

基于微观层面的能源集团产业协同业务体系的构建

彭鹏

北京能源集团有限责任公司

DOI:10.32629/hwr.v3i6.2242

[摘要] 企业集团产业协同在微观层面主要是业务要素、信息要素和规划要素等类别的协同。本文主要通过业务要素协同研究,提出了针对大中型能源集团产业协同业务体系的构建与实施路径,从实操的角度重点对涉及协同业务开展的各关键要素进行梳理与提出,便于相关研究者和实践者加以运用。

[关键词] 能源集团; 微观; 协同; 产品; 定价; 体系

1 微观协同要素及协同能力分析

1.1 协同经济要素体系

1.1.1 层次分类。根据企业经济运行层次和特征,协同要素一般划分为宏观、中观、微观三个层面。其中,宏观层面要素主要有战略规划、企业文化,中观层面要素主要有资源、组织和制度要素,微观层面要素主要有业务、信息和规则要素。

1.1.2 微观协同要素。①业务要素。产供销衔接、联合采购、业务获得方面的配合或共享市场渠道,联合开展业务等。②信息要素。成员企业间可通过信息系统进行跨部门的联系与合作,通过信息化改变业务活动的模式,提高企业集团业务活动的效率。③规则要素。成员企业间联系与合作共同遵循的多边行为规范,形成准市场性企业,用市场经济的契约精神来规范成员企业间的行为,降低合作风险,建立成员企业间的信任关系。

1.2 微观协同能力关键因素

1.2.1 协同能力。经营业务的优化组合产生的协同经济主要表现为由相关多角化获得协同经济、经由产业链纵向一体化获得协同经济和经由业务组合战略获得协同经济。提高业务协同能力的主要途径包括:实现处于产业链上下游的成员企业投入产出衔接;建立内部市场,开展内部交易;同类产品的联合采购;共享生产能力;共享市场网络、销售渠道,在营销各环节实现协同。

1.2.2 信息协同能力。信息充分、对称是内部资源共享和业务合作的前提,必须注重对信息的收集、储存、加工、传递、利用等管理工作,应用互联网、企业信息门户等技术,在产供销环节实现信息交流,使企业积累的知识在不同业务单元和部门之间的快速传递和流通。

1.2.3 规则协同能力。协同合作应符合诚实守信、公平公正的基本原则,成员之间信守协同规则和契约精神,避免合作无法持久和广泛开展。要做到规范每个成员之间的行为,降低合作风险,形成制度上的保障和支撑。

2 业务协同机制的建立与运行

2.1 形成机制

企业集团协同的形成机制要突出利益导向和战略管控。利益机制是集团协同形成的关键,要使协同主体具有积极性,

不仅要通过协同增加总体利益,还要进行利益的合理分配。只有在协同效应带来的收益被合理分配的前提下,参与跨组织协同的每个成员企业的收益都相应地增加,才能对协同产生促进作用。应当建立合理的利益机制,使协同效应所产生的利益在各个参与主体中合理、公平地进行分配。

协同的形成还需要集团总部适当的战略管控。集团公司总部要成为指挥部,在战略决策方面给予引导,必要时给予一些实战战术指导,甚至可以直接指令成员企业要求开展协作;集团总部按照需要与可能,通过把资源在合适的时间以合适的方式分配给恰当的成员企业来实现集团目标;对集团全局性的课题和成员企业需要集团总部解决的难题,要充分利用总部的优势,整合全集团的一切资源,最大限度地实现应用和共享。

2.2 运行机制

2.2.1 纵向一体化机制。是把上下游产品的供求关系内部化,可以避免市场交易成本,也便于控制质量和产业标准化。它是企业集团经营战略的重要一环,关键是建立集团产业链,并在产业链的不同环节间通过流程、价格、信息等一系列要素的设置,实现产业链的高效运转。

2.2.2 横向协同机制。横向协同机制可以分为因相似性带来的横向协同和因互补性带来的横向协同。相似性带来的横向协同,包括产品、客户、企业形象、进销渠道等方面的相似性,进行统筹安排,节约采购成本。由互补性带来的横向协同,主要是每个成员企业具有独特的资源优势,而其他成员企业则可以充分地利用其资源,从而达到提高效率、增强竞争能力和开拓市场的目的。

3 某能源集团内部市场业务协同体系的构建

3.1 业务协同管理体系

3.1.1 建立领导机构。建立集团内部市场业务协同工作领导小组,协调决策跨产业、跨部门、跨区域的常态化经营和管理协同。

3.1.2 构建协调工作组。根据协同项目的意义、重要程度,设立若干专业性协调工作组,决策并部署集团内部市场业务协同工作。

3.1.3 搭建管理体系。顺应企业改革和各板块经营发展

需要,强化统筹协调和分类指导。集团总部、产业平台、实体企业分工协作,具体对接、协调、落实产业协同工作。

3.2 协同产品的分类与构成

3.2.1 细分协同产品类型。①产品类:主要包括热力、电力、煤化、地产等各板块企业生产的实物类产品。②工程类:系统内企业能承接和需要实施的所有建设工程项目施工,以及相关的建设施工、工程设计、工程咨询和招投标代理服务。③服务类:系统内企业能提供和需要的科研成果、检修服务、后勤管理、金融产品、文化旅游、教育培训、物流配送以及非工程类的咨询和招投标代理等服务项目。④资源类:系统内企业所具有或需要的有形资源、无形资源和人力资源等三个类型资源。其中,有形资源主要包括土地、房屋、生产设备、原材料、备品备件等实物资源及归集资金、应收账款、有价证券、其他金融服务等财务资源;无形资源主要包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化、组织经验等类别;人力资源主要是指企业组织系统内部和可利用的外部人员的总和,以及上述人员体力、智力、人际关系、知识经验、心里特征,是有形与无形的统一资源。

3.2.2 建立协同产品目录。①按照协同产品分类,建立业务协同主要产品目录,目录的行成由各二级企业汇总申报,经集团总部审核后发布,每半年更新一次。②目录内产品原则上由目录匹配的供方单位提供或承接;如需进行招标,产品需方单位则应邀请《目录》规定的产品供方单位参与招标,同等条件下优先选用。③满足以下条件的,方可申请外委或外购集团系统企业以外的第三方产品:集团内部市场不能提供或承接的产品、工程和服务;集团内部能够提供的产品、工程和服务,但数量或质量不能满足生产经营急需部分;技术难度很大、质量标准很严、装备水平要求很高,集团内部不完全具备质量保证的;集团内部虽能承接但风险很大的工程项目或有特殊要求的关键设备。

3.3 协同业务与定价机制

3.3.1 业务类型。①常规业务。是指系统内企业自愿达成的交易。其交易行为遵循市场化运作机制,交易双方具有完全自主权,市场主体上级单位对业务开展不做干涉。②特殊任务。是指系统内企业根据自身生产经营特殊情况需要,经审批后执行的指令性业务协同工作。其交易行为原则上应遵循市场化运作机制。

3.3.2 定价机制。①针对常规业务,其业务合作由市场供需关系决定,交易价格以市场定价为基础,经交易双方协商一致后执行。②针对特殊任务,其业务合作按相关指令性要求执行,交易价格以市场定价为基础,结合业务协同需求方实际目标和需求,经交易双方协商一致后执行。针对部分特殊任务协同产品定价,交易双方无法达成一致的,由交易双方上级单位协调完成。

3.4 协同业务运行机制

3.4.1 管控机制。①巡视检查机制。依据经营管理工作巡视检查等相关制度,针对各级子企业未建立协同工作体系、标准体系的,或相关制度、规范不健全的,未按照业务规范、计划目标、上级单位要求组织开展相关工作,或存在国家法律、法规和本办法明令禁止的行为的,据实提出整改要求,并责令相关单位限时整改。②工作调解机制。业务协同需方、供方合作中发生争议,不能自行协商解决的,任意一方可向上一级单位发起调解申请。其中,集团总部仅负责涉及不同板块间的工作调解。③需方事前管控机制。针对目录产品,需方未予选用或存在需进行招标而未邀请等情况,需方应履行一定审批(或备案)程序。④供方质量监控机制。各供方企业应避免管理质量、产品质量、交货期限等问题发生。发生问题且无法自行协商解决的,参照“工作调解机制”相应条款处理。

3.4.2 信息与交流制度。①定期报告机制:各二级企业每季度将本系统内部市场业务协同承接情况及工作总结报送集团总部。②信息系统运用:集团总部牵头搭建内部市场业务协同管理信息系统平台,各二级企业负责产品信息、技术资料的信息维护。③工作例会制度。建立内部市场业务协同工作例会制度,每半年召开一次;重大、紧急事宜可由二级企业向集团总部提出书面报告要求召开临时会议,一事一议。④交流互访机制。各产业之间应自主建立对口交流工作机制,根据实际情况组织、促进企业间广泛开展合作对接、互访考察、座谈交流,定期开展业务协同与配套协作洽谈方面的专题性互访活动。

3.4.3 考核与反馈机制。①发布集团一体化的产业(业务)协同管理办法,为建立工作体系、业务规则、激励机制,以及日常业务运行提供政策支持和运行保障。②每年依据管理办法开展奖励与处罚等考核工作,通过激励约束机制推动产业协同发展。③各二级企业及所属企业均应建立激励与约束等考核制度,确保政令畅通、奖罚有责。

4 运行结果

经过企业兼并重组、融合改革两年来的协同体系构建与实际运行,该集团建立了协同工作体系,并在电力与热力优化调度、电力与煤炭企业燃料购销和用电购销、项目规划与建设资源共享、节能环保技术应用、规划设计建筑安装资源共享等方面取得初步成果,通过运用激励与约束并举的考核制度,有效促进了企业集团资源配置效率的不断提升。

[参考文献]

- [1]刘鹏.浅析电力新技术与新设备在变电站中的应用[J].科技与企业,2013(20):335.
- [2]刘四聪,廖晓春.关于电力新技术在变电站中的应用研究[J].科技信息,2013(03):388.
- [3]丁宁.中国能源可持续发展体系构建与电力新技术开发研究[J].能源与节能,2012(07):41-42.