。在传统的业绩考核评价模式下,大多数基层发电单位管理体制僵化、考核方式陈旧。发电企业的经营目标单一,往往更多地注重短期效益而忽略了长期发展。随着当今全球能源革命加速推进,我国电力市场体制改革持续深化,电力供应能力总体富余但不确定性加大,市场竞争愈发激烈,发电侧盈利空间进一步收窄,促使发电企业必须全方位加强管理、提质增效。在此背景下,如何有效运用一套科学管理体系解决当前基层发电企业在实际管理中存在的问题,是紧迫且重要的课题。本文以基层发电企业为研究对象,深入探讨如何将JYKJ管理体系在发电企业中进行建设、优化,从而为其实施战略落地、提升财务管理和企业治理能力提供相应参考。

## 一、JYKJ管理体系概述及发电企业建设JYKJ管理体系的必要性

### (一)JYKJ管理体系概述

“计划-预算-考核-激励”管理体系(以下简称JYKJ管理体系)是通过集团总体战略的逐级承接分解,各层级目标和任务的确定明晰,指标和责任的具体落实,逐步建立健全起来的一套工作落实体系和闭环管理机制。

JYKJ管理体系具体分为以下四步,首先,J(计划)的含义是计划体系承接集团的战略方向指导和对战略方向的规划分解,通过落实战略规划和确定年度计划,实现“战略-规划-计划”的承接落地。其次,Y(预算)的含义是预算体系为实现计划的落实施行提供保障,建立在全面预算管理基础上,对计划进一步量化、细化成为具体的预算指标。再次,K(考核)的含义是考核体系属于考评层面,是对管理执行和落实的全过程进行相应的监督、评价管理,促进计划和预算体系的完善和执行力提高。最后,J(激励)

的含义是激励体系更倾向于正向引导,促进企业完成更高目标,是考评层面的第二道保障,合理的激励政策能有效促进释放企业活力和员工动力。<sup>[1]</sup>

### (二)发电企业建设JYKJ管理体系的必要性

#### 1.有利于企业战略切实落地

建设与实施JYKJ管理体系有利于企业战略切实落地。以年度计划落实战略规划,以全面预算保障年度计划实施,搭建起战略规划与日常工作的通道和桥梁。通过业绩考核引导科学发展和高质量发展,以激励政策有效激发组织活力、员工动力,更好推动战略规划落地。

#### 2.有利于系统性开展工作

建设与实施JYKJ管理体系有利于系统性开展工作。JYKJ管理体系依据管理层面提出的计划与预算目标,在执行层面运用DOAM逐级承接分解法对经营目标和重点任务进行细化分解与逐级承接,在评价层面明确考核与激励的标准,能够大大提升工作针对性和提高管理效率。<sup>[2]</sup>

#### 3.有利于提升组织管理的效率

建设与实施JYKJ管理体系有利于提升组织协同性和管理水平。首先,JYKJ管理体系注重各层级、各部门间的高效协作,让各级组织和岗位人员清晰认知其在计划实施和任务落实全局中的位置和关联,沟通与协作将变得更加顺畅和高效。其次,“大计划、全预算、严考核、强激励”四位一体的工作体系,遵循PDCA(计划-执行-检查-处理)闭环管理,通过管理的螺旋式上升,使得管理体系得以不断优化和完善。

## 二、发电企业JYKJ管理体系建设初期存在的问题

(一)思想观念未彻底转变,JYKJ管理体系难推行

发电企业传统考核模式下,长期偏重销量、售

价、利润等结果类指标,对集团战略落地、管理水平提升等重视程度不足,单纯重视当年营收和盈利,忽略过程管理,管理理念僵化难免导致管理改革受阻。“旱涝保收”的思想根深蒂固,绩效分配也趋于大锅饭式。固守原有的考核导向和分配模式,必然导致新的管理体系宣贯不到位,绩效指标设计与部门、员工实际工作脱钩,企业的活力与部门、员工的动力难以激活。<sup>[1]</sup>

#### (二)体制机制未建立健全,组织运行缺乏保障

JYKJ作为一套极具系统性、全面性、整体性的管理体系,需要健全的组织机构和完善的制度体系作为保障。一方面,发电企业未健全和整合制度体系,未更新优化管理流程,仍沿用以前的管理架构,财务管理和绩效管理依然划分给财务部门和人力资源部门,导致工作协调性差、整体性低。另一方面,制度保障层面的缺失,让JYKJ管理体系本身的制度优势得不到充分发挥,又因缺乏专门的、高度整合的组织机构进行责任和目标划定,未建立有效的评价机制,组织运行效率和效果无法有效提升。

#### (三)目标任务分解不到位,分级管理效能不足

与以往将集团下达的业绩指标和重点任务简单分解不同,JYKJ是一套更精确、高关联、高刚性、可复制的一体化评价体系,更加重视充分沟通、分解落实和执行跟踪。一方面,基层发电企业承接上级单位的任务目标与各部门承接本公司的任务目标脱节,目标任务分解不到位,部门目标和岗位目标被等同于企业整体目标的简单划分,战略规划得不到有效承接。另一方面,计划预算层面的解读不充分、不明晰,直接影响后续的考核和激励层面,导致责任分解模糊和对计划目标缺乏控制力。<sup>[4]</sup>

#### (四)缺乏合适的考核激励,员工权责落实不到位

JYKJ管理体系要发挥激励作用,其配套的评价考核激励措施必不可少。如若缺少“四位一体”的闭环管理,管理层在监督管理和考核激励工具的运用上出现问题,必然导致管理效果不及预期。由于不重视预算执行结果的分析评价,缺乏合理的奖惩机制,使任务目标完成情况与考核评价脱节,考核激励措施不合理,或是激励措施没有被真正执行,也就无法调动员工积极性,难以取得良好的绩效管理效果。

### 三、发电企业完善JYKJ管理体系建设初期相关问题的对策

#### (一)完善JYKJ管理制度体系,开展JYKJ管理体系全员宣贯

JYKJ制度体系采取“1+N”的模式,“1”为总办法,“N”为子办法。《JYKJ一体化管理办法》是“1+N”中的“1”,JYKJ制度体系中的母制度。母制度明确JYKJ管理目的与原则、组织机构与职责、管理流程与

保障措施等,统领下层级若干“N”制度。“N”制度体系包括:《综合计划管理制度》,规定了综合计划编制规则,细化企业发展、生产经营、资产质量、节能环保等指标同步提升的管理原则;《重点任务管理制度》,明确资产经营指标以外的重大专项任务的管理要求;《全面预算管理制度》,对建立健全全面预算管理体系、强化科学管理和绩效管理、实现预算管理规范化、程序化和制度化作出全新规定;《考核管理制度》,重点是在优化指标选取与指标权重,实施分类考核和差异化考核,增强考核工作的针对性、科学性和公平性,提升激励力度、频度和及时性等方面做出创造性改革。

在完善制度体系基础上,发电企业负责人应亲自抓管理体系建设,成立专门的组织机构,并面向全员开展JYKJ管理体系、制度、理念的宣贯培训,既有针对中高层管理人员、班组长为制度执行核心的专门培训,也有鼓励和引导全体员工强化危机意识、人人担当作为、勇于创新突破的思想动员和素质培训。营造浓厚的改革转型氛围,为推进以集约化、精益化管理为目的,支撑战略、管控经营,实现“计划有依据、管控有手段、执行有标准、考核有实效、激励有活力”的体系建设与闭环管理打下了理论基础、文化基础和人员基础。<sup>[5]</sup>

#### (二)设立JYKJ管理组织机构,夯实组织运行保障

JYKJ领导小组及工作小组是公司实施计划、预算、考核、激励一体化管理工作的专门机构。发电企业应成立JYKJ领导小组和JYKJ工作小组,协作配合共同推进公司治理。JYKJ领导小组组长由企业负责人担任,成员为所有高层管理人员,主要职责是通过会议研究、决定JYKJ管理有关事项,负责研究部署、指导协调公司JYKJ管理体系建设和管理工作,研究审查公司年度JYKJ方案,审查分解下达JYKJ管理目标与考核指标。JYKJ工作小组组长由分管财务领导担任,成员为各部门负责人,主要职责是负责研究和制定JYKJ管理体系建设工作方案,开展专项工作计划与评价,向领导小组汇报重点工作计划与专项考核结果,做好配套制度的优化及修订工作,协调JYKJ执行过程中的具体工作。工作小组下设办公室,办公室设在财务部,办公室负责组织召开JYKJ一体化管理工作会议,收集和发布JYKJ一体化建设及管理过程中的有关信息和要求,做好上传下达。

实践中发电企业设立JYKJ管理专门组织机构,整合综合计划、全面预算、监督考核、绩效评价等一系列管理职责。从公司总体层面看,JYKJ管理专门组织机构能有效克服各部门间管理任务责任划分不清,以及“战略-规划-计划”、“计划-预算-考核-激励”之间脱节现象,同时建立意见反馈渠道,确保考

核、激励到位,确保管理体系效用发挥;从各部门内部层面看,JYKJ领导小组对责任部门与负责人的直接确认,成为JYKJ管理一体化有效实施的关键,直接责任人起着核心作用,既对公司管理体系负责,也要员工行为绩效负责,促使目标任务有效传达与执行。

(三)科学运用DOAM工具,目标任务层层分解落实

DOAM逐级承接分解法,是用四个维度衡量一项工作。D是指Direction(行动方向);O是指Objective(目标);A是指Action(行动计划);M是指Measure(衡量标准)。其核心是,上一层级的行动计划(A)承接分解为下一层级的行动方向(D),上一层级的衡量标准(M)承接分解为下一层级的目标(O)。发电企业应组织协调各职能部门积极参与,运用DOAM工具做好战略规划的承接、JYKJ目标任务的分解和具体行动计划的制定,并且必须实事求是、科学合理地确定行动计划的重要节点,设定可量化、可评价的衡量标准,形成层级清晰、目标明确、计划严谨、标准量化的任务承接执行和绩效评价体系。基层发电企业承接集团重点战略任务及本公司其他重点任务,部门、班组及个人依次承接各级目标任务,有效做到层层落实责任。

由JYKJ工作机构组织开展的任务计划分解工作,每项行动的确定与分解必须经过行动考核人与被考核人面对面的充分沟通,确保双方对行动和目标的准确理解及资源的保障落实;行动产生与分解的过程就是“要约-承诺”的过程,每一项行动的确定与分解是行动考核人与行动被考核人的共同承诺;在计划任务执行过程中,考核人与被考核人要以绩效面谈辅导的形式,跟踪及推动行动的进展。衡量标准(M)的设置必须明确行动计划关键路径的重要节点,行动计划(A)涉及的部门或班组,由上一层级机构牵头协调,确保重要节点目标的设置相互匹配。

(四)设计科学的考核激励,进行全过程管控

#### 1. 目标任务分解合理

目标任务的层层承接、合理分解,精确指导各部门、各位员工明确要干什么、怎么干,量化的衡量标准确保绩效责任划分及绩效考核更为明确,最终实现战略逐级向下分解、向上承诺的过程。目标任务逐级层层分解落实到具体岗位和个人,确保所有行动项都有明确的执行者,做到全员参与、目标一致、人人担责,这是后续落实考核与评价的重要基础。

#### 2. 考核激励设计科学

考核与激励的标准、形式、频度等必须与具体行动项的达成效果和经济贡献度紧密结合,考核激励政策的设计也是整个工作中的难点。要根据不同目标任务、行动计划的特点,合理分配资源,并将激励措施固化到制度中。要通过激励措施拉开收入差

距,充分发挥激励促效益的积极作用。

#### 3. 全过程管控尤为重要

JYKJ管理机构在目标任务执行过程中必须做好定期跟踪分析,考核必须严格、不偏不倚,激励必须及时到位,才能更有效促进节点目标达成和总体目标实现。

#### 四、结语

任何管理理念和体系的建设、实施到实现预期效果,都需要经过在学习实践中实践、在实践中总结、在总结中提升的过程。发电企业不断改进与完善JYKJ管理体系的实践过程,也是激发企业和员工活力、提升管理水平、推动企业发展的过程。企业整体业绩的提升和考核目标的实现,依赖于组织机构的优化整合、制度体系的有效运行和全员参与的文化氛围;计划与预算结合更加紧密,业务部门与财务部门的沟通融合更加深入,机制体制作用发挥持续显现;管理体系的宣传和管理过程的跟踪督导,促进管理层与全体员工认识趋同、目标一致,战略落地和行动实施更加顺畅;评价机制的不断反馈、优化与细化,更好地发挥考核与激励对业绩目标达成的促进作用。JYKJ管理体系建设没有固定的模式和现成的做法,某些环节有企业在做,经验可以借鉴,但不可照搬。

#### 参考文献:

- [1]刘赞.“计划-预算-考核-激励”管理体系在薪酬绩效考核中的应用[J].中国电力教育,2022(6):41-44.
- [2]王建新,徐静.浅谈“JYKJ”体系在财务管理中的应用[J].审计与理财,2022(1):46-47.
- [3]胡浩.创业期企业JYKJ业绩考核体系应用研究[J].国际商务财会,2021(03):54-57.
- [4]邓雪勇.构建闭环管理机制提升党建工作水平——以国家电投党建工作“JYKJ”体系为例[J].企业文明,2020(12):46-47.
- [5]唐君尹.浅谈“计划-预算-考核-激励”在企业管理中的应用[J].时代金融,2020(8):51-52.